

Prof. Dr. Robert Fieten

**Leiter Management-Forschungs-Team, Köln und
Universidad Alacalá de Henares (Madrid)**

robert.fieten@netcologne.de

Value Sourcing

**- Neues Schlagwort oder neue
Herausforderung für den strategischen
Einkauf? -**

2008

Das Jahr der Risiken

- Bleibt China auch nach Olympia ein sanfter Tiger?
- Wie wird Putin Russland weiter kontrollieren?
- Wer übernimmt im Kampf um die Rohstoffe die Macht?
- Bekommt die Welt den Klimawandel in den Griff?
- Zieht die Finanzmarktkrise die Welt in die Rezession?

Der große Ausblick mit Interviews, Reportagen, Analysen. SEITEN 2 bis 32



Eine alte Weisheit zum Einstieg

**Die Menschen verstehen nicht,
welch große Einnahmequelle in der
Sparsamkeit liegt.**

(Marcus Tullius Cicero)

... und eine neue Weisheit gleich hinterher

2008: Das Jahr des Value Sourcing!

**Der strategische Einkauf muss es in
einem schwierigeren Umfeld für
unsere Industrie richten!**

Gliederung

- **Die aktuelle Herausforderung: Materialkostensenkung, Qualitätssteigerung und Sicherung der Verfügbarkeit: Geht das heute zusammen?**
- Situation der Beschaffungsmärkte: Steigende Preise, Lieferengpässe und lange Lieferzeiten auch in 2008?
- Neue Wege des Lieferantenmanagements: Von der Supply Chain zum Supply Network

Was der strategische Einkauf heute leisten soll

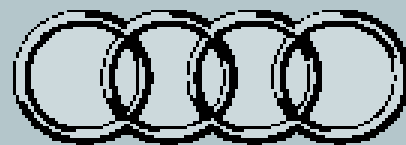
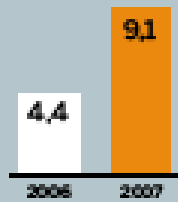
- Optimierung des Ergebnisbeitrags aus Material/fremdbezogenen Leistungen zur Verbesserung der operativen Marge durch optimierte Total Costs of Ownership (**Einkauf ist Margenmotor**);
- Senkung des Capital Employed durch neuartige Formen der Zusammenarbeit mit Lieferanten (**Einkauf ist Liquiditätsverbesserer und Bilanzentlaster**);
- Absicherung des Unternehmens gegen Verfügbarkeits-, Qualitäts- und Margenrisiken (**Einkauf ist Risikomanager und Cash-Flow-Stabilisator**);
- Zufluss von innovativen Vorprodukten und Leistungen der Zulieferer (**Einkauf ist Innovationsmotor**).

Was ist Value Sourcing?

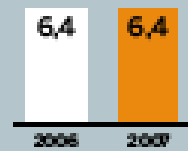
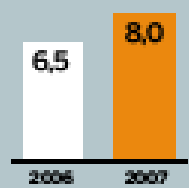
- Strategischer Einkauf, der gezielt Einfluss nimmt auf die Bottom Line (**Verbesserung der Kostensituation**);
- Strategischer Einkauf, der gezielt Einfluss nimmt auf die Top Line (**Verbesserung der Ertragssituation durch hohen Kundennutzen: The limit is the sky.**);
- Strategischer Einkauf, der die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes im Fokus hat (**mehr und stabile EBITDA, weniger Capital Employed**).

Mercedes liegt vorn

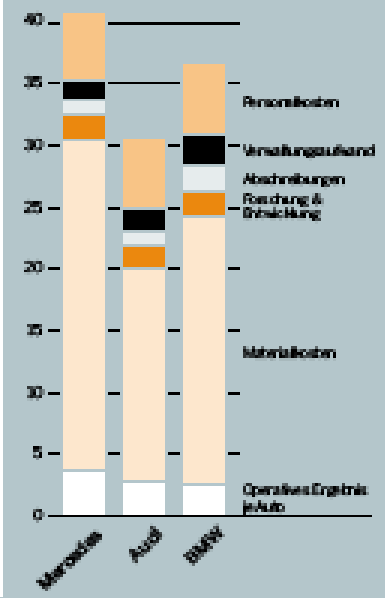
Renditeentwicklung* der Premiumhersteller in Prozent



