



Christian Schuh

## Der agile Einkauf

### Erfolgsgarant in volatilen Zeiten

#### 1 Volatile Zeiten

Noch im Sommer 2008 plante ein ukrainischer Stahlhersteller, 17 Mrd. US-Dollar in die Erweiterung seiner Produktionskapazitäten zu investieren. Nur zwei Monate später standen mehr als die Hälfte der Hochöfen in der Ukraine still. Was zunächst als ein auf den US-amerikanischen Immobilienfinanzierungssektor begrenzt erscheinendes Problem begann, entwickelte sich zur größten Wirtschaftskrise seit den 30er Jahren.

Alle Winkel der Welt und nahezu alle Branchen wurden von dieser Krise erfasst. Gerade im Einkauf – an der Schnittstelle zum Lieferantenmarkt – wurde der Umschwung besonders stark spürbar. Die noch im Jahr 2008 dominierenden Themen Verkäufermarkt, Versorgungsengpässe und Preisauftrieb wurden durch die neuen Themen Käufermarkt, Insolvenzen von Lieferanten und Nutzung der fallenden Rohmaterialpreise abgelöst. In von der Krise besonders hart getroffenen Unternehmen kam die Einkaufstätigkeit

aufgrund von Absatzrückgängen und übertoller Lager nahezu vollständig zum Erliegen. Durch das entschlossene Einschreiten der großen Volkswirtschaften mit riesigen Stützungspaketen konnte ein katastrophales Abrutschen der Weltwirtschaft in eine tiefe Depression vermieden werden. Allerdings macht die daraus resultierende, übermäßige Verschuldung der Staaten die sich vielerorts abzeichnende Erholung anfällig für Rückschläge. Die wohl wichtigste Lehre aus den Entwicklungen der letzten Jahre ist, dass man jederzeit auf ein Umschlagen der Situation gefasst sein muss.

#### 2 Verliert der Einkauf in einer Krise an Bedeutung?

Es stellt sich nun die Frage, was der Einkauf beitragen kann, um ein Unternehmen möglichst unbeschadet durch eine Rezession zu bringen.

Neben der Aufgabe, Transparenz im Markt zu erzeugen, ist der Einkauf natürlich primär dafür zuständig, die Kosten für extern bezogene Produkte und

Leistungen zu senken und gemeinsam mit Lieferanten Wert zu schaffen. Ein drastischer Rückgang des Einkaufsvolumens kann einige Beteiligte zumindest kurzfristig an der Existenzberechtigung des Einkaufs zweifeln lassen. Viele Unternehmen in der Automobilzulieferindustrie und im klassischen Maschinenbau verzeichneten in den Jahren 2008 und 2009 Umsatzeinbrüche von 50 Prozent und mehr. Die wenigen noch ankommenden Aufträge wurden oft überwiegend mit Material aus dem Lager realisiert, da man die Lagerbestände in der Erwartung von Lieferengpässen im Jahr 2008 noch gehörig gesteigert hatte.

Diese Unternehmen kauften kaum noch etwas ein, der Einkauf hat kaum noch eine Plattform für eine reguläre Interaktion mit Lieferanten und kann damit auch seiner sekundären Rolle als Informationsbeschaffer nur noch sehr eingeschränkt nachkommen. Welchen Beitrag zur Restrukturierung des Unternehmens kann der Einkauf unter solchen Umständen überhaupt noch leisten?

