

Im Einkauf wird die Krise bewältigt

Von Bozidar Radner und Gunther Staudt

In der Krise kann der Einkauf kurzfristig Liquidität freisetzen und nachhaltig über effiziente Prozesse und innovative Finanzierungslösungen das Ergebnis verbessern.

Mitten in der Wirtschaftskrise ist der Ruf nach dem Einkauf als Möglichkeit, die Kosten zu senken und so die turbulenten Zeiten zu überstehen, immer lauter zu vernehmen. Viele Unternehmen agieren dabei gemäß dem Motto: „Wir müssen sparen, koste es, was es wolle“. Dadurch gefährden sie langfristig ihre strategische Position. Auch im Einkauf will der Rotstift mit Augenmaß angesetzt sein.

Der Einkauf ist im Kontext der gesamten Unternehmensstrategie zu sehen. Finanzwirtschaftliche Vorgaben müssen mit dem Ziel der Versorgungssicherheit der Produktion in Einklang gebracht werden. Als Speerspitze des Supply-Chain-Managements nimmt der Einkauf eine Schlüsselposition im Material- und Finanzmittelfluss ein. Damit wird er zum Schlüsselfaktor im aktuellen Umfeld, in dem krisenbedrohte Unternehmen ihren Fokus von einer langfristigen Ergebnisorientierung zur kurzfristigeren Liquiditätsorientierung verschieben. Bei Betrachtung der Werttreiber zur Steigerung des Unternehmenswerts ergeben sich für den Einkauf verschiedene Stellgrößen zur Verbesserung der Liquiditätssituation:

Materialpreise senken

Wesentlichen Einfluss auf die Kosten und somit auf den Brutto-Cashflow eines Unternehmens hat der Einkauf beim Thema Materialkosten. Eine geeignete Beschaffungsstrategie zur Optimierung der Materialkosten ist von den Rahmenbedingungen des Beschaffungs-

marktes abhängig. Wenn nur wenige Lieferanten in Frage kommen, sind langfristige Kontrakte zu bevorzugen, um in Krisenzeiten Versorgungssicherheit zu gewährleisten und, im Optimalfall, bei einem niedrigen Preisniveau gute Konditionen dauerhaft abzusichern. Insbesondere bei sinkenden Preisen am Beschaffungsmarkt sind Einkäufer gefordert, langfristige Preisvereinbarungen mit ihren Lieferanten neu zu verhandeln. Der Einkauf von Commodities kann in einem Beschaffungsmarkt mit einer hoher Lieferantenzahl und schwankenden Preisen dagegen im Spotgeschäft erfolgen, um kurzfristige Preisvorteile nutzen zu können – insbesondere dann, wenn mittelfristig keine dauerhaften Preissteigerungen zu erwarten sind.

Ein weiterer Hebel zur Kostenreduktion ist die Volumenbündelung durch Reduzierung der Lieferanten. Diese Volumenerhöhung birgt im Einkauf erhebliche Einsparpotentiale aufgrund möglicher Preisstaffelungen und Mengenrabatte. Zusätzlich können die in Frage kommenden Lieferanten von erfahrenen Einkäufern gezielt gegeneinander ausgespielt werden, um die Preise nochmals zu reduzieren. Besonders bewährt haben sich in den letzten Jahren Lead-Buyer-Systeme (Produktgruppenorganisation), in dem Bündelungseffekte durch Lieferantenreduzierung zusätzlich durch Zentralisierung des Bedarfs mehrerer Standorte genutzt werden.



Bozidar Radner ist geschäftsführender Gesellschafter, Gunther Staudt ist Consultant der mbb consult GmbH in Düsseldorf.

