Supply Risk Management

Planung, Steuerung und Überwachung von Supply Chains

Von **Prof. Dr. Michael Henke**

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über dnb.ddb.de abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

ESV.info/978 3 503 11220 3

ISBN: 978 3 503 11220 3

Alle Rechte vorbehalten © Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2009 www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Bibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

> Satz: Quednau, Haan Druck und Bindung: Hubert & Co, Göttingen

Geleitwort

Die Defizite bei der Überwachung von Unternehmen und bei der Einrichtung von Risikomanagementsystemen sind evident: Überwachung und Risikomanagement sind fast zehn Jahre nach Inkrafttreten des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) weder ausreichend spezifiziert noch operationalisiert. Die Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich zwar schon seit vielen Jahren aus unterschiedlichen Perspektiven mit Problemen der Überwachung und des Risikomanagements. Die Spezifizierung und die Operationalisierung dieser Themen werden aber nach wie vor vernachlässigt.

Die Überwachung von Unternehmen, der die prozessunabhängige Prüfung (= Revision) und die prozessabhängige Kontrolle unterzuordnen sind, wird unternehmensintern generell in einem Internen Überwachungssystem (IÜS) realisiert. Das Interne Überwachungssystem geht begrifflich auf das amerikanische Internal Control-System zurück. Dieses System wurde durch das "Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)" im COSO-Report (üblicherweise als COSO I bezeichnet) in den Blickpunkt des öffentlichen Interesses gerückt. Das Internal Control-System ist seit der Report-Veröffentlichung im Jahr 1992 zur Leitlinie für die Beurteilung von Internen Überwachungssystemen geworden. Im deutschen Sprachraum ist zu beachten, dass es ungenau, unvollständig und falsch ist und schon immer falsch war, das amerikanische Internal Control-System mit dem Begriff "Internes Kontrollsystem" (IKS) zu übersetzen. Es ist vielmehr richtig, vom Internen Überwachungssystem zu sprechen. Denn nur unter diesem Begriff können neben organisatorischen Sicherungsmaßnahmen und Kontrollen auch Interne Revisionen berücksichtigt werden.

Zur Einrichtung eines Internen Überwachungssystems ist der Vorstand seit Inkrafttreten des KonTraG am 1. Mai 1998 verpflichtet:

"Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden" (§ 91 Abs. 2 AktG).

Risikomanagement wird jedoch nicht im Gesetz (§ 91 Abs. 2 AktG) angesprochen (wie vielfach falsch in der Literatur behauptet wird), sondern in der Begründung zu der gesetzlichen Vorschrift des § 91 Abs. 2 AktG:

"Die Verpflichtung des Vorstands, für ein angemessenes Risikomanagement und für eine angemessene interne Revision zu sorgen, soll verdeutlicht werden. …".

Zu Beginn des neuen Jahrtausends haben Unternehmen wie Worldcom und Enron ihre europäischen Gegenstücke z.B. in Parmalat gefunden. Das Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission hat nach diesen spektakulären Bilanzskandalen die enge Verbindung von Überwachung und Risikomanagement aufgegriffen; mit dem **Enterprise Risk** Management (ERM) Framework (üblicherweise als COSO II bezeichnet) wurde im Jahr 2004 eine substantielle Weiterentwicklung des COSO-Reports vorgelegt. Die Verlässlichkeit der Berichterstattung ist dadurch von der Finanzberichterstattung auf alle internen und externen Berichte des Unternehmens zur besseren Überwachung ausgeweitet worden. Ein "Business Reporting" tritt somit an die Stelle eines "Financial Reporting", um die Informationsbedürfnisse der Shareholder und der Stakeholder besser befriedigen zu können. Die strategische Ausrichtung ist im Framework als Zielkategorie neu hinzugefügt worden. Darüber hinaus wurden für das Risikomanagement notwendige Komponenten in das Framework aufgenommen. Das Modell des Enterprise Risk Management führt damit die Themen zu Überwachungssystemen und Risikomanagementsystemen zusammen.

