Märkte im Umbruch –
Präventives RiskManagement schafft Sicherheit

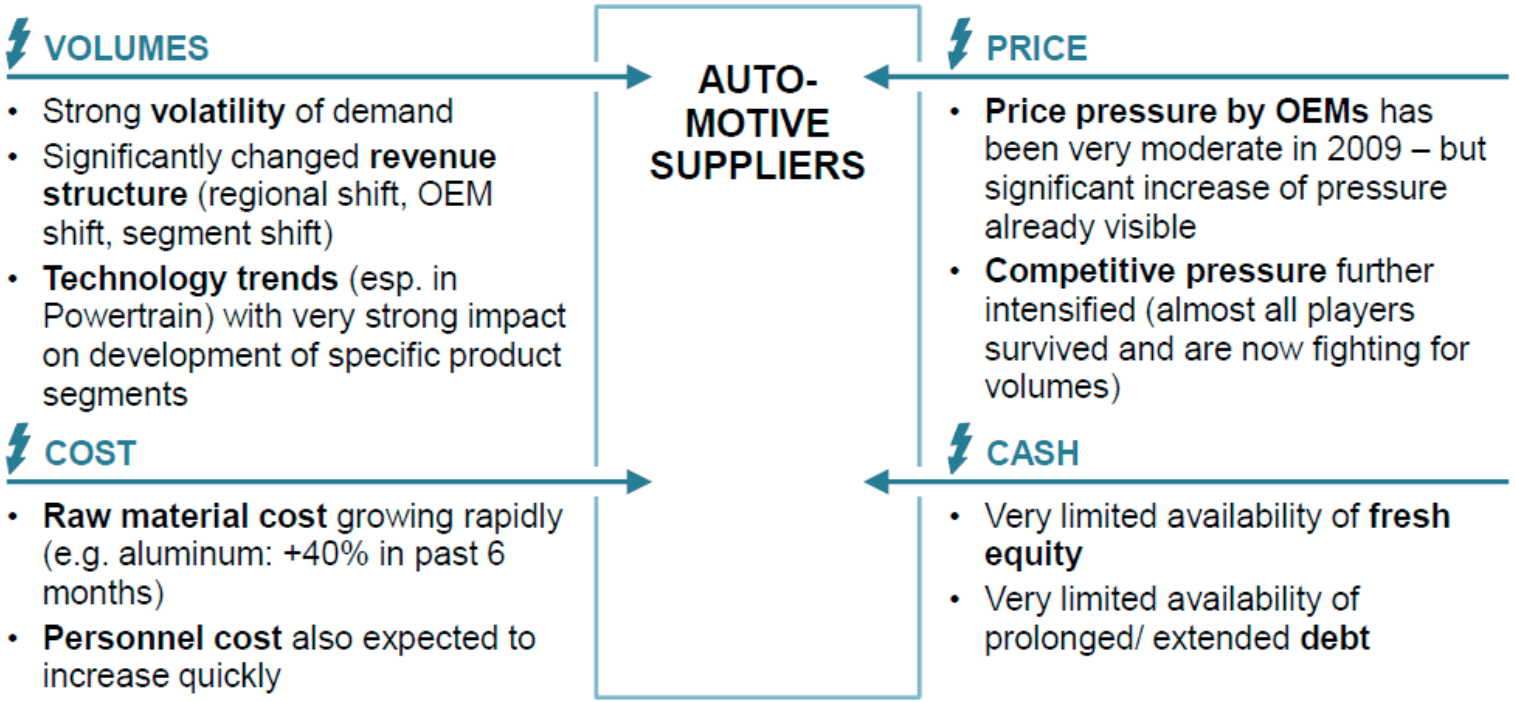
Elmar Blaser
Leiter Lieferantenmanagement, Zentrale Materialwirtschaft, ZF Friedrichshafen AG

© ZF Friedrichshafen AG, 2010

Current Market Situation

After the economic crisis the world-wide **automotive supplier industry undergoes a major structural change**. The upcoming years will remain challenging for the automotive supplier industry.

Short-/mid-term challenges for auto suppliers



Source: Roland Berger Study „Win with the Winners“, 6. September 2010

© ZF Friedrichshafen AG, 2010

Agenda

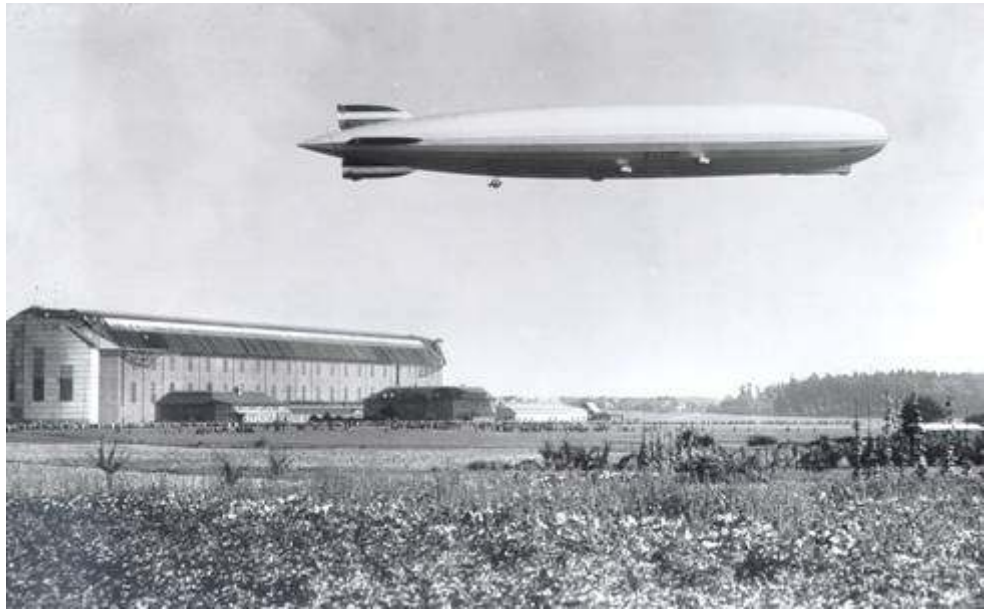
Märkte im Umbruch –

Präventives RiskManagement schafft Sicherheit

- Kurzvorstellung ZF Friedrichshafen AG
- Erhöhtes Risikopotenzial – Notwendigkeit des Risikomanagements im Einkauf
- Zusammenspiel und Integration von Risikomanagement und Lieferantenmanagement
- Risiken frühzeitig identifizieren, Auswirkungen reduzieren, Maßnahmen vorausplanen und ergreifen

© ZF Friedrichshafen AG, 2010

Der Ursprung der ZF Friedrichshafen AG



1915 Gründung der Zahnradfabrik Friedrichshafen durch Ferdinand Graf von Zeppelin

© ZF Friedrichshafen AG, 2010

Kennzahlen Konzern

ZF-Konzern im Überblick	2009
Umsatz	9.371 Mio. €
Mitarbeiter (Jahresdurchschnitt)	60.480
Investitionen	516 Mio. €
Aufwendungen für FuE	663 Mio. €
123 Produktionsgesellschaften in 27 Ländern, 6 Hauptentwicklungsstandorte, 37 Servicegesellschaften, 12 Verbindungsbüros, über 650 Servicepartner weltweit.	

