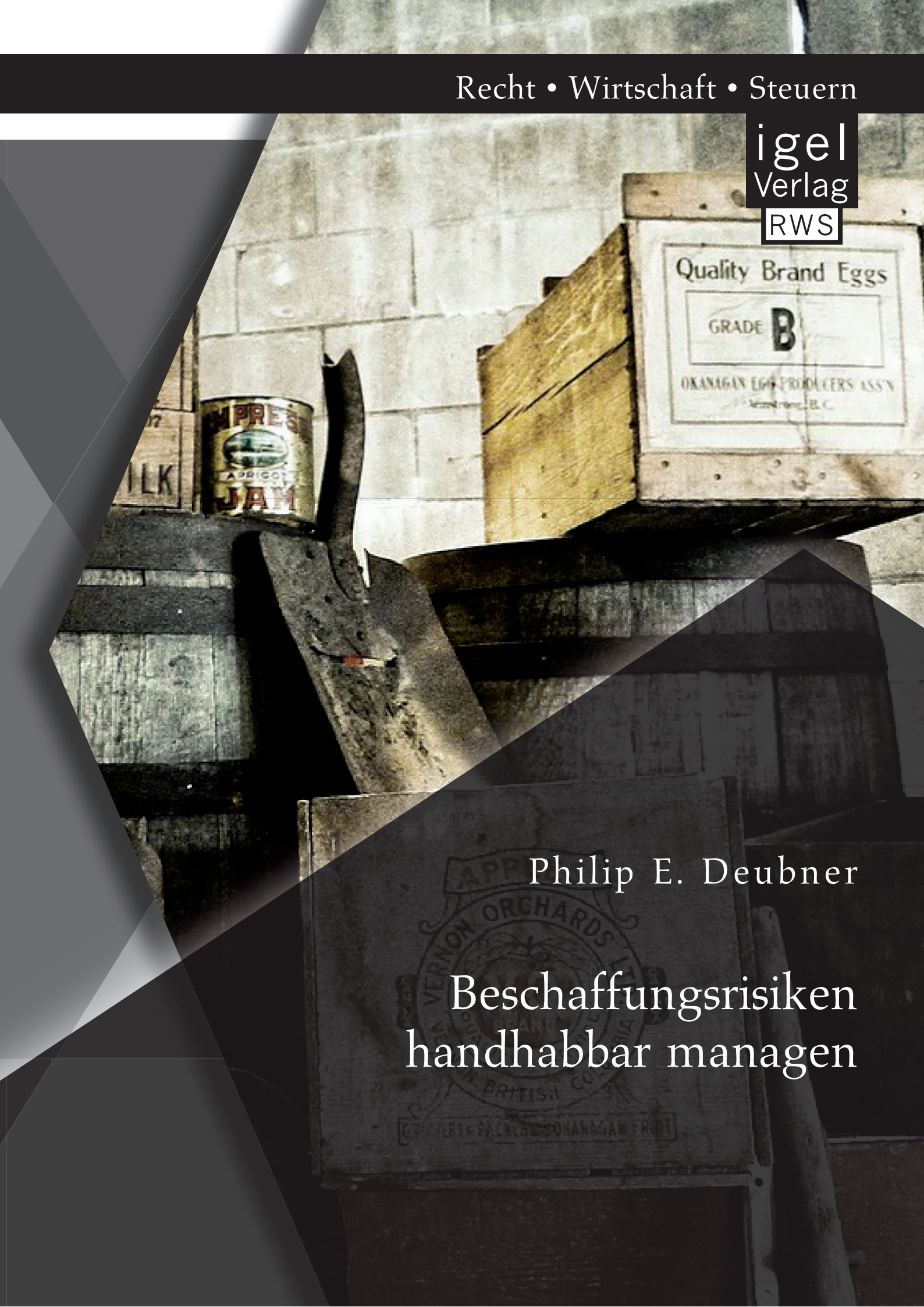
Recht • Wirtschaft • Steuern

igel Verlag RWS



Philip E. Deubner

Beschaffungsrisiken handhabbar managen

Deubner, Philip E.: Beschaffungsrisiken handhabbar managen, Hamburg, Igel Verlag RWS 2014

