

Digitalisierung jetzt vorantreiben

Warten ist keine Option für den Mittelstand..... S. 3



SERIE „DIGITALISIERUNG & MITTELSTAND“ (TEIL 12)	
Rettungsgasse auf der Datenautobahn	S. 9
ANALYSE & BERATUNG:	
Wie die Corona-Krise den Immobilienmarkt verändern wird	S. 12
INTERVIEW:	
„Wird der Immobilienmarkt nun auch von den Folgen der Corona-Krise erfasst?“	S. 16
ANALYSE & BERATUNG:	
Einkauf in der Corona-Krise – diese zehn Punkte sichern den Erfolg	S. 18
RECHT:	
COVID-19 überall – Gesetzgeber verabschiedet zeitlich begrenzte Rechtsänderungen	S. 21
STRATEGIE:	
Digitalisierung als Evolutionsprozess.....	S. 25
INTERVIEW:	
„Gelingt den Sparkassen der Digitalisierungssprung?“	S. 26
ANALYSE & BERATUNG:	
W&I-Versicherungen bei M&A-Transaktion.....	S. 28
BRANCHE & MARKT:	
News für Ihr Firmenkundengeschäft.....	S. 31

ANALYSE & BERATUNG: Einkauf in der Corona-Krise – diese zehn Punkte sichern den Erfolg

In der aktuellen Corona-Krise mit wegbrechenden Umsätzen und sich verschärfender Liquiditätssituation sind alle Bereiche gefordert ihren Beitrag zu leisten. Eine der wichtigsten Funktionen ist dabei der Einkauf, da zugekaufte Materialien und Dienstleistungen im Regelfall die größte Kostenposition darstellen. Welche Punkte Firmenkundenbetreuer*innen bei der Beratung ihrer Kunden ansprechen können, zeigt dieser Beitrag.

Dr. Bernhard Höveler ist geschäftsführender Gesellschafter, Jan Laakmann ist Principal und Prof. Dr. Matthias Lütke Entrup ist Partner der HÖVELER HOLZMANN CONSULTING GmbH, Düsseldorf

KOMPAKT

- Dem Einkauf kommt in der aktuellen Krise in vielen Unternehmen eine Schlüsselrolle zu.
- Die Unternehmensprozesse sind an die neue Situation anzupassen („Corona Task Force“)
- Die Gefährdungssituation ist umgehend und umfassend durch ein Lieferanten- & Warengruppen-Screening zu bewerten.
- Alle Maßnahmen sind unter dem Dreiklang Versorgungssicherheit, Kosten und Liquidität zu bewerten.

Veranstaltungen werden abgesagt, Schulen sind geschlossen und selbst der Fußball rollt nicht mehr. Der Corona-Virus hat die Welt fest im Griff und beeinflusst die gesamte Wirtschaft, wie man an der negativen Entwicklung an den Aktienmärkten weltweit erkennen kann. Für die Unternehmen bedeutet das eine Herausforderung in doppelter Hinsicht: In vielen Branchen – wie z.B. im Tourismus oder in der Automobilindustrie – führen einbrechende oder sogar wegfallende Umsätze bei gleichzeitig weiterlaufenden Kosten zu schnell eintretenden Liquiditätsproblemen.

In anderen Branchen wie der Lebensmittelindustrie sind stark steigende Absätze beispielsweise aufgrund von „Hamsterkäufen“ verbunden mit zu befürchtenden Versorgungsengpässen bei Roh- und Hilfsstoffen und somit zusätzlich notwendiger Bevorratung weitere Treiber von Liquiditätsbedarfen. In dieser Situation kommen viele Firmenkunden auf Ihre Hausbanken zu, um die nächsten Schritte gemeinsam zu besprechen. Der/m Firmenkundenbetreuer*in kommt dabei nicht nur die Rolle des „Liquiditätsbeschaffers“ zu, sondern sie bzw. er sind darüber hinaus auch als Berater*in des Unternehmens gefragt.

In dieser Rolle bietet es sich an, gemeinsam mit dem Unternehmer auch Optimierungsmöglichkeiten in den unternehmerischen Abläufen anzusprechen und durch-

zugehen. Dem Einkauf kommt dabei in dieser Krise in dreifacher Hinsicht eine Schlüsselrolle zu:

- Durch aktives Risikomanagement zur Sicherstellung der Lieferfähigkeit,
- schnelle Senkung der relevanten Kosten und
- einen Beitrag zur Sicherstellung der Liquidität.