© ZF Friedrichshafen AG, 2010

Unternehmensstruktur
Stand Juli 2010

ZF Friedrichshafen AG

Aktionäre: 93,8 % Zeppelin-Stiftung, Friedrichshafen / 6,2 % Dr. Jürgen und Irmgard Ulderup Stiftung, Lemförde

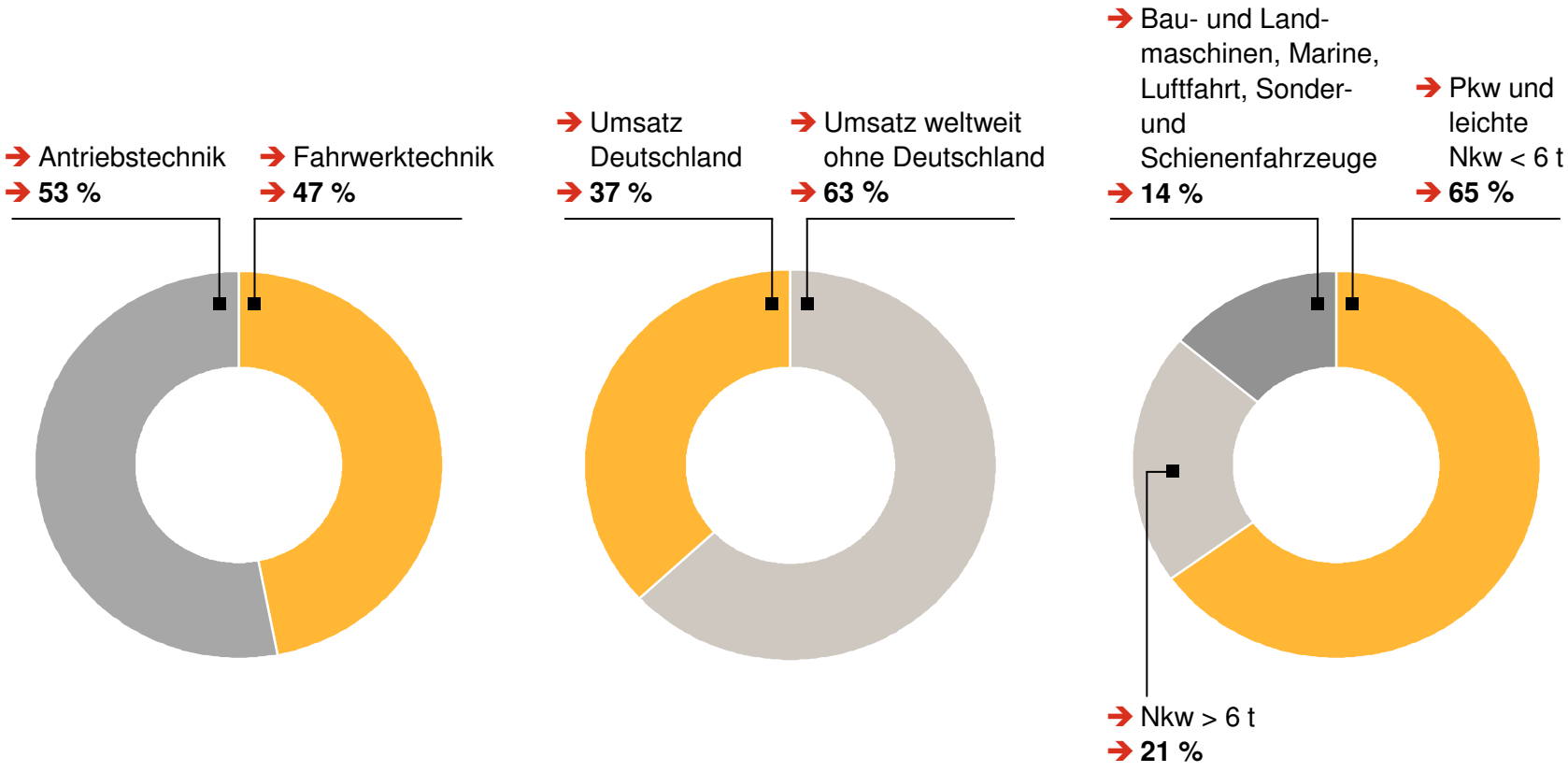
Hauptverwaltung und Zentrale Forschung & Entwicklung, Friedrichshafen

Unternehmensbereiche	Geschäftsfelder
Pkw-Antriebstechnik	Marine-Antriebstechnik
Pkw-Fahrwerktechnik	Luftfahrt-Antriebstechnik
Nutzfahrzeug- und Sonder-Antriebstechnik	Elektronikkomponenten
Arbeitsmaschinen-Antriebstechnik und Achssysteme	Services
Antriebs- und Fahrwerkkomponenten	
Gemeinschaftsunternehmen	
Lenkungstechnik – ZF Lenksysteme GmbH	
Regionalbereiche	
Nordamerika	
Südamerika	
Asien-Pazifik	

© ZF Friedrichshafen AG, 2010

Kennzahlen
Umsatz

Umsatzverteilung 2009 nach Unternehmensbereichen und Geschäftsfeldern



ZF-Konzern: 9.371 Mio. €

© ZF Friedrichshafen AG, 2010

Forschung und Entwicklung

Kurzprofil 2009

Patentanmeldungen:
ca. 700
ZF gehört zu den zehn größten Patentanmeldern Deutschlands.

