
Einkaufs- und Beschaffungsmanagement unter Berücksichtigung des Risikomanagements in den TOP-500 Unternehmen in Österreich

Dipl.-Ing. Dr. Christian Theuermann

FH CAMPUS 02 Fachhochschule der Wirtschaft, Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling,
Körblergasse 126, 8010 Graz, AUSTRIA

KURFASSUNG/ABSTRACT:

Viele Potenziale liegen im Einkauf brach und sind noch nicht voll ausgeschöpft. Hier haben die TOP-Unternehmen in Österreich klar erkennbaren Verbesserungsbedarf; hinsichtlich risikoorientiertem Beschaffungsmanagement, Financial Supplier Analysis, strategischem Beschaffungsmanagement bzw. Category Management und einem effizientem Umgang und Aufbau mit/von Lieferantenpartnerschaften. Dieser Bereich wird zukünftig noch stärker an Bedeutung gewinnen und die Unternehmenspraxis zeigt entsprechendes Optimierungspotenzial, wenn es darum geht, die Lieferanten- und Beschaffungsbeziehungen weiterzuentwickeln, zu vertiefen und auszubauen. Aktuell befindet sich die Unternehmenswelt, hinsichtlich des risikoorientierten Beschaffungsmanagements, in einer Umbruchphase: Die Bedeutung steigt zunehmend. Diese Tatsache wurde durch die empirische Praxiserhebung einmal mehr bestätigt. Hier können die Unternehmen den Hebel ansetzen, da eine gezielte Verbindung des Risiko- und Beschaffungsmanagements proaktives Erkennen von Potenzialen ermöglicht. Dies sorgt für Sicherheit und unterstützt den Einkauf seinen wertschaffenden Beitrag in der Unternehmensorganisation zu leisten.

1 EINLEITUNG

Die aktuellen Ereignisse von Handelsembargos und die daraus folgenden dramatischen Auswirkungen auf die Wirtschaft unterstreichen die Bedeutung des Einkaufs einmal mehr. Vielen Unternehmen wird spätestens jetzt deutlich, dass die Beschaffung eine der wesentlichsten strategischen Aufgaben in einem Unternehmen darstellt.

Für die Unternehmensleitung besteht die Aufgabe, die zunehmenden Umfeldkomplexitäten erfolgreich zu beherrschen, um auch zukünftig den Bedürfnissen der verschiedensten Anspruchsgruppen gerecht zu werden. Für nachhaltig orientierte Unternehmen ist ein strategisches Beschaffungsmanagement, samt Berücksichtigung des Risikoaspektes, in diesem Bereich unabdingbar – vor allem unter Beachtung der für Unternehmen steigenden Herausforderungen und zukünftigen Rahmenbedingungen. In der unternehmerischen Praxis, bildet sich diese Forderung jedoch noch nicht so entsprechend ab [1].

Die Trends der betrieblichen Praxis sind eindeutig: Unternehmen fokussieren sich mehr und mehr auf ihre Kernkompetenzen und kaufen einen immer größeren Anteil ihrer Leistungstiefe zu. In manchen Unternehmen beträgt das Einkaufsvolumen bereits über 80 % des Gesamtumsatzes [2]. Die Komplexität der zugekauften Leistungen steigt nicht zuletzt durch die Anforderungen des „Global Sourcing“. Dadurch hat sich die Bedeutung des Einkaufs für den unternehmerischen Erfolg erheblich erhöht. Für Unternehmen ist es in weiterer Folge zentral, eine effiziente Organisation und schlagkräftige, ergebnisorientierte Strategie im Einkauf umzusetzen. Dies bedingt die ganzheitliche Betrachtungsweise des Einkaufs samt den Beziehungen zu Lieferanten – ein „Management of Excellences“ im Beschaffungsbereich ist gefragt. Fazit: Dem Einkauf gebührt mehr Bedeutung und viele Potenziale liegen brach.

Diesem Umstand tragen wir als FH CAMPUS 02, Studienrichtung: Rechnungswesen und Controlling, im Rahmen dieses empirischen Praxis-Projektes entsprechend Rechnung. Im Zuge dieser Erhebung wurde in einer österreichweiten empirischen Studie der aktuelle Entwicklungsstand der Einkaufs- und Beschaffungssituation, unter Berücksichtigung des Risikomanage-

ments, analysiert und evaluiert. Zielgruppe ist das produzierende Gewerbe, die Industrie sowie der Handel, mit Fokus auf die TOP-500-Unternehmungen in Österreich [3]. Bei einer Zufallsstichprobengröße von 100 Unternehmungen (erforderliche Mindeststichprobengröße von 79 Unternehmungen [4]), ausgehend aus einer Grundgesamtheit von 447 Unternehmen, welche entsprechend die Mitarbeiteranzahl und den Umsatz berücksichtigt, konnte eine Rücklaufquote von 31,0 % erreicht werden.

