

Prof. Dr. Robert Fieten

Leiter Management-Forschungs-Team, Köln und

Universidad Alcalá de Henares (Madrid)

robert.fieten@netcologne.de

Im Auge des Hurricanes Finanz- und Wirtschaftskrise

- Neue Risiken, aber auch neue Chancen für
Einkauf und Lieferantenmanagement -**

Zwei alte Weisheiten zum Einstieg

**Die Menschen verstehen nicht,
welch große Einnahmequelle in der
Sparsamkeit liegt.**

(Marcus Tullius Cicero)

**Wenn der Sturm der Veränderung bläst,
bauen die einen Mauern, die anderen
Windmühlen.**

(altes chinesisches Sprichwort)

... und drei neue Weisheiten gleich hinterher

**2009: Das Jahr des strategischen Einkaufs
und der Materialwirtschaft!**

**Der strategische Einkauf und die
Materialwirtschaft sind für unsere Industrie
schnell wirkende Stellhebel in der Finanz-
und Konjunkturkrise!**

**Käufermärkte bieten wieder Chancen für
den Einkauf, erfordern aber auch beson-
dere Sorgfalt im Lieferantenmanagement!**

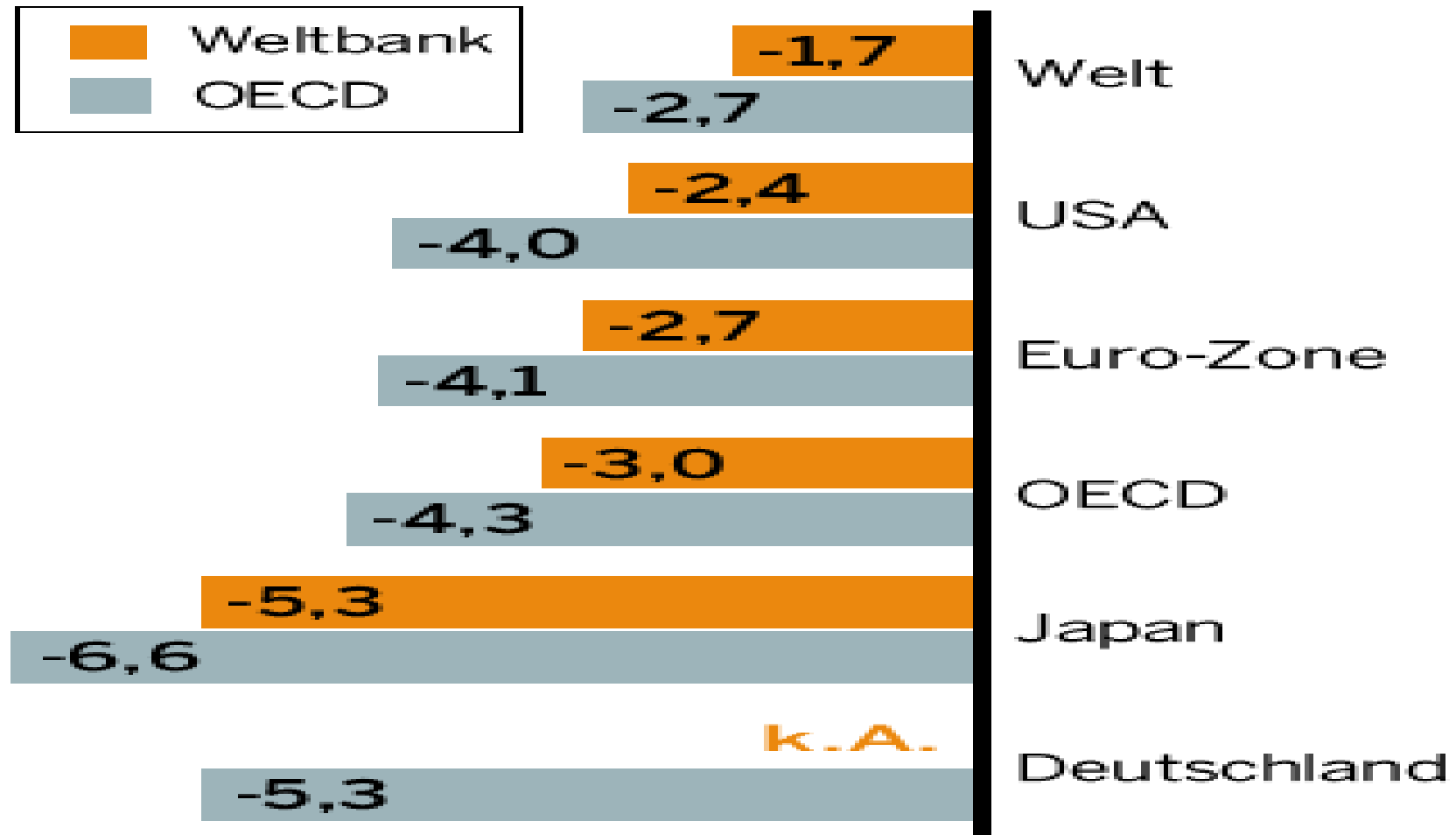
Agenda

- **Hurricane Finanz- und Wirtschaftskrise: Ist das Schlimmste vorbei?**
- Aktuelle Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise auf Automobilindustrie und Maschinenbau
- Wandel der Beschaffungsmärkte: Neue Chancen, aber auch höhere Risiken durch Lieferanteninsolvenzen
- Wie kommen unsere Unternehmen aus der Krise?

