

Risikofaktor Lieferant

Intuitives Entscheidungsverhalten ist in internationalen Beschaffungsprozessen weitverbreitet. Gerade bei der Auswahl von Lieferanten kann dies gefährlich werden. Wer hier Risiken für die Reputation seines Unternehmens vermeiden möchte, tut gut daran, historische Lieferantendaten in die Bewertung einzubeziehen und faktenbasiert zu entscheiden.



Dr. Christian Busse

ist Oberassistent am Lehrstuhl für Logistikmanagement der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich.

E-Mail: cbusse@ethz.ch



Britta Margraf

leitet den Bereich Supply Chains bei der RepRisk AG in Zürich.

E-Mail: margraf@reprisk.com

Globale Beschaffung als Phänomen existiert schon mindestens seit dem zweiten Jahrhundert vor Christus, als die Seidenstraße etabliert wurde. Aus dem modernen Geschäftsleben ist sie nicht mehr wegzudenken, da sie Unternehmen Kosten- und Wettbewerbsvorteile verschaffen kann. Als global werden dabei alle diejenigen Beschaffungsprozesse verstanden, bei denen die Auswahl von Lieferanten aus weit entfernten Ländern zumindest als Alternative zur Debatte steht, selbst wenn diese Prozesse im Ergebnis zu lokaler Beschaffung führen (vergleiche Stanczyk et al. 2015). Da sich nicht allgemeingültig empfehlen lässt, wann globale beziehungsweise lokale Lieferanten zu wählen sind, sollte das Beschaffungs-Controlling sein Augenmerk vor allem darauf lenken, die Rationalität des Entscheidungsprozesses sicherzustellen. Als Prozessrationalität wird das Ausmaß bezeichnet, mit dem am Entscheidungsprozess beteiligte Parteien bestrebt sind, die unter den gegebenen Umständen beste Entscheidung für das beschaffende Unternehmen zu treffen (vergleiche Simon 1978). Im Folgenden steht daher der Entscheidungsprozess im Mittelpunkt, der globaler Beschaffung zugrunde liegt. Zentral ist dabei die Frage, anhand welcher Daten ein einkaufendes Unternehmen die Nachhaltigkeit globaler Lieferanten bewerten kann, um seine eigene gute Reputation zu schützen.

Rationalität von Entscheidungsprozessen

Rationalität in globalen Beschaffungsprozessen zu gewährleisten ist alles andere als einfach. Regelmäßig sind zahlreiche Unternehmensfunktionen gleichzeitig zu involvieren, da ganz unterschiedliches Know-how gebraucht wird. Typisch ist die Beteiligung von Einkäufern, Logistikern, Produktions-Managern, Qualitäts-Managern, Entwicklern und Juristen. Zahlreiche weitere Experten können dazukommen. Die Manager der jeweiligen Unternehmensfunktionen bringen nicht nur ihre ureigenen Entscheidungskriterien mit an den Tisch, sondern häufig auch funktionale Ziele, an denen sie persönlich gemessen werden. Entscheidungsprozesse werden damit zum einen unweigerlich politisch, da ein jeder versucht, seine Partikularinteressen bestmöglich durchzusetzen (vergleiche Stanczyk et al. 2015). Zum anderen werden gerade globale Beschaffungsprozesse sehr stark durch Intuition geprägt, da zumeist weder alle entscheidungsrelevanten Fakten bekannt sind noch eine objektive Gewichtung der vorliegenden Informationen möglich ist. Eine solche Gemengelage stellt hohe Anforderungen an die Leistung der beteiligten Controller, die bestrebt sind, die Rationalität des Entscheidungsprozesses zu sichern.