Mit einem standardisierten Fragebogen wurden die zentralen Entscheidungsträger der Unternehmen – Vorstand, Geschäftsführung bzw. Leiter Einkauf – befragt. Diese Studie ermöglicht es, die Erkenntnisse gesamtheitlich, branchenspezifisch, sowie abhängig von der Unternehmensgröße (Mitarbeiteranzahl und Umsatz) zu analysieren und entsprechende Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis abzuleiten.

2 ZENTRALE Kernaussagen und wesentliche Erkenntnisse der Beschaffungstudie

Die Aufgabe jeder Beschaffungsorganisation ist es, die Bedürfnisse des eigenen Unternehmens mit den Fähigkeiten der Lieferanten so zu verbinden, dass ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen entsteht. Diese Anforderung unterliegt einem ständigen Wandel – eine besondere Herausforderung, insbesondere für die Einkaufsorganisationen in der unternehmerischen Praxis. Mehr und mehr wird erkannt, welche strategische Bedeutung der unternehmerischen Beschaffungsfunktion zu Teil wird: Fast 90 % der Unternehmen sehen den Wert-Beitrag als „hoch“ bzw. „sehr hoch“ an – es wird aber immer noch nicht dementsprechend gehandelt.

Die Beschaffung war bzw. ist über lange Jahre hinweg ein oftmals vernachlässigter Unternehmensbereich, der aufgrund seiner häufig rein ausführenden Tätigkeiten und dem Ruf eines internen Erfüllungsgehilfen für andere Unternehmensbereiche sowie der stark ansteigenden Beschaffungsvolumina, verursacht durch vermehrtes Outsourcing, ein enormes Potenzial aufweist [5]. Bei den TOP-500 Unternehmen in Österreich überwiegen bis heute meist die operativen Tätigkeiten wie das Einholen von Angeboten und die Bestellabwicklung. Der gesamthafte und strategische Zugang ist noch stark verbesserungswürdig.

2.1 Die Bedeutung der Beschaffung steigt – Strategieorientierung und Professionalisierung in der Beschaffungsorganisation wird zum Wettbewerbsvorteil

Die Kaufmannsweisheit, dass im Einkauf der Gewinn liegt, zeigt sich nachhaltig dadurch, dass durch ein modernes und strategisch ausgerichtetes Beschaffungsmanagement umfangreiche Möglichkeiten hinsichtlich der Liquiditätsverbesserung, Steigerung des Unternehmenswertes und einer erhöhten Ertragskraft erzielt werden können. Um diese Potenziale in den Unternehmen heben zu können, muss ein Umdenken in den Einkaufsorganisationen stattfinden – der klassischen und fast ausschließlich reinen Beschaffungsaktivität muss eine strategisch orientierte Beschaffungsorganisation [6], mit Blick auf die gesamte Wertschöpfungskette, folgen. Die Strategiearbeit rückt in den Focus der Beschaffungseinheiten. Konkret ausformulierte und schriftliche festgelegte Einkaufsstrategien liegen bei 71 % der Unternehmen vor und realistische Zielvorgaben haben sich bei 81 % der Studienteilnehmer bereits etabliert. Messbare Ziele in der Beschaffung tragen dazu bei, dass die Ergebnisse des Einkaufs transparent werden. Zielvorgaben unterstützen auch die Verantwortlichen in der Steuerung und die Erfolgsrealisierung wird gesteigert. Darüber hinaus, führen entsprechend ausgestaltete Zielvorgaben dazu, dass eine ständige Weiterentwicklung im Beschaffungsmanagement vorangetrieben wird. Dazu gilt es, vernetzte Ziele zu definieren – die Zusammenarbeit der Bedarfsträger (Techniker, Konstrukteure, Entwickler, etc.) und der Einkaufsabteilung ist stark ausbaufähig. Das ist keine Aufgabe, die der Einkäufer alleine bewerkstelligen kann – hier ist Bewusstsein und Handeln der Unternehmensleitung gefragt.

