

Veröffentlicht in

**Risikomanagement im Unternehmen**

Loseblattwerk (Hrsg. Dr. Werner Gleißner)

**4. Aktualisierung, 2002**

**“Management von Beschaffungsrisiken - eine Einführung“**

Kapitel 12-3, S. 1-20

**KOGNOS VERLAG, Augsburg**

([www.kognos.de](http://www.kognos.de))

Ein Service von: FutureValue Group AG eMail: [Kontakt@FutureValue.de](mailto:Kontakt@FutureValue.de) Internet: [www.FutureValue.de](http://www.FutureValue.de)  
RMCE RiskCon GmbH & Co. KG eMail: [Info@RMCE.de](mailto:Info@RMCE.de) Internet: [www.RMCE.de](http://www.RMCE.de)

## 12-3 Beschaffung und Einkauf

---

# Das Management von Beschaffungsrisiken – eine Einführung

Autor: Dr. Werner Gleißner

---

Inhalt:

### Die strategische Bedeutung des Einkaufs

### Strategische und operative Beschaffungsrisiken

- Strategische Beschaffungsrisiken
- Operative Beschaffungsrisiken

### Risikomanagement im Einkauf

- Beschaffungsmarktforschung
- Festlegen einer Lieferantenliste
- Standardeinkaufsverträge
- Vorratshaltung
- Absicherung von Marktpreisschwankungen
- Qualitätsmanagement in der Beschaffung
- Internes Kontrollsystem im Einkauf

### Zusammenfassung und Ausblick

---

## Die strategische Bedeutung des Einkaufs

### Konzentration auf Kernkompetenzen

Der Einkauf verantwortet in vielen Unternehmen 40 bis 50 % der Gesamtkosten; im Handel sind es oft 70 bis 90 %. Der relative Anteil der dem Einkauf zuzuordnenden Kosten, das sind insbesondere die Kosten für Material und Fremdleistungen des Unternehmens, nimmt aufgrund der unverändert zu beobachtenden Tendenz zum Outsourcing weiter zu. Gerade in Zeiten eines intensiver und globaler werdenden Wettbewerbs wird die sinnvolle strategische Ausrichtung, die „Konzentration auf Kernkompetenzen“, an strategischer Bedeutung für den Einkauf gewinnen. Unternehmen werden gezwungen, sich bei der eigenen Wertschöpfungskette konsequent auf diejenigen Abschnitte zu konzentrieren, die durch die vorhandenen Kernkompetenzen besonders gut bewältigt werden können. Wenn jedoch alle anderen Wertschöpfungsaktivitäten zugekauft werden sollen, führt dies zwingend zu einem steigenden Anteil der Kosten für Material und Fremdleistung und meist zusätzlich zu einer höheren Anzahl an Lieferanten.

### Neue strategische Herausforderung

Neben den traditionellen Aufgaben des Einkaufs – die erforderlichen Materialien und Fremdleistungen im gewünschten Umfang, mit der vorgegebenen Qualität, zum richtigen Zeitpunkt und bestmöglichen Preis zu beschaffen – ergeben sich neue strategische Herausforderungen.

### Die Bewertung von Lieferanten

Schon seit jeher ist die Auswahl geeigneter Lieferanten eine den oben genannten Aufgaben vorangehende wichtige Obliegenheit des Einkaufs. Bei der Bewertung von Lieferanten werden außer produkt- bzw. leistungsspezifischen Kriterien weitere, unternehmensspezifische Kriterien herangezogen. Hier zu nennen ist beispielsweise die Bonität (Rating) des Lieferanten, weil ein Konkurs eines wesent-

lichen Lieferanten für seine Kunden meist erhebliche wirtschaftliche Konsequenzen hat (Lieferverzögerungen, Zusatzkosten durch Neuauswahl eines Lieferanten). Aus den oben genannten Gründen – der Zielsetzung einer strategischen Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette – hat die Lieferantenauswahl jedoch auch eine strategische Dimension. Dabei hat der Einkauf, gemeinsam mit Führungskräften aus Produktion, Marketing und strategischem Management, über die grundsätzliche Gestaltung der Wertschöpfungskette zu entscheiden, was offensichtlich auch grundsätzliche Entscheidungen über den Fremdbezug von Leistungen oder der Eigenfertigung (make or buy) mit einschließt.

Immer an den Abschnitten der Wertschöpfungskette, bei denen die Entscheidung zugunsten eines Fremdbezugs fällt, obliegt es dem Verantwortungsbereich des Einkaufs (meist in Abstimmung mit der Produktion), die hier entstehenden Schnittstellen zu optimieren. Diese Optimierung ist weit mehr als eine organisatorische oder logistische Aufgabe. Vielmehr geht es darum, die unterschiedlichen Kompetenzen von Kunden und Lieferanten optimal aufeinander abzustimmen, was beispielsweise bei dem in der Automobilzuliefer-Industrie bereits sehr verbreiteten Ansatz des Simultaneous Engineering erkennbar wird.

