

# Internationales Beschaffungsrisiko- management

Christoph Wilhelm

[wilhelm@globalsourcingservices.ch](mailto:wilhelm@globalsourcingservices.ch)

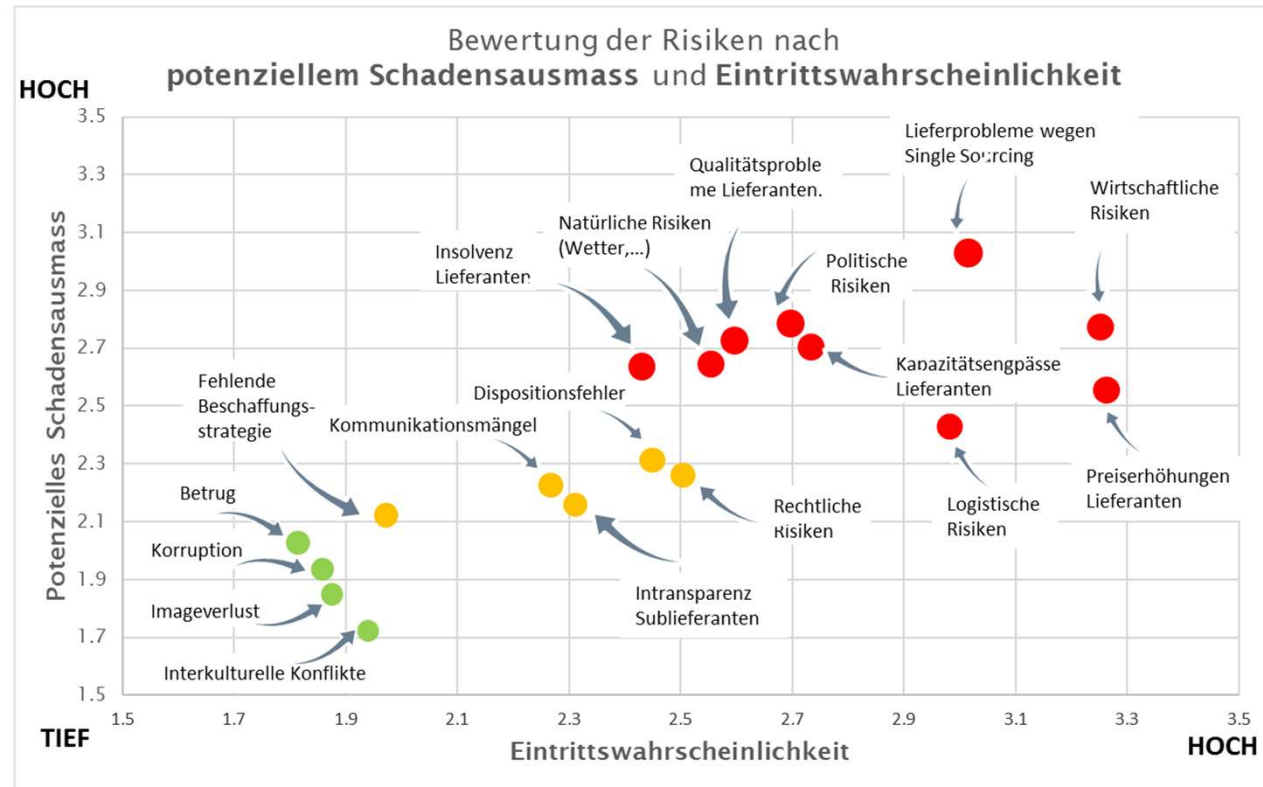


# Einführung

- Die FH Graubünden hat zusammen mit der Berner FH ein Innosuisse-Projekt «Internationales Beschaffungsrisikomanagement» realisiert.
- Praxispartner des Projekts: **Global Sourcing Services**, **Saphirion**, **Dopag** Dosiertechnik und Pneumatik, **Hamilton Medical**, **Mathys Bettlach**, **Ruag Corporate Services**, **Telsonic** und **Veratron**.
- Ziel des Projekts: Entwicklung eines pragmatischen Prozesses, der die Unternehmen dabei unterstützt, Risiken im Bereich der internationalen Beschaffung zu
  - bestimmen
  - bewerten
  - bewältigen
- Projektresultate: [www.iberima.ch](http://www.iberima.ch)

