

Christoph Gabath (Hrsg.)

# **Innovatives Beschaffungsmanagement**

Trends, Herausforderungen,  
Handlungsansätze



Christoph Gabath (Hrsg.)

Innovatives Beschaffungsmanagement

Christoph Gabath (Hrsg.)

# **Innovatives Beschaffungsmanagement**

Trends, Herausforderungen,  
Handlungsansätze



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.

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Stefanie A. Winter

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung 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.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: STRAUSS GMBH, Mörlenbach

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2845-0

## Vorwort

Der betriebliche Einkauf befindet sich wie kaum ein anderer Unternehmensbereich im Umbruch. Das magische Dreieck des Einkaufs mit einer Fokussierung auf „Kosten, Qualität und Zeit“ scheint überholt zu sein. Zahlreiche Trends und Entwicklungen wie Nachhaltigkeit, Rohstoffknappheit, Globalisierung und Digitalisierung gewinnen mit zunehmender Geschwindigkeit an Fahrt. Zudem wird der Einkauf mit neuartigen Risiken konfrontiert, auf die Antworten zu finden sind. Nicht zuletzt geraten zunehmend komplexere und umfassendere Verträge zwischen Kunde und Lieferanten verstärkt ins Rampenlicht. Tiefgreifende Veränderungen wie diese erhöhen die Anforderungen an den Einkauf gewaltig und führen zu deutlichen Auswirkungen auf das Aufgaben- und Qualifikationsprofil des Einkäufers.

Nur mit einem vertieften Verständnis der Entwicklungen und Erfolgsfaktoren im Einkauf können Wettbewerbsvorteile für das eigene Unternehmen auf- bzw. ausgebaut werden. Unternehmen, die dagegen nicht in den Einkauf investieren, laufen Gefahr, den Abstand zu den Marktführern weiter zu erhöhen.

Entsprechend der hohen Komplexität des professionellen Beschaffungsmanagements stellen sich dabei vielschichtige kaufmännische, rechtliche, personelle und globale Fragen, die eng miteinander verzahnt sind. Der vorliegende Herausgeberband möchte erstmalig anhand von Beiträgen durch führende Experten aus erster Hand einen ganzheitlichen Einblick in die entscheidenden Themen des innovativen Einkaufsmanagements geben. Einkaufs- und Finanzmanager sowie Geschäftsführer finden eine breite Übersicht von Gestaltungsfunktionen, um sich mit den wertschaffenden Themenstellungen der Beschaffung vertraut zu machen.

Mein besonderer Dank gilt meinen Mitautoren, den Herren Dr. Arretz, Braun, Crux, Prof. Dr. Heß, Dr. Kessel, Dr. Lange, Lechner, Soltmann und Dr. Tomkos dafür, dass sie neben ihrer starken beruflichen Beanspruchung das Erscheinen dieses Handbuchs möglich gemacht haben. Ebenso verbindlich danke ich den Herren Clausen, Dr. Scherer und Schimke für die Weitergabe ihres Fachwissens in Form eines Interviews.

München, im Juni 2011

Christoph W. Gabath

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
1 Herausforderungen im Einkauf der Zukunft .....	9
<i>Interview mit Jürgen Scherer</i>	
2 Innovatives Risikomanagement im Einkauf .....	15
<i>Christoph Gabath</i>	
3 Globale Lieferantennetzwerke .....	49
<i>Interview mit Christoph Clausen</i>	
4 Supply-Performance-Management – Den Wertbeitrag im Einkauf steuern .....	53
<i>Gerhard Heß</i>	
5 Personalwirtschaftliche Herausforderungen im Einkauf.....	89
<i>Richard Crux/Thomas Tomkos</i>	
6 Die komplette Supply Chain im Fokus.....	101
<i>Interview mit Mike Schinke</i>	
7 Die nachhaltige Gestaltung von Lieferketten .....	107
<i>Michael Arretz</i>	
8 Die Einkaufsbeziehung effektiv und sicher rechtlich gestalten .....	113
<i>Christian Kessel</i>	
9 Internationalisierung des Einkaufs am Beispiel des Werkzeugmaschinenbaus.....	133
<i>Gerhard Lechner</i>	
10 Einkauf 3.0 – Entwicklungen im Bereich e-Sourcing .....	159
<i>Bernhard Soltmann</i>	
11 Optimierung des Rohstoffeinkaufs mit Derivaten.....	185
<i>Christoph Braun/Michael Lange</i>	
Autorenverzeichnis .....	213

# 1 Herausforderungen im Einkauf der Zukunft

*Interview mit Jürgen Scherer, Cognis*

Cognis ist ein führender, weltweit tätiger Anbieter von innovativen Produkten der Spezialchemie und von Inhaltsstoffen für Nahrungsmittel mit Fokus auf die Trends Wellness und Sustainability. Das Unternehmen beschäftigt rund 5.500 Mitarbeiter und verfügt über Produktionsstätten und Servicecenter in 30 Ländern. Cognis ist in über 100 Ländern tätig. Im Jahr 2009 erzielte das Unternehmen einen Umsatz in Höhe von insgesamt 2,584 Milliarden Euro. Christoph Gabath im Gespräch mit Dr. Jürgen Scherer, Group Vice President Corporate Purchasing & Supply Chain Services.

*Welche zentralen Entwicklungsthemen in der letzten Dekade haben den Einkauf nachhaltig geprägt?*

Erstens Globalisierung – Global Sourcing hat deutlich zugenommen, Hand in Hand gehend mit der weltweiten Verbreitung und Übertragung von Daten in Sekundenschnelle. Zweiter Punkt ist aus meiner Sicht die zunehmende Dynamisierung, die Volatilität der Märkte – immer schnellere Schwankungen in sowohl der Verfügbarkeit als auch den Preisentwicklungen und daraus abgeleitet Risiko- und Margenmanagement. Drittens: kürzere Produktlebenszyklen infolge der Individualisierung des Bedarfs in Richtung Konsumenten. Das führt natürlich durch die Wertschöpfungskette zu immer höheren Komplexitäten. Als Punkt vier eine zunehmend sinkende eigene Wertschöpfung in Unternehmen, damit einhergehend ein größerer Anteil des Outsourcings und des Managements von externen Partnern. Und als letzter Punkt ist sicher das Themenfeld Nachhaltigkeit zu nennen, das in den letzten fünf Jahren substanziell an Bedeutung gewonnen hat und immer mehr den Einkauf fordert, aktiv das ganzheitliche Wirtschaften des Unternehmens zu unterstützen.

