



# ***POTENZIALE, BEDEUTUNG UND ZUKÜNFTIGE ENTWICKLUNGEN DES BESCHAFFUNGSMANAGEMENTS***

## ***BESTANDSERHEBUNG ZUM RISIKOMANAGEMENT IM EINKAUF BEI DEN TOP-500 UNTERNEHMEN IN ÖSTERREICH***

DEZEMBER 2014

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

MARIE-SOPHIE LENNES | ROBERT MAGNES | SABRINA WAITZ | BERNHARD WOHLFAHRT | SONJA WUTTE

FH-STUDIENRICHTUNG RECHNUNGSWESEN & CONTROLLING

# ***Inhalt***

<b>Vorwort.....</b>	<b>1</b>
<b>Kooperationspartner .....</b>	<b>3</b>
<b>Kernaussagen .....</b>	<b>7</b>
<b>Ergebnisse der Studie .....</b>	<b>9</b>
<b>1. Einleitung.....</b>	<b>11</b>
<b>2. Empirische Erhebungen .....</b>	<b>12</b>
<b>3. Statistik .....</b>	<b>14</b>
<b>Aktueller Stand des Beschaffungsmanagements in den TOP-Unternehmen .....</b>	<b>18</b>
<b>Stand des Risikomanagements in der Beschaffungsorganisation der TOP-Unternehmen in Österreich .....</b>	<b>35</b>
<b>Resümee.....</b>	<b>46</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>47</b>
<b>Autoren .....</b>	<b>49</b>
<b>Impressum .....</b>	<b>51</b>

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 um 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 – eine besondere Herausforderung insbesondere für die Beschaffungsorganisation.

Die Trends der betrieblichen Praxis sind eindeutig: Unternehmen fokussieren sich mehr und mehr auf ihre Kernkompetenzen und kaufen einen immer größeren Anteil ihrer Leistungstiefe zu. In manchen Unternehmen beträgt das Einkaufsvolumen bereits über 80 % des Gesamtumsatzes. Die Komplexität der zugekauften Leistungen steigt nicht zuletzt durch die Anforderungen durch „Global Sourcing“. Dadurch hat sich die Bedeutung des Einkaufs für den unternehmerischen Erfolg erheblich erhöht. Die Beschaffung nimmt eine zentrale Bedeutung in der unternehmerischen Leistung und Ergebnisverantwortung ein.

Für Unternehmen ist es zukünftig wesentlich, eine effiziente Organisation und schlagkräftige, ergebnisorientierte Strategie im Einkauf umzusetzen. Dies bedingt die ganzheitliche Betrachtungsweise des Einkaufs samt den Beziehungen zu Lieferanten – ein „Management of Excellences“ im Beschaffungsbereich ist gefragt.

Völliger Paradigmenwechsel ist im Laufen: Vieles, das über Jahrzehnte funktioniert hat, gilt nicht mehr: Lieferanten erhöhen durch Monopolstellung einseitig die Preise, die Liefersicherheit wird durch höhere Gewalt gefährdet, längerfristige Preisbindungen wollen nicht eingegangen werden, steigende Volatilität auf den Rohstoffmärkten und die zunehmende Anzahl von Lieferanteninsolvenzen führen dazu, dass die klassische Einkaufsfunktionen diesen geänderten Rahmenbedingungen so nicht mehr gerecht werden können.

Erfolgreiche Unternehmen tragen dieser Erkenntnis Rechnung, indem sie durch ein ganzheitliches Beschaffungsmanagement einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erzielen. Dabei geht es vor allem darum, den aktuellen und zukünftigen Risiken im Beschaffungsbereich wirkungsvoll zu begegnen. Dies bedingt auch eine entsprechende Integration des Risikomanagement-Ansatzes in den Beschaffungsbereich.

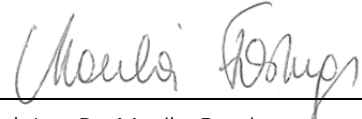
Der Umgang mit Risiken im Einkauf steht derzeit besonders für produzierende Unternehmen weit oben auf der Agenda. Dies ergab eine Blitzumfrage der Unternehmensberatung Inverto AG zur Risikoprävention im Einkauf. Die Ergebnisse dieser Untersuchung unterstützen diese Erkenntnisse und zeigen auf, welchen Herausforderungen die Unternehmen zukünftig in diesem Bereich aktiv begegnen müssen.

Mittels eines wirkungsvollen, ganzheitlichen und strategiebasierenden Beschaffungsmanagement, das auch dem Risikoaspekt entsprechend Rechnung trägt, werden die österreichischen TOP-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. Es unterstützt Industrie-, Gewerbe-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen insbesondere bei der gesamthaften 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. Die vielfach praktisch erprobte *.proquest-Methode*® zeichnet sich durch Einfachheit, Klarheit, branchen- und größenunabhängige Anwendung sowie übersichtliche Ergebnisdarstellung aus.

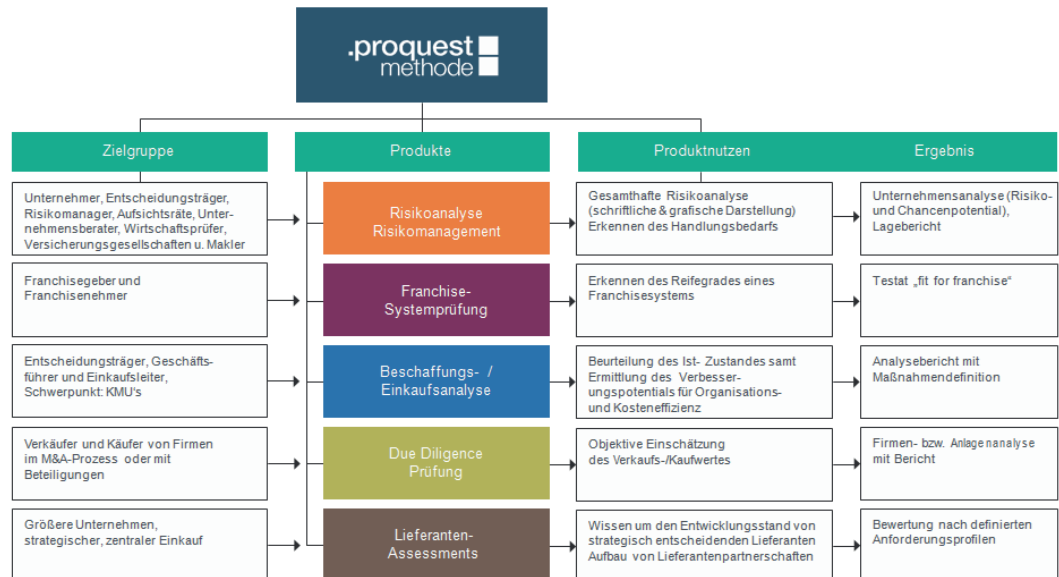
„Das Wesentliche vom Unwesentlichen zu trennen“, ist die große Herausforderung für Entscheidungsträger. Dies unterstützt die *.proquest-Methode*® im Besonderen. Prioritäten werden sichtbar und somit ergibt sich durch die abgeleiteten Maßnahmen gleichzeitig auch ein priorisierter Projektplan für die Umsetzung.

### **Ganzheitlich – interdisziplinär und firmenindividuell**

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 *.proquest-Methode*® in Form von Ausbildungen, Schulungen und möglicher firmenindividueller Anpassungen zur Verfügung gestellt. Wesentlich dabei ist die gesamtheitliche, d. h. unternehmensweite Betrachtung. Nur dadurch können die tatsächlichen Potenziale sichtbar gemacht werden. Die *.proquest-Methode*® ist in einer modernen, einfach verständlichen Software abgebildet, diese wird den Kunden auf Wunsch 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. Die Optimierungspotenziale sind häufig bei den Unternehmen intern zu finden – sei es organisatorisch, fachlich oder aber auch im Zusammenwirken der Abteilungen untereinander.

Diese Erfahrungen waren auch Anlass, in einer Kooperation mit CAMPUS 02 diese Studie durchzuführen. Die Ergebnisse bezeugen die eigenen Erkenntnisse am Markt einmal mehr.



# Kernaussagen

## und wesentliche Erkenntnisse der aktuellen Situation zum Risikomanagement im Einkauf- und Beschaffungsbereich der TOP-500 Unternehmen in Österreich

- Mit dem Thema Risikomanagement im Einkauf beschäftigen sich über 50 % der befragten Unternehmen, wobei fast die Hälfte dieser Unternehmen ein proaktives Risikomanagement in der Beschaffung betreibt.
- Die Zuständigkeit für das Risikomanagement in der Beschaffung ist sehr unterschiedlich: überwiegend bei der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand, der unternehmensinternen Risikomanagementabteilung aber auch in der Einkaufsabteilung.
- Bezüglich der Organisation der Einkaufsabteilungen geben mit über 60 % die Organisationsform des zentralen Einkaufs an, Warengruppenmanagement und Lead-Buying sind durchaus gängige Organisationsstrukturen.
- Bei den TOP-500 Unternehmen in Österreich liegt das durchschnittliche Einkaufsvolumen weit über 50 %, bezogen auf den Gesamtumsatz.
- Durchschnittlich wickelt ein Mitarbeiter im Einkauf ein Volumen von 15 Mio. € im Jahr ab, dies entspricht ca. 6,5 % des jährlichen Einkaufsvolumens in den TOP-Unternehmen.
- Schriftliche festgelegte Einkaufsstrategien liegen bei 71 % der befragten Unternehmen vor.
- Es überwiegen meist die operativen Tätigkeiten wie das Einholen von Angeboten und die Bestellabwicklung – der gesamthafte und strategische Zugang ist noch verbesserungswürdig.
- Spezifisch formulierte und konkretisierte Zielvorgaben werden von über 80 % der Teilnehmer genannt.
- Als zentrale Ziele werden die Sicherstellung der Versorgungssicherheit (87 %), Gewährleistung einer dauerhaft hohen Produkt-/Servicequalität (77 %) und die Verhinderung von Lieferantenausfällen (61 %) genannt.
- Als bevorzugte Instrumente im Einkauf werden die ABC-Analysen mit 71 %, gleichauf mit Warengruppenmanagement, gefolgt vom Benchmarking mit 61 % genannt.
- Lediglich 3,2 % der Studienteilnehmer geben an, dass Konzept des Total Cost of Ownership (TCO, Gesamtbetriebskosten) in Verwendung zu haben. Somit ist eine Gesamtkostenbetrachtung für das Beschaffungsobjekt nicht möglich.
- Rund 87 % der Studienteilnehmer nutzen die – meist nur interne ausgestaltete – Lieferantenbewertung (80 %), die -auswahl und 54 % die -entwicklung als zentralen Bestandteil eines aktiven Lieferantenmanagements.

- Die wichtigsten Kriterien, nach denen Lieferanten ausgewählt werden, sind Qualität (100 %), Preis (96 %) und Konditionen (71 %). Hier überwiegen eindeutig operative Gesichtspunkte und die strategischen Überlegungen haben hier massiven Aufholbedarf.
- Bezüglich der Lieferantenbindung wird der Abschluss von langfristigen Verträgen mit 90 % als die bevorzugte Lieferantenbindungsmaßnahme genannt.
- Die wichtigsten Methoden zur Lieferantenbewertung sind Punktebewertungen mit 58 %, Checkliste mit 32 % und die Auditierung von Lieferanten mit 48 %.
- Die Analyse der Finanzdaten der Lieferanten – zur Vermeidung von Lieferantenausfällen – wird von lediglich 39 % der Teilnehmer regelmäßig durchgeführt.
- Für den Unternehmenserfolg werden die Lieferantenentwicklung und -integration von 78 % der Unternehmen als hoch oder sehr hoch eingeschätzt.
- Lediglich in 48 % der TOP-Unternehmen in Österreich sind gezielte Risikomanagementmaßnahmen in den Beschaffungsabteilungen vorhanden.
- Eine Erfolgsmessung der Risikomanagementaktivitäten und der abgeleiteten Maßnahmen erfolgt jedoch nur bei 5 % der Unternehmen. Für ein erfolgreiches Risikomanagement setzen jedoch 77 % der Studienteilnehmer einen standardisierten Risikomanagementprozess im Einkauf voraus. Hier fehlt die ganzheitliche Betrachtungsweise.
- Für 64 % der befragten Unternehmen ist die Wahl von geeigneten Risikokennzahlen zur Quantifizierung und Absicherung von Risiken essentiell.
- Immerhin 13 % der Probanden sind der Meinung, dass Risikomanagement in der Regel mehr Kosten verursacht als Nutzen schafft.
- 71 % der Teilnehmer finden nicht, dass Risikomanagement im Einkaufs- und Beschaffungsbereich Ressourcen bindet und zu internen Konflikten führt. Die TOP-Unternehmen stehen dem Risikomanagement im Einkauf sehr positiv gegenüber.
- Rund 60 % haben Risikomanagement im Einkauf aus Gründen zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit implementiert. Über 58 % sehen den Nutzen in der Sicherung der eigenen Finanzkraft. Gut 40 % der Studienteilnehmer sehen darin ein Mittel zur Optimierung des Geschäftsergebnisses.
- Die identifizierten Hauptrisiken in der Beschaffung liegen bei der Qualität der bezogenen Lieferungen und Leistungen, der Logistik des Lieferanten (Lieferfähigkeit) und in der Abhängigkeit gegenüber den Lieferanten (Single Sourcing).
- Zur Identifikation und Bewertung von Risiken werden von fast 70 % der Unternehmen Lieferanten-Audits genutzt. Kreditauskünfte und Kreditversicherer wurden an zweiter Stelle genannt. Ebenso wichtig ist den Unternehmen aber auch die Erfahrung und Einschätzung der Risikosituation im Einkauf durch die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Einig sind sich die Studienteilnehmer darin, dass die Bedeutung des Risikomanagements im Beschaffungsbereich weiter steigen wird.

# 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 empirische Untersuchung durchgeführt. Die aktuelle, turbulente Entwicklung bzw. Situation der Weltwirtschaft hat alle Unternehmen – wenn auch in unterschiedlichem aber teilweise sehr mannigfachem Ausmaß – betroffen. Durch laufend wechselnde Rahmenbedingungen sind Unternehmen gezwungen, kurzfristig folgenschwere Entscheidungen zu treffen. Ein probates Instrumentarium, das den Unternehmen helfen kann, schnell und angemessen auf neue Situationen zu reagieren, ist das Risikomanagement im Einkauf und der Beschaffung.

Diese Untersuchung umfasst die österreichischen TOP-Unternehmen, wobei der Fokus auf die Industrie und den Handel gelegt wurde. Die Studie stellt den aktuellen Entwicklungsstand in der Beschaffung und organisatorische sowie inhaltliche Themenkreise des damit einhergehenden Risikomanagements dar. Die Bedürfnisse und Anforderungen der Unternehmen sowie die Aufgaben des Einkaufs sollen aufgezeigt und demonstriert werden.

Das Forschungsprojekt soll die folgenden Fragestellungen beantworten:

- Wie ist grundsätzlich der Beschaffungsbereich in den TOP-Unternehmen organisiert?
- Sind konkrete Einkaufsstrategien vorhanden und dokumentiert?
- Welche grundsätzlichen Themen sind im Beschaffungsmanagement relevant?
- Die Nutzung welcher Instrumente ist bei den Unternehmen verbreitet?
- Nach welchen messbaren Kriterien erfolgt die Lieferantenauswahl?
- Welche Maßnahmen werden zur Lieferantenbindung gesetzt?
- Wodurch werden Lieferanten an die Unternehmen gebunden?
- Durch welche Methoden erfolgt die Lieferantenbewertung in den TOP-Unternehmen in Österreich?
- Wird eine regelmäßige Bewertung der finanziellen Situation der Lieferanten zu Vermeidung von Lieferantenausfällen durchgeführt?
- Wie wichtig ist die Lieferantenentwicklung und -integration für den Unternehmenserfolg bei den befragten Unternehmen?
- Wie erfolgt die Lieferantenentwicklung und -integration?