Audi



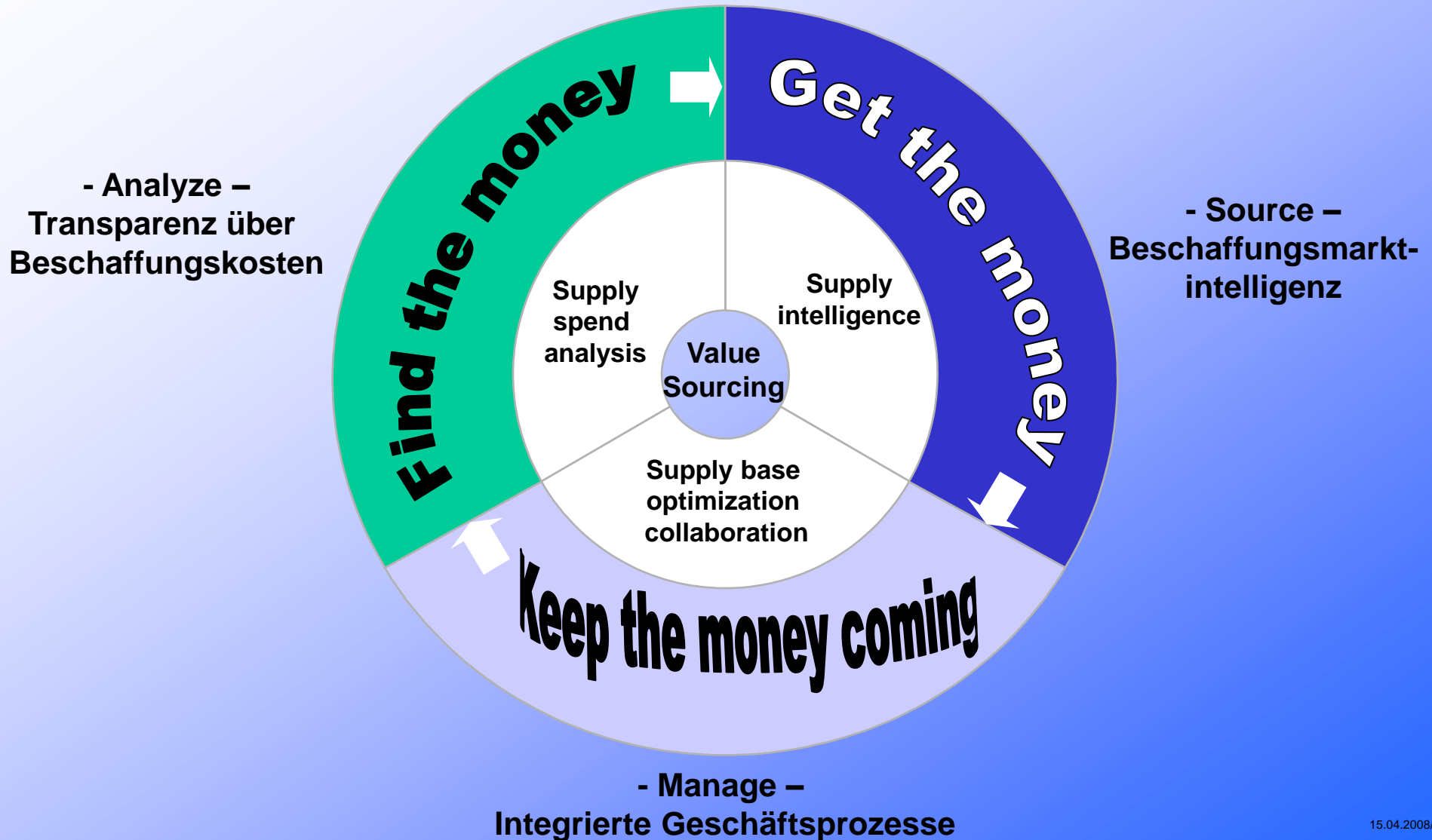
Kostenstruktur in Mrd. Euro



BMW AG | Total profit margin of 6.4% (2007) (see the information)

Handelsblatt 088/08
04. April 2008

Value Sourcing versus Supplier Squeezing



Was sind die aktuellen strategischen Schwerpunkte im Einkauf?

- Suche nach den besten und innovativsten Lieferanten in der ganzen Welt!
- Verfügbarkeit und Lieferflexibilität sichern – keineswegs trivial!
- Qualität der Zulieferungen weltweit sicherstellen!
- Statt rigorosem Cost Cutting (Geiz ist geil) geht es heute um intelligentes Cost-Engineering zusammen mit Technik und Lieferanten!
- Erhöhung der Materialeffizienz!
- Risiken managen! Vorbeugen gegen Ausfall von wichtigen Lieferanten!
- Mehr natürliches Hedging gegen Dollarschwäche!

Sourcing in Schwellenländern – die Ultima Ratio?

