Sonderdruck

Stölzle, Wolfgang; Kirst, P.:

Der flüchtige Charme niedriger Löhne.

In: Beschaffung aktuell

(2006)10

S. 24 - 26.

Einkauf und Sourcing in Low Cost Countries (LCCs)

Der flüchtige Charme niedriger Löhne

Beim Engagement in Niedriglohnländern müssen sich Einkäufer mit einer Vielzahl von Beschaffungsrisiken auseinander setzen. Spezielle Risikoprofile für bestimmte Lieferanten aus ausgewählten Ländern können helfen, wie unsere Autoren Prof. Wolfgang Stölzle und Phillip Kirst erläutern.

Der Trend zur Reduzierung der Fertigungstiefe in Industrieunternehmen hält weiterhin an. Das führt dazu, dass der Materialkostenanteil bei durchschnittlich über 50 Prozent liegt. Zusätzlich geraten Branchen wie zum Beispiel die Automobilzulieferer immer mehr unter Druck, die Kosten noch mehr zu senken. Oftmals gehen solche Forderungen einher mit einer gezielten Erwartungshaltung von Auftraggebern zur Ausweitung der Beschaffung in Low Cost Countries (LCC). Der Charme niedriger Lohnkosten in Ländern wie China, Rumänien oder der Türkei vergeht jedoch schnell, wenn nicht im Vorfeld eine ausgiebige Risikoanalyse bei der Auswahl lokaler Lieferanten durchgeführt wird.

Unternehmen müssen sich hier mit einer Vielzahl möglicher Beschaffungsrisiken auseinander setzen, die von Lieferant zu Lieferant hinsichtlich ihrer Auswirkungen und der jeweiligen Eintrittswahrscheinlichkeit differieren. Diese lieferantenspezifischen Risiken stellen Verlustgefahren für das beschaffende Unternehmen dar, die durch Konzepte wie beispielsweise das Dual- und Multiple Sourcing reduziert werden können. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass ein simultanes Auftreten einer Störung bei verschiedenen Lieferanten für das gleiche Beschaffungsobjekt eher unwahrscheinlich ist. Der Grad einer solchen Lieferantendiversifikation erlaubt Aussagen darüber, wie viele unterschiedliche Lieferanten für ein Beschaffungsobjekt zur Bedarfsdeckung von einem Abnehmer eingesetzt werden.



Naturkatastrophen oder extreme Witterungsbedingungen gehören zu den ökologischen Risiken, genauer zu den Elementarschaden-Risiken, die man beim Einkauf in Niedriglohnländern wie hier in China besser berücksichtigt (Foto: Picture Alliance)

Die Effektivität der Lieferantendiversifikation ist jedoch nicht nur von der Anzahl verschiedener Lieferanten im Portfolio abhängig, sondern auch von der Art und Weise, mit der die Lieferanten auf Umweltveränderungen reagieren. Einige Umweltveränderungen können als Risikotreiber verstanden werden, die das beschaffende Unternehmen gar nicht oder nur in geringem Maße beeinflussen kann. Dies sind zum Beispiel Währungsschwankungen oder ein ungewollter Technologietransfer. Für die Lieferantenauswahl ist es daher wichtig, dass die Zulieferer nicht den gleichen Risikotreibern mit denselben Eintrittswahrscheinlichkeiten und Effekten für das Unternehmen unterliegen, da ansonsten die positiven Wirkungen eines Dual- oder Multiple Sourcings verringert werden.

So ist beispielsweise ein Lieferantenportfolio mit vier Zulieferern, die ausschließlich aus einem Land mit volatiler Währung oder politischer Instabilität stammen, tendenziell weniger gut diversifiziert als ein Portfolio mit drei Lieferanten aus unterschiedlichen Ländern mit volatiler Währung.

Zur Erstellung eines diversifizierten Lieferantenportfolios empfiehlt sich die Ableitung lieferantenspezifischer Risikoprofile der Zulieferer. Um den Prozess der Herleitung dieser Profile systematisch zu gestalten, müssen zunächst mögliche Risikokategorien und -treiber identifiziert werden. Die Tabelle gibt eine Übersicht über die Risiken, die bei der Bildung von Lieferantenrisikoprofilen zu berücksichtigen sind.