Politik und Intuition haben dabei nicht per se dysfunktionale Auswirkungen auf diesen Prozess. Es kommt vielmehr stark auf den Kontext an. Politisches Entscheidungsverhalten tritt vor allem bei divergierenden Funktionalzielen auf (vergleiche Stanczyk et al. 2015). Wenn also beispielsweise der Einkäufer an Einsparungen gemessen wird, der Produktions-Manager aber an Maschinenausfallzeiten,

Zusammenfassung

- Entscheidungen in globalen Beschaffungsprozessen erfordern das Know-how zahlreicher Funktionen. Das Controlling kann dazu beitragen, hier die Rationalität zu sichern.
- Ein nachhaltiges Supply Chain Management wird für die Reputation und damit auch den finanziellen Erfolg von global agierenden Unternehmen immer wichtiger.
- Historische Daten zur Nachhaltigkeits-Performance von Lieferanten helfen, die Auswahl zu objektivieren.

sollte man sich beim Einkauf kritischer Komponenten auf heftige Debatten gefasst machen – ein ganz alltäglicher Fall. Bei hohen Machtungleichgewichten erhält Politik einen durchsetzenden Charakter: Eine mächtige Funktion setzt ihre Partikularinteressen durch, während andere Funktionen zurückstecken müssen. Dies kann dann schnell auf Kosten des übergeordneten Unternehmensinteresses gehen. Ist das Machtungleichgewicht gering, zeigt sich eher eine verhandelnde Facette politischen Verhaltens: Es wird taktiert, gerungen und abgewogen, ein jeder bringt seine Argumente ein, aber

niemand bestimmt die Debatte. Dies fördert im Ergebnis die Prozessrationalität. Ebenso gibt es auch unterschiedliche Facetten von Intuition, nämlich eine „berechtigte“ und eine „kreative“ (vergleiche Stanczyk et al. 2015, S. 174). Die Bezeichnungen deuten die jeweilige Wirkung der Intuitionsentscheidung an. Bei berechtigter Intuition handelt es sich zum Beispiel um Rückschlüsse von Vergangenheitserfahrungen oder begründbare Analogien; diese Variante fördert die Prozessrationalität. Kreativer Intuition liegt hingegen ein tatsächliches oder vermeintliches Bauchgefühl zugrunde, das sich nur schwer erklären und somit leicht instrumentalisieren lässt.

„Gerade globale Beschaffungsprozesse sind sehr stark durch Intuition geprägt.“

Mithin lässt sich berechtigte Intuition eher bei geringen Machtasymmetrien beobachten, während kreative Intuition vor allem von dominanten Funktionen gezeigt wird. Hieraus lassen sich Empfehlungen für eine der Rationalität förderliche Rolle von Controllern in globalen Beschaffungsprozessen ableiten: Controller sollten langfristig beim verantwortlichen Management und Top Management dafür werben, allzu starken Machtasymmetrien entgegenzuwirken. Kurzfristig und im konkreten Entscheidungsprozess sollten sie stets einfordern, dass vermeintliche Intuition objektiviert wird, beispielsweise mithilfe von Entscheidungsunterstützungssystemen auf Basis historischer Daten. Das folgende Beispiel zeigt, wie solche datengestützten Entscheidungsprozesse

ganz wesentlich dazu beitragen können, die Nachhaltigkeit auszuwählender Lieferanten sicherzustellen.

Nachhaltigkeitsrisiken erkennen und minimieren

Der Begriff der Nachhaltigkeit bezeichnet die Aufrechterhaltung sozioökonomischer Systeme in ökologischer, sozialer und ökonomischer Dimension. Für die konkrete Lieferantenauswahl bedeutet dies, dass potenzielle Lieferanten nicht nur nach ökonomischen Kriterien wie Preis, Qualität, Lieferfähigkeit und Termintreue zu beurteilen sind, sondern auch nach ökologischen Kriterien wie CO₂-Emissionen, Abfallbehandlung und Ressourcenverbrauch sowie nach sozialen Kriterien wie dem Lohngefüge, Arbeitsunfällen, Diskriminierungstatbeständen oder – im Extremfall – Gerüchten um Zwangsarbeit (vergleiche Busse 2016b). Nachhaltigere Lieferanten sind häufig teurer. Diesem Nachteil stehen jedoch gewichtige Vorteile für das beschaffende Unternehmen gegenüber. Verbesserte Nachhaltigkeitsbedingungen beim Lieferanten senken nämlich Supply-Chain-Nachhaltigkeitsrisiken, führen zu einer verbesserten Zusammenarbeit mit dem Lieferanten und können gelegentlich sogar die Kundenbindung fördern (vergleiche Busse 2016a). Ein besonders wichtiger Effekt: Nachhaltige Lieferanten können wesentlich dazu beitragen, Reputationsschäden und demzufolge auch substantielle finanzielle Risiken zu minimieren.