Das Modell des Entreprise Risk Management Framework beinhaltet die folgenden drei Dimensionen:

- 1. Die erste Dimension umfasst vier Zielkategorien "Strategic" (Strategie), "Operations" (Geschäftsprozesse), "Reporting" (Berichterstattung) und "Compliance" (Einhaltung von Vorschriften); die Zielkategorien der ersten Dimension beziehen sich jeweils auf die Komponenten der zweiten Dimension.
- 2. Die zweite Dimension umfasst acht Komponenten: "Internal Environment" (Internes Umfeld), "Objective Setting" (Zielbestimmung), "Event Identification" (Ereignisidentifikation), "Risk Assessment" (Risikobewertung), "Risk Response" (Risikosteuerung), "Control Activities" (Kontrollaktivitäten), "Information and Communication" (Information und Kommunikation) sowie "Monitoring" (Überwachung).
- 3. Die dritte Dimension umfasst alle organisatorischen Einheiten des Unternehmens "Entity-Level" (Unternehmensebene), "Division" (Abteilung), "Business Unit" (Geschäftsbereich) und "Subsidiary" (Tochtergesellschaft); die erste und die zweite Dimension sind auf die dritte Dimension anzuwenden.

Es ist davon auszugehen, dass sich das Enterprise Risk Management Framework – genauso wie dessen Vorgänger, der COSO-Report – weltweit verbreiten wird. Das COSO-Framework entspricht den Anforderungen des "Sarbanes-Oxley Act of 2002" (SOA). Der Sarbanes-Oxley Act hat zwar in Deutschland zunächst nur Auswirkungen auf Vorstand, Interne Revision, Aufsichtsrat und Abschlussprüfer der Unternehmen, die den US-amerikanischen Kapitalmarkt nutzen. Auf europäischer Gesetzgebungsebene zeichnen sich jedoch Annäherungstendenzen an die US-amerikanische Rechtslage ab.

Die ordnungsmäßige Anwendung der Section 404 des Sarbanes-Oxley Act setzt die Entwicklung von Dokumentations- und Beurteilungs-Methoden voraus, die sowohl effizient sind als auch zur Verbesserung der (Prüfbarkeit der) Unternehmensprozesse beitragen können. Das Enterprise Risk Management Framework kann in diesem Zusammenhang als ausreichend und vollständig bezeichnet werden.

Die konkrete Ausgestaltung (Spezifizierung) und die Umsetzung (Operationalisierung) des Enterprise Risk Management stehen allerdings noch aus.

Ein Unternehmensbereich, mit dem sich die Wissenschaft und die Praxis in Deutschland in der jüngeren Vergangenheit intensiver auseinandersetzen, ist aus einer organisationstheoretischen Perspektive für eine ERM-konforme Spezifizierung und Operationalisierung geradezu prädestiniert – das **Supply Management**.

Supply Management ist in der internationalen Betriebswirtschaftslehre die ganzheitliche, integrative beschaffungsseitige Planung, Steuerung und Überwachung der internen und externen Wertschöpfungskette.

Das Supply Management ist eine Querschnittsaufgabe und hat insofern Anknüpfungspunkte zu vielen betrieblichen Hauptfunktionen und anderen Querschnittsfunktionen bzw. Organisationsbereichen. Zahlreiche organisatorische Einheiten lassen sich bei der Anwendung der Zielkategorien und der Komponenten des Enterprise Risk Management Modells auf das Supply Management berücksichtigen.

Diese Begründung für eine Spezifizierung und Operationalisierung von Überwachung und Risikomanagement am Beispiel des Supply Management ist eher theoretisch. Praktische Gründe sind ebenfalls ausschlaggebend für die Auswahl: Supply Management gewinnt wegen sinkender Wertschöpfungstiefen von Unternehmen zunehmend und nachhaltig an Bedeutung. Diese Entwicklung führt zu einer steigenden Fragmentierung und Komplexität der Wertschöpfungsketten mit den dadurch entstehenden Risiken. Die bei den eigenen Lieferanten und Sub-Lieferanten deutlich sichtbare große Anzahl von Unternehmensinsolvenzen zählt zu den Risiken mit dem größten Gefährdungspotential. Darüber hinaus existiert eine Vielzahl weiterer Risiken im Supply Management, die bislang nicht ausreichend beeinflusst werden.

