

# Risikomanagement in der Beschaffung

...von reaktivem Handeln  
zu aktiver Steuerung

**Datum:** 16.3. 2016

**Ort:** Rostock

**Referent:** Hanno Dettlof

© dettlofconsulting 2016





**1** Situationsbeschreibung – Aktueller Umgang mit Risikomanagement

**2** Erwartungen an das Risikomanagement – Elementare Bausteine

**3** Prioritäten für den Einkauf - Wichtigkeit vor Dringlichkeit!?

**4** Effekte für den Einkauf - Risikomanagement als Einkaufsmarketing



Hypothese: Wir lassen uns leiten von „Bauch und Nase“ und handeln professionell beim Minimieren der Schäden .....

Nichtwissen kann ein Segen sein. Ein Unternehmer, der über alle Fallgruben Bescheid weiß, in die er stolpern könnte, würde gar nicht erst starten.

[Warren Avis, amerik. Topmanager, Gründer Avis Rent-A-Car](#)



- Anfälligkeit gewachsener Strukturen in Krisen
- Neue Prozesstechnologien und deren mangelnde Beherrschung
- Rating durch Banken und Agenturen hängt von einem funktionierenden Risikomanagement ab
- Anleger erwarten neuerdings ein „Risikoreporting“
- Kostensenkungsdominanz fokussiert auf Liquidität und nicht auf nachhaltiges Management
- Extrem schnellere Informationsverbreitung durch den technischen Fortschritt
- Volatile Beschaffungsmärkte & sinkende eigene Wertschöpfung
- Innovationen kommen vermehrt von Außen und erhöhen Know-How Verlustrisiko
- **Die Kombination von gesuchten Spezialprodukten und angestrebter Lieferantenreduktion stellt das größte selbst induzierte Risiko dar**