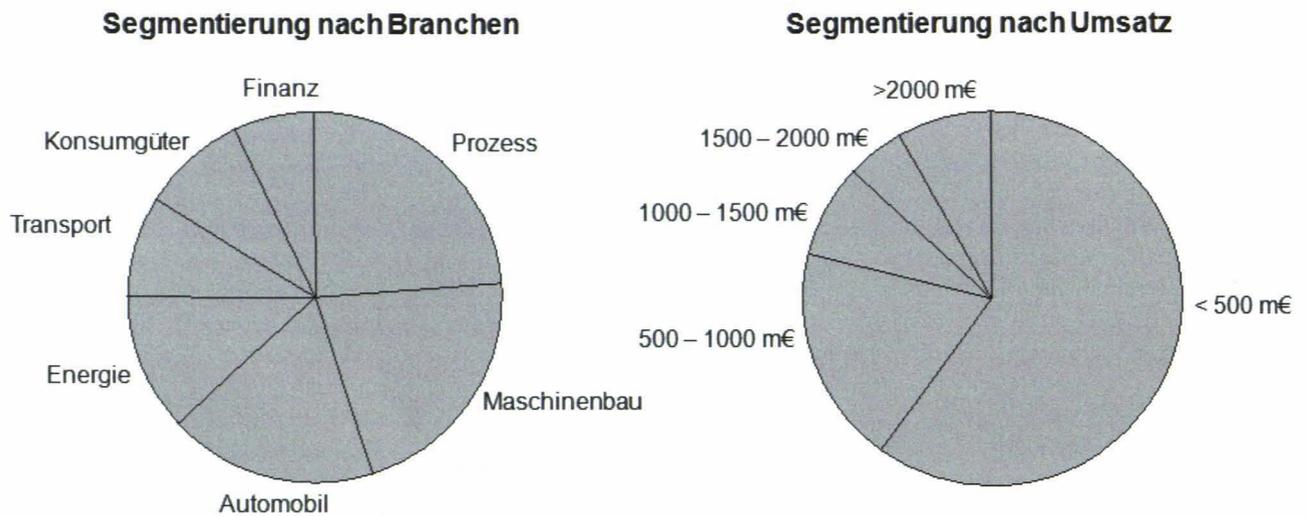


ABBILDUNG 1: SEGMENTIERUNG DER TEILNEHMER NACH BRANCHE UND UMSATZ; QUELLE: A.T. KEARNEY

Grundsätzlich stellen sich für Unternehmen in einer Wirtschaftskrise einkaufsseitig folgende Fragen:

- Werden die fallenden Rohmaterialpreise bereits hinreichend ausgeschöpft?
- Werden Auswüchse des vergangenen Verkäufermarktes, wie überhöhte Preise, ungünstige Zahlungsbedingungen und nicht adäquate Leistungen der Lieferanten in der Krise aggressiv genug adressiert?
- Werden drohende Insolvenzen von Lieferanten rechtzeitig erkannt und bestehen tragfähige Notfallpläne?

### 3 Bestandsaufnahme der Ausschöpfung fallender Rohstoffpreise durch die deutsche Industrie

Der Aufbau eines schlagkräftigen Einkaufs ist schon in Zeiten eines wirtschaftlichen Hochs nicht trivial. Ein probates Mittel für den Einstieg ist eine Bestandsaufnahme. Ausgewählt dafür wurde die wohl einfachste der oben gestellten Fragen: Werden die fallenden Rohmaterialpreise bereits hinreichend ausgeschöpft?

Der viel beachtete Rohstoffindex von Jim Rogers fiel vom historischen Hoch im Juli 2008 in nur fünf Monaten um mehr als 50 Prozent. Rohöl beispielsweise fiel von 150 US-Dollar je Barrel auf rund 50 US-Dollar und der Preis für manche Stahlsorten halbierte sich. Vom Einkauf war hier ein hohes Maß an Agilität gefordert. Zuerst musste er in einem immer knapper erscheinenden Markt die Versorgung der Werke sicherstellen. Bei den dann sinkenden Rohstoffpreisen ging es vor allem darum, die Kosten zu senken.

In vielen Gesprächen mit Einkaufsverantwortlichen und Mitgliedern der Geschäftsführung verdichtete sich der Eindruck, dass hier erhebliche Potenziale ungenutzt blieben. Anstatt aktiv auf Lieferanten zuzugehen, vertrauten viele Unternehmen darauf, dass die Lieferanten ihnen sinkende Preise automatisch weiterreichten. Die folgenden Aussagen belegen dies:

- „Wir sind schon froh, dass die Rohstoffpreise nicht mehr weiter steigen.“
- „Die Lieferanten geben sinkende Rohstoffpreise automatisch an uns weiter.“
- „Wir wissen nicht genau, wie hoch der Materialeinsatz unserer Lieferanten ist.“
- „Wir haben nicht die Ressourcen, um Bewegungen auf den Rohstoffmärkten zu verfolgen.“
- „Wir schreiben regelmäßig aus, damit sollten wir von fallenden Rohstoffpreisen profitieren.“

Zunächst galt es, diese Wahrnehmungen durch eine Bestandsaufnahme in der deutschen Industrie analytisch zu untermauern. Mehr als 100 Vorstandsvorsitzende bzw. Geschäftsführer großer deutscher Unternehmen der Branchen Prozessindustrie (Chemie, Pharma und Stahl), Maschinenbau, Automobilindustrie, Energie und Versorgung, Transport und Konsumgüter nahmen 2009 daran teil.

