

Lieferengpässe

Jetzt zeigt sich, wer ein guter Zulieferer ist

Die anhaltenden Lieferengpässe zwingen Unternehmen dazu, die eigene Beschaffung umzuorganisieren. Viele Unternehmer schauen sich dabei auch nach neuen Lieferanten um. Trotz der angespannten Situation sollte man nicht blindlings neue Vertragsbeziehungen eingehen.

Von Holger Schindler

STUTTGART. „Lieferverzögerungen sind derzeit für viele Betriebe eine große Belastung. Die massiven Marktverwerfungen bei Rohstoffen und Vorprodukten führen dazu, dass viele Handwerksunternehmen nicht mehr verlässlich planen und kalkulieren können“, sagt Gabriele Hanisch, Geschäftsführerin für den Bereich Unternehmensservice bei der Handwerkskammer Stuttgart.

60 Wochen Wartezeit auf ein Ersatzteil

„In jüngster Zeit hat sich die Lage sogar nochmals verschärft“, beobachtet Alfred Keller, Inhaber eines Sanitär-, Heizungs- und Klimabetriebs mit knapp 25 Beschäftigten in Überlingen am Bodensee und zugleich Innungsoberrichter und Vorstandsmitglied im Landesfachverband. „Neulich musste ich einem Kunden mitteilen, dass die Wartezeit auf ein Ersatzteil für seine Heizung voraussichtlich 60 Wochen beträgt. Das war die Auskunft, die ich von meinem Lieferanten bekommen hatte.“

Simple Patentlösungen gibt es aus Kellers Sicht für die Problematik nicht, aber doch Maßnahmen, um Engpässe abzumildern. „Es ist ratsam, soweit möglich Lagerbestände aufzubauen, falls die Engpässe weiter anhalten oder noch weiter zunehmen“, empfiehlt der Praktiker. „Wenn es dringend oder wichtig ist, dann schauen wir uns jetzt auch nach alternativen Bezugsquellen und Lieferanten um“, so Keller, „dazu recherchieren wir im Internet – und zur Not kaufen wir auch mal



Viele Unternehmen versuchen, Lagerbestände aufzubauen, um so eigene Lieferengpässe zu vermeiden. FOTO: DPA/ZOONAR/ROBERT KNESCHKE

Ersatzlieferanten aufbauen

Bei wichtigen Bestellgütern sollten Betriebe stets einen, bei sehr kritischen Gütern zwei Anbieter in Reserve haben. Es ist ratsam, gelegentlich auch bei diesen Ersatzlieferanten zu ordern, selbst wenn die Konditionen schlechter sind als bei dem Stammlieferanten. So bleibt die

Kundenbeziehung aktiv und die Abläufe und Kontakte sind eingeübt.

Ohne ein solches Backup-System ergeben sich beim Ausfall einer Bezugsquelle zusätzliche Verzögerungen, weil erst ein Suchprozess durchlaufen werden muss.

über Amazon ein“, verrät der Handwerker. Allerdings sei dies zeitaufwendig – und könne in dieser Form kein Dauerzustand sein.

„Wir sind mit dem dreistufigen Vertrieb vom Hersteller über den Großhandel und über uns als Fachhandwerker zum Kunden gut gefahren“, sagt Keller. Doch angesichts der aktuellen Lage müsse man eben flexibel sein, was die Bezugsquellen von Bauteilen und Material angeht.

Unternehmer müssen wesentlich mehr Zeit aufwenden, um den Bedarf an Rohstoffen und Vorprodukten sicherzustellen. So ist es

nötig, vorausschauend die benötigten Waren für kommende Projekte zu beschaffen. Dazu ist eine engere Abstimmung mit den eigenen Lieferanten nötig, damit langfristig klar ist, was wann geliefert werden muss.

Aber die Not bietet auch Chancen. Etwa die, seine Lieferanten genauer unter die Lupe zu nehmen und die eigene Beschaffung zu optimieren. Das empfiehlt Jörgen Erichsen, Unternehmensberater aus Leverkusen. Man müsse in Betracht ziehen, jene auszusortieren, die nicht mehr oder die unpünktlich

oder mit hohem Verzug und schlechten Konditionen liefern.

„Dazu sollte man die Lieferanten identifizieren, die für den Geschäftserfolg besonders wichtig sind“, sagt Erichsen. Er rät, diese in drei Kategorien einzuteilen: unverzichtbar, wichtig und weniger wichtig. Wer systematisch vorgehen will, kann sie mit Punkten bewerten. Dazu sollte man acht bis zehn Kriterien aufstellen, so der Experte. Etwa Preisniveau, Zahlungskonditionen wie Zahlungsziele und Skonto, Warenqualität, Fehlerquote, Kulanzverhalten bei Beanstandungen, Lieferbereitschaft, Liefertermintreue, Erreichbarkeit, Flexibilität bei Bestelländerungen, Preisgarantien und Bonitätsbewertung etwa über Creditreform oder Schufa.