Buch-ISBN: 978-3-95485-005-1
PDF-eBook-ISBN: 978-3-95485-505-6
Druck/Herstellung: Igel Verlag RWS, Hamburg, 2014

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

© Igel Verlag RWS, Imprint der Diplomica Verlag GmbH
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg
http://www.diplomica.de, Hamburg 2014
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Darstellungsverzeichnis 7

Abkürzungsverzeichnis 8

A. Einleitung 11

I. **Vorwort** 11

II. **Buchstruktur** 13

B. Beschaffung als zentrale Unternehmensschnittstelle 15

I. ***Begriff der Beschaffung*** 15

II. ***Ableitung der Beschaffungsziele*** 16

III. ***Hebelwirkung der Beschaffung*** 18

IV. ***Die Beschaffungsstrategie*** 19

C. Einführung in das System des Risikomanagement 22

I. ***Risikobegriff*** 22

II. ***Risikomanagement*** 26

1. System des Risikomanagement 26

2. Festlegung einer Risikostrategie 30

3. Einbettung in das Unternehmensrisikomanagement 33

4. Risikoanalyse 34

4.1. Identifizierung von Risiken 34

4.2. Bewertung von Risiken 38

4.3. Aggregation von Risiken 41

5. Steuerung von Risiken 45

6. Überwachung von Risiken 50

7. Risikodokumentation 51

8. Zusammenfassung der bisherigen theoretischen Erfordernisse 52

D. Ansätze einer Risikoidentifizierung durch Risikosystematisierung 53

I. ***Bedarf der Systematisierung*** 53

II. ***Erarbeitung eines möglichen Vorgehens*** 53

III. ***Risikotreiber*** 56

1. Definition 56

2. Trend zu internationalen Wertschöpfungsnetzwerken 57

3. Lean-Management 58

4. Target-Costing 60

5. Mass Customization 62

6. Produktlebenszyklus 63

IV. ***Anwendung der Methodik*** 65

1. Kostenrisiken 65
2. Qualitätsrisiken....68
3. Sicherheitsrisiken 69
4. Unabhängigkeits- und Flexibilitätsrisiken....73
V. ***Bedarf eines Frühwarnsystems***....75

E. Instrumente des Risikomanagement....77

I. ***Erfordernis eines einheitlichen Werkzeugkastens*** 77
II. ***Das Lieferantenmanagement als zentrales Risikoinstrument der Beschaffung*** 79
III. ***Bewertung*** 82
1. Gewährleistung der Objektivität 82
2. Schadenseintritt 84
3. Schadensausmaß....87
4. Risikoinventar....89
IV. ***Aggregation***....90
V. ***Steuerung*** 91
1. Auswirkungen von Unternehmensstrategien 91
2. Steuerungsentscheidung....92
3. Vermeidung 93
4. Verringerung....94
5. Übertragung 96
6. Übernahme....97
7. Diversifikation....98
VI. ***Überwachung*** 99
VII. ***Dokumentation*** 100

F. Zusammenfassung.... 101

Literaturverzeichnis.... 103

Darstellungsverzeichnis

Darstellung 1: Gründe für internationale Einkaufsaktivitäten 12
Darstellung 2: Struktur des Buches 14
Darstellung 3: Wirkungsrichtungen der Beschaffungsziele..... 17
Darstellung 4: Veranschaulichung des Hebeleffektes 18
Darstellung 5: Zusammenhang Gewinnbeitrag und Beschaffungskosten 18
Darstellung 6: Übersicht Sourcingstrategien 20
Darstellung 7: Prinzipskizze Risikoverständnis 26
Darstellung 8: Übersicht Risikomanagementzyklen..... 28
Darstellung 9: Risikomanagementkreislauf 29
Darstellung 10: Zusammenhang zwischen Einzel- und Gesamtrisiko 34
Darstellung 11: Übersicht Techniken zur Risikoidentifikation 36
Darstellung 12: Einteilung von Eintrittswahrscheinlichkeiten 39
Darstellung 13: Grundtypus einer Risikomatrix 40
Darstellung 14: Übersicht der bewerteten Risiken..... 43
Darstellung 15: Ergebnis der Monte-Carlo-Simulation..... 44
Darstellung 16: Maßnahmen der Risikosteuerung 47
Darstellung 17: Schwache Signale, Beherrschungsgrad und Schadenspotenzial 51
Darstellung 18: Umsatzverlauf über den Lebenszyklus..... 64
Darstellung 19: Kostenkategorien der Beschaffung 66
Darstellung 20: Quellen von Qualitätsrisiken..... 68
Darstellung 21: Portfoliomodell nach Olsen und Ellram..... 72
Darstellung 22: Dimensionen der Sicherheitsrisiken 73
Darstellung 23: Beispielhafte Einteilung in Wahrscheinlichkeitsklassen..... 85
Darstellung 24: Beispiel eines Ereignisbaums..... 87
Darstellung 25: Beispiel für eine Abart einer Ereignisbaumanalyse 89