Interne Erfindungsmeldungen:
>700

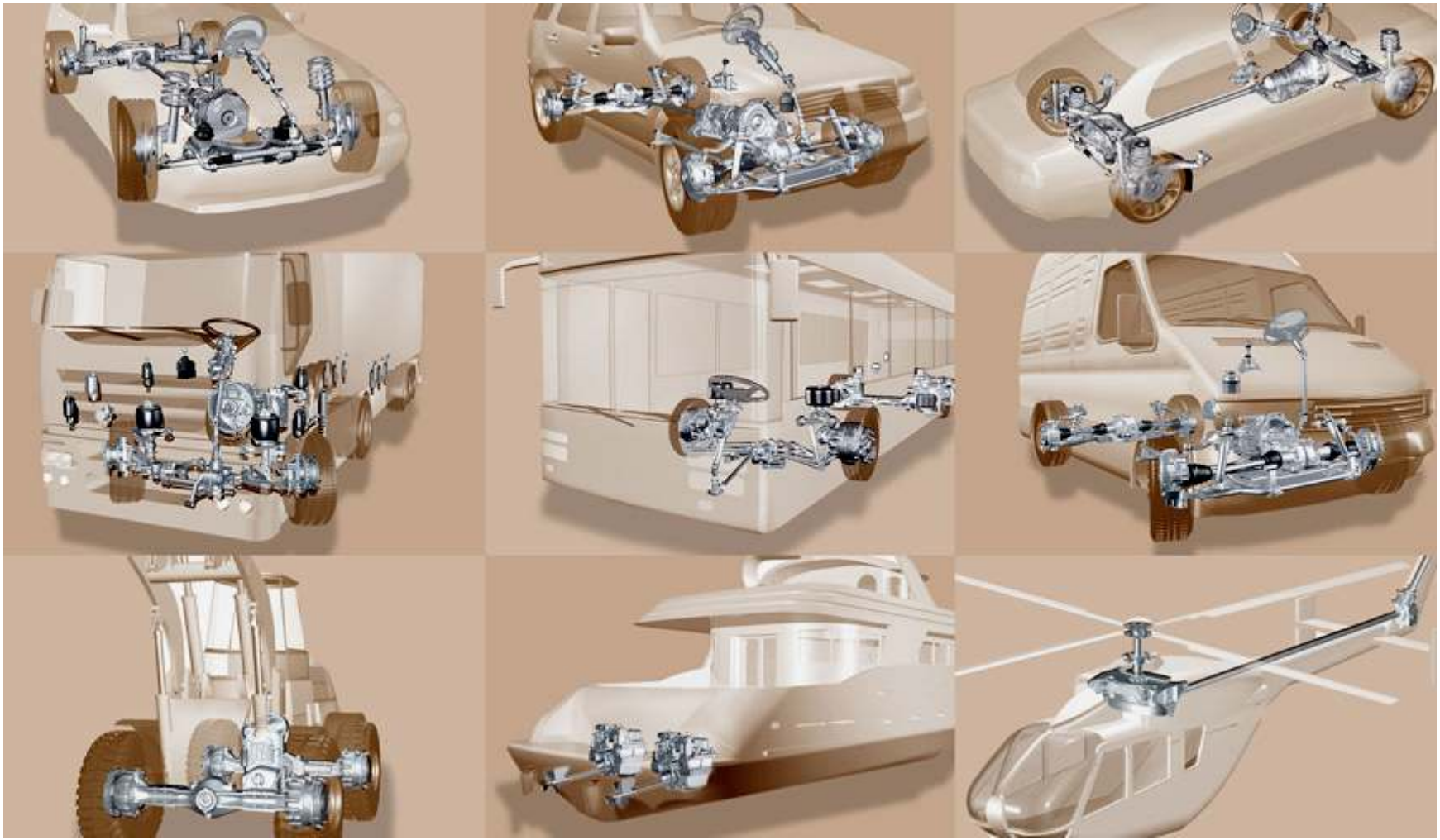
Hauptentwicklungsstandorte:
6

Aufwendungen:
663 Mio. €

Mitarbeiter:
weltweit ca. 5.300, davon 750 in der Zentralen Forschung und Entwicklung in Friedrichshafen.
Rund 150 Ingenieure sind in der Engineering-Dienstleistungsgesellschaft in Pilsen und in den Engineering-Centern in Shanghai und Tokio tätig.

© ZF Friedrichshafen AG, 2010

ZF Antriebs- und Fahrwerkstechnik



© ZF Friedrichshafen AG, 2010

Einkauf

Kurzprofil 2010

Einkaufsvolumen:
Produktionsmaterial: 6.923 Mio.€
Betriebsbedarfe: 1.023 Mio.€

Organisation
Produktionsmaterial: Matrix; dezentraler Einkauf und zentrale Commodity Manager
2 zentrale Commodities (ab 2011)
Betriebsbedarfe: Zentral

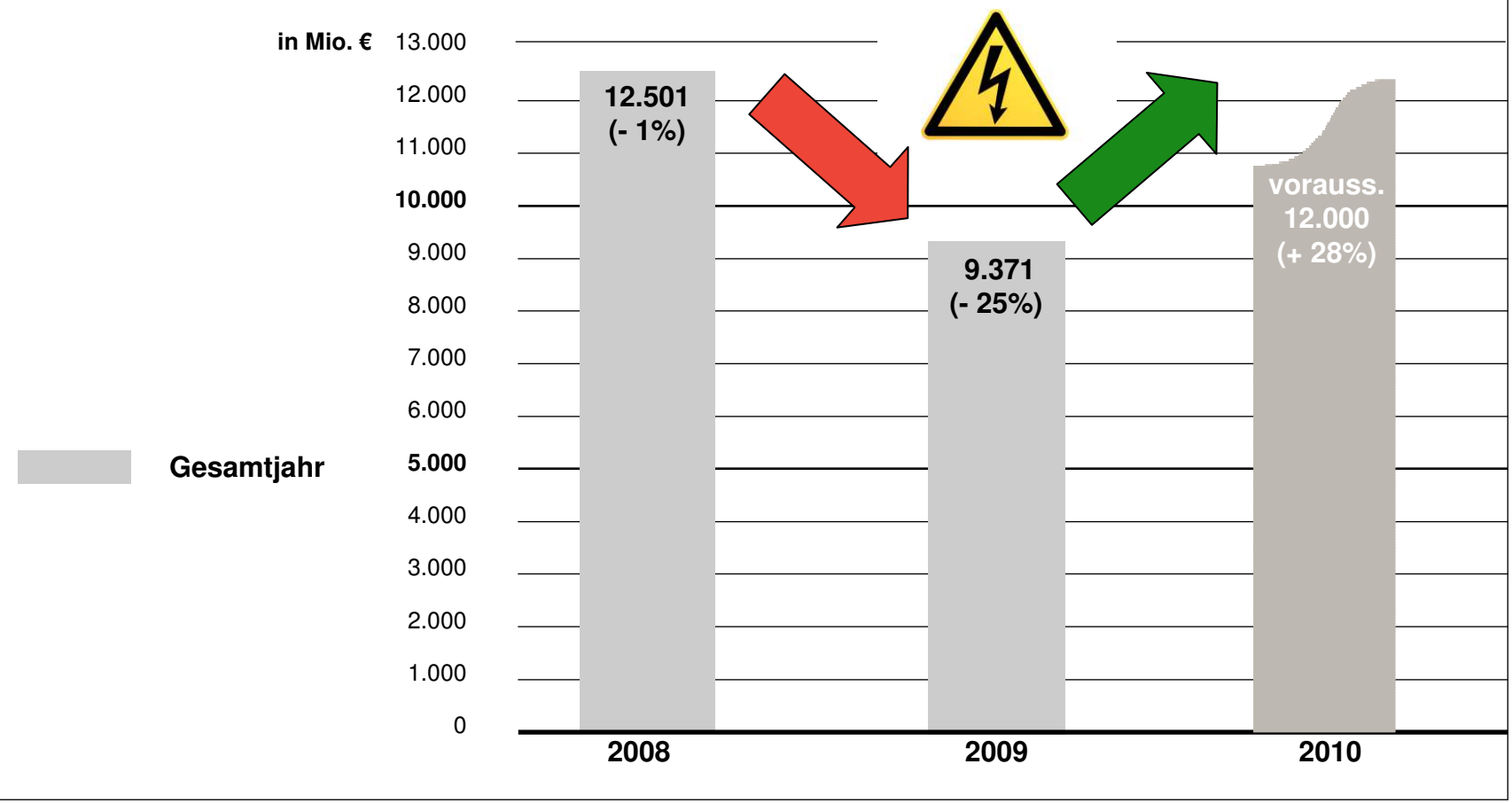
Anzahl Lieferanten 2010
Produktionsmaterial: ca. 4.000
Betriebsbedarfe: ca. 12.000

