

Beschaffungsstrategien

Alle benötigten Produkte und Dienstleistungen, die nicht vom Unternehmen selbst hergestellt werden, müssen extern beschafft werden. Dabei stellen sich Fragen nach der Anzahl der Lieferanten, nach der Wertschöpfungstiefe der einzukaufenden Produkte und nach der Größe des zu berücksichtigenden Beschaffungsmarkts.

Das Konzept des **Single Sourcing** beinhaltet eine freiwillige Beschränkung der Zusammenarbeit auf nur einen Lieferanten, obwohl mehrere Lieferanten das Produkt liefern könnten. Single Sourcing bedeutet beispielsweise für einen PC-Hersteller, dass er Festplatten nicht mehr von Maxtor, Seagate, Samsung und IBM bezieht, sondern nur noch von Samsung. Durch ausschließliche Zusammenarbeit mit nur einem Lieferanten für eine Produktgruppe wird eine langfristig angelegte Partnerschaft begründet, in der beide Partner voneinander abhängig sind und stark miteinander kooperieren. Dadurch lassen sich die Organisationen beider Unternehmen an ihren Schnittstellen aufeinander abstimmen, Daten beispielsweise über Ressourcenauslastung und Auftragsbestand austauschen, Technologie und Know-how transferieren und Investitionen gemeinsam tätigen. Single Sourcing kann erhebliche Vorteile für beide Unternehmen mit sich bringen. Da von dem Lieferanten größere Stückzahlen geordert werden, kann er in größeren Losen produzieren und seine Produktion wegen besserer Planungsmöglichkeiten aufgrund des Datenaustauschs optimieren. Die so erzielbaren Kostensenkungen können an den Kunden durch Preissenkungen weitergegeben werden. Weiterhin lassen sich Beschaffungskosten durch Reduktion der Schnittstellen senken. Auf Basis einer vertrauensvollen, qualitätsorientierten Zusammenarbeit können unter Umständen sogar Wareneingangskontrollen entfallen. Innovative Beschaffungskonzepte wie Just-in-Time können letztlich nur dann durchgeführt werden, wenn Kunde und Lieferant eng miteinander zusammenarbeiten, was bei einer Vielzahl von Lieferanten für eine Produktpalette kaum möglich ist.

Diesen positiven Aspekten des Single Sourcing stehen allerdings auch Nachteile gegenüber. Zu einem großen Problem könnte sich die Abhängigkeit der Partner entwickeln. So bestehen bei Produktionsunterbrechungen beim Lieferanten kurzfristig keine Beschaffungsalternativen. Aufgrund der engen Verbindung ist ein Wechsel zu anderen Lieferanten erschwert, der sich beispielsweise anbietet, wenn andere Lieferanten überlegene Produkte entwickelt haben. Weiterhin ist darauf zu achten, dass sich das Unternehmen einen Überblick über den jeweiligen Beschaffungsmarkt erhält, auch wenn es nur bei einem Lieferanten kauft. Kennt es beispielsweise die Preise anderer Lieferanten nicht mehr, sind Preisverhandlungen mit dem eigenen Lieferanten gemeinhin erfolgloser.

Die Abhängigkeit von einem Lieferanten wird beim Double Sourcing reduziert, indem für eine Produktgruppe prinzipiell zwei Lieferanten eingesetzt werden. Bei ausreichendem Auftragsvolumen ist auch hierbei eine enge Bindung mit ihren Vorteilen zwischen den Lieferanten und dem Kunden gegeben.

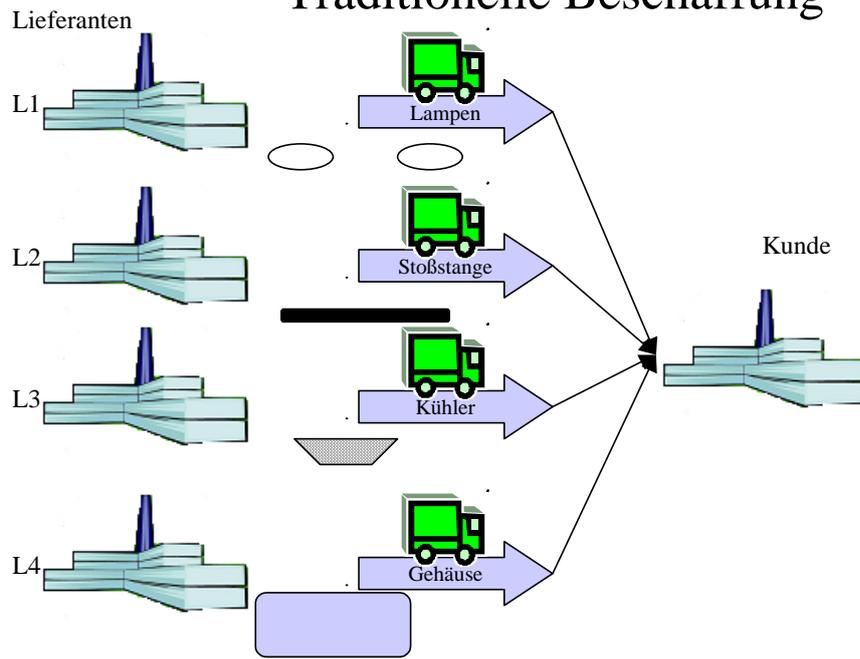
Im Gegensatz zum Single Sourcing werden beim Multiple Sourcing Produkte prinzipiell von mehreren unterschiedlichen Lieferanten geordert. Die Bindung zwischen Lieferant und Kunde ist nicht eng, ihr Geschäftsverhältnis beschränkt sich auf einzelne Aufträge, im Extremfall arbeiten die Unternehmen nur einmal zusammen. Multiple Sourcing kann bei Standardprodukten ggf. zu niedrigeren Preisen führen. So lassen sich in Internetmarktplätzen Frachtaufträge ausschreiben, die evtl. zu besonders günstigen Konditionen von einem Spediteur angenommen werden, der auf dieser Strecke sonst aufgrund eines Rücktransports eine Leerfahrt hätte.