Das primäre Ziel des Beschaffungsmanagements in den TOP-Unternehmen in Österreich stellt mit 87 % klar der Gedanke, der Aufrechterhaltung der Versorgungssicherheit dar. Ein wei-

terer wichtiger Grund besteht in der Gewährleistung einer dauerhaft hohen Produkt-/ Servicequalität für die befragten Unternehmen. Die Verhinderung von Lieferantenausfällen wurde ebenfalls von 61 % als sehr wichtig empfunden. Dies stellt zukünftig eine Kernzielsetzung für die jeweiligen Beschaffungsorganisationen dar, da durch die zunehmenden Turbulenzen an den Beschaffungsmärkten auch die Lieferanteninsolvenzen massiv angestiegen sind.

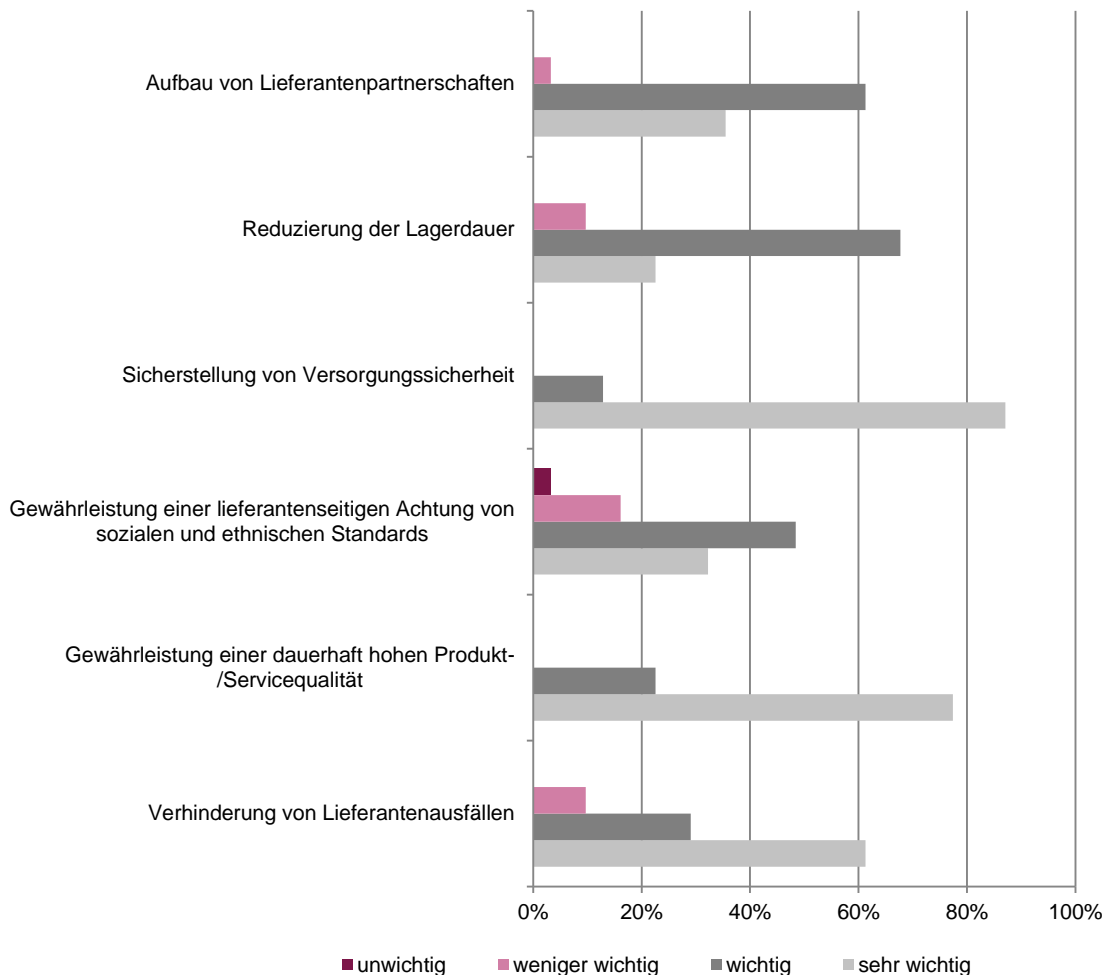


Abbildung 1. Primäre Zieleetzungen in der Beschaffung der österreichischen TOP-Unternehmen (Mehrfachnennungen möglich)

Die Umfrage hat gezeigt, dass die Versorgungssicherheit das Kernziel in den Beschaffungsorganisationen der TOP-Unternehmungen in Österreich ist. Dies hat eine direkte Auswirkung auf das lieferantenorientierte Risikomanagement. Immer stärker entwickelt sich auch die Thematik hinsichtlich erfolgsorientierter Lieferantenpartnerschaften.

