

Hochschule Merseburg (FH)  
University of Applied Sciences



Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Fachgebiet Unternehmensprozesse und Logistik

Bachelorarbeit

zur Erlangung des Grades Bachelor of Arts (B.A.)

Auswirkungen des Global Sourcing im Hinblick auf das Risikomanagement

vorgelegt bei

Prof. Dr. rer. pol. Dirk Sackmann

Zweitprüfer: Prof. Dr. rer. pol. Heiko Schinzer

eingereicht von:

Leonhard Werner  
Mangersreuther Str. 38  
95326 Kulmbach  
Tel.: 0176/38486371  
E-Mail: leo1991@gmx.de

Matrikelnummer: 19059

Abgabe: 30.04.2015

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	2
Darstellungsverzeichnis.....	3
1 Einführung.....	4
1.1 Problemstellung.....	4
1.2 Ziel der Arbeit.....	5
1.3 Aufbau der Arbeit.....	5
2 Global Sourcing.....	5
2.1 Begriffserklärung.....	5
2.2 Ziele und Aufgaben.....	8
2.3 Risiken.....	9
2.4 Strategisches Konzept des Global Sourcing.....	11
2.4.1 Strategische Zielsetzung.....	12
2.4.2 Gestaltung des strategischen Konzepts.....	13
2.4.3 Gesamtbetrachtung des strategischen Konzepts.....	15
2.5 Organisation des Global Sourcing.....	15
2.5.1 Beschaffungsprozess für die organisatorische Analyse.....	15
2.5.2 Innerbetriebliche Organisation.....	17
2.5.3 Zwischenbetriebliche Organisation.....	22
2.6 Effizienzmessung im Global Sourcing.....	27
3 Risikomanagement.....	30
3.1 Begriffserklärung.....	30
3.2 Ziele und Aufgaben.....	31
3.3 Risikoquellen und Risikoarten.....	33
3.4 Der Risikomanagement-Prozess.....	35
3.4.1 Risikoidentifizierung.....	35
3.4.2 Risikobeurteilung.....	38
3.4.3 Risikosteuerung.....	40
3.4.4 Risikoerfassung und Risikoberichterstattung.....	43
3.5 Risikomanagement-Organisation.....	44
3.5.1 Aufgaben und Ziele der Risikomanagement-Organisation.....	44
3.5.2 Gestaltung der Risikomanagement-Organisation.....	44
4 Risikomanagement im Global Sourcing.....	49

4.1	Geschäftsrisiko und Risikostruktur .....	49
4.2	Ökonomische Risiken/Geschäftsrisiken .....	50
4.3	Länderrisiko.....	51
4.3.1	Allgemeine Bestandteile des Länderrisikos .....	51
4.3.2	Management des Länderrisikos .....	52
4.4	Währungsrisiken.....	53
4.4.1	Grundlagen des Währungsmanagements.....	53
4.4.2	Typen von Währungsrisiken.....	54
5	Auswirkungen für das Risikomanagement.....	59
6	Fazit.....	61
	Literaturverzeichnis .....	62
	Eidesstattliche Erklärung.....	63

## **Darstellungsverzeichnis**

Darst. 1: Portfoliodarstellung von Global-Sourcing-Teilen .....	8
Darst. 2: Beschaffungsrisiken im Global Sourcing .....	10
Darst. 3: Strategische Zielsetzung des Global Sourcing .....	12
Darst. 4: Grundlagen für die Entwicklung der Leistung .....	13
Darst. 5: Beschaffungsstufen des Global Sourcing .....	16
Darst. 6: Ziele des Risikomanagements .....	31
Darst. 7: Risikokomponenten international tätiger Unternehmen.....	50
Darst. 8: Komponenten des Wechselkursrisikos.....	55

# **1 Einführung**

## **1.1 Problemstellung**

Im Rahmen der zunehmenden Globalisierung wird das Risikomanagement vor immer größere Herausforderungen gestellt. Nachdem die potentielle Bedeutung der Beschaffung für den Unternehmenserfolg erkannt wurde, bedarf es weltweit Beschaffungsmärkte zu analysieren und zu beobachten, um neue Absatz- und Einkaufsmärkte zu ermitteln. Das Volumen und das Aufgabengebiet der Beschaffung sind stark gewachsen. Bedingt ist dies durch Stichworte wie Outsourcing, Make-or-buy und die abnehmende Fertigungstiefe von Unternehmen. In immer mehr Unternehmen gibt es mehr Zukaufteile, weil fast ausschließlich Teile produziert werden, die vergleichsweise kostengünstig hergestellt werden können. Im gleichen Rahmen wie die Fertigungstiefe abnimmt, wächst die Einkaufs- bzw. Beschaffungstiefe. Durch die weltweite Beschaffung entstehen aber auch unterschiedliche Risiken für ein Unternehmen. Meistens haben diese einen negativen Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Deshalb ist es wichtig für jedes Unternehmen ein funktionierendes Risikomanagementsystem zu besitzen, dass die Risiken frühzeitig entdeckt und entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden können, um Schaden zu vermeiden oder zumindest diesen zu begrenzen.

## **1.2 Ziel der Arbeit**

Das Ziel der vorliegenden Arbeit liegt darin, die Wichtigkeit eines funktionierenden Risikomanagementsystem und einer Risikomanagementorganisation im Global Sourcing, aufzuzeigen. Weiterhin sollen die Aufgaben und Ziele eines Risikomanagement im Global Sourcing erläutert werden. Auch sollen Risikostrategien aufgezeigt werden, die im Global Sourcing angewendet werden. Abschließend sollen die Auswirkungen des Global Sourcing auf das Risikomanagement näher betrachtet werden.

## **1.3 Aufbau der Arbeit**

Zunächst wird das Thema Global Sourcing behandelt. Hier wird erst mal der Begriff des Global Sourcing erklärt. Weiterhin werden die Aufgaben und Ziele des Global Sourcing aufgezeigt. Danach werden die Risiken näher betrachtet, die beim Einsatz der Global Sourcing Strategie entstehen können. Abschließend wird die Organisation des Global Sourcing und die Effizienzmessung dargelegt. Beim Thema Risikomanagement werden die allgemeinen Ziele und Aufgaben, sowie die Risikoarten und Risikoquellen vorgestellt. Auch wird hier der Risikomanagementprozess näher betrachtet. Danach wird erklärt, wie das Risikomanagement im Global Sourcing zur Anwendung kommt. Abschließend werden die Auswirkungen des Global Sourcing auf das Risikomanagement aufgezeigt.

## **2 Global Sourcing**

### **2.1 Begriffserklärung**

Global Sourcing oder auch die Globale Anschaffung ist eine internationale Beschaffungspolitik, die sich am Weltmarkt orientiert. Diese Beschaffungspolitik befasst sich mit der Sicherung der Qualität und der Verfügbarkeit von Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffen sowie mit Vorprodukten, die von internationalen Beschaffungsmärkten geordert werden. Meistens steht hier die planmäßige Nutzung, von weltweit agierenden Lieferanten, zur Erweiterung der Bedarfsdeckungsmöglichkeit an erster Stelle. Global Sourcing bedeutet deshalb nicht nur das ein Unternehmen von allen geographischen Regionen der Welt Leistungen bzw. Produkte bezieht, sondern ist die bewusste Wahrnehmung von Möglichkeiten, die sich auf diesen weltweiten Beschaffungsmärkten anbieten.

Die Global Sourcing Strategie eines Unternehmens bezieht sich nicht nur auf die Anzahl genutzter ausländischer Bezugsregionen. Es spielen des weiteren konkretisierende Merkmale eine wichtige Rolle. Diese Merkmale können beispielsweise die räumliche und kulturelle Entfernung, der Auslandsanteil am Gesamtbeschaffungsvolumen sein oder der Aufwand für die erforderlichen Such- und Auswahlprozesse in den ausländischen Beschaffungsregionen.

Auch ist Global Sourcing nicht nur eine Strategie für ein großes multinationales Unternehmen, sondern sollte auch von national agierenden Unternehmen genutzt werden. Zwar haben große multinationale Unternehmen einen Vorteil, da sie bereits eine breite Basis an Erfahrung, Personal und Know-How in den jeweiligen Beschaffungsmärkten besitzen, nicht desto Trotz können auch kleinere Unternehmen Verbesserungen für ihr Unternehmen erzielen. Die erfolgreiche Umsetzung kann nur erfolgen, wenn die Global Sourcing Strategie als ein Unternehmensprozess verstanden wird und anschließend genauso auch umgesetzt wird. Die Einführung der eines entsprechenden Prozesses in die Einkaufspolitik erfordert vom Unternehmen eine Investition von Zeit, Ressourcen und Geld. Dieser Beschaffungsprozess läuft in den Unternehmen so ab:

#### **Phase 1: Informationssammlung**

Zu diesem Zeitpunkt des Prozesses ist es wichtig Informationen über die in Frage kommenden Beschaffungsmärkte bzw. Länderinformationen zu sammeln. Auch sollten man erste Anfragen für Angebote von potenziellen Lieferanten einholen und deren Lieferantenbasis checken, sowie des zur Verfügung stehende Werkzeug. Die so gesammelten Daten werden der Geschäftsführungen vorgelegt.

#### **Phase 2: Unternehmensvorgaben**

In dieser Phase berät die Geschäftsführung welche Vorgaben man an die Lieferanten stellen kann und benennt die Lieferanten.

#### **Phase 3: Umsetzung und Kontrolle**

Im letzten Schritt wird das benötigte Teil oder Produkt bestellt und überwacht, das die Beschaffung mit den gemachten Vorgaben eingehalten wird.

Natürlich lassen sich nicht alle benötigten Teile mit dieser Strategie beschaffen. Daher sollte man zunächst seine Einkaufsteile in vier Gruppen aufteilen:<sup>1</sup>

- Strategische- Teile

Diese Teile sind sehr komplex und haben eine lange Wiederbeschaffungszeit, hohes Innovationspotenzial und stellen eine hohe logistische Anforderung da. Deshalb setzt man hier auf eine bedarfsgesteuerte Disposition. Das Einkaufsvolumen beträgt mehr als eine Millionen Euro pro Produktgruppe. Oft gibt es nur wenige Anbieter. Strategische Teile sollte man nur nach sorgfältiger Abwägung im Global Sourcing beschaffen, wegen dem hohen Versorgungsrisikos und dem ebenfalls hohen Einkaufsvolumen. Hier wäre eine partnerschaftliche Vorgehensweise empfehlenswert.

- Engpass-Teile

Diese Teile haben die gleichen Merkmale wie die Strategischen-Teilen. Jedoch hat man hier ein geringeres Einkaufsvolumen und setzt auf eine verbrauchsgesteuerte Lieferung mit teilweise erhöhten Lagerbestand. Hier ist die Absicht, möglichst wenige Teile dieser Gruppe zu besitzen und ggf. kaputte Teile durch Standardmodelle zu ersetzen. Eine Beschaffung im Ausland ist hier nicht sinnvoll, außer es technologisch nicht anders möglich, da Einsparungen nicht das hohe Versorgungsrisiko rechtfertigen.

- Spotmarket-Teile

Charakteristisch für diese Teile ist, die kurze Wiederbeschaffungszeit, das sie nicht werkzeuggebunden sind und es sich in der Regel um Standardteile oder Handelsware handelt, die man im Lager aufbewahrt. Bei der Beschaffung bevorzugt man hier eine reale Bedarfsdeckung. Da diese Teile nicht sehr komplex sind, einen hohen Standardisierungsgrad haben und in der Regel die Lieferanten einfach zu ersetzen sind, kann man hier über eine weltweite Beschaffungsstrategie nachdenken.

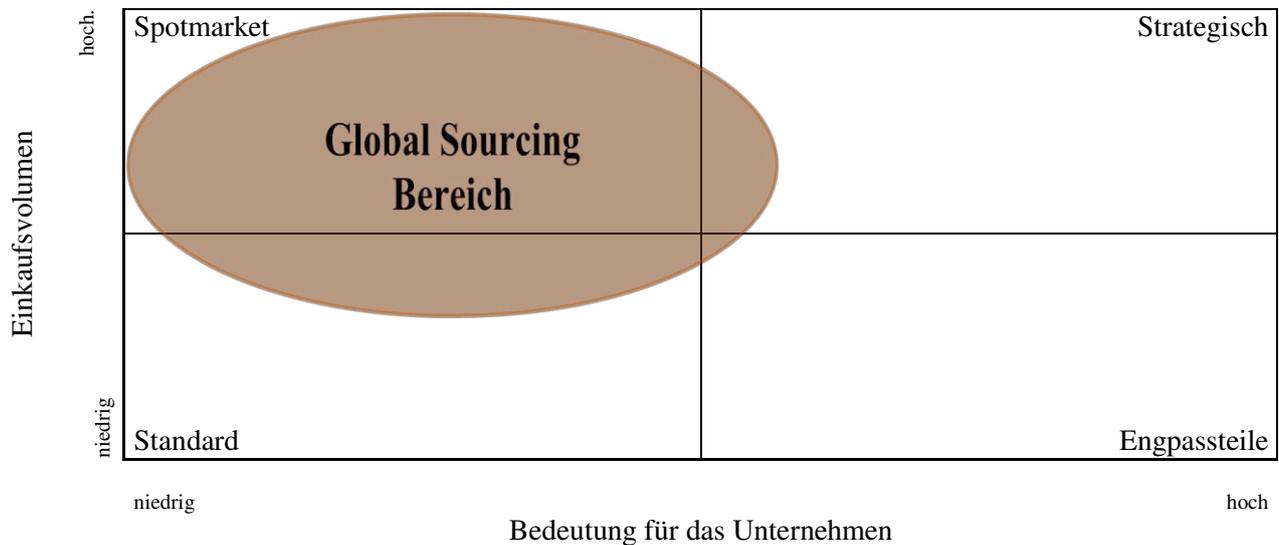
- Standard-Teile

Diese Teile sind ähnlich wie die Spotmarket-Teile, haben jedoch ein geringeres Einkaufsvolumen. Des weiteren haben sie einen hohen administrativen Aufwand, wes wegen man bei dieser Kategorie ebenfalls eine weltweite Beschaffungsstrategie anwenden kann.

---

<sup>1</sup> Vgl. Krokowski/Sander, 2009, S.24 ff

Abschließend zeigt die folgende Abbildung sehr gut, bei welchen Teilen die weltweite Beschaffung eine sinnvolle Strategie ist:



Darst. 1: Portfoliodarstellung von Global-Sourcing-Teilen  
(Quelle: in Anlehnung an Krokowski/Sander, 2009, S. 26)

## 2.2 Ziele und Aufgaben

Die Global Sourcing Strategie kann auf unterschiedliche Art und Weise die Wettbewerbsfähigkeit von einem Unternehmen beeinflussen. Ein primärer Vorteil sind die Einstandspreise. Durch geringe Lohnkosten, weniger restriktive Arbeitsvorschriften und Gesetze sowie niedrigere Kosten für Energie und andere Inputfaktoren bewegen Unternehmen dazu, sich auf den globalen Beschaffungsmärkten zu engagieren.<sup>2</sup> In unterschiedlichen Studien wurde außerdem nachgewiesen, dass das Erreichen von Kostenvorteilen durch das Global Sourcing bewiesen ist. So etwa in der "Purchasing Performance Excellence 2006" Studie, hier wurden durchschnittlich die Beschaffungskosten durch das Global Sourcing um 6,4% gesenkt, für Produkte die früher lokal beschafft wurden und mittlerweile weltweit.<sup>3</sup> Diese Senkung der Kosten konnte trotz steigender Logistikkosten bewerkstelligt werden.

Dies ist aber nicht der einzige Grund für die Nutzung des Global Sourcing. Die globale Beschaffung steht nicht nur für die kostengünstige und anforderungsgerechte Bereitstellung von Gütern, sondern im folgenden auch für diese weiteren Zielen:

- Verfügbarkeit

Durch die Erweiterung der Lieferantenbasis, durch Hinzufügen von globalen Lieferanten, steigert man im eigenen Unternehmen die Versorgungszuverlässigkeit und mindert man das

<sup>2</sup> Vgl. Bogaschewsky, 2007, S. 60 f

<sup>3</sup> Vgl. LOG-HSG und ADL (2007)

Risiko von Versorgungsengpässen. Des Weiteren hat man die Möglichkeit im Notfall auf globale Lieferanten auszuweichen, dadurch ist man flexibler in der eigenen Beschaffung.

- Erschließung neuer Absatzmärkte

Durch die Beschaffung in neuen Absatzmärkten, kann sich ein Unternehmen einen Vorteil sichern. So lassen sich über Purchasing-Offices in der jeweiligen Region gezielt Informationen über die Eigenschaften der Absatzmärkte sammeln.<sup>4</sup>

- Qualität

Die stetige Entwicklung von Schwellenländern, wie China oder Indien hat zur Folge, dass die Beschaffung in solchen Ländern sehr attraktiv ist. Nicht nur einfache Teile, auch komplexere Teile werden immer öfters dort gefertigt, da es ein wettbewerbsfähiges Preis-Leistungs-Verhältnis angeboten wird. Weiterhin kann es ein wichtiger Vorteil vor der Konkurrenz sein, das Know-How von globalen Technologieführern für seine eigenen Produkte zu nutzen.

## **2.3 Risiken**

Den Zielen und Aufgaben des Global Sourcing stehen den Unternehmen auch eine Reihe von Risiken gegenüber, die man für jede Beschaffungsszenario miteinander abwägen muss. Diese Risiken entstehen aufgrund der Austauschbeziehung zwischen dem Lieferanten und dem beschaffenden Unternehmen und werden als Beschaffungsrisiken ausgewiesen. Sie lassen sich definieren als ...die Summe aller Verlust- und Verzögerungsgefahren, die bei der Bereitstellung der Beschaffungsobjekte bzw. bis zu deren Einsatz in der Produktion auftreten.<sup>5</sup> Um die Risiken zu identifizieren im Global Sourcing, lohnt es sich diese in verschiedene Kategorien einzuordnen. Hier unterscheidet man zwischen Beschaffungsmarktspezifischen Risiken, die sich aus den Begebenheiten des globalen Beschaffungsmarktes ergeben und Lieferantenspezifischen Risiken, die durch die Prozesse der Lieferanten aufgedeckt werden.

---

<sup>4</sup> Vgl. Bogaschewsky, 2007, S. 61

<sup>5</sup> Vgl. Bogaschewsky, 2007, S. 62

Diese lassen sich wie im folgenden aufteilen:

<b>Beschaffungsrisiken</b>		
<b>Beschaffungsmarktspezifische</b>	<b>Lieferantenspezifische</b>	
	<b>Leistungsrisiken</b>	<b>Verhaltensrisiken</b>
Politische Risiken	Qualitätsmängel	Adverse Selektion
Rechtliche Risiken	Know-How-Mangel	Hidden Action
Finanzielle Risiken	Kapazitätsengpässe	Hidden Intention
Soziokulturelle Risiken	Lieferfehler	
	Lieferantenausfall	

Darst. 2: Beschaffungsrisiken im Global Sourcing

(Quelle: in Anlehnung an Bogaschewsky, 2007, S 63)

Die beschaffungsmarktspezifischen Risiken lassen sich in politische, rechtliche, finanzielle und soziokulturelle Risiken einteilen.

Politische Risiken ergeben sich aus der Handlung staatlicher Behörden und die allgemeine politische Lage im Beschaffungsland. Hierzu zählen, z.B. Revolutionen, Streiks, Terroristische Gefahren oder Veränderungen der politischen Lage.

Rechtliche Risiken können auftreten, wenn das Rechtssystem oder die Rechtssicherheit dem westlichen Standards, im den Beschaffungsländern nicht erreicht wird. Das kann zur Folge haben, dass Korruption oder Willkür ausländischen Unternehmen entgegen gebracht wird. Auch können sich rechtliche Probleme auf Kauf- bzw. Lieferverträge und auf Ansprüche aus Copyright-Verletzungen ergeben.

Finanzielle Risiken kommen vor allem bei der Abwicklung des Zahlungsverkehrs in verschiedenen Währungen vor. Durch Wechselkursschwankungen können Preisvorteile, die durch das Global Sourcing erzielt wurden, schnell zu Verlusten führen.

Soziokulturelle Risiken werden durch die verschiedenen Kulturen, den unterschiedlichen Unternehmensstrukturen und den verschiedenen Sprachen hervorgerufen. Dadurch wird das Risiko erhöht, das eine Störung der Kommunikation zwischen Lieferant und Beschaffer auftritt.

Die lieferantenspezifischen Risiken lassen sich nochmal unterteilen in Leistungs- und Verhaltensrisiken.

Leistungsrisiken des Lieferanten können unterschiedliche Ursachen haben. Es können Qualitätsmängel auftreten, die entstehen, weil der Lieferant nicht in der Lage ist, das

qualitative Niveau des Beschaffers mit seiner Produktionstechnologie zu gewährleisten. Auch könnte es sein, dass die Technologie den Ansprüchen des Beschaffers genügt, aber der Lieferant das nötige Know-How nicht besitzt. Dies kann eine Minderleistung des Lieferanten zur Folge haben. Ein weiteres Risiko, könnten mögliche Kapazitätsengpässe sein. Diese bewirken, dass eine kurzfristige Nachfragerhöhung nicht gedeckt werden kann. Denkbar wären auch Lieferfehler, die sowohl in qualitativer oder quantitativer Hinsicht auftreten können. Qualitativer Fehler wären beispielsweise, dass falsche Teile geliefert werden. Quantitative Fehler können auftreten, wenn der Lieferant eine falsche Menge an den Beschaffer liefert. Dadurch ist die Kontinuität in der Produktion gefährdet, durch eine Unterlieferung oder ein Lagerproblem (Überlieferung).<sup>6</sup> Das schlimmste Szenario wäre ein Lieferantenausfall. Dies hätte zur Folge, dass keine Leistungen mehr von diesem Lieferanten bezogen werden können. Ursachen hierfür könnte die Insolvenz des Lieferanten sein.

All diese Leistungsrisiken gefährden die Versorgungssicherheit des Beschaffers und könnten einen Betriebsstillstand zur Folge haben. Dadurch drohen einem Unternehmen Vertragsstrafen und das Unternehmensimage sinkt.

Das Verhaltensrisiko bezieht sich vor allem auf die Überwachbarkeit und die Nachvollziehbarkeit des Herstellungsprozesses des Lieferanten, durch den Abnehmer. So kann z.B. durch vortäuschen von falschen Leistungsmerkmalen, eine Falschwahl des Lieferanten (Adverse Selektion) zur Folge haben, die erst nach Vertragsabschluss erkannt wird. Ein weiteres Risiko kann durch die große geographische Distanz des Lieferanten und des Bestellers entstehen. So kann man das Verhalten des Lieferanten nur sehr schwer beurteilen und beobachten. Dies kann zu diskretionären Spielräumen führen, die der Lieferant zur Reduzierung seines Anstrengungsniveaus nutzt (Hidden Action). Dies bedeutet, dass es dem Beschaffer nicht möglich ist, zu unterscheiden, ob das Ergebnis durch Fleiß oder durch verhaltenen Einsatz bei positiven exogenen Einflüssen des Lieferanten zustande gekommen ist.<sup>7</sup> Des Weiteren könnte es vor kommen, dass dem Beschaffer während dem Vertragsabschluss nicht bekannt war, welche tatsächlichen Ziele der Lieferant verfolgt (Hidden Intention). Dieser könnte vor allem an dem technologischen Know-How des Beschaffers interessiert sein und nicht an dem eigentlichen Leistungsaustausch. Dadurch entsteht eine Verhaltensunsicherheit des Lieferanten.

