

DURCHSTARTEN MIT GLOBAL SOURCING

5. AUGUST 2021 / KOMMENTAR HINTERLASSEN

Unternehmen wollen sicher, günstig und schnell einkaufen. Die Strategien unterscheiden sich: Local Sourcing oder Global Sourcing? Manche setzen auf Lieferanten vor Ort, die mit E-Procurement angebunden werden, um über eine Prozessoptimierung Kosten zu sparen. Andere nutzen Global Sourcing, um Teile und Produkte international günstig einzukaufen. Wichtig dabei: Personal oder ein Partner vor Ort, um den Lieferanten kennenzulernen und eine langfristige Beziehung aufzubauen.

Global Sourcing, weltweites Einkaufen, gehört zum Beschaffungsmanagement: Statt lokal oder regional kaufen Unternehmen verschiedenster Branchen Material, (Vor-)Produkte und Dienstleistungen auf dem internationalen Markt.

Der Hauptvorteil globalen Sourcings liegt in der Kostenersparnis: In asiatischen Ländern sind zum Beispiel die Ausgaben für Arbeitslohn und Personalkosten deutlich geringer und die Auflagen und Anforderungen an die Dokumentation meist weniger umfangreich. Damit fallen für die Produktion deutlich weniger Kosten an und Unternehmen können Preisvorteile generieren. Für die Verhandlungen mit inländischen Lieferanten ist eine internationale Supply Chain ebenfalls von Vorteil. Gleichzeitig können sich Unternehmen mit Global Sourcing neue Märkte erschließen – existieren Freihandelsabkommen mit der EU, fallen bei vergleichbaren Produktstandards geringere Zölle an.

Aber: Global Sourcing ist mit Risiken verbunden

Wer durch weltweiten Einkauf Preisvorteile erzielen will, muss sich allerdings über die Nachteile von Global Sourcing bewusst sein: Die Lieferzeiten sind länger, der Transport ist mit Risiken für die Fracht verbunden, hinzu kommen Kosten für Zölle und auch die Verpackung muss in die Überlegungen einfließen. Es besteht die Gefahr, dass Teile entweder nicht richtig verpackt werden oder beschädigt ankommen. Unternehmen sollten deswegen nicht nur den reinen Artikelpreis im Auge behalten, sondern die Gesamtkosten, die total costs of ownership (TOC).

Wer Teile oder Vorprodukte aus Deutschland bezieht, hat transparente Ausgaben für die Lieferung, die oft schon im Preis inkludiert ist, kurze Lieferzeiten und meist einen direkten Draht zu den Lieferanten. Mit Mitteln der Prozessoptimierung können diese zudem elektronisch an die eigenen Systeme angebunden werden, was erneut Kosten spart. Bei Global Sourcing ist diese Flexibilität der kurzen Wege nicht gegeben.

Bei unvorhergesehenen Fehlern müssen Unternehmen deswegen mit längeren Reaktionszeiten rechnen und auch bei der Reklamationsabwicklung geht Schnelligkeit verloren. Ein weiterer Faktor, den es zu beachten gilt, sind die unterschiedlichen Zeitzonen: Der internationale Partner ist nur zu eingeschränkten Zeiten erreichbar, was eine schnelle Abstimmung erschwert. Allgemein muss mit Schwierigkeiten bei der Kommunikation und Missverständnissen hinsichtlich Sprache und Kultur gerechnet werden.

Ein Augenmerk sollte auch auf der Qualität der eingekauften Teile liegen: Deutsche Standards setzen hohe Anforderungen und enge Toleranzen, zum Beispiel bei den Maßen, der Verarbeitung, der Oberflächenbeschaffenheit oder dem Material. Der internationale Partner muss diese Qualität konstant liefern können – nicht nur bei den Mustern oder der 0-Serie, sondern auch noch in zwei Jahren. Die Erfahrung zeigt, dass die ersten Lieferungen zwar mit entsprechend guter Qualität ankommen, dass aber mit der Zeit die Zahl der Ausschussteile stark steigen kann.

Politische und regionale Risiken Faktoren im Auge behalten

Aktuelle Ereignisse zeigen, wie fragil die internationale Supply Chain mit ihrem stark vernetzten System sein kann: Die Blockade des Suezkanals durch das quergestellte Containerschiff „Evergreen“ wirkte sich massiv auf die Märkte verschiedenster Branchen aus: Schiffe stauten sich, kamen nicht wie erwartet an, die Löschungen verzögern sich und die Verspätung zog sich durch alle folgenden Abläufe.

Auch Corona mit Lockdowns und der daraus resultierenden Kurzarbeit sorgte für eine Verknappung an Material und Herstellerkapazitäten. Der Rohstoffmarkt ist zurzeit extrem in Bewegung mit eklatanten Preiserhöhungen, zum Beispiel bei Holz, Stahl und Kunststoffen.

Weitere Unwägbarkeiten liegen in Währungsschwankungen, die die Importe gegebenenfalls verteuern können. Zudem spielt die Stabilität von Politik und Infrastruktur eine Rolle: Abhängig vom Land müssen Unternehmen mit Naturereignissen oder politischen Unruhen rechnen, was sich auf die Lieferketten auswirken kann. Unternehmen sollten die politischen Entscheidungen des Partnerlands beobachten, die sich zum Beispiel über Strafzölle direkt auf ihre Bilanzen auswirken können. Hier gilt es Puffer einzukalkulieren.

