

TECHNISCHE UNIVERSITÄT MÜNCHEN  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre – Unternehmensführung, Logistik & Produktion  
Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann

# FRÜHAUFKLÄRUNG VON LIEFERANTENINSOLVENZRISIKEN

– EINE THEORETISCHE UND EMPIRISCHE ANALYSE –

Dipl.-Kffr. Univ. Julia-Kristin Carola Jarausch

Vollständiger Abdruck der von der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
der Technischen Universität München zur Erlangung des akademischen Grades eines

*Doktors der Wirtschaftswissenschaften*

*(Dr. rer. pol.)*

genehmigten Dissertation.

Vorsitzender: .....

Prüfer der Dissertation: 1.....

2.....

3.....

Die Dissertation wurde am ..... bei der Technischen Universität  
München eingereicht und durch die Fakultät der Wirtschaftswissenschaften am  
..... angenommen.

**Inhaltsverzeichnis**

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XIII</b>
<b>Anhangsverzeichnis</b> .....	<b>XVI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XVII</b>
<b>1 Einführung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Ausgangssituation .....	2
1.2 Problemstellung .....	7
1.3 Behandlung der Thematik in der Literatur .....	11
1.3.1 Lieferantenmanagement und Lieferantenbewertung .....	11
1.3.2 Risiko und Risikomanagement .....	15
1.3.3 Krisenmanagement und Insolvenzen .....	18
1.3.4 Finanzmanagement .....	20
1.4 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	22
<b>2 Konzeptioneller Bezugsrahmen</b> .....	<b>25</b>
2.1 Grundlagen des Lieferantenmanagements .....	25
2.1.1 Definitionen zum Lieferantenmanagement .....	26
2.1.2 Ziele und Aufgaben des ganzheitlichen Lieferantenmanagements .....	27
2.1.3 Ganzheitliches Lieferantenmanagement .....	28
2.1.4 Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen .....	33
2.2 Grundlagen des Risikomanagements .....	44
2.2.1 Definitionen zum Risikomanagement .....	44
2.2.2 Ziele und Aufgaben des Risikomanagements .....	49
2.2.3 Systematisierung von Risiken .....	51
2.2.4 Die Phasen des Risikomanagements .....	53
2.2.5 Risiken in Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen .....	59
2.3 Grundlagen des Krisen- und Insolvenzmanagements .....	64
2.3.1 Definitionen und begriffliche Abgrenzung .....	64

2.3.2	Merkmale und Verlaufsmodelle des Krisenmanagements .....	66
2.3.3	Krisen- und Insolvenzursachen .....	68
2.3.4	Insolvenzmanagement .....	72
2.4	Grundlagen der Frühaufklärung .....	75
2.4.1	Definition der Begriffe Frühwarnung, Früherkennung, Frühaufklärung .....	76
2.4.2	Ziele und Aufgaben von Frühaufklärungssystemen .....	77
2.4.3	Generationen von Frühaufklärungsansätzen .....	79
2.5	Rechtliche Grundlagen zur Offenlegungspflicht .....	89
2.5.1	Definitionen zur Offenlegung .....	89
2.5.2	Verpflichtungen nach HGB und PubliG .....	90
2.5.3	Besonderheiten „Konzern“ .....	93
2.6	Zusammenfassung des konzeptionellen Bezugsrahmens .....	100
<b>3</b>	<b>Modellbildung zur Gestaltung eines Frühaufklärungssystems für Lieferanteninsolvenzrisiken .....</b>	<b>103</b>
3.1	Zielkriterien und Leitlinien des Modells .....	104
3.2	Modell zur Frühaufklärung von Lieferanteninsolvenzrisiken .....	108
3.3	Modellbasierte Aufgabenanalyse .....	110
3.4	Zusammenfassung der Modellbildung .....	111
<b>4</b>	<b>Einflussgrößen des Modells .....</b>	<b>112</b>
4.1	Identifikation der Einflussgrößen .....	112
4.2	Validierung der Einflussgrößen durch Experteninterviews .....	114
4.3	Vertiefung der Einflussgrößen durch Fallstudien .....	115
4.4	Theoretische Fundierung der Einflussgrößen .....	121
4.4.1	Theoretische Analyse der Einflussgrößen .....	122
4.4.2	Wirkung der Einflussgrößen im Modell .....	137
4.5	Bewertung der Einflussgrößen in der Praxis .....	140
4.6	Ableitung von Lieferantentypen .....	143
4.6.1	Empirischer Rahmen .....	143
4.6.2	Empirische Analyse zur Bestimmung des Lieferantentypen .....	148