### **Optimierung der Schnittstellen**

## Strategische und operative Beschaffungsrisiken

Grundsätzlich lassen sich Beschaffungsrisiken in zwei Arten einteilen, nämlich die strategischen und die operativen.

**Wo liegen meine Einkaufsrisiken?**

Strategische Risiken	Marktrisiken	Leistungsrisiken		
		Wertschöpfungskette	spezielle Risiken und Unterstützungsprozesse	
1 Kernaussagen, Prämissen und Konsistenz der Strategie	1 Markttrends: Chancen und Risiken	1 Lieferantenauswahl und Beschaffungsprozesse	1 Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK)	7 Planungs-, Prognose- und Frühwarnsysteme
2 Geschäftsfeldstruktur	2 Beschaffungsmengen- und -preisschwankungen	2 Gebote, Kalkulation und Preissetzung	2 Datensicherheit und Datenfluss	8 "Schlüsselpersonen"
3 Bedrohung kritischer Erfolgsfaktoren und strategischer Ziele		3 Einkauf und Eingangslogistik	3 Qualität von Controllingmaßnahmen	9 Vorteilsnahme, Untreue und Betrug
4 Kernkompetenzen, Wertschöpfung und Kostenstrukturen		4 Eingangslagerbewirtschaftung	4 Business Continuity Plan Lieferfähigkeit	10 Notfall-, Krisen- und Störfallplanung
5 Finanzstrukturen		5 Lieferantenservice	5 Qualitätsmanagement	
		6 Abrechnung/Bezahlung	6 Lager-Facilitymanagement	

Abb. 1: Einkaufsrisiken

### Strategische Beschaffungsrisiken

**Beeinträchtigung langfristiger Erfolgsperspektiven**

Zu den strategischen Beschaffungsrisiken zählen alle Sachverhalte, die aufgrund der Positionierung des Unternehmens dazu führen, dass die langfristigen Erfolgsperspektiven durch Abhängigkeit oder Probleme auf der Einkaufsseite wesentlich beeinträchtigt werden könnten.

Wichtigstes Beispiel der strategischen Beschaffungsrisiken sind Abhängigkeiten oder Bedrohungen durch die Lieferanten, also eine „Machtverteilung“ entlang der Wertschöpfungskette zugunsten der Lieferanten des eigenen Unternehmens. Bekanntermaßen lässt sich der Umfang strategischer Marktrisiken (dies schließt Einkaufs- und Absatzmarkt gleichermaßen mit ein) mithilfe des industrieökonomischen Ansatzes von Michael Porter analysieren.

Gemäß des Ansatzes hängt die Rentabilität, aber auch das Risiko der Unternehmen einer Branche insgesamt maßgeblich davon ab, wie stark ausgeprägt aufgrund bestimmter Charakteristika der Branche (z. B. Wachstumsrate, Markteintrittsbarrieren oder Differenzierungsmöglichkeiten) die Intensität des Wettbewerbs ist.

Darüber hinaus ist jedoch die Abhängigkeit von Lieferanten und Kunden sowie das Risiko des Markteintritts neuer Wettbewerber oder der Substitution eigener Leistungen ebenso maßgeblich. Für die Analyse der strategischen Beschaffungsrisiken ist insbesondere die Abhängigkeit von Lieferanten zu bewerten. Die folgenden Indizien sprechen für eine relativ starke Position der Lieferanten im Vergleich zum eigenen Unternehmen und damit für einen hohen Umfang strategischer Beschaffungsrisiken:

**Abhängigkeit oder Bedrohung durch Lieferanten?**

**Intensität des Wettbewerbs**

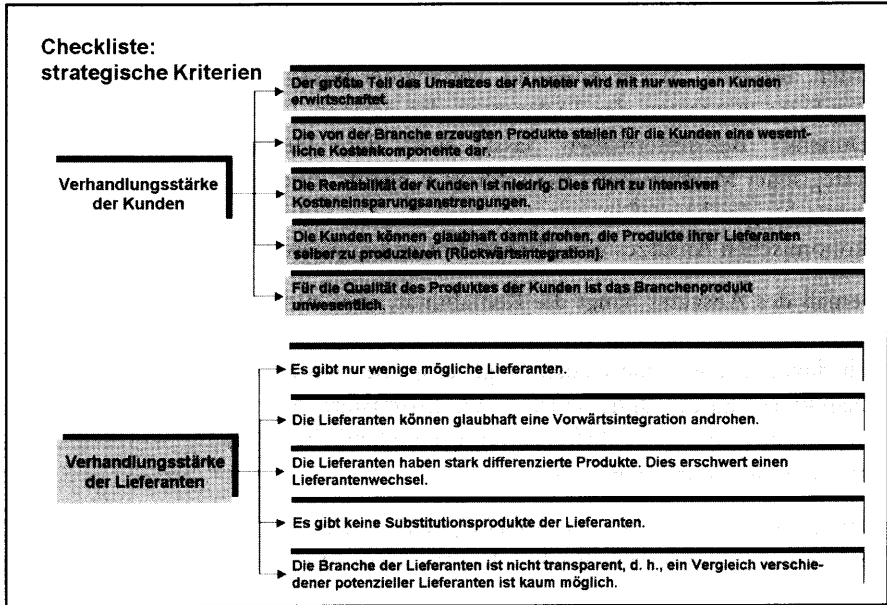


Abb. 2: Strategie-Kriterien

### Lieferanten- abhängigkeiten

Der hohe Umfang strategischer Beschaffungsrisiken durch Lieferantenabhängigkeiten führt – neben einem meist grundsätzlich geschmälernten Rentabilitätsniveau – zu erhöhten Risiken, weil das eigene Unternehmen in erheblichem Umfang von der selbst nicht wesentlich beeinflussbaren Aktivität Dritter, nämlich der Lieferanten, abhängt. Mächtige Lieferanten sind damit in der Lage, Gewinne auf die eigene Wertschöpfungsstufe zu verschieben. Probleme und Risiken (z. B. konjunkturelle) der Lieferanten schlagen damit unmittelbar auf Kosten des eigenen Unternehmens durch.

## Operative Beschaffungsrisiken

Operative Leistungsrisiken können sowohl aus den Beschaffungsmärkten als auch aus Arbeitsprozessen oder rechtlichen Veränderungen resultieren. Sie haben nicht diese grundlegende Bedeutung für das Rentabilitäts- und Risikoniveau des Unternehmens wie etwa die strategischen Beschaffungsrisiken, können jedoch durchaus erhebliche oder in seltenen Fällen gar existenzbedrohende Konsequenzen für das Unternehmen haben. Während strategische Beschaffungsrisiken oft für alle Unternehmen der Branche relativ ähnlich vorliegen, sind operative Risiken sehr viel unternehmensspezifischer und lassen sich zudem durch Instrumente des Risikomanagements auch meist einfacher beeinflussen.

Nachfolgend werden – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – die wesentlichen operativen Risiken des Einkaufs kurz skizziert:

### Beschaffungsmarktrisiken

Unter Beschaffungsmarktrisiken im weiteren Sinn versteht man alle Risiken durch unerwartete Schwankungen der Rahmenbedingungen auf den Beschaffungsmärkten, insbesondere also Preise, verfügbare Mengen und angebotene Qualität. Im engeren Sinn betrachtet man hier meist nur die Preisrisiken (zu den anderen Themen vergleiche unten). Da die Beschaffungskosten für Material und Fremdleistungen einen relativ hohen Anteil der Gesamtkosten eines Unternehmens ausmachen, haben Schwankungen der Preise auf den Beschaffungsmärkten hohe Bedeutung für die Gesamtkostenposition und damit die Ertragslage des Unternehmens. Um die Relevanz solcher Beschaffungspreisrisiken

**Operative Risiken  
vs. strategische  
Risiken**

**Risiken durch  
unerwartete  
Schwankungen  
auf den Beschaf-  
fungsmärkten**



einschätzen zu können, ist eine detailliertere Betrachtung der Einkaufssituation erforderlich.

### **Abhängigkeit von Materialien oder Fremdleistungen**

Zunächst ist zu untersuchen, inwieweit eine Abhängigkeit von einzelnen Materialien oder Fremdleistungen besteht. Unternehmen, die ein sehr breites Spektrum unterschiedlichster Güter beziehen, haben aufgrund des Diversifikations-Effektes (Portfolio-Effekt), also des natürlichen Ausgleichs zwischen verschiedenen zufälligen Preisschwankungen, naheliegenderweise ein niedrigeres Gesamteinkaufsrisiko.

### **Die Preisvolatilität und deren Wechselwirkungen**

Zudem ist die Preisvolatilität der einzelnen Güter und deren Wechselwirkungen (Korrelationen) zu beachten. Für eine quantitative Abschätzung des Gesamtrisikos eines Unternehmens durch Beschaffungsmarktrisiken kann das traditionelle Instrumentarium des Portfolio-Managements – mit kleinen Modifikationen – eingesetzt werden. Hohe Abhängigkeiten von wenigen und volatilen Zulieferprodukten führen somit zu hohen operativen Einkaufsmarktrisiken.

