

# Stadiengerechte Optimierung des Einkaufs – Nutzung der richtigen Hebel zur richtigen Zeit

**Befindet sich ein Unternehmen in einer schwierigen Phase, rückt der Einkauf oftmals in den Hintergrund. Die eigene Verhandlungsposition gegenüber den Lieferanten ist in dieser Zeit aus verschiedenen Gründen oft nicht die Beste. Das Unternehmen ist in der Regel froh, wenn der Lieferant die Belieferung aufrechterhält. Zu welchen Konditionen ist oft nachrangig. Dabei ist gerade in schweren Zeiten ein Handeln des Einkaufs gefragt, um die Versorgungssicherheit zu adäquaten Bedingungen zu gewährleisten. Entscheidend hierbei ist die Nutzung der richtigen Einkaufshebel.**

Je nach Unternehmenssituation werden in der Beschaffung unterschiedliche Ziele verfolgt. Bei ertragsstarken Unternehmen steht in der Regel die Optimierung des Ergebnisses im Vordergrund. So gilt es Synergiepotenziale zu heben und Einsparungen zu realisieren, beispielsweise mittels Bündelung von Bedarf und Lieferanten sowie Ausschreibungen. Darüber hinaus werden Einkaufsorganisation und -prozesse optimiert, um Effizienzen zu steigern und interne Kosten zu reduzieren. Gleiches gilt für Unternehmen in einer klassischen Absatz- und Erfolgskrise, hier werden oft Kostensenkungsprogramme zur Anpassung der Kostenstrukturen installiert.

Sobald nach dem Motto „Liquidität vor Ergebnis“ agiert wird, verschieben sich die Beschaffungsziele – weg von der Ergebnisoptimierung hin zur Sicherstellung der Versorgungssicherheit. Die Lieferantenbeziehung hat meist eine Historie, die die Verhandlungsposition maßgeblich beeinflusst. So können z. B. rückläufige Umsätze zu einer Reduzierung des Einkaufsvolumens geführt haben. Mengenvereinbarungen, Preisstaffeln und Boni werden nicht mehr erzielt. Zusätzlich hat sich das Zahlungsverhalten stark verändert.

Anstatt der Nutzung von Skonto (Sofort-Rabatt) werden Zahlungsziele so weit wie möglich ausgenutzt, wenn nicht sogar überzogen. In der Folge hat sich die Verhandlungsposition des Unternehmens deutlich verschlechtert. Preisverhandlungen werden häufig gar nicht erst aufgenommen und der Kontakt untereinander wird eher gemieden als gesucht.

Der Einkauf muss in schwierigen Zeiten jedoch proaktiv agieren, um mögliche liquiditätsbelastende Risiken hinsichtlich Preis, Versorgung und Qualität frühzeitig zu erkennen und zu steuern. Buchalik Brömmekamp hat hierfür eine modulare Vorgehensweise entwickelt, die ausgehend von der Liquiditätskrise eine stadiengerechte Optimierung des Einkaufs vorsieht. Schwerpunkt des vorliegenden Artikels ist die Liquiditätskrise.