Betrug und Untreue sind typisch für Delikte in Beschaffung und Einkauf. Korruption ist die am häufigsten auftretende Form von Wirtschaftskriminalität ("Fraud"). Es ist davon auszugehen, dass die jährlich wiederkehrenden Korruptionsskandale nur die Spitze eines Eisbergs sind: ein Fraud-orientiertes Konzept zum richtigen Umgang mit solchen Managementrisiken im Supply Management ist nur selten vorhanden.

Überwachung, Risikomanagement und Supply Management sind einzeln oder in ihrer Kombination nicht nur wichtige theoretische Untersuchungsobjekte, sondern auch zwingende praktische Notwendigkeiten. Die Themen zum Überwachungssystem und zum Risikomanagementsystem werden aber sowohl in der Praxis des Supply Management als auch in Beschaffungsmonographien vernachlässigt.

Überwachung und Risikomanagement sind integrale Bestandteile im System der Corporate Governance; sie sind den anderen System-Elementen (vor allem Interne Revision, Aufsichtsrat, Audit Committee und Abschlussprüfer sowie Vorstand und Controlling) quasi übergeordnet. Defizite bei Überwachung und Risikomanagement, die in deren mangelnder Spezifizierung und Operationalisierung begründet sind, stellen zentrale Probleme in Wissenschaft und Praxis bei der Führung, Verwaltung und Überwachung von Unternehmen und insbesondere des Supply Management dar. Diese Probleme müssen dringend gelöst werden, wenn die neuen Anforderungen an die Corporate Governance für das immer wichtigere Supply Management erfolgreich ausgestaltet werden sollen.

Es ist daher logisch und konsequent, die Spezifizierung und Operationalisierung von Überwachung und Risikomanagement am Beispiel "Supply Risk Management" zum Gegenstand einer anwendungsorientierten Forschungsarbeit zu machen. Es muss untersucht werden, ob und wie im Sinne eines Enterprise Risk Management eine Perspektivenerweiterung von Überwachung und Risikomanagement um Supply Risk Management erzielt werden kann.

Die Perspektivenerweiterung ergibt sich aus der Prognose, dass eine Auseinandersetzung mit Überwachung und Risikomanagement zukünftig weitaus mehr bedeutet als die Erfüllung gesetzlicher Auflagen. Es sind ganzheitliche Systeme z. B. für Supply Risk Management zu entwickeln, die eng mit dem Enterprise Risk Management verbunden sind.

Die Ergebnisse der Arbeit von Herrn Univ.-Prof. Dr. Michael Henke verdeutlichen, dass Überwachung und Risikomanagement im Sinne eines Enterprise Risk Management für Supply Management spezifizierbar und operationalisierbar sind. Defizite in der Corporate Governance-Forschung und in der Corporate Governance-Praxis lassen sich durch die Entwicklung und Einführung eines Ansatzes zum Supply Controlling & Risk Management sowie dessen interner und externer Überwachung beseitigen.

Potentiale zur Spezifizierung und Operationalisierung von Überwachung und Risikomanagement werden am Beispiel des Supply Risk Management konkretisiert:

Supply Managern und Controllern werden strukturierte Ansatzpunkte zum richtigen Umgang mit zukünftig immer größeren Risiken (klassischen Beschaffungs-Risiken, Supply Risiken in weiteren betrieblichen Funktionen, Management-Risiken) und damit gleichzeitig untrennbar verbundenen Chancen im Supply Management aufgezeigt.

Interne Revisoren und Wirtschaftsprüfer erhalten konkrete Anhaltspunkte für aktuelle und zukünftige Entwicklungen in den immer wichtigeren Bereichen Supply Management und Supply Controlling. Interne Revisoren und Wirtschaftsprüfer müssen ihre Prüfungsleistungen und Beratungsleistungen zwangsläufig diesen Entwicklungen anpassen.

Das sog. "House of Supply Controlling & Risk Management" kann Internen Revisoren und Wirtschaftsprüfern als Handlungsrahmen bei der risikoorientierten Prüfung des Supply Management sowie bei der prüfungsnahen Beratung hinsichtlich Supply Risiken und Supply Chancen dienen. Die Dokumentation und das Reporting des Supply Risk Management-Prozesses und des Supply Risk-Controlling sind im House of Supply Controlling & Risk Management von zentraler Bedeutung.

