

# Risikomanagement in der Beschaffung

## Von der lästigen Pflicht zum geschätzten Managementtool

Risikomanagement ist heute präsenter denn je und wird in Firmen immer mehr zu einem unverzichtbaren Managementinstrument. Dies zeigt eine Studie zum Reifegrad von Risikomanagement in Schweizer Unternehmen von der ETH Zürich und i-Risk GmbH. Am Beispiel der Division Diagnostik von Roche wird aufgezeigt, wie die Anwendung von Risikomanagement der Steuerung von Beschaffungsrisiken dienen kann.



### **Patricia Hurschler,**

Dr. sc. ETH Zürich, ist Teamleiterin im strategischen Einkauf der Roche Diagnostics International AG und hat das globale Projekt Lieferantenrisikomanagement geleitet.

### **Eric Montagne,**

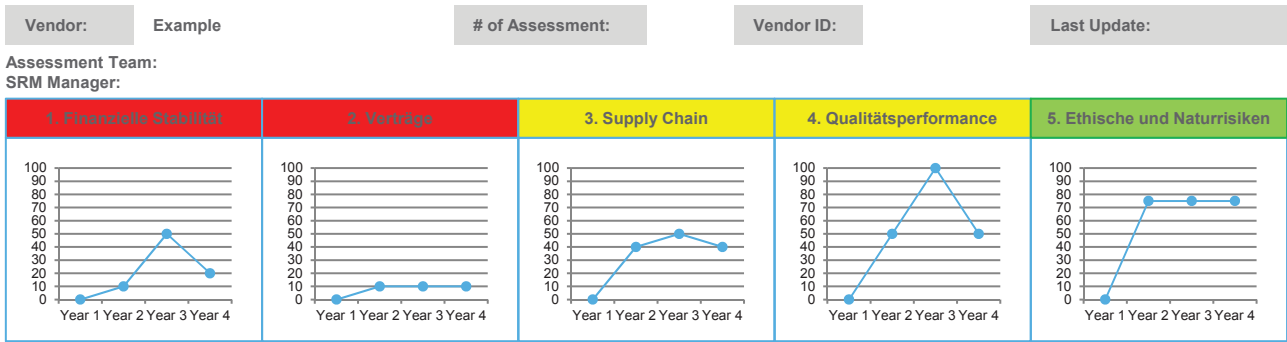
Dr. sc. ETH Zürich, ist geschäftsführender Partner der i-Risk GmbH. Das ETH-Spin-off unterstützt Unternehmen und die öffentliche Hand im Risikomanagement.

In einer gemeinsamen Analyse der ETH Zürich und i-Risk wurden bemerkenswerte Fortschritte im Risikomanagement von Schweizer Organisationen festgestellt. Allein die hohe Rücklaufquote von 33 Prozent (insgesamt 381 Befragte) zeigt, dass für viele Organisationen Risikomanagement von grosser Relevanz und Aktualität ist. Lag in der Vergangenheit die Erfüllung regulatorischer Anforderungen im Zentrum, so gaben die Teilnehmer nun als Treiber zur Einführung von Risikomanagement die Früherkennung und die verbesserte Kontrolle von Risiken sowie die Förderung einer internen Risikokultur an. Schaut man sich die angewendeten Methoden der Studienteilnehmer an, wird ersichtlich, dass umso häufiger eine Analyse der Risiken durch Experteninterviews stattfindet, je grösser eine Organisation ist und je weiter sie ihr Risikomanagement entwickelt hat. Workshops mit Brainstorming werden vor allem bei kleineren Organisationen angewendet, bei welchen sich das Risikomanagement noch im Aufbau befindet. Die Herausforderung liegt bei grossen Un-

ternehmen vor allem darin, dass die Fachexperten die relevanten Daten für die Analyse von Risiken verwenden und am Ende das Management die Gesamtansicht überprüft. Genau dieser Ansatz wird im Beschaffungsmanagement der Roche Diagnostics angewendet.

### **Beispiel Roche Diagnostics**

Roche Diagnostics ist einer der weltweit führenden Anbieter von diagnostischen Systemlösungen für Kliniken, Labors und Arztpraxen. Die Division Roche Diagnostics beschäftigt weltweit rund 29000 Mitarbeitende und erwirtschaftete 2014 einen Umsatz von 10766 Mrd. Schweizer Franken. Bei Roche stellt das Risikomanagement einen integralen Bestandteil vieler Prozesse und Entscheidungen dar. Das Risikoszenario «Beziehungen zu Dritten» inklusive Lieferantenbeziehungen wird beispielsweise im konzernweiten Risikomanagementprozess als ein wesentliches Risiko eingestuft und vertieft betrachtet. Bei der Division Diagnostik wurde daher im global organisierten direkten Einkauf ein Konzept entwickelt, um Liefere-



Lieferanten-Risikomanagementcockpit

rantenrisiken besser steuern zu können. Als direkter Einkauf wird dabei die Beschaffung aller Teile verstanden, welche in ein Verkaufsprodukt integriert werden.

