

Studie

*Risikomanagement und –absicherung  
österreichischer Unternehmen in der Beschaffung  
aus ausgewählten Schwellenländern*

In Zusammenarbeit mit:



## Vorwort

Österreichische Unternehmen sehen sich zunehmend dem internationalen Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Hohe Lohnkosten und teure inländische Zulieferungen führen dazu, dass die Produkte, trotz der meist hochwertigen Qualität, immer schwieriger abzusetzen sind. Da die Beschaffung fremder Güter heutzutage oft mehr als 50% des Umsatzes ausmacht, stellt dies einen wichtigen Kostenhebel dar, den es auszunützen gilt, um die Wettbewerbsfähigkeit im nationalen und internationalen Vergleich zu steigern.

Vor allem der Bezug von arbeitsintensiven Gütern aus kostengünstigen Schwellenländern hilft Kosten zu senken und sich in einem immer stärker kostenorientierten Wettbewerbsumfeld zu behaupten. Der Trend der zunehmenden Globalisierung hat dadurch auch in der Beschaffung Einzug gehalten und wird für westliche Unternehmen auch in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Komplexität einer globalisierten Geschäftswelt, ist bei vielen Unternehmen aber auch eine deutliche Verschärfung des Risikoumfeldes zu verzeichnen. Während beim Einkauf in industrialisierten Ländern die Beschaffungsrisiken tendenziell abnehmen, spielen diese bei der Beschaffung aus Schwellenländern immer noch eine zentrale Rolle. Um das Potential eines globalen Wertschöpfungsprozess auszuschöpfen, muss sich das Unternehmen der höhergradigen Risiken der grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeit bewusst sein, und mit einem aktiven Risikomanagement gegensteuern.

Die vorliegende Studie widmet sich diesen Herausforderungen und liefert neueste Erkenntnisse, wie österreichische Unternehmen das Risiko in den wichtigsten Beschaffungsländern einschätzen und welche Risikoabsicherungsmethoden dabei eingesetzt werden.

*Clemens Kopf (Studienautor), Dkfm. Heinz Pechek (BMÖ)*

*Wien, März 2010*

## **Executive Summary**

### **Fokus auf geografische Nachbarmärkte:**

- Österreichs Nachbarländer spielen bei der Beschaffung immer noch eine zentrale Rolle
- Vier der fünf wichtigsten untersuchten Beschaffungsmärkte liegen in unmittelbarer Umgebung Österreichs
- Ein Großteil der österreichischen Unternehmen hat bereits den Sprung in neue Beschaffungsländer (z.B. China, Türkei) gewagt

### **Sonderfall China:**

- Von den untersuchten Beschaffungsmärkten stellt China bereits den zweitwichtigsten Beschaffungsmarkt dar
- Insgesamt beschaffen österreichische Unternehmen 2,5-mal öfters aus China als aus Indien
- China nimmt bereits eine bedeutende Rolle beim Bezug von strategischen Produkten ein – jedes Vierte in China beschaffende Unternehmen bezieht strategisch wichtige Produkte

### **Global Sourcing als ungenützter Wettbewerbsfaktor:**

- Mehr als ein Drittel (36,5%) der befragten Unternehmen beschafft nicht aus den untersuchten Schwellenländern – knapp die Hälfte davon sind KMU

### **Wahrgenommenes Risiko:**

- Das wahrgenommene Risiko hat sich in jüngster Zeit erhöht, die Absicherungsmaßnahmen wurden allerdings in überhöhtem Maße gesteigert

## Details der Erhebung

- **Methodik:**

- Online Befragung

- **Befragungszeitraum:**

- November – Dezember 2009

- **Teilnehmer:**

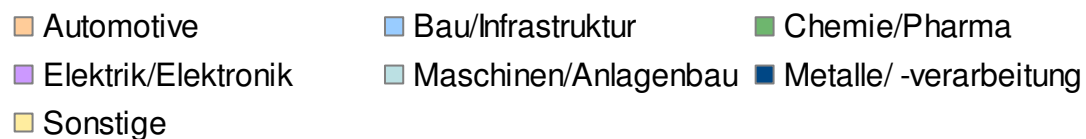
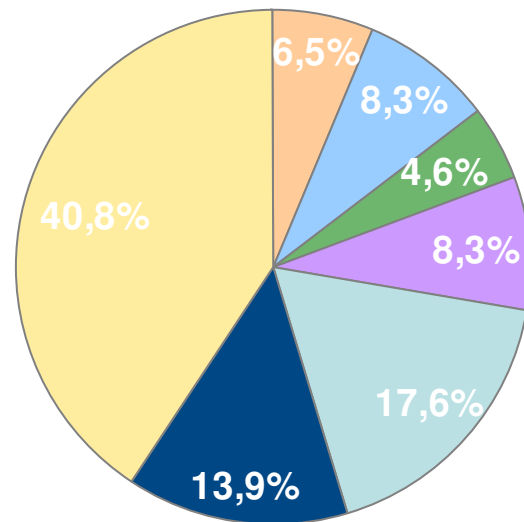
- Angeschriebene Teilnehmer: 3.309
- Rückantworten: 114

- **Untersuchte Beschaffungsregionen bzw. -märkte:**

- Länder der EU (Bulgarien, Polen, Rumänien, Slowakei, Slowenien, Tschechische Republik, Ungarn)
- Länder erweitertes Europa (Türkei, Ukraine)
- Länder außerhalb Europas (Russland, Indien, China)

## Stichprobe

## Die Branchenzugehörigkeit zeigt einen eindeutigen Überhang an Unternehmen aus der Industrie – mehr als die Hälfte stammt aus nur sechs Branchen

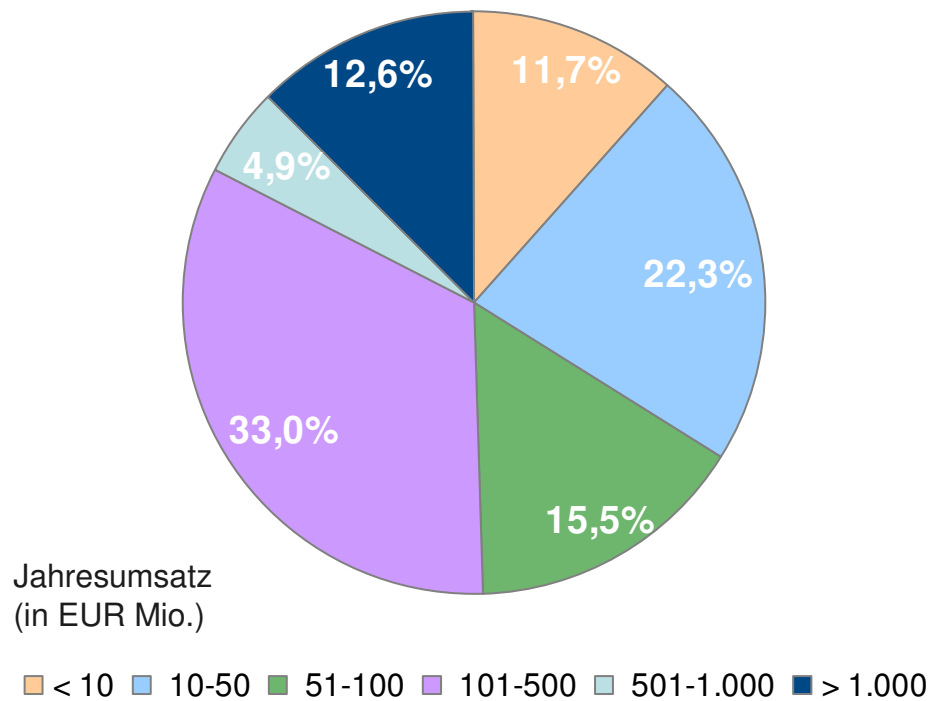


n=108

- Der Großteil (59,2%) stammt aus nur sechs Branchen
  - Maschinen-/ Anlagenbau
  - Metall/ -verarbeitung
  - Elektrik/ Elektronik
  - Bau/ Infrastruktur
  - Automotive
  - Chemie/ Pharma
- Der Rest (40,8%) verteilt sich auf 16 andere Branchen, z.B. Energie/ Naturressourcen, Informatik/ Kommunikation, Nahrungsmittel/ Getränke, Papier/ Zellstoff
- Insgesamt lässt sich ein eindeutiger Überhang an Industrieunternehmen feststellen