### **Veränderungen von Angebot und Nachfrage**

Bei der Betrachtung solcher Preisrisiken sind zwei Fälle von besonderer Bedeutung zu unterscheiden. Zum einen gibt es Situationen, in denen die dazugekauften Materialien und deren Preise auf einem mehr oder weniger transparenten Markt bestimmt werden. Derartige Situationen findet man besonders ausgeprägt beim Zukauf von Rohstoffen. Beschaffungsmarktrisiken entstehen dabei durch Veränderungen der Marktbedingungen (also des Verhältnisses von Angebot und Nachfrage). Diese Marktpreisschwankungen treffen alle Unternehmen, die entsprechende Güter beziehen wollen, prinzipiell in gleicher Weise. Auf der anderen Seite kaufen Unternehmen natürlich auch Materialien und Dienstleistungen zu, für die es keinen organisierten Markt gibt. Mengen, Qualität und eben auch Preise werden durch

individuelle Verhandlungen mit den Lieferanten bestimmt, was insbesondere bei individuellem Bedarf zwangsläufig der Fall ist.

In derartigen Situationen ergeben sich die Beschaffungspreisrisiken nicht durch eine allgemeine Marktpreisschwankung, sondern durch „Schwankungen der Verhandlungsqualität“ mit den Lieferanten. Das Risiko besteht hier also darin, dass aufgrund der Intransparenz der Einkaufssituation nicht richtig eingeschätzt wird, welche Konditionen für die einzukaufenden Güter bei den alternativen Lieferanten zu bekommen wären bzw. welche Gewinnmargen der angefragte Lieferant noch hat. Derartige „verhandlungsorientierte“ Beschaffungspreisrisiken nehmen also mit der Intransparenz der Einkaufssituation ebenso zu wie mit der Unerfahrenheit des Einkäufers.

Bei einer strukturierten Betrachtung der Beschaffungsmarktrisiken bietet es sich schließlich an, zu unterscheiden, ob eine Schwankung der Preise bzw. Kosten der eingekauften Güter lediglich ein Unternehmen oder die Branche als Ganzes trifft. Typischerweise sind die „verhandlungsorientierten Beschaffungspreisrisiken“ eher unternehmensindividuell, während Zukäufe auf transparenten Märkten eher allgemeinen Beschaffungspreisrisiken unterliegen. Grundsätzlich sind individuelle Beschaffungspreisrisiken für ein Unternehmen wesentlich gravierender, weil sie die relativen Kosten und damit die Wettbewerbsposition beeinträchtigen. Im Allgemeinen verändern Preiserhöhungen von Rohstoffen, die alle Unternehmen der Branche betreffen, dagegen nur minimal die relative Wettbewerbsposition. Im Speziellen können steigende Beschaffungspreise, die alle Unternehmen der Branche betreffen, aber auch ein nicht unerhebliches Risiko darstellen.

**Verhandlungsqualität mit Lieferanten**

**Beeinträchtigung der relativen Kosten**

**Steigende  
Produktionskosten**

Es besteht nämlich durchaus die Gefahr, dass die gestiegenen Produktionskosten nicht oder nicht in vollem Umfang an die eigenen Kunden weitergegeben werden können, was insbesondere bei vertraglich fixierten Verkaufspreisen oder hoher Wettbewerbsintensität der Fall ist. Selbst wenn es gelingt, gestiegene Beschaffungskosten an die Kunden in vollem Umfang weiterzugeben, kann noch ein durchaus relevantes Ertragsrisiko verbleiben. Denkbar ist nämlich, dass die Kunden mit steigenden Preisen die nachgefragten Mengen reduzieren (vgl. übliche Preisabsatzfunktionen), was offensichtlich ebenfalls zu einer Beeinträchtigung der Ertragssituation der Unternehmen der Branche führt. Dieser Effekt ist besonders dann relevant, wenn die Preiselastizität der Nachfrage (als die Empfindlichkeit der Nachfrage bezüglich Preisänderungen) sehr hoch ist.

Zusammenfassend kann man somit folgende Indikatoren für tendenziell hohe Beschaffungsmarktrisiken zusammenfassen:

- Hoher Anteil der Material- und Fremdleistungskosten an den Gesamtkosten
- Hohe Abhängigkeit von einzelnen Materialien mit hoher Volatilität der Preise
- Intransparente Beschaffungsmärkte
- Geringe Möglichkeit der Überwälzung von Beschaffungspreisänderungen auf die Kunden (z. B. wegen vertraglicher Verkaufspreisfixierung)
- Hohe Preiselastizität der Nachfrage der Kunden

