

Horst Wildemann

Preisreduzierung gelungen, Lieferant tot *

* In gekürzter Form erschienen in: Beschaffung aktuell, 9/2009, S. 34-35

Problembeschreibung

Die derzeitige Finanz- und Wirtschaftskrise beschert vielen Unternehmen nicht nur Umsatzeinbußen von 30-40%, sondern stellt gleichzeitig die Versorgungslage auf den Kopf. Keine zwölf Monate ist es her, dass der permanent steigende Stahlpreis Einkäufer dazu veranlasst hat, langfristige Volumenverträge mit Stahllieferanten abzuschließen. Rückläufige Verbräuche, die aktuell hohe Marktverfügbarkeit von Rohstoffen und Halbzeugen und die sinkenden Materialpreise lassen manchen Einkäufer die damaligen Abschlüsse bitter bereuen. Als Reaktion auf diese Entwicklung ist derzeit ein Trend zur Reduzierung der Lieferantenbasis festzustellen. Durch die Reduzierung der Anzahl der Lieferanten wird versucht, eine möglichst große Nachfragemacht aufzubauen, um Forderungen von Mindermengenzuschlägen und die drohende Durchsetzung von Abnahmeverpflichtungen mit den verbleibenden Lieferanten besser verhandeln zu können.

Je weiter man die Zuliefererkette aufwärts schaut, desto gravierender werden die Umsatzeinbußen. Weil Abnehmer auf Verlangen der Banken das Working-Capital reduzieren und Bestände drastisch herunterfahren, sind die Umsatzeinbußen der tier 3 und 4 Lieferanten häufig bei 50 bis 70%. Um ihre Auslastung zu verbessern, akzeptieren viele dieser Unternehmen bereits Aufträge, die die Herstellkosten nicht decken. Aufgrund des kurzfristigen Wandels vom Verkäufer- zum Käufermarkt kommen in vielen Branchen derzeit verstärkt wieder Online-Auktionen zum Einsatz. Darin werden die bestehenden Überkapazitäten der Lieferanten gegeneinander ausgespielt.

Aufgrund notwendiger Preisnachlässe auf der Vertriebsseite sehen sich viele Einkäufer Kostensenkungsforderungen seitens der Geschäftsführung ausgesetzt. Die Not der Zulieferer lässt einige dieser Forderungen umsetzbar erscheinen, jedoch stellt sich die Frage, ob es sich langfristig lohnt.

Verhaltenweisen und Folgen

Zweifelsohne sind die Einstandspreise im vertretbaren Rahmen zu reduzieren, um die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens nicht zu gefährden. Zu berücksichtigen ist dabei, dass in Krisenzeiten erreichte Preisreduktionen die Zulieferer doppelt treffen. Krisenbedingt niedrigere Abnahmemengen erhöhen die Prozesskosten bei Lieferanten. Kleinere Losgrößen ziehen sich durch die gesamte Wertschöpfungskette der Lieferanten und resultieren in steigende Prozesskosten in Form von Rüst- und Transportkosten.

In der Praxis sind derzeit unterschiedliche Vorgehensweisen zu erkennen. Diese sind allzu häufig von der aktuellen Vertriebssituation der jeweiligen Unternehmen und weniger von einer nachhaltigen Versorgungsperspektive gekennzeichnet. So ist zu beobachten, dass selbst große OEMs die Preise so lange drücken, bis die Lieferanten kurz vor der Insolvenz stehen, um sie dann durch aufwändige Rettungsmaßnahmen wieder zu stützen, bis ein Alternativlieferant entwickelt ist. Aus Total-Cost-Gesichtspunkten kann durch ein derartiges Vorgehen kein wirtschaftlicher Erfolg erwachsen. Betrachtet man die langfristigen Folgen derartiger Vorgehensweisen setzt sich das Unternehmen damit hohen Versorgungsrisiken aus. Die durch solches Verhalten in der Krise hervorgerufene Illoyalität von Lieferanten kann Abnehmer in Wachstumsphasen teuer zu stehen kommen.