Mitarbeiter:
Produktionsmaterial: ca. 700
Betriebsbedarfe: ca. 200

© ZF Friedrichshafen AG, 2010

Kennzahlen ZF-Konzern: Umsatz

➔Umsatzentwicklung deutlich positiv

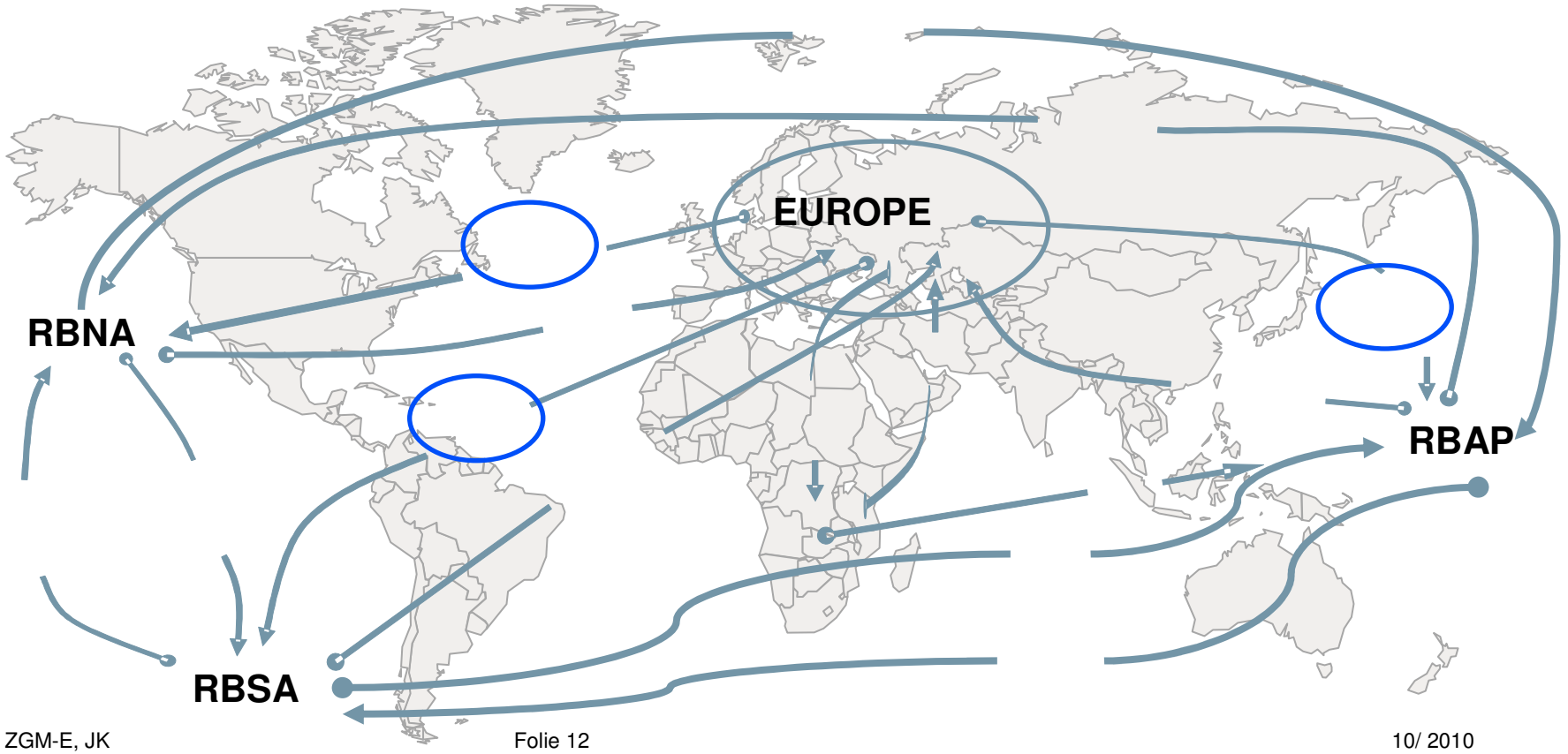


© ZF Friedrichshafen AG, 2010

Globale Markt Präsenz

ZF ist in allen Weltmärkten aktiv und beliefert die Fahrzeugindustrie weltweit von 124 Produktionsgesellschaften in 25 Ländern. ZF wird das Einkaufsvolumen aus Best Cost Countries bis 2013 um fast 3 MRD € erhöhen.

Weltweite Materialflüsse ZF Gruppe



© ZF Friedrichshafen AG, 2010

Beispiel SCM: Internationale Konzerne verfolgen Supply Chain Management Aktivitäten mit hoher Priorität

➔GLOBALE SUPPLY CHAIN TRENDS UND HERAUSFORDERUNGEN

1	**Verbesserung Kundenverzahnung und Genauigkeit der Supply Chain Planung**	▪ Abruf- und Lieferplanung in Echtzeit ▪ Reduzierung der Reaktionszeit in der Supply Chain
2	**Steigerung der Flexibilität in der vor- und nachgelagerten Supply Chain**	▪ Anpassung der weltweiten Netzwerke ▪ Komplexitätsmanagement für Produkte und Prozesse ▪ Kundenindividuelle Ausprägung so spät wie möglich
3	**Focus auf Total Supply Chain Cost Engineering**	▪ Regional konfigurierte, optimierte Supply Chain ▪ Total Supply Chain Cost und Prozessoptimierung
4	**Einführung des Supply Chain Risiko Managements über die gesamte Lieferkette**	▪ Risikomanagement Lieferanten ▪ (Notfall-) Szenarienmanagement ▪ Optimierung von Betriebskapital und Anlagen
5	**Integration und Stärkung der Supply Chain Organisation**	▪ Integrierte, x-funktionale Supply Chain Organisation ▪ Verstärkte Entscheidungsgewalt mit Klarheit hinsichtlich funktionaler Entscheidungen ▪ Fähigkeit, das richtige Fachwissen sinnvoll einzusetzen