Um die Risiken im Global Sourcing zu minimieren, sollte der diskretionäre Spielraum vertraglich geregelt werden. Weiterhin sollte vertraglich geregelt werden, welche Parameter den Leistungsaustausch betreffen.

---

<sup>6</sup> Vgl. Bogaschewsky, 2007, S. 64

<sup>7</sup> Vgl. Spremann, 1990, S. 571

## 2.4 Strategisches Konzept des Global Sourcing

### 2.4.1 Strategische Zielsetzung

Zunächst muss sich ein Unternehmen klar werden welche Zielsetzung es mit der Global Sourcing Strategie verfolgt. Mit der Festlegung von den unternehmensindividuell fixierten Zielen beginnt die Entwicklung und Planung des Global Sourcing Konzeptes. Dabei kann in einem Unternehmen nicht nur ein Ziel verfolgt werden, sondern mehrere gleichzeitig. Welches Ziel im Vordergrund steht, ist dann von den jeweiligen internen und externen Faktoren abhängig. In der nachfolgenden Tabelle werden mögliche Zielsetzungen aufgezeigt:

<b>Kostenziele</b>	> Ausnützen geringerer Löhne, Steuern, Rohstoffpreise im Ausland > Steigerung des Wettbewerbs unter den Lieferanten
<b>Qualitätsziele</b>	> Verbesserung der Produktqualität > Vergrößerung der Kongruenz der eigenen Produkte mit den Ansprüchen der Abnehmer
<b>Technologieziele</b>	> Anbindung an die internationale Know-How-Entwicklung > Beschaffung von im Inland nicht erhältlichen Gütern
<b>Sicherheitsziele</b>	> Kompensation von Wechselkursschwankungen > Verteilung von Standortrisiken > Erhöhung der Versorgungssicherheit
<b>Absatzziele</b>	> Produktion für den lokalen Markt > Schaffen einer Informationsbasis über potentielle Exportmärkte

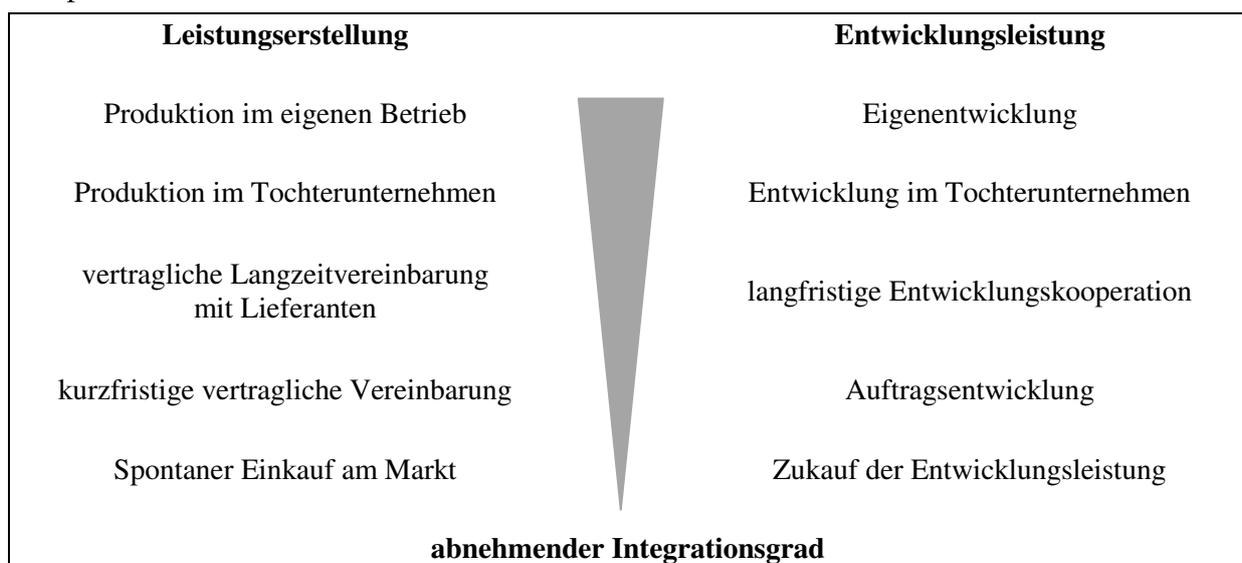
Darst. 3: Strategische Zielsetzung des Global Sourcing  
( Quelle: in Anlehnung an Bedacht, 1995, S.53)

In der strategischen Zielsetzung der internationalen Beschaffung kann es zu einer Reihe von Zielkonflikten kommen, die man minimieren muss bei der Entwicklung der Global Sourcing Strategie. Es könnten sowohl die Ziele des Global Sourcing untereinander in einem Konflikt stehen, als auch die Ziele des Global Sourcing und die anderen operativen und strategischen Beschaffungsziele, wie z.B. Flexibilität, Autonomieerhaltung, oder sie könnten mit den übergeordneten Unternehmenszielen in Konflikt treten. In der Regel stimmen die übergeordneten Unternehmensziele mit der strategischen Zielsetzung im Global Sourcing überein. Kommt es trotzdem auf die ein oder andere Weise zu einem Zielkonflikt, wird dieser in den meisten Fällen dadurch aufgelöst, dass man eine der Zielsetzungen als vorrangiges Ziel betrachtet, wobei man Unterschiede in der Abhängigkeit von den unternehmensspezifischen Faktoren feststellen kann. So kann beispielsweise die Erschließung neuer Absatzmärkte gegenüber dem Kostenziel meist als nachrangig angesehen werden.

Die meisten Unternehmen wollen mit der internationalen Beschaffung die Kosten für das eigene Endprodukt senken oder die aktuelle Kostenstruktur beibehalten, um den Kostendruck stand zu halten und um mit der Wettbewerbsintensität mithalten zu können. Weiterhin wird versucht, durch Global Sourcing die Anforderungen und die Erwartungen der Abnehmer zu Frieden zu stellen. Außerdem sehen viele Unternehmen in der internationalen Beschaffung eine Chance neue Absatzmärkte zu erschließen. Vor allem den osteuropäischen Märkten und den Regionen in Fernost wird ein riesiges Absatzpotenzial zugesprochen. Die meisten der verfolgten Qualitäts- bzw. Absatzziele hängen mit den unternehmensspezifischen Faktoren zusammen.

## 2.4.2 Gestaltung des strategischen Konzepts

Bei der Entwicklung und der Erstellung einer Leistung oder eines Produktes gibt es verschiedene Möglichkeiten. Es kann zum Einen komplett Intern in der Produktion des eigenen Unternehmens hergestellt werden, oder auch in einer Zusammenarbeit mit einem Tochterunternehmen. Des weiteren gibt es die Möglichkeit die Leistung bzw. das Produkt komplett Extern herstellen zu lassen und dann zuzukaufen.



Darst. 4: Grundlagen für die Entwicklung der Leistung  
(Quelle: in Anlehnung an Bedacht, 1995, S. 55)

Sowohl die Interne als auch die Externe Beschaffung haben Vor- und Nachteile. Bei den Möglichkeiten mit den mittleren Integrationsgraden kann man die Vorteile von den externen und internen Beschaffungsarten teilweise miteinander verbinden. So kann man beispielsweise in langfristigen Verträgen die Mitarbeit des Qualitätssicherungssystems des Lieferanten durch den Abnehmer vereinbart werden, während dessen man gleichzeitig auf die Spezialkenntnisse und die Erfahrungen des Lieferanten zurückgreifen kann, die man eventuell im eigenen Unternehmen nicht besitzt. Die Vorteile der internen Beschaffung sind die Vermeidung von Abhängigkeiten gegenüber Dritter. Des weiteren ist die Versorgungssicherheit gewährleistet,

da man im eigenen Unternehmen die notwendigen Teile auf Lager hat und die Know-How-Basis bleibt erhalten. Ein weiterer Vorteil kann sein, dass man bei einer Neuentwicklung die Daten besser geheim halten kann, als wenn andere Unternehmen noch mit involviert sind. Auch hat man eine bessere und schnellere Möglichkeit die Qualität zu überprüfen und zu kontrollieren. Aber auch die externe Beschaffung hat eine Reihe von Vorteilen. Hierzu gehören die Nutzung von Spezialkenntnissen, die man im eigenen Betrieb nicht hat, die eventuellen Größenvorteile des Lieferanten gegenüber dem eigenen Unternehmen, die Nutzung von Standortvorteilen des Lieferanten und die vorhandenen Qualitätsvorteile und Zeitvorteile eines spezialisierten Unternehmens.

Beim Global Sourcing gibt es die Möglichkeiten von der Warenbeschaffung von einer ausländischen Tochtergesellschaft bis zum spontanen Einkauf auf dem internationalen Markt. Global Sourcing erfordert nicht die Festlegung auf eine bestimmte Möglichkeit für den Einkauf von Produkten oder Entwicklungsleistungen. Es ist vielmehr eine Abwägung von den jeweiligen Vor- und Nachteilen. Da für die verschiedenen Beschaffungsobjekte auch unterschiedliche Vor- und Nachteile auftreten, ist für das Unternehmen von Vorteil, wenn sie die Beschaffungsarten, bestellen bei einem Tochterunternehmen oder Einkauf bei Fremdlieferanten, miteinander verknüpfen.

Weiterhin müssen bei der Gestaltung des strategischen Konzeptes die Entscheidungsträger und die Planungsmethoden festgelegt werden. Die Entscheidung welche der Entscheidungsarten im Unternehmen praktiziert werden soll, liegt meistens bei dem Geschäftsführer. Unterstützend kann es sein, dass der Produktionsleiter, ein Spezialteam für internationale Beschaffung oder aber auch der Divisionsleiter dem Geschäftsführer beratend zur Seite stehen.

Die Entscheidung, ob ein Vor- oder ein Endprodukt in einer bestimmten Form der Beschaffung bestellt wird, birgt auch gewisse Risiken. Es kann sein, dass ein möglicher Know-How-Verlust durch den Fremdbezug entstehen kann, welcher sich oftmals nicht mehr aufholen lässt. Ein weiteres Beispiel wäre, dass der Kapitalbedarf den eine eigene Produktion hervorruft, die Liquidität und die Ertragslage des Unternehmens empfindlich stören. Deshalb sollte man dem Einsatz von Planungsinstrumenten zur Verbesserung der Entscheidungsqualität zustimmen. Im westlichen gibt es drei verschiedene Arten von Analyseinstrumenten, die man auch für das Global Sourcing anwenden kann:

- Kostenrechnerische Ansätze

Bei dieser Methode ist der Vorteil, dass man die Kosten für die Eigenerstellung oder die Kosten für den Fremdbezug gegenüber den aktuellen Marktpreisen und den entscheidungsrelevanten Kosten der Eigenfertigung stellt. Mit diesem Ansatz ist es leider nicht möglich festzustellen, ob eine Eigenfertigung in einem Tochterunternehmen die beste Lösung ist, da diese Methode nur die extremen Alternativen in Betracht zieht.

- Unternehmensstrategische Ansätze

Hier werden nicht nur die Ergebnisse der Kostenrechnung mit einbezogen, sondern auch rein qualitative oder schwer quantifizierbare Aspekte. Mit sogenannten Kriterienkatalogen werden die Vorteile der Eigenfertigung und des Fremdbezugs gegeneinander abgewogen. Des

weiteren können mit Punktbewertungsverfahren, Checklisten oder Portfoliomethoden gewährleistet werden, dass alle entscheidungsrelevanten Aspekte in die Bewertung mit eingehen. Der Vorteil bei der Eigenfertigung kann einerseits die Kontrolle über die Fertigungsprozesse sein oder dass sich die Produkte differenzieren lassen. Die Vorteile bei dem Fremdbezug wären die Flexibilität und die eventuell an fallenden externen Größenvorteile des Lieferanten. Bei dieser Methode muss man aber kritisieren das es keine Gewichtung für die Kriterien gibt und die mangelnde Systematik und Menge der als relevant eingestuften Kriterien.

- **Transaktionskostentheorie**

Bei dieser Theorie hängt die Einigung auf eine bestimmte Beschaffungsart von den Eigenschaften der zu produzierenden Teilen bzw. Leistungen ab. Umso größer die strategische Bedeutung, Spezifität, Unsicherheit und Häufigkeit, mit der einen Leistung zu erbringen ist, desto eher empfehlen sich die internen Beschaffungsarten oder Tochterunternehmen. Nachteil dieser Methode ist das die Produktionskosten vernachlässigt werden und das diese Methode in der Literatur sehr kritisch beurteilt wird.

### **2.4.3 Gesamtbetrachtung des strategischen Konzepts**

Die Auslandsbeschaffung ist nicht nur aufgrund des enormen Preisdrucks auf dem Absatzmarkt ein probates Mittel die eigenen Kosten im Unternehmen zu senken. Des weiteren soll mit dem Global Sourcing die eigenen Qualitäts-, Technologie- und Sicherheitsziele erreicht und ggf. erhöht werden. Außerdem wird mit der internationalen Beschaffung der Eintritt in neue Absatz- bzw. Beschaffungsmärkte voran getrieben. Bei der Zielsetzungen kann es zu einigen Zielkonflikten kommen. Besonders das Kostensenkungs- und das Qualitätsziel können in einem problematischen Verhältnis zueinander stehen. Meistens werden die Zielkonflikte dadurch aufgelöst, dass in der Abhängigkeit von der sogenannten Produkt-Markt-Strategie eine der beiden Zielsetzungen als vorrangig gewichtet wird.

## **2.5 Organisation des Global Sourcing**

### **2.5.1 Beschaffungsprozess für die organisatorische Analyse**

Der Beschaffungsprozess im Global Sourcing läuft in acht Stufen ab, wobei jede Stufe durch eine charakteristische Aufgabe und Aktivität beschrieben wird:

1	Antizipation oder Wahrnehmung eines Bedarfs
2	Bestimmung von Art und Menge des benötigten Produkts
3	Beschreibung von Art und Menge des benötigten Produkts
4	Suche nach potenziellen Bezugsquellen
5	Einholen und Analyse von Angeboten
6	Bewertung der Angebote und Auswahl des/der Lieferanten
7	Festlegung des Bestellverfahrens
8	Leistungsfeedback und Neubewertung

Darst. 5: Beschaffungsstufen des Global Sourcing  
(Quelle: in Anlehnung an Bedacht, 1995, S. 98)

Jeder Phase bekommt eine unterschiedliche Bedeutung in Abhängigkeit von der Neuartigkeit des zu beschaffenden Bedarfs. Die jeweils wichtigste Phase wird als "center of gravity" bezeichnet. Die innovativen und komplexen Beschaffungssituationen werden "new task" betitelt und haben ihr Hauptaugenmerk in den Phasen zwei und drei. Sogenannte "rebuy" Situationen sind i.d.R. routinierte Prozesse die ihren Schwerpunkt in den Phasen fünf und sechs haben. Des weiteren muss man beachten, dass die verschiedenen Phasen nicht als einzelne, voneinander losgelöste Arbeitsschritte angesehen werden, sondern dass die einzelnen Stufen in einer sehr starken wechselseitigen Abhängigkeit zueinander stehen. Deshalb entsteht bei der Anwendung in der Praxis oftmals eine zeitliche Überlappung von zweier oder mehreren Phasen.

Aber auch bei diesem Modell gibt es Kritikpunkte. So zeigen Untersuchungen, dass es nicht unbedingt notwendig ist alle Prozessstufen zu durchlaufen. Auch kann es sein, dass bei innovativen Aufgaben die Prozessreihenfolge der Aktivitäten nicht zu erkennen ist. Allgemein bleibt aber zu sagen, dass es für jedes Produkt einen eigenen und auch charakteristischen Beschaffungsprozess gibt, der in Abhängigkeit von den unterschiedlichsten Einflussgrößen mehr oder auch weniger stark vom idealen Prozessablauf abweicht. Trotz dieser Kritikpunkte hat dieses Phasenmodell als ein Verständnis- und ein Analyseberater für die Organisation der Beschaffung eine wichtige Aufgabe. Vor allem verdeutlicht dieses Modell, dass die Globale Beschaffung nicht als ein punktueller Akt, sondern als Zusammensetzung von wechselseitig abhängiger Aktivitäten zu interpretieren ist.

Aus den obenstehenden Modell lässt sich ableiten, dass die aufgeführten Aufgaben des Beschaffungsprozesses ein Zusammenwirken von mehreren verschiedenen Personen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen erforderlich ist.

Besonders in den früheren Phasen des Beschaffungsprozesses ist zur Festlegung des Beschaffungsprogramms verschiedenes Personal erforderlich. Neben dem Beschaffungspersonal, wie z.B. die Einkäufer, braucht man auch technisch versiertes und kreatives Personal aus den Unternehmensbereichen der Produktionsentwicklung, Fertigung und dem Marketing.

Auch in den späteren Phasen des Modells, die eher administrative Aufgaben haben, wie z.B. die Bestellabwicklung, braucht man weitere Informationen aus anderen

Unternehmensbereichen, die für die Absatz- und Produktionsplanung des Produktes von Bedeutung sind.

Des Weiteren ist es unbedingt notwendig, dass die Unternehmensleitung in den strategischen Beschaffungsentscheidungen involviert wird. Die Unternehmensführung sollte auf jeden Fall bei der generellen Ausrichtung der Beschaffungspolitik und in den Make-or-Buy-Entscheidungen mit einbezogen werden.

Man kann die Personen, die in den Beschaffungsvorgang involviert sind unter den Begriff des "Buying Center" zusammenfassen. Jedes Mitglied dieser Gruppe erfüllt ganz bestimmte formal oder informal eingebundene Aufgabe. Untersuchungen haben ergeben, dass sowohl die Größe und Zusammensetzung, als auch der Einfluss von einzelnen Personen innerhalb des Buying Centers abhängig von der jeweiligen Phase des Beschaffungsprozess, vom Beschaffungsobjekt und vom Routinegrad des Produktes ist. Man kann die Personen im Buying Center in fünf verschiedenen Rollen einteilen. Zum einen gibt es den Verwender oder auch "user" genannt, diese Personen benutzen oder verbrauchen die zu beschaffenden Güter. Eine weitere Rolle ist die des Beeinflussers ("influencers"). Diese Personen haben keine formale Kompetenz im Beschaffungsprozess, arbeiten aber indirekt mit. Dies kann geschehen in Form von Einbringung von Informationen zur Bewertung von Beschaffungsalternativen oder die Definition von Auswahlkriterien. Beeinflusser sind beispielsweise Entwickler oder Fertigungstechniker. Eine weitere Person die zum Buying Center gehört sind die Einkäufer bzw. "buyers" oder "purchasing agents". Diese sind mit formaler Befugnis für die Verhandlungen mit den verschiedenen Lieferanten und zur Abwicklung dieses Vorgangs ausgestattet. Die sechste Rolle sind die Entscheider oder auch "deciders". Sie verfügen über die formale Autorität für die Finale Entscheidung bei der Lieferantenauswahl. Zu guter Letzt gibt es noch die Gatekeeper. Diese Personen steuern und kontrollieren den Eingang von Informationen in das Buying Center. Diese Rolle wird nicht nur von den Einkäufern ausgeführt, sondern auch von den Personen die im Kontakt mit den Verkäufern des Lieferanten stehen und ebenfalls von der Unternehmensleitung sowie von Technikern.

## **2.5.2 Innerbetriebliche Organisation**

### **2.5.2.1 Strukturelle Einbindung der Beschaffungsfunktion**

Die innerbetriebliche Organisation des Global Sourcing bezieht sich auf die strukturelle Einbindung dieser Beschaffungsmethode in das Gesamtunternehmen und die innerbetriebliche Zusammenarbeit bei diesem Beschaffungsprozess.

Für die Gestaltung der Integration in einem Unternehmen mit einer Funktionalorganisation gibt es im wesentlichen zwei verschiedenen Optionen. Zum einen kann die Beschaffungsfunktion als ein eigenständiger Funktionsbereich in das Unternehmen eingegliedert werden. D.h. dass die Beschaffungsfunktion den anderen Funktionen wie beispielsweise Marketing, Fertigung und Entwicklung, Produktion, Finanz- und Rechnungswesen in der Hierarchie gleichgestellt wird. Diese Variante wird eingesetzt, wenn die Unternehmensführung die Bedeutung der Beschaffung als sehr hoch ansieht. Meistens

trifft das auf Unternehmen mit einer geringer Fertigungstiefe zu. Die Beschaffungsfunktion hat dann die Aufgabe, nicht nur die reinen Einkaufsaufgaben zu erfüllen, sondern auch das Management der Material- bzw. Warenflüsse von den Lieferanten über die Produktion bis hin zum Abnehmer.

Die zweite Möglichkeit wäre die Beschaffungsfunktion als eine untergeordnete Abteilung innerhalb eines anderen Funktionsbereiches zuzuordnen. Meistens wird sie in der Produktions- oder der Finanzabteilung mit eingegliedert.

Wenn ein Unternehmen eine Divisionalorganisation besitzt, gibt es einen direkt der Unternehmensleitung unterstellten Zentralbereich für die Beschaffung oder die Beschaffung wird dezentral von einzelnen Divisionen bearbeitet. Die Vorteile des Zentralbereichs ist vor allem die Möglichkeit die Bündelung des Einkaufsvolumens sowie die einheitliche Beschaffungspolitik. Positiv hervorzuheben ist bei der dezentralen Lösung vor allem die hohe Flexibilität und auch die stets enge Abstimmung der Beschaffung mit den einzelnen Bedarfsträgern. Die dezentrale Option wird eingesetzt, wenn sich die Beschaffungsprogramme der einzelnen Divisionen unterscheiden. Aber in der Praxis ist die gängige Lösung eine Mischform, bei denen teilweise die Beschaffungsaufgaben von einem Zentralbereich ausgeführt werden und gleichzeitig die verschiedenen Geschäftsbereiche dezentrale Beschaffungsabteilungen besitzen.

Die Literatur empfiehlt, dass die Beschaffungsfunktion im Global Sourcing möglichst weit oben in der Unternehmenshierarchie zu platzieren oder in divisional organisierten Unternehmen die Beschaffungsaufgaben stark zu zentralisieren. Dies hat zur Folge, dass man eine ausgeprägte Marktorientierung der Beschaffungsfunktion erreichen kann. Dadurch lässt sich durch die Entwicklung und die konsequente Umsetzung eine durchdachte Global-Sourcing-Strategie ableiten und verwirklichen.

### **2.5.2.2 Zusammenarbeit im Beschaffungsprozess**

Eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Global-Sourcing-Strategie ist die enge innerbetriebliche Zusammenarbeit bei der Beschaffungsfunktion mit den anderen organisatorischen Einheiten.

Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist, dass jeder Einzelne seine betrieblichen Aufgaben erfüllt und das Informationen miteinander geteilt werden. Im Kontext mit dem Global Sourcing bedeutet dies, dass die Beschaffungsfunktion ein Wissen verfügen muss, das die Erfüllung der Aufgaben ermöglicht, die zum Erreichen der Beschaffungsziele zu bewältigen sind.<sup>8</sup> Der Informationsbedarf des Beschaffungsbereichs geht meistens über das interne Wissen hinaus. Deshalb ist es notwendig das im Global Sourcing Prozess ein ständiger Informationsaustausch mit den verschiedenen Funktionsbereichen besteht, weil die unterschiedlichen Funktionsbereiche spezifisches und auch beschaffungsrelevantes Wissen besitzen. Die wichtigsten Informationsquellen für die Beschaffungsfunktion sind die

---

<sup>8</sup> Vgl. Bedacht, 1995, S. 110

Unternehmensbereiche Produktentwicklung, Vertrieb, Marketing, Produktion und die Unternehmensleitung.

Eine wichtige Bedeutung für Beschaffungsfunktion hat die Auskunft über die verschiedenen Informationskategorien. Es gibt fünf verschiedene Kategorien die im innerbetrieblichen Informationsaustausch benutzt werden:

- Mengeninformationen

Diese Informationen können durch den Verkauf der verschiedenen Artikel identifiziert werden. Der Einkauf benötigt diese Informationen um festzulegen welche Menge an Rohstoffen bestellt werden muss. Weiterhin werden diese Zahlen auch dafür genutzt, eine grobe und vorläufige Verteilung der unterschiedlichen Artikel auf die verschiedenen Beschaffungspartner vorzunehmen. Auch braucht man sie, um konkrete Produktionsaufträge zu vergeben. Ein Problem bei der Übermittlung und Nutzung von den Mengeninformationen liegt darin, dass beim Global Sourcing die Durchlaufzeit deutlich höher ist, als bei der Inlandsbeschaffung, weil der Transport und die Zollabwicklung mehr Zeit beanspruchen und meistens die Dauer des Fertigungsprozess im ausländischen Unternehmen länger ist. Somit muss die Auftragsvergabe für die Fremdfertigung frühzeitig erfolgen, obwohl die Voraussetzungen unsicherer sind und es weniger detaillierte Informationen über die Verkaufszahlen gibt. Dadurch hat man eine Steigerung des Risikos für eine Fehldisposition.

- Termininformationen

Ist vor allem in der Fertigwarenbeschaffung von Interesse. Man muss vom vereinbarten Termin für die Auslieferung in den Handel zurückrechnen, um den Termin zu bekommen, wann die Ware im eigenen Versandlager eintreffen muss. Bei der Fertigung in einem ausländischen Partnerunternehmen muss man wegen dem längeren Durchlaufprozess zusätzlich berechnen, wann denn der komplette Produktionsauftrag geliefert werden kann. Dieser Zeitpunkt wird auch als Basis für die Planung der Liefertermine verwendet.

- Technische, produktbezogene Informationen

Diese Informationen sind prägend für den Rohwareneinkauf in der frühen und auch kreativen Phase bei der Kollektionserstellung in der Produktentwicklung. Dabei stehen zunächst das Aussehen und die Qualität der zu beschaffenden Rohware im Vordergrund. In den späteren und vor allem auch konstruktiveren Phasen ist die Fertigwarenbeschaffung der Empfänger von den technischen Informationen. Diese werden dort für die Zusammenstellung der Produktionsaufträge und die zwischenbetriebliche Qualitätskontrolle verwendet. Die Informationsquelle hier ist eine technische Abteilung, die meistens der Produktentwicklung oder der Produktion unterstellt ist.

- Kosteninformationen

In unterschiedlichen Detaillierungsgraden werden die Kosteninformationen an die Aufgabenträger im Beschaffungsprozess weitergeleitet. Anfangs dienen die Informationen als Orientierungsgröße um festzulegen, welchen grundlegenden Preisaufbau die Kollektion haben

soll. Detaillierte Kostenvorgaben für die einzelnen Artikel sind sowohl für die Lieferantenauswahl bei dem Rohwareneinkauf, als auch bei der Verteilung der Produktionsaufträge für die Fertigwarenbeschaffung entscheidend.

In der Global-Sourcing-Konzeption haben die kostenbezogenen Kriterien eine herausragende Bedeutung in der Entwicklung. Aber die Übermittlung von Kosteninformationen haben im Vergleich zu den Mengen-, Termin- und technischen Informationen nur eine nachrangige Bedeutung. Eine Möglichkeit hier für wäre, dass durch die Auswahl der Beschaffungsregionen und der Auslandsbetriebe die Kosten für den Transport und die Auslandsfertigung weitestgehend feststehen. Dies hat zur Folge, dass der Ablauf einer Kollektion kaum noch Möglichkeiten gibt die Kosten zu beeinflussen.

- Außenhandelspezifische Informationen

Hier werden die neusten Entwicklungen der Zollpolitik der EU und die Quotenentwicklung für bestimmte Produkte und bestimmte Beschaffungsregionen in die Beschaffungsfunktion integriert. Die Informationsquelle sind in diesem Fall die Abteilungen die für die Zoll und die Import/Export Abwicklung zuständig sind. Die Durchführung des Imports und Exports wird in den meisten Unternehmen von der Fertigwarenbeschaffung übernommen. Nur die Zollabteilung wird in den größeren und auch divisionalisierten Unternehmen dem kaufmännischen Bereich eingegliedert oder einer zentralen Serviceabteilung zugeordnet.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die innerorganisatorische Informationsaufnahme der Beschaffungsfunktion sich in inhaltlicher Sicht beim Global Sourcing nicht grundsätzlich anders ist, wie bei der Inlandsbeschaffung. Ausnahme sind hierbei die Außenhandelsaspekte. Es gibt allerdings Unterschiede bei dem Zeitpunkt und dem Konkretisierungsgrad der Informationen. Da bei der Auslandsbeschaffung die Prozessdauer länger ist, müssen die Unternehmen mit der Basis von eher unzuverlässigen Informationen arbeiten, weshalb ein erhöhtes Beschaffungsrisiko besteht. In Branchen die stark von kurzfristigen Verkaufstrends geprägt sind, kommt dies besonders zum Vorschein. Die meisten Informationsinhalte sind relativ leicht zu quantifizieren und eignen sich deshalb für die Aufbereitung und Übertragung durch ein EDV-gestütztes Informationssystem. Vor allem trifft das auf die Mengen- und Zeitinformationen, aber auch für die technischen Informationen gilt dies.

### **2.5.2.3 Teamstrukturen und Kommunikation**

Durch die Aufbauorganisation des eigenen Unternehmens ist die Beschaffungsfunktion und die wichtigsten Kommunikationspartner getrennt. Aber eine Face-to-face-Kommunikation erfordert ein persönliches Zusammentreffen der verschiedenen Kommunikationspartnern. Dies kann zum einen durch das regelmäßige Zusammentreffen der Mitglieder des Buying Centers in teamorientierten Strukturen geschehen oder zum anderen durch eine Förderung der informalen Kommunikation. Man kann zwischen zwei typische Formen von Teamstrukturen an denen die Beschaffungsfunktion beteiligt ist differenzieren.

- Während der Phase der Kollektionserstellung trifft sich ein fest definierter Personenkreis aus den unterschiedlichsten Funktionsbereichen zu vorgegebenen Terminen. Meistens sind Vertreter aus den Funktionsbereichen Produktentwicklung, Vertrieb, Produktion, Beschaffung und Controlling vertreten. Diese Kollektionsbesprechungen haben das Ziel, das Konzept, das grobe Mengengerüst und den Preisaufbau für die Kollektion zu erarbeiten.
- Die zweite Form nennt sich Produktionsausschuss oder Logistikgruppe und wird in der Produktions- bzw. Verkaufsphase von den Vertretern der Funktionsbereiche Produktion, Beschaffung bzw. Einkauf und Vertrieb gebildet. Bei diesen Treffen werden die aktuellen Mengendaten aus dem Verkauf, Fertigwarenbeschaffung und Rohwareneinkauf behandelt, die zur kurzfristigen Disposition gebraucht werden. Des Weiteren werden auch Probleme die in der Logistik oder der Qualitätssicherung auftreten diskutiert und effektive Lösungsansätze dafür entwickelt.

Diese beschriebenen Teamstrukturen sind immer noch flexibel genug, um die ein oder andere kurzfristig auftretende Informations- und Abstimmungsbedarf zu bewältigen. Auch sollte es die Möglichkeit geben, über nicht formal festgelegten Kanälen mit anderen Abteilungen oder Personen zu kommunizieren. Diese informale Kommunikation ist vor allem in der Kollektionserstellungsphase unabdingbar, um die Verständigung zwischen den Funktionsbereichen der Produktentwicklung und der Rohwarenbeschaffung zu gewährleisten. In der späteren Produktionsphase hingegen, hat insbesondere die Fertigwarenbeschaffung einen häufigen Grund sich mit den Rohwareneinkauf, so wie mit dem Vertrieb abzustimmen.

#### **2.5.2.4 Konflikte**

Bei jeder innerbetrieblichen Zusammenarbeit, kann es sein, dass aufgrund von strukturellen Gegebenheiten im Unternehmen oder der unterschiedlichen Verhaltensweisen von den beteiligten Personen, dass Konflikte entstehen. Ein besonders hohes Konfliktpotenzial ist vorhanden, wenn bei einer ausgeprägten Aufgabendifferenzierung, aber auch gleichzeitigen gegenseitigen Abhängigkeit bei der Aufgabenerfüllung besteht. Deshalb ist es weniger überraschend, dass es in der innerbetrieblichen Zusammenarbeit im Beschaffungsprozess nicht konfliktfrei abläuft.

Eine besonders konfliktrichtige Schnittstelle ist der Beschaffungsfunktion mit der Produktentwicklung. Oftmals werden die Leute der Produktentwicklung von Mitarbeitern und Führungskräfte aus dem Funktionsbereich Fertigwarenbeschaffung kritisiert, da diese angeblich zu häufig am Beschaffungsmarkt vorbei entwickeln. Das sieht man vor allem daran, dass die Produktentwicklung sich zu wenige Gedanken macht, ob die verschiedenen Artikel auch technisch realisierbar sind. Bei einer internationalen Beschaffung von Fertigwaren ist dies besonders problematisch, weil das fertigungstechnische Know-How der internationalen Unternehmen oftmals in weit unter dem deutschen Niveau liegen. Weiterhin ist die fertigungsbegleitende Qualitätssicherung sehr viel schwieriger zu managen als in dem eigenen

Unternehmen, weil eine große räumliche Distanz zwischen den Betrieben besteht. Auch kann es sein, dass die Produktentwicklung zu einer großen Sortimentsbreite tendiert. Dadurch erhöht sich die Komplexität der gesamten Fertigwarenbeschaffung, da sowohl die Lieferantenauswahl, als auch die Zollformalitäten für alle verschiedenen Artikel gesondert erarbeitet werden.

Ebenfalls treten Konflikte zwischen der Beschaffungsfunktion und dem Vertrieb auf. Oftmals treten Probleme bezüglich ungenauen und zu spät weitergegebenen Mengeninformationen auf. Hier ist das Problem, dass die Vertreter erst zum Termin der Kollektionspräsentation Einschätzungen über die Verkaufsmengen der einzelnen Artikel vornehmen können.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass es nicht nur negative Konflikte in einem Unternehmen zu finden sind. Vielmehr können die Konflikte Probleme aufdecken und so können dann Maßnahmen zur Verbesserung entwickelt werden. Deshalb ist es auch von Vorteil, die Beschaffungsfunktion hierarchisch keinem anderen Funktionsbereich zu unterstellen. Wenn ein Konflikt zwischen zwei gleichgeordneten Partner besteht, so wird dieser eher artikuliert gelöst, als in einem Unterordnungsverhältnis, bei welchen oftmals ein latent schweben und wo auf andere Inhalte und Adressaten sie verschoben werden. Deshalb ist es auch notwendig, dass die bestehenden Teamstrukturen zur konstruktiven Nutzung und Bewältigung von Konflikten genutzt werden.

### **2.5.3 Zwischenbetriebliche Organisation**

#### **2.5.3.1 Beschaffungskanäle**

Bei der Wahl des Beschaffungskanals wird festgelegt, von wem oder durch wen bestimmte Produkte beschafft werden sollen. Die Beschaffungskanäle spielen sowohl bei der Lieferantenauswahl als auch bei der Abwicklung des Beschaffungsprozess eine Wichtige Rolle. Die Beschaffungskanäle bestimmen die Art und Weise, wie der Kontakt zwischen einem beschaffenden Unternehmen und dem Lieferanten aufgebaut bzw. gepflegt wird. Der einfachste Aufbau eines Beschaffungskanal ist der direkte Kontakt von dem jeweiligen Personen vom Abnehmer und dem Lieferanten, die für die Beschaffung in ihrem Unternehmen zuständig sind. Durch die räumlichen, sprachlichen und kulturellen Unterschiede im Global Sourcing entstehen oft Probleme bei der Verständigung und bei der Abstimmung zwischen den Unternehmen. Deshalb kann man auch indirekte Beschaffungskanäle nutzen. Man kann zwischen drei verschiedenen Gruppen von indirekten Beschaffungskanäle unterscheiden. Zum einen beschäftigen Unternehmen im Ausland extra Beschaffungspersonal oder manchmal beschäftigen ausländische Lieferanten Repräsentanten in Deutschland. Des weiteren können ansässige Agenturen aus der Beschaffungsregion bei auftretenden Problem zu Hilfe gezogen werden.

Die Unternehmen nutzen nicht nur einen der Beschaffungskanäle, sondern nutzen oft mehrere verschiedenen Kanäle, um mit einem Lieferanten Kontakt aufzunehmen. In den

verschiedenen Phasen des Beschaffungsprozesses werden auch verschiedenen Beschaffungskanäle benutzt.

Die unterschiedlichen indirekten Beschaffungskanäle haben jeweils Vor- und Nachteile. Beispielsweise haben Agenturen, die in den ausländischen Beschaffungsregionen ihren Sitz haben, den Vorteil, dass sie über detaillierte und umfangreiche Marktkenntnisse gegenüber dem eigenen Einkaufspersonal verfügen. Vor allem die Auswahl von geeigneten Lieferanten und der Abwicklung können durch die Agenturen vereinfacht werden. Aber für diese Dienste müssen die Unternehmen bezahlen, gleiches gilt ebenfalls für das Vertriebspersonal. Die eigenen Einkaufsbüros haben derweil den Vorteil, dass man die Kosten gegenüber Dritter einspart und dass man zusätzlich Know-How in den jeweiligen Beschaffungsregionen aufbauen und entwickeln kann. Ob es sich lohnt ein eigenes Beschaffungspersonal im Ausland zu haben, hängt jedoch davon ab, wie hoch letztlich das Beschaffungsvolumen ist. Vor allem kleinere Unternehmen erzielen innerhalb einer Beschaffungsregion oft keine wirtschaftlichen Größenordnungen, wo sich eigenes Beschaffungspersonal vor Ort lohnt und greifen deshalb auf die Dienste von Agenturen zurück.

In der Literatur werden oft zur Erhöhung der Auslastung ausländischen Einkaufsbüros und zur Stärkung der Nachfragemacht sogenannte Beschaffungskooperationen mit anderen Wettbewerbern empfohlen. Vor allem für Ware, die aus dem Fernost bezogen wird, ist dies eine interessante Option. Ein Problem kann aber sein, dass viele Unternehmen eine ablehnende Haltung gegenüber einer solchen Kooperation haben. Der Grund dafür kann sein, dass die Unternehmen nicht ihr eigenes erarbeitetes Know-How im Global Sourcing an die Konkurrenz weitergeben wollen.

### **2.5.3.2 Charakter der Lieferantenbeziehung**

Das beschaffende Unternehmen hat die Auswahl bei der Lieferantenbeziehung zwischen einer langfristigen Lieferantenbeziehung oder einer eher häufig, preisorientierten Wechsel des Lieferanten. Im Global Sourcing werden verstärkt langfristige Beziehungen genutzt, aber eine grundsätzliche Überlegenheit dieser Option gibt es allerdings nicht. Besonders wenn es eine Beschränkung auf möglichst wenige Bezugsquellen, wie beim Single oder Dual Sourcing vorliegt sind längerfristige Lieferantenbeziehungen auch mit Nachteilen behaftet. Die Vorteile einer langfristigen Lieferantenbeziehung sind beispielsweise die Zugeständnisse bei Preis- und Lieferkonditionen, die Möglichkeit zusammenzuarbeiten bei der Entwicklung von Produkten oder die reibungslose Abwicklung sowie Bestellung beim Lieferanten. Des weiteren ist es vorteilhaft, wenn man die Möglichkeit besitzt kurzfristig Dispositionsänderungen vorzunehmen und das man als beschaffendes Unternehmen die genaue Leistungsfähigkeit des Lieferanten kennt. Die Nachteile so einer langfristigen Partnerschaft können sein, dass auf die Flexibilität verzichtet wird und dass es keinen Wettbewerb unter den Lieferanten gibt. Auch kann es sein, dass man zum restlichen

Beschaffungsmarkt den Kontakt verliert oder dass es eine Abhängigkeitsgefahr von dem Lieferanten entsteht

Langfristige Beziehung favorisiert man vor allem dann, wenn man bei den langjährigen Stammlieferanten die Qualität und die Termintreue besser beurteilen kann. Dadurch wird die Beschaffung wesentlich risikoarmer. Auch verläuft die Abwicklung des gesamten Beschaffungsprozess deutlich reibungsloser und dadurch werden dann auch Kosten eingespart. Dies zeigt sich vor allem in den kaufmännischen Aspekten wie der Preisverhandlung oder den Bestellvorgängen wieder. Ebenso sieht man es an der logistischen Verzahnung zwischen dem Lieferanten und dem Beschaffer, da es immer einen enormen Termindruck gibt.

Außerdem ist es oftmals so, dass die Betriebe in den Billiglohnregionen zum Anfang der Zusammenarbeit noch nicht über das notwendige Know-How in der Fertigung und der Qualitätssicherung besitzen. Normalerweise dauert es ca. ein bis zwei Jahre bis der Betrieb die Qualitätsstandards erreicht und dann die Ware im gewünschten Qualitätsniveau herstellen kann. Folglich ist der Aufbau einer langfristigen Lieferantenbeziehung eine Investition für die Zukunft und in das ausländische Unternehmen und in dessen Fertigungs- und Qualitätssicherungs-Know-How.

Eine langfristige Lieferantenbeziehungen kann formal durch Verträge institutionalisiert werden. Aber durch den Vertrag gibt es noch keine Garantie, die eine zufriedenstellende Zusammenarbeit zwischen Lieferant und Beschaffer gewährleistet. Deshalb wird in der Literatur als Ergänzung zu den Verträgen, zu einer partnerschaftlichen und auf gegenseitigem Vertrauen basierende Atmosphäre geraten. Dadurch wird ein gegenseitiges Ausnützen von Marktchancen der beiden Vertragsparteien entgegengewirkt und ein reibungsloser Verlauf des Beschaffungsprozess unterstützt. Weiterhin kann durch eine vertrauensvolle Atmosphäre aufwendige und zum Teil auch teure Kontrollen teilweise oder auch komplett ausgesetzt werden. Vor allem im Global Sourcing können die Vorteile genutzt werden, weil durch die sprachlichen, räumlichen und kulturellen Distanzen Konflikte zwischen dem Beschaffer und dem Lieferanten eher wahrscheinlich sind und die Kontrollmaßnahmen schwieriger auszuführen sind.

### **2.5.3.3 Zwischenbetrieblicher Informationsaustausch**

Um die termin-, qualitäts- und kostengerechte Anlieferung des Lieferanten zu gewährleisten, müssen Informationen über das Beschaffungsobjekt ausgetauscht werden. Da im Gegensatz zur Inlandsbeschaffung längere Kommunikationswege bestehen und dazu noch sprachliche und kulturelle Barrieren überwunden werden müssen, sollte im Global Sourcing ein besondere Bedeutung dem Informationsaustausch zugeordnet werden. Die Eignung der verschiedenen Kanälen hängt im Endeffekt davon ab, welcher Inhalt und wie dringend die Informationen gebraucht werden.

Der Informationsaustausch erfolgt meistens schriftlich, telefonisch oder per Fax. Auch nutzt das Personal aus dem Einkauf und der Produktentwicklung Messen, um mit den Vertretern des Lieferanten Face-to-face-Kontakt herzustellen und zu kommunizieren.

Der Schriftverkehr wird vor allem für die Übermittlung der groben Mengen-, Preis- und Termininformationen genutzt. Im späteren Verlauf des Beschaffungsprozess werden so auch die konkreten Zahlen ausgetauscht. Des weiteren werden vertragliche Vereinbarungen, wie beispielsweise Blockaufträge oder Optionen, fast nur auf diesem Weg geregelt.

Der telefonische Kontakt und Kontakt per Fax wird ins besonders für kurzfristige mengen- oder terminmäßige Veränderungen genutzt. Der Vorteil dieser Kommunikationsmedien liegt vor allem in der Schnelligkeit der Informationsübertragung. Besonders in dringenden Fällen wird der telefonische Kontakt bevorzugt genutzt, da durch verbaler und bewusster Nutzung des partnerschaftlichen Verhältnisses eventuell ein größeres Entgegenkommen des Lieferanten zu erreichen ist. Deswegen werden meistens auch Rabatte und mögliche Preisnachlässe für fehlerhafte Waren telefonisch besprochen.

Der Face-to-face-Kontakt hat meistens bei dem zwischenbetrieblichen Informationsaustausch keine besondere Bedeutung. Die Funktion zu informalen Gesprächen bei Messen ist vielmehr für das Aufbauen bzw. der Pflege der persönlichen Kontakte zwischen dem Lieferanten und dem Beschaffer gedacht. Dadurch wird der spätere telefonische oder schriftliche Kontakt im Beschaffungsprozess unterstützt. Entwickelt man aber zusammen ein neues Produkt, so dient der Face-to-Face-Kontakt zum Austausch von technischen Informationen. Hier tauschen sich dann vor allem Techniker aus, die zur Unterstützung und zur Kontrolle des Entwicklungsstatus zum jeweiligen Produzenten geschickt werden.

