



Managementwissen für Studium und Praxis

Herausgegeben von
Professor Dr. Dietmar Dorn und
Professor Dr. Rainer Fischbach

Bisher erschienene Werke:

Bradtke, Mathematische Grundlagen für Ökonomen
Busse, Betriebliche Finanzwirtschaft, 4. Auflage
Dorn · Fischbach, Volkswirtschaftslehre II, 2. Auflage
Fischbach, Volkswirtschaftslehre I, 9. Auflage
Koch, Marktforschung
Lebefromm, Controlling – Einführung mit Beispielen
aus SAP/R3
Piontek, Controlling
Piontek, Global Sourcing
Scharnbacher · Kiefer, Kundenzufriedenheit
Steger, Kosten- und Leistungsrechnung

Global Sourcing

Von
Prof. Dr. Jochem Piontek

R. Oldenbourg Verlag München Wien

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Piontek, Jochem:

Global sourcing / Jochem Piontek. - 1. Aufl. - München :
Oldenbourg, 1997

(Managementwissen für Studium und Praxis)

ISBN 3-486-23855-8

© 1997 R. Oldenbourg Verlag
Rosenheimer Straße 145, D-81671 München
Telefon: (089) 45051-0, Internet: <http://www.oldenbourg.de>

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Gedruckt auf säure- und chlorfreiem Papier
Gesamtherstellung: R. Oldenbourg Graphische Betriebe GmbH, München

ISBN 3-486-23855-8

Vorwort

„Nur demjenigen Unternehmer gehört sein Unternehmen, der mit seinem gesamten neuronalen Potential regiert. Für ihn ist die Zeit der Fluß, an dem er angeln geht. Und da wir nie zweimal an dem gleichen Fluß angeln können - jedesmal fließt anderes Wasser darin - müssen wir mit dem Fluß leben, das heißt, uns mit ihm wandeln. Wer lange lebt, muß viele Veränderungen mitmachen, und wer das nicht will, lebt nicht lange.“ (Berger, Business Reframing 1996, S. 195). Dieses Zitat aus Bergers sehr lesenswerten Werk beschreibt den Grundgedanken dieses Buches. Auch heute noch gilt Deutschland als Exportweltmeister und Importamateure, obwohl die weltweite Globalisierung forciert wird. Deutsche Unternehmen werden in naher Zukunft auch daran gemessen, wie sie sich in die internationalen Beschaffungsmärkte integrieren, wie sie mit „wandeln“ und sich dadurch „verwandeln“.

Der Autor selber befaßt sich nur mehr seit 8 Jahren - auf Anregung und dank der Weitsicht von Prof. Dr. Peter Hammann, Bochum - mit beschaffungspolitischen Problemen und muß trotz zunehmender Veröffentlichungen verschiedener Autoren erkennen, daß die Praxis immer noch nicht durchgreifend global sourcing betreibt.

An dieser Stelle ist denjenigen, die das Buch beeinflusst haben, Dank zu sagen. Für zahlreiche Hinweise bin ich Herrn Paulus Haase, Bielefeld; Herrn Dipl.Kfm. Dieter Linnemann, Bremen; Herrn Thomas Lissner, Bremen; Frau Ines Heinz, Bremen; Herrn Prof. Dr. Berger, Berlin; Herrn Dipl.-Wirtschaftsingenieur Daniel Fuß, Paderborn sehr verbunden. Dank auch an Herrn Marketingdirektor Dipl.Psych. Axel Meermann, Beck&Co. Bremen, der mir global sourcing Anfang der 80er Jahre demonstrierte, als das Thema noch völlig unberührt war.

Sehr verbunden für die gute Betreuung bin ich Herrn Dipl.-Volkswirt M. Weigert vom Oldenbourg Verlag sowie für die termingerechte Fertigstellung des Textes Frau Petra Frie.

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung.....	1
1.1 Beschaffung.....	1
1.2 Beschaffungsmarketing.....	3
1.3 Beschaffungsstrategien.....	7
1.3.1 Single Sourcing.....	8
1.3.2 Multiple Sourcing.....	9
1.3.3 Modular Sourcing.....	12
1.3.4 Process Sourcing.....	14
1.3.5 Just-in-time.....	15
1.4 Internationales Beschaffungsmarketing.....	18
1.5 Global Sourcing.....	20
2. Philosophie des global sourcing.....	24
3. Zielsetzungen des global sourcing.....	27
4. Planungskonzepte des global sourcing.....	31
4.1 Strategische Entscheidungen.....	34
4.1.1 Grundorientierungsformen.....	35
4.1.2 Horizontale internationale Beschaffungskooperation.....	37
4.1.3 Vertikale internationale Beschaffungskooperation.....	42
4.1.4 Beschaffungsmarktwahl.....	48
4.1.5 Auswahl attraktiver Beschaffungsmarktsegmente.....	55
4.2 Strategieauswahl.....	63
4.3 Beschaffungsmarkteintrittszeitpunkt.....	67
4.4 Beschaffungsmarktbearbeitung.....	71
4.4.1 Direkter Import und indirekter Import.....	74
4.4.2 Franchise-Verträge.....	76
4.4.3 Contract manufacturing.....	77
4.4.4 Einkaufsniederlassung und Tochtergesellschaft.....	79
4.4.5 Joint venture.....	80
4.4.6 Verbundgeschäfte.....	82
4.4.6.1 Internationaler Barter.....	83
4.4.6.2 Kompensation im engeren Sinne.....	84

