

Thomas Zawisla

Risikoorientiertes Lieferantenmanagement

– Eine empirische Analyse –

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG 2008

1. Auflage 2008

Die Deutsche Bibliothek CIP-Einheitsaufnahme

Zawisla, Thomas:

Risikoorientiertes Lieferantenmanagement

– **Eine empirische Analyse** –

1. Auflage

München: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG 2008

ISBN 978-3-937236-46-9

Verlag:

TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG, München

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter technischer Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

INHALTSVERZEICHNIS**INHALTSVERZEICHNIS** **V****ABBILDUNGSVERZEICHNIS** **XII****TABELLENVERZEICHNIS** **XVI****ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS** **XIX****1 EINLEITUNG** **1**1.1 AUSGANGSSITUATION UND PROBLEMSTELLUNG41.2 BEHANDLUNG DER THEMATIK IN DER LITERATUR.....91.2.1 Beschaffungsmanagement91.2.2 Lieferantenmanagement121.2.3 Finanzmanagement.....161.2.4 Risikomanagement191.2.5 Risikomanagement in der Beschaffung.....221.3 ZIELSETZUNG UND VORGEHENSWEISE.....271.4 CHARAKTERISIERUNG DER EMPIRISCHEN FORSCHUNGSKONZEPTION30**2 KONZEPTIONELLER BEZUGSRAHMEN UND THEORETISCHE
MODELLBILDUNG** **32**2.1 LIEFERANTENMANAGEMENT ALS BETRACHTUNGSGEGENSTAND322.1.1 Einordnung und Bedeutung des Lieferantenmanagements in den
Gesamtkontext.....332.1.2 Konzept, Zielsetzungen und Aufgaben eines ganzheitlichen Lieferanten-
managements372.1.3 Formen von Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen432.1.4 Typologisierung von Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen47

2.1.5	Wirkungsebenen und Effekte des Lieferantenmanagements	50
2.2	RISIKO UND DAS MANAGEMENT VON RISIKEN IM LIEFERANTENMANAGEMENT ALS BETRACHTUNGSGEGENSTAND	54
2.2.1	Charakterisierung des Risikobegriffs	54
2.2.2	Arten und Klassifikation von Risiken	58
2.2.3	Management von leistungs- und finanzwirtschaftlichen Risiken im Rahmen des Lieferantenmanagements	63
2.2.4	Systematisierung von Beschaffungsrisiken im Lieferantenmanagement ..	67
2.3	RISIKOMANAGEMENT ALS HANDLUNGSRAHMEN EINES BEWUSSTEN UMGANGS MIT RISIKEN	73
2.3.1	Charakterisierung des Risikomanagements	73
2.3.2	Zielsetzung des Risikomanagements	77
2.3.3	Phasen des Risikomanagements	80
2.4	AUFBAU UND MODELL EINES RISIKOORIENTIERTEN LIEFERANTEN- MANAGEMENT-SYSTEMS	84
2.4.1	Systemtheoretische Grundlagen zur Modellfundierung	84
2.4.2	Aufbau und Modell eines unternehmensweiten Risikomanagement- Systems	86
2.4.3	Leitlinien zur Gestaltung eines risikoorientierten Lieferantenmanagement-Systems	88
2.4.4	Systemorientierte Modellbildung eines risikoorientierten Lieferantenmanagement-Systems	96
2.4.5	Modellbasierte Aufgabenanalyse	99
2.5	ZUSAMMENFASSUNG DES THEORETISCHEN BEZUGSRAHMENS	102
3	EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG DER EINFLUSSGRÖßEN AUF DIE GESTALTUNG EINES RISIKOORIENTIERTEN LIEFERANTENMANAGEMENT-SYSTEMS	105
3.1	ISOLATION RISIKORELEVANTER EINFLUSSGRÖßEN AUF DAS LIEFERANTENMANAGEMENT	105
3.1.1	Lieferantenbezogene Einflussgrößen	108
3.1.2	Bedarfsbezogene Einflussgrößen	111

3.1.3	Marktbezogene Einflussgrößen	115
3.2	EMPIRISCHE ANALYSE ZUR KLASSIFIZIERUNG RISIKORELEVANTER EINFLUSSGRÖßEN IN DER BESCHAFFUNG	120
3.2.1	Empirische Datenbasis und Erhebungsmethodik	120
3.2.1.1	Inhalt der Unternehmensbefragung	120
3.2.1.2	Struktur der Grundgesamtheit	123
3.2.2	Statistische Analyse der empirischen Datenbasis	124
3.2.2.1	Faktorenanalyse.....	125
3.2.2.2	Clusteranalyse	132
3.2.3	Beurteilung der Analyseergebnisse.....	135
3.3	EMPIRISCHE ABLEITUNG VON LIEFERANTENRISIKOTYPEN	137
3.3.1	Matrix zur Typologisierung der Einflussgrößen	138
3.3.2	Benennung der idealisierten Lieferantenrisikotypen	139
3.3.3	Charakterisierung der abgeleiteten Lieferantenrisikotypen	142
3.3.3.1	Lieferantenrisikotyp „Risk-Indifferent“	142
3.3.3.2	Lieferantenrisikotyp „Risk-Supplier“	144
3.3.3.3	Lieferantenrisikotyp „Supply-Risk“	146
3.3.3.4	Lieferantenrisikotyp „Risk-Challenge“	147
3.3.3.5	Lieferantenrisikotyp „Complete-Risk“	149
3.3.3.6	Lieferantenrisikotyp „Risk-Supplier/-Market“	151
3.4	FALLSTUDIENANALYSE UND EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG DER LIEFERANTENRISIKOTYPEN.....	153
3.4.1	Datenbasis und Erhebungsmethodik.....	153
3.4.2	Vergleich der Lieferantenrisikotypen und Beschaffungsrisiken der Fallstudien.....	154
3.5	ZUSAMMENFASSUNG DER EINFLUSSGRÖßEN	156
4	GESTALTUNGSFELDER DES RISIKOORIENTIERTEN LIEFERANTENMANAGEMENTS	158
4.1	FALLSTUDIENÜBERSICHT ZU DEN GESTALTUNGSFELDERN UND LIEFERANTENRISIKOTYPEN.....	158

4.2	RISIKOORIENTIERTE GESTALTUNG DER LIEFERANTENBASIS UND ABLEITUNG VON SOURCING-STRATEGIEN.....	159
4.2.1	Bedeutung der Unternehmensstrategie und des Zielsystems als Ausgangsbasis	160
4.2.2	Gestaltung der Lieferantenbasis als Basis eines risikoorientierten Lieferantenmanagements	163
4.2.2.1	Methoden zur Gestaltung der Lieferantenbasis	165
4.2.2.2	Ansätze zur Segmentierung der Lieferantenbasis	167
4.2.2.3	Lieferantenklassifizierung	168
4.2.2.4	Einkaufspotentialanalyse	171
4.2.3	Risikoidentifikation als Element der Gestaltung der Lieferantenbasis ...	174
4.2.3.1	Methoden und Instrumente der Risikoidentifikation.....	175
4.2.3.2	Risikocheck- und -prüflisten	179
4.2.3.3	Frühwarnsysteme	180
4.2.3.4	Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA)	181
4.2.4	Beschaffungsstrategien als Element der Gestaltung der Lieferantenbasis	183
4.2.4.1	Methoden und Instrumente zur Ableitung von Beschaffungsstrategien.....	185
4.2.4.2	Lieferantenstrategien für die Lieferantenbasis	187
4.2.4.3	Sourcing-Konzepte zur Optimierung des Risikos.....	188
4.2.4.4	Lieferanten-/Bezugsstrategien	189
4.2.4.5	Beschaffungsobjektstrategien	192
4.2.5	Fallstudienanalyse	195
4.3	RISIKOORIENTIERTE LIEFERANTENANALYSE UND -BEWERTUNG	203
4.3.1	Informationsquellen und -gewinnung	204
4.3.2	Lieferantenanalyse und -bewertung als Basis für die Lieferantenauswahl	205
4.3.2.1	Methoden und Instrumente der Lieferantenanalyse und -bewertung.....	208
4.3.2.2	Ansätze der Lieferantenbewertung	210
4.3.2.3	Finanzanalyse von Lieferanten	212
4.3.2.4	Konzeptwettbewerb als Lieferantenauswahlentscheidung.....	218