**Fünf Bewertungskategorien, drei Risikostufen**

Bei Roche werden fünf Kategorien mit jeweils zwei Faktoren für auserwählte Lieferanten bewertet (vgl. Kasten). Der strategische Einkäufer bespricht die Resultate mit seinem Team, und gemeinsam werden Massnahmenpläne erarbeitet.

In jeder Bewertungskategorie wird anhand der zwei aufgeführten Indikatoren eine Einschätzung des Szenarios vorgenommen. Für jeden Indikator ist klar definiert, was vorhanden sein muss, um eine gewisse Punktzahl zu erreichen. Pro Indikator sind jeweils drei Bereiche definiert: Rot entspricht einem hohen Risiko (0–33 Punkte), gelb einem mittleren Risiko (34–66 Punkte) und grün einem geringen Risiko (67–100 Punkte). Sobald eine Kategorie im untersten Drittel liegt, indiziert dies ein signifikantes Risiko, und es muss ein Massnahmenplan ausgearbeitet werden, um das Risiko zu reduzieren.

**Globale Standardisierung**

Es hat sich gezeigt, dass die Zusammenstellung dieser Faktoren eine gute Diskussionsbasis liefert, um Risiken auf Managementebene trans-

parent aufzuzeigen und Ressourcen für Massnahmen zu besprechen. Die Minderung von Risiken ist immer mit Investitionen und Trade-offs zwischen Gruppenzielen verbunden – z.B. kommt man bei Sole Source wohl kaum um Lagerbestand herum. Deshalb ist es besonders wichtig, global ein gleiches Vorgehen zu haben, damit alle beteiligten Gruppen sich gemeinsam für oder gegen Risiken oder Massnahmen entscheiden. Die Risikowahrnehmung eines Einkäufers bezieht sich immer auf seine eigenen Lieferanten; je nach Portfolio und Persönlichkeit würde eine qualitative Einschätzung relativ zu anderen Einkäufern besser oder schlechter ausfallen. Um Ressourcen richtig einzusetzen, ist eine globale Standardisierung der Risikobewertung entscheidend.

**Erfahrung einbeziehen**

Das Modell wurde bei Roche Diagnostics bei einigen bestehenden Lieferanten angewendet, und die Resultate wurden als gut empfunden. Kombiniert mit weiteren Modellen und Methoden, die zum Beispiel auch Zukunftsaspekte und die komplette Supply Chain bis zu den Unterlieferanten mit einbeziehen, liefert das faktenbasierte Konzept ein gutes Risikomanagementinstrument.

Auch wenn das dargestellte Beispiel der Roche Diagnostics auf möglichst viel erhobenem Datenmaterial auf-

baut, darf nicht vergessen werden, dass im Zentrum jeder Risikobewertung der Mensch steht. Daher ist es besonders wichtig, am Ende des Prozesses nochmals Abstand von den Daten zu gewinnen und die Risiken mit einer Gruppe von Leuten zu betrachten – auch mit Blick in die Zukunft. Dies wird bei der Roche Diagnostics in cross-funktionalen Teams vorgenommen, und anschliessend werden die Resultate und Einschätzungen der Teams auf Managementebene verglichen. Somit stellt der Prozess eine saubere Kombination von datenbasiertem Fachexpertwissen und erfahrungsbasiertem Managerwissen dar.

**Bewertungskriterien von Roche Diagnostics**

- 1. Finanzielle Stabilität
  - Z-Score (Altman's Z-Score, 1968): Insolvenzprognose für Unternehmen, errechnet aus neun Finanzkennzahlen
  - Umsatzanteil der Firma bei einem Lieferanten
- 2. Verträge
  - Vollständigkeit der Verträge
  - Vorhandensein und Qualität eines Business-Continuity-Plans
- 3. Supply Chain
  - Vergangene Lieferperformance
  - Sole, Single oder Multiple Sourcing
- 4. Qualitätsperformance
  - Vergangene Qualitätsmeldungen
  - Auditresultate
- 5. Ethische Aspekte und Naturrisiken
  - Produktionsstandort des Lieferanten
  - Erfüllung der ethischen Anforderungen und gute Arbeitsbedingungen