#### **2.5.3.4 Gestaltung der logistischen Prozesse**

Der Logistikbegriff befasst sich mit den Prozessen innerhalb der sozial Systeme, wie beispielsweise Gesellschaften oder Organisationen, die der Raumüberwindung und der Zeitüberbrückung dienen, sowie deren Steuerung und Regelung. Unter Logistik werden alle Tätigkeiten sowie Prozessabläufe verstanden, die den raum-zeitlichen Gütertransfer zwischen dem Liefer- und Empfangspunkt bewirken. Die Aufgaben, die logistische Prozesse zu erfüllen haben, sind Transport, Lagerhaltung, Umschlags- und Kommissionierungsvorgänge und Verpackung. Diese logistischen Prozesse werden von Informationsprozessen überlagert, die sich dann in den logistischen Teilaufgaben der Auftragsübermittlung und Auftragsbearbeitung manifestieren.<sup>9</sup> Die Zielsetzung der Gestaltung logistischer Systeme ist die Optimierung der gesamten Logistikleistung bezüglich der beiden Elemente Logistikservice und Logistikkosten. Zu berücksichtigen ist aber, dass der Servicegrad stark von branchen- und auch unternehmensspezifischen Faktoren abhängig ist. Der Lieferservice und die Logistikkosten stehen allerdings in einer Austauschbeziehung, d.h. das eine Verbesserung des Service dazu führt, dass man ab einen bestimmten Servicegrad überproportionale Kosten hat. Außerdem bestehen auch innerhalb der Logistikkosten Austauschbeziehungen. Deshalb sollte man nicht nur separate Kostensenkungsmaßnahmen für einzelne Kosten vornehmen, sondern das Ziel

---

<sup>9</sup> Vgl. Bedacht, 1995, S. 134

verfolgen die gesamten Logistikkosten zu minimieren. Das logistische System eines Unternehmens kann in Beschaffungs-, Fertigungs- und Distributionslogistik untergliedert werden. Bei der internationalen Beschaffung umfassen die logistischen Aufgaben die externe Materialbereitstellung, dazu zählen sowohl der Transport, als auch die Einlagerung und die damit anfallenden Umschlagsvorgänge.

Die Gestaltung der internationalen Beschaffungslogistik ist einer der schwersten und wichtigsten Aufgabengebieten des Global Sourcing. Sie fordert von den Unternehmen eine Bandbreite von komplexen und risikobehafteten Entscheidungen. Besonders die folgenden Entscheidungsfelder gelten als kritisch.

- Bei internationalen Transporten kommen oftmals unterschiedliche Transportmittel zum Einsatz. Es werden also mehrgliedrige Transportketten genutzt. Bei der Auswahl der Transportmittel zwischen den anfallenden transportspezifischen Transportkosten und der Transportzeit einschließlich der damit verbundenen Kapitalbindungskosten abzuschätzen.
- In der internationalen Beschaffung muss man häufig seine logistische Kontrollspanne ausbauen. Die logistische Kontrollspanne legt den Ort fest, wo die transportierte Ware von dem Einfluss- bzw. dem Verantwortungsbereich des Lieferanten auf den Beschaffer überwechselt. Neben dem reinen Transportvorgang berührt dies noch die Verzollung und Versicherung der zu transportierenden Güter.
- Weiterhin muss man über Eigenleistung bzw. Fremdbezug der logistischen Aufgaben entscheiden, die in der Kontrollspanne des Beschaffers liegen. Diese Entscheidungen werden auf Basis von Kostenvergleichen und Bewertungen der Variante des verbundenen Lieferservice getätigt. Wegen der Komplexität dieser Aufgabenstellung, werden i.d.R. für einzelne Aufgaben spezialisierte externe Dienstleister, wie beispielsweise Frachtführer oder Speditionen, mit einbezogen.

Der Gestaltungsfreiraum der oben genannten Entscheidungsfelder wird durch die Auswahl der Beschaffungsregion und der logistischen Rahmenbedingungen, wie Qualität der Infrastruktur, Leistungsfähigkeit der Logistikbetriebe eingeschränkt. Besonders bei der Beschaffung in Entwicklungs- oder Schwellenländern bestehen hier erhebliche Einschränkungen.

#### **2.5.3.5 Qualitätssicherung**

Im Global Sourcing ist es oftmals so, dass es in Abhängigkeit von der Beschaffungsregion die Qualitätssicherung der zu beschaffenden Gütern mit größeren Schwierigkeiten verbunden sein können. Besonders bei standortbedingten Kostenvorteilen ausgerichtetem Beschaffung aus Entwicklungs- bzw. Schwellenländern kann es sein, dass es zu Qualitätsproblemen kommen

kann. Meistens reicht nicht eine Qualitätskontrolle bei Erhalt der Ware aus, um die Qualität der beschaffenden Güter zu gewährleisten. Es sollte vielmehr ein aktives Qualitätsmanagement des internationalen beschaffenden Unternehmens in Form eines umfassenden Systems der Qualitätssicherung bestehen. Man kann die Qualitätssicherung in der internationalen Beschaffung in folgende drei verschiedene Gruppen von Aktivitäten unterscheiden:

- Präventive Maßnahmen

Durch solche Maßnahmen versucht man, dass vor Beginn der Produktion des Beschaffungsobjektes durch den Lieferanten geklärt ist, dass eine ausreichende Produktqualität gewährleistet werden kann. Die wichtigste Maßnahme hierbei ist, die genaue Festlegung von den technischen Spezifikationen des Produktes bevor der Fertigungsprozess anfängt. Des weiteren sollten die Fertigungsstätten und die Qualitätssicherungssysteme des Lieferanten einer genauen Untersuchung unterzogen werden. Auch sollte eine Prüfung von Musterstücken vorgenommen werden.

- Kontrollmaßnahmen

Diese Maßnahmen werden im konkreten Produktionsprozess der Ware beim Lieferanten angesetzt. Hierbei muss man aber noch zwischen der Prüfung des verbrauchten Materials, der Kontrolle im Produktionsfortschritt und Endkontrolle unterscheiden. Der Beschaffer hat bei jeder dieser verschiedenen Prüfungsstufen die Wahl, ob die Kontrolle vollständig dem Lieferanten zu überlassen oder ob man diese Aufgabe gemeinsam durchführen will. Die zweite Option ist vor allem zu nutzen, wenn bei der Beurteilung der Güter durch das Qualitätssystem des Lieferanten Mängel festgestellt wurden.

- Qualitätsbewertung

Die Qualitätsbewertung sind zeitlich dem Produktionsprozess nachgelagert. Um die Fehlerursachen zu identifizieren, muss man genaue Qualitätsdaten erfassen und deren aufgetretenen Fehler. Durch diese Analyse können auftretende Probleme im Fertigungsprozess oder im Qualitätssicherungssystem des Lieferanten aufgedeckt und behoben werden.

Durch die Qualitätssicherungsmaßnahmen in der Beschaffung werden zwar die Chancen größer fehlerfreie Produkte zu erhalten, aber diese Maßnahmen sind auch mit Kosten verbunden. Im Einzelfall muss man daher eine Entscheidung treffen über die Intensität der Qualitätssicherungsaktivitäten und ob es sinnvoll ist eine Minimierung der gesamten Qualitätskosten anzustreben. Die Qualitätskosten setzen sich einerseits aus Fehlerverhütungs- und Prüfkosten und andererseits mit den Fehlerkosten, wie beispielsweise Ausschuss und Nacharbeit, zusammen.

## 2.6 Effizienzmessung im Global Sourcing

Die Effizienzmessung der Beschaffung ist die Grundlage für eine zielorientierte Gestaltung der Beschaffungsfunktion. Sie dient dazu Entscheidungen zu treffen und als ein Instrument für die Früherkennung von Fehlentwicklungen. Außerdem gibt sie darüber Auskunft, welche Leistung die Personen in der Beschaffung erbringen. Eine solche Form der Effizienzbewertung wird in den Unternehmen meistens im Beschaffungscontrolling angesiedelt.

Um den Beschaffungserfolg bzw. -misserfolg zu beurteilen, werden die Effizienzkriterien Qualität, Termin und Kosten ausgewertet. Eine Beschaffung ist im Qualitätsaspekt dann effizient, wenn die zu beschaffenden Produkte den Anforderungen des Beschaffers entsprechen. Die terminliche Effizienz zeigt sich sowohl in der Lieferzeit als auch in der fristgemäßen Anlieferung der Ware durch den Lieferanten. Um die Kostenwirtschaftlichkeit zu bewerten müssen die direkten Beschaffungskosten, wie Preis, Bestellkosten und die Lagerhaltungskosten, Transportkosten, Kapitalkosten, Fehlmengenkosten und die Verluste durch eventuell anfallende Lagerhüter zusammengerechnet werden. Diese Kriterien sind voneinander abhängig und besitzen teilweise auch ein konfliktäres Verhältnis zueinander. Z.B. wird durch eine Verringerung der Beschaffungskosten oftmals gleichzeitig Einbußen in der Qualität in Kauf genommen.

Zur der eigentlichen Messung sind Effizienzkriterien durch geeignete Indikatoren, wie beispielsweise Kennzahlen, zu quantifizieren. Die terminliche Effizienz ist i.d.R. unproblematisch, weil sich die Lieferzeiten und auch eventuell anfallenden Terminüberschreitungen ganz genau abgebildet werden können. Die Genauigkeit der Ermittlung der Beschaffungskosten hängt jedoch stark von der Leistungsfähigkeit des Kostenrechnungssystems ab. Die Bedeutung der Qualitätsbewertung steht in einem engen Zusammenhang mit der Eignung der unternehmensinternen definierten Qualitätsstandards und der Sorgfalt in der Qualitätsdatenerfassung.

Um die Steuerung der Beschaffungsfunktion zu gewährleisten, ist nicht nur die reine Messung erforderlich, sondern auch die Bestimmung von geeigneten Vergleichsbasen für einen Soll-Ist-Vergleich. Hierbei werden meistens der Zeitvergleich, hier wird beispielsweise die Veränderungen gegenüber dem Vorjahr ausgewertet, der Vergleich mit Kennzahlen anderer Unternehmen aus der gleichen oder einer anderen Branche genutzt. Des Weiteren werden hierfür gemeinsam Zielgrößen mit den jeweils verantwortlichen Aufgabenträger erarbeitet und vorgeschlagen. Weiterhin müssen das Management bzw. die Mitarbeiter bei nicht oder nur schwer quantifizierbaren Kriterien eine Schätzung und eine subjektive Beurteilung der Kriterien vornehmen.

Die Effizienz kann auf verschiedenen Ebenen analysiert und bewertet werden. Die Analyse auf jeder dieser unterschiedlichen Ebenen kann zur Identifikation von Fehlern und zur Verbesserung der strategischen Gestaltung der internationalen Beschaffung genutzt werden.

Aber die Einzelnen Analyseebenen dürfen nicht isoliert voneinander betrachtet werden, weil so falsche Schlussfolgerungen gezogen werden können. In der Literatur werden folgende Analyseebenen und Bezugsgrößen empfohlen:

- Beschaffungsobjekt

Die Analyse auf der Ebene von einzelne oder einer Gruppe von Beschaffungsobjekten hat eine große Bedeutung, wenn die Kosten und die Qualität eines Produktes in einem sehr engen Zusammenhang stehen. Diese Analyse dient hauptsächlich dazu, dass die Fehlererkennung Hinweise gibt auf mögliche Fehlerursachen.

- Lieferant

Der Lieferant sollte regelmäßig unter den Aspekten der Termin-, Qualitäts- und Kostenkriterien bewertet werden. Die Ergebnisse der Bewertung können dann für eine effizientere Gestaltung der zwischenbetrieblichen Organisation in Zukunft benutzt werden. Außerdem können sie darauf Einfluss nehmen, ob ein Lieferantenwechsel vollzogen werden soll.

- Beschaffungsregion

In dieser Ebene zielt der Vergleich der Beschaffungsregionen darauf ab, dass man eine dauerhafte Kontrolle der verschiedenen Beschaffungsregionen hat und dass man einen Regionenmix erstellen kann. So kann man beispielsweise Regionen herausfiltern, in denen es mit Blick auf den Kostenaspekt eher uninteressant geworden ist um dort einzukaufen. Des weiteren lässt sich durch eine weiterführende Aggregation ein Vergleich der Inlands- und Auslandsbeschaffung erstellen.

- Beschaffungssystem

Hier werden neben einer umfassenden Analyse der qualitäts-, termin- und kostenorientierte Indikatoren untersucht, sondern auch schwer quantifizierbare Kriterien. Beispielsweise wird die Erhaltung oder Steigerung der Flexibilität des Beschaffungssystems und auch die Know-How-Sicherung bei einer verstärkten Externalisierung von Leistungen aufgeführt.

## **3 Risikomanagement**

### **3.1 Begriffserklärung**

Die unternehmerischen Rahmenbedingungen verändern sich kontinuierlich. Deshalb gibt es durch die makroökonomische, politische-rechtliche, technologische, sozio-kulturelle und ökologische Entwicklungen immer wieder neue Probleme, die im Unternehmen analysiert und bearbeitet werden müssen. Vor allem durch die ständig zunehmende Geschwindigkeit von Veränderung und die anwachsende Komplexität der Unternehmensumwelt bringen unterschiedliche Risiken für ein Unternehmen mit sich. Weiterhin kann es sein, dass nicht nur externe Faktoren mit Risiken für die Unternehmen verbunden sind, sondern dass auch Risiken innerhalb einer Organisation in den Primär- oder Sekundärfunktionen auftreten können.

Der Erfolg eines Unternehmens hängt nicht nur von der Nutzung von Chancen ab, sondern vor allem davon wie gut ein Unternehmen sich auf die Risiken einstellen kann. Wenn ein Unternehmen seine Risiken kennt, analysiert, bewältigt und diese auch kontinuierlich beobachtet, hat es die Chance seine Marktposition zu verbessern bzw. zu befestigen und die eigenen Wettbewerbsvorteile auszubauen. Wenn man aber diese Risiken vernachlässigt, dann besteht die Gefahr, dass man die gesetzten Ziele nicht erreicht, dass die Umsetzung der definierten Unternehmensstrategie scheitern und im schlimmsten Fall die Unternehmensexistenz gefährdet ist. Somit ist das Risikomanagement als eine ständige Aufgabe und als betriebswirtschaftliche Notwendigkeit anzusehen.

Als ein Risiko wird bezeichnet, die Möglichkeit einer Abweichung eines zukünftigen Ereignis, Entscheidung, Handlung oder Unterlassungen des Unternehmens, um die angestrebten Ziele zu erreichen bzw. die ausgearbeiteten Strategien erfolgreich umzusetzen. Sowohl eine positive als auch eine negative Abweichung werden hierbei als ein Risiko angesehen. Durch diese Zweiteilung des Risikos, werden die zukünftigen Entwicklungen nicht einwertig angesehen, sondern als Gewinn- oder Verlustmöglichkeiten. Positive Auswirkungen bzw. Risiken gelten hier als eine Chance oder Gewinnmöglichkeit, während negative Auswirkungen als Risiko oder als Verlustmöglichkeit angesehen werden.

Das Risikomanagement hat also eine Kontroll- und Disziplinierungsfunktion des Managements inne. Weiterhin bezieht sich das Risikomanagement auf die an Zielen ausgerichtete Gestaltung und Lenkung der betrieblichen Aktivitäten, durch die Unternehmensleitung bzw. der Unternehmensführung. Entsprechend dieser Beschreibung, liegt die Verantwortung für die Führung der Geschäfte des Unternehmens bei dem Management. Eine der Geschäftsführerpflichten ist die Entwicklung und Verfolgung einer Unternehmensphilosophie und Unternehmensstrategie, die auf eine langfristige Steigerung des Unternehmenswertes ausgelegt ist. Dies kann man erreichen, durch den Aufbau und dem Erhalt von Erfolgspotentialen. Des Weiteren müssen allgemeine Grundsätze, sowie Unternehmensziele festgelegt werden, damit diese dann für die Formulierung von Zielen in den verschiedenen Unternehmensbereichen genutzt werden können.

Deshalb muss das Management als das verantwortliche Organ die Entscheidungen treffen, um die Chancen am Markt zu nutzen und die definierten Ziele zu erreichen. Entscheidungen zeichnen sich meistens dadurch aus, dass sie unter Unsicherheit getroffen werden und deshalb

mit Risiken verbunden sind. Risiken können aber die Erreichung der Unternehmensziele beeinträchtigen oder den Bestand des Unternehmens gefährden. Um die Risiken seitens des Managements soweit wie möglich zu minimieren, ist die systematische Aktivität unter Einsatz einer entsprechenden Abteilung nötig. Dadurch wird die Bedeutung des Risikomanagements als Führungsaufgabe deutlich. Somit ist das Risikomanagement ein entscheidender Bestandteil der Unternehmensleitung bzw. Unternehmensführung.

Zusammenfassend lässt sich, dass das Risikomanagement als ein immanenter Bestandteil der Unternehmensführung die gesamten organisatorischen Maßnahmen und Prozesse darstellt, die für die Identifikation, Beurteilung, Steuerung und Überwachung von Risiken gebraucht werden und die zur Gestaltung der Risikolage benutzt werden.

### 3.2 Ziele und Aufgaben

Die Ziele des Risikomanagements leiten sich von den allgemeinen Zielen des Unternehmens ab. Die allgemeinen Unternehmensziele lassen sich in leistungswirtschaftliche, soziale, finanzielle und ökologische Ziele einteilen. Diese Ziele können sich harmonisch, neutral oder konkurrierend zu einander verhalten. Wenn ein Zielkonflikt entsteht, liegt es im Ermessen und in der Abhängigkeit der Risikopräferenz des Managements, auf welche Art und Weise sich ein Kompromiss finden und realisieren lässt.

Grundsätzlich wird sich das Management aber bei der Gewichtung der einzelnen Ziele an der Unternehmensstrategie und der Unternehmensphilosophie orientieren. Allerdings muss das Management beachten, dass eine Realisierung der Ziele nur in Frage kommt, wenn die Sicherung des Unternehmensbestands gewährleistet ist. D. h. dass die Existenzsicherung die wichtigste Aufgabe des Managements ist, um alle unternehmerischen Ziele auch zu erreichen. Hier setzt das Risikomanagement an, um sein Ziel zu erreichen, dass da heißt Risiken rechtzeitig zu erkennen, zu beurteilen, zu steuern und zu überwachen. Also muss dem Management eine Handlungsfreiheit gelassen werden, damit eine Anpassung des Unternehmens an die sich verändernden Bedingungen erfolgen kann und auch weiterhin die Sicherung und den Aufbau neuer Erfolgspotenziale ermöglicht werden. Deswegen richtet das Risikomanagement seine Anstrengungen kontinuierlich, umfassend und systematisch gegen anfallende Ursachen, die eine existenzbedrohende Auswirkung auf die angestrebten Ziele haben könnte.

<b>Allgemeine Unternehmensziele</b>			
Leistungs- wirtschaftliche Ziele	Soziale Ziele	Finanzielle Ziele	Ökologische Ziele
Voraussetzung für die Erreichung unternehmerische Ziele: <b>Existenz des Unternehmens</b>			
Primäres Ziel des Risikomanagements: <b>Sicherung des Unternehmensbestands</b>			

Darst. 6: Ziele des Risikomanagements  
(Quelle: Diederichs, 2012, S.11)

Das Ziel des Risikomanagements ist nicht die vollständige Beseitigung von Risiken oder der Erstellung einer angeblichen absoluten Sicherheit im Unternehmen. Eine solche Vorgehensweise würde zu einer unternehmerischen Inaktivität führen, da keine Chancen zu gelassen werden. Um den Erfolg und die Existenz eines Unternehmens zu sichern, ist die Zielsetzung des Managements vielmehr die unternehmerischen Chancen und Risiken zu identifizieren, sowie die anfallenden Konsequenzen bei einer Übernahme von Risiken und deren dazugehörigen Ertrag zu kennen und zu optimieren, sowie potentielle erfolgsgefährdende Risiken zu minimieren. Es geht also vor allem um das bewusste und kontrollierte Eingehen auf Risiken, damit man sich die daraus entstehenden Chancen zu nutzen machen kann. Somit kann man sagen, dass das Risikomanagement folgenden Ziele verfolgt:

- Sicherung des Unternehmensbestands
- Sicherung des zukünftigen Erfolges des Unternehmens
- Marktwertsteigerung des Unternehmens
- Vermeidung bzw. Senkung der Risikokosten

Um diese Ziele zu erreichen, sind bestimmte Aufgaben nötig, die das Risikomanagement wahrnehmen muss. Hierbei stehen vor allem die Aktivitäten an erster Stelle, die die unternehmerische Existenzsicherung betreffen. Deshalb ist es nötig, dass sichergestellt wird, dass die Gesamtheit der vom Unternehmen eingegangenen Risiken die Risikotragfähigkeit des Unternehmens nicht übersteigen oder dass sie auf ein akzeptables Maß begrenzt werden.

Damit diese Anforderungen erfüllt werden können muss das Risikomanagement ein unternehmensweites Risikobewusstsein entwickeln und dieses auch beibehalten. Dafür muss sich die Unternehmensführung für die Risikosituationen sensibilisieren. Des Weiteren ist es von Bedeutung, dass das Management den anderen Mitarbeitern im Unternehmen dieses Risikobewusstsein und die entsprechende Fehlerkultur vorlebt und diese von jedem Mitarbeiter auch einfordert. Nur so kann ein systematischer und kontinuierlicher Risikomanagement-Prozess angeregt werden, um die Identifikation, Beurteilung, Steuerung, Überwachung und Berichterstattung von Risiken zu gewährleisten. Dadurch kann eine Risikotransparenz hergestellt werden, um eine darauf abzielende Risikosteuerung für die aktuelle Risikolage zu ermöglichen.

Auch ist es sinnvoll eine Risikomanagement-Organisation im Unternehmen einzurichten. Dies hätte zu Folge, dass eine bestimmte Gruppe im Unternehmen verschiedene Risikomanagement-Aufgaben übernimmt und so das Management bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben ganz gezielt unterstützt. Deshalb empfiehlt es sich, dass in diesem Zusammenhang Leitlinien aufgestellt werden, um den richtigen Umgang mit den Risiken festzulegen und die organisatorischen Punkte zu regeln. Weiterhin muss auch die Strukturen und die Prozesse des Risikomanagements-Systems so gestaltet werden, dass sie sich auf die eventuell verändernde Unternehmensumwelt angepasst werden könnte. Zusammenfassend kann man die Aufgaben des Risikomanagements so definieren:

- Schaffung eines unternehmensweiten Risikobewusstseins
- Schaffung von Transparenz über die bestehenden Risiken
- Systematischer und kontinuierlicher Umgang mit den unternehmerischen Risiken
- Aufbau und Integration einer Risikomanagement-Organisation
- Anpassung des Risikomanagement-Systems an sich verändernde Rahmenbedingungen

### 3.3 Risikoquellen und Risikoarten

Ein sinnvolles Risikomanagement ist nur möglich, wenn die Risikopotenziale bekannt sind, um die verantwortlichen Quellen für die Risiken zu finden. Nimmt man eine Systematisierung der Risikoquellen vor, so kann man drei verschiedene Risikoquellen identifizieren.

- Externe Quellen

Die externe Quellen findet man außerhalb des Unternehmens. Hier wirken unterschiedliche äußere Einflussfaktoren auf das Betriebsgeschehen ein und beeinflussen die Entscheidungen im Unternehmen. Für jedes Unternehmen stellt sich das Umfeld unterschiedlich dar. Nur bei Unternehmen der gleichen Branche oder derselben Region gibt es ein ähnliches Risikoprofil. Als externe Risikoquellen sind die Gesetzgebung und Rechtsprechung, sowie die gesellschaftliche Entwicklung, sowie die gesamtwirtschaftliche Entwicklung, sowie das Marktgeschehen anzusehen.

