

060602-TM Mustertabellen für Risikoanalysen im Einkauf

© Dr. Cramer, <http://orgware-online.de> \*)

**Beachte:**

Bewahren Sie diese Musterdatei **unverändert** auf! Kopieren Sie diese für **jede** Anwendung! So können Sie eine Historie von Risikoanalysen anlegen und ermöglichen aus dem Vergleich die Sichtbarmachung von Tendenzen und die Erkenntnis von Handlungsschwerpunkten!

**Bedeutung und Bezugspunkte für Risikoanalysen**

Risikomanagement nach dem „Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich“ (KonTragG):

- § 91 AktG Organisation; Buchhaltung, „(2) Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“
- § 317 HGB Gegenstand und Umfang der Prüfung: „(2) Der Lagebericht...Dabei ist auch zu prüfen, ob die Risiken der künftigen Entwicklung zutreffend dargestellt sind.“

Das Risikomanagement des Einkaufs hat generell steigende Bedeutung, weil der Anteil der Zukäufe an der Gesamtleistung von Unternehmen tendenziell wächst und weil in Verbindung mit "Basel II" Banken - unabhängig davon, ob das betreffende Unternehmen unter das KonTragG fällt - Kreditanfragen auch nach Einrichtung und Betrieb eines unternehmensweiten Risikomanagementsystems beurteilen.

**Kennziffern von Risikoanalysen im Einkauf**

Ausgangspunkt ist die Festlegung kritischer Grenzwerte zur Vermeidung von Zahlungsunfähigkeit, die durch ein Risikomanagement zu überwachen sind:

Kritischer Grenzwert des Gesamt-Unternehmens = Geplanter Quartals-Cash Flow + flüssige Zahlungsmittel + leicht liquidierbare Finanzanlagen  
 + unausgeschöpfte Kreditlinie – kurzfristig fällige Verbindlichkeiten – Sicherheitsabschlag

Risiken, die diese Grenze überschreiten, sind bestandsgefährdend für das Unternehmen!

- Daraus Ableitung struktur- und funktionspezifischer kritischer Grenzwerte nach Risikoebenen für die einzelnen Unternehmensbereiche. Für die Einkaufsfunktion ist das eine Soll-Vorgabe des Wertes, mit dem die Einkaufsgüter bzw. die Lieferanten den Bruttoumsatz des Unternehmens beeinflussen. Grundlage: Das wertmäßige Einkaufsvolumen zzgl. der Beschaffungskosten.
- Zur Überwachung der Wirkung vielfältiger Einflüsse aus dem Unternehmen und aus den Märkten auf diesen Grenzwert sind Risikoeffizienten zu berechnen, die den Einfluss spezifisch pro Einkaufsgut bzw. pro Lieferant transparent machen und die Ableitung von Gegensteuerungsmaßnahmen gezielter ermöglichen.

**Vorgehen**

**0 Vorbereitung**

Bilden Sie ein **Arbeitsteam**, das alle nachfolgend beschriebenen Schritte ausführt. Darin sollten kompetente Mitarbeiter des Einkaufs und der wesentlichen bedarfstragenden Bereiche, sowie - soweit verfügbar - der Einkaufscontroller vertreten sein. Die Arbeitsmethode in den Besprechungen Ihres Arbeitsteams sollte sich an den für **moderierte Workshops** üblichen orientieren. Hierzu können Sie von Dr.Cramer/Orgware online einen Ratgeber (020601-OPR) und Templates ordern. Arbeiten Sie in den Sitzungen mit PC und Beamer, so dass jeder Teilnehmer ständig Struktur und aktuellen Stand kennt und so konstruktiver beitragen kann!

**1 Definition der zu betrachtenden Einkaufsgüter bzw. Lieferanten**

Erarbeiten Sie eine Zusammenstellung aller Einkaufsgüter bzw. Lieferanten, je nach welchem Aspekt Sie die Risiken im Einkauf ermitteln wollen. Sie können natürlich auch beides tun - in diesem Fall arbeiten Sie mit 2 Excel-Dateien "Risikoanalyse". Bei Zusammenfassungen mehrerer Einkaufsgüter gehen Sie nicht vom Einkaufsvolumen oder der Anzahl der Beschaffungsvorgänge, sondern vom Ergebniseinfluss aus. Auch vermeintlich im Beschaffungsvolumen kleine Positionen können das Unternehmensergebnis maßgeblich beeinflussen!

Eine Auswahl können Sie dann im Ergebnis einer ABC-Analyse vornehmen

Eine Auswahl können Sie dann im Ergebnis einer ABC-Analyse vornehmen.

Dazu verwenden Sie das **Arbeitsblatt "1 Def Eg\_Lieferanten"**. Den (i.d.R. vom Controlling) vorgegebenen kritischen Grenzwert für die Einkaufsfunktion und seine Aufgliederung auf die Einkaufsgüter bzw. Lieferanten tragen Sie dort ein. Beachten Sie die als Kommentar einzelnen Zellen hinterlegten Hinweise!

Die Daten dieses Arbeitsblatts werden im **Arbeitsblatt "1 ABC-Daten"** aufbereitet, um die Einkaufsgüter bzw. Lieferanten mit dem größten Ergebniseinfluss zu identifizieren, denn für diese ist die Risikoanalyse sinnvoll und durchzuführen.