Globale Rezession

BIP-Prognosen 2009

Veränderung zum Vorjahr in %



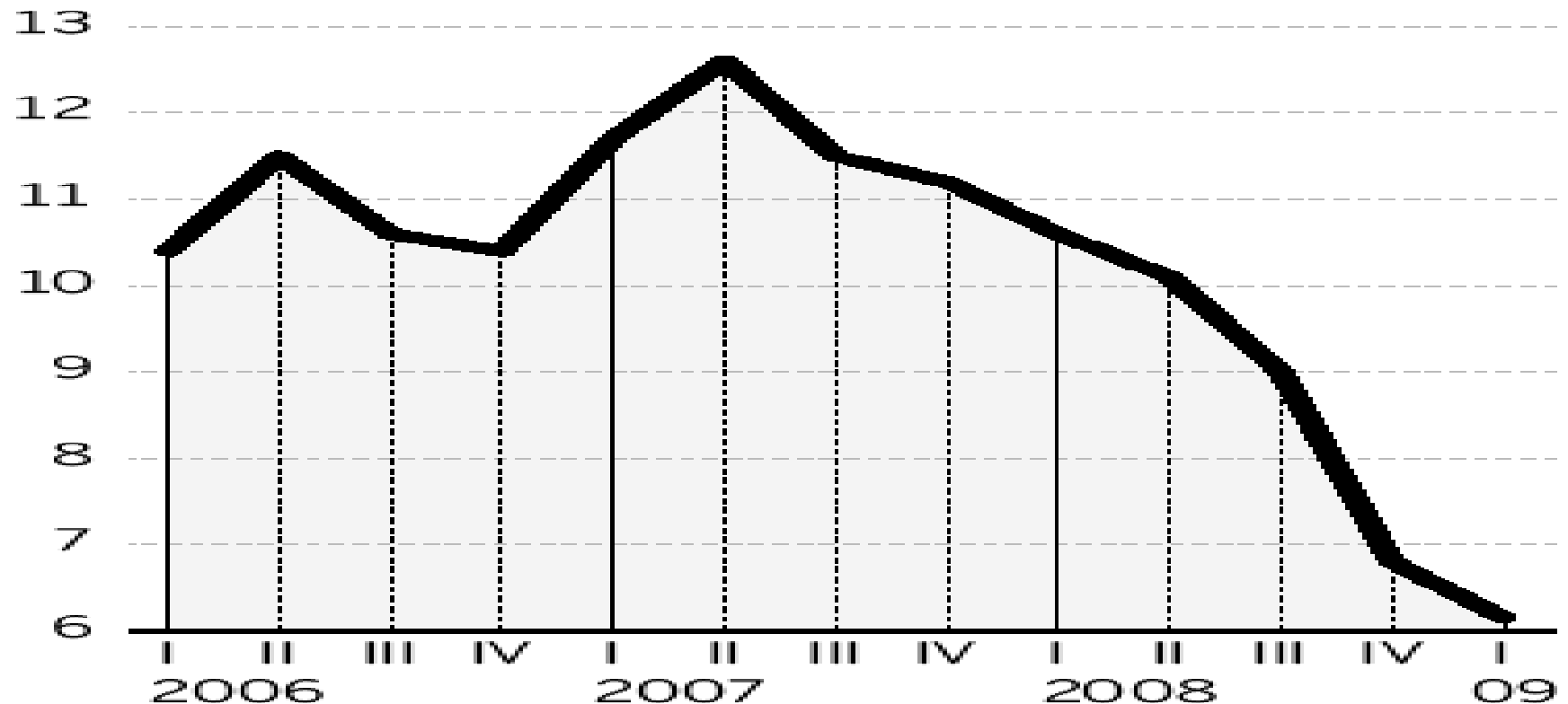
Handelsblatt | Quelle: OECD, Weltbank

China zwischen Hoffen und Bangen

Steiler Abstieg

BIP China

Veränderung zum Vorjahresquartal in %



Handelsblatt | Quelle: National Bureau of Statistics

Deutsche Wirtschaft auf Talfahrt

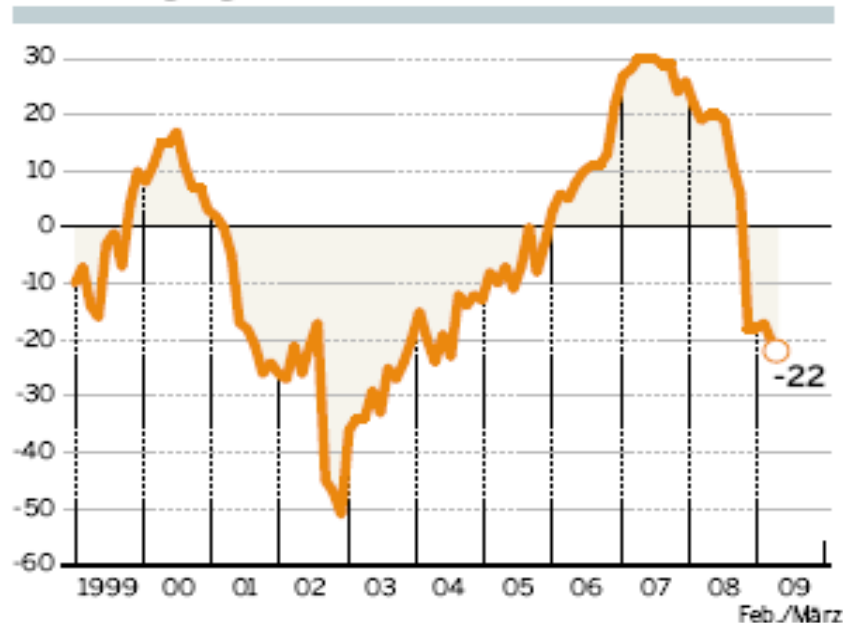
Noch Luft nach unten

Wird Ihr Unternehmen in den nächsten zwölf Monaten seine Investitionen bzw. seine Mitarbeiterzahl erhöhen oder verringern?*

Investitionsklima (Index „erhöhen“ minus „verringern“)



Beschäftigungsklima (Index „erhöhen“ minus „verringern“)



*letzte Umfrage vom 18.2. bis 5.3.2009: 779 Befragte

Quelle: Prognos I.A. von Handelsblatt/Drooge & Comp.

HANDELSBLATT
BUSINESS-MONITOR

Handelsblatt Nr. 51 vom 13.03.2009

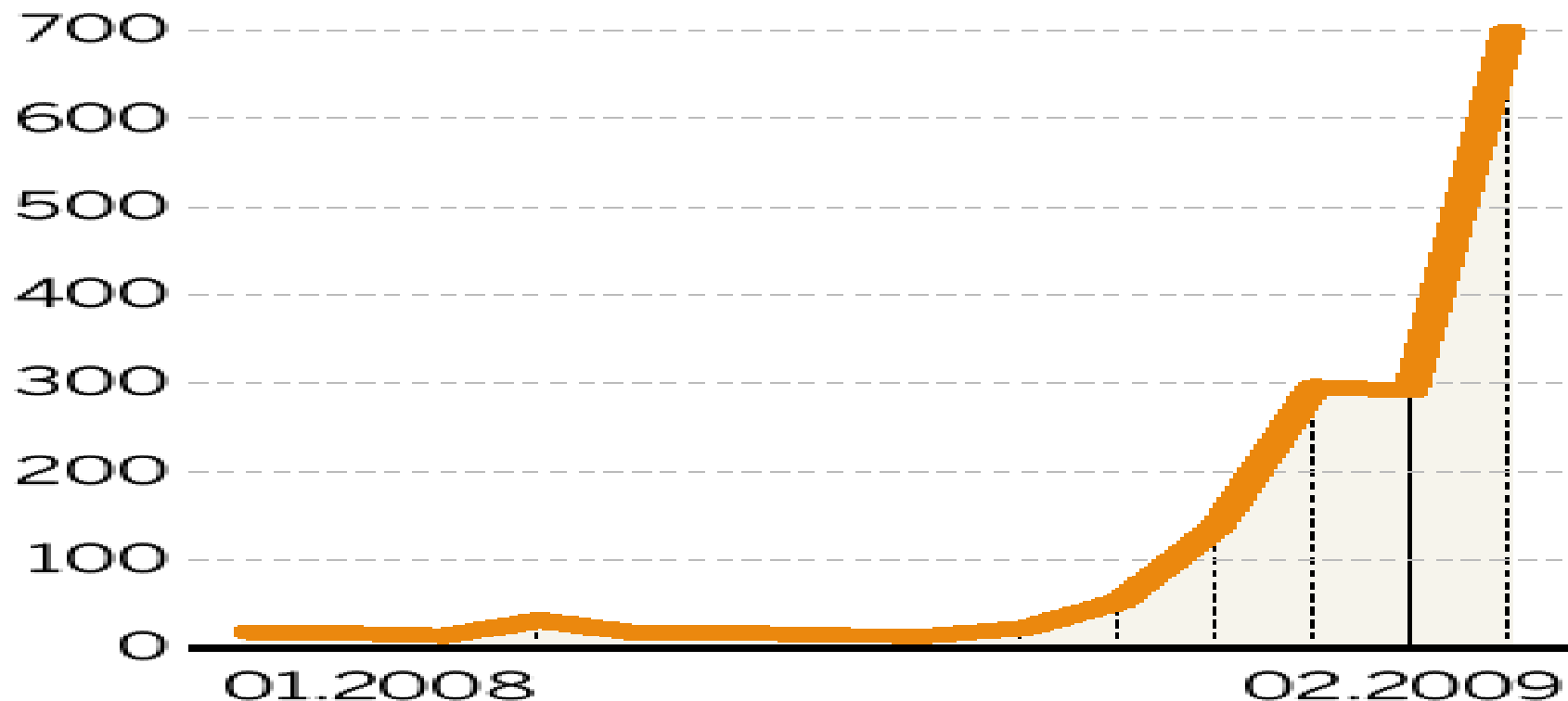
© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Bremsspuren im Arbeitsmarkt