Die Habilitationsschrift von Herrn Univ.-Prof. Dr. Michael Henke leistet einen Beitrag zur Schließung einer Forschungslücke im Supply Risk Management. Das Thema wird in der Corporate Governance-Forschung bereits weiterentwickelt. Der Erfolg eines ERM-konformen Supply Risk Management soll zukünftig quantifiziert werden. Wenn das gelingt, dann ist eine anhaltende Ausstrahlungswirkung von diesem Erfolgsbeispiel für eine weitere Spezifizierung und Operationalisierung von Überwachung und Risikomanagement zu erwarten.

Die anwendungsorientierte Forschungsarbeit erweitert das theoretische und empirische Gerüst von Überwachung, Risikomanagement und Supply Management. Die Perspektiven verschiedener Theoriegebäude werden zusammengeführt und durch eine empirische Untersuchung fundiert. Dadurch entsteht eine Pionierarbeit zum ERM-konformen Supply Risk Management.

Herr Univ.-Prof. Dr. Michael Henke hat mit der vorliegenden Monographie betriebswirtschaftliches Neuland betreten und eine zukunftsorientierte Thematik für die wissenschaftliche Forschung und Lehre aufgezeigt. Die kreative Analyse und die empirischen Untersuchungsergebnisse liefern klare Perspektiven für die Praxis.

München und Weimar, im Juni 2007 Prof. Dr. Prof. h.c. Dr. h.c. Wolfgang Lück

Vorwort des Verfassers

Die Finanzkrise im Jahr 2008 führt die betriebswirtschaftliche Notwendigkeit zum Management von Risiken und Chancen vielen Unternehmen schmerzlich vor Augen. Es geht aber nicht nur um Überwachung und Risikomanagement im finanziellen Bereich, sondern vor allem auch um die Handhabung der Risiken und Chancen in der Realwirtschaft. Das vorliegende Buch ist dem Thema "Supply Risk Management" gewidmet, an dessen Beispiel die Spezifizierung und Operationalisierung von Überwachung und Risikomanagement im Allgemeinen und für das Supply Management im Besonderen diskutiert wird.

Nach der Identifikation von Defiziten bei der Ausgestaltung von neuen Corporate Governance-Anforderungen im Supply Management wird der Standort von Überwachung und Risikomanagement in der aktuellen Corporate Governance-Diskussion bestimmt. Es wird untersucht, ob Enterprise Risk Management (ERM) zur Beseitigung der Defizite grundsätzlich geeignet ist.

Zur Beantwortung der Frage nach theoretischen Ansatzpunkten für eine ERM-konforme Spezifizierung von Überwachung und Risikomanagement wird das Supply Risk Management herangezogen und analysiert. Ein prozessorientierter und integrierter Ansatz zum ERM-konformen Management von Supply Risiken und Chancen wird entwickelt.

Die empirischen Ansatzpunkte für eine Operationalisierung von Überwachung und Risikomanagement werden für Supply Risk Management in der Unternehmenspraxis untersucht. Aus den Ergebnissen einer unter Internen Revisoren, Wirtschaftsprüfern, Controllern und Supply Managern durchgeführten Umfrage werden Ansatzpunkte für die ERM-konforme Einführung eines anwendbaren und prüfbaren Supply Risk Management-Konzeptes abgeleitet.

Die Untersuchung ist der Abdruck der Habilitationsschrift mit dem Thema "Überwachung und Risikomanagement. Spezifizierung und Operationalisierung am Beispiel "Supply Risk Management". Diese Arbeit wurde im Juni 2006 an der Technischen Universität München, Fakultät für Betriebswirtschaftslehre eingereicht; das ordnungsgemäße Verfahren nach der Habilitationsordnung wurde dort mit der Feststellung der Lehrbefähigung für das Fachgebiet "Betriebswirtschaftslehre" im Februar 2007 abgeschlossen. Die Arbeit wurde daher auf dem Erkenntnisstand im Jahr 2006 erstellt, hat aber geraden in Zeiten, in denen die Finanzkrise auf die Realwirtschaft durchschlägt, nicht an Aktualität verloren. Ganz im Gegenteil: nicht nur in der Automobilindustrie, die sich durch vergleichweise niedrige Anteile von Eigenfertigungen und damit komplexe Planung, Steuerung und Überwachung von Supply Chains kennzeichnen lässt, ist Supply Risk Management in 2008/2009 hochaktuell.

