

**Daniela-Dalia Wehrhahn**

# **Risk Management**

Konzepte zur Vermeidung und Verminderung  
von Risiken im Einkauf auf Basis  
von ursachen- und wirkungsbezogenen  
Risikobewältigungsstrategien

**Bachelorarbeit**

**BACHELOR + MASTER  
Publishing**

**Wehrhahn, Daniela-Dalia: Risk Management: Konzepte zur Vermeidung und Verminderung von Risiken im Einkauf auf Basis von ursachen- und wirkungsbezogenen Risikobewältigungsstrategien, Hamburg, Bachelor + Master Publishing 2013**  
Originaltitel der Abschlussarbeit: Risikomanagement im Einkauf

Buch-ISBN: 978-3-95549-363-9

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95549-863-4

Druck/Herstellung: Bachelor + Master Publishing, Hamburg, 2013

Covermotiv: © Kobes - Fotolia.com

Zugl. Hochschule Anhalt, Anhalt, Deutschland, Bachelorarbeit, März 2013

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

---

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Bachelor + Master Publishing, Imprint der Diplomica Verlag GmbH  
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg  
<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2013  
Printed in Germany

# Inhaltsverzeichnis

## Abbildungsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Einkauf</b> .....	<b>3</b>
2.1 Dezentrale versus zentrale Organisationsform.....	3
2.2 Definition und Aufgaben .....	4
2.3 Ziele der Beschaffung .....	6
2.4 Beschaffungsprozess .....	7
2.5 Herausforderungen .....	11
<b>3. Risikomanagement</b> .....	<b>12</b>
3.1 Allgemeines Verständnis des Begriffs Risiko .....	12
3.2 Allgemeines Risikomanagement .....	13
3.2.1 Anforderungen und Gründe für ein Risikomanagement .....	13
3.2.2 Definition des Risikomanagements.....	15
3.2.3 Ziele und Aufgaben .....	15
3.3 Risikomanagement-System .....	16
3.4 Risikomanagement-Prozess .....	20
3.5 Risiko-Controlling .....	22
<b>4. Beschaffungsrisiken</b> .....	<b>24</b>
4.1 Beschaffungsrisiken im Einzelnen .....	24
4.1.1 Bedarfsdeckungsrisiken.....	25
4.1.2 Transportrisiken .....	26
4.1.3 Lagerrisiken .....	27
4.1.4 Lieferrisiken.....	27
4.1.5 Güterpreisrisiken .....	28
4.1.6 Qualitätsrisiken .....	28
4.1.7 Insolvenzrisiken .....	29
4.2 Identifizierung dieser Risiken .....	29
4.2.1 Brainstorming/Brainwriting .....	29
4.2.2 Delphi-Methode .....	30
4.2.3 Checklisten .....	30
4.2.4 SWOT-Analyse .....	32

4.3 Lösungsansätze für diese Risiken .....	32
4.3.1 Lieferantenkonzepte .....	32
4.3.2 Objektbezogene Beschaffung .....	33
4.3.3 Zeitbezogene Beschaffung .....	34
4.3.4 Push- versus Pull-Strategie .....	35
4.3.5 Subjektbezogene Beschaffung .....	35
4.3.6 Anfragenmanagement .....	36
4.3.7 Global Sourcing .....	36
<b>5. Risikomanagement im Einkauf – ein Modell.....</b>	<b>37</b>
<b>6. Fazit.....</b>	<b>46</b>
<b>Literaturverzeichnis I .....</b>	<b>I</b>
<b>Literaturverzeichnis II .....</b>	<b>II</b>
<b>Literaturverzeichnis III .....</b>	<b>III</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>IV</b>
1. Firmenportrait der Rheinmetall Defence Electronics GmbH in Bremen.....	IV
2. Die Opel AG .....	V
3. Die Volkswagen AG .....	VI
4. Die Toyota Motor Corporation.....	VII
5. Die lifefood Rohkost AG .....	VIII

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zuordnung der Beschaffungsobjekte zu betriebswirtschaftlichen Fächern .....	5
Abbildung 2: Beschaffungsprozess.....	8
Abbildung 3: Darstellung eines Beschaffungsprozesses .....	9
Abbildung 4: Systematisierung von Risiken .....	12
Abbildung 5: Zusammenhang zwischen Unternehmenszielen sowie Risikomanagementzielen und -aufgaben .....	16
Abbildung 6: Phasen des operativen Risikomanagement-Prozesses.....	18
Abbildung 7: Strategien der Risikobewältigung .....	21
Abbildung 8: Zusammenfassende Darstellung der Beschaffungsrisiken .....	25
Abbildung 9: Beispiel für identifizierte Risiken als Grundlage für eine Checkliste .....	31
Abbildung 10: Beispielhafte Darstellung einer Checkliste .....	31
Abbildung 11: SWOT-Matrix .....	32
Abbildung 12: Modell einer Unternehmenshierarchie .....	37
Abbildung 13: Auszug aus dem Risikohandbuch der Bachelor GmbH .....	39
Abbildung 14: Kennzahlen des Geschäftsbereiches Defence der Rheinmetall AG.....	IV
Abbildung 15: Kennzahlen der Opel AG .....	V
Abbildung 16: Kennzahlen des VW-Konzerns .....	VI
Abbildung 17: Kennzahlen der Toyota Motor Corporation .....	VII

## **Vorwort**

Die vorliegende Bachelor Arbeit entstand im Rahmen des Studiums der Betriebswirtschaft an der Hochschule Anhalt – Anhalt University of Applied Sciences im Jahr 2013.

