

Horst Wildemann

## Planvoll durch die ganze Welt \*

Hersteller kaufen global ein, sie hinterlassen weltweit Fußabdrücke. Es werden große Anstrengungen unternommen, um weltweit die besten und vorteilhaftesten Lieferanten für Module und Systeme zu finden, auszuwählen und Leistungsbeziehungen zu unterhalten. "Global Sourcing", "Low Cost Country Sourcing", "Off- und Nearshoring" sind in der Industrie keine Fremdwörter.

Mit Treue allein lässt sich jedenfalls keine langfristige Geschäftsbeziehung aufbauen. Es geht um Leistung und Leistungsfähigkeit, und die muss bewiesen werden. Die Zulieferindustrie fürchtet und beklagt seit langem, dass von den Herstellern der "Gläserne Lieferant" gefordert wird. Völlige Transparenz fordern die Auftraggeber, gern verknüpft mit der Drohung, den Auftrag bei mangelnder Willfährigkeit an einen anderen Lieferanten zu vergeben. Der sitzt heutzutage nicht zwei Dörfer weiter, sondern produziert in China oder in der Slowakei, in Indien oder in der Türkei.

Hersteller können also drohen. Doch bevor sie wirklich wechseln, müssen sie genau überlegen, ob die Zulieferer in den Billiglohnländer wirklich so billig sind. Oder ob es nicht versteckte Nebenkosten und unterschlagene Risiken gibt, die letztendlich gegen einen Wechsel sprechen.

Eine praktikable Entscheidungshilfe liefert die "Global Footprint Optimization". Konkret geht es darum, das bestehende Wertschöpfungsnetzwerk abzubilden und Quellen für Einsparungspotenziale zu identifizieren. Wer sich die Mühe macht, solch ein Portfolio zu erstellen, wird belohnt, denn der erzielbare Einkaufserfolg ist beachtlich. Für ausgewählte Beschaffungsobjekte (sowohl Systeme als auch Komponenten) ergaben sich Preisreduzierungen zwischen 9 und 17 Prozent.

Einige Regionen auf der Einkaufsweltkarte sind stark beleuchtet, andere liegen im Dunkeln. Wer Transparenz über sämtliche Lieferstufen und Lieferquellen will, verursacht prohibitiv hohe Informationskosten. Sinnvoller ist es, ein idealtypisches Netzwerk für Beschaffungsobjekte und Lieferanten zu entwerfen und mit dem bestehenden Netzwerk zu vergleichen. Wo Abweichungen sichtbar werden, stecken vermutlich Potenziale. Bei der Grunddatenanalyse sind vier scheinbar einfach zu beantwortende Fragen zu klären: Was wird eingekauft? Bei welchen Lieferanten wird eingekauft? Wie wird eingekauft, welche Beschaffungsprozesse werden durchgeführt und welche Instrumente werden eingesetzt? In welchen Strukturen wird eingekauft?

Die Beantwortung dieser Fragen liefert die fundierte Informationsbasis, von der die Strategien für Global Sourcing abgeleitet werden. Ob es sich lohnt, Bezugsquellen für Beschaffungsobjekte zu wechseln, lässt sich in zwei Richtungen erörtern:

1. Bewertung der Beschaffungsobjekte (Güterportfolio), und
2. Bewertung der Potenziale durch Nutzung alternativer Beschaffungsquellen und Verlagerung (Quellenportfolio).

Global Sourcing wird häufig mit Einkauf in Niedriglohnländern gleichgesetzt. Das greift zu kurz. Es wird dabei verkannt, dass die Lohnkosten und Lohnnebenkosten nur eine Einflussgröße auf den Beschaffungspreis darstellen. Deshalb sind weitere Einflussgrößen wie beispielsweise Rohstoff-, Energie- oder bestehende Fertigungskosten ebenfalls zu analysieren.

Potenzial und Risiko sind abzuwägen, auch beim Beschaffungsquellen-Portfolio, das die Kriterien "Global-Sourcing-Potenzial" und "Risiko des Beschaffungsmarktes" abbildet. Die Bewertung erfolgt über eine Differenzbetrachtung, das heißt, es werden die Unterschiede zur heutigen Situation betrachtet.

Wo Potenzial steckt, lauern auch Risiken. Um ein Risikomanagement kommen Unternehmen, die mithilfe von "Global Footprint" einen Abdruck in der Welt hinterlassen wollen, nicht herum.

Erfolg versprechen nur differenzierte Strategien. Eine zu starke Zergliederung und Verteilung der Beschaffungsquellen führt zu hohen Transaktionskosten und kann Preisvorteile überkompensieren. Die Vorgehensweise zur Kalkulation der bestehenden Potenziale durch Verlagerung von Zulieferstrukturen erfordert detaillierte Kenntnisse der Wertschöpfungsketten.

Wer mithilfe des erstellten "Footprint Portfolios" weiß, was er will, sollte mit ausgewählten Zulieferern Konzeptworkshops vereinbaren. Ziel dieser Treffen ist es, bestehende Potenziale zu identifizieren und abzustimmen, wie sie realisiert werden können. Zum Abschluss sollte mit dem Lieferanten vereinbart werden, in welchem Verhältnis die zu erreichenden Gewinne zwischen Abnehmer und Zulieferer aufgeteilt werden - damit beide Seiten profitieren.

Diesen und weitere Standpunkte von Prof. Wildemann finden Sie unter:

<http://www.tcw.de/publikationen/standpunkte/>