

ABeam Consulting

Governance und Compliance in der Supply Chain aus Berater- und Auditor-Sicht



Real Partner. Real Solutions. Real Value.

Tunde Laleye, Ralf Gerteis, DOAG Logistik und SCM, 28. Juni 2011



ABeam
Consulting®

Inhalt

- **Überblick**
 - Begriffsklärung
 - Governance und Compliance in der Supply Chain
- **Ausgangssituation und Lösungsansätze**
 - Ausgangssituation aus Berater- und Auditor-Sicht
 - Ziele und Lösungsansätze aus Kundensicht
 - Ansatz aus systemischer Sicht
- **Fallbeispiel aus der Praxis**
 - Überblick
 - Herausforderungen
- **Kritische Erfolgsfaktoren**

Begriffsklärung

- **Governance:** Führung des Unternehmens durch die Definition von Unternehmenszielen und des für die Zielerreichung notwendigen Steuerungssystems, z.B. durch Definition:
 - Einer effizienten Aufbau- und Ablauforganisation
 - Vollständiger und gesetzeskonformer Handlungsanweisung
- **Compliance:** bezeichnet die Erfüllung, Entsprechung bzw. Konformität mit bestehenden:
 - Gesetzen und Regeln
 - Grundsätzen (ethische und moralische)
 - Standards (z.B. ISO) und Konventionen
- Compliance- und Governance-Anforderung stehen in der Regel in Wechselwirkung

Governance und Compliance in der Supply Chain

- Die Anforderungen in der Supply Chain sind vielfältig und kann sowohl auf Zwang als auch auf Freiwilligkeit beruhen
- In der Regel handelt es sich um komplexe und dynamische Herausforderungen, in denen erforderliche Veränderungen oft auf Widerstände treffen

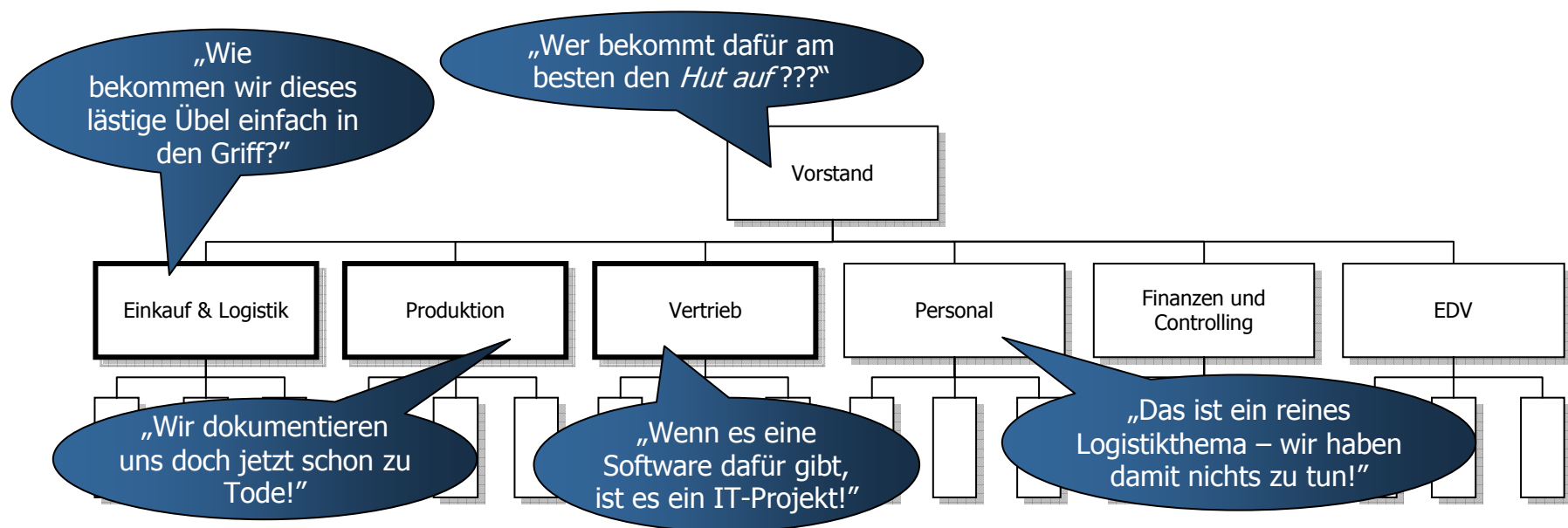
Supply Chain Governance					Supply Chain Compliance				
BPM – Business Process Management	ISO – Zertifizierungen z.B. zur Qualität und Sicherheit	AEO – Authorized Economic Operator	ICS – Interne Kontroll-Systeme	SOX – Sarbanes Oxley Act	Import and Export Zoll-Management	Präferenzmanagement	HS-Codes – Harmonized System Codes and other Classifications	Export- and Import-Kontrollen	Embargos und Sanctioned Party List Screening

