

Lieferantenrisiken erkennen

Aufbau eines Frühwarnsystems

Von Hans-Georg Köglmayr und Tobias Bihler

Eine gefühlsmässige Abschätzung des Risikopotenzials von Zulieferern reicht in Zeiten der reduzierten Lagerhaltung nicht mehr aus. Vielmehr ist es von zentraler Bedeutung, ein strukturiertes Risikofrühwarnsystem mit dem Fokus auf Lieferantenrisiken zu installieren.

Gemäss dem Grundsatz «You can't manage what you can't measure» wird nachfolgend eine Vorgehensweise zum Aufbau eines derartigen Frühwarnsystems vorgestellt, welche aus fünf Schritten besteht:

- 1 Erhebung potenzieller Risiken,
- 2 Identifikation der relevanten Risiken,
- 3 Dimensionierung der Risiken in Beobachtungsbereiche sowie
- 4 Festlegung eines Bewertungsschemas und
- 5 Interpretation der Risikokonstellation.

Potenzielle Risiken erheben

Im ersten Schritt gilt es, die aus Unternehmenssicht relevanten Lieferantenrisiken zu ermitteln.

Prof. Dr. Hans-Georg Köglmayr ist Professor für Logistik, Qualitätsmanagement und Marketing an der Hochschule Pforzheim, Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen, Tiefenbronner Strasse 65, D-75175 Pforzheim, Tel. +49 (0)7231 28 6671, HGKoegl@aol.com
Dipl.-Wirtschaftsing. Tobias Bihler ist Einkäufer für Produktionsanlagen im Bereich Power Train der Daimler AG und Teilnehmer des konzerninternen Nachwuchsprogramms CAREer – The Talent Program, Uhlandstrasse 17, D-70182 Stuttgart, tobias.bihler@gmx.de

Hierfür sind alle potenziellen Lieferantenrisiken zu erheben und zu dokumentieren. Bei der Erhebung der Risiken ist es zweckmässig zu differenzieren, je nachdem, ob die Risiken vorwiegend beim Lieferanten selbst oder aufgrund seiner Interaktion mit einzelnen Partnern in der Unternehmensumwelt entstehen. Wir unter-

scheiden dann zwischen endogenen (innerbetrieblichen) und exogenen (ausserbetrieblichen) Risikoarten der Lieferanten.

Zur möglichst vollständigen Identifikation der endogenen Risiken eines Lieferanten empfiehlt sich eine Risikogruppierung nach dessen Unternehmensfunktionen und Bereichen, in denen grundsätzlich Zielabweichungen vorkommen können. Gängige Bereichsrisiken sind unter anderem

- die Produktions- und Finanzrisiken,
- die Forschungs- und Entwicklungsrisiken,
- die Einkaufs- und Beschaffungsrisiken,

- die Distributionsrisiken sowie
- die Risiken der Informationstechnologie.

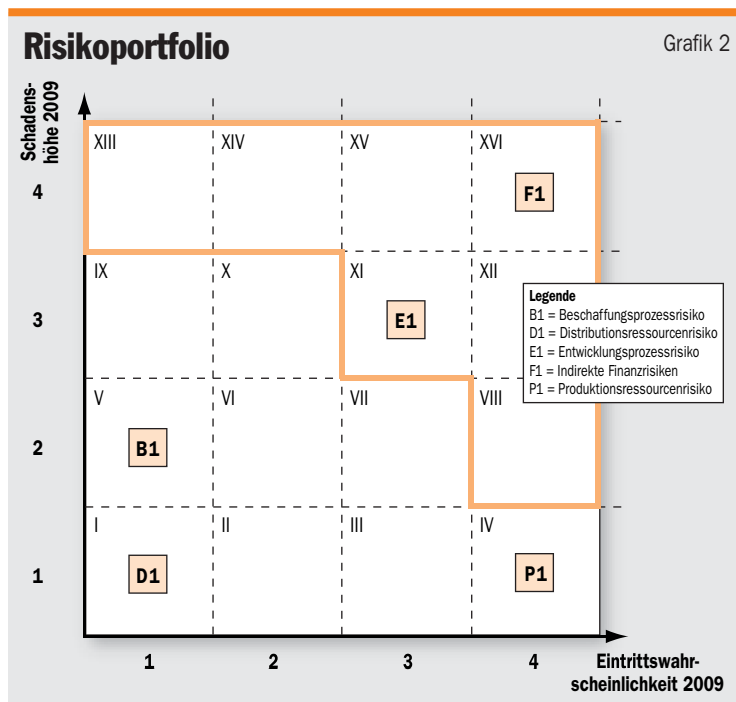
Diese auf hohem Abstraktionsniveau erhobenen endogenen Lieferantenrisiken, auch Risikoarten genannt, sind zur umfassenden und vollständigen Erhebung weiter zu detaillieren. Dies gelingt, indem jede endogene Risikoart, mit Ausnahme der Finanzrisiken, weiter in Prozess- und Ressourcenrisiken sowie Risiken der Querschnittsfunktionen untergliedert werden. Exemplarisch für die Produktionsrisiken beschrieben, erhält man durch die dargestellte Logik