4.7	Zusammenfassung der Einflussgrößen .....	165
<b>5</b>	<b>Gestaltungsfelder zur Frühaufklärung von Lieferanteninsolvenzrisiken .....</b>	<b>167</b>
5.1	Vorabanalyse zur Bestimmung der potenziellen Gefährdung des Abnehmers durch eine Lieferanteninsolvenz .....	167
5.1.1	Bestimmung des Gefährdungsgrades des Abnehmers .....	167
5.1.2	Wirtschaftlichkeitsbetrachtung .....	174
5.1.3	Hypothesen zur empirischen Überprüfung des Gestaltungsfeldes .....	175
5.1.4	Empirische Befunde zur Prüfung des Gestaltungsfeldes .....	176
5.1.5	Zusammenfassung .....	180
5.2	Klassifizierung des Lieferanten .....	181
5.2.1	Verfügbarkeit von relevanten Informationen .....	181
5.2.2	Zuordnung zum Analyseraster .....	183
5.2.3	Hypothesen zur empirischen Überprüfung des Gestaltungsfeldes .....	185
5.2.4	Empirische Befunde zur Prüfung des Gestaltungsfeldes .....	186
5.2.5	Zusammenfassung .....	188
5.3	Methodenauswahl zur Bestimmung der Insolvenzwahrscheinlichkeit .....	189
5.3.1	Informelle Methoden zur Frühaufklärung von Lieferanteninsolvenzrisiken .....	191
5.3.2	Formelle Methoden zur Frühaufklärung von Lieferanteninsolvenzrisiken .....	192
5.3.3	Untersuchung zur Prognosegüte der formellen Methoden .....	204
5.3.4	Empirische Befunde zur Prüfung des Gestaltungsfeldes .....	209
5.3.5	Zusammenfassung .....	216
5.4	Einordnung des Lieferanten in Risikogruppe .....	217
5.4.1	Beschreibung der Kenngrößen zur Bestimmung der Insolvenzwahrscheinlichkeit eines Lieferanten .....	217
5.4.2	Methoden zur Bewertung der definierten Kenngrößen .....	227
5.4.3	Zuordnung zur Risikogruppe .....	229
5.4.4	Hypothesen zur empirischen Überprüfung des Gestaltungsfeldes .....	234
5.4.5	Empirische Befunde zur Prüfung des Gestaltungsfeldes .....	237
5.4.6	Zusammenfassung .....	276

nationalen und sich nachhaltig verändernden Lieferantenstruktur. Outsourcing bedingt eine Übertragung von Wertschöpfungsaktivitäten auf den Lieferanten. Für das outsourcing Unternehmen ergeben sich so neue Risiken, die dem Beschaffungsprozess zuzuordnen sind. Zusätzlich zeigt sich vermehrt eine Ausrichtung auf Single-Sourcing-Strategien.<sup>9</sup> Diese Unternehmenspolitik fordert eine Neuaufteilung der Aufgaben zwischen Abnehmern und Lieferanten und führt zu einer Verschiebung in der Wertschöpfungskette.<sup>10</sup> So führt eine Zunahme des Bezugs fremdbezogener Leistungen zu Skaleneffekten bei der Beschaffung. Andererseits bedingt die kundenindividuelle Fertigung aber ein beim Lieferanten entstehendes spezifisches Know-how, das dem Abnehmer oftmals fehlt. Zusätzlich lassen sich eine Erhöhung der Produktvarianten, die Modularisierung und eine steigende Komplexität der Beschaffungsgüter erkennen. Hierdurch verstärkt sich die Höhe des Schadens seitens des Abnehmers bei Lieferausfall erheblich, da durch das notwendige und bei weiteren Lieferanten oftmals nur bedingt vorhandene spezifische Know-how nicht unmittelbar auf einen Ersatzlieferanten zurückgegriffen werden kann.