## Stichprobe

**Tendenziell nahmen mehr Großunternehmen an der Befragung teil – jedes 10. Unternehmen verfügt sogar über einen Jahresumsatz von mind. EUR 1 Mia.**



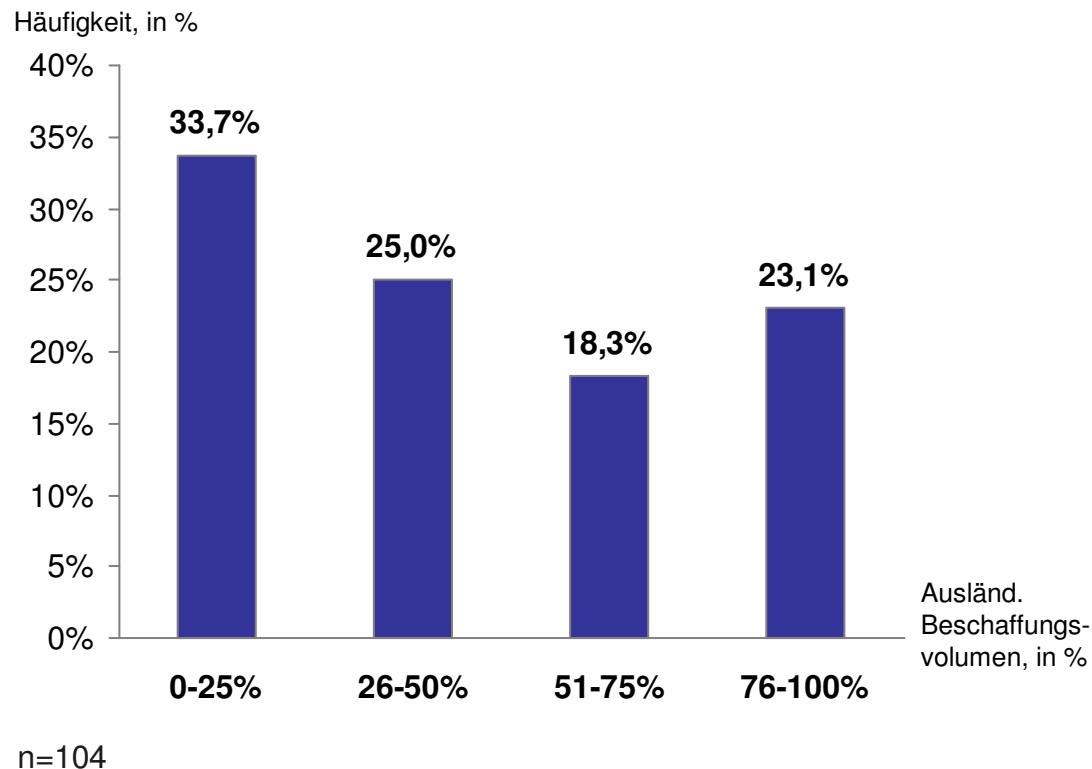
n=103

- Die Mehrheit (66,0%) der befragten fällt nicht in die gängige KMU-Definition der Europäischen Kommission
- Jedes dritte Unternehmen verfügt über einen Jahresumsatz zwischen EUR 101-500 Mio.
- Etwas mehr als jedes Zehnte Unternehmen (12,6%) verfügt sogar über einen Jahresumsatz von mehr als EUR 1 Milliarde
- Tendenziell nahmen weniger KMU an der Befragung teil

## Beschaffungsverhalten

### Österreichische Unternehmen besitzen auch Importseitig eine hohe Außenorientierung – 45,74% des Beschaffungsvolumens wird im Ausland bezogen

#### Welchen %-Anteil Ihres gesamten Beschaffungsvolumens beziehen Sie aus dem Ausland?



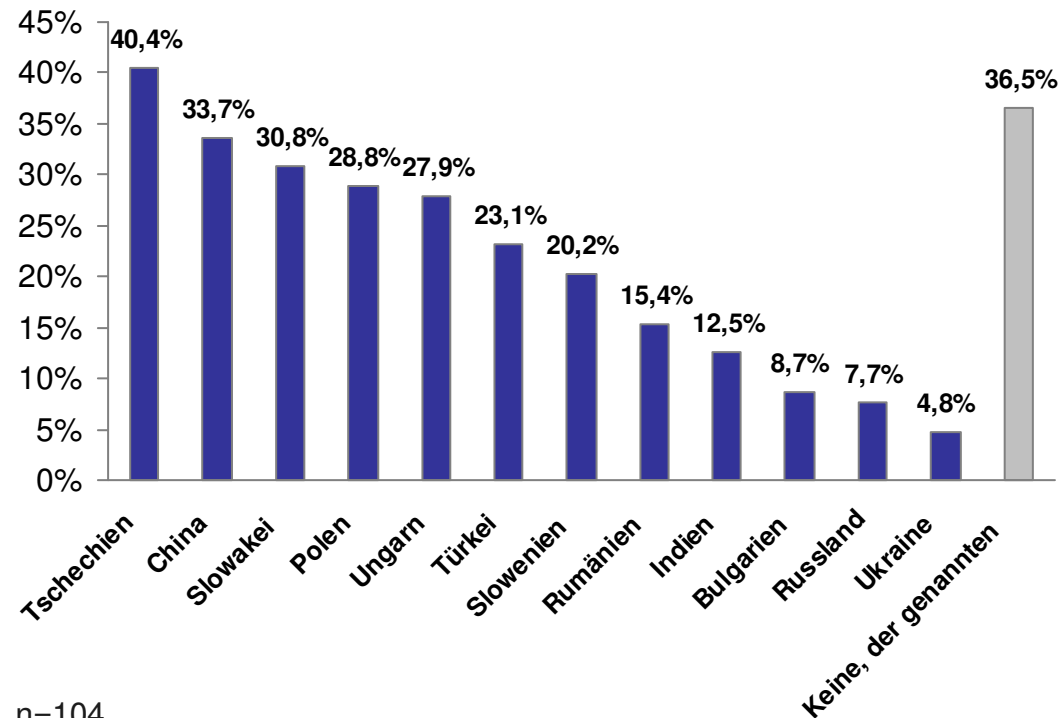
- Der Grad der Auslandsbeschaffung zeigt ein uneinheitliches Bild
  - Jedes Dritte Unternehmen (33,7%) bezieht max. 25% aus dem Ausland
  - Knapp jedes Vierte Unternehmen (23,1%) bezieht mehr als 75% aus dem Ausland
- Durchschnittlich beziehen die Unternehmen 45,74% aus dem Ausland
  - Der Wert unterstreicht die hohe Außenorientierung der österreichischen Wirtschaft, auch auf Importseite
  - KMU beziehen tendenziell etwas weniger (38,66%) aus dem Ausland

## Beschaffungsverhalten

Österreichs Nachbarländer spielen in der Beschaffung immer noch eine zentrale Rolle – China u. die Türkei konnten jedoch bereits eine starke Position erlangen

