

## **White Paper zur Beschaffungsoptimierung**

### **Globale Finanzkrise**

- ✓ **Auswirkungen auf den Unternehmenseinkauf.**
- ✓ **Ansätze zur Vermeidung unnötiger Risiken.**
- ✓ **Wie die wichtigsten Industrien durch die Krise kommen.**

**Marc Kloepfel**

**Duran Sarikaya**

**20. Dezember 2008**



## Auswirkungen der Finanzkrise auf den Unternehmenseinkauf

Tag für Tag werden neue Hiobsbotschaften aus der Wirtschaft verkündet. Innerhalb weniger Monate hat sich eine in der Finanzwelt gestartete Krise in eine Rezession der Realwirtschaft verwandelt.

Erfolgsverwöhnte Wirtschaftszweige und aufstrebende Märkte verwandeln sich in unheimlicher Geschwindigkeit zu Problemfällen ersten Grades. Eine unheimliche Negativstimmung überschattet Unternehmensplanungen. Insolvenzen nehmen sprunghaft zu, Rohstoffe fallen auf breiter Front, einige Wirtschaftswissenschaftler sprechen von Deflation.

Was sind die Auswirkungen dieser Entwicklungen für den Unternehmenseinkauf? Lassen sich aus dieser Situation auch Vorteile realisieren? Vorausschauende Unternehmen nutzen die Krise und realisieren heute Potenziale auf der Kostenseite, welche in den Jahren des Booms aus Kapazitätsgründen nicht umgesetzt werden konnten.

### Ein kurzer Rückblick auf die Situation im Einkauf in den letzten Monaten:

- ✓ Rohstoffpreise steigen auf Rekordniveau.  
Fast alle Produkte sind davon betroffen, viele Unternehmen können die Preissteigerungen nur teilweise an ihre Kunden weitergeben.
- ✓ Hohe Auslastung vieler Zulieferer  
Die Folgen sind Lieferengpässe, Preiserhöhungen und Verlängerung der Lieferzeiten (teilweise über 12 Monate).
- ✓ Hohe operative Belastung aufgrund steigender Mengen, für den strategischen Einkauf bleibt kaum noch Zeit.

Bei vielen Materialien war es sehr schwer, von neuen Lieferanten überhaupt Angebote zu erhalten. Alle waren sehr gut ausgelastet. Viele Unternehmen nutzten die Lage aus und erhöhten die Preise bei zugeteilten Mengen. Dem Einkauf waren in vielen Bereichen die Hände gebunden. Rohstofflieferanten akzeptierten Preisbindungen nur noch auf Tages- oder Wochenbasis, was jegliche Planbarkeit unmöglich machte.

Innerhalb weniger Wochen hat sich nun vieles verändert. **Der Markt dreht sich wieder in einen Einkäufermarkt.** Nun sind gute Einkäufer gefragt, welche die Lage erkennen, Produktpreise mit aktuellen Marktkonditionen kalkulieren und knallhart in Verhandlungen einsteigen.

Es bieten sich die nachfolgenden **Potenzialfelder**:

#### 1) Stark fallende Rohstoffpreise

Egal ob Stahl, Aluminium, Öl oder Papier, alle Grundrohstoffe verlieren zwischen 30 und 70 Prozent ihres Wertes, einzige Ausnahme Strom.



Bei der reinen Rohstoffbeschaffung wirken sich diese Preisreduktionen unmittelbar auf den Einkaufspreis aus. Anders sieht es bei der Beschaffung von rohstoffhaltigen Teilen aus. Hier wird der Lieferant erklären, dass er sich im Vorfeld mit Material eingedeckt hat (zu den teureren Preisen von vor ein paar Monaten) und daher nichts an seinem Preis machen kann.

Gute Einkäufer haben offene Kalkulationen mit Baisse-Regelungen in den Verträgen vereinbart. In diesem Fall passt sich der Preis nun automatisch den Marktgegebenheiten an.

