

Hintergrund

BME-Preis „Excellence in eSolutions 2015“

AGCO Corporation, Duluth (USA)

„Purchasing Transformation: Verankerung des Risikomanagements in die globale Einkaufsstrategie“

Die AGCO Corporation mit Sitz in Duluth, Georgia (USA) gehört mit einem Umsatz von ca. zehn Milliarden US-Dollar 2014 zu den weltweit größten Herstellern und Anbietern von Traktoren und Landmaschinen. Zum Gesamtangebot von AGCO gehören Traktoren, Mähdrescher, Futtererntete- und Drillmaschinen, Düngerstreuer, Bodenbearbeitungsgeräte sowie Lagerungssysteme und Systeme zur Proteinproduktion. Die globale Einkaufsorganisation von AGCO verantwortet ein Gesamteinkaufsvolumen von ca. sieben Milliarden US-Dollar. Seit 2012 vollzieht der Einkauf von AGCO eine weltweite Transformation, um das Wachstum und die Profitabilität des Unternehmens signifikant und nachhaltig zu unterstützen sowie auch weiterhin die Innovations-, Technologie- und Qualitätsführerschaft sicherzustellen.

Seit 2014 entwickelt sich der Agrarmarkt mit Ernteeinbrüchen und steigenden Rohstoffpreisen insgesamt sehr ungünstig. Die Wirtschaftslage der Kunden hat eine direkte Auswirkung auf deren Investitionsbereitschaft.

Globale Einkaufsstrategie

Die Supply Chain proaktiv zu gestalten, die Lieferfähigkeit sicherzustellen und den negativen Marktentwicklungen mit einem aktiven Beitrag entgegenzusteuern, ist nach der Transformation verstärkt die Aufgabe der neuen globalen Einkaufsorganisation: Neben der Bündelung von Wissen, Ressourcen und Bedarfen gehört ebenso die Realisierung von Kosteneinsparungen, welche konsequenterweise direkt die Marge der Lieferanten betreffen, zu den primären Zielen der Einkaufsorganisation. Die Kombination aus notwendigen Kostenanpassungen, teilweise hohen Abhängigkeiten, einer herausfordernden Lieferantenstruktur und einer starken Zyklizität im Investitionsgütergeschäft von Landmaschinen kann für die Lieferpartner von AGCO zu kritischen Entwicklungen führen. Ebenfalls gilt es natürlich auch weiteren geopolitischen, ökonomischen und umweltbedingten Risikofaktoren entgegenzusteuern. Insofern kommt neben der maßvollen Steuerung der Kosten und dem aktiven weltweiten Management der Lieferanten eine wichtige Bedeutung zu. Insbesondere unter Berücksichtigung immer komplexer werdender Lieferketten und globaler ökonomischer Herausforderungen gewinnt ein holistisches Lieferanten- und Risikomanagement, das intelligent Informationen aus diversen Quellen kombiniert, immer mehr an Bedeutung.

AGCO's globale Einkaufsstrategie basiert daher auf einer fundamental neuen Lieferantenstrategie, welche klare, einheitliche Ziele und Kriterien für die Auswahl von Lieferanten und deren Performance Management sowie die Möglichkeit, mit AGCO zu wachsen, definiert. Der zentrale Fokus liegt u.a. auf den Themen:

- Qualität,
- Lieferperformance,
- Innovation & Zusammenarbeit,
- Nachhaltigkeit & Compliance
- wettbewerbsfähige Kostenstruktur
- finanzielle Stabilität
- politische, geografische und andere Risiken.

Neue IT-Lösungen, zum Beispiel für ein globales eSourcing und Contract Management, unterstützen diese Ziele. Zudem werden überregionale und crossfunktionale Lieferantenbewertungen (Qualität, Logistik, Compliance & Nachhaltigkeit, Zusammenarbeit und Innovation) durchgeführt und zentral gesteuert. Um tiefgreifenden Nutzen zu erzielen und administrative Prozesse zu verringern, werden die einzelnen Lösungen integriert in einem Einkäuferdashboard als Bestandteil eines globalen performance-basierten Lieferantenmanagementsystems (APEX) dargestellt.