Der nachfolgende Zehn-Punkte-Plan zeigt, wie der Einkauf diese dreifache Schlüsselrolle bestmöglich ausfüllen kann:

1 BILDUNG EINER CORONA EINKAUFSTASK-FORCE

Das Ausmaß der Krise ändert sich täglich. Damit das Unternehmen schnell und agil auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagieren kann, ist die Bildung einer Einkaufs-Task-Force notwendig. Es empfiehlt sich, ein funktionsübergreifendes Team aus Einkaufs- und Fachbereichsvertretern zu implementieren, das in täglichen Meetings aktuelle Herausforderungen und sofortige Gegenmaßnahmen im Einkauf und entlang der gesamten Lieferkette anstößt und bewertet. Es ist zu beachten, dass sich in der Task Force Teilnehmer mit der nötigen Fachexpertise in Bezug auf Einkauf, Logistik, Produktion etc. befinden und diese mit entsprechenden Handlungsbefugnissen ausgestattet sind.

2 AUFSETZEN EINER PERSÖNLICHEN UND GLEICHZEITIG RISIKOFREIEN KOMMUNIKATION

Corona ist im direkten Kontakt hochansteckend und hindert den persönlichen Austausch enorm. Sich jedoch nur via E-Mail oder Telefon abzustimmen und die Zusammenarbeit auf ein Minimum zu reduzieren, ist gerade in der aktuellen volatilen Marktlage keine sinnvolle Alternative. Sichten Sie daher den Markt nach entsprechenden digitalen Lösungen und beschaffen Sie die geeigneten Tools für Ihr Unternehmen, um einen kontinuierlichen Austausch mit Kollegen und Lieferanten bspw. über Videokonferenzlösungen, digitale Lieferantenaudits etc. weiterhin sicherzustellen.

Neben Anwendungen wie MS-Teams, WebEx oder Skype, bei denen es aufgrund der aktuell starken Beanspruchung teilweise zu Qualitätsbeeinträchtigungen kommen kann, stehen hierfür auch alternative Anwendungen wie z. B. Zoom zur Verfügung.

4 NEU-PRIORISIERUNG DER AUSGABEN

Es ist noch nicht absehbar, wie lange die Krise andauert und welche Umsatzeinbußen die verschiedenen Wirtschaftssektoren hinnehmen müssen. Was jedoch sicher ist, dass die Liquidität vieler Unternehmen stark beeinträchtigt wird. Schon heute sollten daher Ausgaben priorisiert werden. Ein Fokus sollte auf die Produkte und Dienstleistungen gelegt werden, die zur Aufrechterhaltung des Geschäfts unbedingt erforderlich sind. Im Gegenzug können nicht unbedingt notwendige Investitionen verschoben werden. Zudem sollten Bedarfsrichtlinien und Bedarfskontrolle verschärft werden.

5 VERLÄNGERUNG DER LIEFERANTENZAHLUNGSZIELE

Ein weiterer Ansatz zur Absicherung des Cashflows ist die Verlängerung der Zahlungsziele mit den Lieferanten. Auch der vorübergehende Verzicht auf Skontoerträgen zu Gunsten längerer Nettozahlungsziele kann ein Mittel

Dem Einkauf kommt in der Krise eine dreifache Schlüsselrolle zu

3 BEWERTUNG DER GEFÄHRDUNGSSITUATION DURCH EIN LIEFERANTEN/ WARENGRUPPEN-SCREENING

Zur Bewertung der aktuellen Situation gilt es zunächst zu ermitteln, in welchen Warengruppen bzw. bei welchen Lieferanten ein erhöhtes „Corona-Risiko“ vorhanden ist und welche einkaufsrelevanten Auswirkungen bei Lieferausfall für das Unternehmen entstehen können. Im Rahmen des Warengruppen-Screenings sollten daher folgende Fragestellung je Warengruppe geklärt werden:

- In welchen Ländern produzieren die Lieferanten? (Geographisches Risiko: bspw. der „Shutdown“ ganzer Industriesektoren, wie aktuell in Italien zu verzeichnen)
- Wie ist die Lieferkette der Lieferanten ausgestaltet? (Logistisches Risiko: bspw. bei Containerfracht über asiatische Häfen)
- Wie lange reichen die Lagerbestände?
- Gibt es Lieferantenalternativen in weitestgehend „Corona-freien“ Ländern oder bin ich an die aktuellen Lieferanten gebunden? („Single-Source“-Risiko: bspw. Verlust von produktionswichtigen Teilen oder Rohstoffen aufgrund von fehlenden Ausweichoptionen)
- Wie stark trifft ein möglicher Lieferantenausfall die Produktion bzw. gefährdet das Geschäftsergebnis?

sein, die Liquidität im Unternehmen sicherzustellen. Ein Gespräch mit den Lieferanten über die Möglichkeiten ist an dieser Stelle empfehlenswert, schließlich sind diese in den meisten Fällen genauso von dem gegenseitigen Geschäft abhängig und entsprechend kompromissbereit.