### Aus welchen der folgenden Länder beschaffen Sie Rohmaterialien/Güter, etc.?

Häufigkeit, in %



n=104

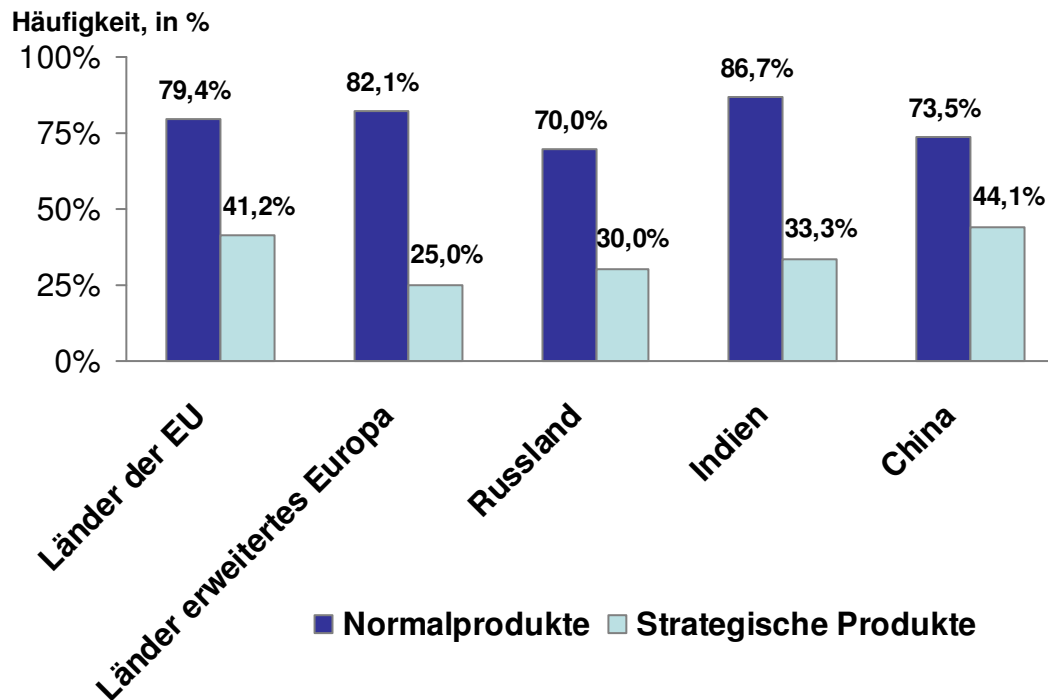
- Die umliegenden Nachbarländer spielen für österreichische Unternehmen immer noch eine zentrale Rolle
  - Mit Tschechien, Slowakei und Ungarn sind 3 der wichtigsten 5 untersuchten Beschaffungsländer unmittelbare Nachbarstaaten
- China konnte bereits eine starke Position einnehmen – jedes Dritte befragte Unternehmen (33,7%) beschafft aus China
- Auch die Türkei nimmt mit 23,1% bereits eine wichtige Stellung ein
- Nur von geringer Relevanz für die Beschaffung sind derzeit noch Bulgarien, Russland und die Ukraine



## Beschaffungsverhalten

Nach wie vor wird deutlich öfter Normalprodukte als strategische Produkte aus den Schwellenländern bezogen – China spielt auch hier eine wichtige Rolle

### Welche Arten von Produkten beziehen Sie aus den angegebenen Ländern?



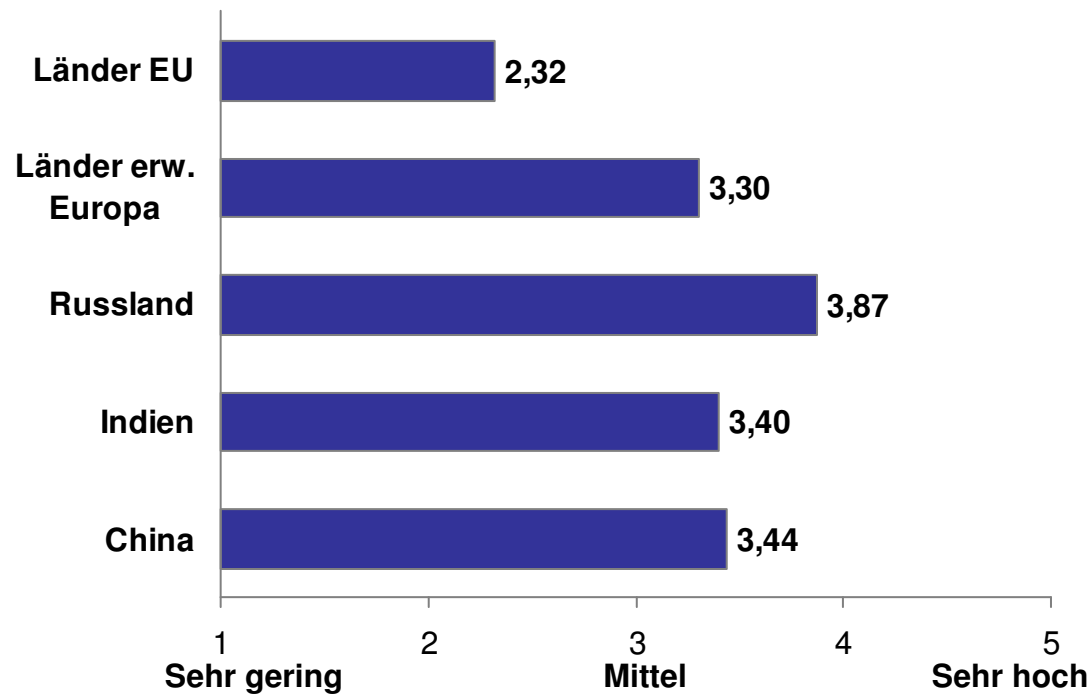
n=68 (Länder d. EU), 28 (Erw. Europa), 10 (Russland), 15 (Indien), 34 (China), Mehrfachnennungen möglich

- Der Bezug von Normalprodukten spielt nach wie vor eine bedeutendere Rolle als der Bezug von strategischen Produkten
- China nimmt beim Bezug von strategischen Produkten bereits eine bedeutende Stellung ein
  - Mehr als jedes Vierte Unternehmen welches in China beschafft, bezieht auch strategische Produkte
- Am geringsten fällt der Bezug von strategischen Produkten bei Ländern der Gruppe erweitertes Europa aus

## Risikoeinschätzung

Die Beschaffungsrisiken werden in den Ländern der EU am geringsten eingeschätzt – ein hohes Risiko besteht bei der Beschaffung aus Russland

*Wie schätzen Sie die Beschaffungsrisiken in den Ländern ein?*



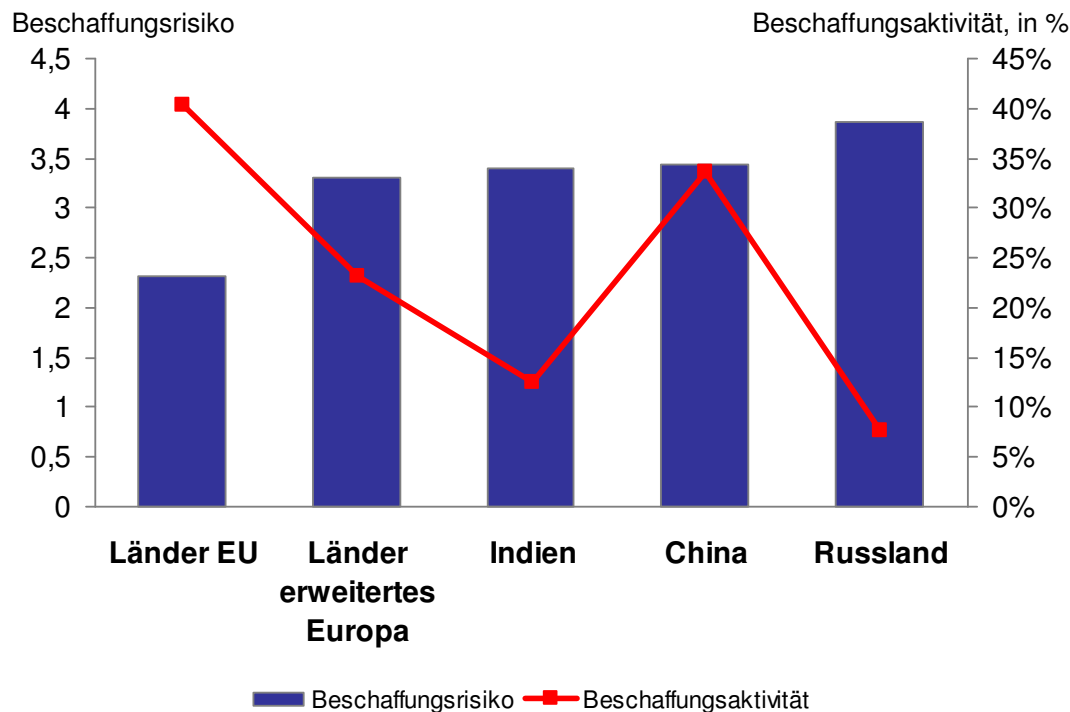
n=106 (Länder d. EU), 91 (Erw. Europa), 82 (Russland), 80 (Indien), 90 (China)