Working-Capital-Management

Die Betrachtung des Working Capitals eröffnet weitere Hebel zur Liquiditätsgenerierung. Ein aktives Kreditoren- und Vorratsmanagement kann über die Stellschrauben „Verbindlichkeiten“ und „Vorräte“ das Working Capital erheblich reduzieren und somit zusätzliche Liquidität freisetzen. Durch Erhöhung der eigenen Zahlungsziele und Reduzierung der Lagerhaltungsdauer wird der „Cash-to-Cash-Cycle“, die Zeit, die ein Unternehmen benötigt, um einen im Einkauf ausgegebenen Euro durch Bezahlung der produzierten Ware wieder einzunehmen, verkürzt. Im optimalen Fall gelingt es Unternehmen, die Rohstoffe erst dann zu bezahlen, wenn die daraus produzierten Waren vom Kunden bereits bezahlt worden sind. Zusätzlich wird das gebundene Kapital im Unternehmen durch Reduzierung des Vorratsvermögens minimiert und Liquidität freigesetzt.

Im Kreditorenmanagement stehen dem positiven Liquiditätseffekt aus verlängerten Zahlungszielen mögliche Skonti bei zeitnaher Begleichung der Lieferantenrechnungen gegenüber. Je nach Krisenstadium des Unternehmens muss die strategische Entscheidung getroffen werden, ob die Verbesserung des Ergebnisses im Vordergrund steht oder ob der Liquiditätsgenerierung höchste Priorität eingeräumt werden muss. Lange Zahlungsziele wirken sich positiv auf die Liquidität aus, bei ausreichender Liquidität hingegen sollte die Vereinbarung von Skonti aufgrund des höheren Ergebniseffektes vorgezogen werden. Allerdings ist gerade in der Krise zu berücksichtigen, dass die Ausnutzung sehr langer Zahlungsziele von Kreditinstituten häufig als Indiz für mangelnde Liquidität betrachtet wird. Negative Einflüsse auf das Rating des Unternehmens können die Folge sein. Eine offene Kommunikation gegenüber den Kreditinstituten im Hinblick auf das aktive Kreditorenmanagement ist empfehlenswert.

Das Vorratsmanagement zur Optimierung der Lagerhaltungsdauer und des Vorratsvermögens ist ein weiterer Stellhebel zur Working-Capital-Optimierung. Wachstumsphasen sind häufig von Lageraufbau begleitet. In Zeiten der Krise sollten diese Lagerbestände abgebaut und nachhaltig klein gehalten werden, um das im Unternehmen gebundene Kapital zu reduzieren. Eine Aufgabe des Einkaufs ist es, Transparenz hinsichtlich der Bestellmengen zu schaffen, um einen unnötigen Lageraufbau durch in Menge und Zeitpunkt falsche Lieferungen zu vermeiden und nach Möglichkeit den Lagerbestand zu reduzieren.

Große Bestelllosgrößen mit dem Effekt der Preisreduzierung stehen kleinen Losgrößen (Bestandsreduzierung) entgegen. Zur Generierung zusätzlicher Liquidität empfiehlt sich die Verringerung der Bestellmenge bei gleichzeitiger Reduktion der Beschaffungsdauer, um trotz geringer Lagerhaltung die für Produktion und Vertrieb notwendige Flexibilität zu erhalten. Insbesondere die Vereinbarung von Just-in-time-Lieferungen hilft, die Bestände zu senken und die Liquidität zu verbessern. Eine weitere Möglichkeit zur Liquiditätsverbesserung ist die Einrichtung von Konsignationsslagen. Kosten und Risiken der Kapitalbindung werden vollständig auf den Lieferanten übertragen, da das Material erst nach Entnahme aus dem Lager berechnet wird. Zudem besteht eine hohe Versorgungssicherheit, da das Material qualitätsgeprüft und jederzeit in der vereinbarten Menge abrufbar ist.

