



Grenzenlos einkaufen

Immer mehr Mittelständler nutzen die weltweiten Beschaffungsmärkte: Sie wollen ihre Kosten senken, neue Technologien erwerben oder auf diesem Weg den Vertrieb unterstützen. Doch für das globale Einkaufsmanagement bedarf es nachhaltiger Konzepte.

Global Sourcing. Das Traditionsunternehmen steht mit dem Rücken zur Wand: Neue Wettbewerber bieten zu traumhaften Konditionen an, Kunden springen ab, die Gewinne sinken dramatisch. Eine schnelle Lösung ist gefragt, die Geschäftsführung fordert vom Einkauf umgehende Einsparungen. Nach einer weltweiten Anfrage werden die Preise verglichen und der bisherige Hauptlieferant ersetzt. Doch die Hoffnung, dass der neuer Partner im Ausland im Laufe der Zeit die gewohnte Qualität liefert und auch die Logistik beherrscht, platzt. Die Folgen mangelnder Planung und fehlender Marktkenntnis bedrohen nun die Existenz des Serienherstellers.

„An die globale Beschaffung werden oft unrealistische Erwartun-

gen gerichtet. Was mit den Lieferanten am Heimatstandort ein über Jahre gewachsener Prozess ist, kann in der Zusammenarbeit über Länder- und Sprachgrenzen hinweg

Günstigerer Einkauf ist der effektivste Weg zu mehr Umsatzrendite.

ein Sandkorn im Getriebe sein, das den gesamten Prozess zum Stillstand bringen kann“, beurteilt Hanno Brandes, Geschäftsführer von Management Engineers, die Situation. Der Berater plädiert für einen nachhaltigen Ansatz mit einer sorgfältigen Bewertung von Chancen und Risiken des Global Sourcing.

Auch für Patrick Zimmermann, Geschäftsführer der PGMC & Company in Düsseldorf, erhöht kurzfris-

tiges Kostendenken beim Auslandseinkauf das Risiko. Dennoch sieht Zimmermann in Einsparungen bei der Beschaffung den effektivsten Weg zur Steigerung der Umsatzrendite und bringt das Potenzial in einer einfachen Rechnung auf den Punkt: „Bei einem Umsatz von 50 Millionen Euro, einem Beschaffungsvolumen von rund 20 Millionen Euro und einem fiktiven Gewinn von fünf Millionen Euro bedeutet eine zehnpromtente Einsparung durch Optimierung der Einkaufsprozesse eine Gewinnsteigerung von 40 Prozent. Vergleichbare Resultate durch überproportionale Steigerungen des Umsatzes sind eher die Ausnahme“. Die Unternehmensberatung mit Niederlassungen in Asien, Ost-

europa und im Nahen Osten erarbeitet für mittelständische Unternehmen internationale Beschaffungs- und Logistikkonzepte.

„Im Vertrieb können wir kaum höhere Preise verlangen. Das größte Potenzial liegt im Einkauf“, bestätigt Manfred Dahmen, Vorstandsmitglied des Nahrungsmittelherstellers Zimbo. Dahmen spricht aus Erfahrung. Er verantwortet bei dem Mittelständler das Projekt „Beschaffung in Niedriglohnländern“. Dabei verlässt sich der Finanzchef bei der Marktanalyse und der Bewertung neuer Lieferanten auch auf die Unterstützung von PGMC. Entscheidend sind jedoch Qualität und Sicherheit der Lieferantenbeziehung: Partner in den europäischen Nachbarländern werden bevorzugt. Die Beschaffung strategischer und sensibler Produkte aus dem Ausland bleibt tabu.

Für die Entscheidung, mit Lieferanten aus dem Ausland zu arbeiten, gibt es viele Gründe. Häufig stehen nicht Einspareffekte, sondern die Markterschließung oder Gegengeschäfte im Vordergrund. Vor al-



Globale Beschaffung kann Kosten sparen, birgt aber Risiken.

Produktanforderungen im Rahmen des Global Sourcing

- Hohes Beschaffungsvolumen
- Planbarkeit der Bedarfsmenge
- Relativ geringe Logistikkosten
- Niedrige Einfuhrzölle
- Hoher Lohnkostenanteil
- Hohe Lager- und Transportfähigkeit
- Beherrschbare Komplexität

Profil kompetenter Logistikdienstleister

- Erfahrung bei der spezifischen Zollabwicklung
- Kontaktnetzwerk im Land
- Ausländer und Einheimische in verantwortlichen Positionen
- Eigene Organisation und Lager vor Ort
- Eigenes Qualitätsmanagement
- Ganzheitliche Betreuung der Prozesskette
- Angebot aller relevanten Verkehrsträger

lem Kfz-Hersteller erwarten von Zulieferern einen Beitrag zur Wertschöpfung. Auch Technologieaspekte sind für die zunehmende Auslandsbeschaffung verantwortlich. Ohne Nutzung innovativer Komponenten aus anderen Hightechländern bleibt das Gesamtprodukt häufig nicht konkurrenzfähig.

