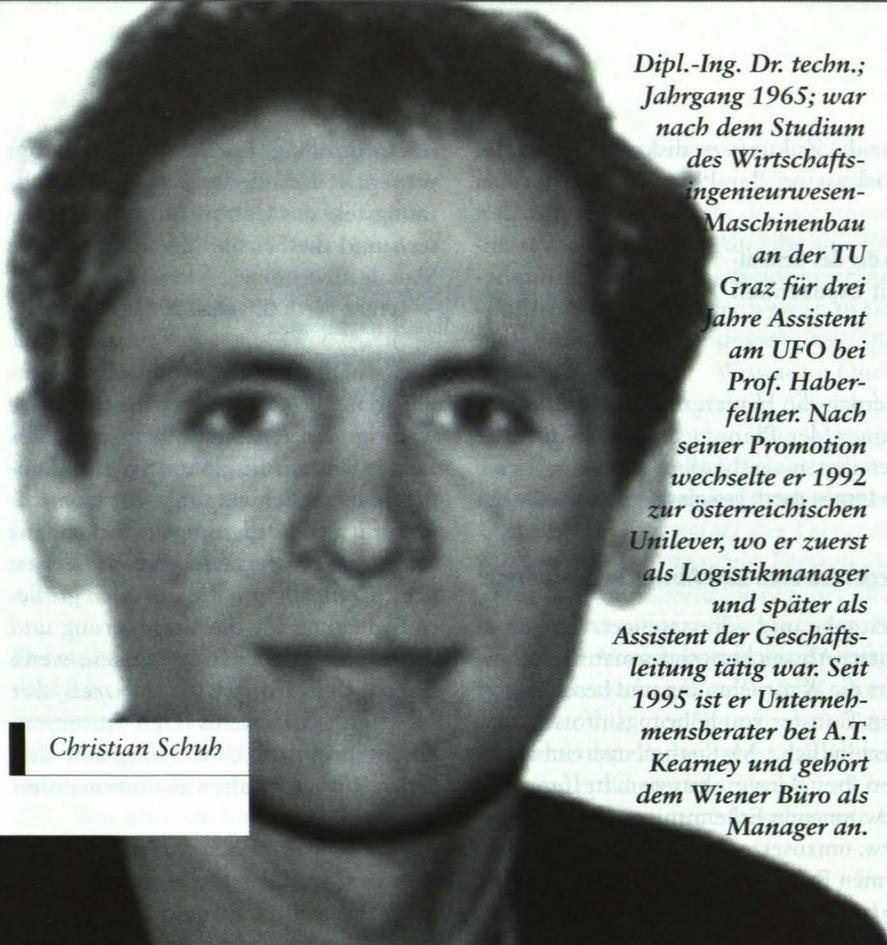


Die zweite Revolution im Beschaffungswesen



Christian Schub

Dipl.-Ing. Dr. techn.; Jahrgang 1965; war nach dem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens Maschinenbau an der TU Graz für drei Jahre Assistent am UFO bei Prof. Habermann. Nach seiner Promotion wechselte er 1992 zur österreichischen Unilever, wo er zuerst als Logistikmanager und später als Assistent der Geschäftsleitung tätig war. Seit 1995 ist er Unternehmensberater bei A.T. Kearney und gehört dem Wiener Büro als Manager an.

Die Automobilindustrie als Impulsgeber

Die Automobilindustrie hat durch die Komplexität, die relativ kurzen Lebenszyklen und die hohen Stückzahlen ihrer Produkte die Führerschaft innerhalb der Fertigungsindustrie inne. Dies wird auch durch die hohe Bedeutung der Wertschöpfung aus der Automobilindustrie für Volkswirtschaften deutlich. Allein in Österreich arbeiten 60.000 Menschen in 600 Unternehmen direkt oder indirekt in der Automobilindustrie. Trends, die in der Automobilindustrie ihren Ausgang nehmen, werden in andere Bereiche der Fertigungsindustrie übernommen. Zahlreiche Beispiele von der Einführung der Massenproduktion durch Henry Ford, über den massiven Einsatz von Industrierobotern bis hin zu Lean Produc-

tion und Global Sourcing belegen dies. Dieser Artikel basiert auf Beispielen aus der Automobilindustrie, die aber auf die gesamte Fertigungsindustrie übertragbar sind.

