

Übergreifendes Risiko-Management für die gesamte Supply Chain: Vision oder realistische Chance?

Birgit Gampl

Supply Chain Management und internationale Logistik
Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt
Ignaz-Schön-Straße 11
97421 Schweinfurt
birgit.gampl@fhws.de

Abstract: Supply Chain übergreifendes Risiko-Management ist nur möglich, wenn alle Supply Chain Partner bekannt sind und sich vertrauensvoll über Risiken austauschen. Um zu verdeutlichen, wie schwer dies ist, werden zunächst grundsätzliche Voraussetzungen für ein systematisches Risiko-Management erläutert und dann beispielhaft die Supply Chains für den iPod von Apple und für Doraden aus dem Senegal skizziert.

1 Risiko-Management: auf dem Papier, aber nicht in den Köpfen

Der Ausbruch des Vulkans Eyjafjallajökull in Island hat den Produktfluss in mehreren Lieferketten zum Stillstand gebracht. So konnten beispielsweise Opel, Daimler, BMW und der Automobilzulieferer Bosch nicht wie geplant produzieren. Bei BMW standen die Fließbänder in den Werken München, Dingolfing und Regensburg für zwei Tage still und die Fertigstellung von rund 7000 Fahrzeugen musste verschoben werden [Ve10]. Können sich Unternehmen gegen solche Krisen mit einem geeigneten Risiko-Management (RM) absichern? BMW erläutert im Geschäftsbericht 2010 auf sieben Seiten, wie (gut) das interne Risiko-Management funktioniert (S.63-69). Dass es trotzdem zu Stillständen in der Produktion kam, kann daran liegen, dass die Eintrittswahrscheinlichkeit oder die Schadenshöhe eines solchen Szenarios unterschätzt wurde oder das Risiko wurde akzeptiert, zum Beispiel weil die Kosten der Senkung bzw. von Gegenmaßnahmen zu hoch wären.

Börsennotierte Aktiengesellschaften, eine GmbH oder eine GmbH & Co. KG sind bereits nach dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) von 1998 verpflichtet, ein Risiko-Management-System (RMS) aufzubauen [Ke09]. In der Ausgestaltung sind sie jedoch frei. Laut einer Studie der Deutschen Bank [DB09] in der 400 Finanzentscheider im Jahr 2009 zum RMS in ihrem Unternehmen befragt wurden, halten über 80% der befragten Unternehmensvertreter ein RMS für wichtig oder sehr wichtig. Auf der anderen Seite geben aber auch 36% der Befragten an (noch) kein „systematisches“ RMS aufgebaut zu haben. 92% „identifizieren Risiken“,

54% nutzen „Risikokennzahlen“ und nur noch 16% verfügen über Prämienbudgets zur Risikoabsicherung. Daher stellt sich zunächst die Frage, was bei der Einführung eines systematischen RMS zu beachten ist. Daraus werden dann die großen Herausforderungen deutlich, die ein Supply Chain übergreifendes RM mit sich bringt.

2 Aufbau eines systematischen Risiko-Managements

2.1 Erläuterung der Begriffe

Die Norm "ISO 31000:2009 - Risk management – guidelines on principles and implementation of risk management" kann sowohl als Leitfaden für den Aufbau eines RMS als auch für das operative RM dienen. Herausgehoben wird in der Norm, dass RM eine Managementaufgabe ist, die als Top-down-Ansatz gelebt werden muss. Die Unternehmensführung muss das Thema fortlaufend unterstützen und die Risiken müssen auch aus den unteren operativen Einheiten abgefragt werden. Die Abfrage, das Sammeln, Bewerten und Aggregieren von Risiken muss einer Abteilung als klare Verantwortung übertragen werden.

RM ist laut DIN EN ISO 14971 als „systematische Vorgehensweise bei der Analyse, Bewertung und Beherrschung von Risiken“ definiert. Das heißt, Risiken werden analysiert, bewertet und dann durch entsprechende Maßnahmen minimiert oder möglicherweise auch akzeptiert. Es handelt sich dabei um einen iterativen Prozess, da das Restrisiko – nach Wirkung aller Maßnahmen – wiederum beurteilt werden muss. Eine Bedrohung (ungewolltes Ereignis) mit einer entsprechenden Eintrittswahrscheinlichkeit und einem damit einhergehenden, potentiellen Schaden wird als Risiko bezeichnet. Zur Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit kann eine Schwachstellenanalyse durchgeführt werden. Wenn das Risiko ermittelt wurde, können bei hohen Risiken Maßnahmen ergriffen werden, um entweder die Eintrittswahrscheinlichkeit oder die Höhe des Schadens zu senken.