- Die Beschaffungsrisiken werden erwartungsgemäß aus Ländern der EU am geringsten eingeschätzt (2,32)
- Sehr hohe Beschaffungsrisiken bestehen demnach vor allem bei der Beschaffung aus Russland (3,87)
- Indien (3,40) und China (3,44) liegen in der Risikoeinschätzung beinahe gleichauf

## Risikoeinschätzung

Generell lässt sich eine fallende Tendenz der Beschaffungsaktivitäten bei steigendem Beschaffungsrisiko feststellen – einzige Ausnahme bildet China

### Empfundenes Beschaffungsrisiko vs. tatsächliche Beschaffungsaktivität



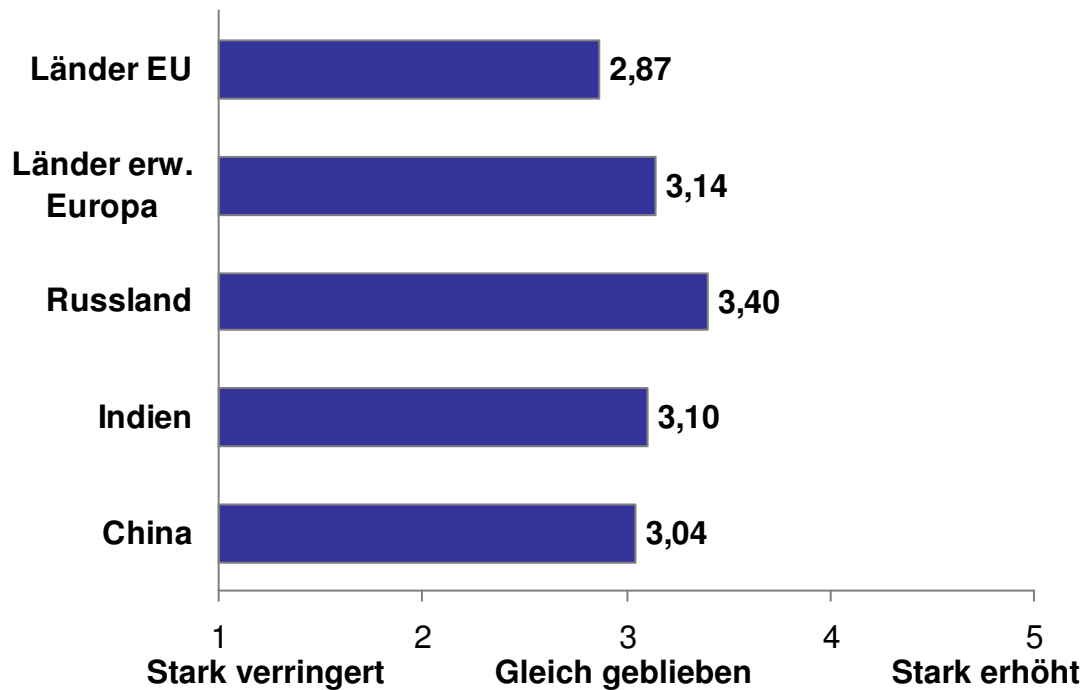
n= Beschaffungsrisiko: 106 (Länder d. EU), 91 (Erw. Europa), 82 (Russland), 80 (Indien), 90 (China); Beschaffungsaktivität: 104

- Generell lässt sich eine fallende Tendenz der Beschaffungsaktivitäten bei steigendem Beschaffungsrisiko feststellen
- Einzige Ausnahme bildet China, dass einerseits von jedem Dritten Unternehmen als Beschaffungsland genutzt wird und andererseits über das zweit höchste empfundene Beschaffungsrisiko verfügt

## Risikoeinschätzung

Die angespannte wirtschaftliche Situation führte in den letzten 12 Monaten zu keiner nennenswerten Erhöhung des empfundenen Beschaffungsrisikos

**Haben sich die Beschaffungsrisiken in den letzten 12 Monaten tendenziell verringert oder erhöht?**



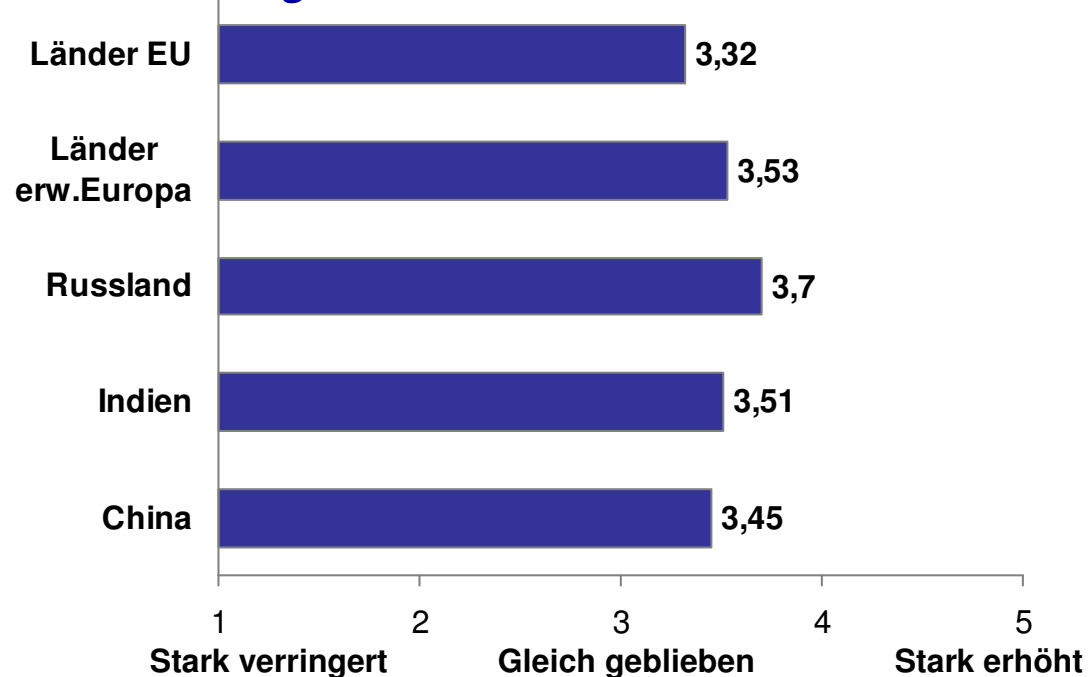
n= 69 (Länder d. EU), 51 (Erw. Europa), 42 (Russland), 42 (Indien), 51 (China)

- Trotz der angespannten wirtschaftlichen Lage der letzten Monate hat sich das Beschaffungsrisiko nicht sonderlich erhöht
- Für Länder der EU hat das empfundene Beschaffungsrisiko in den letzten 12 Monaten sogar leicht abgenommen (2,87)
- Am stärksten stieg das empfundene Beschaffungsrisiko für Russland (3,40) an