Ist dies nicht der Fall, sind trotzdem Verhandlungen mit den Lieferanten zu führen. Da viele Unternehmen unter Druck stehen, bietet sich nun die Möglichkeit zur offenen Kalkulation. Generell sollte jeder Einkäufer über die aktuellen Rohstoffpreise Bescheid wissen und diese Karte in jeder Verhandlung aus-spielen. Egal ob Kunststoffspritzguß, Grauguss oder Drehteil – durch effektives Verhandeln lassen sich aktuell zwischen 4 und 6% unmittelbare Effekte erzielen.

## 2) Reduktion von Lieferantenabhängigkeiten

In den letzten Monaten hat sich gezeigt, dass viele Unternehmen bei Schlüsselmaterialien von ein bis zwei Lieferanten abhängig sind. In Boomzeiten bringt dies lange Lieferzeiten und unkontrollierte Preissteigerungen mit sich, in Krisenzeiten besteht die Gefahr des Totalausfalls eines Schlüssellieferanten.

In Anbetracht der aktuellen Lage sollten sich Unternehmen im ersten Schritt mit dem Risiko des Ausfalls eines Schlüssellieferanten beschäftigen: z.B. Gesamtumsatz des Lieferanten, Umsatzanteil mit dem eigenen Unternehmen, Bonität, belieferte Industrien, Eigenkapitalquote, Personalanteil am Umsatz, Umsatzerwartungen.

Werden Lieferanten identifiziert, bei welchen das Ausfallrisiko besonders hoch erscheint, ist hier sofort Abhilfe zu schaffen. Die größere Verfügbarkeit von Ressourcen im eigenen Unternehmen ist für den Aufbau eines alternativen Lieferanten in diesem Bereich zu nutzen.

## 3) Optimierung der eigenen Einkaufsabteilung

In den letzten Monaten hörten wir von Einkäufern stets den einen Satz „Wir sind völlig überlastet und schaffen es kaum unser Tagesgeschäft abzuarbeiten“. Dies verändert sich nun. Unternehmen sollten die freien Kapazitäten sinnvoll nutzen:

- Aktualisierung von Produktspezifikationen,
- umfangreiche Ausschreibungen zur Erzielung von alternativen Benchmarks,
- Aufbau von strategischen Rahmenverträgen,
- Verhandlungsgespräche und Lieferantentage,
- Innovations-Workshops mit Lieferanten, um Vorschläge zur Effizienzsteigerung zu erarbeiten,
- Initiierung von Produkttests alternativer Lieferanten,
- Aufbau globaler Einkaufsstrukturen.

## **Aktuelle Situation aus zwei besonders betroffenen Industrien**

### Maschinenbau

Die meisten Unternehmen erwarten negative Vorzeichen für 2009. Je höher der Exportanteil, desto düsterer die Erwartungen für 2009.

Auch hier ergeben sich Chancen für Unternehmen. Erfolgsverwöhnte Lieferanten, welche in den letzten Monaten und Jahren regelmäßig Preiserhöhungen durchsetzen konnten, weil sie, wie auch ihre Wettbewerber, an der Kapazitätsgrenze arbeiteten, sind plötzlich gesprächsbereit, wenn es um Einkaufspreise und -konditionen geht.

Bei vielen produzierenden Unternehmen hat sich die Lage innerhalb weniger Wochen komplett gedreht. Es bestehen große Einsparpotenziale auf der Beschaffungsseite. Bei all unseren Kunden erreichen wir zurzeit hohe Einsparungen, selbst in Bereichen, welche noch vor wenigen Monaten als nicht verhandelbar galten.

Die zurückgehende Auftragslage hat zudem eine bessere Verfügbarkeit von Mitarbeiterkapazitäten zur Folge. In der Vergangenheit waren Einkauf, QS, Technik und Vertrieb zu 110% mit der Abarbeitung der Kundenaufträge beschäftigt. Für Standardisierungspotenziale, dem Aufbau von Neulieferanten sowie einer Umsetzung von wertanalytischen Potenzialen war keine Zeit.