- Welchen Stellenwert nimmt das Risikomanagement im Einkauf bei den österreichischen TOP-Unternehmen ein? Ist es überhaupt ein Thema?
- Wer beschäftigt sich in den TOP-Unternehmen Österreichs mit diesem Thema und welche Bereiche sind davon betroffen?
- Welche Risiken sind für diese Unternehmen von Bedeutung?
- Wie wird Risikomanagement im Einkauf und in der Beschaffung organisiert und welche Methoden werden dabei eingesetzt?
- Werden in diesem Zusammenhang spezielle Kennzahlen oder eine spezielle Risikomanagementsoftware verwendet?
- Welche Instrumente nutzt die Beschaffungsorganisation im Zusammenhang mit dem Risikomanagementthema?
- Wie schätzen die Unternehmen den eigenen Entwicklungsstand hinsichtlich Erfahrung und Know-how zum Thema Risikomanagement im Einkauf ein?

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Studie 2014 zu den oben genannten Forschungsfragen zusammengefasst. Zu Beginn wird auf die Bedeutung des Beschaffungsmanagements und das Risikomanagement im Allgemeinen und weiters dann auch im Speziellen, für den Einkaufs- und Beschaffungsbereich eingegangen. Anschließend wird die Durchführung der empirischen Untersuchung beschrieben.

Der Hauptteil der vorliegenden Praxis-Studie enthält die detaillierten Auswertungen, anhand der Charakterisierung der Studienteilnehmer nach Umsatz, Mitarbeiterzahl und Branche. Es wird das Einkaufsvolumen der TOP-Unternehmen in Österreich aufgezeigt, die Informationen zum Beschaffungsmanagement in der Unternehmenspraxis dargestellt, um in weiterer Folge auf die Bedeutung, aktuelle Situation sowie Organisation des Risikomanagements in der Beschaffung einzugehen. diese Analysen und Erkenntnisse runden das Bild, in Bezug auf die risikoorientierte Beschaffungsorganisation in den TOP-Unternehmen in Österreich ab.

# 1. Einleitung

Für die Unternehmensleitung besteht die Aufgabe, die zunehmenden Umfeldkomplexitäten erfolgreich zu beherrschen, um auch zukünftig den Bedürfnissen der verschiedensten Anspruchsgruppen gerecht zu werden. Für nachhaltig orientierte Unternehmen ist ein strategisches Beschaffungsmanagement, samt Berücksichtigung des Risikoaspektes, in diesem Bereich unabdingbar – vor allem unter Berücksichtigung der für Unternehmen steigenden Herausforderungen und zukünftigen Rahmenbedingungen. In der unternehmerischen Praxis, bildet sich diese Forderung jedoch noch nicht so entsprechend ab.

Industrie- und Handelsbetriebe agieren weltweit in dynamischen Wertschöpfungsnetzwerken. Der Beschaffung kommt dabei mit ihrer Kernaufgabe, der Versorgung des Unternehmens, eine Schlüsselrolle zu. Demzufolge sind die Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg erheblich und ist es erforderlich, die Beschaffung als vielfältige Unternehmensfunktion zu verstehen. Dies setzt voraus, dass das Beschaffungsmanagement um den Risikoaspekt ergänzt wird.

Der allgemeine Risikobegriff streut auch im Einkauf ein breites Spektrum an Definitionen und Interpretationen, wobei hier das Risiko als eine mögliche Auswirkung von Unsicherheiten auf Ziele von Organisationen im Beschaffungsbereich zu verstehen ist. Diese Risiken können auch als Streuung um Zielwerte der Unternehmensplanung und -steuerung betrachtet werden. Bei dieser Sichtweise können im weiteren Sinne sowohl positive als auch negative Auswirkungen auf die Zielerreichung die Folge sein. Als Risiko ist somit jede Abweichung der Planziele zu verstehen, ob positiv als zusätzliche Chance oder auch als Gefahr bzw. Bedrohung.

Risikobereitschaft ist Teil des Unternehmenserfolges! Ein gelebtes, risikobasiertes Beschaffungsmanagement kann zu einer wesentlichen Unternehmenswertsteigerung und nachhaltigen Existenzsicherung beitragen und unterstützt die Unternehmenssteuerung. Für eine erfolgreiche Umsetzung muss das Beschaffungs- und Risikomanagement entsprechend verknüpft sein sowie in das betriebliche Managementsystem eingebettet sein.

Die vorliegende empirische Untersuchung liefert Antworten und Ergebnisse zu diesen zentralen unternehmerischen Themenstellungen.

## 2. Empirische Erhebungen

Die Zielgruppe dieser Studie ist das produzierende Gewerbe, die Industrie sowie der Handel mit ausschließlichem Fokus auf die sog. „500 TOP-Unternehmen“ in Österreich. Diese werden jährlich in der „TREND TOP 500“ Liste veröffentlicht, die Studienkategorisierung erfolgt über den Umsatz.

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurde als Erhebungsart eine Teilerhebung verwendet. Die Untersuchung wurde in Form einer schriftlichen Befragung mittels Erhebungsbogen 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 100 Unternehmen aus einer Grundgesamtheit von 487 Untersuchungsobjekten ausgewählt. Diese Stichprobengröße ist laut gängiger Fachliteratur repräsentativ, da unter Berücksichtigung der Parameter

- Stichprobenfehler: 8 %
- Vertrauensniveau: 90 %
- Verteilung der Antworten: 50 %

die erforderliche Mindeststichprobengröße 87 Studienteilnehmer beträgt. Dieser Umfrage liegt eine Stichprobengröße von 100 Untersuchungsobjekten zugrunde. Somit ergibt sich ein maximaler Stichprobenfehler von 7,34 % 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 wurde als Personenkreis die Einkaufsabteilung mit dem Fachbereichsleiter bzw. die Geschäftsführung bzw. der Vorstand ausgewählt. Für den Untersuchungszweck erscheint das praktikabel, da dieser Personenkreis Zugang zu den für die Erhebung notwendigen Informationen hat und sich mit den Problembereichen und Fragestellungen zum Thema Beschaffungs- und Risikomanagement im Einkauf in den Unternehmen auseinandersetzt.

## 3. Statistik

Im Rahmen der Erstellung des empirischen Konzeptes wurde als Untersuchungsmethode die standardisierte Befragung mittels Erhebungsbogen gewählt. Zielpersonen der Erhebung waren die Einkaufsleiter oder die Geschäftsführung bzw. der Vorstand der TOP-Unternehmen aus Handel, produzierendem Gewerben und der Industrie in Österreich.

Die Aussendung des Erhebungsbogens erfolgte Anfang September 2014 an alle Unternehmen der generierten Stichprobe. Mitte September 2014 wurden Erinnerungsschreiben nachgesendet. Insgesamt haben sich 31 Unternehmen an der vorliegenden Studie beteiligt und somit ergibt sich ein Nettorücklauf von 31 % für diese Untersuchung. Der hohe Rücklauf deutet bereits auf die Aktualität des Themas für die Unternehmenspraxis hin.

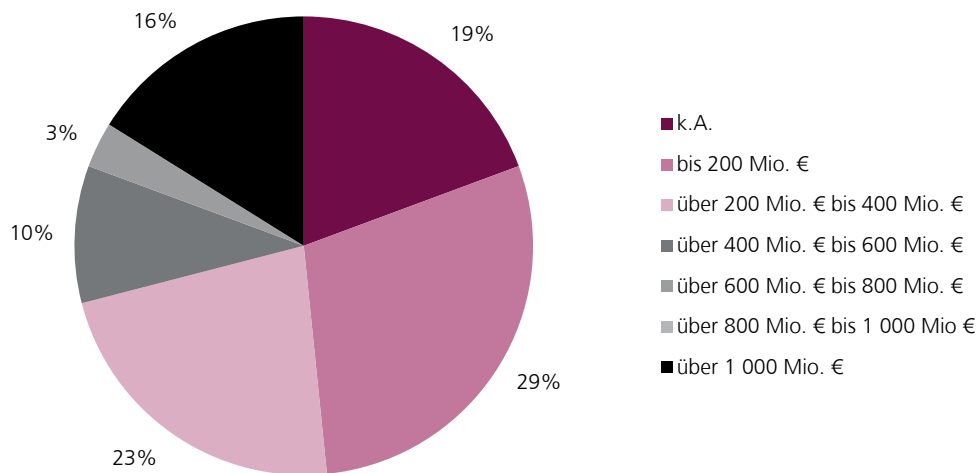
Der Erhebungsbogen beschäftigt sich mit dem Thema **„Einkaufs- und Beschaffungsmanagement unter Berücksichtigung des Risikomanagementaspektes in den Österreichischen TOP-Unternehmen“** und umfasst drei Hauptthemenblöcke, die insgesamt 36 Fragen beinhalten. Bei der Ausgestaltung des Erhebungsbogens wurden geschlossene sowie vereinzelt offene Fragen gestellt. Bei einigen Fragen bestand die Möglichkeit auch Mehrfachnennungen abzugeben. Die endgültige Version des Erhebungsbogens wurde unter Berücksichtigung der Erkenntnisse gestaltet, die aus einem Pretest im Vorfeld gewonnen wurden.

### Charakterisierung der Studienteilnehmer

Mit der vorliegenden Studie wurden ausschließlich Top-Entscheider aus den Bereichen Unternehmensleitung oder Einkauf-/Beschaffungsmanagement angesprochen. Es sollte deren aktuelle Meinung über das Beschaffungsmanagement, das Risikomanagement im Einkauf und die Handhabung sowie den Entwicklungsstand dieser Themen in den größten Unternehmen in Österreich, aus dem Handel, dem produzierenden Gewerben bzw. der Industrie abgefragt werden. Die Ergebnisse und Erkenntnisse erlauben generelle, übergreifende und branchenbezogene Aussagen über die aktuelle Verbreitung des Beschaffungsmanagement sowie des Risikomanagements im Einkauf in den TOP-Unternehmen in Österreich.

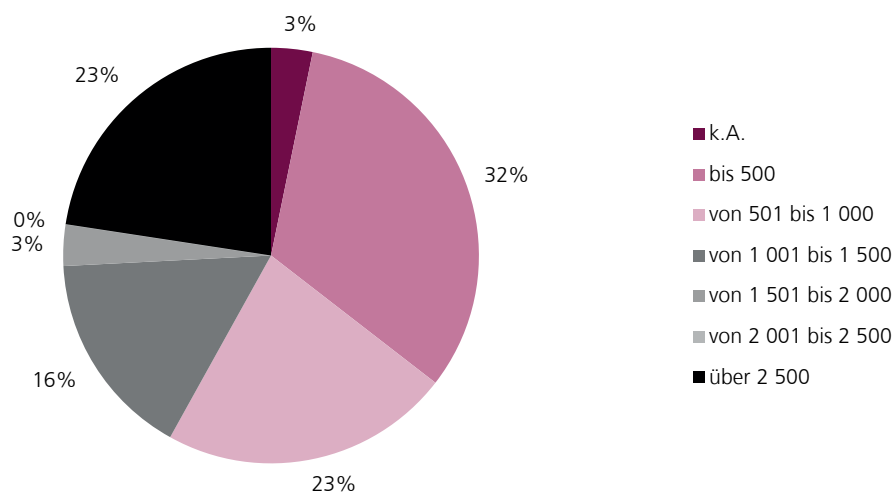
Die Charakterisierung der Studienteilnehmer für diese Arbeit erfolgte über Unternehmensgröße und Branchentyp bzw. der Branche. Die Unternehmensgröße wird dabei über den Umsatz und die Mitarbeiteranzahl charakterisiert.





### Umsatzverteilung bei den Studienteilnehmern

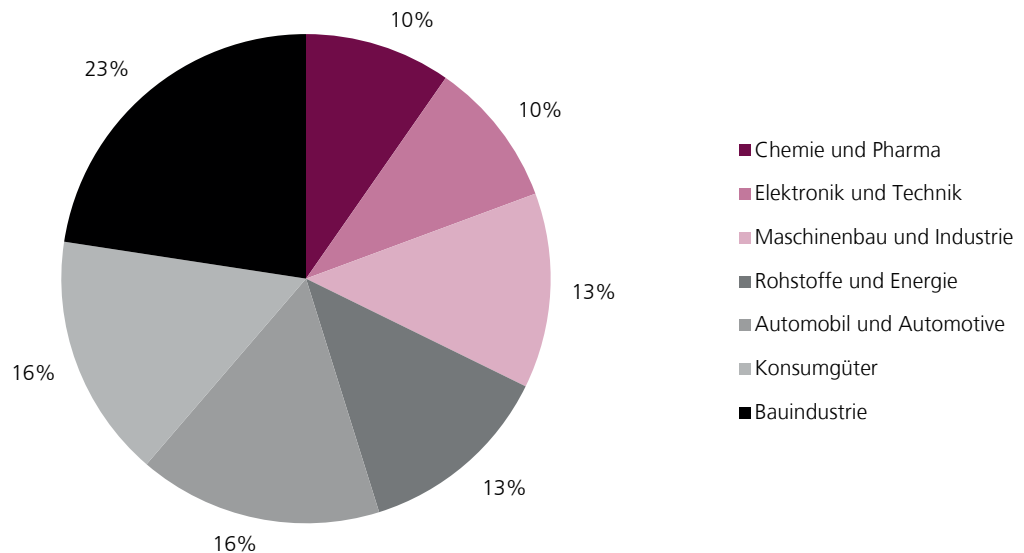
Wie in obiger Grafik ersichtlich, haben 29 % der befragten Unternehmen einen Umsatz bis 200 Mio. €. Der zweitgrößte Anteil an Unternehmen stellt die Gruppe mit einem Umsatz von 200 bis 400 Mio. € mit 23 % der Unternehmen dar. Weitere 10 % haben einem Umsatz von 400 bis 600 Mio. €. Während 16 % der Unternehmen einen Umsatz von über einer Milliarde Euro aufweisen, sind die Gruppen mit 600 Mio. € Umsatz mit 3 vertreten.



### Mitarbeiteranzahl (in Vollzeitäquivalenten) der befragten Unternehmen

Die Anzahl der Mitarbeiter in den befragten Unternehmen liegt zu 55 % unter 1.000. 23 % unter den Probanden beschäftigen mehr als 2.500 Personen.

Für die Grundgesamtheit der Studienteilnehmer wurden nur österreichische Unternehmen aus Handel, produzierenden Gewerben und Industrie ausgewählt. Die Verteilung der befragten Unternehmen nach den Branchen zeigt das folgende Bild:



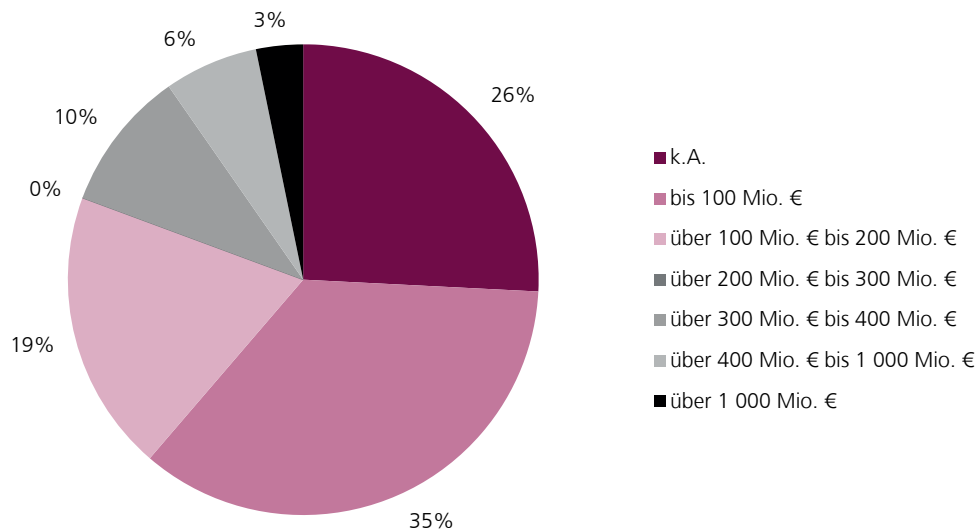
#### Branchenverteilung der befragten Unternehmen

Den größten Teil, 58 %, repräsentieren jene Unternehmen, die direkt dem produzierenden Gewerben bzw. der Industriebereich zugeordnet werden können, dem Handel 25 %. 12 % der Unternehmen sind in beiden Bereichen tätig. Die befragten Unternehmen können in sieben grundlegende Branchen geclustert werden. Wie oben Darstellung, ist die stärkste Gruppe die Bauindustrie, gefolgt von der Konsumgüter- und der Automobil- und Automotiv-Sparte.

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 Beschaffungsmanagements der österreichischen TOP-Unternehmen durch die vorliegende Praxiserhebung dargestellt.