Die Gesetzgebung und Rechtsprechung kann insofern als ein Risikoquelle dargestellt werden, wenn sich Neuerungen im Steuer- und Arbeitsrecht, dem Vertragsrecht, in der Haftpflicht, im Umweltschutz und im Sozialbereich als eine Verschärfung für das Unternehmen herausstellen.

Im Bereich der gesellschaftlichen Entwicklung gibt es zahlreiche verschiedene Risikoquellen. Risikopotenziale sind ein verändertes Konsumverhalten, Änderungen von Arbeitszeit und Freizeit oder des Freizeitverhalten, das Verhältnis zwischen den Tarifparteien und vieles mehr.

Risikoquellen im Bereich der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung sind in der Preis- und Einkommensentwicklung und der Entwicklung der Investitionen der öffentlichen Haushalte und der Bevölkerung zu sehen.

Beim Marktgeschehen ist ein zunehmender Konkurrenzdruck, ein Nachfragerückgang Preisverfall oder steigende Käuferansprüche als ein Risiko anzusehen.

- Interne Quellen

Die Liste der internen Risikoquellen ist sehr lang, da in fast jedem Unternehmensbereich ein Risiko auftreten kann. Eine Reihe von Entscheidungen sind mit Verlustgefahren verbunden und haben unternehmensinterne Gründe. Häufig anzutreffende interne Risikoquellen sind mit Managemententscheidungen verbunden. Beispielsweise können interne Risikoquellen bei der Technisierung und Modernisierung, Gestaltung der Produktionspolitik, Produktqualität,

Vertriebsorganisation, Kundendienst und beim Informationsmanagement auftreten. Weitere Risikopotenziale könnten die Faktoren Eigenkapital, Kapitalstruktur und die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter sein.

- Komplexität

Wesentliche Risikopotenziale sind auch in der Entwicklung und der Anwendung immer komplexer werdender Technologien und dem Angebot von komplizierteren und hochwertigeren Produkten zu sehen. Ihre Eigenschaften könnten beispielsweise Haftpflichtforderungen als Folge haben oder sich negativ auf die Umwelt auswirken. Dies wiederum kann negative Folgen haben, also ein Risiko für das Unternehmen sein.

Das Feststellen von Risikoquellen führt zu der Beschäftigung mit den verschiedenen Risikoarten. Die Risiken können nach unterschiedlichen Kriterien eingeteilt werden, eine Überschneidung lässt sich in einigen Fällen aber nicht vermeiden. Man kann die Risikoarten in drei Kriterien einordnen:

- Konkursgefahr

Hierzu gehören die Risikoarten leistungswirtschaftliches Risiko und finanzwirtschaftliches Risiko. Beim leistungswirtschaftlichen Risiko besteht die Gefahr, dass der mit dem Einsatz der Produktionsfaktoren verbundene Werteverzehr nicht wieder ins Unternehmen zurückfließt. Dies kann zur Folge haben, dass das Unternehmen sich überschuldet.

Das finanzwirtschaftliche Risiko besteht darin, dass das Unternehmen die Kapitaldienste, wie beispielsweise Zinsen und Tilgungen, überhaupt nicht oder nicht rechtzeitig leisten kann. Daraus kann für das Unternehmen eine Illiquidität entstehen.

- Entstehungsbereich

Dieses Kriterium lässt sich in die drei Bereiche Finanzrisiko, Betriebsrisiko und Rechtsrisiko einteilen. Das Finanzrisiko ist mit den Einzelrisiken Liquiditätsrisiko, Ausfallrisiko, Zins- bzw. Kursrisiko und Marktrisiko verbunden. Somit umfasst das Finanzrisiko alle Risiken, die durch Zahlungsströme an das Unternehmen oder aus dem Unternehmen heraus entstehen können.

Das Betriebsrisiko hat viele verschiedene Einzelrisiken. Zu diesen zählen beispielsweise Fehler, Störungen, Betrug, Vertrauensbruch, Informationsdefizite, Umweltschäden, Transportschäden und Katastrophen. Das Betriebsrisiko umfasst alle Verlustgefahren, die auftreten wenn Managementfehler, menschliches Versagen, Organisations-, Planungs- und Kontrollfehler im Unternehmen begangen werden. Es ist das gewöhnlich am meisten vorkommende Risiko.

Zu dem Rechtsrisiko gehören die Haftungsrisiken als Produkthaftung, sowie die Gefährdungshaftung und die Organisationshaftung. Das Rechtsrisiko ergibt sich aus der Haftung des Unternehmens, aus den Verwaltungsakten, aus Rechtsstreitigkeiten und aus der strafrechtlichen Verantwortung.

- Eintrittshäufigkeit

Risiken können regelmäßig, gelegentlich oder einmalig im Unternehmen auftreten. Die Eintrittshäufigkeit hängt sowohl von der Häufigkeit der Entscheidungen als auch vom Sicherheitsgrad ab. Risiken als Folge von Entscheidungen bei Sicherheit treten oftmals gelegentlich oder nur einmalig auf.

### **3.4 Der Risikomanagement-Prozess**

Neben der Etablierung eines Risikobewusstseins verlangt eine wert- und risikoorientierte Unternehmensführung insbesondere eine systematische und kontinuierliche Auseinandersetzung mit den unternehmerischen Risikopotentialen unter der Berücksichtigung der definierten Unternehmensstrategie.<sup>10</sup> Der Risikomanagement-Prozess lässt sich in die Phasen Risikoidentifikation, Risikobeurteilung, Risikosteuerung und Risikoerfassung unterteilen, die nicht nur einmal durchlaufen werden, sondern werden in einem kontinuierlichen Prozess eingebunden. Die Prozessphasen des Risikomanagements sind durch die Verantwortlichen der Unternehmensfunktionen, Tochtergesellschaften, sowie den wesentlichen Projekte durchzuführen. Des weiteren ist es wichtig, dass die Gesamtperspektive der Risiken durch ein zentrales Risikokontrollgremium überwacht wird. Dadurch ist es möglich, dass beispielsweise potentielle Korrelationen zwischen aufkommenden Risiken beurteilt werden können. Auch kann ein zentraler Risikomanager die Organisation in und auch zwischen den einzelnen Phasen unterstützen, Aufgaben koordinieren und notfalls gestaltend eingreifen.

#### **3.4.1 Risikoidentifizierung**

Am Anfang des Risikomanagement-Prozesses muss es eine systematische Identifikation von den Risiken geben. Um die Sicherung und Stärkung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten und die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage zu erhöhen, müssen die Unternehmen auf Risiken eingehen, um die damit sich ergebenden Chancen zu nutzen. Hierbei entstehen unterschiedliche Risikopotenziale, die je nach Branche, Größe und Struktur oder nur einzelne Unternehmen betreffen. Damit ein erfolgreiches Risikomanagement im Unternehmen etabliert werden kann, müssen etwaige Risiken erkannt und erfasst werden. Dementsprechend ist das Ziel der Risikoidentifizierung eine möglichst strukturierte und detaillierte Erfassung aller Risikopotenziale, die gefährlich auf die unternehmerischen Ziele und die definierten Strategien wirken. Hierbei sollten auch potenzielle Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge beachtet werden.

Die Risikoidentifizierung steht chronologisch am Beginn des Risikomanagement-Prozesses. Das Ergebnis ist ausschlaggebend und auch richtungsweisend für alle weiteren Phasen im Prozess. Sie stellt somit die wichtigste Komponente im Prozess dar. Werden Risiken überhaupt nicht oder erst zu spät erkannt, können sie eine ernsthafte Bedrohung oder eine

---

<sup>10</sup> Vgl. Diederichs, 2012, S. 49

Existenzgefährdung für das Unternehmen darstellen, der häufig nicht mehr rechtzeitig oder nur mit erheblichen Aufwand durch risikosteuernde Maßnahmen zu bewältigen ist. Hierbei gilt es auch scheinbar unwesentliche Risiken zu berücksichtigen, da sie sich kumuliert oder in Wechselwirkung mit anderen Risiken eine Bestandsgefährdung hervorrufen können oder sich daraus mit der Zeit bestandsgefährdende Risiken entwickeln können. Weiterhin müssen neben den aktuellen Risiken auch die zukünftigen, sowie theoretisch denkbaren Risiken in die Betrachtung mit einbezogen werden. Eine regelmäßige Durchführung der Risikoidentifizierung ist nötig, weil die unternehmensinternen und unternehmensexternen Gegebenheiten einem ständigen Wandel der Rahmenbedingungen unterliegen.

Unter bewusster Vernachlässigung vorhandener risikoreduzierender Maßnahmen, Kontrollen und Instrumente hat die Risikoidentifizierung die Aufgabe die Risiken zu erfassen, die sich negativ auf die unternehmerischen Strategien oder Ziele auswirken können. Mit dieser Vorgehensweise kann gewährleistet werden, dass nicht nur das verbleibende Restrisiko identifiziert wird, sondern auch das gesamte Risikopotenzial aufgezeigt wird.

Damit die Erkennung von Risiken effizient und strukturiert von statten geht, sollten bestimmte Postulate berücksichtigt werden. Zu diesen Postulaten zählen die Aktualität, Beeinflussbarkeit, Widerstand, Systematik/Flexibilität, Wesentlichkeit/Wirtschaftlichkeit und Vollständigkeit/Richtigkeit.

Beim Postulat der Vollständigkeit geht es vor allem um die möglichst lückenlose und detaillierte Aufdeckung von Risiken. Werden die Risiken nicht umfangreich identifiziert, ist es nur bedingt möglich steuernd einzugreifen. Deshalb spielt hier auch der Grundsatz der Richtigkeit eine wesentliche Rolle, der sich in Genauigkeit als formale Richtigkeit und Zuverlässigkeit als inhaltliche Richtigkeit differenzieren lässt.

Das Postulat der Aktivität von risikorelevanten Informationen verlangt eine frühzeitige Risikoerkennung, damit man rechtzeitig auf das Risiko reagieren kann. Dieses Postulat durchkreuzt das Postulat der Vollständigkeit. Weil sich aber die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die damit einhergehenden Risiken stetig verändern sollte das Postulat der Aktivität als Primärziel ausgegeben werden und gegenüber dem Postulat der Vollständigkeit ein höherer Stellenwert beigemessen werden. Hierbei sollte aber auch auf ein bestimmtes Maß an Genauigkeit gewährleistet sein.

Ein weiteres Postulat der Risikoidentifizierung ist der Grundsatz der Wesentlichkeit. Hierbei geht es darum, dass nur wesentliche oder zumindest aber bedeutende Risiken vertiefend betrachtet werden. Risiken mit wenig Einfluss auf das Unternehmen, sollten zwar festgehalten werden, aber zunächst mal nicht weiter in Betracht gezogen werden. Dieses Postulat baut auf dem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit auf, dies hat zur Folge dass die Kosten der Identifikation in einem akzeptablen Verhältnis zu den erarbeiteten Erkenntnissen stehen sollten. Deshalb ist unter der Kosten-Nutzen-Erwägung oftmals eine vollständige Erfassung der Risiken nahezu unmöglich.

Des weiteren darf die Risikoidentifizierung nicht unstrukturiert und sporadisch erfolgen, weil sonst die Gefahr besteht, dass die Risiken nicht erkannt werden. Vielmehr sollte man einen systematischen und kontinuierlichen Prozess im Unternehmen errichten, der dem Postulat der Systematik entspricht. Hierbei sollte allerdings beachtet werden, dass die Instrumente zur Risikoerkennung flexibel sein sollten, damit auch neue Risiken rechtzeitig erkannt werden.

Das Postulat der Beeinflussbarkeit von Risiken zielt darauf ab, dass der skizzierte Tatbestand nicht zur Schlussfolgerung führen darf, dass die Risiken nicht relevant sind und daher im Rahmen der Identifizierung nicht erwähnenswert sind. Oftmals kann es sein, dass eine Unterschätzung der eigentlichen Risikosituation dazu führt, dass versucht wird das Risiko zu kontrollieren oder zu beeinflussen. Meistens werden hierbei auch noch Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadensausmaß falsch eingeschätzt.

Das letzte Postulat des Widerstands geht von psychologischen, räumlichen und organisatorischen bedingten Hindernissen aus. Es unterstellt eine gewisse Abhängigkeit zwischen der Qualität der Risikoidentifizierung und dem allgemeinen Risikobewusstsein einer Organisation. Damit hängt auch der Aspekt der Erfahrung, Intuition und Motivation von Mitarbeitern zusammen, Risiken entdecken zu können und zu wollen. Dieses Gebot fordert deshalb, dass gemeldete Risiken keine negativen Sanktionen für den Überbringer zur Folge haben darf. Dies muss genauso für die Risiken gelten, die auf die Entscheidung der meldenden Einheit zurückzuführen sind. Wird eine derartige Risikokultur nicht in einem Unternehmen unterstützt, kann das zur Folge haben, dass Risiken nur unzureichend oder gar nicht mehr kommuniziert werden.

Abschließend bleibt zu sagen, dass die Postulate untereinander teilweise konkurrieren. Deshalb ist es nicht möglich alle Postulate gleichermaßen gerecht zu werden. Des weiteren wird es bereits schwierig die einzelnen Postulate für sich betrachtet umfassend zu erfüllen. Weswegen in der Unternehmenspraxis ein Kompromisslösung unter der Berücksichtigung der unternehmerischen Rahmenbedingungen zu suchen ist und ein individuelles Optimum anzustreben ist.

Es gibt grundsätzlich zwei verschiedene Methoden mit deren Hilfe man die unternehmerischen Risiken identifizieren kann, nämlich die progressive und die retrograde Methode.

- Progressive Methode

Diese Methode befasst sich mit den nicht weiter zurück verfolgbaren und nicht weiter differenzierbaren Risikoursachen als den Ursprung des Risikowirkungsprozesses. Weiterhin verfolgt sie die Entwicklung der Wirkung von der Risikoquelle bis hin zu den definierten Unternehmenszielen und Strategien. Die potentiell auftretenden Störungszustände werden dokumentiert und analysiert. Mit dieser Grundlage werden dann die potentiellen Auswirkungen auf das gesamte Zielsystem abgeschätzt. Die vollständige Erfassung der Risikoquellen und der Störungszustände ist eine wichtige Voraussetzung, um die Simulation der potentiellen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge durchzuführen.

Um ein vollständiges Bild zu bekommen, muss man das Unternehmen als Gesamtsystem sehen und dieses auf Risikoursachen zu untersuchen. Hierfür ist zu analysieren, wieweit die innerbetrieblichen Strukturen, Funktionsbereiche und Geschäftsprozesse mit Risiken behaftet sind. Die Risikoidentifizierung muss sowohl die operativen Geschäftstätigkeiten als auch die strategischen Managemententscheidungen mit einbeziehen. In Abhängigkeit von der Größe, Branche und Struktur kann man das Unternehmen in Strategische Geschäftsfelder und Geschäftseinheiten, rechtliche Einheiten und Betriebsstätten in funktionale unternehmerische

Bereich und auch in prozessual in Kern- bzw. Unterstützungsprozesse zerlegen. Weiterhin dürfen die externen Risikobereiche die aus den Rahmenbedingungen und dem Unternehmensumfeld entstehen nicht unbeachtet bleiben.

Der Identifizierungsprozess sollte mit der Analyse von zentralen, unentbehrlichen Unternehmensprozessen beginnen. So werden Schritt für Schritt die risikogefährdeten Einzelaktivitäten und Abläufe bestimmt. Weiterhin werden kritische Abläufe nach internen und externen potentiellen Risikoereignissen durchsucht, so werden die risikosensitiven Unternehmensbereiche sowie deren Prozesse aufgedeckt, und des weiteren die risikobehafteten Faktoren bestimmt und anschließend analysiert.

- Retrograde Methode

Diese Methode versucht die Risiken die direkt auf die Strategien und Ziele einwirken zu identifizieren. Deshalb ist es notwendig, sich zu allererst mit dem Zielsystem des Unternehmens zu befassen. Hierfür sollten die Strategien und Ziele aus Unternehmensgesamtansicht, Funktionssicht, Prozesssicht als Ausgangspunkt genutzt werden. Aus den verschiedenen Perspektiven ist dann zu analysieren, welche Risiken das Unternehmen, die Funktion, den Prozess daran hindern könnten, die definierten Ziele zu erreichen.

Der Vorteil der retrograden Methode gegenüber der progressiven Methode liegt in der zielgerichteten Ausführung der Risikosuche. Diese erlaubt eine genauere Erkennung bestehender Zusammenhänge durch die vom Zielsystem ausgehende Zerlegung des Risikos.

Weiterhin ist festzuhalten, dass sich die beiden Methoden der Risikoidentifizierung sinnvoll ergänzen. Nach einer retrograden Erkennung von Risiken kann man mit der progressiven Vorgehensweise die Vollständigkeit der Erfassung überprüfen. Deshalb sollte man die beiden Methoden im richtigen Maß im Unternehmen anwenden.

### **3.4.2 Risikobeurteilung**

Nachdem die internen und externen Risiken identifiziert und dokumentiert wurden müssen sie als Nächstes beurteilt werden. Hierbei muss untersucht werden, wie sich die Risiken auf Strategien, Ziele sowie die relevanten Kennzahlen und Steuerungsgrößen auswirken können. Die Risikobeurteilung umfasst nicht nur die Analyse, sondern befasst sich auch mit der Bewertung und Klassifizierung der identifizierten Risiken. Des weiteren muss berücksichtigt werden, ob zwischen den identifizierten Risiken eine Wechselwirkung besteht und diese kumulative Effekte erzielen kann. Dies könnte zur Folge haben, dass das gleichzeitige Auftreten von verschiedenen Einzelrisiken, die isoliert betrachtet nur ein unerhebliches Schadensmaß aufweisen, ein insgesamt signifikantes Risiko nach sich ziehen kann.

Die Risiken werden von einer Vielzahl von Faktoren bestimmt und liegen damit einer bestimmten Dynamik. Deshalb muss die Risikobeurteilung in regelmäßigen Abständen wiederholt durchgeführt werden. Die Aktualisierung ist wichtig, damit eine optimale Risikosteuerung auf den Ergebnissen der Risikobeurteilung gewährleistet werden kann, wenn

belastbare Risikoeinschätzungen vorliegen. Wenn beispielsweise ein Risiko zu niedrig eingeschätzt wird, dann wird das Unternehmen keine entsprechende Gegenmaßnahmen vornehmen. Wenn dann ein Risikoeintritt, fehlen dem Unternehmen dann adäquate Steuerungsinstrumente. Die dadurch entstehenden Kosten führen zu einer Beeinträchtigung des Unternehmensgewinns, diese hätten sich von vornherein vermeiden lassen können. Damit kann das Wissen über die Auswirkung der Risiken auf finanzielle Kenngrößen, das unternehmerische Zielsystem oder die Reputation des Unternehmens einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil verschaffen, wenn das Unternehmen auf die verschiedenen Risiken den entsprechenden Umgang an den Tag legt.

Damit man einen möglichst detaillierten Überblick über die Tragweite der Risiken erhält, muss man diese mit leistungsfähigen Instrumenten und Verfahren bewerten. Die Risikobeurteilung kann auf verschiedenen Aggregationsebenen durchgeführt werden, damit man sowohl Einzelrisiken, Risikoklassen und gesamte unternehmerische Risikosituationen analysiert werden können.

Einzelrisiken lassen beispielsweise mit der Eintrittswahrscheinlichkeit und dem Schadensausmaß beurteilen und dann in einem Risikoportfolio abbilden. Wenn man beide Parameter miteinander multipliziert, kann man den Schadenserwartungswert berechnen. Wird den Einzelrisiken die Eintrittshäufigkeit und den Schadenerwartungswert zugeordnet, lässt sich nach der Normierung aller Schäden für einen bestimmten Zeitraum ein annualisierter Gesamterwartungswert des Schadens bei Eintritt festlegen.

Die Scoring-Modellen sind ein leichtes und flexibles Instrument, das man in zahlreichen Bereichen einsetzen kann und das Risiken auf verschiedenen Aggregationsebenen bewerten kann.

Um Risiken in den Unternehmensteilen Vermögens-, Finanz- und Ertragslage zu beurteilen, können Kennzahlenanalysen durchgeführt werden. So kann man beispielsweise anhand von Quartals- bzw. Jahresabschlussdaten die Bestandsfestigkeit und die Bonität des Unternehmens beurteilen.

Mit dem Value-at-Risk-Konzept hat man die Möglichkeit das Gesamtrisiko eines Unternehmens oder eines Portfolios in einer Zahl sich anzeigen zu lassen. Da dieses Verfahren vor allem auf bankenspezifische Risiken zugeschnitten ist, gibt es mit dem Cash-Flow-at-Risk-Konzept einen alternativen Ansatz für die Industrie- bzw. die Handelsunternehmen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Risikobeurteilung als Analyse, Bewertung und Klassifizierung der Risiken benutzt wird, damit man die Auswirkungen auf die unternehmerischen Ziele und Systeme messen kann. In der Praxis sollten die Unternehmen die Risiken mindesten mit Wahrscheinlichkeiten und dem Schadensausmaß bewerten. Vorteil dieses Instruments liegt vor allem in der einfachen und intuitiven Anwendbarkeit und der Nachvollziehbarkeit. So kann dieser Bewertungsansatz in allen Unternehmensteilen eingesetzt werden und durch eine Visualisierung der Risiken können Impulse für die Risikosteuerung gegeben werden. Weiterhin gilt es festzuhalten, dass die Instrumente nur bedingt verlässliche Prognosen zulassen und das Ungenauigkeiten bei der Risikoeinschätzung nicht ganz ausgeschlossen werden können. Trotzdem sollten die Instrumente unterstützend eingesetzt

werden, damit das Risikobewusstsein geschult wird und die Verantwortlichen mit der Thematik vertraut gemacht werden.

### **3.4.3 Risikosteuerung**

Das Ziel der Risikosteuerung ist, die identifizierten und beurteilten Risiken entsprechend der Unternehmensstrategie zu beeinflussen. Das Hauptaugenmerk sollte in der Bestimmung und der Koordination geeigneter Maßnahmen liegen. Weiterhin muss man in der kontinuierlichen Überprüfung und Kontrolle die Effektivität und Effizienz der ergriffenen Maßnahmen kontrollieren. Durch die laufenden Überprüfung und Anpassung der risikosteuernden Maßnahmen und der Kontrolle der Maßnahmendurchführung wird gewährleistet, dass die angestrebte Sollsituation mit der aktuellen Risikosituation übereinstimmt. Die Steuerung von Risiken ist ein integraler Bestandteil der betrieblichen Steuerungs- und Überwachungsprozess. Somit sind alle Teile der Unternehmensorganisation für die Risikosteuerung verantwortlich, dabei haben sie unterschiedliche Aufgabenschwerpunkte.

Die Steuerung von Risiken lässt sich anhand von allgemeinen Strategien beschreiben. Es lassen sich ursache- und wirkungsbezogene Vorgehensweise voneinander unterscheiden. Die Aufgabe von ursachenbezogenen Maßnahmen besteht darin, dass die Wahrscheinlichkeit von den Risiken minimiert werden, indem man den Risikoentstehungsprozess bei dessen Ursprung angeht. Das Ziel der wirkungsbezogenen Maßnahmen liegt dagegen in der Verringerung des Schadensausmaßes. Eine weitere Alternative wäre die Risiken selbst zu tragen.