# ... was hindert uns aktiver zu werden?

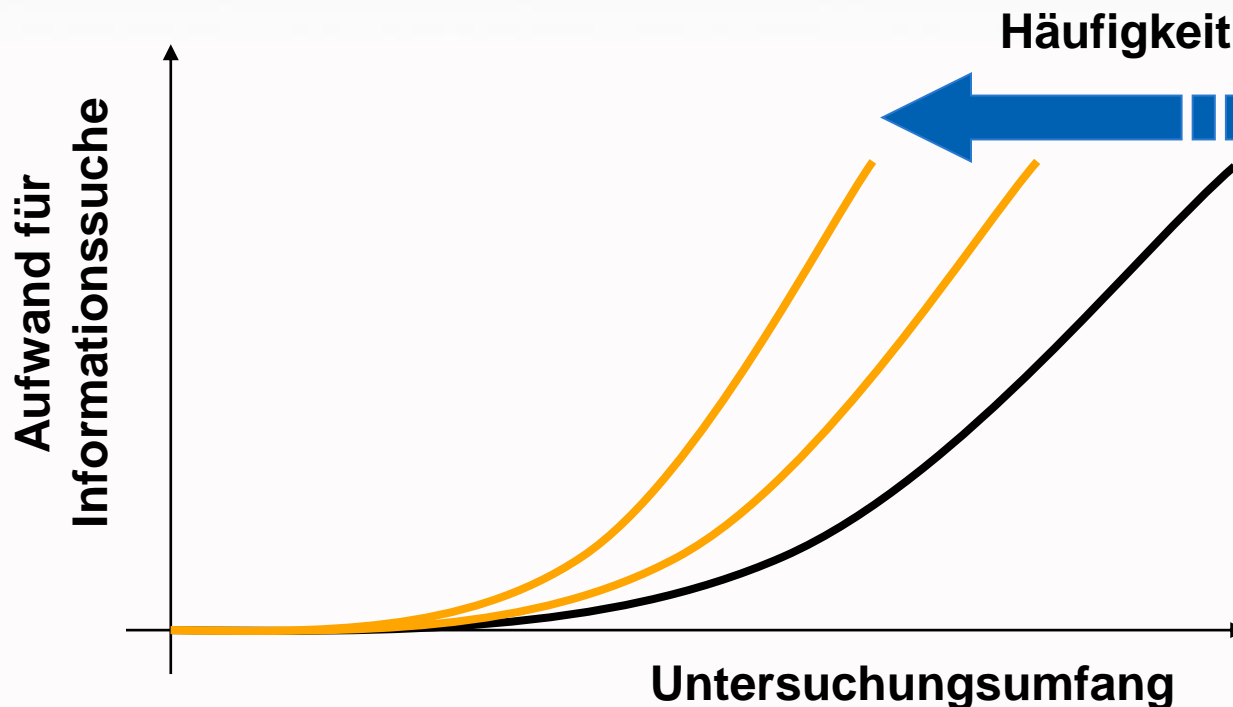


- andere Prioritäten & Ressourcen Knappheit
- kein strategischer Fokus – ausstehende Einkaufsstrategien
- Existierende, langjährige Beziehungen
- keine zielgerichtete Zusammenarbeit der Geschäftsbereiche
- Zweifel an Erfolgen / Nutzen / Aufwand
- ungenügende Systeme und Daten-Analyse

**Die Umsetzung gelingt nur mit dem Fokus auf das Wichtigste,  
kontinuierlicher Messung zur Erfolgskontrolle und klarer  
Einforderung von Verantwortung!**