Die überwiegenden Rechtsformen der Studienteilnehmer sind mit 48 % die GmbH und mit 39 % die Aktiengesellschaft.

Analysiert man das Einkaufsvolumen der TOP-Unternehmen in Österreich, so zeigt sich nachfolgendes Bild.



### Einkaufsvolumina in den TOP-Unternehmen in Österreich

Die Einkaufsvolumina der Befragten Unternehmen liegen zu 54 % unter 200 Mio. €. 10 % der Unternehmen haben ein Einkaufsvolumen zwischen 300 und 400 Mio. €, sechs % zwischen 400 Mio. € und 1.000 Mio. €. Immerhin weisen 3 % der Studienteilnehmer ein jährliches Einkaufsvolumen von über 1.000 Mio. € auf.

Diese generierten Ergebnisse ermöglichen es, ausgewählte Kennzahlen, bzgl. der Beschaffungsorganisation, in den TOP-500 Unternehmen transparent zu machen:

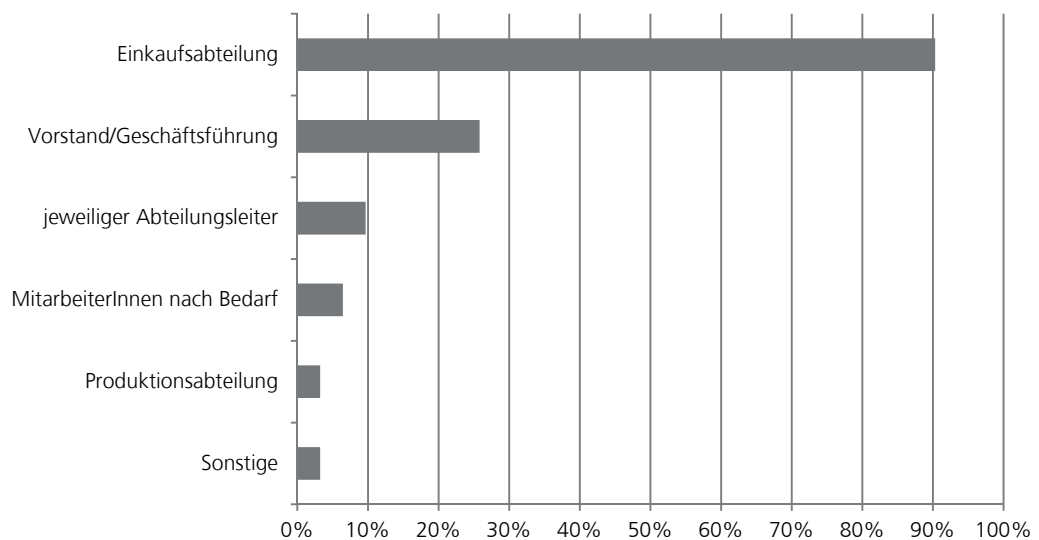
- Durchschnittliches Einkaufsvolumen: 230 Mio. €
- Durchschnittliches Umsatzvolumen: 442 Mio. €
- Durchschnittliche Gesamtmitarbeiter: 1.195 MA
- Anteil Einkaufsvolumen am Gesamtumsatz (Durchschnitt): 52 %

Hier zeigt sich, dass die Bedeutung des Einkaufs für die Unternehmen zentral ist, da der Anteil des Einkaufsvolumens am Gesamtumsatz einen erheblichen Teil in der unternehmerischen Praxis ausmacht.

# Aktueller Stand des Beschaffungsmanagements in den TOP-Unternehmen

Dieser Abschnitt befasst sich insbesondere mit der organisatorischen Einbindung, den Instrumenten im Einkauf, dem Lieferantenmanagement und der Lieferantenentwicklung sowie deren Bewertung.

Betrachtet man die organisatorischen Aspekte, so zeigt sich, dass mehr als 90 % der TOP-Unternehmen in Österreich über eine eigene Einkaufsabteilung verfügen. Bei ca. 26 % liegt die Zuständigkeit beim Vorstand bzw. bei der Geschäftsführung. Nur in wenigen Fällen wird der jeweilige Abteilungsleiter oder Mitarbeiter nach Bedarf genannt.



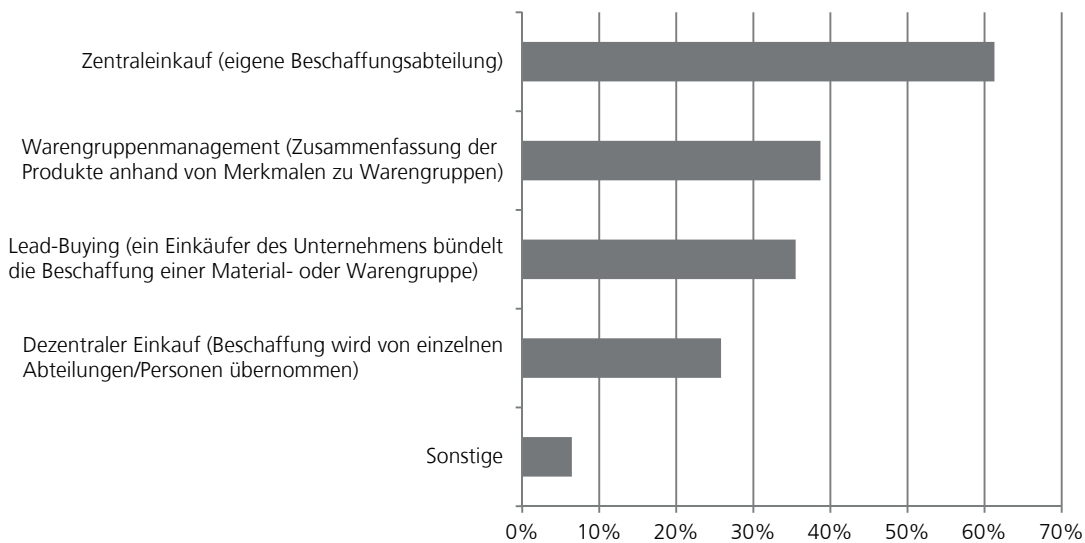
Mehrfachnennungen möglich

## Zuständigkeit für die Beschaffung im Unternehmen

Ein Blick auf die Organisation der Einkaufsabteilungen in den TOP-Unternehmen, veranschaulicht, dass bei mehr als 60 % der Befragten eine Zentralisierung der Beschaffungsorganisation bevorzugt wird. Damit überwiegt der Zentraleinkauf klar in der unternehmerischen Praxis.

Das Thema des Warengruppenmanagements wird nur von 38 % der Unternehmen genannt, Lead-Buying mit 35 %. Diese Tendenz wird sich zukünftig verstärken, da ein gezieltes Warengruppenmanagement viele organisatorische und strategische Vorzüge bietet und

damit z.B. durch Bündelung der Bedarfe sehr wesentlich zur Effizienzsteigerung des gesamten Beschaffungsbereichs beitragen kann.

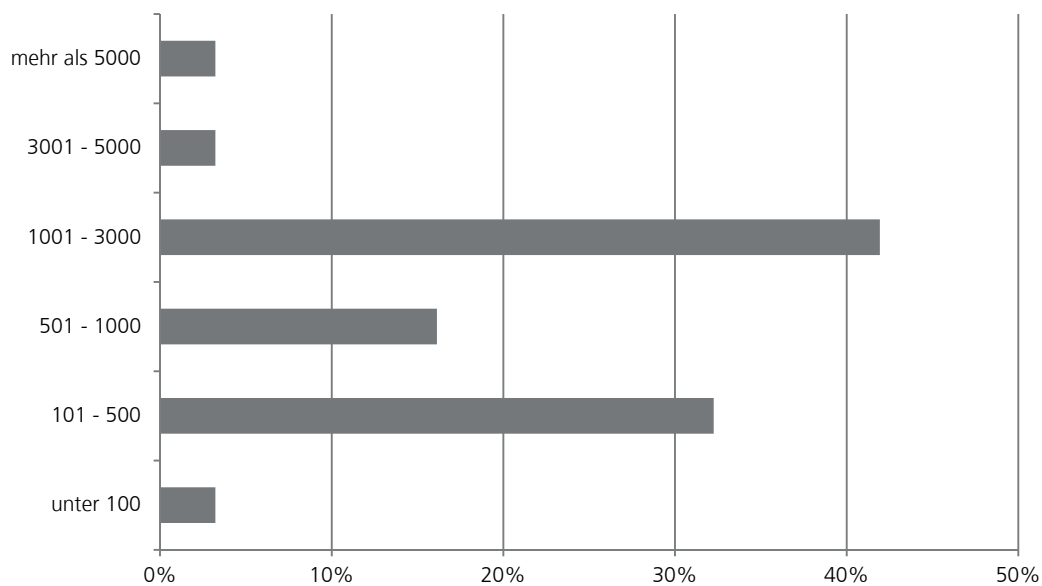


Mehrfachnennungen möglich

### Organisation der Einkaufsabteilung in den TOP-Unternehmen

26 % der Studienteilnehmer organisieren ihren Einkauf dezentral, indem die Beschaffung von einzelnen Personen bzw. Abteilungen vor Ort durchgeführt wird.

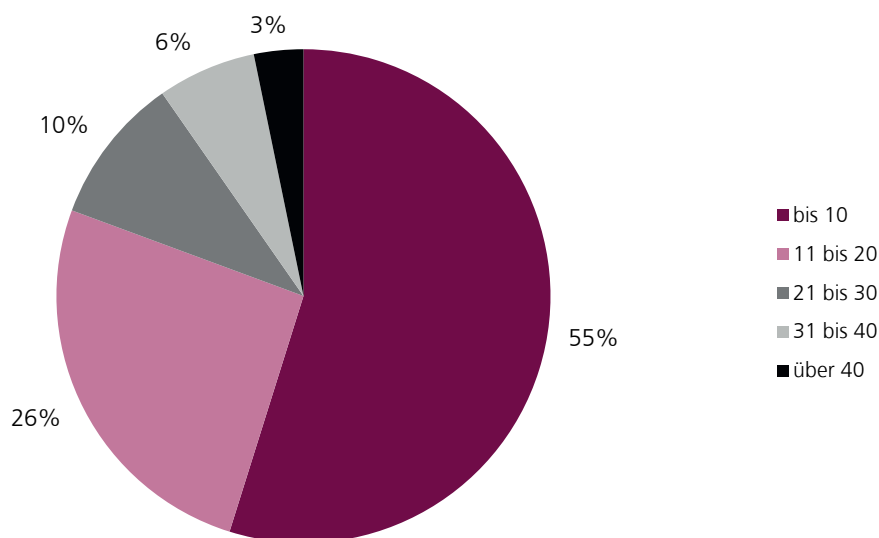
Betrachtet man die Anzahl der in den Unternehmen vorhandenen Lieferanten, so zeigt sich, dass mehr als 40 % der Unternehmen aktuell einen Lieferantenstamm handeln, der zwischen 1.001 und 3.000 Lieferanten liegt.



### Anzahl der Lieferanten

3 % der Unternehmen stehen mit mehr als 5.000 Lieferanten in geschäftlicher Beziehung. Die durchschnittliche Lieferantenzahl kann mit 1.225 Lieferanten festgehalten werden.

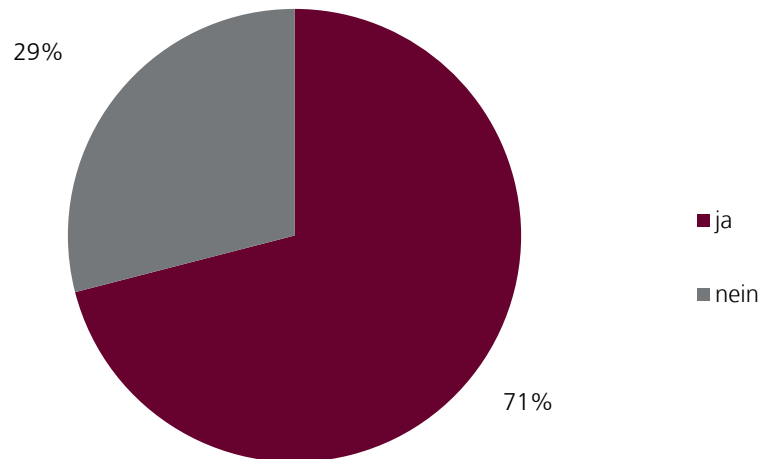
Auf die Frage, wie viele Mitarbeiter in der Beschaffung in den TOP-Unternehmen tätig sind, antworten 55 % bis zu 10 Mitarbeiter, weitere 26 % beschäftigen zwischen 11 bis 20 Mitarbeiter in der Einkaufsabteilung und 10 % haben 21 bis 31 Mitarbeiter. Bei 3 % der Unternehmen sind mehr als 40 Mitarbeiter im Einkauf tätig. Durchschnittlich beschäftigen die TOP-Unternehmen 16 Mitarbeiter im Einkauf.



#### Beschäftigte Mitarbeiter in der Einkaufsabteilung

Analysiert man diese Daten und setzt sie in Verbindung mit dem Einkaufsvolumen bzw. der Anzahl der Lieferanten so ergibt sich einerseits ein **durchschnittliches Beschaffungsvolumen je Einkäufer von ca. 14,4 Mio. €** (entspricht ca. 6,5 % je Mitarbeiter am Beschaffungsvolumen) und andererseits die Anzahl der **aktiven Lieferanten je Beschaffungsmitarbeiter von ca. 77**. Der durchschnittliche **Mitarbeiteranteil des Einkaufs** (Anzahl der Mitarbeiter im Einkauf / Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen \* 100) beträgt ca. **1,34 %** in den TOP-Unternehmen. In mittelständischen Unternehmen in Österreich ergibt sich hier ein Wert von ca. 3 %.

Betrachtet man die strategische Situation der Beschaffung, so geben 71 % der Studienteilnehmer an, dass die Beschaffung über eine schriftlich festgelegte Einkaufsstrategie verfügt.

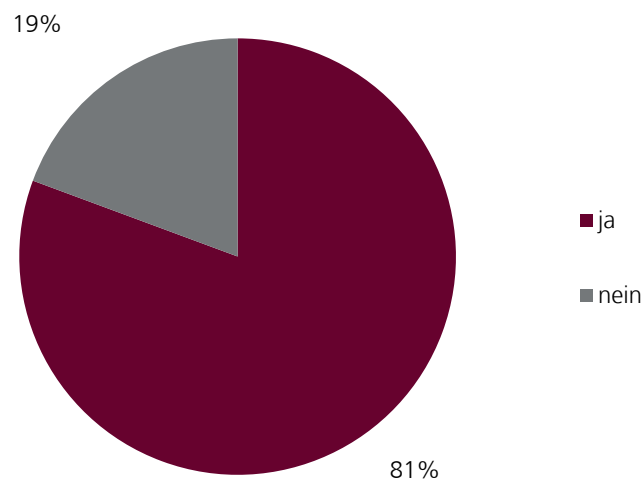


### Schriftlich festgelegte Beschaffungsstrategien

---

Hier zeigt sich, dass die strategische Fokussierung und Bedeutung der Beschaffung noch über Verbesserungspotenzial verfügt, da immerhin 29 % der österreichischen TOP-Unternehmen über keine schriftlich fixierte und kommunizierte Beschaffungsstrategie verfügen. Zukünftig wird der Strategieaspekt noch stärker in die Beschaffungsorganisation integriert werden müssen, um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden.

Mit konkreten Zielvorgaben in den Einkaufsabteilungen arbeiten 81 % der Studienteilnehmer.



### Zielvorgaben in den Einkaufsabteilungen

---

Messbare Ziele in der Beschaffung tragen dazu bei, dass die Ergebnisse der Beschaffung transparent werden. Zielvorgaben unterstützen auch die Verantwortlichen in der Steuerung und die Erfolgsrealisierung wird gesteigert. Darüber hinaus, führen entsprechend ausgestaltete Zielvorgaben dazu, dass eine ständige Weiterentwicklung im Beschaffungsmanagement

vorangetrieben wird. Dazu gilt es, vernetzte Ziele zu definieren – die Zusammenarbeit der Bedarfsträger (Techniker) und der Einkaufsabteilung ist stark ausbaufähig. Das ist keine Aufgabe, die der Einkäufer alleine bewerkstelligen kann – hier ist Bewusstsein und Handeln der Unternehmensleitung gefragt.

