

White Paper zur Beschaffungsoptimierung

Richtiges Lieferantenmanagement als Garant für langfristige Wettbewerbsfähigkeit

**Thanh-Duy Tran
Willy Aigelsreiter**

Juli, 2009



Optimierungspotenziale im Lieferantenmanagement – stabilisieren statt „feilschen“

Bedingt durch die gegenwärtige Wirtschafts- und Bankenkrise sehen sich viele Unternehmen in der Bedrängnis, rasch ihren Gewinn durch Kosteneinsparungen zu sichern. Positiv ist dabei zu vermerken, dass eine Vielzahl der Führungskräfte endlich die enormen Chancen und Potenziale des Einkaufs erkannt hat und diese auch aktiv angeht, jedoch berufen sich dabei nahezu genauso viele auf „veraltete“, der Situation nicht zureichende Instrumente zur Realisierung ihrer Pläne.

Die Kommunikation mit bestehenden Lieferanten gelangt dabei immer mehr in den Fokus. Zu Recht, denn genau dort sollten die Einkäufer mit ihren Optimierungsmaßnahmen ansetzen, jedoch nicht mittels vehementer Einforderungen von Preissenkungen. Der Druck, den die verantwortlichen Beschaffer von sämtlichen Unternehmensabteilungen aufgebürdet bekommen, sollte z.B. nicht 1 :1 an Lieferanten, deren wirtschaftliches Fortbestehen bedroht wäre, weitergegeben werden. Dies würde zu einem Teufelskreis führen, der letztendlich keiner der beteiligten Parteien Vorteile verschafft.

Einkäufer sollten sich bei Ihrer Vorgehensweise stets der Konsequenzen, die sich für die betreffenden Lieferanten, aber auch für sie selbst ergeben, bewusst sein. Denn nicht nur, dass sich viele Zulieferer durch die zunehmende „Preisdrückerei“ sowie einer schlechten Auslastung gezwungen sehen, unter Selbstkosten Aufträge zu außergewöhnlich günstigen Preisen anzubieten, um auf irgendeine Art und Weise ihre Fixkosten decken zu können. Auch die beschaffenden Unternehmen müssen mit der Gefahr des Versorgungsausfalls bedingt durch (selbstverursachte) Lieferanten-Insolvenzen rechnen.



Dies wäre fatal, denn im Falle von Lieferengpässen kann es zu Kundenverlusten aber auch zu langfristig wirkenden Prestige-Schädigungen kommen. Größtes Problem dabei ist, dass die meisten Unternehmen diesen Fall gar nicht in Betracht ziehen bzw. ihn ignorieren.

Dabei sollte jedes Unternehmen die Finanzsituation ihrer Zulieferer stetig im Auge behalten und kontrollieren, nur so ist es möglich frühzeitig die Gefahr einer drohenden Insolvenz zu erkennen und diese versuchen einzudämmen.

Dieser Prozess bedingt allerdings zunächst tiefgehende Kenntnisse über sämtliche Beschaffungsmärkte, die dort herrschenden Preise sowie Produktionsweisen und Mitarbeiterqualifikationen, denn nur dann kann der Einkauf evaluieren, ob ein Lieferant überhaupt noch über Spielräume zur Preissenkung verfügt und folglich, ob Forderungen danach überhaupt Sinn machen.

Zu diesem Zwecke bedient sich Kloepfel Consulting eines Kostenkalkulationstools, mit welchem sämtliche Kostenfaktoren von Zuliefererteilen mit einer Präzision von 95% kalkuliert werden können. Lieferanten werden daher nur zur Verhandlung gebeten, wenn man sich sicher ist, dass auch tatsächlich der Spielraum besteht. Ebenso ist es den Beratern möglich, Lieferanten genau aufzuzeigen, an welcher Stelle Einsparpotenziale bestehen und diesen bei der Optimierung zur Seite zu stehen. Dies charakterisiert ebenso einen strategischen Einkäufer, dass er den Lieferanten unter die Arme greift und bei der Erzielung von Win-Win-Potenzialen mithilft.

Insbesondere dann, wenn sich Zulieferer in einer angespannten Situation befinden, sollten Einkäufer diese durch gezieltes Benchmarking dabei unterstützen Verbesserungspotenziale zu identifizieren, operativ anzugehen und in der (positiven) Konsequenz einen Versorgungsausfall im eigenen Betrieb zu vermeiden.

Durch den enormen Kostendruck auf den Einkauf wird ein schnelles Handeln zur Generierung von Einsparungen gefordert. Dabei besinnt sich die Mehrheit der Beschaffer auf einseitige, veraltete Tools wie nahezu tägliche Krisensitzungen mit Schlüssellieferanten, in denen die bestehenden Verträge hinsichtlich Konditionen und Preisen nachverhandelt sowie die Verlängerung von Zahlungsfristen vehement eingefordert werden. Dabei ist eine intensive Zusammenarbeit mit den Lieferanten die Basis für ein effizientes und krisenresistentes Agieren.