2.2 Die Lieferantenentwicklung und wertschaffende Lieferantenpartnerschaften müssen noch stärker in den Fokus der Beschaffungsorganisationen rücken

Lieferanten sind keine Zitronen, vielmehr sind sie hochwertige strategische Partner mit enormen Potenzialen für Unternehmen. Bei den relevanten Zielsetzung und den Kriterien für die Lieferantenauswahl spielt der Preis noch immer die wesentlichste Rolle.

Die zunehmende und unaufhaltsame Umstrukturierung der Wertschöpfungskette, welche durch einen vermehrten Zukauf an externen Leistungen gekennzeichnet ist, bedarf einer Fokussierung auf das nachhaltige Beziehungsmanagement zu den strategischen Lieferanten. Dies bedingt die ganzheitliche Betrachtungsweise des Einkaufs, samt den Beziehungen zu den Lieferanten. Ein „Management of Relationship“ im Beschaffungsbereich ist gefragt. Ein gezieltes Management der Lieferantenbeziehungen impliziert eine aussagekräftige Lieferantenbewertung, eine wertschaffende Lieferantenentwicklung sowie nachhaltige Lieferantenpartnerschaften.

Das Thema der Lieferantenpartnerschaften – d. h. Aufbau des gemeinsamen Verständnisses für die beidseitige Unternehmensentwicklung ist nur in Ansätzen bei den Unternehmen vorhanden. Lieferanten bieten meist umfassendes Wissen vom Markt, das bereitwillig und kostenfrei zur Verfügung gestellt wird – genutzt wird das aber noch wenig.

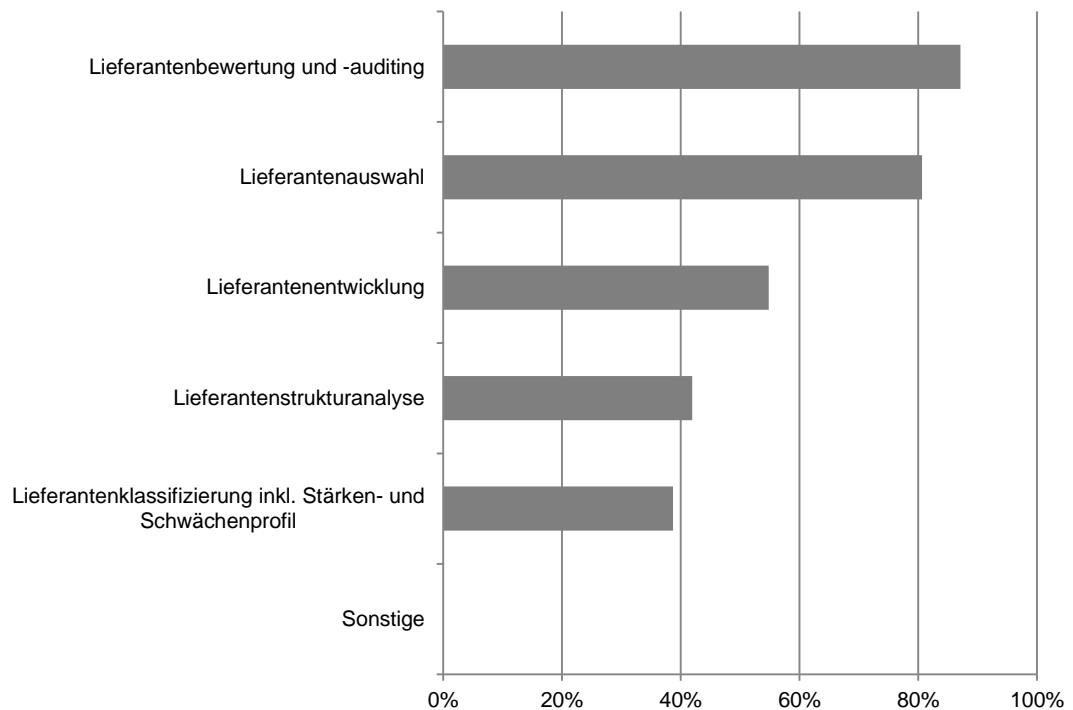


Abbildung 2. Bestandteile des Lieferantenmanagements in der unternehmerischen Praxis (Mehrfachnennungen möglich)

