

# ADCONIA EINBLICK



Oktober 2019: Wertbeitrag des  
Einkaufs- und Supply Chain  
Management bei Restrukturierungen

Signifikante Optimierung im Rahmen einer Restrukturierung lassen sich durch Einkauf und Supply Chain Management erzielen – unabhängig vom auslösenden Ereignis. Sei es die Notwendigkeit in einem Unternehmen bei finanzieller Schieflage sich neu aufzustellen, nach einem Merger Komplexität zu reduzieren oder historisch gewachsenen Speck aus der Supply Chain zu entfernen, richtige und wichtige Weichen lassen sich über das Supply Chain Management stellen. Und dabei mit vielen möglichen Zielwerten, sei es Kosten zu senken, Kapital frei zu setzen oder time-to-market Zeiten zu reduzieren. Die Optionen im Restrukturierungsprozess sind vielfältig.

### **Restrukturierung: Kosten schnell und nachhaltig senken**

Im Falle einer finanziellen Schieflage, vielleicht sogar einer drohenden Insolvenz, muss schnell und nachhaltig gehandelt werden. Die Restrukturierung in Einkauf und Supply Chain kann da zu einem enormen Beitrag leisten. Wichtigste Ziele sind: Lieferbereitschaft sicherstellen, Kosten direkt senken, Lagerreichweiten an die Situation anpassen und das Umlaufkapital radikal reduzieren. In diesen Fällen müssen Einkauf und Supply Chain bei der Restrukturierung eng zusammenarbeiten. Über ein aktives Lieferantenmanagement werden die Kernlieferanten in die Problemlösung eingebunden und so die Versorgung der eigenen Produktion sichergestellt. Alle Dispositionssysteme sind zu prüfen, da reine Vergangenheitswerte nicht mehr die Basis für ein optimales Lagerreichweitenmanagement anzusehen sind. Mit beiden Punkten eng verknüpft ist das Working Capital Management. Das Umlaufkapital kann über optimierte Lagerbestände und verlängerte Zahlungsfristen aktiv beeinflusst werden und sollte es auch. Bei einer Materialquote von 40 % bis 60 % sind diese Hebel ein enormer Wertbeitrag für eine Sanierung durch Einkauf und Supply Chain. Und das nachhaltig.

### **Restrukturierung: Komplexität reduzieren und Schwerpunkte setzen**

Nach Zukäufen oder Mergern dauert es sehr häufig, bis Supply Chains synchronisiert sind. Leider findet dieses nur selten in einem natürlichen Prozess statt. Aus einer typischen Grundüberzeugung jeder Supply Chain Abteilung, die für sich selber den besten möglichen Prozess zu haben beansprucht, ist an eine natürliche Symbiose nicht zu denken. Durch verschiedene Einkaufs- und Supply Chain Prozesse, sehr häufig mit sehr unterschiedlichen Zielfunktionen, entsteht aber immer eine gesteigerte Komplexität für das neue Unternehmenskonstrukt. Und Komplexität fördert Bestände, lange Laufzeiten und vor allem

Fehler. Eine übergreifende Restrukturierung von Einkauf und Supply Chain bietet die Chance, alle Aspekte auf den Prüfstand zu stellen und in einer Kombination aus Best Practice und Greenfield Prozessen neu aufzusetzen.

### **Restrukturierung: Verschwendung erkennen und endgültig beseitigen**

Gewachsene Strukturen lassen sich in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess von Einkauf und Supply Chain sukzessive optimieren. Entweder über ein laufendes Projekt mit Mitarbeiterbeteiligung oder durch die wiederholte Prüfung von Kennzahlen auf der Suche nach Bottlenecks oder Warteschleifen. Kontinuierliche Verbesserungsprozesse sind gut, sie müssen allerdings allen Beteiligten ins Blut gehen. Dieses ist aber nicht die Regel. So werden Optimierungssprünge verhindert. Mit dem Ansatz der Restrukturierung sind genau diese Optimierungssprünge als Zielsetzung verankert. In einem geschlossenen Projekt den Geschäftszweck eindeutig herausarbeiten, Verschwendung in gelebten Prozessen, Systemen und gewachsenen Ritualen zu identifizieren und auf wesentliche Optimierungssprünge fokussiert eine Umsetzung zu starten erzeugt Potentiale. Solche Potentiale werden in einem ritualisierten „kontinuierlichen Verbesserungsprozess“ nur selten im zeitnahen erzielt. Restrukturierungsprojekte in Einkauf und Supply Chain helfen Ihnen dabei, diese versteckten Potentiale freizusetzen.

**Autor: Oliver Kreienbrink**