4.3.3 Risikoanalyse und -bewertung von Lieferanten	221
4.3.3.1 Methoden und Instrumente der Risikobewertung und -analyse ...	222
4.3.3.2 Risikoring von Lieferanten	225
4.3.3.3 Der „Risiko-Check“	227
4.3.3.4 Der „Risk-Manager“	228
4.3.4 Fallstudienanalyse	230
4.4 RISIKOORIENTIERTE LIEFERANTENENTWICKLUNG UND -INTEGRATION	237
4.4.1 Risikohandhabung im Lieferantenmanagement	238
4.4.1.1 Ursachenbezogene Risikohandhabungsstrategien im Lieferantenmanagement	240
4.4.1.2 Wirkungsbezogene Risikohandhabungsstrategien im Lieferantenmanagement	243
4.4.2 Lieferantenentwicklung und -integration	247
4.4.2.1 Methoden und Instrumente der Lieferantenentwicklung und - integration	247
4.4.2.2 Lieferantenentwicklung und -förderung	250
4.4.2.3 Leistungsbeeinflussung durch Lieferantenentwicklungsprogramme	253
4.4.2.4 Kooperationsformen mit Lieferanten.....	257
4.4.2.5 Konzepte und Strategien der Lieferantenintegration	263
4.4.2.6 Wertanalyse bzw. -gestaltung und Produktkliniken mit Lieferanten.....	268
4.4.3 Fallstudienanalyse	272
4.5 RISIKOORIENTIERTE LIEFERANTENÜBERWACHUNG UND –AUDITIERUNG	280
4.5.1 Methoden und Instrumente zur risikoorientierten Lieferantenüberwachung	281
4.5.2 Lieferantencontrolling	283
4.5.2.1 Lieferantenauditierung	286
4.5.2.2 Benchmarking/Best-Practice-Check	288
4.5.3 Risikoüberwachung	290
4.5.3.1 Überwachung des Risikomanagement-Systems.....	291
4.5.3.2 Risk-/Cross-Balanced Scorecard	292

4.5.3.3 Risk-Reporting/Risikoberichterstattung.....	295
4.5.4 Fallstudienanalyse	297
4.6 ZUSAMMENFASSUNG DER GESTALTUNGSFELDER.....	302
5 TYPENBASIERTE GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR RISIKOORIENTIERTE LIEFERANTENMANAGEMENT-SYSTEME __	306
5.1 RISIKOORIENTIERTE GESTALTUNG DER LIEFERANTENBASIS UND ABLEITUNG VON SOURCING-STRATEGIEN	306
5.1.1 Lieferantenrisikotyp „Risk-Indifferent“	307
5.1.2 Lieferantenrisikotyp „Risk-Supplier“	308
5.1.3 Lieferantenrisikotyp „Supply-Risk“	309
5.1.4 Lieferantenrisikotyp „Risk-Challenge“	310
5.1.5 Lieferantenrisikotyp „Complete-Risk“	311
5.1.6 Lieferantenrisikotyp „Risk-Supplier/-Market“	312
5.2 RISIKOORIENTIERTE LIEFERANTENANALYSE UND -BEWERTUNG	313
5.2.1 Lieferantenrisikotyp „Risk-Indifferent“	314
5.2.2 Lieferantenrisikotyp „Risk-Supplier“	315
5.2.3 Lieferantenrisikotyp „Supply-Risk“	316
5.2.4 Lieferantenrisikotyp „Risk-Challenge“	317
5.2.5 Lieferantenrisikotyp „Complete-Risk“	318
5.2.6 Lieferantenrisikotyp „Risk-Supplier/-Market“	318
5.3 RISIKOORIENTIERTE LIEFERANTENENTWICKLUNG UND -INTEGRATION	319
5.3.1 Lieferantenrisikotyp „Risk-Indifferent“	320
5.3.2 Lieferantenrisikotyp „Risk-Supplier“	321
5.3.3 Lieferantenrisikotyp „Supply-Risk“	322
5.3.4 Lieferantenrisikotyp „Risk-Challenge“	323
5.3.5 Lieferantenrisikotyp „Complete-Risk“	324
5.3.6 Lieferantenrisikotyp „Risk-Supplier/-Market“	325
5.4 RISIKOORIENTIERTE LIEFERANTENÜBERWACHUNG UND -AUDITIERUNG	325

5.4.1	Lieferantenrisikotyp „Risk-Indifferent“	326
5.4.2	Lieferantenrisikotyp „Risk-Supplier“.....	327
5.4.3	Lieferantenrisikotyp „Supply-Risk.....	327
5.4.4	Lieferantenrisikotypen „Risk-Challenge“ und „Complete-Risk“	328
5.4.5	Lieferantenrisikotyp „Risk-Supplier/-Market“	329
5.5	ZUSAMMENFASSUNG DER GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN	329
6	ZUSAMMENFASSUNG	333
7	LITERATURVERZEICHNIS	340

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1-1: Effizienzkurve, Kapitalmarktklinie und Marktportfolio.....	17
Abbildung 1-2: Aufbau der Arbeit und Vorgehensweise	29
Abbildung 2-1: Betrachtungsebenen des Lieferantenmanagements bzw. SCM	35
Abbildung 2-2: Zunehmende Bedeutung des Lieferantenmanagements.....	37
Abbildung 2-3: Konzept eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements	38
Abbildung 2-4: Siemens Lieferantenmanagement System (SMS).....	43
Abbildung 2-5: Wirkungsebenen des Lieferantenmanagements	51
Abbildung 2-6: Wettbewerbsstrategische Effekte des Lieferantenmanagements	54
Abbildung 2-7: Erklärung von Risiken im Lieferantenmanagement	58
Abbildung 2-8: Verknüpfung von leistungs- und finanzwirtschaftlichen Risiken	67
Abbildung 2-9: Systematisierung von Beschaffungsrisiken im Lieferantenmanagement.....	69
Abbildung 2-10: Beschaffungsrisiken im Lieferantenmanagement.....	72
Abbildung 2-11: Die Phasen des Risikomanagement-Prozess	84
Abbildung 2-12: Modell eines unternehmensweiten Risikomanagement-Systems.....	88
Abbildung 2-13: Leitlinien zur Gestaltung risikoorientierter Lieferantenmanagement- Systeme	89
Abbildung 2-14: Modell eines risikoorientierten Lieferantenmanagements.....	98
Abbildung 2-15: Zuordnung der Leitlinien zu den Modellelementen	99
Abbildung 3-1: Zusammenhang zwischen Einflussgrößen und dem risikoorientierten Lieferantenmanagement-System	107
Abbildung 3-2: Lieferantenbezogene Einflussgrößen	111
Abbildung 3-3: Risikowirkung des Bedarfs in Abhängigkeit vom Technologie-Lebenszyklus	113
Abbildung 3-4: Bedarfsbezogene Einflussgrößen	115
Abbildung 3-5: Marktdynamik-/Kostenportfolio	117
Abbildung 3-6: Marktbezogene Einflussgrößen.....	119
Abbildung 3-7: Grundsätzliche Bedeutung und Ausprägung der Einflussgrößen	122
Abbildung 3-8: Zusammensetzung der empirischen Datenbasis	124

Abbildung 3-9: Beziehung zwischen Einflussgrößen und Faktoren.....	126
Abbildung 3-10: Auswahl der Faktorenanzahl.....	128
Abbildung 3-11: Interpretation und Benennung der Faktoren.....	131
Abbildung 3-12: Relative Positionierung der Lieferanten.....	132
Abbildung 3-13: Ableitung der Cluster und Zuordnung der Lieferanten	134
Abbildung 3-14: Sachlogische Bereinigung der Cluster	135
Abbildung 3-15: Vorgehensweise und Beurteilung der Analyseergebnisse	137
Abbildung 3-16: Idealisierung der Lieferantencluster.....	139
Abbildung 3-17: Riskotypenmatrix.....	141
Abbildung 3-18: Ausprägungs- und Bedeutungsprofil „Risk-Indifferent“	143
Abbildung 3-19: Ausprägungs- und Bedeutungsprofil „Risk-Supplier“	145
Abbildung 3-20: Ausprägungs- und Bedeutungsprofil „Supply-Risk“	147
Abbildung 3-21: Ausprägungs- und Bedeutungsprofil „Risk-Challenge“	148
Abbildung 3-22: Ausprägungs- und Bedeutungsprofil „Complete-Risk“.....	150
Abbildung 3-23: Ausprägungs- und Bedeutungsprofil „Risk-Supplier/ -Market“	152
Abbildung 4-1: Fallstudienübersicht zu den Riskotypen und Gestaltungsfeldern	159
Abbildung 4-2: Methoden zur Gestaltung der Lieferantenbasis.....	166
Abbildung 4-3: Ansätze zur Segmentierung der Lieferantenbasis	168
Abbildung 4-4: Bestimmungskriterien der Lieferantenklassifizierung.....	169
Abbildung 4-5: Methoden und Instrumente zur Risikoidentifikation.....	178
Abbildung 4-6: Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA)	183
Abbildung 4-7: Ableitung von Beschaffungsstrategien.....	184
Abbildung 4-8: Methoden zur Ableitung von Beschaffungsstrategien und Sourcing-Konzepte	186
Abbildung 4-9: Systematisierung der Sourcing-Konzepte	189
Abbildung 4-10: Modular-Sourcing.....	195
Abbildung 4-11: Fallstudie 1: Prozess der Früherkennung von Risiken	197
Abbildung 4-12: Fallstudie 2: Vorgehensweise Global-Sourcing	198