Das primäre Ziel des Beschaffungsmanagements in den TOP-Unternehmen in Österreich stellt mit 87 % klar der Gedanke, der Aufrechterhaltung der Versorgungssicherheit dar. Ein weiterer wichtiger Grund besteht in der Gewährleistung einer dauerhaft hohen Produkt-/Servicequalität für die befragten Unternehmen. Die Verhinderung von Lieferantenausfällen wurde ebenfalls von 61 % als sehr wichtig empfunden. Dies stellt zukünftig eine Kernzielsetzung für die jeweiligen Beschaffungsorganisationen dar, da durch die zunehmenden Turbulenzen an den Beschaffungsmärkten auch die Lieferantensolvenzen massiv angestiegen sind.



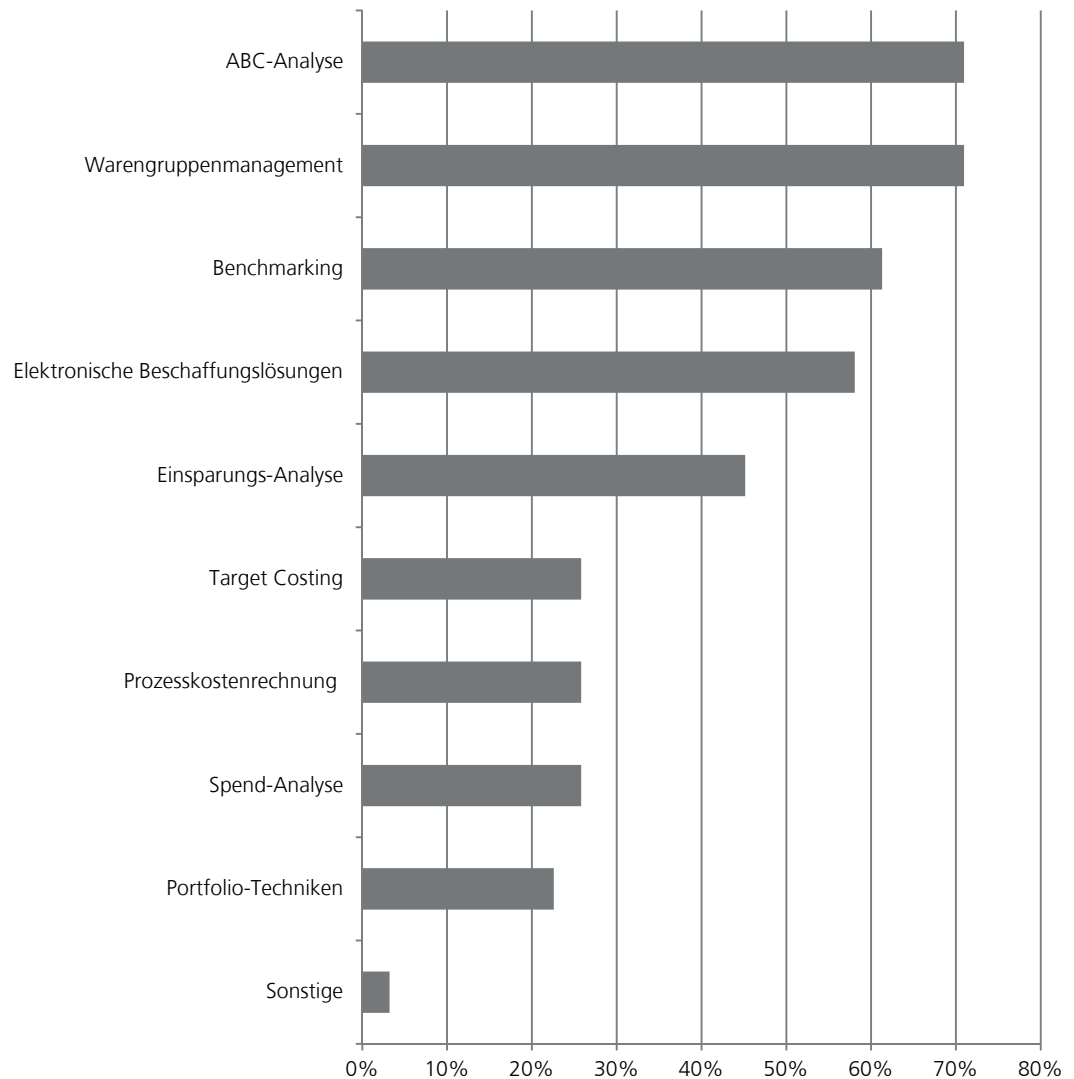
Mehrfachnennungen möglich

### Primäre Zieleetzungen der österreichischen TOP-Unternehmen



Die Reduzierung der Lagerdauer, der Aufbau von funktionierenden Lieferantenpartnerschaften sind weitere Zielsetzungen des unternehmerischen Beschaffungsmanagements. Insbesondere dem Thema der Lieferantenpartnerschaften wird zukünftig mehr Bedeutung zukommen. Da hier erhebliche Potenziale, sowohl für die Beschaffungsorganisation als auch den Lieferanten, gehoben werden können. Lieferantenpartnerschaften, d.h. Aufbau eines gemeinsamen Verständnisses für die beidseitige Unternehmensentwicklung, ist nur in Ansätzen vorhanden. Lieferanten bieten meist umfassendes Wissen vom Markt, das bereitwillig und kostenfrei zur Verfügung gestellt wird – dies wird jedoch noch viel zu wenig genutzt. Im unteren Bereich der Zielsetzungen befindet sich die Gewährleistung einer lieferantenseitigen Achtung von sozialen und ethnischen Standards.

In der Praxis werden in den Einkaufsabteilungen zahlreiche unterschiedliche Instrumente genutzt, welche die Abläufe erleichtern, optimieren und in der Effizienz verbessern sollen. Die am häufigsten genannten Instrumente sind die ABC-Analyse und das Warengruppenmanagement mit jeweils 71 % und können so als die bedeutendsten Tools in den TOP-Unternehmen identifiziert werden. Auch das Benchmarking und sämtliche elektronische Beschaffungslösungen stellen mit 61,3 % bzw. mit 58,1 % wichtige Werkzeuge im Einkaufs- und Beschaffungsmanagement dar. Nahezu gleichverteilt sind die Konzepte Target Costing, Prozesskostenrechnung, Spend-Analysen und Portfolio-Techniken mit je ca. 25 %.



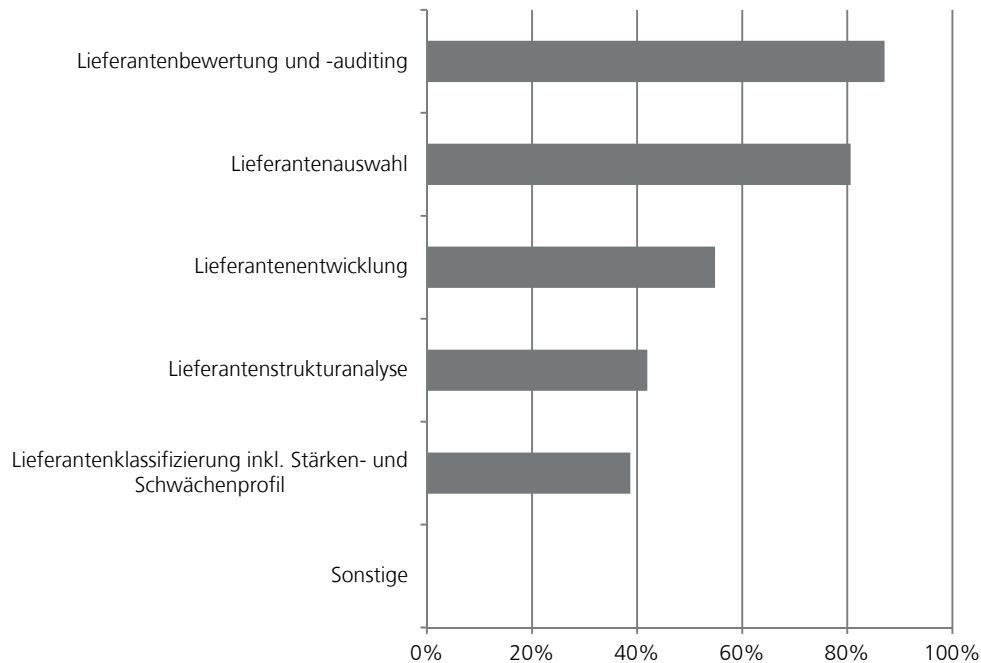
Mehrfachnennungen möglich

### Zentrale Instrumente des Beschaffungsmanagements

Instrumente sind zur Unterstützung der Tätigkeiten im Einkauf weit verbreitet. Interessant ist, dass bis auf zwei der befragten Unternehmen alle mehrere Instrumente für eine effizientere Arbeitsleistung heranziehen. Lediglich 3,2 % der Studienteilnehmer geben an, dass das Konzept des Total Cost of Ownership (TCO, Gesamtbetriebskosten) ein zentrales Instrument im Einkauf darstellt. Hier wird in Zukunft der Einsatz dieses Konzeptes vermehrt zum Einsatz kommen, da Unternehmen Kaufentscheidungen vermehrt auf Basis der Gesamtbetriebskosten treffen werden.

Abgesehen vom Nutzen der allgemeinen Instrumente, wurde im Zuge der Studie auch eine detailliertere Analyse zum Lieferantenmanagement und dessen Bestandteile durchgeführt. TOP-Unternehmen nutzen die Lieferantenbewertung und -auditierung mit 87,1 % klar als zentralen Bestandteil des Lieferantenmanagements. Die strukturierte und gezielte Lieferantenauswahl nimmt mit 80,6 % ebenfalls eine übergeordnete ein. Das Thema der Lieferantenentwicklung ist bei ca. 58 % der Unternehmen klarer Bestandteil des Lieferantenmana-

gements, deren Potenziale werden aber nicht ausgenutzt. Die Lieferantenstrukturanalyse und die Lieferantenklassifizierung inkl. eines Stärken- und Schwächenprofils werden in 41 % bzw. 39 % der Unternehmen eingesetzt.

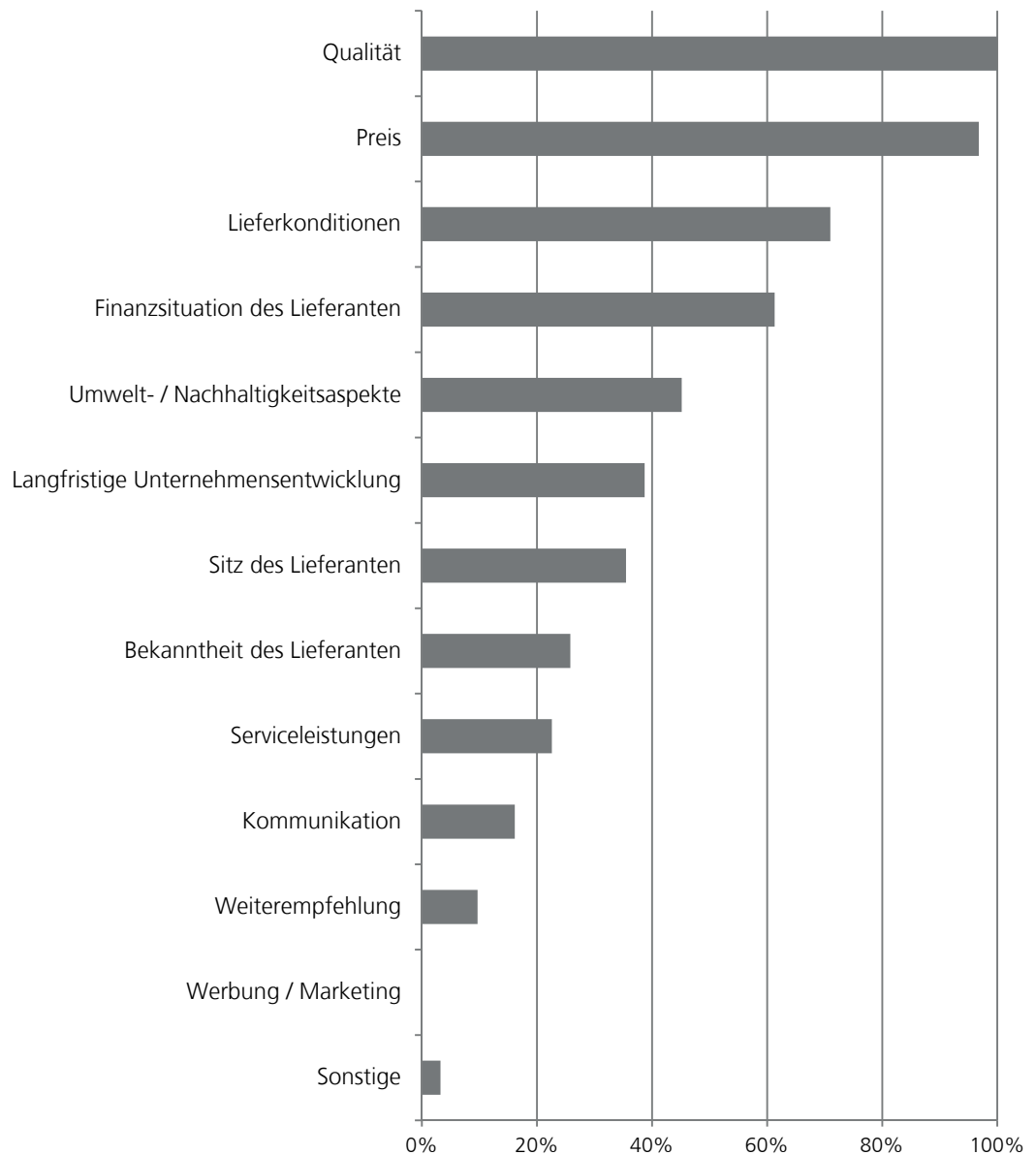


Mehrfachnennungen möglich

### Verbreitung der Bestandteile eines aktiven Lieferantenmanagements

Positiv kann festgehalten werden, dass ein Großteil hier gezielt mehrere Komponenten des Lieferantenmanagements in Verwendung hat. In der Auswertung hat sich herausgestellt, dass die Nennungen zumeist in dreifacher Form angeführt wurden. So nannten viele Unternehmen in der Mehrfachnennung die Lieferantenauswahl, die Lieferantenentwicklung und die Lieferantenstrukturanalyse als deren bevorzugte Bestandteile.

Im Zusammenhang mit dem aktiven Lieferantenmanagement wurde im Detail nach den Kriterien bei der Lieferantenauswahl gefragt. Die mit Abstand größte Relevanz in diesem Bereich stellt für die Studienteilnehmer klar die Qualität der Lieferleistung, welche von jedem Unternehmen genannt wurde und somit das zentrale Lieferantenauswahlkriterium darstellt. Der Preis stellt mit 96,8 % einen wesentlichen Vergabefaktor dar. Dahinter liegen mit 71 % die Lieferkonditionen und mit 61,3 % die Finanzsituation des Lieferanten. Dies stellt mitunter auch deswegen ein wesentliches Auswahlkriterium dar, da durch eine stabile finanzielle Ausgangslage die Versorgungssicherheit der Unternehmen im Sinne der Vermeidung von Lieferantenausfällen positiv beeinflusst werden kann.