Für den Unternehmenserfolg werden die Lieferantenentwicklung und -integration von 78 % der Unternehmen als hoch oder sehr hoch eingeschätzt. Rund 87 % der Studienteilnehmer nutzen die Lieferantenbewertung, die -auswahl (80 %) und 54 % die -entwicklung als zentralen Bestandteil eines aktiven Lieferantenmanagements. Im Zusammenhang mit der Lieferantenbewertung hat sich gezeigt, dass diese meist nur intern ausgestaltet ist und in dieser Konstellation nicht das volle Potenzial ausgenutzt werden kann.

2.3 Hohes Bewusstsein zur Bedeutung des Risikomanagements ist vorhanden, jedoch zeigt eine ganzheitliche Verankerung im Beschaffungsbereich erhebliches Verbesserungspotenzial

Oberste Zielsetzung muss demnach eine gesamthafte Optimierung der Wertschöpfungskette, unter Berücksichtigung des Risikomanagementaspekts sein. Welche Beschaffungsrisiken tat-

sächlich vorliegen ist häufig nicht bewusst. Trotz einer starken Gefährdungseinschätzung durch Risiken und hohem Bewusstsein zur Bedeutung des Risikomanagements, beschäftigen sich aktiv nur ca. 50 % der befragten Unternehmen mit dem Thema Risikomanagement im Einkauf, wobei fast die Hälfte dieser Unternehmen ein proaktives Risikomanagement in der Beschaffung implementiert haben. Hier zeigt sich ein hoher Nachholbedarf in der Unternehmenspraxis auf.

Für ein erfolgreiches Risikomanagement setzen 77 % der Studienteilnehmer einen standardisierten Risikomanagementprozess im Einkauf voraus. Bei lediglich in 48 % der TOP-Unternehmen in Österreich sind gezielte Risikomanagementmaßnahmen in den Beschaffungsabteilungen vorhanden. Eine Erfolgsmessung der Risikomanagementaktivitäten und der abgeleiteten Maßnahmen erfolgt jedoch kaum, lediglich bei 5 % der Studienteilnehmer. Hier fehlt eindeutig die ganzheitliche Betrachtungsweise.

Mögliche Gefährdungen wie Versorgungsengpässe durch externe Einflüsse, Lieferantabhängigkeiten und Lieferantenausfälle werden teilweise erkannt, es fehlt jedoch eine systematische und aggregierte Betrachtungsweise. Risikomanagement oder Potenzialanalysen in der Beschaffung stecken teilweise noch in der Entwicklungsphase.