### Risiken der Lieferantenauswahl

Ein der eigentlichen Entscheidung über die Beschaffung von Gütern vorgelagertes Problem ist die Auswahl geeigneter Lieferanten. Wie bereits erwähnt, stellen erhebliche Abhängigkeiten der Machtverteilung zugunsten der Lieferanten strategische Beschaffungsrisiken dar. Daneben bestehen hier aber durchaus auch operative Risiken, nämlich die Möglichkeit, dass bei (gegebenem Informationsstand) falsche Lieferanten ausgewählt werden. Für die Entscheidung bezüglich eines Lieferanten sind naturgemäß zunächst einmal produktspezifische Indikatoren maßgeblich, wie z. B. Qualität oder Preise. Darüber hinaus spielen die Termintreue und die Lieferzuverlässigkeit eine erhebliche Rolle. Schließlich gewinnt auch die finanzielle Stabilität (das Rating) der Lieferanten eine immer größere Bedeutung, wenn es für ein Unternehmen nicht möglich ist, kurzfristig auf einen anderen Lieferanten auszuweichen. Risiken aus der Lieferantenauswahl bestehen darin, dass aufgrund einer fehlenden Transparenz über die Beschaffungsmärkte grundsätzlich aussichtsreiche Lieferanten komplett übersehen werden bzw. zwischen den verglichenen Lieferanten durch methodische Fehler der Lieferantenauswahl eine suboptimale Entscheidung getroffen wird. Weiterhin fallen in die Kategorie der operativen Fehler bei der Lieferantenauswahl Situationen, in denen unnötige Abhängigkeiten von einzelnen Lieferanten akzeptiert werden, obwohl – ohne wesentliche Beeinträchtigungen der Rentabilität – auch eine Verteilung auf mehrere Lieferanten möglich wäre (hier ist zu beachten, dass mit der zunehmenden Anzahl der Lieferanten die Komplexitätskosten des Einkaufs zunehmen und möglicherweise auch weniger günstige Mengenkonditionen erreicht werden).

### Produktions-spezifische Indikatoren bei der Lieferantenauswahl

**Optionsklauseln  
von entscheidender  
Bedeutung****Vertragsrisiken im Einkauf**

Zur langfristigen Absicherung benötigter Materialien und Fremdleistungen werden oft langfristige Beschaffungsverträge abgeschlossen. Diese Verträge stellen grundsätzlich dann ein relativ hohes Risiko dar, wenn feste Zusagen bezüglich der zu beziehenden Mengen gemacht werden, sofern nicht völlig sicher ist, dass der entsprechende Bedarf auch besteht. Für die Risikobewertung von Beschaffungsverträgen sind darüber hinaus auch die in Verträgen häufig anzutreffenden Optionsklauseln (Kündigungsmöglichkeiten) und Indexierungen (z. B. Inflations-Indexierung, Rohstoffpreis-Indexierung) von entscheidender Bedeutung. Neben diesen primär eher ökonomischen Aspekten sind natürlich vielfältige, originär juristische Aspekte in der Vertragsgestaltung möglicherweise risikobehaftet.

Zu beachten ist, dass neben den unmittelbaren Schwankungen der Beschaffungspreise in vielen Märkten Währungsschwankungen (insbesondere des Dollars) die Beschaffungspreisrisiken verschärfen.

**Verfügbarkeitsrisiken des Einkaufs****Termingerechte  
Verfügbarkeit**

Unter dem Verfügbarkeitsrisiko des Einkaufs versteht man die Möglichkeit, dass erforderliche Materialien oder Fremdleistungen nicht termingerecht für die eigene Leistungserstellung zur Verfügung stehen. Ursache hierfür könnte sein, dass schlicht nicht rechtzeitig bestellt wurde (vgl. Bestellmengenpolitik). Darüber hinaus besteht natürlich das Problem, dass bei manchen Materialien und Fremdleistungen – selbst bei einer an sich rechtzeitigen Bestellung – aufgrund von Angebots- und Nachfrageveränderung die erforderlichen Güter am Markt prinzipiell (zeitweise) nicht verfügbar sind. Schließlich sind auch Verfügbarkeitsrisiken

zu beachten, die dadurch entstehen, dass die Lieferanten – entgegen vertraglicher Zusagen – nicht termingerecht liefern. Der Umfang dieser Risiken ist abhängig von der Zuverlässigkeit der Lieferanten, der Möglichkeit, auf andere Lieferanten auszuweichen bzw. ein bestimmtes Beschaffungsprodukt zu substituieren, und den vorhandenen eigenen Vorräten (in Relation zum Bedarf).

Für eine quantitative Analyse von Verfügbarkeitsrisiken kann das Instrumentarium der traditionellen betriebswirtschaftlichen Bestellmengenpolitik angewandt werden.

### Qualitätsrisiken des Einkaufs

In diese Teilkategorie der Beschaffungsrisiken gehören alle Risiken, die sich aus Abweichungen der erforderlichen von der erhaltenen Qualität der Einkaufsmaterialien und Fremdleistung ergeben. Solche Qualitätsrisiken werden insbesondere im Rahmen von Qualitätsmanagementsystemen betrachtet. Qualitätsrisiken können dadurch entstehen, dass die qualitativen Anforderungen an die zu beschaffenden Güter falsch spezifiziert werden. Häufig sind hierfür Kommunikationsprobleme zwischen Einkauf und Produktion bzw. Forschung und Entwicklung maßgeblich. Auch Kommunikationsprobleme mit dem Lieferanten können hier Missverständnisse auslösen.