Intelligente Unternehmen nutzen den Auftragsrückgang, um sich jetzt für die nächste Wachstumsphase preislich und technisch optimal aufzustellen. Gerade im Mittelstand bestehen hier unheimliche Potenziale, welche von den wenigsten Unternehmen aufgegriffen wurden.

### Automobilzulieferer

Die Zulieferer hat es am stärksten getroffen. Bereits in der Vergangenheit wurde hier sehr knapp kalkuliert. Plötzlich kürzen die OEMs die Mengen um 30-60%, während die Hersteller auf den Fixkosten sitzen bleiben.

Potenziale gib es viele: z.B. Kunststofftechnik – veränderte Werkzeugbeschaffung. Viele Unternehmen beschaffen die Werkzeuge „um den Kirchturm“, was eine exzellente Qualität aber schlechte Preise zur Folge hat. Mit etwas Mehraufwand lassen sich preislich deutlich interessantere Werkzeugmacher in Portugal, Italien oder Rumänien (teilweise in Asien) aufbauen, die keinen Qualitätsnachteil zur Folge haben müssen, wenn man das Ziel richtig angeht.

Ebenfalls großes Potenzial liegt im Engineering. In der Krise ist es besonders wichtig, Neuaufträge zu sichern. Dies geht mit hohen Ausgaben für Entwickler und Ingenieure einher. In Ländern, wie bspw. Indien lassen sich top ausgebildete Entwickler zu deutlich besseren Konditionen finden. Diese verfügen oft bereits über umfangreiche Erfahrungen in der europäischen Automobilindustrie. Die OEMs bedienen sich schon seit langem indischer Entwicklungsfirmen.

## **Prognose 2009- Wie die wichtigsten Industriesektoren durch die Krise kommen**

*Die deutsche Wirtschaft wird 2009 auf breiter Front von der Konjunkturkrise erfasst. Eine Prognose über die zwölf wichtigsten Branchen im Überblick.*

Die Krise in der deutschen **Automobilindustrie** wird im nächsten Jahr historische Dimensionen annehmen. Wegen der Finanzkrise, der schwachen Nachfrage und hausgemachten Problemen erwartet die Branche ein rabenschwarzes Jahr 2009. Im In- und Ausland läuft es derzeit schlecht. Der Export bricht weg und in Deutschland werden im nächsten Jahr wohl nur noch 2,9 Millionen Neuwagen verkauft werden - das wäre das schlechteste Ergebnis im wiedervereinigten Deutschland. Schon rechnen Experten mit dem Abbau von tausenden Stellen in der deutschen Schlüsselindustrie, die 761.000 Mitarbeiter zählt. Die Klimaschutz-Auflagen der EU-Kommission verlangen den Firmen millionenschwere Investitionen zur Entwicklung schadstoffarmer Antriebe ab. Manche Firmen rufen bereits nach staatlicher Hilfe. So hat Opel eine staatliche Bürgschaft von mindestens einer Milliarde Euro beantragt.

Die **Bankenbranche** rechnet nicht mit einem schnellen Ende der Wirtschafts- und Finanzmarktkrise. Die Hoffnung von Anfang dieses Jahres, dass mit Vorlage der Jahresbilanzen für das Krisenjahr 2007 das Vertrauen wieder in die Märkte zurückkehren würde, wurde bitter enttäuscht. Die Pleite der US-Investmentbank Lehman Brothers Mitte September und der Absturz Deutschlands in die Rezession verschärften die Krise sogar noch. Doch eine Welle von Entlassungen in der Branche befürchtet etwa der scheidende Präsident des Privatbankenverbandes BdB, Klaus-Peter Müller von der Commerzbank, nicht. Bislang ist unter anderem bekannt, dass bei der Übernahme der Dresdner Bank durch die Commerzbank weltweit 9.000 der insgesamt 67.000 Vollzeitstellen gestrichen werden, davon 6.500 in Deutschland. Unter Dach und Fach sein soll die größte Fusion in der deutschen Finanzbranche bereits im März. Auch im Lager der Landesbanken erwarten Experten eine weitere Bereinigung: So hat der Sparkassen-Fondsdienstleister DekaBank Interesse an Teilen der WestLB bekundet.

