

Ansprechpartner

Andreas Richter

Tel +49 69 30838-303

Fax +49 69 30838-199

[E-Mail](#)

BME - Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. Fachinfos Fachnews BMEnet 2009 Wie der Einkauf den Turnaround partnerschaftlich meistert

Wie der Einkauf den Turnaround partnerschaftlich meistert

Durch Finanzkrise und bisher ungekannte Umsatzeinbrüche ist die Automobilnachfrage drastisch gesunken. „Die weltweite Automobilzulieferindustrie befürchtet 2009 einen Absatzeinbruch von 25 Prozent und den Abbau von bis zu 1,1 Millionen Arbeitsplätzen. Im ersten Quartal stürzte der Absatz der Zulieferer sogar um 35 Prozent ab ...“, meldete AP im Mai 2009. Kein Wunder also, dass einige Hersteller die Weichen auf Turnaround stellen, um die Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu sichern.

Im Turnaround zählen schnelle Erfolge: verlorene Effizienzen des Unternehmens zurückgewinnen und vor allem Kosten senken. Insbesondere für letzteres hat die Lieferkette hohe Bedeutung, verantwortet sie in der Automobilindustrie doch zwischen 60 und 80 Prozent der Herstellkosten, Tendenz steigend. Die Materialkosten bilden mit einem Umsatzanteil von etwa 50 Prozent den größten Kostenblock. Bei einer fiktiven EBIT-Marge von 5 Prozent gemessen am Umsatz können demnach 10 Prozent zusätzliche Kosteneinsparung in der Lieferkette das EBIT im besten Fall verdoppeln.

Umgekehrt bedrohen steigende oder zumindest schwankende Materialkosten und volatile Wechselkurse viele Hersteller in ihrem globalen Netzwerk. So verdoppelte sich der Stahlpreis in 2008, um aktuell in 2009 wieder unter das Niveau von 2007 zu fallen; Stahlband kletterte um 30 Prozent, leichtes Heizöl stieg um 47 Prozent und ist derzeit günstiger zu haben als in 2007 – selbst Natur-Kautschuk wartet mit Preisschwankungen um 22 Prozent gegenüber 2007 auf. In 2008 stieg der Euro gegenüber dem Britischen Pfund zunächst um 9 Prozent; das Kursverhältnis Euro zu US-Dollar wies in diesem Jahr eine Varianz von 1,24 bis 1,60 auf und pendelt nun bei 1,40. Auf der anderen Seite verschärfen sich unter den Auswirkungen der Finanzkrise Wettbewerb- und Kundendruck stetig. Daher ist nachvollziehbar, dass die Unternehmenslenker für schnelle Erfolge ihr Augenmerk auf die Lieferantenbasis legen und vom Einkauf einen angemessenen Wertbeitrag erwarten.

Manche Einkaufsorganisationen neigen dazu, Einsparvorgaben an die nachrangige Lieferkette zu adressieren. Wer kennt nicht die „klassischen“ Einkaufsbriefe, die mit kurzem Verweis auf aktuelle Unternehmenssituation und Wettbewerbslage zusätzliche Einsparungen von 6 Prozent und mehr fordern? Unterschwellige Drohung mit Auftragsverlust inklusive. Unter dem Damokles-Schwert der globalen Finanzkrise ist dies für Lieferanten im dicht gedrängten automobilen Nachfragemarkt mit flachen Margen eine bittere Pille – oft Auslöser einer Krise, die häufig in die Insolvenz führt und ganzheitlich für alle Beteiligten Mehrkosten verursacht. Das mindert die Motivation in der Lieferkette – Basis partnerschaftlicher Zusammenarbeit – und sorgt für allenfalls sporadische Einsparungen ohne Nachhaltigkeit.

Dabei sitzen Lieferanten im gleichen Boot wie ihre Auftraggeber. Auch sie bleiben von Materialkostenerhöhungen nicht verschont. Von Nischenanbietern abgesehen, gehören Wettbewerbsdruck und Kundenforderungen nach Preisnachlässen zum automobilen Tagesgeschäft. In der gegenwärtigen Situation wollen die Zulieferer ihren Umsatz zumindest mit ihren Kunden stabilisieren, wenn möglich sogar erhöhen. Wer will schon eine über Jahre gewachsene Kundenbeziehung leichtfertig aufgeben? Ist doch deren Neuaufbau wesentlich aufwändiger als die Pflege einer lange bestehenden Verbindung. Allerdings sind auch langfristige Kundenbeziehungen nicht endlos durch einseitig adressierte Kostensenkungen belastbar. Die Zulieferer überlegen sehr wohl, wo sich aktuelle Zustände durch Preisnachlässe und Kosteneinsparungen für die Zukunft lohnen.

Wie sollen nun Einkaufsleiter im beschriebenen Umfeld nachhaltige Kosteneinsparungen für ihr Unternehmen realisieren?