- (1) die Produktionsressourcenrisiken, welche den Fokus auf den Anlagen- und Maschinenpark beim Lieferanten lenken,
- (2) die Produktionsprozessrisiken, beispielsweise mit dem Schwerpunkt auf ein bestimmtes Fertigungsverfahren, und
- (3) die Risiken der Querschnittsfunktionen einer Produktion, unter anderem die Qualitätssicherung oder das Änderungsmanagement.

Risikoartenkatalog (exogene Risiken)

Grafik 1

	Risikoart	Merkmal	Kurzerläuterung/Beispiele	Kürzel
Exogene Risiken	Marktrisiken	Änderung des Wettbewerbs durch Marktteilnehmer	Lieferanten, Wettbewerber, Abnehmer usw.	M1
		Änderung des Wettbewerbs durch Unternehmen selbst	Aufgrund interner Veränderungen Marktleistung nicht wettbewerbsfähig	M2
	Politische Risiken	Innenpolitische Faktoren	Steuerpolitik	P1
		Aussenpolitische Faktoren	Ein- und Ausfuhrbeschränkungen Kapitaltransferbeschränkungen	P2
		Politische Stabilität	Aufbruch, Putsch	P3
	Rechtliche Risiken	Rechtssprechung	Prozessführung, Durchsetzbarkeit von Verträgen	R1
		Rechtsauffassung	Gesetzestreue, Code of Conduct	R2
		Vorschriften zur Leistungserbringung	Produktionsauflagen, Produktionsverfahren	R3
	Gesellschaftliche Risiken	Sprache	sprachlich bedingte Missverständnisse	G1
		Lebensart	Veränderung des Konsumverhaltens	G2
Infrastrukturelle Risiken	Wirtschaftliche Infrastruktur	Verkehrs-, Kommunikations- und Energieversorgungssystem	I1	
Ökologische Risiken	Elementarschaden	klimatisch und naturbedingte Ereignisse	Ö1	

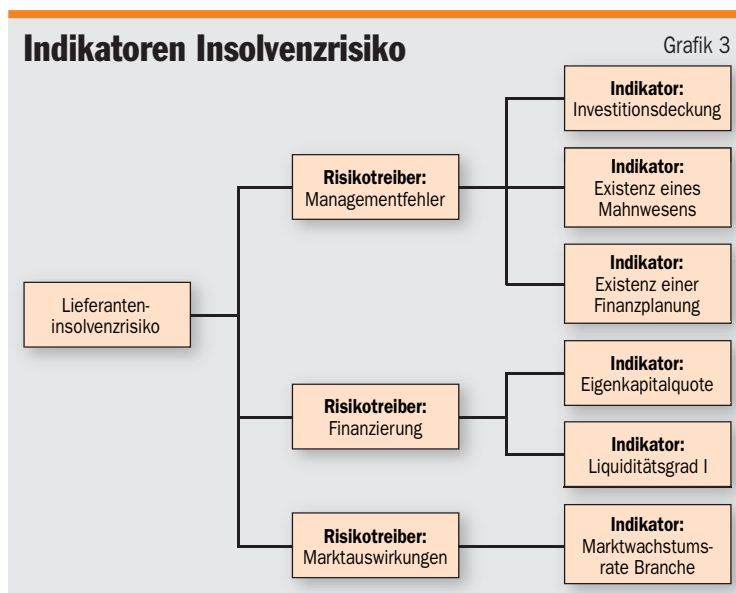


Die Unterteilung der Finanzrisiken erfolgt praxisüblich in

- (1) direkte Finanzrisiken, welche den Schwerpunkt auf Marktpreisschwankungen legen,
- (2) indirekte Finanzrisiken, deren Gegenstand Verzögerungen oder Stockungen der Liquiditätsflüsse bilden, allen voran das Insolvenzrisiko, und
- (3) interne Finanzrisiken, welche auf die negativen Auswirkungen einer ungenügenden finanziellen Einstufung (zum Beispiel

Ratings) von Lieferanten fokussieren.