Inhalt

- Überblick
 - Begriffsklärung
 - Governance und Compliance in der Supply Chain
- **Ausgangssituation und Lösungsansätze**
 - Ausgangssituation aus Berater- und Auditor-Sicht
 - Ziele und Lösungsansätze aus Kundensicht
 - Ansatz aus systemischer Sicht
- Fallbeispiel aus der Praxis
 - Überblick
 - Herausforderungen
- Kritische Erfolgsfaktoren

Ausgangssituation aus Berater- und Auditor-Sicht

- Dem Management fehlt das Bewusstsein über den Einfluss auf die Erreichung von Unternehmenszielen und Synergien
- Verantwortliche innerhalb der Organisation sind oft nicht vorhanden oder nicht ausreichend qualifiziert
- Mitarbeiter und Vorgesetzte verstehen die Hintergründe und Abhängigkeiten nicht



Ziele und Lösungsansätze aus Kundensicht

- Die problematische Ausgangssituation führt häufig zum Bestreben, die spezifischen fachlichen und technischen Anforderung in **kurzer Dauer** und mit **minimalen Kosten** zu erfüllen
- Die dafür als geeignet erachteten Lösungsansätze beinhalten häufig die:
 - **Vermeidung von Änderungen** in Aufbau- und Ablauforganisation
 - **Minimierung der beteiligten** Funktionsbereiche und Kommunikation
 - Nutzung von **papierbasierter** und **projektspezifischer** Minimaldokumentation
 - Einführung **manueller** Kontrollsysteme und Abläufe

Ansatz aus systemischer Sicht

Schwerpunkt
aus
Kundensicht



Fachliche
Ebene

- Konkrete fachliche Anforderungen erfüllen
- Technische und qualitative Anforderungen erfüllen

Projekt-
Prozess-
Ebene

- Aufbau- und Ablauforganisation des Projektes gestalten
- Effizienz und Effektivität der Abläufe durch Werkzeuge unterstützen

Soziale
Ebene

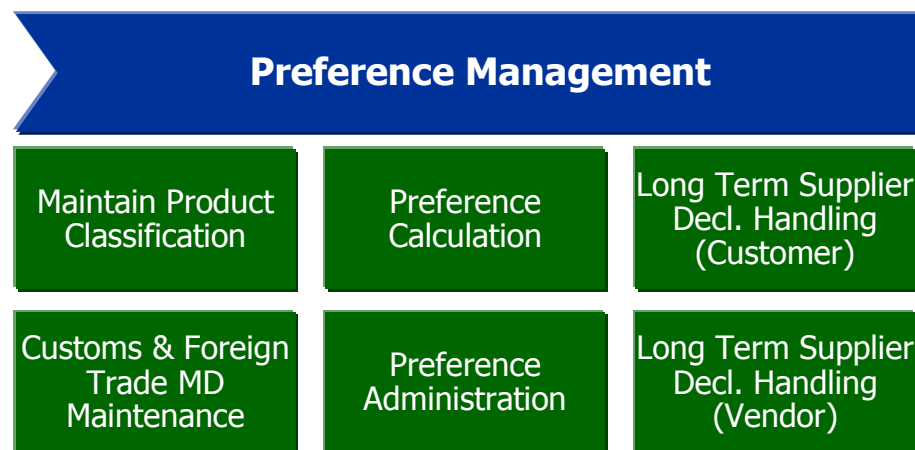
- Mit betroffenen kommunizieren und Synergien nutzen
- Verhalten und Einstellung der beteiligten Mitarbeiter verändern

