

1.0 Einführung

Die Sicherung des Produktionsstandortes Deutschland ist ein Thema, mit dem sich gegenwärtig jeder auseinandersetzt. Der internationale Wettbewerb nimmt permanent zu und der Kunde orientiert sich in seinem Kaufverhalten in erster Linie an dem Preis. Die politischen Rahmenbedingungen in Deutschland verstärken die Tendenz der Produktionsverlagerung ins Ausland. Von den politisch Verantwortlichen fehlen mittel- bis langfristige Strategien und Konzepte, die den Unternehmen ermöglichen, die Arbeitsplatzsicherung im Heimatland auszubauen und zu fördern. Immer mehr Unternehmen nehmen daher den Gedanken Global Sourcing in ihre strategische Planung auf. In Zukunft können nur Unternehmen bestehen, die neben der richtigen Produkt- und Verkaufsstrategie eine globale Beschaffungsstrategie vorweisen können. Für den Beschaffungsbereich gilt es, sämtliche Vorteile einer weltweiten Beschaffung rechtzeitig zu erkennen und nutzbringend für das Unternehmen anzuwenden.



CHANCEN

- ✓ Erschließung neuer Beschaffungsmärkte
- ✓ Kostenvorteile
- ✓ Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit
- ✓ Vertriebsunterstützung
- ✓ Reduzierung der Wechselkursrisiken

RISIKEN

- ✓ Kostenrisiko
- ✓ Qualitätsprobleme
- ✓ Flexibilitätsverlust
- ✓ Logistikprobleme
- ✓ Kommunikationsprobleme

Abbildung 1: Chancen und Risiken im Global Sourcing

Großunternehmen und internationale Konzerne können bei einer weltweiten Beschaffung auf entsprechende Werkzeuge und Hilfsmittel zurückgreifen, sei es das eigene Einkaufsbüro im Ausland, die eigene Rechts- und Importabteilung oder entsprechend ausgebildete und erfahrene Mitarbeiter. Klein- und mittelständische Unternehmen haben es hier erfahrungsgemäß wesentlich schwerer. Einige Internet-Recherchen im Vorfeld, dann einige E-Mails hin und her, vielleicht noch ein Besuch des ausgewählten Lieferanten in Asien und schon kann die erste Bestellung (nicht selten mit klein gedruckten deutschen Einkaufsbedingungen versehen) erfolgen und der Lieferant ist im Stammsatz des Bestellsystems aufgenommen. Die erste Lieferung ist erfolgreich, warum soll das nicht so weitergehen. Dies ist die Vorstellung von nicht wenigen Einkaufsabteilungen und Geschäftsführungen in Europa zum Thema Global Sourcing.

Durch Global Sourcing allein kurzfristig die Materialkosten zu senken, wird in 99 von 100 Fällen scheitern. Global Sourcing ist eine strategische Unternehmensaufgabe, und die erfolgreiche Umsetzung hängt von kompetenten Erfahrungsträgern (intern und extern) ab. Ferner benötigt Global Sourcing entsprechende Kapazitäten, neue Netzwerke und Prozessabläufe, und nicht zuletzt bedeutet Global Sourcing am Anfang auch Investment. Auch im Global Sourcing gilt der alte Grundsatz:

**Ich kann nur dann erfolgreich ernten,
wenn ich vorher rechtzeitig gesät und richtig gedüngt habe.**

Aus diesem Grunde ist es wichtig, dieses Thema gut vorbereitet und strukturiert anzugehen sowie die Chancen und Risiken rechtzeitig zu erkennen und geeignete Maßnahmen einzuleiten. Eine Einkaufsreise nach Asien oder in die Türkei zum Beispiel ist einfach und schnell durchgeführt. Doch wie finde ich das richtige Beschaffungsland, was sind die geeigneten Produkte, wie finde ich den optimalen Lieferanten für meine Firma, und vor allem wie betreue ich den Lieferanten (wenn er dann gefunden ist), der einige tausend Kilometer weit entfernt seine Produktion hat. Welchen Einfluss hat Global Sourcing auf mein gesamtes Unternehmen, von der Qualitätskontrolle über die Logistik bis hin zum Lieferantenmanagement und zum Cash Flow? Diesen Fragen haben sich das Unternehmen und der verantwortliche Mitarbeiter im Bereich Global Sourcing zu stellen und natürlich die richtigen Antworten zu finden. Sind die Antworten gefunden und intern abgestimmt, geht es an die Umsetzung und danach an die kontinuierliche und beharrliche Durchführung der festgelegten Aktionen. Die falsche Analyse oder Umsetzung kann ein Unternehmen viel Geld kosten. Es ist interessant zu sehen, wie am Beispiel von gescheiterten Unternehmen vielfach festzustellen ist, dass die Hausaufgaben nicht rechtzeitig und gründlich gemacht worden sind und das Investment bei der Umsetzung einfach unterschätzt wurde.

