



BESCHAFFUNGS- UND RISIKOMANAGEMENT IM ÖSTERREICHISCHEN MITTELSTAND

AKTUELLER STAND, BEDEUTUNG UND ZUKÜNFTIGE ENTWICKLUNGEN

NOVEMBER 2014

PROF. (FH) DIPL.-ING. DR. CHRISTIAN THEUERMANN | DIPL.-ING. DR. MONIKA FORSTINGER

KATRIN GABER | CORNELIA PEUKER | BIRGIT SCHLACHER | KATHRIN SCHLAGER | KATRIN ZWEIGER

FH-STUDIENRICHTUNG RECHNUNGSWESEN & CONTROLLING



Inhalt

| | |
|---|-----------|
| Vorwort..... | 1 |
| Kooperationspartner | 3 |
| Kernaussagen | 7 |
| Ergebnisse der Studie | 9 |
| 1. Einleitung..... | 11 |
| 2. Empirische Erhebungen | 13 |
| 3. Statistik | 15 |
| Einkaufs- und Beschaffungsmanagement im österreichischen Mittelstand..... | 19 |
| Risikomanagement in der Beschaffung | 31 |
| Zukünftige Entwicklungen und Bedeutung des Risikomanagements für den Einkauf | 37 |
| Resümee..... | 39 |
| Literatur | 41 |
| Autoren | 43 |
| Impressum | 44 |

Sämtliche geschlechtsspezifischen Formen beinhalten aus Gründen der Einfachheit und Textökonomie auch die weiblichen Formen.

Vorwort

Die Aufgabe jeder Beschaffungsorganisation ist es, die Geschäftsbedürfnisse des eigenen Unternehmens mit den Fähigkeiten der Lieferanten zu verbinden. Hierunter versteht man, die internen Geschäftsbedürfnisse durch effektives Management mit den externen Lieferantenfähigkeiten so zu verbinden, dass ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen entsteht. Diese Anforderung unterliegt einem ständigen Wandel, wodurch auch die Beschaffungsorganisation sich ständig weiterentwickeln muss.

Die Trends der betrieblichen Praxis sind eindeutig. Unternehmen fokussieren sich immer stärker auf ihre Kernkompetenzen und kaufen einen immer größeren Anteil ihrer gesamten Leistungstiefe zu. In manchen Unternehmen betragen die Beschaffungskosten bereits über 80% der gesamten Kosten. Die Komplexität der zugekauften Leistungen steigt genauso schnell wie die Anforderungen an die Beschaffung zur systematischen Nutzung von weltweiten Faktorkostenunterschieden durch Global Sourcing. Die Bedeutung der Beschaffung für den unternehmerischen Erfolg hat sich aufgrund dieser Veränderungen erheblich erhöht. Die Renditewirkung einer marginalen Reduktion von Beschaffungskosten ist im Verhältnis mit erheblichen Umsatzsteigerungen vergleichbar. Somit nimmt die Beschaffung eine zentrale Bedeutung in der unternehmerischen Leistung und Ergebnisverantwortung ein.

Für mittelständische Unternehmen ist es zukünftig wesentlich, eine effiziente Beschaffungsorganisation und eine schlagkräftige und ergebnisgenerierende Strategie im Geschäftsleben umzusetzen. Dies inkludiert die ganzheitliche Betrachtungsweise der unternehmerischen Beschaffungs- und Lieferantenbeziehung. Insbesondere geht es hier auch darum, ein „Management of Excellence“ im Beschaffungsbereich zu erzielen. Es vollzieht sich gerade ein Paradigmenwechsel. Ansätze, die in der Beschaffung über Jahrzehnte funktioniert haben, greifen nicht mehr bzw. liefern nicht die gewünschten Ergebnisse. Lieferanten erhöhen einseitig die Preise, die Liefersicherheit kann nicht garantiert werden, längerfristige Preisbindungen wollen nicht eingegangen werden, steigende Volatilität auf den Rohstoffmärkten und die zunehmende Anzahl von Lieferanteninsolvenzen führen dazu, dass die klassische Einkaufsfunktionen nicht diesen geänderten Rahmenbedingungen gerecht werden.

Immer mehr Unternehmen tragen dieser Erkenntnis auch Rechnung, dass ein ganzheitliches Beschaffungsmanagement ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil sein kann. Hier geht es auch darum, den aktuellen und zukünftigen Risiken im Beschaffungsbereich wirkungsvoll zu begegnen. Dies bedingt auch eine entsprechende Integration des Risikomanagement-Ansatzes in den Beschaffungsbereich.

Der Umgang mit Risiken im Einkauf steht derzeit besonders für produzierende Unternehmen weit oben auf der Agenda. Dies ergab eine Blitzumfrage der Unternehmensberatung

Inverto AG zur Risikoprävention im Einkauf. Die Ergebnisse dieser Untersuchung unterstützen diese Erkenntnisse und versuchen aufzuzeigen, welchen Herausforderungen die Unternehmen zukünftig in diesem Bereich aktiv begegnen müssen, um diese Kernthemen positiv zu beeinflussen.

Mittelständische Unternehmen werden auf Grund Ihrer Vielfältigkeit, Heterogenität und der Flexibilität oft als tragende Säulen der Wirtschaft eines Landes bezeichnet. Sie zeichnen sich vor allem durch Ihre Innovationen aus und sind in Österreich besonders stark verbreitet. Um am Markt langfristig existieren zu können, ist es deswegen zunehmend auch für organisatorisch kleiner strukturierte Betriebe notwendig sich mit dem Thema des risikoorientierten Beschaffungsmanagement zu beschäftigen. Mittels eines wirkungsvollen, ganzheitlichen und strategiebasierenden Beschaffungsmanagement werden mittelständische Unternehmen auch zukünftig erfolgreich sein.



Prof. (FH) Dipl.-Ing. Dr. Christian Theuermann

Studienrichtung RWC
CAMPUS 02
Fachhochschule der Wirtschaft GmbH



Dipl.-Ing. Dr. Monika Forstinger

Geschäftsführerin
.proquest Riskmanagement GmbH

Kooperationspartner

FH CAMPUS 02

Als Fachhochschule der Wirtschaft hat sich die FH CAMPUS 02 in Graz deutliche Schwerpunkte gesetzt: Die akademische Qualifizierung für berufliche Aufgaben in Kernfeldern des unternehmerischen Erfolgs, den stetigen Wissenstransfer zwischen Wirtschaft und Fachhochschule sowie die Förderung der Entwicklung persönlicher Sozial-, Führungs- und Wirtschaftskompetenzen. Die enge Vernetzung mit der Wirtschaft sichert den unmittelbaren Praxisbezug durch aktuelle Projekte mit konkreten Aufgabenstellungen aus den Unternehmen.

Rechnungswesen & Controlling

Die Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling bildet die Schnittstelle zwischen topaktuellem Know-how und dem Bedarf der Wirtschaft. Zu folgenden drei Themenfeldern werden wissenschaftliche Studien und praxisnahe Analysen erarbeitet:

- **Controlling & Finance in der KMU-Praxis**

Entwicklung unternehmensspezifischer **Controlling- und Finance-Lösungen**: z.B.

- Der KMU-Controller/die KMU-Controllerin – Anforderungsprofil, Kompetenzprofil und künftige Herausforderungen
- Anwendungshäufigkeit, Ausgestaltung und Nutzen von Controlling-Instrumenten in heimischen KMU
- Einsatz und Verwendung von IT-Tools für Controlling in KMU – Aktuelle Trends und Entwicklungen
- Wertorientiertes Controlling und Management
- KMU-Finanzierung
- Prozessmodellierung und -optimierung im Controlling und in der Verwaltung
- Kostenmanagement – Analyse von Effizienz steigernden Maßnahmen im internen Rechnungswesen

- **Treuhandwesen & Corporate Riskmanagement**

Unternehmensspezifische Anforderungen an Rechtformwahl, Steuerplanung, **Risikomanagement** oder das interne Kontrollsystem: z.B.

- Analyse neuer Rechnungslegungsvorschriften, u.a. in der Finanzberichterstattung
- Analyse von Gesetzesänderungen im Steuerrecht, mit Fokus auf Einkommen- und Körperschaftsteuer
- Jahresabschlussanalysen mit Hilfe von Kennzahlen (inkl. Branchen-, Länder- und Zeitvergleiche)
- Interne Kontrollsysteme (IKS) in Österreich
- Unternehmensbewertung und -beurteilung
- Corporate Riskmanagement als Bestandteil eines ganzheitlichen Unternehmensführungsmodells
- Risikomanagement und -controlling in KMU (Risikoidentifikation und -bewertung, Risiko-Reporting und Risikosteuerungsmodelle, Prozessorientiertes Risikomanagement)
- Fraud Prevention & Fraud Detection und forensische Methoden im Rechnungswesen

- **Nachhaltige Unternehmensführung & gesellschaftliche Verantwortung**

Konzepte für ein **Sustainability Management und Accounting**: z.B.

- Konzepte und Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagement
- Konzepterstellung für ein nachhaltiges Controlling und Reporting
- Nachhaltigkeitsberichte
- Umwegrentabilitätsstudien für Sport- & Kulturevents
- Sustainability Balanced Scorecard
- Umweltcontrolling

.proquest Riskmanagement GmbH

Das Unternehmen *.proquest Riskmanagement GmbH* steht für Sicherheit und nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg durch professionelles Risikomanagement und unterstützt Industrie-, Gewerbe-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen insbesondere bei der Erkennung der Risiken und somit deren Entwicklungspotenziale.

Rechtzeitig die entscheidenden Fragen stellen und die richtigen Antworten finden.

Das ist der Leitsatz des Unternehmens und bringt somit das Thema auf den Punkt. Eine sehr einfach anwendbare Methode, die sog. *.proquest-Methode®* zeichnet sich durch Einfachheit, Klarheit, branchen- und größenunabhängige Anwendung und übersichtliche Ergebnisdarstellung aus.

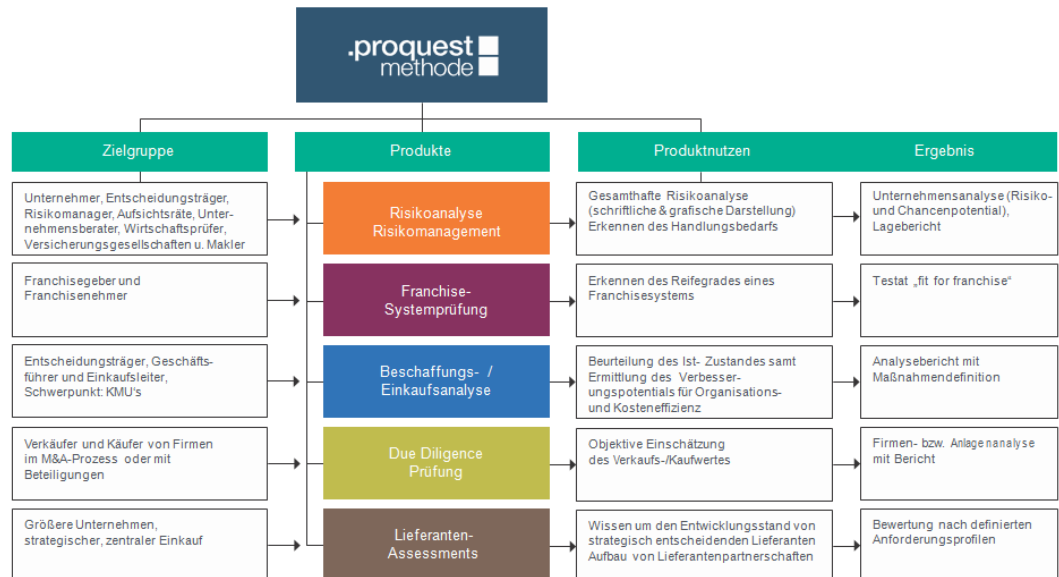
Das Wesentliche vom Unwesentlichen zu trennen, ist die Herausforderung für Entscheidungsträger. Dies unterstützt die *.proquest-Methode®* im Besonderen. Prioritäten werden sichtbar und somit ergeben sich durch die abgeleiteten Maßnahmen bereits die Projektspläne zur Umsetzung.

Ganzheitlich - interdisziplinär und firmen-individuell

Durch die Anwendung bei mehr als 250 Firmen - national und international - zählt das Unternehmen zu den Marktführern im deutschsprachigen Raum. Die umfassenden Erfahrungen werden den Kunden auch für deren eigene Anwendung der Methode in Form von Ausbildungen, Schulungen und eigener Adaptierung zur Verfügung gestellt. Wesentlich dabei ist die gesamtheitliche, d. h. unternehmensweite Betrachtung. Nur dadurch können die Gesamt-Potenziale sichtbar gemacht werden. Die Methode ist in einer modernen, einfach verständlichen Software abgebildet, diese wird den Kunden auch zur Verfügung gestellt. Die vielfältigen Erfahrungen bestätigen ganzheitlichen und integrativen Zugang unter besonderer Berücksichtigung von Zeit- und damit Kosteneffizienz - im Mittelpunkt der Arbeit steht die Aufgabe, Risiken zu reduzieren und Potenziale zu erkennen.

Umfassendes Anwendungsgebiet

Aufgrund der Klarheit, einfachen Anwendbarkeit und Nachvollziehbarkeit haben sich umfangreiche Anwendungsgebiete ergeben:



Ein besonderer Schwerpunkt des Leistungsspektrums ist die Beschaffungsoptimierung und das Lieferantenmanagement.

Aufbauend auf die Anwendung der Methode bei der Entwicklung von Lieferantenmanagement für große Unternehmen wurde deutlich, wie hoch die ungenutzten Potenziale sein können. Dies führte zur Entwicklung des Schwerpunktes „Beschaffungsoptimierung“.

Dem Einkauf wurde und wird teilweise viel zu wenig Bedeutung beigemessen – der Wertbeitrag zu wenig geschätzt und daher auch nicht gehoben. „Lieferanten sind keine Zitronen“. – Vielmehr sind sie als Partner zu verstehen und die Optimierungspotenziale in den Unternehmen intern zu finden – sei es organisatorisch, fachlich oder aber auch im Zusammenwirken der Abteilungen untereinander.

Diese Erfahrungen haben unter anderem auch dazu geführt, in einer Kooperation mit der FH CAMPUS 02 diese Studie durchzuführen. Die Ergebnisse bezeugen die eigenen Erkenntnisse am Markt einmal mehr.

Kernaussagen

und wesentliche Erkenntnisse der aktuellen Situation in der Beschaffung und des Risikomanagements im Einkauf in mittelständischen Unternehmen in Österreich – Fokus: Produktion, Handel und produzierendes Gewerbe

- Mehr als 60 % der befragten mittelständischen Unternehmen verfügen über eine eigene Einkaufsabteilung, die zentralorganisiert ist und bis zu fünf Mitarbeiter umfasst.
- Das am häufigsten eingesetzte Instrument im Einkauf ist das Warengruppenmanagement, das ca. 60 % der befragten Unternehmen verwenden.
- In Bezug auf die Teilprozesse des Beschaffungsmanagements überwiegen klar die operativen Aktivitäten. Das Einholen von Angeboten, sowie die Bestellabwicklung stehen an erster Stelle. Der strategische Aspekt hat hier noch erhebliches Aufholpotenzial.
- Das Thema der Marktforschung wird von einem Großteil der Unternehmungen unterschätzt. Hier muss ein Umdenken stattfinden, da die fundierte Kenntnis hinsichtlich der Beschaffungsmärkte ein klarer Wettbewerbsvorteil für Unternehmen darstellt.
- Nur ein geringer Teil der mittelständischen Unternehmen verfügt über eine spezielle Softwarelösung zur Unterstützung des gesamten Beschaffungsmanagements.
- Das primäre Ziel stellt für 80 % der befragten Unternehmen die Gewährleistung einer dauerhaften Produkt- und Servicequalität dar.
- Bezüglich der Lieferantenauswahl ergab die Analyse, dass die wichtigsten Kriterien Qualität und Preis sind.
- Für 55 % der Unternehmen ist der Wertbeitrag des Einkaufs hoch, für 34 % sehr hoch, im Zusammenhang zum Unternehmenserfolg. Ebenso finden 53 % der Studienteilnehmer, dass die Lieferantenentwicklung und -integration maßgeblich zum Unternehmenserfolg beiträgt.
- Nur 20 % der Befragten Unternehmen führen regelmäßig finanzielle Bewertungen der Lieferanten durch. Bei 80 % der mittelständischen Unternehmen findet keine „Financial Supplier Analysis“ statt. Dies hat massive Auswirkungen auf die nachhaltige Existenzsicherung von Unternehmen.

