



Foto: Fotolia

Christian Theuermann

Risikomanagement in der Beschaffung

Erfolgreiches Supplier Risk Management schafft Wettbewerbsvorteile

Der Beschaffung kommt im betrieblichen Wertschöpfungsprozess eine Schlüsselrolle zu. Demzufolge sind die Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg erheblich und ist es zielführend, den Einkauf als vielfältige und strategische Unternehmensfunktion zu verstehen. Dazu ist es erforderlich, das Beschaffungsmanagement um ein proaktives Risikomanagement zu erweitern, um eine gesamthafte Risikobetrachtung entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu erreichen.

Risikomanagement im Einkauf

Ein Risiko ist jede auftretende Abweichung zu den Planzielen – Streuung um Zielwerte –, ob positiv als zusätzliche Chance oder auch als Gefahr bzw. Bedrohung als Risiko (Vgl. Romieike, F. & Hager, P. 2009, S. 510; Theuermann, C. & Forstinger, M. 2015a, S. 129). Im Sinne einer Bedrohung kann das Beschaffungsrisiko als Summe der Verlustgefahren verstanden werden, welche bis zum Einsatz der Beschaffungsgüter und -dienstleistungen (Produktionsfaktoren) auftreten können – somit ist die Lagerung, bis zum Einsatz der Produktionsfaktoren, in die Risikoüberlegungen zu inkludieren (Vgl. Rogler, S. 2002, S. 34).

Die Bedeutung, die Notwendigkeit und gesetzlichen (UGB, AktG, IFRS, KonTraG, SOX, etc.) sowie normenspezifischen (ISO 9001:2015, ISO 28000:2007 Supply Chain Security, ONR 49001, COSO usw.) Anforde-

rungen hinsichtlich des Beschaffungsrisikomanagements steigen zunehmend. Hier sollen nachhaltig orientierte Unternehmen den Hebel ansetzen, da eine gezielte Verbindung des Risiko- und Beschaffungsmanagements proaktives Erkennen von Potenzialen ermöglicht. Dies sorgt für Sicherheit und unterstützt den Einkauf seinen wertschaffenden Beitrag in der Unternehmensorganisation zu leisten.

Das Risikomanagement hat im Beschaffungsbereich in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen (Krampf, P. 2014, S. 162). Dabei wird es als ein dynamischer und sich ständig weiterentwickelnder Vorgang definiert. Aus diesem Grund findet das Risikomanagement in der Beschaffungsorganisation seine unternehmensindividuelle Anwendung. Eine solche Sichtweise soll zur Optimierung der Risikosituation in der Unternehmung beitragen.

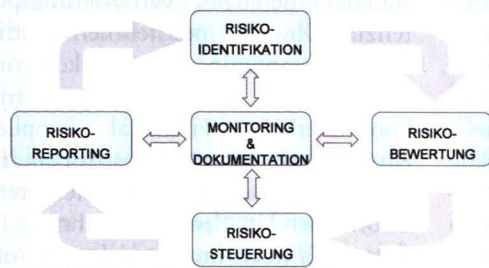
Der Risikomanagementprozess (Abbildung 1) umfasst sämtliche Tätigkeiten, die darauf ausgerichtet sind,

eine Organisation aber auch eine Organisationseinheit bezüglich der Risiken zu steuern und zu überwachen, um in weiterer Folge die risikorelevanten Informationen systematisiert und geordnet an Entscheidungsträger weiterzuleiten, damit rechtzeitig Maßnahmen ergriffen werden können, zur Optimierung des Risiko-Exposure.

Im Mittelpunkt stehen dabei nachfolgende zentralen Prozessphasen (Vgl. ONR 49001:2010, S. 5; Denk, R. et al. 2008, S. 82; Beinert, C. 2003, S. 21 ff.):

- Risikoidentifikation und -analyse
- Risikobewertung
- Risikosteuerung
- Risikoreporting und Risikokommunikation
- Monitoring und Dokumentation

Eine wesentliche und zentrale Zielsetzung des Risikomanagements ist es, zukünftige risikobehaftete und Chancen bietende Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, zu beurteilen, zu



- Dynamischer, revolvingender Prozess
- Beginn: Identifikation der Kernrisiken im Einkauf
- Zentrum: Monitoring der definierten Risikosteuerungsmaßnahmen und der Effektivität und Effizienz des Risikomanagementprozesses

ABBILDUNG 1: KERNELEMENTE EINES EFFIZIENTEN UND EFFEKTIVEN RISIKOMANAGEMENTPROZESSES

steuern und fortlaufend zu überwachen. Dies soll die Anpassung des Unternehmens an sich verändernde Umfeldbedingungen, sowie die Sicherung der Existenz gewährleisten (Denk, R. et al. 2008, S. 75 f.) und zu einer Reduzierung bzw. Abschwächung der Risikosituation führen.

