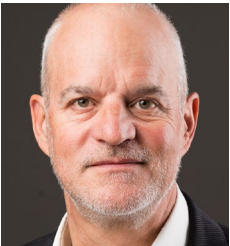


DIE RISIKEN DER INTERNATIONALEN BESCHAFFUNG



Ralph Lehmann,
Professor für Inter-
national Business,
Fachhochschule
Graubünden
ralph.lehmann@fhgr.ch
www.fhgr.ch

Ergebnisse einer Studie zum Status Quo des Risikomanagements im internationalen Einkauf



Paul Ammann,
Leiter Forschungsbereich
International Management,
Berner Fachhochschule
paul.ammann@bfh.ch
www.bfh.ch

Schweizer Unternehmen kaufen vermehrt auf ausländischen Märkten ein, um Kosten zu sparen. Dadurch erhöhen sich die Risiken des internationalen Sourcing. Die vorliegende Studie hat untersucht, mit welchen Risiken die Unternehmen bei der internationalen Beschaffung konfrontiert sind und wie sie damit umgehen. Sie zeigt, dass Beschaffungsrisiken oft tief in der Supply Chain verborgen sind und vielen Unternehmen ein systematisches Management zur Kontrolle von internationalen Beschaffungsrisiken fehlt. Dadurch gefährden sie ihre Lieferbereitschaft, die Qualität ihrer Produkte und ihr Image im Markt.

Beschaffungsrisiko-Management ist mehr als nice to have

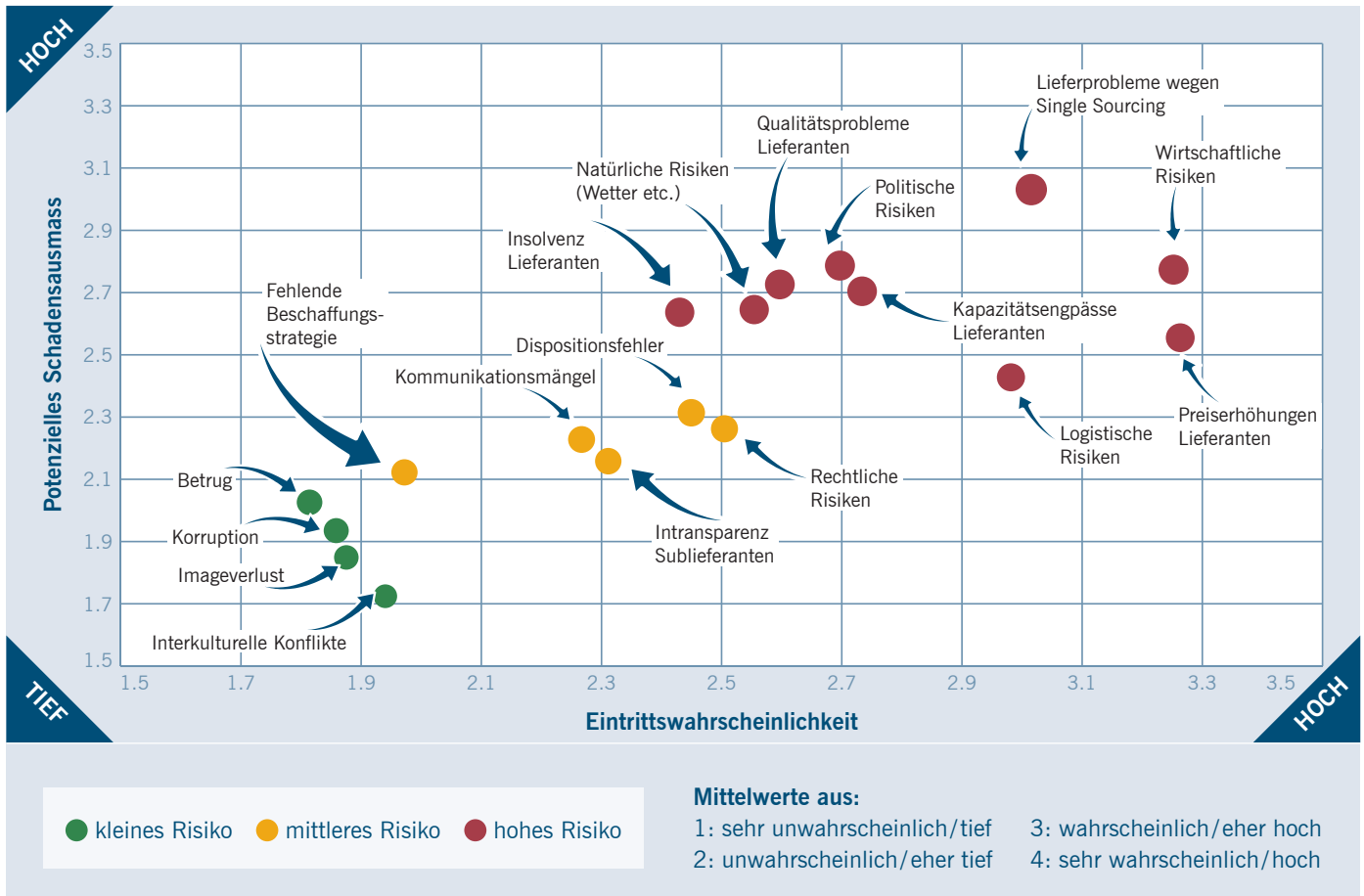
Die Semperit AG ist ein international ausgerichtetes Unternehmen, das in den Sektoren Medizin und Industrie hochspezialisierte Produkte aus Kautschuk entwickelt, produziert und vertreibt – Produkte wie Untersuchungs- und Operationshandschuhe, Hydraulik- und Industrieschläuche, Fördergurte, Rolltreppen-Handläufe, Bauprofile und Seilbahnringe. In ihrem Jahresbericht 2017 schreibt die Semperit AG, dass sie zur Herstellung ihrer Produkte grosse Mengen an Rohstoffen wie Kautschuk, Chemikalien, Füllstoffe und Festigkeitsträger aus Textil und Stahl im Ausland einkauft. Diese Rohstoffe unterliegen grösseren Preisschwankungen und Preiserhöhungen kann das Unternehmen nur teilweise und oft mit zeitlichem Verzug an Kunden weitergeben, weshalb ein Anstieg der Rohstoffpreise zu einer Ergebnisbelastung führen kann. «Engpässe bei der Versorgung oder der Ausfall eines wesentlichen Rohstofflieferanten können zu massiven Produktionsverlusten und zu starken negativen

Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Semperit Gruppe führen» ([Geschäftsbericht Semperit AG 2017](#)).

Unternehmen wie die Semperit AG kaufen Vorleistungen auf ausländischen Beschaffungsmärkten ein, weil diese Leistungen auf dem heimischen Markt nicht verfügbar sind, weil die Leistungen auf ausländischen Märkten günstiger oder qualitativ hochwertiger sind oder weil die internationale Beschaffung den Eintritt in ausländische Märkte begünstigt ([Krokowski 1998](#)). Das internationale Sourcing bringt den Unternehmen wirtschaftliche Vorteile. Es verursacht aber auch Risiken, die kontrolliert werden müssen. Vielen Unternehmen fehlt jedoch ein systematisches Management von internationalen Beschaffungsrisiken ([Christopher 2010](#), [Fitzgerald 2005](#)). Dadurch gefährden sie ihr wirtschaftliches Ergebnis, die Zufriedenheit ihrer Kunden und ihr Image im Markt. 2018 verzeichneten 37 % von 215 befragten deutschen Unternehmen Störungen in der Zulieferkette. Jede fünfte Unterbrechung hatte bis zu einer Million Euro Schaden zu Folge. Supply Chain Risiken zu beherrschen ist deshalb mehr als ein «Nice to have» ([Riskmethods 2018](#)).