Inhalt

- Überblick
 - Begriffsklärung
 - Governance und Compliance in der Supply Chain
- Ausgangssituation und Lösungsansätze
 - Ausgangssituation aus Berater- und Auditor-Sicht
 - Ziele und Lösungsansätze aus Kundensicht
 - Ansatz aus systemischer Sicht
- **Fallbeispiel aus der Praxis**
 - Überblick
 - Herausforderungen
- Kritische Erfolgsfaktoren

Fallbeispiele aus der Praxis: Überblick

- **Unternehmen:** Internationales Unternehmen aus der Automobilzulieferer-Industrie
- **Kunden-Anforderung:** Nachweis des Warenursprungs (Präferenzmanagement)
- **Art der Anforderung:** IT- und Prozess-Projekt
- **Projekt-Auftraggeber:** Director Trade Compliance
- **Prozessumfang (initial):**

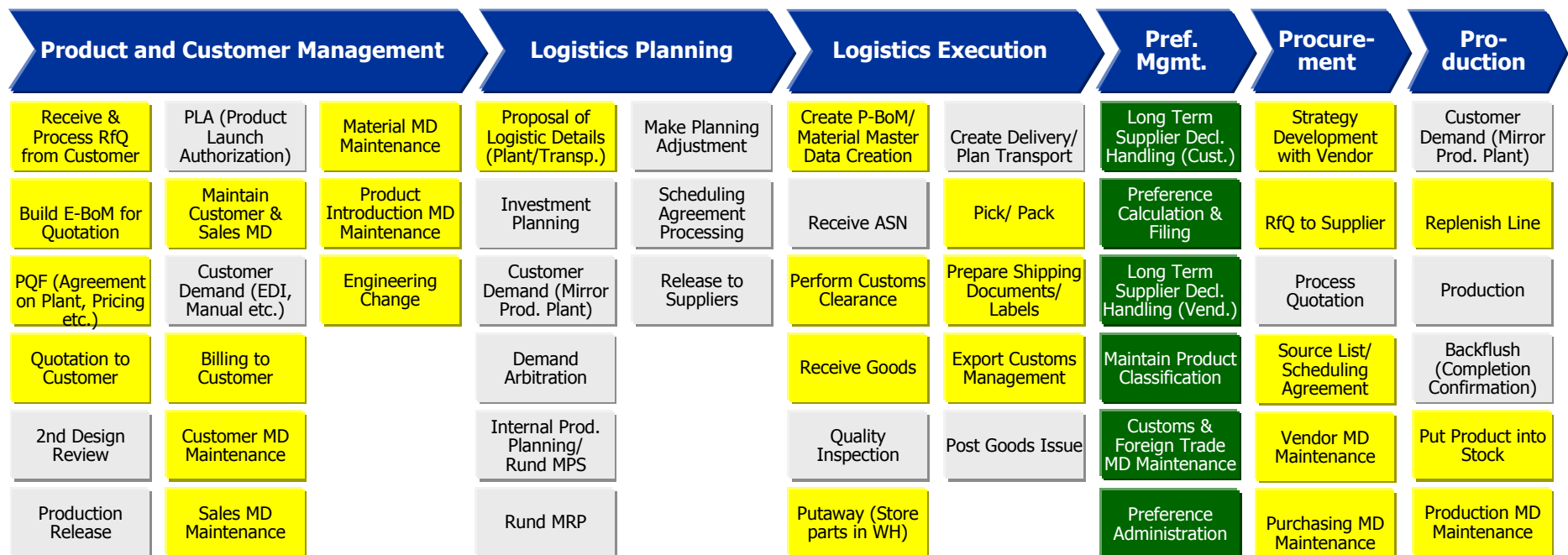


Fallbeispiele aus der Praxis: Herausforderungen

- **Fachliche Ebene:**
 - Welche Anpassungen in bestehenden Prozessen sind nötig?
 - Wie erfolgt die Integration mit angrenzenden Bereichen?
- **Projekt-Prozess-Ebene:**
 - Welche Erfolgsfaktoren beeinflussen Qualität, Zeit und Budget?
 - Wer gehört ins Projektteam?
- **Soziale Ebene:**
 - Wer ist von der Initiative betroffen?
 - Wer hat Einfluss auf den Projekterfolg?
 - Über welche Qualifikationen sollten geeignete Teammitglieder verfügen?