Welche zentralen und essentiellen Beschaffungsrisiken tatsächlich vorliegen ist häufig nicht bekannt. Trotz einer starken Gefährdungseinschätzung durch Risiken und hohem Bewusstsein zur Bedeutung des Risikomanagements, sind lediglich bei ca. 48 % der TOP-Unternehmen in Österreich gezielte Risikomanagementmaßnahmen in den Beschaffungsabteilungen vorhanden.

Eine Erfolgsmessung der gesetzten Risikomanagementaktivitäten und der abgeleiteten Maßnahmen erfolgt jedoch kaum – nur bei 5 % der Unternehmen. Hier fehlt eindeutig die ganzheitliche Betrachtungsweise und der Nachholbedarf zum Risikomanagement im Einkauf wird hier klar verdeutlicht (Theuermann, C. & Forstinger, M., 2015b, S. 22). Lediglich 34 % der mittelständischen Unternehmungen betreiben aktiv ein Risikomanagement im Beschaffungsbereich. Die am häufigsten eingesetzten Tools sind Lieferantenaudits, sowie firmeneigene Qualitätsbewertungskriterien und -systeme (Theuermann, C. & Forstinger, M. 2014a, S. 31 f.). Es geht hierbei auch darum, entsprechende Transparenz aufzubauen, denn nur jene Aktivitäten und Maßnahmen, die auch gemessen werden, können im Sinne des Controlling-Gedankens auch gesteuert werden. Die Bedeutung des Risikocontrollings in den Beschaffungsorganisationen wird zukünftig noch weiter ansteigen. Eine Erfolgsmessung der Risikomanagementaktivitäten – Risikosteuerung,

Umsetzung von Risikomaßnahmen etc. – ist für ein funktionierendes und nutzenstiftendes Risikomanagement unumgänglich (Theuermann, C. & Forstinger, M. 2015b, S. 22).

Oberste Zielsetzung muss demnach eine gesamthafte Optimierung des Risikoprofils in Unternehmen sein, unter Einbeziehung eines ganzheitlichen Risikomanagementansatzes. Für nachhaltig orientierte Unternehmen ist ein strategisches Beschaffungsmanagement mit präventiver Risikoanalyse unabdingbar.

Aufgabe und Inhalt des Risikomanagements in der Beschaffung ist die Bewältigung der folgenden Risikoarten (Vgl. Gabath, C. 2014, S. 44):

- Insolvenzrisiko von Lieferanten als Gefahr, dass die Bedarfsgüter durch den Ausfall des Lieferanten für den Produktionsprozess nicht mehr zur Verfügung stehen,
- Qualitätsrisiko als Gefahr, dass fehlerhafte Bedarfsgüter geliefert werden,
- Lieferkettenrisiko als Gefahr, dass sich der Transport- und Lagerprozess negativ auf Menge, Liefertermin und Qualitätsmerkmale der Bedarfsgüter auswirkt,
- Rohstoffpreisisiko als Ungewissheit über die künftige Kostenentwicklung der in den Bedarfsgütern eingesetzten Rohstoffe.

Supplier Risk Management im Zentrum der Risikomanagementaktivitäten in der Beschaffungsorganisation

Die sich in den letzten Jahren massiv verschärfte Risikosituation im Beschaffungsbereich stellt nun erhöhte Anforderungen an die Verantwortlichen in den Einkaufsorganisationen und

deren Umgang mit den Lieferantenrisiken, als wesentliche Bestandteile der unternehmerischen Risikolandkarte. Anhand zahlreicher und ständig steigender Unternehmenskrisen und Insolvenzen wird verdeutlicht, dass viele Unternehmen nicht in der Lage sind, den bestehenden Lieferantenrisiken adäquat zu begegnen (Schenck, O. 2010, S. 18).