Explosion der Kurzarbeit

Zahl der zur Kurzarbeit angemeldeten Arbeitnehmer*, in Tausend



Handelsblatt | *Konjunkturelles Kurzarbeitergeld; Quelle: BA

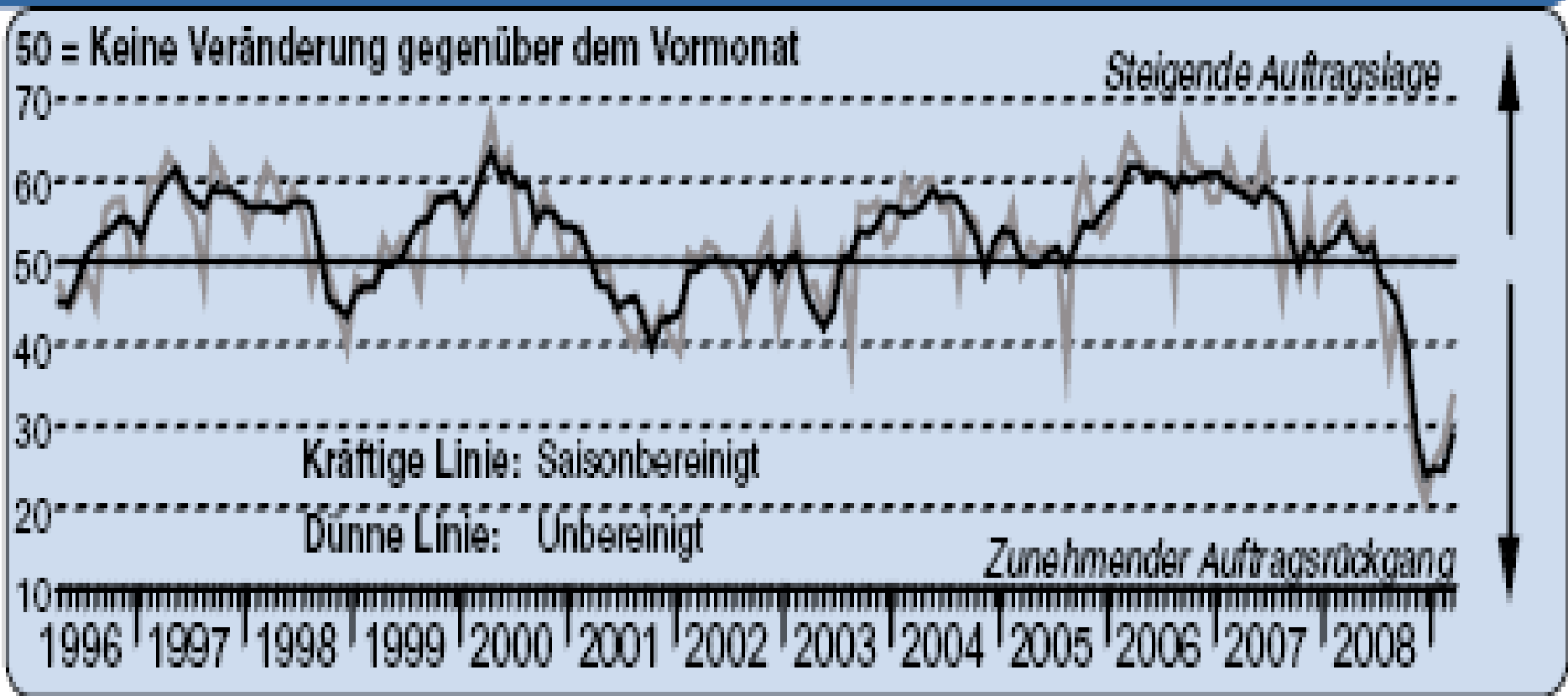
Einbruch der deutschen Exporte

Bitte vergleichen Sie den Stand der Exportaufträge mit dem des Vormonats.



Auftragseingänge auf Talfahrt

Bitte vergleichen Sie den aktuellen Stand der Auftragslage mit dem des Vormonats.



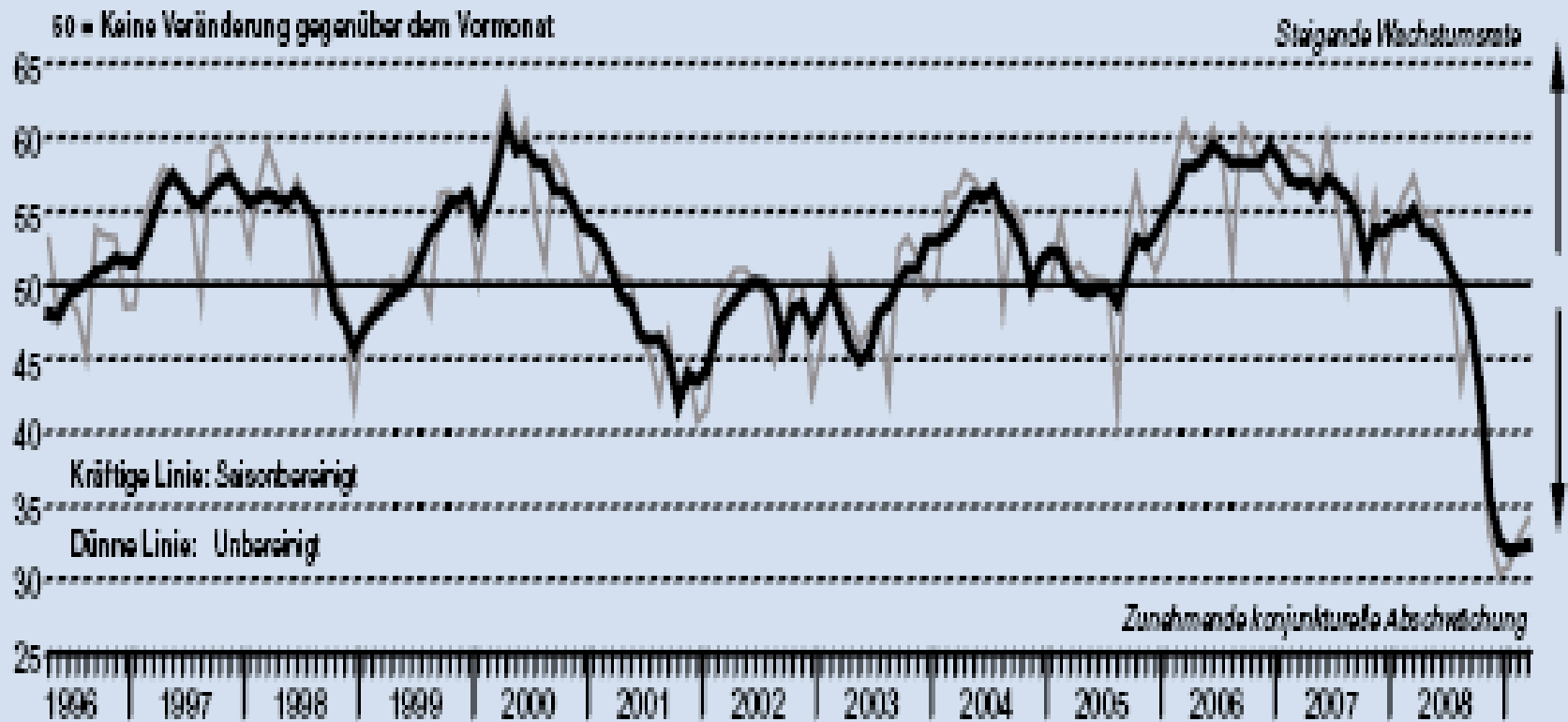
Verfall der Einkaufspreise

Bitte vergleichen Sie die Einkaufspreise mit denen des Vormonats.



Die Einschätzung der Einkaufsmanager

Markt/BME Einkaufsmanager Index (EMI™)



Die schon Anfang 2008 erkennbaren Risiken haben sich in eine handfeste Krise verwandelt!

- Die derzeitige Krise ist in erster Linie eine Absatzkrise.
- Die derzeitige Krise ist *keine* Kostenkrise.
- Von den Absatzeinbrüchen hart betroffen sind Produkte und Dienstleistungen, deren Nachfrage sich aufschieben lässt (also langlebige Konsumgüter, Investitionsgüter).

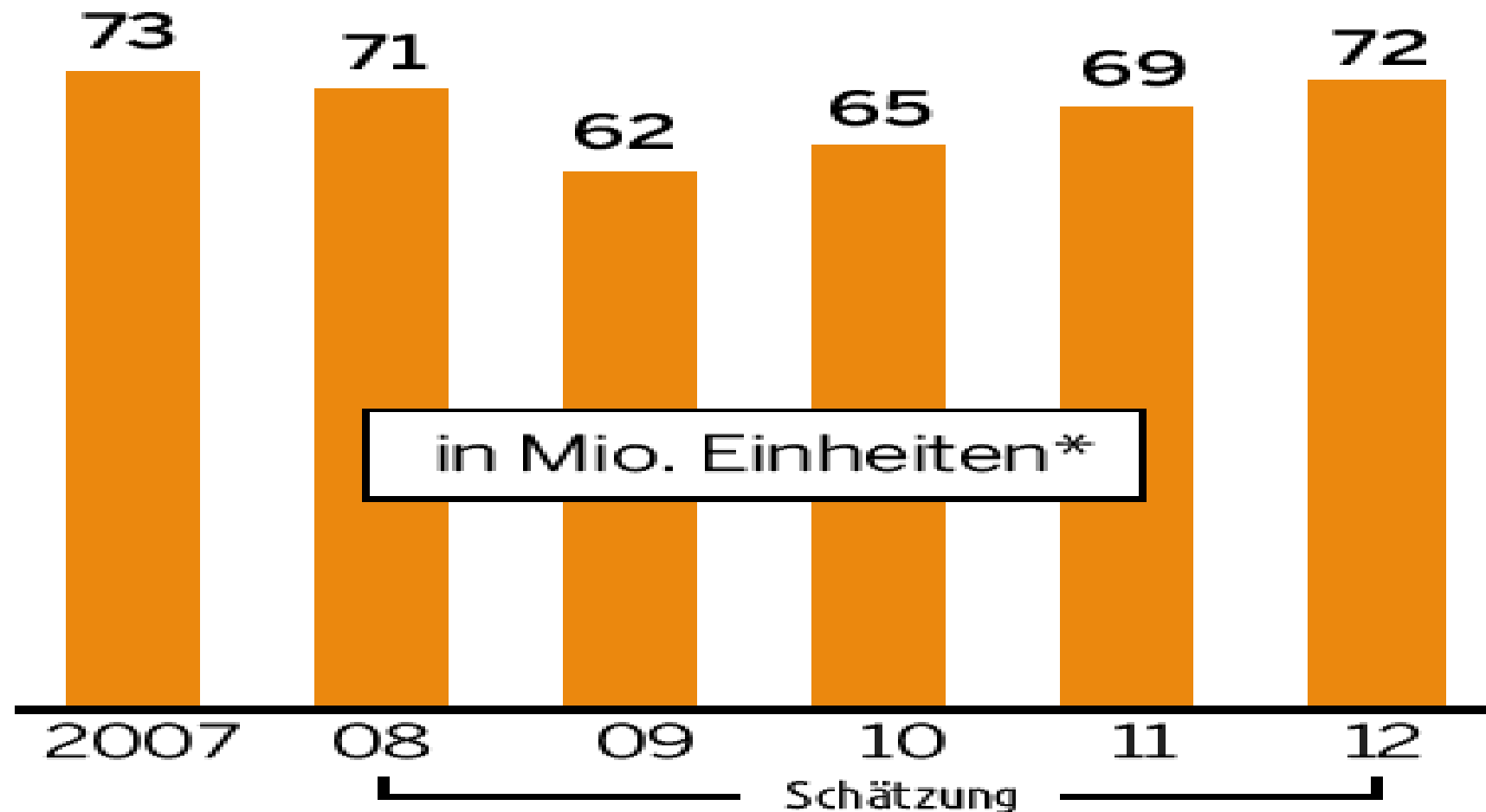
(Quelle: Simon Kucher & Partners 2008)