Mit den folgenden sieben Fragen wurde untersucht, inwieweit Unternehmen die richtigen Hebel nutzen, um die fallenden Rohstoffpreise zu nutzen:

1. Wie rohstoffintensiv sind die Produkte des Unternehmens?
2. In welchem Ausmaß litt das Unternehmen unter dem Anstieg der Rohstoffpreise in den Jahren 2007 und 2008?
3. In welchem Ausmaß hat das Unternehmen Transparenz über die wichtigsten Rohstoffmärkte und deren Wertschöpfungskette geschaffen?
4. In welchem Ausmaß analysiert das Unternehmen die Kostenstruktur der Zukaufteile und konfrontiert Lieferanten mit konkreten Forderungen nach kurzfristigen Preissenkungen?
5. In welchem Ausmaß hat das Unternehmen wirksame spezifische Maßnahmenpakete zum strategischen Umgang mit Rohstoffen erarbeitet?
6. In welchem Ausmaß geben Lieferanten fallende Rohstoffpreise proaktiv an das Unternehmen weiter?
7. In welchem Ausmaß schöpft das Unternehmen die fallenden Rohstoffpreise schon jetzt voll aus?

Insgesamt waren die meisten Teilnehmer zwar der Ansicht, dass sie über die richtigen Hebel für den Umgang mit Rohstoffen zu verfügten. Aber 68 Prozent der befragten Unternehmen litten in den Jahren 2007 und 2008 unter den steigenden Rohstoffpreisen. Und 77 Prozent der Teilnehmer gaben an, dass ihre Lieferanten die fallenden Rohstoffpreise nicht proaktiv weitergaben. 43 Prozent der Teilnehmer waren davon überzeugt, dass die vorhandenen Potenziale bei Rohstoffen besser genutzt werden könnten.

Selbst bei diesem vergleichsweise einfachen Thema besteht also dringender Handlungsbedarf.

#### 4 Der Einkauf muss agil werden

Die Kernfrage lautet hier: Wie kann der Einkauf dazu beitragen, ein Unternehmen möglichst erfolgreich über einen Konjunkturzyklus zu bringen?

Der Rückblick in die Weltwirtschaftskrise und aktuelle Beobachtungen zeigen, dass unterschiedliche Branchen, in unterschiedlichen Ländern und Regionen von volatilen Märkten unterschiedlich stark betroffen sind. Einige Branchen – wie die Pharmazeutische

Mit der Bewertung der Auswirkung der Krise auf ein Unternehmen ist auch die wichtigste Grundlage für die Beantwortung der Kernfrage geschaffen, wie der Einkauf dazu beitragen kann, ein Unternehmen erfolgreich über einen Konjunkturzyklus zu bringen.

Je nach konkreter Position eines Unternehmens im Konjunkturzyklus, ordnet die nachstehende Abbildung fünf differenzierte Strategien zu:

- Management des Risikos mit Lieferanten

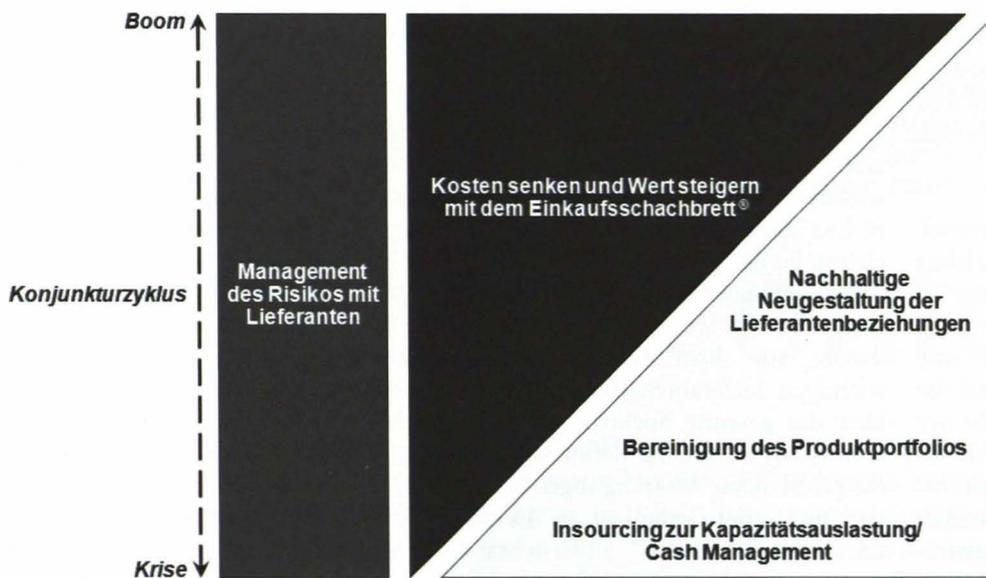


ABBILDUNG 2: DER AGILE EINKAUF QUER ÜBER DEN KONJUNKTURZYKLUS  
QUELLE A.T.KEARNEY

Industrie und die Energiewirtschaft – kommen zumindest historisch betrachtet – gut durch Wirtschaftskrisen. Andere Branchen – wie die Hersteller von Konsumgütern – werden von Wirtschaftskrisen erst erfasst, wenn ein markanter Anstieg der Arbeitslosigkeit die Kaufkraft von Konsumenten deutlich dämpft. Schließlich gibt es Branchen – wie die Automobilindustrie – die von Krisen früh erfasst werden und einen tiefen Einbruch erleiden.

Doch auch innerhalb stark betroffener Branchen gibt es markante Unterschiede. So war General Motors während der Weltwirtschaftskrise in den 30-er-Jahren so gut aufgestellt, dass man durch die Akquisition von Opel nach Europa expandieren konnte. Ähnlich schien der Volkswagen-Konzern in der Krise von 2008 deutlich besser aufgestellt zu sein als die Branche im Allgemeinen.

- Kosten senken und Wert steigern mit dem Einkaufsschachbrett
- Nachhaltige Neugestaltung der Lieferantenbeziehungen
- Bereinigung des Produktportfolios
- Insourcing zur Kapazitätsauslastung/Cash Management

#### Management des Risikos mit Lieferanten

Die Wirtschaft ist über Unternehmen, Branchen, Regionen und Länder hinweg so verflochten, dass jeder lokale Boom und jede lokale Krise auf die Lieferantenlandschaft jedes Unternehmen durchschlägt.

Eine unmittelbar spürbare Auswirkung der Krise von 2008 sind z.B. Schwierigkeiten bei der Finanzierung bereits lang geplanter Investitionen, weil die Kreditvergabe der Banken sehr restriktiv gehandhabt wurde.

Gravierend sind ernsthafte, wirtschaftliche Probleme eines Lieferanten. Es gibt Branchen, in denen mit der Insolvenz von über einem Drittel der beteiligten Lieferanten gerechnet wird. Da diese oft nicht exklusiv in eine Branche liefern, können die Kollateralschäden in anderen Branchen enorm sein.

Ausfälle von Lieferanten kommen auch in der Hochkonjunktur vor. Lieferanten können auch in Boomzeiten in eine wirtschaftliche Schieflage geraten, der Ausfall von Lieferanten kann auch durch Kapazitätsengpässe wegen stark steigender Nachfrage bedingt sein – ein Szenario, das es noch in der ersten Hälfte des Jahres 2008 in vielen Branchen gab. Jedenfalls sollte ein Unternehmen von teilweisen oder vollständigen Ausfällen eines Lieferanten nicht unvorbereitet überrascht werden.

Wichtig ist der Aufbau einer Funktion im Einkauf, die das Management des Risikos mit Lieferanten übernimmt, sodass Ausfallrisiken frühzeitig erkannt und tragfähige Notfallpläne entwickelt werden können.

#### Kosten senken und Wert steigern mit dem Einkaufsschachbrett

Für die Entwicklung von Beschaffungsstrategien in Abhängigkeit von Nachfrage- und Angebotsmacht wurde das Einkaufsschachbrett ([www.Einkaufsschachbrett.de](http://www.Einkaufsschachbrett.de)) entwickelt. Die Logik besteht darin, dass die Beschaffungsstrategie für eine Beschaffungsgruppe von der spezifischen Situation abhängen soll, in der sich das Unternehmen befindet. Traditionelle Ansätze im Einkauf basieren oft auf Anfragen und Volumenbündelung.