- Qualitätssicherung aufwändig!
- Stark steigende Logistikkosten wegen des hohen Ölpreises von mehr als 100\$ pro Barrel!
- Hohe Bürokratiekosten! Schlechte Logistikinfrastruktur!
- Fachkräftemangel an allen Standorten und rapide steigende Lohnkosten!
- Ausfallrisiko von Zulieferern aus Schwellenländern schwer einschätzbar!
- Imagenachteile, sofern Sozial- und Umweltstandards von Zulieferern aus Schwellenländern nicht eingehalten werden!
- Ergo: Nicht Low-Cost-Country-Sourcing sondern Best-Cost-Country-Sourcing auf Basis eines intelligenten Supply-Chain-Management ist angesagt!

Ein Wort zu Mittel- und Osteuropa

- Löhne steigen in Polen, Tschechien, Slowakei und Ungarn schneller als in Deutschland und gehen sukzessiv in Richtung westeuropäisches Niveau!
- Facharbeiter und Techniker sind in neuen EU-Beitrittsländern knapp und viele wandern aus!
- Lohnintensive Fertigung wandert weiter an Standorte wie Rumänien, Bulgarien, Ukraine, Serbien und Russland! Markt- und Kostenüberlegungen spielen eine Rolle!
- Aber: Zusätzlicher Aufwand bei der Integration der neuen Lieferanten ist nicht zu unterschätzen! Standards beschleunigen den Prozess!

Gliederung

- Die Herausforderung: Materialkostensenkung, Qualitätssteigerung und Sicherung der Verfügbarkeit: Geht das heute zusammen?
- **Situation der Beschaffungsmärkte: Steigende Preise, Lieferengpässe und lange Lieferzeiten auch in 2008?**
- Neue Wege des Lieferantenmanagements: Von der Supply Chain zum Supply Network

Aktuelle Situation der Beschaffungsmärkte

- Rohstoff- und Energiepreise sind seit 2001 massiv gestiegen! Starker Euro wirkt als Preisdämpfer!
- In den letzten Monaten hohe Volatilität bei NE-Metallen!
- Schwache Position der Einkäufer bei Stahl, Industriemetallen und Kunststoffen sowie Energie! Preise bleiben vorerst hoch und belasten weiterhin Ergebnis und Bilanzen!
- Materialkostensteigerungen können insbesondere von mittelständischen Unternehmen nur zum Teil weitergegeben werden an die Kunden!
- Temporäre Materialengpässe und verlängerte Lieferzeiten wegen guter Auslastung der Lieferanten! Problem der Verfügbarkeit und Allokation!