Abkürzungsverzeichnis

A

a. a. O.	am angegebenen Ort
Abs.	Absatz
AktG	Aktiengesetz

B

BA	Beschaffung aktuell
BilMoG	Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts
bzw.	beziehungsweise

C

c. p.	ceteris paribus
ca.	circa
COF	Cost of Failure
CORM	Cost of Risk Management

D

DGR	Deutsche Gesellschaft für Risikomanagement e.V.
DVZ	Deutsche Logistik Zeitung

E

eds.	editors
et al.	et alii
etc.	et cetera
EUR	Euro

F

f.	folgende
FMEA	Fehlermöglichkeiten- und –einflussanalyse (engl.: Failure Mode and Effects Analysis)

G

GE	Geldeinheiten
gem.	Gemäß
Ggf.	gegebenenfalls
GP	Gliederungspunkt
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung

H

HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
HS	Halbsatz

I

i. H. v.	In Höhe von
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer
InsO	Insolvenzordnung
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informationstechnologie

J

Jg.	Jahrgang
JIS	Just-in-sequence
JIT	Just-in-time

K

KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich

M

Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden

O

o. V.	ohne Verfasser

P

PS	Prüfungsstandard

R

RAC	Risk-Adjusted-Capital
RHB-Stoffe	Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe

S

S.	Seite
SCOR	Supply Chain Operations Reference

T

TCR	Total Cost of Risk
TPS	Toyota Production System

V

VaR	Value at Risk
vgl.	vergleiche
VMI	Vendor Managed Inventory

Z

z. B.	zum Beispiel
ZWF	Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb

A. Einleitung

I. Vorwort

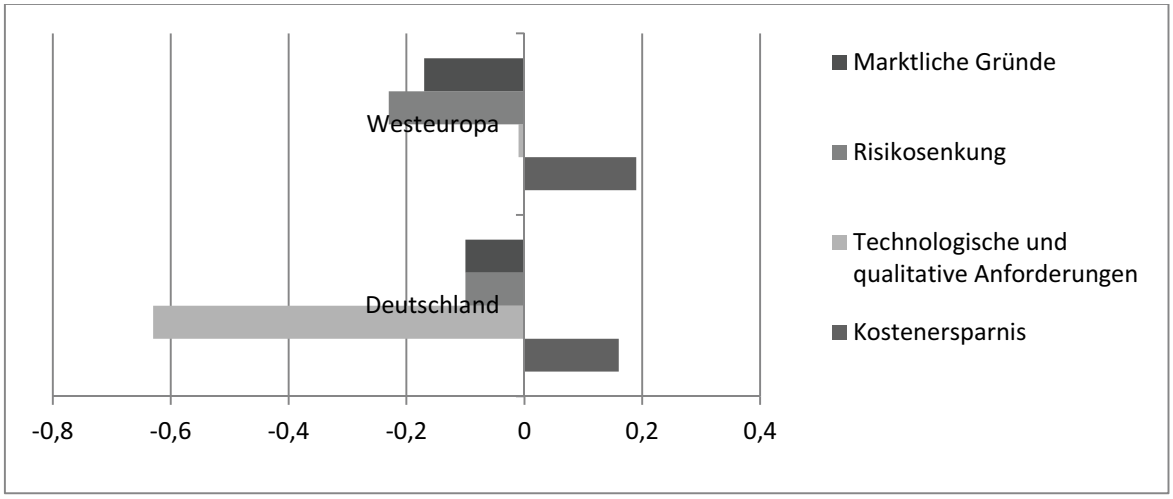
Kunden erwarten nicht mehr nur die Eignung eines Produktes, ihr jeweiliges Bedürfnis zu befriedigen, sondern zugleich soll der jeweilige Artikel qualitativ hochwertig und günstig sein sowie zugleich eine hohe Verfügbarkeit aufweisen.[1] Dieses fordert in einer arbeitsteiligen Wirtschaftswelt nicht mehr nur das einzelne Unternehmen, sondern sämtliche an der Produkterstellung beteiligten Unternehmen. Die Erkenntnis, dass der Endkunde[2], bzw. dessen Wünsche[3], in das Zentrum der Leistungserstellung rückt, führt dazu, dass nicht mehr nur einzelne Unternehmen miteinander im Wettbewerb stehen, sondern komplette Wertschöpfungsnetzwerke.[4]