Dauernde Kontrolle ist nötig

Die Schwierigkeiten des Global Sourcing zeigen sich meist erst in der laufenden Zusammenarbeit mit einem neuen Partner. Nach den ersten einwandfreien Lieferungen

nimmt die Qualität der Produkte ab, Serienteile kommen zu spät, Ansprechpartner wechseln und Plagiate tauchen auf. Dass Beschaffungssicherheit, niedriger Preis und hohe Qualität dennoch kein Widerspruch sind, betont Holger Hildebrandt vom Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME): „Durch systematischen Ablauf und permanente Kontrolle lassen sich die meisten Risiken eingrenzen“.

Im BME organisierte Einkaufsberater empfehlen, zu Beginn einer Global-Sourcing-Strategie die in Frage kommenden Waren und Dienstleistungen zu bewerten. Kriterien sind Bedarfsmengen, technische Spezifikationen sowie Kosten- und Lieferantenstrukturen. Danach werden Chancen und Risiken von Beschaffungsmärkten eingeschätzt: politische Stabilität, Lohnkosten, Technologiepotenzial. Auf dieser Basis entsteht ein Produkt-Länder-Portfolio. Dieses zeigt dann beispielsweise, dass arbeitsintensive Serienteile aus Guss am besten in Ländern mit niedrigen Lohnkosten – wie in Brasilien – gekauft werden. Andererseits sollten Hightechteile, die in geringerer Stückzahl unregelmäßiger gebraucht werden, vor allem im nahen europäischen Um-

feld beschafft werden. Der entscheidende Schritt folgt anschließend mit der Auswahl des geeigneten Lieferanten. Nach den Erfahrungen des BME ergeben sich etwa in China über geeignete Messen relativ schnell viele Lieferantenkontakte. Deutsche Unternehmen müssen aber damit rechnen, dass von rund 100 Kandidaten – nach späteren Besuchen vor Ort in ausgewählten Unternehmen – nur zwei bis drei geeignete Partner übrig bleiben. Diese gilt es dann entsprechend den eigenen Anforderungen weiterzuentwickeln. Einkaufsberater Zimmermann von PGMG gibt zu bedenken: „Bei dieser Strategie handelt es sich um kein statisches Modell. Ständig müssen Veränderungen des Marktes berücksichtigt werden. Dies ist ohne persönliche Länderkenntnis und ohne ständigen Kontakt zum Lieferanten unmöglich.“

Auch Deutschland profitiert

„Ein heikles Thema ist der Know-how-Transfer zum Lieferanten“, erklärt Brandes. Der Auftraggeber müsse stets Herr des Verfahrens sein und die eigene Produkt- und Prozessfähigkeit sicherstellen.

Erik Leßmann, Unternehmensberater bei Struktur & Management

Landwehr, Faulhaber & Partner in Köln und Geschäftsführer eines international tätigen Maschinen- und Anlagenbauers will durch die Integration ausländischer Beschaffungsmärkte umfassend und nachhaltig Kosten einsparen: „Wir haben genau überlegt, was wir aus dem Ausland beziehen möchten und belassen die Kernkompetenz in unserem Unternehmen. Auch die Zusammenarbeit mit dem Vertrieb und die Erwartung der Kunden sind für uns wichtig, daher bleibt Made in Germany für uns ein zentrales Verkaufsargument. Nur in Verbindung mit einer Verbesserung der internen Einkaufsprozesse stärken Global-Sourcing-Aktivitäten unsere Wettbewerbsposition.“ Nach der Studie „Going International“ des Deutschen Industrie- und Handelskammertages schaffen die international tätigen Unternehmen mehr Arbeitsplätze als sie einsparen: Unter dem Strich gewinnt also auch der Standort Deutschland.

Martin Kalhöfer, Köln, afrikanahost@bfai.de

Sparen beim Einkauf: Zimbo-Vorstandsmitglied Manfred Dahmen.



Beschaffungsrisiken eingrenzen: BME-Hauptgeschäftsführer Holger Hildebrandt.



Fotos: iStockphoto; ZIMBO; BME

Mehr Informationen finden Sie im Serviceteil auf Seite xx.