**Abb. 1 Modulare Vorgehensweise zur stadiengerechten Optimierung des Einkaufs**

Unternehmen befindet sich in Zahlungsschwierigkeiten/Insolvenz	Unternehmen befindet sich in der Stabilisierungsphase	Unternehmen hat die Wettbewerbsfähigkeit wiedererlangt
Liquiditätskrise/Insolvenz	Erfolgskrise/Produkt- und Absatzkrise	Strategie-/Stakeholderkrise
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Lieferantenrisikomanagement – Screening des Lieferantenportfolios</li> <li><input type="checkbox"/> Quick Check Professionalisierung – Bewertung von Organisation, Prozessen und Kompetenzen</li> <li><input type="checkbox"/> Quick Check Savings – Identifizierung von Einsparpotenzialen</li> <li><input type="checkbox"/> Kennzahlen-Cockpit – Ermittlung u. Einführung von Einkaufskennzahlen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Umstellung der Einkaufskonditionen und des Einkaufsverhaltens auf „Normalmodus“:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Änderung der Zahlungsverhältnisse</li> <li>– Lieferantenverhandlungen hinsichtlich Preis und Konditionen</li> <li>– Optimierung des Bestellverhaltens</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Hebung von Synergiepotenzialen u. Realisierung weiterer Einsparungen</li> <li><input type="checkbox"/> Reduzierung der Kapitalbindung</li> <li><input type="checkbox"/> Optimierung der Einkaufsorganisation und -prozesse</li> <li><input type="checkbox"/> Lieferantenintegration</li> <li><input type="checkbox"/> Anpassung d. Wertschöpfungskette</li> <li><input type="checkbox"/> Lieferantenmanagement</li> </ul>
Versorgungssicherheit	Cash-Flow-Optimierung	Ergebnisoptimierung

## In der Liquiditätskrise/Insolvenz

Wichtigstes Instrument in dieser Phase ist ein praxisorientiertes Lieferantenrisikomanagement. Ist dieses nicht vorhanden, sollte zumindest ein Screening des Lieferantenportfolios durchgeführt werden, um strategische und kritische Lieferanten zu identifizieren, zu bewerten und zu managen. Hierbei sollten vier Bewertungskriterien herangezogen werden:

### Allgemeine Risiken

Mittels Betrachtung der Geschäftsbeziehung, der Unternehmensgröße und des Firmensitzes des Lieferanten wird dessen Treue gegenüber dem eigenen Unternehmen bewertet. So werden beispielsweise bei Großkonzernen häufig Mechanismen wie Umstellung auf Vorkasse oder sogar Lieferstopps ausgelöst, sobald ein Unternehmen einen Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens stellt. Durch proaktive Ansprache des Lieferanten können diese Mechanismen vermieden werden. Ähnlich verhält es sich mit ausländischen Lieferanten, die bisher keine Berührungspunkte mit Insolvenzverfahren hatten. Hier gilt es entsprechende Aufklärungsarbeit zu leisten.

### Preisrisiken

Durch die Bewertung der Stabilität der Preise und Konditionen sowie möglicher Währungsschwankungen werden allgemeine Preisrisiken berücksichtigt. Zusätzlich können gewisse Abhängigkeits- bzw. Machtverhältnisse zu situationsbedingten Preiserhöhungen führen. Diese haben direkten Einfluss

auf die Liquidität des Unternehmens, die in dieser Situation eng gesteuert wird. Unvorhergesehene und ungeplante Preissteigerungen können massive Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen haben, im schlimmsten Fall sogar dessen Fortführung gefährden. Sie sollten daher frühzeitig erkannt werden, um entsprechende Gegensteuerungsmaßnahmen einleiten zu können. Bei geforderten Vorkassen sollte z. B. eine Skonto-Vereinbarung getroffen werden – unserer Erfahrung nach sind hierbei bis zu fünf Prozent Skonto möglich.

### Versorgungsrisiken

Potenzielle Lieferanten- und Lieferausfälle werden durch Betrachtung der Bonität des Lieferanten sowie anhand der allgemeinen Verfügbarkeit der benötigten Rohstoffe und Materialien am Beschaffungsmarkt erkannt. In die Bewertung werden alternative Lieferanten und Lieferquellen für einen möglichen Ausfall einbezogen. Übergreifend ist die Bewertung bei der Warenkreditversicherung (WKV) zu betrachten, denn eine Verschlechterung der eigenen Bonität kann dazu führen, das Limite von dem WKV-Unternehmen gestrichen oder gesenkt werden. Das kann sogar zum Lieferstopp des Lieferanten führen. Werden diese Versorgungsrisiken erkannt, so werden kurzfristig adäquate Maßnahmen für eine Aufrechterhaltung der Lieferfähigkeit eingeleitet. Vor allem in der Insolvenz sollten Lieferschwierigkeiten gegenüber Kunden vermieden werden, um keinen falschen Eindruck hinsichtlich der (Nicht-)Fortführung des Unternehmens zu erzeugen.