4.4.6.3 Counterpurchase (Junktim- und Parallelgeschäft).....	86
4.4.6.4 Buy-Back-Geschäfte (Rückkaufgeschäfte).....	87
4.4.6.5 Clearing-Abkommen und Switch-Geschäfte.....	89
4.4.6.6 Offset-Geschäfte	91
4.4.6.7 Kooperationsintensive Gegengeschäfte	92
5. Internationale Beschaffungsorganisation	94
5.1 Zentralisierung	95
5.2 Dezentralisierung	97
5.3 Beschaffungsgremien	99
6. Problemfelder des Global Sourcing	102
6.1 Importbarrieren.....	104
6.2 Local-content-Anforderungen	106
6.3 Importbestimmungen	107
6.4 Beschaffungsmarktrisiken	115
7. Internationale Beschaffungsmarktforschung	120
7.1 Problembereiche der internationalen Beschaffungsmarkt- forschung.....	123
7.2 Identifikation der Informationsbereiche	125
7.4 Quellen der internationalen Beschaffungsmarktforschung	128
7.4.1 Interne Quellen	128
7.4.2 Externe Quellen	130
7.5 Internationale Beschaffungsfrühwarnsysteme	133
7.5.1 Aufbau eines Beschaffungsfrühwarnsystems mit internationaler Reichweite	134
7.5.2 Fixierung der Frühwarnindikatorenbereiche	134
7.5.3 Selektion der Frühwarnindikatoren.....	136
7.5.4 Frühwarnindikatoren zu den ausländischen Beobachtungsbereichen des Beschaffungsmarketing.....	138
7.5.5 Frühwarnindikatoren zur Länderstrukturanalyse je Beschaffungsobjekt.....	141
7.5.6 Frühwarnindikatoren zum individuellen ausländischen Beschaffungsmarkt.....	145

8. Instrumente des Global Sourcing	148
8.1 Internationale Bezugspolitik	148
8.1.1 Konsignationslager	158
8.1.2 Gebietsspediteurkonzept	160
8.1.3 Logistische Netzwerke	164
8.2 Kommunikationspolitik	171
8.3 Lieferantenpolitik	178
8.4 Qualitätspolitik	186
8.5 Entgeltpolitik	197
9. Kontrolle des global sourcing	214
Literaturverzeichnis	221
Abbildungsverzeichnis	232
Stichwortregister	234

1. Einführung

1.1 Beschaffung

Hauptaufgabe der Beschaffung ist die Versorgung der Unternehmung mit Material. Die Erfüllung dieser Aufgaben erfolgt im Rahmen eines Beschaffungsprozesses, der sich in mehreren Prozeßphasen vollzieht. Jede dieser Prozeßphasen ist durch eine bestimmte Aufgabenstellung gekennzeichnet, die in mehrere Teilaufgaben gegliedert werden kann, und durch Folge- und Informationsbeziehungen mit anderen Phasen verknüpft (vgl. Friedl 1990, S. 64). Als Phasen des Beschaffungsprozesses können genannt werden (vgl. Hammann/Lohrberg 1986, S. 7; Seggewiß 1985, S. 27):

1. Beschaffungsvorbereitung
 - Ermittlung des Beschaffungsbedarfs,
 - Spezifikation des Beschaffungsbedarfs;
2. Beschaffungsanbahnung
 - Suche nach potentiellen Lieferanten,
 - Einholen von Angeboten,
 - Angebotsanalyse,
 - Lieferantenwahl;
3. Beschaffungsabschluß
 - Vertragsverhandlungen,
 - Vertragsabschluß;
4. Beschaffungsrealisation
 - Überwachung der zeitlichen Vertragserfüllungen,
 - Raumüberbrückung zwischen dem Lieferanten und der beschaffenden Unternehmung,
 - Warenannahme,
 - Eingangslagerung.

Hauptziele und Objekte der Beschaffung sind in Abb. 1 festgehalten.