Abbildung 4-13: Fallstudie 3: Portfoliotechnik zur Ableitung von Sourcing-Strategien	200
Abbildung 4-14: Fallstudie 4: Risikoklassifizierung des Beschaffungsvolumens	201
Abbildung 4-15: Methoden und Instrumente der Lieferantenanalyse und -bewertung ..	209
Abbildung 4-16: Phasen und Entscheidungsfindung beim Konzeptwettbewerb	221
Abbildung 4-17: Methoden und Instrumente der Risikoanalyse und -bewertung	224
Abbildung 4-18: Der „Risiko-Check“	228
Abbildung 4-19: Der „Risk-Manager“	230
Abbildung 4-20: Fallstudie 1: Vorgehensweise zum Best-Practice-Check/ Benchmarking und zur Bewertung des Preisrisikos	232
Abbildung 4-21: Fallstudie 2: Lieferantenbewertungssystematik.....	233
Abbildung 4-22: Fallstudie 3: DV-gestützte Lieferanten- und Risikobewertungssystematik.....	234
Abbildung 4-23: Fallstudie 4: Risikobewertung und -analyse bei Neu-Lieferanten	235
Abbildung 4-24: Risikohandhabungsstrategien	239
Abbildung 4-25: Methoden und Instrumente der Lieferantenentwicklung und -integration	249
Abbildung 4-26: Vorgehensweise und Grundformen der Lieferantenentwicklung /-förderung	251
Abbildung 4-27: Lieferantenentwicklung bei DaimlerChrysler	256
Abbildung 4-28: Kooperationsstufen zwischen Abnehmer und Lieferanten	258
Abbildung 4-29: Fallstudie 1: Vorgehensweise zur Ableitung von Risikohandhabungsstrategien	274
Abbildung 4-30: Fallstudie 2: Produktklinik im Rahmen der Lieferantenentwicklung/-integration	275
Abbildung 4-31: Fallstudie 3: Lieferantenworkshops als Instrument der Lieferantenintegration.....	277
Abbildung 4-32: Fallstudie 4: Aufgaben des Lieferantenmanagements im Rahmen der Lieferantenintegration.....	278
Abbildung 4-33: Methoden und Instrumente zur risikoorientierten Lieferantenüberwachung und -auditierung.....	282
Abbildung 4-34: Konzept des Lieferantencontrollings	284
Abbildung 4-35: Best-Practice-Check im Lieferantenmanagement	289

Abbildung 4-36: Beispiel einer Risk-/Cross-Balanced-Scorecard.....	294
Abbildung 4-37: Fallstudie 1: Risikoorientierte Lieferantenüberwachung.....	297
Abbildung 4-38: Fallstudie 2: Maßnahmen- und Potenzialcontrolling beim Lieferanten.....	298
Abbildung 4-39: Fallstudie 3: Lieferantencontrolling.....	299
Abbildung 4-40: Fallstudie 4: Vorgehensweise Lieferantenauditierung	300

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1-1:	Übersicht und Bewertung der Literaturansätze	26
Tabelle 2-1:	Entwicklungsstufen von Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen.....	46
Tabelle 2-2:	Übersicht Risikoklassifikationen.....	63
Tabelle 3-1:	Korrelation zwischen übergeordneten Faktoren und den Einflussgrößen	129
Tabelle 3-2:	Übersicht der Fallstudien	154
Tabelle 3-3:	Ausprägung der Lieferantenrisikotypen und Beschaffungsrisiken in den Fallstudien	156
Tabelle 3-4:	Empirische Relevanz der Lieferantenrisikotypen	157
Tabelle 4-1:	Eingesetzte Instrumente zur risikoorientierten Gestaltung der Lieferantenbasis und Ableitung von Sourcing-Strategien	202
Tabelle 4-2:	Übersicht Finanzkennzahlen.....	217
Tabelle 4-3:	Eingesetzte Instrumente zur risikoorientierten Lieferantenanalyse und - bewertung	236
Tabelle 4-4:	Ursachenbezogene Risikohandhabungsstrategien	243
Tabelle 4-5:	Wirkungsbezogene Risikohandhabungsstrategien.....	247
Tabelle 4-6:	Eingesetzte Instrumente zur risikoorientierten Lieferantenentwicklung und -integration	279
Tabelle 4-7:	Eingesetzte Instrumente der risikoorientierten Lieferantenüberwachung und -auditierung.....	302
Tabelle 5-1:	Gestaltungsempfehlungen für die risikoorientierte Gestaltung der Lieferantenbasis und die Ableitung von Sourcing-Strategien.....	307
Tabelle 5-2:	Gestaltungsempfehlungen für den Risikotyp „Risk-Indifferent“: risikoorientierte Gestaltung der Lieferantenbasis und Ableitung Sourcing-Strategien.....	308
Tabelle 5-3:	Gestaltungsempfehlungen für den Risikotyp „Risk-Supplier“: risikoorientierte Gestaltung der Lieferantenbasis und Ableitung Sourcing-Strategien.....	309
Tabelle 5-4:	Gestaltungsempfehlungen für den Risikotyp „Supply-Risk“: risikoorientierte Gestaltung der Lieferantenbasis und Ableitung Sourcing-Strategien.....	310

Tabelle 5-5:	Gestaltungsempfehlungen für den Risikotyp „Risk-Challenge“: risikoorientierte Gestaltung der Lieferantenbasis und Ableitung Sourcing-Strategien.....	311
Tabelle 5-6:	Gestaltungsempfehlungen für den Risikotyp „Complete-Risk“: risikoorientierte Gestaltung der Lieferantenbasis und Ableitung Sourcing-Strategien.....	312
Tabelle 5-7:	Gestaltungsempfehlungen für den Risikotyp „Risk-Supplier/-Market“: risikoorientierte Gestaltung der Lieferantenbasis und Ableitung Sourcing-Strategien.....	313
Tabelle 5-8:	Gestaltungsempfehlungen für die risikoorientierte Lieferantenanalyse und -bewertung	314
Tabelle 5-9:	Gestaltungsempfehlungen für den Risikotyp „Risk-Indifferent“: risikoorientierte Lieferantenanalyse und -bewertung.....	315
Tabelle 5-10:	Gestaltungsempfehlungen für den Risikotyp „Risk-Supplier“: risikoorientierte Lieferantenanalyse und -bewertung.....	316
Tabelle 5-11:	Gestaltungsempfehlungen für den Risikotyp „Supply-Risk“: risikoorientierte Lieferantenanalyse und -bewertung.....	317
Tabelle 5-12:	Gestaltungsempfehlungen für den Risikotyp „Risk-Challenge“: risikoorientierte Lieferantenanalyse und -bewertung.....	318
Tabelle 5-13:	Gestaltungsempfehlungen für den Risikotyp „Complete Risk“: risikoorientierte Lieferantenanalyse und -bewertung“.....	318
Tabelle 5-14:	Gestaltungsempfehlungen für den Risikotyp „Risk-Supplier/-Market“: risikoorientierte Lieferantenanalyse und -bewertung.....	319
Tabelle 5-15:	Gestaltungsempfehlungen für die risikoorientierte Lieferantenentwicklung und -integration	320
Tabelle 5-16:	Gestaltungsempfehlungen für den Risikotyp „Risk-Indifferent“: risikoorientierte Lieferantenentwicklung und -integration.....	321
Tabelle 5-17:	Gestaltungsempfehlungen für den Risikotyp „Risk-Supplier“: risikoorientierte Lieferantenentwicklung und -integration.....	322
Tabelle 5-18:	Gestaltungsempfehlungen für den Risikotyp „Supply-Risk“: risikoorientierte Lieferantenentwicklung und -integration.....	323
Tabelle 5-19:	Gestaltungsempfehlungen für den Risikotyp „Risk-Challenge“: risikoorientierte Lieferantenentwicklung und -integration.....	324
Tabelle 5-20:	Gestaltungsempfehlungen für den Risikotyp „Complete-Risk“: risikoorientierte Lieferantenentwicklung und -integration.....	324
Tabelle 5-21:	Gestaltungsempfehlungen für den Risikotyp „Risk-Supplier/ -Market“: risikoorientierte Lieferantenentwicklung und -integration.....	325