Quelle: PRTM Management Consultants, Annual Survey

© ZF Friedrichshafen AG, 2010

Insolvenzverfahren in Deutschland

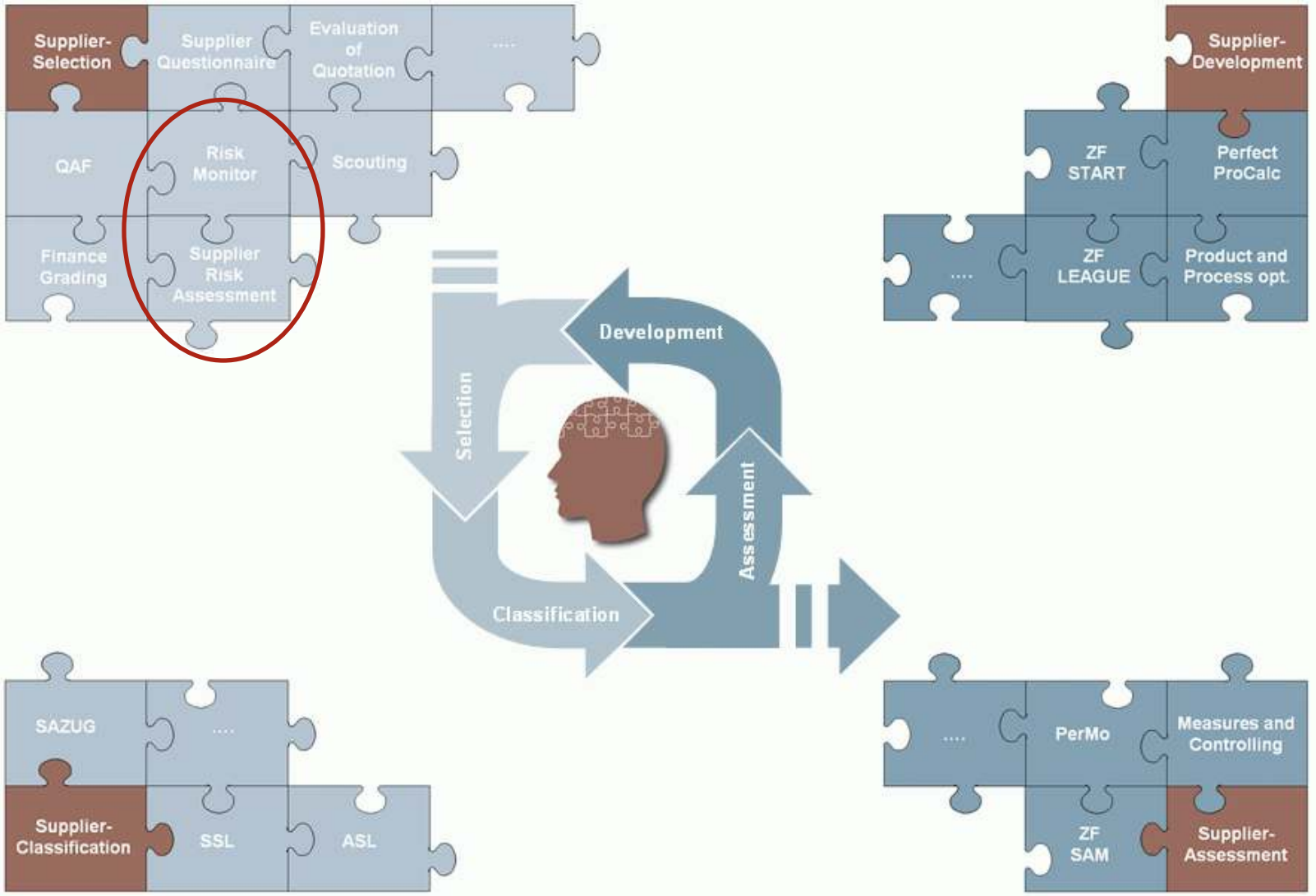
Angaben Creditreform

■	Gesamt-insolvenzen		Unternehmens-insolvenzen	
1999	33.870	- 0,3%	26.620	- 4,3%
2000	41.780	+ 23,4%	27.930	+ 4,9%
2001	49.510	+ 18,5%	32.390	+ 16,0%
2002	84.330	+ 70,3%	37.620	+ 16,1%
2003	100.350	+ 19,0%	39.470	+ 4,9%
2004	118.260	+ 17,8%	39.270	- 0,5%
2005	136.570	+ 15,5%	36.850	- 6,2%
2006	161.320	+ 18,1%	34.040	- 7,6%
2007	164.750	+ 2,1%	29.150	- 14,4%
2008	155.910	- 5,4%	29.580	+ 1,5%
2009 Hj.	79.140	+ 2,5%	16.210	+ 11,3%
2009	162.870	+ 4,5%	32.930	+ 11,3%
2010 Hj. *)	87.150	+ 10,1%	17.360	+ 7,1%

*) von Creditreform geschätzt

© ZF Friedrichshafen AG, 2010

Risikomanagement als Teil des Lieferantenmanagement bei ZF



© ZF Friedrichshafen AG, 2010

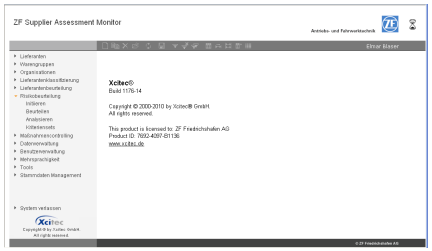
Erhöhtes Risikopotenzial – Notwendigkeit des Risikomanagements im Einkauf

Unter Risikomanagement ist die systematische Erfassung, Bewertung und Steuerung der unterschiedlichsten Risiken zu verstehen. Das ZF Risikomanagement setzt sich aktuell aus folgenden Bausteinen / Tools zusammen

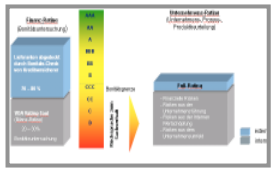
Risikomanagement

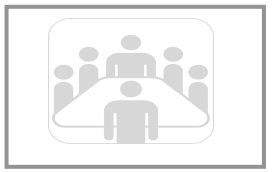
Supplier Risk Assessment (SRA)

Risikobeurteilung in ZF-SAM



ZF Finance Grading / Task Force



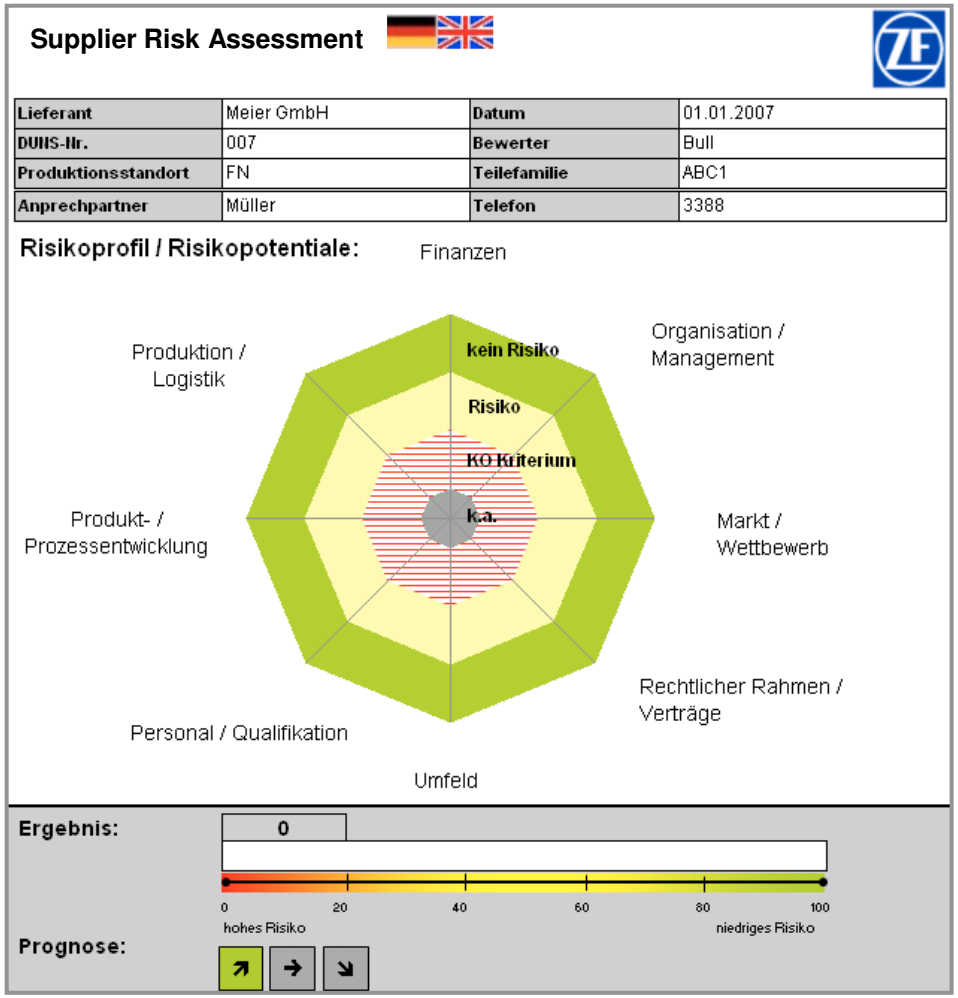


Mittels der Beurteilung möglicher Risikopotentiale wird ein Risikoprofil für die wesentlichen Lieferanten erstellt, ausgewertet und bei erhöhtem Risko Maßnahmen abgeleitet.