So reduziert zwar Global Sourcing die Einkaufskosten, jedoch steigt beispielsweise die Gefahr von Versorgungsengpässen und -unsicherheiten. Um mit derartigen Risiken adäquat umgehen zu können, bedarf es auch in der Beschaffung eines funktionierendem Risikomanagements, das die Beschaffungsrisiken frühzeitig erkennt, Handlungsalternativen erarbeitet und das Unternehmensumfeld kontinuierlich überwacht. Bei den Risiken, die im Beschaffungsbereich proaktiv verfolgt werden sollten, können drei Hauptgruppen unterscheiden werden. So gibt es Risiken, die im Zusammenhang mit den Lieferanten entstehen, welche von besonderer Bedeutung sind. Darüber hinaus finden sich Risiken, die den Bedarf betreffen und solche, die über Marktveränderung exogen auf die Beschaffung einwirken (Krampf, P. 2014, S. 163). Den stärksten Einfluss haben dabei das Insolvenz-, das Qualitäts- und das Abhängigkeitsrisiko (Lieferantenrisiken) sowie Preisrisiken bei Rohstoffen und Währungsrisiken (Marktrisiken).

Der Wertbeitrag des Lieferantenrisikomanagements

Jede unternehmerische Handlung ist mit Chancen und Risiken verbunden. Unternehmungen und Institutionen sind somit auch laufend der Gefahr ausgesetzt, dass durch interne oder externe Einflussfaktoren die Zielerreichung negativ beeinflusst oder sogar die unternehmerische Existenz bedroht wird. Das gezielte Management und die Vermeidung von Lieferantenausfällen werden zum zukünftigen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen, da ein Lieferantenausfall massive Auswirkungen auf die gesamte Wertschöpfungskette von Unternehmen hat.

Insbesondere im Bereich des Lieferantenmanagements leistet das Ri-

sikomanagement aktuell einen wertvollen Beitrag. Ausgehend von diesen Kompetenzen sollte das vorhandene Know how eingebracht werden, um im Bereich des Lieferantenrisikomanagements positive Synergieeffekte zu nutzen. Hier wäre es erstrebenswert, wenn das Risikomanagement im Bereich der Lieferantenbewertung, mit besonderem Fokus auf die finanzwirtschaftliche Lieferantenbewertung und -analyse, die Einkaufsabteilung begleitend unterstützt. Dadurch könnte sich eine Verbesserung im gesamten Supply Chain Risk Management in den Unternehmen einstellen. Dies bedingt durch die Tätigkeiten im Bereich der (Theuermann, C. 2015, S. 4)

- finanzwirtschaftlichen Lieferantenanalyse und -bewertung,
- Entwicklung und Begleitung eines aussagekräftigen Lieferanten-Ratingprozesses,
- Festlegen von möglichen Beschaffungslimits bei einzelnen Lieferanten und
- erhöhte Informationstransparenz.

Somit trägt das Risikomanagement in dieser Ausgestaltung auch dazu bei, dass ein positiver Effekt auf das Unternehmensergebnis, die Eigenkapitalquote als Risikopuffer bis hin zur Steigerung des Unternehmenswertes (zB. EVA) – im Sinne einer wertorientierten Steuerung – entsteht.

Besonderer Fokus auf das Financial Supplier Risk Management

Um finanzwirtschaftlich verursachte Lieferantenausfälle frühzeitig erkennen zu können und in weitere Folge zu vermeiden, sind regelmäßig finan-

zielle Analysen – sogenannte Financial Supplier Analysis – bei den Kernlieferanten durchzuführen, da eine revolvierende und strukturierte finanzielle Lieferantenbewertung der zentrale Eckpfeiler zur Vermeidung von Lieferantenausfällen ist. Dies insbesondere unter dem Aspekt eines risikoorientierten Beschaffungsmanagements in der unternehmerischen Praxis.

Nur wer zukünftig den ständig steigenden Anzahlen an Lieferantenausfällen positiv entgegenwirken kann, wird von der Gefahr „close or sell“ verschont bleiben (Vgl. Theuermann, C. & Forstinger, M., 2014a, S. 27). Das gezielte Management und die Vermeidung von Lieferantenausfällen werden zum zukünftigen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen, da diese die gesamte Supply Chain beeinflussen.

