

Globale Beschaffung

Am Puls der Schweizer Industrie

Im Rahmen des Projekts GlobalTCO hat das Betriebswissenschaftliche Zentrum der ETH Zürich in Zusammenarbeit mit dem SVME eine Umfrage zu den Kosten der globalen Beschaffung durchgeführt.

Schweizer Industrieunternehmen behaupten sich in zunehmendem Masse in internationalen Märkten. Verschiedene historische Ereignisse wie die Beendigung des Kalten Krieges, die Weiterentwicklung des Allgemeinen Zoll- und Handelsab-

Christian Schneider
Philipp Bremen
Robert Alard

kommens (engl. GATT) zur Welthandelsorganisation (engl. WTO) im Jahr 1994 sowie die Entstehung mehrerer Freihandelszonen – wie beispielsweise der EU, NAFTA oder ASEAN – haben den internationalen Handel angespornt. Das damit einhergehende Wachstum sowie die Verflechtung globaler Märkte eröffnen Unternehmen neue Möglichkeiten, stellen sie gleichzeitig aber auch vor bisher unbekannte Herausforderungen. Parallel dazu hat sich in vielen Industrien im Zeichen der Konzentration auf Kernkompetenzen die Wertschöpfungstiefe während der letzten Jahrzehnte reduziert, was zu einer relativen Vergrößerung des Einkaufsvolumens von Firmen geführt hat. Die verantwortlichen Einkäufer sehen sich dementsprechend mit einer zweifachen Herausforderung konfrontiert: zum einen gilt es ein grösseres Beschaffungsvolumen zu bewirtschaften, zum anderen soll dies auf einem global kompetitiven Niveau geschehen. Dabei ist aus Sicht westlicher Firmen ein spezielles Augenmerk auf Niedriglohnländer gerichtet, da man sich von Lieferanten aus diesen Ländern zum Teil massive Kosteneinsparungen verspricht. Bei der Umsetzung konkreter Beschaffungsvorhaben aus Niedriglohn-

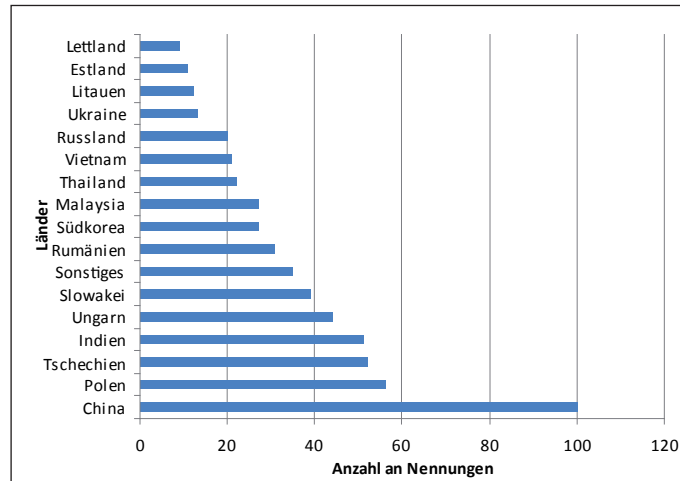


Abb. 1: Für eine Mehrzahl der befragten Unternehmen ist China ein potenzieller zukünftiger Beschaffungsmarkt.

ländern treten jedoch oft mehr Unsicherheiten auf als zunächst antizipiert. Im Rahmen des Projektes «Total Cost of Ownership for Global Sourcing and Manufacturing (GlobalTCO)» wird diesen Unsicherheiten genauer auf den Grund gegangen. Das Projekt – durchgeführt vom BWI Betriebswissenschaftlichen Institut der ETH Zürich in Zusammenarbeit mit dem Asia Research Center der Universität St.Gallen und fünf namhaften Schweizer Unternehmen – hat zum Ziel, eine umfassende Methode für die Ermittlung der totalen Beschaffungskosten zu erarbeiten und so eine nachhaltige Entscheidungshilfe für die operative und

Der Einfluss der Beschaffung

An der Umfrage beteiligten sich 178 Teilnehmer verschiedener Schweizer Unternehmen, die grösstenteils dem produzierenden Gewerbe zuzuordnen sind. Die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer an der Umfrage ist als Abteilungsleiter resp. Mitglied der Geschäftsführung tätig. Das Haupttätigkeitsfeld der Teilnehmer ist vorwiegend in der Beschaffung (strategisch und operativ) und im Supply Chain Management zu finden. Im Durchschnitt handelt es sich um Unternehmen mit einem Jahresumsatz von ungefähr 220 Mio. CHF und zirka 1340 Mitarbeitern. In der