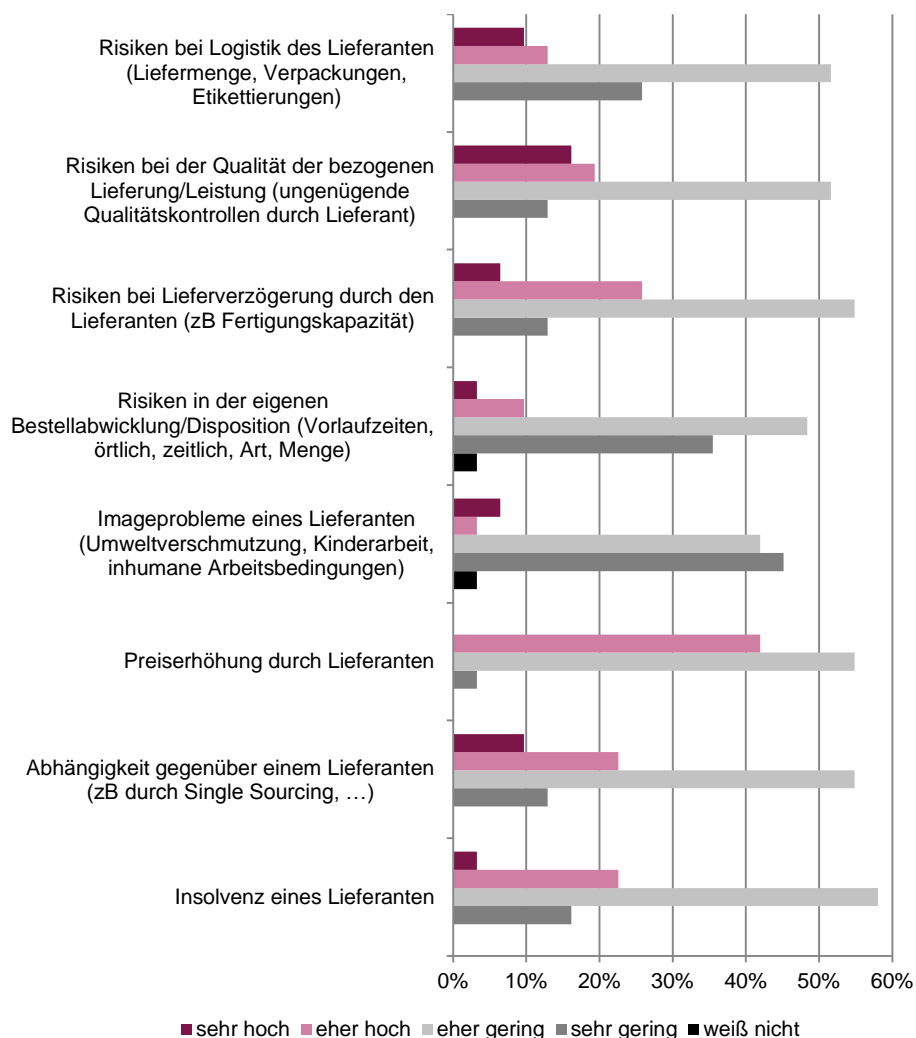


Abbildung 3. Zentrale Beschaffungsrisiken und deren unternehmerische Bedeutung bei den TOP-Unternehmen (Mehrfachnennungen möglich)

Die identifizierten Hauptrisiken in den Beschaffungsbereichen liegen bei der Qualität der bezogenen Lieferungen und Leistungen, der Logistik des Lieferanten (Lieferfähigkeit) und in der Abhängigkeit gegenüber den Lieferanten (Single Sourcing). In diesem Zusammenhang hat sich auch gezeigt, dass eine Analyse der Finanzdaten der Lieferanten (Financial Supplier Analysis), lediglich von 39 % der TOP-500 Unternehmen in Österreich durchgeführt wird, wenngleich nur dadurch die Insolvenzgefahr von Lieferanten – und somit deren Ausfallrisiko – tatsächlich beurteilt werden kann.

Einig sind sich die Studienteilnehmer darin, dass die Bedeutung des Risikomanagements im Beschaffungsbereich weiter steigen wird und zukünftig ein Kernthema in den Beschaffungsorganisationen einnehmen wird.

Viele Potenziale liegen im Einkauf noch brach und sind noch nicht voll ausgeschöpft. Hier haben die TOP-Unternehmen klar erkennbaren Verbesserungsbedarf, hinsichtlich risikoorientiertem Beschaffungsmanagement, Financial Supplier Analysis, strategischem Beschaffungsmanagement und einem effizientem Umgang bzw. Aufbau von Lieferantenpartnerschaften. Dieser Bereich wird zukünftig noch stärker an Bedeutung gewinnen und die Unternehmenspraxis hat entsprechenden Aufholbedarf.

LITERATURVERWEISE

- [1] Siehe dazu auch Theuermann, Christian/Forstinger, Monika (2014): Potenziale, Bedeutung und zukünftige Entwicklungen des Beschaffungsmanagements – Bestandserhebung zum Risikomanagement im Einkauf bei den TOP-500 Unternehmen in Österreich, Graz 2014
- [2] Vgl. Large, Rudolf O. (2013): Strategisches Beschaffungsmanagement – Eine praxisorientierte Einführung mit Fallstudien, 5. Auflage, Wiesbaden, Springer Gabler, S. 4 ff.
- [3] Datenbasis: TOP 500, trend SPEZIAL, Juni 2014
- [4] Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P. (1999): Marktforschung – Methodische Grundlagen und praktische Anwendungen, 8., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 1999, S. 66
- [5] Arnold, U. (1997): Beschaffungsmanagement, 2., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart, Schaeffer-Poeschel, S. 3
- [6] Siehe dazu O'Brien, Jonathan (2012): Category management in purchasing: a strategic approach to maximize business profitability, 2nd ed., London, Philadelphia, Kogan Page