

Management von Qualitätsrisiken im Einkauf

Wie lassen sich qualitativ hochwertige Güter sicher von Lieferanten beziehen?

von
Kevin Schoberth

1. Auflage

Diplomica Verlag 2014

Verlag C.H. Beck im Internet:
www.beck.de
ISBN 978 3 95485 046 4

Leseprobe

Textprobe:

Kapitel 5, Risikomanagement von Qualitätsrisiken im Einkauf:

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Erreichen guter Qualität liegt in der Optimierung von Geschäftsprozessen. Je besser ein Prozess funktioniert, desto höher ist das Qualitätsniveau der erbrachten Arbeit. Dieses Kapitel untersucht Qualitätsrisiken in der Beschaffung bezüglich dem Austauschverhältnis zwischen einem beschaffenden Unternehmen und seinen Lieferanten. Die Zulieferer sind hauptverantwortlich für die Qualität von Einkaufsgütern. Eine Qualitätssicherung bei ständig geringer werdenden Wertschöpfungsanteilen ist deshalb nur durch Einbezug des Lieferanten möglich. Zusätzlich tragen die übrigen Entwicklungen auf dem Beschaffungsmarkt dazu bei, dass die Rolle der Lieferanten stetig an Bedeutung gewinnt und sich das Verhältnis zwischen Abnehmer und Stammlieferanten häufig zu einer Wertschöpfungspartnerschaft entwickelt.

5.1, Risikoidentifikation:

Im Allgemeinen sollte sich das Risikomanagement die Frage stellen, welche Risiken die Prozessabläufe im Unternehmen stören können. In der Praxis muss deshalb bei einer Risikoidentifikation für das Gesamtunternehmen zunächst ermittelt werden, in welchen Bereichen bedeutsame Risiken entstehen können. Der Beobachtungsbereich dieser Arbeit beschränkt sich auf Lieferrisiken, die sich durch das Unterschreiten des erwarteten Qualitätsniveaus bei fremdbezogenen Leistungen charakterisieren lassen.

Für die Identifikation von Qualitätsrisiken aus der laufenden Lieferanten-Abnehmer-Beziehung eignet sich z.B. die Anwendung von Frühwarnsystemen. Sie können dem anwendenden Unternehmen latente (d.h. bereits vorhandene) Gefährdungen mit zeitlichem Vorlauf signalisieren, womit ein Frühwarnsystem ausreichend Zeit für die Risikoabwehr und die Einleitung erforderlicher Maßnahmen verschafft. Um Qualitätstrends in einer bestehenden Geschäftsbeziehung ermitteln zu können, müssen zunächst Frühindikatoren festgelegt werden. Geeignet ist beispielsweise die Fehlerquote eines Lieferanten. Diese Kennzahl ermittelt den Anteil mangelhafter Waren (z.B. durch Wareneingangsprüfung), indem für jede Lieferung die fehlerhaften Stücke mit dem Gesamtvolumen der beschafften Teile ins Verhältnis gebracht werden. Danach muss das Unternehmen Sollwerte und Toleranzgrenzen bestimmen. Sollte ein Lieferant diese Grenzen überschreiten, wird das zuständige Personal alarmiert. Die Festlegung der Grenzen sollte unter Einbezug von Mitarbeitern aus verschiedenen Abteilungen (z.B. Beschaffungsmanagement, Qualitätswesen etc.) erfolgen und nach ihrem Überschreiten die Ergreifung von Verbesserungsmaßnahmen zur Folge haben. Frühwarnsysteme bieten dem Einkauf die Möglichkeit, Qualitätsrisiken frühzeitig zu identifizieren und zu verfolgen. Die begleitende Berichterstattung ermöglicht zudem die Analyse der Qualitätsentwicklung über die Fortdauer der Geschäftsbeziehung.

Eine Möglichkeit bislang unentdeckte Qualitätsrisiken zu identifizieren, bietet die Root Cause

Analysis. Es handelt sich dabei um die Einzelschadensanalyse für einen speziellen, bereits eingetretenen Schadensfall. Die Vorgehensweise sieht zunächst die Erfassung des genauen Schadenshergangs vor. Auf Basis der gewonnenen Daten erfolgt dann eine Analyse der Ursachen für den Schadenseintritt. Mit Hilfe dieser Untersuchung kann danach geklärt werden, ob technische, organisatorische oder menschliche Quellen der Ausgangspunkt für das Problem waren. Ein Unternehmen kann durch die Root Cause Analysis also feststellen, ob die Schäden auf qualitativ schlechte Einsatzgüter zurückzuführen sind.

Für die Umsetzung der Risikoidentifikation stehen noch zahlreiche andere Möglichkeiten, wie Workshops, Kreativitätstechniken (z.B. Delphi-Studien) und Prognosemethoden (z.B. Szenario-Analyse) zur Verfügung.

Die Ergebnisse der Risikoidentifikation sind in einem Risikokatalog aufzulisten, in dem die erfassten Qualitätsrisiken zusammengefasst sowie Doppel- und Mehrfachnennungen eliminiert werden. Diese Daten bilden die Basis für die folgenden Phasen.

5.2, Risikobewertung:

Der nächste Schritt des Risikomanagementprozesses besteht aus der Bewertung der identifizierten Qualitätsrisiken. Durch die Risikobewertung sollen die potenziellen Auswirkungen der in der Risikoidentifikation festgestellten Risiken quantifiziert werden. Entsprechend ihrer möglichen Konsequenzen für das Gesamtunternehmen wird auf diese Risiken im weiteren Verlauf entweder eingewirkt, oder sie werden im Fall geringer Bedeutung herausgefiltert.

Zur Ermittlung der Relevanz von Qualitätsrisiken bietet sich die Bestimmung ihres Erwartungswertes an. Zur Berechnung benötigt das Unternehmen die Eintrittswahrscheinlichkeit und die potenzielle Schadenshöhe eines Risikos.

Die Wahrscheinlichkeit des Risikoeintritts kann durch historische und aktuelle Trends ermittelt werden. Sollte die Qualitätsabteilung eines Unternehmens die beschafften Waren in der Vergangenheit überwacht und Daten zu der eingekauften Materialqualität gesammelt haben, lässt sich anhand dieser historischen Informationen berechnen, in welcher Häufigkeit ein spezielles Qualitätsproblem eingetreten ist. Aktuelle Trends ergeben sich aus der Bewertung der laufenden Lieferungen. Mit Hilfe von Qualitätskennzahlen (z.B. Ausschussquote) kann die Erfüllung der Qualitätsanforderungen während der Belieferungsphasen relativ genau ermittelt werden. Ergänzend können die Berichte von Wiederholungsaudits verwendet werden. Diese geben Aufschluss über die Wirksamkeit von Verbesserungsmaßnahmen in Qualitätsfragen und ermöglichen deshalb Aussagen über die gegenwärtige Lage und die zu erwartende zukünftige Entwicklung der Lieferantenleistung.