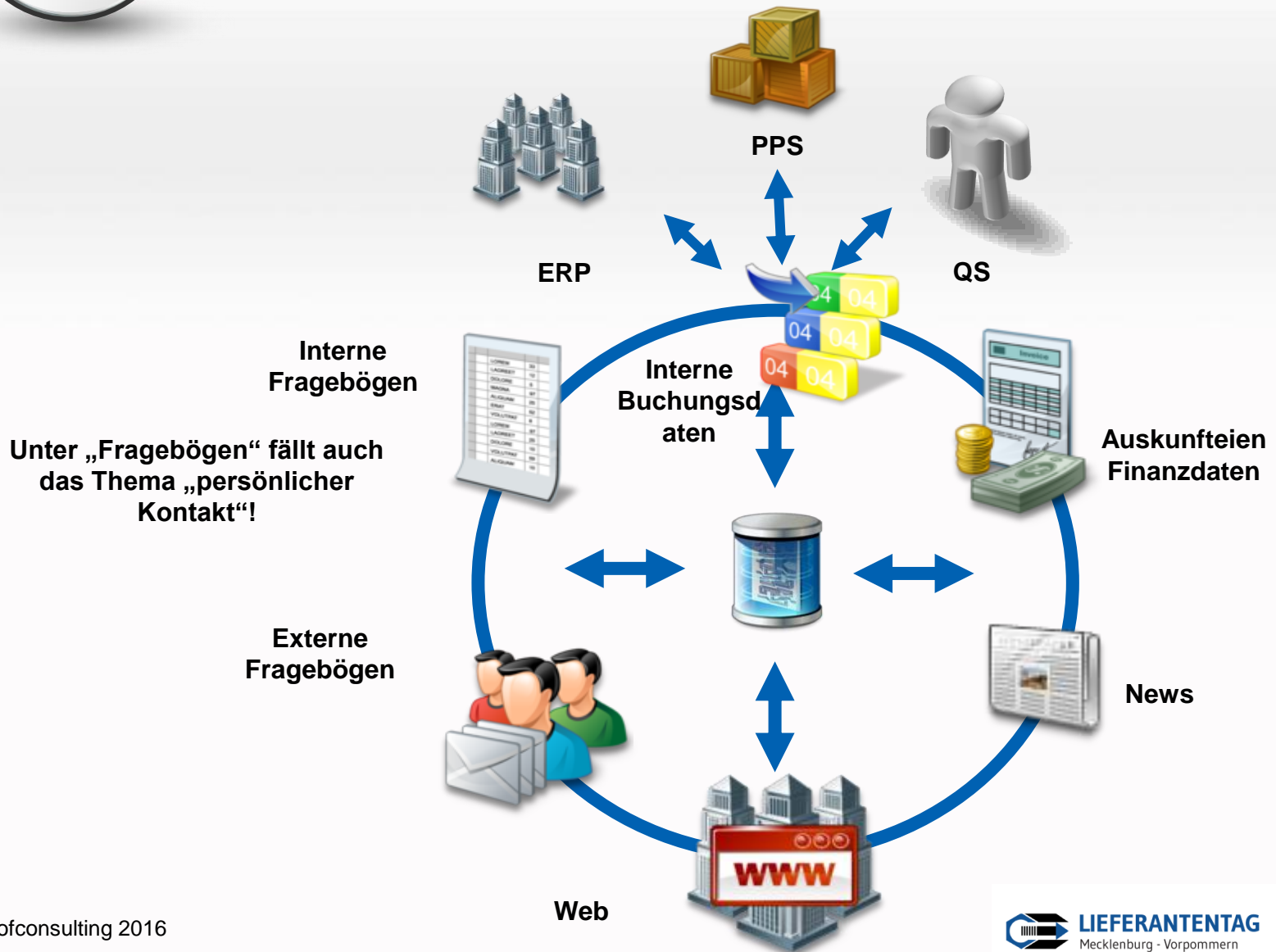


.....Bemühungen sich frühzeitig umfassend zu informieren bleiben im exponentiell ansteigenden Suchaufwand hängen (Priddat 2002)



Situations-  
beschreibung

# Datenquellen & Medienbrüche verhindern schnelle Transparenz





# Was soll Risikomanagement leisten ...?



Risikomanagement kann die äußeren Faktoren zwar nicht beeinflussen, soll aber für mehr **Planungssicherheit** und eine **Stabilisierung der Erträge** sorgen.

Die zentralen Fragen des Risikomanagement sind die nach den potentiellen Risiken, ihrer Eintrittswahrscheinlichkeiten und der möglichen Schadenshöhen. Damit ist **Risikomanagement ein Wettbewerbsfaktor.**



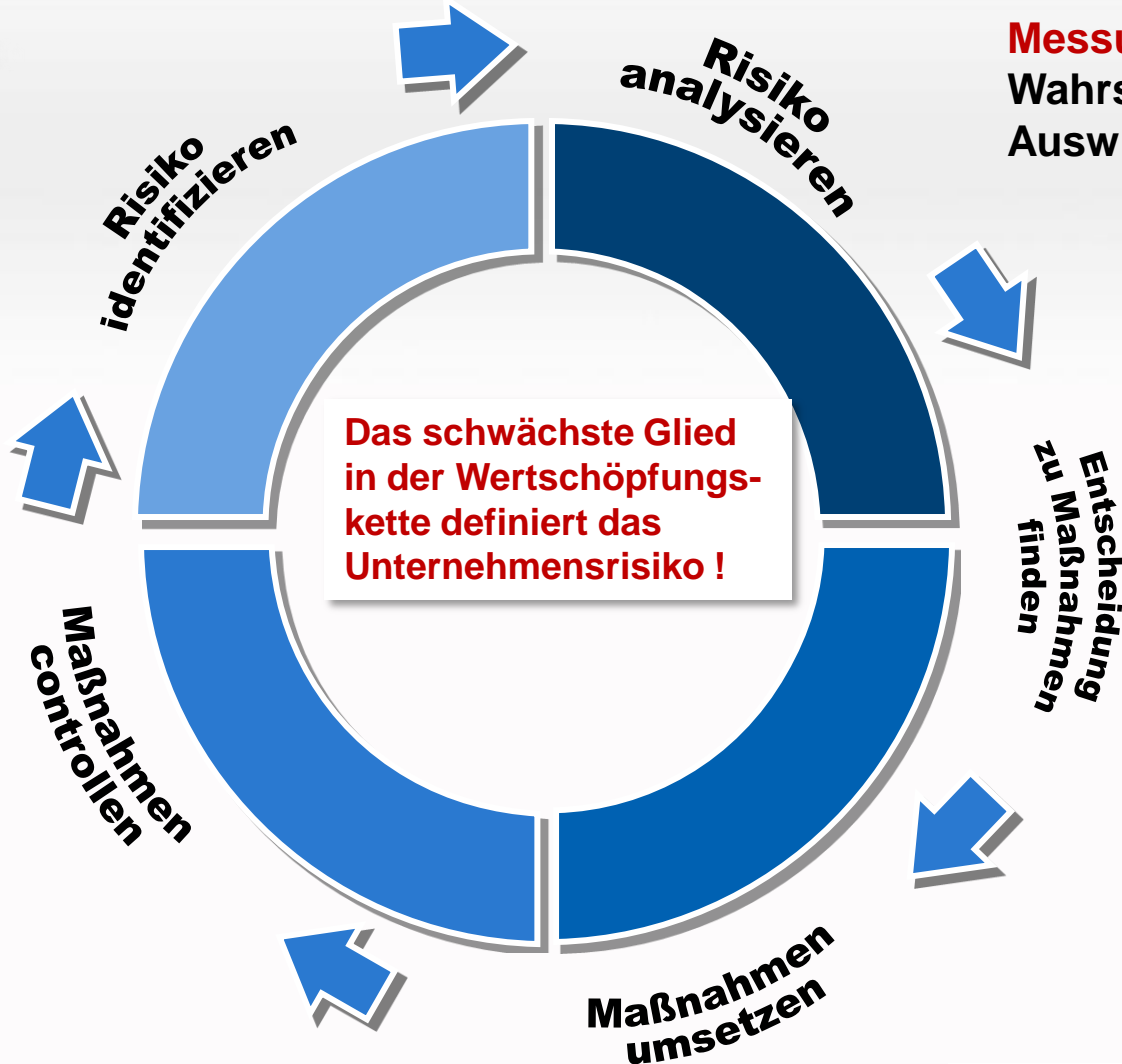
# Prozess definieren und Verantwortlichkeiten regeln