*Was waren für Sie im Rückblick auf die Krise die wichtigsten Erkenntnisse für den Einkauf?*

Generell geht es um die Auswirkungen auf die gesamten Wertschöpfungsketten, nicht nur auf den Einkauf bezogen. Zunächst das, was mit dem „Leerlaufen bzw. Auffüllen von Supply Chain Pipelines“ verbunden war. Viele Marktteilnehmer waren davon überrascht, in welcher Geschwindigkeit diese Entwicklungen passiert sind. Ich sehe hier beispielsweise die Aufgabenfelder Planung und Bestandsmanagement – diese Bereiche haben sicherlich an Bedeutung gewonnen. Der Einkauf war maßgeblich daran beteiligt und gefordert, Bestände maximal herunterzufahren und nach der Wirtschaftskrise diese wieder lückenlos aufzufüllen. Weiter der Kosten- und Zeitdruck, der in der Wirtschaftskrise entstanden ist, mit Elementen wie Nachverhandlung und Vertragsmanagement.

*Welche Risiken haben dabei eine besonders hohe Bedeutung erfahren?*

Vor allem die Ausfallrisiken des Single Sourcing. Viele haben die Gefahr der Abhängigkeit unterschätzt, wichtige Einkaufsgüter nur aus einer Quelle zu beziehen und in Zeiten der Wirtschaftskrise Lieferausfällen gegenüberzustehen. Auch die mit dem Global Sourcing verbundenen Zeitaufwände, die betrieben werden müssen, um alternative Quellen aus Entwicklungsmärkten zu nutzen, haben eine ganz andere Bedeutung und Intensität in dieser Zeit erfahren. Nicht zuletzt daraus entstanden ist das Risikomanagement. Dieser Begriff, der im Einkauf vor der Krise nur punktuell Beachtung fand, hat eine ganz andere Dimension bekommen.

*Hat die Krise die Rolle des Einkaufs nach innen und außen gestärkt?*

Aus meiner Sicht würde ich die Antwort in einen kurzfristigen und mittel- bis langfristigen Aspekt teilen. Kurzfristig: Ja, weil die Aufmerksamkeit für das, was im Einkauf geschieht und die Konsequenzen auf das Ergebnis eines Unternehmens sehr viel transparenter geworden ist. Mittel- und langfristig würde ich ein größeres Fragezeichen dahinter machen. Erst wenn es dem Einkauf gelingt, bleibend Wertbeiträge für das Unternehmen sicherzustellen, kann von einer wirklich gestärkten Rolle des Einkaufs gesprochen werden. Das heißt konkret: Innovationen von den Liefermärkten in das Unternehmen bekommen und damit Wachstum generieren. Wenn das nicht gelingt, ist auch die Rolle des Einkaufs schnell wieder zurückgeführt auf seine Bedeutung vor der Krise.

*Viele Unternehmen nehmen eine Bündelung der Ressorts Einkauf und Supply Chain Management vor. Sehen Sie hier zwei separate Bereiche oder zunehmende Verschmelzung in einer Funktion?*

Ich denke, dass die Tendenzen dahin gehen, beide Funktionen stärker miteinander zu vernetzen, und halte das für richtig. Insbesondere ist diese Entwicklung dort zu beobachten, wo der Anteil der zugekauften Leistungen zunimmt. Dies ist in vielen Industrien im Bereich der Serviceleistungen der Fall, bspw. der Transport-, Lager- und Distributionsdienstleistungen, aber auch im IT-, HR-, Finanzbereich. In unserem Unternehmen hat das dazu geführt, die aufbauorganisatorische Trennung von Einkauf und Supply Chain weitgehend aufzulösen, hin zu einer eher ablauforganisatorischen Trennung von Sourcing und Beziehungsmanagement einerseits und Abwicklungsmanagement der operativen Prozesse andererseits.

*Wie bewerten Sie Thesen, die von einer Art „Selbstauflösung“ des Einkaufs infolge der Übernahme durch andere Unternehmensfunktionen sprechen?*

Ich halte diese Theorie der Selbstauflösung grundsätzlich für überzogen. Natürlich ist es so, dass es angrenzende Unternehmensbereiche gibt, die eng mit dem Einkauf zusammenarbeiten und in dem einen oder anderen Fall Funktionen des Einkaufs übernehmen – gewollt oder ungewollt. Das gilt für viele Bereiche. Ob das beispielsweise die Systemland-

schaft, die Automatisierung ist, mit der Nähe zur IT-Organisation, oder der Bereich Controlling, Planung und Zielsetzung, mit enger Verzahnung in den Finanzbereich. Auch Risk Manager, Nachhaltigkeitsmanager, die in Unternehmen etabliert werden – es gibt eine Reihe von Beispielen. Ich glaube, dass jedoch nur dann „eine Gefahr der feindlichen Übernahme“ existiert, wenn der Einkauf nicht ganzheitlich seine Rolle wahrnimmt und diese Themenfelder auch proaktiv und professionell besetzt.

*Wo liegen ganz konkret die Herausforderungen? Welche Branchen und Regionen sind aus Ihrer Sicht besonders betroffen?*

Die Herausforderungen sind insbesondere dort anzutreffen und als Vorreiter zu beobachten, wo es um schnellen, in vielen Fällen auch technologischen Wandel geht. Als Branchen kann man hier die Hightech-, die Computer- und Elektronikindustrie sehen, in denen die Produktlebenszyklen immens schnell drehen und dadurch die Anforderungen an die Lieferkette intensiver werden. Das Management der Lieferpartner nimmt immer größeren Einfluss auf das Ergebnis der eigenen Aktivitäten. Ich glaube, dass es überall dort besonders spürbar ist, wo der Anteil in der Wertschöpfungskette an Zukaufteilen besonders hoch ist – beispielsweise in der Automobilindustrie. Von nicht ungefähr sind die ersten Kooperationskonzepte in den 90er Jahren vielfach durch die Automobilindustrie proklamiert worden. In geografischer Hinsicht liegen dort die größten Herausforderungen, wo Industrien sich in die Schwellenmärkte (z. B. BRIC-Länder) hinein bewegen, vor allem von der Fertigung und konsequenterweise vom Sourcing her.