Tabelle 5-22: Gestaltungsempfehlungen für die risikoorientierte Lieferantenüberwachung und -auditierung	326
Tabelle 5-23: Gestaltungsempfehlungen für den Risikotyp „Risk-Indifferent“: risikoorientierte Lieferantenüberwachung und -auditierung	327
Tabelle 5-24: Gestaltungsempfehlungen für den Risikotyp „Risk-Supplier“: risikoorientierte Lieferantenüberwachung und -auditierung	327
Tabelle 5-25: Gestaltungsempfehlungen für den Risikotyp „Supply-Risk“: risikoorientierte Lieferantenüberwachung und -auditierung	328
Tabelle 5-26: Gestaltungsempfehlungen für den Risikotyp „Risk-Challenge“ und „Complete-Risk“: risikoorientierte Lieferantenüberwachung und -auditierung.....	328
Tabelle 5-27: Gestaltungsempfehlungen für den Risikotyp „Risk-Supplier/-Market“: risikoorientierte Lieferantenüberwachung und -auditierung	329
Tabelle 5-28: Übersicht der Gestaltungsempfehlungen.....	332

1 EINLEITUNG

Infolge reduzierter Leistungstiefen hat sich die Aufgabenstellung der Beschaffungsfunktion in den letzten Jahren stark gewandelt und dieser Trend scheint sich auch zukünftig fortzusetzen. In einigen Branchen wie der Elektronikindustrie beträgt der Anteil der Materialkosten an den Herstellkosten schon heute über 90 Prozent.¹ Insbesondere der steigende Rationalisierungsdruck, die zunehmende technische Komplexität der Produkte, die Forderung nach einer Erhöhung der Flexibilität sowie die Konzentration auf Kernkompetenzen führen dazu, dass sich der Anteil der fremdbezogenen Leistungen kontinuierlich erhöht.² Dieser hohe Anteil fremdbezogener Leistungen lässt daher auf große Einsparpotentiale in der Beschaffung schließen. Der Einkauf ist somit für den größten beeinflussbaren Kostenblock verantwortlich und folglich auch direkt für den Unternehmenserfolg von Bedeutung.³ Diese Veränderungen haben dazu geführt, dass Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen eine zentrale Rolle im Unternehmen einnehmen. So konkurrieren nicht mehr einzelne Unternehmen isoliert voneinander auf den Märkten, sondern ganze Wertschöpfungsketten. Eine Vielzahl von Studien belegt, dass der Erfolg japanischer Unternehmen nicht nur auf intra-, sondern auch auf interorganisationale Wettbewerbsvorteile zurückzuführen ist. Somit gewinnen Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen zunehmend an Bedeutung, da die Leistungsfähigkeit der Lieferanten zum entscheidenden Erfolgsfaktor wird.⁴ Daher muss die zentrale Rolle des Lieferantenmanagements für das Management von Wertschöpfungsketten als ein konkretes, ganzheitliches Konzept verstanden werden. Das Lieferantenmanagement als Konzept zielt auf die kontinuierliche Optimierung des Lieferantenportfolios sowie auf die Verbesserung der Lieferantenleistungen.⁵ Auch Unternehmen sehen in der wettbewerbsstrategischen Bedeutung des Lieferantenmanagements keine temporäre Erscheinung, sondern gehen vielmehr davon aus, dass das Thema in Zukunft noch zunehmend an Bedeutung gewinnt. Zahlreiche empirische Studien belegen dies.⁶

Neben den Absatzmärkten unterliegen auch die Beschaffungsmärkte einem starken Wandel. Die zunehmende Liberalisierung und Deregulierung der Märkte und das verstärkte internationale Outsourcing von Fertigungs- und Entwicklungsumfängen führen zu einer nachhaltig veränderten und internationalen Lieferantenstruktur, die eine neue Aufgabenteilung zwischen Abnehmer und Lieferanten zur Folge hat.⁷ Kürzere Produktlebenszyklen, höhere Entwicklungsaufwendungen, die steigende Variantenanzahl sowie der Zwang zu Kostenreduzierungen schränken den Handlungsspielraum des Einkäufers immer häufiger ein.⁸ Trotz Gleichteileverwendung, der Einführung von Plattformstrategien sowie der stärkeren Integration der Lieferanten sehen nach einer empirischen Untersuchung 80 Prozent der befragten Unternehmen weiterhin einen Zwang zur Kostenreduzierung. Dies

¹ Studien gehen davon aus, dass die Fertigungstiefe bis zum Jahre 2010 auf unter 25 Prozent und die Entwicklungstiefe auf bis zu 30 Prozent sinkt. Vgl. Wildemann (2000b), S. 34; Freudenberg/Klenk (1999), S. 126; Scholz (2000), S. 39.

² Vgl. Wildemann (2000b), S. 1 ff.

³ Vgl. Wingert (1997), S. 84; Hartmann (2004), S. 10; Groher (2003), S. 1 ff.

⁴ Vgl. Wildemann (2000b), S. 1 ff.

⁵ Vgl. Hartmann (2004), S. 10.

⁶ Vgl. Wagner (2001), S. 22 ff.

⁷ Vgl. Wildemann (2000b), S. 2 ff.

⁸ Vgl. Wildemann (2000b), S. 2 ff.

soll vor allem durch eine Reduzierung der Lieferantenzahl, eine globale Ausrichtung der Beschaffungsaktivitäten und eine stärkere Lieferantenintegration erreicht werden.¹ Damit wird das Lieferantenmanagement zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

Vor dem Hintergrund der veränderten Marktsituationen gehen Abnehmer und Lieferanten vermehrt dazu über, ihre Kernkompetenzen zusammenzulegen und gemeinsam kooperative Leistungen zu entwickeln. Die Zusammenarbeit geht sogar so weit, dass die Partner gemeinsame Ziele definieren und ihre Strategien harmonisieren. Eine solche intensive Partnerschaft erfordert jedoch ein intensives Lieferantenmanagement, da beide Seiten gefordert sind, Informationen auszutauschen, organisatorische Maßnahmen umzusetzen und kooperative Entscheidungssysteme zu realisieren. Obwohl die Bedeutung allgemein bekannt und anerkannt ist, werden die damit verbundenen Potentiale, die in einem ganzheitlichen Lieferantenmanagement liegen, unzureichend erschlossen. Ein Problem ist darin zu sehen, dass die Voraussetzungen für ein effektives und effizientes Lieferantenmanagement erst gar nicht geschaffen werden, da die Mitarbeiter im Einkauf entsprechend den jährlichen Einsparungen vergütet werden und dies wenig Anreiz für eine langfristige Abnehmer-Lieferanten-Beziehung bietet.² Eine Befragung unterstreicht diese kurzfristige Handlungsweise im Umgang mit Lieferanten. So stufen Beschaffungsverantwortliche die Kostenreduktion als deutlich wichtiger ein als die Leistungssteigerung des Lieferanten.³ Die Rückrufaktionen und Qualitätsprobleme der jüngeren Vergangenheit in der Automobilindustrie zeigen jedoch, dass diese kurzfristige, auf Preisreduzierungen konzentrierte Denkweise fatale Folgen für den Unternehmenserfolg haben kann. Der Konflikt zwischen kurzfristigen Einsparpotentialen und langfristigen Partnerschaften führt dazu, dass sowohl Abnehmer als auch Lieferanten häufig getrennt voneinander oder auch gegeneinander arbeiten. Das Lieferantenmanagement ist somit gefordert, ein systematisches Konzept für das Management der Lieferanten zu entwerfen.⁴

