

---

# Inhalt

---

8.2	Global Sourcing (ANDREAS R. VOEGELE, MICHAEL ZOLLENKOP) .....	587
8.2.1	Bedeutung von Global Sourcing .....	587
8.2.2	Strategisches Konzept des Global Sourcing.....	588
8.2.3	Implementierung von Global Sourcing .....	592
8.2.4	Ausblick .....	597

## 8.2 Global Sourcing

Global Sourcing als die bewusste Ausrichtung der Beschaffungspolitik eines Unternehmens an den internationalen Beschaffungsmärkten und die damit einhergehende weltweite Optimierung der Versorgung mit Waren und Dienstleistungen ist schon lange bekannt. Die Umsetzung steckt in Deutschland jedoch noch immer in den Kinderschuhen. Die zunehmende weltwirtschaftliche Verflechtung, die Verschärfung des Wettbewerbs und nicht zuletzt die gestiegenen technischen Möglichkeiten machen eine Entscheidung bzgl. Global Sourcing heute jedoch auch für mittelständische Unternehmen so aktuell wie nie zuvor. Im Folgenden werden daher die Bedeutung eines internationalen Einkaufs, seine strategische Konzeption sowie Möglichkeiten der Implementierung vorgestellt.

### 8.2.1 Bedeutung von Global Sourcing

Während deutsche Unternehmen ihre Marketing- und Vertriebsaktivitäten schon seit langem international ausrichten und als „Exportweltmeister“ global konkurrieren, ist der Auslandsanteil am Beschaffungsvolumen in vielen Branchen nach wie vor marginal. Die Intensität des internationalen Beschaffungsmarketings ist typischerweise gering, Suche und Auswahl internationaler Lieferanten erstrecken sich zumeist auf das angrenzende Ausland oder beschränken sich auf solche Anbieter, die von sich aus aktiv den deutschen Absatzmarkt bearbeiten. Eine durchgängige internationale Beschaffungsstrategie ist den meisten deutschen Unternehmen jedoch fremd.

Dabei lässt die Kombination verschiedener, im Folgenden beschriebener Faktoren gar keine Alternative zu einer Überprüfung des Beschaffungsverhaltens im Hinblick auf Global Sourcing.

In den vergangenen Jahren hat sich in vielen Entwicklungs- und Schwellenländern eine derart rasante wirtschaftliche Entwicklung vollzogen, dass mittlerweile auch High-Tech-Produkte, die einst als Domäne westlicher In-

dustrieländer galten, in ähnlicher Qualität auch in Fernost oder Südamerika gefertigt werden. Dies eröffnet zunächst völlig neue – und häufig in Preis-/Leistungs-Relation außerordentlich attraktive – Beschaffungsquellen bei Vorprodukten. Zusammen mit der zunehmenden Transparenz am Beschaffungsmarkt durch die Möglichkeit weltweiter Preisvergleiche via Internet sowie die Vollendung des Binnenmarktes in der EU setzt dies gerade deutsche Unternehmen massivem Wettbewerbsdruck aus. Angesichts der bevorstehenden Integration weiterer Staaten in die EU, der fortschreitenden Deregulierung des Welt Handels sowie der zunehmenden Nutzung des Internet im B2B-Bereich wird sich der Kostendruck noch verstärken.

Ferner zwingen die Internationalisierung der Kapitalmärkte und der damit verbundene Fokus auf den Shareholder Value die Unternehmensführung geradezu, ihre Fertigungstiefe zu überdenken und sich in ihrer Wertschöpfung auf die wahren Kernkompetenzen zu beschränken. Der Materialkostenanteil, der in vielen Branchen bereits jetzt über 50 % der Herstellkosten ausmacht, wird also weiter steigen. Das Einkaufs- und Beschaffungsmanagement wird somit zu einem wesentlichen strategischen Hebel für Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftssicherung – eine wirkliche Optimierung muss konsequenterweise in globalem Rahmen erfolgen.

Für kleine und mittlere Unternehmen bedeutet die skizzierte Konstellation die unbedingte Notwendigkeit, einkaufsseitig die Möglichkeiten der Globalisierung zu prüfen. Großunternehmen dagegen, die weltweit Produktionsstandorte unterhalten, sind i. d. R. bereits am internationalen Beschaffungsmarkt aktiv. Für sie besteht die Herausforderung neben einer Professionalisierung des Global Sourcing v. a. im Aufbau einer weltweiten Einkaufsorganisation; bei diesem logischen nächsten Schritt besteht noch erheblicher Nachholbedarf.

Unabhängig von Unternehmensgröße, Branchenzugehörigkeit oder hierarchischer Stellung in der Wertkette muss also ein internationaler Einkauf als entscheidender Faktor im Wettbewerb verstanden und bewusst in die Unternehmens- und Wettbewerbsstrategie eingebunden werden.

## 8.2.2

### Strategisches Konzept des Global Sourcing

Ausgangspunkt für eine strategische Konzeption von Global Sourcing ist die Klärung der unternehmensspezifischen Ziele beim Einkauf.

Darauf aufbauend können mit der Wahl von Produktportfolio, Beschaffungsmärkten sowie Lieferanten die entscheidenden Gestaltungsparameter des internationalen Einkaufs definiert werden. Wesentlicher Bestandteil des Konzepts ist schließlich die Stärkung des strategischen Einkaufs im Unternehmen. Multinational produzierende Unternehmen müssen zusätzlich ihre Einkaufsorganisation global ausrichten.

#### *Übergeordnete Ziele von Global Sourcing*

Ziel der Internationalisierung des Einkaufs ist die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Sie konkretisiert sich in Kosten-, Technik- und Marktzielen.

Wichtigste Triebfeder des Global Sourcing ist im Regelfall das Ausnutzen länderspezifischer Unterschiede im Herstellkostenniveau. Immense Kostenunterschiede bestehen international bei Lohn- und Lohnnebenkosten, Inputfaktoren wie Material, Energie und Dienstleistungen sowie staatlichen Abgaben. Wesentlich bei der Kostenbetrachtung ist jedoch immer eine Lebenszyklus- oder Total Cost-Betrachtung, d.h. einmalige wie laufende Kosten des internationalen Einkaufs (etwa erschwerte Auswahl und Qualifizierung des Lieferanten, erhöhte Kontroll-, Transport- und Reisekosten) müssen im Entscheidungskalkül berücksichtigt werden.