*Was unterscheidet „world class“ von den (unter-)durchschnittlichen Einkaufsorganisationen?*

Der Einkauf unterscheidet sich dabei nicht von anderen Unternehmensfunktionen. Ich würde gern den Blick zur Fragestellung „Worin unterscheiden sich besonders erfolgreiche von ohnehin schon guten Unternehmen?“ lenken – der faszinierenden Studie „From Good to Great“ von Jim Collins. Dort sind fünf Kernpunkte genannt, die für mich 1:1 auf den Einkauf übertragbar sind. Der Erste ist „Leadership“, eine Vision, eine Persönlichkeit, die der Organisation eine Perspektive und Zukunft gibt. Der Zweite und bedeutendste ist „People Management“, also immer erst die richtigen Leute haben, bevor die Strategie entwickelt wird und nicht umgekehrt. Der Dritte ist „Confront with the brutal facts“, also der Realität ins Auge schauen und faktenorientiert agieren. Punkt vier ist, die richtige Strategie und Segmentierung zu finden. Was liegt in der DNA eines Unternehmens oder eines Funktionsbereiches? Wo liegen die Kernkompetenzen, wo sind wir stärker als der Wettbewerb? Und letztlich eine konsequente Implementierung. Es gibt viele Unternehmen und Einkaufsorganisationen, die gute Strategien haben, diese aber nicht auf die Straße bekommen; die Disziplin und Konsequenz in der Implementierung vermissen lassen.

*Was sind gegenwärtig die wichtigsten Themenfelder im Einkauf für die CPO-Agenda?*

Solche Kernthemen sollten sich nicht von Jahr zu Jahr ändern. Ich glaube nicht an die CPO-Agenda, die in 2010 anders ist als in 2009 oder 2005. Ich beziehe mich dabei auf zwei Stu-

dien. Einerseits eine Studie von McKinsey aus 2007, das andere eine Studie von ADL aus 2006. Beide kommen zu vergleichbaren Ergebnissen; ADL nennt es die fünf „C's“. Zunächst: „Competences“ – McKinsey spricht hier von einem Talent Shortfall. Ich glaube, das ist der Schlüssel überhaupt, die richtige Mannschaft, die richtigen Leute zu haben und nachhaltig in die Mannschaft zu investieren. Punkt zwei ist „Clarity“, das heißt, die Strategie des Einkaufs konsequent auf die Unternehmens- oder Geschäftsbereichsstrategie abzustimmen. Das dritte Thema ist „Collaboration“ sowohl nach innen wie nach außen, also eine sehr enge Zusammenarbeit mit den übrigen Funktionsbereichen und Lieferpartnern. Viertens: „Concentration“ – Fokus, Fokus, Fokus der stets knappen Ressourcen auf die wichtigsten Themenfelder –, aber auch zu wissen, was man nicht tut. Und nicht zuletzt „Consistency“, das heißt Einkaufsprozesse immer weiter zu standardisieren, um dort gebundene Ressourcen möglichst freizusetzen und sie für werttreibendere Aktivitäten einsetzen zu können. Das sind aus meiner Sicht bleibende Top-Themenfelder für einen CPO – unabhängig davon, ob vor oder nach der Krise.

*Wie bereitet man sich optimal auf diese Herausforderungen vor und was sind dabei die zentralen Erfolgsfaktoren?*

Zum ersten Punkt möchte ich noch gern einen Hinweis zu Jim Collins machen. Er schreibt, „getting the right people on the bus – and the wrong people off the bus“. Das ist keine angenehme Aufgabe, aber die wichtigste vorbereitende Maßnahme. Die Erfolgsfaktoren sind Top-Management-Unterstützung, in vielen Fällen sogar eine Top-Management-Initiative. Eine klare, nachhaltige Vision und Strategie im Einkauf, an der kontinuierlich gearbeitet wird. Eine konsequente Personalentwicklung, dazu gehört auch eine konsequente Incentivierung der Einkaufsmannschaft, die der einer Vertriebsmannschaft nicht nachstehen sollte. Die Bereitschaft einer Organisation, sich permanent zu verbessern und zu benchmarken – auch außerhalb der eigenen Industrie über den Tellerrand zu schauen, von anderen zu lernen – eine Lernkultur in der eigenen Organisation zu entwickeln. Der letzte Punkt: ein gesundes Maß an Eigenvermarktung: Ich glaube, der Einkauf betreibt zu wenig Marketing in eigener Sache. Analog zu anderen Bereichen, beispielsweise dem Vertrieb, gilt es in eigener Sache zu werben. Nur wer Gutes, Interessantes berichten kann, wird wiederum gute Leute anziehen.

*Wie weit automatisierbar ist der Einkauf im Zeitalter von E-Procurement und wie bedeutsam ist der Faktor Mensch?*

Das Thema hat in den letzten Jahren eine gewisse Aufmerksamkeit bekommen, vielleicht auch einen Hype, hat sich aber wieder auf ein gesundes Maß reduziert. Es macht Sinn für gewisse Bereiche des Einkaufs. Ich möchte dies mit Blick auf die klassischen Portfolio-Methoden veranschaulichen: In dem unteren linken Quadranten, bei C-Materialien mit geringem Wert, hoher Wiederkehr und geringem Risiko, hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass dort E-Procurement sehr effizient eingesetzt werden kann – und auch die Lieferanten haben sich darauf eingestellt. Im Umkehrschluss heißt die Antwort auf die Frage aber auch, dass der Mensch eine immer bedeutendere Rolle spielen wird, und damit sind

wir beim Beziehungsmanagement. Dort stehen die Soft Skills im Vordergrund, die nicht automatisierbar und elektronisch abbildbar sind. Hier machen Vertrauen und Respekt den entscheidenden Unterschied. Ich habe in einem Artikel die interessante Überschrift gelesen „contact over contract“ – ich glaube, das versinnbildlicht unsere Diskussion.

*Welche Entwicklungen sind im Berufsbild des Einkäufers zu erwarten?*

Die Dinge haben sich auch hier nicht innerhalb der letzten Jahre verändert. In einer Studie der University of Arizona wurde bereits 1993 das Einkäuferprofil des 21. Jahrhunderts treffend beschrieben. Die Ergebnisse sind nach wie vor gültig: Es geht um Kommunikation mit Partnern, Kundenorientierung, Veränderungs- und Konfliktmanagement, Problemlösungskompetenzen sowie um Fähigkeiten im Bereich von Einflussnahme und Überzeugung, also einen breiten Strauß von Soft Skills. In Ergänzung zu den klassischen Hard Skills – Analysefähigkeit, Verhandlungsgeschick, Sprachkompetenzen – idealerweise in einer ausgewogenen Mischung. Ich glaube beobachten zu können, dass es meist an den Soft Skills fehlt, die gemessen an den Hard Skills eine immer größere Bedeutung gewinnen. Einkaufsorganisationen, die das erkannt haben und durch geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen fördern, haben langfristig die Nase vorne.