Agenda

- Hurricane Finanz- und Wirtschaftskrise: Ist das Schlimmste vorbei?
- **Aktuelle Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise auf Automobilindustrie und Maschinenbau**
- Wandel der Beschaffungsmärkte: Neue Chancen, aber auch höhere Risiken durch Lieferanteninsolvenzen
- Wie kommen unsere Unternehmen aus der Krise?

Globale Delle

Entwicklung der weltweiten
Automobilproduktion



Handelsblatt | *inkl. Nutzfahrzeuge; Quelle: Bain & Company

Dramatischer Einbruch

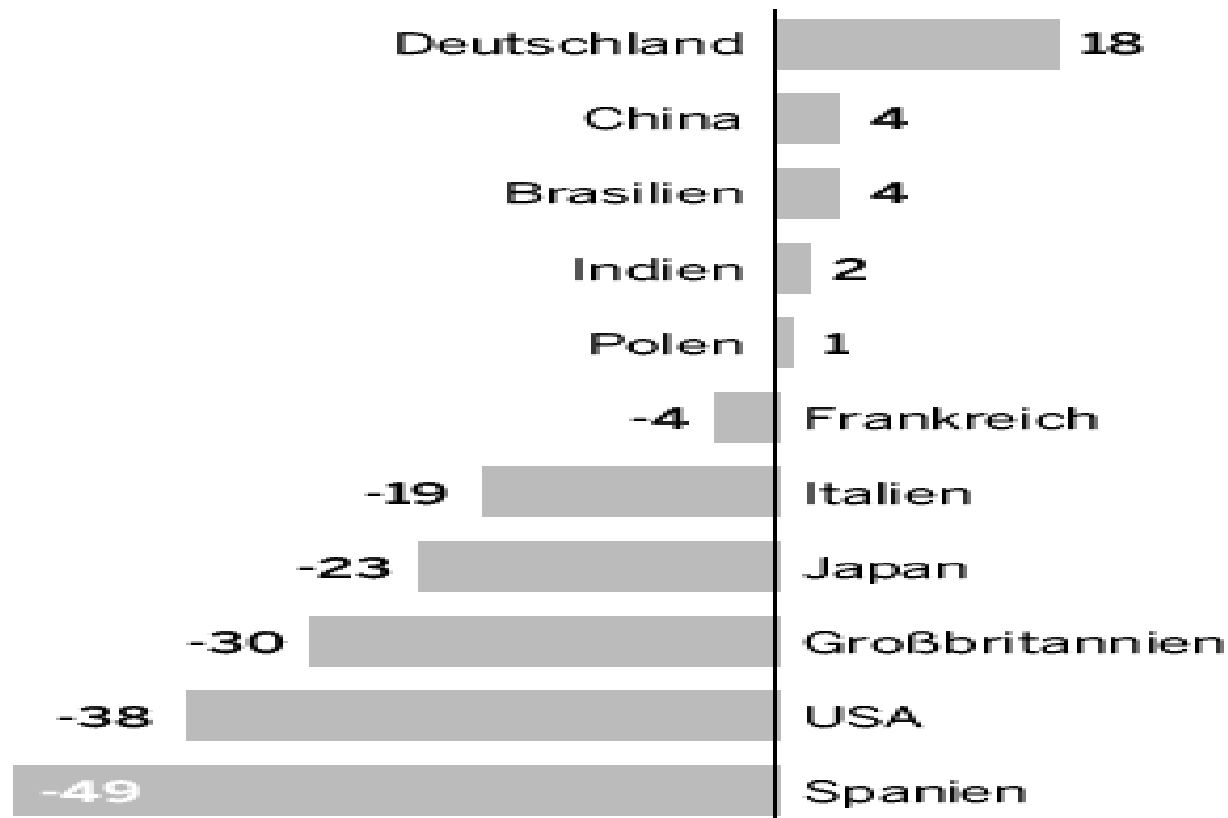
Weltweiter Auftragseingang 4. Quartal 2008
Veränderung zum Vorjahresquartal in %



PKW-Markt: Abwrackprämie – nur ein Strohfeuer?

Lichtblick in Deutschland

Entwicklung des Autoabsatzes im
1. Quartal 2009, in % zum Vorjahr



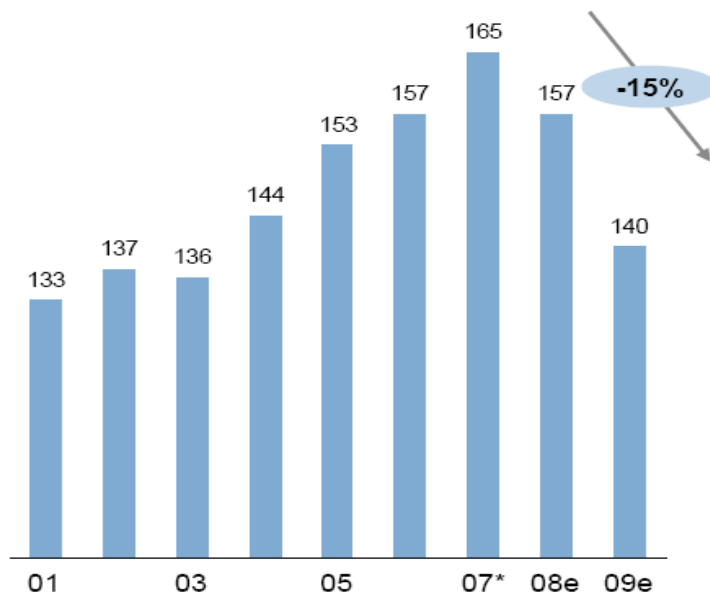
Handelsblatt | Quelle: VDA

Wie dramatisch ist die Lage der Zulieferer?

Umsatz und Rendite in der europäischen Zulieferbranche werden in den kommenden Jahren deutlich sinken

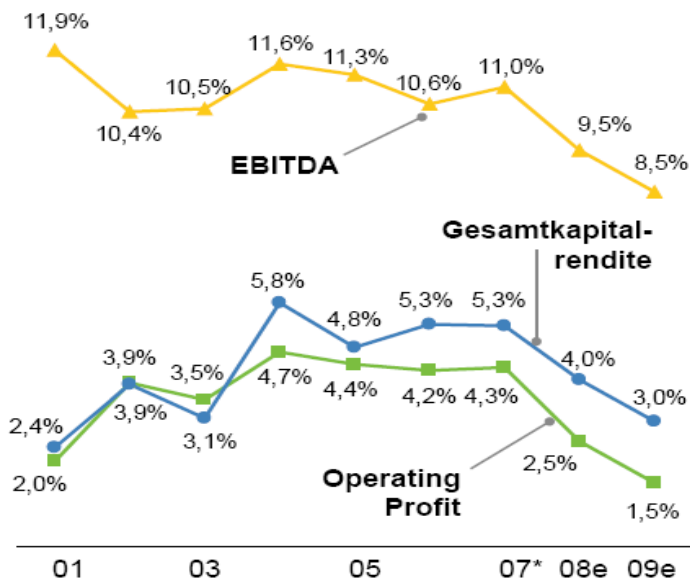
Umsatz

Wert in Milliarden Euro



Profit

Gewichtet¹ nach Umsatz



¹ Kennzahlen der einzelnen Unternehmen gehen mit dem Gewicht ihres Umsatzes in die Summe des Mittelwerts ein