In technischer Hinsicht können auch mittelständische Unternehmen nicht länger ausschließlich auf das Know-how einheimischer Lieferanten vertrauen. Im Zuge des schrumpfenden technologischen Vorsprungs deutscher Unternehmen auf dem Weltmarkt besteht hier in vielen Branchen die Möglichkeit, sich die international unterschiedlichen – z.T. besseren – Produkt- und Prozessqualitäten zunutze zu machen. Nur mit Global Sourcing kann zudem sichergestellt werden, frühzeitig über Innovationen auf dem Weltmarkt – sei es als Chance auf der Einkaufs- oder als Bedrohung auf der Absatzseite – informiert zu

sein; der Einkauf hat also gleichzeitig die Funktion eines „Frühwarnsystems“.

Auf Marktseite trägt globaler Einkauf entscheidend zu einer wesentlich fundierteren Kenntnis aktueller oder potenzieller Absatzmärkte bei. So können gerade bei Konsumgütern regionale Präferenzen v.a. anderer Kulturregionen in der Produktgestaltung berücksichtigt werden, bei Investitionsgütern kann das berüchtigte deutsche Overengineering verhindert werden – beides häufig Grundvoraussetzungen für Wettbewerbsfähigkeit auf ausländischen Märkten. Local Content-Anforderungen, d.h. staatliche Reglementierungen zur Erbringung eines bestimmten Teils der Wertschöpfung im eigenen Land, sind ein weiterer wichtiger Grund für die Internationalisierung des Einkaufs.

Die Klärung der unternehmensspezifischen Gewichtung der genannten Ziele hat wesentlichen Einfluss auf die konzeptionelle Gestaltung des Global Sourcing.

#### *Optionen des Global Sourcing*

Die Konkretisierung der drei Parameter Warengruppen- bzw. Produktportfolio, Beschaffungsländer sowie Lieferanten verläuft je nach Schwerpunkt der einkäuferischen Zielsetzung in unterschiedlicher Reihenfolge, nach einer Grobselektion bzgl. des Basisparameters jedoch simultan.

Bei der Wahl des in Frage kommenden Produktportfolios sind neben den auch national relevanten Einkaufsgrundsätzen (restriktive Fremdvergabe derjenigen Vorprodukte, die Kernkompetenzen oder Differenzierungskriterien darstellen bzw. know-how-kritisch sind) international bestimmte Spezifika zu beachten. So sollten weder Teile ausschließlich global zugekauft werden, die für die Funktionsfähigkeit des Endprodukts entscheidend sind, noch solche, bei denen eine Just-in-Time-Anlieferung produktionstechnisch sinnvoll ist. Ferner gilt: Je komplexer ein Produkt und je kritischer, enger und vertrauensvoller die Zusammenarbeit mit dem Lieferanten erfolgen muss (Stichwort Modular Sourcing), desto schwieriger gestaltet sich – in enger Abhängigkeit vom Lieferanten und Herkunftsland – Global Sourcing. Umgekehrt eignen sich Produkte umso besser für internationalen Einkauf, die auf dem Weltmarkt standardi-

siert erhältlich sind, bei denen der Preis eine wichtige Rolle spielt und bei denen Bedarfsmenge und -zeitpunkt gut prognostizierbar sind (Stichwort Element Sourcing). Insbesondere die weltweite Angleichung von Standards und de-facto-Standards hat bei vielen Warengruppen Global Sourcing erst ermöglicht. Faktoren wie Transportierbarkeit und relative Höhe der Transportkosten spielen zusätzlich eine Rolle.

Die für internationalen Einkauf in Frage kommenden Regionen oder Länder hängen primär von Branchensituation und unternehmerischen Zielen ab. Je härter der Wettbewerb, je wichtiger Kostenziele für das Unternehmen und je arbeitsintensiver das zu sourcingende Vorprodukt, desto stärker wird sich die Sourcing-Strategie an Niedrig-Preis-Ländern orientieren müssen. Dabei ist zu beachten, dass die Länder mit den größten Kostenvorteilen auf Grund des raschen wirtschaftlichen Aufschwungs in vielen Entwicklungs- und Schwellenländern in immer kürzeren Zyklen wechseln – rein auf Kostenbasis muss die Vorteilhaftigkeit einer einmal gewählten Bezugsregion also laufend überprüft werden. Für know-how-intensive oder qualitativ sehr hochwertige Vorprodukte muss sich die Global Sourcing-Strategie dagegen an Ländern ausrichten, in denen entsprechende Wettbewerbsvorteile auf Know-how-Seite bestehen, die Ressourcen- und Ausbildungssituation gut ist oder bzgl. der Herstellung der benötigten Güter eine entsprechende Tradition besteht.

Der entscheidende Parameter ist jedoch der Lieferant. Dabei gestalten die hohe Anzahl potenziell in Frage kommender Lieferanten sowie die erschwerte Informationsgewinnung eine Lieferantenbewertung und -selektion im internationalen Kontext wesentlich komplizierter als auf nationaler Ebene. Lieferantenzertifizierungen, insbesondere nach den international gültigen ISO-Normen 9000 ff., können zwar bei der Grobselektion Hilfestellung leisten. Übersehen werden darf jedoch nicht, dass durch diese Normen das Qualitätsmanagement-System des Unternehmens bewertet wird (nicht die Qualität der Produkte) und v.a. auf Grund von Interpretationsspielräumen sowie Zertifizierbarkeit nur von Teilbereichen des Unternehmens eine Gleichwertigkeit der Zertifikate nicht gewährleistet

