

Erfolgreich beschaffen in volatilen Märkten

Aktuelle Benchmarking-Erkenntnisse zum Beschaffungsrisikomanagement

Das Institut für Technologiemanagement der Universität St. Gallen hat zusammen mit der IMP AG Beschaffungsrisikomanagement-Ansätze von über 100 Industrieunternehmen verglichen und die besten Unternehmen mit dem «Successful Practice Award» ausgezeichnet. Nachfolgend werden sieben zentrale Erkenntnisse aus dem Benchmarking präsentiert.



Maximilian Klein
Research Associate
ITEM-HSG

Maria Fischl
Research Associate
ITEM-HSG

Carsten Vollrath
CEO Innovative Management Partner (IMP) AG

Die immer höher werdende Dynamik in Beschaffungsmärkten, etwa durch extrem volatile Rohmaterialpreise, Materialengpässe durch Ausfall von Zulieferern, Finanzkrisen oder die sich erhöhende Komplexität und Länge von Zuliefererketten, zwingt Firmen zunehmend zu proaktivem Management von Beschaffungsrisiken. Aus diesem Anlass hat das Institut für Technologiemanagement der Universität St. Gallen (ITEM-HSG) in Zusammenarbeit mit der IMP AG das Benchmarking «Erfolgreich beschaffen in volatilen Märkten» im Zeitraum Februar 2014 bis Januar 2015 durchgeführt.

Benchmarking: Ziele und Inhalte
Ziele des Benchmarkings waren die quantitative und qualitative Untersuchung des aktuellen Stands des Beschaffungsrisikomanagements in produzierenden Unternehmen sowie die Identifikation von besonders erfolgreichen Ansätzen. Dabei standen Werkzeuge, Methoden und Strategien zur Identifikation, Beurteilung und Minderung von Beschaffungsrisiken im Fokus. Die drei Risikotypen

Marktpreis, Wechselkurs sowie Versorgungsunterbrüche wurden als besonders wichtig eingestuft und detailliert untersucht.

Der Benchmarking-Prozess

Über 100 produzierende Unternehmen aus neun Ländern haben sich an der branchenübergreifenden Befragung beteiligt. 18 Firmen haben sich im Rahmen dieser ersten quantitativen Untersuchung für die nächste Runde des Benchmarkings qualifiziert und wurden mittels Interviews auf Herz und Nieren geprüft. Die besten Unternehmen wurden basierend auf anonymisierten Fallstudien von einer Fachjury bewertet und einzeln besucht. Mit ihren überdurchschnittlich guten Ansätzen im Beschaffungsrisikomanagement konnten die fünf Unternehmen Atlantic Grupa d.d. (Kroatien), Uster Technologies AG (Schweiz), Sika Services AG (Schweiz), Autoneum Management AG (Schweiz) sowie Sonova AG (Schweiz) die Fachjury überzeugen und wurden durch das ITEM-HSG mit dem «Successful Practice Award» ausgezeichnet. Zentrale Erkenntnisse des Bench-

marking-Projektes werden nachfolgend zusammengefasst.

1. Erfolgreiches Risikomanagement hat die Unterstützung des Topmanagements!

Systematisches Beschaffungsrisikomanagement wird in produzierenden Unternehmen meist durch das Auftreten von Krisensituationen angestossen, welche eine aussergewöhnlich hohe Management-Attention erfordern. Bei besonders erfolgreichen Firmen im Beschaffungsrisikomanagement hat sich diese Management-Attention nachhaltig gefestigt. Einkauf und Risikomanagement sind meist in ein zentrales Enterprise-Risk-Management(ERM)-System eingebunden und rapportieren direkt an die Geschäftsleitung. Die Bedeutung des Risikomanagements wird im Unternehmen klar kommuniziert. Darüber hinaus wird die Implementierung von notwendigen Risikomassnahmen durch zügige Ressourcenbereitstellung und die Ausrichtung von Ziel- und Prämiensystemen aktiv unterstützt.

2. Werkzeuge helfen, ersetzen jedoch nicht den Denkprozess!

Erfolgreiche Firmen sind nicht nur gut informiert über bestehende theoretische Ansätze im Risikomanagement, sondern in der Lage, diese Ansätze an ihre spezifische Situation anzupassen. Sie verfügen über systematische Werkzeuge und Methoden, die Mitarbeiter strukturiert durch den klassischen Risikomanagementprozess führen und Risikowahrscheinlichkeiten und -auswirkungen visualisieren.

Diese Werkzeuge und Methoden ersetzen jedoch nicht den Denkprozess. Daher ist die entsprechende Ausbildung und Schulung der Mitarbeiter unerlässlich.

3. Wissen über

Zusammenhänge ist essenziell!

Erfolgreiche Firmen können nicht nur systematisch Einzelrisiken priorisieren, sie kennen auch die Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Risikotypen. Dies ermöglicht eine systematische und gezielte Herangehensweise und die Vermeidung unerwünschter Nebenwirkungen bei der Implementierung von Risikomassnahmen.

4. Crossfunktionale Herangehensweisen werden benötigt!

Beschaffungsrisikomanagement im Einkauf kann nicht isoliert betrachtet werden. Integrierte Ansätze, die beispielsweise Funktionen wie F&E, Vertrieb, Treasury sowie externe Partner einschliessen, werden durch erfolgreiche Firmen verfolgt. Zudem wird das Risikomanagement des Einkaufs regelmässig mit der Gesamtstrategie abgeglichen.

5. Hedging birgt hohes Entwicklungspotenzial!

Finanzielles Hedging ist in den meisten Unternehmen eine Frage der Unternehmensphilosophie. Wechselkursrisiken werden bereits oft erfolgreich in Zusammenarbeit mit den unternehmensinternen Finanzabteilungen abgesichert. Gerade aber wenn es um die Absicherung von Marktpreisen mittels

Derivaten geht, reagieren viele Unternehmen noch zögerlich, da das erforderliche Know-how in den Einkaufsabteilungen fehlt. Erfolgreiche Unternehmen schaffen es, durch den Aufbau dieses Know-hows und den Einsatz von finanziellem Hedging, nicht nur Risiken besser abzusichern, sondern auch gezielt Kostenvorteile zu erzielen und Marktanteile zu erringen.

6. Versorgungsunterbrüche proaktiv vermeiden!

Erfolgreiche Unternehmen vermeiden Versorgungsunterbrüche, indem Zulieferer mit Umsicht ausgewählt, transparent über die Geschäftssituation und Konditionen informiert sowie früh in Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse eingebunden werden. Gute und langfristige Beziehungen zu Zulieferern schaffen darüber hinaus Sicherheit.

7. Transparenz in der Vorlieferkette schaffen!

Lieferengpässe werden zunehmend von Vorlieferanten verursacht, zu denen kein direkter Bezug besteht. Erfolgreiche Unternehmen versuchen daher gezielt, mehr Transparenz in der Supply Chain zu schaffen und ihre Vorlieferkette besser zu verstehen. Sie arbeiten an Lösungen für das systematische Vorlieferantenmanagement und versuchen, kritische Lieferketten durch frühzeitige Absicherungsmassnahmen und eine bessere Ausbalancierung der Machtverhältnisse nachhaltig zu verbessern. ■