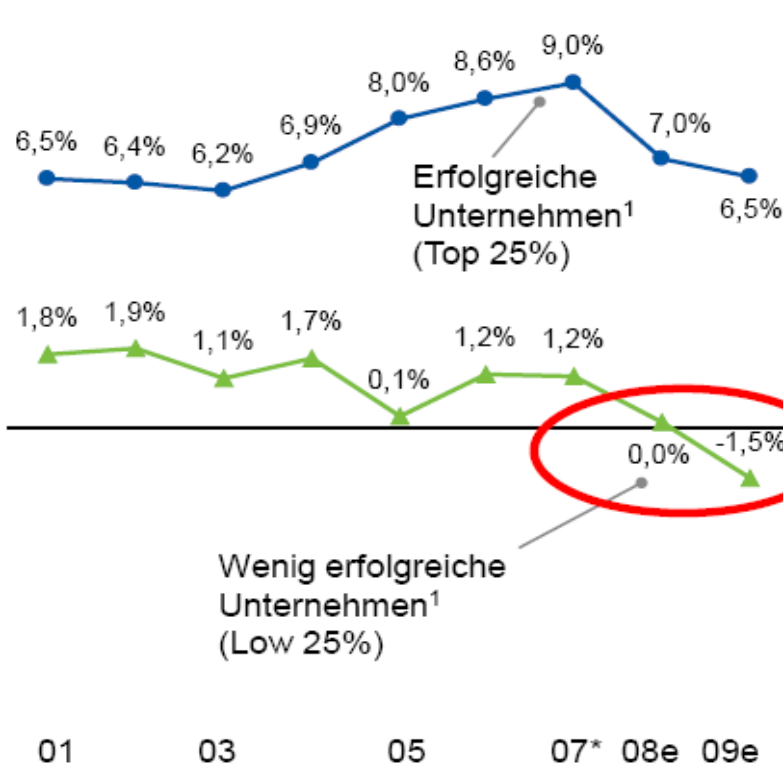
* Schätzung

Quelle: 90 untersuchte europäische Automobilzulieferer, Oliver Wyman-/HypoVereinsbank-Analyse

Die Top-Performer werden die Krise bestehen – zirka 25 Prozent der Zulieferer werden in 2009 rote Zahlen schreiben

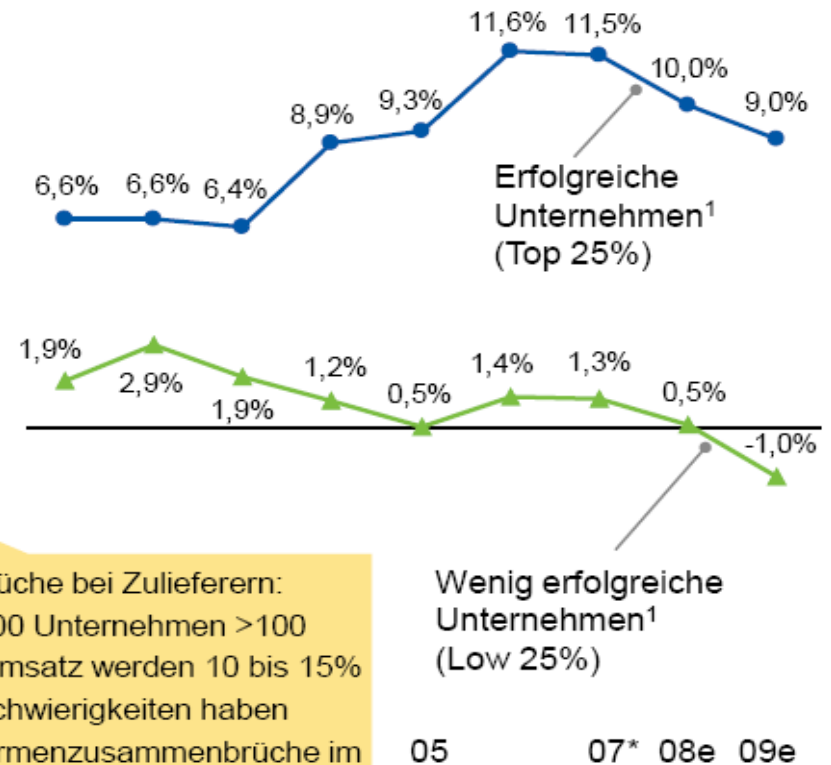
Operating Profit

Erfolgsklassifizierung¹, Median



Gesamtkapitalrendite

Erfolgsklassifizierung¹, Median



Zusammenbrüche bei Zulieferern:

- Von zirka 500 Unternehmen >100 Mio. Euro Umsatz werden 10 bis 15% Liquiditätsschwierigkeiten haben
- 50 bis 80 Firmenzusammenbrüche im Jahr 2009 zu erwarten

¹Erfolgsklassifizierung basiert auf Unternehmenserfolg 2006

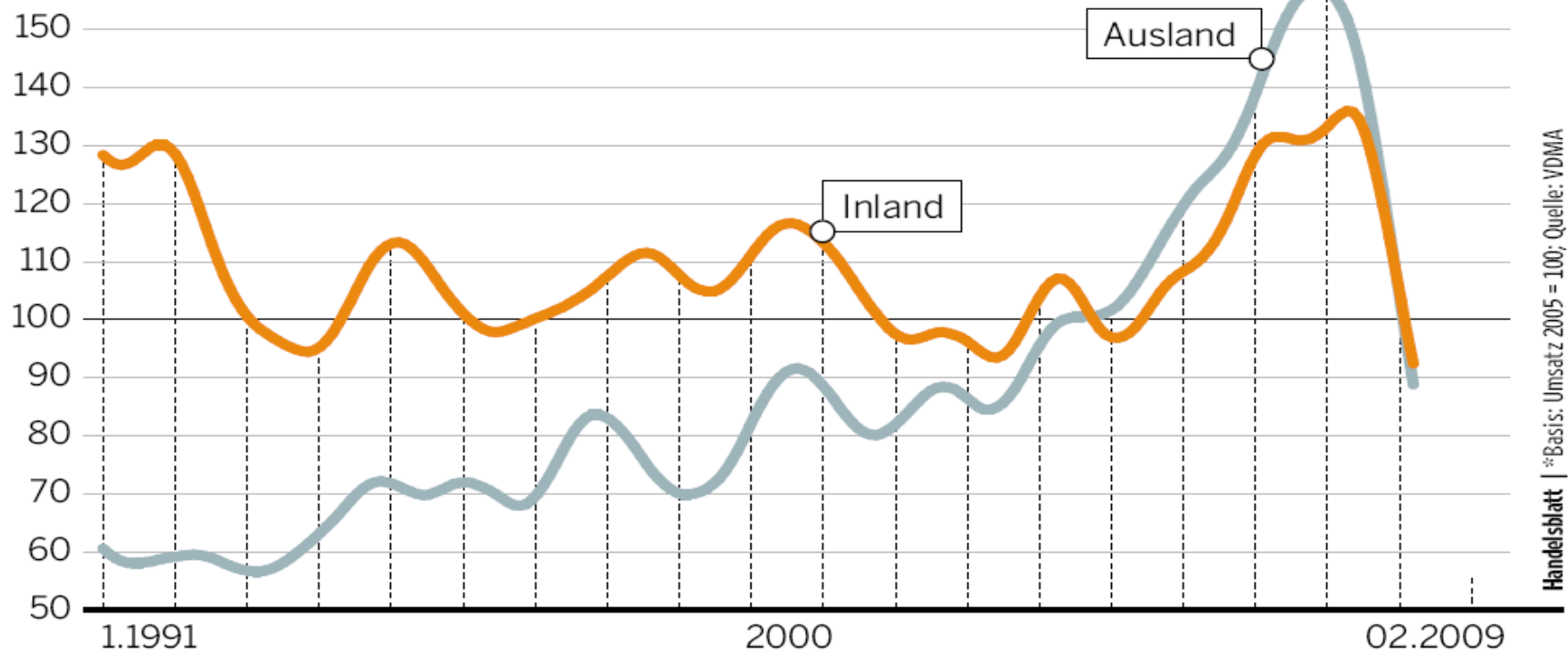
* Schätzung

Quelle: 90 untersuchte europäische Automobilzulieferer, Oliver Wyman-/HypoVereinsbank-Analyse

Maschinenbau: Auftragseingänge halbiert!

Scharfer Einbruch

Auftragseingänge Maschinenbau, preisbereinigter Index*



Handelsblatt | *Basis: Umsatz 2005 = 100; Quelle: VDMA

Handelsblatt Nr. 65 vom 02.04.2009

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Agenda

- Hurricane Finanz- und Wirtschaftskrise: Ist das Schlimmste vorbei?
- Aktuelle Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise auf Automobilindustrie und Maschinenbau
- **Wandel der Beschaffungsmärkte: Neue Chancen, aber auch höhere Risiken durch Lieferanteninsolvenzen**
- Wie kommen unsere Unternehmen aus der Krise?

