

Strategischer Einkauf in Zeiten von Corona

Beschaffungsrisiken reduzieren und aktuelle Chancen nutzen. Von der reaktiven Krisenbekämpfung zum präventiven systematischen Risikomanagement im Einkauf.



Die aktuellen Umwälzungen in unserer Welt haben gravierende und teils noch nicht in ihrer gesamten Tragweite abzuschätzende Konsequenzen auf Gesellschaft und Wirtschaft. Hierbei stehen derzeit die Auswirkungen aufgrund der Corona-Krise primär im Vordergrund. Diese werden zusätzlich durch die strukturellen Veränderungen aufgrund gesteigerter Klimaanforderungen (z. B. E-Mobilität im Bereich Automotive) bzw. durch nicht gelöste Handelskonflikte (USA vs. China, Brexit) erhöht. Hier sind eine zeitnahe Neubewertung und Justierung bisheriger Kriterien des Risikomanagements durch den strategischen Einkauf im Hinblick auf die Auswahl von Lieferanten und Dienstleistern zwingend notwendig.

Neubewertung der aktuellen Lieferkette hat Priorität

Die Risiken, die sich aus einer Abhängigkeit zu günstigen und fernen Beschaffungsmärkten ergeben, wurden in jüngster Vergangenheit am Beispiel der Versorgungssicherheit von Schutzausrüstung sehr deutlich. Auch die vormals als zuverlässig und stabil eingestufteten Lieferanten und Dienstleister könnten, gerade vor dem Hintergrund der aktuellen Belastungen und Restrukturierungsmaßnahmen, tatsächlich nicht mehr mittel- und langfristig die richtigen Partner für eine Zusammenarbeit sein. Diese Themen setzen den strategischen Einkauf branchenübergrei-

fend unter Druck, nun auf die anstehenden Problemstellungen schnell und zielgerichtet zu reagieren:

1. Überprüfung der aktuellen Lieferketten auf kritische Materialien mit der grundsätzlichen Anpassung von bestehenden Einkaufsstrategien
2. Aufbau von „Multiple Sources“ bzw. zusätzlichen Lagerkapazitäten, um drohenden Insolvenzen von Zulieferern vorzubeugen
3. Reduzierung von Beschaffungskosten durch schnelles und nachhaltiges Lieferantenmanagement im Zuge fallender Rohstoffpreise (z. B. Rohöl -50%) und günstigeren Wettbewerbsbedingungen auf den weltweiten Beschaffungsmärkten
4. Kurzfristige Allokation von kritischen Materialien zur Absicherung der laufenden Produktionsversorgung sowie der Einhaltung zugesagter Liefertermine zum Kunden als Unterstützung des operativen Einkaufs

Da die Einkaufskosten in der Regel zwischen 40% und 70% der Gesamtkosten eines Unternehmens ausmachen, kommt dem strategischen Einkauf bei der Lösung dieser Problemstellungen gerade jetzt eine zentrale Rolle bei der Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens zu. Passivität würde oft unweiger-

lich in existenzbedrohende Situationen führen, in denen dann gestaltendes und eigenverantwortliches Handeln kaum mehr möglich ist.

Risiken systematisch managen

Daher empfiehlt PrexPartners die Einkaufsstrategie zu einem nachhaltig ausbalancierten Management von Risiken, gemäß der folgenden Vorgehensweise zu entwickeln:

- Alle beschaffungsrelevanten Risiken für das Unternehmen identifizieren
- Die Risiken nach thematisch zusammengehörigen Gruppen clustern
- Die Eintrittswahrscheinlichkeit der Risiken einschätzen
- Die potenziellen Auswirkungen (Schweregrad) eines Risikoeintritts beurteilen
- Maßnahmen zur Minimierung der Risiken für alle kritischen Lieferanten und Warengruppen definieren
- Alle Maßnahmen entsprechend mit Aufwand, Kosten und Zeitplanung bewerten
- Priorisierung aller relevanten Maßnahmen, orientiert am Lieferantenportfolio
- Abstimmung der Implementierungsvorschläge zwischen strategischem Einkauf und Management

Das primäre Ziel sollte darin bestehen, die Einkaufsstrategie so auszurichten, dass ein intelligentes Risikomanagement mit ei-

nem leistungsfähigen Lieferanten- und Kategorienmanagement verbunden und optimal verzahnt wird. Eine solche systematische Neugestaltung eröffnet dem erfolgsorientierten Unternehmenslenker die Chancen, die Defizite aus der bestehenden Krise zu minimieren und gleichzeitig entscheidende Weichen für eine erfolgreiche Zukunft zu stellen.



Autor: **Christian Dieker** ist **Partner** bei **PrexPartners**. Gerne beantwortet er weitere Fragen zum Thema unter der Telefonnummer 0 21 61/9 04 96 90 oder via E-Mail unter: c.dieker@prexpartners.com

Kontakt

PREX GmbH
Madrider Straße 12
41069 Mönchengladbach
www.prexpartners.com

