



Bild: Doeder-Shutterstock

# Erfolgreiche Beschaffung als Ratingkriterium

## Procurement im Fokus der Finanzmärkte

Kapitalgeber und Ratingagenturen legen ihr Augenmerk nicht nur auf gute Ergebnisse ‚unter dem Strich‘. Sie fordern auch effiziente und wertschöpfende Betriebsabläufe – zum Beispiel in der Beschaffung.

**D**ass eine nachhaltige Leistungs- und Ertragssteigerung über den Einkauf führt, ist für Dr. Dirk Markus keine neue Erkenntnis. „Wir legen großen Wert darauf, dass der Einkauf einen hohen Stellenwert besitzt und dass seine Prozesse optimal organisiert werden“, so der CEO der auf Restrukturierungen spezialisierten Beteiligungsgesellschaft Aurelius AG, zu deren Portfolio unter anderem die Berentzen-Gruppe und der Elektronikhersteller Blaupunkt zählt.

Natürlich prüfen private Investoren wie Aurelius ihre Engagements seit jeher auf Herz und Nieren. Vor allem die Zahlenwerke werden kritisch durchleuchtet. „Neu ist allerdings das explizite Interesse der Beteiligten an Organisationsstrukturen und Abläufen“, weiß Markus Füchtenbusch, Vorstand der Convivax AG, einer Beratungsgesellschaft für strategische Veränderungsprozesse im Einkauf mit Sitz in Ermatingen (CH) und Dozent an der Hochschule Konstanz für strategische Beschaffung.

Das gilt aber nicht nur im Bereich des Privat Equity. Auch Personen- oder Kapitalgesellschaften, die sich über einen klassischen Bankkredit finanzieren, sehen sich inzwischen bohrenden Fragen zu ihrer Einkaufs-Performance ausgesetzt. „Soft-Facts wie branchenspezifische Entwicklungen, Management, Organisation und Strategie spielen bei der Bewertung von Darlehensnehmern eine wichtige Rolle“, so Dr. Dirk Thiel, Geschäftsführer der GBB-Rating Gesell-

schaft für Bonitätsbeurteilung mbH in Köln. Aufgrund ihrer hohen Ergebnisrelevanz sei dabei die Einkaufsfunktion ein wesentlicher Faktor. Bei Defiziten gebe es „ganz klar Minuspunkte“. GBB ratet sowohl zahlreiche mittelständische Unternehmen als auch die meisten deutschen Kreditinstitute.

Wer ‚nur‘ zu teuer einkauft, wird von den Analysten anhand von Benchmarks identifiziert. Weitere Bewertungskriterien sind Aspekte wie ‚langfristige Lieferbeziehungen‘, ‚Qualitätssicherung‘ und ‚interne Prozesse‘. Ein Single-Sourcing kann zum Beispiel Pluspunkte einbringen, wenn es der Sicherung der Supply Chain dient. Wer Lieferanten ausquetscht und dadurch in Schieflage bringt, macht dagegen keine gute Figur, denn er gefährdet damit womöglich seine Produktion und das in der Vorstufe angesiedelte Know-how.

„Die Themen Lieferkette und Beschaffungsmanagement werden implizit in der Ratingmethodik berücksichtigt. Je besser das Risikomanagement und je stabiler und zugleich flexibler eine Lieferkette ist, umso widerstandsfähiger ist ein Unternehmen bei unvorhergesehenen Ereignissen und Marktschwankungen“, unterstreicht auch Christian Giesen, Director und Sprecher bei Fitch Ratings in Frankfurt am Main, den Einfluss der Einkaufsfunktion auf die Unternehmensbewertung. Als Teil der Wertschöpfungskette sei ein gutes Beschaffungsmanagement eine wichtige Voraussetzung für ein solides Rating.



Bei der Ratingmethodik fließt der Einkauf als Wertungspunkt mit ein. Wer hier als Unternehmen gut aufgestellt ist, hat bessere Chancen bei der Bonitätsbewertung.

In der Finanzkrise haben die Banken und Ratingagenturen die Unzulänglichkeiten der rein rückwärtsgerichteten Betrachtung von Jahresabschlüssen und Quartalszahlen erkannt; nun fordern sie umso nachdrücklicher belastbare Aussagen zu künftigen Strategien. „Immer häufiger werden wir von Auftraggebern gebeten, Papiere so zu formulieren, dass sie auch der Banker versteht“, berichtet Markus Füchtenbusch von der Convivax AG. Der Druck von der Kapitaleseite zwingt zum Handeln. Hilfreich sei dabei ein Analysetool, mit dem sich binnen drei bis fünf Tagen die Leistungsdaten des Einkaufs und mögliche Verbesserungspotenziale ermitteln ließen. Durch konsequentes Aufdecken etwaiger Schwächen und den Nachweis von Optimierungsmaßnahmen lasse sich selbst dann eine bessere Bewertung erzielen, wenn die augenblicklichen Zahlen nicht die besten seien.