Der Bereich Logistik der Technischen Universität Berlin hat gemeinsam mit der National University of Singapore und im Auftrag der BVL (Bundesvereinigung Logistik e.V.) eine Untersuchung (International Procurement in Emerging Markets - Discovering the drivers of sourcing success, Bremen, 2007) über Herausforderungen und Handlungsfelder in der Beschaffung aus Emerging Markets durchgeführt. Zu den Top-Problemen zählen Schwierigkeiten mit der Fertigungsqualität, mit der Logistik sowie der Umgang mit kulturellen Barrieren.

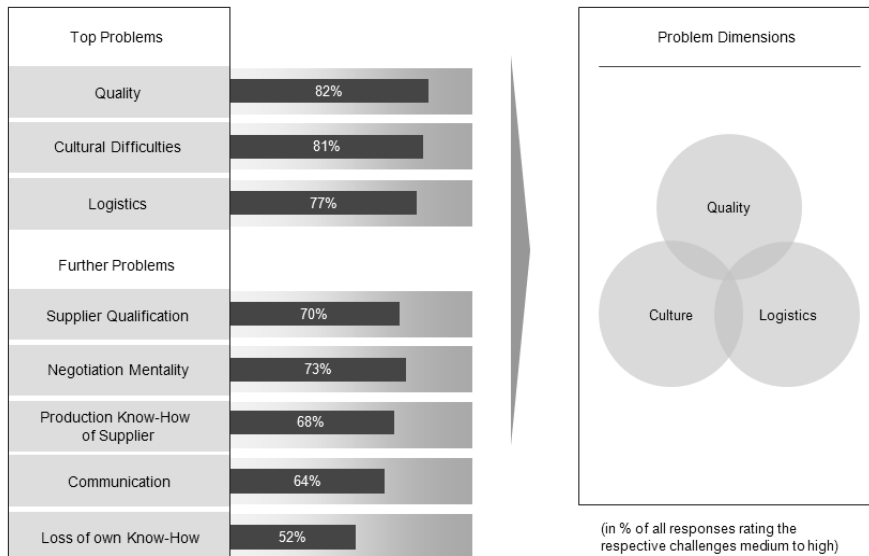


Abbildung 2: Schwierigkeiten in Emerging Markets

Quelle: Straube, F.; Krokowski, W.; Beckmann, T.; Goh, M.: International Procurement in Emerging Markets - Discovering the drivers of sourcing success, Bremen 2007

Unternehmen, die erfolgreich in diesem schwierigsten Segment des Einkaufs operieren wollen, müssen entsprechende Taktiken entwickeln, um die drei Hauptbarrieren:

- Qualität
- Logistik
- Kultur

erfolgreich angehen zu können. Wie diese Taktiken aussehen, ist natürlich vom Unternehmen, den Produkten, den Mitarbeitern, den internen Prozessen und vom Umfeld (Makroökonomische Ebene) abhängig. Mit der Weiterentwicklung und globalen Ausrichtung von neuen Beschaffungsstrategien wird sich im Unternehmen das gesamte logistische Umfeld ändern. Der gesamte Materialfluss, inner- und außerbetrieblich, muss überdacht werden. JIT-Anliefermethoden und Sicherheitslager sind zu überprüfen. Neue Qualitätskonzepte müssen entwickelt werden, die gemeinsam zwischen Lieferant und der eigenen Qualitätssicherung zu erarbeiten und zu vereinbaren sind. Kostenkontrollinstrumente verlangen eine stärkere Einbindung der betrieblichen Finanz- oder Controlling-Abteilung. Total-Cost-Ansätze sind unerlässlich in einer objektiven Beurteilung der Wirtschaftlichkeit einer Kaufentscheidung. Nur so kann mittel- und langfristig sichergestellt werden, dass der Einkauf und die Logistik einen aktiven und entscheidenden Anteil am