Ganzheitliche Beschaffungsrisiko-Management-Modelle fehlen

Entsprechend gross ist die Bedeutung des Themas internationales Beschaffungsrisiko-Management in der betriebswirtschaftlichen Literatur. Internationale Beschaffung wird dabei definiert als länderübergreifender Erwerb von Waren und Dienstleistungen ([Arnolds 2016](#)). Unter Beschaffungsrisiken versteht man in der einschlägigen Literatur negative Ereignisse bei der Beschaffung, die Unternehmen bei der Erfüllung der Kundenbedürfnisse



behindern (Schatz 2010). Der Begriff «Internationales Beschaffungsrisiko-Management» lässt sich damit als die Kontrolle negativer Einflüsse von aus dem Ausland beschafften Gütern und Dienstleistungen auf die Befriedigung von Kundenbedürfnissen verstehen. Die bisherige Forschung zum internationalen Beschaffungsrisiko-Management hat sich stark fokussiert auf die Identifizierung von Risikoquellen (vgl. Christopher und Peck 2004, Natarajarathinam 2009, Spekman und Davis 2004, Wagner und Bode 2008), auf die Möglichkeiten der Risikokontrolle (vgl. Chopra und Sodhi 2004, Jüttner 2003, Manuj und Mentzer 2008, Tang 2006) und die Auswirkungen des Beschaffungsrisiko-Managements auf die Leistungsfähigkeit von Organisationen (vgl. Hendricks und Singhal 2005, Wagner und Bode 2008). Der bisherigen Forschung fehlt es aber an integrativen Studien, die das internationale Beschaffungsrisiko-Management ganzheitlich betrachten, Modelle zur Erkennung, Einschätzung und Kontrolle von Risiken liefern und die einseitig kostenorientierte Betrachtung des international Sourcing in Richtung einer Total Cost of Ownership Perspektive entwickeln könnten (Christopher 2010, Chang 2015).

Studie zum internationalen Beschaffungsrisiko-Management von Schweizer Unternehmen

Das Ziel der vorliegenden Innosuisse Studie ist es dementsprechend, die Grundlage zur Entwicklung eines ganzheitlichen Ansatzes zum Management von

internationalen Beschaffungsrisiken zu schaffen, indem sie aufzeigt, mit welchen Risiken Unternehmen beim internationalen Sourcing konfrontiert werden, wie sie heute mit diesen Risiken umgehen und welchen Entwicklungsbedarf ihr Risikomanagement aufweist. Im April 2019 wurden 315 Mitgliedunternehmen des Schweizer Fachverbandes procure.ch zum Thema Internationales Beschaffungsrisiko-Management befragt. Die Unternehmen waren schwergewichtig in den Sektoren Metall- und Maschinenbau, Elektronik, Handel, Chemie und Pharma tätig. 38 % der Unternehmen konnten als mittelgross (50 bis 250 Mitarbeitende), 53 % als gross (über 250 Mitarbeitende eingestuft werden. Der grösste Anteil der befragten Firmen (30 %) wies einen Anteil von 60 bis 80 % der Beschaffung auf ausländischen Märkten aus. 63 % der Unternehmen bezogen Vorleistungen von bis zu 100 ausländischen Lieferanten. Der Fragebogen war teilstrukturiert aufgebaut und wurde elektronisch versendet. Die anonymisierten Daten wurden statistisch nach Häufigkeiten und signifikanten Unterschieden zwischen Unternehmenskategorien ausgewertet. Die Ergebnisse sind anschliessend in einem Panelworkshop mit den teilnehmenden Unternehmen validiert worden.

Die Risiken lauern zum Teil tief in der Zulieferkette

In der Befragung wurden die Unternehmen gebeten, die Risiken, mit denen sie bei der internationalen Beschaffung konfrontiert sind, anzugeben und diese Risiken nach ihrem Schadenpotential und der Eintrittswahrscheinlichkeit

Abbildung 1:
Bewertung der Risiken nach potenziellem Schadensausmass und Eintrittswahrscheinlichkeit