Mehrfachnennungen möglich

### Zentrale Kriterien der Lieferantenauswahl in den TOP-Unternehmen

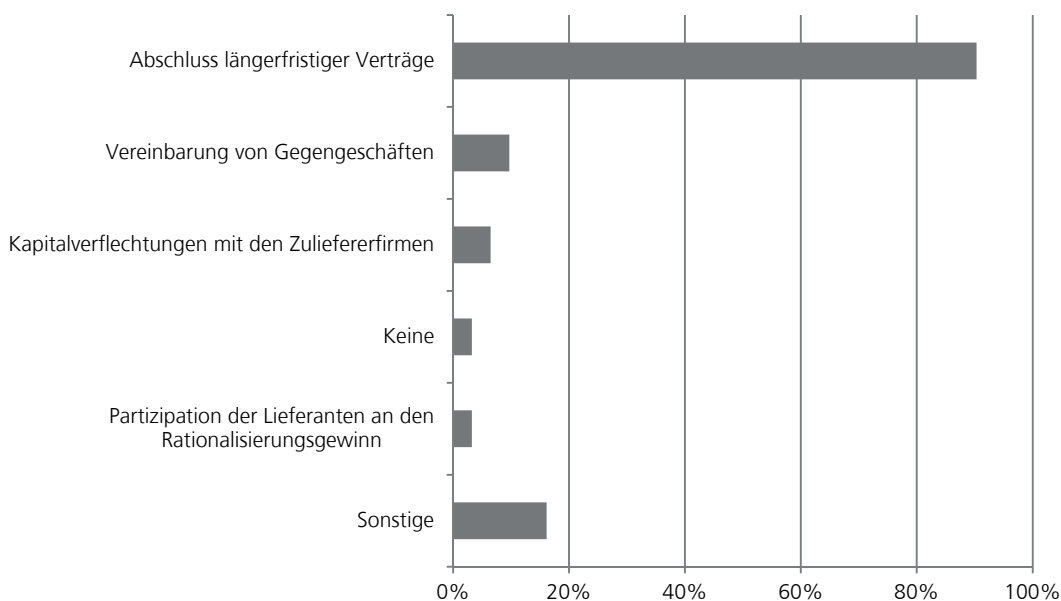
Das Thema der Serviceleistungen wird für die Lieferantenauswahl immer wichtiger. Somit rückt die Dienstleistungskomponente immer stärker in den Mittelpunkt des Auswahlprozesses. Insbesondere wurden hier folgende Serviceleistungen genannt:

- After Sales-Leistungen
- F&E-Aspekte
- Wartung
- Nachlieferfähigkeit
- Technischer Support
- Konsignationsverträge

Weiters zeigt die Studie klar auf, dass Werbung und Marketing keinen nennenswerten Einfluss auf die Lieferantenauswahl haben.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Noch immer spielt der Preis die bestimmende Rolle bei der Vergabe in den TOP-Unternehmen. Die Produktqualität ist eine notwendige Voraussetzung und steht daher außer Zweifel und Diskussion – zudem ist es keine Vorgabe, die vom Einkauf definiert wird.

Ein weiteres Analysefeld dieser Studie stellt das immer stärker aufkommende Gebiet der gezielten Lieferantenbindung dar. Hier soll aufgezeigt werden, welche konkreten Maßnahmen in diesem Bereich von den Unternehmen aktuell gesetzt werden.



Mehrfachnennungen möglich

### Konkrete Maßnahmen zur Lieferantenbindung

Die Studienteilnehmer reichten mit 90,3 % ganz klar den Abschluss langfristiger Verträge mit den Lieferanten als bedeutendste Maßnahme für die Lieferantenbindung. Nach der Nennung von Vereinbarungen von Gegengeschäften mit 9,7 %, gaben weitere 6,5 % an, die Lieferantenbindung in Form von Kapitalverflechtungen mit den Zulieferfirmen zu pflegen. Ein geringer Teil der Unternehmen ermöglicht es Lieferanten, an den erzielten Rationalisierungsergebnissen entsprechende Partizipationsergebnisse zu generieren. Nur 3,2 % der Unternehmen setzen überhaupt keine Maßnahmen, um eine Lieferantenbeziehung aufrecht zu erhalten.

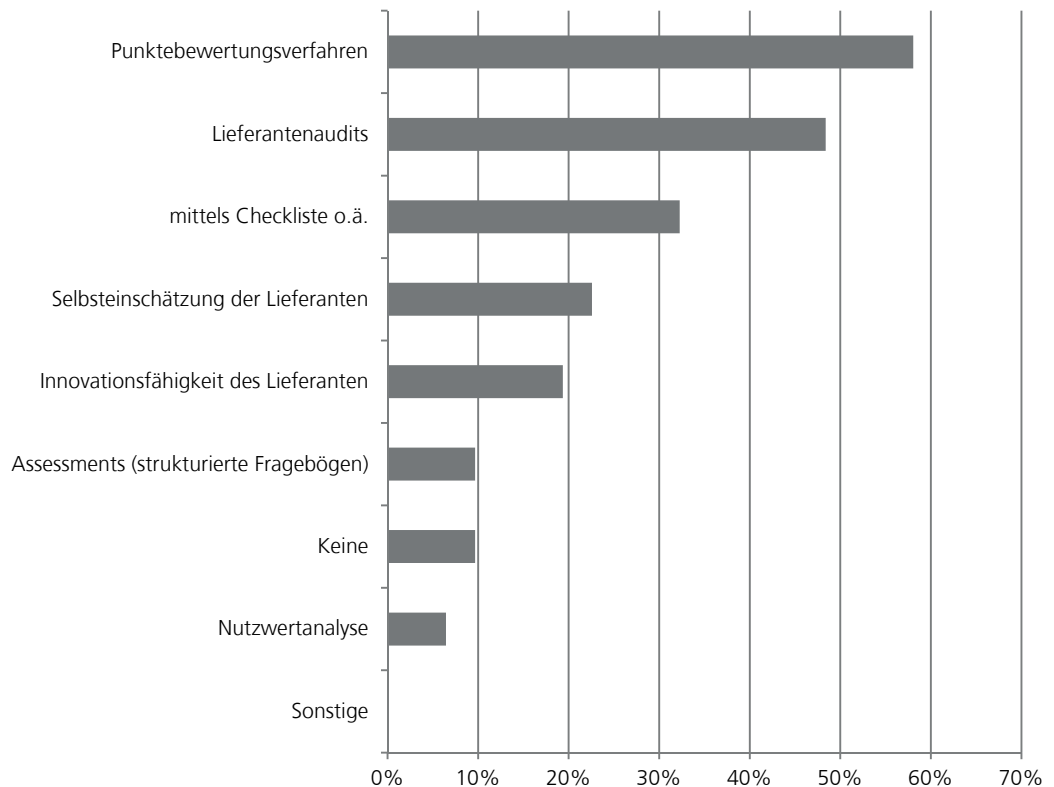
Zu den weiteren Maßnahmen werden von den Unternehmen konkret

- gemeinsame Prozess-, Produktions- und Logistikentwicklung
- gemeinsame Innovationstätigkeiten

- Informationsaustausch
- verstärkte Kommunikation

genannt.

Zielt ein Unternehmen auf eine langfristige Lieferantenbindung ab, werden jeweils verschiedenste Methoden für die Bewertung in der Praxis eingesetzt.



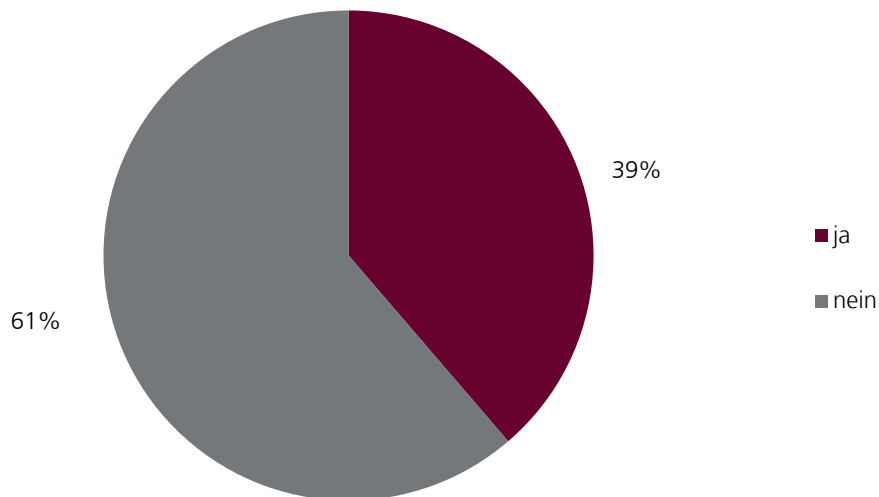
Mehrfachnennungen möglich

### Methoden zur Lieferantenbewertung

Am häufigsten wurde bei den befragten Unternehmen, mit 58,1 %, das Punktebewertungsverfahren genannt. Dicht dahinter mit 48,4 % wurden Lieferantenaudits angegeben, sowie unternehmensindividuelle Checklisten, mit 32,3 %. Die Methode der strukturierten Assessments wird lediglich bei ca. 10 % der TOP-Unternehmen, als Methode zur Lieferantenbewertung, genutzt. Dieser Bereich ist eindeutig unterentwickelt in der aktuellen unternehmerischen Praxis, da Lieferanten häufig nur intern bewertet oder Audits durchgeführt werden, die sich auf eine „Art Überprüfung“ beschränken. Lieferantenaudits sind jedoch vielmehr beidseitige Entwicklungsgespräche außerhalb von Lieferantenverhandlungen.

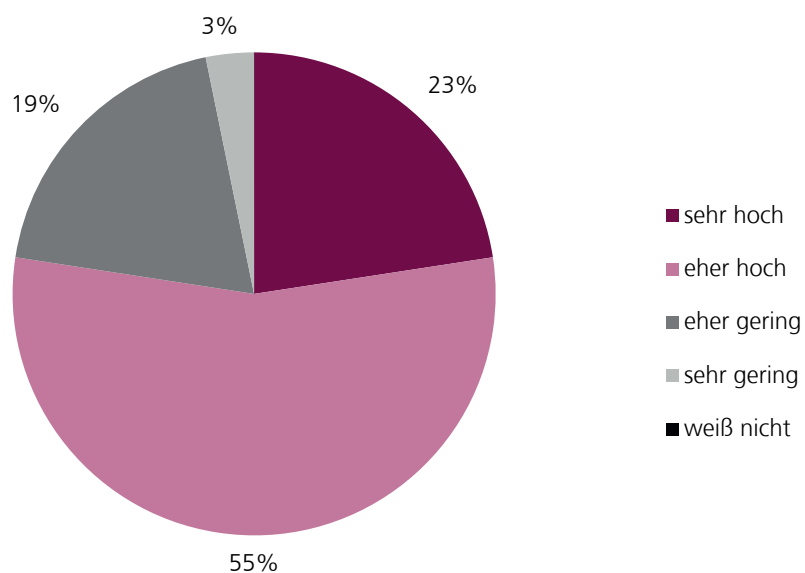
Zur Vermeidung von Lieferantenausfällen nimmt das Thema der Financial Supplier Analysis einen zentralen Stellenwert ein. Lediglich 39 % der befragten Unternehmen führen regelmäßige eine Analyse bzw. Bewertungen der finanziellen Situation des Lieferanten durch. Im Sinne eines ganzheitlichen Risikomanagements besteht hier massives Verbesserungspotenzi-

al. Nur eine finanzwirtschaftliche Analyse der Lieferantensituation, kann zu einer Verringerung von Lieferantenausfällen führen und dies hat wiederum einen direkten Impact auf die zentralen Zielsetzungen bzgl. der Sicherstellung der Versorgungssicherheit und der Vermeidung von Lieferantenausfällen bei den Unternehmen.



#### Verbreitung der finanzwirtschaftlichen Lieferantenbewertung bei den TOP-Unternehmen

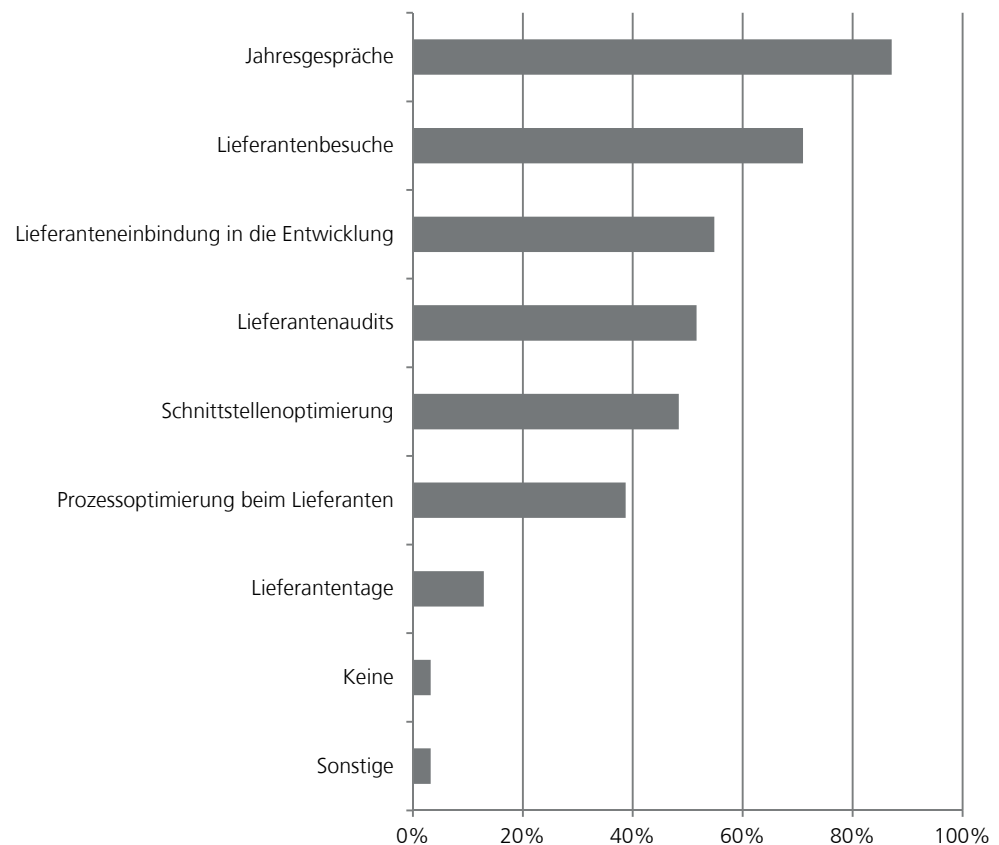
Die Bedeutung der Lieferantenentwicklung und -integration ist aus Sicht der Unternehmen zentral für den Unternehmenserfolg. Für 88 % der Studienteilnehmer ist die Bedeutung sehr hoch bzw. hoch.



#### Bedeutung der Lieferantenentwicklung und -integration für den Unternehmenserfolg

Für lediglich 3 % ist eine erfolgreiche Lieferantenentwicklung und -integration unbedeutend. Diese Aussagen spiegeln die Bedeutung dieser Thematik klar wieder. Eine erfolgreiche Entwicklungs- und Integrationsarbeit liefert einen klaren Wertbeitrag zum unternehmerischen Erfolg, hierbei sind sich die Studienteilnehmer einig.

Bezugnehmend auf die wesentlichsten Maßnahmen hinsichtlich der Lieferantenentwicklung und -integration zeigt sich, dass Jahresgespräche (87,1 %) die bevorzugten Initiativen sind.



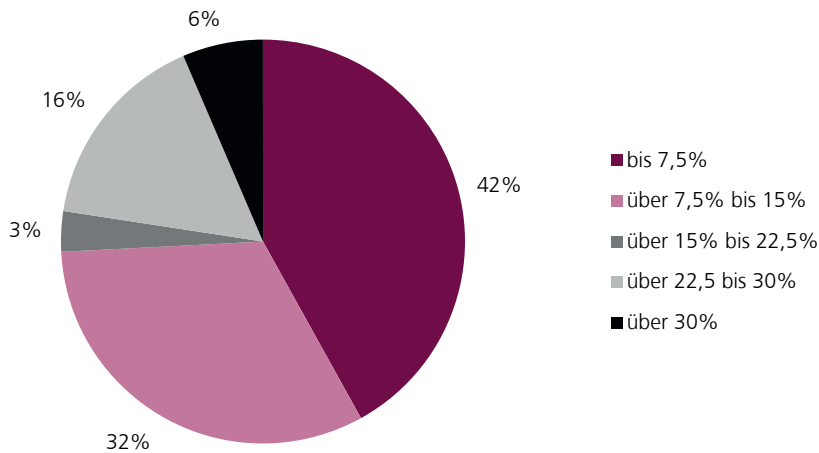
Mehrfachnennungen möglich

### Konkrete Maßnahmen zur Lieferantenentwicklung und -integration

Lieferantenbesuche stellen mit 71 % die zweithäufigste Maßnahmenaktion bei den TOP-Unternehmen dar. Etwa gleich verteilt sind die Lieferanteneinbindung in die Entwicklungsphase, die Lieferantenaudits und die Durchführung von Schnittstellenoptimierung mit jeweils ca. 50 %. Für 13 % der Studienteilnehmer sind Lieferantentage geeignete Maßnahmen, in diesem Zusammenhang.

Lieferantenentwicklung und -integration ist bereits in die laufende Beschaffungstätigkeit der TOP-Unternehmen in Österreich integriert. 42 % der Unternehmen wenden 7,5 % der Beschaffungstätigkeit für die aktive Lieferantenentwicklung und -integration auf.

