

Business Cases in der Nutzfahrzeugindustrie für neue Beschaffungsmärkte

Ausgangssituation und Zielsetzung

Das TCW erarbeitete gemeinsam mit einem europäischen Nutzfahrzeughersteller eine Systematik zur Ermittlung des Global Sourcing Potentials und zur Verifizierung der Business Cases in den Märkten China, Indien und Osteuropa. Folgende Prämissen waren dabei zu beachten:

- Die Produktionsstandorte sind bereits definiert.
- Die Zielmärkte basieren auf grundsätzlich verschiedenen Kundenwünschen.
- Die Local Content-Vorschriften sind von Absatzmarkt zu Absatzmarkt unterschiedlich.

Vorgehensweise

Zur Beantwortung dieser Frage wurde ein Modell erstellt, das auf Basis der aktuellen Kosten- und Risikosituation am derzeitigen Produktionsstandort die Kosten- und Risikosituation in zukünftigen Produktions- und Einkaufsländern ermittelt. Zunächst wurden die zu untersuchenden Komponenten detailliert analysiert. Die Kostenstruktur der Komponenten im existierenden Supplier Footprint, die Versorgungsrisiken sowie die maßgeblichen Produktionstechniken wurden erfasst, um den Status Quo als Referenzbasis abzubilden. Danach wurde die Kosten- und Risikosituation jedes in Frage kommenden Produktions- und Absatzmarktes erfasst. Die Daten wurden aus einer laufend aktualisierten TCW Global-Sourcing Datenbank entnommen. Diese enthält unter anderem eine Beurteilung der Länder bezüglich der Materialkosten, der Maschinenkosten inklusive der Instandhaltungskosten und Maschinenverfügbarkeiten, der Arbeitskosten sowie der Produktivitäten, den relevanten Logistikkostenindex, den Qualitätsindex sowie einen Indexwert für die Entwicklung der Overhead-Kosten. Die Informationen der ersten beiden Schritte wurden kombiniert, um länderspezifische Komponentenpreise zu erhalten. Ferner wurden im Modell unterschiedliche Produktionsszenarien, charakterisiert durch spezifische Automatisierungsgrade, berücksichtigt. Damit wurde der Möglichkeit der Substitution von Anlagenkapazitäten durch erhöhten Personaleinsatz in Niedriglohnländern Rechnung getragen. Zusätzlich werden die komponenten- sowie die länderspezifischen Risikoelemente kombiniert. Ergebnis ist eine Rangreihung von Komponenten-/ Länderkombinationen bezüglich der Kosten- und Risikosituation.

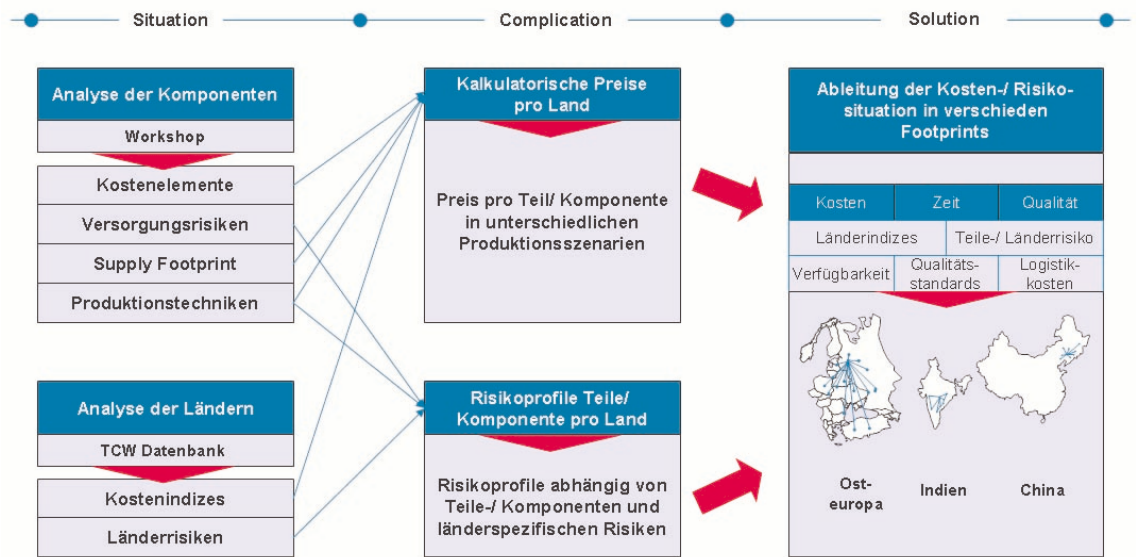


Abbildung 1: Vorgehensweise beim Global Sourcing Assessment

Ergebnisse

Die durch das Modell abbildbare Rangreihung von Produktions- und Beschaffungsquellenländern ermöglichte die Ermittlung eines optimierten zukünftigen Supplier Footprints unter Berücksichtigung von Kosten-, Qualitäts- und Risikoaspekten. Die Darstellung dieser Footprint-Szenarien leitet den Einkauf bei der Suche nach leistungsfähigen Lieferanten in den zu erschließenden Märkten und Regionen. Potentielle Lieferanten in den Zielregionen wurden aus TCW-Datenbanken ermittelt und zur Auditierung freigegeben.

Auf dieser Basis konnten die Business Cases vollständig überarbeitet und ein Auditierungskonzept für zusätzliche Lieferanten erarbeitet werden. Ergebnis ist ein kosten- und risikooptimierter Supplier Footprint in den Zielmärkten China, Indien und Osteuropa