Fallbeispiele aus der Praxis: Fachliche Ebene

- Einzelne Compliance-Anforderungen können Auswirkungen auf die Governance entlang der gesamten SC haben
- Aktuelle und konsistente Prozessdokumentation ist Voraussetzung für den Projekterfolg



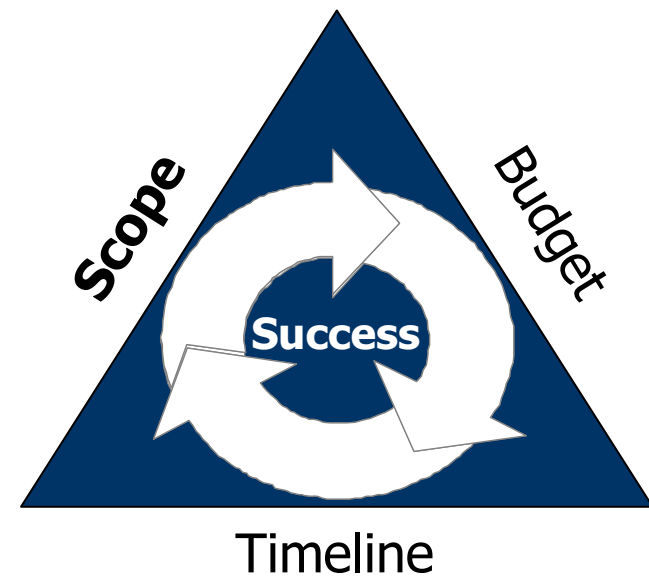
Legend: X-XXX = Relevant Pref. Mgmt Sub-Process X-XXX = Non-relevant Pref. Mgmt Sub-Process X-XXX = Pref. Mgmt relevant & new to-be Sub-Process

Fallbeispiele aus der Praxis: Projekt-Prozess Ebene

- Im Verlauf von Compliance-Projekten stellt sich häufig heraus, dass bestimmte Voraussetzungen nicht erfüllt sind
- Die Schaffung der nötigen Voraussetzung verändert den Projektumfang (Scope) und kann zu erheblichen Auswirkungen auf Zeit und Budget führen
- Die Prüfung der Voraussetzungen erfordert eine Ist-Analyse

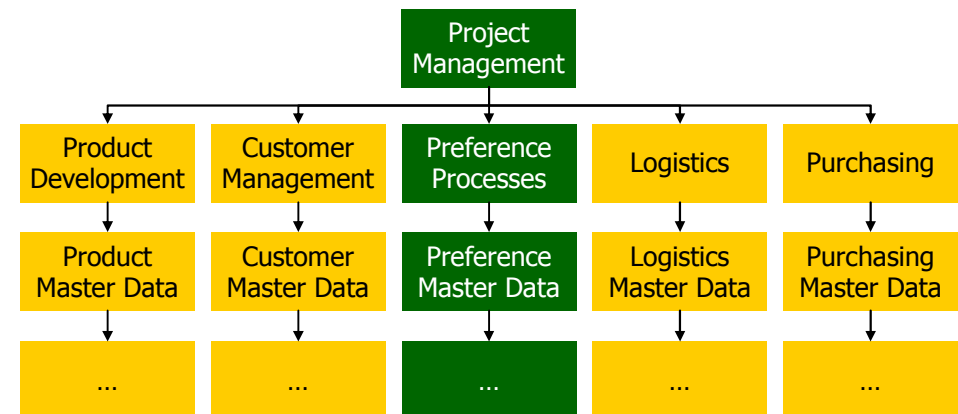
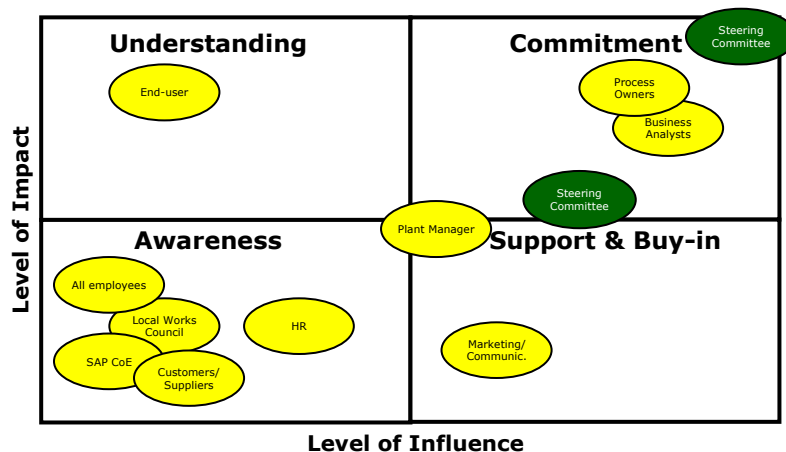
Beispiele:

- Mangelnde Stammdatenqualität:
 - Data Cleansing
 - Stammdaten-Pflegeprozessen und Workflow
 - IT-Berechtigungskonzepte
- Nicht-standardisierte operative Prozesse:
 - Prozess-Standardisierung
 - Prozess-Optimierung



Fallbeispiele aus der Praxis: Soziale Ebene

- Bei Compliance-Anforderungen sind oft eine Vielzahl von Stakeholdern auf verschiedenen Ebenen zu Berücksichtigen
- Einzelne Compliance-Anforderungen können zu größeren Projektteams führen, die aus Voll- und Teilzeitmitgliedern bestehen



Inhalt

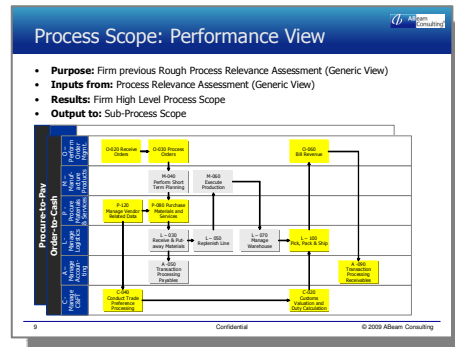
- Überblick
 - Begriffsklärung
 - Governance und Compliance in der Supply Chain
- Ausgangssituation und Lösungsansätze
 - Ausgangssituation aus Berater- und Auditor-Sicht
 - Ziele und Lösungsansätze aus Kundensicht
 - Ansatz aus systemischer Sicht
- Fallbeispiel aus der Praxis
 - Überblick
 - Herausforderungen
- **Kritische Erfolgsfaktoren**

Kritische Erfolgsfaktoren

Fachliche Ebene

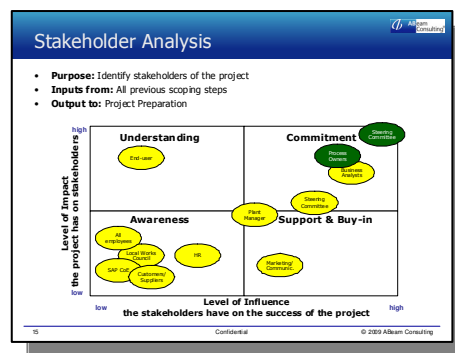
Projekt-Prozess-Ebene

Soziale Ebene



Project Phases and Procedures

Threads and Key Activities	Vision	Design	Build	Test
Project Management: Creation of project charter Definition of project organization Detailed project planning Monitoring and reporting planning, financial and operational Identification of people reporting their deliverables to or from Creation of the development strategy for the project Detailed cost and resource management (if necessary, creation was tested)		Kick-off		Go-Live
Change and Communication Change communication strategy (incl. setup of meeting, the setup and distribution of a central communication and/or IT system) Stakeholder alignment				
Business Processes & Master Data Identify and early integration of business process and master data needs Identification of gaps/needs in the area of processes that require data				
Information Technology Availability of people to create/deliver usage of hardware and software Monitor system installation and operation In-house testing (if applicable) Identification of on-site/IT strategy and internal				



- Governance- und Compliance-Projekte sind Prozess- und Dokumentationsinitiativen
- Der grundsätzliche Umgang mit Prozessmanagement (Methoden, Tools), im Unternehmen ist zu klären
- Synergien z.B. mit ISO-, SoX- und IT-Dokumentation sollten identifiziert werden
- Governance- und Compliance-Projekte sind dynamisch und komplex
- Eine Ist-Analyse aller relevanten Voraussetzungen sowie eine funktionierendes Risikomanagement sind für den Erfolg unabdingbar
- Governance- und Compliance-Projekte sind integrative Projekte mit vielen Stakeholdern
- Umfassendes Change Management, Kommunikation und Schulung (z.B. auch für Führungskräfte) ist erforderlich
- Stakeholder müssen vor Projektstart identifiziert sein und beteiligt werden