

Theodor Pointner

Global Sourcing

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1996 Diplom.de
ISBN: 9783832402709

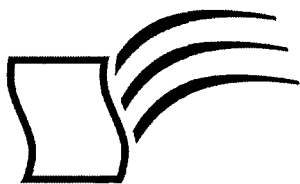
Theodor Pointner

Global Sourcing

Theodor Pointner

Global Sourcing

Diplomarbeit
an der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Bochum
März 1996 Abgabe



Diplomarbeiten Agentur
Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke
und Guido Meyer GbR

Hermannstal 119 k
22119 Hamburg

agentur@diplom.de
www.diplom.de

ID 270

Pointner, Theodor: Global Sourcing / Theodor Pointner –

Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 1997

Zugl.: Bochum, Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie, Diplom, 1996

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg
Printed in Germany



Diplomarbeiten Agentur

Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Masterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

Ihr Team der Diplomarbeiten Agentur

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey –
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —
und Guido Meyer GbR —

Hermannstal 119 k —
22119 Hamburg —

Fon: 040 / 655 99 20 —
Fax: 040 / 655 99 222 —

agentur@diplom.de —
www.diplom.de —

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
2. Die Gründe für eine weltweite Beschaffung.....	2
2.1. Kosten- und Preisunterschiede.....	2
2.2. Import/Exportmotive.....	3
2.3. Nichtverfügbarkeit von Gütern und Produktionsfaktoren.....	4
2.4. Sonstige Gründe.....	5
3. Voraussetzungen an das Global Sourcing.....	5
3.1. Die Formulierung einer Beschaffungsstrategie.....	5
3.2. Die internationale Marktbearbeitung.....	8
3.3. Die Integration der Beschaffung innerhalb der Unternehmung.....	10
4. Die strategische Vorbereitung des Global Sourcing.....	13
4.1. Die Rolle der Beschaffung im Rahmen der Unternehmensziele.....	13
4.2. Beschaffungsprogrammplanung.....	18
4.2.1. Bedarfsermittlung.....	20
4.2.2. Vom Einkaufsportfolio zum Global Sourcing Portfolio.....	22
4.3. Beschaffungsmarktforschung.....	24
4.3.1. Informationsbeschaffung.....	25
4.3.2. Analyse der Beschaffungsgebiete.....	26
4.3.3. Lieferantenbewertung.....	28
4.4. Auswahl der Lieferanten.....	29
4.4.1. Entscheidungsgrundlagen.....	29
4.4.2. Die Anzahl der Beschaffungsquellen.....	30
4.4.2.1. Single Sourcing.....	30
4.4.2.2. Multiple Sourcing.....	31
4.4.2.3. Modular Sourcing.....	31
5. Der operative Beschaffungsprozeß.....	32
5.1. Organisatorische Gestaltung.....	32
5.2. Der Beschaffungsvollzug.....	33
5.2.1. Zielsetzung der logistischen Konzepte.....	33
5.2.2. Internationale Logistikdienstleister.....	34
5.2.3. Möglichkeiten und Organisation des Transportes.....	35
5.2.4. Einfluß auf die Lagerhaltung.....	37
5.3. Risikominimierung.....	38
5.3.1. Konfliktmanagement in politischen Spannungsgebieten.....	39
5.3.2. Ausschaltung des Währungsrisikos.....	39
5.3.3. Ökonomische Risiken.....	40
5.4. Personelle Aspekte des Global Sourcing.....	41
5.5. Kommunikation mit den Lieferanten.....	43

6. Die Erfolgsüberwachung des Global Sourcing.....	44
6.1. Prämissen/Durchführungsüberwachung.....	45
6.2. Strategische Überwachung.....	46
6.3. Qualitäts-, Termin-, Kostenüberwachung.....	46
7. Zusammenfassung und Ausblick.....	48
Anhang.....	51
Abbildungsverzeichnis.....	III
Literaturverzeichnis.....	IV
Versicherung.....	VI