### Qualitätsrisiken

Mögliche Qualitätsrisiken werden anhand der Lieferperformance, interner/externer Qualitätssicherungsmaßnahmen sowie an vorhandenen Zertifizierungen identifiziert. Qualitätsprobleme kosten dem Unternehmen Zeit und Geld für Nachbesserungen und Nachlieferungen. Beides ist in Krisensituationen knapp bemessen. Die eigene Liquiditätssituation wird unnötig belastet, in der Regel auch die Zufriedenheit des Kunden. Vorbeugende Maßnahmen reduzieren etwaige Qualitätsprobleme und -risiken.

In der Liquiditätskrise ist der Einkauf erster Ansprechpartner des Lieferanten, dies geht über die klassischen Einkaufsthemen hinaus. Befindet sich das Unternehmen in einem Insolvenzverfahren, so wird dieser auch mit juristischen, das Verfahren betreffenden Fragestellungen konfrontiert. Der Einkäufer muss verstehen, welche Auswirkungen die Antragstellung und Verfahrenseröffnung auf den Lieferanten hat – als Schlagworte seien hier vor allem die Regelung von Eigentumsvorbehalten sowie Erfüllungspflicht/-wahlrecht von Vertragsverpflichtungen genannt.

### Nach der Liquiditätskrise

Bei Unternehmen, die sich nach einer erfolgreich überwundenen Liquiditätskrise oder nach Aufhebung des Insolvenzverfahrens wieder in der Stabilisierungsphase befinden, steht die Cash-Flow-Optimierung im Vordergrund der Beschaffung. Hierbei gilt es, die Einkaufskonditionen und das Einkaufsverhalten wieder auf „Normalmodus“ umzustellen:

- Vereinbarung der ursprünglichen Zahlungskonditionen (von Vorkasse auf Zahlungsziel),
- Lieferantenverhandlungen hinsichtlich Preis, Mengen und Losgrößen und
- Änderung des Bestellverhaltens (von reagieren zu agieren).

Hat das Unternehmen die Wettbewerbsfähigkeit wiedererlangt, verschieben sich die Beschaffungsziele erneut und die Ergebnisoptimierung mit ihren klassischen Einkaufsinstrumenten hat wieder oberste Priorität. So gilt es Preise zu optimieren, Volumina zu bündeln und zu steuern und die Kapitalbindung zu reduzieren. Weitere Maßnahmen können interne Prozessanpassungen und technische Verbesserungen sein. In der Praxis wird jedoch häufig nicht die vollständige Klaviatur an Maßnahmen gespielt, sodass Potenziale „auf der Straße liegen bleiben“.

### Kommunikation zum Lieferanten

In Krisenzeiten steht der Einkauf erhöhten Anforderungen gegenüber. Oft helfen die Lieferanten in schwierigen Zeiten. Denn auch der Lieferant verfolgt das Ziel, dass die Beziehung zum Unternehmen (und Kunden) erfolgreich fortgeführt wird. Häufig wird diese Beziehung unterschätzt und der Lieferant nicht eingebunden. Voraussetzung hierbei ist eine situationsgerechte Kommunikation und die Anwendung der richtigen Einkaufsinstrumente. Besitzt der Einkauf nicht die erforderlichen Kompetenzen und/oder Kapazitäten, ist eine entsprechende Unterstützung notwendig. Gerne helfen wir Ihnen bei der stadiengerechten Optimierung des Einkaufs – sprechen Sie uns an!

#### Friederike Maab

Dipl.-Wirtschaftsingenieurin (FH)  
Projektmanagerin  
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Strategische und operative Einkaufsoptimierung, Working Capital Optimierung, Supply Chain Management

Tel. 0211 – 82 89 77 0

friederike.maass@buchalik-broemmekamp.de