Insbesondere große Markenunternehmen sind sehr darauf bedacht, ihren Ruf zu schützen. Sie werden stark beobachtet und haben viel zu verlieren, gerade seitdem durch die sozialen Medien Informationen schnell global verbreitet werden können. Man denke hier zum Beispiel an die an Apple geäußerte Kritik aufgrund der prekären Arbeitsbedingungen bei Foxconn oder an die schlechte Öffentlichkeitswirkung für Textilhersteller, die aus skandalösen Textilfabriken in Bangladesch und Pakistan beschaffen (vergleiche Clean Clothes Campaign 2014; Manik/Yardley 2013).

Ein Supply-Chain-Nachhaltigkeitsrisiko liegt vor, wenn Stakeholder des einkaufenden Unternehmens dieses für nachhaltigkeitsbezogene Zustände oder Ereignisse beim Lieferanten verantwortlich machen könnten, die als illegitim angesehen werden (vergleiche Hofmann et al. 2014, S. 168). Supply-Chain-Nachhaltigkeitsrisiken stellen eine große Herausforderung für das Controlling globaler Beschaffungsprozesse dar: Die zu berücksichtigenden Informationen sind vielfältig, sie liegen nicht im Hauptaugenmerk der am Beschaffungsprozess beteiligten Funktionen, und sie sind ganz profan in aller Regel nur schwer zu bekommen. Spezialisierte Informationsdatenbanken zu Risiken in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance (ESG), wie die des Schweizer Unternehmens RepRisk, können Controllern helfen, bei der Lieferantenauswahl und im Entscheidungsprozess Nachhaltigkeitsrisiken zu entdecken und angemessen zu bewerten.

Mit historischen Daten besser entscheiden

Manche spezialisierten Informationsdienste recherchieren täglich, weltweit und in mehreren Sprachen Informationen zum Beispiel zu Nachhaltigkeitsrisiken bei Unternehmen. Die schweizerische Firma RepRisk, die eine webbasierte Informationsdatenbank zu Nachhaltigkeitsrisiken bietet, bedient sich dabei sowohl einer automatisierten Schlagwortsuche in rund 80.000 Quellen als auch der menschlichen Intelligenz von über 45 Analysten. Um der Komplexität globaler Lieferketten Herr zu werden, wird explizit nach negativen Informationen gesucht. Es wird zum Beispiel danach gefragt, ob Unternehmen der Korruption oder Geldwäsche beschuldigt werden, unter unmenschlichen Arbeitsbedingungen produzieren, Arbeitskräfte ausbeuten oder die Umwelt zerstören. Die einzelnen Risikovorfälle werden in dieser Datenbank dokumentiert. Für jedes negativ aufgefallene Unternehmen wird ein Profil erstellt. Der sogenannte RepRisk-Index (RRI) und das RepRisk-Rating quantifizieren dabei das Nachhaltigkeitsrisiko eines Unternehmens. Der RRI wird im Wesentlichen durch zwei Faktoren beeinflusst: zum einen die Häufigkeit, mit der Risikovorfälle bei einem Unternehmen auftreten, zum anderen die Bedeutsamkeit der einzelnen Risikovorfälle, die über ein Unternehmen berichtet werden. Diese wiederum setzt sich zusammen aus der Schwere des jeweiligen Ereignisses

Kernthesen

- Entscheidungen dürfen nicht zum Gegenstand „politischer Spielchen“ werden.
- Faktenbasierte Entscheidungen sichern die Transparenz des Beschaffungsprozesses.
- Externe Datensammlungen zu Lieferanten helfen, Nachhaltigkeitsrisiken in der Supply Chain zu identifizieren.

(„severity“), der Quelle, in der darüber berichtet wird („reach of source“), und ob es sich um ein neues Thema für das Unternehmen handelt oder die Probleme bereits bekannt sind („novelty“). Die Bedeutsamkeit der Risikovorfälle steht also in direktem Zusammenhang zum Reputationsrisiko, das ein Risikovorfall für ein Unternehmen mit sich bringt. Der RRI umfasst eine Skala von null bis 100, wobei null für kein bekanntes Risiko und 100 für ein extrem hohes Risiko steht. Ein „Peak RRI“, definiert als höchster Stand des Index in den zurückliegenden 24 Monaten, von über 50 Punkten bedeutet ein hohes

Risiko. Das RepRisk-Rating basiert auf dem RRI, erweitert diesen jedoch noch um sektor- und landesspezifische Risiken, denen ein Unternehmen ausgesetzt ist. Das Rating reicht von AAA (sehr gut) bis D (sehr schlecht).