*Ist die gegenwärtige Aufwertungstendenz des Einkaufsleiters auf die Geschäfts- bzw. Vorstandsebene eine kurzfristige Erscheinung oder nachhaltiger Trend?*

Für mich ist dies eher eine Modeerscheinung, teilweise auch einer Erhöhung der Frauenquote geschuldet. Flächendeckend kann ich das nicht erkennen. Es wird aus meiner Sicht einige Zeit dauern, bis die Stellung des Einkaufs bis in den Vorstand breiter sichtbar wird, wie dies interessanterweise seit einigen Jahren im Handel beobachtbar ist. Wenn man sich vor Augen führt, dass der zugekaufte Wertschöpfungsanteil aber auch in vielen Industrieunternehmen inzwischen deutlich zugenommen hat, ist es schon verwunderlich, dass es nicht konsequenterweise zu einer hierarchischen Aufwertung der Einkaufsfunktion gekommen ist.

*Wettbewerb versus Partnerschaft – ein nicht zu lösender Konflikt für den Einkauf?*

Ganz wird sich der Konflikt nicht auflösen lassen. Ich glaube auch, es wäre falsch, einseitig nur von dem einen oder anderen Modell als dem richtigen zu sprechen; es hängt sehr stark von den Produktgruppen und dem Bedarfsportfolio ab. Dennoch wird der Trend weiter in Richtung kollaborativer Einkauf zunehmen. Die prägnante Überschrift für dieses Thema ist eine Forschungsströmung, die vor zehn Jahren bekannt geworden ist: „Be the most attractive customer to your key suppliers.“ In einer Zeit, in der es zunehmend dazu kommen wird, dass die besten Lieferanten sich ihre Kunden aussuchen können, wird es darauf ankommen, dass der Einkauf Anreizsysteme und Instrumente schafft, dass sich Lieferanten mit dieser Wahlmöglichkeit bewusst für den einen und nicht den anderen Kunden entscheiden. Dies spricht eher für einen kollaborativen Einkauf der Zusammenarbeit versus der harten Konfrontation.

*Was könnten entsprechende Anreizsysteme sein?*

Klassische Beispiele sind Wachstumsmöglichkeiten – insbesondere internationaler oder globaler Art. Oder mit einem Lieferanten gemeinsame Entwicklungen betreiben. Wir stellen aber auch ein hohes Interesse von Lieferanten fest, über Zielvereinbarungen zusätzliche Incentives zu bekommen, wenn bestimmte Ziele erreicht werden.

## Literatur

- COLLINS, J., *Good To Great – Why Some Companies Make the Leap ... and Others Don't*, New York, NY, 2001.
- CORDON, C./VOLLMANN, T., Be the most attractive customer to key suppliers, *IMD Int.*, No. 86, 2002.
- HARDT, C. W./REINECKE, N./SPILLER, P., Inventing the 21st-century purchasing organization, in: *The McKinsey Quarterly*, 4/2007, S. 115-124, 2007.
- KAUFMANN, L./SCHERER, J., Schlüsselkunden managen mit der Balanced Scorecard, in: *Harvard Business Manager*, 28. Jg. (Sept. 2006), S. 54-59, 2006.
- KOLCHIN, M. G./GIUNIPERO, L., *Purchasing Education and Training – Requirements and Resources*, Center of Advanced Purchasing Studies (CAPS), Tempe, AZ, 1993.
- SCHERER, J., Personalkonzepte für die Beschaffung bei der Henkel KGaA, in: *Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 974-986, 2002.
- VOLLRATH, C./ÜNAL, C. L., Purchasing Performance Excellence: Results from ADL's Benchmarking Study, in: *Prism*, 1/2006, S. 43-55, 2006.

# 2 Innovatives Risikomanagement im Einkauf

*Christoph Gabath, ACELOT*

## 2.1 Grundlagen

Risikomanagement im Einkauf setzt dort an, wo die grundlegenden Zielsetzungen der Beschaffung gefährdet werden können, und leistet somit einen entscheidenden Beitrag, den Unternehmenserfolg langfristig zu sichern. Je früher Zielabweichungen im Einkauf erkannt werden, desto leichter und rascher sind sie in der Regel zur Vermeidung von Unternehmenskrisen korrigierbar. Im Allgemeinen lassen sich diese Ziele auf das magische Dreieck des Einkaufs reduzieren: Preis, Qualität und Lieferfähigkeit. Im Hinblick auf die Wirtschaftskrise ist das bislang vernachlässigte Risikomanagement wieder in den zentralen Fokus der einkäuferischen Aktivitäten gelangt. Diese Renaissance ist maßgeblich auf unerwartet hohe Ausfälle der Lieferantenbasis in der jüngsten Wirtschaftskrise zurückzuführen. Trotz des starken Wirtschaftsaufschwungs bleibt die Zahl von Insolvenzen auf hohem Niveau, da viele Unternehmen nicht über die Liquidität zur Produktion der anziehenden Nachfrage verfügen. Wie ein Dominoeffekt können einzelne Unternehmenszusammenbrüche nachgelagerte Unternehmen in der Lieferkette in Mitleidenschaft ziehen. Die Dynamik und zunehmende Komplexität auf den Märkten sind mit einem deutlichen Anstieg der Risikofelder und Schadenshöhen verbunden. Risikomanagement ist somit zu einer Pflichtaufgabe für den Einkauf geworden und entwickelt sich zum wichtigen Wettbewerbsvorteil. So können Unternehmen mit Risikomanagement im Einkauf beispielsweise Marktanteile vom Wettbewerb gewinnen, wenn dieser nicht in der Lage ist, die Versorgungssicherheit gegenüber seinem Kunden abzusichern.

Bedingt durch eine enge Verzahnung der Partner und oftmals starke Abhängigkeitsverhältnisse können Risiken in Lieferketten teils massive Bedrohungspotenziale für das Unternehmen darstellen. Dem Einkauf kommt beim Management von Risiken eine besondere Bedeutung zu, da Rohstoffpreiserhöhungen, Lieferantenausfälle und Qualitätsprobleme bei Kaufteilen bereits in zahlreichen Fällen Unternehmenszusammenbrüche verursacht haben. Insgesamt zwingen diese Entwicklungen zu schnelleren, oft noch mit erheblichen Unsicherheiten behafteten Entscheidungen. Das erhöht auch die Gefahr von Fehlentscheidungen, die erst später als solche erkennbar werden.