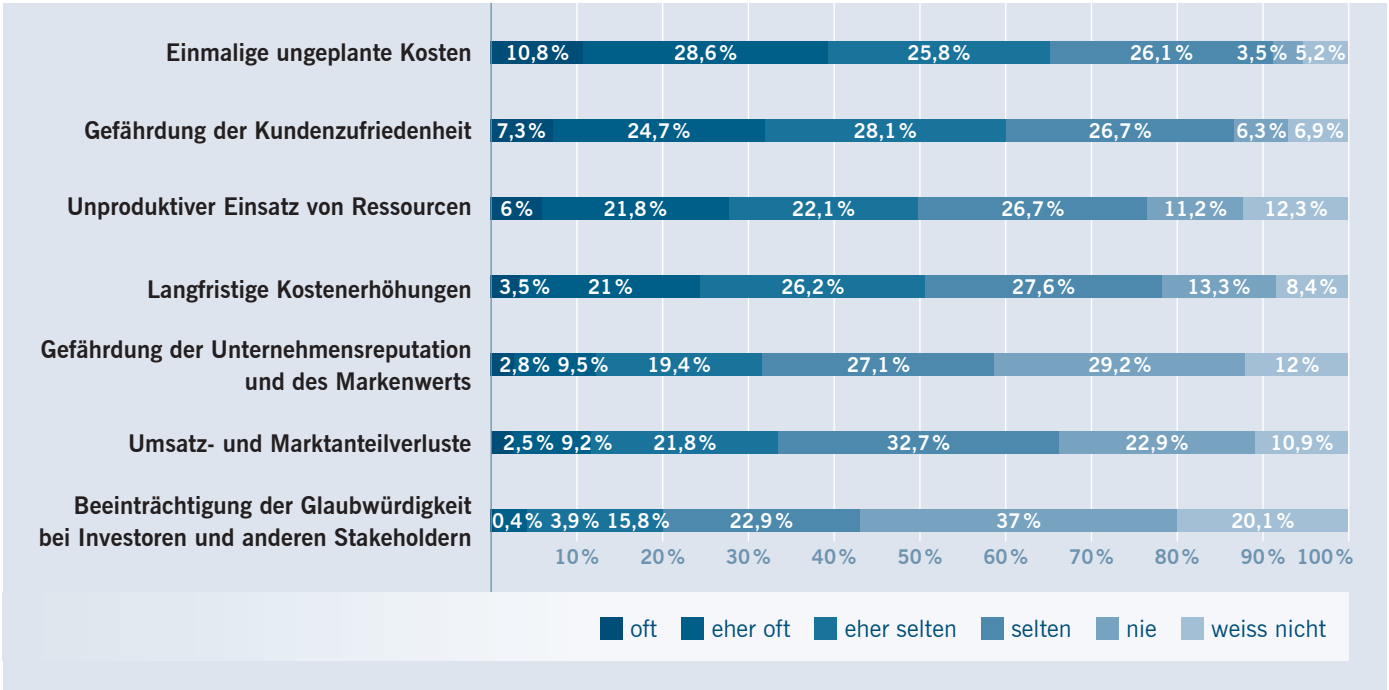


Abbildung 2:
Folgen des Eintritts der Risiken der internationalen Beschaffung für das Unternehmen

zu bewerten. Das Ergebnis dieser Einschätzungen zeigt die **Abbildung 1**. Die vorhandenen Beschaffungsrisiken können eingeteilt werden in Risiken mit grosser, mittlerer und kleiner Bedeutung. Zu den grossen Risikopotentialen (rot) gehören ausländische Lieferanten, die ihre Preise erhöhen, qualitativ mangelhafte Leistungen verkaufen, in finanzielle Schwierigkeiten geraten und Lieferrückstände aufweisen. Wirtschaftliche Risiken umfassen Konjunktur- und Wechselkursschwankungen in ausländischen Beschaffungsmärkten. Politische Risiken stellen Embargos von ausländischen Beschaffungsmärkten, Schutzzölle, Streiks, Krieg und Terrorismus dar. Zu den logistischen Risiken zählen Transportschäden, Warenverluste sowie Verzögerungen bei der Zollabwicklung. Eine mittlere Bedeutung (gelb) weisen gemäss den befragten Unternehmen Rechtsunsicherheiten in Importländern, Dispositionsfehler im Einkauf, eine mangelhafte Beschaffungsstrategie und Mängel in der Kommunikation mit ausländischen Lieferanten auf. Zu den unwahrscheinlichen Beschaffungsrisiken mit geringem Schadenpotential (grün) zählen Betrug, Korruption, unethisches Verhalten und kulturelle Konflikte in der Zulieferkette. Dabei ergaben sich unternehmensspezifische Unterschiede in der Einschätzung von internationalen Beschaffungsrisiken: Unternehmen mit einem hohen Anteil an internationaler Beschaffung schätzen die Bedeutung von politischen Risiken signifikant höher ein. Grosse Unternehmen stufen das Schadenpotential durch Betrugsfälle als bedeutender ein wie kleine Unternehmen. Medizinaltechnik- und Elektronikunternehmen erleben die höchsten wirtschaftlichen Risiken, Automobilzulieferer die häufigsten Lieferengpässe und Qualitätsmängel von ausländischen Lieferanten. Grundsätzlich scheinen die Risiken mit wachsender Unternehmensgrösse und Auslandsorientierung zu steigen. Abhängig sind sie zudem von der Art der beschafften Vorleistungen.