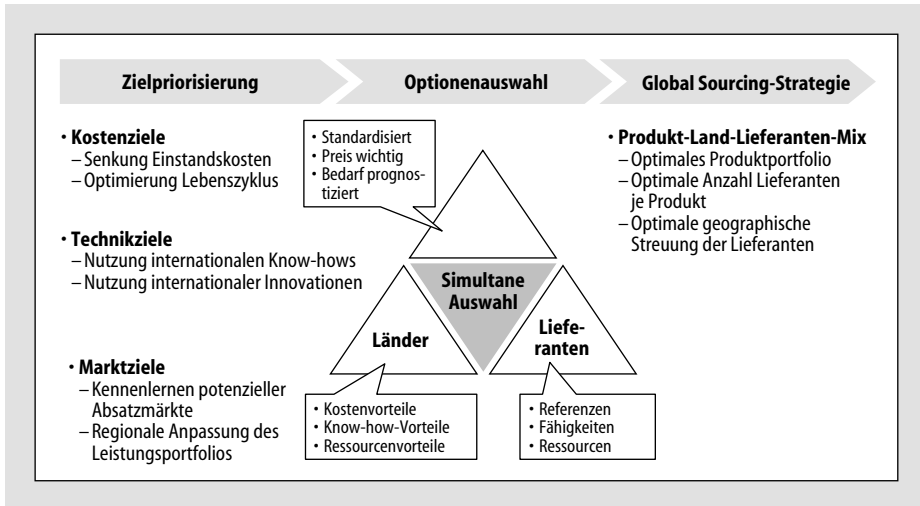
ist. Namhafte Referenzen internationaler Geschäftsbeziehungen können i. d. R. wesentlich zuverlässiger als Erstindikator herangezogen werden. Umgekehrt sollte jedoch ein Fehlen nicht als Ausschlusskriterium eines Lieferanten gewertet werden. In jedem Fall müssen die potenziellen Lieferanten anhand von Faktoren wie beherrschte Prozesstechnologien, Innovationsfähigkeit, Flexibilität sowie Mitarbeiterqualifikation individuell überprüft werden.

Bezüglich der optimalen Anzahl an Lieferanten je global zu beschaffendem Produkt muss die für das Unternehmen adäquate Position im Spannungsfeld zwischen Risikominimierung (v.a. Versorgungsrisiko sowie opportunistisches Verhalten, daher Tendenz zu Multiple Sourcing) und Höhe des Steuerungsaufwandes (Abstimmungs- und Kontrollaufwand, daher Tendenz zu Single Sourcing) gefunden werden. Da Single Sourcing, wenn überhaupt, erst nach mehrjähriger guter Zusammenarbeit mit dem Lieferanten in Frage kommt, sollte pragmatisch mit mehreren Lieferanten je Warengruppe die Zusammenarbeit begonnen und sukzessive zu Dual Sourcing mit den beiden besten Lieferanten übergegangen werden. Die optimale geographische Streuung der Lieferanten ergibt sich analog je nach Risikofaktor der präferierten Beschaffungsregion (zusätzlich zum Währungsrisiko v.a. politische Risiken) (Abb. 1).

### ***Professionalisierung des strategischen Einkaufs als Voraussetzung für Global Sourcing***

Um Global Sourcing erfolgreich einsetzen zu können, ist eine Systematisierung und Professionalisierung des Einkaufs dringend erforderlich. Während gerade in mittleren und kleinen Unternehmen eine Trennung von strategischem und operativem Einkauf häufig überhaupt nicht existiert, müssen Unternehmen mit dieser Differenzierung ihren strategischen Einkauf den internationalen Anforderungen anpassen, da die zu bewältigenden Aufgaben in globalem Kontext wesentlich komplexer sind und globale Einkaufsentscheidungen viel weitreichendere Konsequenzen haben als inländische.

Strategischer Einkauf hat als vordringliche Funktionen Beschaffungsmarktforschung, Vertragsverhandlungen, Lieferantenmanagement



**Abb. 1.** Ablaufschema zur Festlegung der Global Sourcing-Strategie

sowie Einkaufscontrolling; weitere wichtige Aufgaben beinhalten seine Mitwirkung an Wertanalysen und Kostenmanagement, Make-or-buy-Analysen sowie Produktentwicklung.

Bei der Beschaffungsmarktforschung geht es regelrecht um das Aufspüren potenzieller Bezugsquellen für einen Marktüberblick bzgl. Lieferanten, Produktkonfigurationen und Qualitäten. Diese Markttransparenz ist Grundvoraussetzung für fundierte Entscheidungen zur Einkaufspolitik. International muss hier mit Branchenrecherchen, internationalen Messe- und Lieferantenbesuchen sowie Experteninterviews erheblicher Mehraufwand für Informationsgewinnung und Entscheidungsvorbereitung getrieben werden.

Hinsichtlich der Vertragsverhandlungen gehören die Aneignung von Kenntnissen bzgl. internationalem Vertragsrecht sowie Mentalität und Verhandlungsgepflogenheiten im Herkunftsland des Lieferanten zu den strategischen Einkaufsaufgaben beim Global Sourcing. Grundvoraussetzung ist darüber hinaus die Beherrschung von Fachtermini in der Verhandlungssprache.

Das Lieferantenmanagement gliedert sich in das Management der Lieferantenbasis (u. a. Lieferantenbewertung und -kommunikation), Lieferantenentwicklung (u. a. Leistungslückenanalyse und -behebung) sowie Lieferantenintegration (u. a. Technologie- und Prozessinte-

gration). Wie eine aktuelle Studie von Roland Berger Strategy Consultants belegt, existieren schon im nationalen Rahmen erhebliche strategische Lücken. Ein einheitliches Lieferantenmanagement auf globaler Basis ist jedoch auch für die meisten Konzerne noch Zukunftsmusik.

Ein funktionierendes Einkaufscontrolling schließlich bereitet die wesentlichen einkaufsbezogenen operativen und strategischen Kennzahlen turnusgemäß auf und bildet so die Basis zur Steuerung der Einkaufsaktivitäten. Die zusätzliche Herausforderung beim Global Sourcing besteht zunächst in der Erfassung der Informationen bzgl. der global beschafften Güter sowie in der Steuerung der dahinterstehenden Sachverhalte, etwa Durchlaufzeit der Bestellung, Beanstandungsquote oder Preisänderungen. Darüber hinaus muss jedoch ein striktes Kostencontrolling auf Vollkostenbasis zur permanenten Erfassung aller mit der Internationalisierung des Einkaufs in Bezug stehenden Kosten (inkl. Kosten von Lieferverzögerungen, Transportschäden, Lieferantenbetreuung etc.) sowie zur fortlaufenden Wirtschaftlichkeitsüberprüfung implementiert werden. Schließlich muss in Verbindung mit der Beschaffungsmarktforschung regelmäßig hinterfragt werden, ob die einmal gewählte Einkaufsstrategie (Produkt-Land-Lieferanten-Mix) noch die richtige ist.

