

Megatrends in der Beschaffung

Globaler Einkauf 2020 | Rohstoffe und Ressourcen

Die Herausforderungen für Unternehmen, mit dem hohen Veränderungstempo auf den weltweiten Märkten Schritt zu halten, nehmen weiter zu. Während die einen noch versuchen, ein »Sourcing« in China aufzubauen, um die Fertigung in Deutschland kostenmäßig konkurrenzfähig zu halten, haben andere im Reich der Mitte bereits Produktionen mit ganzen »Supply Chains« errichtet. Wer die Weichen falsch stellt, könnte auf Jahre hinten liegen oder völlig abgekoppelt werden. Dabei geht es nicht mehr nur um Absatz und Kosten, sondern genauso darum, ob, wo, von wem und wie man künftig Rohstoffe beziehen kann.



Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

Wir tendieren ja grundsätzlich immer noch dazu, die Welt so zu sehen, wie sie bis gestern war: Deutschland und Westeuropa neben den USA als die bestimmenden Wirtschaftsmächte mit starken Heimatwährungen und funktionierenden Finanzsystemen. Dafür steht auch das viel benutzte Schlagwort des Exportweltmeisters. Die westliche Hemisphäre gab Werte und Geschäftsgebaren lange Zeit vor, während sich der Rest der Welt mehr oder weniger anzupassen hatte.

Nun löst uns ein Land als Exportweltmeister ab, das von einer kompromisslosen und hinsichtlich seiner sozialer Belange teils willkürlichen Parteidiktatur regiert wird. Zusammen mit den anderen Staaten Süd- und Südost-Asiens wird in dieser Region bereits ein Viertel der Weltwertschöpfung erzeugt. Die geplante Freihandelszone Chinas mit den Ländern des ASEAN, bei der die Zölle auf 90 % aller Waren entfallen sollen, würde einen Markt und eine Produktionsmacht von 3,2 Mrd. Menschen entstehen lassen. Nehmen wir Indien und andere Länder der Region hinzu, sind es nicht nur fast 4,5 Mrd. Menschen,

sondern angesichts der sehr jungen Bevölkerung auch das für die nächsten Jahrzehnte stärkste Angebot an Arbeitskräften der Welt.

Dabei wäre es völlig verfehlt, hier nur an »billiges« Personal und an einfache Produkte zu denken. In China und Indien verlassen heute schon Jahr für Jahr jeweils mehrere hunderttausend Absolventen die Hochschulen. Sollten nur 10 % davon deutschen Standards genügen, wäre dies immer noch mehr als wir insgesamt hervorbringen.

Viele Unternehmen haben bereits auf diese Fakten reagiert. Schließlich führt kein Weg daran vorbei, in Megamärkten nicht nur zu verkaufen, sondern auch zu produzieren sowie dort auch die Versorgung mit Material und Teilen zu lokalisieren. Die Gründe sind vielfältig. Neben prohibitiven Zollsätzen, die stets die im Aufbau befindliche Wirtschaft in diesen Ländern schützen sollen, sind dies natürlich angesichts der oft begrenzten Kaufkraft Kostengründe. Zugleich aber tritt der Faktor »lokales Design« in den Vordergrund. Andere Kulturen verlangen meist auch andere Produkte, sofern es nicht um typische westliche Imageartikel geht. Inzwischen werden aber selbst Fast-food-Produkte genauso dem lokalen Geschmack angepasst wie teure Kosmetik.

Deutsche Maschinenbauer, die aus der Geschichte lernen (Beispiel Japan), verlegen die Fertigung ihrer unteren bis mittleren Linien in diese Märkte und bleiben mit ihren Hightech-Maschinen, solange sie können, daheim. Dafür werden Automobile fast aller Marken längst in China, dem Land mit dem global größten Absatzmarkt, vor Ort gebaut.

Abzusehen ist, dass die Blöcke der »neuen Triade« Asien, der NAFTA-Raum (USA, Kanada, Mexiko) sowie der erweiterte EU-Raum, inklusive Balkan, Türkei und Nordafrika, autarker werden. Der heutige welt-

ASEAN (»Association of South East Asian Nations«)