Die 64 Felder im Einkaufsschachbrett bieten je nach Angebots- und Nachfragemacht differenzierte Methoden zur Kostensenkung und Wertsteigerung.

Da ein Großteil dieser Methoden bisher nicht im Werkzeugkasten von Einkaufsorganisationen zu finden war, motiviert die Arbeit mit dem Einkaufsschachbrett dazu, neue und unkonven-

tionelle Lösungswege zu beschreiten. Die stark interdisziplinäre Idee hinter dem Einkaufsschachbrett ist für Führungskräfte aller Funktionsbereiche unmittelbar zugänglich und führt zu einer Aufwertung des Stellenwerts des Einkaufs im Unternehmen.

Besonders ein volatiles wirtschaftliches Umfeld macht eine kontinuierliche Überprüfung der Position von Beschaffungsgruppen im Einkaufsschachbrett erforderlich. Beispielsweise hat sich für alle Unternehmen, die Stahl einkaufen, die entsprechende Positionierung von Anfang 2008 über Anfang 2009 bis Anfang 2010 dramatisch verändert. Anfang 2008 bestanden gravierende Engpässe an Stahl und die Angebotsmacht der Lieferanten war hoch.

Ein Jahr später waren Stahlhersteller froh, überhaupt einen Abschluss zu tätigen und Bestände abbauen zu können. Anfang 2010 wiesen viele ökonomische Indikatoren auf eine sich erholende Wirtschaft hin und die zwischenzeitliche Nachfragemacht der Kunden ließ spürbar nach. Jede dieser unterschiedlichen Positionierungen im Einkaufsschachbrett führt zu gänzlich unterschiedlichen Beschaffungsstrategien, die in der jeweiligen Situation zum Erfolg führen.

Unabhängig von der gesamtwirtschaftlichen Situation ist die Positionierung im Einkaufsschachbrett individuell für das jeweilige Unternehmen vorzunehmen. Viele Unternehmen befinden sich auch während einer Rezession in einer komfortablen wirtschaftlichen Situation. Sie laufen jedoch Gefahr, die sich durch die Krise bietenden Chancen am Lieferantenmarkt nicht hinreichend auszuschöpfen. Der Einkauf wird sich nach Jahren ständig steigender Preise über die nunmehrige Trendumkehr freuen.

Das Top-Management wird in der Krise, alarmiert durch die Probleme anderer Branchen, die Aufmerksamkeit primär auf den Absatzmarkt und auf das Schaffen von Reserven für schlechtere Zeiten konzentrieren. Dabei kann leicht übersehen werden, dass gerade in der Krise Durchbrüche im Einkauf möglich sind, durch eine Neudefinition der Beschaffungsstrategien für alle betroffenen Beschaffungsgruppen. Nur ein agiler Einkauf ist in der Lage, sei-

ne Herangehensweise an den Markt in kurzer Zeit so grundlegend zu verändern.

### Nachhaltige Neugestaltung der Lieferantenbeziehungen

Ein sich veränderndes wirtschaftliches Klima bietet Unternehmen, die gut aufgestellt sind, eine Reihe von Chancen an der Schnittstelle zum Lieferantenmarkt.

Marktbeobachtungen in den Jahren vor der Krise, wie überzogene Forderungen von Lieferanten, durch Lieferengpässe ausgelöste Produktionsausfälle, nicht eingehaltene Innovationszusagen sind noch frisch. In einem Käufermarkt können Fehlentwicklungen der vorangegangenen Jahre korrigiert und grundsätzliche Weichenstellungen für die Verbesserung der strategischen Wettbewerbsposition vorgenommen werden. Es geht dabei darum, vor allem mit den großen, wichtigen Lieferanten die Spielregeln über das gesamte Spektrum der Zusammenarbeit neu zu definieren. Die entsprechenden Anstrengungen sollen aber nicht vom Gedanken an „Revanche“ getrieben sein. Unternehmen sollten sich hüten, die Fehler der Lieferanten zu wiederholen, da einseitig aufgezwungene, unfaire Bedingungen am Ende der Krise zu verstärkten Gegenreaktionen führen können.