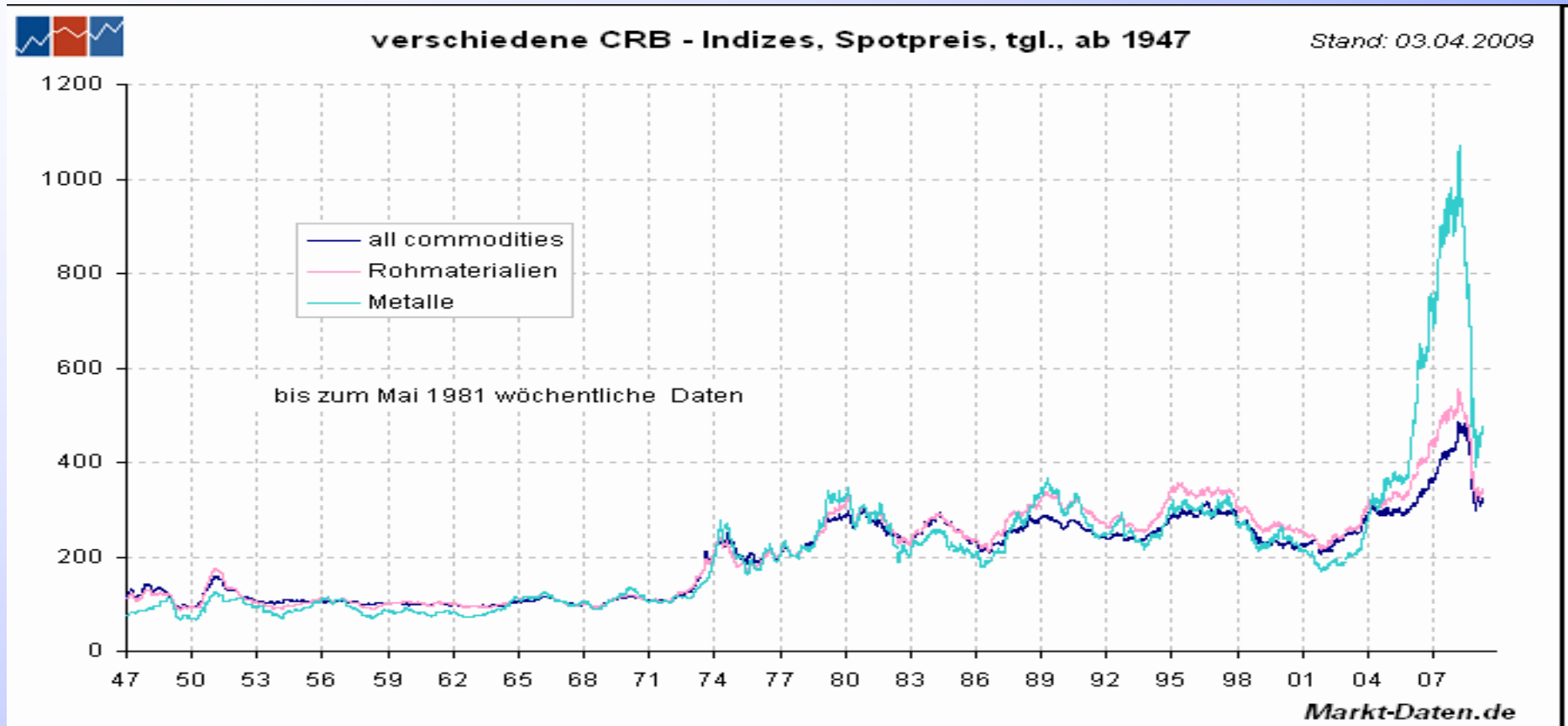
Was hat sich für den Einkauf in jüngster Zeit geändert?

- Die gute Nachricht: Verkäufermärkte des Konjunkturbooms, die den Einkäufern schwer zu schaffen machten, mutieren wieder zu Käufermärkten!
- Die schlechte Nachricht: Die Risiken des Ausfalls von Lieferanten haben zugenommen und werden weiter zunehmen!

Einkauf ist im derzeitigen Umfeld besonders gefordert

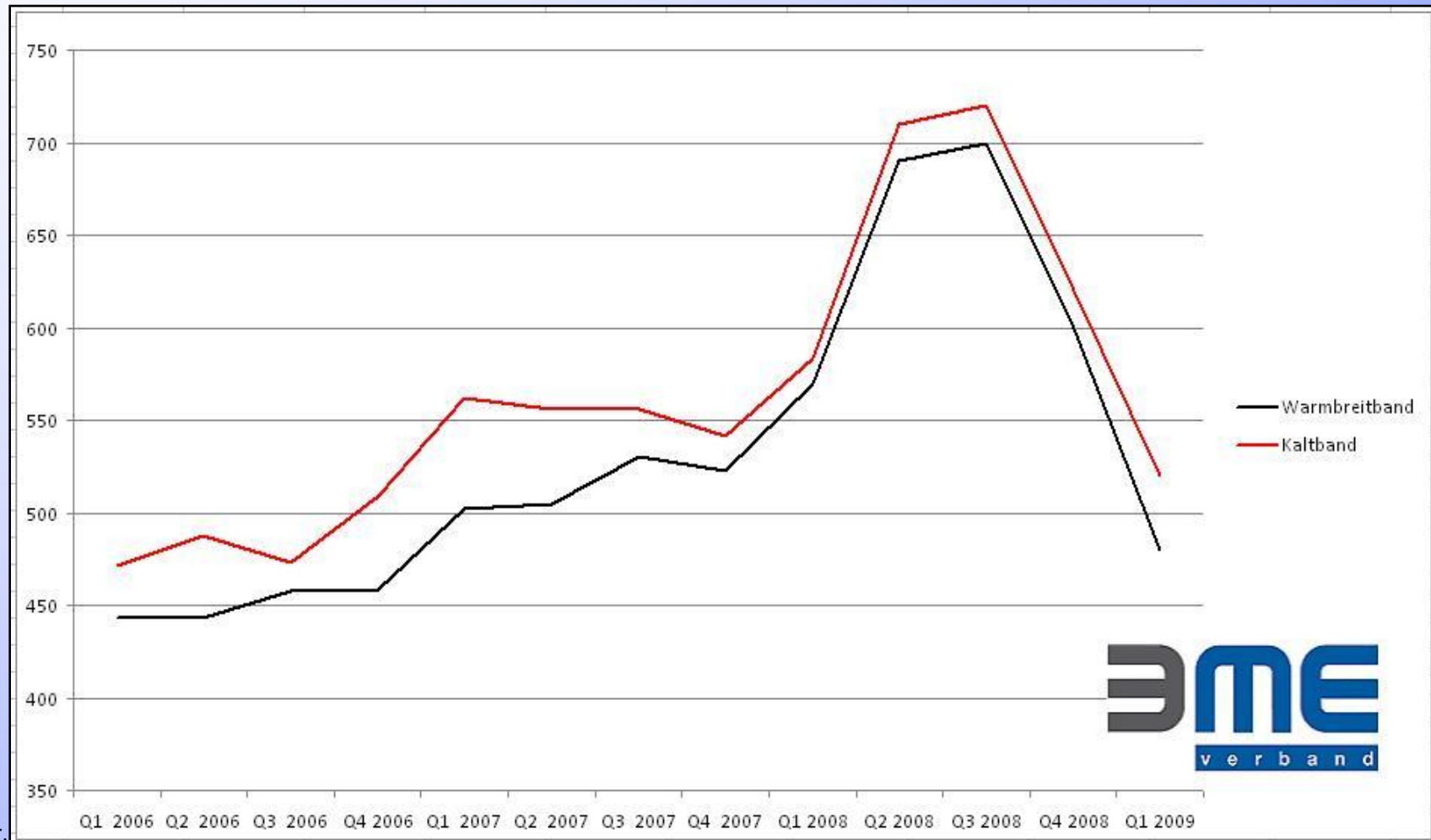
- Optimierung des Ergebnisbeitrags aus Material/fremdbezogenen Leistungen zur Absicherung der operativen Marge durch optimierte Total Costs of Ownership (**Einkauf ist Margenmotor/-stabilisator**);
- Senkung des Capital Employed durch neuartige Formen der Zusammenarbeit mit Lieferanten (**Einkauf ist Liquiditätsverbesserer und Bilanzentlaster**);
- Absicherung des Unternehmens gegen Verfügbarkeits- und Kostenrisiken auf Beschaffungsseite (**Einkauf ist Risikomanager**).

Superzyklus der Rohstoffe vorbei oder nur unterbrochen?



