

## Einkauf in der Krise

Mit Beginn der Finanzkrise Ende letzten Jahres änderten sich binnen kürzester Zeit die ökonomischen Bedingungen und führten zu einer erheblichen Verunsicherung in den Unternehmen. Die Auswirkungen schlugen auf nahezu alle Branchen durch, obwohl sie mitunter nicht rational erklärbar waren und zum Teil den Charakter einer „self-fulfilling prophecy“ trugen. Für das Ergebnis ist die Ursache jedoch letztendlich nicht von Bedeutung: Unternehmen kämpfen mit dramatischen Auftragsrückgängen und Finanzierungslücken. Besserung wird von den Wirtschaftsweisen in den USA wohl ab dem zweiten Halbjahr 2009, in Europa erst ab 2010 gesehen.

Zwangsläufig trifft dies auch den Einkauf. Entsprechend dokumentiert die Talfahrt des Einkaufsmanagerindex die schlechte Stimmung. **ABER: Einkaufen in der Krise heißt nicht „Der Einkauf steckt in der Krise“ – im Gegenteil:** Die Plötzlichkeit des Auftretens der Krise und deren Stärke stellt viele Unternehmen vor große Herausforderungen, sich insbesondere auf die geänderte Absatzsituation einzustellen. Der Einkauf kann vergleichsweise schnell und deutlich Hilfe leisten, um die Kosten zu senken, was allemal gegenüber dem völligen Zurückziehen aus (Absatz-)Märkten, Entlassungen oder gar Werksschließungen zu präferieren ist.

Der Einkauf darf aber auch nicht (wieder) zum Kostendrucker degradiert werden. Langfristige Strategien im Rahmen von Lieferantenpartnerschaften sind nach wie vor sehr wichtig. Hier sollte sehr wohl differenziert werden, welche Bedeutung die Lieferanten für das Unternehmen besitzen, bevor die Beziehung durch das „Ausquetschen“ von Preisen auf Jahre hinaus belastet oder gar zerstört wird. Irgendwann schlägt das Pendel wieder zurück, was nicht zuletzt einige Lieferanten erfahren mussten, die Mitte 2008 Preiserhöhungen durchsetzen wollten und Monate später ohne diese Forderung, aber mit der Bitte um mehr Volumen beim Einkauf anklopfen. Die Krise sollte bei strategisch bedeutsamen Lieferanten genutzt werden, um gemeinsame Optimierungsprogramme anzustoßen, um durch Wertanalysen, verbesserte Abstimmung von Fertigungslosgrößen, Lieferzyklusoptimierung und Ähnlichem für beide Seiten wichtige und vor allem auch nachhaltige Erfolge zu generieren.

Nichtsdestotrotz müssen in der aktuellen Situation Kostensenkungspotenziale ausgeschöpft werden, insbesondere in wettbewerbsorientierten Märkten. Von der Schwäche in Rohstoffmärkten kann ebenso profitiert werden wie von unterausgelasteten Lieferanten. Interessante Chancen könnten sich auf Märkten ergeben, auf denen bisher angesichts der bestehenden hohen Nachfrage erfolglos versucht wurde, neue Lieferanten zu erschließen. Insbesondere Unternehmen des Mittelstands mit der Problematik „High Mix – Low Volume“ könnten davon profitieren, dass viele Länder Osteuropas und China massiv unter der Krise leiden. Lieferanten in diesen Regionen, die bisher sehr stark auf große Serien, insbesondere im Automobilbereich, fixiert waren, dürften sich nun in Richtung Diversifizierung bewegen und aussichtsreiche Potenziale offenbaren, da sie mit westeuropäischen Qualitätsanforderungen vertraut sind.

In vielen Unternehmen ist über die letzten Jahre Stück für Stück ein weltweites Wertschöpfungsnetz entstanden. Allzu oft wurden dabei Entscheidungen getroffen, deren Auswirkungen auf das gesamte Netzwerk kaum oder nur partiell überprüft wurden. Im Ergebnis liegt ein Versorgungsnetz vor, das aufgrund der Komplexität kaum zu beherrschen ist und in der Regel strukturell weit entfernt vom Optimum liegt. Zum einen müssen hier – sofern nicht bereits geschehen – kurzfristig potenzielle Risiken identifiziert und Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Ein fundiertes Risikomanagement ist unverzichtbar, um gerade in der jetzigen Situation frühzeitig potenzielle Probleme bei Lieferanten zu erkennen. Ein Reporting der Lieferperformance und eine Überwachung der Finanzkennzahlen des Lieferanten reicht insbesondere dann nicht aus, wenn Lieferanten in Emerging Markets angesiedelt sind. Hier müssen Faktoren wie soziale und ökologische Aspekte ebenso im Fokus stehen. Bei wichtigen Lieferbeziehungen muss sich diese Prüfung auf die Vorlieferanten ausdehnen. Die Krise sollte genutzt werden, die Struktur des Versorgungsnetzes kritisch zu hinterfragen. Hier und da punktuell Bestände zu reduzieren, ist häufig zu kurz gesprungen. Es muss systematisch überprüft werden, ob die Warenflüsse in der aktuellen Form optimal zum Unternehmenserfolg beitragen. Nicht zuletzt werden – wenn momentan auch etwas untergeordnet – zunehmend auch ökologische Aspekte wie CO<sub>2</sub>-Emissionen eine Rolle spielen und entsprechenden Einfluss auf die Netzwerkgestaltungen ausüben.

Einen wichtigen Baustein stellt – nicht nur in der Krise – die Optimierung der internen Prozesse dar. Eine Konsolidierung und die Schaffung von Transparenz hinsichtlich der relevanten Daten ist unabdingbare Voraussetzung für gezielte Verbesserungen. Nur mit einem fundierten Überblick über Ausgaben und Prozesse lassen sich Kostensenkungspotenziale identifizieren und realisieren.

Im Chinesischen setzt sich Krise aus Gefahr und Chance zusammen. Es gilt jetzt noch mehr: Neben optimierten Prozessen sind innovative Konzepte gefragt, um sich entscheidende Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten! Kurzfristige, reaktive Maßnahmen richten u.U. mehr Schaden an als sie Nutzen stiften. Nur mit nachhaltigen Konzepten kann man gestärkt in den Aufschwung gehen.

Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky, Direktor des CfSM – Centrum für Supply Management  
Tel.: 0931/318-2936; E-Mail: [boga@cfsm.de](mailto:boga@cfsm.de)

Dr. Holger Müller, Geschäftsführer des CfSM – Centrum für Supply Management  
Tel.: 0351/810-6638; E-Mail: [Holger.Mueller@cfsm.de](mailto:Holger.Mueller@cfsm.de)

Diskutieren Sie mit Fachkollegen über die Auswirkungen der Finanzkrise und viele andere Themen im **ForumBeschaffung**, dem Netzwerk für Einkäufer aus Industrie und Handel! Anmeldung und Nutzung kostenlos unter: [www.forumbeschaffung.de](http://www.forumbeschaffung.de)  
Das ForumBeschaffung wird vom CfSM - Centrum für Supply Management in Kooperation mit dem Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME) betrieben.