„Um der Komplexität globaler Lieferketten Herr zu werden, wird explizit nach negativen Informationen gesucht.“

Der RRI und das RepRisk-Rating erlauben es, die risikoreichen Unternehmen innerhalb eines komplexen Lieferantenportfolios gezielt zu identifizieren und Lieferanten hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeitsrisiken zu vergleichen. Wichtig ist, dass sich RepRisk bei seiner Analyse nur auf externe

Handlungsempfehlungen

- tracht, welche dabei helfen können, veLassen Sie globale Beschaffungsprozesse von Controllern begleiten und kritisch hinterfragen.
- Vermeiden Sie starke Machtasymmetrien zwischen den beteiligten Funktionen globaler Beschaffungsprozesse.
- Ziehen Sie den Einsatz von Entscheidungsunterstützungssystemen in Bermeintliche Intuition zu objektivieren.

Informationsquellen stützt. Selbstauskünfte von Lieferanten, die oft nicht ausreichend verfügbar, nicht aktuell und nicht immer zuverlässig sind, werden ausgeschlossen.

Für das Beschaffungs-Controlling interessant ist es, eine solche Informationsdatenbank nach bestimmten Kriterien auszuwerten. So kann man beispielsweise durch eine einfache Filterfunktion herausfinden, ob ein Lieferant schon einmal mit Zwangs- oder Sklavenarbeit in Verbindung gebracht wurde. Angesichts bestehender und neuer Regulierungen wie dem seit 2012 geltenden „California Transparency in Supply Chains Act“ in den USA oder dem 2015 in Kraft getretenen „U.K.

Modern Slavery Act“, die sich beide gegen Sklaverei und Menschenhandel wenden, helfen diese Informationen sowohl bei der Bewertung von Reputationsrisiken als auch von rechtlichen Risiken.

„Controller sollten stets einfordern, dass vermeintliche Intuition objektiviert wird.“

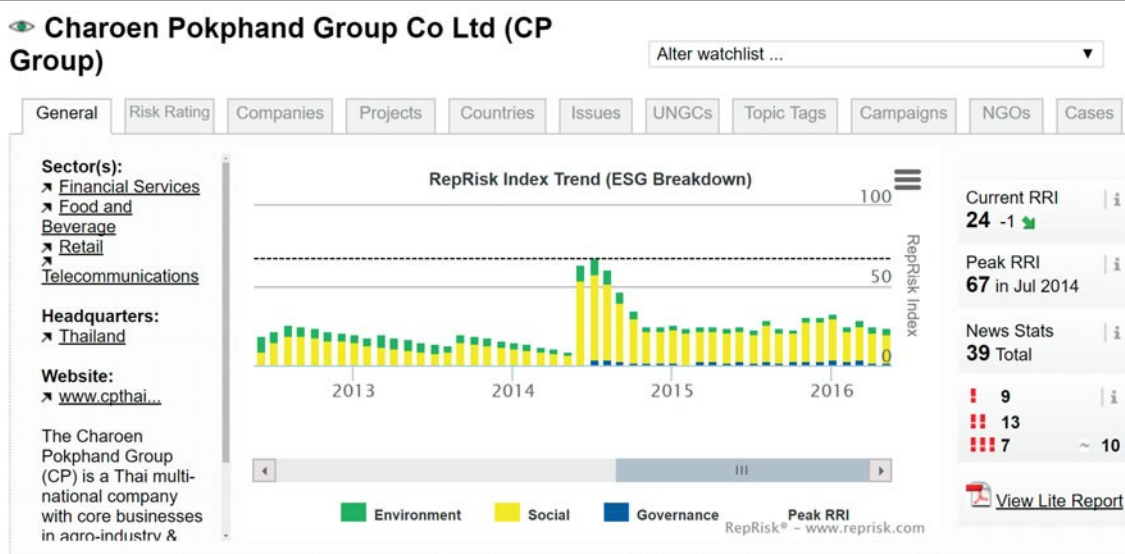
So hätten beispielsweise amerikanische Handelsketten wie Walmart und Costco mit einer Datenanalyse bei RepRisk sehr einfach herausfinden können, dass ihr thailändischer Lieferant für Shrimps, die Charoen Pokphand Foods PCL (CP Foods), massiven Vorwürfen der Zwangsarbeit ausgesetzt war, lange bevor der britische „Guardian“ im Juni 2014 die Geschichte auf die internationalen Titelseiten brachte (vergleiche Hodal/Kelly 2014). Bis zu diesem Datum hatten die RepRisk-Analysten für Charoen Pokphand Foods PCL bereits sieben Risikovorfälle mit Bezug zu Zwangsarbeit identifiziert, die ersten bereits im Jahr 2007 (vergleiche Abbildung 1). Nicht nur schädigte der Vorfall die Reputation von Walmart, Costco und anderen Handelsunternehmen, Costco wurde in den USA dafür auch verklagt, weil das Unternehmen gegen den „California Transparency in Supply Chains Act“ verstoßen hatte. Beobachter sehen zudem den im März 2016 in den USA in Kraft getretenen „Trade Facilitation and Trade Enforcement Act“ in einem direkten Zusammenhang mit den Skandalen um die thailändische Fischereiiindustrie. Das neue Gesetz stärkt die Kompetenzen der US-Strafverfolgungsbehörden bei der Verfolgung von Zwangsarbeit auch in der Lieferkette (vergleiche Booth 2016).