Ökonomische Risiken
- Haftungsrisiko (z.B. durch Patentverletzungen)
- Kompetivitätsrisiko (z.B. Fähigkeit des Lieferanten, weiterhin im Wettbewerb zu bestehen)
- Insolvenzrisiko, Strategisches Risiko (konträre strategische Zielsetzungen von Lieferant und Abnehmer)

Ökologische Risiken
- Klassisches ökologisches Risiko (z.B. Gefahr durch Nichtbeachtung von Umweltstandards)
- Elementarschaden-Risiko (z.B. Naturkatastrophen oder extreme Witterungsbedingungen)

Prozess- und Systemrisiken
- Technologierisiko (z.B. Unfähigkeit des Lieferanten, technologische Neuerungen umzusetzen)
- Qualitätsrisiko (z.B. hoher Ausschuss beim Lieferanten)
- IT- / Systemrisiko (z.B. Ausfall der IT-Struktur des Lieferanten)
- Produktdesignrisiko (z.B. ungenaue Beachtung der Produktspezifikationen)

Logistische Risiken
- Risiko der Unterlieferanten (z.B. Lieferanten aus Krisenregionen)
- Lagerbestandsrisiko (z.B. hohe und schnell veralternde Lagerbestände)

- Kapazitätsrisiken (z.B. fehlende Flexibilität bei starkem Anstieg der Nachfrage)
- Bestellflexibilitätsrisiko (z.B. Trägheit bei Variantenanpassungen)
- Lieferfristrisiko (z.B. unberechenbarer Transportweg)

Die Autoren



Prof. Dr. Wolfgang Stölzle – Vorsitzender Direktor Kühne-Institut für Logistik, Universität St.Gallen



Dipl.-Kfm. Phillip Kirst, MBA – Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Kühne-Institut für Logistik, Universität St.Gallen

(In Anlehnung an: Eberle A. (2005), S. 77.)

Um die Risikoprofile der Lieferanten untereinander vergleichbar zu machen, müssen die verschiedenen Risikotreiber, die auf einen Lieferanten wirken, bewertet werden. Dies kann durch eine subjektive Abschätzung erfolgen, bei der die negativen Auswirkungen eines Risikotreibers auf das Unternehmen nach der Intensität (z.B. 1 bis 5, negativer Einfluss bis starker negativer Einfluss) getrennt von den Eintrittswahrscheinlichkeiten (z.B. 1 bis 5, sehr unwahrscheinlich bis sehr wahrscheinlich) bewertet werden. Durch die Multiplikation der beiden Werte wird eine Risikokennziffer für den betrachteten Risikotreiber (z.B. Insolvenzgefahr) abgeleitet. Die verschiedenen Kennziffern lassen sich ihrerseits zu einer lieferantenspezifischen Gesamtrisikokennziffer summieren.

Das am Textende stehende Beispiel zeigt das Risikoprofil zweier Lieferanten anhand ausgewählter Risikotreiber. Bei beiden Lieferanten handelt es sich um Hersteller von komplexen Spritzgussteilen. Lieferant A liegt in Land X, Lieferant B in Land Y.

Exemplarisch sind vier verschiedene Risikotreiber dargestellt, die jeweils unternehmensindividuell bewertet wurden. Durch Addition der Risikokennzahlen der Risikotreiber eines Unternehmens erhält man die lieferantenspezifische Risikokennziffer. Wie die Ausprägung der Risikokennziffer bei den einzelnen Lieferanten zu interpretieren ist, ob sie etwa ein hohes oder ein geringes Lieferantenrisiko widerspiegelt, muss das beschaffende Unternehmen individuell und in Relation zu den anderen bewerteten Lieferanten bestimmen. Im Beispiel liegt sie bei beiden Zulieferern bei 58, wodurch die Lieferanten hinsichtlich ihres Risikos als gleichwertig eingestuft werden.

Um bei der Bildung eines Lieferantenportfolios den gewünschten risikoreduzierenden Effekt durch Diversifizierung zu erlangen, kommt es jedoch nicht nur auf die Ausprägung der Gesamtrisikokennziffer an, sondern auf die Unterschiedlichkeit der Risikosensibilität bei den verschiedenen Risikotreibern. Hätten die bewerteten Risiken des Lieferanten A die gleichen Koordinaten wie die von Lieferant B, so würden beide Lieferanten auf Umweltveränderungen in gleicher Weise und Intensität reagieren. Im dargestellten Fall sind die Ausprägungen der verschiedenen Risikotreiber jedoch unterschiedlich, so dass die Unternehmen zwar eine ähnliche Risikostruktur besitzen, diese jedoch nicht deckungsgleich ist.