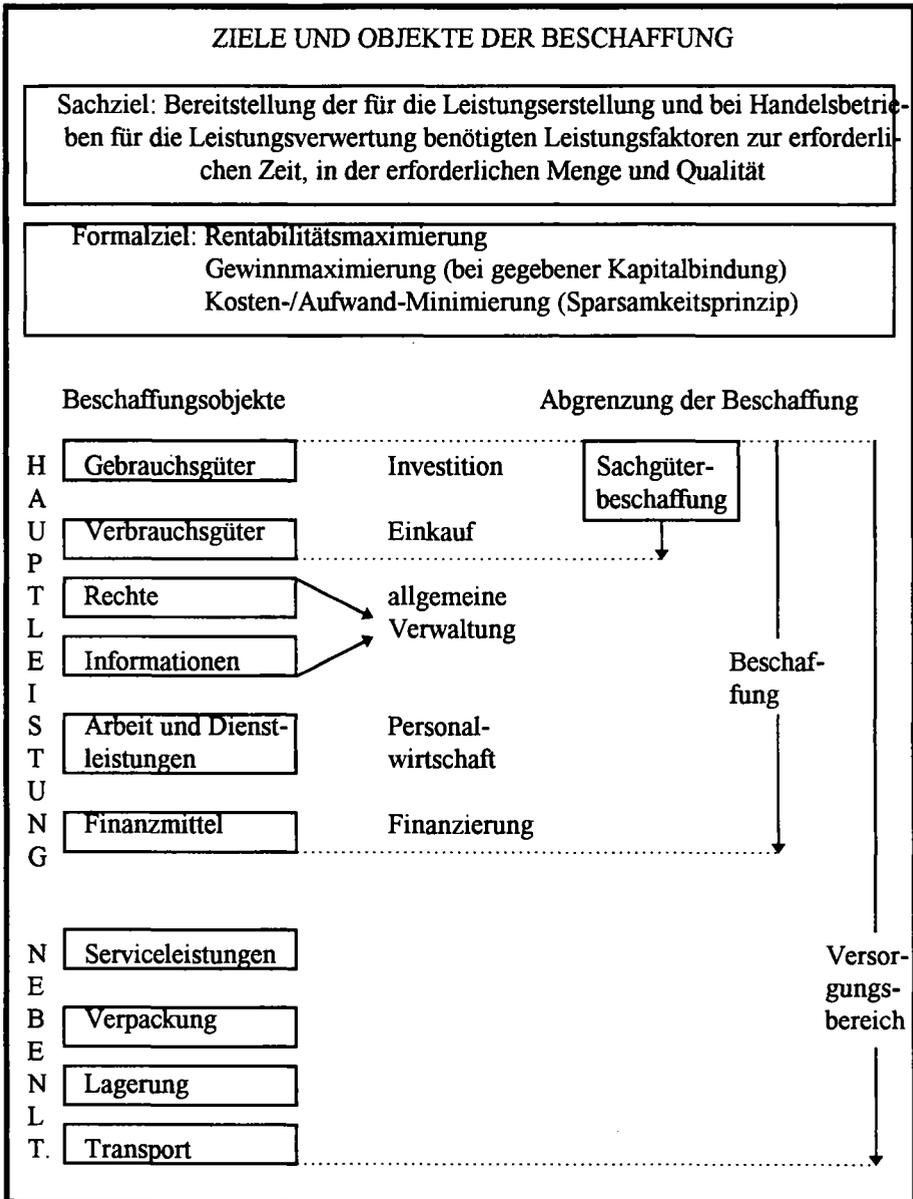


Abb. 1: Ziele und Objekte der Beschaffung
(vgl. Selchert 1991, S.142)

In enger Beziehung zu dem hier gewählten Begriff der Beschaffung steht der Begriff der Materialwirtschaft. Die Materialwirtschaft umfaßt alle Vorgänge in der Unternehmung, die einer Bereitstellung des Materials am Einsatzort zum Zwecke der Leistungserstellung dienen (vgl. Grochla 1979, S. 1257 f.). Entsprechend umfaßt sie neben den genannten Aufgaben der Beschaffung auch die Qualitätsprüfung, die Materiallagerung im Fertigungsbereich und den innerbetrieblichen Transport. Weiterhin wird ihr auch häufig die Abfallverwertung und Entsorgung zugeordnet.

1.2 Beschaffungsmarketing

Der Begriff Marketing kennzeichnet eine unternehmerische Grundeinstellung, die sich als eine Führung "vom Markt her und auf den Markt hin" charakterisieren läßt (vgl. Treis 1986, S. 134). Die Strategien der jeweiligen Marketingkonzeption zur aktiven Beeinflussung bzw. Anpassung beziehen sich dabei auf zwei entgegengesetzte Pole. Je nach Markt unterscheidet man zwischen einem Beschaffungs- und Absatzmarketing. Biergans versucht dabei beide Zielrichtungen im Sinne eines "Balanced Marketing" zu koordinieren (vgl. Abb. 2):