## Risikoeinschätzung

### Die Wirtschaftskrise führte zu einer deutlichen Erhöhung der Absicherungsmaßnahmen über alle Ländermärkte hinweg

**Haben Sie durch die Wirtschaftskrise die Maßnahmen zur Absicherung der Beschaffungsrisiken verringert oder erhöht?**



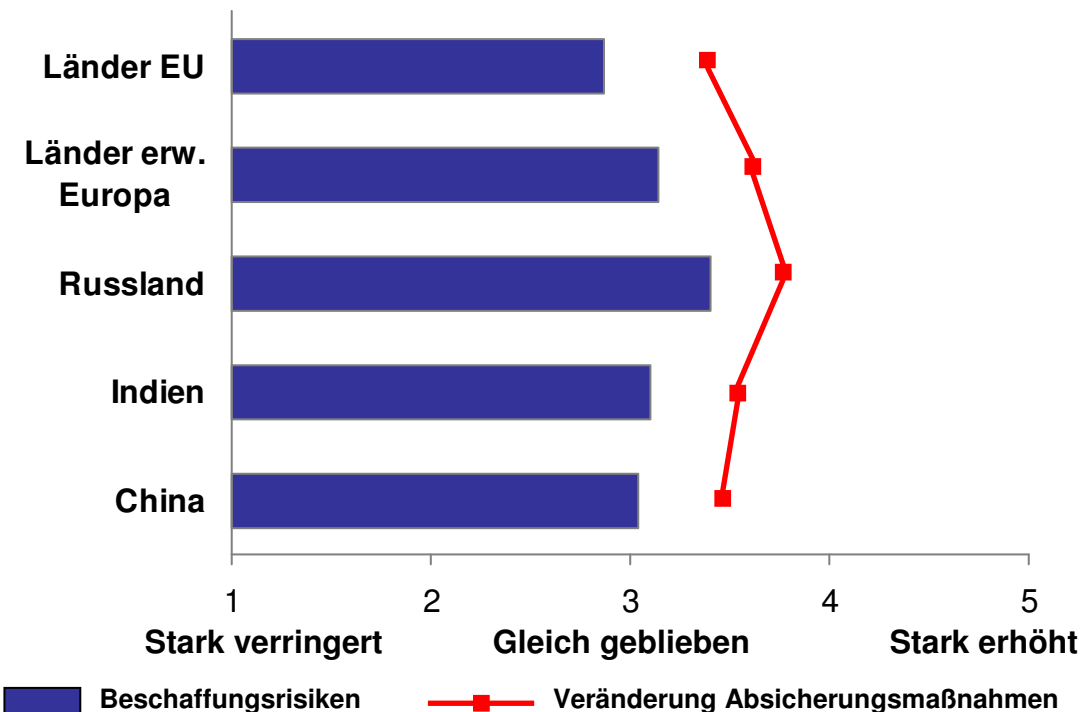
n= 69 (Länder d. EU), 47 (Erw. Europa), 37 (Russland), 37 (Indien), 47 (China)

- Am geringsten fiel die Erhöhung in den Länder der EU (3,32) aus
- Die Erhöhung der Absicherungsmaßnahmen fiel in den Ländern erweitertes Europa, Indien und China etwa gleich hoch aus
- Am stärksten wurden die Absicherungsmaßnahmen in Russland (3,7) erhöht

## Risikoeinschätzung

### Die Risikoabsicherungsmaßnahmen wurden im Zeitablauf stärker erhöht als das Beschaffungsrisiko zugenommen hat

#### Veränderung Beschaffungsrisiken vs. Veränderung Absicherungsmaßnahmen



n= Risiken: 69 (EU), 51 (erw. EU), 42 (Russland), 42 (Indien), 51 (China);  
 Maßnahmen: 69 (EU), 47 (erw. EU), 37 (Russland), 37 (Indien), 47 (China)

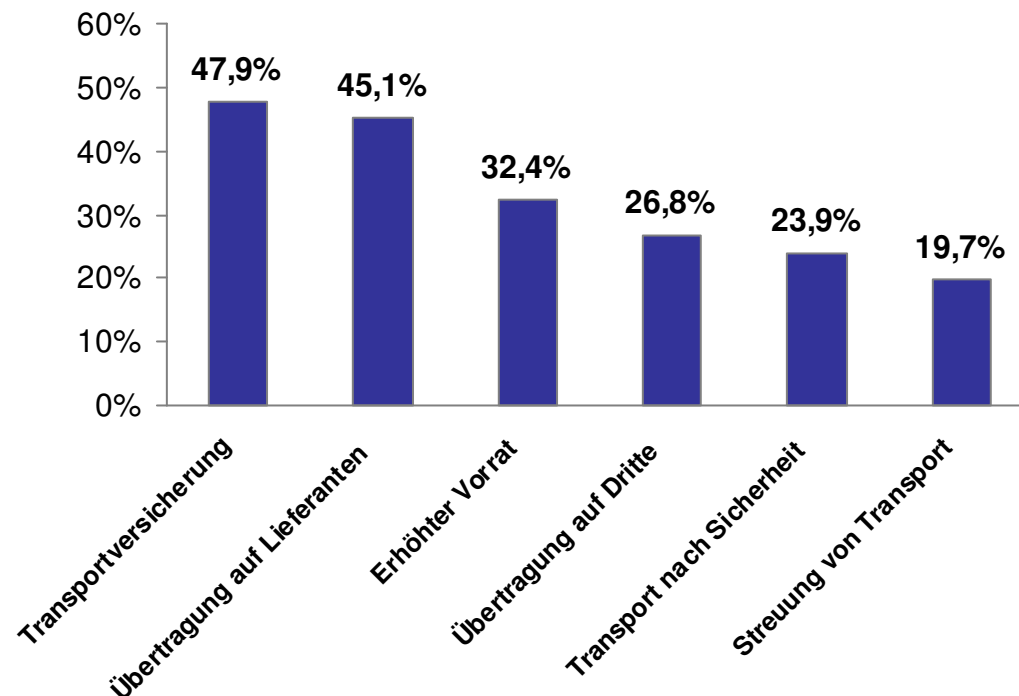
- Der Vergleich zeigt, dass über sämtliche Ländergruppen hinweg die Absicherungsmaßnahmen stärker verändert wurden, als das empfundene Beschaffungsrisiko sich verändert hat
- Die Ungewissheit über die weitere wirtschaftliche Entwicklung veranlasst die Unternehmen offenbar in ungewissen Zeiten stärker abzusichern

## Absicherungsinstrumente

### Externe Absicherungsinstrumente dominieren bei der Absicherung gegen das Transportrisiko

#### *Internationales Transportrisiko – Absicherung*

Häufigkeit, in %



n= 71, Mehrfachnennungen möglich

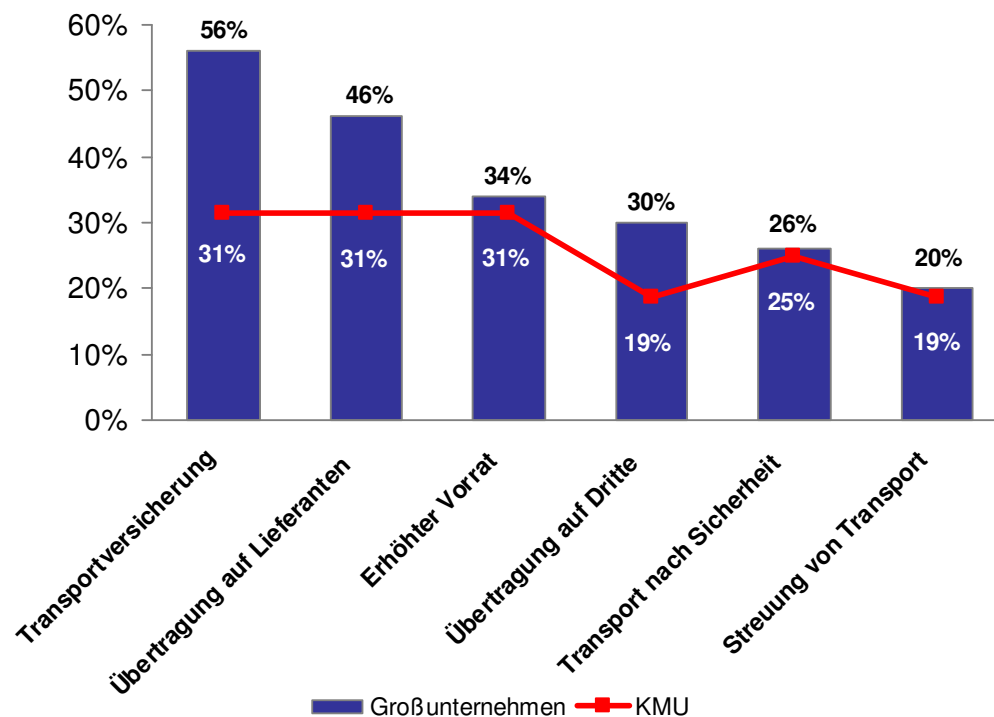
- Bei der Absicherung gegen das Transportrisiko dominieren externe Absicherungsinstrumente, allen voran Transportversicherungen und die Übertragung des Transportes auf Lieferanten
- Jedes dritte Unternehmen setzt zudem auf eine erhöhte Vorratshaltung um etwaige Transportverzögerungen auszugleichen