Störungen in der internationalen Zulieferkette gehen bei den meisten der befragten Unternehmen von direkten (35 %) und indirekten (27 %) Lieferanten aus. So kann eine Verknappung von Rohstoffen bereits weit vorne in der Zulieferkette eines Unternehmens zu einem Lieferengpass für die eigenen Produkte führen. Als dritthäufigste Ursache von Lieferkettenunterbrechungen wurden logistische Verzögerungen beim Transport (24 %), am Zoll (24 %) und in Häfen oder Zwischenlagern (19 %) genannt. Eigene Produktionsbetriebe im Ausland wurden von 14 % der befragten Unternehmen als Grund für Versorgungsengpässe angegeben. Die Folgen des Eintritts von internationalen Beschaffungsrisiken sind hoch (vgl. **Abbildung 2**). Sie liegen vor allem in der Entstehung von zusätzlichen Kosten und Aufwendungen, wenn zum Beispiel eine Bestellung aufgrund einer Falschlieferrung erneuert werden muss. Internationale Beschaffungsrisiken können aber auch die Kundenzufriedenheit gefährden, wenn Qualitätsmängel oder Lieferverzögerungen auftreten. Sie können die Kosten langfristig erhöhen, wenn Zölle angehoben werden und sie können das Image des Unternehmens verschlechtern, wenn Korruptionsfälle in der Zulieferkette auftreten. Länder, in denen häufig Risiken bei der Beschaffung auftreten, sind gemäss den befragten Unternehmen die Türkei, Indien, Rumänien, China, die baltischen Staaten, Thailand und Grossbritannien. Die hohe Einstufung von Grossbritannien ist wohl auf die Unsicherheiten im Zusammenhang mit dem BREXIT zurückzuführen. Bezogen auf die Art der beschafften Vorleistungen sehen die Unternehmen die grössten Risiken bei Rohstoffen, elektronischen Bauteilen, Kaufteilen wie Getrieben, mechanischen Modulen, Leiterplatten, elektromechanischen Komponenten, Gussteilen und elektronischen Steuerungen. Die Risiken der Rohstoffe beruhen auf nicht

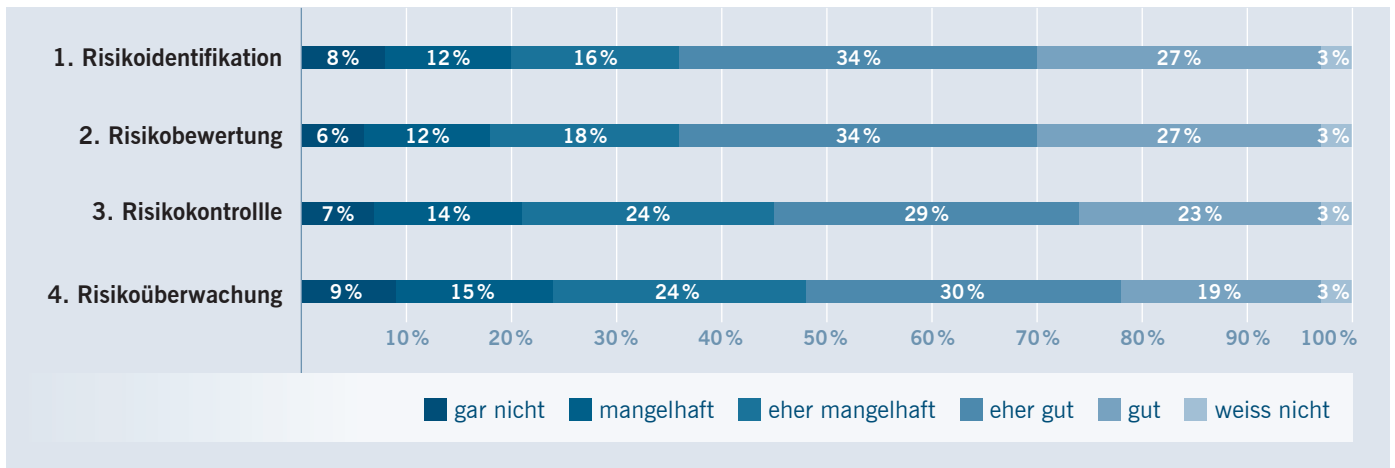


Abbildung 3:
Qualität der Implementierung des Risikomanagements in den befragten Unternehmen