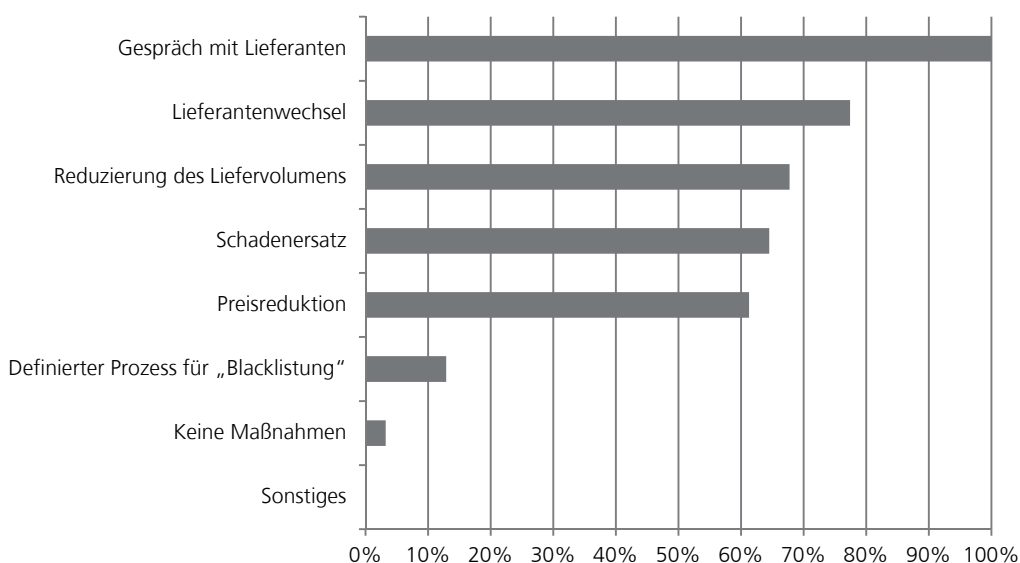




### Anteil der Lieferantenentwicklung und -integration an der Einkaufstätigkeit

Bei 32 % der Studienteilnehmer deckt der Tätigkeitsaufwand ein Spektrum ab, welches zwischen 7,5 % und 15 % liegt. Bei nur wenigen Unternehmen liegt der Anteil über 30 %. Die letzten ausgeführten Erkenntnisse lassen auf eine große Bedeutung der Lieferantenentwicklung und -integration für die Unternehmenspraxis schließen. Insbesondere in Bezug auf den Unternehmenserfolg scheint die Entwicklung eine wesentliche Rolle zu spielen. Dabei werden die unterschiedlichsten Maßnahmen zur Anwendung gebracht, welche für die befragten Unternehmen zur Zielerreichung in diesem Bereich führen.

Im Falle, dass Lieferanten den vereinbarten Lieferleistungen nicht vereinbarungsgemäß nachkommen, werden von den Unternehmen unterschiedlichste Aktivitäten – mit mehr oder minder geprägten Auswirkungen – gesetzt.

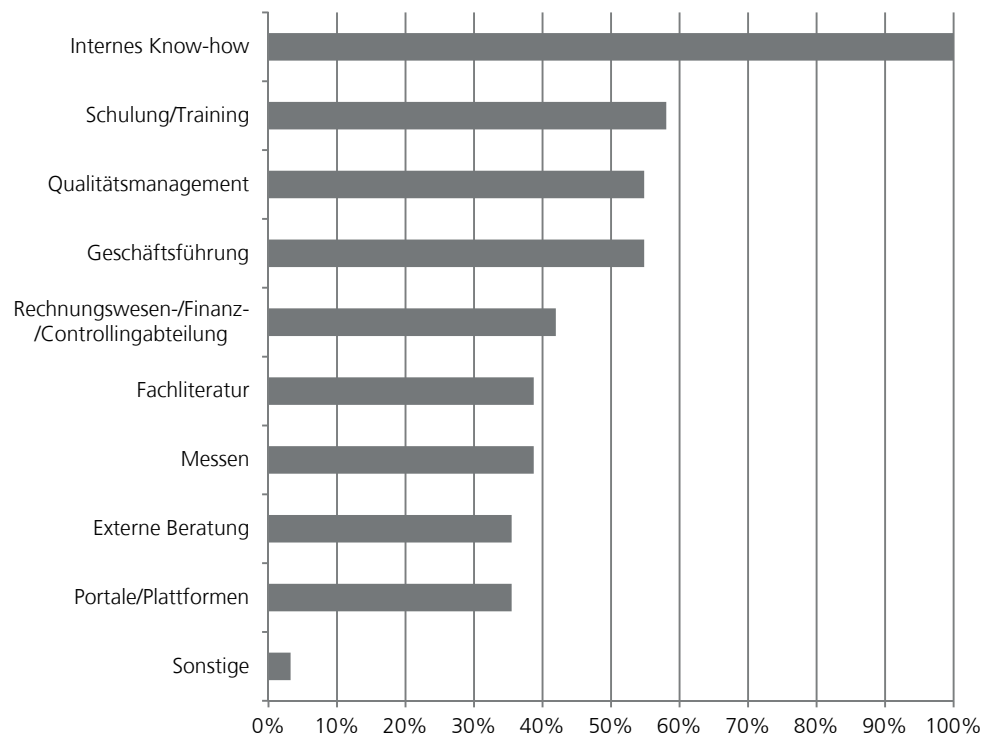


Mehrfachnennungen möglich

### Maßnahmen bei Abweichungen von vereinbarten Lieferleistungen

Alle Studienteilnehmer setzen in erster Linie auf entsprechende Gespräche mit dem Lieferanten. Zu drastischeren Maßnahmen greifen etwa 77,4 % der Unternehmen, indem sie klar in Erwägung ziehen, ihren Lieferanten umgehend zu wechseln. Weitere 67,7 % der Befragten würden das Liefervolumen gezielt reduzieren und 64,5 % machen Schadensersatzansprüche gegen die Lieferanten geltend. Die Forderung einer Preisreduktion stellt für 61,3 % der Unternehmen eine Option dar. Bei 13 % der Studienteilnehmer löst eine nicht ordnungsgemäße Lieferleistung in weiterer Folge eine definierte und festgelegte Prozesssystematik hinsichtlich eines „Blacklistings“ des Lieferanten aus. Lediglich 3,2 % der Unternehmen treffen keine Maßnahmen und akzeptieren entsprechende Abweichungen von den Vereinbarungen.

Eine weitere Frage der Studie behandelte das Thema Ressourcen/Know-how im Zusammenhang mit einkaufsrelevanten Themenstellungen. Hier zeigt sich eindeutig, dass in erster Linie das interne Know-how in den Unternehmen angezapft wird. Alle Unternehmen greifen auf diese Ressource zurück. Die Kompetenzerweiterung mittels gezielter Schulungen und spezifischer Trainings stellt für 58,1 % der Unternehmen die geeignete Kompetenzquelle dar.

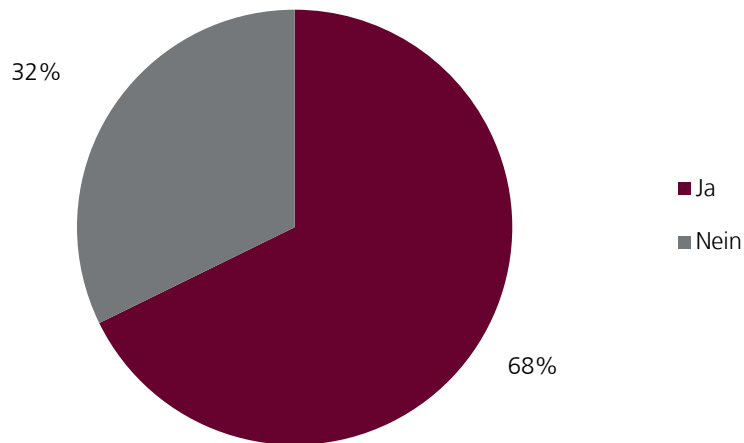


Mehrfachnennungen möglich

### Know-how-Quellen bzgl. der einkaufsrelevanten Themen

36 % greifen auch auf das Wissen von externen Beratern zurück.

Hinsichtlich des Einsatzes einer die Beschaffungsorganisation unterstützende Software, welche den Anforderungen des Einkaufs gerecht wird, geben 68 % der Studienteilnehmer an, dass im Unternehmen eine derartige Softwarelösung vorhanden ist.



### Beschaffungsmanagement-Software in der Unternehmenspraxis

---

Als häufigste Software-Lösungen wurde mit 57,9 % SAP genannt, gefolgt von Eigenentwicklungen, BMD, Oxaion und VEMAP. Auch dieser Abschnitt zeigt, dass nahezu ein Drittel der TOP-Unternehmen hier keine adäquaten Softwarelösungen im Einsatz haben, um entsprechende Potenziale zu heben. Dadurch sind viele Unternehmen nicht in der Lage, grundlegende Daten – wie etwa das gesamtes Einkaufsvolumen, Einkaufsvolumen je Beschaffungskategorie bzw. je Lieferanten, Lieferanten je Beschaffungsgruppe etc. – in Echtzeit zur Verfügung zu stellen um diese zentralen Informationen entsprechend einzusetzen.

In weiterer Folge wird eine Bestandsaufnahme in den Beschaffungsabteilungen der TOP-Unternehmen in Österreich aufgezeigt. Diese soll ein grundsätzliches Stimmungsbild aufzeigen.



Mehrfachnennungen möglich

### Einschätzungen zum Einkauf in den TOP-Unternehmen

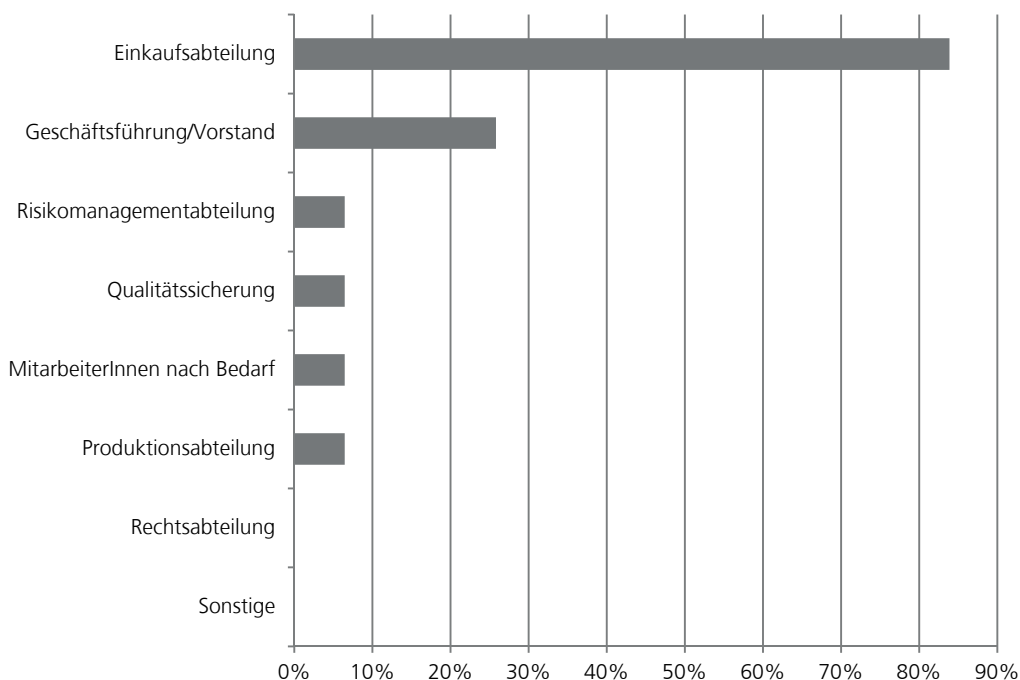
Die beschaffungsbezogene Bestandsaufnahme zeigt folgende Ausprägungen:

- Tendenziell stimmen die Unternehmen eher zu, dass das Einkaufspersonal entsprechend geschult ist und eine laufende Weiterbildungen stattfinden. Dadurch soll auch der ständig steigende Ausbildungsstandard – in technischer bzw. betriebswirtschaftlicher – abgesichert werden.
- 58 % der Unternehmen gaben an, dass eine organisatorische Abstimmung definitiv gegeben ist. Weitere 32 % stimmen eher zu, dass eine zielführende Abstimmung in der betrieblichen Organisation gegeben ist.
- Ebenfalls stimmen die meisten Unternehmen zu, über eine festgelegte Einkaufsstrategie zu verfügen und diese einzuhalten.
- Hinsichtlich des Kennens der Einkaufskosten gehen die Meinungen auseinander. 52 % der Studienteilnehmer stimmten demnach voll zu, einen Überblick über sämtliche anfallenden Einkaufskosten wie Personalkosten oder Sachkosten zu haben. Weitere 23 % geben an, hier tendenziell Kenntnis darüber zu haben. Immerhin kennen ca. 25 % der Unternehmen nicht in vollem Umfang die vorherrschenden Beschaffungskosten.
- Das Thema der Marktforschung weißt sehr differenzierte Ergebnisse aus.
- Mit eindeutiger voller Zustimmung von 58 % und eine tendenzielle hohen Zustimmung von 32 % wurde festgehalten, dass die Einkaufsabteilung für den Einkauf des gesamten Unternehmens verantwortlich ist.

# Stand des Risikomanagements in der Beschaffungsorganisation der TOP-Unternehmen in Österreich

In diesem Abschnitt wird dargestellt, wie sich die Situation des Risikomanagements, speziell im Bereich des Beschaffungsmanagements, in den TOP-Unternehmen in Österreich 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 im Unternehmensbereich „Beschaffung“ ergeben und welche Tools aktuell eingesetzt werden. Es wurde weiteres abgefragt, welche Strategien diesbezüglich in den Unternehmen existieren und wie sich der Reifegrad des risikoorientierten Beschaffungsmanagement aktuell darstellt.

Zu Beginn dieses Bereichs geht es darum, zu erheben, wem die leitende Rolle für das Risikomanagement in der Beschaffung zukommt – klar dominiert hier die Beschaffungsabteilung.

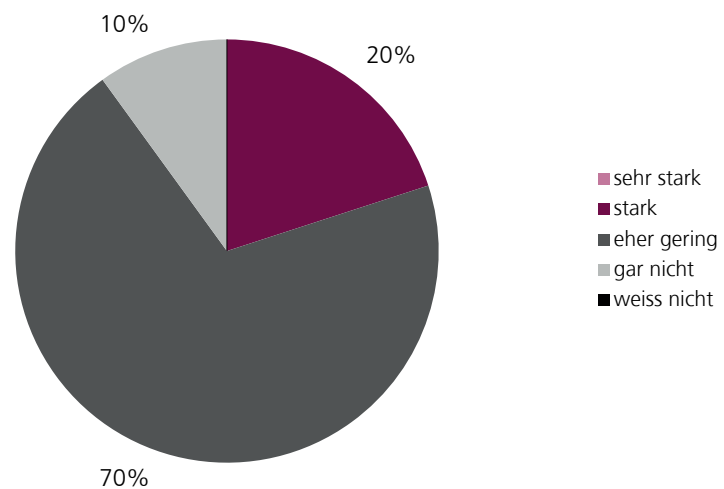


Mehrfachnennungen möglich

Leitende Rolle für das Risikomanagement in der Beschaffung in den TOP-Unternehmen

In über 80 % der befragten Unternehmen übernimmt die Einkaufsabteilung die leitende Rolle für das Risikomanagement in der Beschaffung, gefolgt von der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand. In etwa 6,5 % der Unternehmen gibt es eine eigene Risikomanagementabteilung, die unter anderem diesen organisatorischen Verantwortungsbereich übernimmt bzw. unterstützt.