Zum erfolgreichen Abschluss meines gesamten Habilitationsvorhabens haben vielfältige Faktoren beigetragen, die nachfolgend gar nicht vollständig aufgezählt werden können.

Meinem akademischen Lehrer und Doktor-/"Habil."-Vater, Herrn Prof. Dr. Prof. h.c. Dr. h.c. Wolfgang Lück, möchte ich an dieser Stelle ganz besonders herzlich danken. Er hat den gesamten Habilitationsprozess mit wertvollen Ratschlägen und Hinweisen sowie sehr großem Engagement gefördert. Herrn Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Horst Wildemann, Herrn o.Univ.-Prof. Dr. Bernd Kaluza und Frau Prof. Dr. jur. Anja Hucke danke ich herzlich für die Übernahme und kurzfristige Erstellung der Gutachten.

Mein Dank gilt auch den zahlreichen Einkäufern, Controllern, Wirtschaftsprüfern und Internen Revisoren, die mit ihrer bereitwilligen Beantwortung der Fragebögen zum Gelingen der empirischen Untersuchungen und damit des gesamten Projektes konstruktiv beigetragen haben.

Nicht zuletzt bin ich jedoch meiner Familie zu großem Dank verpflichtet, insbesondere meinen Eltern für ihre immerwährende Unterstützung. Meinen Eltern ist dieses Buch gewidmet.

München, im November 2008

Univ.-Prof Dr. Michael Henke

Inhaltsübersicht

		Seite	
Gel	eitwort	5	
Vor	Vorwort des Verfassers		
Inha	altsverzeichnis	15	
	nangverzeichnis	19	
	pildungsverzeichnis	21	
	ellenverzeichnis	25	
Abk	xürzungsverzeichnis	27	
1.	Problemstellung und Gang der Untersuchung	31	
1.1	Neue Anforderungen an die Corporate Governance und deren	51	
1.1	Ausgestaltung im Supply Management: Defizite bei Überwachung		
1.0	und Risikomanagement in Wissenschaft und Praxis?	31	
1.2	Anwendungsorientiertes Forschungsverständnis einer Perspektiven- erweiterung von Überwachung und Risikomanagement um Enter-		
	prise und Supply Risk Management	36	
1.3	Zielsetzung, Aufbau und Ablauf der Untersuchung	40	
2.	Aktuelle Standortbestimmung von Überwachung und Risiko-		
	management in der Corporate Governance-Diskussion als		
	Ausgangspunkt der Konzeption eines Enterprise Risk	42	
2 1	Management (ERM)	43	
2.1	Einordnung von Überwachung und Risikomanagement in das System der Corporate Governance	44	
2.2	Ansprüche an Überwachung und Risikomanagement in der	44	
۷,۷	Corporate Governance-Diskussion	57	
2.3	Realität von Überwachung und Risikomanagement bei der	57	
	Erfüllung von Corporate Governance-Ansprüchen	68	
2.4	Zwischenergebnis: Zweckmäßigkeit eines Enterprise Risk Manage-		
	ment (ERM) zur Bewältigung eines Corporate Governance-		
	Problems aufgrund der Diskrepanz zwischen Anspruch und		
	Wirklichkeit von Überwachung und Risikomanagement –		
	mangelnde Spezifizierung und Operationalisierung	78	
3.	Theoretische Ansatzpunkte für eine ERM-konforme		
	Spezifizierung von Überwachung und Risikomanagement	0.1	
2 1	am Beispiel des Supply Risk Management	81	
3.1	Überblick der Methoden des Supply Risk Management auf Basis früherer Forschungsarbeiten zu Supply Risiken	82	
3.2	Konzeption eines Prozeßmodells zum Supply Risk Management	62 99	