Ansätze zur Stützung der Abnehmer-Lieferanten Beziehung in rückläufigen Märkten

Die Erfahrungen aus Beratungsprojekten aus über 20 Jahren zeigen, dass sich Kostensenkungen der Beschaffung auch in der Krise realisieren lassen, ohne dabei die Überlebensfähigkeit der eigenen Lieferantenbasis zu gefährden. Zweifelsohne fordert jede Krise seine Opfer. Insbesondere die Lieferanten, die bereits vor der Krise wirtschaftlich schlecht aufgestellt waren, sehen sich massiven Liquiditätsproblemen ausgesetzt. Die wirtschaftliche Situation

der Lieferanten auf der einen Seite und die Abhängigkeit von Lieferanten auf der anderen Seite machen ein differenziertes Vorgehen beim Umgang mit Lieferanten in der Krise erforderlich.

Zur Ableitung von differenzierten Beschaffungsstrategien haben sich Portfolioanalysen durchgesetzt und in der Praxis etabliert. Sie liefern einen regelmäßigen und standardisierten Strategieabgleich für jede einzelne Materialgruppe auf der Grundlage eines vereinheitlichten Reportings. Intransparenzen durch materialgruppenspezifische Reportings können so abgebaut werden. Die wirtschaftliche Situation jedes einzelnen Lieferanten wird in diesen Reportings mit abgebildet.

Für die zielgerichtete Dosierung der eigenen Aktivitäten in der Krise sollten Materialgruppenstrategien um Supplier-Lifetime-Analysen ergänzt werden. Darin werden Kosten-/Nutzeffekte für unterschiedliche Versorgungsszenarios simuliert. Als Planungshorizont bieten sich Zeiträume von 3 bis 5 Jahren an. Darin finden folgende Aspekte ihre Berücksichtigung:

- Getätigte Investitionen in Lieferanten
- notwendige Investitionen in neue und bestehende Lieferanten, falls einzelne Lieferanten ersetzt werden müssen,
- Preiseffekte durch den Wegfall einzelner Lieferanten und
- Preiseffekte durch den Aufbau neuer Lieferanten.

In Kombination mit Materialgruppenstrategien lassen sich auf Basis derartiger Supplier-Lifetime-Analysen Notwendigkeiten und Zweckmäßigkeiten zur Stützung der eigenen Lieferantenbasis erkennen. Allzu kurzfristig gedachten Preisreduktionsforderungen aus dem eigenen Haus kann mit derartigen Analysen entgegengetreten werden. Gleichzeitig ist festzustellen, dass sich Unterstützungsmaßnahmen nur auf eine geringe Anzahl wichtiger und besonders betroffener Lieferanten fokussieren können.

Eine Stützung von Lieferanten heißt nicht, dass die Einstandspreise und die Kosten der Lieferbeziehung unangetastet bleiben. Vielmehr bedeutet die Stützung der Lieferanten, dass gemeinsam mit dem Lieferanten nach Potenzialen gesucht wird, um die Kostensituation auf beiden Seiten zu verbessern. Sofern die Lieferanten zu einer derartigen Kooperation bereit sind, sollten alle Aspekte einer Lieferbeziehung auf den Prüfstand gestellt werden. In der Initiierungsphase kann eine offene Kommunikation mit den Lieferanten helfen. Es empfiehlt sich gleich zu Beginn einer derartigen Kooperation Vereinbarungen hinsichtlich der Aufteilung von identifizierten Potenzialen zu schließen. Zur Unterstreichung der partnerschaftlichen Zusammenarbeit sollten dem Lieferanten nicht wesentlich weniger als 50% des Erreichten Einsparpotenzials eingeräumt werden. Gleichzeitig gilt es, dem Lieferanten zu vermitteln, dass mit ihm eine langfristige partnerschaftliche Verbindung gesucht wird, die Loyalität und Fairness in Krisen- und Boomzeiten beinhaltet. Gegenstand der Zusammenarbeit ist die gemeinsame Wertgestaltung von Produkten, das Hinterfragen der Variantenkonfiguration und die Analyse der Total Cost of Ownership von Abnehmer-/Lieferantenbeziehungen:

Die Ergebnisse der Wertanalyse liefern Ansätze für die Optimierung bestehender und die Entwicklung neuer Produkte. Während dieses methodische und fachliche Know-how in der Regel der Entwicklungsabteilung zugänglich gemacht wird, kann es in der Krise dazu genutzt werden, um gemeinsam mit Lieferanten Optimierungen an Kaufteilen und Produkten vorzunehmen. Ansatzpunkte zur Realisierung von Kosteneinsparungen sind in Lieferantenworkshops zu erarbeiten. Dazu sind sowohl von den Abnehmern als auch den Lieferanten cross-funktionale Teams zusammenzustellen, die sich mit der Kostenreduzierung in der Lieferantenbeziehung beschäftigen. Ansatzpunkte zur Kostenreduzierung ergeben sich beispielsweise aus der kritischen Durchsicht technischer Spezifikationen. In vielen Fällen sind technische Spezifikationen abnehmerseitig unnötig kostenintensiv definiert. Dies ist häufig darauf zurückzuführen, dass die Entwickler und Konstrukteure des Abnehmers die Prozesse der Lieferanten nicht kennen. Lieferanten können im Rahmen von Lieferanten-Workshops aufgefordert werden, Kostentreiber in den technischen Spezifikationen zu benennen, die aus ihrer Sicht unverhältnismäßig hohe Kosten verursachen. Sofern diese Form der Analyse von allen Seiten offen und engagiert verfolgt wird, kann dadurch ein hohes Einsparpotenzial erreicht werden.

Ein weiterer Ansatzpunkt, der im Rahmen von Lieferanten-Workshops thematisiert werden kann, bezieht sich auf das Variantenmanagement. Häufig erzeugen seltene Produkt- und Kaufteilvarianten erheblichen Aufwand beim Lieferanten. Sofern der Lieferant den Aufwand für diese Exoten quantifizieren kann und sich durch die Reduzierung von Varianten relevante Einsparungen ergeben, kann mit dem Vertrieb das Streichen seltener Varianten diskutiert werden.

Neben der Wertgestaltung von Produkten und Varianten bietet sich für Lieferanten-Workshops die Analyse und Optimierung der Total Cost of Ownership einer Lieferantenbeziehung an. Dabei werden nicht nur die Einstandspreise, sondern alle mit einer Lieferantenbeziehung verbundenen Kosten analysiert. Dazu zählen die internen Prozesskosten der Bestellabwicklung, die Transportkosten, Bestandskosten aber auch Kosten, die durch fehlerhafte, verspätete Lieferungen seitens der Lieferanten oder kurzfristige Bestellungen der Abnehmer entstehen. Sofern Teile dieser Kosten einen wesentlichen Stellenwert einnehmen, können in Zusammenarbeit zwischen Abnehmer und Lieferant geeignete Maßnahmen zur Reduzierung dieser Kosten entwickelt werden. Dazu zählen beispielsweise die Implementierung effizienter Abrufsystematiken sowie die Bündelung von Transporten zu festgelegten Terminen.

Die Erfahrungen aus Beratungsprojekten, bei denen derartige Abnehmer-Lieferantenkooperationen begleitet wurden, haben gezeigt, wie wichtig das Potenzialcontrolling im Anschluss von Lieferanten-Workshops ist. Daher gilt es, einerseits die Zuständigkeit für die Bewertung und Verfolgung von Ansatzpunkten eindeutig zu dokumentieren. Andererseits ist zu klären, wer die Zuständigkeit für die Verfolgung sämtlicher Ansatzpunkte und Maßnahmen übernimmt.

Unabhängig davon, welches Vorgehen oder welche Methode gewählt wird, steht fest, dass die meisten Unternehmen die Krise nur durch die Aktivierung von Kosten- und Effizienzpotenzialen meistern können. Die Lieferanten können und müssen aufgrund der heutigen Wertschöpfungskonstellation einen wesentlichen Beitrag zur Aktivierung dieser Potenzialen leisten. Gleichzeitig darf nicht in Vergessenheit geraten, dass die Insolvenz von Lieferanten aus der Total-Cost-Perspektive häufig die teurere Lösung ist. Dies ist bei Verhandlungen mit Lieferanten zu berücksichtigen.

Literatur:

Wildemann, H.: Einkaufspotenzialanalyse – Programme zur partnerschaftlichen Erschließung von Rationalisierungspotenzialen, 3. Aufl., München (2009).

Wildemann, H.: Einkaufscontrolling – Leitfaden zur Messung von Einkaufserfolgen, 6. Aufl., München (2009).