5 Punkte-Plan zur Partnerschaft in der Supply Chain

- 1.) Frühzeitige Einbindung des Zulieferer-Know-hows in den Entwicklungsprozess
- 2.) Gemeinsame Workshops zur Identifikation von Optimierungspotenzialen an Produkten und begleitenden Prozessen
- 3.) Gegenseitige Unterstützung in der Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen
- 4.) Transparente Zielwertvorgaben und nachhaltige Verlässlichkeit
- 5.) Regelmäßige Kommunikation und Abgleich von gemeinsamen Aktivitäten und Zielvorgaben

Klar ist, dass die globale Krise die gesamte Supply Chain betrifft. Die nötige Integration der Hersteller und ihrer Lieferketten in den Optimierungsprozess gelingt am besten mit einem partnerschaftlichen Ansatz für einen 5-Punkte-Plan mit den besten Lieferanten. Hierbei ist wichtig, dass alle Beteiligten eingebunden werden, vom Hersteller über den Tier-1 und nachfolgende Zulieferer, und ihren Beitrag leisten. Der partnerschaftliche Ansatz intensiviert die Kommunikation zwischen den Beteiligten mit dem Ziel, Optimierungspotenziale gemeinsam zu identifizieren und zu heben – für eine verlässliche Beziehung zur nachhaltigen Wettbewerbsicherung aller Beteiligten.

In einem kürzlich von PA Consulting Group abgeschlossenen Turnaround Projekt bei einem Tier-1 Automobil-Systemanbieter drohten im Einkauf zusätzliche Komplikationen durch diffuse Kompetenzregeln zwischen zentralem und lokalem Einkauf, widersprüchliche Kommunikationsinhalte zum Lieferantenpool, oberflächlichen oder dürtigen Kontakt der Einkäufer zu Hauptlieferanten und demzufolge Mangel an effektiver Kommunikation und nachhaltigem Follow-up mit Lieferanten. Wesentliche Leistungs-Kennzahlen, wie z. B. jährliche Einsparungen oder Kosten der Einkaufsabteilung zu Einkaufsvolumen wie auch Einkaufseffizienz (Einsparungen zu Kosten der Einkaufsorganisation), lagen außerhalb der akzeptablen Spannweite von Vergleichszahlen. Der Anteil operativer Inhalte war dominant, Abläufe und Prozesse waren nicht optimiert. So wurden in einer Warengruppe jährlich über 3.000 Aufträge mit Werten bis zu 100 Euro manuell von einem Senior Buyer abgewickelt.

In dieser Ausgangssituation mit verwaister Lieferantenbeziehung musste zunächst das Vertrauen in die Beziehung zurück gewonnen werden. Langfristige Vereinbarungen bzw. Maßnahmen zur Steigerung des Umsatzniveaus, Aussicht auf neue Aufträge und verlässliche Zahlungsströme über vereinbarte Zeiträume sind vertrauensbildende Maßnahmen, die belastbar nachgehalten werden müssen. Im vorliegenden Fall konnte die Lieferantenbasis mit solchen partnerschaftlichen Maßnahmen motiviert werden, den Turnaround aktiv zu unterstützen. Ohne diese Weichenstellung wären die Potenziale nicht gehoben worden.

Im Gegenzug wurden die Produktionsstätten der A- und B-Klasse-Lieferanten (70 Prozent vom Einkaufsvolumen) vor Ort besichtigt, intensive Workshops durchgeführt und ein Aktivitätenplan mit annähernd 300 Einzelmaßnahmen erstellt, bewertet und priorisiert. Beim Auftraggeber wurden interdisziplinäre Teams gebildet und Wert treibende Maßnahmen systematisch gemeinsam abgearbeitet. Durch den partnerschaftlichen Ansatz konnten selbst Material- und Produktdesignänderungen schon in der Serie umgesetzt werden. Wesentliche Kennzahlen wurden verbessert. Qualifizierungsmaßnahmen und Umbesetzungen erhöhten nachhaltig die Kommunikation zu und mit dem Lieferantenpool.

Bereichsübergreifende Maßnahmen mit integrativen Ansätzen strafften operative Tätigkeiten und reduzierten den Zeitaufwand dafür um 40 Prozent. Die Lieferketten wurden durch eine Warengruppen- und Lieferantenstrategie horizontal neu strukturiert und vertikal konsolidiert (Reduzierung von A- und B-Klasse-Lieferanten um 20 Prozent). Der Anteil strategischer Kapazität in der Einkaufsorganisation erhöhte sich maßgeblich. Entwicklungspartner werden nun bereits in der Produktentstehungsphase involviert und unterstützen mit ihrem Know-how zum frühesten Zeitpunkt. Am Projektende wurden die jährlichen Einsparungen mehr als verdoppelt, gemeinsam mit den Zulieferern das Kostenziel erreicht und der Turnaround erfolgreich gemeistert.

Wahrscheinlich werden nicht alle Unternehmen die Finanzkrise unbeschadet überstehen. Diejenigen aber mit ausreichend Potenzial können mit partnerschaftlichen Ansätzen dazu beitragen, Einsparungen zu realisieren und so zukunftsichernde Maßnahmen ergreifen. Vertrauensvolle Zusammenarbeit ist dabei keine Selbstverständlichkeit. Sie ist ein zartes Pflänzchen und muss partnerschaftlich entwickelt und gepflegt werden. Dann bringt sie beiden Parteien Vorteile und stärkt die gemeinsame Marktposition – auch und besonders in der Krise und für die Zeit danach.

Jens Andreas Barth, PA Consulting Group

PA Consulting Group GmbH
Eschersheimer Landstraße 223
60320 Frankfurt am Main
Germany