## Absicherungsinstrumente

### KMU setzten tendenziell weniger Transportabsicherungsmaßnahmen ein als Großunternehmen

#### Internationales Transportrisiko – Absicherung, nach Unternehmensgröße

Häufigkeit, in %



n= 50 (Großunternehmen), 16 (KMU), Mehrfachnennungen möglich

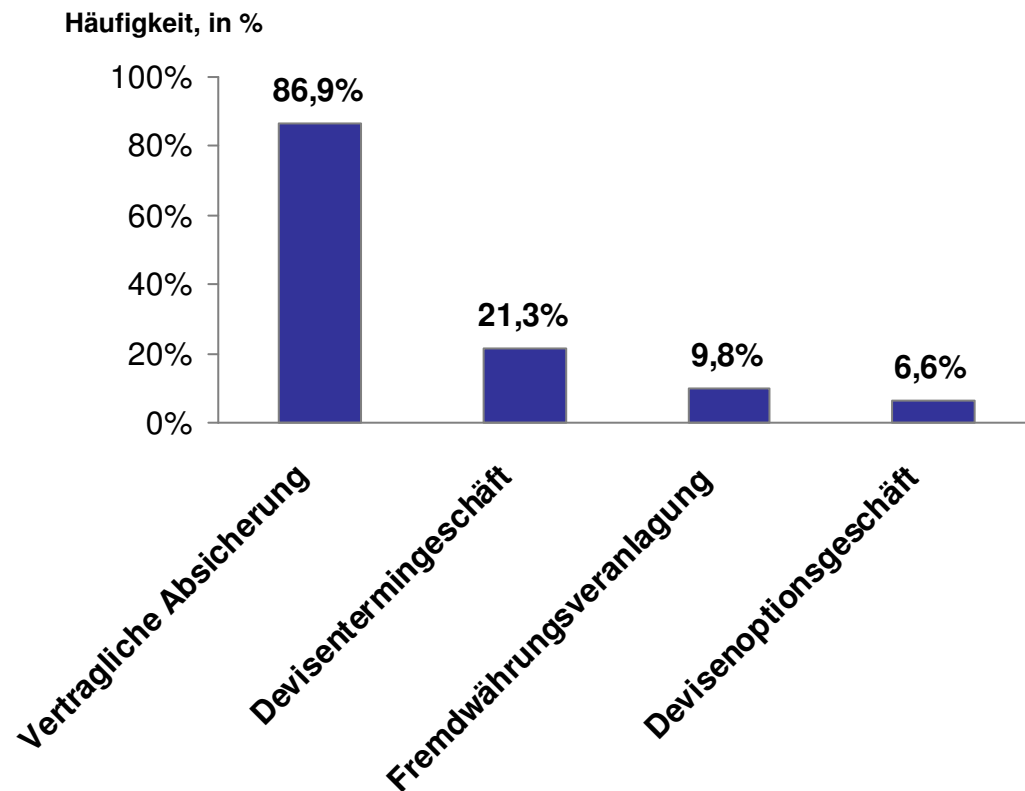
- KMU setzten weniger oft Transportabsicherungsmaßnahmen ein als Großunternehmen
- Besonders Transportversicherungen und die Übertragung des Transportes auf Lieferanten werden von Großunternehmen deutlich öfters angewandt als von KMU



## Absicherungsinstrumente

### Das Wechselkursrisiko wird hauptsächlich durch interne Instrumente auf vertraglicher Basis abgesichert

#### Wechselkursrisiko – Absicherung



n= 61, Mehrfachnennungen möglich

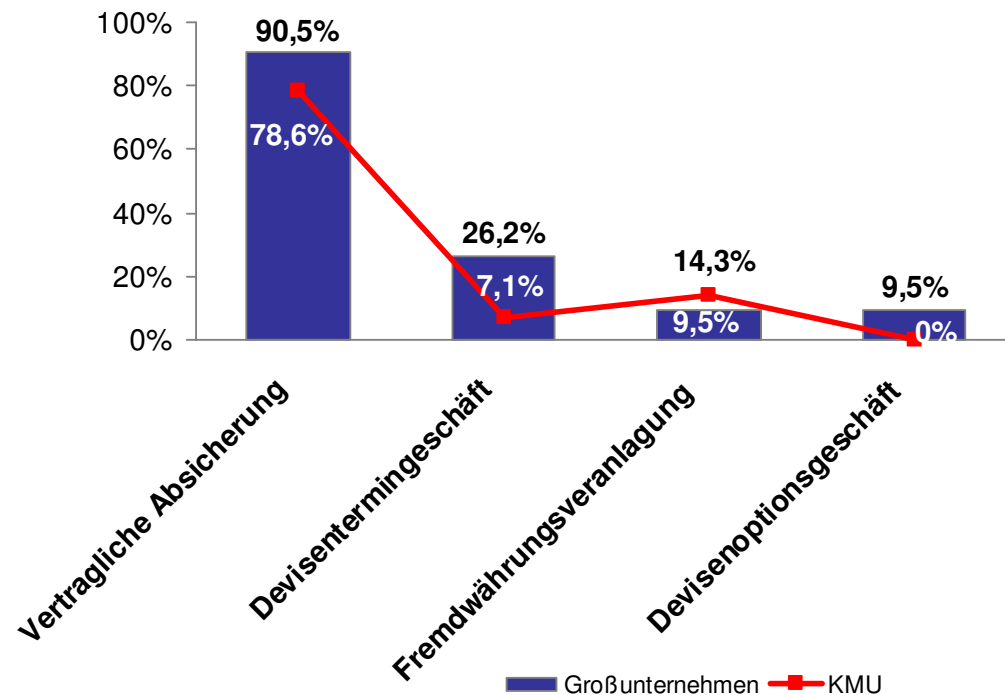
- Bei der Absicherung gegen das Wechselkursrisiko setzt der überwiegende Teil der Unternehmen auf interne Absicherungsinstrumente
- Besonders beliebt sind vertragliche Absicherungsmaßnahmen, wie z.B. Vertragsabschluß in Heimatwährung, vereinbarter Drittwährung oder Kurssicherungsklauseln
- Devisentermingeschäfte werden von knapp jedem fünften Unternehmen abgeschlossen

## Absicherungsinstrumente

Sowohl für KMU als auch für Großunternehmen stellen vertragliche Instrumente die wichtigste Absicherungsform dar