Darüber hinaus gibt es jedoch auch Qualitätsrisiken dadurch, dass es effektiv zu einer Abweichung zwischen der geordneten und der erhaltenen Qualität der Güter kommt, was oft erst bei Wareneingangskontrollen aufgedeckt wird. Diese Qualitätsrisiken sind immer dann besonders groß, wenn das eigene Unternehmen und der Lieferant nicht über leistungsfähige (evtl. zeitlich fixierte) Qualitätsmanagementsysteme verfügen. Ebenfalls steigt der Umfang von Quali-

**Traditionelle betriebswirtschaftliche Bestellmengenpolitik**

**Abweichungen der erforderlichen Qualität**

**Abweichung der geordneten Qualität**

tätsrisiken dann, wenn die Lieferanten noch nicht über ausreichende Produktionserfahrung bezüglich der bestellten Produkte verfügen. Schließlich gibt es bei bestimmten Produkten – insbesondere Naturprodukten – zufallsbedingte Qualitätsschwankungen, die nie völlig ausgeschlossen werden können.

### Personenbezogene Beschaffungsrisiken

#### **Ausfall von Schlüsselpersonen**

Die personenbezogenen Beschaffungsrisiken umfassen ein weites Spektrum, zunächst einmal aber den Ausfall von Schlüsselpersonen, der insbesondere auf wenig transparenten Märkten eine hohe Bedeutung hat. Auch in Situationen, in denen das persönliche Verhältnis, das Vertrauen zwischen Einkäufer und Verkäufer eine hohe Bedeutung hat, sind Schlüsselpersonen-Probleme nicht zu unterschätzen.

#### **Untreue durch den Einkäufer**

Personenbezogene Beschaffungsrisiken entstehen jedoch auch durch die Möglichkeit der Untreue durch die Einkäufer. In Anbetracht der hohen zu verantwortenden Kosten einerseits und der beträchtlichen Wettbewerbsintensität auf Seiten der Lieferanten in vielen Branchen andererseits besteht eine nicht unerhebliche Gefahr darin, dass Verkäufer versuchen, Einkäufer durch Bestechung – Seitenzahlungen – zu einem Verhalten zu bewegen, das nicht im Interesse des eigenen Unternehmens ist.

#### **Intransparente Märkte**

Gerade in wenig transparenten Märkten lässt sich ein derartiges Verhalten nur relativ schwer nachweisen. Der Umfang solcher Risiken ist zudem maßgeblich von der Qualität des internen Kontrollsystems eines Unternehmens abhängig, beispielsweise von der Festlegung eines Vier-Augen-Prinzips für alle Einkaufsverträge.

## Risikomanagement im Einkauf

Die folgende Darstellung zum Risikomanagement im Einkauf orientiert sich an den in Kapitel 2 angesprochenen Feldern von strategischen und operativen Beschaffungsrisiken. Die hier angesprochenen Maßnahmen zum Risikomanagement im Einkauf haben in erster Linie den Charakter eines Überblicks und müssen in allen Fällen unternehmensspezifisch im Detail ausgearbeitet werden. Aufgrund der hohen Bedeutung der Beschaffungsrisiken am Gesamtrisikoumfang haben die verschiedenen Maßnahmen des Risikomanagements in diesem Bereich jedoch einen hohen Stellenwert.

### Beschaffungsmarktforschung

Eine systematische und regelmäßige Erforschung der Einkaufsmärkte ist ein probates Mittel zur Reduzierung der Beschaffungsmarktrisiken sowie der Risiken der Lieferantenauswahl. Zielsetzung der Beschaffungsmarktforschung ist es, einen Überblick über die verfügbaren Lieferanten und deren Charakteristika zu gewinnen. Des Weiteren ist natürlich auch die Eruierung von am Markt üblichen Preisen, Qualitäten und Lieferbedingungen für zu beschaffende Waren oder Dienstleistungen von Bedeutung. Auch die laufende Überwachung der Lieferanten (z. B. deren finanzieller Stabilität) ist diesem Risikomanagementinstrument zuzuordnen.

Die Beschaffungsmarktforschung ist als eigenständige Risikobewältigungsmaßnahme zu verstehen, weil sie hilft, das Risiko nicht marktgerechter Einkaufspreise zu reduzieren. Darüber hinaus wird – quasi als Nebenprodukt – durch eine systematische und regelmäßige Analyse der Beschaffungsmärkte auch Transparenz über die Risiken des Beschaffungs-

**Systematische  
und regelmäßige  
Erforschung der  
Einkaufsmärkte**

**Beschaffungs-  
marktforschung**



marktes gewonnen. Wesentliche Beschaffungsmarktrisiken, wie beispielsweise drohende Preiserhöhungen, Konzentrationsprozesse der Lieferanten oder sinkende finanzielle Stabilität eines Schlüssellieferanten, werden dabei zwangsläufig aufgedeckt.