- Die häufigsten Methoden im Zusammenhang mit der Lieferantenbewertung sind Selbsteinschätzung mittels Checkliste, Punktebewertungsverfahren und Lieferanten-audits.
- Bei nicht vereinbarungsgemäßen Lieferleistung werden direkte Gespräche am häufigsten (93 %) mit den Lieferanten geführt. 57 % der Studienteilnehmer würden den Lieferanten aufgrund derartiger Verfehlungen wechseln.
- Rund 64 % der Unternehmen nutzen längerfristige Lieferverträge als Maßnahme zur Lieferantenbindung. Der Abrufvertrag und der Rahmenvertrag wurden dabei am häufigsten genannt.
- Die Beschaffungsorganisationen wenden ca. 28 % der Personalressourcen für eine gezielte Lieferantenentwicklung und -integration auf.
- Lediglich 34 % der mittelständischen Unternehmungen betreiben aktiv ein Risikomanagement im Beschaffungsbereich. Die am häufigsten eingesetzten Tools sind Lieferantenaudits, sowie firmeneigene Qualitätsbewertungskriterien und -systeme.
- Als größter Vorteil eines aktiven Risikomanagements wurde der Beitrag zur nachhaltigen Existenzsicherung genannt.
- Das größte Risikopotential sehen die Unternehmer im Terminrisiko. Weiters stellen die Abhängigkeit von Lieferanten sowie die Versorgungsrisiken eine Gefährdung für die Unternehmen dar.
- 43 % der Studienteilnehmer stimmen der Aussage vollkommen zu, dass die Betrachtung von Risiken ein wesentlicher Bestandteil des Lieferantenauswahlprozesses ist.
- Fast die Hälfte der österreichischen mittelständischen Unternehmen nützt kein Frühwarnsystem zur Wahrnehmung von Lieferantenrisiken.
- Künftig gewinnt im Bereich der Gesamtwirtschaft nach Ansicht der befragten Unternehmen das Risikomanagement im Einkauf mehr an Bedeutung.
- Mehr als die Hälfte der Befragten sind ISO-zertifizierte Unternehmen, jedoch haben erst 53 % die notwendigen Vorkehrungen für die Implementierung der ISO 9001:2015 getroffen.

Ergebnisse der Studie

Von der FH CAMPUS 02, Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling wurde in Zusammenarbeit mit der .proquest Riskmanagement GmbH, als Bestandteil des Forschungsbereiches **BESCHAFFUNGS- UND RISIKOMANAGEMENT**, von Juli 2014 bis November 2014, die vorliegende empirische Studie durchgeführt. Die aktuellen Ereignisse von Handelsembarcos und die daraus folgenden dramatischen Auswirkungen auf die Wirtschaft unterstreichen die Bedeutung des Einkaufs einmal mehr. Vielen Unternehmen wird spätestens jetzt deutlich, dass die Beschaffung eine der wesentlichsten strategischen Aufgaben darstellt. Durch laufend wechselnde Rahmenbedingungen sind Unternehmen gezwungen, kurzfristig folgenschwere Entscheidungen zu treffen. Ein Instrumentarium, das den Unternehmen helfen kann, schnell und angemessen auf neue Situationen zu reagieren, ist das Risikomanagement. Die Untersuchung befasst sich mit dem Beschaffungs- und Risikomanagement im österreichischen Mittelstand, wobei ausschließlich die Branchentypen Industrie, produzierendes Gewerbe und Handel fokussiert werden. Die Studie stellt den aktuellen Entwicklungsstand, mögliche Entwicklungstendenzen und organisatorische und inhaltliche Themenkreise eines umfassenden Beschaffungs- und Risikomanagements dar. Die Bedürfnisse und Anforderungen der Unternehmen, die Aufgaben des risikoorientierten Beschaffungsmanagements sowie mögliche zukünftige Handlungsfelder in diesem Zusammenhang für mittelständischen Unternehmen sollen aufgezeigt und dargestellt werden.

Das Forschungsprojekt soll die folgenden Fragestellungen beantworten:

- Wer ist in den Unternehmen des österreichischen Mittelstandes für den Einkauf zuständig? Falls es eine eigene Einkaufsabteilung gibt, wie ist diese organisiert?
- Welche Instrumente nutzt der Einkauf bzw. die Einkaufsabteilung? Wird eventuell eine spezielle Software verwendet?
- Welche Ziele sind im Bereich Beschaffungsmanagement für die mittelständischen Unternehmen relevant?
- Existiert in den Unternehmen des österreichischen Mittelstandes ein aktives Lieferantenmanagement?
- Nach welchen Kriterien werden die Lieferanten ausgewählt und wie trägt die Lieferantenentwicklung zum Unternehmenserfolg bei?
- Werden die Lieferanten bezüglich der finanziellen Situation zur Vermeidung von Lieferantenausfällen bewertet? Falls ja, welche Methoden werden verwendet?
- Werden Maßnahmen gesetzt, falls Lieferleistungen nicht vertragsgemäß abgewickelt werden?

- Gibt es Maßnahmen zur Lieferantenbindung in den Unternehmen des österreichischen Mittelstandes?
- Welche Lieferantenbindungen bestehen aktuell in den Unternehmen und welchen Anteil hat die Lieferantenentwicklung und -integration an der Einkaufstätigkeit?
- Auf welche/s Ressourcen/Know-how wird im Zusammenhang mit einkaufsrelevanten Themen zurückgegriffen?
- Welchen Stellenwert nimmt das Risikomanagement in der Beschaffung in Unternehmen des österreichischen Mittelstandes ein? Ist es überhaupt ein Thema? Falls ja, welche Methoden werden eingesetzt?
- Welche Beschaffungsrisiken stellen für diese Unternehmen ein erhebliches Risikopotential dar?
- Wie schätzen die Unternehmen den eigenen Entwicklungsstand hinsichtlich Erfahrung und Know-how zum Thema Risikomanagement ein?
- Wird die Bedeutung des Risikomanagements in der Beschaffung zukünftig sinken oder steigen? Was erwarten die Unternehmen?
- Sind die Unternehmen des österreichischen Mittelstandes ISO 9001-zertifiziert? Falls ja haben die Unternehmen bereits Vorkehrungen für die Implementierung eines Risikomanagements im Einkauf im Zusammenhang mit der 2015 in Kraft tretenden neuen ISO 9001:2015 getroffen?

Im Folgenden finden sich die Ergebnisse der Studie 2014 zu den oben genannten Forschungsfragen. Zu Beginn wird auf die Bedeutung des Beschaffungsmanagements und die Thematik des Risikomanagements in der Beschaffung sowie dessen Bedeutung eingegangen. Anschließend wird die Durchführung der empirischen Untersuchung beschrieben. Der Hauptteil der vorliegenden Praxis-Studie enthält die generierten Ergebnisse. Anfangs erfolgt eine Charakterisierung der Studienteilnehmer. Danach werden allgemeine Fragen sowie Informationen zur Organisation und Einschätzung des Beschaffungs- und Einkaufsmanagements im österreichischen Mittelstand dargestellt. Erarbeitet werden auch die Themenfelder des Lieferantenmanagements, der Lieferantenentwicklung, der Lieferantenbewertung sowie die ständig steigende Bedeutung der Lieferantenpartnerschaft und Lieferantenbindung. Im nächsten Schritt erfolgt die Analyse bzgl. eines risikoorientierten Beschaffungsmanagement im österreichischen Mittelstand mit Fokus auf die Kernrisiken im Einkauf, der Bedeutung des Risikomanagements für die Beschaffung sowie einer Einschätzungen zum Wissensstand und zur zukünftigen Entwicklung hinsichtlich des Risikomanagements in der Beschaffung in den mittelständischen Unternehmen.

1. Einleitung

Für die Unternehmensleitung besteht die Aufgabe, die zunehmenden Umweltkomplexitäten und Umweltdynamiken erfolgreich zu beherrschen, um auch zukünftig den Bedürfnissen der Stakeholder zu entsprechen. In diesem Zusammenhang hat die Beschaffung einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg und die Erfolgspotenziale von Unternehmungen und die Relevanz des strategischen Beschaffungsmanagements ist mittlerweile unbestritten. Dies bildet sich in der Praxis jedoch nicht so entsprechend ab.

Um auf den Weltmärkten erfolgreich operieren zu können, agieren moderne Industrie- und Handelsbetriebe in dynamischen Wertschöpfungsnetzwerken. Der Beschaffung kommt dabei mit ihrer Kernaufgabe – der Fremdversorgung des Unternehmens – eine Schlüsselrolle zu. Demzufolge sind die Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg erheblich und es ist erforderlich, die Beschaffung als wertsteigernde Unternehmensfunktion zu verstehen. Dies inkludiert, dass zukünftig auch der Risikoaspekt in die Beschaffung noch stärker integriert wird, um mögliche Lieferantenausfälle, negative Entwicklungen auf den Beschaffungsmärkten etc. frühzeitig zu erkennen und geeignete Gegenmaßnahmen zu entwickeln.

Für nachhaltig orientierte Unternehmen ist ein wirkungsvolles Beschaffungsmanagement unumgänglich. Im österreichischen Mittelstand liegen hier noch erhebliche Potenziale brach. Insbesondere in Industrie- und Handelsunternehmen ergeben sich durch die ständig steigenden Einkaufsvolumina entsprechende Potenziale – bedingt durch die steigenden Outsourcingaktivitäten etc. Dies stellt das Beschaffungsmanagement vor immer neue Herausforderungen, aber auch Chancen. Auf den Beschaffungsmärkten ist das magische Viereck aus Kosten, Qualität, Zeit und Innovationen so zu steuern, dass im Ergebnis die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens durch eine starke Lieferantenbasis verbessert wird. Diese Themen werden aktuell und auch zukünftig um einen risikoorientierten Beschaffungsaspekt ergänzt bzw. sogar verstärkt.

Risikomanagement in das Beschaffungsmanagement durchgängig zu integrieren wird für den zukünftigen Unternehmenserfolg unabdingbar, vor allem unter Berücksichtigung der für den Unternehmenseinkauf steigenden Herausforderungen und geltenden zukünftigen Rahmenbedingungen. Ein funktionierendes und zielgerichtetes Risikomanagement liefert einen erheblichen Beitrag zur Unternehmensführung und ist deshalb als Notwendigkeit anzusehen. Besonders für mittelständische Unternehmen besteht hier ein gewisser Nachholbedarf, da diese von den veränderten Rahmenbedingungen (Gesetze, regulatorische Vorschriften, Normen und Empfehlungen) verstärkt betroffen sind.

Ein gelebtes, risikobasiertes Beschaffungsmanagement kann zu einer wesentlichen Unternehmenswertsteigerung beitragen. Es leistet verschiedenste Wertbeiträge – ergebnis- und liquiditätsbasierende – und unterstützt die Unternehmenssteuerung. Für eine erfolgreiche Umsetzung muss das Beschaffungs- und Risikomanagement entsprechend verknüpft sein sowie in das betriebliche Managementsystem eingebettet und effizient ausgestaltet sein.

Um dieser Forderung gerecht zu werden, ist ein professionelles Management der Procurement-Funktion erforderlich. Sie ist zunächst organisatorisch wirkungsvoll im Unternehmen zu platzieren. Das schlüssige Zusammenspiel mit den leistungswirtschaftlichen Funktionen entlang der Wertschöpfungskette ist dabei von zentraler Bedeutung. Hinzu treten strategisches Geschick, exzellente Beschaffungsprozesse und Personal, das am Ende die Ziele auch operativ in den Märkten realisieren kann und durch einen einkaufsorientierten Risikomanagement-Ansatz begleitet ist. Eine derartige Sichtweise steuert zur Optimierung der Risikosituation in der Beschaffung und in weiterer Folge für das gesamte Unternehmen bei. Dies führt nachgewiesenermaßen zu deutlichem Wettbewerbsvorteil. Primäre Ziele wie Erfolg, Liquidität und eine nachhaltige Existenzsicherung können durch ein schlagkräftiges Risikomanagement in der Beschaffung gesichert werden.

2. Empirische Erhebungen

Zielgruppe dieser Studie ist das produzierende Gewerbe, die Industrie sowie der Handel mit ausschließlichem Fokus auf mittelständische Unternehmen in ganz Österreich. Die Kategorisierung „mittelständisch“ erfolgt über die Mitarbeiterzahl und über den Umsatz. Alle österreichischen Unternehmen, deren Mitarbeiterzahl zwischen 25 und 500 liegt und deren Umsatz höchstens 50 Mio. beträgt, wurden für die Untersuchung in den ausgewählten Branchen herangezogen.

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurde als Erhebungsart eine Teilerhebung verwendet. Die Untersuchung wurde in Form einer schriftlichen Befragung mittels standardisiertem Webfragebogen durchgeführt.



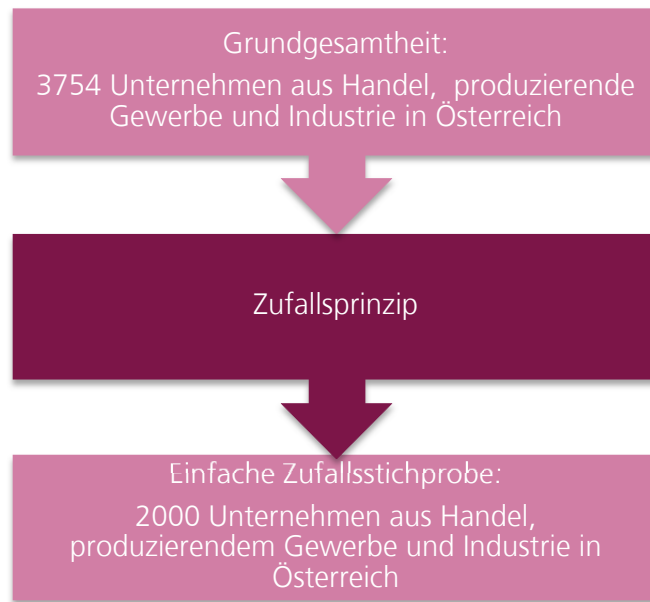
Grundgesamt der empirischen Untersuchung

In dieser Arbeit wurde die einfache Zufallsstichprobe, bei der Festlegung der für die Teilerhebung notwendigen Stichprobe zur Auswahl der Untersuchungsobjekte, angewendet.

Wie in der nachfolgenden Darstellung ersichtlich ist, wurden im Rahmen der Studie nach dem Zufallsprinzip 2000 Unternehmen aus einer Grundgesamtheit von 3754 Untersuchungsobjekten ausgewählt. Diese Stichprobengröße ist laut gängiger Fachliteratur repräsentativ, da unter Berücksichtigung der Parameter

- Stichprobenfehler: 4 %
- Vertrauensniveau: 99 %
- Verteilung der Antworten: 50 %

die erforderliche Mindeststichprobengröße 813 Studienteilnehmer beträgt. Dieser Umfrage liegt eine Stichprobengröße von 2000 Untersuchungsobjekten zugrunde, somit ergibt sich ein maximaler Stichprobenfehler von 1,97 % für diese empirische Erhebung.



Stichprobenermittlung für die Praxisstudie

Entscheidend für das Ergebnis einer empirischen Studie ist die Identifikation der Zielpersonen, die stellvertretend für das jeweilige Unternehmen angesprochen werden soll, um die Forschungsfragen zu beantworten. In der gegenständlichen Studie wurden als Personenkreis die Einkaufsleiter bzw. die Geschäftsführung ausgewählt. Für den Untersuchungszweck erscheint das praktikabel, da dieser Personenkreis Zugang zu den für die Befragung notwendigen Informationen hat und sich mit den Problembereichen und Fragestellungen zum Thema Beschaffungs- und Risikomanagement in den Unternehmen auseinandersetzt.

3. Statistik

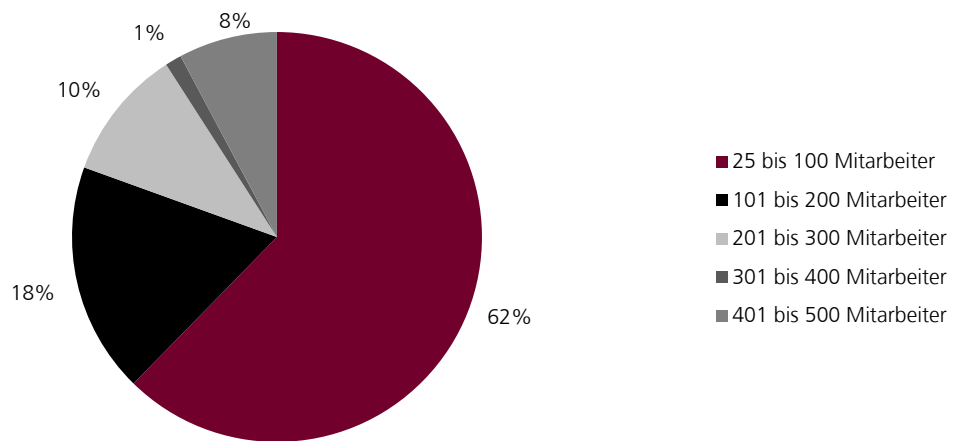
Im Rahmen der Erstellung des empirischen Konzeptes wurde als Untersuchungsmethode die standardisierte Befragung mittels Web-Fragebogen bzw. elektronisch zugesandtem Fragebogen gewählt. Zielpersonen der Erhebung waren die Einkaufsleiter bzw. die Geschäftsführung von mittelständischen Unternehmen aus Handel, produzierenden Gewerbe und Industrie in Österreich.

