

Horst Wildemann *

Wertschöpfungspartnerschaften in der Krise *

* In gekürzter Form erschienen in: Logistik für Unternehmen, 10/2009, S. 3

Strukturelle Veränderungen in der Krise beeinflussen die „Spielregeln“ zwischen den Unternehmen: Weniger Nachfrage erfordert eine Anpassung der Kapazitäten und eine Drosselung der Produktion. Wird allerdings weniger produziert, gehen Skaleneffekte verloren und es kommt zu einer Stückkostenzunahme durch eine auf Grund der Mindermengen veränderten Kalkulationsbasis der Kostenzurechnung. Sinkende Absatzmengen in Verbindung mit steigenden Beschaffungskosten setzen eine stetig schneller werdende Abwärtsspirale der Unrentabilität in Gang. Es hängt von der Machtkonstellation im Wertschöpfungsgefüge ab, wer die mindermengengetriebenen Mehrkosten letztlich schultern muss. Je größer die Angebots- oder Nachfragemacht eines Unternehmens, desto wahrscheinlicher wird er die Mehrkosten auf einen abhängigen Wertschöpfungspartner überwälzen können.

Die Unternehmen suchen in Zeiten der Rezession intensiver denn je nach Möglichkeiten der Kosteneinsparung. Auch dem Einkauf werden noch große Einsparpotenziale unterstellt. Das ist zwar in den meisten Fällen richtig, allerdings besteht die Gefahr, im Zuge der gebotenen Eile falsche und hochgradig risikobehaftete Maßnahmen mit lediglich vordergründigen Einsparungen zu ergreifen. Solche Gefahren bestehen unter anderem beim Wechsel von einer Zweiquellenbelieferung zu einer Einquellenbelieferung. Zwar bietet dieser Strategiewechsel die Möglichkeit zur lieferantenspezifischen Mengenbündelung und stellt damit eine Chance zur Kompensation der mindermengengetriebenen Einkaufspreissteigerungen durch ein vergrößertes Umsatzvolumen auf Einzellieferantenbasis dar. Auch reduzieren sich die Abwicklungs-, Komplexitäts- und Handlingskosten in der Logistik und in der Einkaufsorganisation. Allerdings nimmt die Abhängigkeit vom Exklusivlieferanten deutlich zu. Die Möglichkeit, Produktionsstörungen und -unterbrechungen beim Lieferanten durch eine zweite Beschaffungsquelle abzufedern, geht verloren. Auch die Flexibilität bei Bedarfsschwankungen nimmt ab. Es gilt ferner zu beachten, dass sich die Preisstellung des Lieferanten – trotz des Volumenzuwachses durch die Bedarfsbündelung – auch nachteilig für den OEM entwickeln kann, da der Lieferant kurz- und mittelfristig keinem Wettbewerb mehr ausgesetzt ist. Positiv verhaltenssteuernd wirkt sich hier eine kooperative Ausgestaltung der Abnehmer-Lieferanten-Beziehung aus. Im Rahmen der Zusammenarbeit müssen darüber hinaus Incentivierungsmechanismen implementiert werden, die eine Stabilisierung der Kooperation ermöglichen und das Risiko einer unternehmensindividuellen Teilloptimierung reduzieren.

Wichtig ist es nun, die erforderlichen aufbau- und ablauforganisatorischen Anpassung auch als Chance zur Erneuerung zu begreifen. Maßnahmen sollten nicht nur auf kurzfristige Effekte abzielen, sondern langfristig eine Positionsverbesserung des eigenen Unternehmens und der Supply Chain ermöglichen. Auch ist es erforderlich, dass unternehmensübergreifende Lösungen zur Gesamtoptimierung der Wertschöpfungskette gesucht werden. Hauptansatzpunkte der Supply Chain-weiten Optimierung liegen in der Erhöhung der Flexibilität und der Wandlungsfähigkeit. Wesentlicher Aspekt ist es hierbei, organisatorische und prozessuale Stellhebel zu bedienen, die der Ungleichverteilung von Flexibilitätspotenzialen und Flexibilitätsbedarfen innerhalb der Supply Chain entgegen wirken. Mit kurzfristigen Maßnahmen wird zwar das Überleben gesichert, aber keine bessere Position im Markt erreicht. Vielmehr wird das Risiko durch Know-how-Abfluss sowie die Belastung von Geschäftsbeziehungen erhöht. Der Gedanke der Collaboration jenseits des Wettbewerbs muss belebt werden. Auch sind gemeinsame Maßnahmen zur Wertgestaltung von Produkten und Prozessen notwendig. Sie kosten Anstrengung und Geld. Ein Overengineering in den meisten Produkten ist genauso anzugehen wie die Befreiung der Prozesse von überflüssigem Ballast. Die Zeiten hierfür sind günstig. Sinngebungsbemühungen sind zurzeit überflüssig und eine große Kosteneinflussgröße, nämlich die „Beschlusskosten“, ist mit weniger Widerstand bedienbar.