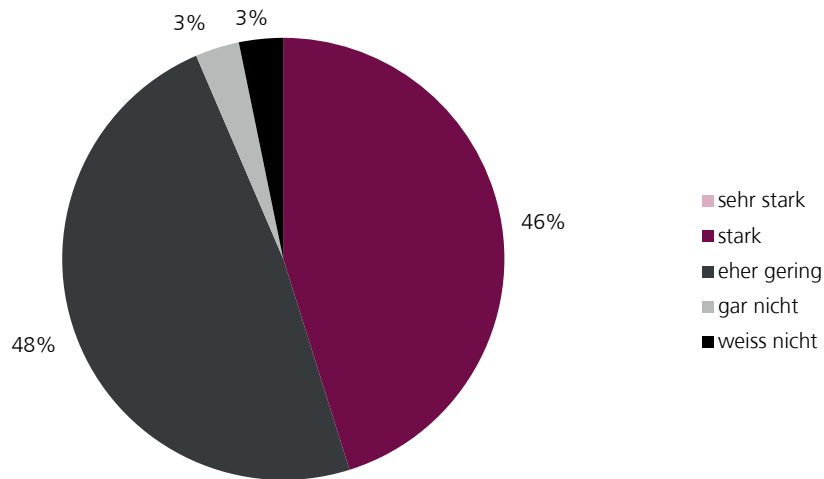
Da es immer wieder zu unvorhergesehenen Ereignissen im Einkauf kommen kann, wurden auch die Einschätzungen der Unternehmen bezüglich einer derzeitigen Gefährdung, ausgehend vom Zuständigkeitsbereich der Beschaffung in den Unternehmen, ausgewertet.



#### Aktuelle Gefährdung des Unternehmens durch unvorhersehbare Ereignisse im Einkauf

Die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen sieht für das eigene Unternehmen ein aktuell geringes Gefährdungspotenzial, ausgelöst durch unvorhersehbare Ereignisse im Einkauf. 10 % sehen sogar gar keine Gefährdung ihres Unternehmens und 20 % hingegen geben an, dass ihr Unternehmen stark durch unvorhersehbare Ereignisse im Einkauf gefährdet ist. Dies zeigt, dass zumindest 30 % der Unternehmen anführen, dass in diesem Bereich ein mögliches Gefahrenpotenzial existiert. Umso wichtiger wird es hier sein, zukünftig verstärkt das Thema des Risikomanagements im Beschaffungsbereich zu integrieren und zu verankern.

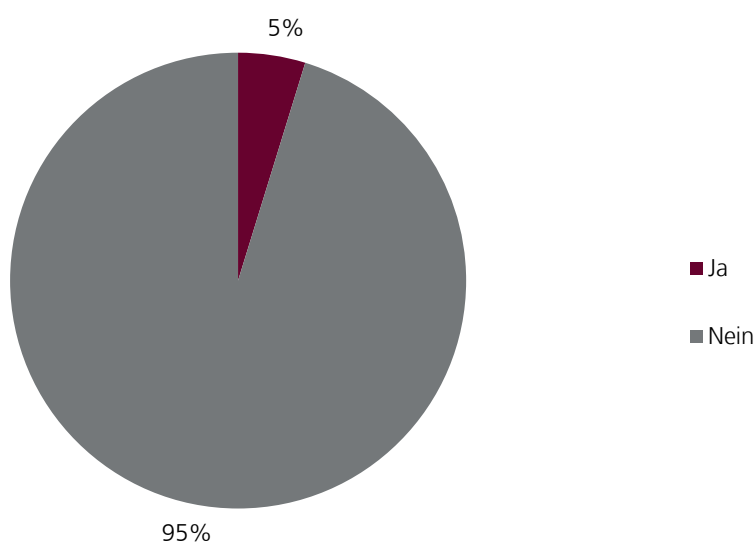
In den letzten fünf hat die Bedeutung des Risikomanagements im Einkauf in den TOP-Unternehmen überwiegend zugenommen.



### Entwicklung der Bedeutung des Risikomanagements im Einkauf

Unter Risikomanagement werden hier vor allem systematische Analysen von Risiken und die daraus folgende Auswahl von Gegenmaßnahmen verstanden. Die Ergebnisse sind eindeutig. In 94 % aller Unternehmen hat die Bedeutung in mehr oder weniger starker Ausprägung zugenommen. In 46 % hat die Bedeutung sogar stark zugenommen. Hier wird klar ersichtlich, dass risikorelevante Themenfelder in den Beschaffungsabteilungen zunehmend präsenter werden und Unternehmen sich aktiv dieser Entwicklung stellen müssen.

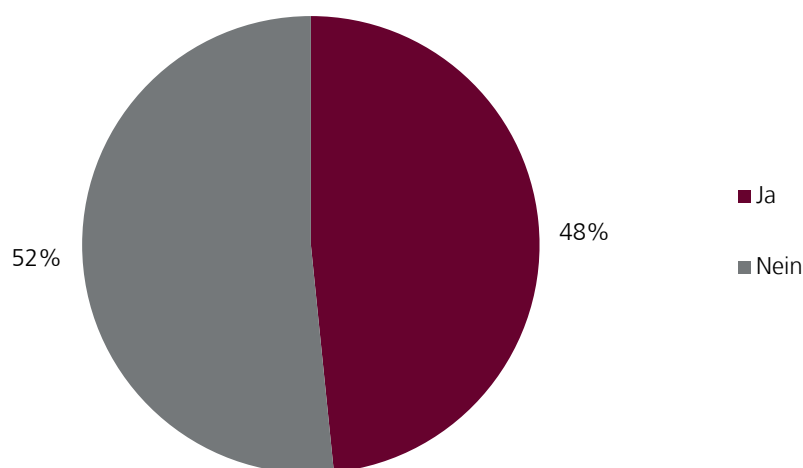
Eine Erfolgsmessung der Risikomanagementaktivitäten – Risikosteuerung, Umsetzung von Risikomaßnahmen etc. – ist für ein funktionierendes und nutzenstiftendes Risikomanagement unumgänglich. In diesem Zusammenhang haben die TOP-Unternehmen einen eklatanten Nachholbedarf und ein massives Verbesserungspotenzial, wie diese Studie zeigt.



### Messung des Erfolges der Risikomanagementaktivitäten im Beschaffungsbereich

Lediglich 5 % der befragten Unternehmen haben eine Risikomanagementerfolgsmessung im Beschaffungsbereich implementiert. Denn ohne eine entsprechende Erfolgsmessung der gesetzten Risikomanagementaktivitäten, kann auch nicht festgestellt werden, welche Maßnahmen zum gewünschten Ergebnis führen und welche nicht. Hier ist zwingend der Hebel anzusetzen und eine Erfolgsmessung muss Teil der Risikomanagementaktivitäten werden. Diesen Bereich zu optimieren muss auf die Agenda einer jeden Beschaffungsorganisation. Hier geht es auch darum, entsprechendes Know-how aufzubauen und auszubauen, denn nur jene Aktivitäten, welche auch gemessen werden, können entsprechend im Sinne des Controlling-Gedankens, insbesondere des Risikosteuerungsaspektes, gesteuert werden.

Ein weiteres wichtiges Themenfeld im Zusammenhang mit dem Risikomanagement ist das Existieren bzw. Vorhandensein von konkreten Maßnahmen in der Beschaffungsorganisation.

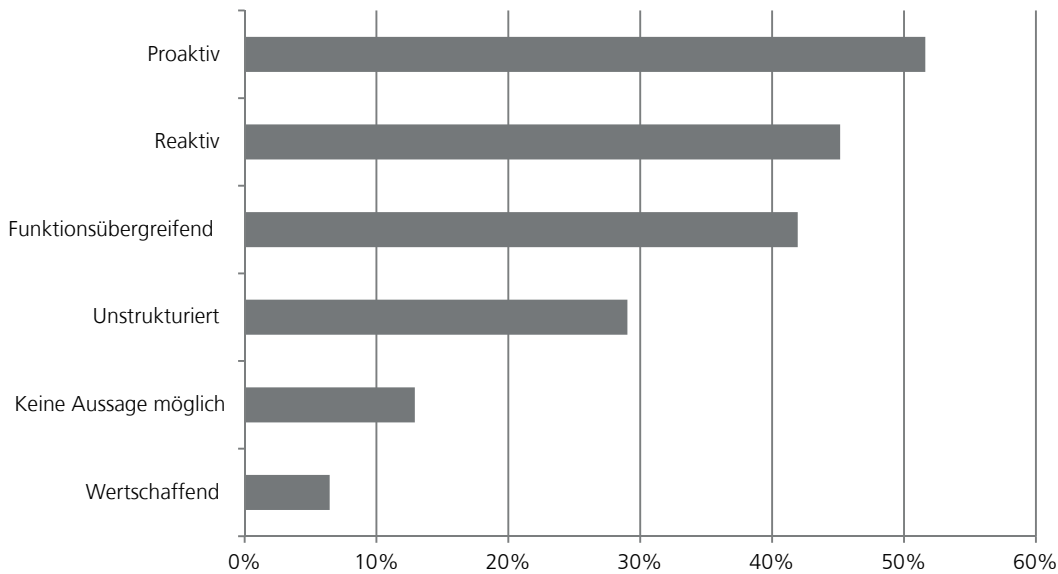


#### Risikomanagementmaßnahmen in den Einkaufsabteilungen

Lediglich in 48 % der TOP-Unternehmen in Österreich sind gezielte Risikomanagementmaßnahmen in den Beschaffungsabteilungen vorhanden. Auch dieser Wert stellt keinen adäquaten Ausgestaltungsaspekt im Zusammenhang mit dem Risikomanagement dar. Ohne gezielte Maßnahmen kann es kein erfolgreiches Risikomanagement geben. Maßnahmen tragen dazu bei, dass die Risikosituation im Beschaffungsbereich verbessert wird und somit auch in der gesamten Unternehmung.

Der Reifegrad des Risikomanagements in der Beschaffung in den TOP-Unternehmen zeigt sehr unterschiedliche Ausprägungen.



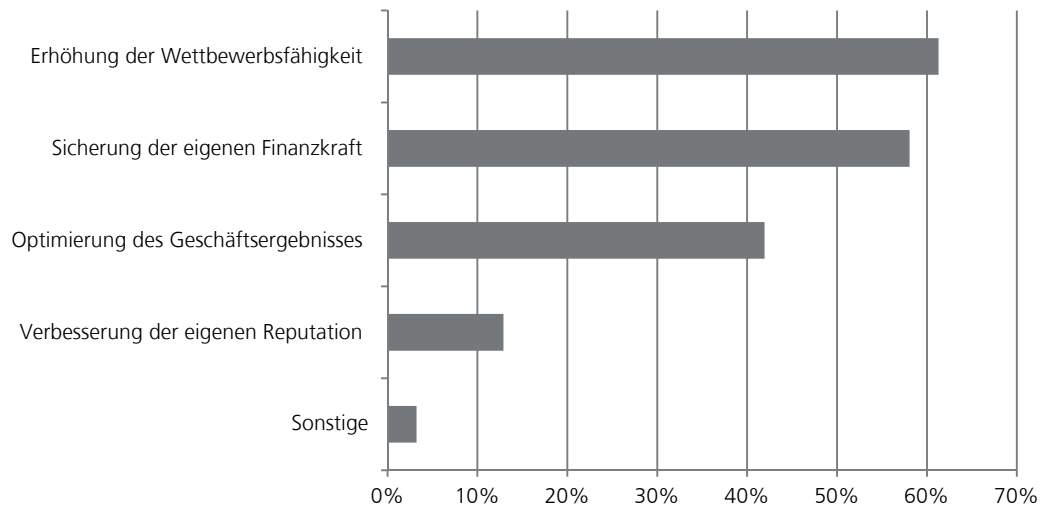


Mehrfachnennungen möglich

### Reifegrad des Risikomanagements in der Beschaffungsorganisation

Über die Hälfte der befragten Unternehmen stufen ihren Reifegrad des Risikomanagements in der Beschaffung als proaktiv ein, was als positive zu werten ist. Diese Unternehmen haben folglich ein vorausschauendes Risikomanagement, welches durch Mitarbeiter im Einkauf durchgeführt wird. Rund 45 % der Studienteilnehmer stufen den Reifegrad als reaktiv ein, was bedeutet, dass Risiken im Krisenfall mit definierten Stufen behandelt werden. Die dritthäufigste Nennung (ca. 42 %) ist die Einstufung „Funktionsübergreifend“, hier werden alle Funktionen entlang der Wertschöpfungskette in das Risikomanagement eingebunden. Danach folgt mit rund 30 % die Charakterisierung als „Unstrukturiert“. Rund 13 % der befragten Unternehmen konnten keine Aussage zum Reifegrad des Risikomanagements in der Beschaffung treffen und lediglich 7 % der Unternehmen geben an, dass das Risikomanagement wertschaffenden Charakter hat, was bedeutet, dass eine systematische Nutzung von Wettbewerbsvorteilen durch das Risikomanagement gegeben ist.

In weiterer Folge geht es darum, herauszufinden und aufzuzeigen, wo die Unternehmen den Hauptnutzen eines erfolgreichen Risikomanagements für den Beschaffungsbereich sehen.



Max. 3 Nennungen möglich

### Hauptnutzen eines erfolgreichen Risikomanagements

Über 60 % sehen den Hauptnutzen eines risikoorientierten Beschaffungsmanagements für ihr Unternehmen in der Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit durch Versorgung, Preis und Qualitätssicherheit. Gleich danach folgt die Sicherung der eigenen Finanzkraft, als Hauptnutzen. Bei der Sicherung der eigenen Finanzkraft ist die Vermeidung von Kosten durch Lieferantenausfälle, Liquiditätsengpässe und Lagerhaltung die primäre Zielsetzung. 42 % der Unternehmen beziffern den Hauptnutzen in der Optimierung des Geschäftsergebnisses und meinen damit konkret Kostenersparnisse in der Beschaffung. Für rund 13 % der Befragten spiegelt die Verbesserung der eigenen Reputation, durch nachhaltige und verantwortungsvolle Beschaffung den übergeordneten Nutzen des Risikomanagements wieder. Sicherheitsaspekte werden zusätzlich angeführt.

Eine Analyse der momentanen Bedeutung von ausgewählten und für den Beschaffungsbereich relevanten Risiken zeigt, dass die Risiken hinsichtlich Beschaffungspreise, Einhaltung von Lieferterminen und der Qualitätsbereich generell das höchste Risikopotenzial mit sich bringt.



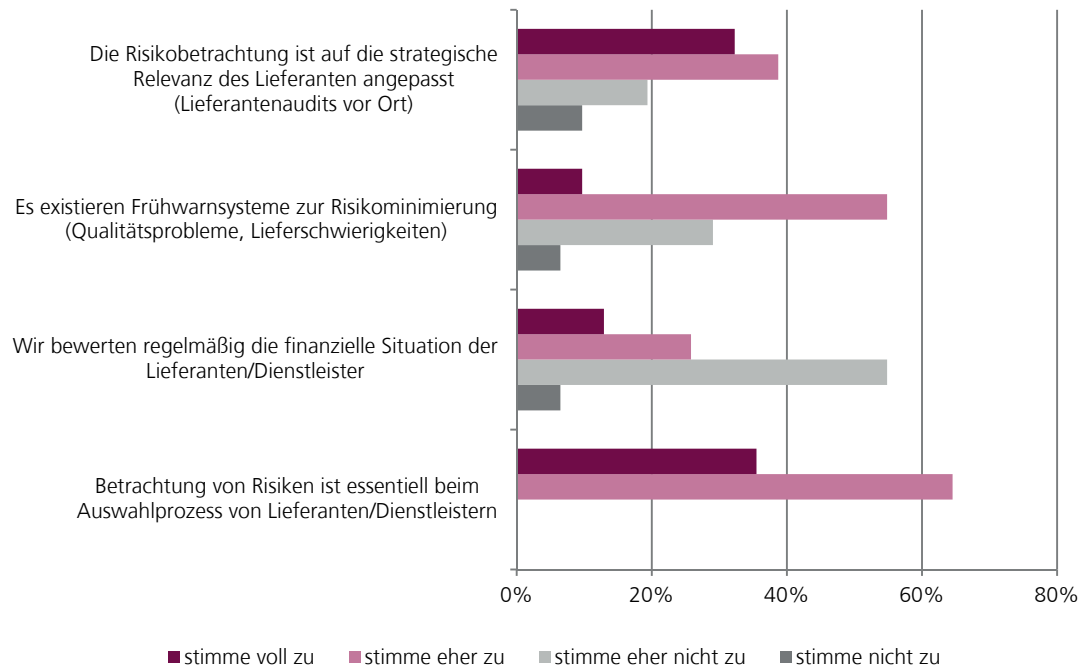
### Beschaffungsrisiken und deren unternehmerische Bedeutung

Die zentralen Beschaffungsrisiken können wie folgt zusammengefasst und erörtert werden:

- Die Risiken im Lieferanten-**Logistikbereich** hinsichtlich Liefermengen, Verpackungen und Etikettierung wird von über 50 % der Befragten als eher gering eingestuft. Manche Unternehmen erkennen hier eine untergeordnete Risikobedeutung. Rund 10 % stufen die Bedeutung dieser Risiken als sehr hoch ein.
- Die Risikobedeutung bei der **Qualität** der bezogenen Lieferungen oder Leistungen wird von ca. 50 % der Studienteilnehmer als eher gering beurteilt. Rund 15 % stufen das Qualitätsrisiko als sehr hoch und rund 20 % als eher hoch ein.