voraussehbaren Preisschwankungen in Folge von Über- oder Unterkapazitäten auf den Weltmärkten. Die hohe Risikoeinschätzung elektronische Bauteile reflektiert die angespannte Situation auf den Beschaffungsmärkten. Seit Monaten steigt in allen Segmenten der Bedarf an Bauteilen. Distributoren von Halbleiterprodukten beispielsweise müssen gegenwärtig mit bis zu 56 Wochen Lieferzeit rechnen (Kuther 2018).

Unklar ist, inwieweit psychologische Verzerrungen die Einschätzung der Risikopotentiale in der Befragung beeinflussten. Menschen neigen dazu, Risiken, die sie selber beeinflussen können und Risiken, die aus vertrauten Umfeldern entstehen zu unterschätzen (Gleissner 2011). Entsprechend wäre es möglich, dass unternehmensinterne Risiken wie Fehldispositionen zu tief und Risiken in fremden, geografisch und kulturell weit entfernten Märkten zu hoch eingeschätzt wurden.

Das Management von internationalen Beschaffungsrisiken ist mangelhaft

Im zweiten Teil der Studie wurden die Unternehmen danach befragt, wie sie mit internationalen Beschaffungsrisiken umgehen. Dabei zeigte sich ein grosses Entwicklungspotential. Fast die Hälfte der Firmen gaben an, dass ihr Beschaffungsrisikomanagement mangelhaft sei (vgl. Abbildung 3). Am ausgeprägtesten gilt dies für die Risikoüberwachung und -kontrolle. Dieses Ergebnis erstaunt vor allem angesichts der Tatsache, dass grössere Schweizer Unternehmen gesetzlich verpflichtet sind, ein Risikomanagement zu betreiben (OR Artikel 727). Um relevante Beschaffungsrisiken zu identifizieren machen die meisten Unternehmen Audits bei den ausländischen Lieferanten. Sie nutzen online verfügbare Informationen und Medienberichte, um Risiken in ausländischen Märkten einzuschätzen. Sie analysieren Berichte aus staatlichen Quellen wie dem SECO und



Abbildung 4:
Die Kenntnis der eigenen Zulieferkette ist die Voraussetzung für ein erfolgreiches Beschaffungsrisikomanagement. (Quelle: Shutterstock)

sprechen mit anderen Firmen, die in den gleichen Märkten beschaffen. Als grösste Herausforderungen bei der Risikoidentifikation wurden die Analyse von Risikopotentialen bei den Sub-Lieferanten, die Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit von Beschaffungsrisiken und der Zeitbedarf für die Risikoanalyse genannt. Schwer fällt den befragten Unternehmen zudem die Prognose des zeitlichen Eintreffens von Risiken. Zur Kontrolle von internationalen Beschaffungsrisiken vermeiden die Unternehmen Geschäftsbeziehungen in risikoreiche Länder, sie sichern die Versorgung durch Dual-Source Strategien ab, halten Vorleistungen in Reserve, schliessen langfristige Lieferverträge mit Lieferanten ab, sichern die Zahlungskonditionen mit Incoterms, Haftpflicht- und Transportschäden mit Versicherungen ab. Selber getragen werden vor allem natürliche Risiken, Wechselkursrisiken und das Risiko eines Know-how Verlustes.