3.3	Ansätze zur umfassenden Handhabung und zur Überwachung von Supply Risiken und Chancen im Sinne eines Enterprise Risk Management (ERM)	118
3.4	Zwischenergebnis: Beseitigung von Defiziten in der Corporate Governance-Forschung durch Entwicklung eines prozeßorientierten und integrierten Ansatzes zum ERM-konformen Management von Supply Risiken und Chancen – Spezifizierbarkeit von Über- wachung und Risikomanagement	138
4.	Empirische Ansatzpunkte für eine Operationalisierung von Überwachung und Risikomanagement am Beispiel des ERM-konformen Supply Risk Management	141
4.1	Umsetzung der Corporate Governance-Anforderungen an Überwachung und Risikomanagement im Supply Management	
4.2	der Unternehmenspraxis	141
	Supply Risiken und Chancen	156
4.3	Ansätze zum aktuellen und zukünftigen Supply Controlling & Risk Management sowie dessen interner und externer Überwachung im Sinne eines Enterprise Risk Management (ERM)	171
4.4	Governance-Praxis durch ERM-konforme Einführung eines anwendbaren und prüfbaren Supply Risk Management-Konzeptes –	
	Operationalisierbarkeit von Überwachung und Risikomanagement	203
5.	Kritische Würdigung und thesenartige Zusammenfassung der	
	Ergebnisse zur Spezifizierung und Operationalisierung von Überwachung und Risikomanagement	207
5.1	Voraussetzungen für die zukünftige ERM-konforme Einführung	207
5.2	eines Supply Risk Management-Konzeptes	207
	sierung	214
Anh	nang	223
	raturvarzaichnic	273

Inhaltsverzeichnis

			Seite	
Gel	eitwort	t	5	
Vor	wort d	es Verfassers	11	
Inha	altsübe	rsicht	13	
		rzeichnis	19	
	_	sverzeichnis	21	
		erzeichnis	25	
		gsverzeichnis	27	
- 101		50.012-01-01-01-01-01-01-01-01-01-01-01-01-01-		
1.	Probl	emstellung und Gang der Untersuchung	31	
1.1		Anforderungen an die Corporate Governance und deren Aus-		
		tung im Supply Management: Defizite bei Überwachung und		
		omanagement in Wissenschaft und Praxis?	31	
1.2		endungsorientiertes Forschungsverständnis einer Perspektiven-		
	erwei	terung von Überwachung und Risikomanagement um Enter-		
	prise	und Supply Risk Management	36	
1.3	Zielse	etzung, Aufbau und Ablauf der Untersuchung	40	
2.	Aktuelle Standortbestimmung von Überwachung und			
		omanagement in der Corporate Governance-Diskussion		
		usgangspunkt der Konzeption eines Enterprise Risk		
		ngement (ERM)	43	
2.1		dnung von Überwachung und Risikomanagement in das		
		m der Corporate Governance	44	
		Grundlegende Charakterisierung von Corporate Governance	45	
	2.1.2	Definition, Abgrenzung und Zusammenhang von Über-		
		wachung und Risikomanagement	48	
	2.1.3	Überwachung und Risikomanagement als zentrale Bestand-		
		teile des Corporate Governance-Systems	54	
2.2		rüche an Überwachung und Risikomanagement in der		
		orate Governance-Diskussion	57	
	2.2.1	Regulatorische Anforderungen und Empfehlungen an Über-		
		wachung, Risikomanagement und Corporate Governance	58	
	2.2.2	Berufsständische Empfehlungen und Regelungen zu Über-		
		wachung, Risikomanagement und Corporate Governance	62	
	2.2.3	ERM Framework als COSO-Modell zur Optimierung von		
		Überwachung, Risikomanagement und Corporate Gover-	<i>.</i> -	
		nance	65	