Eine Trennung dieser strategischen Einkaufsfunktionen von der rein operativen Beschaffungsabwicklung ist schon aus pragmatischen Gründen erforderlich: Materialbeschaffung erfordert die Präsenz bei bzw. Interaktion mit der Produktion; strategischer Einkauf, zumal im globalen Kontext, verlangt permanente Reisetätigkeit. Letztlich sind aber auch die Anforderungen an das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter signifikant unterschiedlich. Intensive Schulungen der Einkaufsmitarbeiter in den o.g. Bereichen sind die Mindestvoraussetzung für erfolgreiches Global Sourcing. In vielen Fällen wird jedoch eine Einstellung von Mitarbeitern mit entsprechendem Ausbildungs- und Erfahrungshintergrund im internationalen Einkauf unumgänglich sein.

#### **Aufbau einer globalen Einkaufsorganisation**

Global produzierende Unternehmen stehen im Unterschied zu nur national oder regional operierenden zusätzlich vor der Aufgabe, eine globale Einkaufsstrategie zu implementieren, d.h. Global Sourcing weltweit optimal nutzbar zu machen. Bei global verteilten Produktions- und damit zwangsläufig auch Einkaufsstandorten bedeutet dies, mit Hilfe einer global stringenten Einkaufsorganisation alle Einkaufsaktivitäten des Konzerns weltweit zu harmonisieren und zu optimieren. Besonders hoch ist die Brisanz dafür bei globalen Firmenakquisitionen oder Fusionen, deren Erfolg nicht zuletzt auf der Realisierung der abgeschätzten Fusionssynergien beruht. Ein erheblicher Teil davon entfällt regelmäßig auf eine Materialkostensenkung im Einkauf, die sich ohne strukturelle Optimierung von Ablauf- und Aufbauorganisation nicht bewerkstelligen lässt.

Neben der Erschließung von Synergien ergeben sich bei der Globalisierung der Einkaufsorganisation eine Reihe weiterer wesentlicher Handlungsfelder für die Konzernführung. Grundvoraussetzung der globalen Funktionsfähigkeit der Einkaufsorganisation ist eine Vereinheitlichung der konzerninternen Kommunikation. Dazu zählt weltweite Informationstransparenz durch den Aufbau einer einheitlichen Informationsplattform ebenso wie die Einführung eines globalen Warengruppenschlüssels. Nur auf Basis eines derartigen

Schlüssels kann die weltweite Verteilung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten erfolgen sowie das Management der Lieferantenbasis und ein globales Einkaufsreporting aufgesetzt werden.

Wesentlich ist weiterhin die weltweite Abstimmung der wesentlichen Einkaufsstrategien je Warengruppe. Abhängig von Komplexität, strategischer Bedeutung sowie einkäuferischen Hebeln wird für jede Warengruppe definiert, ob sie global oder je Produktionsstandort lokal eingekauft wird. Globaler Einkauf bedeutet die zentrale Durchführung aller strategischen Einkaufstätigkeiten für alle Bedarfsträger im Konzern durch einen global verantwortlichen Lead Buyer; die Local Buyer sind dabei für alle operativen Einkaufstätigkeiten der Warengruppe verantwortlich und unterstützen den Lead Buyer beim strategischen Einkauf. Festlegung eines lokalen Einkaufs für eine Warengruppe heißt demgegenüber, dass nicht nur der operative, sondern auch der strategische Einkauf dezentral von jeder Konzerneinheit selbständig durchgeführt wird. Ein umfangreiches Set an „Spielregeln“ in Form detaillierter Beschreibungen von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für Lead Buyer wie für Local Buyer sowie von Eskalationswegen im Konfliktfall muss zusätzlich erstellt werden.

Ferner müssen weltweit Schnittstellenbeschreibungen zu den angrenzenden Funktionalbereichen wie Produktentwicklung, Produktion oder Logistik erarbeitet werden. Nur mit klaren Definitionen von Prozessen und Kompetenzen an den Schnittstellen kann sich der Einkauf frühzeitig in alle relevanten Wertschöpfungsprozesse integrieren und sein Know-how einbringen. Abhängig von der weltweiten Ausrichtung der Produktionsstrukturen sowie der Differenzierung in globalen und lokalen Einkauf ist auch hier der optimale Grad an weltweiter Einheitlichkeit und regionaler Heterogenität zu definieren.

Ebenso muss das Lieferantenmanagement global harmonisiert und verankert werden. Bei Lieferanten, die alle Konzernstandorte bedienen können, muss die Einkaufsstrategie weltweit einheitlich praktiziert werden sowie die Kommunikation ggü. dem Lieferanten abgestimmt erfolgen. Hierzu muss für die globalen Lieferanten je ein weltweit verantwort-

licher Supplier Alliance Manager ernannt werden. Entscheidend ist daneben auch eine weltweite Lieferantenbewertung mit einheitlichen Kriterien und Formularen in der Konzernsprache. Dadurch ist eine Vergleichbarkeit aller Lieferanten gewährleistet, die die Basis bildet für die Festlegung der jeweiligen Lieferantenstrategie sowie für die wichtige Lieferantenentwicklung, etwa vom lokalen zum globalen Lieferanten.

Schließlich muss abgestimmt werden, welche einkäuferischen Stabfunktionen weltweit zentral angesiedelt werden. Insbesondere Aufgaben wie Datenmanagement, Kommunikation, Einkaufscontrolling sowie Lieferantenbewertung und -freigabe erfordern eine global koordinierende Instanz, die auch bei der Implementierung unterstützend tätig wird.

Auch hier muss das Zusammenspiel zwischen globalen und lokalen Einheiten definiert werden (Abb. 2).

Je nach Größe und Komplexität der Organisation ist bei dem beschriebenen Aufbau einer globalen Einkaufsorganisation bis zur vollen Operationalität u.U. ein mehrjähriger Weg zu beschreiten. Die gewonnene Transparenz, Koordination und Professionalität des

Einkaufs auf weltweit einheitlichem Niveau machen eine globale Organisation dennoch zu einem lohnenswerten Ziel. Das weltweite Zusammenwachsen und die Förderung einer gemeinsamen Unternehmenskultur sind neben den Synergieeffekten gar nicht hoch genug einzuschätzen.

### 8.2.3 Implementierung von Global Sourcing

Wesentlich für eine erfolgreiche Implementierung von Global Sourcing sind unternehmensintern eine bedingungslose Unterstützung durch das Top-Management sowie der Einsatz interdisziplinärer Teams für Vorbereitung und Umsetzung. Daneben sind unternehmensübergreifende Einkaufskooperationen eine gute Möglichkeit für Know-how-Aufbau und Aufwandssenkung beim globalen Einkauf. In technischer Hinsicht bietet sich die Nutzung elektronischer Einkaufsplattformen an.