Durch eine enge kooperative Zusammenarbeit von Abnehmer und Lieferant können beide Unternehmen große Potentiale realisieren. Einerseits können sowohl der Abnehmer als auch die Lieferanten durch die frühzeitige Nutzung des Know-hows des Partners und die Bündelung von Ressourcen gemeinsam die Kosten reduzieren. Andererseits ist es auch möglich, gemeinsame Wachstums- und Innovationschancen zu realisieren und Prozesse entlang der Wertschöpfungskette zu optimieren. Hierzu ist es allerdings notwendig, dass der Abnehmer durch ein professionelles Lieferantenmanagement die Möglichkeit nutzt, seine Lieferanten in diesem Sinn gezielt auszuwählen und zu steuern.⁵ Viele Unternehmen haben dieses Defizit erkannt und gehen dazu über, die Beziehungen zu ihren Lieferanten langfristig und kooperativ auszugestalten, da nur eine offene und auf Vertrauen basierende Kommunikation zu einer engagierten Behebung von Risiken führt.⁶ Langfristige Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen, die auf die Ausarbeitung so genannter Win-Win-Situationen gerichtet sind, bilden zwar den Inhalt umfangreicher Studien, in der Unternehmenspraxis werden sie bislang aber kaum umgesetzt.⁷ Vielmehr wird in letzter Zeit

¹ Vgl. Sebastian/Niederdrenk (1999), S. 388.

² Vgl. Belz/Mühlmeier (2001), S. 9 ff.; Wagner (2001), S. 5 ff.

³ Vgl. Mühlmeier (2001), S. 37.

⁴ Vgl. Belz/Mühlmeier (2001), S. 9 ff.; Wagner (2001), S. 5 ff.

⁵ Vgl. Belz/Mühlmeier (2001), S. 15 ff.; Wagner (2001), S. 5 ff.

⁶ Vgl. Boutellier/Wagner (2001), S. 38 ff.

⁷ Vgl. hierzu Ellram (1991); Stuart/Cutcheon (1995); Boutellier/Wagner (2001), S. 38 ff.

auf die Notwendigkeit kurzfristiger, wettbewerbsorientierter Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen hingewiesen. Für die Unternehmenspraxis stellt sich somit die Frage, wie eine optimale Abnehmer-Lieferanten-Beziehung aussieht und wie Lieferanten besser gesteuert werden können. Die Ausschöpfung der Potentiale aus Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen bleibt somit eine fortwährende Herausforderung für Unternehmen aller Branchen.¹ Unternehmen müssen also diejenigen Lieferanten auswählen, die die Anforderungen am besten erfüllen und eine optimale Beziehung zu diesen Lieferanten ausbauen und unterhalten.²

Gleichzeitig gewinnt das Risikomanagement innerhalb des Lieferantenmanagements zunehmend an Bedeutung. Die internen und externen Risiken im Lieferantenmanagement, denen sich ein Unternehmen verstärkt ausgesetzt sieht (sei es durch Lieferanteninsolvenzen, Währungs-, Lieferzeit-, Abhängigkeits-, Leistungsfähigkeits- oder Qualitätsrisiken), gewinnen nicht nur durch steigende Global-Sourcing-Aktivitäten vermehrt an Bedeutung.³ Immer kürzere Markt-, Produkt- und Technologielebenszyklen führen dazu, dass Lern- und Erfahrungskurven nicht mehr in ausreichendem Maße realisiert werden. Das führt unter anderem dazu, dass das Ausmaß potentieller Schäden durch mangelnde Qualität beim Lieferanten steigt.⁴ So führte ein fehlerhafter Stahlring in einer Dieselpumpe des Lieferanten Bosch Anfang des Jahres 2005 zu einer Produktionsunterbrechung. Neben den erheblichen Umsatzeinbußen war ein enormer Imageverlust die Folge.⁵ Es scheint so, dass die Qualitätsanforderungen ohne ein effektives Risikomanagement in der Beschaffung kaum zu erfüllen sind.⁶ Darüber hinaus werden finanzielle Risiken der Lieferanten vor allem in der Automobilindustrie zu einem immer größeren Problem. Aufgrund der schlechten Eigenkapitalquote (gemessen an der Bilanzsumme) deutscher Lieferanten von lediglich 14 Prozent im Durchschnitt (in den USA 45 Prozent und in Japan 22 Prozent) steigen nicht nur die Kosten für die Fremdkapitalaufnahme beim Lieferanten. Deutsche Autohersteller befürchten durch die schlechte finanzielle Lage vieler Lieferanten darüber hinaus, dass einerseits die Leistungsfähigkeit der Lieferanten stark gefährdet ist und andererseits die Finanzierung zum Engpass für die Technologie von morgen werden könnte.⁷ Werden, wie in den 1990er Jahren, die Einkaufspreise stark gedrückt, gehen die Mittel der Kostensenkung meist zu Lasten der Lieferanten. So müssen Lieferanten für Entwicklungsdienstleistungen in Vorleistung gehen, die dann aber erst mit der laufenden Serienproduktion abgerechnet werden. Die Hauptlast der Finanzierung wird also meist von den Lieferanten übernommen, obwohl diese beim Kreditrating die ungünstigeren Konditionen für die Finanzierung erzielen. Die Insolvenzen der Lieferanten Sachsenring und Peguform im Jahre 2002 können als erste Warnsignale gedeutet werden. Bei Peguform unternahm die Hersteller sogar enorme finanzielle Anstrengungen, um den Lieferanten zu unterstützen und die eigene Versorgungssicherheit sicherzustellen. Auch bei der Auswahl von Lieferanten im Rahmen internationaler Sourcing-Strategien ist verstärkt auf Risiken und Gefahren zu achten. Insbesondere stellt die Bewertung des langfristigen Qualitätspotentials von ausländischen Lieferanten ein Problem im Lieferantenmanage-

¹ Vgl. Boutellier/Wagner (2001), S. 38; Boutellier/Zagler (2000), S. 97; Bensaou (1999).

² Vgl. Wagner (2001), S. 21 ff.

³ Vgl. Wildemann (2004h), S. 34; Fieten (2004), S. 32 ff.

⁴ Vgl. Wildemann (2006a), S. 21 ff.

⁵ Vgl. Neue Züricher Zeitung (2005), S. 10.

⁶ Vgl. Wildemann (2006a), S. 21 ff.

⁷ Vgl. Financial Times Deutschland (2002).

ment dar und erfordert bei Abnehmern den Einsatz aufwendiger und kostenintensiver Bewertungsmethoden.¹

Die Forderung nach einem leistungswirtschaftlichen Risikomanagement wird auch durch den Gesetzgeber bekräftigt. Das am 01. Mai 1998 in Kraft getretene „Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich“ (KonTraG) fordert die Einrichtung eines Risikomanagement-Systems zur langfristigen Unternehmenssicherung.² Auch die Veränderungen im Aktiengesetz (AktG), Handelsgesetzbuch (HGB), Produkthaftungsgesetz (ProdHaftG) und Produktsicherungsgesetz (PSG) verstärken den Druck auf Unternehmen zum systematischen Umgang mit Risiken. In der Unternehmenspraxis kann festgestellt werden, dass der Schwerpunkt bestehender Risikomanagement-Systeme auf dem finanzwirtschaftlichen Bereich liegt. Die tiefer liegenden leistungswirtschaftlichen Risiken, die die Ursache für Risiken im Finanzbereich darstellen, bleiben meist unberücksichtigt. Dementsprechend fordert Wildemann, die zunehmenden leistungswirtschaftlichen Risiken der Beschaffung, Produktion, Vertrieb, Logistik sowie Forschung und Entwicklung verstärkt zu berücksichtigen.³ Insbesondere im Bereich des Lieferantenmanagements ist das Risikomanagement nicht sehr weit fortgeschritten.⁴

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Unternehmen sind in nahezu allen Bereichen mit anspruchsvollen Marktveränderungen konfrontiert. Steigender Kostendruck, Konsolidierung auf Zulieferseite, zunehmende Anzahl von Lieferanteninsolvenzen, Lieferengpässe, Globalisierung der Märkte, steigende technische Komplexität der Produkte sowie verstärkte Qualitätsprobleme in einigen Branchen sind nur einige Kernthemen, auf die Unternehmen eine Antwort finden müssen.⁵ Der effizienten Ausgestaltung von Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen kommt auf der Suche nach überlegenen Konzepten zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit eine steigende Bedeutung zu.⁶ Die Ausgestaltung der Abnehmer-Lieferanten-Beziehung ist dabei für den Einkäufer von einem Dilemma gekennzeichnet. So führen der steigende Anteil fremdbezogener Leistungen, die zunehmende kundenindividuelle Gestaltung der Produkte und die Modularisierung von Baugruppen zwar zu einer Steigerung des Beschaffungsvolumens und somit zur Erhöhung der Verhandlungsmacht gegenüber den Lieferanten. Auf der anderen Seite steigt die technische Komplexität der Produkte dermaßen an, dass durch spezifisches Lieferanten-Know-how oftmals Single-Sourcing-Konstellationen die Regel sind und somit die Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten enorm angestiegen ist. Dem Beschaffungsverantwortlichen steht aber kein geeignetes methodisches Instrumentarium zur Verfügung, um dieses Dilemma der Abnehmer-Lieferanten-Beziehung zu lösen. Im Lieferantenmanagement fehlt es an methodischer

¹ Vgl. Piller/Korn (1997), S. 29 ff.