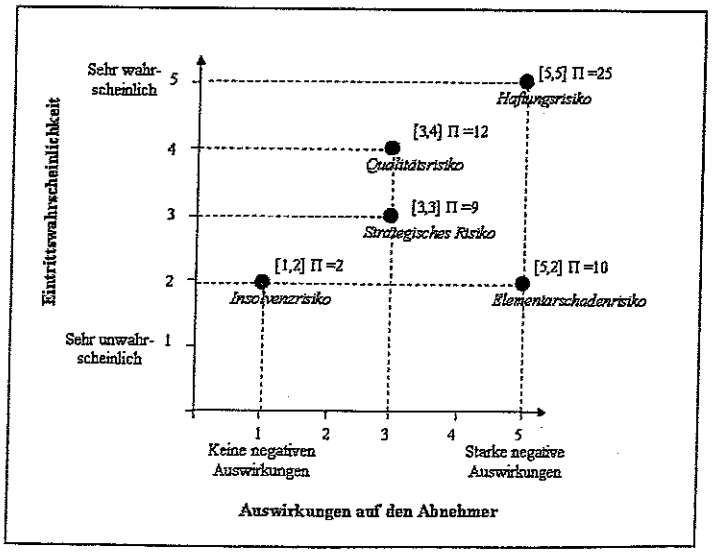
Um ein effektives Multiple Sourcing zur Risikoreduktion bei der Beschaffung in LLCs einzusetzen, sollten daher zur Bildung des Lieferantenportfolios Lieferanten berücksichtigt werden, die hinsichtlich ihres Risikos nicht bzw. nur geringfügig korrelieren. Wird dieser Aspekt systematisch bei der Auswahl der Lieferanten berücksichtigt, kann dadurch insgesamt das Risiko in der Beschaffung reduziert werden. Ein unter solchen Gesichtspunkten zusammengestelltes Lieferantenportfolio hat zudem den Vorteil, dass bei bestehenden Multiple-Sourcing-Strategien verstärkt auf niederpreisige Risikolieferanten zurückgegriffen werden kann, da eine gezielte Inkaufnahme von bewusst wahrgenommenen Risiken das Gesamtrisiko innerhalb eines Lieferantenportfolios zu senken vermag.

Prof. Dr. Wolfgang Stölzle
Dipl.-Kfm. Phillip Kirst

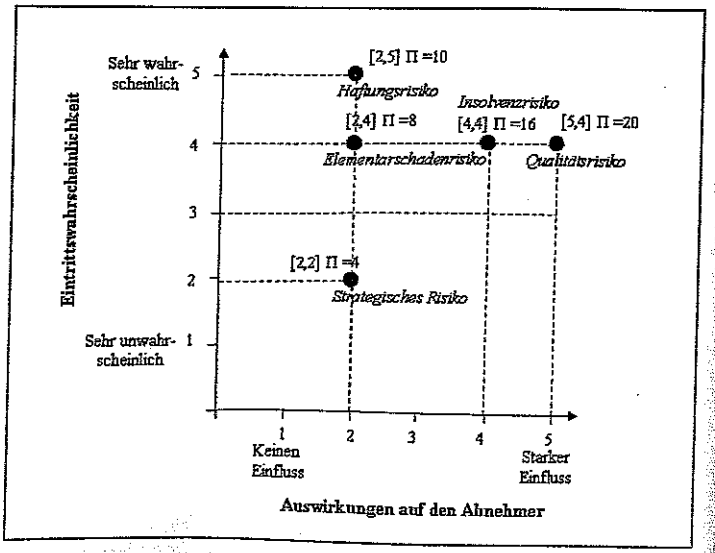
Portrait

Das Kühne-Institut

Das von Prof. Wolfgang Stölzle geleitete Kühne-Institut für Logistik an der Universität St. Gallen bildet eine internationale Plattform für den wissenschaftlichen und praxisbezogenen Dialog im Bereich Logistik, Beschaffungsmanagement, Supply Chain Management und Verkehr. Die Themenschwerpunkte im Bereich Beschaffung liegen in der Strategieentwicklung für Purchasing Performance Excellence, dem Management von beschaffungsseitigen Risiken sowie dem Supplier Relationship Management.
Weiterhin ermöglicht das durch die Kühne-Stiftung geförderte Institut eine umfassende Aus- und Weiterbildung für Führungskräfte, den Wissenschaftsnachwuchs und Studierende. Dazu gehört auch das zusammen mit der TU Berlin angebotene Executive MBA-Studium in Logistikmanagement, das berufsbegleitend Führungskräften mit innovativen Lehr- und Lernformen Themen des General Managements und des Logistikmanagements vermittelt und damit Entscheidungsträger auf die Herausforderungen in internationalen Wertschöpfungsketten vorbereitet.



China



Rumänien