#### Unterstützung durch das Top-Management

Eine Entscheidung zur Einführung von Global Sourcing ist von so großer Tragweite im Unternehmen auch über den Funktionalbe-

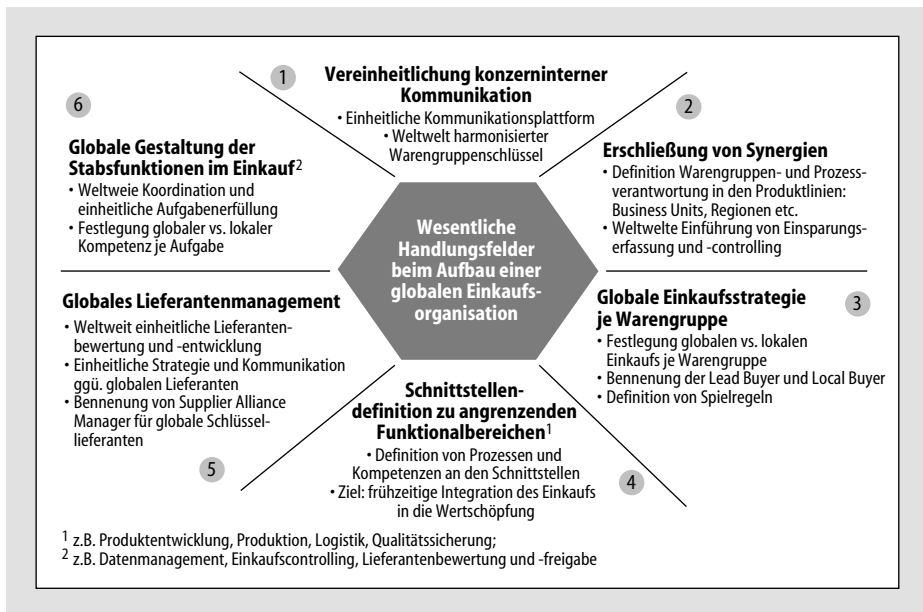


Abb. 2. Handlungsfelder beim Aufbau einer globalen Einkaufsorganisation

reich Einkauf hinaus, dass sie nur vom Top-Management getroffen werden kann und zur erfolgreichen Realisierung das absolute Commitment des Top-Managements bedarf.

Zunächst müssen von Anfang an Bedeutung und Ziele der Internationalisierung des Einkaufs offen kommuniziert sowie die absolute Unterstützung des Top-Managements demonstriert werden. Nur bei frühzeitiger und fortlaufender Information sowie Einbindung der Mitarbeiter in die Konzeptionierung kann versteckter oder offener Widerstand gegen die Einführung von Global Sourcing verhindert werden. Evtl. vorhandenen Sorgen von Mitarbeitern bzgl. Veränderungen im Aufgabenumfang im Einkauf oder bzgl. geänderter Qualifikationsanforderungen muss das Top-Management sensibel gegenüber treten. Letztlich muss das für das Unternehmen richtige Maß zwischen rascher Veränderung und schnellen ersten Erfolgen einerseits sowie Stetigkeit im Wandel für individuellere Anpassungsmöglichkeiten und größere Akzeptanz durch die Mitarbeiter andererseits gefunden werden. Gerade im Fall einer globalen Akquisition oder Fusion muss der Aspekt einer Veränderung der Unternehmenskultur zumindest für eine der beteiligten Firmen sowie deren Auswirkungen zusätzlich kritisch bedacht werden.

Bedeutung des Global Sourcing sowie positive Veränderungen können dadurch deutlich gemacht werden, dass die mit internationalem Einkauf betrauten Mitarbeiter von Beginn an die für ihre Arbeit notwendigen Entscheidungsspielräume und Befugnisse erhalten. Sie benötigen u.a. Freiräume, innerhalb derer entsprechender zeitlicher und monetärer Aufwand betrieben werden darf, auch wenn nicht von vornherein klar ist, dass sich der Aufwand auszahlt.

Daneben ergeben sich durch den internationalen Einkauf gewisse Rahmenbedingungen und Restriktionen, auf Grund derer bisher als optimal erachtete Verfahrensweisen überdacht werden müssen. Da die betroffenen Regelungen z.T. langwierig und unter Mitarbeit von Know-how-Trägern und Entscheidern im Middle Management erarbeitet wurden, muss das Top-Management die nun erforderliche Anpassung der Verfahrensweisen entsprechend initiieren und überwachen.

Wurde etwa bisher eine Lagerbestandsminimierung forciert, so kann es durch die Nutzung globaler Beschaffungsmärkte notwendig werden, Sicherheitsbestände anzulegen und die Abrufhäufigkeit zu verringern, um der größeren Vorlaufzeit, den erhöhten Transportrisiken sowie dem gestiegenen Frachtkostenanteil Rechnung zu tragen. Analog verhält es sich mit der in vielen Unternehmen entfallenen oder reduzierten Wareneingangsprüfung, die bei Global Sourcing in der Anfangsphase zwingend wieder eingeführt werden muss. Diese zusätzlich entstehenden Kosten müssen, wie bereits ausgeführt, beim Entscheidungskalkül zur Einführung eines globalen Einkaufs bereits einbezogen werden.

Schließlich muss das Top-Management die erhöhten laufenden Kosten im Einkauf auf Grund der internationalen Aktivitäten sowie die erforderlichen Anschubkosten als strategische Investition bewusst in Kauf nehmen. Lange bevor nämlich die – nicht zuletzt finanziellen – Vorteile des globalen Einkaufs wirksam werden, fallen erhebliche Vorleistungen für Lieferantensuche und -auswahl, Reisen zu Produktionsstandorten potenzieller Lieferanten sowie für Lieferantenqualifizierung an. Daneben müssen die Mitarbeiter im Einkauf durch Schulungen intensiv auf ihre Aufgaben beim Global Sourcing vorbereitet bzw. qualifizierte strategische Einkäufer zusätzlich eingestellt werden.

In der Regel muss daher der reine Preisvorteil mindestens 20–25 % betragen, um in der Gesamtkostenbetrachtung am Ende noch einen signifikanten Kostenvorteil realisieren zu können.