2.3		tät von Überwachung und Risikomanagement bei der			
	Erfüll 2.3.1	ung von Corporate Governance-Ansprüchen	68		
	2.3.2	management in der Corporate Governance-Forschung Mangelnde Operationalisierung von Überwachung und	68		
		Risikomanagement in der Corporate Governance-Praxis	72		
	2.3.3	Schwierigkeiten in Wissenschaft und Praxis bei einer Corporate Governance-gerechten Integration vielfältiger Ansprüche in Systeme für Überwachung und Risiko-			
2.4	ment Proble Wirkl	management	75 78		
3.	Theo	retische Ansatzpunkte für eine ERM-konforme			
•		fizierung von Überwachung und Risikomanagement			
		eispiel des Supply Risk Management	81		
3.1	Überl	blick der Methoden des Supply Risk Management auf Basis			
		rer Forschungsarbeiten zu Supply Risiken	82		
	3.1.1	Risiken in den betrieblichen Haupt- und Querschnitts-			
		funktionen Beschaffung, Einkauf und Supply Management			
	2.1.2	("Supply Risk")	83		
	3.1.2	"Behavior-Based" und "Buffer-Oriented" Management von	0.0		
	2 1 2	Supply Risiken Supply Risk Management	88 94		
3 2		Defizite in der Forschung zum Supply Risk Management eption eines Prozeßmodells zum Supply Risk Management	94 99		
3.2	3.2.1		101		
	3.2.2	Identifikation, Analyse und Bewertung von Supply Risiken			
	2 2 2	und Chancen	105 113		
3.3		ze zur umfassenden Handhabung und zur Überwachung von	113		
5.5		y Risiken und Chancen im Sinne eines Enterprise Risk			
	Management (ERM)				
	3.3.1		110		
	3.3.1	Supply Management und Supply Controlling durch das			
		Supply Risk-Controlling	119		
	3.3.2	Bewertung und Verbesserung der Effektivität des Supply			
		Controlling & Risk Management durch die Interne Revision	126		
	3.3.3	Beurteilung der Eignung der Form und der Aufgaben-			
		erfüllung des Supply Controlling & Risk Management			
		durch den Wirtschaftsprüfer	132		

3.4	Gove	chenergebnis: Beseitigung von Defiziten in der Corporate rnance-Forschung durch Entwicklung eines prozeßorientierten ategrierten Ansatzes zum ERM-konformen Management von	
		y Risiken und Chancen – Spezifizierbarkeit von Über- ung und Risikomanagement	138
4.	von Ü	rische Ansatzpunkte für eine Operationalisierung berwachung und Risikomanagement am Beispiel des	
		-konformen Supply Risk Management	141
4.1		tzung der Corporate Governance-Anforderungen an Über-	
		ing und Risikomanagement im Supply Management der	
		nehmenspraxis	141
	4.1.1	Entwicklung von der Konzentration auf operativen Einkauf	1.40
	412	zum strategischen Supply Management	142
	4.1.2	Integration eines umfassenden Ansatzes für Überwachung, Risiko- und Chancenmanagement in das Supply Manage-	
		ment	146
	413	Defizite in der Praxis eines ERM-konformen Supply Risk	140
	1.1.5	Management	149
4.2	Konze	eption der empirischen Untersuchung zum Management von	
		y Risiken und Chancen	156
		Zielsetzung und Aufbau der empirischen Untersuchung	157
		Methodik der Datenerhebung und Datenauswertung bei der	
		durchgeführten empirischen Untersuchung	163
		Charakterisierung der teilnehmenden Unternehmen	169
4.3	Ansät	ze zum aktuellen und zukünftigen Supply Controlling & Risk	
		gement sowie dessen interner und externer Überwachung im	
		eines Enterprise Risk Management (ERM)	171
	4.3.1	Identifikation und Charakterisierung von Supply Risk	
		Management-Clustern als Grundlage einer Operationali-	
		sierung der Umfrageergebnisse für die befragten Personen-	170
	122	bzw. Berufsgruppen	172
	4.3.2	Manager und Controller	182
	4.3.3	Interne und externe Überwachung des Supply Controlling &	102
	т.э.э	Risk Management durch Interne Revisoren und Wirtschafts-	
		prüfer	192
4.4	Zwisc	henergebnis: Beseitigung von Defiziten in der Corporate	1,2
	Gove	nance-Praxis durch ERM-konforme Einführung eines an-	
wendbaren und prüfbaren Supply Risk Management-Konzept			
		tionalisierbarkeit von Überwachung und Risikomanagement	203

Inhaltsverzeichnis

5.	Kritische Würdigung und thesenartige Zusammenfassung der Ergebnisse zur Spezifizierung und Operationalisierung von	
	Überwachung und Risikomanagement	207
5.1	Voraussetzungen für die zukünftige ERM-konforme Einführung	
	eines Supply Risk Management-Konzeptes	207
5.2	Notwendigkeit einer Perspektivenerweiterung um Enterprise und	
	Supply Risk Management – Optimierung von Überwachung und	
	Risikomanagement durch deren Spezifizierung und Operationali-	
	sierung	214
Anh	nang	223
Lite	raturverzeichnis	273