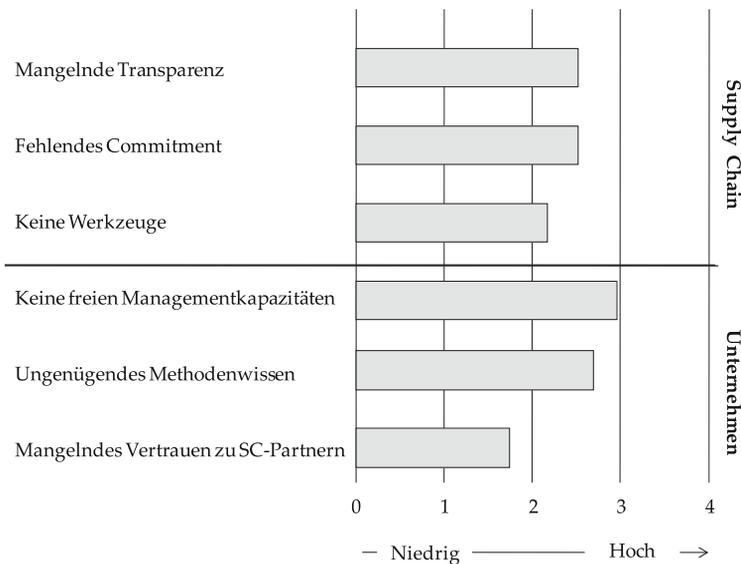
Ist die Erreichung der strategischen Unternehmensziele gefährdet oder haben Fehlentwicklungen sogar bereits zu einer ungenügenden Ertragslage geführt, gilt es dringend zu handeln. Je früher Veränderungen im unternehmerischen Umfeld wahrgenommen und je schneller Schwachstellen im Unternehmen behoben werden, desto geringer sind unerwünschte Auswirkungen. Entscheidend bleiben jedoch die Bereitschaft und Fähigkeit der

Unternehmensleitung, schnell und umsichtig mit wirkungsvollen Maßnahmen auf Probleme bei Lieferanten zu reagieren.

Obleich sich die Sensibilität für Risiken im Einkauf in den letzten Jahren deutlich verbessert hat, haben jedoch nur wenige Unternehmen dafür passende Handlungsansätze. Die betriebliche Praxis zeigt, dass bei zahlreichen Einkaufsorganisationen eine hinreichende Risikowahrnehmung vorliegt, jedoch keine klaren Strategien und Prozesse zur Bearbeitung eingesetzt werden. Risikomanagement findet hier zumeist nur als reaktives Improvisieren anstatt als proaktives Steuern statt.

**Abbildung 2.1:** Hindernisse von Risikomanagement im Einkauf<sup>1</sup>

**Bewertung folgender Hindernisse bei Einführung eines unternehmensübergreifenden Risikomanagements innerhalb von Wertschöpfungsketten (N = 21)**



Hinweise auf den gegenwärtigen Stand der Umsetzung des Supply Chain Risk Managements liefert eine Befragung von Experten aus den Bereichen Einkauf und Logistik aus dem Jahr 2008: Rund 75 Prozent der befragten Teilnehmer gaben an, dass ihr Unternehmen Risikomanagement betreibt. Bei der Ausrichtung des Risikomanagements scheint jedoch

<sup>1</sup> Vgl. Kersten, W. et al., Risikomanagement in Wertschöpfungsnetzwerken, in: Supply Chain Risk Management, 2008, S. 18

der Fokus primär auf dem eigenen Unternehmen und nicht auf dem Wertschöpfungsnetzwerk und damit auf den Lieferanten zu liegen. Daneben wurden die Experten auch gebeten, mögliche Barrieren für die Einführung von Risikomanagement im Einkauf zu bewerten. Es wurden Hindernisse in den Lieferketten der Befragten sowie in deren Unternehmen untersucht. Das wichtigste Hindernis liegt dabei offenbar nicht in der Lieferkette, sondern im Unternehmen selbst, indem keine ausreichenden Managementkapazitäten bereitgestellt werden. Aber auch in den Wertschöpfungsketten liegen Hindernisse bei der Umsetzung von Risikomanagement vor. So behindert vor allem eine mangelnde Transparenz die Umsetzung von Supply Chain Risk Management.

Bei Unternehmen, die Risikomanagement im Einkauf betreiben, sind oftmals Defizite in der Organisation des Risikomanagement-Systems festzustellen: Fehlende Verantwortlichkeiten und Aufgabenprofile verhindern eindeutige Zuständigkeiten und führen zu unkoordinierten Tätigkeiten, die nur sporadisch durch den Einkauf wahrgenommen werden. Entscheidende Grundlage für ein professionelles Risikomanagement sind jedoch standardisierte Prozesse zur Vorbereitung auf den Eintritt von Risiken. Die Entwicklung eines Risikomanagements ist eine abteilungsübergreifende Aufgabe, bei der die zentralen Informationen und Inhalte miteinander verknüpft werden müssen. Hierbei ist wichtig, dass entsprechende Systeme im Unternehmen etabliert und alle Verantwortlichkeiten geklärt sind. Zudem werden Risiken durch den Einkauf nur unzureichend im Hinblick auf ihre Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe bewertet.

Die zunehmende Verbreitung von Global Sourcing, Just-in-Time-Konzepte und Lieferantenspartnerschaften haben die Auswirkungen ungeplanter Ereignisse in Lieferketten massiv verstärkt. Auch Outsourcing als Auslagerung von internen Wertschöpfungstätigkeiten auf externe Lieferanten erhöht die Komplexität der Lieferkette und belastet die Risikoposition zusätzlich. Aufgrund der stetigen Fortentwicklung und Komplexität dieser Faktoren ist Risikomanagement dynamisch. Die Weiterentwicklung und Verfeinerung ist damit eine Kernaufgabe in jedem Jahr. Daneben ergibt sich durch zahlreiche rechtliche Vorschriften eine Verpflichtung zur Einrichtung eines Risikomanagements. So ist aufgrund des Kontroll- und Transparenzgesetzes (KonTraG) und seiner Auswirkung davon auszugehen, dass ein fehlendes Risikomanagement-System auch bei einer Kapitalgesellschaft zu einer persönlichen Haftung der Geschäftsführung führen kann. Zudem erfordert die restriktive Kreditvergabe von Banken infolge des Basel II-Akkords eine systematische Auseinandersetzung mit Risiken. Nachfolgend werden die zentralen Regularien herausgestellt, die die Rahmenbedingungen des Risikomanagements definieren:

### ■ Kontroll- und Transparenzgesetz (KonTraG)

Das KonTraG sieht vor, dass der Vorstand einer Aktiengesellschaft geeignete Maßnahmen zu treffen hat, insbesondere ein Überwachungs-System zu etablieren hat, um den Unternehmensfortbestand gefährdende Entwicklungen frühzeitig zu erkennen. Diese Sorgfaltspflichten gelten in entsprechender Weise auch für die Geschäftsführer anderer Rechtsformen (z. B. GmbH). Zielvorgabe des KonTraG ist es sicherzustellen, dass existenzgefährdende Risiken für das Unternehmen frühzeitig identifiziert und abgewehrt werden können.

## ■ Deutscher Corporate Governance Kodex

Ziele des deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) sind die Transparenz des deutschen Corporate-Governance-Systems sowie die Förderung des Vertrauens der Stakeholder in die Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Aktiengesellschaften. Dabei werden insbesondere die Rechte und Pflichten von Aktionären, Aufsichtsrat und Vorstand reglementiert. Aus dem Kodex ergibt sich die Aufgabe des Vorstands, für ein angemessenes Risikomanagement und -controlling zu sorgen. Risikomanagement ist damit ein zentraler Bestandteil der Unternehmensführung geworden.

## ■ Deutscher Rechnungslegungs-Standard Nr. 5 (DRS 5)

Der DRS 5 umfasst Standards für die Konzernrechnungslegung, die durch den Deutschen Standardisierungsrat konzipiert wurden. Der DRS Nr. 5 beinhaltet dabei allgemeine Anforderungen an die Risikoberichterstattung, die nach den §§ 289 I HGB und 315 I HGB vom Gesetzgeber gefordert werden. Im Risikobericht ist nach DRS 5 zu folgenden Kriterien Stellung zu beziehen:

- Darstellung des Risikomanagement-Systems
- Definition der Risikokategorien/-felder
- Beschreibung der Risiken
- Quantifizierung der Risiken
- Beschreibung der Bewältigungsmaßnahmen

Die DRS werden maßgeblich durch § 342 II HGB legitimiert und sollen somit die Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung wahren.<sup>2</sup>

### 2.1.1 Systematisierung von Risiken

Bei der Identifikation von Risiken ist auf eine logische Strukturierung von Risiken zu achten. Hierbei lassen sich folgende Klassifizierungen ableiten:<sup>3</sup>

- Bezüglich der Ergebnisabweichung kann man reine von spekulativen Risiken unterscheiden. Während reine Risiken Zielabweichungen in nur eine Richtung beschreiben, umfassen spekulative Risiken eine positive und negative Abweichung vom Zielwert. Exemplarisch kann eine Ertragssteuersenkung als reines Risiko angeführt werden. Ein symmetrisches Risiko ist beispielsweise der Eintritt in neue Beschaffungsmärkte, der sowohl mit einer Kostenreduktion als auch mit einer Versorgungsgefährdung verbunden ist.
- Legt man die verschiedenen Entscheidungsebenen zugrunde, kann man strategische, taktische und operative Risiken unterscheiden. Strategische Risiken beinhalten eine un-

<sup>2</sup> Vgl. Gleissner, W./Berger, T., Risikomanagement, 2007, S. 8 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Lasch, R./Janker, C., Risikoorientiertes Lieferantenmanagement, in: Risikomanagement in Supply Chains, 2006, S. 113 f.

ternehmensübergreifende Gefahr. Taktische und operative Risiken haben dagegen eine geringere Tragweite (z. B. Produktverfügbarkeit oder -qualität).

- Der zeitliche Kontext bietet eine weitere Möglichkeit zur Klassifikation. Risiken stehen in einem engen Zusammenhang zu den gesetzlichen Zielen, die einen Zeitpunkt- oder Zeitraumbezug aufweisen. Damit gilt es, auch die mit diesen Zielen verbundenen Risiken in einen zeitlichen Rahmen einzuordnen. Dabei muss zwischen permanenten und zeitlich begrenzten Risiken unterschieden werden.
- Vor dem Hintergrund der Tragweite des Risikos kann zwischen Bagatellrisiken, kleinen, mittleren, großen und existenziellen Risiken differenziert werden.

## 2.1.2 Risikopolitik

Neben den formalen Elementen des Risikomanagement-Systems nimmt die Risikopolitik als Rahmenbedingung eine zentrale Funktion ein. Sie ist als Ausdruck der Bereitschaft, Risiken einzugehen, von höchster Bedeutung. Risiken können jedoch aufgrund verschiedener Sichtweisen unterschiedlich wahrgenommen werden. Aus diesem Grund sind einheitliche risikopolitische Grundsätze, die mit normativen Elementen der Unternehmensführung im Einklang stehen, die Basis für die Gestaltung einer Risikomanagementorganisation. Darunter fallen Verhaltensleitlinien, die alle Mitarbeiter im Unternehmen zu einem einheitlichen Risikoumgang anleiten sollen. Ihre Aufgabe ist es somit, einen nachhaltigen Prozess zur Etablierung eines Risikobewusstseins und Entwicklung einer Risikokultur anzustoßen. Die daraus abgeleitete Risikopolitik trifft u. a. Aussagen über

- Entscheidungskriterien, die ein Abwägen von Rendite und Risiko ermöglichen,
- die Obergrenze für den Gesamtumfang der Risiken,
- die Aufteilung der Risiken in Kern- und Randrisiken,
- Begrenzungen für einzelne Risiken sowie
- eine Fixierung des angestrebten Ratings.<sup>4</sup>

Eine risikopolitische Leitlinie in der Beschaffung ist beispielsweise die Vorgabe einer Dual- bzw. Multiple-Sourcing-Strategie. Dadurch wird die Abhängigkeit von einem Einzellieferanten abgebaut und somit das Risikoprofil in der Materialgruppe verbessert. Es bleibt jedoch immer im Einzelfall zu klären, für welche Materialgruppen eine Verbreiterung der Lieferantenbasis unter Kosten- und internen Kapazitätsaspekten sinnvoll erscheint. Eine weitere beschaffungsbezogene Ausprägung der Risikopolitik ist die Länderauswahl von Lieferanten. So unterscheiden beispielsweise Unternehmen der chemischen Industrie bei Rohstofflieferanten zunächst einmal danach, ob sie in OECD-Ländern oder Nicht-OECD-Ländern ansässig sind. Der Grund für diese erste Bewertung ist, dass die erforderlichen