### ***Bildung interdisziplinärer Projektteams***

Global Sourcing kann nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn es im eigenen Unternehmen abteilungsübergreifend als sinnvoll und notwendig begriffen wird. Die Entscheidung für eine Nutzung der internationalen Beschaffungsmärkte kann vom Einkauf zwar vorbereitet, nicht aber von ihm allein vertreten werden. Sie muss von Funktionalbereichen wie Konstruktion, Disposition, Qualitätssicherung oder Logistik mitgetragen werden. Daher empfiehlt sich die Bildung interdisziplinärer Teams, deren Aufgabe von der Einführung internationaler Lieferanten bis



zum geregelten Serienanlauf im eingeschwungenen Zustand reicht.

Die Vorteile dieser Projektteams liegen klar auf der Hand. Zunächst erleichtern sie die Abstimmung bei der Entscheidungsfindung zwischen den von Global Sourcing-Aktivitäten betroffenen Abteilungen. Sind die Anforderungen aller Bereiche gleichzeitig bekannt, können Argumente simultan diskutiert und bewertet sowie letztlich Prioritäten gesetzt, Kompromisse gefunden bzw. das Konzernoptimum erarbeitet werden. Dabei werden Schnittstellenprobleme unmittelbar aufgeklärt sowie Kommunikationsprobleme gelöst, bevor größere Verwirrung entstanden ist. Ferner tragen derartige Teams zu einem wesentlich besseren Kennenlernen der anderen betroffenen Bereiche sowie der handelnden Personen bei. Dadurch entsteht eine direktere, informellere und effektivere Kommunikation zwischen den Beteiligten, die auch später im Tagesgeschäft nach Beendigung der Projektarbeit erhalten bleibt. Letztlich erhöht die Projektarbeit naturgemäß die Akzeptanz der Nutzung internationaler Beschaffungsmärkte außerhalb der Einkaufsabteilung und steigert zudem die Motivation aller beteiligten Mitarbeiter.

Wie zwingend notwendig die Einbeziehung anderer Abteilungen in das Projektteam ist, lässt sich am Beispiel von Qualitätssicherung und Logistikabteilung verdeutlichen. Gerade bei Erstlieferungen aus dem Ausland muss die Qualitätssicherung den erforderlichen Abgleich zwischen den qualitativen Anforderungen an das einzukaufende Produkt und dem bestehenden Qualitätsstandard des Lieferanten sicherstellen, so dass der Lieferant bei positivem Ergebnis grundsätzlich freigegeben werden kann. Dabei stellt sich häufig heraus, dass die von deutschen Unternehmen geforderten Qualitätsstandards ohne Vermarktungsprobleme reduziert werden können, da sie ohnehin überhöht sind. Eine Reduzierung auf ein vertretbares Maß oder eine Erhöhung der Toleranzen erfordert aber auf jeden Fall die Genehmigung nicht nur des Projektteams, da sich wiederum Schnittstellenänderungen ergeben können, sondern auch der Geschäftsleitung. Für die Logistikabteilung bedeuten internationale Bezugsquellen dagegen längere Transportwege und

Lieferzeiten sowie erhöhtes Transportrisiko. Dies wiederum resultiert in einer erheblichen Zunahme der Überwachungstätigkeiten sowie verstärktem Koordinationsaufwand mit der Produktion. Im Projektteam können dafür bereits Gestaltungsvorschläge erarbeitet werden.

Wesentlich ist natürlich, dass auf Lieferantenseite ein ähnliches Expertenteam existiert, so dass im Vorfeld einer Einführung von Global Sourcing gemeinsam ein Projektablaufplan mit terminlich fixierten Meilensteinen erarbeitet werden kann. Dadurch können vermeidbare Unzulänglichkeiten frühzeitig eliminiert und ein zügiger Projektfortschritt gewährleistet werden.

#### **Bildung von zwischenbetrieblichen Einkaufskooperationen**

Der Aufwand, der für umfangreiche Global Sourcing-Aktivitäten betrieben werden muss, ist gerade für kleine und mittlere Unternehmen oftmals aus Kapazitätsgründen sowie finanziell nicht darstellbar. In kleinen Unternehmen besteht der Einkauf meist nur aus wenigen Mitarbeitern, welche i. d. R. nicht vom normalen Tagesgeschäft freigestellt werden können. Die mit einer internationalen Marktbearbeitung verbundenen intensiven strategischen Tätigkeiten sowie umfangreichen Reisen zu potenziellen Lieferanten stellen für solche Unternehmen deshalb häufig ein Problem dar. Aus diesen Gründen empfiehlt sich für sie die Bildung von Einkaufskooperationen, um auch ohne eigene kritische Größe in die Vorteile der Nutzung internationaler Beschaffungsmärkte zu gelangen. Dabei können sich die Unternehmen entweder gegenseitig Dienstleistungen erbringen oder aber eine gemeinsame Einkaufsorganisation gründen.

Im Idealfall führt eine Einkaufskooperation einerseits zu Volumenbündelung der einzukaufenden Waren und damit zu Preisvorteilen, andererseits zu einer Aufteilung der Kosten des hierfür notwendigen Personal- und Verwaltungsaufbaus, etwa für Reisen und Übersetzungen. Insbesondere bei Lieferantenauswahl und -bewertung reduziert sich bei einer Aufteilung der Tätigkeiten auf zwei oder mehrere Unternehmen der Gesamtaufwand für internationalen Einkauf je Unternehmen erheblich. Weiterhin können die Teilnehmer

einer Einkaufskooperation einen möglichen Versorgungsausfall durch gegenseitige Hilfestellung zumindest abmildern. Zudem bieten Einkaufskooperationen die Möglichkeit, das jeweils vorhandene Einkaufs- und Qualitäts-Know-how auszutauschen.

Nicht übersehen werden darf jedoch, dass das Eingehen einer Einkaufskooperation mit erheblichem Aufwand verbunden ist. Insbesondere der Auswahl der Partnerunternehmen kommt eine entscheidende Rolle zu. Die beteiligten Unternehmen sollten eine ähnliche Bedarfsstruktur aufweisen, aber keine unmittelbaren Konkurrenten sein. Wichtig ist ferner eine grundsätzliche Übereinstimmung der mit der Internationalisierung verbundenen Ziele. Verfolgt eines der Unternehmen eine reine Kostensenkungsstrategie, das andere ist jedoch primär an qualitativ hochwertigen Produkten interessiert, werden sich unweigerlich Zielkonflikte bzgl. der potenziell in Frage kommenden Lieferanten ergeben. Auch an ein detailliertes gegenseitiges Kennenlernen von Produktprogramm und Zukaufteilen, Abgleich von Warengruppenschlüsseln sowie Abstimmung eines gemeinsamen Systems zur Lieferantenbewertung, insbesondere von Kriterien und deren Gewichtung, ist bei der Planung einer Kooperation zu denken. Wesentlich ist daher, dass letztlich für alle beteiligten Unternehmen eine win-win-Situation entsteht, in der Vorteile und Kosten der Kooperation gleichmäßig verteilt sind.