### **Risikomappen – geeignete Arbeitsanweisung für die Überwachung**

Die Verfahren der Beschaffungsmarktforschung sind damit meist zugleich geeignete Arbeitsanweisungen für die Überwachung dieses Risikos und insofern Bestandteil der „Risikomappen“, in denen die wichtigsten Regelungen für die Überwachung der maßgeblichen Unternehmensrisiken zusammengefasst werden. Die Stelle, die sich zukünftig mit der Beschaffungsmarktforschung beschäftigen wird, dient dabei sinnvollerweise gleichzeitig als Risk-Owner für dieses Risiko.

### **Festlegen einer Lieferantenliste**

#### **Erfüllung unternehmensspezifischer Anforderungen**

Um sicherzustellen, dass nur von Lieferanten Waren oder Dienstleistungen bezogen werden, die bestimmte Anforderungen erfüllen, sollte eine Liste aller zulässigen Lieferanten erstellt werden. Mit Hilfe eines fixierten Lieferantenauswahl- bzw. Lieferantenbewertungsverfahrens wird sichergestellt, dass nur Lieferanten, die alle für das Unternehmen maßgeblichen Kriterien (z. B. bezüglich Qualität, Lieferzuverlässigkeit oder finanzieller Stabilität) erfüllen, in diese Lieferantenliste aufgenommen werden können. In dieser Auswahlliste ist zudem festzuhalten, welche Schlüssellieferanten einer regelmäßigen Überwachung bzw. Bewertung unterliegen und welche Verfahren hier zur Anwendung kommen. Außerdem sollte für jeden Schlüssellieferanten ein bei Bedarf einzuschaltender Ausweichlieferant benannt werden.

## Standardeinkaufsverträge

Die Fixierung von Standardeinkaufsverträgen, die von fachkompetenten Juristen geprüft werden, reduziert die Gefahr, dass maßgebliche Vertragsklauseln vergessen oder falsch formuliert werden. Inwieweit diese Standardeinkaufsverträge in allen Fällen mit den Vertragspartnern durchsetzbar sind, hängt maßgeblich von der jeweiligen Verhandlungsposition ab. Auch hier sollte jedoch der Spielraum für zulässige Abweichungen durch konkrete Arbeitsanweisungen fixiert werden.

**Standardeinkaufsverträge abhängig von jeweiligen Verhandlungspositionen**

## Vorratshaltung

Ein traditionelles Risikobewältigungsinstrument für Beschaffungsrisiken stellt die Vorratshaltung dar. Vorräte wesentlicher Materialien vermindern das Verfügbarkeitsrisiko. Mit Hilfe der Lagerhaltungstheorie lassen sich in Abhängigkeit von der Unsicherheit der Nachfrage (oder auch der Belieferung) Sicherheitsbestände berechnen, die zu einer vorgegebenen Wahrscheinlichkeit gewährleisten, dass das eigene Unternehmen lieferbereit bleibt.

**Traditionelles Risikobewältigungsinstrument**

## Absicherung von Marktpreisschwankungen

Die üblichen Instrumente zur Absicherung von Beschaffungspreisschwankungen sind die Vereinbarung langfristiger (ggf. indizierter) Beschaffungspreise im Rahmen von Verträgen und der Einsatz von Derivaten. Insbesondere bei Rohstoffen, die an Terminbörsen gehandelt werden, ist eine Absicherung über Futures und Optionen möglich.

**Vereinbarung langfristiger Beschaffungspreise**

**Bewährte  
Instrumentarien  
des Qualitäts-  
managements****Qualitätsmanagement in der Beschaffung**

Dem Umfang der Qualitätsrisiken im Einkauf wird mit dem üblichen bewährten Instrumentarium des Qualitätsmanagements begegnet. Neben der üblichen Wareneingangskontrolle sehen Qualitätsmanagementsysteme gemäß DIN EN ISO 9000 ff. auch weitere Elemente des Qualitätsmanagements im Einkauf vor. Durch den Bezug von Waren bei Lieferanten, die ebenfalls gemäß DIN EN ISO 9000 ff. zertifiziert sind, wird es möglich, wesentliche Teilaufgaben des eigenen Qualitätsmanagements auf den Lieferanten zu verlagern. Der Umfang der eigenen Qualitätsrisiken bezüglich bezogener Waren hängt damit maßgeblich davon ab, wie gut das Qualitätsmanagementsystem des Lieferanten funktioniert. Elemente des DIN-EN-ISO-9000-Qualitätsmanagementsystems, die in hohem Maße Bezug zur Höhe der Qualitätsrisiken im Einkauf haben, sind insbesondere:

- Element 6: „Beschaffung“
- Element 7: „Vom Auftraggeber bereitgestellte Produkte“
- Element 11: „Prüfmittel“
- Element 12: „Prüfung und Prüfstatus“

**Internes Kontrollsystem im Einkauf****Schriftliche  
Dokumentation**

Wie alle potenziell risikobehafteten Prozesse sollten auch die wesentlichen Prozesse des Einkaufs schriftlich dokumentiert werden. Hierbei sollten auch die Aufgaben und Kompetenzen der einzelnen Stellen im Einkauf festgehalten werden. Zu regeln ist dabei insbesondere, welche Einkaufsvolumina welche Genehmigungen erfordern. Auch Kompetenzregelungen, die festhalten, wer neue Lieferanten in die Lieferantenliste aufnehmen kann oder das Streichen von Lieferanten von dieser Liste bestimmt, sollten fixiert werden.