Das Ergebnis der Analyse (Abbildung 2) stellt eine finanzorientierte Bewertung der Lieferanten dar, wobei der Fokus auf Kennzahlen gelegt wird, welche der Insolvenzprofilaxe dienen und somit für Transparenz hinsichtlich der finanziellen Stabilität sorgen. Hierbei kann im Besonderen die Eigenkapitalquote und die Schuldentilgungsdauer genannt werden. Ein kontinuierliches Monitoring dieser Kennzahlensystematik sorgt für eine nachhaltige Lieferantenbasis in den Beschaffungsorganisationen. Zusätzlich kann dadurch das klassische Supplier Rating – Fokus auf nichtfinanzielle Kriterien wie Qualität, On-time performance, Kosten, Innovation, Compliance etc. – komplementiert werden, wodurch eine erweiterte Betrachtung der Lieferanten erfolgt.

Hier existiert in der Unternehmenspraxis erhebliches Verbesserungspotenzial. Obwohl Unternehmen ständig mit Lieferanteninsolvenzen konfrontiert sind, ist eine strukturierte und kontinuierliche Financial Supplier Analysis, als zentrales Instrumentarium zur Vermeidung von Lieferanteninsolvenzen, in den Unternehmen in Österreich noch immer nicht state of the art. In lediglich 20 % der mittelständischen Unternehmen und ca. 39 % der TOP-500 Unternehmen in Österreich kommt eine systematisierte finanzorientierte Lieferantenbewertung zum Einsatz und hat Auswirkungen auf den Lieferantenauswahlprozess (Theuermann, C. & Forstinger, M. 2014a, S. 27; Theuermann, C. & Forstinger, M. 2014b, S. 28 f.). Nur eine finanzwirtschaftliche Analyse der Lieferantensituation, kann zu einer Verringerung bzw. zur Vermeidung von Lieferanteninsolvenzen führen und die dabei durchgeführte Risikobewertung ist die Basis für aktive und passive Risiko-Steuerungsmaßnahmen.

Schlussbetrachtung

Die Verbindung des Risiko- und Beschaffungsmanagements bringt proaktives Erkennen von Potenzialen, sorgt für Sicherheit und unterstützt den Einkauf, seinen wertschaffenden Beitrag zu leisten. Der Ansatz und auch die Forderung nach einem risikoorientiertem Lieferantenmanagement werden zukünftig wesentlich die Aktivitäten und Aufgaben in der Beschaffungsorganisation prägen.

Ein risikobasiertes Beschaffungsmanagement trägt wesentlich zur Steigerung des Unternehmenswertes und nachhaltigen Existenzsicherung bei. Es unterstützt die Unternehmenssteuerung. Für eine erfolgreiche Umsetzung muss das Beschaffungs- und Risikomanagement entsprechend verknüpft sein sowie in das betriebliche Managementsystem eingebettet werden (Theuermann, C. & Forstinger, M. 2015a, S. 129). Viele Potenziale liegen in diesem Bereich im Einkauf noch brach und sind noch nicht voll ausgeschöpft. Hier gilt es zu reagieren und den Risikogedanken gezielt in die Bereiche des taktischen und strategischen Beschaffungsmanagement, der Financial Supplier Analysis, der Lieferantenbewer-

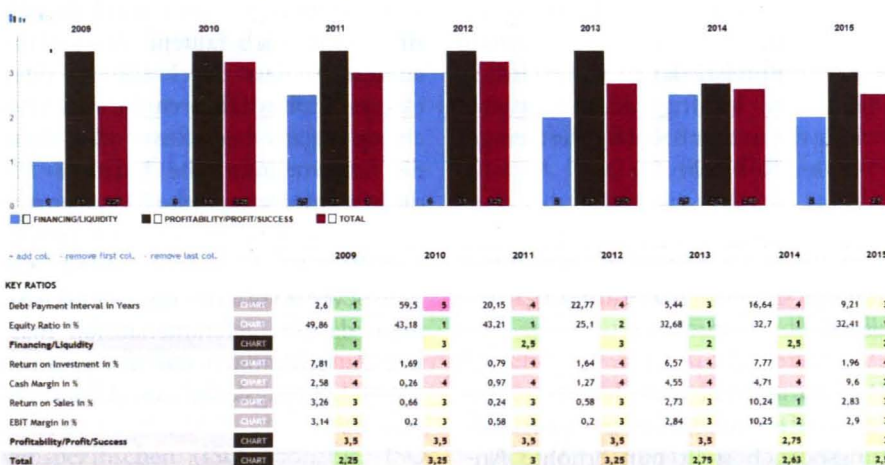


ABBILDUNG 2: KENNZAHLENCOCKPIT – FINANZWIRTSCHAFTLICHE LIEFERANTENANALYSE

tung und dem effizientem Umgang bzw. Aufbau von Lieferantenpartnerschaften zu integrieren.