# Herausforderung

## Hohe Bedeutung des Risikomanagements der internationalen Beschaffung wegen steigenden Risiken im internationalen Umfeld



# Prozess Risiko- Management

## Pragmatischer Risikomanagementprozess in fünf Schritten

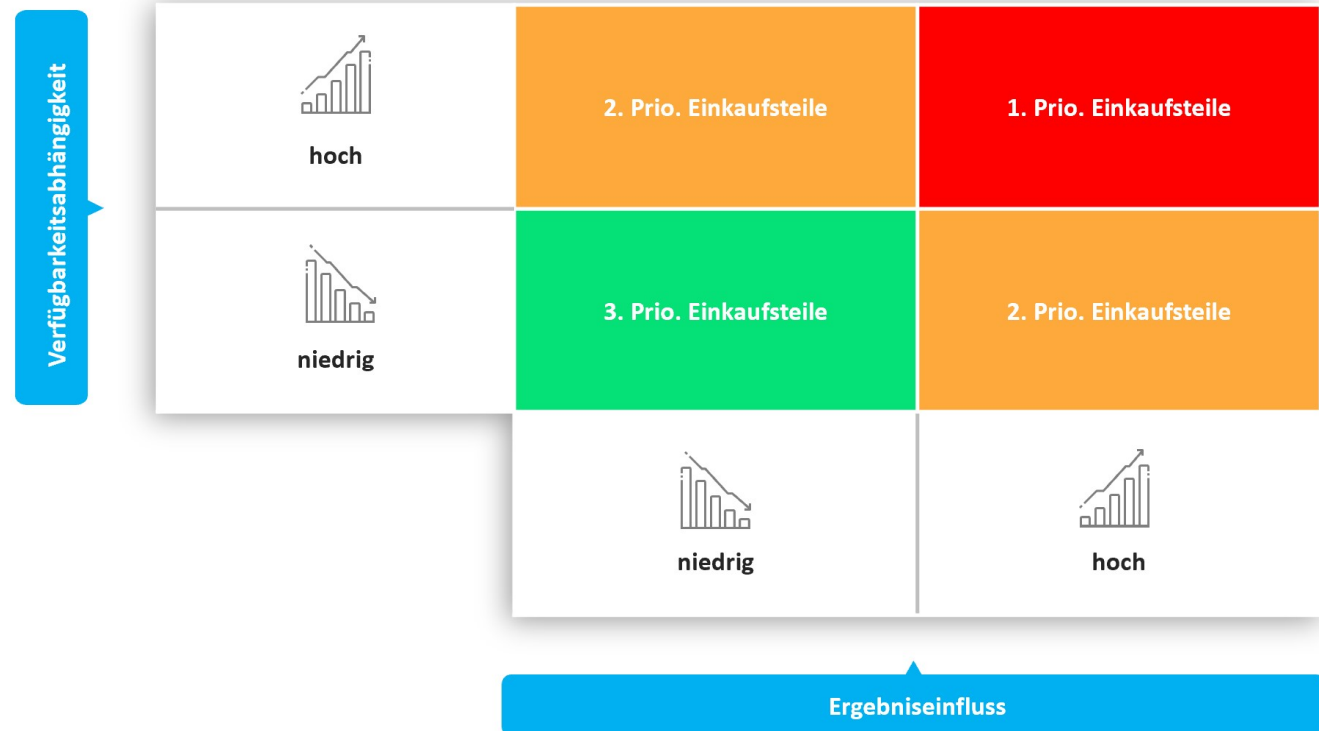
Ziel: Hohe Lieferbereitschaft



# Einkaufsteile priorisieren

## Priorisierung der Einkaufsteile in Funktion von Ergebniseinfluss und Verfügbarkeitsabhängigkeit

Ziel: Risikomanagement wichtiger Einkaufsteile priorisieren



# Risiken identifizieren

## Für die priorisierten Einkaufsteile aufgrund einer Checkliste die Risiken bestimmen

Ziel: Risiken identifizieren für priorisierte Einkaufsteile



Unternehmen:

Prozess:

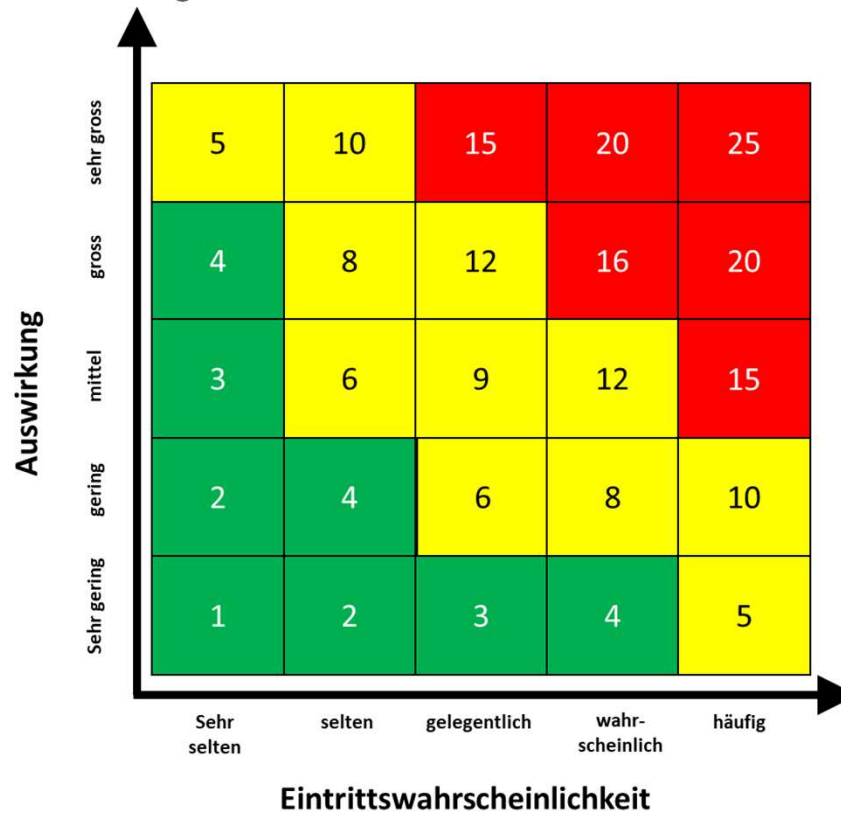
### Instrument: Checkliste Risikoidentifikation

Potenzielle Risiken	Für die Lieferanten- beziehung zutreffend	Quellen für Einschätzung
<b>Umfeldrisiken</b>		
11. Kulturelle Risiken		Beratungsunternehmen wie S-GE.com
12. Korruptionsrisiko		www.transparency.org
13. Politische Stabilität im Beschaffungsmarkt		Euler Hermes Risk Map
14. Rechtssicherheit / Durchsetzbarkeit im Beschaffungsmarkt		Beratungsunternehmen wie S-GE.com
15. Sabotage		Beratungsunternehmen wie S-GE.com
16. Ökologische Probleme		Beratungsunternehmen wie S-GE.com
17. Zollfragen		Weltbankindex <a href="https://lpi.worldbank.org/">https://lpi.worldbank.org/</a>
18. Infrastruktur		Weltbankindex <a href="https://lpi.worldbank.org/">https://lpi.worldbank.org/</a>
19. Internationale Warenlieferungen		Weltbankindex <a href="https://lpi.worldbank.org/">https://lpi.worldbank.org/</a>
20. Logistische Kompetenz		Weltbankindex <a href="https://lpi.worldbank.org/">https://lpi.worldbank.org/</a>
21. Sendungsverfolgung und Tracing		Weltbankindex <a href="https://lpi.worldbank.org/">https://lpi.worldbank.org/</a>
22. Pünktlichkeit		Weltbankindex <a href="https://lpi.worldbank.org/">https://lpi.worldbank.org/</a>
...		
<b>Lieferantenrisiken</b>		
21. Ausfall des Lieferanten		Lieferantenaudit / Operativer Einkauf
22. Liquidität des Lieferanten		Dun & Bradstreet, Bisnode
23. Ausbleibende / mangelhafte Ausgangsprüfung beim Lieferanten		Lieferantenaudit / Operativer Einkauf
24. Schadhafes / falsches Material / Veredelung / Oberfläche		Lieferantenaudit / Operativer Einkauf
25. Fehlerhafte / unvollständige Dokumentation / Stückliste		Lieferantenaudit / Operativer Einkauf