In der Praxis werden derartige internationale Einkaufskooperationen bisher allerdings noch relativ selten genutzt. Einen ersten Schritt des Sich-Öffnens stellen Workshops mit den Lieferanten oder der zeitlich begrenzte Austausch von Personal dar – eine oftmals unabdingbare Basis in Richtung Global Sourcing.

### ***Einsatz elektronischer Einkaufsplattformen***

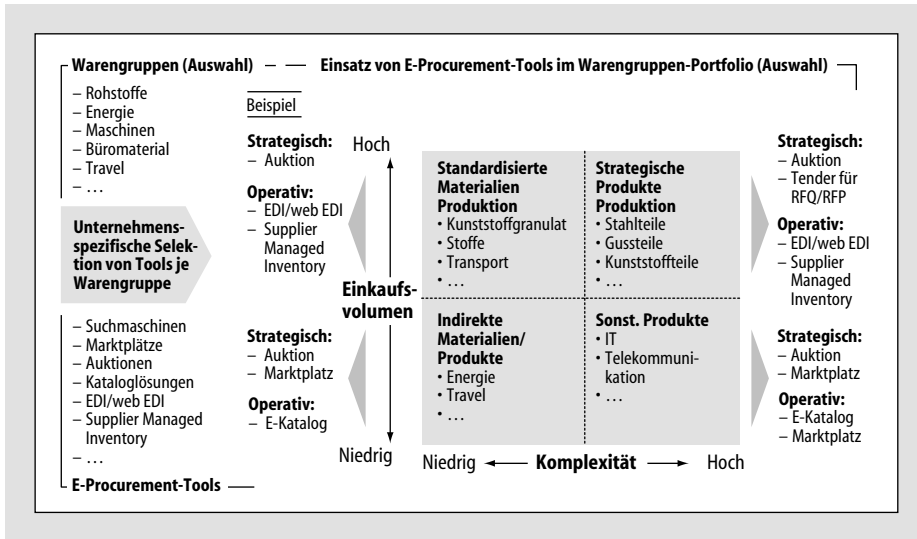
Grundsätzlich kann sich E-Procurement im B2B-Kontext von der Information (Lieferantensuche, Vorabinformation etc.) über Interaktionen (Vorkonfiguration von Produkten, Ausschreibungen etc.) und Transaktionen (automatisierte Orderabwicklung, softwaregestützte Preisverhandlung etc.) bis hin zur Integration (Verzahnung von Bestellwesen mit Warenwirtschaftssystem und Logistiksystemen)

über alle wesentlichen Phasen im Einkauf erstrecken. Allerdings darf nicht übersehen werden, dass der Großteil der deutschen Unternehmen bisher über E-Mail-Korrespondenz, Homepage, Kundenbetreuung sowie Mitverfolgen des Auftragsabwicklungsstatus noch nicht hinausgekommen sind. Externer Zugriff auf vertrauliche Daten via Extranet oder gar die vollständige elektronische Unterstützung bestehender Lieferketten sind derzeit noch die Ausnahme in den Geschäftsbeziehungen. Dennoch wird sich die Entwicklung in diese Richtung in den kommenden Monaten weiter beschleunigen.

Global Sourcing kann durch die Nutzung elektronischer Hilfsmittel wesentlich forciert werden. Das Spektrum der Möglichkeiten reicht – abhängig von den elektronisch zu unterstützenden Prozessschritten – von Suchmaschinen für Lieferanten-Webpages über elektronische Kataloge bis hin zu Marktplätzen und Auktionen. Während für operative Einkaufstätigkeiten (Bestellung, Lieferung, Rechnungsabwicklung) bereits seit mehreren Jahren insbesondere elektronische Kataloge sowie EDI-Lösungen verbreitet sind, steckt die Nutzung innovativer Tools für strategische Einkaufsprozesse (Lieferantensuche und -auswahl, Ausschreibung sowie Preisverhandlung inkl. Vertragsgestaltung) noch in der Anfangsphase. Welche Tools für den Einkauf welcher Warengruppen einsetzbar sind, wird nach einem Kriterienraster individuell für jedes Unternehmen ermittelt. Kriterien hierfür sind zum Beispiel die Komplexität der zu beschaffenden Güter, die Wettbewerbsintensität auf dem Lieferantenmarkt, das Einkaufsvolumen oder die Anzahl der getätigten Transaktionen. Ergebnis ist die unternehmensspezifische Matrix aus den wesentlichen Warengruppen und den jeweils für strategischen bzw. operativen Einkauf in Frage kommenden E-Procurement-Tools (Abb. 3).

Da elektronische Marktplätze von der Lieferantensuche bis hin zur operativen Bestellung das Instrument mit den umfangreichsten Einsatzmöglichkeiten im Einkauf sind, wird abschließend auf die Nutzungsmöglichkeiten elektronischer Marktplätze im globalen Einkauf näher eingegangen.

Neben speziellen Lieferantensuchmaschinen ergeben sich beim Einsatz elektronischer



**Abb. 3.** Festlegung der zu nutzenden E-Procurement-Tools je Warengruppe

Marktplätze die besten Möglichkeiten, das Angebot ausländischer Lieferanten ohne größeren Aufwand kennenzulernen und so eine erste Vorauswahl in Frage kommender Lieferanten vorzunehmen. Je nach Art des Marktplatzes können dabei zwei wesentliche Funktionen erfüllt werden: Einerseits kann eine große Anzahl von potenziellen Käufern und Verkäufern bei festgeschriebenen Preisen zusammenggeführt werden (Aggregationsmechanismus), andererseits können Anbieter und Nachfrager auf der Basis spezifischer Anfragen gewünschte Mengen und Qualitäten live verhandeln, zumeist in Form einer Auktion (Matchingmechanismus).