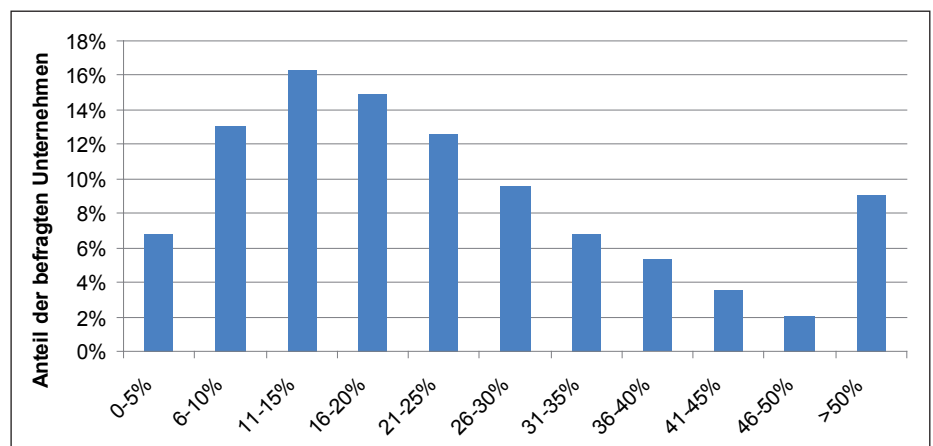


Abb. 2: Zusatzkosten bei der Beschaffung aus Niedriglohnländern in Prozent des Kaufpreises (ex-works).

	Leistung des Lieferanten in den Bereichen...					
	Qualität	Pünktlichkeit	Geschwindigkeit	Tiefer Preis	Flexibilität	Durchschnitt
China	4.71	4.47	3.47	4.78	4.07	4.30
Asien	5.03	4.81	3.28	4.97	4.28	4.48
Osteuropa	4.65	4.28	3.25	4.65	4.00	4.17
Westliche Hemisphäre	4.92	4.84	3.64	3.96	4.20	4.31
Durchschnitt	4.78	4.52	3.38	4.64	4.10	4.28

Abb. 3: Übersicht über die Leistung von Lieferanten aus verschiedenen Herkunftsregionen (1 = trifft überhaupt nicht zu, 6 = trifft sehr zu)

Beschaffung der befragten Unternehmen arbeiten durchschnittlich 27 Personen, was einem Anteil von 2% der Belegschaft gleichkommt. Diese 2% bewirtschaften ein Beschaffungsvolumen, welches im Durchschnitt 40% des Jahresumsatzes entspricht. Dieses Verhältnis zeigt auf, dass ein sehr geringer Anteil der Belegschaft für einen sehr grossen Umsatzanteil des Unternehmens verantwortlich ist und dementsprechend einen wesentlichen Einfluss auf das Unternehmensergebnis hat. Die befragten Teilnehmer der Umfrage gaben an, im Mittel 10% des Beschaffungsvolumens aus Niedriglohnländern zu beschaffen.

Die Bedeutung makroökonomischer Kriterien

Bei globalen Beschaffungsvorhaben spielt nicht nur der Lieferant selbst, sondern auch sein Umfeld eine entscheidende Rolle für den Erfolg des Projektes. Die Umfrageteilnehmer wurden deshalb aufgefordert, die Wichtigkeit von 23 makroökonomischen Attributen zu bewerten. Als wichtigste Kriterien wurden dabei infrastrukturelle Aspekte wie Transportkosten und -zeiten genannt. Weiche Faktoren wie z.B. das allgemeine Steuerniveau, das Wachstum des Bruttoinlandproduktes des Herkunftslandes des Lieferanten oder die kulturelle Nähe zum Lieferanten wurden eher gering gewichtet. Mehr als die Hälfte der Umfrageteilnehmer schätzen China als einen Beschaffungsmarkt der Zukunft ein (siehe Abb. 1). Mit Polen und Tschechien folgen zwei osteuropäische Länder. Indien schliesst sich an vierter Position an.

