

«Don't just go to India»

Die Innovationskraft der Lieferanten gewinnt an Bedeutung und muss in Global-Sourcing-Entscheidungen einbezogen werden. —VON MARKUS FÜCHTENBUSCH

overview Die Verlagerung von Einkaufsvolumen in so genannte Low-Cost-Länder – das «Global Sourcing» – ist momentan in aller Munde und verspricht hohe Potenziale. Doch das globale Sourcing ist **geschäfts- und bedarfsspezifisch** und der Ansatz deshalb nicht für alle Firmen geeignet. Ein Praxisbeispiel zeigt, dass vor allem Unternehmen mit hohen Anforderungen an die **Innovationsfähigkeit und Qualität der Lieferanten** einen erweiterten Ansatz wählen müssen, um den Anforderungen ihres Geschäfts gerecht zu werden. Das Stichwort hierzu heisst «**differenziertes Sourcing**», also die richtige Zuordnung der Materialgruppen zu einer lokalen oder globalen Einkaufsstrategie.

Der Trend zur Verlagerung von Einkaufsaktivitäten in Low-Cost-Länder im Fernen Osten, in Osteuropa oder auch Mittelamerika wird immer stärker. Unternehmen wollen neue Märkte erschliessen, die Einstandskosten senken oder lokale Auflagen (z. B. dass «Local Content» verwendet werden muss) erfüllen. Neben den genannten Gründen kann allerdings auch die gezielte Nutzung von Lieferanten-Innovationen ein weiteres, gewichtiges Argument für die Verlagerung von Einkaufsvolumen in neue Regionen sein. Das Stichwort hierzu heisst «differenziertes Sourcing», d. h. die richtige Zuordnung der Materialgruppen zu einer lokalen oder globalen Einkaufsstrategie.

Lieferanten in Cluster sind innovativer

Der Ansatz des differenzierten Sourcing erweitert den des klassischen Global Sourcing um die Dimension «Innovation». Im Normalfall stützt sich Global Sourcing lediglich auf den Kostenvorteil auf Basis der «Total Cost of Ownership» (TCO) als Entscheidungskriterium. Über die Tatsache hinaus, dass die Kosten nicht das alleinige Entscheidungskriterium für die Auswahl der Lieferanten sein sollten, bezieht der Ansatz des differenzierten Sourcing die so genannte ABS-Betrachtung mit ein, die die zu beschaffenden Teile nach allgemeinen Teilen, Branchenstandard- und Spe-

zialteilen unterscheidet (siehe Abbildung 1 auf der rechten Seite).

Diese Logik besagt, dass in einer optimalen Beschaffungsstruktur Spezialteile – also Teile mit hoher kundenspezifischer Ausprägung und beträchtlicher Austauschintensität – von Lieferanten bezogen werden sollen, die sich in einem so genannten Cluster befinden. Ein Cluster zeichnet sich nicht nur durch eine Häufung von Unternehmen der gleichen Branche (Wettbewerber und Lieferanten) aus, sondern wird durch korrespondierende Infrastruktur wie Universitäten oder Verbände ergänzt. Untersuchungen haben ergeben, dass Firmen, die in derartige Cluster eingebunden sind, nicht nur innovativer sind, sondern auch über eine günstigere Kostenposition verfügen. Der Grund dafür liegt in dem intensiven Austausch von Mitarbeitern und Know-how durch die regionale Häufung



Im aktuellen «io new management»-Trendbarometer (in dieser Ausgabe) setzt das «io new management»-Expertenteam die **Globalisierung auf Platz 4** der für Unternehmen entscheidenden «Driving Forces». Dieser Artikel zeigt auf, wie ein Sourcing auf den globalen Märkten angegangen werden kann.

► Das aktuelle «io new management»-Trendbarometer finden Sie in dieser Ausgabe, Seite 9 bis 13.

(Schiele 2003). Beispiele in Deutschland sind die Cluster für Druckmaschinen im Rhein-Main-Gebiet, für Medizintechnik in Erlangen oder für Opto-Elektronik in Jena.