### Wechselkursrisiko – Absicherung, nach Unternehmensgröße

Häufigkeit, in %



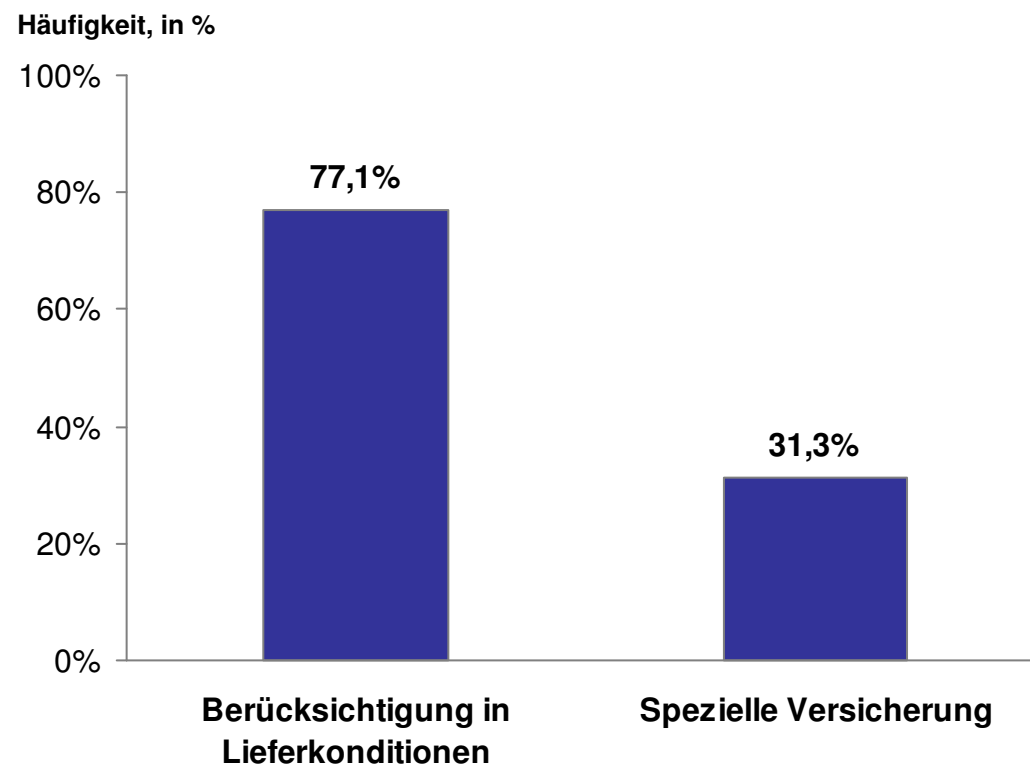
n= 42 (Großunternehmen), 14 (KMU), Mehrfachnennungen möglich

- Sowohl bei KMU als auch Großunternehmen dominieren vertragliche Absicherungsinstrumente
- Andere Absicherungsinstrumente werden von KMU nur sporadisch eingesetzt

## Absicherungsinstrumente

### Politische Risiken werden hauptsächlich in den Lieferkonditionen berücksichtigt

#### *Politisches Risiko – Absicherung*



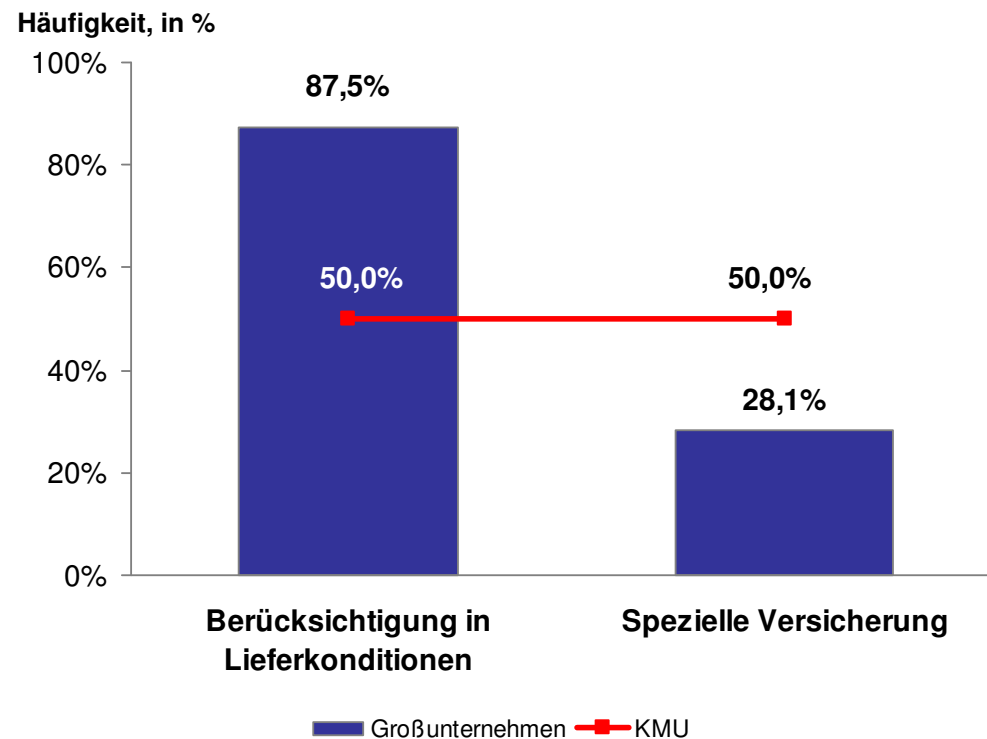
n= 48, Mehrfachnennungen möglich

- Der Großteil der Unternehmen berücksichtigt etwaige politische Risiken in den Lieferkonditionen
- Jedes dritte Unternehmen schließt zudem spezielle Versicherungen im Falle von politisch risikoreichen Beschaffungsländer ein

## Absicherungsinstrumente

Bei Großunternehmen herrscht eine eindeutige Präferenz zugunsten interner Absicherungsmaßnahmen – KMU setzen sowohl auf interne als auch externe

### Politisches Risiko – Absicherung, nach Unternehmensgröße



n= 32 (Großunternehmen), 12 (KMU), Mehrfachnennungen möglich

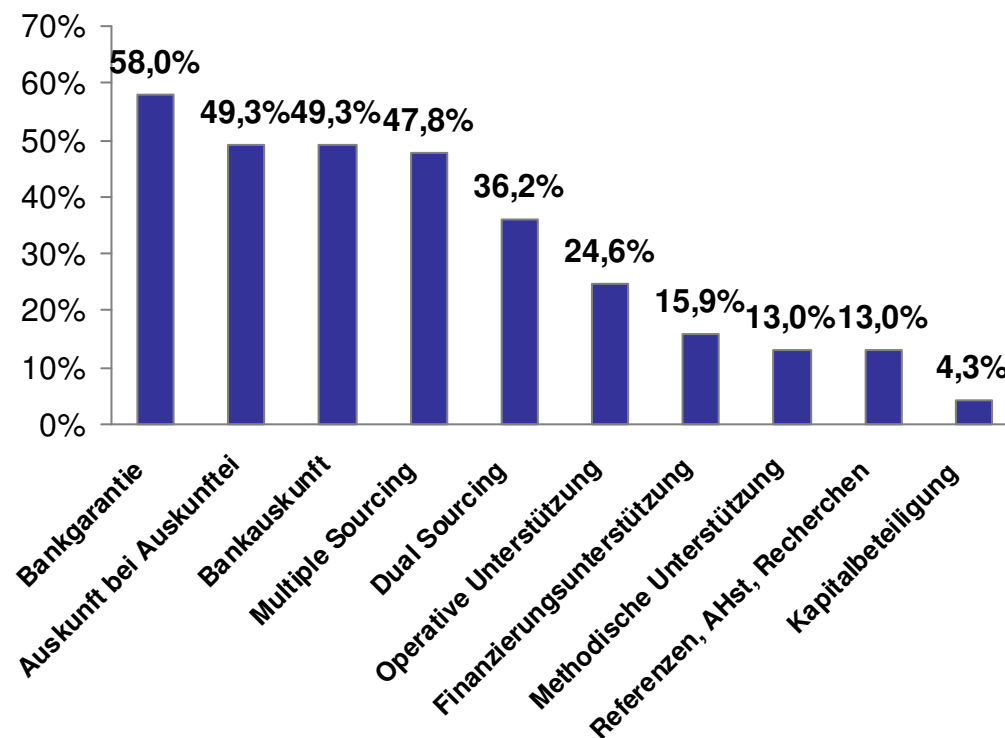
- Großunternehmen berücksichtigen politische Risiken eher in den Lieferkonditionen als KMU
- Der Abschluss von speziellen Versicherungen wird wiederum öfters von KMU angewandt als von Großunternehmen