Zusatzkosten der Beschaffung aus Niedriglohnländern

Für die Praxis wäre eine Faustregel, welche die Zusatzkosten von globalen Beschaffungsvorhaben beziffert, eine nützliche Hilfestellung. Zusatzkosten sind dabei als Aufwände zu verstehen, welche zusätzlich

zum Kaufpreis des Gutes anfallen. Sind die Zusatzkosten bekannt, können unterschiedliche Lieferanten besser miteinander verglichen und Beschaffungsentscheidungen vermehrt aufgrund von Fakten und nicht Vermutungen gefällt werden. In der Umfrage beantworteten die Teilnehmer die Frage nach den Zusatzkosten mit einer grossen Streuung (siehe Abb. 2). Im Mittel wurden die Zusatzkosten mit ca. 25% des Kaufpreises (ex-works) angegeben, die breite Streuung bedeutet jedoch, dass dieser Wert von Beschaffungsprojekt zu Beschaffungsprojekt stark variieren kann. Die Zusatzkosten setzten sich dabei zusammen aus Logistik- und Transportkosten (8%), Transaktionskosten (6%), Risikokosten (6%) und Abschreibungs- und Kapitalkosten (4%).

Neben den Zusatzkosten spielen auch strategische Implikationen von Beschaffungsentscheidungen eine massgebliche Rolle. Diese lassen sich jedoch oft nur sehr schlecht oder überhaupt nicht quantitativ erfassen, weshalb sie im Fragebogen nicht berücksichtigt wurden. Zu den strategischen Implikationen zählen Aspekte wie die Akzeptanz des Lieferanten im eigenen Unternehmen, das Machtverhältnis zwischen Käufer und Lieferant sowie dessen Veränderung über die Zeit, das bei einem konkreten Lieferanten platzierte Einkaufsvolumen, die gegenseitige Kooperationsbereitschaft, das Vorhandensein von Humankapital im eigenen Betrieb für die Lieferantenentwicklung, die involvierte Logistik, die Qualität der gelieferten Waren sowie rechtliche und finanzielle Aspekte wie Wechselkursrisiken oder Schutz geistigen Eigentums (Alard, 2010).

Die Leistung der Lieferanten nach Regionen

Im letzten Teil der Umfrage wurden die Teilnehmer gezielt nach der Leistung eines einzelnen Lieferanten befragt, welcher in der Vergangenheit ein konkretes, direktes

Beschaffungsgut lieferte. Die Leistung wurde dabei anhand der fünf Bereiche Qualität, Pünktlichkeit, Geschwindigkeit, tiefer Preis und Flexibilität auf einer Skala von «trifft überhaupt nicht zu» (entspricht dem Wert 1) bis zu «trifft sehr zu» (entspricht dem Wert 6) gemessen. Die Antworten wurden anschliessend entsprechend dem Herkunftsland des Lieferanten aufgeteilt, wobei chinesische Lieferanten aufgrund der Bedeutung des Marktes separat von den restlichen asiatischen Lieferanten behandelt wurden (siehe Abb. 3). Es ist ersichtlich, dass asiatischen Lieferanten (ohne China) im Mittel die beste Leistung attestiert wird. Westliche Lieferanten können ihren Rückstand auf chinesische Wettbewerber in Hinblick auf den Preis derzeit noch durch gute Bewertungen in den Bereichen Qualität, Pünktlichkeit, Geschwindigkeit und Flexibilität kompensieren. Schlechter als westliche und chinesische Lieferanten schliessen osteuropäische ab.

Fazit und Ausblick

Mit der Umfrage konnten zahlreiche Unsicherheiten bezüglich globaler Beschaffung abgebaut werden. Die Reduktion dieser Unsicherheiten hilft Unternehmen, Beschaffungsentscheidungen bewusster zu treffen und transparenter zu kommunizieren. Es hat sich allerdings auch gezeigt, dass sich die Erfahrungen mit globalen Beschaffungsprojekten bei den Teilnehmern auf einem tiefen Niveau bewegen. Eine wichtige Frage bleibt daher, ob und bis zu welchem Ausmass ein Unternehmen überhaupt global beschaffen sollte. Es gilt daher zu beobachten, in welche Richtung sich die hier aufgezeichneten Einschätzungen verändern, wenn Schweizer Unternehmen vermehrt im Ausland beschaffen. ■

Hinweise:

- Ein ausführlicher Bericht über die Ergebnisse der Umfrage ist ab September auf www.svme.ch erhältlich.
- Seminar zum Thema «Die wahren Kosten bei der globalen Beschaffung – Supply Chains transparent machen» am 25. November 2010 bei der BWI Management Weiterbildung, www.bwi.ch.
- Mehr zum Projekt «GlobalTCO» auf www.globaltco.ethz.ch oder über die Autoren.