Nach fünf fetten Wachstumsjahren in Folge ist der deutsche **Maschinenbau** für den weltweiten Nachfrageeinbruch gut gerüstet. Das Wort Krise wird dennoch immer häufiger in den Mund genommen, insbesondere die Aufträge aus dem Ausland brechen bereits empfindlich ein. Die Orders reichen wegen der langen Produktionszeiten noch ein halbes Jahr. Nach unseren Schätzungen wird die Produktion 2009 das Vorjahresniveau leicht unterschreiten, in 2010 könnte es zu einer größeren Delle kommen. Um auf die Konjunkturflaute zu reagieren, bauen die Firmen zuerst Zeitarbeitsstellen ab. Mittelfristig werden einige Firmen auch um einen Abbau der eigenen Belegschaft nicht umher kommen. 2009 dürfte sich die Schere zwischen den Verlierern des Maschinenbaus - wie Automobilzulieferern oder Textilmaschinenbauern - und Gewinnern wie Herstellern von Energiemaschinen weiter öffnen.

Die **Baubranche** blickt mit Skepsis auf 2009, wobei die Industrie optimistischer ist als das mittelständische Baugewerbe. Der Hauptverband der Bauindustrie erwartet zwar "ein schwieriges Jahr", die Unternehmen seien jedoch gut aufgestellt. 69 Prozent der Unternehmen hatten zuletzt noch eine bessere oder gleichbleibende Geschäftsentwicklung in den nächsten zwölf Monaten vorhergesagt. Der Zentralverband des Deutschen Baugewerbes rechnet für 2009 beim Umsatz mit "maximal Stagnation auf dem jetzt erreichten Niveau". Der zuletzt starke Wirtschaftsbau werde seine Investitionen wahrscheinlich zurückfahren, der Wohnungsbau bleibe am Boden. Es sei zu hoffen, dass

die öffentlichen Bauträger sich antizyklisch verhielten - ihre Ausgaben also in der Krise erhöhten.

Die **Chemieindustrie** geht mit vollen Lagern und leeren Auftragsbüchern in das Jahr 2009. Wichtige Abnehmerbranchen wie Auto und Bau schwächeln ebenso wie der private Konsum. Dennoch erwartet der Verband der Chemischen Industrie (VCI) auf sehr hohem Niveau einen vergleichsweise moderaten Produktionsrückgang von 1 Prozent. Bei gleichzeitig leicht sinkenden Rohstoffpreisen werde der Umsatz um 1,5 Prozent schrumpfen, kündigte VCI-Präsident Ulrich Lehner an. 2008 war noch bei stagnierender Produktion ein Umsatzplus von 3 Prozent auf 178,8 Milliarden Euro erzielt worden. Die Stammebelegschaften der Werke sollen gehalten werden. Einziger Wachstumstreiber der deutschen Chemie ist derzeit die von der Konjunktur weitgehend unabhängige Pharma-Industrie, die immer stärker von der Alterung der Gesellschaft profitiert. Ihre Produktion soll auch 2009 um 2,5 Prozent wachsen.

Die **Versicherungsbranche** spürt zwar die Auswirkungen der Finanzkrise, befürchtet aber keine Geschäftseinbrüche. 2009 dürfte das Beitragsvolumen nach einem Plus von voraussichtlich 1,5 Prozent auf 165,3 Milliarden Euro in diesem Jahr in etwa stagnieren, erwartet der Versicherungsverband GDV. Angesichts des konjunkturellen Umfelds wäre das eine robuste Entwicklung, betonte eine GDV-Sprecherin. "Wir sehen, dass die Versicherung im aktuellen Marktumfeld ein stabilisierendes Element ist." Zwar hat die Börsen-Talfahrt in den vergangenen Monaten auch die Versicherer getroffen, und einige von ihnen mussten die Gewinnerwartungen nach unten korrigieren. Der GDV rechnet aber nicht damit, dass Unternehmen in eine Existenzkrise geraten oder staatliche Hilfen in Anspruch nehmen müssen. Weiter profitieren will die Branche unter anderem vom Bedarf an privater Altersvorsorge - gerade in Krisenzeiten.