6 ANPASSUNG VON SPEZIFIKATIONEN AN UND VERSORGUNG MIT RESTBESTÄNDEN

Neben dem Erhalt der Liquidität ist die Absicherung der Versorgung mit kritischen Materialien und Dienstleistungen für Unternehmen die oberste Priorität im Einkauf. Da das Angebot in vielen Märkten bereits sehr eng ist, ist zu überprüfen, ob durch Anpassungen an Spezifikationen der Markt wieder ein Stück über alternative Lieferanten geöffnet werden kann. Darüber hinaus sollte geprüft werden, ob man sich beispielsweise über Händler mit Restbeständen eindecken kann, um kurzfristige Lieferschwierigkeiten zu überbrücken.

7 GEZIELTE ERHÖHUNG VON LAGERBESTÄNDEN

Um auf eine Unterbrechung der Lieferkette vorbereitet zu sein, sollten zudem gezielt die Sicherheitsbestände für wichtige Artikel erhöht werden. So können Lieferausfälle

kompensiert bzw. verzögert und die eigene Produktion abgesichert werden. Natürlich sind die Lagerkapazitäten begrenzt. Auf Basis des Warengruppen- & Lieferanten-Screenings (vgl. Punkt 3) können systematisch die Artikel identifiziert werden, deren Ausfallrisiko sowie Bedeutung für Produktion und Vertrieb am höchsten ist.

8 NACHVERHANDLUNGEN MIT LIEFERANTEN

Nachverhandlungen sind geeignet, um die letzten Kostenreserven in der Krise zu heben. Hierbei ist ein Hebel die intelligente Neuverteilung bzw. Konsolidierung des Einkaufsvolumens. So kann bei Artikeln, die von mehreren Bestandslieferanten bezogen werden, die Lieferfähigkeit durch die intelligente Umverteilung der Bestellmengen und des Bestellzeitpunktes erhöht werden. Fallweise kann kleineren Lieferanten Zusatzgeschäft ermöglicht werden oder deren Leistungsfähigkeit getestet werden oder durch Konsolidierung des Einkaufsvolumens auf einen Hauptlieferanten dessen Lieferfähigkeit abgesichert werden. Neben der erhöhten Versorgungssicherheit werden im Rahmen der Nachverhandlungen konditionelle Einsparungen realisiert.

9 ABSTIMMUNG MIT PRODUKTION, VERTRIEB UND LOGISTIK

Sollte sich die Pandemie im gleichen Tempo weiter ausbreiten, wird der Einkauf keine 100-prozentige Lieferfähigkeit sicherstellen können. Eine enge und tägliche

Abstimmung des Einkaufs mit den Kollegen aus Produktion, Vertrieb und Logistik ist somit zentral, um die Bereichsstrategien zu synchronisieren und gemeinsam an einem Strang zu ziehen. Dabei sind die Punkte 1 und 2 zur Corona Task Force und dem risikofreien, persönlichen Austausch zu beachten.

10 PRÜFUNG DER TRANSPORTWEGE

Neben der Produktion der Lieferanten sind auch die Transportwege gefährdet. So kann zum Beispiel ein Lieferant in China noch produzieren, doch die Lieferkette über Flugzeug oder Schiff durch Ausfälle unterbrochen sein. Daher sollte untersucht werden, über welche Transportwege aktuell die Produkte beschafft werden und welche möglichen Alternativen zur Sicherstellung der Lieferfähigkeit bestehen.

Weiterhin sind größere Puffer für die Kontrolle durch den Zoll etc. einzuplanen, diese Abläufe sind durch die Krise teilweise erheblich verzögert.

Fazit: Im Ergebnis kann der Einkauf einen erheblichen Beitrag zu Bewältigung der aktuellen Situation leisten. Wesentlich hierfür sind eine proaktive Vorgehensweise und ein strukturiertes Abklopfen aller Hebel und resultierender Maßnahmen. Jede einzelne ist dann danach zu bewerten, welchen Beitrag diese zur Steigerung der Verfügbarkeit, zur Senkung der Kosten und zur Sicherstellung der Liquidität leistet.