© ZF Friedrichshafen AG, 2010

Details zum Supplier Risk Assessment

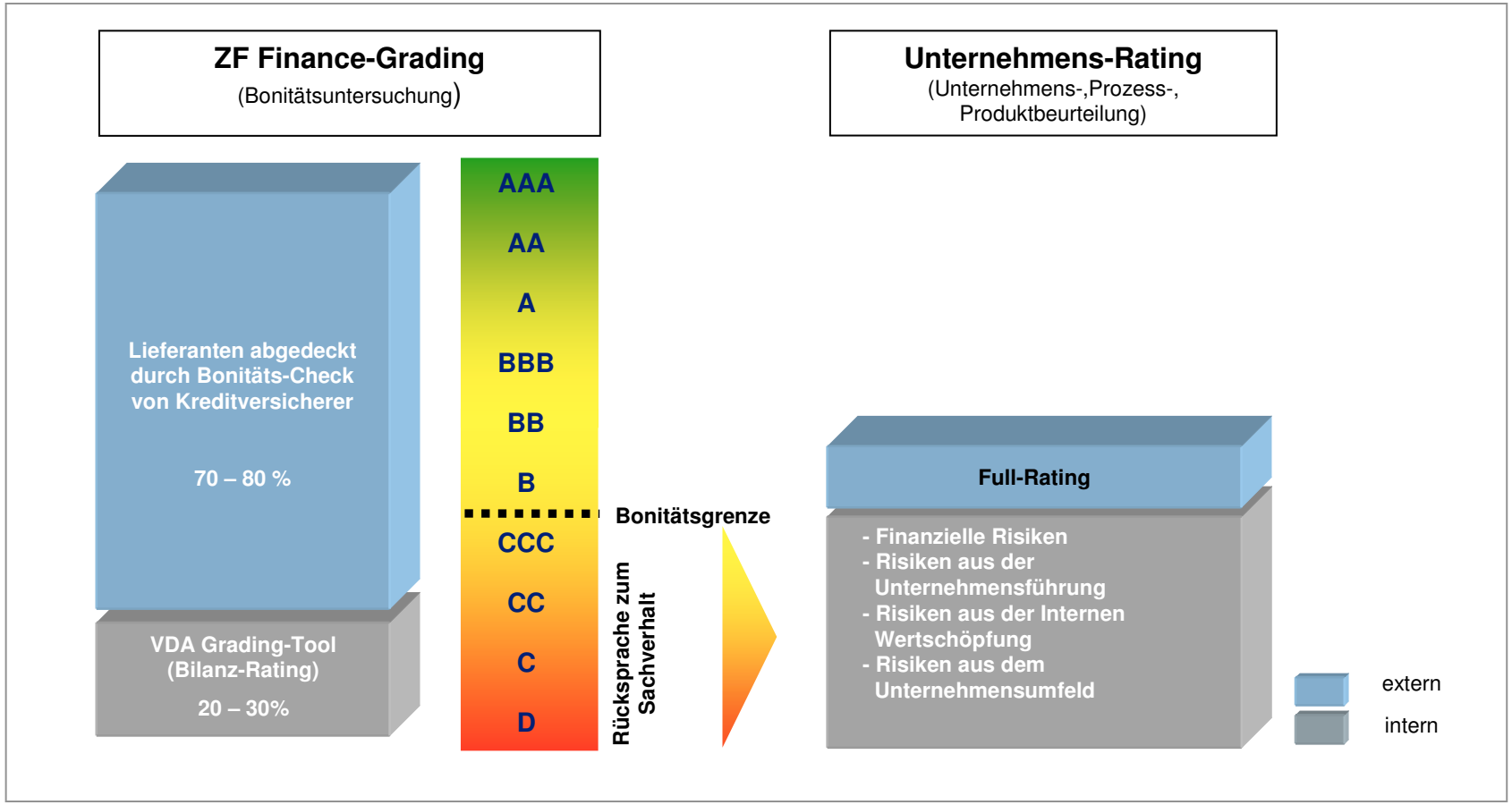
- Grundlage eines Supplier Risk Assessment (SRA) ist eine detaillierte Bewertung, um potentielle Risiken beim Lieferanten zu erfassen
- Das aus der SRA resultierende Risikoprofil wird anhand diverser Risikofelder mittels eines Radardiagramms graphisch dargestellt



© ZF Friedrichshafen AG, 2010

ZF Finance Grading

Der Finanzbereich erstellt mit Hilfe von externen Dienstleistern eine Finanzbewertung (ZF-Finance Grading) der wesentlichen Lieferanten.



© ZF Friedrichshafen AG, 2010

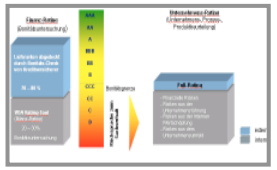
Risikoprozess im Einkauf

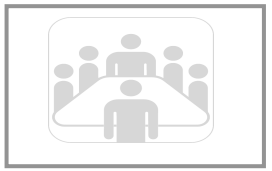
Risikomanagement

Supplier Risk Assessment (SRA)

Risikobeurteilung in ZF-SAM

ZF Finance Grading / Task Force





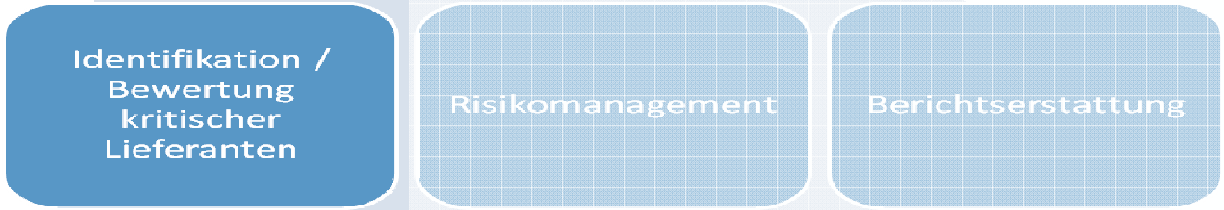
Identifikation / Bewertung kritischer Lieferanten

Risikomanagement

Berichtserstattung

© ZF Friedrichshafen AG, 2010

Risikoprozess im Einkauf
Informationsbeschaffung



Kriterien

- Unternehmensmeldungen zum Lieferant
- ZF-Finance Grading
- Längster Verlagerungszeitraum
- Anzahl aktive Positionen
- Anzahl pot. Alternativlieferanten
- Umsatz mit ZF-Konzern
- Umsatzanteil mit ZF-Konzern

