



## Anfällige Lieferketten – Risiken frühzeitig erkennen und gegensteuern

Risikomanagement rückt verstärkt in das Blickfeld der Einkäufer. Ein Aspekt ist hierbei die Beobachtung der finanziellen Lage der Lieferanten. Entscheidend ist heute das frühzeitige Erkennen von Schwächen, um damit verbundenen Risiken eines Totalausfalls zu begegnen. Besonders die enge Bindung an strategische Lieferanten erfordert bei Unternehmen ein qualifiziertes Erkennen und Bewerten von Frühwarnsignalen für eine gefährdete Lieferantenbeziehung.

### Bilanzen allein reichen nicht

Die Einschätzung des Lieferantenrisikos erfolgt in herkömmlicher Weise auf Basis von Vergangenheitsdaten wie Bilanzkennzahlen und anhand eigener Erfahrungen. Doch häufig fehlen Daten zur kurzfristigen Beurteilung von Lieferanten, da Bilanzen meistens nicht unterjährig verfügbar sind und gerade in Deutschland nicht alle Unternehmen der Publizitätspflicht unterliegen. Klassische Ratingagenturen, die sich auf die Berechnung von Kennziffern aus Bilanzen beschränken, versagen bei der unterjährigen Beurteilung, weil Bilanzen nicht oder nur unzureichend in die Bewertungsmodelle einbezogen werden.

Mittels moderner Scoringtechniken können Unternehmen nunmehr Vergangenheitsdaten und aktuelle Entwicklungen gemeinsam betrachten, um das Ausfallrisiko für jeden Marktteilnehmer zu errechnen. Bezahlt beispielsweise ein Lieferant seine Rechnungen bei seinen eigenen Lieferanten nicht mehr oder plötzlich verzögert, so wird dieser Umstand automatisch und zeitverlustfrei in die D&B Scores eingearbeitet. D&B erfasst mit seinem Zahlungserfahrungspool DunTrade jährlich allein in Deutschland über 500 Millionen Rechnungen und kontrolliert deren Bezahlung. Eine permanente Überwachung ist damit bereits jetzt Realität.

## Risikobewertung durch Analyse von Konzernstrukturen – Beispiel Automobilindustrie

In keiner anderen Branche wird der Lieferstabilität so viel Bedeutung zugemessen wie in der Automobilindustrie. Engpässe und Verzögerungen bedeuten hier schnell Millionenverluste und machen ein effektives Supply Risk Management unerlässlich. In einer aktuellen Studie untersuchte D&B Deutschland diesen Beschaffungsmarkt mit 132.000 europäischen Automobilzulieferern (darunter rund 25.000 deutsche Unternehmen) hinsichtlich ihrer Risikoentwicklung.

Zentraler Punkt war hierbei die Betrachtung der Verflechtungsstrukturen zwischen den Automobilzulieferern in Verbindung mit dem Zahlungsverhalten als Frühwarnindikator. Die Frage war: Lässt sich an der finanziellen Performance einer Unternehmensgruppe frühzeitig eine Instabilität erkennen, während der unmittelbare eigene Lieferant noch „gesund“ erscheint?

### Folgende Ergebnisse konnte D&B ermitteln:

**erstens:** Konzerne weisen hinsichtlich der Ausfallwahrscheinlichkeit ein „Gruppenverhalten“ aus, das sich an der Häufigkeit „schlechter“ Insolvenzprognosen innerhalb eines Konzerns erkennen lässt.

**zweitens:** Auch hier zeigt sich die starke Indikation der Insolvenzwahrscheinlichkeit durch das Zahlungsverhalten – die aktuelle höchste Risikoklasse zahlte bereits vor 12 Monaten Rechnungen durchschnittlich 15 Tage später als der Durchschnitt der Industrie.

**drittens:** Ein überraschendes Ergebnis ergab die Betrachtung des Zahlungsverhaltens der konzerngebundenen Unternehmen. Hier konnte D&B einen neuen Indikator ermitteln: die Volatilität, d. h. die Schwankungen im Zahlungsverhalten der Tochterunternehmen eines Konzerns. Mit einem Bild gesprochen – es scheint, als wandere die Liquidität von einem zum anderen Konzernmitglied, um die schlimmsten Löcher zu stopfen und immer wieder Lieferanten mit Zahlungen zu befriedigen.



## Fazit

Bereits heute können aktuelle Lösungen für das Lieferantenmanagement – z. B. der D&B Portfoliomanager – Informationen über Risikoprognose, Zahlungsverhalten und globale Konzernstrukturen in einer Anwendung analysieren und übersichtlich darstellen. Ein nächster Schritt kann die Einbeziehung ganzer Konzerne in die Risikobeobachtung sein, um rechtzeitig gewarnt zu sein und umgehend handeln zu können. Von da ist es nur ein kleiner Schritt bis zur Überwachung kompletter Supply Chains und Wertschöpfungsnetzwerke, um deren Risiken langfristig und konsequent zu überwachen.

Autoren: Michael Seifert und Christian Wagenlechner, D&B Deutschland