Waren vorfinanzieren

Ein noch relativ unbekanntes, aber sehr geeignetes Finanzinstrument, mit dem die Liquidität durch den Einkauf kurzfristig verbessert werden kann, ist das Finetrading. Hier wird ein dritter Partner in die Kunden-Lieferanten-Beziehung eingeschaltet, der die finanzielle Abwicklung des Einkaufs übernimmt. Mit sei-

nem Lieferanten verhandelt das Unternehmen die Einkaufskonditionen und informiert die Finetrading-Gesellschaft über die Einigung. Diese bestellt die Ware und bezahlt diese unter Ziehung von Skonti – dabei erfolgt die Lieferung direkt an das Unternehmen. Die Bezahlung der Ware an die Finetrading-Gesellschaft erfolgt entsprechend der vereinbarten Zahlungsfrist (in der Regel vier Monate) zu den vereinbarten Konditionen. Mit dieser Methode können die Liquiditätshebel Skonti und Zahlungszielverlängerung in Einklang gebracht werden – darüber hinaus stärkt die sofortige Bezahlung der Ware die Verhandlungsposition gegenüber Lieferanten, so dass gegebenenfalls zusätzliche Preisvorteile möglich sind. Da das Unternehmen nicht gezwungen ist, jeden Einkauf über die Finetrading-Gesellschaft abzuwickeln, bleibt die notwendige Flexibilität hinsichtlich der aktuellen Liquiditätssituation erhalten. Gerade im Hinblick auf die durch die Finanzkrise verursachte Kreditklemme kann das Finetrading eine gute Alternative zur Generierung zusätzlicher Liquidität sein.

Prozesse effizient gestalten

Ein weiterer wesentlicher Hebel zum Erfolg des Einkaufs ist ein effizienter Beschaffungsprozess. Durch organisatorische Veränderungen zur Prozessverschlanung und Implementierung effizienzsteigernder Verfahren, wie zum Beispiel des Gutschriftverfahrens, können die Prozesskosten um bis zu 75 Prozent reduziert werden. Außerdem sind effiziente Prozesse notwendiger Bestandteil eines ganzheitlichen Supply-Chain-Managements. Der Einkaufsabteilung sollten die notwendigen Entscheidungsspielräume sowie Instrumente gegeben werden, um die Finanzierungsstrategie der Geschäftsführung konsequent umzusetzen. Dies kann beispielsweise ein Kalkulationstool sein, um Angebote ergebnis- oder liquiditätsorientiert auszuwerten zu können.

Maßnahmen nachhaltig umsetzen

Die Nutzung der vorgestellten Einkaufshebel ist nur bei einer professionellen organisatorischen Umsetzung erfolgversprechend. Aufbauend auf einer klaren Zielrichtung und eindeutigen Vorgaben der Unternehmensführung, sollten Zielvereinbarungen und Incentivierungen implementiert und mit geeigneten Tools nachgehalten werden, um die zeitnahe und nachhaltige Umsetzung der Einkaufsstrategie sicherzustellen. Eine verständliche und einheitliche Kommunikation erzeugt ein gemeinsames Verständnis für die Situation und die Ziele des Unternehmens. Produktqualität und Preis-Leistungs-Verhältnis sind direkt an eine anforderungsgerechte Beschaffung zu koppeln, die beispielsweise im Hinblick auf Innovationen durch Einbindung des Lieferanten in Forschung und Entwicklung dazu beiträgt, neue Produkte schneller an den Kunden zu bringen.

Versorgungssicherheit prüfen

Durch mögliche Lieferanteninsolvenzen in der Wirtschaftskrise erhöht sich das Versorgungsrisiko beträchtlich. Diesem Trend muss mit frühzeitiger Beobachtung des Beschaffungsmarktes und einem stringenten Risikomanagement entgegengewirkt werden. Nur so kann die Notwendigkeit zum Aufbau neuer Lieferantenbeziehungen erkannt werden.

Die Krise nutzen: Der Einkauf ist in Krisenzeiten mehr gefordert denn je. „Cash is King“ ist die derzeitige Maxime. Es werden die Unternehmen gestärkt aus der Krise hervorgehen, die durch innovative Beschaffungs- und Finanzierungsstrategien die Kostenstrukturen optimieren und gleichzeitig ihre Flexibilität erhalten. Gerade in Zeiten der Rezession bietet sich die Möglichkeit, kreative Konzepte im Einkauf umzusetzen und alte Strukturen über Bord zu werfen.