Excellent

Good

Erwartungen

**Identifizierung:**  
Unternehmens-  
spezifische  
Risikoarten



**Messung / Analyse:**  
Wahrscheinlichkeit,  
Auswirkungen

**Entscheidung  
zu Maßnahmen  
finden**

**Steuerung:**  
Maßnahmen  
analysieren,  
entscheiden

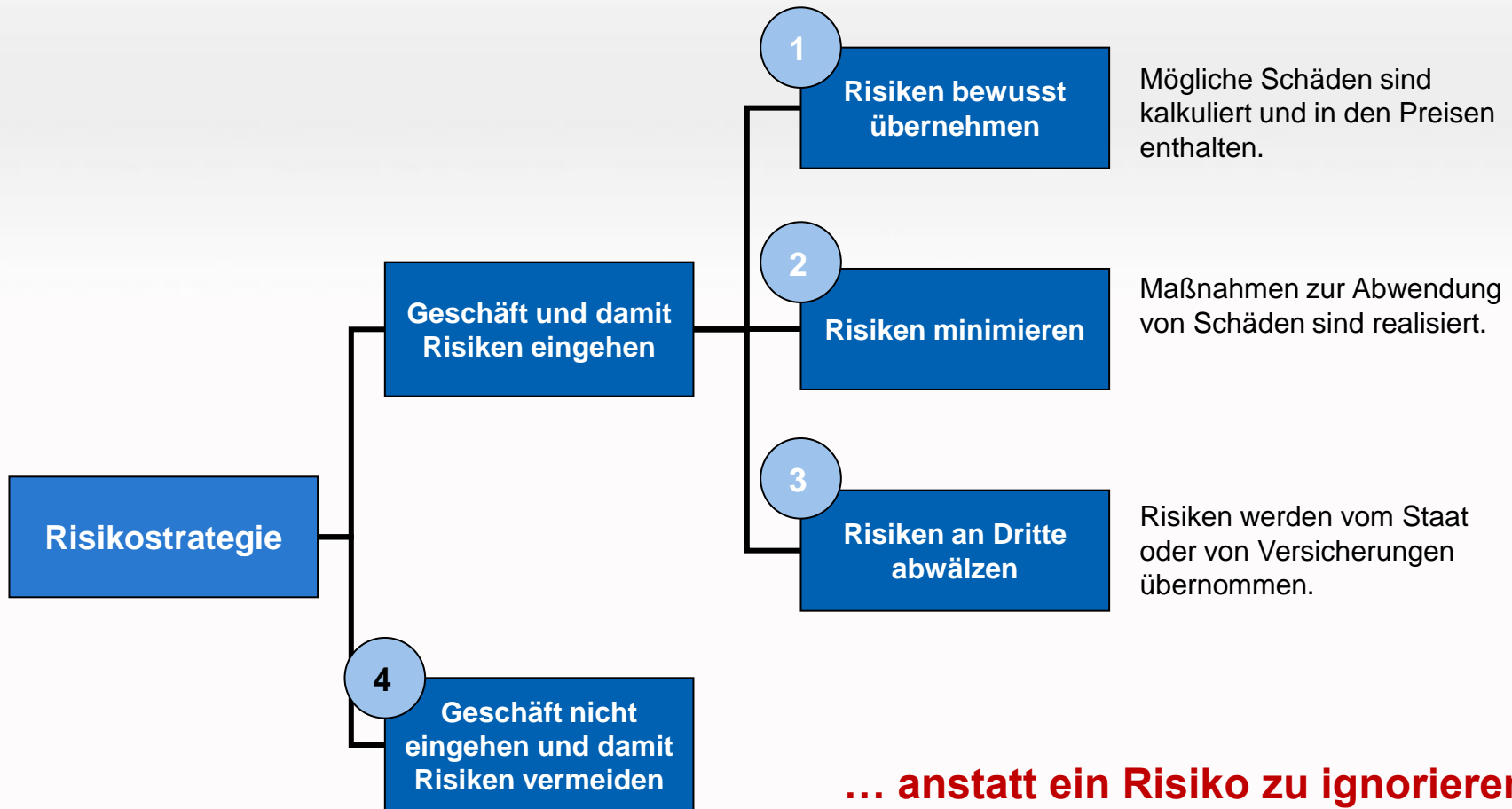
**Controlling:**  
Effektivität  
(*strategisch*)  
und  
Effizienz  
(*operativ*)