Rogers International Commodities Indices, tgl., ab 31.7.1998

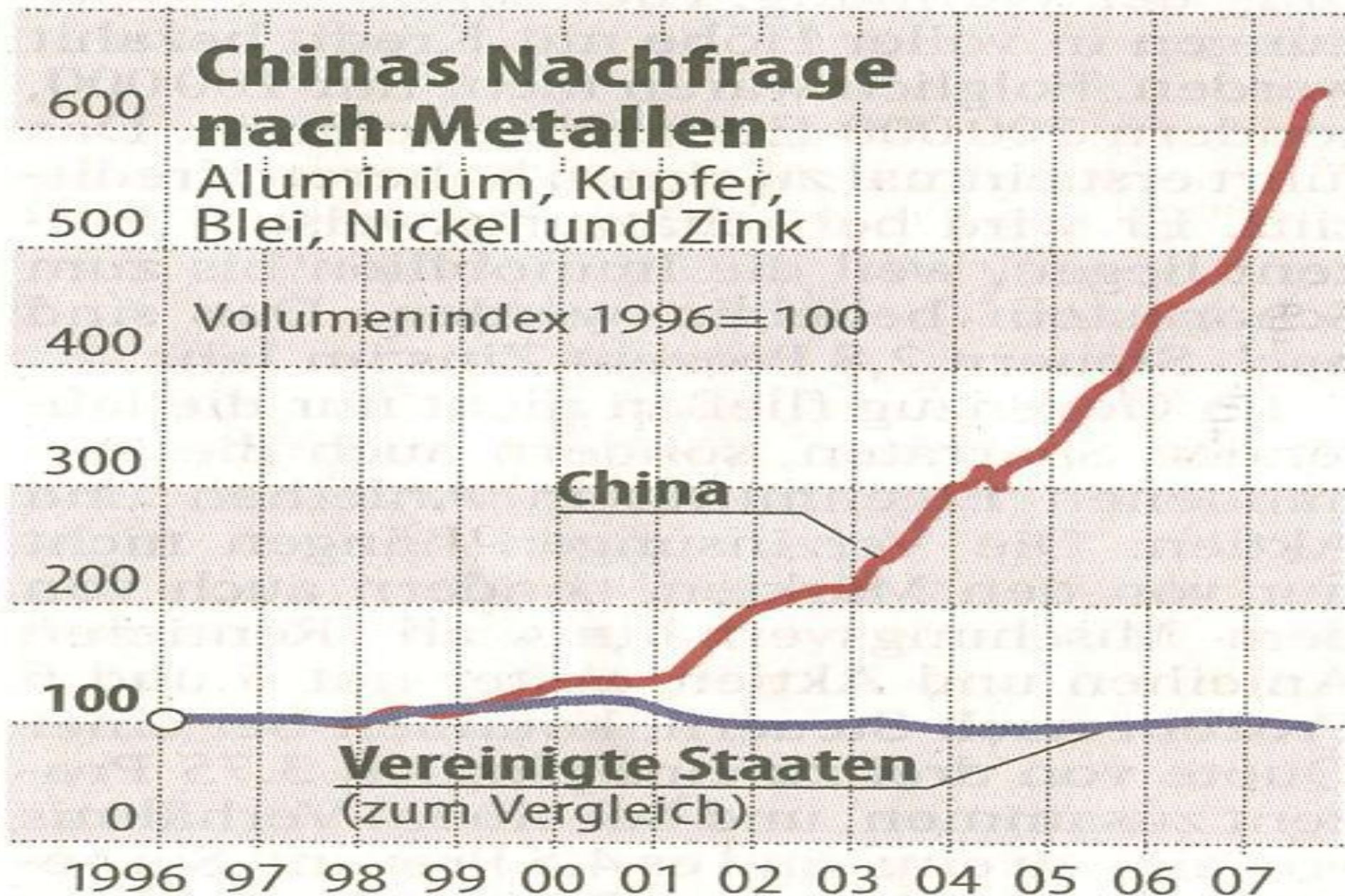
Stand: 27.12.2007



Chinas Nachfrage nach Metallen

Aluminium, Kupfer, Blei, Nickel und Zink

Volumenindex 1996=100

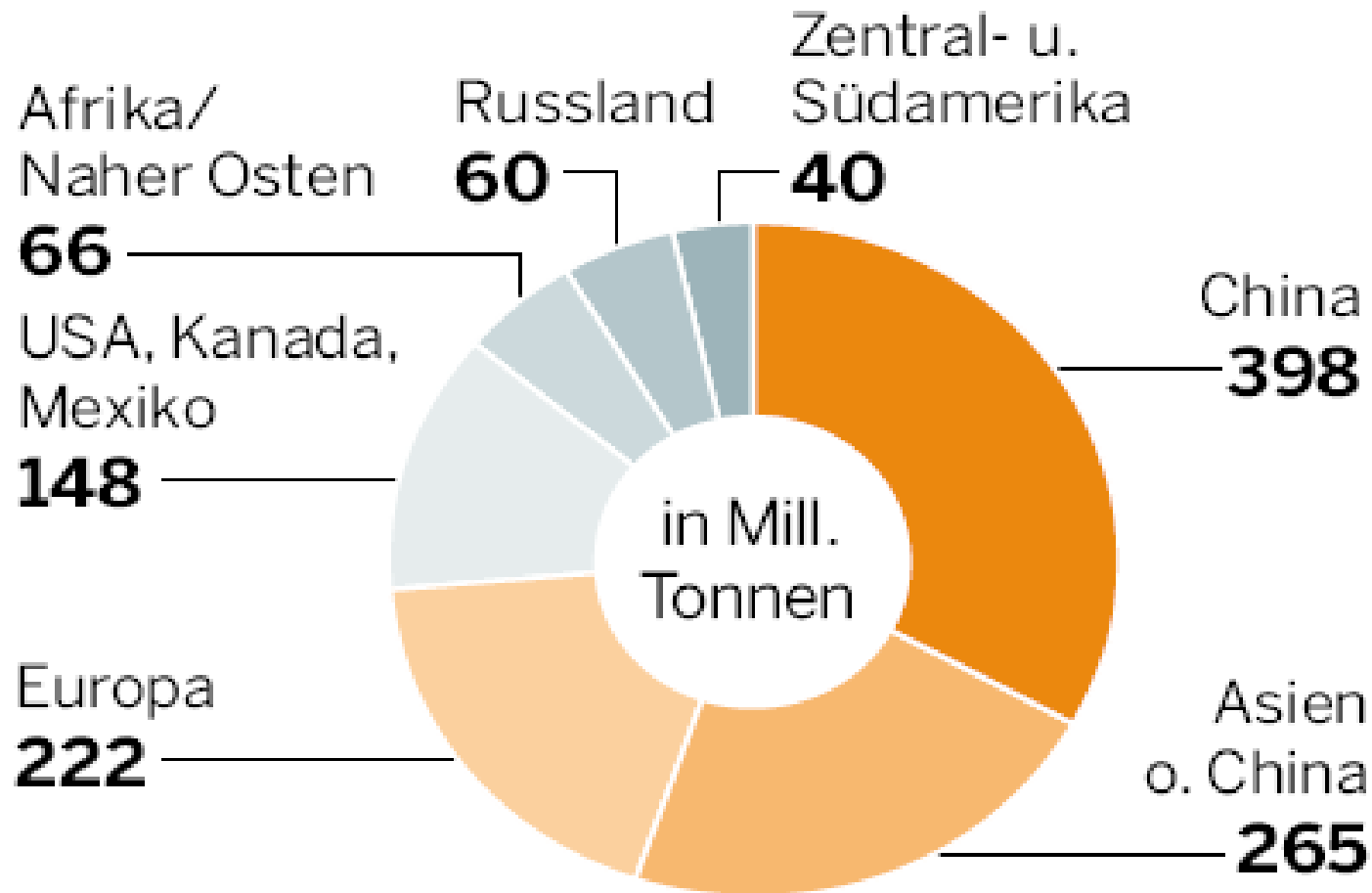


Quelle: Goldman Sachs

F.A.Z.-Grafik Niebel

Stahlverbrauch weltweit

2007 gesamt: 1198 Mill. Tonnen

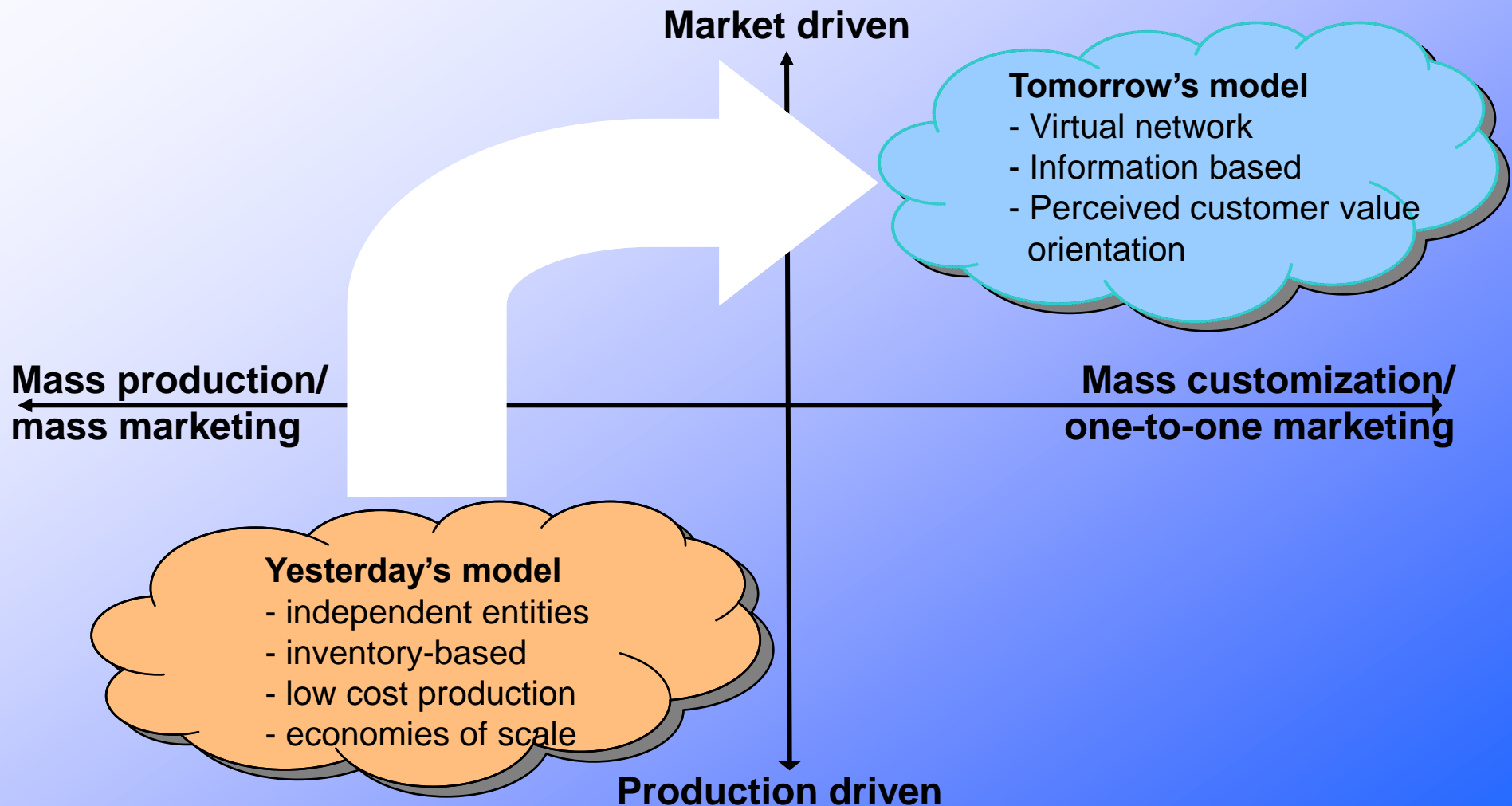


Handelsblatt | Quelle: IISI

Gliederung