Die Aussendung des Fragebogens erfolgte an alle Unternehmen der gewählten Stichprobe Anfang September 2014. Mitte September und Anfang Oktober 2014 wurden Erinnerungsmails verschickt. An dieser Studie beteiligten sich 121 Unternehmen, welche alle nach der Rücklaufkontrolle für die empirische Untersuchung relevant waren und sich somit ein Nettorücklauf von 6,1 % ergibt.

Der Erhebungsbogen beschäftigt sich mit dem Thema „**Beschaffungs- und Risikomanagement im österreichischen Mittelstand**“, mit dem Ziel, Erkenntnisse bzgl. eines risikobasierten Beschaffungsmanagements in der unternehmerischen Praxis zu erheben und umfasst drei Hauptthemenblöcke, die insgesamt 34 Fragen beinhalten. Bei der Ausgestaltung des Erhebungsbogens wurden offene sowie geschlossene Fragen verwendet. Bei einigen Fragen bestand die Möglichkeit Mehrfachnennungen abzugeben. Die endgültige Version des Erhebungsbogens, die an die Zielgruppe verschickt wurde, wurde unter Berücksichtigung der Erkenntnisse gestaltet, die aus einem Pretest gewonnen wurden.

Charakterisierung der Studienteilnehmer

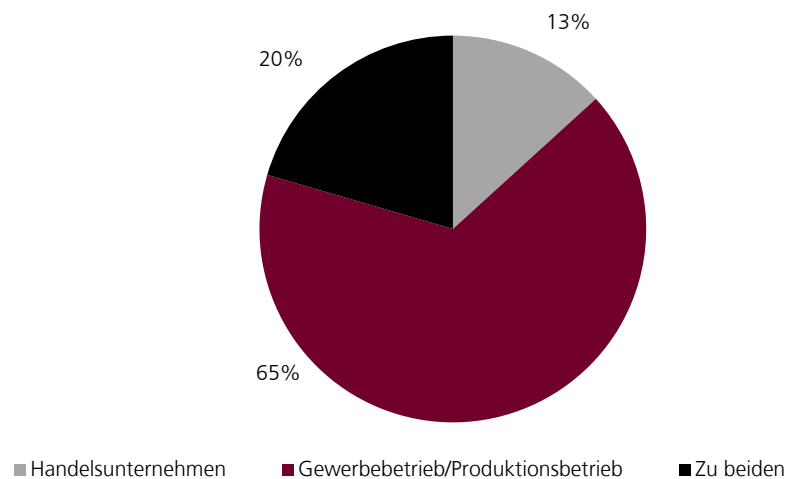
Mit der vorliegenden Studie wurden die Unternehmensleitung oder der Einkaufsleiter angesprochen. Es sollte deren aktuelle Meinung über das Beschaffungs- und Risikomanagement im österreichischen Mittelstand in den Branchen Handel, produzierendes Gewerbe und Industrie abgefragt werden. Deshalb erlaubt diese Untersuchung Aussagen über Entwicklungstendenzen und -potentiale und die Handhabung sowie die Verbreitung des risikobasierten Beschaffungsmanagements bzw. des Beschaffungsmanagements in genereller Sichtweise in der unternehmerischen Praxis. Die Charakterisierung der Studienteilnehmer für diese Arbeit erfolgte über Unternehmensgröße und Branche. Die Unternehmensgröße wird dabei über die Mitarbeiterzahl und den Umsatz charakterisiert.



Mitarbeiterverteilung bei den Studienteilnehmern

Wie in der obigen Grafik ersichtlich, beschäftigt der Großteil der befragten Unternehmen zwischen 25 und 100 Mitarbeiter. Das entspricht 62 %. 18 % der Unternehmen beschäftigen zwischen 101 bis zu 200 Mitarbeiter. 10 % beschäftigen zwischen 201 und 300 Mitarbeiter. Rund 8 % der Unternehmen beschäftigen zwischen 301 und 400 Mitarbeiter, weitere 1 % zwischen 401 und 500 Mitarbeiter.

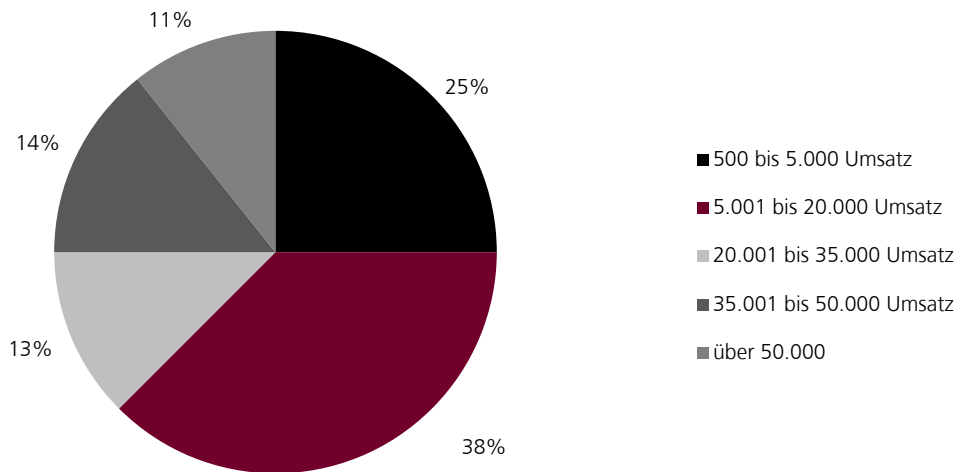
Für die Grundgesamtheit der Studienteilnehmer wurden nur österreichische Unternehmen aus Handel, produzierendes Gewerbe und Industrie ausgewählt. Die Verteilung der befragten Unternehmen zeigt folgendes Bild:



Einteilung in Gewerbe-/Produktionsbetrieb und Handelsunternehmen

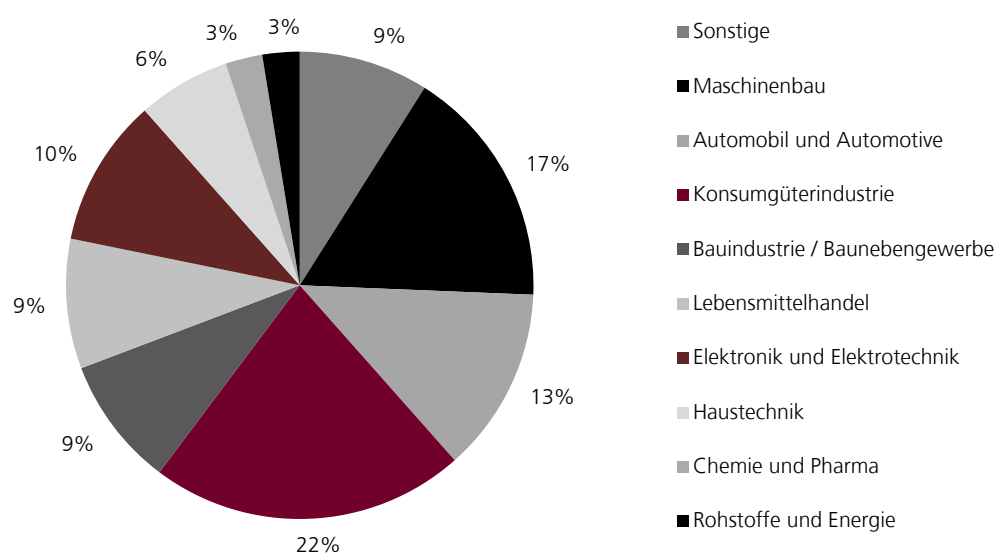
Den größten Teil, 65 %, repräsentieren jene Unternehmen, die dem produzierenden Gewerbe bzw. dem Industriebereich zugeordnet werden können. Dem Handel können 13 % zugeordnet werden und 22 % der Unternehmen sind in beiden Bereichen tätig. Nahezu 90 % der befragten Unternehmen haben als Rechtsform die GmbH gewählt.

Analysiert man die Studienteilnehmer hinsichtlich der Umsatzverteilung so zeigt sich nachfolgendes Bild. Das Gros der Unternehmungen 38 % erzielt einen Umsatz zwischen € 5 Mio. und € 20 Mio.



Umsatzverteilung der Studienteilnehmer in Tsd. €

Die befragten Unternehmen wurden in zehn grundlegende Branchen geclustert. Wie man nachfolgender Darstellung entnehmen kann, kommt der Großteil der Unternehmen aus der Konsumgüterindustrie (22 %). Die zweitstärkste Gruppe stellt der Maschinenbau (17 %) dar, gefolgt von der Automobil- und Automotive-Branche. Die hier dargestellte Branchenstruktur ergibt sich aus der unterschiedlichen Rücklaufquote, bezogen auf die unterschiedlichen Branchen.



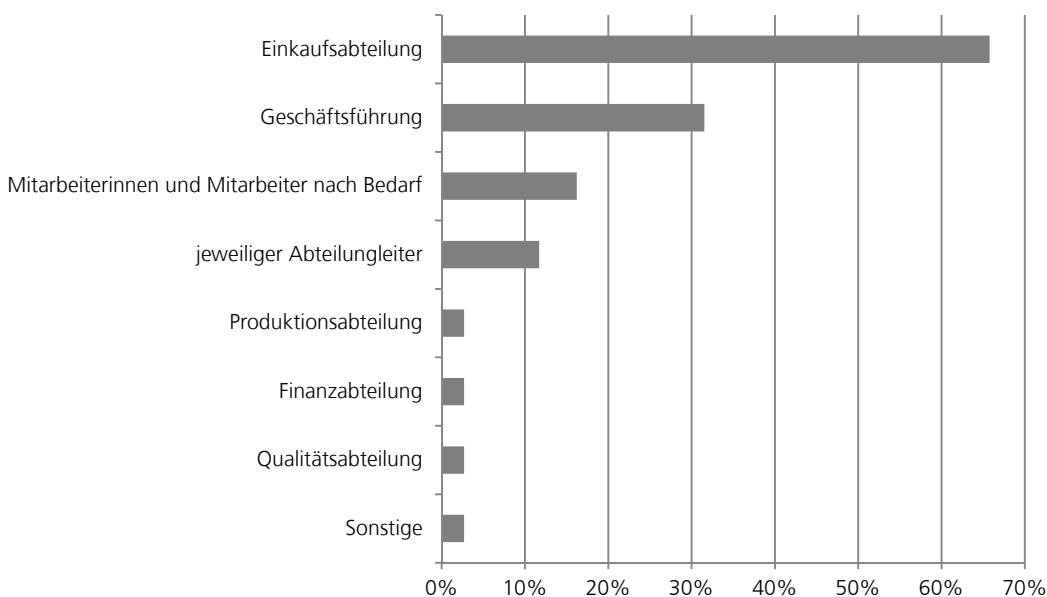
Branchenverteilung der befragten Unternehmen

Die Studie zeigt eine homogene Branchenverteilung auf, weshalb auch branchenübergreifende Rückschlüsse und Interpretationen möglich sind. Es wird somit ein ganzheitliches Bild zum aktuellen Stand des Risikomanagements der mittelständischen Unternehmen durch die vorliegende Praxiserhebung dargestellt.

Einkaufs- und Beschaffungsmanagement im österreichischen Mittelstand

Dieser Abschnitt befasst sich damit, wie der Einkauf in Unternehmen im österreichischen Mittelstand strukturiert und ausgestaltet ist, wer sich im Unternehmen damit beschäftigt und welche Instrumente in der Beschaffung zum Einsatz kommen. Weiters wird erhoben inwieweit Lieferantenmanagement organisatorisch im Betrieb eingebunden ist und welche Methoden dabei Verwendung finden. Ergänzt werden diese Themen bzgl. der Lieferantenentwicklung und -bindung, sowie um die Prozesse in der Beschaffung im österreichischen Mittelstand.

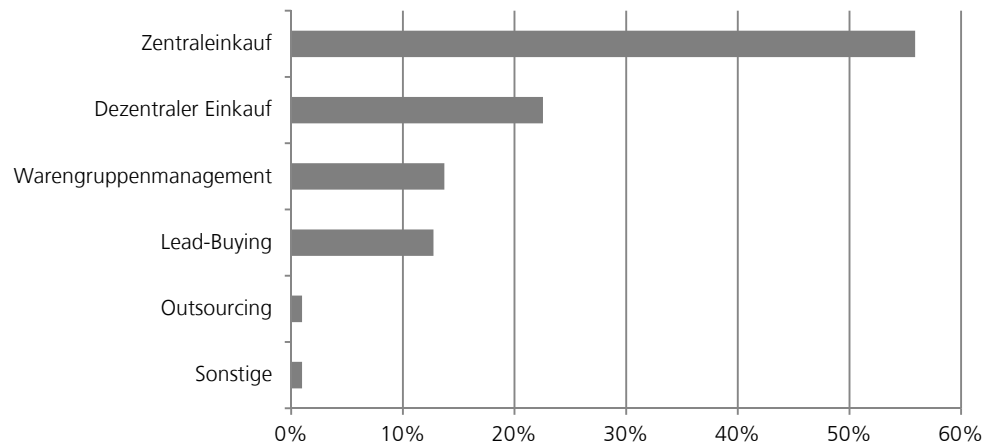
Durch die folgende Analyse soll festgestellt werden, wer im Unternehmen für den Einkauf primär zuständig ist. Dabei hat sich ergeben, dass mehr als 60 % der mittelständischen Unternehmen über eine eigene Einkaufsabteilung verfügen. 32 % der Studienteilnehmer geben an, dass der Einkauf immer noch Chefsache ist. Mitarbeiter werden nach Bedarf bei 16 % der Unternehmen für den Einkauf eingesetzt und weitere 12 % gaben an, dass der Einkauf vom jeweiligen Abteilungsleiter übernommen wird. In den übrigen Unternehmen wird der Einkauf von der Qualitäts-, Finanz- oder Produktionsabteilung übernommen.



Mehrfachnennungen möglich

Zuständigkeiten für den Einkauf

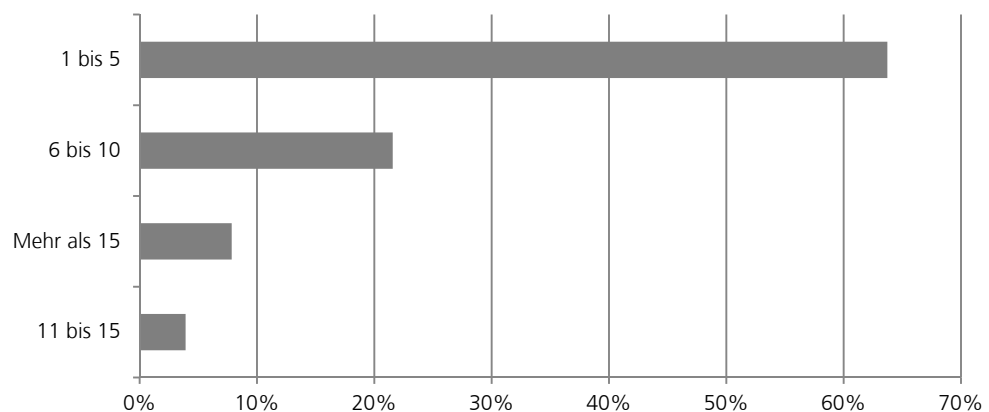
Mehr als die Hälfte der mittelständischen Unternehmen, die über eine Einkaufsabteilung verfügen, gaben an, dass der Einkauf zentral organisiert ist bei über 20 % ist Organisation der Einkaufsabteilung dezentral. Bei knapp 15 % der Studienteilnehmer Warengruppenmanagement und Lead-Buying angewendet. Ebenso zeigt sich klar, dass die Organisation von den Unternehmen selbst übernommen wird und Outsourcing kein Thema darstellt. Dies zeigt auch, dass die Beschaffung eine zentrale Bedeutung im unternehmerischen Wertschöpfungsprozess darstellt.