In Anbetracht der hohen Bedeutung im Umgang mit Lieferanten besteht das Bedürfnis, das Erfolgspotenzial des Lieferantenmanagements zu sichern und langfristige, risikobehaftete Entwicklungen frühzeitig transparent zu machen. Ein Frühaufklärungssystem leistet einen wesentlichen Beitrag zur Schaffung dieser Transparenz.<sup>11</sup> Wesentliche Risikofaktoren werden frühzeitig sichtbar. So ist die rechtzeitige Handhabung von entstandenen Risiken möglich.

Ziel der Arbeit ist die Entwicklung einer Vorgehensweise, die eine frühzeitige Erkennung von Lieferanteninsolvenzrisiken erlaubt und im Sinne eines ganzheitlichen Konzeptes auch den Umgang mit insolvenzgefährdeten Lieferanten berücksichtigt. Abnehmern soll es ermöglicht werden, das Lieferanteninsolvenzrisiko zu beurteilen. Hierzu zählen sowohl das Schadensausmaß als auch die Eintrittswahrscheinlichkeit einer Lieferanteninsolvenz. Untersuchungsgegenstand sind dabei alle Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen produzierender Unternehmen.

### 1.1 Ausgangssituation

In einem von zunehmender Komplexität und Dynamik<sup>12</sup> sowie einer steigenden Zahl an Diskontinuitäten geprägten Umfeld geraten Unternehmen leichter und schneller in wirtschaftliche Schieflagen. Ursache einer Unternehmensschieflage ist sehr häufig das zu späte Erkennen von Risiken und damit einhergehende, nicht mehr abwendbare Krisen. Im schlimmsten Fall bedeutet dies die Insolvenz eines Lieferanten. Zur Reduzierung der Eintrittswahrscheinlichkeit und zur Minimierung des Schadens, der durch den Wegfall des Lieferanten beim Abnehmer entsteht, sind Frühaufklärungssysteme einzusetzen. Mit zunehmender Komplexität des Unternehmensumfeldes er-

<sup>9</sup> Vgl. Sebastian, K.-H.; Niederdrenk, R. (2002), S. 495 und 498 und Wildemann, H. (2010a), S. 10 und 13.

<sup>10</sup> Vgl. Arnolds, H.; Heege, F.; Tussing, W. (1998), S. 333; Maron, B.; Brückner, J. (1998), S. 718; Wildemann, H. (2010n), S. 109; Wildemann, H. (2010h), S. 72 und Wildemann, H. (2010l), S. 2 und 89.

<sup>11</sup> Vgl. o. V. (1999b), S. 124.

<sup>12</sup> Vgl. Link, P. (2001), S. 1.

höht sich der Zeitbedarf für die Initiierung und Umsetzung von Maßnahmen zur Reduzierung von Risiken. Ein dynamisches, sich schnell veränderndes Umfeld führt zu einer Verkürzung der verfügbaren Reaktionszeit. Diese Zeitlücke zwischen verfügbarer und benötigter Reaktionszeit ist durch die Anwendung eines Frühaufklärungssystems für Lieferanteninsolvenzrisiken zu schließen.

Tendenziell zeigte sich in den letzten Jahren eine steigende Entwicklung von Unternehmensinsolvenzen und damit auch Lieferanteninsolvenzen. Waren im Jahr 1992 10.920 Unternehmen in Deutschland insolvent, stieg 2008 die Zahl auf 29.291 Unternehmen und im Jahr 2009 auf 32.687 Unternehmen. Im Jahr 2003 erreichte der Wert mit 39.320 Unternehmen seinen höchsten Wert (vgl. Abbildung 1-1).<sup>13</sup>

