

Horst Wildemann

Global Footprint Optimization Reorganisation der globalen Lieferantenstruktur *

Hersteller kaufen global ein, sie hinterlassen weltweit Fußabdrücke, diese Erkenntnis ist nicht neu. Es wurden große Anstrengungen unternommen, um weltweit die besten und vorteilhaftesten Lieferanten für Module und Systeme zu finden, auszuwählen und Leistungsbeziehungen zu unterhalten. Stichworte wie "Global Sourcing", "Low Cost Country Sourcing", "Off- und Near-shoring" sind in der Industrie keine Fremdwörter. Die Zulieferindustrie fürchtet und beklagt seit langem den "Gläsernen Lieferanten". Doch wie gläsern ist der Lieferant wirklich?

Unter dem Stichwort "Global Footprint Optimization" werden die weltweit bestehenden Wertschöpfungsstrukturen analysiert und optimiert. Für den Einkauf besteht die anspruchsvolle Aufgabe, die Produktionsstrukturen der Zulieferer zu erfassen, zu bewerten und Ansätze zur Optimierung aufzuzeigen und gemeinsam mit Lieferanten umzusetzen. Dabei geht es um die Produktionsstrukturen des Tier-1 Lieferanten aber auch, und diese Aufgabe ist schwieriger, das Analysieren und Bewerten der bestehenden Tier-Struktur. Konkret geht es also darum, das bestehende Wertschöpfungsnetzwerk abzubilden und Quellen für Einsparungspotenziale zu identifizieren.

Sicherlich sind einige Regionen auf der Einkaufsweltkarte stark beleuchtet und transparent, andere Regionen liegen im Dunkeln. Die Schaffung von Transparenz über sämtliche Lieferstufen und Lieferquellen verursacht prohibitiv hohe Informationskosten. Die Lösung muss also darin bestehen, Erfolg versprechende Beschaffungsobjekt-Lieferanten-Kombinationen zu identifizieren. Ziel ist es, eine Argumentationskette für Verhandlungen mit Tier-1 Lieferanten zu erarbeiten. Dazu wird ein "optimales Netzwerkdesign" entwickelt und mit dem bestehenden Netzwerk verglichen. Abweichungen sprechen für Potenziale.

Bei der durchzuführenden 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 auf deren Basis die Ableitung von Global Sourcing Strategien erfolgt.

Für die Auswahl von Erfolg versprechenden Beschaffungsobjekt-Lieferanten-Kombinationen schlagen wir eine mehrstufige Filtersystematik vor, um Beschaffungsobjekte auszuwählen, die Einsparpotenziale vermuten lassen. Mit der Erstellung des Footprint-Portfolios wird das Ziel verfolgt, die Eignung der Beschaffungsobjekte für Verlagerungen zu bewerten.

Dabei sind zwei grundlegende Faktoren von Bedeutung:

1. Bewertung der Beschaffungsobjekte (Beschaffungsgüterportfolio) und
2. Bewertung der Potenziale durch Nutzung alternativer Beschaffungsquellen und Verlagerung (Beschaffungsquellenportfolio).

Global Sourcing wird häufig mit Einkauf in Niedriglohnländern gleichgesetzt. Dabei wird verkannt, dass die Lohnkosten und Lohnnebenkosten nur eine Einflussgröße auf den Beschaffungspreis darstellt. Deshalb sind weitere Kosteneinflussgrößen wie beispielsweise Rohstoffkosten, wie Energiekosten oder bestehende Fertigungskosten ebenfalls zu analysieren. Der Beschaffungspreis stellt eine wichtige Steuergröße im Einkauf dar, es sind aber darüber hinaus noch Beschaffungsnebenkosten oder Kosten für Leistungen Dritter, wie Kosten für Verpackungs- und Transportleistungen zu berücksichtigen. Das zweite Bewertungskriterium für die Bewertung der Global Sourcing Fähigkeit ist das bestehende Versorgungsrisiko. Für die Bewertung sind die Einflussgrößen zu identifizieren und die Ausprägungen für sämtliche Materialgruppen zu erfassen.

Nachdem die interne Sichtweise, geprägt durch die Analyse der Beschaffungsobjekte aufgenommen wurde, sind die Beschaffungsquellen zu analysieren. Dazu wird ein Beschaffungsquellen-Portfolio erstellt, welches die Kriterien 'Global Sourcing Potenzial' und 'Risiko des Beschaffungsmarktes' abbildet. Um eine Positionierung der bestehenden und der potenziellen Beschaffungsquellen durchführen zu können, sind die Kategorien zu konkretisieren. Die Bewertung des Global Footprint Potentials erfolgt über eine Differenzbetrachtung, das heißt, es werden die Unterschiede zur heutigen Beschaffungssituation betrachtet.

Innerhalb des Global Footprint Portfolios lassen sich typische Bereiche identifizieren und Normstrategien hinterlegen. Es lassen sich grundsätzlich zwei Bereiche trennen: Bereiche mit hohen Potenzialen durch Verlagerung und die mit geringen Potenzialen.

Sehr große Potenziale bestehen bei der Beschaffung von Hebel und Risiko Material. Es sind um die Potenziale realisieren zu können, Maßnahmen des Risikomanagements zu ergreifen. Bei den Risiko Bedarfen besteht bereits eine hohe Risikoposition. Es ist detailliert zu prüfen, welche marktseitigen Risiken bestehen und welche Maßnahmen ergriffen werden müssen, um den jeweiligen Markt zu entwickeln. Der Fallunterscheidung liegt die Annahme zugrunde, dass die Kombination von hohen Versorgungsrisiken und hohen Marktrisiken nicht mehr durch den Einsatz der Instrumente des Risikomanagements beherrscht werden kann.

Nur differenzierte Strategien sind Erfolg versprechend. Eine zu starke Zergliederung und Verteilung der Beschaffungsquellen führt zu hohen Transaktionskosten und kann Vorteilhaftigkeit der Preise überkompensieren. Die Vorgehensweise zur Kalkulation der bestehenden Potenziale durch Verlagerung von Zulieferstrukturen erfordert detaillierte Kenntnisse der Wertschöpfungsketten und der Faktorkostensätze an den jeweiligen Standorten.

Mit dem Footprint Portfolio und der Kalkulation der Verlagerungspotenziale ist die Basis geschaffen, um mit ausgewählten Tier-1 und Tier-2 Lieferanten Konzeptworkshops zu vereinbaren.

Der 2tägige Konzept-Workshop dient zur Identifikation und Abstimmung bestehender Potenziale sowie zur Ableitung von Maßnahmen zur Realisierung der Potenziale. Über diese Workshop-Systematik ist mit dem Lieferanten eine Vereinbarung zu schließen, in welchem Verhältnis die zu erreichenden Potenziale zwischen Abnehmer und Lieferant aufgeteilt werden.

Der erzielbare Einkaufserfolg ist beachtlich: für ausgewählte Beschaffungsobjekte (Systeme als auch Komponenten) ergaben sich Preisreduzierungen zwischen 9 – 17 % bezogen auf den jeweiligen Basispreis. Die erfolgreiche Umsetzung der Global Footprint Strategie benötigt besondere Sorgfalt bei der Erarbeitung von Maßnahmen und Verantwortlichkeiten, sonst degeneriert die Vorgehensweise zur reinen Abschöpfungsstrategie.

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

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