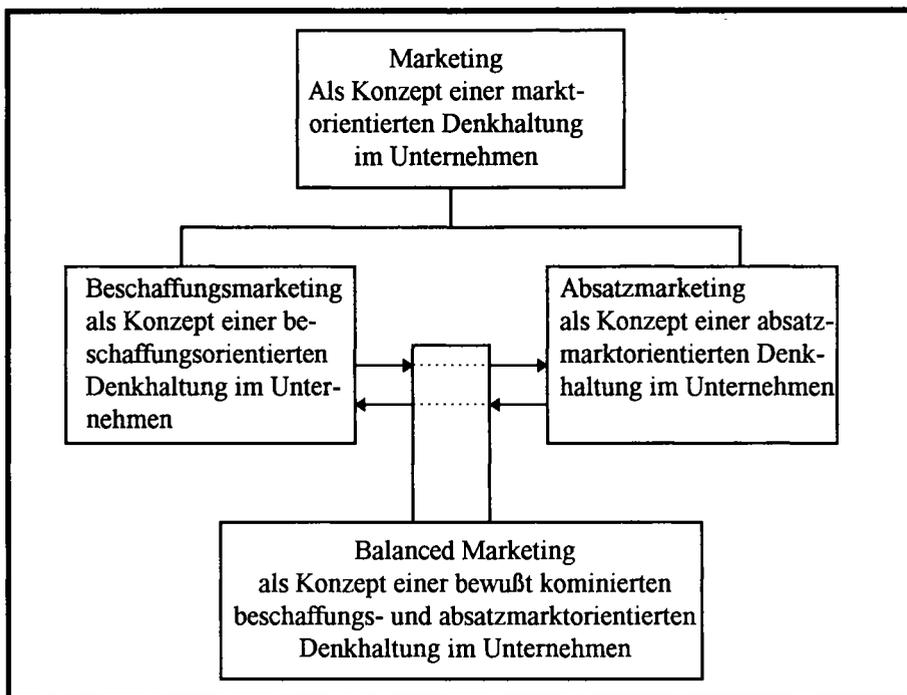


Abb. 2: Konzeption eines Balanced Marketing nach Biergans
(Quelle: Biergans 1992, S. 401)

Lösungen wie diese Koordination im konkreten Fall auszusehen hat, gibt er allerdings nicht an. Der Versuch, einen schwerpunktmäßig im Absatzbereich verwendeten Begriff auf das Beschaffungswesen zu übertragen, kann dazu verleiten, in Analogie zu dem Absatzmarketing die Zielsetzung der Beschaffungsmarketingaktivitäten in der Befriedigung der Anbieterbedürfnisse oder Ansprüche zu suchen. Dabei sollte jedoch bedacht werden, daß der Nachfrager im Gegensatz zum Anbieter in einem weitaus stärkeren Maße Nehmer und nicht "Geber von Leistungen ist" (vgl. Hammann/Lohrberg 1986, S. 41). Die Ziele dürfen demnach nicht in Analogie zum Absatzmarkt fixiert werden, sondern müssen aus einer eigenen Geisteshaltung - einer Beschaffungsmarketingphilosophie - entspringen. Die Schwierigkeit liegt hierbei weniger darin eine Beschaffungsmarkt-Philosophie unter Angabe von allgemeinen Grundsätzen und Zielen zu definieren, sondern in der Ableitung und Entwicklung eines eigenständigen und inhaltlich

geschlossenen Instrumentariums. Eine Vielzahl von Autoren vernachlässigt dabei die interaktiven und kommunikativen Prozesse im Beschaffungsmarketing (vgl. z.B. Berg 1981; Harlander/Platz 1989) oder definieren ihre Konzeption zur Gestaltung des Beschaffungsmarktes so allgemein, daß konkrete Instrumente zur Lenkung der Marktpartner sich nicht entwickeln lassen (vgl. z.B. Lippmann 1979; Treis 1986). Häufig wird dabei auch vernachlässigt, daß es sich beim Beschaffungsmarketing nicht bloß um Einkauf sondern um den Aufbau und die Pflege von Beziehungen handelt. Das beschaffungspolitische Instrumentarium sollte daher eingesetzt werden, um das Verhalten der Anbieter zu beeinflussen (vgl. Hammann/ Lohrberg 1986, S. 43). In diese Richtung tendiert auch der Begriff "Reverse Marketing", wo der Beschaffer am Markt zuerst die Initiative ergreift, und dessen primäres Ziel es ist, die Lieferanten zur Auslieferung besonderer Leistungen zu motivieren (vgl. Leenders/Blenkhorn 1989). Grundsätzlich ist demnach der Begriff "Reverse Marketing" dem Beschaffungsmarketingbegriff zu subsumieren.

Letztendlich hängt eine konkrete Definition von den jeweiligen Ausgangsgrößen , z.B. von den unterschiedlichen Zielsetzungen und den verschiedenen Rollen der Nachfrager und Anbieter, ab. Somit scheint eine Definition zunächst nur allgemein möglich.

Im folgenden sollen unter Beschaffungsmarketing alle Aktivitäten von beschaffenden Organisationen verstanden werden (vgl. Menze 1993, S. 34):

- die auf eine Integration der Zielvorstellungen des beschaffenden Unternehmens mit den Nutzenerwartungen der Lieferanten abzielen,
- die die Motivation und Entwicklung potentieller und aktueller Lieferanten zum Gegenstand haben (Kommunikation, Kooperation),
- die systematisch weltweit Beschaffungsmärkte in bezug auf ihr Erfolgspotential analysieren (Marktforschung, Markt- und Lieferantenwahl)
- und dabei aufgrund ihrer Einbettung in die strategische Unternehmensführung in allen Phasen die Bedürfnisse und Anforderungen

der Absatzmärkte und deren Umfeld berücksichtigen (Absatzorientierung).

