

Vom Risiko zum Wettbewerbsvorteil

Ein Einblick in das Supply Chain Risk Management bei Swiss Steel

Unvermeidbare Risiken sind eine ständige Gefahr für Lieferketten. Einkäufer haben ihr Unternehmen jedoch vor Schäden zu bewahren. Einzig die Bonität zu prüfen, reicht längst nicht mehr aus. Wie Risiken richtig gehandhabt zum Wettbewerbsvorteil werden, zeigt der Fall Swiss Steel auf.



Daniel Jung

Daniel Jung ist Leiter strategische Beschaffung und Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung bei Swiss Steel AG. Er ist seit über 20 Jahren im Beschaffungswesen tätig, davon 15 Jahre in leitender Funktion.

Heiko Schwarz

Heiko Schwarz ist Gründer und Geschäftsführer von riskmethods. Das «Supply Risk Network» von riskmethods bietet eine ganzheitliche Lösung für Supply Chain Risk Management.

Wenige Themen haben in den letzten Jahren mehr Bedeutung gewonnen als Supply Chain Risk Management. Doch Unternehmen fokussieren oft noch immer nur auf die Bonität der direkten Lieferanten. Und das nach Vorkommnissen wie dem Tsunami in Asien, dem Arabischen Frühling, weltweiten Streiks oder verstärkten regulatorischen Eingriffen.

Transparenz in der gesamten Lieferkette schaffen – Risiken von Lieferanten und Sublieferanten überwachen – Gefährdungen der Standorte erkennen – kritische Logistikknotenpunkte oder Länderrisiken berücksichtigen: Fehlanzeige!

Um die Versorgung sicherzustellen, beschäftigt sich Swiss Steel schon seit geraumer Zeit mit dem Thema Risikomanagement. Das Unternehmen nahm in der Vergangenheit zwar Finanzinformationen zu Hilfe, um die finanzielle Stabilität der Zulieferer im Blick zu haben, und setzte auf Länderrisiko-Ratings, um eine Gewichtung von Lieferantenumsatz und Länderrating zu hinterlegen. Durch die fortschreitende Globalisierung und die damit verbundene Steigerung der Dynamik und Komplexität wurde es für das Unterneh-

men aber zusehends schwieriger, den Überblick über neu entstehende oder sich verändernde Risiken sicherzustellen. Informationen mussten oft mühsam und zeitintensiv zusammengetragen werden. Die dennoch fehlende vollständige Beurteilungsgrundlage hinterliess ein unbefriedigendes Gefühl in Sachen Versorgungssicherheit.

Ganzheitliche Betrachtung

Heute verfolgt Swiss Steel den Ansatz, ein umfangreiches Universum an Risiken über die gesamte, globale Lieferkette hinweg zu überwachen. Seit Ende 2014 verfügt das Unternehmen dafür über eine automatisierte, multidimensionale Risikomanagementlösung. Diese deckt die gesamte Supply Chain ab und nimmt für alle Risikoobjekte eine «n-Tier»-Modellierung vor. In dieser sind die komplette Lieferkette mit allen Zulieferern, Sublieferanten, deren Standorte und Länder sowie zusätzlich wichtige logistische Knotenpunkte einbezogen. Die gesamte Supply Chain zu überwachen, ist in der heutigen Zeit enorm wichtig, da die Konkurrenzfähigkeit der gesamten Lieferkette über den Erfolg aller

Beteiligten, aber vor allem über den Erfolg des globalen Unternehmens entscheidet.

Das überwachte Risikouniversum umfasst alle Arten von Risiken, beispielsweise Compliance, Qualität, Preisschwankungen, Naturkatastrophen, Streiks oder politische Risiken und Sanktionen. Diese Informationen generiert das «Supply Risk Network» über zahlreiche angebundene Datenbanken. Darüber hinaus untersucht das System mehr als 300 000 Onlinequellen und bietet einen fast hundertprozentigen Automatisierungsgrad. Dieser nivelliert den manuellen Pflegeaufwand nahezu.

Adäquates Frühwarnsystem

Das Risikomanagement-Tool kann auf zwei Arten genutzt werden: Einerseits als Frühwarnsystem, das rechtzeitig vor Bedrohungen jeglicher Art warnt und dazu dient, mit entsprechenden Massnahmen auf einen Schadensfall zu reagieren – so erhält Swiss Steel Informationen zu akuten Krisen in Echtzeit und bei negativen Trends frühzeitig Indikationen, um präventiv zu agieren. Andererseits hilft es bei «latenten Risiken» wie politischen oder wirtschaftlichen Gegebenheiten oder drohenden Naturgefahren. So können beispielsweise Lieferanten oder Lokationen idealerweise schon in der Geschäftsanbahnung bewertet, analysiert und verglichen werden – und zugleich bei bestehenden Lieferanten präventive Massnahmen für den Risikofall festgelegt werden. Das Zusammenspiel aus Frühwarnsystem zur Verminderung des Schadensmasses im Eintrittsfall sowie Analysen zur Risikoprävention bildet



Die World Heat Map von riskmethods mit Alerts zu diversen Risiken

die Basis für ein professionelles Risikomanagement.

Modernes Risikomanagement

Swiss Steel plant bereits die nächsten Schritte. Nicht nur das Risiko soll systemgestützt überwacht werden, sondern auch das Schadensausmass. Die Kombination von Risikoinformation und Kritikalität zeigt auf, wo akuter Handlungsbedarf besteht, Risiken mit geeigneten Massnahmen proaktiv zu adressieren. Darüber hinaus liefert die Ermittlung des Schadensausmasses umfangreiche Analysemöglichkeiten über die Kritikalität und Abhängigkeit von Lieferanten.

Auf diese Weise wird Swiss Steel ermöglicht, zu identifizieren, bei welchen Lieferanten Massnahmen zur Risikoprävention oder auch -vermeidung zu treffen sind. Weiter plant Swiss Steel ein ganzheitliches End-to-End-Risikomanagement-Konzept, welches auch die Absatzseite in die Risikobetrachtung einbeziehen wird. Damit schützt

sich Swiss Steel nicht mehr nur vor Versorgungsunterbrechungen auf Lieferantenseite, sondern auch vor Ausfällen bei Kunden oder von Lieferungen auf dem Weg zu Kunden.

Strategische Aufgabe

Das frühzeitige Erkennen von Risiken sowie ein proaktives Agieren zur Abwehr von Schadensfällen ermöglichen im Ernstfall, schnell und angemessen zu reagieren. Nur so ist sichergestellt, dass sich Unternehmen nachhaltig vor Schäden durch Lieferanten und Lieferkettenunterbrechungen schützen können. Eine Herausforderung für Einkäufer und Supply Chain Manager – aber auch die Chance, eine Schlüsselrolle im Unternehmen einzunehmen und sich als wichtiger strategischer Partner für den gesamten Unternehmenserfolg zu positionieren. Nicht zuletzt trägt der Einkauf so dazu bei, die Versorgung und somit den Umsatz zu sichern sowie das positive Firmenimage zu bewahren. ■