



BME-Whitepaper „Risikomanagement im Einkauf“

Verständnis

Im Risikomanagement geht es darum, unternehmerische Risiken einzuschätzen bzw. monetär kalkulierbar zu machen, um Schäden vom Unternehmen abzuhalten. Risiken können das Geschäftsvorhaben des Unternehmens elementar gefährden. Verschiedene Risiken können je nach Unternehmen und dessen Strategie unterschiedlich ins Gewicht fallen.

Für den Einkauf sind Lieferausfall, Lieferverzögerungen oder die Insolvenz eines Lieferanten die wohl relevantesten Risiken. Aber auch Logistik- bzw. Transportrisiken sowie Preisrisiken, Materialrisiken und Schlechtleistung können große Auswirkungen haben. Von der Sourcing-Strategie eines Unternehmens (regional, global, Single-Sourcing) hängt es ab, welche Risiken als Hauptrisiken identifiziert werden. Logistische Risiken oder Transportrisiken können dabei eher entstehen, je komplexer die Lieferkette ist und je größer die Entfernung zum Lieferanten. Für die Entscheidungsfindung, ob ein Risikomanagement(-system) eingeführt werden soll, werden alle möglichen Risiken für ein Unternehmen in einer Kosten-Nutzen-Abwägung gegenübergestellt und die Opportunitätskosten („was wäre, wenn...?“) ermittelt.

Wer ist zuständig?

Einkaufsleiter | Warengruppenverantwortlicher | Strategischer Einkäufer | Supply Chain Manager | CPO | Risiko-Manager | Qualitätsmanager

Schlagwörter

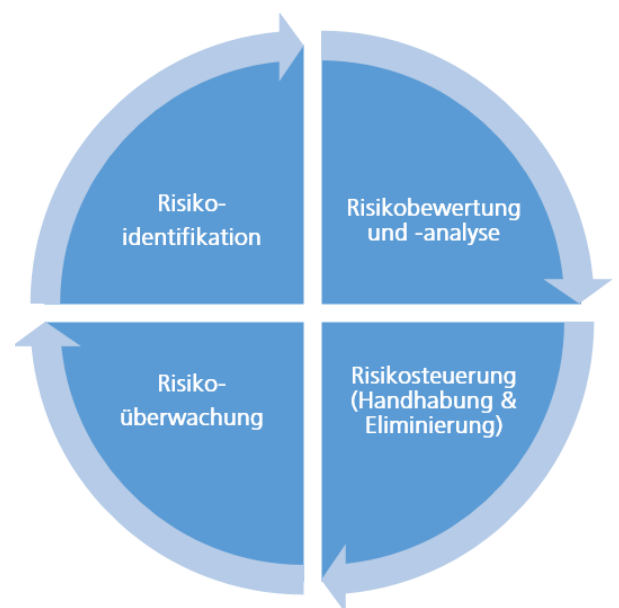
Lieferausfall | Lieferverzögerungen | Logistikrisiken | Transportrisiken | Risikoidentifikation | Risikobewertung | Risikominimierung | Resilienz | Qualitätsmanagement