Abb. 3 zeigt die Unterschiede zwischen dem traditionellen und dem marketingorientierten Beschaffungsverhalten.

Traditionelles Beschaffungsverhalten	Marktorientiertes Beschaffungsverhalten
Autokratische, abweisende Partner	Miteinander agierende Partner
Kurzfristig orientiert	Langfristig orientiert
Viele Bezugsquellen	Wenige Lieferanten
Primär preisorientierte Einkaufsentscheidungen	Lieferantenauswahl unter Berücksichtigung langfristiger Gesamtkosten
Standard-Qualitätsvorschriften, fest vorgeschriebene Spezifikation	Gemeinsam entwickelte Leistungskriterien
Im Vordergrund steht das fertige Produkt bzw. die abgeschlossene Dienstleistung	Im Vordergrund stehen Design, Materialeigenschaften, verfahrenstechnische Kapazitäten usw.
Große Lose mit häufig verspäteter Lieferung	Häufigere, stets pünktliche Lieferung kleinerer Mengen
Kaum Vorausplanung	Genauere Vorausplanung

Abb. 3: Unterschiede zwischen traditionellen und marketingorientierten Beschaffungsverhalten (Quelle: o.V., IfM-News 4/1990, S. 27)

Das Beschaffungsmarketing wird also bewußt abgegrenzt von administrativen Tätigkeiten der Beschaffung. Das Beschaffungsmarketing findet seine Anwendungsbereiche vor allem in strategischen Aufgabenstellungen. Es wird damit aktuellen Tendenzen in Unternehmen Rechnung getragen, die strategischen Bereiche der Beschaffung vom abwicklungsorientierten Tagesgeschäft zu differenzieren.

Die Verhaltensgrundsätze des Beschaffers im Markt sind im einzelnen (vgl. Kern 1995, S. 25):

- Systematisches, zielorientiertes Erschließen der Lieferseite mit der Absicht, sie zu führen, nicht von ihr geführt zu werden.
- Ständige Einflußnahme und Formung der Anbieterseite nach eigenen Erfolgserwartungen.
- Einwirken auf die unternehmenseigenen Bedarfsvorgaben und -vorstellungen, einmal durch Ergünden des Bedarfs, nicht nur

durch dessen Entgegennahme, zum anderen durch Präsentieren eigener Resultate aus den Märkten.

- Dies erfordert das Erschließen neuer Märkte, die dem Einkäufer durch die Sache, aber nicht durch die mögliche Lösung nahegelegt werden.

1.3 Beschaffungsstrategien

Als wesentliche Betrachtungsfelder der Beschaffungsstrategien lassen sich nach Wildemann (1988, S. 8 ff.) folgende Bereiche definieren:

- der Markt,
- der Lieferant,
- das Produkt,
- die Bevorratung,
- die Steuerung der Kapazitäten und
- die Entwicklung.

Die Orientierung der Beschaffungsstrategie wird gekennzeichnet durch die differierenden Ausprägungsmöglichkeiten für die einzelnen Felder.

Von besonderem Interesse sind in der letzten Zeit die Sourcingstrategien. Sourcing bedeutet, daß man sich außerhalb des Unternehmens liegender Quellen bedient, d.h. die Verantwortung für umfangreiche festgelegte Ressourcen wird auf einen Externen übertragen. Mit dieser Definition ist in keiner Weise eine Beschränkung auf den Informations-Technologie-Bereich verbunden. Eine solche Abgrenzung stellt somit eine unzulässige Einengung des Sourcing dar. Sourcing darf auch nicht mit make-or-buy verwechselt werden, da der dem Outsourcing analoge Begriff des make (insourcing) nicht existiert (vgl. Piontek 1996, S.52). Innerhalb des Sourcing gibt es wiederum verschiedene Varianten:

- Single Sourcing,
- Multiple Sourcing,
- Modular Sourcing,
- Process Sourcing,
- Just-in-time Sourcing.

1.3.1 Single Sourcing

Single Sourcing heißt, es wird nur ein Zulieferteil von nur einem Zulieferer bezogen. In der Vergangenheit mußte ein guter Lieferant einen relativ kleinen, fertigungstechnologisch eindeutig abgegrenzten Teileumfang mit hoher Prozeßstabilität und Qualität fertigen und liefern. Gegenwärtig muß ein Systemlieferant nahezu sämtliche Entwicklungsleistungen, Vorplanungen, Koordinations- und Abstimmungsaufgaben, Sublieferantenauswahl sowie Preisverhandlungen und Terminplanungen in eigener Verantwortung bearbeiten. Er wird auf Basis eines festgelegten System-Teileumfangs und eines Fahrzeugkonzeptes dem Hersteller eigenständig (oder mit Unterstützung eines Dritten), ein durchgängiges, qualitativ und quantitativ bewertetes Produkt-, Entwicklungs-, Beschaffungs-, Fertigungs-, Montage-, Versorgungs- und Entsorgungskonzept für Serien- und Ersatzteile aufzeigen. Dieses muß er dann weitgehend eigenständig ausplanen, realisieren und haftungsrechtlich verantworten.