Kriterien gewichten und Lieferanten danach bewerten

Im nächsten Schritt sind die gewählten Kriterien zu gewichten. „Man kann beispielsweise festle-

gen, dass das Preisniveau zu 20 Prozent, die Zahlungskonditionen zu 15 Prozent einfließen sollen“, erklärt Erichsen.

Im darauffolgenden Schritt werden die Daten für jedes Kriterium zu jedem infrage kommenden Lieferanten erhoben. „Dazu greift man auf die eigenen Erfahrungen zurück, nutzt Angaben der einzelnen Anbieter und holt gegebenenfalls auch Referenzen bei anderen Betrieben sowie Infos Dritter ein, etwa der Auskunftsteil“, so der Experte.

Daraus lässt sich dann pro Anbieter ein Punktwert ermitteln. „Je höher der Gesamtpunktwert, desto vorteilhafter die Lieferantenbeziehung. Ergeben sich bei bestehenden Lieferanten geringere Werte unter 80 oder gar unter 50, sollte man nachverhandeln oder Alternativen suchen“, sagt Erichsen.

MEHR ZUM THEMA

Leitfaden zum Lieferantenmanagement: <https://kurzelinks.de/lieferanten>

Fast jeder Arbeitgeber bietet Online-Bewerbung

Software hilft, Einstellungsprozesse zu managen

STUTTGART. In vielen Unternehmen hat sich die Suche nach neuen Mitarbeitern und damit auch der Einstellungsprozess verändert. Die digitale Bewerbung hat bei Arbeitgebern durch das Bestreben zur Kontaktvermeidung einen Schub erhalten.

Wie weit der Wandel vorangeschritten ist, zeigt eine Befragung unter 850 deutschen Unternehmen durch den IT-Verband Bitkom. Demnach bietet mittlerweile so gut wie jeder Arbeitgeber Stelleninteressen an, sich online zu bewerben. Vier von zehn Unternehmen setzen sogar ausschließlich auf digitale Bewerbungsunterlagen.

Einige Unternehmen haben inzwischen den kompletten Einstellungsprozess von der Bewerbung bis zur Vertragsunterschrift digitalisiert. Bewerbungsgespräche führt heute jedes sechste Unternehmen ausschließlich per Videokonferenz durch, knapp zwei Drittel der Betriebe machen das zumindest teilweise.

Arbeitgebern, die ihre Personalbeschaffung digitalisieren wollen, steht dafür eine Auswahl an Personalsoftware zur Verfügung. Pia Tischer, Mitglied im Expertenrat Personal des Bundesverbands Mittel-

ständische Wirtschaft und selbst Chefin eines Softwarehauses, rät, bei der Beschaffung auf drei Punkte zu achten: Erstens sollte die Software möglichst den ganzen Bewerbungs- und Einstellungsprozess abdecken. „Somit bekommt man als Arbeitgeber die größtmögliche Transparenz über den Ablauf. Die Arbeit der Personaler wird erleichtert und der gesamte Prozess schneller“, sagt sie.

Zweitens sollten Klein- und Mittelbetriebe darauf achten, dass die Software die Besonderheiten des Mittelstands und gegebenenfalls der Branche berücksichtigt und der Hersteller einen Austausch mit den Nutzern pflegt.

Drittens sollten Personaler darauf achten, dass die Software-Lösung auch über Mobilgeräte wie Smartphones und Tablets zu nutzen ist, und zwar sowohl seitens der Bewerber als auch des Arbeitgebers. „Diese Flexibilität ist gerade für Kleinbetriebe wichtig“, findet Tischer. (hos)

MEHR ZUM THEMA

Trendreport von Stepstone über die Zukunft des Bewerbens unter: <https://kurzelinks.de/trendreport>

Gegen Streit um Sachmängel kann man sich im Vertrag absichern

Gesetzliche Verschärfung schwächt die Position von Verkäufern

STUTTGART. Zum 1. Januar ist im Bürgerlichen Gesetzbuch der Sachmangelbegriff verschärft worden. Zumindest aus Sicht des Verkäufers. Dies betrifft vor allem Geschäfte zwischen Unternehmen. „Die Neuregelung macht Anpassungen vor allem in Standardverträgen und Allgemeinen Geschäftsbedingungen empfehlenswert“, erklärt dazu Rechtsanwalt Peter Endres von der Wirtschaftskanzlei CMS Hasche Sigle.

Während ein Sachmangel bislang nur dann gegeben war, wenn eine Kaufsache von den zuvor zwischen Käufer und Verkäufer ausdrücklich vereinbarten Anforderungen abwichen war, also den „subjektiven Anforderungen“ aus einer Beschaffensvereinbarung, kann ein Sachmangel nun grundsätzlich auch dann gegeben sein, wenn eine Kaufsache von den Erwartungen eines objektiven Käufers abweicht, also schlicht

nicht der üblichen Beschaffenheit entspricht und so „objektive Anforderungen“ nicht erfüllt.