Die erste Revolution

Zu Beginn der 80er Jahre war die Automobilindustrie von lokalen Produktionsnetzwerken geprägt. Um die Standorte großer Hersteller hatten sich historisch gewachsene Strukturen von relativ spezialisierten Lieferanten entwickelt. Die kurzen Kommunikationswege und

Seit Beginn der achtziger Jahre gibt die Automobilindustrie die wesentlichen Impulse für die Entwicklung des internationalen Beschaffungswesens. Die erste Revolution war das Überschreiten der nationalen Grenzen im Global Sourcing. Heute ist der Einkauf durch übergeordnete Trends wie Verlagerung von ganzen Systemen zu Lieferanten, Bildung globaler Allianzen und immer breiterem Informationsangebot einer zweiten, noch tiefergreifenden Umwälzung ausgesetzt. Unternehmen, die dieses Szenario proaktiv zu nutzen wissen, können durch Senkung der Kosten für Produktionsmaterial ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig steigern.

die Einfachheit der Logistik waren die wahrgenommenen Vorteile. Hohe Zollbarrieren hemmten den internationalen Handel. Bis auf wenige Ausnahmen unternahm die Lieferanten wenig, um aus den engen regionalen Grenzen herauszutreten.

Multilaterale Handelsabkommen – wie innerhalb von EG, GATT und WTO – öffneten die Märkte schrittweise für Importe. Dem damit steigenden Kostendruck durch – vor allem – japanische Anbieter begegneten die europäischen Automobilhersteller durch interne

Rationalisierungsmaßnahmen. Wo dies machbar war, setzten die Hersteller auch auf Outsourcing. Dies führte zu einem beständigen Rückgang der Wertschöpfungstiefe von damals im Schnitt über 80 % auf heutige Durchschnittswerte von 50 % und Spitzenwerte um die 20 %, wie bei der Mercedes-Benz M-Klasse in Tuscaloosa, Alabama. Man begann, verstärkte Aufmerksamkeit auf Kostensenkungspotentiale bei Lieferanten zu richten. Die damaligen Einkaufsorganisationen beschränkten sich im wesentlichen auf Jahresverhandlungen mit den etablierten Lieferanten. Je nach Wirtschaftslage und Rohstoffpreisen wurden die Preise für Produktionsmaterial um wenige Prozentpunkte nach unten oder oben korrigiert. Internationale Aktivitäten der Einkäufer waren selten und wurden durch mangelhafte Sprachkenntnisse und hohe Hürden für Auslandsreisen nicht gefördert.

Allein in Österreich arbeiten 60.000 Menschen in 600 Unternehmen direkt oder indirekt in der Automobilindustrie.

In der ersten Hälfte der 80er Jahre führte A.T. Kearney das erste Global Sourcing Projekt für einen weltweit agierenden Automobilhersteller durch. Wesentliches Element von Global Sourcing war ein achtstufiger, ergebnisorientierter Prozeß. (siehe Abb. 1)

Der wohl wesentlichste Schritt im Vergleich zur gängigen Praxis in Einkaufsorganisationen liegt im Schritt „Beschaffungsmarketing“. Hier werden alle weltweit in Frage kommenden Lieferanten mit wenigen Kernfragen kontaktiert:

- Werden die betreffenden Teile hergestellt?
- Welche Referenzen gibt es?
- Besteht Interesse an der Teilnahme an einer Ausschreibung?