- Das Risiko durch **Lieferverzögerungen** der Lieferanten z.B. durch Engpässe bei Fertigungskapazitäten wird von rund 55 % als eher gering und von rund 25 % als eher hoch eingeschätzt.
- Die eigene **Bestellabwicklung** oder Disposition stufen ca. 50 % der Unternehmen als eher geringes Risiko und rund 35 % sogar als sehr geringes Risiko ein. Hier zeigt sich tendenziell das geringste Risikopotenzial.
- Mögliche **Imageprobleme** eines Lieferanten werden überwiegend als eher geringes oder sehr geringes Risiko identifiziert.
- Das Risiko durch Preiserhöhung der Lieferanten – **Preisrisiko** – wird von rund 40 % als eher hoch eingestuft.
- Die **Abhängigkeit** von Lieferanten (Single Sourcing, etc.) wird vom Großteil als eher geringes Risiko gesehen. Trotzdem stufen nahezu 30 % der Unternehmen dieses als sehr hohes bzw. eher hohes Risiko ein.
- Das **Insolvenzrisiko** eines Lieferanten wird von ca. 23 % der Unternehmen als ein Risiko mit einem hohen Risikopotenzial charakterisiert.

Der Einsatz von Risikostrategien im Beschaffungsmanagement in den TOP-Unternehmen zeigt, dass grundsätzlich dieser strategische Aspekt gelebt wird. Die Ausprägung ist aber sehr unterschiedlich.

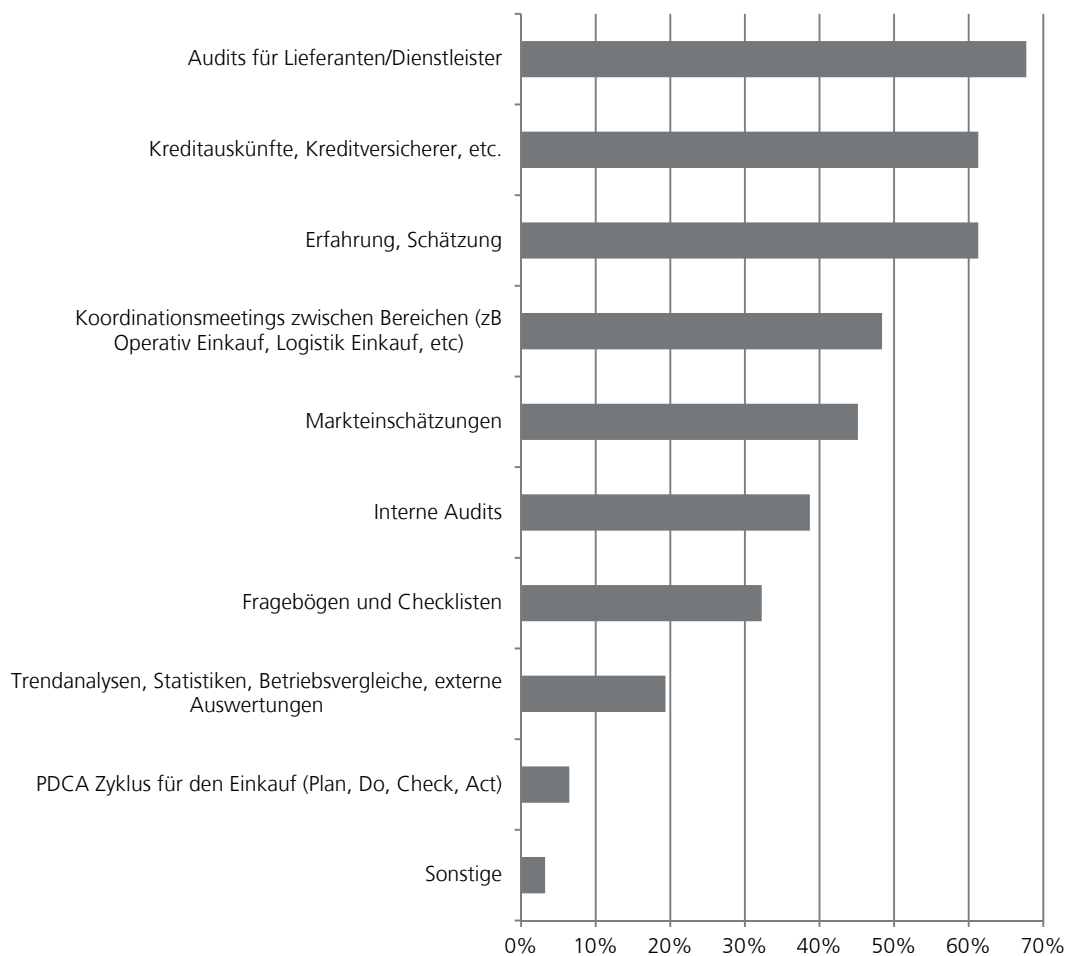


### Risikostrategien im Einkaufs-/Beschaffungsbereich der TOP-Unternehmen in Österreich

Bei der Mehrheit der Befragten ist die Risikobetrachtung auf die strategische Relevanz des Lieferanten individuell angepasst. Bei rund 65 % der Studienteilnehmer existieren Frühwarn-

systeme zur Risikominimierung. Etwa 40 % der befragten Unternehmen bewerten regelmäßig die finanzielle Situation der Lieferanten und Dienstleister, um diese Erkenntnisse in die Lieferantenstrategien zu integrieren. Eine Risikobetrachtung beim Lieferantenauswahlprozess ist in allen Unternehmen bereits Standard. Jedoch kann festgehalten werden, dass hier ein Ausbau und eine Professionalisierung sich positiv auf die Unternehmen auswirken würde.

Die Praxis zeigt, dass bereits eine Vielzahl an Risikomanagementinstrumenten in den Unternehmen in Verwendung ist. Insbesondere findet ein Instrumenteneinsatz bzgl. der Erfassung, Identifikation und Bewertung von beschaffungsrelevanten Risiken statt.



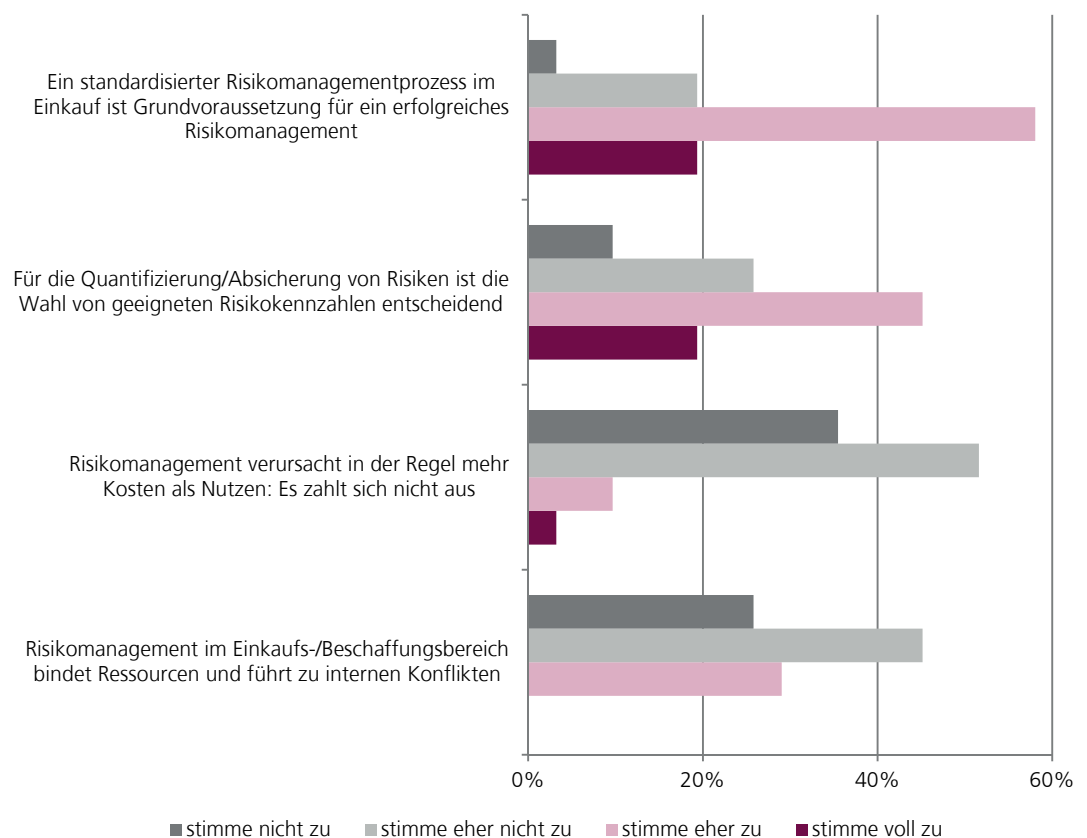
Mehrfachnennungen möglich

### Eingesetzte Risikomanagementinstrumente im Einkaufs-/Beschaffungsbereich

Für die Mehrheit der befragten Unternehmen (ca. 68 %) stellen Audits für Lieferanten und Dienstleister ein adäquates Risikoinstrument dar, Kreditauskünfte, Informationen von Kreditversicherer nutzen 61 % der Unternehmen als Risikoinstrument. Diese Systematik kann nur dann als funktionierendes Risikotool bezeichnet werden, wenn diese Informationen in eine strukturierte Financial Supplier Analysis integriert werden und die daraus gewonnenen Erkenntnisse in entsprechende lieferantenorientierte Maßnahmen münden, um die Lieferan-

tenausfallswahrscheinlichkeit zu minimieren. Weit verbreitet sind die Nutzung der vorhandenen Erfahrungen zur Erfassung, Identifikation und Bewertung von Risiken im Einkaufs- und Beschaffungsbereich. Darüber hinaus nutzen 49 % der Unternehmen zielgerichtete Koordinationsmeetings zwischen den Unternehmensbereichen, sowie entsprechende Markteinschätzungen, interne Audits bzw. Fragebögen und Checklisten. Nur rund 20 % der Studienteilnehmer führen Trendanalysen oder Betriebsvergleiche durch und nutzen Statistiken. Ein PDCA-Zyklus für den Einkauf, welcher aus plan-do-check-act besteht, wird nur von rund 5 % der Studienteilnehmer verwendet. Diese Systematik ist in der unternehmerischen Praxis noch wenig in Verwendung, trägt aber zu einer Professionalisierung des Risikomanagements bei.

Das Risikomanagement im Einkaufs- und Beschaffungsbereich in den TOP-Unternehmen zeigt aktuell ein risikoförderndes Stimmungsbild.



### Risikomanagement im Einkauf-/Beschaffungsbereich der TOP-Unternehmen

Tendenziell kann festgehalten werden, dass das Thema des Risikomanagements im Beschaffungsbereich positiv angenommen wird. Im Detail zeigt sich folgendes Ergebnis:

- Für rund 60 % der Befragten ist ein standardisierter Risikomanagementprozess im Einkauf Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Risikomanagement. Rund 20 % stimmen dieser Aussage voll zu.

- Für eine erfolgreiche Quantifizierung von Risiken ist die Wahl von geeigneten und aussagekräftigen Risikokennzahlen entscheidend. Dieser Auffassung stimmen etwa 65 % zu.
- Einig ist sich die Unternehmenspraxis, dass Risikomanagement in der Regel einen positiven Kosten-/Nutzenfaktor ergibt.
- Etwa 70 % der befragten Unternehmen sind nicht der Meinung, dass Risikomanagement im Einkaufs-/Beschaffungsbereich Ressourcen bindet und zu internen Konflikten führt.

Man ist sich der Risiken bewusst – handelt jedoch nicht danach bzw. ist die konsequente Umsetzung weiter zu verbessern. Mögliche Gefährdungen wie nicht rechtzeitige Versorgung und Abhängigkeit werden erkannt, es fehlt jedoch eine systematische Betrachtung. Risikomanagement oder Potenzialanalysen im Einkauf stecken noch in den Kinderschuhen. Die Studie zeigte jedoch eindeutig, dass das Bewusstsein vorhanden ist und sich in Zukunft daher diesbezüglich ein hoher Handlungsbedarf ergeben wird.

Es kann eindeutig festgehalten werden, dass die TOP-Unternehmen dem risikoorientiertem Beschaffungsmanagement zahlreiche positive Aspekte abgewinnen können.

## *Resümee*

Die Beschaffung, als Kernbereich in der Unternehmensorganisation, hat in den TOP-Unternehmen in Österreich an Bedeutung gewonnen. Unternehmen haben erkannt, dass der Beschaffungsbereich einen klar erkennbaren Mehrwert zum gesamten Unternehmensergebnis leisten kann, unter der Voraussetzung, einer entsprechenden Professionalisierung und strategischen Ausrichtung an der Unternehmensgesamtstrategie.

Viele Potenziale liegen im Einkauf noch brach und sind noch nicht voll ausgeschöpft. Hier haben die TOP-Unternehmen klar erkennbaren Verbesserungsbedarf, hinsichtlich risikoorientiertem Beschaffungsmanagement, Financial Supplier Analysis, strategischem Beschaffungsmanagement bzw. Category Management und einem effizientem Umgang und Aufbau mit/von Lieferantenpartnerschaften. Dieser Bereich wird zukünftig noch stärker an Bedeutung gewinnen und die Unternehmenspraxis hat entsprechenden Aufholbedarf, wenn es darum geht, die Lieferanten- und Beschaffungsbeziehungen zu optimieren, zu vertiefen und auszubauen.

Das Thema des Risikomanagements hat für die Unternehmenspraxis in letzter Zeit zunehmend an Geltung gewonnen und wird von denjenigen erkannt, die es profund praktizieren, dass sich ein risikobasiertes Beschaffungsmanagement positiv auf die gesamte Unternehmensentwicklung auswirkt. Das gezielte Management und die Vermeidung von Lieferantenausfällen werden zum zukünftigen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen. Im Bereich der Financial Supplier Analysis, als unterstützendes Instrumentarium zur Vermeidung von Lieferantenausfällen weist bei den Beschaffungsabteilungen der TOP-Unternehmen noch sehr viel Verbesserungspotenzial auf.

Aktuell befindet sich die Unternehmenswelt, hinsichtlich des risikoorientierten Beschaffungsmanagements, in einer Umbruchphase: Die Bedeutung steigt zunehmend! Diese Tatsache wurde durch die Befragung einmal mehr bestätigt. Hier können die Unternehmen den Hebel ansetzen: Die Verbindung des Risiko- und Beschaffungsmanagements bringt proaktives Erkennen von Potenzialen, sorgt für Sicherheit und unterstützt den Einkauf seinen wertschaffenden Beitrag zu leisten.



# Literatur

BRÄKLING, E.; OIDTMANN, 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 - Einführung mit Übungen, Imprint, 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](http://www.bauinfoconsult.de/Stichproben_Rechner.html)

Mindeststichprobengröße-Formel (Abfrage: 23.08.2014):

[http://www.fassis.net/images/Pdf/stichprobengröße-formel\\_swc.pdf](http://www.fassis.net/images/Pdf/stichprobengröße-formel_swc.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 Anwendungen 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, selbständigen Unternehmerin eines Technischen Büros für Umweltschutz und Landschaftsplanung, leitenden Positionen in der Papierindustrie sowie als Bundesministerin für Verkehr, Innovation und Technologie sowie der Management-Ausbildung IMP und AMP in INSEAD, Fontainebleau und Singapur.



# Impressum

## Titel

Potenziale, Bedeutung und zukünftige Entwicklungen des Beschaffungsmanagements – Bestandserhebung zum Risikomanagement im Einkauf bei den TOP-500 Unternehmen in Österreich

Graz 2014

ISBN 978-3-9503272-5-0

## 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

Marie-Sophie Lennes

Robert Magnes

Sabrina Waitz

Bernhard Wohlfart

Sonja Wutte

## Kontakt/Redaktion

Mag.<sup>a</sup> 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](mailto:tanja.mikschofsky@campus02.at)

[www.campus02.at](http://www.campus02.at)

**[www.campus02.at](http://www.campus02.at)**

**[www.proquest.at](http://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 978-3-9503272-5-0