Einkaufs manager

Praxis-Werkzeuge und Knowhow für Einkaufsprofis

Logistikkosten:
Sparen Sie bis zu 200 % 3

BGH-Urteil:
Verzicht auf Fristsetzungen 4

Stahlmarkt:
Preise sind in Frühlingslaune 5

Tipps:
Die perfekte Preisverhandlung 5

Recht:
Neues WTO-Übereinkommen 8

redaktion@einkaufsmanager.net

Risikomanagement

Ihr Einkaufs-Fahrplan zur ISO 9001:2015

Ist Ihr Unternehmen nach ISO 9001 zertifiziert, hat es noch bis zum September 2018 Zeit, die Anforderungen der ISO 9001:2015 umzusetzen. Diese Norm verlangt ausdrücklich ein Risikomanagement im Einkauf. Das bedeutet, der Einkauf ist verpflichtet, Risiken und Chancen zu identifizieren, zu analysieren, zu bewerten sowie Gegenmaßnahmen zu planen, umzusetzen und ihre Wirksamkeit zu kontrollieren.

Laut einer Umfrage bei 87 Einkaufsabteilungen betreiben nur 25 % ein systematisches Risikomanagement, 45 % machen das nur in Einzelfällen, 15 % überhaupt nicht, und 15 % haben die Einführung geplant. Denken Sie an die Worte von Tom Gilb: „If you don't actively attack the risks, they will actively attack you!"

Wie Sie die Lieferantenrisiken im Einkauf identifizieren

Hilfe leistet Ihnen dabei ein Katalog möglicher Risiken, den Sie ähnlich wie eine Checkliste abarbeiten können (siehe Service-Dokument am Ende des Beitrags).

Seite 2 ➡

1. Eine Insolvenz bei einem Gusslieferanten wird mit einer Wahrscheinlichkeit von 38 % eingestuft. Die Gegenmaßnahme ist der Aufbau eines 2. Lieferanten. Sollte nun der Insolvenzfall eintreten, wird somit die Schadenhöhe gesenkt. Das Risiko wird auf der Y-Achse „Schadenhöhe“ nach unten bewegt.
2. Eine Preissteigerung beim Aluminiumeinkauf wird mit 55 % angenommen. Der mögliche Schaden für das Unternehmen liegt dabei mit 4,0 im mittleren Bereich, aber durch ein Hedging soll sichergestellt werden, dass die zu erwartende Preissteigerung sich nicht negativ auswirkt. Die Eintrittswahrscheinlichkeit wird somit auf 10 % gesenkt.

Der Zweitlieferant ist nicht immer die beste Lösung

Ohne nun auf das Für und Wider einer Dual-Sourcing-Strategie einzugehen, beachten Sie, dass ein Risikomanagement mit dem bestehenden Lieferanten meist einfacher und schneller zu bewerkstelligen ist als der übereilte Aufbau einer 2. Quelle, bei der die Risiken ebenfalls überwacht werden müssen. Das betrifft vor allem enge Wertschöpfungs- bzw. Entwicklungspartnerschaften.

Risikomanagement ➡

Häufig sind die Risiken zu allgemein beschrieben, oder es werden lediglich die 3 „üblichen Verdächtigen“ genannt: Insolvenz, Werkzeugbruch, Erdbeben. Durch eine Kategorisierung in verschiedene Risikodimensionen (z. B. Fertigung, Supply-Chain, Knowhow) behalten Sie auch bei unterschiedlichen Risiken den Überblick.

Im Team erarbeitete Ergebnisse erhalten in der Regel mehr Akzeptanz als vorgefertigte Lösungen – ansonsten betrügt man sich gegebenenfalls selbst.

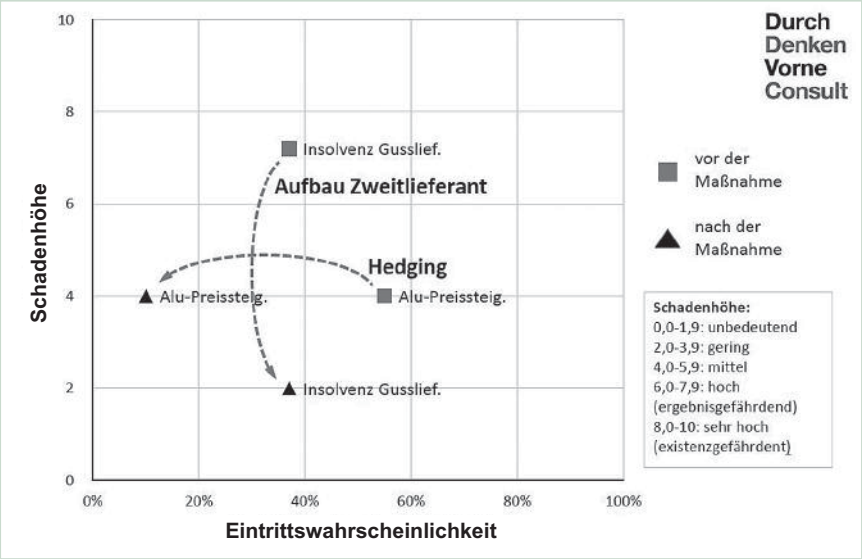
Risikobewertung mit der FMEA-Methode

Für die Bewertung der Risiken empfehle ich die FMEA-Methode (Failure-Mode-Effect-Analysis). Ziel hierbei ist die Darstellung der Einzelrisiken in einer Kritikalitätsmatrix, in der unterschieden wird,

- wie groß die **Wahrscheinlichkeit** ist, dass ein Vorfall eintritt (Y-Achse) und
- wie groß die **Schadenwirkung** des Vorfalls (X-Achse) ist.

So wird auch grafisch verdeutlicht, welches Risiko aktuell die größte Gefahr darstellt und in welchem Bereich weniger Handlungsbedarf besteht. 2 Beispiele:

So werden die Risiken und die erwarteten Auswirkungen der getroffenen Maßnahmen visualisiert



Quelle: Durch Denken Vorne Consult

Autor: Benedikt Tschorn, Berater bei der Durch Denken Vorne Consult GmbH (www.durchdenkenvorne.de).

Unser Service-Special für Sie:
Arbeitsblatt Risikokatalog für Lieferanten mit Schadeneinschätzung und Gegenmaßnahmen unter **www.einkaufsmanager.net/downloads/aus-ausgaben/lieferanten-risikokatalog.pdf**.