Global oder Local Sourcing – eine individuelle Entscheidung

Auch wenn sich aktuell ein Trend des Zurücksourcens abzeichnet – Betriebe setzen wieder vermehrt auf nationale Lieferanten –, bleibt Global Sourcing als Beschaffungsstrategie für viele Unternehmen relevant. Viele sind auf die Preise und Margen angewiesen. Der Aufbau neuer Partnerschaften im Inland kostet Zeit und ist ein langjähriger Prozess, eine Umstellung kann also nicht ohne Weiteres erfolgen. Unternehmen müssen sich deswegen überlegen, ob es sich für sie rechnet, eine Infrastruktur in Deutschland aufzubauen, um die Abhängigkeiten zu reduzieren, oder ob sie Störungen wie durch die Corona-Krise in Kauf nehmen und abfedern können. Aktuell wird damit gerechnet, dass sich die Lage in etwa einem Jahr wieder entspannt. Natürlich gibt es Profiteure, die Preise künstlich hoch halten: Lieferanten der Rohstoffe profitieren von riesigen Margen. Allerdings ist auch diese Entwicklung zeitlich begrenzt.

So gelingt Global Sourcing

Ob sich Firmen zum Durchhalten oder zur Umstrukturierung ihrer Beschaffungsstrategie und Supply Chain entscheiden, hängt von der individuellen Strategie und Philosophie ab: einen goldenen Weg zur günstigen, guten und risikoarmen Beschaffung gibt es nicht.

Es gibt allerdings Erfolgsfaktoren, die zum Gelingen der Global Sourcing-Strategie deutlich beitragen. Die ist zum ersten entweder eine eigene Niederlassung bzw. ein Standort im Einkaufsland oder ein dortiger Partner, um dauerhaft und langfristig mit einem Lieferanten – zum Beispiel in Asien – Geschäfte machen zu können.

Mitarbeiter oder Partner vor Ort können nicht nur für ein sorgfältiges Qualitätsmonitoring sorgen. Sie können auch die Kommunikation steuern und sicherstellen, dass die Qualität der Produkte gegeben ist, der Verpackungsprozess überwacht und beides dokumentiert wird. So kann einem schleichenden Qualitätsverlust mit Lieferanten-Audits vorgebeugt werden. Ideal ist es, wenn die Mitarbeiter vor Ort den Lieferanten anlernen, mit aufbauen und gegebenenfalls mitarbeiten können. Sie sollten die Sprache beherrschen und mit der Kultur vertraut sein. Unternehmen müssen Zeit und Geld investieren, um ihren Lieferanten aufzubauen. Gelingt das, steht einer guten Zusammenarbeit und einem großen Einsparpotenzial nichts mehr im Weg.

Ein weiterer Erfolgsfaktor sind gute Verträge: Dies beinhaltet gute Zahlungsbedingungen und möglichst auch die Vermeidung von Vorkasse bzw. Anzahlungen. Häufig werden 20 bis 30 Prozent Vorauszahlung bei Auftragseingang aufgerufen, obwohl viele Unternehmen im Vorfeld noch gar nicht wissen, was sie für ihr Geld bekommen werden. Dieses Risiko muss abgesichert werden. Eine

ihr Geld bekommen werden. Dieses Risiko muss abgesichert werden. Eine Qualitätskontrolle vor Ort vor dem Verpacken und Verschiffen ist daher eigentlich ein Muss. Ist der Prozess etabliert, stellt auch der Transport kein Hindernis mehr dar: Die Zeiten von vier bis sechs Wochen auf dem Seeweg sind kalkulierbar und können geplant werden.

Bei der Suche nach geeigneten Lieferanten im Ausland sollten Unternehmen auf ihr Netzwerk zurückgreifen. Es empfiehlt sich, auf ein bereits bekanntes zu setzen. Unternehmen sollten dann Zeit einplanen, um den potenziellen Partner kennenzulernen. Dazu gehören Besuche und Gespräche, um sich einen Überblick über die Firma und die Infrastruktur zu verschaffen. Unternehmen sollten ihre internationalen Partner dann an die Hand nehmen und von Beginn an eng begleiten. Es gilt, die Produktion mit aufzubauen und zu überwachen, um eine entsprechende Qualität langfristig sicherstellen zu können. Global Sourcing lässt sich oftmals auch outsourcen: Unternehmensberatungen können häufig bereits Personal und Organisation vorhalten, um eine Partnerschaft mit asiatischen Lieferanten aufzubauen. Der komplette Service inklusive Ein- und Ausfuhr, Abwicklung und Zoll liegt dann in einer Hand.

Fazit

Entscheiden sich Unternehmen für das Beschaffungsmanagement Global Sourcing, gilt es, Nachteile und Risiken so weit es geht zu minimieren. In die Berechnung muss immer der TOC-Ansatz einfließen mit den Gesamtkosten für Produkte, Transport, Lieferzeiten und Flexibilität. Des Weiteren ist Personal oder ein Partner vor Ort notwendig, um die Geschäftsbeziehung aufzubauen und die Qualität der Produktion langfristig sicherzustellen.

Autor: Tom Becker, Geschäftsführer Andeo GmbH

Weitere Informationen: www.andeo.de