Eine grundsätzliche Unterscheidung betrifft daneben die Art der gehandelten Güter. Indirekte oder MRO-Güter (Maintenance, Repair, Operations) wie Büromaterial, Ersatzteile oder Flugtickets werden im Regelfall auf sog. horizontalen, d.h. branchenunabhängigen Marktplätzen abgewickelt. Direkte oder Produktionsmaterialien werden dagegen weitgehend über vertikale, d.h. branchenbezogene Marktplätze gehandelt. Die Einsparungseffekte für den Käufer liegen bei indirekten Gütern v.a. in einer Senkung der Prozesskosten, bei direkten Gütern in einer Senkung der Einstandspreise. Für die Nutzung internationaler Bezugsquellen sind im Wesentlichen

vertikale Marktplätze von Bedeutung, da hier von spezialisierten Anbietern die entscheidenden Inputfaktoren für eine qualitative oder preisliche Differenzierung bezogen werden können.

Nachdem in den vergangenen Jahren eine fast unüberschaubare Fülle an Marktplätzen entstanden ist, hat inzwischen eine Konsolidierungswelle unter den Start-ups eingesetzt. Bei den zeitversetzt von Großkonzernen als Käufer-Sites oder Verkäufer-Sites ins Leben gerufenen Marktplätzen ist hingegen der Trend zu beobachten, dass die Unternehmen ihre bisher eigenen Marktplätze zu großen vertikalen Marktplätzen zusammenführen, wodurch Transparenz und damit die strategische Einkaufsarbeit wesentlich verbessert werden. Beispiele hierfür sind etwa der aus zwei Marktplätzen fusionierte CC-Chemplover der Chemieindustrie oder Covisint in der Automobilbranche. Welche Form des Marktplatzes sich langfristig durchsetzt, wird wesentlich von der Branche abhängen. Bei Branchen mit fragmentierter Nachfrage (Beispiel Reifenindustrie) werden Verkäufer-Sites die besten Chancen eingeräumt, in der umgekehrten Konstellation (Beispiel Automobilbranche) entsprechend den Käufer-Sites. Sind sowohl Angebot als auch Nachfrage fragmentiert, haben langfristig neutrale oder in-

termediäre Marktplätze die besten Voraussetzungen.

Für die Internationalisierung des Einkaufs bietet sich insbesondere die Nutzung von branchenbezogenen Marktplätzen an. Zu beachten bleibt jedoch, dass derzeit neben wenigen – zumeist amerikanischen – internationalen Marktplätzen v.a. national geprägte Marktplätze in Deutschland dominieren. Ob und in welchen Marktplätzen sich jemals eine wirklich global repräsentative Auswahl der Produkte einer Branche darstellen lässt, bleibt jedoch abzuwarten. Kurz- bis mittelfristig dürften insbesondere für Unternehmen auf der Suche nach kleinen Nischenanbietern die traditionellen Methoden der Beschaffungsmarktforschung für Global Sourcing nicht zur Disposition stehen. Eine Vereinfachung stellt sich bei kompetenter Nutzung der Marktplätze jedoch schon heute ein.

#### 8.2.4

##### Ausblick

Dem Schritt auf die internationalen Beschaffungsmärkte muss immer eine längerfristige Betrachtungsperspektive zu Grunde liegen, da mit erheblichen Einmalaufwendungen zur Vorbereitung und Einführung von Global Sourcing zu rechnen ist. Hierbei ist in Vorleistung zu treten, während die erzielbaren Kostensenkungseffekte erst sukzessive ergebniswirksam werden. Break-even kann in Abhängigkeit vom Einkaufsvolumen i.d.R. frühestens im zweiten Jahr erreicht werden. Ein wichtiger Faktor ist gerade beim Einkauf know-how-intensiver Güter zudem ein vertrauensvoller und enger Kontakt zu Mitarbeitern der Schlüssellieferanten. Nur mit derartigen nicht zuletzt auf gemeinsamer persönlicher Basis gründenden geschäftlichen Beziehungen können letztlich Entwicklungspartnerschaften oder wertanalytische Programme zur gemeinsamen Kostensenkung angegangen werden – wesentliche Bestandteile eines erfolgreichen Einkaufs. Ein längerfristiges Denken wird sich gegenüber einem Schielen auf kurzfristigen Erfolg auch am globalen Beschaffungsmarkt auszahlen. Wenn zudem

die Geschäftsbeziehung auch für den Lieferanten strategische Bedeutung hat und die Veränderungen im Einkauf mit einer globalen Ausrichtung der Unternehmensstrategie und -kultur verbunden sind, stehen die Vorzeichen gut für ein gewinnbringendes Global Sourcing.

Global Sourcing setzt somit eine entsprechend positive und offene Einstellung gegenüber Veränderungen im Unternehmen sowie einen gewissen Idealismus voraus, kann dann jedoch zu einem wichtigen Baustein zur Sicherung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit auch kleiner und mittlerer Unternehmen werden.

##### Literatur

- Bedacht, F. (1995): Global Sourcing: Analyse und Konzeption der internationalen Beschaffung. Wiesbaden
- Dangelmaier, W. (Hrsg.) (2001): Die Supply Chain im Zeitalter von E-Business und Global Sourcing. Paderborn
- Faber, A. (1998): Global Sourcing: Möglichkeiten einer produktionssynchronen Beschaffung vor dem Hintergrund neuer Kommunikationstechnologien. Frankfurt
- Göltenboth, M. (1998): Global Sourcing und Kooperationen als Alternativen zur vertikalen Integration. Frankfurt
- Kiedaisch, I. (1997): Internationale Kunden-Lieferanten-Beziehungen: Determinanten, Steuerungsmechanismen, Beziehungsqualität. Wiesbaden
- Kleinert, J. (2000): Growing trade in intermediate goods. Kiel
- Krokowski, W. (Hrsg.) (1998): Globalisierung des Einkaufs: Leitfaden für den internationalen Einkäufer. Berlin, Heidelberg
- Piontek, J. (1997): Global Sourcing. München, Oldenbourg
- Voegele, A.R., Schindele, S. (Hrsg.) (1998): Einkaufskooperationen in der Praxis – Chancen, Risiken, Lösungen. Wiesbaden
- Umfangreiche Projekterfahrungen bei der Einführung von Global Sourcing, der Konzeption und Implementierung globaler Einkaufsorganisationen sowie von E-Procurement