1. Einleitung

Eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine auf dem Markt operierende Unternehmung ist die effiziente Beschaffung von qualitativ hochwertigen Rohstoffen bzw. Vorleistungen. Dabei gewinnt die zunehmende internationale Orientierung der Unternehmensaktivitäten immer mehr an Bedeutung. Durch die Globalisierung soll die gesamte Welt als ein einziger Markt betrachtet werden, für den entsprechend große Produktionsvolumina organisiert werden müssen, die durch erhebliche Stückkostensenkungen den Vertrieb konkurrenzlos preiswerter Produkte bester Qualität ermöglichen sollen¹. Dabei betrifft die Internationalisierung der Märkte neben der Absatzseite der Unternehmen vor allem auch den Beschaffungs- und Logistikbereich². Auf Seiten der Beschaffung ergibt sich unter dem Blickwinkel gesamt- und weltwirtschaftlicher Gesichtspunkte die Notwendigkeit einer Auseinandersetzung mit einer Vielzahl von Problemfeldern, wie beispielsweise der Existenz von Handelsschranken in Form von Import- und Exportbeschränkungen, Unabwägbarkeiten bei der Rohstoffversorgung (Rohöl, Erze), Wechselkursschwankungen, einer zunehmenden Komplexität der Beschaffungsmärkte, einer fortschreitenden technologischen Entwicklung etc.³

Können durch Global Sourcing die Beschaffungsmöglichkeiten einerseits gezielt ergänzt werden⁴, wird andererseits durch die strategische Dimension des Global Sourcing „eine notwendige Ausrichtung der Beschaffungspolitik in einem ökonomischen Handlungsumfeld, das durch zunehmende international ausgerichtete Geschäftsaktivitäten zu charakterisieren ist“⁵, favorisiert. Im Vordergrund steht demnach die Gewinnung und Sicherung von Wettbewerbsvorteilen durch die Beschaffungspolitik⁶.

¹ Vgl. Arnold, U., Beschaffungsmanagement, 1995, S. 106

² Vgl. Piontek, J., Internationale Logistik, 1994, S. 5

³ Vgl. Grochla, E., Beschaffungsstrategie, in: Erfolgreiche Beschaffung, 1981, S. 3

⁴ Vgl. Arnold, U., Beschaffungsmanagement, 1995, S. 107

⁵ Arnold, U., Beschaffungsmanagement, 1995, S. 107

⁶ Vgl. Arnold, U., Beschaffungsmanagement, 1995, S. 107

Die folgende Arbeit bietet einen Überblick über die einzelnen Gründe für eine weltweite Beschaffung, die notwendige strategische Ausrichtung im Unternehmen, die strategische Beschaffungsvorbereitung, die operative Beschaffungsdurchführung sowie über die Möglichkeiten einer Kontrolle. Gleichzeitig werden Vorteile, Nachteile, Risiken und Vorschläge herausgearbeitet, die bei der Umsetzung eines Global-Sourcing-Konzeptes berücksichtigt werden sollten.

Bei Global Sourcing handelt es sich um ein relativ junges Forschungsgebiet, welches in der Literatur kaum behandelt wird⁷. Fast alle Veröffentlichungen basieren auf empirischen Untersuchungen, deren Ergebnisse nicht uneingeschränkt übernommen werden sollten. Aus diesem Grund wurden zehn Unternehmen schwerpunktmäßig zu verschiedenen Aspekten des Global Sourcing befragt, um aktuelle Angaben zu den wichtigsten Teilbereichen in die folgende Arbeit einbauen zu können. Zuletzt sollen die wesentlichen Kernaussagen der Arbeit zusammengefaßt und interpretiert werden, um der Bedeutung der Inanspruchnahme weltweiter Beschaffungsmöglichkeiten gerecht zu werden.

2. Die Gründe für eine weltweite Beschaffung

2.1. Kosten- und Preisunterschiede

Es ist sicherlich nicht übertrieben, die Ausnutzung globaler Kosten- und Preisunterschiede als den Hauptgrund für eine weltweite Beschaffungstätigkeit zu bezeichnen. Die Vorteile, die ein Unternehmen für sich ziehen kann, sind vielschichtiger Natur. Spricht man undifferenziert lediglich von der Ausnutzung komparativer Vorteile, von der Ausnutzung von Preisvorteilen in Billiglohnländern, von hohen Produktionskosten innerhalb der Bundesrepublik Deutschland bzw. von der Ausschöpfung von Kostenvorteilen

⁷ Vgl. Bedacht, F., Global Sourcing, 1995, S. 13; auch Arnold, U., Global Sourcing, in: Welge, M. K. (Hrsg.) Globales Management, 1990, S. 63

bei Teilen mit geringen technischen Anforderungen und hoher Wertschöpfung⁸, kann bei einer genaueren Betrachtung eine weitere Unterteilung vorgenommen werden.