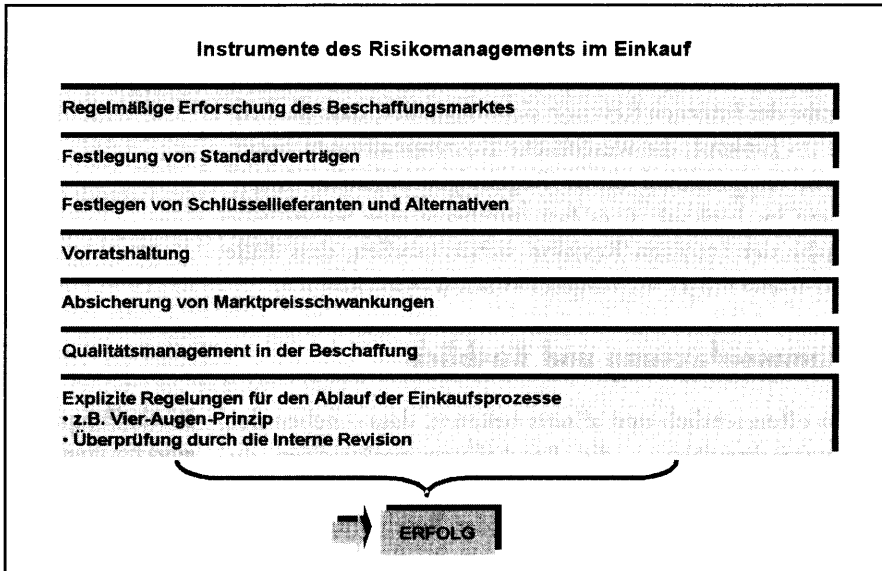
Bei wesentlichen Einkaufsvorgängen (z. B. der Abschluss von Rahmenverträgen) sollte durchgängig ein Vier-Augen-Prinzip (zwei Unterschriften) gefordert werden. Es ist eine Aufgabe der Internen Revision sicherzustellen, dass die Prozesse im Einkauf, die wesentliche Kostenpositionen beeinflussen, entsprechend dieser Regelungen ablaufen. Insbesondere im Einkauf ist es fast durchweg eine wesentliche Aufgabe der Internen Revision sicherzustellen, dass Fälle von Untreue möglichst ausgeschlossen werden können.

**Instrumentarium  
des Vier-Augen-  
Prinzips**

## **Zusammenfassung und Ausblick**

Es ist offensichtlich und allseits bekannt, dass – neben den Absatzmarktrisiken – die Beschaffungsmarktrisiken die Risikoposition von Unternehmen ganz maßgeblich bestimmen. Für den Gesamtumfang der Beschaffungsmarktrisiken sind dabei sowohl strategische Risiken, die sich in der Abhängigkeit von bestimmten Lieferanten manifestieren, wie auch operative Risiken (insbesondere Preisschwankungen) von Bedeutung. Da sich Beschaffungsmarktrisiken aus einer Vielzahl von Einzelrisiken zusammensetzen, gibt es naturgemäß auch ein relativ breites Spektrum an Risikobewältigungsverfahren. Diese reichen von organisatorischen Festlegungen über die adäquate Gestaltung von Beschaffungsrisiken bis zum Einsatz von Derivaten auf Rohstoffmärkten. Für das Management der Beschaffungsmarktrisiken hat insbesondere das Qualitätsmanagementsystem eines Unternehmens eine entscheidende Bedeutung.

**Beschaffungsmarktrisiken  
bestimmen maßgeblich die  
Risikoposition**



**Abb. 3: Instrumente des Risikomanagements im Einkauf**

Ein leistungsfähiges, möglicherweise gemäß DIN EN ISO 9000 ff. zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem kann einen wesentlichen Beitrag zum Management und zur Begrenzung der Beschaffungsmarktrisiken leisten. Bei der Dokumentation der Regelungen bezüglich der Überwachung von Beschaffungsmarktrisiken gemäß KonTraG ist es in vielen Fällen ausreichend, auf die entsprechenden Regelungen des Qualitätsmanagement-Handbuchs zu verweisen. So können unnötige und überbürokratisierende Doppelregelungen meist konsequent vermieden werden.