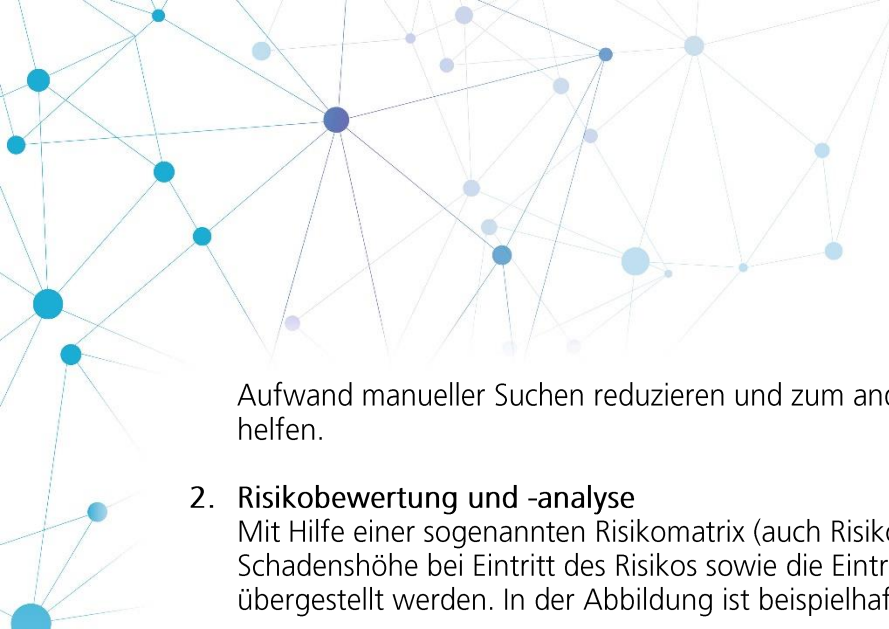
Der Prozess des Risikomanagements

Die Abbildung zeigt, wie der Risikomanagementprozess aussehen kann:

1. Risikoidentifikation

Vor allem für die wichtigsten Warengruppen, Lieferanten und Beschaffungsmärkte sollten die möglichen Risiken bekannt sein. Um diese zu identifizieren, können verschiedenen interne wie externe Quellen herangezogen (z.B. Finanzbuchhaltung, Controlling, Technik, Kredit- und Wirtschaftsauskünfte) oder ausgewählte Instrumente (z.B. ABC-Analyse, Portfolio-Analyse, SWOT-Analyse, Ishikawa-Diagramm) angewendet werden. Auch die Ergebnisse der regelmäßigen Lieferantenbewertung sind Grundlage für die Erkennung möglicher Risiken. Viele Einkaufsorganisationen setzen inzwischen auf den Einsatz elektronischer Tools für das Risikomanagement, die zum einen aufgrund ihrer automatisierten Informationen (sog. Alerts) den





Aufwand manueller Suchen reduzieren und zum anderen zu einem Informationsvorteil verhelfen.

2. Risikobewertung und -analyse

Mit Hilfe einer sogenannten Risikomatrix (auch Risikoportfolio oder Risiko-Map) können die Schadenshöhe bei Eintritt des Risikos sowie die Eintrittswahrscheinlichkeit einander gegenübergestellt werden. In der Abbildung ist beispielhaft eine 3x3-Felder-Matrix dargestellt.

		Eintrittswahrscheinlichkeit		
		Wenig wahrscheinlich	Wahrscheinlich	Sehr wahrscheinlich
Schadenshöhe	Gering			
	Mittel			
	Hoch			

3. Risikosteuerung

Die Frage, wie mit Risiken umgegangen wird (akzeptieren, minimieren, eliminieren) kann nicht pauschal beantwortet werden. Hier hängt es davon ab, um welche Risikoart es sich handelt und wie hoch das zu erwartende Risiko ist. Dabei ist auch zu berücksichtigen, welcher Aufwand betrieben werden müsste bzw. welche Ressourcen für das Risikomanagement im Unternehmen vorhanden sind.

Maßnahmen, um Risiken zu vermindern, sind z.B. umfassende Marktanalysen, um eine bessere Lieferantensteuerung zu erreichen und Alternativlieferanten aufzubauen. Ein definierter Lieferantenauswahl- und -freigabeprozess (Präqualifizierung) sowie regelmäßige Materialprüfungen minimieren mögliche Risiken. Die Versorgungssicherheit kann durch entsprechend höhere Lagerhaltung, ein Kanban-System für Transparenz im Warenumschatz oder ein Vendor-Managed-Inventory-Lager (lieferantengesteuerter Lagerbestand) hergestellt werden. Lieferrückstände sollten regelmäßig überwacht und ausgewertet werden.

Ein wichtiger Faktor, um die Risikoindikatoren bei Lieferanten frühzeitig zu erkennen, ist die fortlaufende Zusammenarbeit des Einkaufs mit der Technik, dem Qualitätsmanagement sowie dem internen Finanz- und Rechnungswesen.

