



SYSTEMATISCHE RISIKOPRÄVENTION IM EINKAUF BRAUCHT QM

Einkauf und QM gegen Beschaffungsrisiken

Thibault Pucken und Pieter Niehues, Köln

Über die erfolgreiche Vermeidung von Beschaffungsrisiken können Unternehmen das Geschäftsergebnis verbessern, die Supply Chain stabilisieren, die Qualität optimieren und die Reputation absichern. Insgesamt also ihre Wettbewerbsfähigkeit deutlich stärken. Eine Studie zur Risikoprävention im Einkauf zeigt deutliche Verbesserungspotenziale, wenn QM und Einkauf Seite an Seite stehen.

Die Herausforderungen für Unternehmen sind in den letzten Jahren vor dem Hintergrund globalisierter Märkte, verkürzter Produktlebenszyklen, eines beschleunigten Informationsflusses und eines sich permanent ver-

schärfenden Wettbewerbsdrucks stetig gestiegen. Die Unternehmen müssen ein hohes Maß an Agilität und Innovationskraft mitbringen, um im Wettbewerb zu bestehen. In der Folge verlagern insbesondere produzierende Unternehmen al-

ler Branchen Fertigungs- und Entwicklungsaufgaben auf ihre Zulieferer.

In der Automobilindustrie sank beispielsweise die Wertschöpfungstiefe in den letzten Jahren beständig und liegt aktuell nur noch bei rund 20 Prozent.

Die eingesetzten System- und Modullieferanten erbringen hierbei nicht selten die Hälfte der Entwicklungsleistung. Insofern steigt die Abhängigkeit von Lieferanten.

Darüber hinaus zwingt der hohe Kostendruck Unternehmen, auf Niedriglohn-Beschaffungsmärkte auszuweichen, die bedingt durch unterschiedliche Produktionsstandards, rechtliche und politische Rahmenbedingungen sowie aufgrund von Umwelteinflüssen zusätzliche Risiken bergen. Folglich vergrößert sich das Risikopotenzial auf der Beschaffungsseite und dadurch letztlich für das gesamte Unternehmen.

Beschaffungsrisiken trotz hoher Bedeutung unterbelichtet

Lieferanten können infolge einer Insolvenz oder höherer Gewalt gänzlich ausfallen (Lieferantenausfallrisiken) oder zur falschen Zeit, an den falschen Ort oder auch falsche Mengen liefern (Versorgungsrisiken). Auch Qualitätsschwankungen oder mindere Qualitäten bei Produkten oder Services sind relevant (Qualitätsrisiken).

Zudem können erhöhte Entgeltforderungen bzw. Währungskurs- oder Rohstoffpreisrisiken eintreten (Preisrisiken). Und letztlich zählen auch Verstöße gegen Gesetze sowie die Missachtung ökologischer, ethischer oder sozialer Standards zu den Beschaffungsrisiken (Compliance- und Nachhaltigkeitsrisiken).

Ein zentrales Ergebnis der vorliegenden Studie ist: Das Management von Versorgungs- und Qualitätsrisiken spielt für mehr als 80 Prozent der befragten Firmen

eine zentrale Rolle. Allerdings schätzt jedes zweite Unternehmen das eigene Risikomanagement als noch nicht ausreichend ein. 85 Prozent gaben an, künftig ihr Risikomanagement erweitern oder intensivieren zu wollen. Demnach ist ein umfassendes und proaktives Supplier Risk Management zentraler Erfolgsfaktor. Dieses erfordert naturgemäß eine enge Kooperation zwischen Einkauf und Qualitätsmanagement.

Risikomanagement hat einen hohen Stellenwert

Den Unternehmen ist die Bedeutung des Risikomanagements bewusst, wie die Ergebnisse der Inverto-Studie zeigen. Fast alle stufen den Stellenwert als hoch oder sogar sehr hoch ein und geben an, dass die Bedeutung vor allem in den letzten drei Jahren stark zugenommen hat.

Die Chancen, die Risikomanagement birgt, sind bekannt. Knapp 80 Prozent meinen, dass es ein Schlüssel zur effektiven Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit ist. Etwa zwei Drittel sind zudem überzeugt, dass sich ebenfalls das Geschäftsergebnis optimieren lässt. Und auch die eigene Reputation kann laut 46 Prozent der Teilnehmer verbessert werden, wenn die Beschaffung durch ein geeignetes Risikomanagement verantwortungsvoller gestaltet wird.