Ein systematisches Beschaffungsrisiko-Management benötigt Ressourcen

Insgesamt zeigt die Befragung, dass beim internationalen Sourcing häufig Risiken auftreten, die externer Natur sind und bedeutende Schäden verursachen können. Ein systematisches Management solcher Risiken setzt die detaillierte Kenntnis der eigenen Zulieferkette, die Erhebung und Auswertung von aktuellen Marktinformationen und die vorbereitende Entwicklung von

Massnahmen zur Risikokontrolle voraus. Die befragten Unternehmen können oder wollen aber häufig die dazu notwendigen Ressourcen nicht aufbringen und weisen ein mangelhaftes Risikomanagement auf. Der mangelnde Ressourceneinsatz ist ein klares Zeichen dafür, dass die Unternehmensleitungen die hohe Bedeutung des Risikomanagements noch zu wenig erkannt haben. Diese Einschätzung könnte auf die gesamtwirtschaftliche Realität sogar noch deutlicher zutreffen, da die kleinen Unternehmen mit beschränkten Managementressourcen in der Stichprobe der Studie stark untervertreten waren. Entsprechend wichtig scheint die Unterstützung von international tätigen Firmen wie der Semperit AG durch die Entwicklung von ganzheitlichen Konzepten zum systematischen Management von internationalen Beschaffungsrisiken im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Forschung – auf dass sie nicht eines Tages ohne Kautschuk dastehen und ihre Kunden nicht mehr bedienen können! Ein Folgeprojekt ist deshalb der Entwicklung eines Instrumentes zum internationalen Beschaffungsrisiko-Managements gewidmet. Unternehmen, die Interesse haben, ihre Erfahrungen in diese Entwicklung einzubringen, sind eingeladen, mit den Autoren dieses Beitrages Kontakt aufzunehmen.

Literaturverzeichnis

- Arnolds H., *Materialwirtschaft und Einkauf*, Wiesbaden 2016.
- Chang W., Ellinger A., Blackhurst J., *A contextual Approach to Supply Chain Risk Mitigation*, in: The International Journal of Logistics Management, 26/3, 2015.
- Chopra S., Sodhi M., *Managing Risk to avoid Supply Chain Breakdown*, in: Sloan Management Review, 46/1, 2004.
- Christopher M., Mena C., *Approaches to managing Global Sourcing Risk*, in: Supply Chain Management, 16/2, 2011.
- Christopher M., Peck H., *Building the resilient Supply Chain*, in: International Journal of Logistics Management, 15/2, 2004.
- Fitzgerald K., *Big Savings but lots of Risks*, in: Supply Chain Management Review, Dec 2005.
- Hendricks K., Singhal V., *The effect of supply chain glitches on shareholder wealth*, in: Journal of Operations Management, 21/5, 2003.
- Hendricks K., Singhal V., *An empirical Analysis of the Effect of Supply Chain Disruptions on long-run Stock Price Performance and Equity Risk of the Firm*, in: Product and Operations Management, 14/1, 2005.
- Hendricks K., Singhal V., *Association between Supply Chain Glitches and operating Performance*, in: Management Science, 51/5, 2005.
- Jüttner U., Peck H., Christopher M., *Supply Chain Risk Management: Outlining an Agenda for future Research*, in: International Journal of Logistics: Research and Applications, 6/4, 2003.
- Kuther M., *Non Franchise: Alternative zur teureren Exklusiv-Distribution*, in: Elektronik Praxis, 05/2018.
- Krokowski W., *Globalisierung des Einkaufs*, Berlin 1998.
- Li X., Barnes I., *Strategic Outsourcing*, in: International Journal, 1/3, 2008.
- Manuj I., Mentzer J., *Global supply chain risk management*, in: Journal of Business Logistics, 29/1, 2008.
- Manuj I., Mentzer J., *Global Supply Chain Risk Management Strategies*, in: International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 38/3, 2008.
- Natarajarathinam M., Capar I., Narayanan A., *Managing Supply Chains in Times of Crisis: A Review of Literature and Insights*, in: International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 39/7, 2009.
- Riskmethods, Supply Chain Risk Management*, München 2018.
- Schatz A., Mandel J., Hermann M., *Studie Risikomanagement in der Beschaffung*, Stuttgart 2010.
- Spekman R., Davis E., *Risky Business: Expanding the Discussion on Risk and the extended Enterprise*, in: International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 34/5, 2004.
- Tang C., *Robust Strategies for mitigating Supply Chain Disruptions*, in: International Journal of Logistics, 9/1, 2006.
- Wagner S., Bode C., *An empirical Examination of Supply Chain Performance along several Dimensions of Risk*, in: Journal of Business Logistics, 29/1, 2008.