Bei der Erhebung der potenziell ausserbetrieblichen Lieferantenrisiken ist von der Unternehmensumwelt auszugehen. Diese kann prinzipiell in eine Mikro- und eine Makroumwelt unterteilt werden. Komponenten der Mikroumwelt sind zum Beispiel Abnehmer, Untertierlieferanten (n-Tiers) oder Wettbewerber, bei der Gestaltung von Frühwarnsystemen werden diese Markt-



partner dem exogenen Marktrisiko zugeordnet. Risiken der Makroumwelt stellen beispielsweise politische und gesellschaftliche Veränderungen dar. Eine detailliertere Übersicht der exogenen Lieferantenrisiken verschafft der abgebildete Risikoartenkatalog (Grafik 1). Ein derartiger Risikokatalog listet tabellarisch sämtliche potenziellen Risiken mit Angabe des Detaillierungsgrades (Merkmal), einer Kurzbeschreibung sowie eines Kürzels (eindeutige Identifikation) auf und wird in der Praxis zur transparenten Risikodarstellung verwendet.

Relevante Risiken ermitteln

Die potenziellen Lieferantenrisiken sind im nächsten Schritt auf ihre Relevanz hin zu prüfen. Dabei empfiehlt sich nur die Beobachtung der wesentlichen Lieferantenrisiken. Legitimiert wird diese Einschränkung durch den Gedanken der «80:20-Gesetz-mässigkeit», welche besagt, dass nur 20 Prozent der Risiken für 80 Prozent der Schäden verantwortlich sind. Zur Bestimmung der relevanten Lieferantenrisiken sind alle im Risikokatalog dokumentierten Risiken hinsichtlich der Kriterien «Wahrscheinlichkeit des Risikoeintritts» und «Schadenshöhe bei Risikoeintritt» lieferantenübergreifend und zukunftsbezogen zu bewerten.

Die Risikobewertung kann entweder mittels realer Grössen (Eintrittswahrscheinlichkeit in Prozent, beziehungsweise Schadenshöhe in Euro) oder alternativ anhand von Bewertungsskalen erfolgen. Bei der Verwendung von Bewertungsskalen hat sich eine Unterteilung in vier Bewertungsstufen als zweckmässig erwiesen. Die Bewertungsskala für das Kriterium «Wahrscheinlichkeit des Risikoeintritts» (bezogen auf die Lieferanten) kann zum Beispiel mit folgenden Abstufungen gestaltet werden:

- 1 = sehr unwahrscheinlicher Risikoeintritt
- 2 = unwahrscheinlicher Risikoeintritt
- 3 = wahrscheinlicher Risikoeintritt
- 4 = sehr wahrscheinlicher Risikoeintritt

Die Bewertung des Kriteriums «Schadenshöhe bei Risikoeintritt» (bezogen auf das eigene Unternehmen) kann durch folgende Bewertungsskala erfolgen:

- 1 = Risikoeintritt führt zu keinen Störungen
- 2 = Risikoeintritt führt zu geringfügigen Störungen
- 3 = Risikoeintritt führt zu ernsthaften Störungen
- 4 = Risikoeintritt führt zu schwerwiegenden Störungen

Nach Bewertung sämtlicher potenzieller Risiken empfiehlt sich die Auswertung der Relevanzbeurteilung mittels eines Risikoportfolios, das auch als Instru-

Keine einfache Bewertung

ment zur eindeutigen Identifizierung der relevanten Risiken dienen kann. Im entwickelten Portfolio werden Risiken anhand der bewerteten Dimensionen «Eintrittswahrscheinlichkeit» und «Schadenshöhe» als Koordinatenpunkt dargestellt (Grafik 2).

Dabei wurden, aus Gründen der Übersichtlichkeit, bei der Datenbeschriftung nur Kürzel verwendet. Wesentliche Risiken befinden sich innerhalb des orange umrandeten Portfoliobereichs. Das indirekte Finanzrisiko (Lieferanteninsolvenzrisiko) mit dem Kürzel F1 befindet sich im Portfolio in Feld 16. Diese Einordnung kommt durch die getroffene Beurteilung (4/4) zustande, das indi-

rekte Finanzrisiko ist somit als relevantes Risiko eingestuft (höchste Priorität). Die fiktiv eingezeichneten Risiken B1, D1 und P1 liegen ausserhalb des Bereiches und sind vorerst zu vernachlässigen. Je nach Art und Umfang des gewünschten Frühwarnsystems können diese Risiken zu einem späteren Zeitpunkt noch in die Betrachtung einbezogen werden.