Ausschlaggebend für die oben beschriebenen Kostenunterschiede sind die unterschiedlichen Faktorproduktivitäten. Länder, die über viele Rohstoffe verfügen oder Arbeitskräfte im Überfluß besitzen, haben Vorteile bei der Produktion von arbeits- bzw. rohstoffintensiven Gütern, während Länder mit einer hohen Kapitalausstattung oder einem hohen Maß an Know-how Vorteile im Bezug auf kapital- oder technologieintensive Güterproduktion besitzen⁹.

Hauptsächlich spiegeln sich Kosten- und Preisunterschiede vor allem in den Lohnkosten wieder. In der Bundesrepublik Deutschland liegen die Lohnnebenkosten zur Zeit über 80%. Weiterhin ist die Länge von Urlaubszeiten, die Beitragshöhe zur Sozialversicherung, die betriebliche Altersversorgung, die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall und ähnliches zu berücksichtigen. Allerdings darf im Gegensatz hierzu ein Vergleich der Arbeitsproduktivität nicht vergessen werden, wodurch eine Kompensation von hohen Lohnstückkosten durch eine hohe Arbeitsproduktivität erfolgen kann¹⁰. Eine effiziente Ausnutzung von Kosten- und Preisunterschieden kann demnach nur erfolgen, wenn die Vorteile ausländischer Zulieferer in allen Wertaktivitäten zu finden sind¹¹.

2.2. Import/Exportmotive

Der Import von Vorleistungen und Rohstoffen kann Wirkungen auf den Export nach sich ziehen. Dies geschieht durch die Erhöhung der eigenen Absatzchancen bei Gegengeschäftsforderungen im internationalen Geschäft¹² oder durch den Aufbau psychologischer

⁸ Vgl. Hartmann, H., Materialwirtschaft, 1993, S. 161; auch Sauer, K., Internationale Zulieferbeziehungen, 1990, S. 73; auch Welge, M. K., Globales Management, 1990, S. 5; auch Koppelman, U., Beschaffungsmarketing, 1993, S. 85; auch Gade, H., Winkels, H. M.; Handelsblatt Nr. 130, v. 10.07.90

⁹ Vgl. Altmann, J., Außenwirtschaft, 1993, S. 6

¹⁰ Vgl. Altmann, J., Außenwirtschaft, 1993, S. 7 f.

¹¹ Vgl. Gruschwitz, A., Global Sourcing, 1993, S. 95

¹² Vgl. Hartmann, H., Materialwirtschaft, 1993, S. 161

bzw. realer Guthaben in Ländern mit tarifären bzw. nicht-tarifären Handelshemmnissen im Rahmen von Auslandsbezügen¹³. Darüber hinaus können durch den Auslandseinkauf in bisher nicht bearbeiteten Auslandsmärkten erste Erkenntnisse über Besonderheiten der Marktstruktur, spezifische Marktbedingungen, Wertvorstellungen etc. gewonnen werden¹⁴.

2.3. Nichtverfügbarkeit von Gütern und Produktionsfaktoren

In einigen Branchen mußten Auslandseinkäufe prinzipiell dazu dienen, Versorgungslücken zu schließen, etwa im Bereich der Rohstoffversorgung (Öl, Erze) oder dem Lebensmittelbereich (Citrusfrüchte). Bezieht sich dieser Aspekt primär auf solche Güter, die im Inland nur in unzureichenden Mengen oder in unzureichender Qualität vorhanden sind¹⁵, kann durch Global Sourcing dieser Begriff erweitert werden.

Vordergründig geht es um die Inanspruchnahme der internationalen Know-how-Entwicklung, da durch die Zunahme internationaler Arbeitsteilung auch Schwellen- und Entwicklungsländer in die Lage versetzt werden, technologisch anspruchsvolle Produkte herzustellen und ausländische Lieferanten damit zu einer potentiellen Quelle technologischer Wettbewerbsvorteile werden können¹⁶. Somit dienen internationale Beschaffungsaktivitäten als Informationslieferant, speziell für Unternehmen, deren Produktion nicht auf internationaler Ebene vollzogen wird¹⁷.

¹³ Vgl. Sauer, K., Internationale Zulieferbeziehungen, 1990, S. 77

¹⁴ Vgl. Gruschwitz, A., Global Sourcing, 1993, S. 96

¹⁵ Vgl. Altmann, J., Außenwirtschaft, 1993, S. 5

¹⁶ Vgl. Gruschwitz, A., Global Sourcing, 1993, S. 96

¹⁷ Vgl. Sauer, K., Internationale Zulieferbeziehungen, 1990, S. 76