

# Mit diesen 4 Maßnahmen bekämpfen Sie die Krise

Der Einkaufshimmel verdüstert sich wieder. Die 2. Corona-Welle hat uns erfasst und erschwert das Beschaffungsleben erheblich. Um ganz ehrlich zu sein, für manche Branchen wie z. B. die Automobilzuliefer- oder die Werkzeugmaschinenindustrie ist der Himmel auch zwischenzeitlich nicht aufgeklärt. Somit ist neben dem Prinzip Hoffnung jetzt auch ein gutes Krisenmanagement im Einkauf wichtig. Aber: Was heißt das und was muss getan werden?

### 1. Preise nachverhandeln

Der eine oder andere hat dies schon von seinen Kunden mitbekommen, weil diese mit Kostensenkungswünschen an ihn herangetreten sind. Warum sollten nicht auch Sie die Preise mit Ihren Lieferanten nachverhandeln?

Wer hier aktiv wird, dem empfehle ich, folgende 2 Punkte zu beachten:

- Da alle inzwischen mit Webmeeting-Tools vertraut sind, empfehle ich Ihnen, Verhandlungen auch darüber zu führen. Die aktuellen Reisebeschränkungen im In- und Ausland verlangen das sogar. Und ehrlich gesagt hat das Verhandeln über Microsoft Teams, Zoom & Co. auch seine Vorteile: Festgefahrene Verhandlungen lassen sich leichter unterbrechen und wieder aufnehmen, sodass der Knoten doch noch gelöst werden kann.
- Wer meint, mit einem Lieferanten hart verhandeln zu müssen, der sollte sich im Vorfeld dessen finanzielle Situation anschauen. Denn ein später insolventer Lieferant ist keine Hilfe, sondern vielmehr ein großes Problem. Wenn Unklarheiten zu den Finanzkennzahlen des Zulieferers bestehen, lassen Sie sich diese vom Lieferanten erklären. Steht er seiner Meinung nach auf festen Füßen, dann können Sie ihn zum Gespräch einladen.

### 2. Verträge überprüfen und anpassen

Hat sich die Absatzsituation geändert, sind auch die Verträge auf der Einkaufsseite unter die Lupe zu nehmen. Hierbei gilt es, das Augenmerk insbesondere auf die Rahmenabrufaufträge zu richten. Es ist zu prüfen, inwieweit diese kündbar oder zeitlich verlängerbar sind.

Diese Option wird häufig nicht in Betracht gezogen, da man die Vorstellung hat, dass ein einmal unterzeichneter Vertrag nicht veränderbar ist. Meine Erfahrung zeigt aber, dass Lieferanten sehr

wohl mit sich reden lassen. Dies gilt insbesondere, wenn die vertragliche Menge des Rahmenvertrags noch gar nicht vollständig vorproduziert ist oder der Lieferant die Materialien dafür noch nicht beschafft hat. Behalten Sie immer im Hinterkopf, dass die Zulieferer ein Interesse an einer langfristigen Partnerschaft und gegebenenfalls Verständnis für die missliche Lage haben, in der Sie sich befinden! Geteiltes Leid ist halbes Leid.

### 3. Bestände reduzieren

In der Krise ist es wichtig liquide zu bleiben. Wer zu viel Kapital in Lagerbeständen gebunden hat, schafft sich selber einen Engpass. Gerade auch durch die veränderte Absatzsituation ist es wichtig, die Bestandsparameter wie Meldebestand oder Bestell-Losgrößen zu analysieren. Auch können sich Wiederbeschaffungszeiten entspannt haben, sodass in kleineren Losen beschafft werden kann. Ein weiterer Weg, Lieferantenware ohne eigenes gebundenes Kapital verfügbar zu haben, ist das Konsignationslager. Hierbei werden die Materialien in einem gesonderten Bereich Ihres Lagers aufbewahrt – und Sie zahlen erst bei Entnahme.

### 4. Entwicklung der Lieferanten beobachten

Wenn es einem selbst wirtschaftlich nicht so gut geht, dann kann es sein, dass auch die Zulieferer in einer vergleichbaren Situation sind, womöglich noch viel dramatischer. Deshalb sollten folgende Punkte beachtet werden:

- Richten Sie für Ihre wichtigsten Lieferanten einen Alert-Dienst ein, wenn sich die Bonität verschlechtert. Es geht nicht darum, zu warten, bis die Insolvenz eingetreten ist, sondern sich schon bei einer finanziellen Verschlechterung Klarheit zu verschaffen.
- Ein wichtiger Indikator für Gefahr im Verzug ist, wenn die Mitarbeiter des Lieferanten plötzlich schlecht

über ihren Arbeitgeber reden. Diese fehlende Loyalität kann darauf hindeuten, dass etwas in Schieflage ist. Wenn Sie diesen Eindruck haben, dann besuchen Sie den Lieferanten vor Ort und stellen ihn zur Rede.

- Überlegen Sie sich JETZT schon einen Notfallplan für den Fall der Fälle. „Was kann noch produziert werden?“, „Wer kann alternativ liefern?“, „Ist das Material dafür freigegeben?“ sind typische Fragen, die besser im Vorfeld beantwortet werden als in der Hektik einer Lieferantenpleite.

Ich hoffe, dass diese konkreten Ansatzpunkte Ihnen in der aktuellen Schlechtwetterlage weiterhelfen können. Und wir wissen, dass irgendwann auch wieder die Sonne am Einkaufshimmel strahlen wird.

Autor: Frank Sundermann

## Kurz informiert

### Vorsicht vor drohenden Lieferanteninsolvenzen ab 2021!

Während der Krise im Frühjahr dieses Jahres stellten die Banken sicher, dass die Wirtschaft nicht aufgrund von Kreditklemmen einbricht. Die Antragsfrist für Insolvenzen wegen Überschuldung wurde im Laufe des Sommers bis zum Jahresende verschoben. Die Banken bereiten sich jedoch auf ein Extremszenario vor: Da auch Banken auf ihre Eigenkapitalquote achten müssen, prüfen diese nun intensiv, welche Kredite sich als faul erweisen, und klassifizieren die Firmen nach deren Insolvenzrisiko. Vergessen Sie auch im Einkauf nicht, rechtzeitig herauszufinden, welche Ihrer Lieferanten von einer Pleite bedroht sind!

Autor: Hans-Christian Seidel