Referenzen:

BEINERT, C. (2003): Bestandsaufnahme Risikomanagement, in: Risikomanagement und Rating: Grundlagen, Konzepte, Fallstudien, Hrsg. von REICHLING, P.(2003), Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 2003, S. 21-42
 DENK, R.; EXNER-MERKELT, K.; RUTHNER, R. (2008): Corporate Risk Management: Unternehmensweites Risikomanagement als Führungsaufgabe, 2., überarbeitet und erweiterte Auflage, Linde Verlag, Wien
 GABATH, C. (2010): Risiko- und Krisenmanagement im Einkauf, 1. Auflage, Gabler|GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden,
 KRAMPF, P. (2014): Beschaffungsmanagement – Eine praxisorientierte Einführung in Materialwirtschaft und Einkauf, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Verlag Franz Vahlen, München
 ONR 49001:2010
 Rogler, Silvia (2002): Risikomanagement im Industriebetrieb – Analyse von Beschaffungs-, Produktions- und Absatzrisiken, Dt. Universitäts-Verlag, Wiesbaden
 ONR 49001:2010
 ROMEIKE, F.; HAGER, P. (2009): Erfolgsfaktor Risiko-Management 2.0: Methoden, Beispiele, Checklisten, Praxishandbuch für Industrie und Handel, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
 SCHNECK, O. (2010): Risikomanagement – Grundlagen, Instrumente, Fallbeispiele, Wiley-VCH Verlag &

Co. KGaA, Weinheim
 THEUERMANN, C. (2015): Risikominimierung durch das Credit-Management im österreichischen Mittelstand mit besonderem Fokus auf das Kunden- und Lieferantenrisiko, in Credit Management in der



**Prof.(FH) Dipl.-Ing.
 Dr. Christian
 Theuermann**
 Professor an der
 Fachhochschule
 CAMPUS 02, Graz

Praxis – Die digitale Transformation und das Credit Management, Bundeskongress 2015, Bundesverband Credit Management e.V. (Hrsg.), Kommissionsverlag Credit & Finance Verlag, Deutschland 2015, S. 1-9
 THEUERMANN, C.; FORSTINGER, M. (2015a): Einkaufs- und Beschaffungsmanagement unter Einbeziehung des Risikomanagements in den Top-500-Unternehmen in Österreich – Man ist sich der Risiken bewusst, handelt jedoch nicht danach, in: CFO-aktuell Mai 2015/Nr. 3, S. 129-131
 THEUERMANN, C.; FORSTINGER, M. (2015b): Risikomanagement im Einkauf in den TOP-500 Unternehmen in Österreich; in: industrie aktuell, 2015, 4/4, S. 21-23
 THEUERMANN, C.; FORSTINGER, M. (2014a): Beschaffungs- und Risikomanagement im Österreichischen Mittelstand – Aktueller Stand, Bedeutung und zukünftige Entwicklungen, Graz 2014, FH CAMPUS 02, Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling, Körblergasse 126, 8020 Graz
 THEUERMANN, C.; FORSTINGER, M. (2014b): Potenziale, Bedeutung und zukünftige Entwicklungen des Beschaffungsmanagements – Bestandserhebung zum Risikomanagement in

den TOP-500 Unternehmen in Österreich, Graz 2014, FH CAMPUS 02, Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling, Körblergasse 126, 8020 Graz

Autor:

Prof.(FH) Dipl.-Ing. Dr. Christian Theuermann ist Professor an der Fachhochschule CAMPUS 02 in Graz und Fachbereichskoordinator für Transferkompetenz an der Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling mit langjähriger Industrieerfahrung in leitender Position und Autor zahlreicher einschlägiger Publikationen.

Weiters ist er geschäftsführender Gesellschafter einer Beratungsunternehmung, mit den Dienstleistungsschwerpunkten: Beschaffung und Sourcing, Supply Chain Risk Management, Corporate-Riskmanagement, Digitalisierung und Transformationsmanagement.

Darüber hinaus ist er Trainer und Vortragender an namhaften Weiterbildungs- und Schulungseinrichtungen im In- und Ausland.

E-Mail:

christian.theuermann@campus02.at