## Beschaffungsrisiken

- Beschaffungsrisiken sind geprägt von **kommerziellen** und zum anderen von **Versorgungsrisiken**
- **Externe ( Märkte ) und interne Veränderungen ( funktionale Strategien )** fördern die einzelnen Risikofelder
- Management verlangt **bereichübergreifende Massnahmen** und Kommunikation
- Alle Verlustgefahren bei der Beschaffung von Produktionsfaktoren bis zu deren Einsatz in der Leistungserstellung ( Wolke, risikomanagement, 2008 )



# Risikostrategien festlegen



**... anstatt ein Risiko zu ignorieren**

Erwartungen

# Risikostrategien festlegen ff.

Excellent

Good

2

## Risiken minimieren

Sofern ein Unternehmen kritische Prozesse beherrscht wird es sich „trauen“ Risiken einzugehen in der Hoffnung die Eintrittswahrscheinlichkeit auf ein Minimum reduziert zu haben; z.B. durch Qualitätssicherungsmaßnahmen.

1

## Risiken bewusst übernehmen

Diese Entscheidung ist eine reine Chancen / Potential Analyse. Trotz Unsicherheit überwiegen die Chancen und man entscheidet sich z.B. zu einer Maßnahme. Kennzahlen zur Wirtschaftlichkeit in Kombination mit Risikokennzahlen werden eingesetzt.