2.2 Vorgehensweise beim Aufbau eines systematischen RMS

Risiken klar und offen aufzuschreiben macht Abteilungen angreifbar, so dass die Antwort oft lautet: „es liegen keine Risiken vor“. In einem funktionierenden RMS müssen aber alle Projekte und das operative Geschäft aus allen Unternehmensbereichen bewertet werden. Ein möglicher Ansatz ist, die Ziele zu nutzen. Welche Ziele sollen in einer Abteilung erreicht werden und welche Bedrohungen mit den entsprechenden Wahrscheinlichkeiten gibt es, dass diese nicht erreicht werden. Die Formulierung der Ziele sollte in Unternehmen bereits existieren. Auf diese Weise könnten Risiken ermittelt werden.

Ein Effekt eines systematischen RMS ist, dass der Geschäftsführer/CEO jederzeit einen aktuellen Überblick über die Risiken in seinem Unternehmen hat. Dazu muss zunächst die Frage beantwortet werden, **wer darf/muss Bedrohungen identifizieren und bewerten?** Die Einbeziehung aller Mitarbeiter kann dazu führen, dass zu viele und nicht relevante Bedrohungen gemeldet werden. Ausschließliche Nennung durch Führungskräfte

hätte den Nachteil, dass sie Bedrohungen eventuell nicht kennen oder absichtlich nicht nennen. Während bei der Identifizierung noch alle Mitarbeiter beteiligt sein könnten, sollte die Bewertung Fachabteilungen überlassen sein. Dabei ist es denkbar, dass die jeweilige Führungskraft eine Bedrohung bewertet und nach dem Vier-Augen-Prinzip eine geeignete weitere Person die Bewertung begutachtet. Falls es zentrale Abteilungen gibt, z.B. Corporate Supply Chain Management, könnten diese alle Bewertungen aus den verschiedenen Supply Chain Bereichen des Unternehmens begutachten und vor allem auch bei über- oder unterschätzenden Risikobewertungen als Korrektiv agieren. Nach der Entscheidung, wer befragt werden soll, müssen organisatorische und technische Fragen geklärt werden: **Wie häufig findet eine Risikoerhebung statt?** Ist eine Erhebung im Quartal notwendig oder eine pro Jahr. Dies hängt davon ab, wie schnell neue Risiken entstehen oder wie schnell sie sich verändern. **Wie werden die Daten erhoben, weitergeleitet und gespeichert?** Zur Datenerhebung ist eine wiederkehrende standardisierte Abfrage über Fragebögen oder IT-Tool-gestützt notwendig. Dabei könnten zusätzlich fachspezifische Listen mit möglichen Bedrohungen und Maßnahmen verschickt werden. Diese Vorgehensweise kann vor allem in den ersten Erhebungsperioden hilfreich sein, um Mitarbeiter für die verschiedenen Bedrohungen zu sensibilisieren. Die beste Möglichkeit der Erhebung wäre das RM direkt in die IT-gestützte Planung des Unternehmens zu integrieren. In dem Moment, in dem ein Mitarbeiter seine Budgetplanung erstellt, werden automatisch damit verbundene, mögliche Risiken abgefragt. Die großen IT-Anbieter, wie zum Beispiel SAP, IBM oder Oracle bieten solche Tools unter dem Namen GRC (Governance, Risk and Compliance) an und ebenso spezialisierte Unternehmen wie z.B. Thomas Reuters, Metric Stream, Nasdaq-Bwise, Wolters Kluwer FS oder SAS [Pü13]. Aber selbst wenn ein Unternehmen die Planungssoftware von SAP im Einsatz hat ist die Einführung von GRC mit einem erheblichen IT-Anpassungsaufwand verbunden. Daher findet sich bei vielen Firmen eine Stand-Alone Datenerhebungslösung. Der Vorteil einer integrierten IT-Anwendung ist, dass auch die Dokumentation und Auswertung deutlich erleichtert ist.

Wie oben beschrieben sollte der CEO jederzeit über die Risiken in seinem Unternehmen informiert sein. Um dies zu erreichen, braucht ein Unternehmen eine verantwortliche Abteilung, die einerseits für eine aktuelle Datenbasis sorgt, Ergebnisse aufbereitet und auf der anderen Seite kompetent genug ist oder sich Fachwissen aus verschiedenen Abteilungen holt, um die lange Risikoliste zu einer kurzen Liste mit den wesentlichen Risiken zusammen zu fassen. Fachwissen ist dabei wichtig, da sich verschiedene Bedrohungen potenzieren oder auch nivellieren können .