Supply Chain Risk Management (SCRM)

Das globale Lieferantennetzwerk mit seinen weltweiten Lieferwegen, die sinkende Wertschöpfungstiefe, die Reduzierung der Lieferantenbasis und damit steigende Abhängigkeit von ausgewählten Lieferanten bergen hohes Risikopotenzial für AGCO. Die möglichen Gefährdungen hierbei sind vielfältig und gehen weit über die traditionell betrachtete finanzielle Stabilität hinaus. Risiken aus den Bereichen wie Naturkatastrophen, Legal & Compliance, CSR, Kosten, Qualität, usw. können die Versorgungssicherheit oder die Marke von AGCO gefährden. Aus diesem Grund führte AGCO in Ergänzung und als zentralen Bestandteil des Lieferantenmanagementprozesses und -systems (APEX) eine Supply-Chain-Risk-Management-Lösung ein; diese identifiziert und bewertet kontinuierlich alle relevanten Beschaffungsrisiken entlang der Lieferkette. Damit erlaubt sie die Transparenz für reaktive Maßnahmen im Krisenfall sowie vorzeitige Prävention.

Um die Versorgung und damit den Umsatz nachhaltig sicherzustellen, überwacht AGCO im ersten Schritt die jeweils Top-10-Lieferanten aus den 25 wichtigsten Warengruppen, welche ca. 90 Prozent des globalen Einkaufsvolumens von ca. sieben Milliarden US-Dollar ausmachen. Neben den Lieferanten werden auch Lokationen, Länder und logistische Knotenpunkte in die Risikoüberwachung einbezogen, da nur eine Komplettbetrachtung entlang der gesamten Lieferkette optimalen Schutz vor Gefährdungen bietet.

Darüber hinaus unterstützt die SCRM-Lösung das globale Commodity Management bei der Ausarbeitung neuer Warengruppenstrategien: Informationen aus dem Risikomanagement wie beispielsweise Marktgegebenheiten, Abhängigkeiten oder kritische Vorfälle in Sub-Tier-Strukturen, insbesondere bei Oligopolen im Rohstoffsektor können ausgewertet werden, um strategische Maßnahmen zu treffen: Die genau passenden Aktivitäten wie Reduzierung von Lieferanten, Identifizierung alternativer Beschaffungsmärkte und Lieferanten sowie kontinuierliche Überprüfung der Versicherungsabdeckung des Konzerns („Business Interruption Insurances“) werden nun einfach identifiziert.

Die folgenden Ziele, die sich AGCO gesteckt hatte, werden mit der SCRM-Lösung unterstützt bzw. sichergestellt:

- Unterstützen von Kostensenkungsmaßnahmen bei den richtigen Lieferanten
- Risikominimierung und Aufdecken von Gefährdungspotenzialen
- Transparenz über die Lieferkette
 - Bessere Vergabeentscheidungen
 - Beitrag zur Lieferantenstrategie
 - Optimierte Versicherungskonditionen für Lieferkettenunterbrechungs-Versicherungen
- Nachhalten von Compliance und Umsetzung regulatorischer Richtlinien

Um die Risikomanagement-Lösung auch in der globalen Organisation zu platzieren, wurde in folgenden Schritten vorgegangen:

- Etablierung einer transparenten globalen Einkaufsorganisation mit klaren Verantwortlichkeiten und Schnittstellen zur Vermeidung organisatorischer interner Risiken
- Schaffung standardisierter Abläufe, insbesondere bei Lieferantenrisiken (z.B. Insolvenzrisiken)
- Starke Ausrichtung aller Rollenprofile der Warengruppenmanager und Einkäufer auf das Thema Risikomanagement („Einkauf ist mehr als Preise, Kosten und Savings“)
- Die Rolle eines global verantwortlichen Risikomanagers wurde geschaffen

- Implementierung eines globalen Lieferantenmanagementprozesses und einer entsprechenden webbasierten Softwarelösung (APEX) als zentraler Bestandteil aller Information zum Lieferanten
- Sukzessiver Aufbau der Risikomanagement-Lösung in Verbindung mit APEX
- Gestaltung des Zusammenspiels von Risikomanagement und Warengruppen- bzw. Lieferanten-Management
- Integration von Risiko-Management-Fragestellungen in Vergabeentscheidungen.

Fazit

Mit Hilfe einer prozessgestützten Supply-Chain-Risk-Management-Lösung ist es AGCO möglich, den gesamten Prozess von der Risikoanalyse und Risikobewertung über die Risikobeherrschung bis hin zur Beobachtung des Restrisikos zu überwachen. Gefährdungspotenziale werden frühzeitig erkannt, so dass durch proaktives Agieren die Lieferfähigkeit erhalten, Compliance sichergestellt und das Unternehmensimage nicht gefährdet wird.

Kontakt:

AGCO Corporation

Jan Theissen

Director Strategic & Methods Global Purchasing & Materials

E-Mail: jan.theissen@agcocorp.com