Mehrfachnennungen möglich

Organisation der Einkaufsabteilung

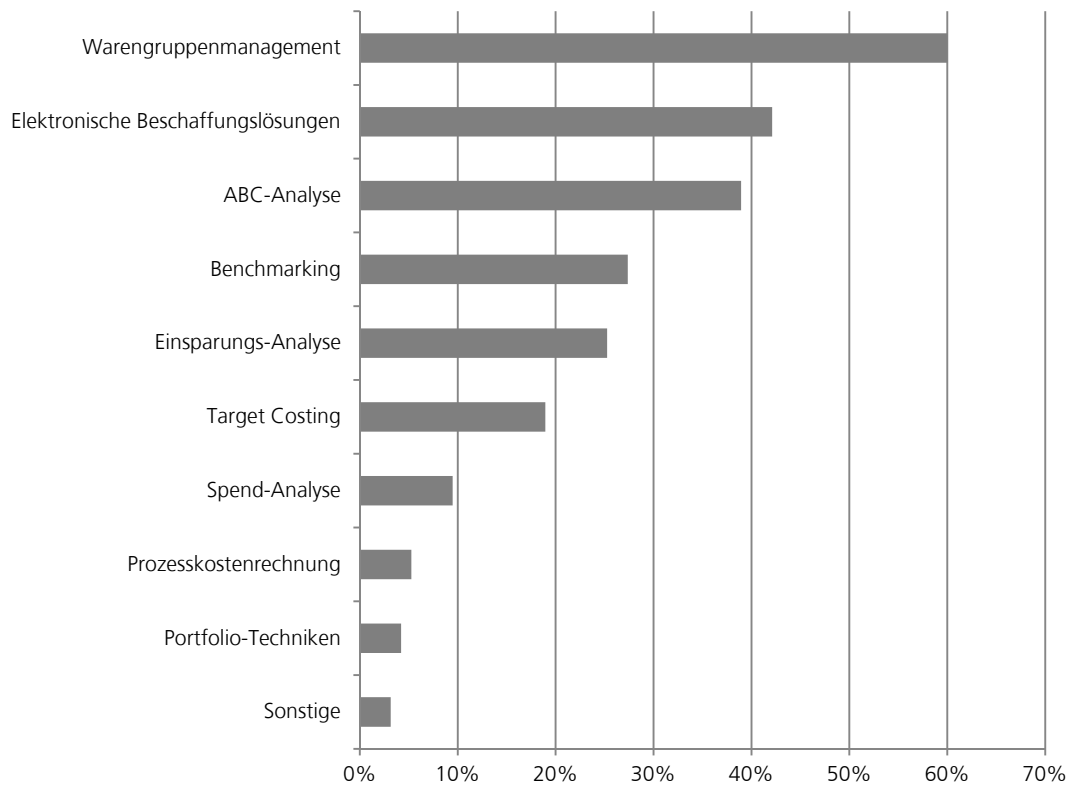
Die Analyse hinsichtlich der Mitarbeiter-Ressourcen, welche im Bereich des Einkaufs tätig sind, hat ergeben, dass in rund 60 % der Unternehmen bis zu fünf Mitarbeiter eingesetzt werden. 22 % gaben an, dass 6 bis 10 Mitarbeiter mit dem Einkauf beschäftigt sind. Nur bei wenigen Unternehmen sind mehr als 10 Mitarbeiter im Einkauf tätig.



Mitarbeiter in der Einkaufsabteilung im österreichischen Mittelstand

In Bezug auf die Instrumente, die im Beschaffungsbereich zum Einsatz kommen, wurden durchschnittlich zwei genannt. Dies bedeutet, dass in den Unternehmen verschiedene In-

strumente und Tools im Einkauf genutzt werden. Das am häufigsten genannte und eingesetzte Instrument stellt mit 60 % das Warengruppenmanagement dar. Bei 42 % der befragten Unternehmen werden elektronische Beschaffungslösungen für die Abwicklung des Einkaufs verwendet.



Mehrfachnennungen möglich

Instrumente, die vom Einkauf/von der Einkaufsabteilung genutzt werden

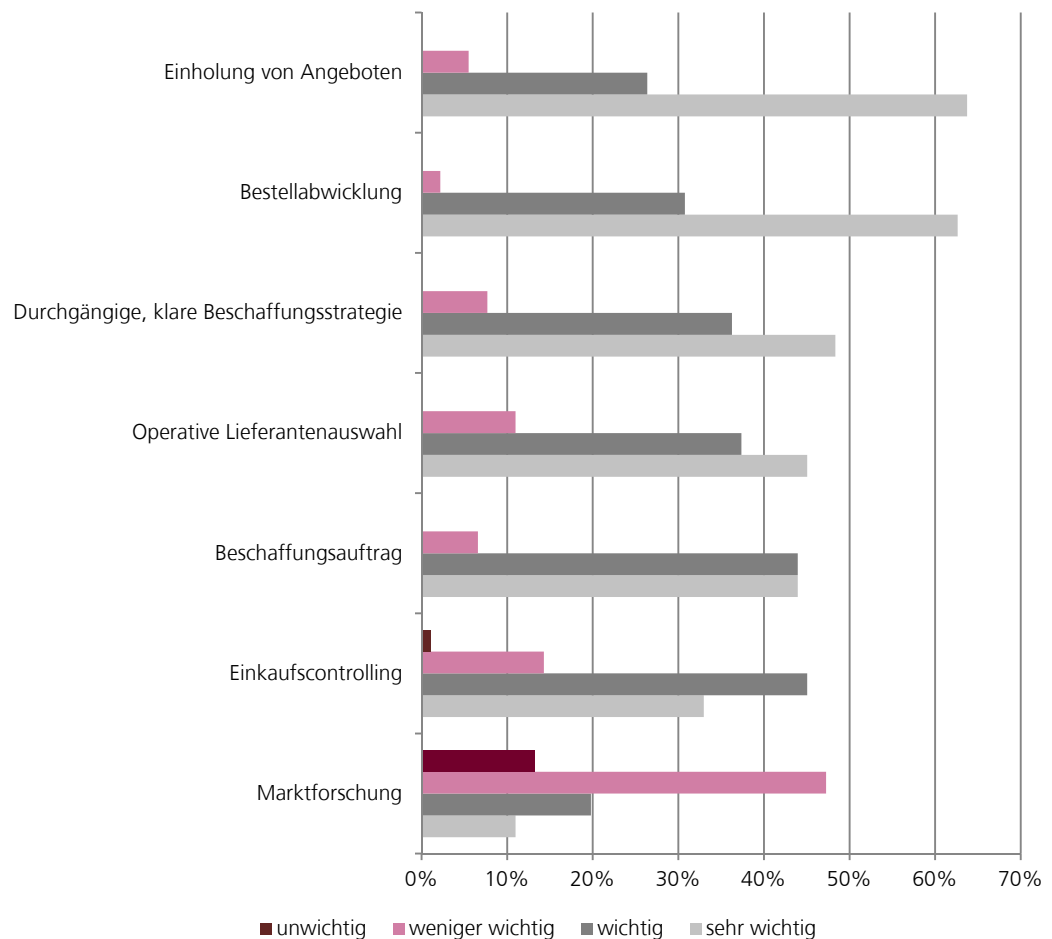
Wie die Grafik zeigt werden zusätzlich nachfolgende Instrumente in der unternehmerischen Praxis verwendet:

- ABC-Analyse
- Benchmarking
- Einsparungs-Analyse
- Target Costing

Nur von wenigen Studienteilnehmern werden Spend-Analysen durchgeführt. Hier besteht ein eindeutiger Ansatzpunkt zur Verbesserung, da klare und eindeutige Spend-Analysen die Basis für zahlreiche nachgelagerte Entscheidungen und Prozessoptimierungen bilden. Darüber hinaus kommen die Prozesskostenrechnung, Portfolio-Techniken oder sonstige Instrumente, wie zum Beispiel ein Kostenvergleich nach Bestbieterprinzip, im österreichischen Mittelstand zum Einsatz.

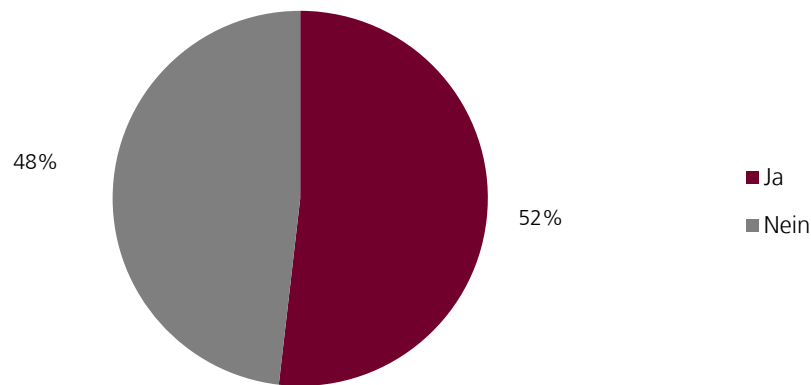
Weiters zeigt die Studie auf, dass in Bezug auf die Wichtigkeit bestimmter Teilprozesse das Einholen von Angeboten sowie die Bestellabwicklung an oberster Stelle stehen. Hier überwiegt sehr eindeutig der operative Aspekt des Beschaffungsmanagements. Danach sind für die Studienteilnehmer eine durchgängige, klare Beschaffungsstrategie und die operative Auswahl von Lieferanten ebenso von zentraler Wichtigkeit. Das Einkaufscontrolling und der Beschaffungsauftrag stellen weitere wichtige Teilprozesse im Beschaffungsmanagement dar.

Weniger Bedeutung wird von den Unternehmen des österreichischen Mittelstandes der Marktforschung beigemessen. Dies ist ein eindeutiges Manko, da nur durch eine entsprechende Kenntnis des Beschaffungsmarktes sowohl strategisch als auch operativ bestmögliche Ergebnisse erzielt werden können. Die Marktforschung hat z. B. einen direkten Einfluss auf die Lieferantenauswahl, das Einkaufsniveau aber auch auf die Beschaffungsstrategie.



Teilprozesse im Beschaffungsmanagement

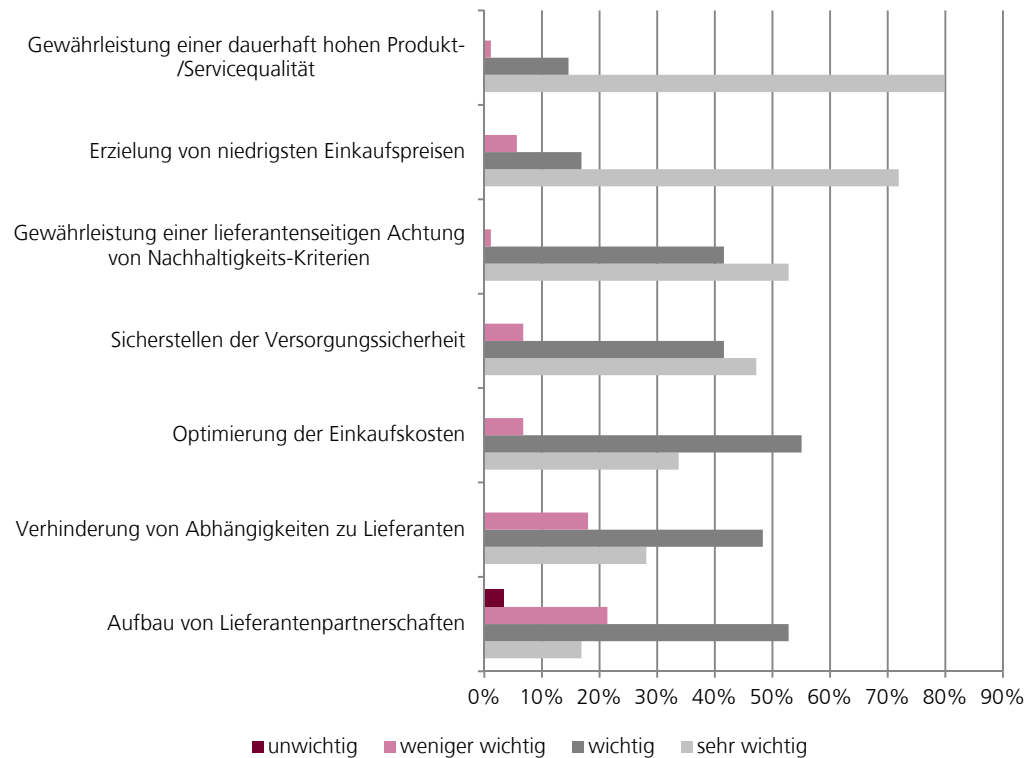
Hinsichtlich der eingesetzten Softwarelösungen zur Unterstützung des Beschaffungsmanagements wird klar aufgezeigt, dass lediglich die Hälfte (52 %) der Studienteilnehmer über eine Softwareunterstützung im Beschaffungsmanagement verfügen.



Softwarelösungen zur Unterstützung des Beschaffungsmanagementprozesses

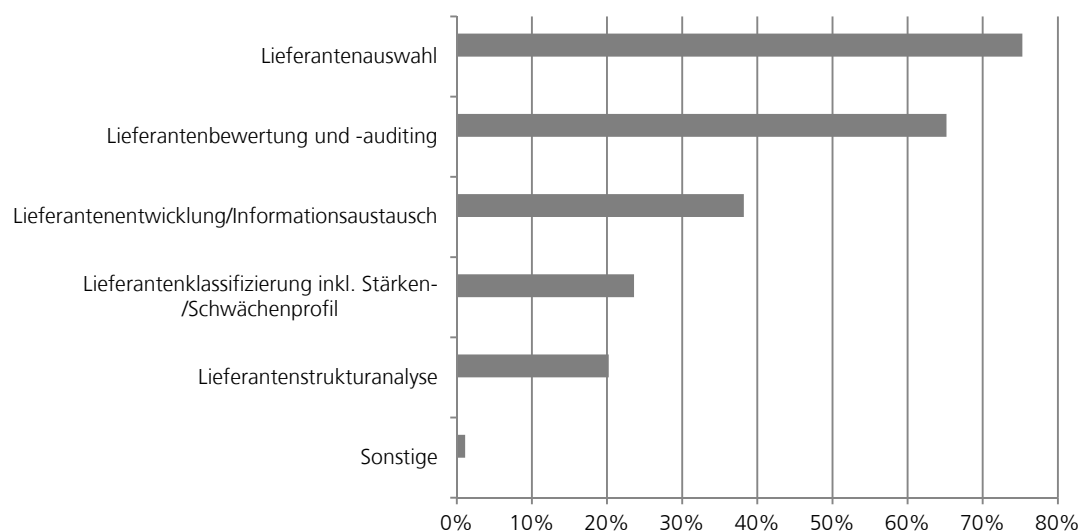
Jene Unternehmen, die einen softwaregestützten Beschaffungsmanagementprozess im Unternehmen implementiert haben, geben an, dass die Softwareunterstützung vom jeweiligen ERP-System gestärkt wird. Lediglich ca. 15 % von diesen 52 % Untersuchungsteilnehmer verfügen über eine eigenständige, durchgängige Sourcing-Software. Hier würde der Mittelstand klar davon profitieren, wenn zukünftig entsprechende IT-Systeme eingesetzt werden.

Das primäre Ziel des Beschaffungsmanagements in den Unternehmen stellt die Überlegung zur der Gewährleistung einer dauerhaften Produkt- und Servicequalität dar. Mit mehr als 70 % wird die Erzielung von niedrigsten Einkaufspreisen ebenfalls als zentrale Zielsetzung genannt. Hier wird im Mittelstand der Fokus zu stark auf die singuläre Betrachtung der Preiskomponente gelegt. Immerhin hat ein geringer Prozentsatz erkannt (ca. 6 %), dass der Einkaufspreis alleine nicht das übergeordnete Beschaffungsziel sein kann. Wichtig ist den Unternehmen auch der Nachhaltigkeitsgedanke. Ein weiterer wichtiger Grund besteht darin, die Versorgung zu sichern. Eine untergeordnete Zielsetzung nimmt der Aufbau von Lieferantenpartnerschaften in den Einkaufsabteilungen im österreichischen Mittelstand ein. Hier lässt sich der langfristige Optimierungsgedanke vermissen, da zukünftig wirkungsvolle Lieferantenpartnerschaften zusätzlich positive Effekte hervorrufen können. Der Mittelstand muss dabei entsprechend umdenken und den partnerschaftlichen Lieferantengedanken stärker hervorheben.