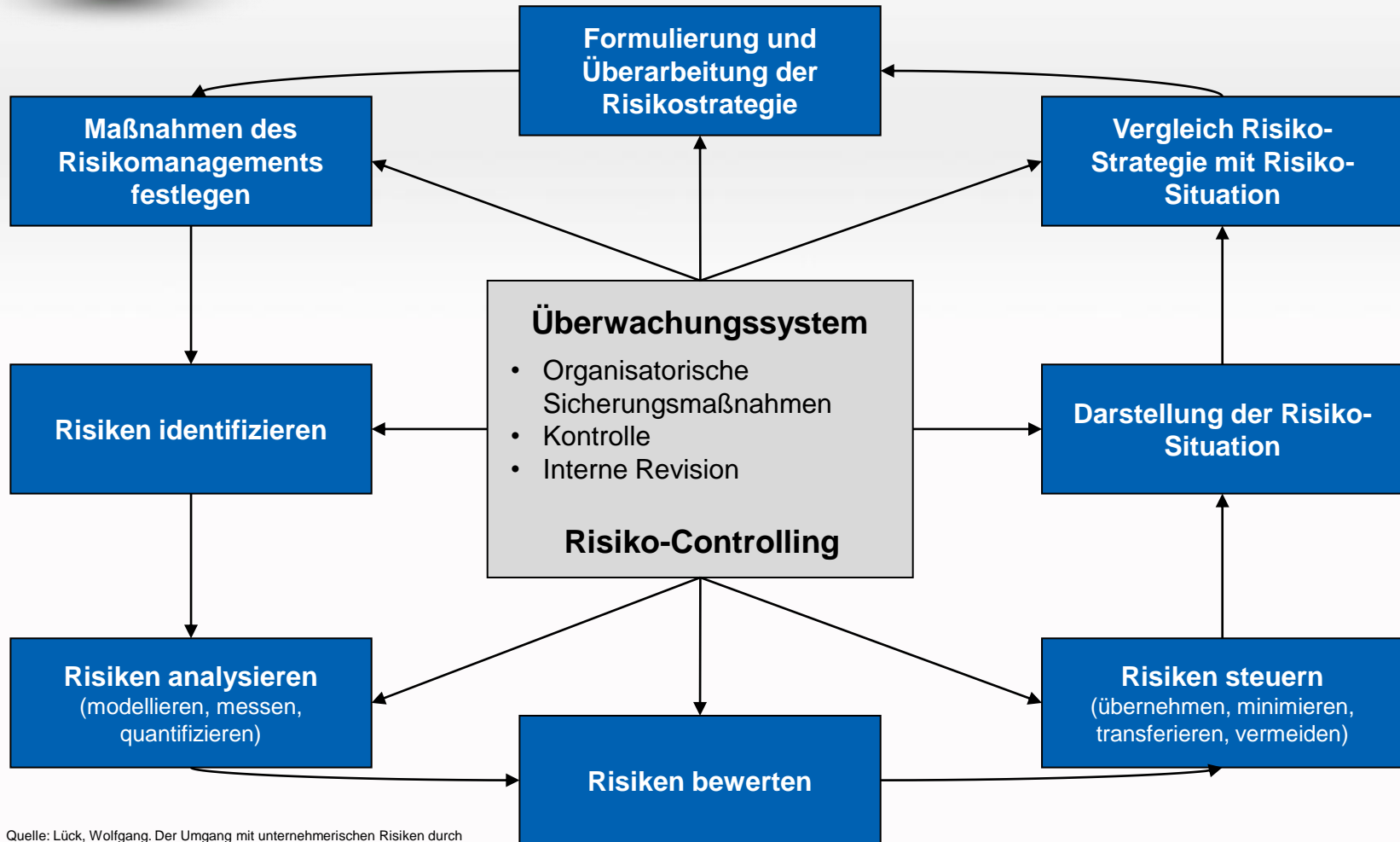
3

## Risiken an Dritte abwälzen

Risiken werden nicht nur durch Versicherungen übernommen, sondern können auf Kunden ( Langfr. Verträge ), Lieferanten ( Kommission ) oder Wettbewerber ( gem. Aufträge ) abgewälzt werden.  
Besonders beliebt: Factoring oder Finanzinstrumente wie Hedging

Am meisten unterschätzt werden die Auswirkungen bei seltenen Ereignissen und angenommener unproblematischer Beschaffung von Standardteilen!

Wahr- scheinlichkeit	Konsequenzen				
	Unbedeutend (keine Schäden)	Gering (schnell durch einfache Maßnahmen zu beheben)	Moderat (nachhaltige Korrektur maßnahmen erforderlich, möglicherweise mit Hilfe)	Schwer- wiegend (massive Beeinträchtigung, z.B. Produktions-ausfall)	Katastrophal (Sehr nachhaltig mit Schäden )
<b>Sehr Sicher</b> – unter allen Umständen eintretend	-	-	-	-	-
<b>Wahrscheinlich</b> – in den meisten Fällen eintretend	-	-	-	-	-
<b>Möglich</b> – Manchmal zu erwarten	-	-	-	-	-
<b>Unwahrscheinlich</b> - Könnte eintreten	-	-	-	-	-
<b>Nahezu ausgeschlossen</b> – in seltenen Ausnahmefällen eintretend	-	-	-	-	-



Quelle: Lück, Wolfgang. Der Umgang mit unternehmerischen Risiken durch ein Risikomanagementsystem und durch ein Überwachungssystem. In: DB, 1998, S. 1925-1930



**Wichtigkeit ist vor  
Dringlichkeit zu stellen !**



**Den Schaden zu minimieren ist  
immer dringlich, aber ein  
Risiko zu managen ist von  
größter Wichtigkeit!**



Prioritäten

# Erfolgsfaktoren im Einkauf für ein aktives Risikomanagement



**Eine Strategie generiert immer einen Wettbewerbsvorteil ( Porter )  
und sie ist immer planvoll , langfristig und auf ein Ziel ausgerichtet!**