² Vgl. Wildemann (2006a), S. 21.

³ Vgl. Wildemann (2006a), S. 21 ff.

⁴ Vgl. Wildemann (2004h), S. 34.

⁵ Vgl. Wildemann (2003g).

⁶ Vgl. Wildemann (2000b), S. 1; Wildemann (2003g); Wagner (2001), S. 22 ff.; Boutellier/Wagner (2001), S. 38 ff.

Unterstützung zur Verbesserung der Abnehmer-Lieferanten-Beziehung unter Risikogesichtspunkten.¹

Infolge neuer Entwicklungs-, Produktions- und Vertriebsstrategien sowie neuer Entwicklungen in den weltweiten Beschaffungsmärkten haben sich auch die Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen stark verändert.² Der Trend von opportunistischen zu kooperativen Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen bietet zwar viele Chancen, birgt aber auch etliche Risiken. Die Veränderung der Leistungstiefe und der steigende Anteil fremdbezogener Leistungen beruhen auf der zunehmenden Konzentration auf Kernkompetenzen und sind eng mit dem Strukturwandel in der Beschaffung verbunden.³ Darüber hinaus ist neben der Veränderung von Produktarchitekturen zur Komplexitätsbeherrschung⁴ eine verstärkte kooperative Zusammenarbeit in Form von strategischen Allianzen entlang der gesamten Wertschöpfungskette⁵ zu beobachten. Diese Trends werden durch die zunehmende Globalisierung gestärkt und führen zu einer nachhaltigen Veränderung der Lieferantenstruktur. Damit verbunden ist eine Vielzahl von Risiken, die zukünftig verstärkt an Bedeutung gewinnen werden.⁶

Darüber hinaus sind in den letzten Jahren auch die technische Komplexität und die Variantenzahl der Produkte erheblich gestiegen. Neben den traditionellen Beschaffungsumfängen wie Rohstoffe, Halberzeugnisse, Bauteile und Betriebsmittel geht der Trend in Richtung Modularisierung der Produkte und damit die Übertragung der Verantwortung von kompletten Modulen sowie Systemen⁷ von der eigenen Produktions- und Entwicklungsabteilung auf den Einkauf bzw. den Lieferanten.⁸ So zeigen Studien, dass der Umsatz mit Komplettmodulen bis zum Jahre 2010 auf über 110 Mrd. US-Dollar ansteigen und 30 Prozent der gesamten Komponentenkosten ausmachen wird.⁹ Die Investmentbanker von Schroder Salomon Smith Barney kommen in ihren Analysen zu nahezu identischen Zahlen.¹⁰ Darüber hinaus steigt der Anteil von Softwarekomponenten im Fahrzeug und wird bis 2010 ungefähr 13 Prozent des Gesamtwertes eines Fahrzeuges ausmachen.¹¹

¹ Vgl. Wildemann (2000b), S. 1; Wildemann (2003g); Wildemann (2004h), S. 24; Fieten (2004), S. 32 ff.

² Vgl. Wildemann (2000b), S. 2 ff.

³ Vgl. Aberle/Eisenkopf (1999), S. 138 f.

⁴ Vgl. Besslich/Lumbe (1999), S. 507; Wildemann (1999a), S. 64 ff.

⁵ Vgl. Voegelé/Backhaus (1999), S. 493 f.

⁶ Vgl. Wildemann (2006a), S. 142 ff.

⁷ Bei Systemen, wie z.B. dem Bremssystem eines Automobils, geht es um die Entwicklung und Fertigung von Baugruppen mit technologischer Zusammengehörigkeit (der Funktionscharakter steht im Vordergrund), wohingegen bei Modulen, wie z.B. dem Frontend eines Automobils, Montage- und logistische Aspekte im Vordergrund stehen (räumliche Zusammengehörigkeit). Vgl. Freudenberg/Klenk (1999), S. 125 f.; Wolters (1999), S. 255.

⁸ Vgl. Besslich/Lumbe (1999), S. 508 ff.

⁹ Vgl. Mercer Management Consulting (2002), S. 31.

¹⁰ Im Jahr 2000 wurden in der Automobilindustrie mit Cockpits, Frontpartien und komplett ausgestatteten Türen etwa 40 Mrd. Euro umgesetzt. Investmentbanker von Schroder Salomon Smith Barney rechnen mit einem Umsatzanstieg auf 71 Mrd. Euro für 2005. Im Jahr 2010 wird mit 108 Mrd. Euro erstmals ein dreistelliger Milliardenbetrag erwartet. Vgl. o.V. (2000b), S. 18.

¹¹ Vgl. Mercer Management Consulting (2002), S. 12.

Die Lieferanten sind vermehrt für das Management dieser steigenden Komplexität, die sich auch in den unterschiedlichen Produktlebenszyklen zeigt, verantwortlich.¹ Aufgrund dieser steigenden Komplexität ist es notwendig, dass bei der Vergabe technische und funktionale Zusammenhänge berücksichtigt werden, um die Varianten und Prozesse beherrschbar zu machen.² Besonders bei Produkten mit hohem Innovationsgrad wird dies sichtbar und hat eine deutliche Reduzierung der Anzahl der Direktlieferanten zur Folge.³ Ein Beispiel ist der im BMW-Werk Spartanburg gebaute Roadster BMW Z 3, bei dem über 90 Prozent der fahrzeugspezifischen Bauteile, die ca. 50 Prozent aller Bauteile ausmachen und in 19 Modulen zusammengefasst sind, von 18 Lieferanten bezogen werden.⁴ Die Modul- bzw. Systembeschaffung ermöglicht durch folgende Aspekte zwar erhebliche Kostenreduzierungen⁵: Reduzierung der Komplexität der Lieferbeziehungen und Fokussierung auf einige Megalieferanten, Auslagerung von Montage- und Entwicklungsumfängen, Ausnutzen von Faktor- und Lohnkostenunterschieden sowie die Nutzung von Beschaffungs- und Produktionskostenvorteilen in Form von Größen-, Erfahrungs- und Know-how-Effekten, wenn mehrere Abnehmer mit vergleichbaren Modulen bzw. Systemen beliefert werden. Dem sind aber auch die auf diese Weise verbundenen Risiken gegenüberzustellen. So sind damit unvermeidbare Abhängigkeitsrisiken von einzelnen Systemlieferanten verbunden, da die Lieferantenzahl im Rahmen der Modul-/ Systembeschaffung auf ein bis maximal zwei Lieferanten pro System reduziert wird (Single/Dual Sourcing).⁶ Im Rahmen von Outsourcing-Aktivitäten und der Konzentration auf Kernkompetenzen umfasst dies jedoch auch den sukzessiven Verlust der Beurteilungskompetenz hinsichtlich der Einkaufspreisgestaltung.⁷ Darüber hinaus steigen durch die Übertragung von Entwicklungs-, Beschaffungs-, Dispositions- und Produktionsaufgaben auf den Lieferanten die Anforderungen an die Lieferanten und können erhebliche Qualitätsrisiken in sich bergen.⁸ Aufgrund der steigenden Variantenzahl und der erhöhten technischen Komplexität ist es ebenfalls zwingend erforderlich, die Lieferanten frühzeitig zu integrieren und festzulegen.⁹ Das führt aber dazu, dass neben einem Anstieg der Komplexitätskosten auch der Preiswettbewerb unter Lieferanten durch die frühzeitige Lieferantenauswahl bereits in einer sehr frühen Phase nicht mehr stattfindet und man gegebenenfalls eine schlechtere Verhandlungsbasis hat. Die steigende technische Komplexität und Variantenzahl der Produkte nehmen somit eine wichtige Rolle im Lieferantenmanagement und der Ausgestaltung von Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen ein. Es sind also in Abhängigkeit von der Produktarchitektur unterschiedliche Lieferanten- und Beschaffungsstrategien unter Berücksichtigung von Beschaffungsrisiken auszuwählen.¹⁰

¹ So betragen Komponenten- bzw. Modellzyklen zwischen drei bis sieben Jahre, Elektronikzyklen ca. sieben Monate und Softwarezyklen lediglich fünf Monate. Vgl. Mercer Management Consulting (2002), S. 38.