Der Identifikationsprozess muss periodisch wiederholt werden, um die Wirksamkeit des Frühwarnsystems zu gewährleisten. Durch sich verändernde interne und externe Faktoren können identifizierte und als relevant

Indikatoren für Risikotreiber

eingestufte Lieferantenrisiken an Bedeutung verlieren, beziehungsweise als wenig relevant eingestufte Risiken an Bedeutung gewinnen. Einen weiteren Grund für die periodische Wiederholung der Risikoidentifikation stellt das Selektionsrisiko dar. Dieses beschreibt, dass Risiken in der Erstinventur aufgrund des hohen Datenaufkommens nicht betrachtet werden.

Risiken beobachtbar machen

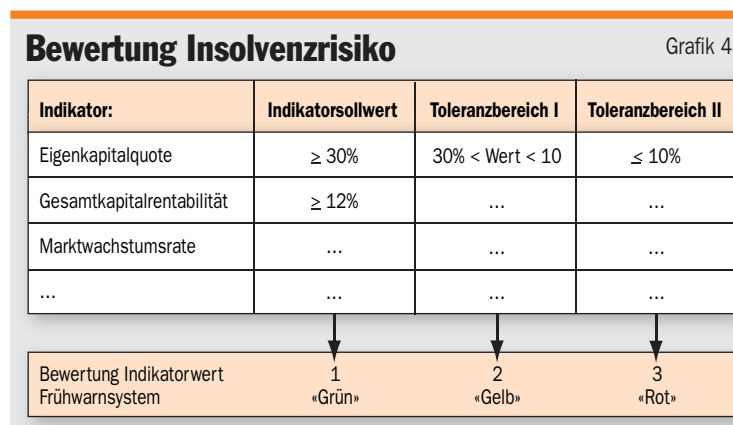
Nachdem die wesentlichen Risiken definiert sind, erfolgt im dritten Schritt für jedes spezifische Risiko die dimensionale Analyse. Ziel dieses Ableitungsprozesses ist es, das eigene Unternehmen in die Lage zu versetzen, Umwelt- und interne Entwicklungen bei Lieferanten durch klar abgegrenzte Beobachtungsbereiche erfassen zu können. Zur zielgerichteten und aussagefähigen Beobachtung von Veränderungen stehen diese Beobachtungsfelder (Risikotreiber) in der Regel im Ursache-Wir-

kungs-Zusammenhang mit den jeweiligen Risiken. Diese Risikotreiber sind auf Basis von unternehmens- beziehungsweise branchenspezifischen Erfahrungswerten, Expertenwissen und empirischen Untersuchungen festzulegen. Anschliessend gilt es, für jeden Risikotreiber Indikatoren zu bestimmen, welche die Veränderungen und letztlich Risikokonstellationen anzeigen. Sinnvollerweise sind dabei Frühwarnindikatoren zu platzieren, die ihrem Charakter nach Entwicklungen rechtzeitig signalisieren und dem Einkauf die Möglichkeit einräumen, zeitnah Abwehrmassnahmen zu ergreifen. Grafik 3 zeigt dies am Beispiel des Lieferanteninsolvenzrisikos.

Festlegung des Bewertungsschemas

Um durch das Frühwarnsystem die Risikokonstellation eines Lieferanten beurteilen zu können, sind im vierten Schritt für alle ausgewählten Indikatoren sogenannte Soll- und Toleranzbereiche zu definieren. Ein Indikatorwert im Sollbereich entspricht unter Risikoaspekten dem Idealwert und deutet auf keine Gefahr für einen Risikoeintritt hin. Bei der Risiko- beurteilung eines konkreten Lieferanten wäre der entsprechende Indikator mit der Farbe «Grün» respektive mit der Note «eins» zu bewerten. Ein Indikatorsollbereich umreisst vordefinierte Indikatorwerte (Bandbreite, Zahlenbereich usw.), die vom Sollwert abweichen und auf ein erhöhtes Risiko hindeuten. Zur differenzierten Risikobeurteilung empfiehlt sich die Festlegung mindestens zweier Indikatorsollbereiche, welche unterschiedliche Abweichungsgrade vom Indikatorsollwert beschreiben und somit unterschiedliche Risikoeintrittswahrscheinlichkeiten ausdrücken.