Weiterhin kann man zwischen einer aktiven oder passiven Risikosteuerung wählen. Bei der aktiven Risikosteuerung wird eine Veränderung der Risikostrukturen vorgenommen. Die passive Risikosteuerung hingegen lässt diese unverändert. Sie zielt darauf ab, dass das Risiko selbst getragen wird oder eine angemessene Risikovorsorge betrieben wird, um die anfallenden Konsequenzen bei Eintritt zu mildern.

Im Allgemeinen hat sich eine Kategorisierung in fünf Risikosteuerungsstrategien durchgesetzt. Die fünf Kategorien sind die Risikovermeidung, -verminderung, -begrenzung, -überwälzung, -akzeptanz, bei denen die zuvor skizzierten Strategien mit verschiedener Ausprägung zur Anwendung kommen.

- **Risikovermeidung**

Unter der Risikovermeidung wird das aktive Ausweichen vor Risikoquellen, sowie risikoerzeugenden Faktoren verstanden. Das Ziel der Risikovermeidung dient also dazu, auf risikobehaftete Geschäfte oder Entscheidungen zu verzichten. Diese Risikostrategie kommt vor allem dann zum Einsatz, wenn die einhergehenden Risiken wegen ihrer hohen Schadenshöhe einen signifikanten Einfluss auf das Unternehmen haben und dadurch die folgenden Strategiealternativen nicht auf ein akzeptables Niveau minimiert werden können.

Da bei dieser Steuerungsstrategie die Risiken für das Unternehmen nicht entstehen können, gibt sie eine eindeutige Lösung des Risikoproblems wieder. Weil bei dieser Alternative dem Sicherheitsziel die absolute Priorität eingeräumt wird, kommt es deshalb zu Abstrichen bei

den ursprünglichen Unternehmenszielen. Durch die Vermeidung von Risiken wird aber auch bewusst auf die daraus entstehenden Chancen verzichtet, was bei konsequenter und dauerhaften Anwendung zur Folge hat, dass das Unternehmen die Unternehmenstätigkeit einstellen muss. Deshalb ist das größte Risiko hierbei für das Unternehmen, auf keine Risiken mehr einzugehen. Unter der Berücksichtigung der Risikopräferenz und der Einschätzung des Managements ist diese Alternative nur teilweise einzusetzen. Trotzdem sollten risikoträchtige Geschäfte oder Entscheidungen, die existenzgefährliche Risiken nach sich ziehen vermieden werden.

- Risikoverminderung

Hierbei werden die Risiken nicht von Anfang an ausgeschlossen, sondern werden auf ein akzeptables Maß minimiert. Diese aktive Strategiealternative erlaubt auf risikoträchtige Geschäfte sowie risikobehaftete Entscheidungen einzugehen, jedoch werden gleichzeitig geeignete Steuerungsmaßnahmen eingeleitet.

Die Risiken werden sowohl durch die Reduzierung der Eintrittswahrscheinlichkeit als auch durch die Minimierung des Schadensausmaßes verringern. Diese Risikosteuerungsalternative ist vor allem für die Risiken geeignet, die im Rahmen der Risikobeurteilung als lediglich erfolgsbedrohend bewertet wurden, d.h. deren Auswirkungen sich bloß auf das Unternehmensergebnis niederschlagen.

- Risikobegrenzung

Eine weitere aktive Strategiealternative, die sich auch der Risikoverminderung zuordnen lässt, ist die Risikobegrenzung mit den beiden Teilbereichen der Risikostreuung und Risikolimitierung.

Die Risikostreuung basiert auf der Portfolio-Theorie, welche einen Ansatz zur Optimierung der Vermögensallokation bietet. Durch die Kombination von nicht vollständigen miteinander korrelierender Anlagealternativen in einem Portfolio wird bewirkt, dass ein Streuungseffekt auftritt, der die Summe der Einzelrisiken zum Teil neutralisiert. Die Risikostreuung kann auf Gesamtunternehmensebene, aber auch in den einzelnen Geschäftsbereichen angewendet werden. Das Risiko auf der Gesamtunternehmensebene kann durch eine entsprechende Akquisitions- und Beteiligungspolitik beeinflusst werden. In den einzelnen Geschäftsbereichen kann eine Risikostreuung über eine entsprechende Markt-Produkt-Kombination entstehen oder durch eine Vergrößerung des Sortiments erfolgen.

Hingegen bei der Risikolimitierung erfolgt das Vorgehen durch die Vorgaben des Managements oder der verantwortlichen Bereichen in der Organisation. Diese legen die Limits für das Eingehen eines Risikos fest. Dadurch werden Verlustobergrenzen definiert, die das Unternehmen bei einem Risikoeintritt auffangen kann.

- Risikoüberwälzung

Bei der Risikoüberwälzung geht es um die teilweise oder vollständige Weitergabe von Risiken an Dritte. Das Risiko eines risikoträchtigen Geschäfts oder einer risikobehafteten Entscheidung wird nicht eliminiert, sondern wechselt durch ein Gegengeschäft dem Risikoträger. Bei der Risikosteuerungsstrategie wird im Allgemeinen zwischen der

Überwälzung der Risiken auf Versicherungsunternehmen und der Überwälzung der Risiken auf Vertragspartner unterschieden.

Bei der Überwälzung der Risiken auf Versicherungsunternehmen übergibt der Versicherungsnehmer gegen Zahlung einer Prämie sein Risiko auf den Versicherungsgeber. Die Höhe der Prämie bemisst sich nach dem potentiellen Schadensausmaß, der Selbstbeteiligung bei Schadenseintritt und nach den Maßnahmen, die das Unternehmen einsetzt. Bei Eintritt des Schadensfall wird eine Zahlung vom Versicherungsgeber fällig über einen Geldbetrag der bei Vertragsabschluss ausgehandelt wurde. Voraussetzung für diese Alternative ist die Versicherbarkeit des Risikos. Die Risiken die aus Elementarschäden, wie Feuer- oder Sturmrisiken, entstehen können grundsätzlich versichert werden. Bei spekulativen Risiken, wie beispielsweise Absatz- oder Kapitalmarktrisiken, ist dies nicht möglich. Darüber hinaus ist die Versicherung eine eher kostspielige Maßnahme, die weder die Eintrittswahrscheinlichkeit beeinflusst noch im Regelfall nicht-monetäre Folgeschäden wie zum Beispiel Imageschäden oder Marktanteilsverluste abdeckt, die sich auf ein Unternehmen signifikant auswirken können.<sup>11</sup>

Bei der Risikoüberwälzung auf Vertragspartner werden die Risiken durch ausgehandelte Vertragsbedingungen transferiert, hierbei können auch nicht-versicherbare Risiken mit einbezogen werden. Als das versichernde Unternehmen kann man beispielsweise Transport- oder Marktpreisrisiken auf den Lieferanten abwälzen. Das für die vertragliche Abwälzung zu entrichtende Entgelt wird in Risikozuschlägen bzw. Risikoabschlägen veranschlagt, die auf den Kosten-Nutzen-Aspekt hin analysiert werden. In welchen Umfang man die Risiken abwälzen kann, hängt von der Verhandlungsmacht des Unternehmens ab.

- Risikoakzeptanz

Da die vorangegangenen Steuerungsstrategien die Risiken nicht komplett ausschließen können, verbleibt ein bestimmtes Restrisiko. Dieses Risiko muss durch das Unternehmen selbst getragen werden, weshalb die Bereitschaft des Managements, auf Risiken ohne Absicherung einzugehen und die potentiellen Konsequenzen zu übernehmen, bereits vorhanden sein muss. Die Risikoakzeptanz bringt dies darin zum Ausdruck, dass auf die Steuerungsmaßnahmen verzichtet wird und dass beim Risikoeintritt auf die bestehende Risikovorsorge gebaut wird. Die Risikovorsorge können beispielsweise Rücklagen oder Reserven des Unternehmens sein. Deshalb muss für den Fall, dass ein Risiko eintritt, schon von vornherein eine ausreichende Risikodeckung vorhanden sein, die den anfallenden Schaden aus eigener Kraft bewältigen kann, und ohne dass die Unternehmensaktivität bedeutend und nachhaltig beeinträchtigt wird.

Das bewusste Akzeptieren von Risiken sollte nur dann erfolgen, wenn die gegensteuernden Alternativen nur mit einem unverhältnismäßig hohen Aufwand verbunden sind. Das ist meistens nur der Fall, wenn sich die Risiken nur minimal auf das Unternehmen auswirken. Dies bedeutet, dass sich das Risiko durch eine geringe Eintrittswahrscheinlichkeit, sowie ein geringes Schadensausmaß auszeichnet.

---

<sup>11</sup> Vgl. Diederichs, 2012, S.127

### **3.4.4 Risikoerfassung und Risikoberichterstattung**

Die Manger benötigen aktuelle und zuverlässige Informationen. Sie sind der Ausgangspunkt für rationale, objektiv nachvollziehbare Entscheidungen. Dadurch wird das Risiko verringert eine Fehlentscheidung zu tätigen und somit sind sie für die Existenz- bzw. Erfolgssicherung eines Unternehmens unverzichtbar. Damit der nötige Informationsfluss auch zu Stande kommt, ist der Aufbau einer aller Unternehmensteile und -ebene umfassende Risikoberichterstattung angebracht. Dazu gehört auch die Bereitstellung von Risikoberichten und Informationen, damit eine Verbesserung, wenn nötig, für das Risikomanagement-Systems vorgenommen werden kann. Ohne eine adäquate Risikoberichterstattung und einer damit einhergehenden Transparenz über die bestehenden Risiken, kann das Risikomanagement seine Ziele und Aufgaben nicht erfüllen.

Die Risikoberichterstattung ist in das Standardberichtswesen mit einzubinden, weil die Risiken in einem direkten Beziehung mit den darin enthaltenen Informationen stehen. Durch die Einbettung risikorelevanter Informationen wird sichergestellt, dass die Informationen uneingeschränkt in die Entscheidungsfindung eingebracht werden.

Die Risikoerfassung umfasst somit alle Einrichtungen, Mittel und Maßnahmen zur Erarbeitung, Erfassung, Weiterleitung, Verarbeitung und Speicherung von risikorelevanter Daten. Dazu gehört ebenfalls die Erstellung, Ermittlung und Vermittlung von Informationen in Form von Berichten, die über die Tatsachen, Ereignisse, Zusammenhänge und Vorgänge aus dem Unternehmen und seiner Umwelt erstellt wurden.

Die Risikoerfassung verfolgt das Ziel, dass eine offene Kommunikation und eine hierarchieübergreifende Transparenz über die Risikosituation im Unternehmen erschaffen wird. Des weiteren soll sie das Risikobewusstsein bei dem Management und den Mitarbeitern schärfen. Die Aufgabe besteht also in der umfassenden und kontinuierlichen Informationsversorgung aller Entscheidungsebenen über die bestehenden Risiken und risikorelevanter Entwicklungen. Dadurch ist für Entscheidungsträger möglich, die Risikolage auf der operativen sowie auf der Gesamtunternehmensebene zu kontrollieren und gegebenenfalls rechtzeitig einzugreifen. Somit bildet die Risikoberichterstattung die Ausgangslage für die Gestaltung der unternehmerischen Gesamtrisikoposition.

Der Empfängerkreis der Informationen lässt sich in interne und externe Risikoberichterstattung unterteilen. Bei der internen Risikoberichterstattung werden die Informationen nur an Personen im eigenen Unternehmen weitergeleitet. Wo hingegen bei der externen Risikoberichterstattung die nötigen Informationen auch an außenstehende Personen übermittelt werden. Für die externe Risikoberichterstattung ist es notwendig, dass die benötigten Informationen auf der Basis der internen Risikoberichterstattung ermittelt werden. Bei der Gestaltung der Risikoberichterstattung ist zunächst mal die Frage zu beantworten nach dem Berichtszwecks. Von dem Berichtszweck lässt sich ableiten, welche Inhalte berichtet werden müssen und wie die anderen Merkmale ausgeprägt sind. Risikoberichte dienen für verschiedene Zwecke. Dazu zählen die Dokumentation von Ereignissen, Auslösung von Arbeitsvorgängen, Vorbereitung von Entscheidungen und Kontrolle des Betriebsablaufs. Neben der der Dokumentations-, Durchsetzungs- und Sicherungsfunktion hat

der Risikobericht noch die Rechenschaftsfunktion. Hier liegt der Zweck im Nachweis des Sorgfaltspflicht der Geschäftsführung.

### **3.5 Risikomanagement-Organisation**

#### **3.5.1 Aufgaben und Ziele der Risikomanagement-Organisation**

Zu der Risikomanagement-Organisation gehören die Institutionen und Funktionen eines Unternehmens, deren Aktivitäten auf die Erreichung der Ziele und die Erfüllung der Aufgaben des Risikomanagements abzielen. Sie bildet die Grundlage für die Identifizierung, Beurteilung, Steuerung und Überwachung der unternehmerischen Risiken. Die Ziele der Risikomanagement-Organisation sind die Erhöhung der Stabilität und Flexibilität des Unternehmens, sowie die Aufrechterhaltung des unternehmensweiten Risikobewusstseins. Weiterhin ist sie für die Identifizierung und Analyse von den Risiken auf allen Hierarchieebenen im Unternehmen verantwortlich. Auch sind sie hier für die Anwendung, Koordination und Kontrolle der Maßnahmen zur Risikobewältigung zuständig. Außerdem sollte sie sicherstellen, dass die Risikotransparenz und die Risikokommunikation durch eine Risikoberichterstattung und Informationsversorgung gewährleistet wird.

Damit die Funktionsfähigkeit des Risikomanagements und deren gezielte Risikobewältigung nachhaltig gewährleistet wird, müssen im Unternehmen die Verantwortlichkeiten, Strukturen und die Abläufe geregelt werden. Die Funktionen und Gremien, die sich in der bestehenden Organisation mit verschiedenen Schwerpunkten betraut sind und mit unterschiedlicher Intensität mit diesem Thema auseinandersetzen, sind durch sinnvolle Schnittstelle zu verknüpfen und im Notfall zu ergänzen.

#### **3.5.2 Gestaltung der Risikomanagement-Organisation**

##### **3.5.2.1 Allgemeine Grundsätze**

Als erstes sollte geklärt werden, ob die Aufgaben des Risikomanagements durch eine zentrale Stelle oder dezentral in den Linienfunktionen bearbeitet werden soll. Weiterhin sollte man überprüfen, ob die Trennung zwischen Sach- und Risikoentscheidungen sinnvoll ist, also ob das Risikomanagement in Unternehmensorganisation integriert oder abgespalten werden soll. Bei einer Abspaltung werden separate Stellen eingebaut, die von den vorhandenen Institutionen und Planungs-, Kontroll- und Informationsprozessen getrennt werden.

Die meisten Risiken entstehen dann, wenn Entscheidungen getroffen und Handlungen vollzogen werden, deshalb ist es nicht sinnvoll die Sach- und Risikoentscheidungen voneinander zu trennen. Dadurch sind die Risikomanagementaufgaben dezentral, d. h. die bestehende Organisation wird diese Aufgaben wahrnehmen und bearbeiten. Weil jeder Mitarbeiter das Verständnis für den eigenen Aufgabenbereich, das spezifische Know-How und das Vorliegen der zur Risikohandhabung benötigten Informationen hat, können die

Risiken besser bewertet werden und es kann schneller auf diese reagiert werden. So ist die Risikobewältigung von den Instanzen und Personen dezentral wahrzunehmen, damit ein effizientes Risikomanagement gewährleistet wird. Somit kann jeder Mitarbeiter als ein Risikomanager bezeichnet werden, wodurch die Verantwortung aller Organisationsmitglieder für risikobewusstes Handeln hervorgehoben wird. Somit betont die organisatorische Integration auf den verschiedenen Hierarchieebenen die Risikoverantwortung jedes einzelnen Mitarbeiters und dient somit für die Förderung einer unternehmensweiten Risikokultur.

Da der Mitarbeiter meistens nur die Risiken und die damit verbundenen Auswirkungen an seinem Arbeitsplatz abschätzen kann, wird er prozess- und funktionsübergreifende Risiken gar nicht oder nicht ganzheitlich erkennen und beurteilen können. Deshalb ist es wichtig das es eine übergeordnete Instanz im Unternehmen gibt, die über einen ganzheitlichen und interdisziplinären Überblick besitzt, weil sonst die Gefahr besteht, dass das Unternehmen den Risiken nur punktuell begegnet. Weiterhin können durch die fehlende Koordination ineffiziente Entscheidungen bei der Risikosteuerung getroffen werden. Folglich ist es notwendig, dass es eine unabhängige Kontrollstelle im Unternehmen gibt, die ein ausgeglichenes Verhältnis gewährleistet. Somit ist eine rein dezentrale Lösung nicht geeignet.

Eine weitere Möglichkeit wäre die Aufgaben auf eine Abteilung bzw. einen Mitarbeiter zu übertragen und Sach- und Risikoentscheidungen entschlossen voneinander zu trennen. Die Einrichtung einer solchen zentralen Instanz bringt insbesondere Koordinationsvorteile. So ist es möglich Risiken die in einer Abhängigkeit zu einander stehen aus den verschiedenen Unternehmensteilen zu erkennen, deren Auswirkungen zu beurteilen und risikobewältigende Maßnahmen einzuleiten, abzustimmen, koordinieren und zu überwachen.

Eine Trennung der Sach- und Risikoentscheidungen hat auch Nachteile. Weil eine zentrale Stelle nicht so gut vertraut ist mit den Arbeitsabläufen bzw. -inhalten wie der jeweilige Mitarbeiter es sein kann, dass die Risiken erst verspätet entdeckt werden und damit hat man eine geringer Reaktionszeit. Für eine ganzheitliche Risikobewältigung ist daher vonnöten, dass alle Mitarbeiter dabei mitwirken. Des weiteren ist eine Abspaltung der Risikogestaltung von den übrigen Aufgaben kaum möglich, weil sonst die Mitarbeiter keinen eigenen Entscheidungsspielraum haben. Weiterhin könnte es sein, dass Schnittstellenprobleme bei Sach- und Risikoentscheidungen auftreten und durch die organisatorische Trennung gibt es einen erhöhten Koordinationsbedarf. Das Risikomanagement verliert seine Berechtigung, wenn es zur Risikobewältigung beiträgt, aber die damit einhergehenden Kosten den Unternehmensgewinn deutlich schmälern. Somit ist auch ein ausschließlich zentraler Ansatz nicht die Ideallösung. Deshalb kommt in der Praxis ein kombinierter Ansatz aus Zentralisation und Dezentralisation zur Anwendung. Die komplette Organisation nimmt die Risikomanagement-Aufgaben wahr, aber des weiteren wird eine zentrale Risikomanagement-Instanz im Unternehmen etabliert.

Weiterhin muss geklärt werden, ob die Risikomanagement-Instanz als Stabs- oder Linienfunktion in die Organisationsstruktur eingegliedert wird und welche Kompetenzen sie besitzt.

Die Linienstellen haben die Funktion, dass sie mit der Erfüllung der Hauptaufgabe einer Organisation direkt beteiligt sind. Wobei hingegen die Stäbe mit der Aufgabe betraut sind, die Linieninstanzen bei deren Entscheidungen und der Erfüllung der Leitungsfunktion zu

unterstützen. Des Weiteren ist ihre Funktion die Planungs-, Informationsversorgungs- und Kontrollaufgaben wahrzunehmen. Der Unterschied zu den Linienstellen ist der, dass sie keine Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse und Durchsetzungskompetenzen haben. Die Entscheidung und deren Verantwortung verbleiben bei der Linieninstanz.

Damit die erforderlichen Koordinationsaufgaben des Risikomanagement erfüllt werden können, also die Sammlung und Verarbeitung risikorelevanter Informationen aus den verschiedenen Unternehmensteilen, sollte die Risikomanagement-Instanz als Stabsstelle etabliert werden. Des Weiteren ist die Stabsstelle besonders gut geeignet, die Risikokommunikation durch eine geeignete Risikoberichterstattung zu unterstützen und bei bereichsübergreifenden Entscheidungen der Linieninstanzen an den Schnittstellen beraten zu Seite zu stehen. Allerdings stößt die Stabsstelle auch auf ihre Grenzen, wenn Entscheidungen gefällt werden müssen, mit welchen Instrumenten und Maßnahmen Risiken bewältigt werden sollen, diese Kompetenz besitzen grundsätzlich nur die Linienstellen. Die Aufgaben- und Kompetenzverteilung zwischen der Unternehmenskompetenz und den andern Instanzen sind mit Hilfe der organisatorischen Integration festzulegen.

Zum Schluss muss man sich die Frage stellen, auf welcher Hierarchiestufe die zentrale Risikomanagement-Instanz installiert werden soll. Es ist möglich sie direkt als Stab der Geschäftsführung oder auf hierarchisch niedrigeren Ebenen zu etablieren.

Etabliert man sie als Stabsstelle der Geschäftsführung auf der höchsten Ebene, so zeigt das Management die Wichtigkeit und Verantwortung dieser Funktion. Des Weiteren wird deutlich gemacht, dass sie ihrer Sorgfaltspflichten in adäquater Art und Weise nachkommt. Ein weiterer Vorteil ist, dass die Instanz durch ihre Unabhängigkeit das Management und die Unternehmensfunktionen beraten können und weiterhin die Entscheidungen aus Risikomanagement-Perspektive kritisch beurteilen kann. Auch ist es möglich, dass die bestehenden Risiken objektiv behandelt werden, weil eine direkte Anbindung an das Management gewährleistet wird. Des Weiteren kann die Funktion unabhängig überprüfen, auf welche Art und Weise die Risikomanagement-Vorgaben durch die Geschäftsführung im Unternehmen eingehalten werden.

Wenn die Risikomanagement-Instanz auf einer hierarchisch niedrigeren Ebene etabliert, also zu einem bestimmten Ressort gehört, kann ihre Handlungsfähigkeit eingeschränkt sein. Dies hat zur Folge, dass die Organisation in einer großen Anzahl von Fällen nicht zulassen kann, dass die Risikomanagement-Funktion die Entscheidungen bzw. Aktivitäten hinterfragt oder beeinflussen kann. Auch kann es vorkommen, dass die notwendigen Kontroll- und Koordinationsaufgaben erschwert oder gar blockiert werden, wenn sie einem ganz bestimmten Ressort unterstellt werden, weil es sein kann, dass die Organisation die Funktion nicht als unabhängig wahr nimmt.