Der Verband südostasiatischer Staaten (ASEAN) wurde 1967 in Bangkok gegründet. Mitglieder sind Brunei, Indonesien, Kambodscha, Laos, Malaysia, Myanmar, die Philippinen, Singapur, Thailand und Vietnam. Einschließlich der Ziele Wettbewerbsfähigkeit, ausgeglichene wirtschaftliche Entwicklung und Integration in die Weltwirtschaft strebt ASEAN bis 2015 eine Wirtschaftsgemeinschaft mit einem gemeinsamen Markt für Güter, Dienstleistungen, Kapital und Arbeit an. Außerdem soll durch Zollsenkungen eine Freihandelszone, die »ASEAN Free Trade Area« (AFTA), eingerichtet werden. Die ASEAN-Charta, die Mitte Dezember 2008 in Kraft trat, gab der Kooperation in den Bereichen Politik, Sicherheit, Kultur und Gesellschaft neue Impulse. Die Charta bildet die Grundlage der Weiterentwicklung der Staatengemeinschaft und verleiht ASEAN Rechtspersönlichkeit. Zudem enthält sie das Bekenntnis der ASEAN-Staaten zur Rechtsstaatlichkeit, Demokratie und guten Regierungsführung und sie sieht die Bildung eines Menschenrechtsorgans vor. Die Einrichtung eines Gremiums von Ständigen Vertretern der ASEAN-Staaten in Jakarta ist ein Schritt zur institutionalisierten Zusammenarbeit. Drittstaaten ist es nun möglich, Botschafter bei der ASEAN zu akkreditieren. Für Deutschland nimmt diese Funktion der Amtsträger in Indonesien wahr.

Quelle: Auswärtiges Amt, Berlin, 2010



Grand Hyatt Hotel • Jakarta (Indonesien)

weite Warentourismus wird sich mehr auf diese Zentren fokussieren, und zwar nicht nur wegen wieder steigender und vermutlich bald schon wieder unangenehm hoher Logistikkosten und Kapazitätsprobleme.

Für die Beschaffung heißt dies, in der Globalisierung weltweite Strukturen aufzubauen, die Effektivität und Effizienz sichern. Viele, zumal mittelständische Unternehmen sind hier adressiert, wobei oft genug noch nicht einmal die Aufgabe, überall im Ausland für die heimische Produktion einzukaufen, professionell gemeistert wird. Heute gilt es freilich schon, eine internationale Einkaufsorganisation aufzubauen, und zwar mit effizienten Prozessen, Controlling und »Performance Measurement«, und das alles in der Regel ohne viel konkrete Erfahrung sowie vor einem stark unterschätzten interkulturellen Hintergrund. Zudem sind manche Unternehmer noch nicht bereit, deswegen in Ressourcen zu investieren. So wird im Einkauf einstweilen viel Geld verschenkt, obwohl man weiß, dass hier ein erheblicher Teil des Umsatzes wieder ausgegeben wird.

Zu allem Überfluss ist eine weitere Herausforderung zu bestehen, die alle anderen toppen könnte. Viel zu lange nämlich haben sich westliche Firmen und Regierungen auf freie Märkte verlassen. Der Glaube an die »unsichtbare Hand« von Adam Smith kann sich jedoch genauso als fatal erweisen wie die irriige Annahme, dass sich das internationale Bankensystem selbst reguliere. In der Theorie ist die Kurzsichtigkeit von Märkten seit langem bestens bekannt und wurde primär im Umfeld der nicht nachwachsenden Rohstoffe thematisiert, wobei man diese Forschungsrichtung und ihre praktische Be-

deutung leider in die Ecke »grüner Spinnereien« abgedrängt hat. Nun aber treffen die dort gemachten Aussagen mehr auf die Realität zu, als uns recht sein kann. Der Riesen hunger nach Rohstoffen in stark expandierenden Ländern, allen voran China, aber auch Indien, Brasilien und andere, ruft wegen der kaum erschlossenen Vorkommen rarer Erze Knappheit hervor. Dies hat die chinesische Regierung früh erkannt und sich Rohstoffvorkommen in Afrika (gegen großzügige Infrastrukturprojekte und Be-



Shenzhen • »Stock Exchange Building«

günstigungen) gesichert, was angesichts riesiger Devisenreserven leicht gefallen sein wird. Im Lichte von Beteiligungen an international agierenden Minenkonzernen werden nun die eigenen Vorkommen geschützt, indem man sie nur noch bedingt und bald vielleicht auch gar nicht mehr auf den Weltmarkt bringt. So fördert China heute schon 97 % aller »Seltene Erden«, die für viele innovative Produkte (IT, Elektronik, Rüstung, Windenergie) benötigt werden, während die USA und andere Staaten die Erze als strategische Reserve im Boden lassen. Die Erschließung kann also Jahre dauern. Ob die Ausbeute jemals auf den Weltmarkt gelangt,

sei dahingestellt, ebenso, ob die Klage der EU bei der WTO gegen China in dieser Sache Erfolg hat und ob ein Richterspruch in Fernost überhaupt beeindruckt. In jedem Fall aber dürften auch hier Jahre vergehen.