Klassische Einkaufsorganisationen tendieren dazu, schon im ersten Schritt sehr umfangreiche, an die Rahmenbedingungen des eigenen Umfeldes angepaßte Fragebögen zu verschicken. Diese Fragebögen sind für neue Lieferanten oft schwer verständlich und können durch ihre Komplexität abschreckend wirken.

Im Global Sourcing Prozeß werden die Lieferanten nach ihrer Wettbewerbsfähigkeit schrittweise gefiltert. Mit

den jeweils verbleibenden Lieferanten werden die noch offenen technischen und organisatorischen Themen weiter detailliert.

Im Rahmen von Global Sourcing erhalten Einkäufer Schulungen für den Prozeß selbst, für Währungsmanagement und Englisch. Daneben werden Einstellungen und Verhaltensweisen wie z. B. die Bereitschaft zur Unterstützung neuer Lieferanten vermittelt und gefestigt.

Zu Abschluß der Verhandlungen wird entschieden, ob es zielführender ist, von

Ist-Lieferanten angebotene Preissenkungen zu akzeptieren oder ob eine Verlagerung zu neuen Lieferanten attraktiver ist. Dies wird in einer Empfehlung festgehalten, womit die Lieferantenauswahl abgeschlossen ist. Bei der Implementierung wird oft festgestellt, daß die Organisation die Fähigkeit zur Einführung neuer Lieferanten in bestimmten Materialgruppen nicht besitzt. Hier kann das Global Sourcing Team einen wichtigen Beitrag leisten, indem es mit den verantwortlichen Funktionen die Validierungsprozesse neu erarbeitet.

Global Sourcing ermöglichte bei den Automobilherstellern, die dieses Programm durchgeführt haben, Einsparungen von jeweils 10–15 % auf das gesamte Beschaffungsvolumen und in vielen Fällen einen Zugang zu neuen innovativen Technologien. Auf Seite der Lieferanten führte Global Sourcing zu einer Verbreiterung des Abnehmerkreises und damit zur Globalisierung. In Märkten wie Brasilien, Südafrika, Indien, Türkei und Osteuropa trug Global Sourcing wesentlich zum Aufbau einer international wettbewerbsfähigen Lieferantenlandschaft bei.

Die in der Automobilindustrie gewonnenen Erfahrungen wurden später auf andere Branchen wie Anlagenbau, Werften, Bau, Energie, Handel,

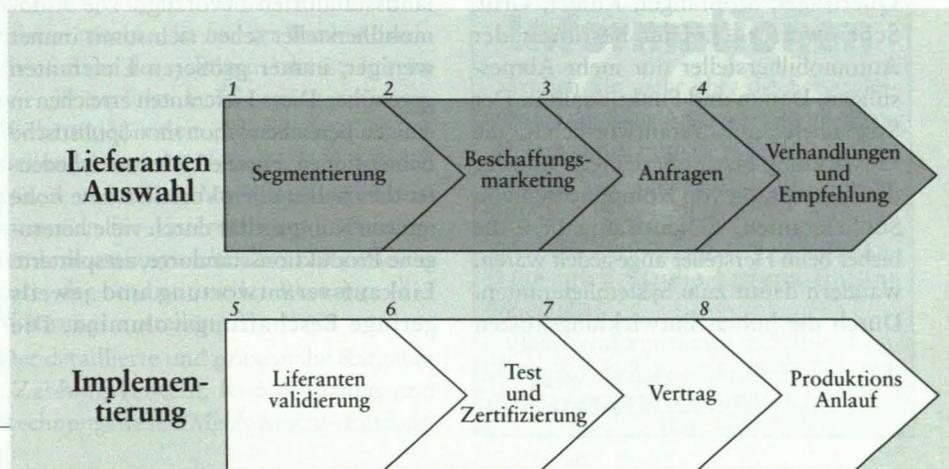


Abb. 1:
Der Global Sourcing Prozeß