

FACHARTIKEL

Beitrag zu „VBU im Dialog“ Frühjahr 2010

Autor: Michael Starz

Risikomanagement im Einkauf - Brandbekämpfung oder Prophylaxe ?

Über eine neue strategische Rolle des Einkäufers

Wie viele Fließbänder standen während der Finanz- und Wirtschaftskrise wohl still und wie viele Kundenprojekte konnten nicht termingerecht fertig gestellt werden, weil der Lieferant wichtiger Zukaufteile überraschend Insolvenz anmelden musste?

Die zurückliegende Krisenzeit mit branchen- und firmenspezifisch unterschiedlich drastischen Auswirkungen hat wohl eines gelehrt: die zunehmenden Verflechtungen von Geschäftsbeziehungen bieten nicht nur Chancen für neue Märkte und neue Produkte, sondern sie bergen auch latente Risiken, die durch eine derartig umfassende Krise von heute auf morgen akut werden können.

Risikomanagement ist mehr als Reporting

Viele Firmen –vor allem international agierende Großunternehmen - haben daher seit langem im Controlling ein fundiertes Risikomanagement aufgebaut, um durch ein geeignetes Berichtswesen Risiken zu erkennen und mit geeigneten Maßnahmen zu begegnen. Handlungsbedarf hinsichtlich eines pro-aktiven Risikomanagements besteht jedoch meist bei mittleren und größeren Unternehmen des Mittelstandes, der ‚Spannbreite‘ des Risikomanagement-Prozesses und vor allem bei einer aktiven Rolle des Einkaufs in diesem Prozess.

Ein Unternehmen ohne professionelles Risikomanagement zu führen ist wie Fahren eines Autos mit verbundenen Augen. Die Herausforderung ist jedoch, Risiken so frühzeitig zu identifizieren, zu bewerten und zu bewältigen, damit der Erfolg am Markt und der Bestand des Unternehmens nicht gefährdet werden.

Wenn der monatliche Risikoreport, das Actual, die Zahlen des Controllings auf dem Tisch liegt, ist es meist viel zu spät für pro-aktive Maßnahmen. Hektisches Agieren beginnt und überstürzte Aktionen werden eingeleitet um wenigstens sicher zu stellen, dass sich aus dem anfänglichen Krisenfeuer kein Flächenbrand entwickelt. Da dies nur Schadensbegrenzung bedeutet ist ein vorausschauendes Risikomanagement mit frühzeitigem Einbeziehen des Einkaufs gefordert.

In vielen Unternehmen umfasst das Risikomanagement vor allem die Funktionen F + E, Produktion, Vertrieb und Kundenservice. Das ist durchaus verständlich und richtig, da schnelle technologische Veränderungsprozesse, Abhängigkeiten von wenigen wichtigen Kunden sowie von Kapitalgebern und ebenso rasante Veränderungen bei den Wettbewerbern – die Globalisierung spielt dabei eine zunehmende Rolle - ein hohes Risikopotential bergen; der Risikoumfang ist damit deutlich höher geworden. Bei hohen Materialkostenanteilen in einem Unternehmen ist es zudem augenscheinlich, dass der Einkauf ein wertvolles Instrumentarium darstellt, um Risikomanagement im Sinne von Prophylaxe zu installieren.

Risikomanagement ohne Einkauf ist unvollständig

Der Einkauf muss zum frühestmöglichen Zeitpunkt in die Budget-, Beschaffungs- und Produktentstehungsprozesse eingebunden werden. Nur so ist er in der Lage, in Abstimmung mit den Fachbereichen und aufgrund geplanter Bedarfe geeignete und zuverlässige Lieferanten zu finden und zu qualifizieren.

Für den Einkauf sind geeignete Frühindikatoren wie Änderungen der Bedarfe oder der Bedarfs-Zeitpunkte, strategische Neuausrichtungen der Produkte und am Markt sowie Änderungen in gesetzlichen Vorschriften oder Normen ganz wesentliche Informationen.

Im Einkauf selbst ist es notwendig ein strategisches Lieferantenmanagement, ein Warengruppenmanagement auf- bzw. auszubauen hinsichtlich einer dynamischen Lieferantenbewertung. Dieses sollte durch ein umfassendes Einkaufscontrolling ergänzt werden, das den Partnerfunktionen zeitnah wichtigen Input liefert.

Wesentliche Risiken auf der Lieferantenseite sind:

- Lieferanteninsolvenz, Firmenübernahmen
- Versorgungssicherheit
- Reputationsverluste durch soziale und ökologische Mängel in der Lieferantenproduktion
- Entwicklungsrisiken und Verzögerungen der Produktbereitstellung
- Single Sourcing
- Transportrisiken bei globalen Lieferanten
- Währungsschwankungen

Eine Risikobewertung hat statische und dynamische Elemente:

- Bewertung der Firma (allgemeine Informationen, Verträge, Innovation, Produktion, Nachhaltigkeit, Qualitätswesen, Konkurrenz, Transportrisiko etc.)
- Bewertung der Produkte (Qualität, Patente, Substituierbarkeit, Fertigungstiefe, Unterlieferanten etc.)
- Permanente Lieferantenbewertung nach gewichteten objektiven und subjektiven Kriterien
- Finanzbewertung (Eigenkapitalquote, Umsatzrentabilität, Liquiditätsgrad etc.)

Wichtig sind dabei **objektive Kriterien** und messbare Zahlen wie Lieferantenzuverlässigkeit, Ausfall- und Reparaturquoten und die genannten Finanzgrößen.

Um die Risikobewertung zu komplettieren sind jedoch **auch subjektive Größen** heranzuziehen, da sie Indikatoren für bestehende oder aufkommende Probleme sind. Beispielhaft seien hier genannt:

- Stimmung im Betrieb des Lieferanten
- Streichung von Urlaubsgeld oder Boni
- Einschränkungen bei Dienstreisen, Firmenwagen oder Incentives
- Kurzarbeit, Entlassungen, Schließung von Standorten
- Übernahmegerüchte
- Unübliche Forderungen nach Vorauszahlungen
- Häufiger Wechsel in Führungsfunktionen

Ein Einkäufer mit guter Kenntnis seines Lieferanten kann diese Informationen in Erfahrung bringen und auch richtig einschätzen, sei es durch engen Lieferantenkontakt oder durch Informationsquellen wie das Internet.

Der Einkauf komplettiert das Risikomanagement

Dieses Frühwarnsystem eines professionellen Risikomanagements versetzt den Einkauf und das Unternehmen insgesamt in die Lage, rechtzeitig geeignete Vorsorge zu treffen um eine Krise gar nicht erst entstehen zu lassen oder ihre Wirkung deutlich abzuschwächen. Das kann z.B. bedeuten sich von bestehenden Lieferanten zu trennen, aber auch in Partnerschaft und guter Kommunikation mit dem betreffenden Lieferanten Lösungen und Strategien zu entwickeln um gemeinsam der Krise zu begegnen und den Erfolg beider Firmen abzusichern.

ms pro:con Consulting

Michael Starz
 Erlenweg 11
 71711 Murr
 Germany
 Tel: +49 (0) 7144 / 8960 993
 Fax: +49 (0) 7144 / 260 546
 Mobil: +49 (0) 151 / 229 299 23
 Mail: m.starz@ms-procon.com
 Web: www.ms-procon.com