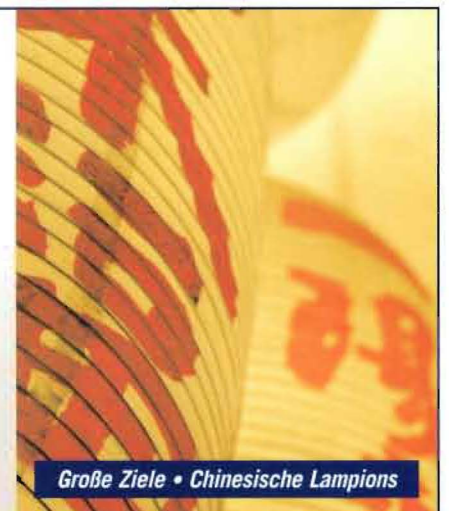
Zeitgleich werden in einem größeren Förderland für wichtige Rohstoffe, der DR Kongo, die Minen im Osten aus politischen Gründen stillgelegt. Während Japan die Erschließung einer Mine für »Seltene Erden« in der Mongolei fördert, überlegt die EU, ob sie ihre Entwicklungshilfe mit dem Zugriff auf Rohstoffe verknüpfen soll. Hier ist zwar in einem der typischen Willensbildungsprozesse bis 2020 die Festlegung einer gemeinsamen Vorgehensweise zu erwarten, die dann aber ebenso sicher nicht gelebt werden wird.

Die unternehmerische Entscheidung zugunsten einer weltweiten Wertschöpfungsstrategie wird insofern von der Implementierung einer ertragreichen »Supply Chain« mitbestimmt. Diese wichtigen Fragen wurden viel zu lange aus Sicht des Absatzmarkttings beantwortet. Moderne Einkaufsmanager verdienen auf Augenhöhe mit den anderen Führungskräften bei ihrer Geschäftsleitung Gehör. Die Gestaltung eines globalen Wertschöpfungsnetzwerks verlangt fachlich und unternehmerisch volle Aufmerksamkeit. Einkauf ist heute eine wesentliche, Profit generierende Funktion. Wer die Abteilung immer noch als »Bestellbude« missbraucht, wird ein blaues Wunder erleben. ■

*Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky,
Leiter Lehrstuhl BWL und Industrie-
betriebslehre, Universität Würzburg
und Direktor des Centrums für Supply
Management GmbH (CfSM), Estenfeld*

»Seltene Erden« | Beschreibung, Vorkommen, Abbau, Verwendungen

Metalle der »Seltene Erden« (SE) ▶ Die chemischen Elemente Scandium, Yttrium und Lanthan aus der dritten Nebengruppe des Periodensystems der chemischen Elemente sowie die auf das Lanthan folgenden Elemente Cer bis Lutetium, die alle in Form ihrer Oxide stets vergesellschaftet vorkommen. Sie wurden zunächst in einigen seltenen Mineralien gefunden, gehören tatsächlich aber nicht zu den ausgesprochen seltenen chemischen Elementen wie etwa Tantal. **Vorkommen** (in Tsd. Tonnen | prozentual) ▶ USA (13.000 | 13,2 %), Australien (5.400 | 5,5 %), Brasilien (48 | 0,0 %), China (36.000 | 36,5 %), GUS (19.000 | 19,3 %), Indien (3.100 | 3,1 %), Malaysia (30 | 0,0 %), Sonstige (22.000 | 22,3 %), Gesamtmenge (98.578 | 100 %) **Abbau** (in Tonnen) ▶ Brasilien (650), China (120.000), Indien (2.700), Malaysia (380) **Verwendungen** ▶ Yttrium (Radargeräte) Lanthan (Nickel-Metallhydrid-Batterien für Hybridautos) Praseodym Kräftige Magnete, etwa für Windkraftanlagen Neodym Ausgangsstoff für starke Permanentmagnete, unter anderem für kleine Mikrophone/Lautsprecher Samarium Ausgangsstoff für Permanentmagnete, unter anderem in Militär-Navigationssystemen Terbium ▶ Fluoreszenzstoff für Energiesparlampen Gadolinium ▶ Für Kernreaktoren, unter anderem in U-Booten und zur Schnellabschaltung



Große Ziele • Chinesische Lampions