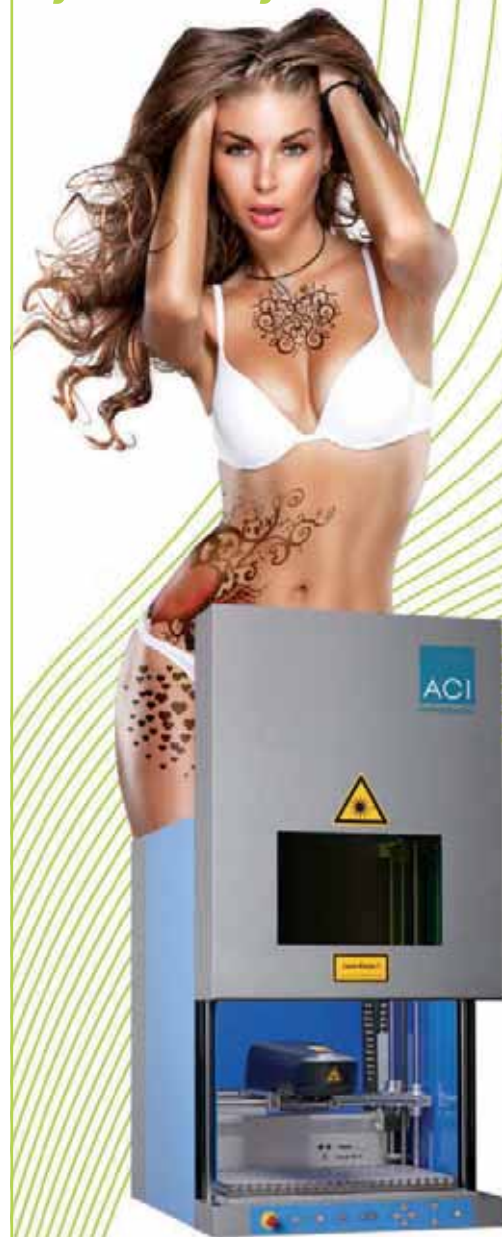
Die Ratingskala der Volks- und Raiffeisenbanken hat 22 Stufen. Für ein Unternehmen im mittleren Bonitätsbereich kann eine Herabsetzung um nur eine Position die Zinsen um 0,5 % verteuern. Ein Upgrading aufgrund eines verbesserten Ergebnisses führt aber nicht automatisch zu günstigeren Konditionen, wenn das Einkaufs-Management einen schlechten Eindruck macht. Nachholbedarf besteht bekanntlich vor allem bei kleineren Unternehmen. Diese Erkenntnis wird von der Kreissparkasse Köln in konkrete Geschäftspolitik umgesetzt. „Bei einer laufenden Geschäftsverbindung ist die Optimierung der Einkaufsorganisation ein wichtiges Beratungsfeld. Dabei spielen unter anderem die Strukturierung des Einkaufs, Produktoptimierung und Internationalisierung eine Rolle“, so das stellvertretende Vorstandsmitglied Udo Buschmann.

Die professionellste Sicht hat allerdings nach wie vor der private Investor. Aurelius-Chef Markus: „Der Einkauf hat entscheidenden Einfluss – nicht nur in Bezug auf die Material- und Rohstoffkosten. In Zusammenarbeit mit den Abteilungen Entwicklung, Konstruktion und Produktion können von ihm wertvolle Impulse für Effizienzverbesserungen und Innovationen ausgehen.“ Wer Kapitalgeber und Analysten von der Qualität seiner Einkaufsorganisation überzeugt, hat bessere Karten bei der Finanzierung. ■

**Autor** Manfred Godek

# Mark

your territory ...



## Workstation *PROFESSIONAL*

Aufspannfläche bis 600 x 600 mm  
Beschriftungsfläche bis 510 x 350 mm

## Flexibler Handarbeitsplatz für Laserbeschriftter

Wir stellen aus:  
HMI Hannover, Halle 17, Stand D 56



Telefon:  
+ 49 (0) 371 23870130  
[www.ACI-Laser.de](http://www.ACI-Laser.de)