3 Übergreifendes Risiko-Management für die gesamte Supply Chain: nur eine Vision?

In Kapitel 2 wurde skizziert, welchen Herausforderungen Unternehmen gegenüber stehen, wenn sie ein systematisches RM einführen wollen. Übergreifende RMS in Supply Chains findet man häufig nur mit direkten Lieferanten oder Kunden. Vor allem bei einem Machtungleichgewicht ist es für das dominierende Unternehmen einfach, eine Zusammenarbeit im RM zu fordern. Probleme in Supply Chains (SCs) ergeben sich aber

selten ausschließlich zwischen den SC-Partnern, die beim Thema RM zusammen arbeiten. Um die Schwierigkeiten eines Supply Chain übergreifenden RMS deutlich zu machen, werden die SCs eines iPods [Va07] und die von Doraden aus dem Senegal [SB11] skizziert. Varian [Va07] gibt in seinem Artikel über die Wertschöpfung der verschiedenen Teile eines iPods auch einen Einblick in die Supply Chain. Die 451 Teile eines iPods werden in mindestens sechs Ländern von „Dutzenden“ Firmen produziert und zusammengebaut. Die tatsächliche Anzahl von Firmen und Ländern zu ermitteln ist sehr schwer, da Apple zum Beispiel die Festplattenproduktion an Toshiba vergibt und Toshiba wiederum mit anderen Firmen zusammen arbeitet [Va07]. Dadurch entsteht ein sehr großes, verzweigtes und selbst für Apple unübersichtliches Netzwerk. Bei dem zweiten Beispiel, der Doraden aus dem Senegal ist das Netzwerk einfacher darzustellen. Die Topologie ist eher linear mit ca. 10 beteiligten Akteuren bzw. Knotenpunkten. Diese Akteure sind beispielsweise senegalesische Fischer, Händler auf dem Markt in Dakar, Fahrer, Mitarbeiter von Lufthansa Cargo und vom Hamburger Fischmarkt, etc. [SB11]. In beiden Beispielen ist es aber unmöglich mit allen beteiligten Akteuren der Supply Chain zu kooperieren und ein übergreifendes RMS aufzubauen. Im iPod Beispiel aufgrund der Menge der Akteure und im Doradenbeispiel aufgrund des wenig organisierten Marktes im Senegal. Ein übergreifendes systematisches RMS müsste aber alle Beteiligten einbeziehen, weil nur so die Risiken über die gesamte Kette ermittelt werden können. Wenn Apple nicht weiß, an wen Toshiba Aufträge vergibt, ist eine Risikoabschätzung schwer. Und auch eine 2- oder 3-Lieferantenstrategie ist keine Absicherung, wenn alle diese Lieferanten zufällig Rohmaterial über denselben Rohstofflieferanten beziehen und dieser Lieferschwierigkeiten hat.

Übergreifendes RM funktioniert nur, wenn die gesamte SC bekannt ist und Informationen über Risiken vertrauensvoll zwischen allen Akteuren ausgetauscht werden. Und davon sind die meisten Supply Chains mit wenigen Ausnahmen weit entfernt. In der Realität scheitert der vertrauensvolle Informationsaustausch meist schon an dem viel weniger kritischen Thema der Bedarfsmengen.

Literaturverzeichnis

- [Ke09] Kersten, W. et al.: Schlussbericht zum Projekt “Supply Chain Risk Management Navigator”. Institut für Logistik und Unternehmensführung, Kühne School of Logistics and Management, Technische Universität Hamburg-Harburg und Lehrstuhl für Logistikmanagement WHU – Otto Beisheim School of Management, Juli 2007 - Juni 2009.
- [DB09] Deutsche Bank AG: Risikomanagement - Ergebnisse einer repräsentativen Telefonbefragung bei 400 Finanzentscheidern. Frankfurt am Main, 2009.
- [Pü13] Pütter, C.: Anbieter-Vergleich für GRC-Software - IBM hängt SAP und Oracle ab. CIO Nachrichten, 02.04.2013, www.cio.de.
- [Va07] Varian, H.R.: An iPod Has Global Value. Ask the (Many) Countries That Make It, New York Times, Economic Scene, June 28, 2007.
- [SB11] Stahnke, J.; Brand A.: Der Weg der Dorade - Ein Fisch auf Reisen. FAZ, 14.06.2011.
- [Ve10] Verkehrsrundschau: Vulkanasche bremst Produktion bei Daimler, Bosch und BMW. www.verkehrsrundschau.de, 21.04.2010.