Für einen systematischen Aufbau von einem Systemlieferanten sind fünf Elemente notwendig:

- eine Systemstruktur,
- eine Teile- und Lieferantenklassifizierung mit Anforderungsprofil,
- standardisierte Aufgaben- und Terminvereinbarungen,
- konkrete Systemlieferanten-Qualifizierungskonzepte und
- prozeßübergreifende Optimierungsstrategien gestützt durch einen prozeßorientierten Potentialnachweis.

Die Systemstruktur grenzt den Teileumfang des Systems ab. Sie bildet die Grundlage der Zusammenarbeit und zeigt zukünftige technologische Handlungsfelder auf. Der aktuelle Leistungsstand und zukünftige Qualifizierungsfelder des potentiellen Systemlieferanten werden mit einem Anforderungsprofil transparent dargestellt. Die daraus resultierende Klassifizierung bestimmt Art, Umfang und Optimierungsfelder der Zusammenarbeit. Eine Aufgaben- und Terminvereinbarung zur Strukturierung der Aktivitäten im Produktentstehungsprozeß bildet den standardisierten Orientierungsrahmen der Zusammenarbeit. Single Sourcing bietet viele Vorteile u.a. weil (vgl. Roland 1993, S. 45):

- Bedarfsmengen gebündelt werden können, wodurch sich Preis- und Konditionenvorteile ergeben können,
- eine größere Gleichmäßigkeit der Qualität gewährleistet ist,
- die Auftragsabwicklung durch einen kleineren Lieferantenkreis effizienter wird,
- Kosten gespart werden können, falls die Herstellung eines Beschaffungsobjektes mit großen Lernkurveneffekten und/oder hohen Aufwendungen für Werkzeuge oder Entwicklung verbunden ist.

Auf der anderen Seite ist der Beschaffer von seinem Lieferanten stark abhängig, denn neben der Single Source hat der Beschaffer keine alternativen Zulieferquellen.

1.3.2 Multiple Sourcing

Werden die Bezugsmengen auf mehrere Lieferanten aufgeteilt, spricht man von Order Splitting bzw. Multiple Sourcing. Dadurch reduzieren sich die Risiken von Lieferstörungen; die Intensität des Wettbewerbs unter den Lieferanten wird tendenziell gefördert. Abhängigkeitsbeziehungen werden bewußt vermieden. Handlungsspielräume können für eine flexible und situationsspezifische Beschaffungspolitik genutzt werden.

Bei einem Wechsel vom single sourcing zum multiple sourcing werden die Beziehungen zum bisherigen Lieferanten in Frage gestellt, zumindest im Hinblick auf den Lieferumfang.

Die Angebotskonkurrenz in einem Marktsegment kann erhöht werden, indem bereits existierende, auf anderen ausländischen Marktsegmenten agierende Lieferanten durch bestimmte Förderungsmaßnahmen veranlaßt werden, sich auf neuen Marktsegmenten zu betätigen, oder indem gänzlich neue Lieferanten aufgebaut bzw. beauftragt werden.

Im Rahmen der im Beschaffungsprozeß zu treffenden Entscheidungen kann die Lieferantensuche als Vorauswahl der erfolgversprechenden Lieferanten aus der Vielzahl der theoretisch möglichen Lieferanten verstanden werden. Die Auswahl beruht auf einem interpersonalem Beeinflussungsprozeß, der von Erfahrungen und Einstellungen gegenüber möglichen Anbietern und von dem Durchsetzungsvermögen der an der Auswahl beteiligten Entscheidungsträger geprägt wird. Es erscheint für die beschaffende Unternehmung ratsam zu prüfen, welche ausländischen Lieferanten für die Bedarfsdeckung in Frage kommen, wie es um ihre Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft sowie um ihre Zuverlässigkeit bestellt ist und welche sonstigen Vor- und Nachteile im Umgang mit dem einzelnen Lieferanten zu berücksichtigen sind.

Mehrquellenversorgung, kurzfristige Verträge und Preiswettbewerb zwischen den Lieferanten zielen primär darauf ab, die Materialversorgung in der Zukunft zu sichern und wechselnde Marktbedingungen voll zu nutzen. Die Anwendung dieser Strategie führt jedoch zwangsläufig zu kleinen Auftragslosgrößen bei den einzelnen Lieferanten und zu Unsicherheit bei den Lieferanten, ob der Kunde nicht an einen Wettbewerber abwandert.

