

Christoph Gabath

Risiko- und Krisenmanagement im Einkauf

Christoph Gabath

Risiko- und Krisen- management im Einkauf

Methoden zur aktiven
Kostensenkung



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2010

Lektorat: Stefanie A. Winter

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-1719-5

Geleitwort

Die akute Finanz- und Wirtschaftskrise hat uns drastisch vor Augen geführt, welche Risiken aus einer arbeitsteiligen globalen Weltwirtschaft entstehen können. Mangelnde Abstimmung der Marktteilnehmer sowie neuartige Wechselwirkungen von Risiken haben die Bedeutung der frühzeitigen Erkennung von Einzel- und Systemrisiken aufgezeigt. Insbesondere die Erforschung der Entstehungsgründe wesentlicher Risiken hat sich als eines der wichtigsten Arbeitsgebiete des modernen Risikomanagements herauskristallisiert. Andererseits können sich aus der selektiven Ausweitung der Kontakte mit internationalen Anbietern beachtliche Kostenvorteile im Einkauf ergeben.

Ein zweiter Grund für die Entstehung dieser Weltfinanzkrise lag sicherlich auch in dem Kurzfristednken, das ein meines Erachtens veraltetes „Shareholder-Value-Konzept“ beinhaltet. Im Gegensatz dazu haben die Konzipierung und Umsetzung langfristiger Strategien sowie die nachhaltige Beziehungsgestaltung zu allen Geschäftspartnern eines Unternehmens an Bedeutung zugenommen. In einem aktiven Management dieser Beziehungen liegt der maßgebliche Ansatz zur Risikovermeidung oder –reduzierung.

Christoph Gabath gelingt es in seinem Buch, diese beiden Hintergrundfaktoren effektiv zu beleuchten und daraus Konsequenzen für das Beziehungs- und Prozessmanagement im Unternehmen zu ziehen. Dabei beleuchtet er die leistungswirtschaftlichen Prozesse der Qualitätssicherung einerseits und der Preissicherung andererseits, ebenso wie finanzwirtschaftliche und juristische Perspektiven, die insbesondere in der Unternehmenskrise eine maßgebliche Rolle spielen. Auch bespricht er das komplexe Thema des Outsourcings und der daraus entstehenden vielschichtigen Beziehungen zu Lieferanten. Auf diesem Gebiet verwischen sich zusehends die Schnittstellen zwischen Material- und Personalwirtschaft, da in einzelnen Branchen oftmals ganze Systemkomponenten ausgelagert werden. Zudem ist der Zukauf von temporären Arbeitskräften oder Interimsmanagement inzwischen ein aktuelles Thema. Christoph Gabath versäumt es nicht, in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung und die Folgen von Anreizsystemen hinzuweisen. Bekanntlich war eine Fehlsteuerung derselben ein weiterer Auslöser der aktuellen Finanzkrise.

Aus einem konstruktiven Blickwinkel heraus nutzt der Autor erfolgreich die Erkenntnis, dass aus jeder Krise auch Krisengewinner hervorgehen. Durch seinen systematisch strukturierten Ansatz bezüglich der Bedeutung von Unternehmensstrategie, Risikopolitik, Beziehungsmanagement und Controlling gibt er wertvolle Hinweise zur Vermeidung von Unternehmenskrisen sowie zur Beherrschung der Unternehmensrisiken im Ernstfalle.

Dieses Buch wird Unternehmenslenkern, insbesondere im Mittelstand und in Familienunternehmen helfen, sich in Zukunft konsequenter auf größere Marktvolatilitäten und Unsicherheiten einzustellen, um möglicherweise Unternehmenskrisen zu vermeiden.

Mögen die Leser dieses Buches zu den Gewinnern von immer wiederkehrenden Marktkrisen gehören.

Peter Gatti
persönlich haftender Gesellschafter,
Hauck & Aufhäuser Privatbankiers KGaA

Vorwort

Das Buch „Risiko- und Krisenmanagement im Einkauf“ beantwortet die Frage nach den Handlungsoptionen des Einkaufs zur Vorbeugung und Bekämpfung von Unternehmenskrisen. Die Relevanz dieser Fragestellung für die betriebliche Praxis leitet sich zum einen aus der steigenden Anzahl sanierungsbedürftiger Unternehmen ab. Zum anderen bilden die Materialkosten in den meisten Unternehmen den größten Kostenblock und haben somit einen entscheidenden Einfluss auf das Geschäftsergebnis.

In sechs Kapiteln erhält der Leser detaillierten Aufschluss über die geeigneten Restrukturierungsinstrumente und wertvolle Handlungsempfehlungen von der strategischen Krise bis zur Liquiditätskrise. Darüber hinaus werden die zentralen Risiken, die den Einkauf betreffen, erfasst und Möglichkeiten zu deren Steuerung beschrieben. Somit hat das vorliegende Buch auch den Anspruch, einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung des betrieblichen Einkaufs zu leisten.