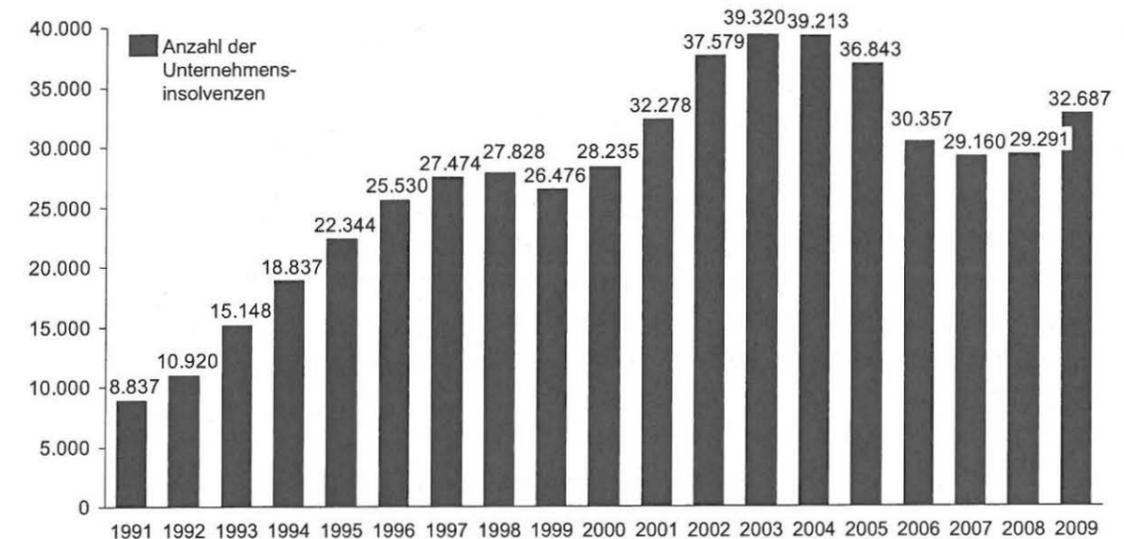


Abbildung 1-1: Entwicklung von Unternehmensinsolvenzen<sup>14</sup>

Eine Analyse der Unternehmensinsolvenzrisiken nach Wirtschaftsbereichen für das Jahr 2009 ergab, dass im verarbeitenden Gewerbe 3.092 Insolvenzverfahren angemeldet wurden. Dies entspricht einer Zunahme von 40,5 Prozent gegenüber dem Vorjahr. So wurden konkret für den Bereich der Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen gegenüber dem Vorjahr ein Anstieg der Insolvenzzahlen um 238,5 Prozent auf 88 Verfahren verzeichnet, im Bereich des Maschinenbaus um 75,3 Prozent auf 340 Unternehmen und im Bereich der Herstellung von chemischen Erzeugnissen nahm die Zahl der Verfahrensanmeldungen im Vergleich zum Vorjahr um 55,6 Prozent auf 70 Unternehmen zu. Diese Zahlen verdeutlichen das enorm hohe Risiko eines Unternehmens, mit einer Lieferanteninsolvenz konfrontiert zu werden (vgl. Abbildung 1-2). Viele dieser Unternehmensschieflagen lassen sich auf ein mangelhaftes oder gänzlich fehlendes Risikobewusstsein oder auf unzureichende Kontroll- und Informationsmechanismen zurückführen.<sup>15</sup>

<sup>13</sup> Vgl. Angele, J. (2007), S. 354 und Angele, J. (2008), S. 304.

<sup>14</sup> Vgl. Angele, J. (2007), S. 354; Angele, J. (2008), S. 304; o. V. (2009a), S. 1 und o. V. (2010c), S. 7.

<sup>15</sup> Vgl. Büschemann, K.-H. (2009), S. 33.