Relevante Zielsetzungen im Beschaffungsmanagement

Betrachtet man das Lieferantenmanagement und dessen Bestandteile so werden pro Unternehmen durchschnittlich zwei Themen genannt: Bei 75 % der Befragten ist die Auswahl ein wichtiger Teil des Lieferantenmanagements. Ebenso stellen für 65 % die Lieferantenbewertung und das Lieferanten-Auditing eine zentrale Rolle dar. Zusätzlich werden nach der Lieferantenentwicklung noch die Lieferantenklassifizierung und die Lieferantenstrukturanalyse genannt.

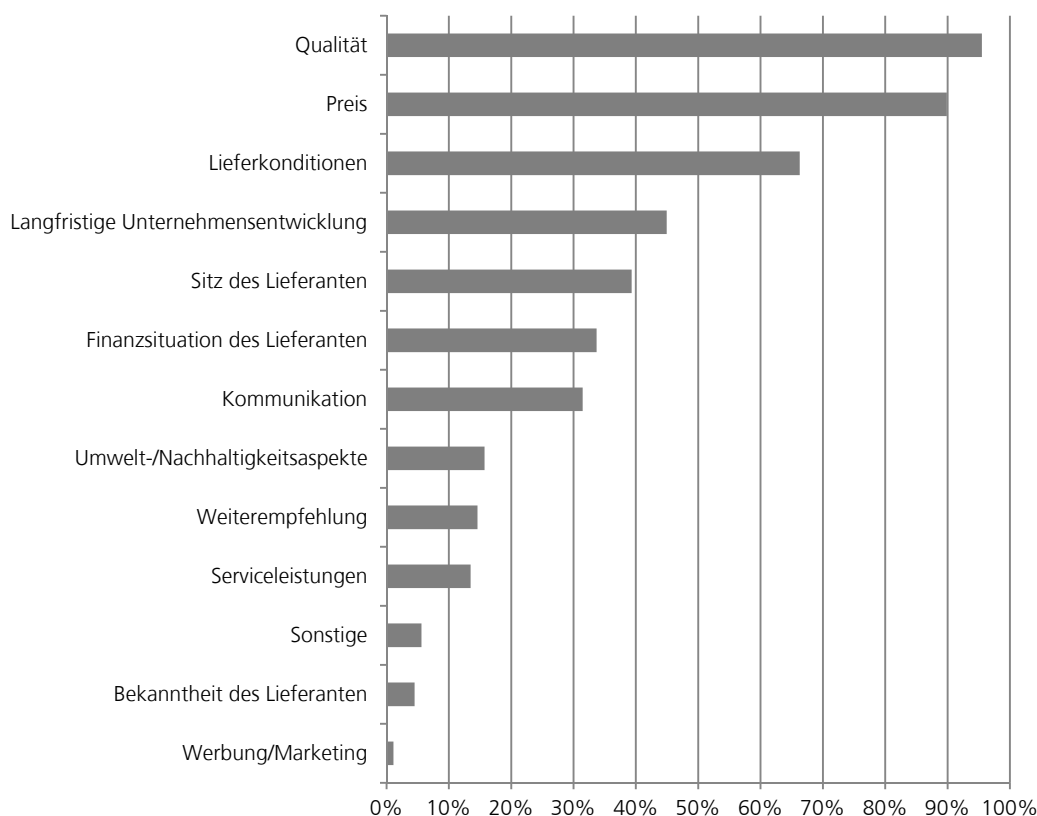


Mehrfachnennungen möglich

Bestandteile eines aktiven Lieferantenmanagement

Die Frage, nach welchen Kriterien die Unternehmen des österreichischen Mittelstandes ihre Lieferanten auswählen, hat ergeben, dass im Durchschnitt auf fünf Kriterien geachtet wird. Dabei ist anhand der Grafik klar ersichtlich, dass auch hier, wie bereits bei den relevanten Zielen des Beschaffungsmanagement, die Qualität mit 96 % das wichtigste Kriterium für die Auswahl darstellt, dicht gefolgt vom Preis mit 90 %. Als weitere wichtige Kriterien für die Lieferantenauswahl werden die Lieferkonditionen und die langfristige Unternehmensentwicklung angegeben. Sitz und Finanzsituation des Lieferanten sowie Kommunikation werden von rund 34 % der Befragten genannt und stellen somit weniger wichtige Kriterien dar. Wobei hier anzuführen ist, dass die Finanzsituation des Lieferanten im Sinne des Risikomanagements stärker zu berücksichtigen ist, da der Ausfall von Lieferanten zu erheblichen Problemen für die Unternehmen führen kann. Eine weniger bedeutende Rolle bei der Auswahl von Lieferanten spielen Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekte, Weiterempfehlung und spezielle Serviceleistungen, wie zum Beispiel Preislisten und Konditionen in elektronischer Form, technischer Support oder Reklamationen.

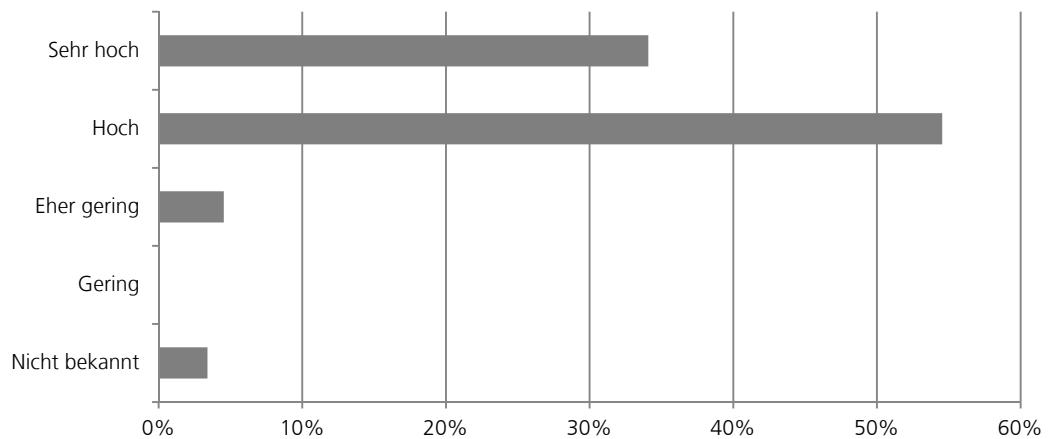
Bei den sonstigen Kriterien werden insbesondere die Liefertermintreue, vorhandene Zertifizierungen und Flexibilität angeführt.



Mehrfachnennungen möglich

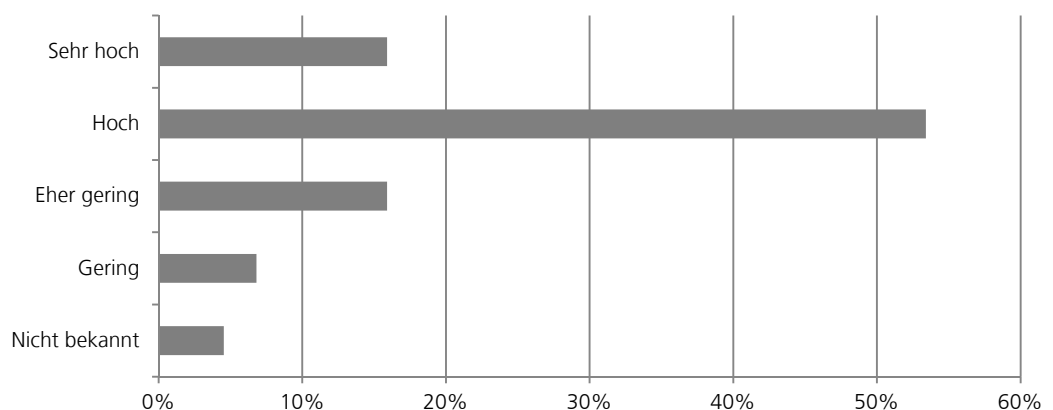
Kriterien für die Lieferantenauswahl

Der Einkauf in mittelständischen Unternehmen gewinnt zunehmend an Bedeutung und zeigt, dass der Wertbeitrag des Einkaufs zum Unternehmensergebnis klar erkennbar ist. Für 55 % der befragten Unternehmen ist der Wertbeitrag des Einkaufs zum Unternehmenserfolg hoch, 34 % der Studienteilnehmer stufen diesen mit sehr hoch ein. Für 5 % der Unternehmen ist dieser eher gering, in 3 % der Unternehmen ist der Wertbeitrag nicht bekannt.



Wertbeitrag des Einkaufes zum Unternehmenserfolg

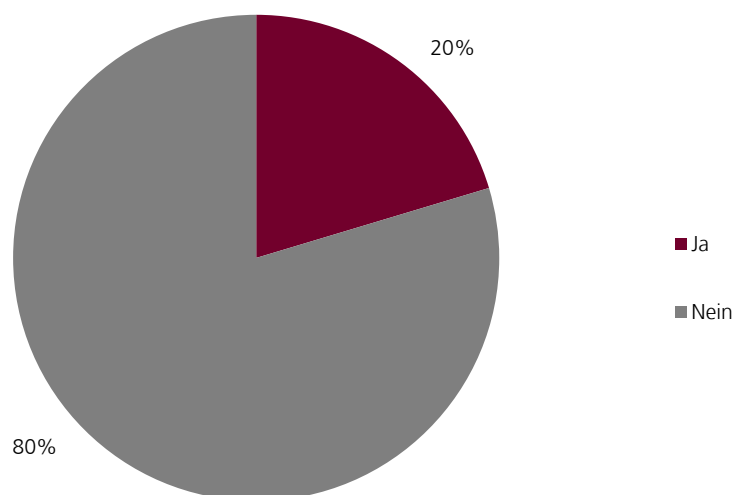
Die Lieferantenentwicklung und -integration gewinnt ebenso an Bedeutung. 53 % der Studienteilnehmer empfinden die Wichtigkeit der Lieferantenentwicklung und -integration für den Unternehmenserfolg als hoch. Für 16 % der Befragten ist die Lieferantenentwicklung und -integration sehr wichtig. Im Gegensatz dazu nimmt sie für lediglich 16 % einen geringen Stellenwert ein. 7 % der Unternehmen schenken der Lieferantenentwicklung und -integration wenig Aufmerksamkeit. In 5 % der Unternehmen ist die Lieferantenentwicklung und -integration nicht bekannt.



Bedeutung der Lieferantenentwicklung für den Unternehmenserfolg

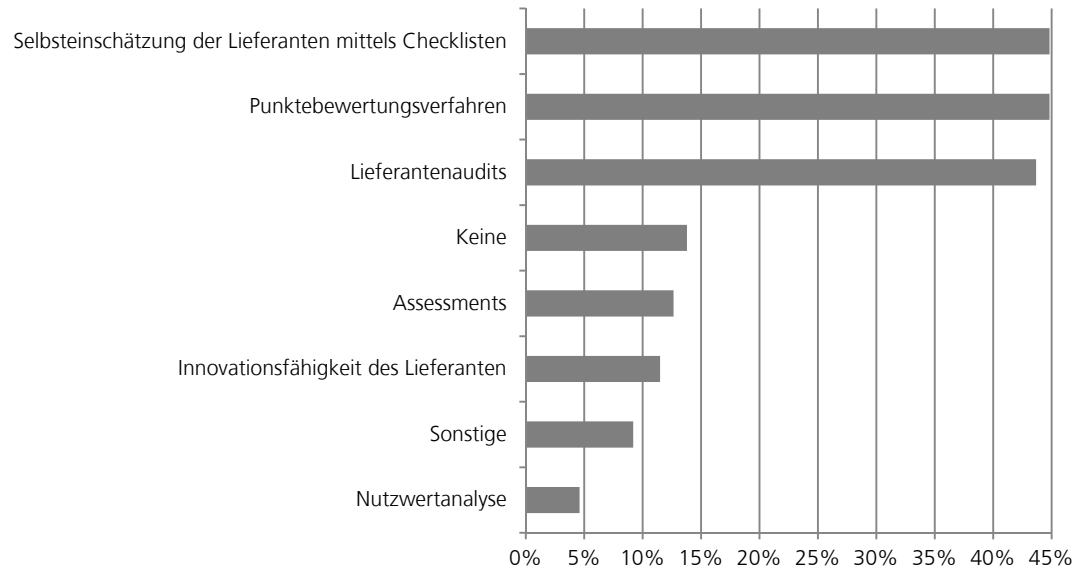
Um Lieferantenausfälle frühzeitig erkennen zu können und in weitere Folge zu vermeiden, sollten regelmäßig finanzielle Analysen – sogenannte Financial Supplier Analysis – der Liefe-

ranten durchgeführt werden. 80 % der befragten Unternehmen geben an, keine finanziellen Bewertungen der Lieferanten durchzuführen. Nur 20 % führen regelmäßige Bewertungen der Lieferanten unter finanzwirtschaftlichen Gesichtspunkten durch. Dies kann als ein zentrales Manko in der aktuellen Situation im Beschaffungsmanagement des österreichischen Mittelstand identifiziert werden. Da eine regelmäßige und strukturierte finanzielle Lieferantenbewertung der zentrale Eckpfeiler zur Vermeidung von Lieferantenausfällen ist. Dies insbesondere unter dem Aspekt eines risikoorientierten Beschaffungsmanagements in der unternehmerischen Praxis. Hier wird es für den Mittelstand darauf ankommen, ehestmöglich einen derartigen Prozess der „Financial Supplier Analysis“ zu implementieren um noch stärker einen Beitrag zur positiven Unternehmensentwicklung beizutragen. Nur wer zukünftig den ständig steigenden Anzahlen an Lieferantenausfällen positiv entgegenwirken kann, wird von der Gefahr „close or sell“ verschont bleiben.



Verbreitung der Financial Supplier Analysis im österreichischen Mittelstand

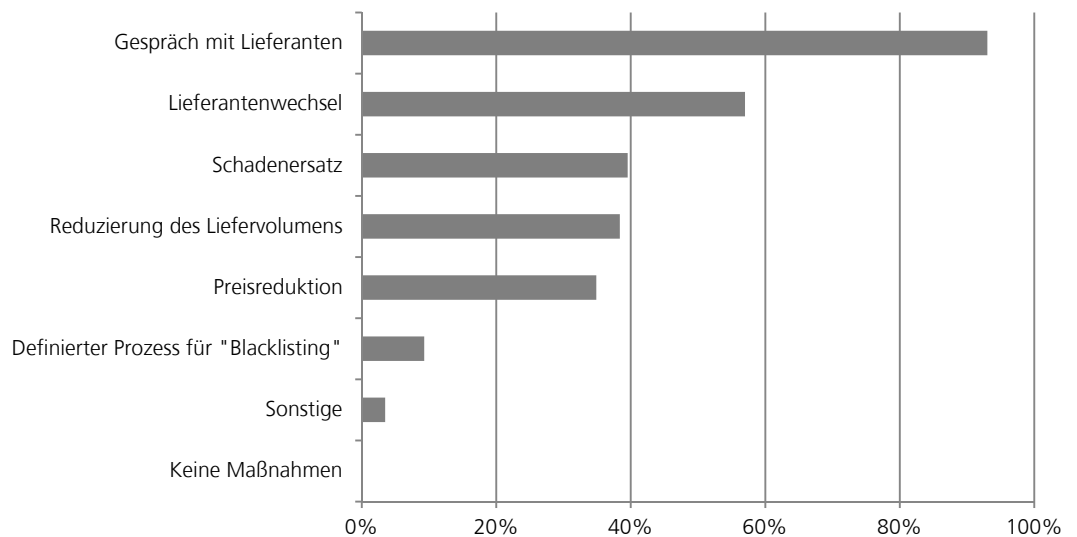
Im Zusammenhang mit der Bewertung von Lieferanten wurden pro Unternehmen durchschnittlich zwei Methoden verwendet. 45 % der Unternehmen geben an Lieferanten anhand einer Selbsteinschätzung mittels Checkliste oder durch ein Punktebewertungsverfahren zu bewerten. Lieferantenaudits führen 44 % der Unternehmen durch. Immerhin führen 14 % keine Lieferantenbewertung durch. Assessments kommen bei 13 % zur Anwendung und für 11 % ist die Innovationsfähigkeit des Lieferanten ausschlaggebend. Weitere Bewertungen werden mittels Jahresgespräche, KSV-Auskünfte, Liquiditätsabfragen usw. durchgeführt. 5 % der Unternehmen führen eine Nutzwertanalyse zur Lieferantenbewertung durch.