Zugleich stehen die beteiligten Unternehmen allerdings auch unter einem hohen Kostendruck. Dieser ist sowohl durch Megatrends wie die Globalisierung, aber auch durch das bereits genannte steigende Kostenbewusstsein des Abnehmers begründet.[5] Betrachtet man lediglich die logistische Seite, so können Kostenersparnisse grundsätzlich in den Bereichen Beschaffung, Produktion und Distribution gehoben werden.[6] Wird nun weiterhin beachtet, dass die Fertigungstiefe innerhalb von Unternehmen stetig abnimmt[7], so dass beispielsweise die Wertschöpfung der Porsche AG am Geländewagen Cayenne lediglich ca. 11 % beträgt,[8] dann kann aus diesem Umstand die herausragende Bedeutung der Beschaffung für den Gesamterfolg des Unternehmens abgeleitet werden.

Vor diesem Hintergrund wird versucht, die Beschaffung so kosteneffektiv wie möglich zu gestalten. Im Rahmen einer Befragung durch den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre und Industriebetriebslehre der Universität Würzburg wurden 2009 20 Einkaufsverbände nach den Gründen für die Aktivitäten der Mitgliedsunternehmen auf den internationalen Beschaffungsmärkten befragt.[9] Das Ergebnis für

[1] Vgl. Kersten, Hohrath, Winter (2008), S. 8
[2] Vgl. Faust (2009), S. 235
[3] Als so genannte „voice of the customer“ (VOC)
[4] Vgl. Howagner (2008), S. 23
[5] Vgl. Ender, Lanza, Spoeth (2010), S. 16
[6] Auf die Berücksichtigung der Entsorgungslogistik wird in diesem Zusammenhang verzichtet, da hier neben betriebswirtschaftlichen weiterhin viele gesetzliche Vorgaben hineinfallen.
[7] Vgl. Ender, Lanza, Spoeth (2010), S. 16
[8] Vgl. Wannenwetsch (2010), S. 129
[9] Vgl. Bogaschewsky, Müller, Altmann (2009), S. 1

Deutschland und Westeuropa ist in Darstellung 1 in Form von Faktorvariablen dargestellt.[10]



Darstellung 1: Gründe für internationale Einkaufsaktivitäten
Abbildung nach Bogaschewsky, Müller, Altmann (2009), S. 2

Aus der Abbildung lässt sich deutlich herauslesen, dass der wesentliche Grund für internationale Einkaufsaktivitäten in dem Wunsch liegt, Kostenersparnisse zu realisieren. Zugleich stellen jedoch sowohl die Verringerung der Fertigungstiefe als auch die Erschließung von internationalen Lieferquellen gewisse Risiken dar, wie anhand zweier Beispiele gezeigt werden soll.