Im Rahmen der Frühwarnung sind entsprechende Indika-



torwerte mit der Farbe «Gelb»/Note «zwei» beziehungsweise mit der Farbe «Rot»/Note «drei» zu bewerten. Die Indikatorsoll- und Toleranzbereiche sind unter anderem auf Basis von unternehmens- beziehungsweise branchenspezifischen Erfahrungswerten, Expertenwissen sowie wissenschaftlichen Erkenntnissen festzulegen. Beispielsweise deutet eine Eigenkapitalquote von mehr als 30 Prozent nicht auf eine Lieferanteninsolvenz hin, weshalb genannter Zahlenbereich als Idealwert bezüglich des Insolvenzzrisikos definiert werden kann. Eine beispielhafte Festlegung der Indikatorsollbereiche ist Grafik 4 zu entnehmen.

Die Beschreibung der Risikokonstellation eines Lieferanten in beschriebenem Frühwarnsystem erfolgt letztlich mittels Risikozahlen je Risiko, welche sich auf Basis der einzelnen «Benotungen» der Indikatoren errechnen. Eine Risikozahl wird durch die Aufsummierung der «Indikator-Noten» entlang der dimensionalen Ableitungskette ermittelt. Je mehr Indikatoren vom Sollwert abweichen und somit auf ein gesteigertes Risiko hindeuten, desto höher wird der Wert der Risikozahl.

Interpretation der Risikokonstellation

Die Interpretation der Ergebnisse stellt den letzten, aber zentralen Schritt bei der Gestaltung eines derartigen Frühwarnsystems dar.

Entscheidend für den Nutzen eines Frühwarnsystems ist die periodische Beurteilung der Risikokonstellation von Lieferanten mit entsprechend zielgerichteter und situationsangepasster Ableitung und Umsetzung von Massnahmen. Zur Erhöhung der Reaktionsfähigkeit im Einkauf empfiehlt es sich, im Vorhinein risikospezifische Massnahmen auszu- arbeiten und diese im konkreten Fall lieferanten- und situations- spezifisch anzupassen, aber auch konkrete Handlungsempfehlungen zu formulieren. Mögliche Massnahmen sind beispielsweise ein Lieferantenwechsel, eine engere Lieferantenbindung, die Aufnahme eines Lieferanten in ein spezielles Förderprogramm oder die Risikostreuung (Strategie- wechsel von Single Sourcing hin zu Multiple Sourcing).

Literatur

- F. Baisch (2000): Implementierung von Früherkennungssystemen in Unternehmen, Lohmar, Köln.
- B. Brühwiler (2007): Risikomanagement als Führungsaufgabe. Unter besonderer Berücksichtigung der neusten Internationalen Standardisierung, 2. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien.
- D. Dörner und P. Horváth (2000): Praxis des Risikomanagements. Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische und strukturelle Aspekte, Stuttgart.
- A. Eberle (2005): Risikomanagement in der Beschaffungslogistik – Gestaltungsempfehlungen für ein System, Bamberg.
- G. Gietl und W. Lobinger (2006): Risikomanagement für Geschäftsprozesse. Leitfaden zur Einführung eines Risikomanagementsystems, München, Wien.
- W. Götze, K. Henselmann und B. Mikus (2001): Risikomanagement. Beiträge zur Unternehmensplanung, Heidelberg.
- T. Ibers und A. Hey (2005): Risikomanagement, Rinteln.
- C. Jahns, E. Hartmann und M. Moder (2006): Supply Frühwarnsysteme (I) – Kritische Risiken frühzeitig erkennen. In: Beschaffung aktuell, 12/2006, S. 26–28.

Die Handlungsempfehlungen

Für eine erfolgreiche Anwendung des Frühwarnsystems ist es empfehlenswert, folgende Voraussetzungen zu schaffen:

■ (1) die Definition eines Frühwarnprozesses sowie die Fest-

legung von Verantwortlichkeiten und Durchführungsintervallen,

■ (2) die Integration des Systems in das Unternehmen, das bedeutet die Verknüpfung der Frühwarnprozesse mit Einkaufs- und Unternehmensrisikomanagementprozessen,

■ (3) die datenbankorientierte EDV-Umsetzung und Dokumentation des Frühwarnsystems sowie

■ (4) die Schulung und Qualifikation von Mitarbeitern vor allem in den Bereichen IT, Rechnungswesen und Einkauf.

Dem erfolgreichen Einsatz derartiger Frühwarnsysteme muss aber auch eine konsequente Verarbeitung und Umsetzung der Resultate folgen. Nur wenn diese «Risikomanagement-Kultur» auch «gelebt» wird, können grössere Verluste vermieden werden. ■