Mehrfachnennung möglich

Methoden zur Lieferantenbewertung

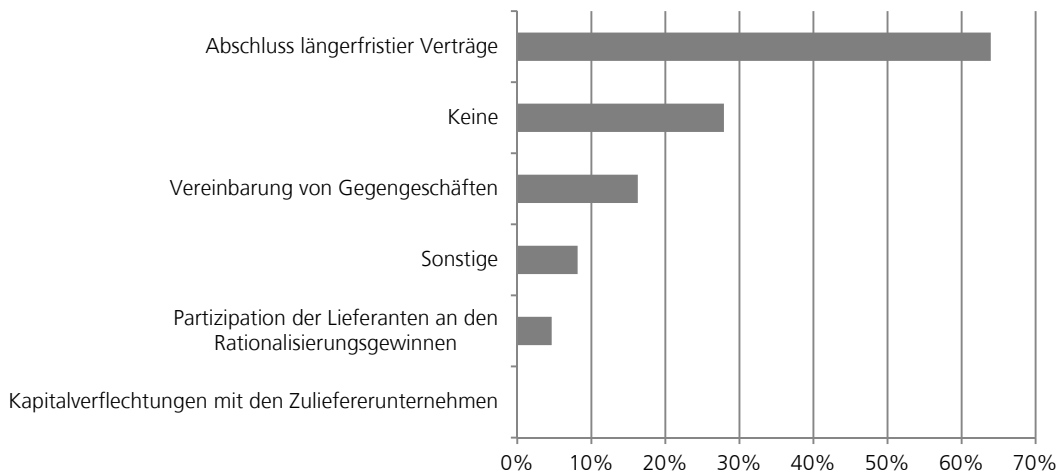
In den Unternehmen des österreichischen Mittelstandes werden durchschnittlich drei Maßnahmen pro Unternehmen bei einer nicht vereinbarungsgemäßen Lieferung ergriffen. Für 93 % der mittelständischen Unternehmen ist es wichtig, ein direktes Gespräch mit dem Lieferanten zu führen. 57 % der Studienteilnehmer nehmen sogar einen Lieferantenwechsel vor. Bei fehlerhaften Lieferungen kann es Schadenersatz (40 %) oder zur Reduzierung des zukünftigen Liefervolumens kommen (38 %). 35 % wollen eine Preisreduktion als Kompensation. Für 9 % der befragten Unternehmen ist eine nicht ordnungsgemäße Lieferleistung ein Auslöser für ein „Blacklisting“, das einem definierten Prozess folgt.



Mehrfachnennung möglich

Maßnahmen bei nicht vereinbarungsgemäßer Lieferleistung

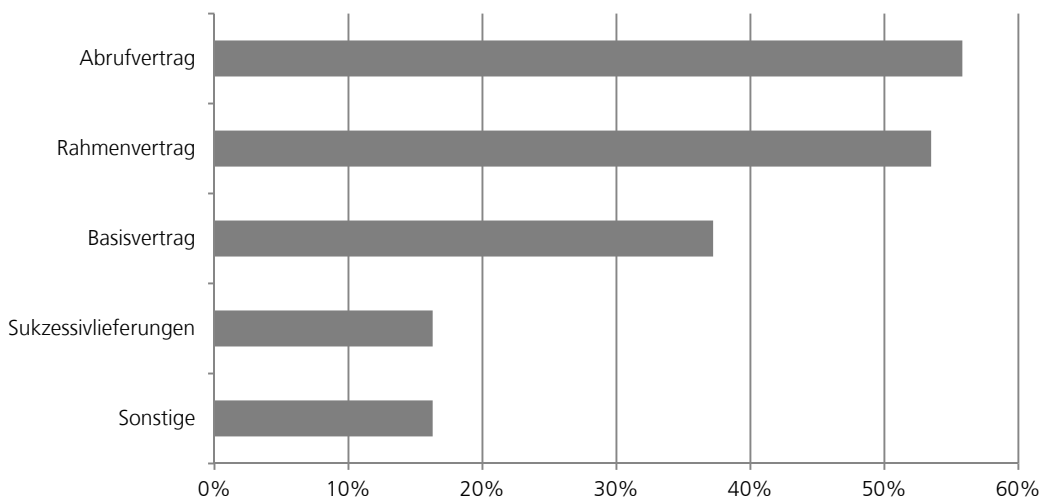
Lieferantenbindung ist ein wichtiges Thema im österreichischen Mittelstand. 64 % der befragten Unternehmen schließen bewusst langfristige Verträge ab, um eine entsprechende Bindung sicherzustellen, 16 % setzen auf Gegengeschäfte. Der Abschluss von Jahresverträgen, strategische Partnerschaften und eine prompte Zahlung wird ebenfalls genannt. 5 % gewähren Partizipationen an Rationalisierungsgewinnen, 26 % setzen keine aktiven Maßnahmen zur Lieferantenbindung.



Mehrfachnennungen möglich

Maßnahmen zur Lieferantenbindung

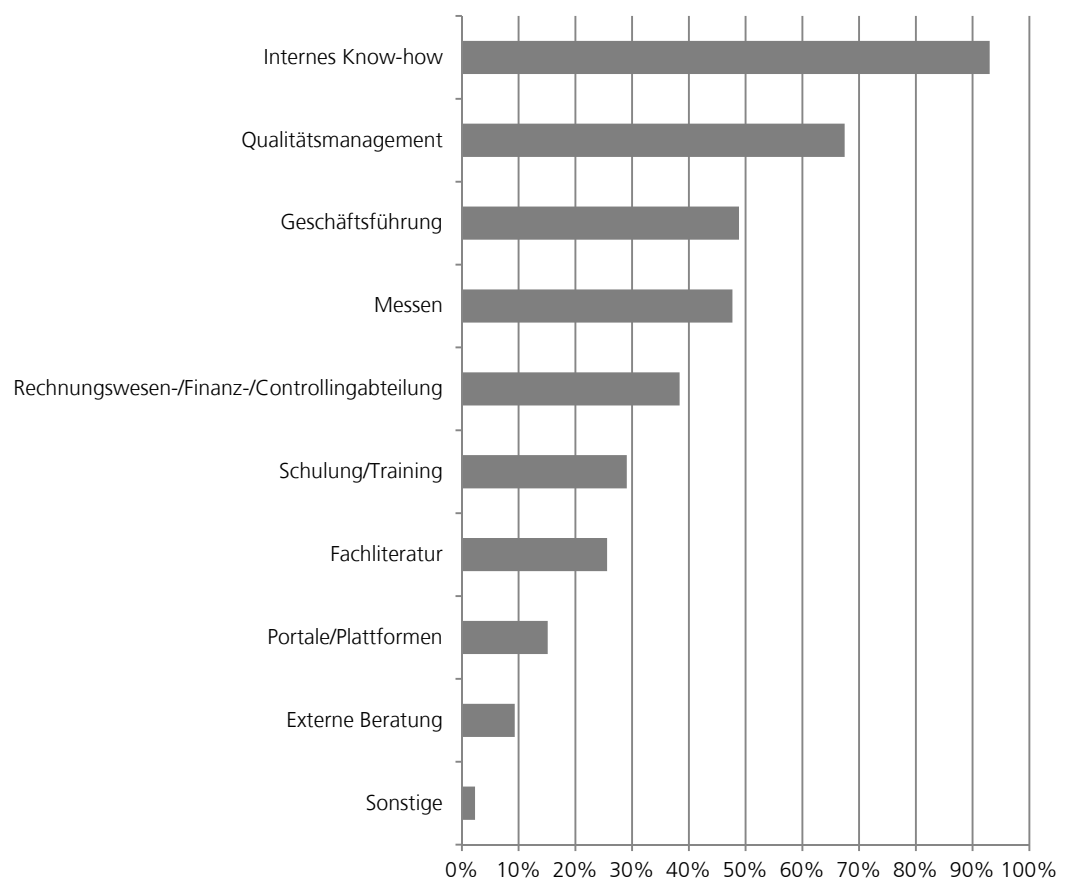
Die aktuelle Situation bzgl. der Lieferantenverbindungen zeigt, dass bei 56 % der Unternehmen Abrufverträge und bei 53 % Rahmenverträge existieren. 37 % arbeiten mit Basisverträgen und mit Sukzessiv-Lieferungen arbeiten 16 % der Studienteilnehmer. Bei 16 % sieht die Lieferantenverbindung den Abschluss laufender kleinere Verträge oder keine Verträge vor.



Mehrfachnennungen möglich

Aktuell bestehende Lieferantenverbindung

In Bezug auf die von den Unternehmen angewendeten Ressourcen/Know-how werden durchschnittlich vier Know-how-Themen genannt. Bei einkaufsrelevanten Themen greifen 93 % der Befragten auf ihr internes Know-how zurück, in 67 % der Unternehmen beschäftigt sich das Qualitätsmanagement damit. 49 % leiten die Themen an die Geschäftsführung weiter. 48 % besuchen Messen um das Know-how auszubauen. Das Rechnungswesen und die Finanz-/Controlling-Abteilung werden in 38 % der befragten Unternehmen als Unterstützung hinzugezogen. 29 % der mittelständischen Unternehmen führen Schulungen durch. 26 % greifen auf einschlägige Fachliteratur und 15 % nutzen entsprechende Plattformen. Lediglich 9 % ziehen externe Berater zur Lösung einkaufsrelevanter Themenstellungen hinzu.



Mehrfachnennungen möglich

Ressourcen-/Wissens-Quellen im Zusammenhang mit einkaufsrelevanten Themen

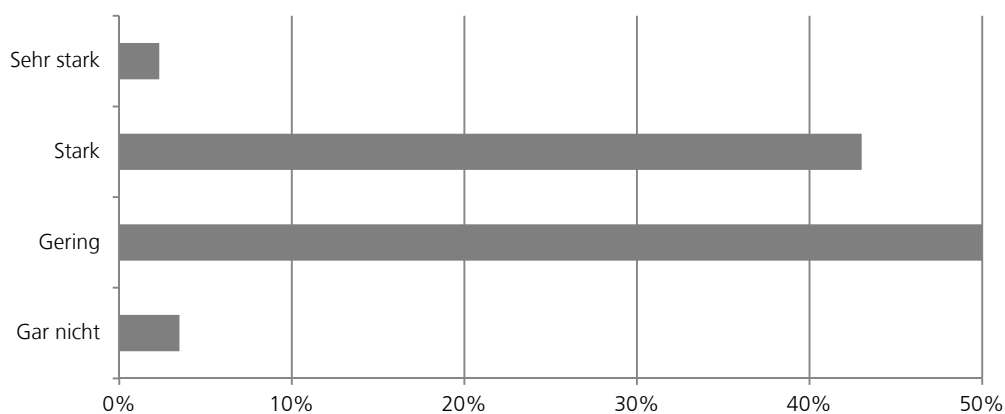
Hier ist anzuführen, dass dem Qualitätsmanagement sicherlich die Beschaffungskompetenz fehlt, insbesondere in strategischen Themenstellungen.

Die Beschaffungsorganisation im österreichischen Mittelstand wendet ca. 28 % der vorhandenen Personalressourcen für eine gezielte Lieferantenentwicklung und -integration auf.

Risikomanagement in der Beschaffung

In diesem Kapitel wird dargestellt, wie sich die Situation des Risikomanagements, speziell im Bereich der Beschaffung, in mittelständische Unternehmen darstellt. Dadurch soll der aktuelle Wissensstand sowie die vorhandenen Kompetenzen in den jeweiligen Unternehmen analysiert und erhoben werden. Darüber hinaus wurde untersucht, welche Vorteile sich in einem aktiven Risikomanagement ergeben und welche Tools aktuell konkret verwendet werden. Es wurde weiteres erhoben, welche zentralen Beschaffungsrisiken für den österreichischen Mittelstand ein erhebliches Risikopotential darstellen.

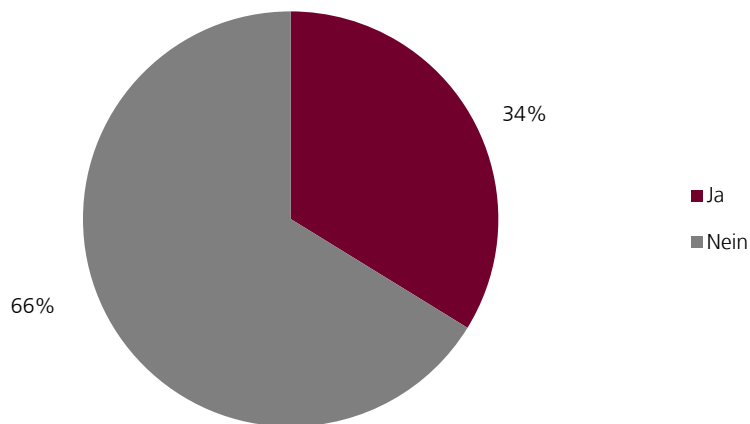
Mehr als 43 % der befragten mittelständischen Unternehmen sehen aktuell eine starke, und mehr als 2 % sind der Ansicht, dass eine sehr starke Gefährdung im unternehmerischen Beschaffungsbereich durch unvorhersehbare Ereignisse besteht.



Gefährdungseinschätzung der Beschaffung durch unvorhersehbare Ereignisse

Nur ein kleiner Anteil von 3 % ist sehr optimistisch und sieht gar keine Gefährdung im Bezug durch unvorhersehbare Ereignisse. Hier ist insgesamt ein erhebliches Gefährdungspotenzial in Beschaffungsbereich erkennbar und birgt begründeten Einsatz für ein risikoorientiertes Beschaffungsmanagement.

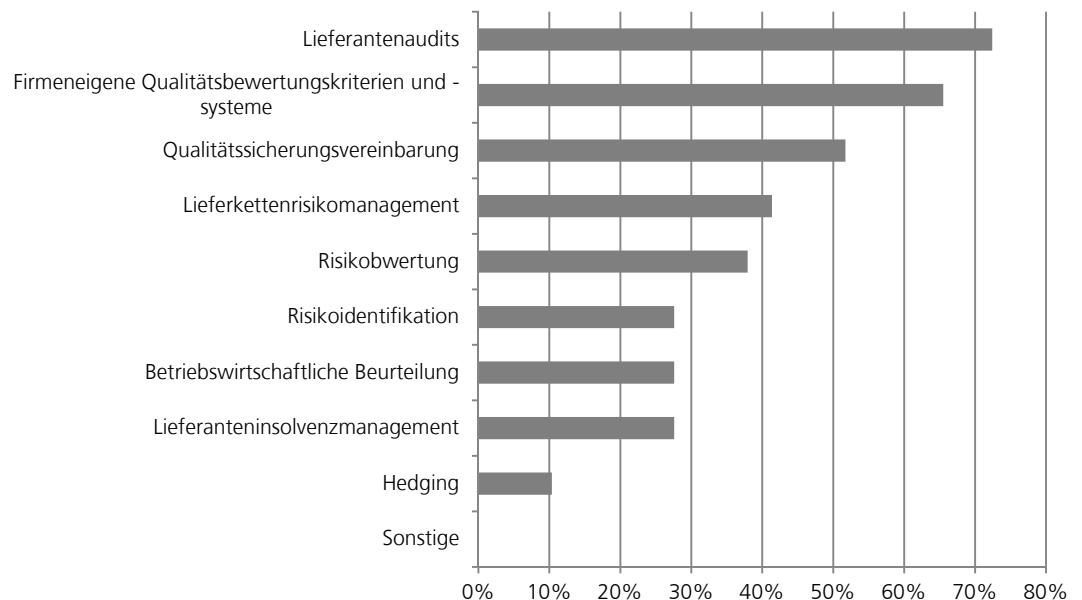
66 % der befragten mittelständischen Unternehmen betreiben kein aktives Risikomanagement im Einkauf. Dieses Ergebnis ist ein klares Zeichen, dass in vielen Betrieben ein erheblicher Bedarf an Fortbildungs- bzw. Schulungsmaßnahmen im Hinblick auf das Risikomanagement gegeben ist und damit auch ein entsprechendes Verbesserungspotenzial besteht.



Einsatz eines aktiven Risikomanagements im Einkauf

Obige Situation veranschaulicht eindeutig, dass der Risikoansatz im Beschaffungsbereich noch erheblichen Aufholbedarf erkennen lässt. Zusammenfassend kann abgeleitet werden, dass einerseits eine erhöhte Bewusstseinsbildung für dieses Thema erforderlich ist und andererseits sollten Unternehmen aktiv werden, um das wichtige und existenzsichernde Thema Risikomanagement nicht zu vernachlässigen.

Durchschnittlich werden pro Unternehmen, wenn im Einkauf Risikomanagement betrieben wird, vier Tools für das Risikomanagement im Einkauf eingesetzt.