Bei der nachhaltigen Neugestaltung der Lieferantenbeziehungen sollen diese quer über alle relevanten Beschaffungsgruppen und alle Dimensionen der Zusammenarbeit auf den Prüfstand gestellt werden. Die Untersuchungen beginnen beim Beitrag des Lieferanten zur Umsetzung der Unternehmensstrategie, erstrecken sich über alle funktionalen Bereiche, die mit dem Lieferanten interagieren (zumeist F&E, Produktion und Einkauf), und schließen auch operative Themen wie Zahlungsziele oder Lagerhaltung ein. Diesem Ist-Profil der Lieferantenbeziehung wird ein Soll-Profil als eine Zielvorstellung, wie die Beziehung in zwei bis drei Jahren idealerweise aussehen sollte, gegenübergestellt.

Daraus sind im Rahmen einer strategischen Bewertung jene Kernpunkte hervorzuheben, die für das Unternehmen besonders erstrebenswert sind.

Diese bilden dann gemeinsam mit den erwarteten Zielvorstellungen des Lieferanten die Grundlage für die Erarbeitung einer Verhandlungsstrategie. Ziel der Verhandlung ist es, eine vernünftige, bessere und nachhaltig wirkende Neugestaltung der Lieferantenbeziehungen herbeizuführen. Diese wird natürlich primär die Interessen des Unternehmens berücksichtigen, sollte aber auch die Interessen des Lieferanten nicht außer Acht lassen. Denn ein Geschäft kann auf Dauer nur stabil sein, wenn es für beide ein Geschäft ist.

### Bereinigung des Produktportfolios

In Boomzeiten ist der Druck, eine hohe Komplexität im Produktportfolio direkt anzugehen, dank guter Absatz- und Ergebniszahlen oft nicht groß genug. Eine Krise bietet die Gelegenheit, sich von unprofitablen Geschäften zu trennen und sich optimal für die Zeit in und nach der Krise zu positionieren. Gerade der Einkauf kann bei der Bereinigung des Produktportfolios eine Schlüsselrolle spielen, da er fast nie der Verursacher hoher Komplexität ist und daher den Status quo unvorbelastet hinterfragen kann. Gleichzeitig verfügt er über detaillierte Kenntnis des aktuellen Produktportfolios und erhält aus der Interaktion mit Lieferanten täglich Hinweise auf die Kosten, die von der Komplexität verursacht werden.

Die Bereinigung des Produktportfolios eines Unternehmens kann vom Einkauf federführend vorangetrieben werden. Ebenso wie bei den vier anderen differenzierten Strategien, um ein Unternehmen möglichst erfolgreich über einen Konjunkturzyklus zu bringen, ist der Einkauf aber auch hier auf eine enge interdisziplinäre Zusammenarbeit mit anderen Funktionsbereichen angewiesen. Im ersten Schritt ist Transparenz der Komplexitätskosten über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg herzustellen, insbesondere eine verursachungsgerechte Zuordnung der Komplexitätskosten auf die Kostenträger Produkt und Kunde.

Damit kann man sehr schnell Produktsegmente und Kundengruppen erkennen, die einen schlechten oder gar negativen Beitrag zur Wertschöpfung aufweisen.

*Fortsetzung Seite 29*

Hier gilt es nun, aus einem Maßnahmenbündel, das vom Anheben der Preise bis zum Streichen der entsprechenden Produktsegmente reicht, die richtige Maßnahme auszuwählen. Es geht nicht darum, einfach die kleinsten Segmente zu eliminieren.

Die Regulierung der Komplexität kann gezielt zur Differenzierung im Wettbewerbsumfeld oder zur Kostenminimierung entlang der Wertkette genutzt werden.

Gerade an dieser Stelle ist eine enge Verzahnung mit der Unternehmensstrategie erforderlich. Nachhaltigkeit der Anstrengungen zur Bereinigung des Produktportfolios wird dadurch erreicht, dass Kenngrößen aus dem Komplexitätsmanagement, wie Mindestrenditen pro Produktsegment, in Zielvereinbarungen übersetzt werden und über geeignete Werkzeuge und Systeme eine kontinuierliche Überwachung und Steuerung der Komplexität sowie der damit verbundenen Kosten und Strukturentscheidungen ermöglicht wird.