Die deutschen **Energieversorger** halten der Finanzkrise noch wacker stand und bestätigen ihre Investitionsabsichten. Konzerne wie RWE und E.ON profitieren von hohen Stromerlösen, ein Rückgang bei den Großhandelspreisen wird sich nach Einschätzung von Experten erst nach 2009 auswirken. Die Konzerne setzten auf ihre Auslandsaktivitäten und gehen weiter in Richtung Erneuerbare Energien. Die erschwerten Finanzierungsbedingungen bekommen sie jedoch auch zu spüren, geplante Investitionen werden stärker auf ihre Wirtschaftlichkeit hin überprüft. Auch die Politik beschäftigt die Branche weiter: Ab 2013 müssen gemäß den Klima-Beschlüssen des EU-Gipfels für Kohlekraftwerke Kohlendioxid(CO<sub>2</sub>)-Zertifikate komplett ersteigert werden.

Die Branche der Anbieter **erneuerbarer Energien** - bis vor kurzem vom Erfolg verwöhnt - bekommt die Auswirkungen der Finanzkrise zu spüren. Die Auftragslage der Unternehmen hat sich verschlechtert und ist schwer zu prognostizieren. So musste das Solar-Schwergewicht Q-Cells zuletzt die Prognose senken. Kunden konnten aus Finanzierungsnot nicht mehr so viele Solarzellen abnehmen wie vereinbart. Ins Stocken gerät auch der Bau von Windrädern auf hoher See (Offshore). Die Banken geben nur zögerlich Kredite und fordern von Investoren hohe Eigenkapitalanteile. Umweltminister Sigmar Gabriel (SPD) hat der Branche Hilfe zugesichert und dazu die staatliche Förderbank KfW mit ins Boot geholt. Sie erhöht die Obergrenzen und Laufzeiten für die Förderung.

Im weltweiten **Luftverkehr** wird kommendes Jahr erstmals seit 2001 ein Rückgang der Fluggäste erwartet. "2009 wird ein weiteres hartes Jahr für alle", sagte kürzlich der Chef des Weltluftfahrtverbandes, Giovanni Bisignani. Die Branche werde 2009 Verluste von 2,5 Milliarden Dollar verbuchen. Das ist allerdings nur noch halb so viel, wie für das Jahr 2008 erwartet wird. Hintergrund ist, dass die Ölpreise seit ihrem Höhepunkt im Sommer

um rund zwei Drittel gefallen sind. Schließlich ist der Treibstoff einer der größten Kostenfaktoren für Fluggesellschaften. In Deutschland wird kommendes Jahr mit Spannung erwartet, wie die mit Abstand größte deutsche Fluggesellschaft Lufthansa ihren Expansionskurs fortsetzt. Lufthansa- Chef Wolfgang Mayrhofer hat nach mehreren Zukäufen schon angekündigt, im Kampf gegen immer größere Wettbewerber aus den USA und der Golf- Region ein eigenes europäisches Airlinesystem aufbauen zu wollen.

Auch die **Tourismus**-Branche dürfte 2009 keine Sonnenscheinbranche sein. Nach einem Umsatzplus der Veranstalter von 3,5 Prozent auf 21 Milliarden Euro im Jahr 2008 erwartet der Deutsche ReiseVerband (DRV) aber immerhin noch ein kleines Plus im kommenden Jahr. Viele in der Branche gehen davon aus, dass die Deutschen als "Reiseweltmeister" bei einer Konjunkturflaute an vielen Dingen sparen, aber nicht auf den gewohnten Jahresurlaub verzichten werden. Schwieriger dürfte das Geschäft mit Kurzreisen werden - das Geld, mit einem Billigflieger ein verlängertes Wochenende am Meer zu verbringen, dürften viele Verbrauchern nicht mehr so locker aufbringen wollen.