Am 17.03.2000 schlug in die Produktionsstätte der Philips NV[11] im US-amerikanischen Albuquerque ein Blitz ein. In dieser Fabrik wurden zum damaligen Zeitpunkt vorrangig Zubehörteile für Mobilfunktelefone produziert. Hauptkunden waren die Firmen Nokia und Ericsson. Das entstehende Feuer konnte durch die Belegschaft innerhalb von 10 Minuten gelöscht werden.[12] Eine Folge dieses – für sich alleine betrachtet – unspektakulären Zwischenfalls waren auf Seiten Ericssons nicht realisierte Gewinne in Höhe von ca. 400 Millionen US-Dollar[13] sowie mittelfristig der Rückzug Ericssons aus der Alleinentwicklung von Mobilfunkgeräten.[14] Der Grund für diese Auswirkungen lag in der Kontamination von zwei der vier Reinräume in der Produktionsstätte.

[10] Dabei deutet ein hoher positiver Wert auf eine starke Motivation im angegebenen Bereich, ein hoher negativer Wert auf eine lediglich gering ausgeprägte Motivation hin.
[11] N.V. = naamloze vennootschap, dieses entspricht einer Aktiengesellschaft nach niederländischem Gesellschaftsrecht
[12] Vgl. Sheffi (2007), S. 30
[13] Vgl. Latour (2001), S. 1
[14] Vgl. Sheffi (2007), S. 31

In der jüngeren Vergangenheit führte der Ausbruch des Vulkans Eyjafjallajökull auf Island ab dem 20.03.2010 zu einer Sperrung des europäischen Flugverkehrs vom 15.04. – 21.04.2010[15]. Obwohl der Zeitraum mit etwa einer Woche überschaubar war, führte der Ausfall von innereuropäischen Flügen zu Lieferengpässen und teilweise Produktionsausfällen bei Autobauern und Zulieferbetrieben, die nur über einen längeren Zeitraum wieder aufgeholt werden konnten.[16]

Die Ereignisse sind willkürlich ausgewählt worden, um das Spannungsfeld, welches weiter oben bereits angedeutet wurde, greifbarer zu machen. Zugleich sollte aufgezeigt werden, welch hohen Einfluss alltägliche[17] Ereignisse in einer komplexen Unternehmenswelt bekommen können. Vor diesem Hintergrund erscheint es als eindeutig, dass die Kenntnis von möglichen Beeinträchtigungen und die Suche nach Handlungsempfehlungen, diesen Herausforderungen zu begegnen, für die wirtschaftliche Zukunft einer Unternehmung von elementarer Bedeutung ist. Zugleich ist der Beschaffung innerhalb der Unternehmensfunktionen aus den bereits dargelegten Gründen eine gesteigerte Bedeutung beizumessen. Somit wird deutlich, dass ein aktives Management von möglichen Beeinträchtigungen – oder besser Risiken – der Beschaffung von zentraler Bedeutung für jedes Unternehmen ist.

Das Ziel dieses Buches soll es sein, mögliche Risiken im Rahmen der Beschaffung zu definieren und zu systematisieren, sowie in einem weiteren Schritt Ansatzpunkte für denkbare Werkzeuge eines Risikomanagements zu entwickeln. Dabei soll es um eine Einführung in einen generellen Risikomanagementablauf gehen, ohne direkt in ein Risikomanagementsystem, wie z.B. MoR[18] einzuführen.

II. Buchstruktur

Nach einer kurzen Einführung in die allgemeine Problemstellung werden im Teil B zunächst die allgemeinen Grundlagen der Beschaffung erarbeitet, die die Basis für das weitere Vorgehen bilden sollen. Hier wird zunächst der Begriff der Beschaf-

[15] Das Datum 21.04.2010 bezieht sich auf den deutschen Flugverkehr
[16] Vgl. Verkehrsrundschau vom 21.04.2010
[17] Entgegen anderslautender Meinungen ist auch ein Vulkanausbruch als alltägliches Ereignis zu werten. So verzeichnet eine durch das International Volcano Research Centre erstellte Eruptionsliste für das Jahr 2010 weltweit 48 Eruptionen (Stand 20.11.2010)
[18] Management of Risk nach APMG (vgl. http://www.apmg-international.com/en/qualifications/m-o-r/m-o-r.aspx)