---

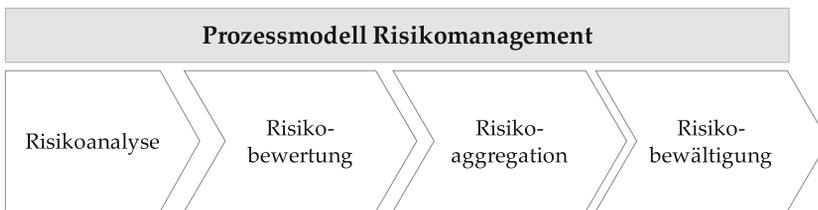
<sup>4</sup> Vgl. Gleissner, W./Berger, T., Risikomanagement, 2007, S. 18 f.

Umwelt- und Sicherheitsstandards in OECD-Ländern höher einzuschätzen sind als in Ländern, die diesen nicht angehören.

### 2.1.3 Risikomanagementprozess<sup>5</sup>

Der Risikomanagementprozess besteht im Wesentlichen aus vier Phasen, die im Folgenden näher dargestellt werden sollen:

Abbildung 2.2: Prozessmodell Risikomanagement



#### Risikoanalyse

Durch die Risikoverantwortlichen im Einkauf werden alle Einzelrisiken identifiziert und regelmäßig standardisiert erfasst. Der tatsächliche Risikomanagementprozess beginnt somit mit einer Risikoinventur, bei der erkennbare Risiken erfasst werden. Diese Phase ist für den gesamten Prozess erfolgskritisch, denn nur ein identifiziertes Risiko kann bewertet werden – ein nicht identifiziertes Risiko kann das Unternehmen rasch in eine Krisensituation führen. Zur umfassenden Identifikation von Risiken lassen sich in der Einkaufspraxis folgende Methoden anwenden:

- Strategische Planung
- Controlling, operative Planung und Budgetierung
- Risikoworkshops
- FMEA-Analysen
- Experten- und Mitarbeiterbefragungen

#### Strategische Planung

Bei der strategischen Unternehmensplanung definiert das Unternehmen seine Erfolgspotenziale (Kernkompetenzen, interne Stärken und wahrnehmbare Wettbewerbsvorteile). Im

<sup>5</sup> In Anlehnung an Gleissner, W./Berger, T., Risikomanagement, 2007, S. 18 ff.

Rahmen einer systematischen Analyse der negativen Einflussfaktoren lassen sich dabei die zentralen strategischen Risiken identifizieren.

### **Controlling, operative Planung und Budgetierung**

Der operativen Planung und Budgetierung liegen Annahmen zugrunde, die systematisch und transparent zu fixieren sind. So werden beispielsweise bei der Umrechnung von Fremdwährungen Annahmen über die Wechselkursverhältnisse getroffen, die für alle Unternehmensbereiche gültig sind. Planungsannahmen unterliegen einer teilweise hochgradigen Unsicherheit und stellen somit einen Risikofaktor dar. Bei Planabweichungen, die sich nicht mit bislang bekannten risikobehafteten Planannahmen erklären lassen, müssen die verursachenden Einflussfaktoren identifiziert werden. Derartige Parameter sind als neues Risiko in das Risikoinventar aufzunehmen.

### **Risikoworkshops**

Bestimmte Risikoarten können durch kritische Diskussionen im Rahmen eines Workshops identifiziert werden. Für einen strukturierten Ablauf von Risikoworkshops sollten von der Projektleitung die zu betrachtenden Risikofelder vorab definiert werden. Nach einer umfassenden Aufnahme der Risiken durch die Teilnehmer sind im zweiten Schritt solche Risiken auszuwählen, die für eine weitergehende Bearbeitung von Bedeutung sind.

### **FMEA (Fehler-Möglichkeiten- und Einflussanalyse)**

Der Grundgedanke von FMEA ist die vorbeugende Identifikation und Verhinderung potenzieller Fehler und ihrer Auswirkungen. Risiken werden hierbei bzgl. Auftreten, Bedeutung und Entdeckung bewertet. Zunächst wird das Unternehmen als intaktes System beschrieben und in seine Teilbereiche aufgespalten. Darauf basierend werden mögliche Störungszustände der einzelnen Bestandteile sowie systemübergreifende Störungen untersucht. Abschließend werden Auswirkungen auf das Gesamtsystem abgeleitet. Bei der Analyse werden die mögliche Fehlerursache, die Fehlerwirkung, die bedrohten Objekte sowie eine Bewertung der Risiken im Hinblick auf Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit festgehalten.

### **Experten- und Mitarbeiterbefragungen**

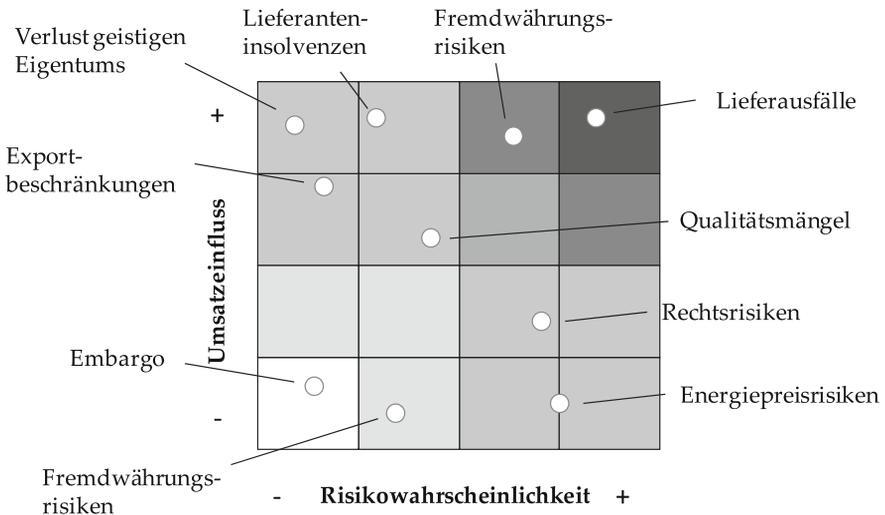
Expertenmeinungen können bei der Identifikation vor allem externer Risiken einen oftmals entscheidenden Beitrag leisten. Bei der Delphi-Technik beispielsweise wird ein mehrstufiges Verfahren der Expertenschätzung durchgeführt. Die Ergebnisse einer ersten Befragungsrunde beeinflussen weitere Befragungsrunden. Dadurch können mögliche Risiken besser abgeschätzt werden. Bei der Mitarbeiterbefragung werden dagegen primär interne Risiken erfasst. Neben Führungskräften werden alle Mitarbeiter mündlich oder schriftlich befragt, die über wichtige Informationen verfügen.

