

FACHARTIKEL

Beitrag zu „VBU im Dialog“ Herbst 2010

Autor: Michael Starz

Sanierung und Einkauf – wie passt das?

Über die oft unterschätzte Rolle des Einkaufs bei einer Unternehmenssanierung

Bei Unternehmenssanierungen steht überwiegend die Sicherstellung oder die Wiedergewinnung der Liquidität als erste Sofortmaßnahme an. Dazu gehören vor allem die Erschließung klassischer Finanzierungs- und Kapitalquellen wie die Bankfinanzierung, Reduzierung der Forderungen, Ausweitung von Lieferantenkrediten, Abbau der Warenlager, aber auch Analyse und Optimierung des Portfolios und der Organisation.

Patentrezepte kann es dabei nicht geben, da jeder Sanierungsfall, jedes betroffene Unternehmen individuell betrachtet werden muss und auch individuell unterschiedliche Maßnahmen erfordert. Essentielle Bedeutung zum Erfolg einer Sanierung hat dabei eine qualifizierte, objektive und neutrale Beratung.

Gesundung nach der Sanierung

Erhebliche Beiträge zur Gesundung eines Unternehmens können in vielen Fällen im weitgespannten Bereich des Einkaufs gefunden werden. Wenn in einem produzierenden Unternehmen etwa 50% des Umsatzes bzw. 70% der „Cost of Goods Sold“ (der Kosten des Kundenauftrags) einkaufsrelevant sind, wird schnell deutlich dass ein genauerer Blick auf diesen Bereich durchaus lohnenswert ist. Der Beschaffungsprozess sollte daher von Anfang an Bestandteil eines Sanierungskonzeptes sein.

Vielfältige Maßnahmen sind möglich und erfolgversprechend

Dieser Beschaffungsprozess umfasst dabei sowohl den firmeninternen Teil als auch den externen Teil, also die Beziehungen mit den Lieferanten.

Als Bestandteil der „**Organisatorischen Sanierung**“ lassen sich hier beispielhaft nennen:

- Analyse und Neustrukturierung von Einkaufsorganisation und Beschaffungsprozess
- Review der Lieferantenstruktur und bestehender Verträge
- Einzelanalyse relevanter Warengruppen
- Review und Neuausrichtung des Beständemanagements

Auch im Rahmen einer „**Portfoliosanierung**“ gibt es einkaufsrelevante Schwerpunkte wie z.B.

- Insourcing oder Outsourcing
- Einbeziehen des Innovationspotentials der Schlüssellieferanten
- Auswahl und Qualifizierung neuer Lieferanten für neue Produkte
- Produktreviews im Sinne von Design-to-Cost bis hin zu umfassenden Wertanalysen
- Risikomanagement hinsichtlich der Beschaffungsrisiken

Der **Maßnahmenkatalog** reicht von notwendigen kurzfristigen Aktionen bis zur Einleitung mittel- bzw. langfristig wirkender Maßnahmen:

- Einsatz eines Interimmanagers im Einkauf
- Anpassung der Verantwortlichkeiten bei der Beschaffung
- Neuverhandlung bestehender Verträge
- Preisreduzierungen und gleichzeitige Reduktion von Prozesskosten durch moderne Beschaffungsprozesse und fortschrittliche Tools
- Spezielle Aktionen für überbevorratete eingekaufte Bestände
- Einführung neuer Konzepte im Material-Management

- Straffe und regelmäßige Erfolgskontrolle
- Einführung von Einkaufskennzahlen und Einkaufs-Reporting
- Fachliches Coaching der Verantwortlichen im Beschaffungsprozess

Versteckte und oft ungenutzte Potentiale

Damit wird deutlich, dass in dem immer noch gültigen Spruch „Im Einkauf liegt der Gewinn“ doch einiges an Potential steckt, mit dessen Hilfe der nachhaltige Erfolg einer Sanierung sichergestellt werden kann und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens deutlich gestärkt wird. Dies ist eine Chance, auf die als sehr gut passende Ergänzung und Erweiterung der klassischen Sanierungsmassnahmen nicht verzichtet werden kann, die ein Unternehmen aber auch in normalen Zeiten regelmäßig im Fokus haben sollte.

ms pro:con Consulting

Michael Starz

Erlenweg 11

71711 Murr

Germany

Tel: +49 (0) 7144 / 8960 993

Fax: +49 (0) 7144 / 260 546

Mobil: +49 (0) 151 / 229 299 23

Mail: m.starz@ms-procon.com

Web: www.ms-procon.com