- Die Herausforderung: Materialkostensenkung, Qualitätssteigerung und Sicherung der Verfügbarkeit: Geht das heute zusammen?
- Situation der Beschaffungsmärkte: Steigende Preise, Lieferengpässe und lange Lieferzeiten auch in 2008?
- **Neue Wege des Lieferantenmanagements: Von der Supply Chain zum Supply Network**

The Business Model of the Future

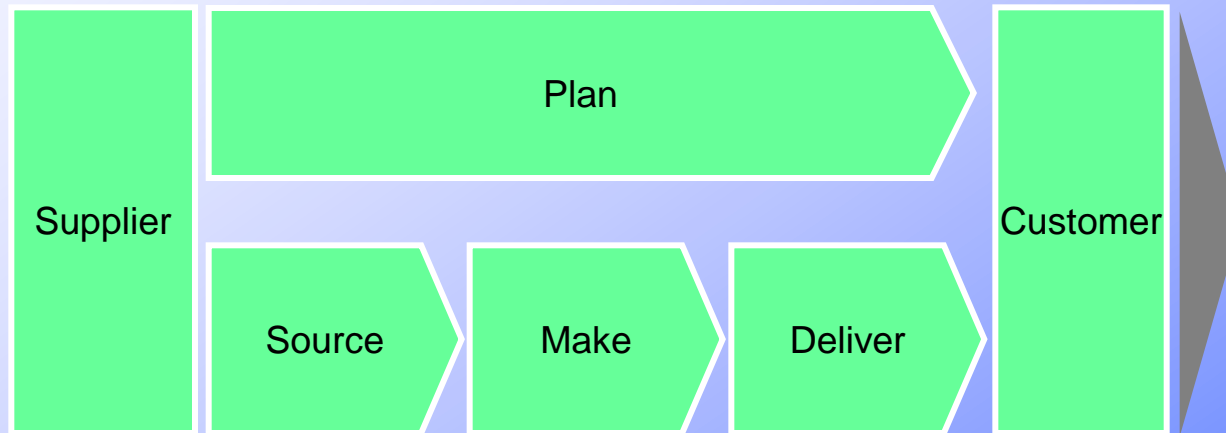


Konsequenzen für das Lieferantenmanagement: Agile Netzwerke knüpfen!

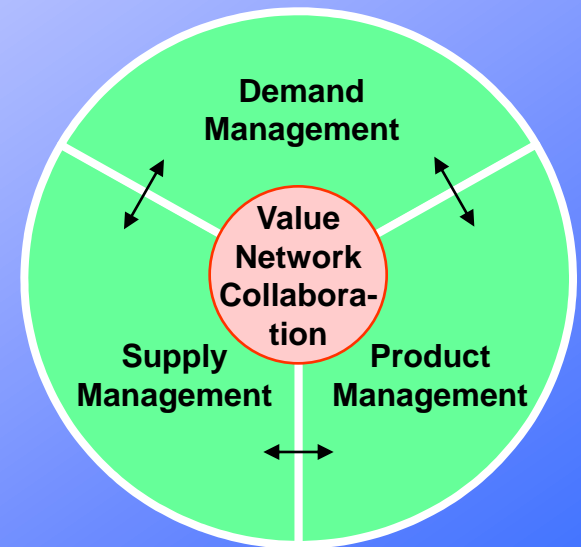
- Qualitätsoffensiven mit internationalen Lieferanten starten!
- Zuverlässige Lieferquellen erschliessen und binden!
- Risikomanagement perfektionieren, um Lieferantenausfälle zu minimieren!
- Innovationspartnerschaften mit Lieferanten stärken!
- Intelligente Logistiklösungen für niedrige Total Costs of Ownership entwickeln!
- Mit Zulieferern und Technik Initiativen für höhere Materialeffizienz starten!
- End-to-End-Integration: Extended Enterprise auf Basis klar definierter, standardisierter Prozesse und Easy-Access-Plattformen!