Daher können die Lieferanten chronisch unzufrieden und wenig weiterentwickelt werden. Auf der anderen Seite kann festgestellt werden, daß durch multiple sourcing

- Produktionsstörungen eines Lieferanten geringere Auswirkungen haben und so das Risiko gestreut wird,
- der Wettbewerb zwischen den Anbietern offengehalten werden kann und das Streben der Lieferanten nach einer höheren Effizienz der Prozeßabläufe als Basis einer Ergebnisverbesserung erhalten bleibt,
- Bedarfsschwankungen besser ausgeglichen werden können und sich die Flexibilität erhöht.

Sowohl single sourcing als auch multiple sourcing weisen allerdings auch Nachteile auf, die sich spiegelbildlich aus den Vorteilen der jeweils anderen Option ergeben. Aus diesem Grund bieten sich Lösungsansätze an, die sich zwischen den beiden Extremen bewegen (vgl. Bedacht 1995, S. 88):

- Das Konzept des dual sourcing sieht zwei verschiedene Bezugsquellen pro Beschaffungsobjekt als bessere Präferenzen. Auf diese Weise wird der Koordinationsaufwand in Grenzen gehalten, dennoch erfolgt gleichzeitig eine gewisse Reduzierung von Risiken.
- Aus dem dual sourcing leitet sich das cross sourcing ab, bei dem ebenfalls zwei Lieferanten je Beschaffungsobjekt bevorzugt werden. Die Lieferantenbasis wird hier allerdings gegenüber dem dual sourcing reduziert, indem der Abnehmer von einem Lieferanten mehrere verschiedene Leistungen bezieht. Jede einzelne dieser Leistungen wird zusätzlich noch von einem anderen Beschaffungspartner bezogen, der selbst als Bezugsquelle für weitere Produkte fungiert. Diese Alternative ermöglicht eine ähnlich schmale Lieferantenbasis wie das single sourcing, realisiert jedoch zugleich die risikostreuende Wirkung des dual sourcing.

1.3.3 Modular Sourcing

Das Modular Sourcing versucht möglichst viel der eigenen Kombinationsarbeit (Montage, Disposition) nach außen zu verlagern. Ein Hauptlieferant erhält den Auftrag, Produktgruppen zu liefern und für Unterlieferanten und deren Zulieferung zu sorgen.

Die Systemlieferanten liefern komplette Systeme, wie z.B. Bremsen, auf die Bosch oder Teves spezialisiert sind oder Sitzgarnituren, die von Keiper Recaro geliefert werden können. Die Komponenten werden von den Komponentenanlieferern zusammengebaut, bevor sie an die Systemlieferanten verkauft werden. Produktionsspezialisten zeichnen sich insbesondere dadurch aus, daß sie in Billiglohnländern angesiedelt sind.

Die Ausrichtung des Beschaffungsprozesses auf Module reduziert beim Abnehmer die Komplexität der Lieferbeziehungen, da die Zahl der Lieferanten signifikant sinkt. Ein Grund hierfür ist die Tatsache, daß nicht alle bisherigen Direktlieferanten von Einzelteilen die für einen Modullieferanten relevanten Kompetenzen besitzen. Zum anderen wird mit der abnehmenden Zahl der Lieferanten der finanzielle und zeitliche Aufwand für den Aufbau, die Pflege und die Koordination entsprechender Beziehungen gesenkt. Das Modular Sourcing führt zu einer Reduzierung der Transaktionskosten. Ferner reduziert sich beim Modular Sourcing die Zahl der vom Abnehmer zu verwaltenden Materialpositionen. Die Bündelung und Koordination der Materialflüsse von Einzelteilelieferanten zu Modulen erfolgt nunmehr durch den Modullieferanten. Aufgrund einer größeren Flexibilität der dispositiven Bereiche in der Beschaffung und Produktion des Modullieferanten kann der Abnehmer Flexibilitäts- und Zeiteinsparungspotentiale realisieren, die bei einer internen Beschaffung nur mit einem höheren finanziellen Aufwand möglich sind.

Parallel zum Anstieg der Produktkomplexität steigt auch der F&E-Aufwand. Deshalb werden die Unternehmungen gezwungen sein, sich auch im Entwicklungsbereich auf die Kernbereiche zu konzentrieren, was mit der Verringerung der Fertigungstiefe des Herstellers

gekoppelt ist. Hinzu kommt die Forderung nach kürzeren Entwicklungszeiten und schnelleren Produktionseinführungen (vgl. Wildemann 1992, S. 34). Um diesen Anforderungen im internationalen Wettbewerb gewachsen zu sein, tendieren die Unternehmungen immer mehr dazu, vom Teile- zur Komponenten- und System-Beschaffung überzugehen und Entwicklungspartnerschaften mit den Lieferanten anzustreben. Dabei werden die Entwicklungstätigkeiten komplett auf den Systemlieferanten übertragen, um somit das technologische Know-how des Lieferanten und des Abnehmers kombinieren zu können. Die kooperative Zusammenarbeit mit den Zulieferanten setzt dann bereits im Entwicklungsstadium der neuen Modelle ein und zieht sich über alle Fachbereiche, die von der Produktkonzeption betroffen sind, hin. Der Systemlieferant wird von dem Abnehmer gezielt in die eigene Wertschöpfungskette eingebunden. Dadurch können bei Produktänderungen und -verbesserungen sowie Produktneuanläufen Leistungssteigerungen und Kostensenkungs- und Zeiteinsparungspotentiale erzielt werden.