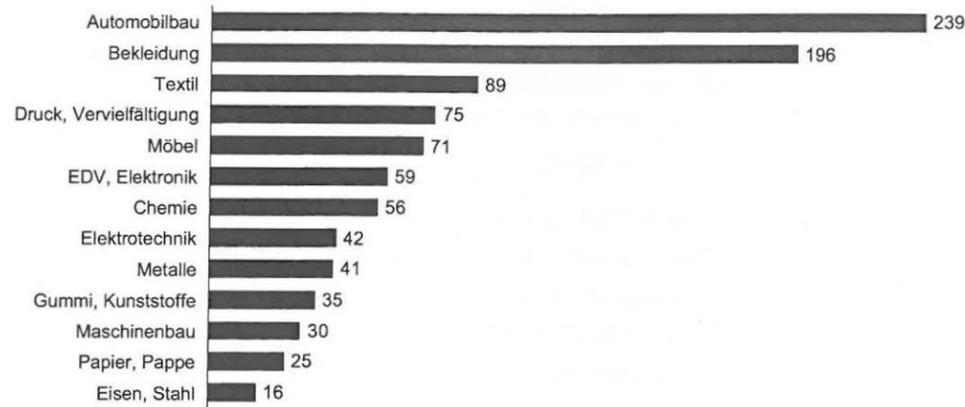


Abbildung 1-2: Insolvenzzuwächse in Industriebranchen Deutschlands im Jahr 2009<sup>16</sup>

Eine aktuelle Studie ermittelte die verschiedenen Gründe für den Anstieg der Unternehmensinsolvenzen. Der wesentliche Krisentreiber ist die aktuelle Auftragsituation der einzelnen Unternehmen. Das Ausbleiben neuer Aufträge ist mit Abstand der wichtigste Grund für den Anstieg der Insolvenzzahlen, gefolgt von der Stornierung oder Verschiebung bereits erteilter Aufträge. Bereits an dritter Stelle steht der Dominoeffekt durch Insolvenzen von Auftraggebern und Lieferanten. Die weiteren Gründe sind die Krisenanfälligkeit von Unternehmen, die von Private-Equity aufgekauft und mit hohen Schulden belastet wurden, sowie eine restriktivere Kreditvergabe der Banken (vgl. Abbildung 1-3).<sup>17</sup>

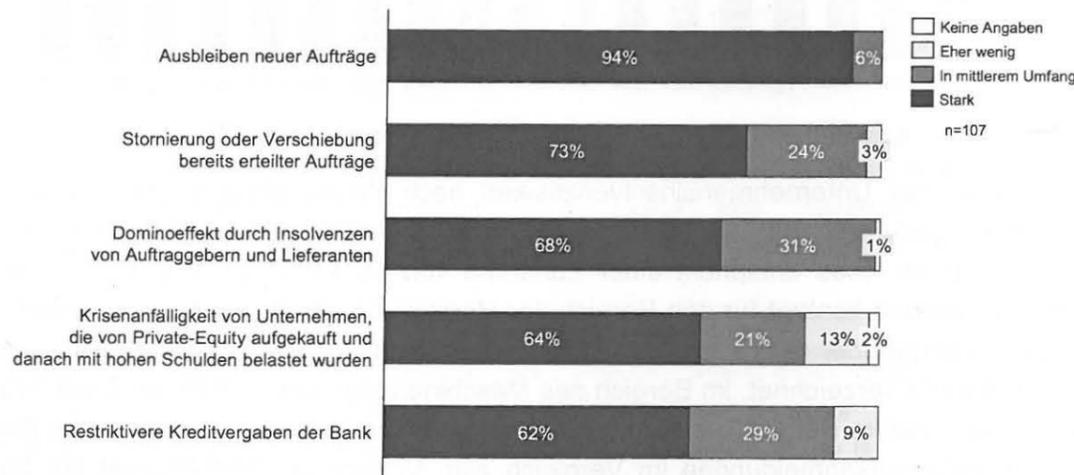


Abbildung 1-3: Die wichtigsten Gründe für den erwarteten Anstieg der Insolvenzzahlen<sup>18</sup>

Die Auswirkung der Insolvenzgefahr eines Lieferanten im Beschaffungsbereich und damit die Notwendigkeit der Frühaufklärung von Insolvenzrisiken werden auch vor dem Hintergrund der aktuellen Wirtschaftskrise weiter an Bedeutung gewinnen.<sup>19</sup> In den

<sup>16</sup> Vgl. o. V. (2010a), S. 6.  
<sup>17</sup> Vgl. o. V. (2009b), S. 10.  
<sup>18</sup> o. V. (2009b), S. 10.  
<sup>19</sup> Vgl. o. V. (2009b), S. 3.