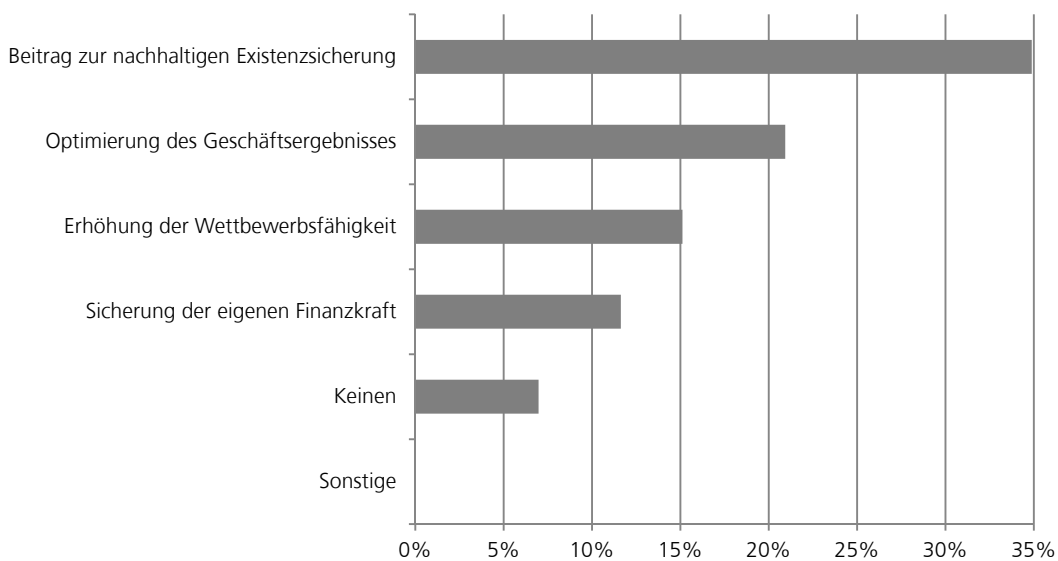


Mehrfachnennungen möglich

Tools die im Bereich Risikomanagement im Einkauf verwendet werden

Unternehmen, die ein aktives Risikomanagement verfolgen, verwenden am häufigsten Lieferantenaudits sowie firmeneigene Qualitätsbewertungskriterien und -systeme. An dritter Stelle sind, mit 66 %, Qualitätssicherungsvereinbarungen. 41 % der Befragten gaben an, dass sie Lieferketten-Risikomanagement betreiben. 38 % nutzen Risikobewertungen und 28 % Risikoidentifikationen. Betriebswirtschaftliche Beurteilungen werden von 28 % der Unternehmen genützt. Wenig Verwendung (ca. 10 %) findet aktuell das Hedging, im Bereich der Rohstoffbeschaffung.

Die nachfolgende Grafik veranschaulicht das 35 % der befragten Unternehmen den größten Vorteil eines aktiven Risikomanagements im Beitrag zur nachhaltigen Existenzsicherung sehen. 21 % sind der Ansicht, dass die Optimierung des Geschäftsergebnisses den zentralen Vorteil darstellt. Die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit sehen 15 % der Befragten als positive Auswirkung eines erfolgreichen aktiven Risikomanagements. 12 % sind der Meinung, dass der größte Vorteil in der Sicherung der eigenen Finanzkraft liegt. Ein vergleichsweise geringer Anteil von 7 % ist der Meinung, dass ein aktives Risikomanagement keinen Vorteil bringt.

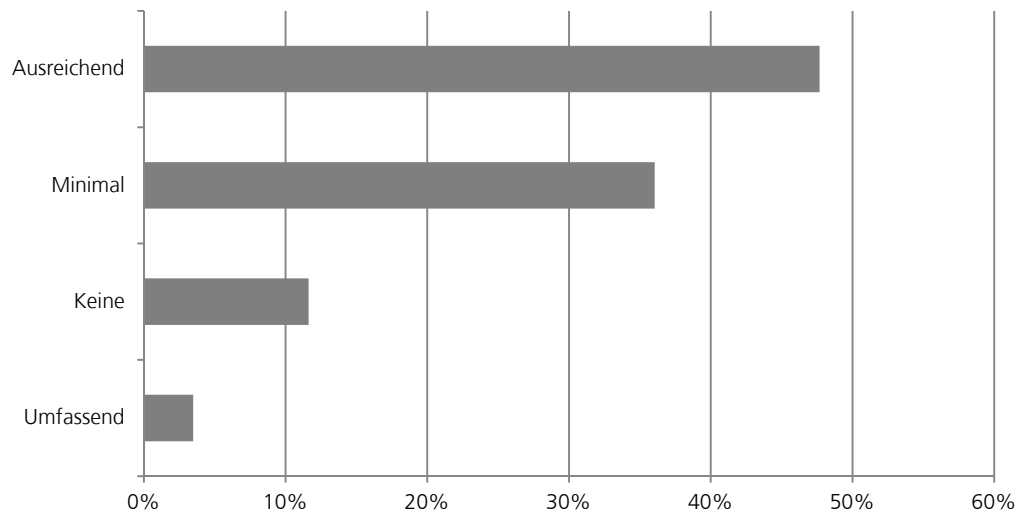


Größter Vorteil eines erfolgreichen Risikomanagements im Einkauf

Zusammenfassend kann hier festgestellt werden, dass der Vorteil eines Risikomanagements von der Beschaffung erkannt wird, jedoch die Umsetzung noch stärker forciert werden muss.

Fast die Hälfte der befragten Unternehmen schätzt ihr Wissen sowie ihre Kompetenz in Bezug auf Risikomanagement, speziell im Beschaffungsbereich, als ausreichend ein. Jedoch ist ein weiteres Drittel der Ansicht, nur minimal mit diesem Thema betraut zu sein. 12 % der Befragten weisen keine Erfahrungen auf. Ein kleiner Anteil von 3 % ist der Ansicht umfas-

send betraut zu sein. Damit zeigt sich, dass eindeutig noch viel Aufklärungspotential, insbesondere hinsichtlich der Vorteile eines aktiven Risikomanagements, besteht.



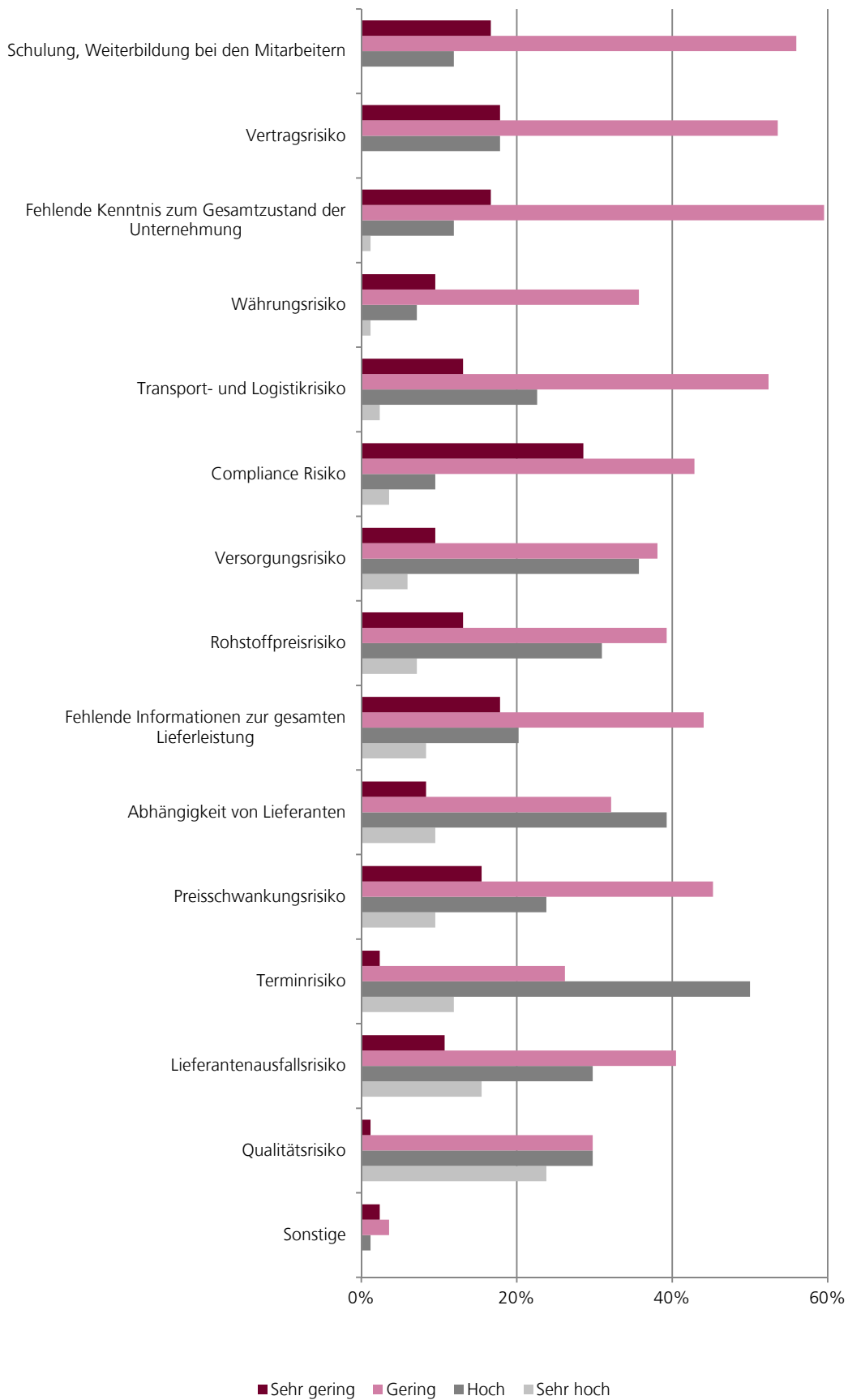
Erfahrung mit Risikomanagement im Einkauf

Diese Analyse veranschaulicht, dass das eigene Erfahrungswissen der Unternehmungen im risikoorientiertem Beschaffungsmanagement durchaus Verbesserungspotenzial bietet. Hier sollten mittelständische Unternehmen gezielt ansetzen, um auch zukünftig den Anforderungen und Herausforderungen proaktiv begegnen zu können.

Eine wesentliche Analyse stellen die Ergebnisse zu den wichtigsten Beschaffungsrisiken im österreichischen Mittelstand dar. Die Ergebnisse zeigen, dass es zahlreiche Risiken im Beschaffungsbereich gibt, diese aber eine sehr unterschiedliche Wertigkeit aufzeigen. In diesem Konnex kann abgeleitet werden, dass das Terminrisiko ein erhebliches Risikopotential für Unternehmen im österreichischen Mittelstand darstellt.

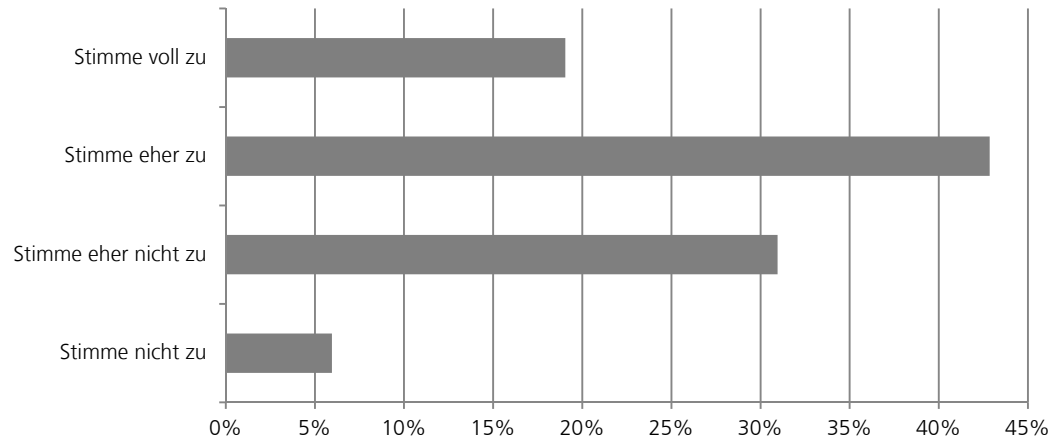
Die Abhängigkeit von Lieferanten sowie Versorgungsrisiken werden ebenso von den Unternehmen als überdurchschnittliche Gefährdung wahrgenommen. Das Thema der Rohstoffpreise stellt ebenfalls ein erhöhtes Risikopotenzial für die Unternehmungen dar. Mehr als 17 % der Befragten mittelständischen Unternehmen sehen im Bereich des Lieferantenausfalls ein sehr hohes Risiko- bzw. Gefährdungspotenzial.

Wobei laut Ansicht der Unternehmen von Vertragsrisiken und fehlenden Kenntnissen zum Gesamtzustand der Unternehmung eher keine Gefahr ausgeht. Einen untergeordneten Stellenwert nimmt auch der Mitarbeiterbereich als Risikofeld in der Unternehmenspraxis ein.



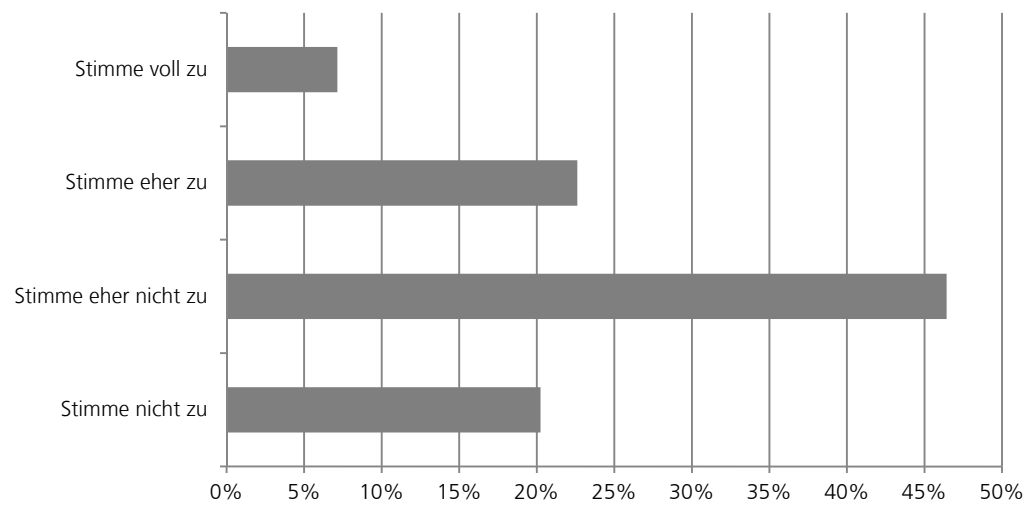
Mehrfachnennungen möglich

Beschaffungsrisiken mit erheblichem Risikopotential



Risikobetrachtung ist Bestandteil des Lieferantenauswahlprozess

62 % der Unternehmen („stimme voll zu“; „stimme eher zu“) sehen eindeutig einen Zusammenhang zwischen der Risikobetrachtung und dem Lieferantenauswahlprozess. Für lediglich 6 % der Studienteilnehmer hat der Risikobetrachtungsaspekt keine Bedeutung für die Lieferantenauswahl.



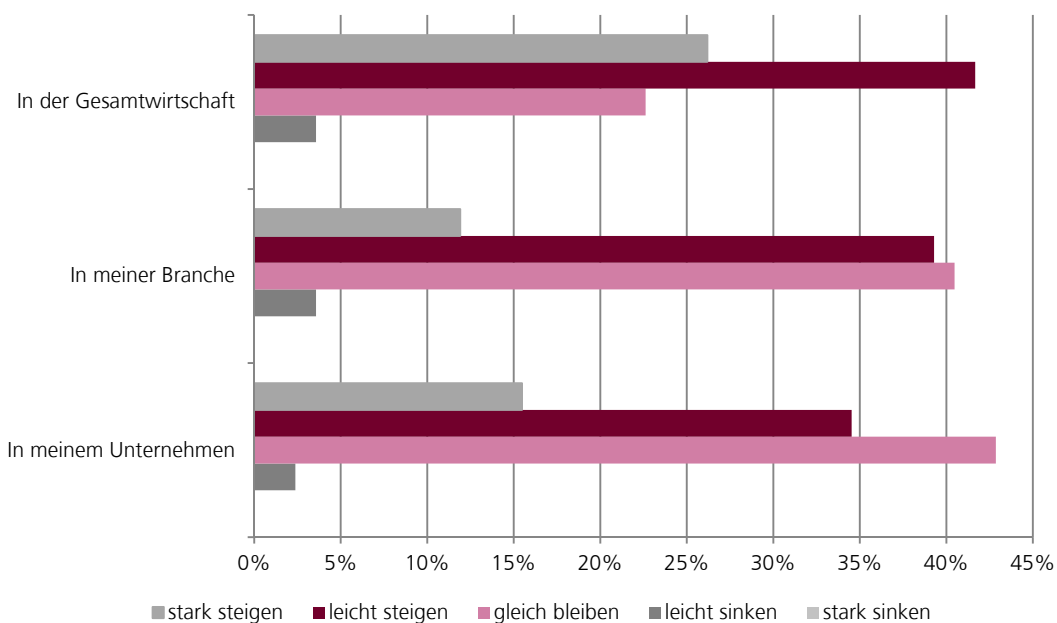
Frühwarnsystem für Lieferantenrisiken

Aus dieser Grafik kann abgeleitet werden, dass für mehr als 67 % der Unternehmen derzeit Frühwarnsysteme für die Wahrnehmung von Lieferantenrisiken keine Bedeutung haben.