Versorgungs- und Qualitätsrisiken stehen an erster Stelle

Über drei Viertel der befragten Unternehmen managen aktiv ihre Risiken entlang der Beschaffungskette. Die Unternehmen haben dabei besonders Versorgungs- und Qualitätsrisiken im Blick. 83 Prozent hal-

ten die Minimierung von Versorgungsrisiken, 77 Prozent die Minimierung von Qualitätsrisiken für hochgradig relevant. Compliance- und Nachhaltigkeitsrisiken stehen ebenfalls an vorderer Stelle, gefolgt von der Sicherstellung der Innovationsfähigkeit von Zulieferern. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen halten auch die Verhinderung von Lieferantenausfällen für sehr wichtig. Dies wird auch mit Blick auf die eingesetzten Maßnahmen deutlich (Bild 1).

Lieferantenbewertung sollte anhand aussagekräftiger Kriterien erfolgen

Aufgrund der starken Abhängigkeit von Lieferanten sollte man insbesondere die Performance strategischer Lieferanten regelmäßig überprüfen, damit Schwachstellen frühzeitig erkannt und behoben werden können. Über die Hälfte der befragten Unternehmen bewerten ihre Lieferanten regelmäßig hinsichtlich ihres Risikopotenzials.

In der Regel konzentrieren sie sich dabei auf die Schlüssellieferanten. Ihre Kriterien sind Reklamationsquote, Liefertreue, Lieferantenaudits, Bonitätskennziffern, Bilanzkennzahlen und die Wettbewerbssituation.

Entscheidend sind die Kontinuität der Bewertung und die Verwendung aussagekräftiger Bewertungskriterien. Dazu gehören beispielsweise auch die Situation auf dem Beschaffungsmarkt, Währungskurs- und Rohstoffpreisentwicklungen, die Innovationsfähigkeit der Lieferanten, Verflechtungen der Lieferanten mit anderen Kunden und Zulieferern sowie die Einhaltung ökologischer, ethischer oder sozialer Standards und von Gesetzen. »

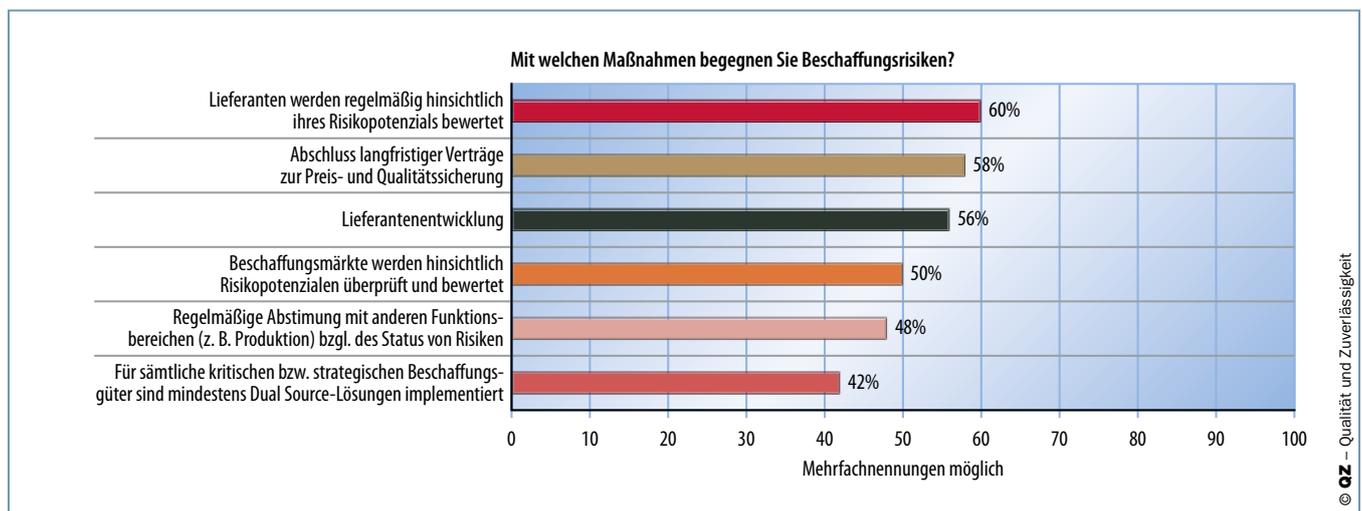


Bild 1. Den zahlreichen Beschaffungsrisiken begegnen die befragten Unternehmen mit unterschiedlichen Aktivitäten.