Der aktuelle Stand betriebswirtschaftlicher Ratgeber gibt keine zufriedenstellende Antwort auf die Funktion des Einkaufs im Krisenstadium. So blendet die bisherige Einkaufsliteratur den Krisenkontext sowie präventives Risikomanagement weitgehend aus. Darüber hinaus findet der Einkauf bei Restrukturierungsleitfäden auf der leistungswirtschaftlichen Seite nur geringe bis mittelmäßige Beachtung. In diese Lücke stößt das vorliegende Buch, mit dem ein Grundlagenwerk vorgelegt werden soll, das den „State of the Art“ vorstellt.

Das Buch richtet sich somit vornehmlich an (Einkaufs-)Manager, die Kenntnisse im Risikomanagement und in der Krisenbekämpfung im Einkauf vertiefen möchten. Eine weitere Zielgruppe sind Sanierungsberater und Wirtschaftsprüfer, die bei der Erstellung eines Restrukturierungskonzeptes Maßnahmenpakete für den Einkauf definieren. Schließlich sind Private Equity Investoren zum Aufbau einer fundierten Wissensbasis über Handlungsfelder im Einkauf für eine kurzfristige Stärkung der Ertragskraft ihrer Investments angesprochen.

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Personen ganz herzlich bedanken, die mich beim Verfassen des Buchs unterstützt haben. Insbesondere bin ich Peter Gatti, persönlich haftender Gesellschafter, Hauck & Aufhäuser Privatbankiers, für die Verfassung seines Geleitwortes zu besonderem Dank verpflichtet. Zudem bedanke ich mich bei Michael Weilacher vom Logistik Journal für seine Rezension. Schließlich bedanke ich mich bei Stefanie Winter vom Gabler Verlag sowie Clarissa Hackbarth für die stets gute Zusammenarbeit.

Ich würde mich sehr darüber freuen, das Thema „Krisenmanagement im Einkauf“ gemeinsam mit den Lesern dieses Buchs fortzuführen.

Christoph Walter Gabath

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	5
Vorwort.....	7
Abkürzungsverzeichnis	11
1. Einführung.....	13
1.1 Überblick.....	13
1.2 Aufbau.....	16
2. Allgemeiner Teil.....	19
2.1 Risiko und Unternehmenskrise	19
2.2 Ursachen von Unternehmenskrisen	22
2.3 Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit	26
3. Risikomanagement im Einkauf.....	29
3.1 Grundlagen.....	29
3.2 Beschaffungsrisiken	44
3.3 Präventives Insolvenzmanagement.....	46
3.4 Qualitätsrisikomanagement.....	53
3.5 Lieferkettenrisikomanagement.....	65
3.6 Rohstoffpreisrisikomanagement	72
4. Instrumente des Einkaufs in der strategischen Krise	77
4.1 Materialgruppenstrategien.....	78
4.2 Lieferantenintegration.....	90
4.3 Lieferantenoptimierung.....	91
4.4 Variabilisierung von Fixkosten	95
4.5 Einkaufsorganisation.....	99
4.6 Technische Stellhebel.....	103
5. Instrumente des Einkaufs in der Ertragskrise.....	109
5.1 Preisverhandlungen mit Lieferanten	109
5.2 Verhandlungen mit Kreditversicherern in der Krise	113
5.3 Global Sourcing	116

5.4 Einkaufskooperationen	123
5.5 Personalmaßnahmen im Einkauf	125
6. Instrumente des Einkaufs in der Liquiditätskrise	137
6.1 Außergerichtlicher Vergleich	137
6.2 Sanierungsbeiträge der Lieferanten	139
6.3 Debt-Equity-Swap	144
6.4 Liquiditäts-Sicherungsmaßnahmen durch den Einkauf	146
6.5 Aufbau bestandsarmer Belieferungskonzepte	157
6.6 Verflüssigung von Aktiva	162
7. Projekttechniken	165
7.1 Projektorganisation	165
7.2 Management von Zielsetzungen mit Key Performance Indicators	166
7.3 Messung von Einsparungen im Einkauf	168
7.4 Umsetzungsmanagement	171
7.5 Projekt-Controlling und -Reporting	172
7.6 Lieferantenkommunikation in der Krise	175
7.7 Erfolgsfaktoren der Restrukturierung	179
7.8 EDEON – erfolgreiche Restrukturierung durch den Einkauf (Fallbeispiel)	180
8. Zusammenfassung und Ausblick	189
Literaturverzeichnis	191
Stichwortverzeichnis	195
Der Autor	200

Abkürzungsverzeichnis

AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AktG	Aktiengesetz
AZ	Aktenzeichen
BAG	Bundesarbeitsgericht
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGH	Bundesgerichtshof
BGHZ	halbamtliche Sammlung der Entscheidungen des Bundesgerichtshofs in Zivilsachen
CAPEX	Capital Expenditures
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DPO	Days Payables Outstanding
DRS 5	Deutscher Rechnungslegungs-Standard Nr. 5
ERP	Enterprise Resource Planning
EStG	Einkommensteuergesetz
FMEA	Fehler-Möglichkeiten- und Einflussanalyse
GmbHG	GmbH-Gesetz
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HGB	Handelsgesetzbuch
InsO	Insolvenzordnung
JiT	Just-in-Time
KonTraG	Kontroll- und Transparenzgesetz
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
OPEX	Operating Expenditures

QSV Qualitätssicherungsvereinbarung

SLB Sale and Lease Back

TVG Tarifvertragsgesetz