Branchenstandardteile hingegen sind Güter, die auf Grund ihrer Beschaffenheit und Anforderungen besonders gut für den klassischen «Global Sourcing»-Ansatz geeignet sind. Bei diesen Materialien ist der Preis auf TCO-Basis das ausschlaggebende Kriterium für die Lieferantenentscheidung. Für allgemeine Teile bzw. geringwertige Standardprodukte, bei denen die Prozesskosten eines der wichtigen Entscheidungskriterien sind, eignet sich grundsätzlich «Local Sourcing» als Beschaffungsstrategie.

Aktivitäten bündeln – in sechs Schritten

Um die häufig auf spontanen und opportunistischen Ansätzen beruhenden Aktivitäten systematisch in einem einheitlichen Vorgehen zu bündeln,

- verläuft die Erarbeitung einer «Global Sourcing»-Strategie in sechs Schritten:
1. Identifizierung der geeigneten Materialgruppen.
 2. Identifizierung der strategischen Märkte.
 3. Bewertung der Märkte.
 4. Erstellung eines Beschaffungsplans.
 5. Abgleichung der Beschaffungspläne.
 6. Erstellung einer Lieferantenstrategie.

1. Identifizierung der geeigneten Materialgruppen

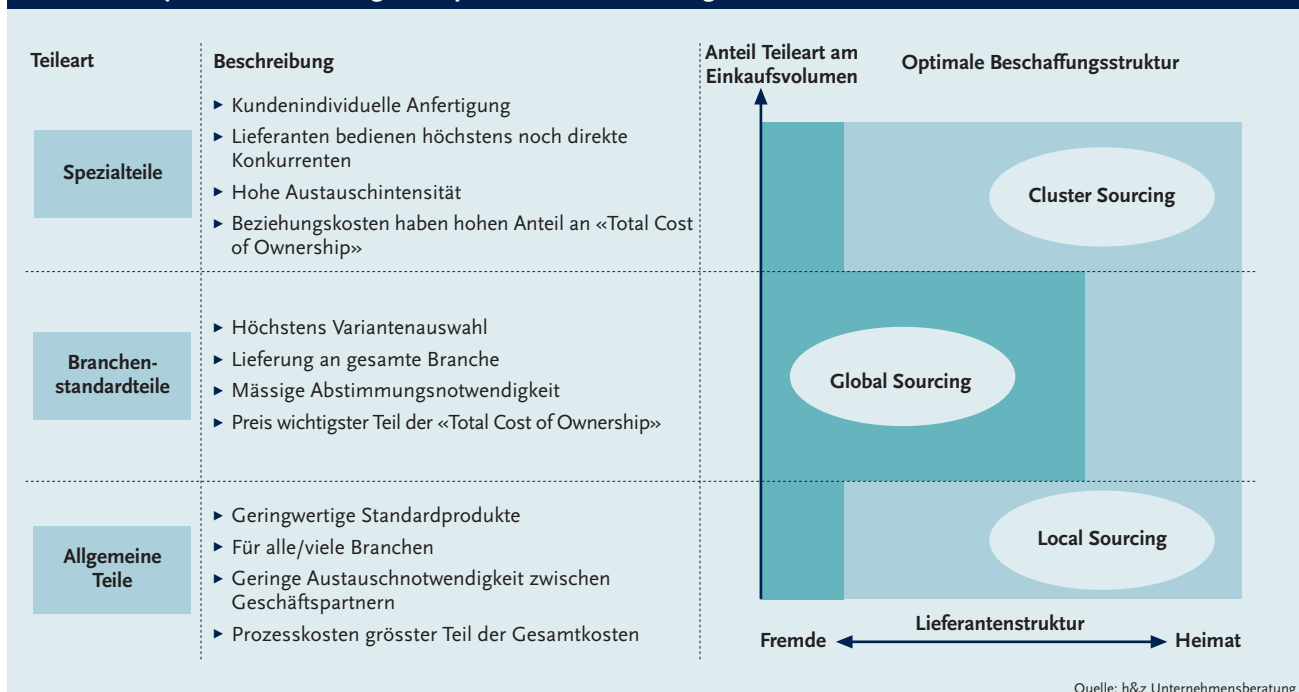
In einem ersten Schritt werden die für differenziertes Sourcing geeigneten Materialgruppen identifiziert, wird das Einkaufsvolumen priorisiert und in zwei Gruppen unterteilt. In der ersten Gruppe sind die einfachen, technisch wenig komplexen Güter, für die der klassische «Low Cost Sourcing»-Ansatz sinnvoll ist. In die zweite Gruppe – die des «Technology Sourcing» – werden die Materialgruppen einsortiert, die komplexer sind und an die ein gehobener Anspruch bezüglich Innovation und Qualität besteht. Die Praxiserfah-