Medien veröffentlichte Berichte zu Problemen der Automobilindustrie und ihrer Zulieferer unterstreichen dies.<sup>20</sup> Die größte Gefahr ist darin zu sehen, dass die aus der Wertschöpfungskette fallenden Glieder nicht oder nicht in angemessener Zeit ersetzt werden können. Insbesondere Branchen, in denen einzelne Unternehmen sehr geringe Fertigungstiefen aufweisen, wie beispielsweise in der Automobilindustrie, stellt dies vor enorme Herausforderungen. Experten erwarten, dass aufgrund der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise die Anzahl der Lieferanteninsolvenzen drastisch zunehmen wird.<sup>21</sup> Um die Versorgungssicherheit der eigenen Produktion und die Einhaltung von Lieferterminen zu gewährleisten, müssen Unternehmen daher ihre Lieferanten umfassend, schnell und zuverlässig auf Risiken überprüfen.

„Was wir in diesem Zeitalter des radikalen Wandels benötigen, ist der Gebrauch von Vorhersagen als ein Weg, um Zeit zu kaufen. Um die Gefahren aufzuspüren, bevor sie unhandhabbar werden und um die Gelegenheiten zu erfassen, bevor sie verloren sind.“<sup>22</sup> Diese Aussage kann als Grundlage und Leitgedanke dieser Arbeit angenommen werden. Durch den Zeitvorsprung, der sich durch ein möglichst frühzeitiges Erkennen von Lieferanteninsolvenzrisiken ergibt, kann mit entsprechenden Maßnahmen seitens des Lieferanten die Weiterentwicklung einer Krise bis hin zur Insolvenz vermieden werden. Zudem ist die Bewältigung einer nicht mehr abwendbaren Insolvenz durch den Einsatz zielgerichteter Methoden der Risikohandhabung seitens des Abnehmers schneller und einfacher möglich. Eine Befragung von Unternehmen verschiedener Branchen zeigt jedoch, dass ein Großteil der Unternehmen lediglich auf das Eintreten von Risiken in der Beschaffung reagiert, anstatt diese systematisch und proaktiv zu managen (vgl. Abbildung 1-4).

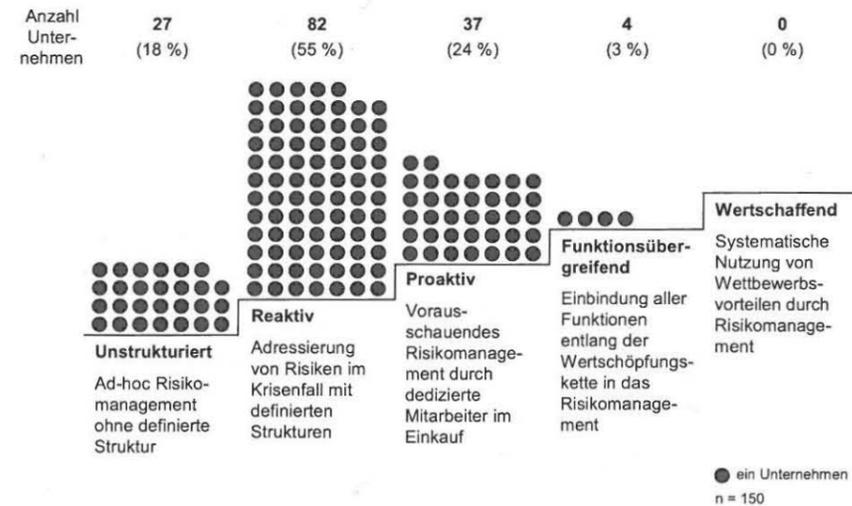


Abbildung 1-4: Reifegrad des Risikomanagements in der Beschaffung<sup>23</sup>

<sup>20</sup> Vgl. Büschemann, K.-H. (2009), S. 33.  
 „In Branchen wie dem Automobilbau erleben die Hersteller, dass drei bis fünf Zulieferer pro Woche Insolvenz anmelden.“ (Ronald Bogaschewsky; in: Reppesgaard, L. (2009)).  
<sup>21</sup> Vgl. Nierhaus, W. (2010), S. 8.  
<sup>22</sup> Ian Wilson (ehemaliger Leiter der strategischen Planung, General Electric); in: Krystek, U.; Müller-Stewens, G. (1993), S. 2.  
<sup>23</sup> Wyman, O. (2010).