² Vgl. Freudenberg/Klenk (1999), S. 40.

³ Teilweise soll die Zahl der Direktlieferanten um ein Drittel reduziert werden. Vgl. Wildemann (2000b), S. 225.

⁴ Vgl. Becker (1999a), S. 58. Auch beim Smart-Car decken nur sieben Systemlieferanten 80 bis 85 Prozent der Wertschöpfung ab. Vgl. Sebastian/Niederdrenk (1999), S. 390; vgl. hierzu auch Bea (1997), S. 420.

⁵ Vgl. Eicke/Femerling (1990), S. 49 f.

⁶ Vgl. Wildemann (1992a); Bogaschewsky/Rollberg (1999), S. 236; Arnold/Eßig (2000), S. 125.

⁷ Vgl. Boutellier/Corsten (2000), S. 6.

⁸ Vgl. Eicke/Femerling (1991a), S. 36 ff; Eger/Bergauer (1998), S. 3; Wolters/Hirschfelder (1999), S. 41.

⁹ Vgl. Schuster (1995), S. 42; Kontny/Burkert/Göpfert (2001), S. 54.

¹⁰ Vgl. Wildemann (2000f), S. 45.

Auch die Globalisierung der Beschaffungsmärkte spielt in diesem Zusammenhang eine bedeutende Rolle. Globalisierung kann mit der Öffnung der Weltmärkte umschrieben werden, so dass die wirtschaftlichen Entwicklungen der letzten Jahre durch die Deregulierung der Güter- und Kapitalmärkte den Trend in Richtung eines grenzenlosen Weltmarktes verstärkt haben.¹ Die in diesem Zusammenhang stehende Weltorientierung der Unternehmensstrategie durch weltweite Beschaffungs- und Absatzmärkte hat direkten Einfluss auf den Einkauf und wird unter dem Begriff Global Sourcing zusammengefasst.² Dabei geht der Begriff über eine bloße Internationalisierung der Beschaffung hinaus und beinhaltet vielmehr eine internationale Marktbearbeitung im Sinne einer systematischen Erweiterung der Beschaffungsaktivitäten auf internationale Bezugsquellen, die mit einer strategischen Orientierung im Sinne eines Lieferantenmanagements verknüpft sind.³ Hierzu wird das Lieferantenmanagement durch die Unternehmensleitung vollwertig in das unternehmerische Handeln eingebunden.⁴ Einerseits spielen Kostenaspekte beim Global Sourcing eine bedeutende Rolle, andererseits kann durch die weltweite Präsenz auf internationalen Märkten der Know-how-Transfer sowie der frühzeitige Zugriff auf neue Technologien ermöglicht werden.⁵ Das Lieferantenmanagement nimmt somit seine Funktion als Frühaufklärer wahr, indem es auf neue Trends und Marktentwicklungen aufmerksam macht. Oft ist es sogar im Rahmen von Local-Content-Anforderungen nur dann möglich, neue Absatzmärkte zu erschließen, wenn dort auch gleichzeitig die dazugehörigen Produktionsfaktoren beschafft werden. Global Sourcing dient unter anderem auch dazu, neue, alternative Beschaffungsquellen zu identifizieren, um der Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten entgegenzuwirken. So dient Global Sourcing auf der einen Seite dazu, Risiken im Lieferantenmanagement, wie Abhängigkeits- oder Preisrisiken, zu reduzieren und Chancen zu identifizieren. Auf der anderen Seite ist mit Global-Sourcing-Aktivitäten eine Vielzahl von zusätzlichen Risiken verbunden. So können sich unter anderem durch Sprachbarrieren oder politische und kulturelle Unterschiede Probleme in der Abnehmer-Lieferanten-Beziehung ergeben. Darüber hinaus sind Global-Sourcing-Aktivitäten oft mit dem Einsatz von Fremdwährungen verbunden, die je nach Währung teilweise sehr starken Schwankungen unterliegen. Diese müssen durch Währungsabsicherungsinstrumente abgesichert, damit die erzielte Einsparung nicht durch die Währungsschwankung ausgeglichen wird und die Nettoeinsparung gleich null wäre. Es ist ebenfalls sinnvoll, Global Sourcing nur dann zu betreiben, wenn zumindest Teile der Wertschöpfungsaktivitäten in räumlicher Nähe des Abnehmers durchgeführt werden, um die Versorgungssicherheit zu gewährleisten, da Lieferzeit-, Transport- und logistische Risiken im Allgemeinen in diesem Zusammenhang eine wesentliche Rolle spielen.⁶ Darüber hinaus wird vorgeschlagen, Global Sourcing lediglich bei standardisierten und schnittstellenarmen Beschaffungsobjekten anzuwenden⁷, so dass in einigen Industrien der für Global Sourcing geeignete Beschaffungsanteil relativ gering wäre. Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass die Auswahl geeigneter Beschaffungsobjekte im Rahmen von Glo-

¹ Vgl. Bea (1997), S. 419; Welge/Holtbrügge (1998), S. 36-38; Oppenländer (2001), S. 24-26.

² Vgl. Corsten (1993), S. 9; Bedacht (1995), S. 12.

³ Vgl. Göldenboth (1998), S. 147; Arnold (1999a), S. 217.

⁴ Vgl. Gruschwitz (1993), S. 63-89.

⁵ Vgl. Thiemt (2003), S. 60 ff.

⁶ Vgl. Arnold (2000), S. 43.

⁷ Vgl. Corsten (1993), S. 13.

bal Sourcing ein wichtiger Erfolgsfaktor ist. Dementsprechend sind die damit verbundenen Einsparungen den Kosten sowie den dazukommenden Risiken gegenüberzustellen.

Die Ausgangssituation und Problemstellung lässt sich durch mehrere Aspekte zusammenfassend beschreiben. Durch ein risikoorientiertes Lieferantenmanagement können grundsätzlich sowohl leistungs- als auch finanzwirtschaftliche Risiken bei Lieferanten frühzeitig erkannt und durch ein gezieltes Einwirken auf den Risikoentstehungs- bzw. -wirkungsprozess optimiert werden. Dabei richtet sich das risikoorientierte Lieferantenmanagement an der zugrunde liegenden Unternehmensstrategie und den Beschaffungszielen aus, um eine störungsfreie Realisierung zu ermöglichen. Bei mangelnder Integration des Risikomanagements, des Lieferantenmanagements und der Unternehmensstrategie verläuft nicht nur die Lieferantenauswahl, sondern auch die Ableitung von Sourcing-Strategien zufällig und unter mangelnder Chancen- und Risikobetrachtung ab. Die Folge ist ein Integrationsdefizit, welches zu Effektivitätsverlusten führt. Wenn eine suboptimale Abstimmung der Prozesse des Lieferantenmanagements und des Risikomanagement-Prozesses zu Effizienzverlusten führt, spricht man von einer Effizienzlücke. Zuletzt kann eine Methodenlücke identifiziert werden, da herkömmliche Methoden des Lieferantenmanagements den Anforderungen des Risikomanagements nicht gerecht werden.¹ Der Gegenstand der vorliegenden Arbeit leitet sich aus der Ausgangssituation und Problemstellung ab, zu dessen Bewältigung folgende Fragen beantwortet werden sollen:

- Wie werden Risiken und deren gezielte Beeinflussung im Kontext des Lieferantenmanagements theoretisch behandelt?
- Welche Einflussgrößen wirken auf die Gestaltung des risikoorientierten Lieferantenmanagements und lassen sich Lieferantenrisikoklassen empirisch ableiten?
- Wie ist der Risikomanagementprozess in das Lieferantenmanagement zu integrieren?
- Welche Risiken sind im Lieferantenmanagement relevant und wie können diese systematisiert werden? Verändert sich zukünftig die Bedeutung der Risiken? Welche Methoden eignen sich zur Identifizierung, Analyse, Bewertung und Überwachung der Risiken und wie werden sie ausgewählt?
- In welcher Richtung ist nach Maßnahmen zur Risikohandhabung im Lieferantenmanagement zu suchen? Von welchen Faktoren hängt die Auswahl des konkreten Methodenmix zur Risikohandhabung ab?
- Wie werden in der Unternehmenspraxis Systeme des risikoorientierten Lieferantenmanagements gestaltet?
- Welche Gestaltungsempfehlungen sind zielführend und können diese in Abhängigkeit von Lieferantenrisikotypen abgeleitet werden?