Das Muster-Diagramm im **Arbeitsblatt "1 ABC-Diagramm"** dient lediglich der Veranschaulichung; es wird nicht unmittelbar für die Risikoanalyse selbst und die Ableitung von Handlungsmaßnahmen benötigt. Detaillierte Information zur Erstellung bzw. Anpassung eines solchen Diagramms erhalten Sie in der Vorlage 0107-VO.

## 2 Definition der Risiken

Im **Arbeitsblatt "2 Risikodefinition"** sind für den Einkaufsprozess charakteristische Risiken und deren Ausprägungen in einer Skala von 0 - 7 in den Gruppierungen "unternehmensbezogen" und "marktbezogen" vorgetragen. Diskutieren Sie dies in Ihrem Arbeitsteam und tragen Sie dort evtl. Konkretisierungen bezogen auf die für Ihr Unternehmen insgesamt typischen Einkaufsgüter bzw. Lieferanten vor! **Vermeiden** Sie dabei unbedingt einkaufsgut- bzw. lieferantenspezifische Formulierungen von Risiken und deren Ausprägungen: Mit dem durch diese Definitionen gegebenen Standard erfolgt dann die einkaufsgut- bzw. lieferantenspezifische Bewertung der Risiken! Beachten Sie die als Kommentar einzelnen Zellen hinterlegten Hinweise!

## 3 Gewichtung der Risiken

Mit der Gewichtung der entsprechend Schritt 2 definierten Risiken drücken Sie deren differenzierte Bedeutung für die Ergebnisentwicklung des Einkaufs aus. Dem dient das **Arbeitsblatt "3 Risikengewichte"**. Das dort abgebildete Verfahren beinhaltet Paarvergleiche jedes Risikos mit allen anderen in einer Präferenzmatrix und ergibt rechnerisch bestimmte Gewichte, die als Multiplikatoren in der einkaufsgut- bzw. lieferantenspezifischen Bewertung der Risiken eingesetzt werden.

Nehmen Sie die Paarvergleiche in Ihrem Arbeitsteam vor, tragen Sie das Diskussionsergebnis in die Tabelle ein und hinterlegen Sie den Zellen die Gründe für die jeweilige Präferenzierung als Kommentartext.

Alternativ können Sie natürlich auch "freihändig" die Gewichte festlegen.

Beachten Sie die als Kommentar einzelnen Zellen hinterlegten Hinweise!

## 4 Bewertung der Risiken

Für jedes durch die ABC-Analyse ausgewählte Einkaufsgut bzw. für jeden Lieferanten sind gesondert die Risiko-Kennziffern zu berechnen. Das erfolgt in den **Arbeitsblättern "4 Risiken EgL1" - "4 Risiken EgL10"**. Entsprechend der Anzahl der in Ihre Risikoanalyse einzubeziehenden Einkaufsgüter bzw. Lieferanten (Festlegung im Ergebnis von Schritt 1) legen Sie ggf. weitere solcher Arbeitsblätter an: Kopieren Sie dazu einfach eins der vorhandenen, fügen es hinten an und benennen es entsprechend.

Nehmen Sie dann in Ihrem Arbeitsteam die Bewertung pro Einkaufsgut bzw. Lieferant vor, in dessen Ergebnis Sie den zutreffenden Zahlenwert eintragen. Die eingetragenen Beispielzahlen dienen lediglich den Zweck, den Berechnungsweg anschaulicher nachempfinden zu können. **Löschen** Sie sie, **bevor** Sie mit der Bewertung beginnen!

Beachten Sie die als Kommentar einzelnen Zellen hinterlegten Hinweise!

## 5 Portfolio der Risiken

Die Zusammenfassung der Ergebnisse über alle betrachteten Einkaufsgüter erfolgt in einer Portfolio-Darstellung. Dort wird der Ergebniseinfluss (aus dem Arbeitsblatt "ABC-Daten") mit dem jeweiligen Risikowert des Einkaufsguts/Lieferanten verbunden. Dazu übernehmen Sie manuell den jeweils zutreffenden Gesamt-Risikoeffizienten aus den Arbeitsblättern "4 Risiken EgL1..10", Zelle D40, in die Wertetabelle, Zellen C4:C13.

Die **Arbeitsblätter "5 Portfolio-Daten"** und **"5 Portfolio"** enthalten exemplarisch die für die 10 wichtigsten Einkaufsgüter bzw. Lieferanten in diesen Mustertabellen vorgegebenen und berechneten Werte. Änderungen entsprechend Ihren konkreten Bedingungen betreffen die Datentabelle für das Diagramm und das Fadenkreuz sowie ggf. Einstellungen zur Diagrammerzeugung.

## 6 Maßnahmen

Das **Arbeitsblatt "6 Maßnahmen"** enthält eine Interpretationshilfe für die in den 4 Quadranten des Risiko-Portfolios enthaltenen Positionierungen der einbezogenen Einkaufsgüter bzw. Lieferanten. Nutzen Sie diese als Anregung, um bei Bedarf besonders für die Einkaufsgüter bzw. Lieferanten des II. Quadranten risikosenkende

Maßnahmen festzulegen. Stützen Sie sich dabei auf die bei der Ermittlung der Risikoeffizienten für die fraglichen Einkaufsgüter bzw. Lieferanten für die einzelnen