rung zeigt, dass häufig für mehr als die Hälfte des relevanten Einkaufsvolumens der Ansatz des «Technology Sourcing» gewählt werden muss (siehe Abbildung 2 auf Seite 34). Dieser hohe Anteil des Einkaufsvolumens im Bereich «Technology Sourcing» zeigt die Relevanz dieses erweiterten Ansatzes.

2. Identifizierung der strategischen Märkte

In einem zweiten Schritt werden – getrennt nach den beiden Gruppen – strategische Märkte bzw. Länder identifiziert. Neben dem Kostenvorteil wird vor allem das Risiko, das mit einem Sourcing in dem ausgewählten Land verbunden ist, berücksichtigt. Zusätzlich zum allgemeinen Geschäftsrisiko wird für die Materialgruppen des «Technology Sourcing» auch das Technologierisiko berücksichtigt. Für die Berechnung des Kostenvorteils sind vor allem die Lohnkostenunterschiede, getrennt nach Facharbeitern und Ingenieuren, sowie die Steuern relevant. Auf der Risikoachse werden infrastrukturelle Vo-

Abb. 1: Analyse zur Ermittlung der optimalen Beschaffungsstruktur



Bei allgemeinen Teilen sind die Prozesskosten das wichtigste Entscheidungskriterium, deshalb eignet sich dafür die lokale Beschaffung.

raussetzungen, politische und rechtliche Rahmenbedingungen sowie die Verfügbarkeit und die Qualifikation von Personal bewertet. Für das «Technology Sourcing» werden zusätzlich Innovationsaspekte ergänzt, um die Attraktivität der Märkte zu beurteilen. Individuelle Rahmenbedingungen von Unternehmen – wie Fertigungsstandorte in potenziell interessanten Ländern – werden zusätzlich berücksichtigt und können dazu führen, dass sich der Fokus teilweise verschiebt bzw. erweitert.

3. Bewertung der Märkte

Drittens werden die identifizierten Märkte genauer bewertet und der (Kosten-)Vorteil des jeweiligen Landes wird bezogen auf die einzelne Materialgruppe ermittelt. Ein entsprechendes TCO-Tool, in dem die relevanten Faktoren der Länder hinterlegt sind, unterstützt diesen Prozess erheblich. Die identifizierten Länder werden im «Technology Sourcing» gezielt durch relevante Clus-

ter ergänzt, die auch ausserhalb der Fokusländer oder sogar in sogenannten Hochlohnländern liegen können. Dies, da die Nutzung von Innovationen bzw. Technologien der Lieferanten einen der entscheidenden Faktoren für die Lieferantenauswahl in diesen Materialgruppen darstellt.

4. Erstellung eines Beschaffungsplans

Auf Basis der identifizierten Länder und der materialgruppenspezifisch bewerteten (Kosten-)Vorteile wird in einem vierten Schritt ein globaler Beschaffungsplan erstellt.

5. Abgleichung der Beschaffungspläne

Bei Bedarf muss der globale Beschaffungsplan im fünften Schritt mit vorhandenen gegenläufigen Verpflichtungen abgeglichen werden.