# Risiken bewerten

## Identifizierte Risiken im Hinblick auf Auswirkung und Eintrittswahrscheinlichkeit bewerten

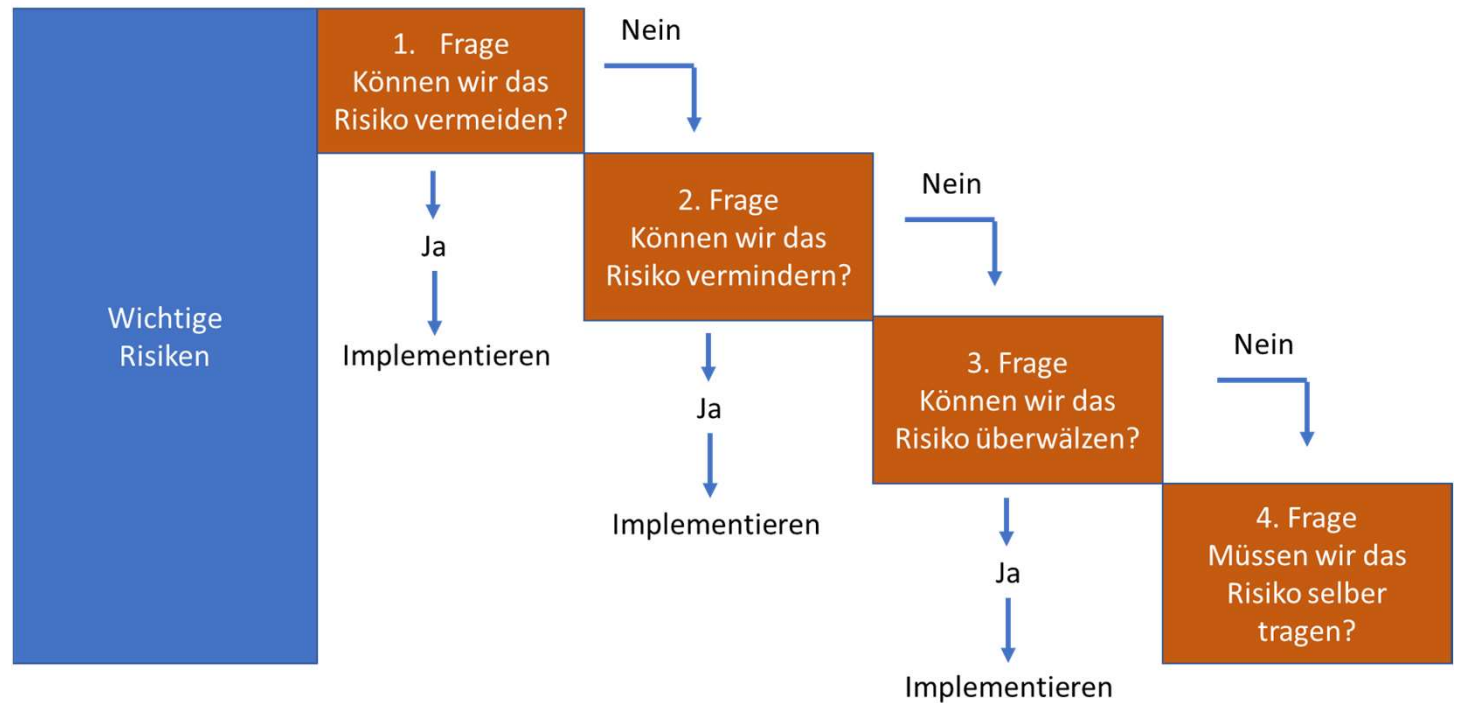
Ziel: Wichtige Risiken identifizieren



# Risiken bewältigen

## Bewältigungsstrategie für Risiken bestimmen

Ziel: Risiken bewältigen durch die Umsetzung von zielführenden Massnahmen






# Risiken überwachen

## Regelmässige Überwachung der Risiken mit Hilfe eines Datencockpits

Ziel: Risiken überwachen, um proaktiv tätig werden zu können

 Unternehmen: _____ Prozess: _____												
Instrument: Risikobewältigungsmassnahmen												
Nr.	Risiko	Risikoanalyse vor Massnahmen			Massnahmen	Kosten	Risikoeinschätzung nach Massnahmen			Verantwortlich	Termin	Status
		Auswirkung	Wahrscheinlichkeit	Risikoexposition			Auswirkung neu	Wahrscheinlichkeit neu	Risikoexposition			
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
<b>Gesamtrisikoeexposition</b>												

**Risikoexposition:** Auswirkung mal Eintrittswahrscheinlichkeit  
**Auswirkung:** Frankenbeträge gemäss Kalibrierung  
**Eintrittswahrscheinlichkeit:** häufig: 1, wahrscheinlich: 0.75, gelegentlich: 0.5, selten: 0.25, sehr selten: 0.1

"in Plan"
in Verzug
Probleme

# Weitere Informationen

Weitere Informationen: [www.iberima.ch](http://www.iberima.ch)

- **Prozesshandbuch**
  - Prozessablauf & Prozessschritte im Detail beschrieben
  - Prozessschritte anhand eines konkreten Beispiels verdeutlicht
- **Arbeitsinstrumente**
  - Im Prozesshandbuch beschriebene Instrumente in Excelformat für den Einsatz bei der Einführung des Risikomanagements

Fragen?

## Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme

- “Global Sourcing” seit mehr als 20 Jahren! – Wir sind Spezialisten in der Unterstützung von Unternehmen beim Aufbau des internationalen Beschaffungsrisikomanagements.
- <https://www.globalsourcingservices.ch/>
- Kontakt: [info@globalsourcingservices.ch](mailto:info@globalsourcingservices.ch)
- Telefon: +41 43 477 08 30
- Mobile: +41 79 227 89 55



## Beschaffungsrisikomanagement im Zeitalter von Corona

Procure.ch Magazin, August 2020



Einstein, SRF1, 10. Dezember 2020

## Hier droht Gefahr

Politische Krisen wie in Hongkong beeinträchtigen zunehmend auch die Lieferketten von Schweizer Firmen. Der Bund will nun helfen

### Moritz Kaufmann

Hongkong-Proteste, Hurrikane, Handelsstreit. Was für die meisten Schweizer leere Symbolbilder in den Nachrichten sind, kann für Unternehmen teure Konsequenzen haben. Dann nämlich, wenn sich ihre Lieferanten in einer dieser Krisenregionen befinden. Der starke Franken lässt Schweizer Firmen jedoch keine Wahl: Um wettbewerbsfähig zu bleiben, suchen sie sich ihre Lieferanten im Ausland - oft ohne abzuschätzen zu können, was auf sie zukommt. Die Lieferkette wird unübersichtlich, und die Abhängigkeiten nehmen zu. Eine Gefahr für den eigenen Betrieb.

Gemäss einer Umfrage haben 40% Prozent der Schweizer Firmen schon «oft» oder «sehr oft»

das von Innosuisse, der Innovationsagentur des Bundes, finanziert wird. Mitgemacht haben 315 Firmen von Procure.ch, dem Verband für Einkauf und Supply-Management. Bemerkenswert ist auch, in welchen Ländern die Schweizer Industriefirmen die grössten Risiken wittern (Tabelle rechts).