Zur Priorisierung von Risiken sollte bereits bei der Risikoidentifikation eine erste Evaluierung anhand einer Relevanzskala zur Fokussierung auf die wichtigsten Risiken erfolgen.

**Risikobewertung**

Risiken müssen quantifiziert werden, um geeignete Steuerungsmaßnahmen einleiten zu können. Dazu werden die Beschaffungsrisiken hinsichtlich Umsatzbeeinflussung (alternativ EBITDA) und Risikowahrscheinlichkeit beurteilt. Die Risikowahrscheinlichkeit für einzelne Risiken kann mit einer Wahrscheinlichkeit zwischen null und 100 Prozent bzw. in relativen Kategorien von „gering“ bis „hoch“ bewertet werden. Die Risikoverantwortlichen im Einkauf sind verpflichtet, der Geschäftsleitung unverzüglich über relevante Änderungen im Risikoprofil zu berichten. In einem Portfolio lassen sich mit diesen beiden Bestimmungsfaktoren die Risiken ermitteln, die für den Einkauf nicht akzeptabel sind und einer fundierten Steuerung bedürfen (siehe **Abbildung 2.3**).

**Abbildung 2.3:** Beispiel Risikomatrix



Auf Basis der Risikobewertung werden die Auswirkungen der Einzelrisiken durch das zentrale Risikomanagement aggregiert.

**Risikoaggregation**

Die Risikoaggregation, bei der die quantifizierten Risiken in die Unternehmensplanung integriert werden, dient der Bewertung des Gesamtrisikoumfangs. Dabei wird aufgezeigt, welches Risiko auf welche GuV-Position einwirkt. Anhand von Methoden zur Risikosimulation lassen sich dann risikobedingte Zukunftsszenarien kalkulieren; dies erlaubt Rückschlüsse auf Gesamtrisikoumfang, Planungssicherung und eine Schwankungsbreite des Geschäftsergebnisses. Basierend auf der risikobedingten Schwankungsbreite des Ergebnisses lässt sich direkt auf risikobedingte Verluste und somit den Bedarf an Eigenkapital zur Risikodeckung schließen.

Bei der Fixierung des Gesamtrisikoumfangs durch Risikoaggregation werden Risiken mit der Unternehmensplanung verknüpft. Jedes Risiko beeinflusst direkt oder indirekt eine Position der Plan-GuV und verursacht Abweichungen von den Planzahlen. In der betrieblichen Praxis werden Risiken dabei häufig als Schwankungsbreite um einen Planwert modelliert. Da solche Simulationen im Kern zufallsgetrieben sind, hat sich der Name „Monte-Carlo-Simulation“ eingebürgert. Für Änderungen der Risikofaktoren wird eine statistische Verteilung angenommen. Durch zahlreiche Simulationsläufe wird versucht, stabile Verteilungen und statistische Kennzahlen abzuleiten. Bei jedem Simulationslauf ergeben sich dabei verschiedenartige Kombinationen von Risikoausprägungen. Als Ergebnis erhält man einen Zufallswert für die Zielgröße. Ein alternatives gängiges Verfahren ist der „Value at Risk“: Dieser ist definiert als Höhe des Verlustes, der mit einer definierten Sicherheitswahrscheinlichkeit innerhalb eines bestimmten Zeithorizontes nicht überschritten wird. Ergänzend zu diesen Methoden können Kennzahlen wie die Eigenkapitaldeckung (Verhältnis von verfügbarem Eigenkapital zu risikoadjustiertem Eigenkapitalbedarf) abgeleitet werden. Bei der praktischen Anwendung der Simulationsverfahren ist die Zuordnung der Risiken bzw. sind deren Auswirkungen auf einzelne Positionen der Unternehmensplanung wichtig, um eine genaue Analyse der Risikowirkung zu ermöglichen.

## Risikobewältigung

Basierend auf der Kenntnis über die Bedeutung der Einzelrisiken und den Gesamtumfang der Bedrohung kann der Handlungsbedarf für eine Risikobewältigung hergeleitet werden. Vorrangiges Ziel der Risikobewältigung ist es, die Risiken für den Einkauf zu verringern. Risikostrategien können sich dabei auf folgende Aspekte erstrecken:

- **Vermeidung von Risiken:** Risiken mit einer hohen Eintrittswahrscheinlichkeit und erheblichem Schadensausmaß, die sich einer Steuerung entziehen, gilt es zu vermeiden. Risikobehaftete Prozesse im Einkauf werden dabei nicht durchgeführt und riskante Beschaffungsmärkte nicht bearbeitet.
- **Reduktion der Eintrittswahrscheinlichkeit:** Wahrscheinliche Risiken mit einem signifikanten Schadenspotenzial lassen sich ursachenbezogen reduzieren, so dass der Umfang oder die Anzahl von risikotragenden Geschäften (z. B. die Beschaffung bei einem Lieferanten mit hoher ppm-Rate) abnimmt.
- **Risikotransfer auf Dritte:** Währungs- oder Rohstoffpreissrisiken lassen sich durch Kapitalmarkttransaktionen (z. B. Hedging) auf andere Marktteilnehmer übertragen. Ferner ist die Verlagerung von Risiken auf Versicherungsträger eine gängige Methode. Auch die Verlagerung von Einkaufsprozessen auf Outsourcing-Dienstleister wird in zahlreichen Fällen zur Überwälzung von Risiken in Erwägung gezogen.
- **Schaffung ausreichender Deckungspotenziale für die zu tragenden Risiken:** Hierbei wird mit einem Eintritt des Risikos gerechnet, die Folgen sollen jedoch minimiert werden. Es empfehlen sich Maßnahmen, welche die wirtschaftlichen Folgen der Risikoereignisse verändern. Dafür sind entsprechende Vorkehrungen zu treffen und mögliche finanzielle Belastungen durch die Bildung von Rückstellungen abzufedern.