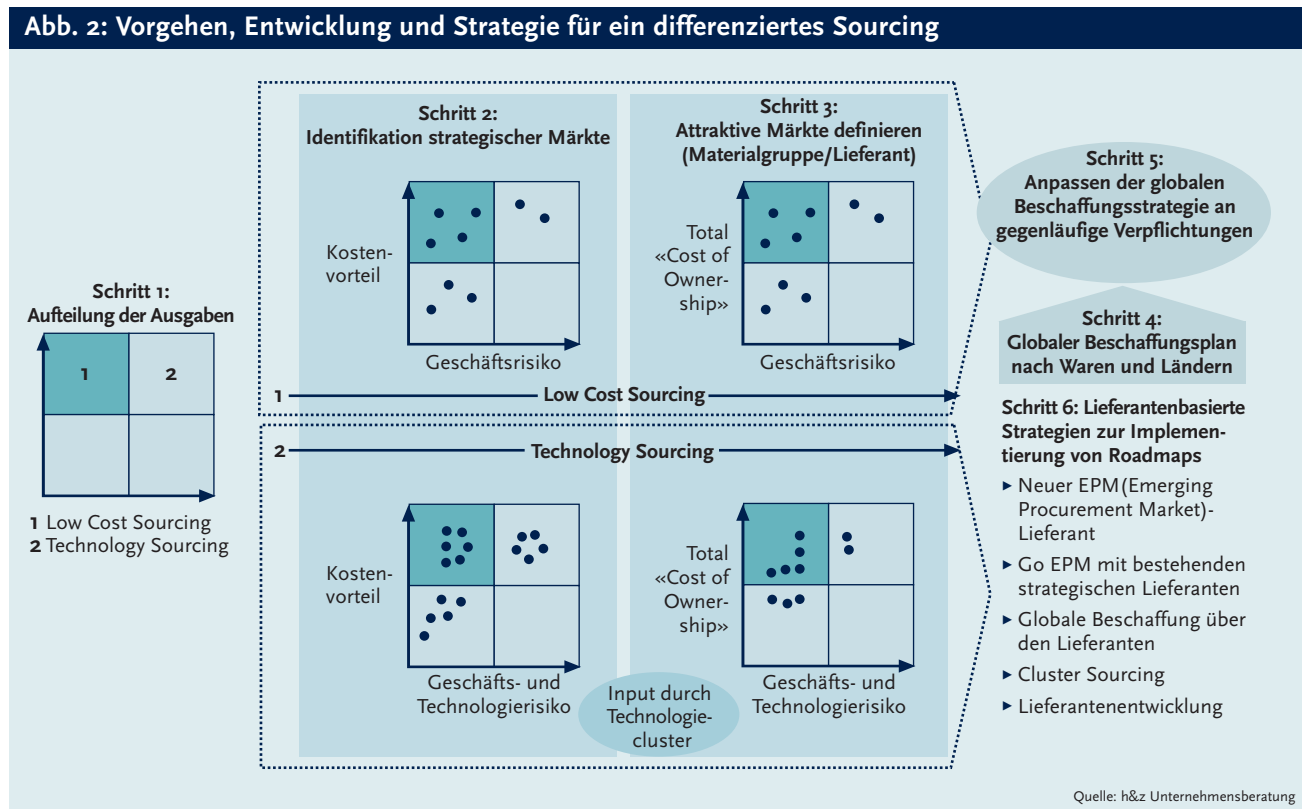
6. Erstellen einer Lieferantenstrategie

Im letzten Schritt der Strategieerarbeitung werden die bislang gewonnenen

Erkenntnisse in eine Lieferantenstrategie umgesetzt und materialgruppenspezifische Implementierungs-Roadmaps erstellt. Grundsätzlich sind hierzu vier Varianten denkbar:

1. Die Identifizierung neuer Lieferanten in den «Emerging Procurement Markets» (EPM).
2. Die Auswahl von Lieferanten in den identifizierten Clustern.
3. Die gezielte Entwicklung von bereits bestehenden strategischen Lieferanten in den EPM.
4. Die Verlagerung von Einkaufsvolumen in Zusammenarbeit mit bestehenden strategischen Lieferanten in EPM; entweder durch die Lieferanten selbst oder von den Kunden unterstützt.

Insbesondere für die erste und zweite Variante steht zur Identifizierung der Lieferanten eine erprobte Vorgehensweise zur Verfügung, durch die aus einer Vielzahl von möglichen Lieferanten die



Quelle: h&z Unternehmensberatung

Der Technology-Sourcing-Ansatz ist sinnvoll für komplexere Materialgruppen, an die ein gehobener Innovationsanspruch besteht.

geeigneten ausgewählt werden (siehe Abbildung 3 auf dieser Seite). Für die dritte und vierte Variante müssen vor allem die Beziehungen zu den bestehenden strategischen Lieferanten des Unternehmens genutzt werden, um die Global-Sourcing-Strategien umzusetzen.