Das Interesse für das Thema „Risikomanagement im Einkauf“ wurde in verschiedenen Vorlesungen an der Hochschule Anhalt und an der Otto-von-Guericke Universität Magdeburg geweckt, insbesondere in den Veranstaltungen bei Herrn Prof. Dr. Frank Himpel der Hochschule Anhalt am Institut für Produktionswirtschaft und Logistik. Auch ein Praktikum im Bereich Supply Chain Engineering bei der Rheinmetall Defence Electronics GmbH in Bremen, welcher Einkauf und Vertragswesen in sich vereint, stärkte das Interesse für die Thematik.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Informationen zum Praktikumsbetrieb sind im Anhang zu finden.

# 1. Einleitung

Der Einkauf - oder wie es sich auch umgangssprachlich zur Zeit in den Firmen durchsetzt, das Purchasing - ist in nahezu jedem Unternehmen von größter Bedeutung, nicht nur weil von diesem Bereich Material, Module, Systeme, Produkte und Dienstleistungen möglichst kostengünstig zu beschaffen sind, sondern auch weil die Auswahl des Lieferanten mitentscheidend dafür ist, wie hochwertig die Qualität des Endproduktes oder der Dienstleistung ist.

Aufgrund der hohen Relevanz der Einkaufsabteilung soll im ersten Kapitel geklärt werden, welche Aufgaben der Einkauf tatsächlich in sich vereint. Dabei erfolgt eine Gegenüberstellung und Prüfung verschiedener Definitionen, um die Charakteristika des Einkaufs hervorzuheben. Als Ergebnis dieser Betrachtung sollen die Stärken und Schwächen sowie die daraus resultierende Vor- und Nachteile dargestellt werden.

In der jüngeren Vergangenheit ist in der Presse häufiger der Begriff „Risikomanagement“ in Verbindung mit Berichterstattungen über die aktuelle Wirtschaftslage gefallen. Am 17. März 2012 wurde folgender Artikel in „Der Welt“ veröffentlicht: „Risikomanagement bekommt mehr Gewicht im Mittelstand“<sup>2</sup>. In diesem Artikel wird dargestellt, wie sich der Stellenwert des Risikomanagements in den vergangenen Monaten in mittelständischen Unternehmen entwickelt hat.

Damit stellt sich die Frage, was der Begriff ‚Risikomanagement‘ bedeutet und welche Aspekte und Themenkomplexe er beinhaltet sowie welchen Stellenwert ein Risikomanagement im Einkauf für ein modernes Unternehmen hat.

Diese Fragestellung soll im zweiten Teil der wissenschaftlichen Arbeit anhand von Fachliteratur beleuchtet und genauer definiert werden. Hierzu werden verschiedene in der Fachliteratur gegebene Begriffsdefinitionen geprüft und gegenübergestellt. Ziel dieser Überprüfung ist es zu verdeutlichen, dass es keine übereinstimmende Definition in der Betriebswirtschaft gibt, aber unstrittige Aspekte. Im weiteren Verlauf sollen die wesentlichen Teilaspekte des Risikomanagements herausgearbeitet werden. Abschließend soll eine kritische Betrachtung dieser Punkte erfolgen, welche die Stärken und Schwächen sowie die daraus resultierenden Vor- und Nachteile für Unternehmen hervorbringt.

In den nachfolgenden Abschnitten sollen beide Begriffe, das Risikomanagement und der Einkauf, zusammengeführt werden, um darzustellen, wie im Purchasing auftretende Probleme mit Instrumenten und Strukturen des Risikomanagements gelöst werden können.

Im Anschluss an die theoretische Betrachtung soll ein Modell erstellt werden, wie ein Risikomanagement in einem Unternehmen und damit auch im Einkauf integriert werden kann.

---

<sup>2</sup> Die Welt, Axel Springer AG 2012, letzter Zugriff: 19.10.2012  
[http://www.welt.de/newsticker/dpa\\_nt/infoline\\_nt/wirtschaft\\_nt/article106087963/Risikomanagement-bekommt-mehr-Gewicht-im-Mittelstand.html](http://www.welt.de/newsticker/dpa_nt/infoline_nt/wirtschaft_nt/article106087963/Risikomanagement-bekommt-mehr-Gewicht-im-Mittelstand.html)