Auch die erfolgsverwöhnte **Stahl-Branche** bereitet sich auf ein schweres Jahr 2009 vor. Nach Jahren des Booms ist die Nachfrage - nicht zuletzt wegen der Absatzkrise in der Autoindustrie - innerhalb von nur wenigen Wochen massiv eingebrochen. Die Stahlpreise, die Mitte des Jahres noch auf Rekordniveau waren, stürzten ins Bodenlose. "Die Wucht des Einbruchs kam schon überraschend", sagte Thomas Ludwig, Chef des Stahlhändlers Klöckner und Co. Wie andere Branchen auch, reagieren die Stahlkocher mit Produktionskürzungen, Kurzarbeit und milliardenschweren Sparprogrammen. ArcelorMittal als Branchenführer will tausende Stellen streichen. Dass auch Schwellenländer wie Russland und China so stark von der Krise getroffen sind, erhöht die Unsicherheit der Branche über die künftige Entwicklung zusätzlich.

Der erfolgsverwöhnten **IT-Branche** steht in Deutschland eine Durststrecke bevor. Der Branchenverband BITKOM rechnet für 2009 nur noch mit einem stagnierenden Geschäft - statt wie noch vor kurzem mit 1,5 Prozent Umsatzplus. In diesem Jahr erwartet der BITKOM noch ein Wachstum von 1,2 Prozent. Nach der Prognose bauen 2009 zwar Telefongesellschaften weiter Stellen ab, Neueinstellungen in der IT- Industrie gleichen das aber aus. Bei den Telekom-Anbietern dürften die Umsätze indes zurückgehen - nach der Prognose um 1,2 Prozent auf 65,4 Milliarden Euro. Noch stärker abwärts geht es nach Einschätzung des Verbands bei der Unterhaltungselektronik (minus 2,5 Prozent).

## Über Kloepfel Consulting

Kloepfel Consulting ist eine auf Beschaffungsoptimierung spezialisierte Unternehmensberatung mit lokalen Partnerunternehmen in den wichtigsten internationalen Beschaffungsmärkten. Für seine Kunden erarbeitet Kloepfel Consulting pragmatische Lösungen zur Kostenoptimierung im Einkauf.

Fokus der Beratungsleistung ist die Umsetzung von Kostenoptimierungspotenzialen im Einkauf. Berater von Kloepfel Consulting sind Spezialisten in allen beschaffungsrelevanten Themen, wie z.B. Lieferantenmanagement, Globale Beschaffung, Beschaffungsreorganisation, Prozessdesign, Beschaffungscontrolling, Produktwertanalysen, Lieferantenverträge, Make-or-Buy, etc.

Egal welche Form der Beratung von Kloepfel Consulting angeboten wird, primäres Ziel ist die 100%ige Messbarkeit der umzusetzenden Leistungen. Nur bei klar definierter Messbarkeit, offeriert Kloepfel Consulting seinen Kunden ein Projekt.

Kunden von Kloepfel Consulting profitieren von einem erfolgsabhängigen Honorarmodell, bei dem, auf Jahresbasis, nie mehr als 50% der tatsächlichen Einsparungen als Honorar abgerechnet werden. Eine durchgeführte Analyse wird nur dann berechnet, wenn der Kunde auch einen klaren Nutzen erfahren hat.

Mithilfe seiner internationalen Analyse- und Sourcingpartner bietet Kloepfel Consulting seinen Kunden lokales Know-How der wichtigsten internationalen Beschaffungsmärkte. Die Leistung der lokalen Beschaffungsexperten reicht von Lieferantenrecherche, Qualitätsmanagement bis hin zum Aufbau von Logistik- und Lagerprozessen.

**Besuchen Sie uns auf [www.kloepfel-consulting.com](http://www.kloepfel-consulting.com) !!**

**Für Ihre Fragen stehen wir gern zur Verfügung, Sie erreichen uns unter:  
[info@kloepfel-consulting.com](mailto:info@kloepfel-consulting.com)**