#### Insourcing zur Kapazitätsauslastung/ Cash Management

In Unternehmen, die stark von einer Krise betroffenen sind, ist der Fokus meist auf kurzfristige Maßnahmen, die das Überleben sichern sollen, eingengt. Der Einkauf kann hier vor allem beim Abfedern von Remanenzkosten einen wesentlichen Beitrag leisten: Selbst wenn dies gewollt wäre, können Unternehmen den Personalstand nicht schnell genug abbauen, um diesen an den kollabierten Auftragseingang anzupassen.

Es gilt hier also, Wertschöpfung ins Haus zu holen, mit der die vorhandenen Mitarbeiter und Maschinen bestmöglich ausgelastet werden können. Diese Wertschöpfung von anderen Unternehmen zu erhalten ist in einer Kri-

se nicht unmöglich, aber doch sehr anspruchsvoll. Mehr Erfolg verspricht ein prüfender Blick auf Umfänge, die gegenwärtig von Lieferanten gefertigt werden, wenn sie früher vom Unternehmen selbst hergestellt und z.B. aus Kapazitätsgründen

outsourced wurden. Die erforderlichen Kompetenzen sind häufig noch im Haus vorhanden und die Entscheidung, das Outsourcing zumindest temporär – unter ausschließlicher Berücksichtigung der Grenzkosten – wieder zurückzunehmen, liegt ausschließlich beim Unternehmen.

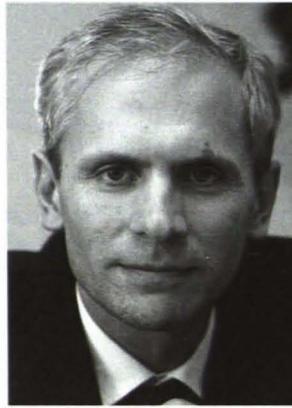
#### 5 Schlussbetrachtungen

Unternehmen müssen sich der neuen wirtschaftlichen Realität stellen: nicht Jahrzehnte nahezu ungebremsten Wachstums sind der Normalzustand, sondern ein permanenter Wechsel zwischen Boom und Krise.

Um erfolgreich über die zukünftig wohl noch volatileren Konjunkturzyklen zu kommen, müssen sich Unternehmen permanent die folgenden Fragen stellen:

- Was sind die Treiber des gegenwärtigen Trends?
- Wie robust sind diese Treiber?
- In welchen Szenarien kann eine Trendwende eintreten?
- Wie werden Kunden, Lieferanten und Wettbewerber auf die Trendwende reagieren?
- Wie gut ist das Unternehmen auf die Trendwende vorbereitet?

Eine Schlüsselrolle kommt dabei den Kernfunktionen der Wertschöpfung eines Unternehmens zu – also Einkauf, Produktion, Logistik und Vertrieb.



**Dipl.-Ing. Dr.techn.**

**Christian Schuh**

**Leiter der europäischen Supply Management Practice,  
A.T. Kearney, Wien**

Je agiler diese Kernfunktionen im Erkennen neuer Situationen und in der Anpassung darauf sind, desto erfolgreicher werden Unternehmen auch in volatilen Zeiten sein.

#### Literaturhinweise

Schuh, Ch. u.a.: Das Einkaufsschachbrett. [www.einkaufsschachbrett.de](http://www.einkaufsschachbrett.de)

Schuh, Ch. u.a.: Der agile Einkauf. Erfolgs Garant in volatilen Zeiten. Gabler, 2011

#### Autor:

Dipl.-Ing. Dr.techn. Christian Schuh ist Leiter der europäischen Supply Management Practice von A.T. Kearney und in Wien ansässig. In seinen 16 Jahren bei A.T. Kearney hat er eine Vielzahl von Projekten für Klienten aus der Anlagenbau-, Automobil-, Rüstungs-, Verpackungs- und Stahlindustrie in Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Österreich, Ukraine und in den USA verantwortet. Seine Beratungsschwerpunkte umfassen Einkauf, Produktentwicklung und Organisation. Er ist Autor einer Reihe von Fachbüchern, darunter „Das Einkaufsschachbrett“, 2008 im Gabler Verlag erschienen. Vor A.T. Kearney war er mehrere Jahre bei Unilever tätig. Er hat an der TU Graz Wirtschaftsingenieurwesen/Maschinenbau studiert und war in den Jahren 1989 bis 1992 Universitätsassistent am UFO.