Shift to Next Generation Value Network Management

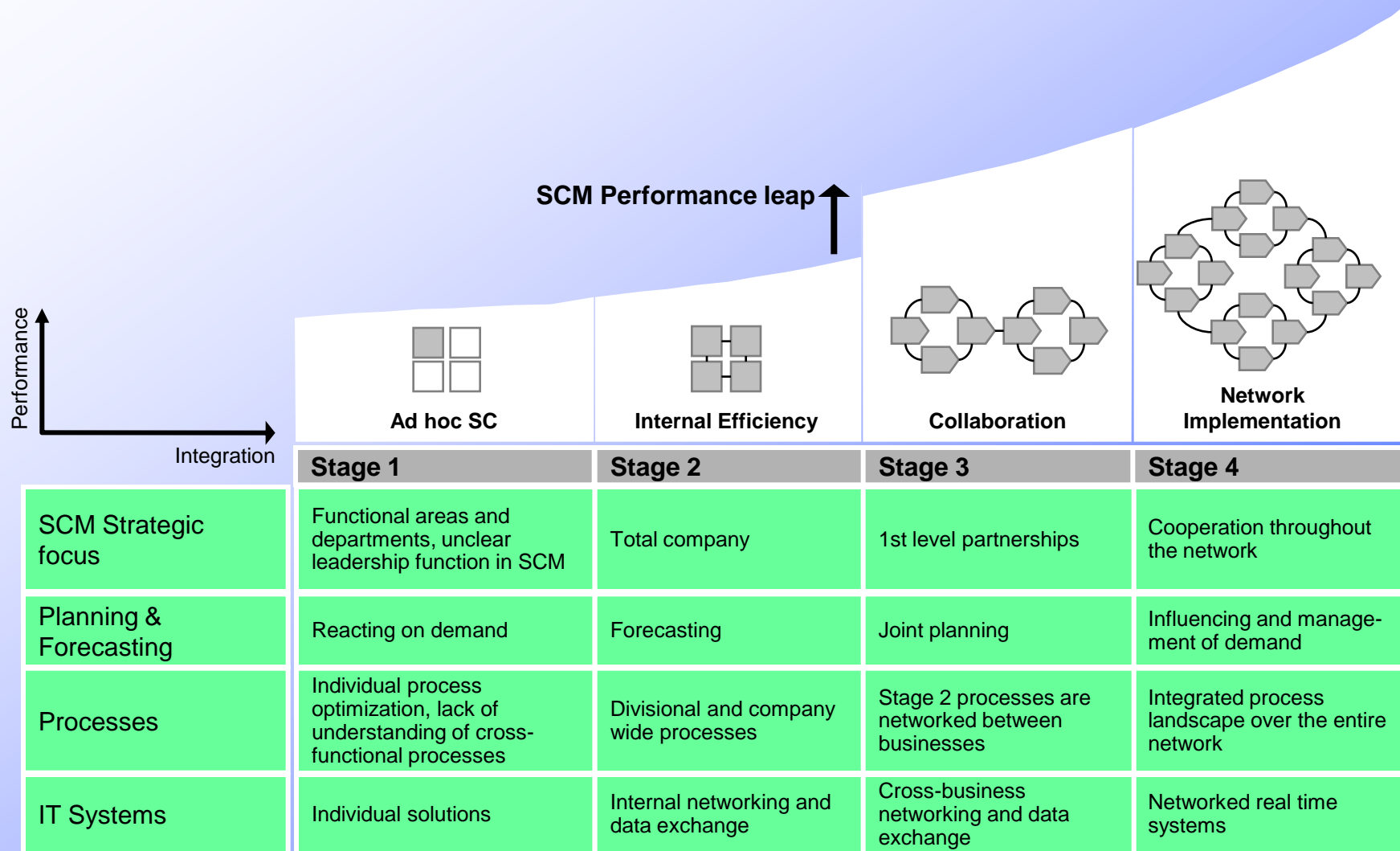
Linear, unidirectional Supply Chain



**3 levels model
Next Generation Value Network**



SCM Maturity Model



Overall targets for End-to-End-Integrated Supply Network Solutions *

Consistent IT solutions ww

→ Process standardization &
harmonizing IT-Systems

Eliminate IT island solutions

→ Application architecture

Workflow orientation

→ 'My www.amazon.com dream'



**Integrated
Supply Network
Solution**

Nur intelligente Geschäftsmodelle unterstützen Value Sourcing!