Als Beispiel führt Endres etwa an, wenn Käufer und Verkäufer einen bestimmten Stromverbrauch für eine Maschine von 1000 Kilowattstunden pro Jahr vereinbaren. „Das wäre die Beschaffensvereinbarung. Wenn solche Maschinen allerdings üblicherweise einen Stromverbrauch von lediglich 500 Kilowattstunden aufweisen, dann bestünde hier eine Abweichung von den objektiven Anforderungen – und es läge ein Sachmangel vor“, sagt er. Das Gesetz sieht vor, dass Vertragsparteien vereinbaren können, dass objektive Anforderungen in dieser Weise nicht berücksichtigt werden.

Endres rät Verkäufern, Verträge anzupassen: „Es sollte ausdrücklich geregelt werden, dass Beschaffensvereinbarungen gegenüber den objektiven Anforderungen vorrangig sind. Zudem sollten Spezifikationen, die von objektiven Anforderungen abweichen, ausdrücklich Bestandteil des Kaufvertrags werden. Wiederverkäufer sollten die Beschaffensangaben des Verkäufers möglichst weitergeben.“ (hos)



Seit Januar gilt: Wenn eine Kaufsache von den Erwartungen eines objektiven Käufers abweicht, kann schon ein Sachmangel abgeleitet werden. FOTO: DPA/WESTENDIG/SIGRID GOMBERT

Kennzahl der Woche

Was die Firma an liquiden Mitteln hat: der Cashflow

NAGOLD. „Der Cashflow ist eine wichtige Kennzahl zur Unternehmenssteuerung bei angespannter Liquidität“, sagt Steuerberater Heinrich Elsässer von der Kanzlei Elsässer-Maier-Partner. Er gilt als Indikator für die Innenfinanzierungskraft und spielt auch bei Kreditverhandlungen oft eine Schlüsselrolle beim Thema Bonität.

Je größer der Cashflow, desto mehr Luft gibt es für Investitionen, Schuldentilgung und Gewinnausschüttungen. Der Cashflow gibt die Differenz an zwischen den geldwerten Zuflüssen, die einem Unternehmen zukommen, sowie den geldwerten Abflüssen, die ihm verloren gehen – bezogen auf einen bestimmten Zeitraum. Berechnungsmethoden gibt es verschiedene.

Weit verbreitet ist ein Vorgehen, bei dem nicht zahlungswirksame Erträge und Aufwendungen herausgerechnet werden. Ein typisches, einfaches Rechenschema sieht beispielsweise folgendermaßen aus: Der Jahresüberschuss plus Abschreibungen abzüglich Zuschreibungen plus die Veränderung der Rückstellungen ergibt den Cashflow. (hos)

Kurz notiert

Homeoffice: weniger Stress, aber mehr Rückenschmerzen

HANNOVER. Eine Untersuchung der Krankenkasse KKH zum Arbeiten im Homeoffice zeigt, dass Mitarbeiter zu Hause weniger Stress empfinden. Jeder Dritte fühlt sich im Homeoffice weniger erschöpft oder ausgebrannt. Als negative Folgen stehen dagegen Rückenschmerzen und Muskelverspannungen an erster Stelle: Bei rund einem Dritten haben sich diese Beschwerden verschlechtert oder sind erstmals im Homeoffice aufgetreten. (hos)

Unternehmen teils zögerlich bei Preisanpassungen

STUTTGART. Obwohl Inflationseffekte für Hersteller und Dienstleister spürbar sind, halten sich noch viele zurück, ihrerseits höhere Preise zu verlangen. Erst 46 Prozent haben sie in den vergangenen Monaten erhöht. Das hat die Marketing- und Strategieberatung Simon-Kucher und Partners ermittelt. Etliche Unternehmen setzen eher auf effizientere Prozesse sowie Sparmaßnahmen. (hos)

Rechtsform Genossenschaft hat Imagevorteil

FREIBURG. Unternehmen in der Rechtsform einer Genossenschaft genießen hohe Akzeptanz. Das zeigt eine bundesweite repräsentative Befragung im Auftrag des Genossenschaftsverbands, Verband der Regionen. Firmen können so vom positiven Imageeffekt profitieren. 76 Prozent der Deutschen sind demnach der Ansicht, dass Genossenschaften einen wertvollen Beitrag für die Gesellschaft leisten. (hos)

Wiedereingliederung nach Krankheit

STUTTGART. Arbeitgeber sind zu einem betrieblichen Eingliederungsmanagement (bEM) verpflichtet, sobald innerhalb eines Zeitraums von maximal einem Jahr sechs Wochen Arbeitsunfähigkeit überschritten sind. Erkrankter Arbeitnehmer nach Abschluss eines bEM erneut innerhalb eines Jahres für mehr als sechs Wochen, ist erneut ein bEM durchzuführen, auch, wenn seit dem bEM noch kein Jahr vergangen ist. Dies bestätigt ein Urteil des Bundesarbeitsgerichts vom 18. November 2021 (Az. 2 AZR 138/21). (sta)