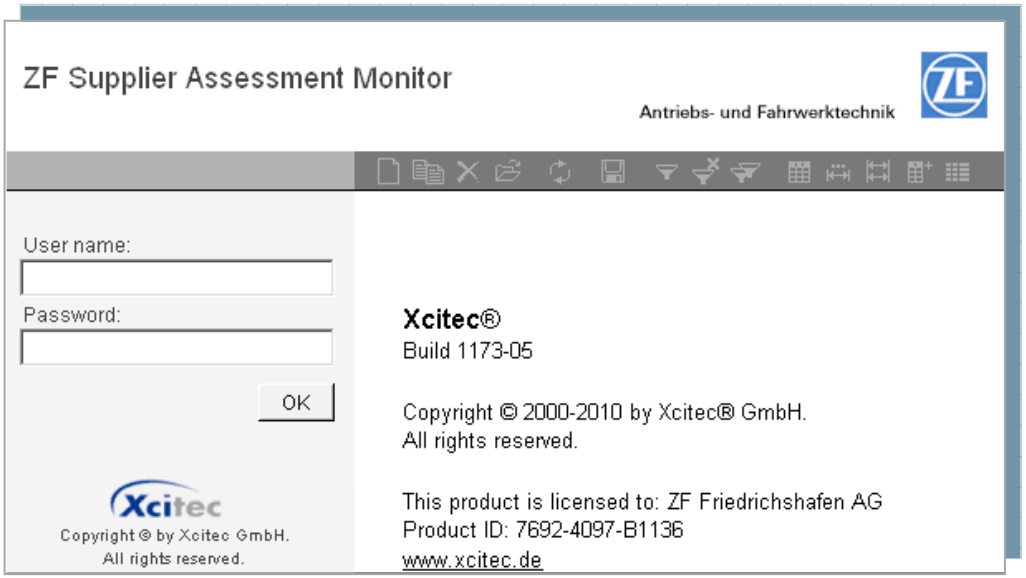
Risikopriorität nach

- Entrittswahrscheinlichkeit
- Auswirkung

Risikoprioritätszahl
RPZ

© ZF Friedrichshafen AG, 2010

Risikoprozess im Einkauf
ZF Supplier Assessment Monitor

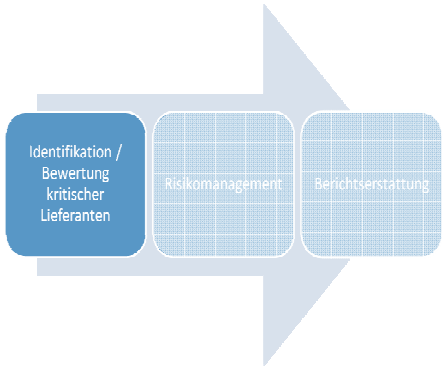


- Bei auffälliger RPZ müssen entsprechende Maßnahmen definiert und nachgehalten werden

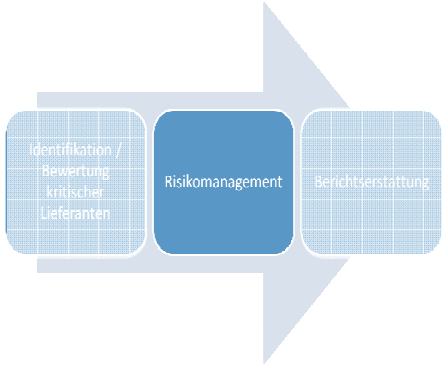
- Anzuwenden ist der Risikobeurteilung für bereits bestehende Lieferanten. Die Risikobeurteilung ist in der konzernweiten Lieferantenbeurteilung ZF-SAM als neuer Modulbaustein „Risikobeurteilung“ implementiert

© ZF Friedrichshafen AG, 2010

Risikoprozess im Einkauf



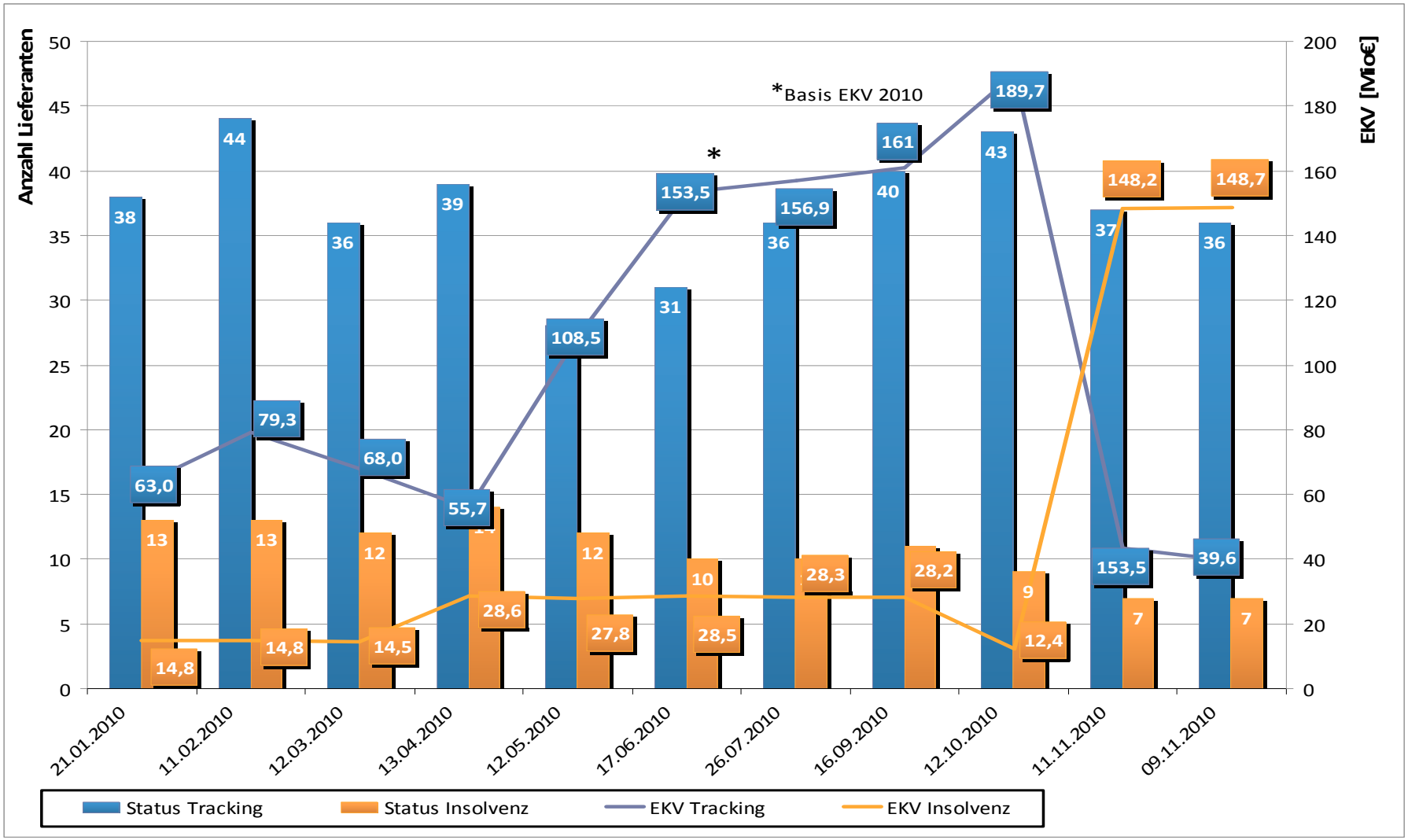
Arbeitsvorrat „Risikobeurteilung“	Zuordnungen prüfen / ergänzen
Hardfacts	Angaben prüfen / ergänzen
Softfacts	Initial pflegen / regelmäßige Updates
Systemtechnische Bewertung je Kriterium	Bei Überschreitung eines Schwellenwertes wird ein Alert erzeugt
Eintrittswahrscheinlichkeit Auswirkung Risikopriorität	Wird systemtechnisch berechnet