Die Beantwortung der Fragen setzt voraus, dass zunächst eine Systematisierung möglicher Lösungsansätze in der Literatur und eine Untersuchung ihres Beitrages zu der vorliegenden Problematik vorgenommen wird.

¹ Vgl. Wildemann (2004h), S. 34.

1.2 Behandlung der Thematik in der Literatur

Risikoorientierte Lieferantenmanagement-Systeme stellen ein Instrument für die Entscheidungsunterstützung in der Beschaffung dar. Sie sollen die Steuerung der Einkaufsleistung im Sinne eines risikoorientierten Lieferantenmanagements ermöglichen. Die Problemstellung gehört zu den zentralen Themen des Lieferantenmanagements. Die Gestaltung risikoorientierter Lieferantenmanagement-Systeme greift dabei auf unterschiedliche wissenschaftliche Teilaspekte der Betriebswirtschaftslehre zurück. Lösungsansätze für die formulierte Problemstellung liegen jedoch nur partiell und noch nicht in einem Gesamtkonzept integriert vor. Es ist sinnvoll, vorhandene Ansätze der Bereiche:

- Beschaffungsmanagement,
- Lieferantenmanagement,
- Finanzmanagement,
- Risikomanagement und
- Risikomanagement in der Beschaffung

den Problemkomponenten zuzuordnen. Anhand dieser Gliederung soll die vorhandene Literatur in den folgenden Ausführungen hinsichtlich ihres Beitrages zur Beantwortung der in der Problemstellung aufgeworfenen Fragen untersucht werden. Dabei nähern sich die Ansätze der Gliederungspunkte aus unterschiedlicher Richtung der Fragestellung. Während die ersten beiden Ansätze von der Fachrichtung Beschaffung ausgehen, orientieren sich die letzteren Ansätze an den betriebswirtschaftlichen Disziplinen der Finanzwirtschaft und des Risikomanagements.

1.2.1 Beschaffungsmanagement

Bei der Analyse der Literatur zum Beschaffungsmanagement kann festgestellt werden, dass Literatur zum klassischen Beschaffungsmanagement¹ von Teile-Lieferanten mit den Schwerpunkten Preisverhandlungen, Logistik und Effizienz für diese Arbeit wenig hilfreich ist und in diesem Zusammenhang vernachlässigt werden kann. Neuere Arbeiten tragen der gestiegenen Bedeutung des Risikomanagements in der Beschaffung zum Teil Rechnung.² So wird in diesem Zusammenhang die Möglichkeit einer verstärkten Integration von Lieferanten³, Frühwarnsysteme in der Beschaffung⁴ sowie Single-Sourcing-Strategien diskutiert. In der gängigen Literatur umfasst die Beschaffung alle Prozesse und Maßnahmen zur Versorgung des Unternehmens mit Produktionsfaktoren und zur Gene-

¹ Vgl. Arnolds et al. (1996); Bichler (1992); Bothe (1989); vgl. hierzu auch Groher (2003), S. 9.

² Vgl. Wildemann (2005b); Wagner (2002); Rogler (2002); Dyer et al. (1998); Monczka et al. (1997);

³ Boutellier/Zagler (2000); Boutellier/Corsten (2002); Boutellier (2003a); Thiemt (2003).

⁴ Vgl. Dyer/Oucchi (1993); Kamath/Liker (1994); vgl. hierzu auch Groher (2003), S. 9.

⁴ Vgl. Thiemt (2003).

rierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile.¹ Diese Ansätze beschreiben sowohl die Funktionen der Beschaffung (Beschaffung als notwendige Aufgabe im Aktionsbündel Unternehmen), die Beschaffungsprozesse (Abläufe zur Verfügbarmachung von Gütern) als auch die Organisationseinheit Beschaffung (Stellen, denen in einem Unternehmen die Tätigkeit der Beschaffung zugeordnet wird).² Mit wenigen Ausnahmen wird dem Faktor Risikomanagement Aufmerksamkeit geschenkt. Auch mögliche auftretende Risiken bleiben zumeist unberücksichtigt.

Das Beschaffungsmanagement ist aus dem traditionellen Einkauf entstanden, dessen Funktion in erster Linie aus der Preisoptimierung bestand.³ Grundsätzlich sollte das beschafft werden, was andere Unternehmen besser und kostenoptimaler herstellen können.⁴ Nach Bloech und Bogaschewsky beinhaltet die Beschaffung aber auch strategische Aspekte, wie die Erhaltung der Versorgungssicherheit.⁵ Die Autoren gehen über die rein operative Ebene der Kostenoptimierung hinaus und leisten auch auf strategischer Ebene einen aktiven Beitrag zum Unternehmenserfolg und Risikooptimierung.⁶ Zu diesen erweiterten Aspekten gehören die Sicherung der Beschaffungsmarktposition und die Erhaltung der Versorgungssicherheit⁷ mit konkreten Aufgaben wie Qualitätsverantwortung, Wert- und Marktanalysen und Bauteilstandardisierung.⁸ So werden in der Beschaffung die langfristigen Formen der Zusammenarbeit mit Schlüssellieferanten koordiniert.⁹ Zu diesen Beschaffungsaktivitäten gehören sowohl technische Risikoaspekte, die Versorgung der Produktion mit den benötigten Inputgütern als auch der wirtschaftliche Aspekt der Kostenminimierung. In der Literatur wird die Kombination dieser beiden Aspekte als „materialwirtschaftliches Optimum“¹⁰ bezeichnet. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen in der operativen Beschaffungsplanung Mengen-, Sortiments-, Raumüberbrückungs-, Zeit-, Kapital- und Kostenrisiken berücksichtigt und gehandhabt werden.

Das strategische Beschaffungsmanagement konzentriert sich darüber hinaus auf die langfristige Erschließung und Sicherung von Erfolgspotentialen durch die Beeinflussung der drei Erfolgs- bzw. Risikofaktoren Qualität, Kosten und Zeit.¹¹ Die meisten strategischen Überlegungen in der Beschaffung beginnen allerdings mit der Festlegung des eigenen Wertschöpfungsanteils und damit der Aufgabenteilung zwischen Unternehmen und Lieferanten.¹² Typische Aufgaben des strategischen Beschaffungsmanagements liegen damit in Make-or-Buy-Entscheidungen, Lieferantenentwicklung, Technologie- und Neuproduktentwicklungen sowie der Sicherung und Erschließung strategischer Bezugsquellen.¹³ Dabei bleibt jedoch eine systematische Risikobetrachtung in der Beschaffung weitestgehend unberücksichtigt. Scheuing beschreibt es folgendermaßen: „Purchasing strategy can

¹ Vgl. Fieten (1986), S. 8; Tempelmeier (1995), S. 3; Kaufmann (2001), S. 39; Corsten (1995), S. 579.

² Vgl. Palupski (2002), S. 185.

³ Vgl. Gadde/Hakansson (1994), S. 35.

⁴ Vgl. Palupski (2002), S. 187.

⁵ Vgl. Bloech/Bogaschewsky (1993), S. 167.

⁶ Vgl. Voegele/Backhaus (1999), S. 491.

⁷ Vgl. Bloech/Bogaschewsky (1993), S. 167.

⁸ Vgl. Scholz (1999), S. 779.

⁹ Vgl. Bogaschewsky (1997), S. 42.

¹⁰ Vgl. Grochla (1978), S. 18.

¹¹ Vgl. Palupski (2002), S. 187 ff.

¹² Vgl. Boutellier/Corsten (2000), S. 10.

¹³ Vgl. Cammish/Keough (1991), S. 31.