Praxisbeispiel: Sourcing von Kugellagern

Ein Unternehmen benötigt zur Herstellung von Motoren zwei unterschiedliche Varianten von Kugellagern: Spezialkugellager, die fast ausschließlich in Deutschland und Westeuropa eingekauft werden, und eine grosse Zahl einfacherer Standardkugellager, die aus Westeuropa und der Türkei sowie zu 10 Prozent aus China kommen. In der Länderanalyse stellte sich heraus, dass neben China und der Türkei auch Rumänien ein attraktives Land für Standardkugellager ist. Für die Spezialkugellager ist die Türkei erste Wahl, daneben stellen Ungarn und Polen interessante Alternativen dar. Doch eine vollständige Verlagerung in die Türkei kam nicht in Frage, da die Kapazitäten der geeigneten Lieferanten sehr begrenzt sind. Die Lösung lag in einer gemeinsa-



Global Sourcing bedeutet nicht, einfach alles in Indien oder China einzukaufen.

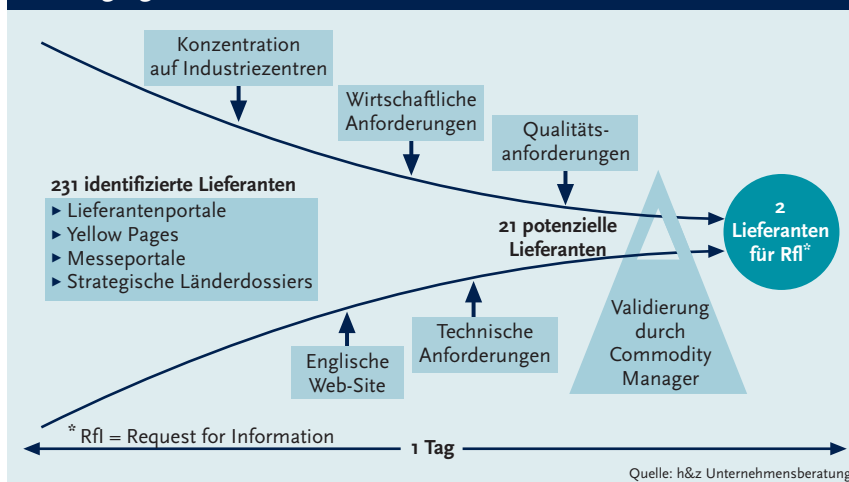
men Strategie für beide Arten von Kugellagern. Die Standards wurden nach Rumänien und in die chinesische Clusterregion Ningbo verlagert, wobei dort rund die Hälfte des Volumens beschafft wird. In der Türkei dagegen wurde der Einkauf von Standardkugellagern stark reduziert. Dadurch konnten die Spezialkugellager aus Westeuropa und Deutschland nahezu ganz in die Türkei verlagert werden, um die dort frei gewordenen Kapazitäten zu nutzen. Das führte zu Einsparungen von rund 12

Prozent – nach Berücksichtigung von zusätzlichen Kosten wie z.B. Transport und Lieferantenqualifizierung.

Auf Grund der bisherigen Erfahrungen bei der Verlagerung von Materialgruppen in Global-Sourcing-Länder, können vier wesentliche Erkenntnisse festgehalten werden:

1. Global Sourcing ist geschäfts- und bedarfsspezifisch – «Don't just go to India».
2. «Total Cost of Ownership» (TCO) ist das Entscheidungskriterium für alle quantitativen Aspekte – mehr als 15 Prozent Kostenvorteil sind jedoch nicht zu erwarten.
3. Technology Sourcing und Innovation sind wichtige Aspekte beim «Low Cost Sourcing».
4. Cluster bieten sehr gute Ansatzpunkte, um geeignete Lieferanten in denjenigen Ländern zu identifizieren, in denen das Unternehmen bisher nur über wenig Erfahrungen verfügt.

Abb. 3: Vorgehen zur Identifizierung neuer Lieferanten in «Emerging Procurement Markets»



Auf diese Weise lassen sich aus einer Vielzahl von Lieferanten die geeigneten auswählen.

Literatur

Schiele, H. (2003): *Der Standort-Faktor. Wie Unternehmen durch regionale Cluster ihre Produktivität und Innovationskraft steigern.* Wiley-VCH Verlag.