Abschließend ist festzuhalten, dass die Risikomanagement-Instanz am besten wahrnehmen kann, wenn sie als Stab direkt an die Geschäftsführung berichtet. Hierbei ist vor allem darauf zu achten, dass sie aufgrund der großen Distanz zum operativen Geschäft in die operativen Berichte mit eingebunden wird. Auch darf das Risikomanagement nicht wegen seiner Aufgaben und Ziele die bestehenden Organisationsstrukturen gänzlich neu strukturieren. Des Weiteren sollte ebenfalls keine isolierte Parallel-Organisation im Unternehmen geschaffen werden. Das Risikomanagement sollte vielmehr in die schon bestehende Organisations- und

Führungsstruktur des Unternehmens integriert werden und weiterhin mit den Geschäftsprozessen verbunden werden. Außerdem kann es sein, dass es aufgrund von fehlender Koordinationsmöglichkeiten von Linieninstanzen ein rein dezentraler Ansatz nicht vollkommen greift. Die Aufgaben des Risikomanagements müssen vor allem zwischen den bestehenden Organisation und der zentralen Risikomanagement-Instanz verteilt werden. Dann liegt die Verantwortlichkeit für die Erkennung, Beurteilung und Steuerung der Risiken in den Linienfunktionen und der zentralen Instanz obliegen vor allem die Koordinations- und Beratungsaufgaben. Damit nimmt sie dem Management und der Linienfunktion nicht die Entscheidung über die zu treffenden Risikobewältigungsmaßnahmen ab, sondern hilft dabei, dass widersprüchliche und zielbedrohende Entscheidungen getroffen werden. Des weiteren muss die unternehmensweite Risikokommunikation durch ein einheitliches Risikoberichtswesen unterstützt werden. Weil die zentrale Instanz vor allem Aufgaben hat, die einen koordinierenden Charakter haben, wird sie als Stabsstelle integriert. Allerdings sollte sie ebenfalls spezielle Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse besitzen, da die Koordinationsaufgaben auch die Überwachung der Maßnahmen zur Risikobewältigung einschließen sollten und bei Bedarf korrigierende Eingriffe von Nöten sind. Damit die Instanz ihre Aufgaben erledigen kann, sollte sie ein Einspruchsrecht haben und in der obersten Führungsebenen angesiedelt werden.

### **3.5.2.2 Praxisorientierte Gestaltungsansatz**

In der Praxis ist es möglich einen Risikomanager und die Bildung eines Risikoausschusses zu bilden. Jede Organisation benötigt eine koordinierende Stelle im Unternehmen, welche bei Risikomanagement-Aufgaben unterstützend beteiligt ist und die unternehmensweite Risikoberichterstattung begleitet sowie sicherstellt. Die Aufgaben können in Abhängigkeit von der Größe, Branche und Struktur des Unternehmens, durch eine Person oder durch eine Funktion mit mehreren Mitarbeitern ausgeführt werden.

Der Risikomanager arbeitet im Auftrag der Geschäftsführung und ist verantwortlich für das Vorhandensein, die Eignung und die unternehmensweite Funktionsfähigkeit des gesetzlich festgelegten Risikomanagements. Durch die Kontrolle der Anforderungen anhand der Gesetzgebung, Rechtsprechung und eventuellen Anpassung des Risikomanagement-Systems garantiert er, dass die Aufbau- und Ablauforganisation aus den richtigen Erkenntnissen besteht. Somit nimmt der Risikomanager eine tragende Rolle in der Risikomanagement-Organisation ein. Des weiteren sollte der Risikomanager die Geschäftsführung unterstützen, damit im Unternehmen das unternehmensweite Risikobewusstsein aufrecht gehalten wird. Weiterhin sollte er die Organisation durch die Bereitstellung von Methoden und Instrumente unterstützen und kann bei Besonderheiten beraten zur Seite stehen. Der Risikomanager trägt somit zu mehr Akzeptanz und Qualität des Risikomanagements im Unternehmen bei. Auch ist der Risikomanager für die Risikoberichterstattung verantwortlich. Er muss die Risiken erheben, analysieren und aggregieren und dann mit Hilfe von Berichten an die verantwortlichen Entscheidungsträger weitergeben. Daneben erstellt der Risikomanager einen Risikobericht im Lagebericht, damit gewährleistet wird, dass das Risikomanagement-System alle wesentlichen Risiken und eingesetzten risikosteuernden Maßnahmen sachgerecht und

angemessen beschrieben wird. Über diese Inhalt stimmt sich der Risikomanager mit den entscheidenden Linieninstanzen, den anderen operativen Organisationseinheiten und der Geschäftsführung ab. Zudem kann der Risikomanager das Unternehmen gegenüber dem Abschlussprüfer vertreten und dem Prüfer bei der Planung sowie Durchführung des Risikofrüherkennungs- und Überwachungssystems mitwirken. Weiterhin ist er für die ständige Erstellung und Weiterentwicklung der Risikomanagement-Richtlinie des Unternehmens verantwortlich. Auch überprüft er ob diese Richtlinien eingehalten werden, damit die einhergehenden Regeln in diesem Bereich sichergestellt sind. Außerdem ist er für die Koordination und Organisation des Risikoausschusses verantwortlich. Hier in diesem Gremium werden die Risikosituation und die risikorelevanten Themen von unternehmensweiter Bedeutung analysiert und diskutiert und anschließend eine Empfehlung für die Geschäftsführung entworfen. Als ein festes Mitglied dieses Gremiums kann der Risikomanager somit der Geschäftsführung bei der Risikosteuerung und der Formulierung der Risikomanagement-Strategien behilflich sein.

Weil der Risikomanager an kapazitative Grenzen oder an Kompetenzgrenzen stoßen kann, ist es sinnvoll einen Risikoausschuss als ergänzende und unterstützende Kontroll-, Überwachungs- und Steuerungsinstanz in der Risikomanagement-Organisation zu etablieren. Der Risikomanager sollte ebenfalls ein Mitglied dieses Ausschusses sein.

Die Hauptaufgabe des Risikoausschusses liegt in der unabhängigen Analyse der wesentlichen Risiken aus der Gesamtunternehmensperspektive. Dies kann beispielsweise auf der Grundlage des Risikogesamtberichts des Risikomanagers erfolgen. Hierbei muss der Ausschuss überprüfen, ob alle wesentlichen Risiken identifiziert wurden und ob er zu der gleichen Risikobeurteilung kommt wie die operativen Organisationseinheiten. Des weiteren muss der Ausschuss die bestehenden Bewältigungsmaßnahmen der Risiken kritisch hinterfragen, die funktionsübergreifend bestehen oder einen enormen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- oder Ertragslage oder die Reputation des Unternehmens haben können. So wird entgegen gewirkt, dass der Ausschuss sich nicht mit jeder einzelnen Maßnahme bzw. Risiko beschäftigen muss. Sollten dann Lücken bei den Bewältigungsmaßnahmen aufgedeckt werden, kann der Risikoausschuss mit risikobewältigen Programmen und Maßnahmen in Abstimmung mit den jeweiligen Organisationseinheiten eingreifen und diese koordinieren. Weiterhin kann der Ausschuss anstehende Entscheidungen der Geschäftsführung aus der Risikomanagement-Perspektive kritisch analysieren und daraufhin Empfehlungen geben. Außerdem muss er sich mit den Themen auseinandersetzen, die durch die Unternehmensorganisation an ihn herangetragen werden. Auch muss er überwachen, ob die Beschlüsse und Risikolimits durch die Organisation eingehalten wird und ob die bestehenden Maßnahmen im gewünschten Rahmen greifen. Damit der Risikoausschuss seine Aufgaben erfolgreich gestalten kann und nicht nur als eine Beraterrolle im Unternehmen angesehen wird, sollte er der Geschäftsführung Bericht erstatten und weiterhin mit Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen ausgestattet werden. Allerdings sollte man darauf achten, dass den Befugnissen Grenzen gesetzt werden. Der Risikoausschuss sollte nicht die Verantwortung der Geschäftsführung und der Überwachungsgremien wie dem Aufsichtsrat einnehmen. Am besten ist es, wenn man Mitglieder der Geschäftsführung in den Risikoausschuss etabliert, dadurch wird von Anfang eine Informationsrückkopplung gewährleistet.

## 4 Risikomanagement im Global Sourcing

### 4.1 Geschäftsrisiko und Risikostruktur

Ein Risiko entsteht durch die Unsicherheit zukünftiger Entwicklungen, die negative finanzwirtschaftliche Auswirkungen auf das Unternehmensergebnisse haben. Es ist auf den ersten Blick plausibel, dass eine Tätigkeit außerhalb des vertrauten nationalen Marktes ein so verstandenes erhebliches Risikopotenzial birgt.<sup>12</sup> Durch die zusätzlichen und größtenteils unbekanntem Einflussvariablen beim Global Sourcing, wird die Unsicherheit der Prognosen erhöht. Dies hat zur Folge, dass die Gefahr besteht, dass die gesetzten Ziel, vor allem die Gewinn- und Wertsteigerungsziele, nicht erlangt werden. Deshalb ist es unbedingt notwendig, dass die Geschäftstätigkeit und damit einhergehenden Entscheidungen in einem internationaltätigen Unternehmen in ein explizites Risikomanagement eingebunden wird. Ein solches Risikomanagement kann als eine koordinierte Bündelung von Maßnahmen verstanden werden, mit der die Absicht verfolgt wird, dass der Unternehmenswert und die anderen Zielgrößen des Unternehmens vor den negativen, die aus der Unsicherheit entstehenden Entwicklungen zu bewahren. Um dies zu erzielen, gibt es folgenden Möglichkeiten:

- Risikovermeidung

Hierbei werden risikobegründende Ursachen vermieden. In der extremsten Form bedeutet dies die gänzliche Vermeidung aller Auslandsaktivitäten. Das Gegenstück besteht in der bewussten Hinnahme des Risikos, ohne zu versuchen, diese in irgendeiner Form zu beeinflussen.

Beispiele hierfür wären die Einstellung der Auslandsaktivitäten oder die Aufstellung von K.O.-Kriterien für die Lieferanten.

- Risikoverminderung

Das Mittel der Risikoverminderung stellt eine weniger extreme Variante dar. Die Risikoverminderung beinhaltet die Risikoverteilung und die Risikokompensation.

Beispiele sind die Diversifikation des Kundenstammes und den Hedging mit Derivaten.

- Risikobesicherung

Für eine große Anzahl von den verschiedenen Risiken können die eventuellen negativen Auswirkungen ganz oder aber teilweise durch Versicherungen, Garantien oder Bürgschaften versichert werden.

Beispielsweise hierfür wären Transportversicherungen oder Hedging oder Exportkreditversicherungen.

---

<sup>12</sup> Vgl. Meckl, 2006, S.229

- Risikoabwälzung

Durch die Risikoabwälzung bzw. Risikoüberwälzung wird das Risiko ganz oder teilweise entgeltlich oder unentgeltlich einem Dritten übertragen.

Beispiel wäre die Fakturierung in der Inlandswährung.

Die Voraussetzung für ein dezidiertes Risikomanagement mit der Auswahl der jeweiligen richtigen Risikostrategie ist die möglichst vollständige und genaue Identifizierung der Risikokomponenten. Die nachfolgende Darstellungen gibt einen Überblick über diese Risikokomponenten aus internationaler Geschäftstätigkeit.

Risikokomponenten international tätiger Unternehmen			
Ökonomische Risiken/ Geschäftsrisiken	Länderrisiken		Währungsrisiken
	Politische Risiken	Sonstige Risiken	
Preisrisiko	Enteignungsrisiko	Sprache	Transaktionsrisiko
Marktrisiko	Dispositionsrisiko	Kultur	Translationsrisiko
Transportrisiko	Transferrisiko	Wettbewerbsfähigkeit	ökonomisches Risiko
Lieferungsrisiko	Sicherheitsrisiko		
Kreditrisiko	Rechtsrisiko		
Fabrikationsrisiko			
Delkredererisiko			

Darst. 7: Risikokomponenten international tätiger Unternehmen  
(in Anlehnung an Meckl, 2006, S. 230)

## 4.2 Ökonomische Risiken/Geschäftsrisiken

In diesem Abschnitt werden die allgemeinen Geschäftsrisiken bei internationalen Aktivitäten betrachtet. Wie man der oberen Tabelle entnehmen kann, enthält diese Risikokomponente mit dem Markt- und Preisrisiko auch Bestandteile, die ebenfalls in den nationalen Märkten in fast der gleichen Art und Weise in Erscheinung treten. Bestimmte Planungskonzepte und Marktanalysen können diese Risiken auch auf dem internationalen Markt einschränken. Aber am internationalen Markt sind in den meisten Fällen die Unsicherheiten über die zukünftigen Entwicklungen größer, weil eine schlechtere Informationslage existiert. Die Markt- und Preisrisiken kommen sowohl bei der reinen Außenhandelstätigkeit vor als auch bei den Direktinvestitionen die im Ausland getätigt werden.

Das Transportrisiko entsteht im Global Sourcing häufig deshalb, weil man eine deutlich höhere Komplexität als gegenüber dem nationalen Rahmen feststellen kann. Dieses Risiko beschränkt sich im Wesentlichen auf die reine Handelsbeziehung ins Ausland. Der häufige Wechsel des Transportmittels und die Komplexität der Logistikkonzepte zur Sicherung der zeitgerechten sowie kostengünstigen Lieferung erhöhen das mit dem Transport einhergehende Risiko. Allerdings gibt es eine große Anzahl von Möglichkeiten dieses Risiko in den Griff zu bekommen, vor allem aus dem Bereich der Risikobesicherung gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten, die diese Unsicherheiten eingrenzen. Dies kann man allerdings meistens nur durch einen zusätzlichen Kostenaufwand erreichen.

Das Fabrikationsrisiko befasst sich mit dem vertragswidrigen Verhalten eines ausländischen Kunden während der Herstellungszeit des zu liefernden Produktes. Dieses Risiko kann beispielsweise aus einer Kündigung des Vertrages oder der Nichtbezahlung von Raten bestehen. Aber durch rechtliche Risiken kann die Durchsetzung von den Forderungen aus dem Vertragsverhältnis schwierig und langwierig sein. Grundsätzlich kann man hier mit den Methoden der Risikovermeidung und Risikoverminderung, aber vor allem der Risikobesicherung arbeiten.

Das am häufigsten auftretende Risiko im Auslandsgeschäft ist das Zahlungsausfallsrisiko bzw. das Delkredererisiko. Hierzu zählt vor allem die Weigerung der Bezahlung der gelieferten Ware durch den ausländischen Kunden. Für diese Fälle haben sich explizite Instrumente mit hohem Standardisierungsgrad gebildet, indem das anfallende Risiko vermindert, besichert oder abgewälzt wird. So gibt es beispielsweise Formen der Außenhandelsfinanzierung, wie z.B. Akkreditive, die das Bonitätsrisiko des Schuldners durch ein Zahlungsverprechen einer Bank beseitigen. Weiterhin gibt es Ausfuhrkreditversicherungen, bei denen gegen Prämienzahlung das Risiko übernommen wird.

## **4.3 Länderrisiko**

### **4.3.1 Allgemeine Bestandteile des Länderrisikos**

Bei den sogenannten Länderrisiken handelt es sich um Risiken, die sich aus den besonderen Bedingungen des jeweiligen Ziellandes ergeben. Das Länderrisiko befasst sich mit allen aus der gesamtwirtschaftlichen, politischen und soziokulturellen Situation eines Landes resultierenden Verlustgefahren, die dem eigenen Unternehmen entstehen können. Die Länderrisiken kann man in ökonomischen, politisch-rechtliche sowie soziokulturelle Länderrisiken einteilen. Zu den wichtigsten ökonomischen Länderrisiken gehören besonders die Inflationsrisiken und die Risiken, die sich aus der internationalen Liquidität oder der Verschuldungssituation eines Landes ergeben. Zu den politisch-rechtlichen Risiken zählen die Enteignungsrisiken, die durch teilweise oder vollständige Konfiszierung von Vermögenswerten widerspiegeln, Dispositionsrisiken, die eine Einschränkung der Handlungsfreiheit auf Grund von administrativen Auflagen, Unruhen oder Streiks

nachsichziehen. Des weiteren zählen zu dieser Risikogruppe die Transferrisiken, sowie die Sicherheitsrisiken und fiskalische Risiken. Die fiskalischen Risiken befassen sich mit der Unsicherheit über die zukünftige Steuerpolitik und der Gefahr des Wegfallens von öffentlichen Aufträgen in Folge von Sparzwängen. Auch kann es sein, dass Risiken durch spezielle Probleme und Vorbehalten der Regierungen, Behörden und sonstigen Institutionen des Gastgeberlandes gegenüber dem ausländischen Unternehmen entstehen können. Dadurch kann es sein, dass aus diesen Gründen für die ausländischen Unternehmen diskriminierende rechtliche Bestimmung ergeben können. Weiterhin können im Global Sourcing soziokulturelle Risiken entstehen. Hierbei sind vor allem die typischen Risiken sprachbedingter Missverständnisse und kultureller Divergenzen zu nennen. Insbesondere weiche Indikatoren, wie beispielsweise die Einkommensverteilung, das Bildungsniveau oder die Einstellung der Bevölkerung zur Arbeit und Konsum sind hierbei von Bedeutung. Diese sogenannten weichen Faktoren müssen bei der Marktbearbeitung erkannt und richtig eingeschätzt werden, damit daraus kein Risiko für das Unternehmen entsteht.

#### **4.3.2 Management des Länderrisikos**

Die Länderrisiken nehmen nach wie vor eine zentrale Rolle ein, sowohl für die Marktauswahlentscheidung als auch für die Entwicklung, Bewertung, Auswahl und Implementierung der ländermarktspezifischen Internationalisierungsstrategie. Zu aller erst muss man die Risiken der einzelnen Länder bestimmen. Dies kann man tun indem man von Ratingagenturen die sogenannten Indices anschaut, in denen die Länderrisiken erfasst werden und in regelmäßigen Abständen herausgegeben werden.

Grundsätzlich kann die Bestimmung des Länderrisikos anhand qualitativer Verfahren, wie z.B. Country Forecast Reports, die ein ganzheitliches Bild der Situation eines Staates anstreben erfolgen oder durch quantitativer Verfahren, die das Länderrisiko in einer zahlenmäßigen Bewertung widerspiegeln. Der Vorteil der qualitativen Verfahren liegt vor allem in der individuellen Bewertung der einzelnen Staaten mittels ausgewählter Kriterien, wie beispielsweise Stärke der Gewerkschaft oder Kauflust. Allerdings ist es schwierig die verschiedenen Länder und deren einzelnen Kriterien miteinander zu vergleichen. Hier kommen die quantitativen Verfahren zum Einsatz. Diese Verfahren ermöglichen die betrachteten Länder zu vergleichen, in dem sie versucht das Länderrisiko als kardinale bzw. ordinale Maßzahl zu quantifizieren. Eines der bekanntesten Konzepte ist das BERI (Business Environment Risk Index), dass für ca. 45 verschiedenen Länder und 5 Regionen erstellt wird und jeweils Prognosen für jeweils ein Jahr und fünf Jahre enthält. Des BERI wird in drei Teilindizes eingeteilt, die anschließend zum sogenannten Profit Opportunity Recommendation Index (POR) zusammengefasst werden. Der erste Indikator ist der Operatins Risk Index (ORI), der misst welches Geschäftsklima von Experten aus Industrieunternehmen, Banken und Wirtschaftsforschungsinstituten anhand von 15 verschiedenen Indikatoren beurteilt wird. Der zweite ist der Political Risk Index (PRI), mit dem die politische Stabilität mit 10 unterschiedlichen Kriterien geprüft werden. Der dritte ist der Rückzahlungsfaktor (R-Faktor), dieser gibt über das Rückzahlungsrisiko eines Landes

hinsichtlich der Schuldzinsen und der Tilgungen sowie der fälligen Lizenzgebühren gegenüber ausländischen Kapitalgebern Aufschluss. Dadurch ist es möglich mit dem BERI einen guten ersten Eindruck von einem Land zu bekommen. Der durch die Quantifizierung hergestellte Eindruck von Objektivität darf jedoch nicht über die typischen Probleme quantitativer Verfahren hinwegtäuschen. Deshalb es notwendig die quantitativen Konzepte für eine unternehmensindividuelle Beurteilung des Länderrisikos mit qualitativen Aspekten zu ergänzen.

Grundsätzlich stehen im Rahmen des Risikomanagements mehrere verschiedenen Risikostrategien zur Auswahl. Zum einen kann man versuchen das Risiko vollständig zu vermeiden. In der extremen Form heißt das, dass die Aktivitäten in Ländern mit hohem Risiko gänzlich eingestellt werden. Andererseits kann man auch versuchen, das Risiko bewusst hinzunehmen ohne zu versuchen gegenzusteuern. Weiterhin ist es möglich für ein Unternehmen die Risiken zu mindern oder zu begrenzen. Dies schafft man beispielsweise durch die Wahl von Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien mit einer geringen Eigenkapitaleinsatz. Auch kann man versuchen das Risiko zu streuen, dies kann man erlangen durch Diversifikation des Länderportfolios bzw. des Kundenstammes. Länderrisiken, sowie die Attraktivität von Ländermärkten, sind meistens subjektiv und unternehmensindividuell. Deshalb ist es einleuchtend, dass die beispielsweise die politische Stabilität eines Landes für ein großes, bereits stark international diversifiziertes Unternehmen eine andere Rolle spielt als ein kleines bis mittelständisches Unternehmen. Weiterhin ist es in den meisten Fällen so, dass die risikoreichen Länder ein besonders hohes Marktpotenzial aufweisen. Deshalb kann man keine generelle Aussage machen, welche Strategie im Umgang mit den Länderrisiken den größten Vorteil bringt.

## **4.4 Währungsrisiken**

### **4.4.1 Grundlagen des Währungsmanagements**

Internationale Unternehmen, die in den unterschiedlichen Währungsräumen ihre Geschäfte abwickeln, sind besonderen Risiken ausgesetzt, die sich aus dem Übergang von einer Währung auf eine andere entstehen. Wechselkurse sind das Ergebnis eines komplexen Zusammenwirkens einer Vielzahl vorwiegend makroökonomischer Einflussfaktoren, aber auch politischer und nicht zuletzt spekulativer Einflussnahmen an der internationalen Devisenmärkten.<sup>13</sup> Sie sind für die Unternehmen eine weitestgehend exogene Einflussgröße in der internationalen Geschäftstätigkeit. Grundsätzlich bekämpft man die Währungskrisen mit den gleichen Risikostrategien, die man bei den Länderrisiken anwendet:

---

<sup>13</sup> Vgl. Meckl, 2006, S.237

- Risikovermeidung

In der extremsten Form der Risikovermeidung verzichtet man vollständig auf Fremdwährungsgeschäfte. Beispielsweise beschränkt man seine internationale Geschäftsaktivität auf die Mitgliedstaaten der Eurozone.

- Risikoverminderung

Diese Strategie stellt eine weniger extreme Variante dar. Die Risikoverminderung enthält die Risikoverteilung durch die internationale Diversifikation des Kundenstammes und die Risikokompensation durch das Anstreben eines ausgeglichenen Verhältnisses der Forderungen und Verbindlichkeiten in einer bestimmten Fremdwährung.