© 2014 Carl Hanser Verlag, München www.qz-online.de Nicht zur Verwendung in Intranet- und Internet-Angeboten sowie elektronischen Verteilern

Zur Studie

Welche Bedeutung und welchen Status das Risikomanagement bei Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz besitzt, hat die Unternehmensberatung Inverto in der Studie „Risikoprävention im Einkauf“ untersucht. An der im Frühjahr 2013 durchgeführten Umfrage nahmen 52 Unternehmen verschiedener Branchen (Maschinenbau, Konsumgüterindustrie, Handel, Baugewerbe, Chemie und Pharma) teil. Befragt wurden Entscheider aus Einkauf, Geschäftsführung und Supply Chain Management. Die Mehrheit der Unternehmen gab einen Jahresumsatz von 100 bis 500 Millionen Euro jährlich an.

Autoren

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Thibault Pucken, geb. 1977, ist Principal bei der Inverto AG und leitet das Competence Center Procurement Management. Er verfügt über weitreichende Erfahrung im strategischen Einkauf und der Unternehmensberatung.

Pieter Niehues, geb. 1978, ist Project Manager bei der Inverto AG und Experte für das Thema Risikomanagement im Competence Center Procurement Management. Er berät branchenübergreifend Kunden bei der Optimierung ihres Einkaufs und unterstützt sie beim Aufsetzen von Strategien und Organisationen.

Kontakt

Pieter Niehues
T 0221 4856870
pniehues@inverto.com

www.qz-online.de

Diesen Beitrag finden Sie online unter:
www.qz-online.de/649648

Weniger Versorgungsengpässe führen zu mehr Qualität

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass sich die regelmäßige Bewertung auszahlt: 84 Prozent der teilnehmenden Unternehmen verringerten mithilfe des Risikomanagements Versorgungsengpässe, bei 61 Prozent ließen sich Qualitätsschwankungen reduzieren, und 48 Prozent verbesserten Produkt- und Servicequalitäten. Bei den Unternehmen, die ihre Lieferanten nicht regelmäßig prüfen, lagen die Erfolgsquoten jeweils deutlich niedriger.

Nachholbedarf besteht vorwiegend bei der Früherkennung

Deutlichen Nachholbedarf ermittelte die Studie bei den Frühwarnsystemen. Nur jedes fünfte Unternehmen hat ein solches System im Einsatz. Es signalisiert Handlungsbedarf, wenn bei der Lieferantenbewertung kritische Werte überschritten werden. Von den Unternehmen, die ein solches System nutzen, konnten jeweils 64 Prozent sowohl Produkt- und Servicequalitäten verbessern als auch Qualitätsschwankungen reduzieren, und 73 Prozent haben Lieferantenausfälle erfolgreich verhindert.

Solche Quoten erreichten Unternehmen ohne Frühwarnsystem bei Weitem nicht. Im Branchenvergleich setzen besonders Unternehmen aus dem Bereich Maschinenbau und Automotive auf die Früherkennung von Risiken. Beinahe die Hälfte dieser Unternehmen nutzt ein entsprechendes Erkennungssystem. Bei Handelsunternehmen ist es nur jedes sechste. Darüber hinaus verfügt lediglich ein knappes Drittel der Unternehmen über Notfallpläne zur umgehenden Schadensbegrenzung, falls es doch zu einem Risikoeintritt kommt.

Beschaffungskosten bleiben mehrheitlich stabil

Auch wenn die Unternehmen den Nutzen des Risikomanagements erkennen, scheuen vor allem Mittelständler noch dessen Einführung. Dabei hat die Umfrage gezeigt, dass sich Risikomanagement sogar rechnen kann. Bei 21 Prozent sind die Kosten gesunken, und bei fast der Hälfte blieben die Kosten unverändert. Nur 17 Prozent gaben an, dass die Beschaffungskosten durch Risikomanagement tatsächlich gestiegen seien. Zugunsten der Risikovermeidung würden sogar knapp 70 Prozent der Befragten Zusatzkosten in Kauf nehmen.