**Beschaffungsstrategie  
festlegen**

**PASSEN DIE AKTUELLEN  
LIEFERANTEN und HABEN SIE  
EIN INTERESSE AN UNS?**

**Lieferantenmanagement  
professionalisieren**



**Bereichsübergreifende  
Kommunikation**

**GIBT ES GEMEINSAME  
ZIELE?**

**MESSEN UND ENTWICKELN  
WIR DIE LIEFERANTEN  
KONSEQUENT?**





- Voraussetzung für die Einkaufsstrategie ist die interne und externe Analyse:

## INTERN :

- Was sind unsere Materialanforderungen?
- Was sind unsere Lieferantenanforderungen?
- Wie werden diese Anforderungen erfüllt?

## EXTERN:

- Wie verhalten sich Angebot und Nachfrage im Markt?
- Kennen wir alle Anbieter?
- Wer hat ein Interesse und wer ist attraktiv für uns?

Prioritäten

# Qualitätsrisiken entstehen auch mit ISO .....

Excellent

Good



Qualität steht nicht für Hochwertigkeit, sondern bedeutet, dass die Anforderungen erfüllt sind.  
**PHIL CROSBY, QA GURU**

Auch mit ISO 9000 können Ihre Verfahren und Produkte grauenhaft sein. Sie können einen Hersteller zertifizieren, der Schwimmwesten aus Beton herstellt, solange diese Schwimmwesten in Übereinstimmung mit den dokumentierten Verfahren hergestellt wurden, und der Hersteller die nächsten Angehörigen darüber aufklärt, wie Beschwerden über mangelnde Funktionalität vorgebracht werden können. Das ist absurd !

R. Buetow, Dir. QS, Motorola



**Frühindikatoren für eine Insolvenz sind interessant und stellen die Symptome dar nicht aber die Ursache ab .....**

- Sinkende Profitabilität
- Umsatzeinbrüche
- Kundenverlust
- Cash Flow Verschlechterung
- Verkauf von Anlagevermögen
- Lease Back von Anlagevermögen
- Häufiger Management Wechsel
- Gesellschafter Ausstieg
- Wechsel der Hausbank
- Verschlechterung der Zahlungsmoral
- Sinkende Termin- und Mengentreue
- Steigende Reklamationsquoten