Eine zentrale Zielsetzung des Single Sourcing besteht in der Reduzierung von Schnittstellen und Komplexität, indem pro Produktgruppe nicht mehrere Lieferanten sondern nur ein Unternehmen als Partner fungiert. Die Zahl der Lieferanten lässt sich jedoch durch **Modular Sourcing** noch weiter reduzieren. Hierbei werden nicht nur Einzelteile, sondern komplette Module und Komponenten von einem Modul- oder Systemlieferanten bezogen. Autohersteller kaufen mittlerweile ganze Sitzsysteme, Armaturenbretter oder Frontenden.

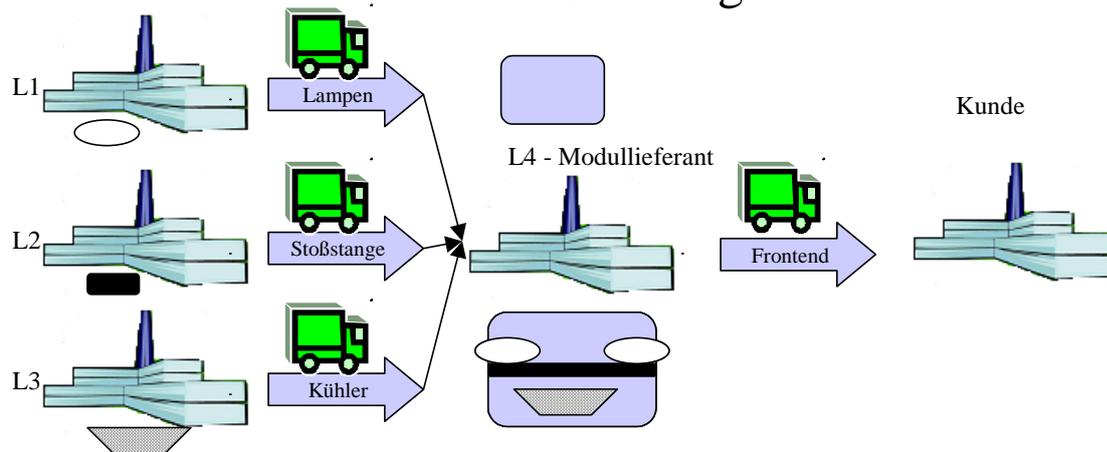


Statt Lampen, Kühlerelemente und Stoßstangen jeweils bei den Lieferanten zu kaufen, wenden sich die Hersteller an nur einen Modullieferanten, der diese Einzelteile bezieht und zu einem Modul zusammenfügt.

Traditionelle Beschaffung



Modular Sourcing



In diesem Beispiel wurde L4 zum Modullieferanten, er liefert nicht nur das Gehäuse, sondern bezieht und montiert das ganze Frontend. Der Automobilhersteller hat keinen direkten Kontakt mehr zu den Lieferanten 1-3. Sie sind nur noch 2tier (zweitrangige) Lieferanten..

Dadurch nimmt die Wertschöpfungstiefe beim Hersteller ab, er kann sich auf seine Kernkompetenzen konzentrieren. Dafür steigen allerdings die Anforderungen an den Modullieferanten: er muss nun die Kontakte zu den anderen Lieferanten managen und zusätzlich zu seinen eigenen Teilen auch Module entwickeln und fertigen. Folglich muss sich jeder Lieferant fragen, ob er die Fertigung von Modulen als neue Kernkompetenz aufnehmen möchte und kann.

Global Sourcing bedeutet, dass prinzipiell jedes Unternehmen der Welt als Lieferant in Frage kommt. Der betrachtete Beschaffungsmarkt ist also nicht regional oder national, sondern international. Durch Global Sourcing werden auch ausländische Lieferanten im Beschaffungsprozess berücksichtigt, die evtl. bessere Konditionen bieten können. Unternehmen versprechen sich von der weltweiten Beschaffung niedrigere Kosten, allerdings sind auch Vorteile bzgl. Zeit, Flexibilität und Qualität denkbar. Selbst wenn beispielsweise wegen erhöhter Lieferzeiten nicht im Ausland gekauft werden soll, können Informationen über günstigere ausländische Lieferanten in Preisverhandlungen mit inländischen Lieferanten gewinnbringend eingesetzt werden. Neben dem deutlich erhöhten Aufwand, sich einen weltweiten Marktüberblick zu verschaffen, müssen noch weitere Probleme des Global Sourcing berücksichtigt werden. Bei Lieferanten außerhalb des Euroraums bestehen Wechselkursrisiken, Transportzeiten und –kosten könnten steigen, möglicherweise besteht ein unterschiedliches Verständnis von Qualität, ggf. müssen Zölle gezahlt werden. Ebenfalls nicht zu unterschätzen sind Sprachbarrieren und unterschiedliche Mentalitäten, die den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses erschweren. Vertrauen lässt sich insbesondere durch direkte zwischenmenschliche Kontakte aufbauen, was beim Global Sourcing deutlich erschwert ist.