Eines der wesentlichen Instrumente zur Risikovermeidung ist die eindeutige und erschöpfende Leistungsbeschreibung. Je exakter die Funktionalitäten und Erwartungen an das Produkt oder die Dienstleistung definiert sind, desto besser können die Lieferanten ihr Angebot kalkulieren und den Auftrag bestellgerecht und ohne Verzögerungen erfüllen.



4. Risikoüberwachung

Der Einsatz elektronischer Tools wie Risikomanagement-IT-Systeme oder Einkauf-Dashboards kann dabei helfen, potenzielle Risiken stets im Blick zu haben. Zur Überwachung von Lieferantenrisiken empfiehlt sich eine turnusmäßige Lieferantenbewertung, regelmäßige Lieferantenbesuche sowie Audits. Einen entscheidenden Beitrag zum Risikomanagement liefert die Zertifizierung des eigenen Unternehmens. Die hierdurch standardisierten Qualitätsmaßstäbe können in gleicher Weise strukturiert von den Lieferanten gefordert werden. Dies betrifft vor allem die Geschäftsprozesse.

In der Praxis erfolgt die Risikobetrachtung oft zu kurzfristig und auch nur bezogen auf die erste Lieferanten-Ebene. Je tiefer die Lieferketten jedoch analysiert werden und je transparenter diese sind, desto besser kann der Einkauf auf mögliche Risiken reagieren. Wie bereits erwähnt, kann die Einführung eines Risikomanagement-Tools dabei helfen. Bei der Kosten-Nutzen-Betrachtung, d.h. bei der Gegenüberstellung der Kosten möglicher eintretender Risiken sowie der Kosten einer Risikomanagement-Software, können unterschiedliche Quellen herangezogen werden. Beispielfhaft können folgende genannt werden: Finanzbuchhaltung, Controlling, Statistiken, Prognosen, Unternehmensberater, Fachliteratur und sonstige externe Informationsquellen sowie Kostenaufstellungen für verschiedene Risikomanagement-Software.



Aktuell: Risikomanagement in der Corona-Krise

Obwohl Risikomanagement kein Trendthema im Unternehmen sein sollte, hat es durch die COVID-19-Pandemie enorm an Bedeutung gewonnen. In einer regelmäßigen Umfrage unter Einkäufern aus Fachgruppen und Expertenkreisen hat der BME folgende Key-Learnings gezogen:

1. Welche Auswirkungen hatte die Corona-Krise auf die Unternehmen?

- Lieferverzögerungen
- Lieferausfall
- Preiserhöhungen
- Produktionsschwierigkeiten
- Insolvenzen bei Lieferanten

2. Welche Beschaffungsmärkte waren betroffen?

- Italien
- Spanien
- China
- Indien
- Frankreich
- UK
- Tunesien
- Mexiko
- ASEAN

3. Welche Maßnahmen haben die Unternehmen durchgeführt?

- Aufbau von Alternativ-Lieferanten
- Kostenreduzierung
- Produktionsreduzierung
- Zurückdrängen von Lieferungen
- Sicherstellung der Lieferversorgung
- Aufbau von Lagerbeständen (statt Just-in-time-Lieferung)
- Maßnahmen zur Verhinderung von Ansteckung und Gesundheitssicherung im Unternehmen
- Kurzarbeit

Der regelmäßige Teilnehmerkreis setzte sich sowohl aus KMUs als auch aus Großkonzernen zusammen, die sich über unterschiedliche Branchen verteilen.

Weitere Informationen

BME-Fachgruppe „Lieferantenmanagement“

BME-Fachgruppe „Global Sourcing“

Leitfaden „Strategisches Lieferantenmanagement“

Stand: August 2020

Impressum

Bundesverband Materialwirtschaft,
Einkauf und Logistik e.V. (BME)

Frankfurter Straße 27
D-65760 Eschborn

www.bme.de

Bildnachweis: © leonid/fotolia.com



Ansprechpartner und Kontakt

Judith Richard

Referentin Fachgruppen / Sektion Beschaffungskategorien

☎ +49 (0)6196 / 5828-111

📞 +49 (0)173/575 74 87

✉ judith.richard@bme.de

🌐 www.bme.de/fachgruppen

#BMEFachgruppe|n

#GemeinsamImpulseSetzen

#WirWissenWas