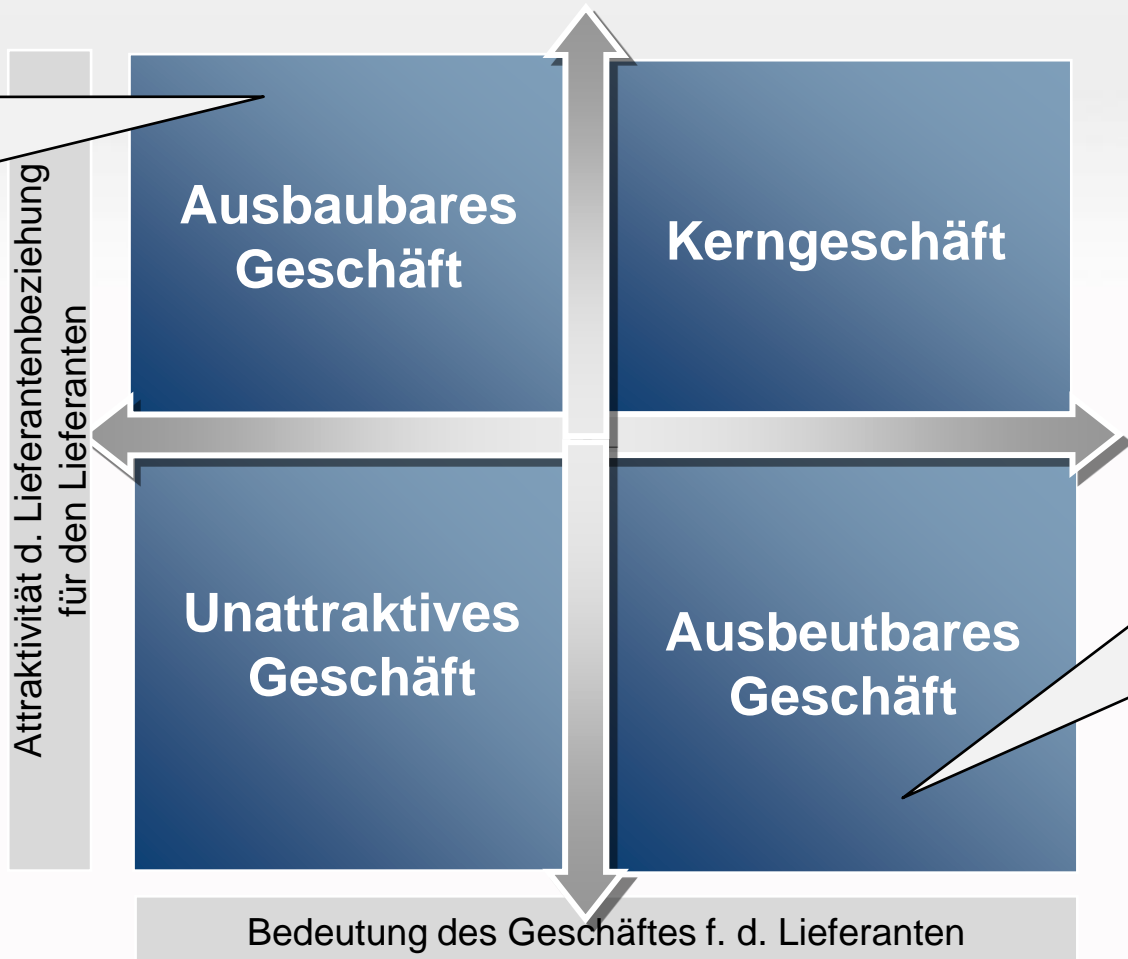


# Die Sicht des Lieferanten erkennen



Prioritäten

Umsatzanteil  
Image / Referenz  
Entwicklungspotential  
Automatisierungschancen  
Profitabilität



Umsatzanteil  
Kapazitätsauslastung  
Fixkostendeckung  
Abnahmesicherheit  
Investition, Amortisierung  
Investitionsgeber



## Lieferantenbewertungen sind die Basis für ein funktionierendes Lieferantenmanagement System:

- Bewertungsmaßstäbe müssen messbar & jederzeit nachvollziehbar sein
- Ergebnisse müssen kontinuierlich unternehmensweit berichtet werden
- Bewertungen und Maßstäbe müssen bereichsübergreifend gestützt werden
- Bewertungen müssen immer Konsequenzen haben
- Durchführung mindestens einmal jährlich in allen Geschäftseinheiten

## Leistungsklassen stehen für die Konsequenz aus einer Bewertung

- **Top Lieferanten** erhalten die Chance auf strategische Partnerschaften, enge Einbindung in Geschäftsprozesse und eine signifikante Umsatzsteigerung.
- **Gute Lieferanten** bestätigen Ihren Lieferstatus. Chancen zur Verbesserung bestehen in Teilbereichen und eine enge Einbindung kann von Fall zu Fall erfolgen. Verträge sind kürzer als bei den Top Performern.
- **Kritische Lieferanten** weisen deutliche Schwächen auf. Mit Umsatzrückgang ist zu rechnen und neue Anfragen müssen genau geprüft werden. Optimierungen sollten kurzfristig umgesetzt werden, um Standard zu heben.
- **Schlechte Lieferanten** verursachen Kosten und wiederholt Probleme. Management ist zeitaufwendig. Neue Anfragen entfallen und Wechsel ist einzuleiten.



## Wider der externen Wahrnehmung:

„ ... **die wechseln ja doch nicht Ihren Lieferanten ...**“

- Fehlervermeidung / Senkung der Fehlerkosten
- Umsetzung von strategischen Beschaffungszielen
- Höhere Kundenzufriedenheit
- Optimierung des Lieferantenpools
- Kontinuierliche Verbesserung des Prozesses
- Größere Verhandlungssicherheit
- Qualitätssteigerung / Erhöhung des Qualitätsniveau
- Steigerung der Wertschätzung des Einkaufs
- Mehr Entscheidungssicherheit und Argumentationsstärke
- Offenere Kommunikationskultur mit Lieferanten



***Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!***

## **Kontaktdaten**

Hanno Dettlof  
An de Wurth 28  
**24244 Felm**  
Deutschland  
+49 (0) 4346 6000508

[contact@dettlofconsulting.de](mailto:contact@dettlofconsulting.de)