Schlussbetrachtung

Faktenbasierte Information und Transparenz sind gerade in globalen Beschaffungsprozessen eine unerlässliche Ergänzung zu Intuition und funktionsabhängigen Entscheidungskriterien. Sie sichern nicht nur die Prozessrationalität, sondern schützen das Unternehmen auch vor Risiken und Skandalen, die globale Dimensionen annehmen können.

Regulierungen wie der 2015 in Kraft getretene „U.K. Modern Slavery Act“ erhöhen den Druck in Richtung einer erhöhten Transparenz im Bereich der Nachhaltigkeit in globalen Beschaffungsprozessen. Unternehmen brauchen daher Controller, die die Rationalität sichernd wirken, indem sie geeignete Instrumentenunterstützung sicherstellen.

Abb. 1 RepRisk-Firmenprofil der Charoen Pokphand Group Co Ltd (CP Group) (Stand: April 2016)



Literatur

Booth, B. (2016): The victims of the 21-st century slave trade, <http://tinyurl.com/cnbc-global-slave-trade> (letzter Abruf: 03.03.2016).

Busse, C. (2016a): Doing Well by Doing Good? The Self-Interest of Buying Firms and Sustainable Supply Chain Management, in: Journal of Supply Chain Management, 52 (2), S. 28-47.

Busse, C. (2016b): Perspectives on the Management of Sustainability in Global Supply Chains, unveröffentlichte Habilitationsschrift, Eidgenössische Technische Hochschule Zürich, Departement für Management, Technologie und Ökonomie.

- Clean Clothes Campaign (2014): Rana Plaza: A Man-Made Disaster That Shook the World, <http://www.cleanclothes.org/ua/2013/ranaplaza> (letzter Abruf: 11.01.2015).
- Hodal, K./Kelly, C. (2014): Trafficked into Slavery on Thai trawlers to Catch Dood for Prawns, <http://tinyurl.com/theguardian-sp-migrant-workers> (letzter Abruf: 05.04.2016).
- Hofmann, H./Busse, C./Bode, C./Henke, M. (2014): Sustainability-Related Supply Chain Risks: Conceptualization and Management, in: Business Strategy and the Environment, 23 (3), S. 160-172.
- Manik, J. A./Yardley, J. (2013): Building Collapse in Bangladesh Leaves Scores Dead, in: The New York Times (April 24, 2013).
- Simon, H. A. (1978): Rationality as Process and as Product of a Thought, in: American Economic Review, 68 (2), S. 1-16.
- Stanczyk, A./Foerstl, K./Busse, C./Blome, C. (2015). Global Sourcing Decision-Making Processes: Politics, Intuition, and Procedural Rationality, in: Journal of Business Logistics, 36 (2), S. 160-181.