Das modular sourcing läßt sich wie folgt zusammenfassen:

- wenige Module,
- wenige Modullieferanten,
- pyramidenförmige Zuliefererstruktur,
- geringer Informations- und Steuerungsaufwand in Beschaffung und Produktion,
- Übertragung der (Vor-)Montage-, Qualitätssicherungs- und Beschaffungsfunktion auf den Modul-Lieferanten.

Das modular sourcing beinhaltet darüber hinaus eine Reihe Vorteile:

- geringe Frachtkosten aufgrund seltenerer Modulanlieferungen,
- geringe Personalintensität an Rampe, Wareneingang und Lager aufgrund koordinierter Anlieferungen,
- geringe Kapitalbindung durch weitgehenden Verzicht auf Vorrats-haltung, geringe Lagerverwaltung im Bereich Auftragsüberwachung, Lieferterminüberwachung und Lagerbestandsverwaltung,

- geringe Fixkosten im Bereich Personal, Lageranlagen, Lagereinrichtungen und Lagerverwaltung.

Trotz dieser Vorteile beinhaltet das modular sourcing die gleichen Risiken wie das single sourcing.

1.3.4 Process Sourcing

Das Process Sourcing kennzeichnet die intensive crossfunktionale Vernetzung der unternehmungseigenen Wertschöpfungsaktivitäten mit denen der Zulieferer. Dabei greifen die wertschöpfenden Prozesse von Abnehmer und Zulieferer an mehreren Stellen der Wertkette intensiver ineinander. Kaufmann (1995, S. 283f.) unterscheidet folgende Stufen des Process Sourcing:

1. „Produktionszentrierte Zulieferung
Hier liegt eine beschränkte Wertschöpfungspartnerschaft vor. Der Zulieferer stellt im Grunde Fertigungskapazität bereit, wobei ein Mindestniveau der Qualität und geringstmögliche Kostenverursachung angestrebt werden. Neben traditionellen Verfahren (wie Value Analysis und Standardisierung) werden hier die Konzepte des Target Costing sowie die Durchführung von produktionsbezogenen Qualitätssicherungs-Systemaudits diskutiert.
2. Logistik-integrierte Zulieferung
Auf dieser Stufe werden zusätzlich logistische Prozesse (Raum-Zeit-Überbrückung) in die Wertschöpfungspartnerschaft eingebracht. Zentrales Stichwort ist hier die Just-in-time-Belieferung.
3. Know-how-integrierte Zulieferung
Diese sind praktiziert, wenn auch die produkt- und prozeßbezogene Forschung und vor allem die Entwicklung Teil des vom Zulie-

ferer erbrachten (Zusatzdienst-) Leistungsbündels ist, wenn dieser also bereits in den Frühphasen des Produktlebenszykluses Beiträge erbringt. Diese Entwicklungsstufe wird oft im Zusammenhang mit dem organisatorischen Ansatz des Simultaneous Engineering und dem Target Costing diskutiert. Spätestens das Erreichen dieser Stufe des Process Sourcing erfordert eine Lieferantenfestlegung bereits in der Entwicklungsphase von Produkten (Advance Purchasing bzw. Forward Sourcing).

4. Entsorgungs-integrierte Zulieferung

Auf dieser Entwicklungsstufe übernimmt der Zulieferer zusätzlich noch Entsorgungsaufgaben im Hinblick auf die von ihm erstellten Zuliefererteile. Der Zulieferer hat dann Gesamtverantwortung über den Lebenszyklus des von ihm hervorgebrachten Moduls bzw. Zulieferteils. Zentrale Stichworte für diese Entwicklungsstufe sind das Recycling von Zulieferteilen (z.B. Katalysatoren) sowie u.a. der Ansatz des Design for Assembly, Disassembly und Recycling (DFADR).“

1.3.5 Just-in-time

Das Just-in-time-Sourcing verfolgt das Prinzip der produktionssynchronen Beschaffung (PSB), mit der man eine höhere Flexibilität und Planungssicherheit sowie eine Verringerung der Wiederbeschaffungszeit der Bestände und Senkung des Verwaltungsaufwandes erreichen kann.

Diese Form der Geschäftsbeziehung basiert auf einer wesentlich engeren Bindung der Marktbeteiligten aneinander, als dies beispielsweise im Rahmen herkömmlicher Rahmenlieferungsverträge üblich ist. Gründe für diese enge Verbindung sind in der Tendenz der Abnehmer zu sehen, ihre eigene Fertigungstiefe insbesondere in Randbereichen zu verringern (Outsourcing), so wie in der Bestrebung, die Zahl der Zulieferer je Teileart auf ein Minimum zu reduzieren. Insofern wird die Bedeutung der in Geschäftsbeziehung zum Abnehmer verbleiben-