Das eigene Risikomanagement erhält meist schlechte Noten

Die Studie zeigt jedoch auch, dass es noch Luft nach oben gibt: Knapp die Hälfte der Unternehmen bewertet das eigene Risikomanagement nur mit „ausreichend“ oder gar „mangelhaft“, sofern es überhaupt vorhanden ist. Nachholbedarf besteht insbesondere bei der proaktiven Ausgestaltung und der Erfolgsmessung. Lediglich 13 Prozent der Unternehmen messen überhaupt die Erfolge ihres Risikomanagements. Dabei gibt es effektive Methoden. So haben sich in der Praxis insbesondere Kennzahlensysteme und das Risikoportfoliomanagement als gängige Erfolgsmessmethoden etabliert.

Zu einem proaktiven Risikomanagement in kleinen Schritten

Erfolgreiches Risikomanagement setzt konsequentes und proaktives Handeln voraus. Grundlegend ist daher die regelmäßige Risikobewertung von strategischen Lieferanten über ein Supplier-Risk-Management-Tool. Hierfür sollten relevante Risiken und deren Einflussfaktoren im crossfunktionalen Dialog zwischen Einkauf und Qualitätsmanagement sowie weiteren beteiligten Supply-Chain-Akteuren inklusive der Lieferanten definiert werden. Anschließend gilt es, die Risiken zu analysieren und zu gewichten sowie die Bewertungssystematik und kritische Werte zur Früherkennung festzulegen.

Im Sinne eines effizienten Einsatzes sollte schließlich das Tool programmiert und in die IT-Systemlandschaft des Unternehmens implementiert werden. Um frühzeitig handlungsfähig zu sein, bedarf es ferner der Bestimmung kurzer Kommunikationswege und der Ausarbeitung konkreter Notfallpläne und Gegenmaßnahmen.

Abstimmung zwischen Einkauf und QM ist wichtig

Der fortwährende Austausch von Einkauf und Qualitätsmanagement spielt bei der Ausgestaltung des Risikomanagements eine bedeutende Rolle. Unerkannte Qualitätsmängel eingekaufter Güter und Leistungen können einen erheblichen Schaden anrichten. Die eigene Reputation wird in Mitleidenschaft gezogen, und die nachträgliche Mängelbeseitigung führt in der Regel zu immensen Kosten.

Dies lässt sich gut am Beispiel der derzeit auf Rekordniveau liegenden Rückrufquote in der Automobilindustrie erklä-

© 2014 Carl Hanser Verlag, München www.qz-online.de Nicht zur Verwendung in Intranet- und Internet-Angeboten sowie elektronischen Verteilern