Stahlpreise: Warmbreitband

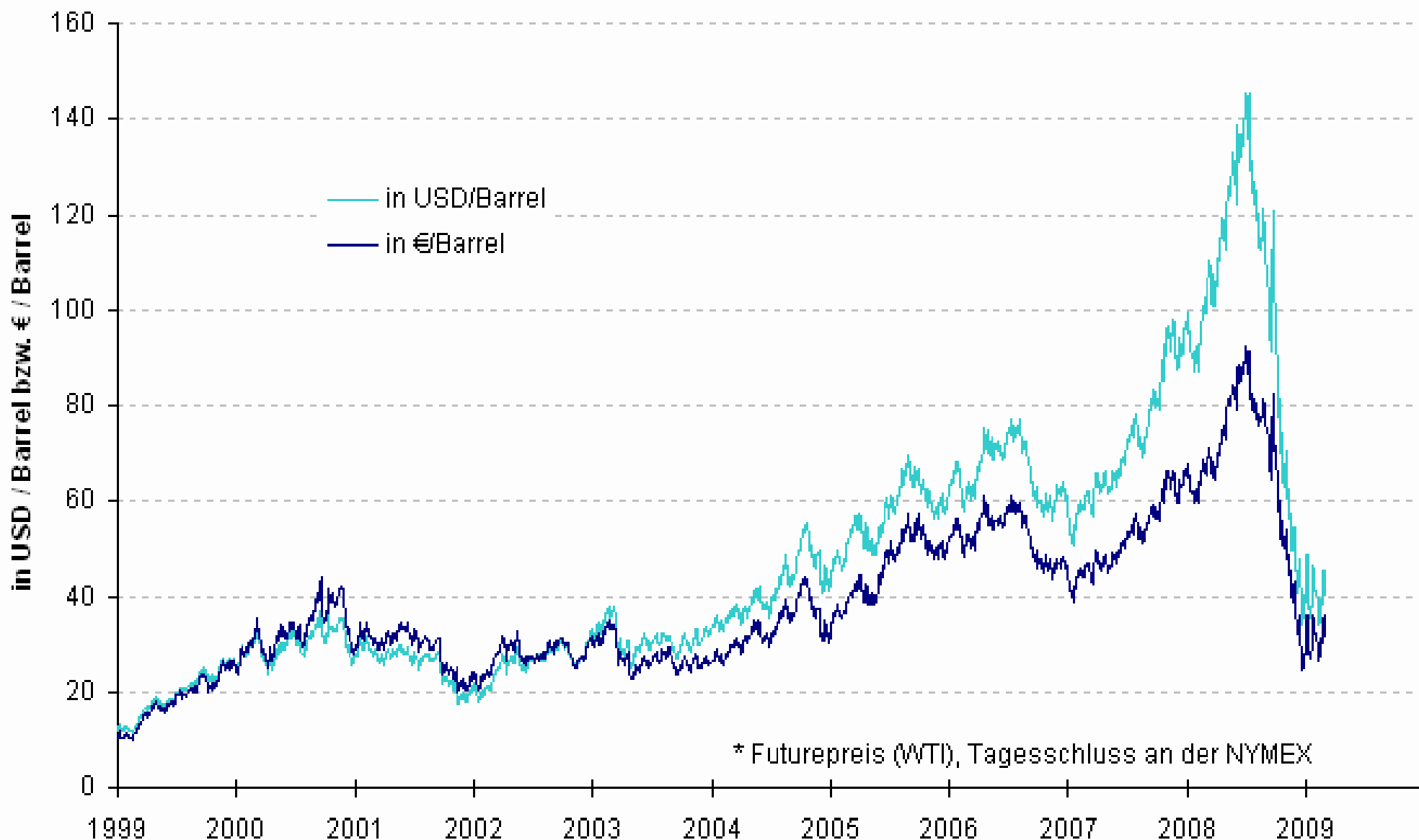
Teileffektivpreise in €, Kontraktpreis Deutschland





Rohölpreis* (WTI) in USD bzw.€ / Barrel

Stand: 06.03.2009



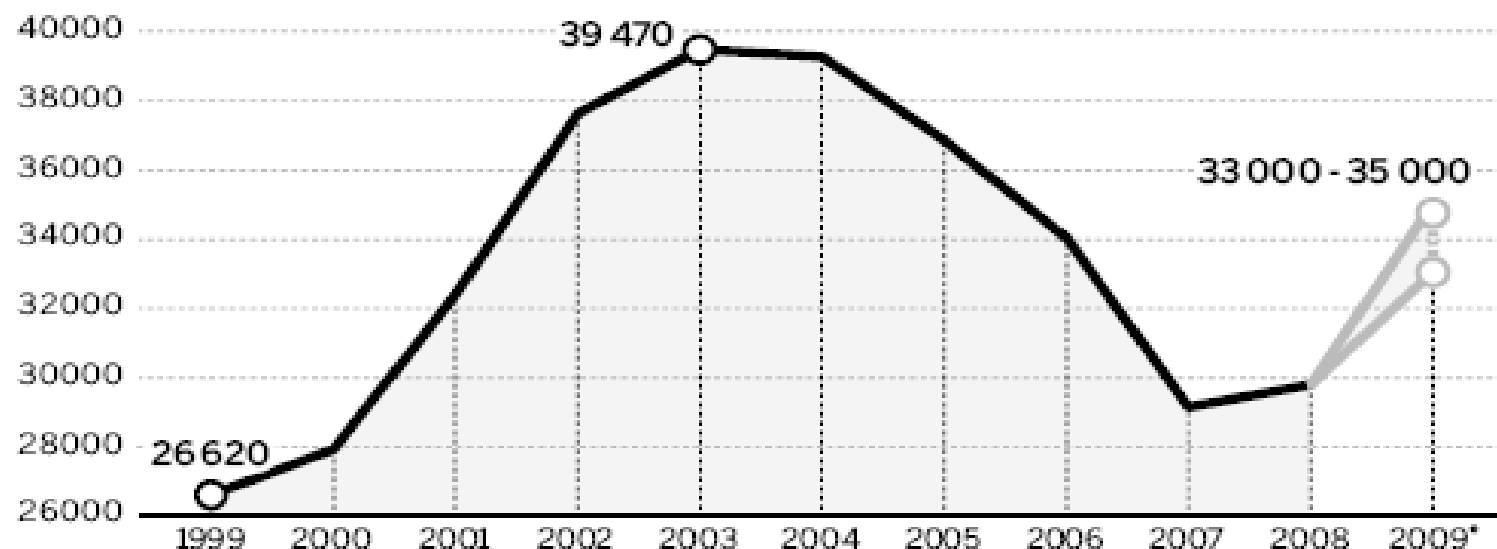
* Futurepreis (WTI), Tagesschluss an der NYMEX

Strategischer Einkauf: Nicht nur Kosten sondern auch Risiken im Visier!

- Präventives Risikomanagement und erweiterte Lieferantenbewertung!
- Szenarien und Notfallpläne entwickeln!
- Insourcing prüfen!
- Bisherige „schlanke“ Beschaffungsstrategien überdenken (Single Sourcing?)!
- Lieferantenentwicklung forcieren!
- Vorbereiten auf den Umgang mit insolventen Lieferanten und insolventen Third Parties!