Die Einkaufsabteilungen müssen das Erkennen von Risiken umgehend als Bestandteil ihres Aufgabenfeldes integrieren. Dabei erscheint es erschreckend, dass die Mehrheit der Unternehmen bzw. ihrer Beschaffer dies noch nicht getan hat und lediglich ein geringer Prozentsatz die Gefahr sowie die möglichen Konsequenzen einer drohenden durch sie generierten Zulieferer-Pleite richtig einzuschätzen weiß.

Die ausgewählten und verwendeten Hebel zur Absicherung von Lieferanten-Insolvenzen bzw. Versorgungsengpässen erscheinen zumeist einseitig. Zwar identifizieren viele Unternehmen mittels regelmäßiger Lieferantenaudits einen geeigneten Pool an Alternativlieferanten, jedoch beschränken sich die Maßnahmen zur Minimierung der Risiken auf diese eine Aktion.

Dabei gibt es noch weitere verborgene Potenziale und Methoden:

- Eine intensivierete Kommunikation mit Bestandslieferanten, die wesentlich zur Herauskristallisierung idealer Konditionen für beide Parteien beiträgt.
- Die Bildung von Einkaufsgemeinschaften präsentiert einen weiteren effizienten Hebel. Eine Einkaufsgemeinschaft beschreibt den Zusammenschluss mehrerer Unternehmen mit der Intention, mehr Signifikanz auf dem wirtschaftlichen Markt zu erringen und dadurch bessere Preise aushandeln zu können (z.B.

Mengenrabatte). Desweiteren sind dadurch eine simplifiziertere Beschaffung und Organisation der Logistik möglich.

- Ein letztes Tool wäre die monetäre Unterstützung (z.B. in Form maximierter Einkaufsvolumina, verkürzter Zahlungsfristen sowie Vorkasse-Zahlungen zur Ermöglichung von Innovationsentwicklungen) angeschlagener bzw. gefährdeter Lieferanten durch die Abnehmer. Die sollte aber nicht als reiner Akt der „Spende“, sondern als zukunftsorientierte Investition gesehen werden.

Welche Optionen bieten sich für den Einkäufer, der aktiv daran arbeiten möchte, insolvenzgefährdeter Zulieferer zu schützen und damit die eigene Versorgungssicherheit zu gewährleisten:

- Strategische Unterstützung, vor allem durch zielgerichtetes Benchmarking oder maximiertes Beschaffungsvolumen,
- Stärken-Schwächen-Analyse, vor allem im Hinblick auf zu kostenintensive Materialien,
- Unmittelbare Identifikation und Aufbau von Alternativlieferanten, so dass im Falle eines tatsächlichen Lieferausfalls Sicherheit vorhanden ist,
- Direkte finanzielle Unterstützung,
- Stetige Kontrolle der Prozesse und der Produktionsumstände des Lieferanten.

„Frühwarnsysteme“ ist das Schlagwort, das Unternehmer sowie Lieferanten davor bewahren soll, die Insolvenzlage eines Zulieferers viel zu spät wahrzunehmen und somit die Möglichkeit einer Intervention und Eindämmung der anzunehmenden Schadensdimension aufgrund fehlender zeitlicher Spielräume von Beginn an auszuschließen.

Dabei muss jede Einkaufsabteilung lediglich eine simple Strategie zur Vermeidung aller genannten Risiken – bestehend aus 3 Schritten - fest in ihre Abteilungsstruktur integrieren:

1. Regelmäßige Prüfung des bestehenden Lieferantenstammes
⇒ Bedingt fachliche Kompetenz sowie zeitliche Freiräume des Einkaufs
2. Gefährdeten Lieferanten aktive Hilfestellung mittels vielseitiger Maßnahmen anbieten
3. In akuten Fällen der eigenen Versorgungsbedrohung **UMGEHEND** – auch mittels der Unterstützung externer Berater – einschreiten

Muss ein gefährdeter Bestandslieferant tatsächlich Insolvenz anmelden, sollte der Abnehmer sich nicht sofort abwenden und entfernen, sondern versuchen, den Lieferanten bei einem möglichen „Erholungsprozess“ helfend zur Seite zu stehen.

Bilden Sie zunächst eine sogenannte „Task Force“. Dieser Begriff beschreibt eine speziell eingerichtete Projektgruppe, deren Arbeit mit hoher Priorität behandelt werden sollte und

deren Aufgaben multi-disziplinäre Lösungsansätze bedingen. Solch eine Task Force sollte immer unter der Prämisse, das Wohl aller Beteiligten zu berücksichtigen, agieren. Ihre Arbeit dient der transparenten Einschätzung der tatsächlichen Lage des Lieferanten und basiert auf der engen Kooperation mit dem Insolvenzverwalter.

Ein aktives Selbst-Engagement sowie eine operative und langfristige Lieferanten-Betreuung (auch in Krisenzeiten) beschreiben so simple und doch so vergessene Faktoren, die Sie, Ihre Firma sowie Ihren Lieferanten gut vor der Krise wabnen können.

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, Produkt-Wertanalysen, 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 !!

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