Zukünftige Entwicklungen und Bedeutung des Risikomanagements für den Einkauf

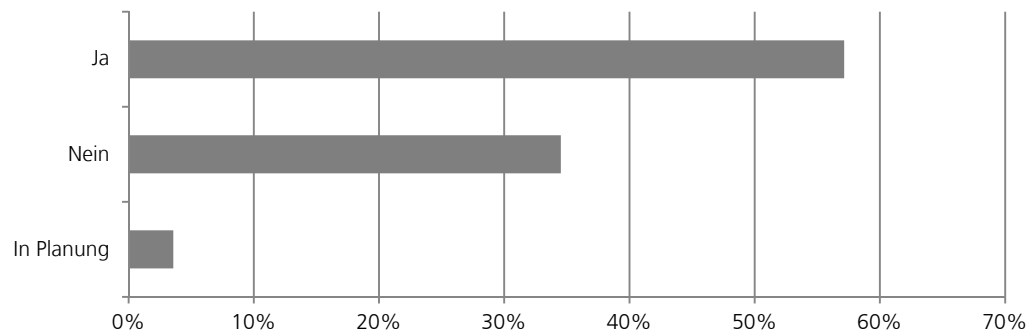
Entwicklungen der Zukunft und mögliche Szenarien sind ein Kernbereich des Risikomanagements. In weiterer Folge wird darauf eingegangen, wie die Studienteilnehmer die zukünftigen Entwicklungstendenzen im Bereich des unternehmerischen Risikomanagements in der Beschaffung sehen. Besonders für mittelständische Unternehmen ist es von Relevanz, sowohl inhaltlich als auch fachlich, Risikomanagement zu betreiben, um dem steigenden Wettbewerbsdruck und Anforderungen in Bezug auf Veröffentlichungen, Existenzsicherung etc. gerecht zu werden.

Die folgende Grafik veranschaulicht, dass die Unternehmen der Meinung sind, dass die Bedeutung des Risikomanagements im Einkauf in der gesamtwirtschaftlichen Situation zunimmt. Wobei die Mehrheit der Ansicht ist, dass die Bedeutung in der Branche und im Unternehmen gleich bleiben wird. Diese Sichtweise ist optimistisch, trotzdem spiegelt die überwiegende Meinung wieder, dass der Einfluss und die Bedeutung des Risikomanagements zukünftig weiter steigen werden. Ein vergleichsweise geringer Anteil ist der Ansicht, dass die Bedeutung des Risikomanagements sogar sinken wird.



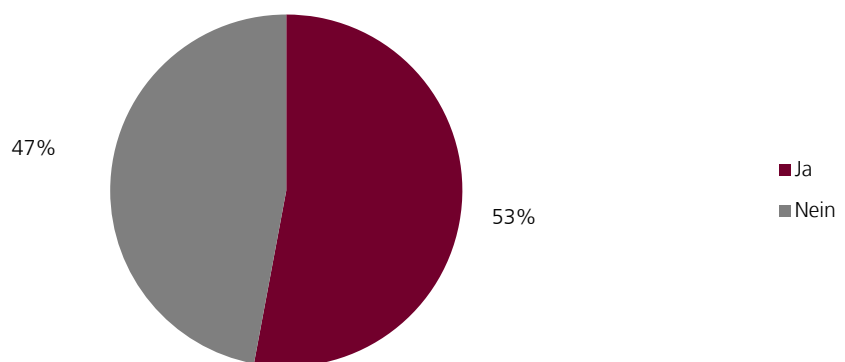
Zukünftig wird die Bedeutung des Risikomanagements sicherlich zunehmen, dies einerseits bedingt durch entsprechende rechtliche Rahmenbedingungen und andererseits durch den Einfluss von Normen und Zertifizierungsthemen. Hier wird insbesondere die neue ISO 9001:2015 erheblichen Einfluss haben, da diese explizit das Thema des Risikomanagements aufgenommen hat.

Mehr als die Hälfte der Befragten sind ISO-zertifizierte Unternehmen. 4 % der Unternehmen planen eine ISO-Zertifizierung wobei 35 % keinen Bedarf sehen.



ISO-zertifizierte Unternehmen (ISO 9001)

Bei der Analyse ob ISO-zertifizierte Unternehmen bereits notwendige Vorbereitungen für die Implementierung eines Risikomanagements im Einkauf getroffen haben bzw. davon Kenntnis haben, dass die neue ISO 9001:2015 ein entsprechendes Risikomanagement vorsieht, haben sich 53 % der Studienteilnehmer entsprechend informiert bzw. sind gerade dabei, die erforderlichen Vorkehrungen zu treffen.



Vorbereitungen auf die ISO 9001:2015 mit Fokus auf das Risikomanagement

Immerhin haben sich 47 % der Unternehmen noch keine Gedanken bzgl. der neuem ISO 9001:2015-Regelung gemacht. Diesbezüglich besteht noch klarer Nachholbedarf.

Resümee

Die Beschaffung, als Kernbereich in der Unternehmensorganisation, hat im österreichischen Mittelstand an Bedeutung gewonnen. Insbesondere hat in den letzten Jahren eine positive Entwicklung stattgefunden, wenn es darum geht, die Professionalität im Beschaffungsbereich zu steigern.

Viele Potenziale im Einkauf liegen noch brach und sind noch nicht voll ausgeschöpft. Hier hat der österreichische Mittelstand noch Aufholbedarf. Insbesondere wenn es darum geht, die Lieferanten- und Beschaffungsbeziehungen zu optimieren, zu vertiefen und auszubauen. Des Weiteren ist der Bereich des strategischen Beschaffungsmanagements und dessen Bedeutung für den Mittelstand noch nicht in der unternehmerischen Praxis zur Gänze angekommen. Hier ergeben sich entsprechende Chancen für die Unternehmen.

Das Thema des Risikomanagements hat für den österreichischen Mittelstand in letzter Zeit zunehmend an Bedeutung gewonnen. Insbesondere der Faktor eines risikobasierten Beschaffungsmanagements kann sich positiv auf die gesamte Unternehmensentwicklung auswirken, wenn dieser Thematik die gebührende Aufmerksamkeit gewidmet wird. Das gezielte Management und die Vermeidung von Lieferantenausfällen werden zum zukünftigen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen, da ein Lieferantenausfall massive Auswirkungen auf die gesamte Wertschöpfungskette von Unternehmen hat. Lediglich 20 % des österreichischen Mittelstandes hat ein Financial Supplier Management zur Vermeidung von Lieferantenausfällen implementiert. Dies birgt sowohl finanzielle als auch reputationsbedingte Negativwirkungen für Unternehmen.

Fest steht, der Beschaffungsbereich muss zukünftig noch stärker als interner Dienstleister fungieren und in diesem Zusammenhang auch den Gedanken des Lieferantenmanagements stärker in den Fokus der Aktivitäten rücken. Hier gilt es auch eine Verbesserung in der Integration des Risikomanagement-Ansatzes in die Beschaffungsorganisation zu erzielen und weiter voranzutreiben, um auch in Zukunft hier einen positiven Wertbeitrag für die gesamte Unternehmensentwicklung zu leisten.

Aktuell befindet sich der Mittelstand hinsichtlich des risikoorientierten Beschaffungsmanagements in einer Umbruchphase und dessen Wertigkeit wird für die österreichischen Unternehmen immer zentraler. Die Befragung hat eindeutig ergeben, dass die Bedeutung des Risikomanagements für die Zukunft nach Meinung der Befragten steigt. Gleichzeitig fehlt hier im Beschaffungsbereich der ganzheitliche und prozessorientierte Ansatz, ausgehend von einer Risikoidentifikation, Risikobewertung, Risikosteuerung und Risikoreporting inkl. Maßnahmengenerierung, um im Beschaffungsbereich die volle Wirksamkeit des Risikomanagements abzurufen. Hier muss zukünftig ein Umdenken stattfinden um nachhaltig erfolgreich

zu sein. Das heißt: *„Das Bewusstsein ist zwar grundsätzlich vorhanden, aber die praktische Umsetzung mit nachhaltigem Charakter hat enormen Aufholbedarf“.*

Abschließend kann festgehalten werden, dass die Bedeutung der Beschaffung für die Unternehmensentwicklung im österreichischen Mittelstand angekommen ist, aber der Grad der Professionalisierung inkl. des strategischen deutliches Verbesserungspotenzial erkennen lässt. Diese Erkenntnis betrifft auch den Bereich des Risikomanagements in der Beschaffungsorganisation. Hier hat sich gezeigt, dass dieses Thema grundsätzlich bekannt ist, aber die Umsetzung, die Weiterentwicklung und die Integration in den gesamten Beschaffungsablauf noch ausgebaut werden muss.

Literatur

BRÄKLING, E.; OIÐTMANN, K. [2012]: Power in Procurement: Erfolgreich einkaufen – Wettbewerbsvorteile sichern – Gewinne steigern, Wiesbaden: Springer Gabler, 2012.

BÜSCH, M. [2013]: Praxishandbuch Strategischer Einkauf - Methoden, Verfahren, Arbeitsblätter für professionelles Beschaffungsmanagement, 3., korrigierte Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2013.

FRETER, H. [2004]: Marketing – Die Einführung mit Übungen, München: Pearson Studium, 2004.

GLEISSNER, W. [2011]: Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen, 2. Auflage, München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2011.

KRALICEK, P. [2001]: Kennzahlen für Geschäftsführer: das Handbuch für Praktiker, 4., vollst. aktualisierte und erw. Aufl., Wien/Frankfurt: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, 2001.

KRAMPF, P. [2014]: Beschaffungsmanagement - Eine praxisorientierte Einführung in Materialwirtschaft und Einkauf, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage; München: Verlag Franz Vahlen; 2014.

KRÜGER, W.; WITTBERG, V. [2008]: Nachhaltiges Kostenmanagement: Kostentreibern auf der Spur, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2008.

PEPELS, W. und 7 Mitautoren [2008]: Expert Praxislexikon – Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, 2., durchgesehene Auflage, Renningen: Expert Verlag, 2008.

ROMEIKE, F.; HAGER, P. [2009]: Erfolgsfaktor Risiko-Management 2.0: Methoden, Beispiele, Checklisten, Praxishandbuch für Industrie und Handel, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, 2009, S. 510.

SAUR, O. [2010]: Risikomanagement bei mittelständischen Unternehmen – eine empirische Studie, 2010.

SCHNECK, O. [2010]: Risikomanagement – Grundlagen, Instrumente, Fallbeispiele, 1. Auflage, Weinheim: Wiley-VCH Verlag & Co. KGaA, 2010.

THEUERMANN, C. [2006]: Beyond Budgeting in technologieorientierten Unternehmen, 1. Auflage, Graz: Verlag der Technischen Universität Graz, 2006.

THEUERMANN, C.; GRBENIC, S. [2011]: Corporate Risk Management im Kontext Währungsrisikomanagement – Eine empirische Untersuchung zum Entwicklungsstand in österreichischen Unternehmen, in: RC&A, 3/2011, S. 16-22.

THEUERMANN, C.; BAUMGARTNER, M.; MÖRTH, A.; HARB, J. [2011]: Umsetzungsbericht eines Risk-Management-Tools (RMT) – Risikoanalyse und Bewertung in Anlehnung an die ONR 49000 und ISO 31000, in: CM Controller Magazin, Ausgabe 5, September/Oktober 2011, S. 62-68.

THEUERMANN, C.; WEIßENSTEINER, C.; GRÜNBIHLER, R. [2012]: Corporate Risk Management mittels eines ganzheitlichen Excel-Softwaretools – Ein automationsgestütztes und integriertes Risikomanagementsystem für Mittelstandsunternehmungen, in: RC&A, 1/2012, S. 23-28.

WILDEMANN, H. [2014]: Total Cost of Ownership - Leitfaden zur Optimierung der Gesamtkostenposition in Beschaffung, Produktion und Logistik, München: TCW Verlag, 2014.

Onlinequellen:

Stichproben-Rechner (Abfrage: 23.07.2014):

http://www.bauinfoconsult.de/Stichproben_Rechner.html

Mindeststichprobengröße-Formel (Abfrage: 23.08.2014):

http://www.fassis.net/images/Pdf/stichprobengröße-formel_swk.pdf

Studien:

THEUERMANN, C; EBNER, G. [2012]: Risikomanagement im österreichischen Mittelstand – Verbreitung, Bedeutung und zukünftige Erwartungen, Graz: FH CAMPUS 02, Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling, 2012.

THEUERMANN, C; EBNER, G. [2014]: Risikomanagement im österreichischen Mittelstand – Vergleich 2012/2014: Verbreitung, Bedeutung und zukünftige Erwartungen, Graz: FH CAMPUS 02, Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling, 2014.

KIDSTON, H.; PIRO, K. [2014]: Allianz Risk Barometer: Geschäftsrisiken 2014, München: Allianz SE und Allianz Global Corporate & Speciality SE, 2014.

Autoren

Prof. (FH) Dipl.-Ing. Dr. Christian Theuermann



ist Professor an der Fachhochschule CAMPUS 02 in Graz und Fachbereichsleiter für Transferkompetenz an der Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling mit langjähriger Industrieerfahrung in leitender Position und Autor zahlreicher einschlägiger Publikationen.

Weiters ist Prof. (FH) Dipl.-Ing. Dr. Christian Theuermann geschäftsführender Gesellschafter einer Beratungsunternehmung, mit den Dienstleistungsschwerpunkten: Beschaffung und Sourcing, Corporate-Riskmanagement, Finanzmanagement und Strategieentwicklung. Darüber hinaus ist er Trainer und Vortragender an namhaften Weiterbildungs- und Schulungseinrichtungen.

Dipl.-Ing. Dr. Monika Forstinger



ist Inhaberin und Geschäftsführerin der *.proquest* Riskmanagement GmbH. Das Unternehmen hat sich durch ihre Entwicklung der *.proquest*-Methode® und die vielfältigen nationalen und internationalen Anwendung zu einem der führenden Anbieter auf dem Gebiet des unternehmensweiten Risikomanagements entwickelt.

Die Erfahrung von Monika Forstinger begründet sich aus der mehr als 20jährigen Berufstätigkeit, als Univ.-Assistentin an der Universität für Bodenkultur, im öffentlichen Dienst, selbständige Unternehmerin eines Technischen Büros für Umweltschutz und Landschaftsplanung, leitenden Positionen in der Papierindustrie sowie als Bundesministerin für Verkehr, Innovation und Technologie und der Management-Ausbildung bei INSEAD in Fontainebleau und Singapur.

Impressum

Titel

Beschaffungs- und Risikomanagement im österreichischen Mittelstand - Aktueller Stand, Bedeutung und zukünftige Entwicklungen

Graz 2014

ISBN 978-3-9503272-4-3

Herausgeber

Prof. (FH) Dipl.-Ing. Dr. Christian Theuermann | FH CAMPUS 02, Rechnungswesen & Controlling

Prof. (FH) Mag. Peter Meiregger, StB | FH CAMPUS 02, Rechnungswesen & Controlling

Autoren

Prof. (FH) Dipl.-Ing. Dr. Christian Theuermann

Dipl.-Ing. Dr. Monika Forstinger

Mitwirkung

Katrin Gaber

Cornelia Peuker

Birgit Schlacher

Kathrin Schlager

Katrin Zweiger

Kontakt/Redaktion

Mag.^a Tanja Mikschofsky, Bakk.

CAMPUS 02 – Fachhochschule der Wirtschaft GmbH
Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling

Körblergasse 126, 8010 Graz

Tel.: 0316 6002 - 605

E-Mail: tanja.mikschofsky@campus02.at

www.campus02.at

www.campus02.at

www.proquest.at

© 2014 .*proquest* Riskmanagement GmbH und CAMPUS 02 – Fachhochschule der Wirtschaft,
Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling. Alle Rechte vorbehalten.

Covermotiv: © Wei Ming - shutterstock.com

ISBN 978-3-9503272-4-3