

Einkaufsstrategie in rückläufigen Märkten

Preisreduzierung gelungen, Lieferant tot



Im Original „Operation gelungen, Patient tot“? Bei allem Verständnis für Preisreduzierungen: Einkäufer sollten nicht vergessen, dass die Insolvenz von Lieferanten aus der Total-Cost-Perspektive häufig die teuerste Lösung ist. Unser Autor Horst Wildemann rät zu gemeinsamen Workshops zur Analyse der Kosten. Am besten rechtzeitig.

Durch die Finanz- und Wirtschaftskrise haben viele Unternehmen nicht nur Umsatzeinbußen erlitten. Gleichzeitig steht auch noch die Versorgungslage 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 redu-

zieren und Bestände drastisch herunterfahren, sind die Umsatzeinbußen der Tier-3- und -4-Lieferanten häufig bei 50 bis 70 Prozent. 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.

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

Je weiter man die Zuliefererkette aufwärts schaut, desto gravierender werden die Umsatzeinbußen: Tier-1-Zulieferer wie zum Beispiel Bosch, hier die Produktion von Benzin-Einspritz-Ventilen, stehen finanziell auf festem Grund, was man von Tier-3- oder Tier-4-Lieferanten oft nicht sagen kann (Foto: Robert Bosch)

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 OEM 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. Wer sich so verhält, kann von Lieferanten kaum Loyalität erwarten. Das kann den OEM in einer Wachstumsphase teuer zu stehen kommen.

Liquiditätsprobleme schon vor der Krise

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 Lieferantenbasis zu gefährden. Zweifelsohne fordert jede Krise seine Opfer. Insbesondere die Lieferanten, die bereits vor der Krise wirtschaftlich schlecht aufgestellt waren, sehen sich Liquiditätsproblemen ausgesetzt.

Eine prekäre wirtschaftliche Situation von Schlüssellieferanten erfordert ein differenziertes Vorgehen. Zur Ableitung von differenzierten Beschaffungsstrategien haben sich Portfolioanalysen durchgesetzt. 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 Lage jedes einzelnen Lieferanten ist Teil dieser Reportings.

Für die zielgerichtete Dosierung der eigenen Aktivitäten in der Krise sollten Materialgruppenstrategien um Supplier-Lifetime-Analysen ergänzt werden. Darin werden Kosten-/Nutzeffekte für unter-

schiedliche Versorgungsszenarios simuliert. Als Planungshorizont bieten sich Zeiträume von drei bis fünf Jahren an. Darin finden folgende Aspekte Berücksichtigung:

- getätigte Investitionen in Lieferanten
- notwendige Investitionen in neue und bestehende Lieferanten, falls einzelne davon 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. Solche Analysen bieten Schutz vor allzu kurzfristig gedachten Preisreduktionsforderungen aus dem eigenen Haus. Unterstützungsmaßnahmen können sich aber nur auf eine geringe Anzahl wichtiger und besonders betroffener Lieferanten fokussieren.

Eine Stützung von Lieferanten heißt nicht, dass die Einstandspreise und die Kosten der Lieferbeziehung unangetastet bleiben. Vielmehr bedeutet die Stützung der Lieferanten, gemeinsam nach Potenzialen zu suchen. Auf beiden Seiten sollte dabei eine bessere Kostensituation herauskommen. Sofern die Lieferanten zu einer derartigen Kooperation bereit sind, gehören alle Aspekte einer Lieferbeziehung auf den Prüfstand. In der Initiierungsphase kann eine offene Kommunikation mit den Lieferanten helfen. Es empfiehlt sich gleich zu Beginn Vereinbarungen hinsichtlich der Aufteilung von identifizierten Potenzialen zu schließen. Zur Unterstreichung der partnerschaftlichen Zusammenarbeit sollten dem Lieferanten nicht wesentlich weniger als die Hälfte des Erreichten Einsparpotenzials zugestanden 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.

Horst Wildemann

Der Autor



Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann, Professor für Produktion und Logistik an der TU-München, leitet die Unternehmensberatung TCW