- Risikobesicherung

Die Risikobesicherung zählt zu den klassischen Aufgaben des Währungsmanagements. Hier werden die Währungsrisiken teilweise oder vollständig besichert. Der Schwerpunkt dieser Strategie liegt in den devisenmarktbezogenen Kurssicherungsmaßnahmen, die das Ziel haben, dass die Höhe der erwarteten zukünftigen Einnahmen in der Heimatwährung nicht durch Wechselkursschwankungen beeinflusst werden. Das Einsetzen solcher Maßnahmen zur Risikoreduktion bzw. -eliminierung wird als Hedging betitelt. Aber gleichzeitig wird durch das Hedging auch die möglichen Gewinnchancen, die aus einer vorteilhaften Veränderung des Kassakurses entstehen können, ausgeschlossen. Deshalb wird Hedging als eine unmittelbare Reaktion eines Unternehmens auf unsichere Einzahlungen in die Inlandswährung aus einer gewöhnlichen Geschäftstätigkeit bezeichnet.

- Risikoabwälzung

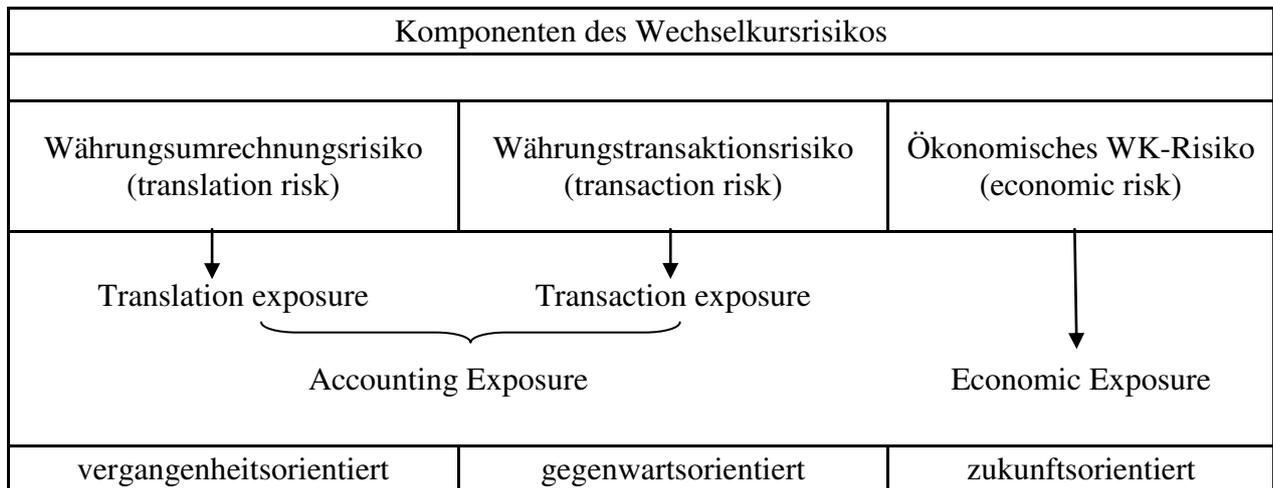
Bei der Risikoabwälzung und der Risikoüberwälzung wird das Risiko ganz oder teilweise einem Dritten übertragen. Dies kann entgeltlich oder unentgeltlich erfolgen. So kann beispielsweise der Exporteur das Risiko einer nachteiligen Wechselkursschwankung während seitens des Importeurs eingeräumten Zahlungsziels auf diesen abwälzen, indem eine Fakturierung in der Inlandswährung vorgenommen wird. Weiterhin kann man eine auf Fremdwährung lautende Forderung auch gegen Inlandswährung an einen Dritten verkaufen.

Die Aufgabe des betrieblichen Währungsmanagements besteht also darin, zunächst die besichernde Wechselkurspositionen zu ermitteln und eine Prognose über die zukünftigen Entwicklungen der Wechselkurse zu bilden. Anschließend werden adäquate Instrumente zum Umgang mit den identifizierten Wechselkursrisiken ausgewählt und angewendet. Die jeweils zu wählenden Instrumente hängen von den Typen von Währungsrisiken ab, mit denen sich das Unternehmen auseinandersetzen muss.

#### **4.4.2 Typen von Währungsrisiken**

Währungs- und Wechselkursrisiken zeigen die Gefahren auf, welche durch den Übergang von einer Währung auf eine andere eintreten können und welche die Erfolgs- bzw.

Liquiditätsreserven eines Unternehmens beeinträchtigen. Die meisten Risiken sind in der Regel mit solchen Verlustgefahren bezüglich des Kapitaleinsatzes bzw. der zu erwarteten Verluste ausgerichtet. Bei Risiken des Währungsrisikos kann es allerdings sein, dass auch eine Gewinnchance entsteht, die bei einer entsprechenden Entwicklung des Wechselkurses auch zusätzliche Erträge zur Folge haben kann. Damit man eine differenzierte Analyse der unterschiedlichen Komponenten des Wechselkursrisikos vornehmen kann, hat sich eine Systematisierung nach dem Zeitbezug durchgesetzt:



Darst. 8: Komponenten des Wechselkursrisikos  
(in Anlehnung an Meckl, 2006, S. 238)

#### 4.2.2.1 Das Währungsumrechnungsrisiko (Translationsrisiko)

Das Translationsrisiko beschreibt die Gefahr, dass der Unternehmenserfolg gemindert wird, durch die Umrechnung der Fremdwährung in die Heimatwährung auf Grund von Abweichungen des zu erwarteten Wechselkurses. Dieses Problem trifft vor allem bei der Konsolidierung von Auslandsniederlassungen im Unternehmensabschluss und bei der Erstellung des Einzel- und nationalen Abschluss auf. Deshalb wird eine primär abschluss- bzw. bilanzorientierte Betrachtungsweise erstellt, die sich auf die Einflüsse von Wechselkursänderungen auf die Umrechnung von der Fremdwährung in die Inlandswährung auftragen.

Das betriebliche Währungsmanagement hat nur eingeschränkte Möglichkeiten, um diese Währungsumrechnungsrisiken zu beeinflussen. Dies liegt daran, dass die Ergebnisse der Erfolgsermittlung auf buchhalterischen Konventionen aufbauen, weshalb die zu deckende Fremdwährungsposition je nachdem welches Umrechnungsverfahren genutzt wird, einmal positiv und einmal negativ sein kann. Längerfristig kann das Unternehmen versuchen, die Bilanzpositionen umzuschichten, dass im Falle einer erwarteten Abwertung der Auslandswährung die Währungsumrechnungsverluste minimiert werden und bei einer erwarteten Aufwertung der Auslandswährung die Währungsumrechnungserträge maximiert werden. Diese Maßnahme ist sehr aufwändig und sollte deshalb nur in bestimmten

Ausnahmefällen angewendet werden, beispielsweise bei einer vollständigen Retransferierung der gesamten Aktiva und Passiva der Auslandsgesellschaft zur eigenen Muttergesellschaft.

Bei der Konsolidierung der Bilanzen von der Mutter- und Tochtergesellschaft im internationalen Konzernabschluss, entscheidet die Wahl des Währungsumrechnungsverfahrens, ob es einen ausgewiesenen Translationsgewinn bzw. Translationsverlust gibt. Das Kernproblem bei der Währungsumrechnung ist die Bestimmung des Zeitbezugs des jeweilig zu benutzenden Umrechnungskurses. Hierbei kann zwischen zwei wesentlichen Umrechnungskursen unterscheiden:

- Kassakurs: Dieser Kurs ist der Wechselkurs am Stichtag des Konzernabschlusses.
- Historischer Kurs: Dieser entspricht dem Wechselkurs zum Zeitpunkt der Anschaffung, Herstellung oder Entstehung eines Wertes bzw. der Abwicklung eines Geschäftes.

Welcher Umrechnungskurs für welche Bilanzposition verwendet wird, wird vom benutzten Umrechnungsverfahren bestimmt. In der Literatur werden vor allem folgenden vier Verfahren zur Umrechnung von Währungen benutzt:

- Umrechnung mit dem Stichtagkurs

Die Stichtagmethode kann man in zwei Varianten gliedern. Bei der Ersten, der reinen Stichtagkursmethode werden alle Bilanzpositionen einheitlich mit dem aktuellsten Kassakurs umgerechnet. Der Vorteil dieser Methode ist die einfache Handhabung. Die Währungsauf- bzw. Abwertungen kommen in der Regel mit den Zu- bzw. Abschreibungen auf allen Bilanzpositionen gleich. Dadurch kommt es aber zu einer verzerrten Darstellung der tatsächlichen Werte- und Erfolgsverhältnisse, das das Eigenkapital ebenfalls durch die Wertänderung betroffen ist. Dies hat zur Folge, dass die Veränderung nicht mehr nur den tatsächlichen Erfolg widerspiegelt, sondern auch gleichzeitig die Entwicklung des Außenwerts der Fremdwährung aufzeigt. Der so entstehende Mangel, soll durch die modifizierte Stichtagkursmethode beseitigt werden. Diese rechnet das Eigenkapital zu aller erst zum historischen Kurs um, damit die notwendigerweise auftretende bilanzielle Umrechnungsdifferenz als ein Sonderposten dargestellt werden kann.

- Kursdifferenzierung nach Fristigkeit

Diese Methode besagt, dass die Volatilität der Wechselkurse für längerfristige Vermögensgegenstände, wie z.B. Grundstücke, irrelevant sind, während es jedoch sinnvoll sein kann, kurzfristige Vermögensgegenstände, wie Lagerbestände, zu dem aktuellen Tages bzw. Kassakurs zu bewerten.

- Kursdifferenzierung nach Geldcharakter

Bei diesem Verfahren sind Vermögensposten, wie beispielsweise liquide Mittel, Forderungen und Verbindlichkeiten, zum Kassakurs umzurechnen. Des weiteren werden nichtmonetäre Posten, z.B. Sachanlagen und Vorräte, zum historischen Kurs umgerechnet.

- Kursdifferenzierung nach dem Zeitbezug

Diese Methode ist auch unter dem Namen "temporal principle of translation" bekannt. Diese Währungsumrechnung ist die Differenzierung der Umrechnungskurses nach dem Zeitpunkt der Anschaffung. Nach den historischen Kursen werden hierbei die historischen Werte, das sind meistens der mit Anschaffungswerten bewertete Teil des Anlage- und Umlaufvermögen, umgerechnet und die Gegenstandswerte mit dem Kassakurs.

#### **4.2.2.2 Das Währungstransaktionsrisiko**

Das Transaktionsrisiko knüpft an das Währungsumrechnungsrisiko an. Hier geht es um einzelne Zahlungstransaktionen, bei denen ein tatsächlicher Umtausch der Währung in eine andere erfolgt. Dieses Risiko entsteht durch die Möglichkeit, zukünftige Wechselkursgewinne bzw. -verluste bei Transaktionen zu realisieren, die schon getätigt wurden und in einer ausländischen Währung bewertet wurden. Damit betrifft das Währungstransaktionsrisiko auch Export- und Importunternehmen, während das Währungsumrechnungsrisiko vor allem internationale Unternehmen betrifft, die Direktinvestitionen im Ausland tätigen.

Das Währungstransaktionsrisiko betrifft in der Regel vertraglich fixierte Fremdwährungszahlungen und dient deshalb als eine gute Grundlage für die Erarbeitung von Sicherungsmaßnahmen. Die abzusichernde Position ist die Differenz zwischen den vertraglich festgelegten zukünftigen Zahlungsein- bzw. -ausgängen in jeder Währung. Die Instrumente, mit denen sich das Währungstransaktionsrisiko vermeiden oder dessen Auswirkungen einschränken lässt, kann man in interne und externe Kurssicherungsinstrumente gliedern. Die externen Kurssicherungsinstrumente sind charakteristisch dafür, dass eine dritte Partei hinzugezogen wird, die nicht ein Kontrahent im Rahmen des abzusichernden Geschäfts ist. Die internen Kurssicherungsinstrumente lassen sich nochmals in monolaterale und multilaterale einteilen. Beispiele für die monolateralen Kurssicherungsinstrumente wäre die interne Verrechnung mit Forderungen und Verbindlichkeiten, die die Fristigkeit haben und in der selben Währung erfasst sind. Die multilateralen befassen sich damit, dass Vereinbarungen mit den Geschäftspartnern getroffen wird, dass die Transaktionen in der Inlandswährung abgewickelt werden. Die externen Kurssicherungsinstrumente können Devisentermingeschäfte, Fremdwährungskredite oder der Verkauf von Forderungen. Bei einem Devisentermingeschäft vereinbaren zwei Geschäftspartner, an einem fest vereinbarten Termin in der Zukunft eine Währung gegen eine andere Währung zu tauschen, wobei der Tauschkurs bereits bei Geschäftsabschluss festgelegt wird. Der Fremdwährungskredit ist ein Kredit, der in einer anderen Währung als der Inlandswährung des Kreditnehmers aufgenommen wird und später wird er ebenfalls in der Fremdwährung zurückgezahlt.

Man muss aber festhalten, dass nicht alle verfügbaren Instrumente für jedes einzelne Unternehmen die Sicherungszwecke und für jede Risikosituation geeignet sind. Vielmehr orientieren sie sich an Einzelproblemen und werden dabei von einer Vielzahl von Faktoren

beeinflusst. Zu diesen Faktoren zählen die Risikoeinstellung des Unternehmens und die Bedeutung einer festen Kalkulationsbasis. Weiterhin gehört hierzu die Verfügbarkeit geeigneter Kurssicherungsinstrumente und der Effizienz bei deren Bereitstellung. Weitere Faktoren sind die entstehenden Kosten und die Sekundäreffekte, welche die angewendeten Instrumente haben.

#### **4.2.2.3 Das ökonomische Wechselkursrisiko**

Dieses Risiko befasst sich mit der Gefahr, dass der ökonomische Wert der von Direktinvestitionen im Ausland erwarteten Rückflüsse durch Wechselkursänderungen beeinflusst werden. Der ökonomische Wert bzw. Strategiewert entspricht den aus dem Investitionsobjekt resultierenden, diskontierten Nettoeinzahlungen.<sup>14</sup> Es können nicht nur einzelne Auslandsprojekte in dieses Konzept einbezogen werden, sondern auch Tochtergesellschaften im Ausland. Das Resultat der Untersuchung aller ökonomischen Einflussfaktoren, die sich in Folge der Wechselkursschwankungen negativ oder ggf. positiv auf den zukünftigen Unternehmenserfolg auswirken, ist das ökonomische Wechselkursrisiko von Bedeutung, da es den Free Cash Flow beeinflussen kann. Allerdings eignen sich dieses Konzept nicht für die tägliche Absicherungspraxis. Diese Methode benötigt einen erhebliche Informationsbeschaffungsaufwand, sowie Informationsverarbeitungsaufwand, um das abzusichernde economic exposure zu prognostizieren und Anhaltspunkte zur Konkretisierung zu liefern, damit erfolgreiche und langfristige Maßnahmen eingeleitet werden können.

Als strategisches, zukunftsgerichtetes Konzept kann und sollte es aber zur Konzipierung langfristiger Unternehmensmaßnahmen eingesetzt werden. Die Maßnahmen eines solchen strategischen Währungsmanagement sollten die Gestaltung einer langfristigen und möglichst währungskongruenten Finanzierungsstrategie von Auslandsaktivitäten, die Substitution von Importen durch inländische Einsatzfaktoren, die Umlenkung von Investitionsgüterbezügen und von konzerninternen Transaktionen sowie eine internationale Diversifikation der Produktions- und Absatzbasis umfassen. Diese Maßnahmen sind keine Kurssicherungsmaßnahmen im engeren Sinne, sondern strukturpolitische Maßnahmen, damit eine langfristige Kongruenz zwischen der Währungsstruktur der Ein- bzw. Auszahlungen gewährleistet wird. Man sollte die Maßnahmen bereits dann einsetzen, wenn ein langfristiges Auslandengagement geplant wird und nicht erst wenn internationale Aktivitäten getätigt werden.

---

<sup>14</sup> Vgl. Meckl, 2006, S. 250

## 5

### Auswirkungen für das Risikomanagement

Das Risikomanagement sieht sich im Global Sourcing vielen verschiedenen Risiken ausgesetzt, welche es gilt im gewissen Maße zu vermeiden und zu nutzen. Um das Ziel der Sicherung des Unternehmensbestandes zu gewährleisten, sollte auf jeden Fall der gesamte Beschaffungsprozess ständig genauestens überwacht und überprüft werden. Somit wird die Gefahr von Verzögerungen bei den Bestellungen minimiert. Sollten trotzdem Risiken auftreten, werden diese rechtzeitig entdeckt und können so analysiert und bewertet werden, damit die richtigen Maßnahmen eingeleitet werden können. Des Weiteren sollte man darüber nachdenken, ob es vielleicht sinnvoll wäre, die Qualitätssicherung schon im Beschaffungsland vorzunehmen. Dadurch wird sichergestellt, dass nur einwandfreie Ware ausgeliefert wird und defekte Ware schon vor Ort ausgetauscht wird. Weiterhin entstehen so keine Kosten bei einer nötigen Rückführung und außerdem minimiert man so einen eventuell eintretenden Engpass, der durch nicht einwandfreie Ware entsteht. Auch ist es so möglich die Lagererhaltungskosten in einem gewissen Maße zu senken, da man das Wissen hat, dass zu dem gewünschten Liefertermin die bestellte Anzahl der Waren ordnungsgemäß ankommt.

Um die Sicherung des zukünftigen Erfolges des Unternehmens im Global Sourcing zu gewährleisten, sollte man die auftretenden Risiken analysieren, bewerten und dokumentieren. So kann man als Unternehmen schnell reagieren und agieren und den eventuellen Verlust der dem Unternehmen entstehen kann minimieren. Weiterhin ist es so möglich das eigene Risikomanagementsystem für die Zukunft zu rüsten, indem man die aktuelle Struktur verändert. Dadurch können zukünftig die Risiken schneller identifiziert werden und Maßnahmen ergriffen werden, um den Erfolg des Unternehmens zu gewährleisten. Für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens ist es notwendig, die Rahmenbedingungen des Global Sourcing ständig zu überprüfen, um so auf mögliche Neuheiten aufmerksam zu werden und diese zu analysieren und dann zu nutzen. Des Weiteren sollte man nicht nur bei seinen Mitarbeitern im eigenen Unternehmen sowohl das Risikobewusstsein als auch die Risikotransparenz fördern, und auch darauf achten, dass bei den Lieferanten im Global Sourcing es im gleichen Umfang angewendet wird. Dadurch lassen sich Risikoquellen schon im Ansatz erkennen und beseitigen.

Um den Marktwert eines eigenen Unternehmens zu steigern, kann es sinnvoll sein, dass man in neuen Märkte exportiert und importiert. Hier muss das Risikomanagement die neuen Märkte analysieren und mögliche Risiken genau untersuchen, um Gegenmaßnahmen zu entwickeln, die diese vermeiden oder zumindest begrenzen. Sollten keine entsprechenden Gegenmaßnahmen gefunden werden, wäre es sinnvoll den untersuchten Markt zu meiden, damit kein größerer Schaden für das Unternehmen entsteht. Auch sollte man hierbei sein Hauptaugenmerk auf Währungs- und Transaktionsrisiken legen. Durch diese besteht die Gefahr, dass die Liquiditätsreserven eines Unternehmens verringert werden. Hierbei kann es aber auch sein, dass man bei der Umrechnung in die Inlandswährung Gewinne erzielt, da der Wechselkurs besser ist als beim Zeitpunkt des abgeschlossenen Geschäfts. Das Risikomanagementsystem sollte hier zukunftsorientiert entwickelt werden, damit man

rechtzeitig von einer Kursschwankung gewarnt oder benachrichtigt wird. So kann man im eigenen Unternehmen größeren Schaden vermeiden und ggf. höhere Gewinne erzielen.

Um hohe Risikokosten zu senken bzw. ganz zu vermeiden, sollte man im Global Sourcing nicht viele verschiedene Lieferanten haben, sondern eine kleine Anzahl von tatkräftigen Lieferanten. Dadurch kann man ein gut funktionierendes Risikomanagementsystem entwickeln, das auf die Lieferanten angepasst wird. Dies hat zur Folge, dass man nicht ständig neue Lieferanten und deren Risikoquellen analysieren und bewerten muss, sondern kann sich auf das eigene Risikomanagementsystem verlassen. Des Weiteren wird durch langfristige Lieferantenbeziehung das Risiko minimiert, dass bei der Abwicklung einer Bestellung Risiken auftreten, die dem Unternehmenserfolg negativ beeinflussen.

## **6            Fazit**

Wirtschaftlicher Erfolg wird nicht allein dadurch bestimmt, dass Risiken von den Unternehmen vermieden werden. Deshalb müssen Risikomanagementsysteme die Entscheidungsfreiheit des Managements angesichts möglicher Risiken nicht einengen, dass der wirtschaftlicher Erfolg gefährdet wird. Vielmehr müssen die Risikomanagementsysteme zu einer risikoorientierten Unternehmenssteuerung beitragen. Denn nicht jedes einzelne Risiko kann oder sollte vermieden werden, denn es kann vorkommen, dass durch die bewusste Hinnahme eines Risikos eine neue Chance für ein Unternehmen entsteht. Auch in Zukunft wird es deshalb darauf ankommen, ob das eigenen Risikomanagementsystem funktionsfähig ist, um eventuelle Risiken im Global Sourcing frühzeitig zu erkennen und zu analysieren, damit dass eigene Unternehmen wirtschaftlich wachsen kann und der Unternehmenserfolg maximiert werden kann

## Literaturverzeichnis

- Bogaschewsky, R. (2007): Beschaffung vor dem Hintergrund der Globalisierung, 1. Auflage, Frankfurt a. Main
- Hartmann, H./Sander, E. (2009): Global Sourcing und Qualitätsmanagement, 1. Auflage, Gernsbach
- Kaufmann, L. (2001): Internationales Beschaffungsmanagement, 1. Auflage, Wiesbaden
- Bedacht, F. (1995): Global Sourcing: Analyse und Konzeption der internationalen Beschaffung, 1. Auflage, Wiesbaden
- Krokowski, W. (2007): Grundlagen des Global Sourcing, 1. Auflage, Weinheim
- Meckl, R. (2006): Internationales Management, 1. Auflage, Bayreuth
- Diederichs, M. (2012): Risikomanagement und Risikocontrolling, 3. Auflage, München
- Wolke, T. (2008): Risikomanagement, 2. Auflage, München
- Gabath, C. (2010): Risiko- und Krisenmanagement im Einkauf: Methoden zur aktiven Kostensenkung, 1. Auflage, Wiesbaden
- Ibers, T. (2005): Risikomanagement, 1. Auflage, Rinteln
- Broll, U. (2012): Risikomanagement im Unternehmen, 1. Auflage, Wiesbaden
- Ehrmann, H. (2005): Risikomanagement, 1. Auflage, Leipzig
- Ebert, C. (2013): Risikomanagement kompakt: Risiken und Unsicherheiten bewerten und beherrschen, 2. Auflage, Berlin
- Gleißner, W./Romeike, F. (2005): Risikomanagement: Umsetzung, Werkzeuge, Risikobewertung, 1. Auflage, München
- Wildemann, H. (2006): Risikomanagement und Rating, 1. Auflage, München
- Gleißner, W. (2011): Grundlagen des Risikomanagements, 2. Auflage, München
- Sackmann, D. (2012): Operations Management - Vorlesungsskript

## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche einzeln kenntlich gemacht. Es wurden keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt.

Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

.....

Ort, Datum

.....

Unterschrift