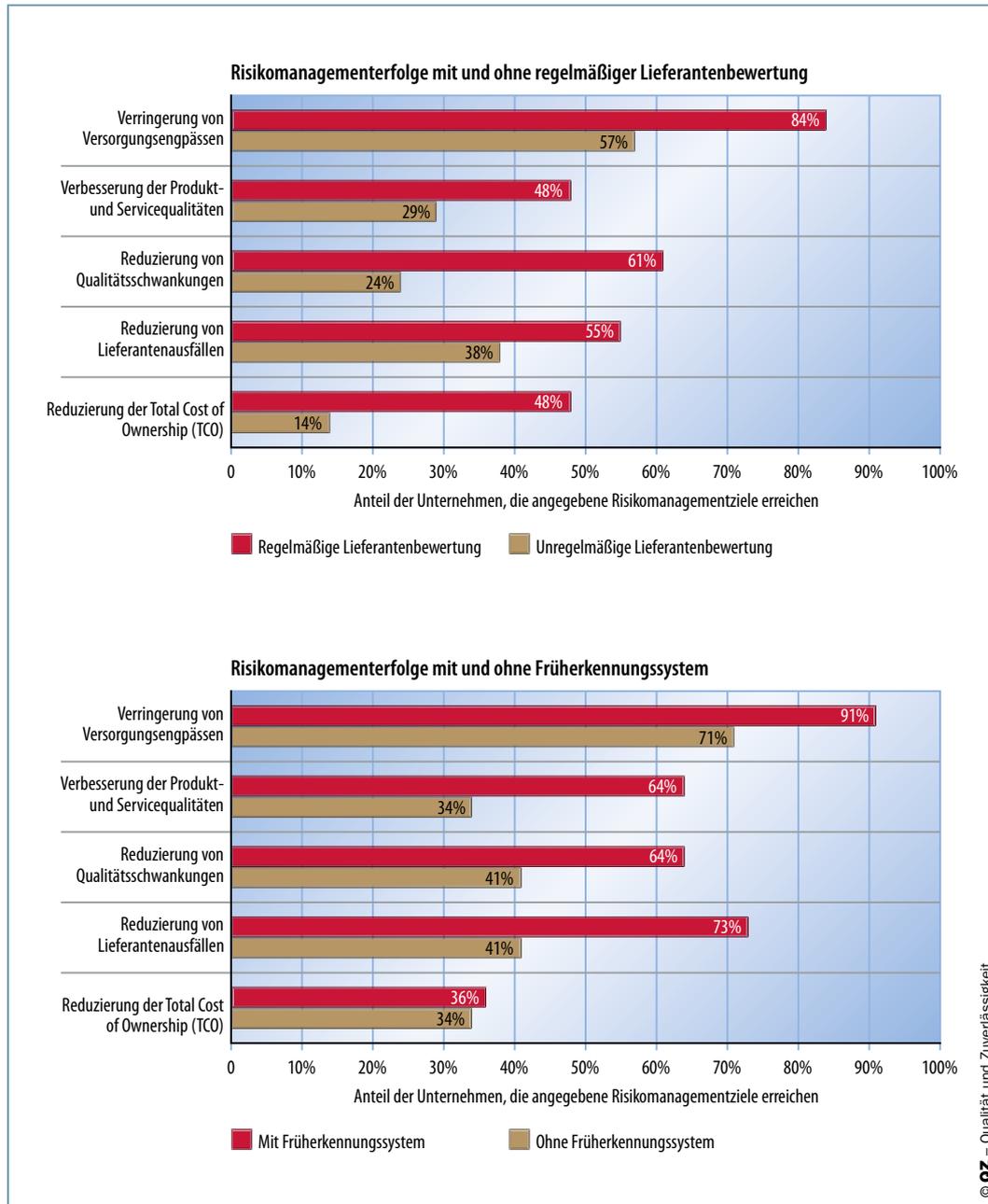


Bild 2. Lieferantenbewertung und Früherkennungssystem tragen zur Risikoeindämmung bei.

ren: Steigende Komplexität der Güter, hohe Fertigungs- und Entwicklungsverantwortung auf Lieferantenseite und Produktionen in Niedriglohnländern erhöhen das Risiko schwankender oder mangelhafter Qualitäten beschaffter Güter. Nicht selten werden Mängel erst erkannt, wenn die Autos bereits produziert und ausgeliefert wurden. Rückrufaktionen, Rabatte zur Kundenrückgewinnung und Sammelklagen können schnell zu Umsatzeinbußen und Kosten in Milliardenhöhe führen.

Daher ist es entscheidend, Qualitätsrisiken bereits im Einkauf zu minimieren, indem beispielsweise kritische Lieferanten kontinuierlich überprüft und Gegenmaßnahmen vorzeitig eingeleitet werden. Da-

mit dies gelingt, müssen die wesentlichen Qualitätsanforderungen bei der Einrichtung des Supplier-Risk-Management-Systems bekannt sein. Hier ist der Input vom Qualitätsmanagement gefragt. Dann können sich anbahnende Risiken vom Einkauf erkannt und effektive Maßnahmen zur Risikoprävention eingeleitet werden.

Beschaffungsrisiken erkannt, Rückrufgefahr gebannt

Ein effektives und effizientes Risikomanagement ist für Unternehmen heute überlebenswichtig. Der Einkauf nimmt dabei eine Mittlerfunktion ein. In Zusammenarbeit mit allen beteiligten internen

und externen Supply-Chain-Akteuren gestaltet er das Risikomanagement aus. Im Ergebnis können Lieferanten zielgerichtet identifiziert sowie – im Fall von sich andeutenden oder auftretenden Lieferkettenstörungen –, erfolgreich gestützt oder zeitnah ersetzt werden. Dies stabilisiert die eigene Supply Chain, entschärft die Abhängigkeit von Zulieferern und verhindert hohe Folgekosten nach einem Risikoeintritt.

Risikomanagement im Einkauf ist somit essenziell zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit. Die Unternehmen wissen das: 85 Prozent von ihnen gaben an, künftig ihr Risikomanagement erweitern oder intensivieren zu wollen. □