## Absicherungsinstrumente

### Banken nehmen bei der Absicherung gegen Liefer- / Erfüllungsrisiken eine wichtige Rolle ein

#### Internationales Liefer-/Erfüllungsrisiko – Absicherung

Häufigkeit, in %



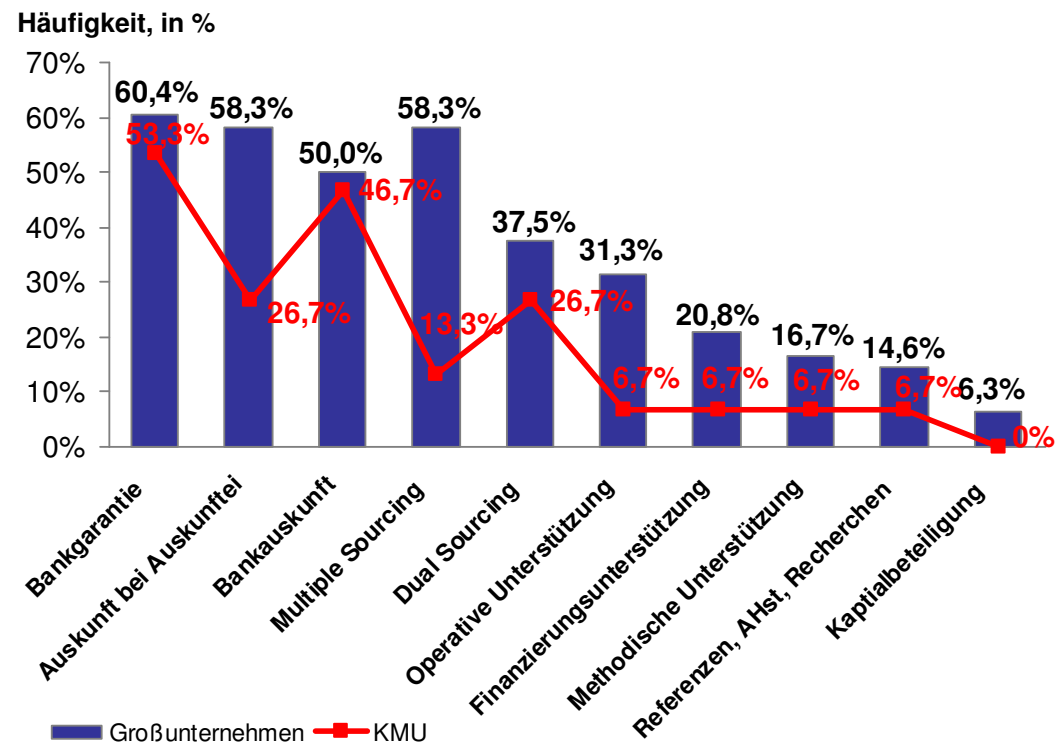
n= 69, Mehrfachnennungen möglich

- Bei der Absicherung der Liefer-/Erfüllungsrisiken nehmen Banken eine bedeutende Rolle ein
  - Bankgarantien und Bankauskünfte zählen zu den beliebtesten Absicherungsinstrumenten
- Multiple Sourcing Strategien werden öfters eingesetzt als Dual Sourcing Strategien
- Jedes vierte Unternehmen unterstützte bereits Lieferanten auf operativer Ebene

## Absicherungsinstrumente

Während Großunternehmen Multiple Sourcing Strategien bevorzugen, setzen KMU eher auf eine Dual Sourcing Strategie

### Internationales Liefer-/Erfüllungsrisiko – Absicherung, nach Unternehmensgröße



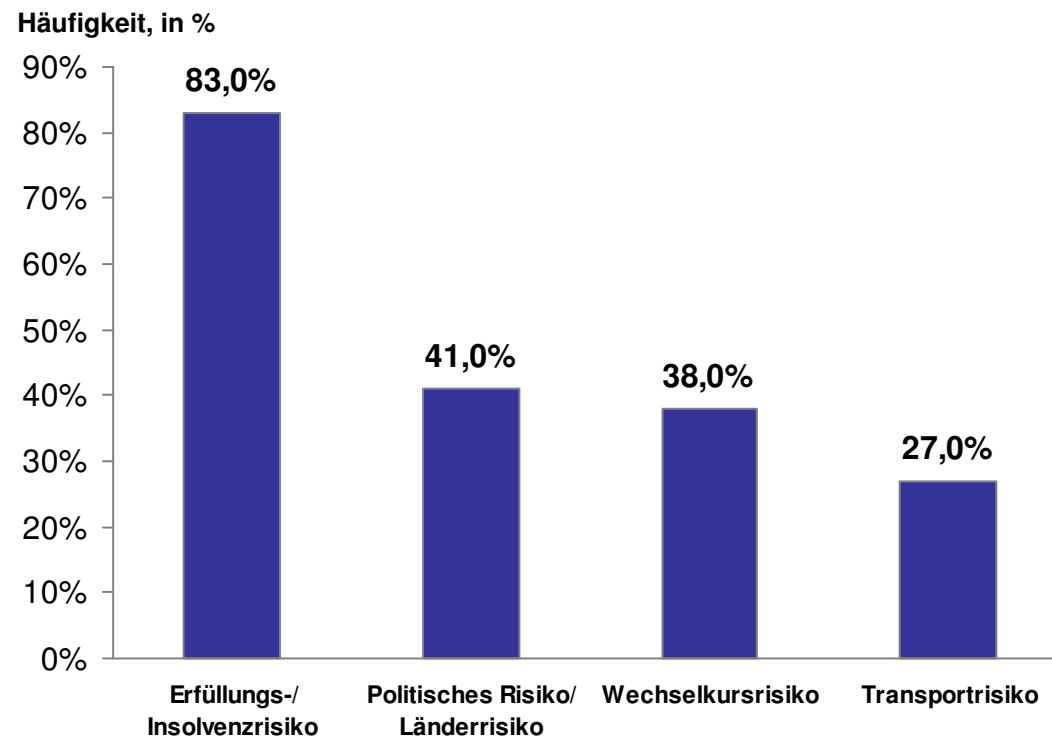
n= 48 (Großunternehmen), 15 (KMU), Mehrfachnennungen möglich

- KMU sichern sich tendenziell weniger oft gegen Liefer-/ Erfüllungsrisiken ab als Großunternehmen
- Während Großunternehmen eher auf Multiple Sourcing Strategien setzen, bevorzugen KMU eine Dual Sourcing Strategie

## Zukünftige Erwartungen

### Für die Zukunft rechnen die Unternehmen vor allem mit einem steigenden Erfüllungs-/ und Insolvenzrisiko

#### Welche Risikogruppe(n) werden durch die Krise in Zukunft an Relevanz gewinnen?



n= 100, Mehrfachnennungen möglich

- Die befragten Unternehmen erwarten für die Zukunft vor allem ein steigendes Erfüllungs-/ Insolvenzrisiko
- Politische Risiken und Wechselkursrisiken werden laut 4 von 10 Unternehmen zukünftig steigen
- Nur jedes vierte Unternehmen rechnet zukünftig mit einem steigenden Transportrisiko

## Kontakt

**BMÖ**

BUNDESVERBAND MATERIALWIRTSCHAFT, EINKAUF  
UND LOGISTIK IN ÖSTERREICH

BMÖ – Bundesverband Materialwirtschaft,  
Einkauf und Logistik in Österreich

Dkfm. Heinz Pechek

Liechtensteinstraße 35

1090 WIEN

Tel.: (+43) 1 367 9352

**WU**  
WIRTSCHAFTS  
UNIVERSITÄT  
WIEN VIENNA  
UNIVERSITY OF  
ECONOMICS  
AND BUSINESS

Wirtschaftsuniversität Wien

Institut für BWL des Außenhandels

Althanstraße 51

1090 WIEN

Tel.: (+43) 1 31336 4371

Kontakt Studienautor: [clemens.kopf@gmx.at](mailto:clemens.kopf@gmx.at), Tel.: +43 650 9290783