Pleitewelle kehrt zurück

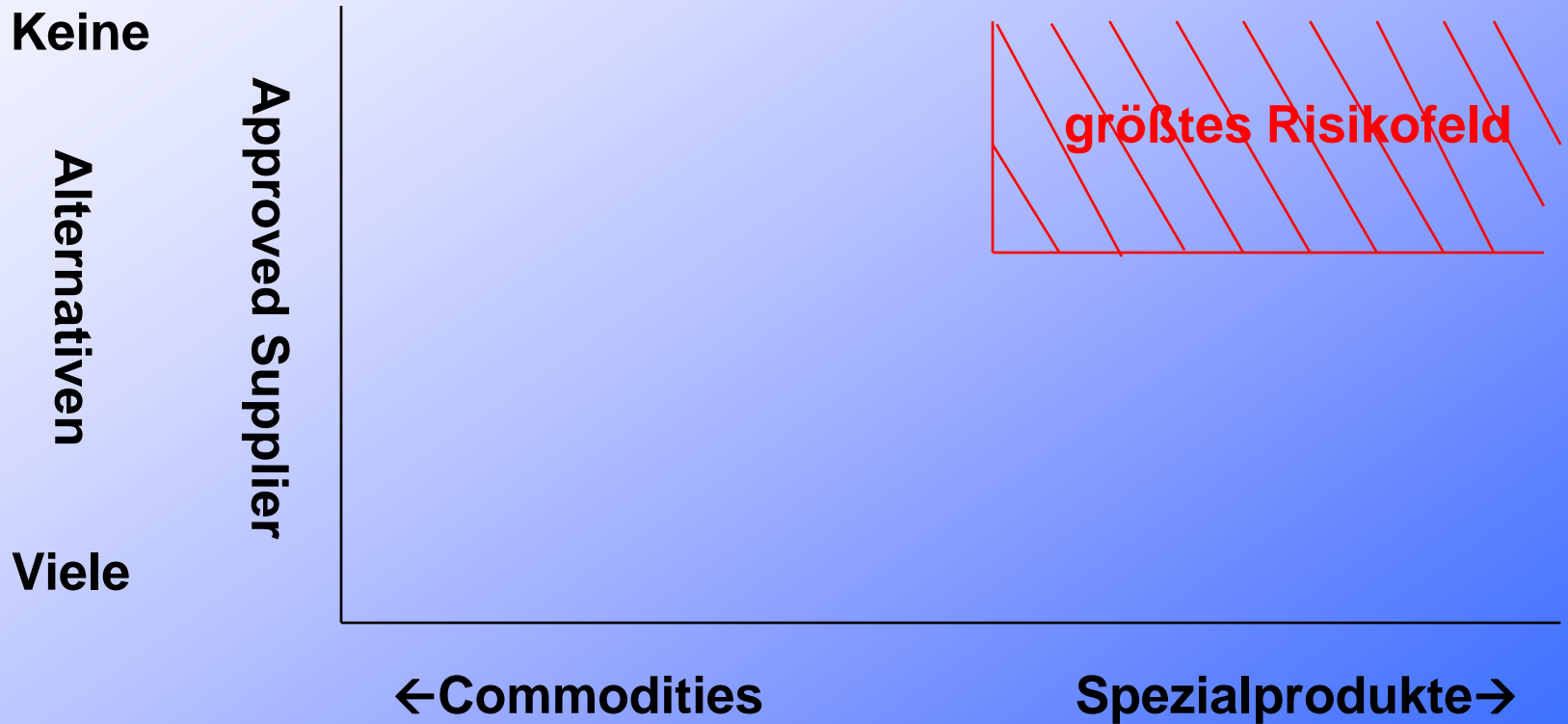
Unternehmensinsolvenzen in Deutschland



Die Insolvenzwelle – eine Auswahl

Unternehmen	Insolvenz-antrag	Eröffnung Verfahren	Aktueller Stand	Verwalter
Schiesser	Feb. 2009	-	-	Volker Grub
Edscha	Feb. 2009	-	kann evtl. Staatshilfe nutzen	Jörg Nerlich
Märklin	Feb. 2009	-	potenzielle Investoren vorhanden	Michael Pluta
Qimonda	Jan. 2009	-	Suche nach Investoren läuft	Michael Jaffé
Rosenthal	Jan. 2009	-	potenzielle Investoren vorhanden	Volker Böhm

Auf welche Lieferanten besonders zu achten ist



Welche Fragen ergeben sich aus der Insolvenz von Lieferanten für den Einkauf?

Wird der Geschäftsbetrieb durch den vorläufigen/ endgültigen Verwalter fortgeführt?

Schicksal der gegenseitigen noch nicht vollständig erfüllten Verträge in der Insolvenz? (§103 InsO)

Nachkalkulation durch den Verwalter und erneute Vertragsverhandlungen?

Ist eine eventuell geleistete Vorkasse abgesichert durch Bankbürgschaft?

Ist das Eigentum an beigestellten Fertigungsmitteln nachweisbar durch Kennzeichnung/ schriftlichen Verwahrungsvertrag?

Was sind die strategischen Schwerpunkte für Einkauf und Supply Chain Management in der Krise?

- Mehr Power und Reach für den Einkauf! Aufwertung und mehr Verantwortung!
- Lieferantenmanagement praktizieren! Strategische Lieferanten fordern, aber bei Terms und Conditions nicht überfordern! Wichtige Lieferanten stützen!
- Standardisierung der Bedarfe und Spezifikationen!
- Wertanalysen mit Technik und Lieferanten systematisch ausrollen!
- Reduzierung der Kapitalbindung in Working Capital in der Supply Chain!
- Intelligente Reduzierung der Capital Expenditures für Investitionen!
- Entwicklung von Notfallplänen: Vorbeugen gegen Ausfall von wichtigen Lieferanten!

Organisation des Einkaufs: Was muss jetzt angegangen werden? (Quelle: Microsoft 2009)

Wo drückt uns denn der Schuh ?

Fragmentierter Einkauf

Maverick Buying

Zu späte Einbindung

Mitarbeiter kennen die oder folgen den Prozessen nicht

Compliance – Richtlinien werden umgangen

(Stichworte: Zusagen, Verträge, Unterschriften ...)

Kennen wir alle Lieferanten und Partner unseres Unternehmens?

Sind alle Geschäftsbereiche über den Einkauf vernetzt ?

Haben wir eine (1) zentrale Datenbasis für unsere Abfragen ?

Es geht im Wesentlichen um :

STANDARDISIERUNG – KONSOLIDIERUNG - TRANSPARENZ



Agenda

- Hurricane Finanz- und Wirtschaftskrise: Ist das Schlimmste vorbei?
- Aktuelle Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise auf Automobilindustrie und Maschinenbau
- Wandel der Beschaffungsmärkte: Neue Chancen, aber auch höhere Risiken durch Lieferanteninsolvenzen
- **Wie kommen unsere Unternehmen aus der Krise?**

Die Herausforderungen in der Krise

Spagat zwischen **intelligentem Sparen** und **gezieltem Investieren**, um die Zukunft nicht zu verspielen!

Auslese oder **Leistungssprung** als Zukunftsszenarien!

Was ist zu tun in dieser Krise?

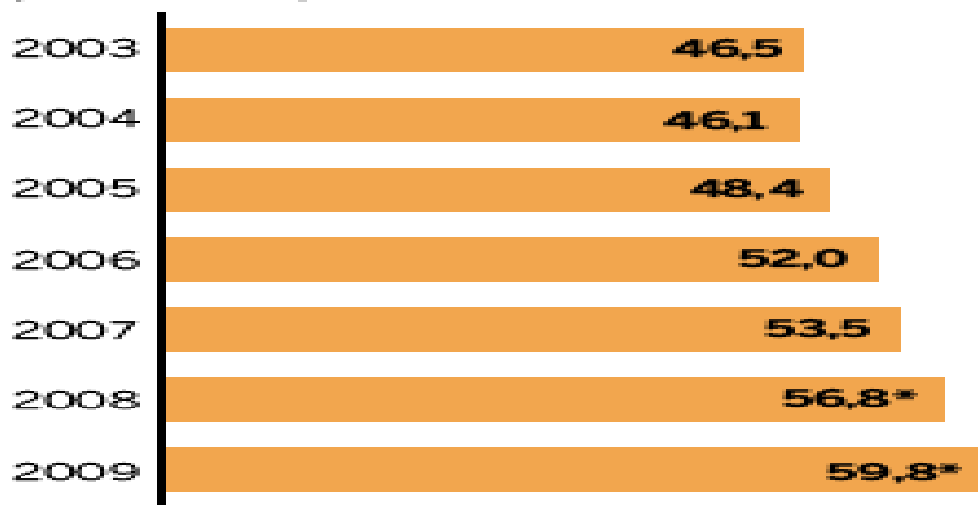
- Sich nicht auf ruinösen Preiswettbewerb einlassen! Nur Verlierer!
- Kapazitäten schnell an gesunkene Nachfrage anpassen! Runter von den Fixkosten!
- Kostensenkungen sind wichtig, sind aber alleine das falsche Rezept in dieser Krise! Wenn der Umsatz um 30% einbricht, retten auch 10% Kostensenkung nicht!
- Liquidität sichern durch Working Capital Management und Streckung von Investitionen!
- Passivseite der Bilanz verbessern, um Bonität zu sichern!
- F&E nicht kappen! Hinter dem Horizont geht es weiter!
- Atmende Organisation und atmendes Netzwerk!

Mit Technologieführerschaft und Innovationen aus der Krise

Standhaft

Trotz sinkender Umsätze verstärkt die deutsche Wirtschaft ihren Einsatz bei Innovationen. Experten erwarten, dass ein Einbruch wie bei der letzten Krise Anfang des Jahrtausends diesmal ausbleibt.

Ausgaben im Wirtschaftssektor für Forschung & Entwicklung (in Mrd. Euro)



Handelsblatt | Quelle: Stifterverband *=Pandaten

Handelsblatt Nr. 74 vom 17.04.2009

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Krise als Chance nutzen!

- In der Krise werden die Karten neu gemischt!
- In der Krise werden die Märkte neu verteilt!
- In der Krise dürfen keine Marktanteile an Wettbewerber verloren gehen!
- In der Krise können Fußkranke aufgesammelt werden!
- In der Krise können nachhaltige interne Veränderungen durchgesetzt werden!
- In der Krise können Prozessinnovationen in der Supply Chain umgesetzt werden!

Zum Abschluss

If you can dream it, you can do it.

(Walt Disney)