Internationale Beschaffungen würden immer anspruchsvoller, sagt Professor Ralph Lehmann von der Fachhochschule Graubünden, der das Projekt begleitet. «Die meisten Unternehmen wappnen sich zu wenig. Sie reagieren erst, wenn es ein Problem gibt.»

### Schmiergeld am Zoll

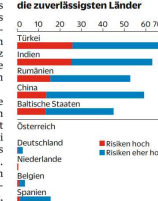
«Die Unsicherheiten haben zugenommen. Grundsätzlich gilt: Je weiter weg, desto komplizierter»,

einen Lieferanten, der jedes Jahr fix 200'000 \$ Schmiergeld einkalkuliert, damit seine Ware schneller verzollt wird.» Es besteht somit immer auch das Risiko, dass eine Lieferung einmal hängenbleibt und sie dann mit Verspätung in der Schweiz eintrifft. Veratron bestellt die benötigte Ware deshalb lange im Voraus.

Künzler kategorisiert seine Lieferanten. Mit den wichtigsten hat er wöchentlich Kontakt, mit anderen dafür nur alle zwei, drei Jahre. Er hat schon erlebt, dass es diese dann gar nicht mehr gab. Um seine Zulieferer-Risiken im Griff zu haben, müsse man arbeiten wie bei einer Versicherung, sagt er. Man sammle möglichst viele Daten und überwache sowie interpretiere sie laufend.

### Anfällige Lieferkette

Die unzuverlässigsten und die zuverlässigsten Länder



Quelle: Procure.ch, HTW Chur, Berner Fachhochschule

NZZ am Sonntag, 6. Oktober 2019

## Das Risiko von Lieferengpässen verkleinern

Beschaffungswesen Die Berner Fachhochschule hilft Firmen, ihren Bedarf im Ausland zuverlässiger zu decken, in dem Gefahren für das Geschäft frühzeitig erkannt werden.

### Daniela Deck

Die absehbare Lagerhaltung wird wieder selbstständig. Denn die «just-in-time-Strategie» im Beschaffungswesen hat bei den international tätigen Schweizer Firmen ihre Grenzen erreicht. Davon ist Paul Ammann überzeugt. Er leitet an der Berner Fachhochschule BFI die Forschungsgruppe International Management.

Das Projekt «Internationales Beschaffungsrisikomanagement» (IBERIMA) hat Ammann mit Ralph Lehmann von der Fachhochschule Graubünden im Frühling 2019 lanciert. Für das Konzept und die Umsetzung des Beratungsprojekts reisten das Unternehmen Global Sourcing Services respektive die Pricing-Firma Sapinon verantwortlich. Global Sourcing Services wird als Wirtschaftspartner der Fachhochschulen das Beratungsprojekt verwalten, das aktuell entwickelt wird.

Als Herausgeber und ständige Reflexionsfläche unabdingbar sind sechs Fir-



sch eine Nachricht an den zuständigen Einkaufsverantwortlichen, ebenso, wenn die Währung absinken oder ein Militärschritt drohen sollte.

Ammann erklärt: «Aus der Erfahrung heraus, dass derzeit Innovationsstärker verbreitet sind, fahren wir mit unserer Lösung auf der Basis von regelmässigen elektronischen Arbeitsmitteln zweigleisig. Ersten wird eine Website mit allen Informationen zur entwickelten Risikomanagementmethode vorbereitet und zweitens ist eine eigenständige Lösung in Planung.»

### «Mehrwert für jede internationale Firma»

Ammann ist sich bewusst, dass das Projekt IBERIMA keine Garantie gegen Lieferantenrisiken und Bilanzverluste geben kann. «Man würde die Risiken abdecken können. Gewähr müssen von den Firmen getragen werden. Darunter fallen besonders die, die man unter höherem Gewähr zusammenfasst.» Firmen kommt, dass, wer auf Nummer sicher

Bieler Tagblatt, 25. September 2020