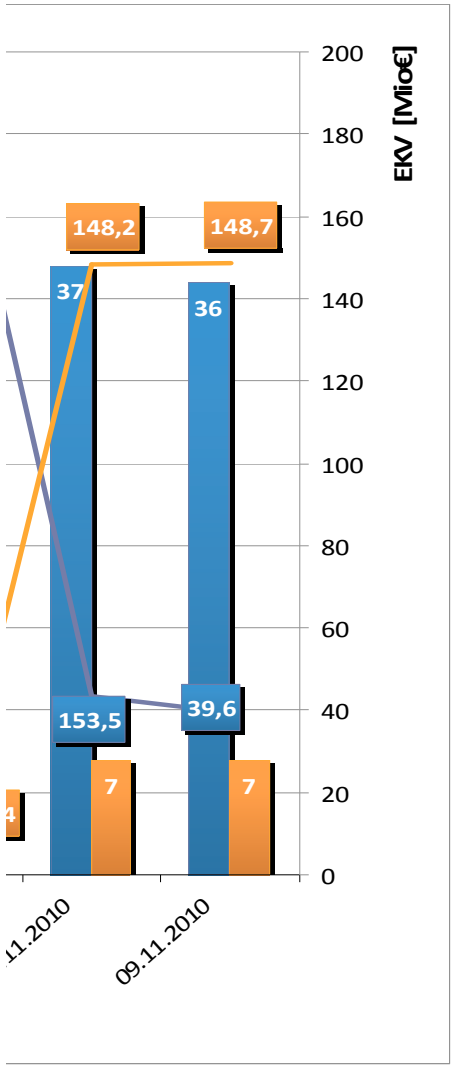
Prozess „Risiko	• Definition Risikoteam • Finanzanalysen • Definition Lieferantenrisikostrategie • Definiton von Maßnahmen • Rechtliche Begleitung

© ZF Friedrichshafen AG, 2010

Verlauf Status Insolvenz- & Trackingliste



© ZF Friedrichshafen AG, 2010



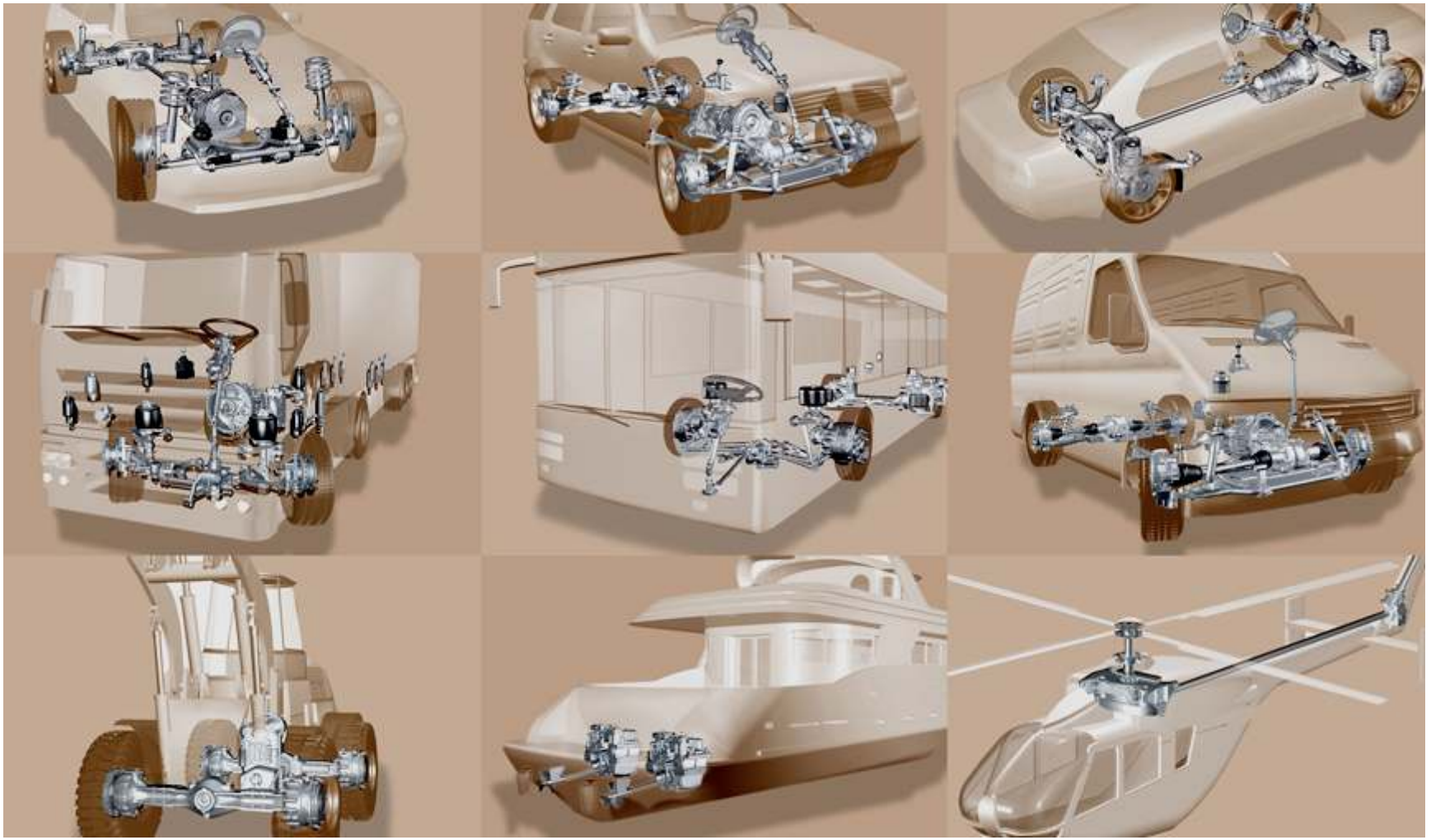
Zusammenfassung:

- Die Risiken in der Supply Chain werden weiter zunehmen
- Risikomanagement im Einkauf als strategische Aufgabe verstehen
- Einführung einer systematischen Risikoanalyse: Risiken gesamthaft betrachten
- Massnahmen ableiten und umsetzen

Gefahr erkannt – Gefahr gebannt

© ZF Friedrichshafen AG, 2010

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



© ZF Friedrichshafen AG, 2010