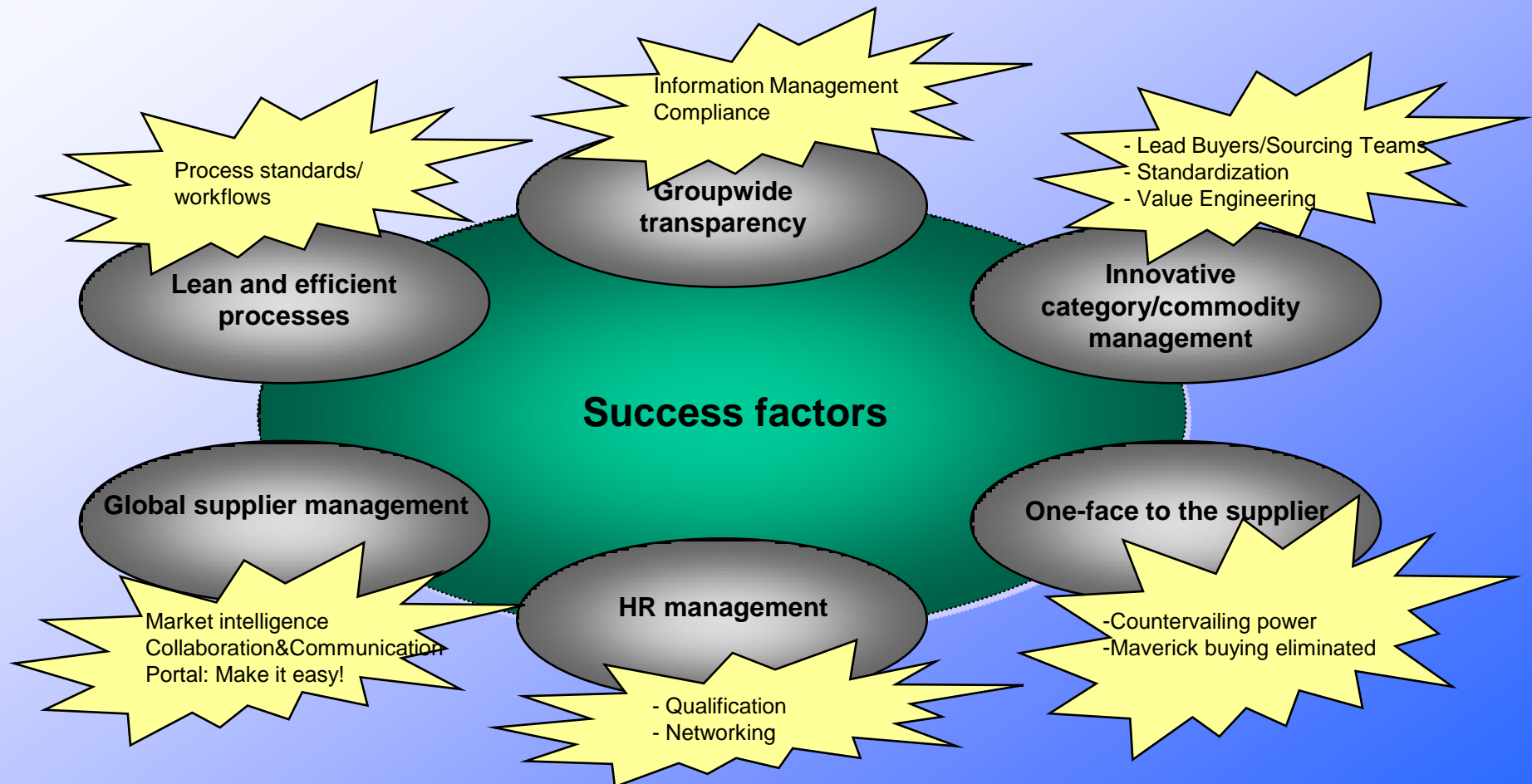
Symbiose der Intelligenz in den Köpfen und der ICT als Intelligenzverstärker



Schlüsselfragen für Sie:

- Wie nutzen wir das Gold in den Köpfen von Einkauf, Technik und Lieferanten?
- Nutzen wir moderne IT-Lösungen als Intelligenzverstärker?
- Wie gut ist unser Wissen über Kunden und Lieferanten und den Zugang zu diesen strukturiert?
- Haben wir Informationspatchwork oder eine einheitliche digitale Informationsbasis als Backbone?
- Überwinden wir die Insellösungen ("Silos") auf einer einheitlichen Geschäftsprozessplattform?
- Schaffen wir die End-to-End-Integration?

Worauf es ankommt: Eine neue schlagkräftige Einkaufsorganisation



Zum Abschluss

**Phantasie ist alles:
Es ist die Vorschau auf kommende
Ereignisse des Lebens.**

(Albert Einstein)