

Die zehn Kardinalfehler beim Global Sourcing - und was man dagegen tun kann

Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

42. Symposium Einkauf und Logistik des BME e.V.
Fachkonferenz 21: Beschaffung vor dem Hintergrund der Globalisierung
in Kooperation mit dem
Arbeitskreis Einkauf und Logistik der Schmalenbach-Gesellschaft e.V.
Berlin, 13.11.2007

Global Sourcing

- ➔ ... beinhaltet die **systematische Analyse und Nutzung** des **weltweiten** Beschaffungsmarktes.
(Die besten Lieferanten in allen Ländern finden !)
- ➔ ... hat einen **starken strategischen Fokus**
(Einkauf als profitorientierte Strategie)
und bedeutet nicht einfach „importieren“.
- ➔ ... kann nicht von heute auf morgen im Unternehmen entwickelt und eingeführt oder abgeschafft werden, sondern ist eine **langfristige Investition in die Wettbewerbsfähigkeit**.

Fehler Nr. 1: Unsinnige Vorgaben / Mangel an Top Management-Unterstützung

Vorstand: „Wir werden in 3 Jahren 20% des Einkaufsvolumens in China beschaffen !“

Vorstand: „Bei den geringen Arbeitskosten können wir in Low Cost Countries locker ein Drittel einsparen !“

LCC-Sourcing:

Wenn es schief geht, rollt der Kopf des Einkäufers – wenn es läuft, heißt es: „Warum nicht gleich so ?“

Fehler Nr. 2: Einseitiger Kostenfokus / mangelnde strategische Integration

Vorstand: „Einkaufen heißt Einkaufspreise drücken !
LCC-Sourcing ist daher ideal !“

Mängel in Qualität, Zuverlässigkeit, Flexibilität oder Geschwindigkeit können teuer werden, insbesondere bei Herstellern in Hochlohnländern.

Die (individuelle) Gewichtung strategischer Wettbewerbsfaktoren wird häufig nicht ausreichend berücksichtigt.

Fehler Nr. 3: Nicht ganzheitliches / unvollständiges Konzept

Global Sourcing wird oft NEBEN anderen (strategischen) Konzepten im Beschaffungsbereich entwickelt und betrieben.

Die Abstimmung weltweiter Beschaffungsaktivitäten mit der unternehmerischen Globalisierungsstrategie sowie anderen Bereichsstrategien ist oft unvollständig.

Die mögliche Entwicklungsgeschwindigkeit globalen Handelns wird oftmals falsch eingeschätzt.

Fehler Nr. 4: Keine systematische Herangehensweise

Nicht selten wird Moden / Modemärkten gefolgt.

Systematische Analysen erfolgen oft erst nach ersten
– nicht selten kostspieligen und zeitaufwendigen - Fehlern.

Der Zeitaufwand für Detailanalysen im Vorfeld wird gescheut.

Fehler Nr. 5: „Over-Engineering“ / mangelnde Kompetenz

Die erforderlichen Spielräume in dem schwierigen Umfeld neuer, unstrukturierter und kulturell anspruchsvoller Märkte werden oft nicht in ausreichendem Maße gegeben.

Versuch, bisherige (bewährte) Prozesse in der Beschaffung in völlig andersartigen Umgebungen anzuwenden, scheitert (insbesondere IT-Unterstützung).

Sehr umfassende und vielfältige (neue) Anforderungen an Mitarbeiter können ohne Weiterqualifikation oder sogar Neueinstellungen nicht erfüllt werden.

Fehler Nr. 6: Ungeeignete organisatorische Strukturen / mangelnde Ressourcen

Global Sourcing „nebenbei“ und vom heimischen Schreibtisch aus klappt nicht.

Aufbau einer internationalen – effektiven und effizienten – Einkaufsorganisation ist kein Pappentier.

Sehr oft besteht nicht die Bereitschaft seitens der Geschäftsleitung die erforderlichen Ressourcen freizugeben.

Fehler Nr. 7: Unangepasste Prozesse und kulturelle Ignoranz

Die Erwartung, dass die Welt auf Aufträge von uns wartet, ist völlig falsch.

Freundschaft vor Geschäft ist in der westlichen Welt, insbes. in Deutschland, ungewöhnlich, ja suspekt.

Verhalten und Prozesse sind – zumindest zu Beginn einer Geschäftsbeziehung - der jeweiligen Kultur anzupassen und damit weltweit kaum noch standardisierbar.

Fehler Nr. 8: Unprofessionelle Chancen- Risiken-Analyse

Chancen werden schnell übertrieben, Risiken nur rudimentär betrachtet – oder genau umgekehrt (je nach Wunsch).

Verfügbare Tools sind wenig bekannt oder werden nur teilweise beherrscht.

Daten werden „aus dem Bauch“ geschätzt.

Harte Faktoren werden geschätzt, weiche oftmals vergessen.
Der Blick in die Zukunft ist eher kurzfristig.

Fehler Nr. 9: Unvollständige / fehlerhafte Kostenanalyse

Total Cost-Analysen sind unvollständig und oft zu grob.

Unterschiede in Qualität, Zuverlässigkeit, Flexibilität oder Geschwindigkeit bleiben außen vor.

Die zukünftige Entwicklung wird vernachlässigt.

Kostenzuschläge für Qualitätssicherung, Risiken sind oft unklar. Fixkosten für das Management des Beschaffungsmarkts werden unterschätzt.

Fehler Nr. 10: Mangelnde Flexibilität und Nachhaltigkeit

Ungewohnte Forderungen des Anbieters (Vorfinanzierung, Know-how-Transfer) führen ggf. zu voreiliger Ablehnung.

Die Inhomogenität der Anbieterlandschaft überfordert viele Einkäufer.

Die extreme Dynamik in den Anbieterländer wird nicht ausreichend im Lieferantenmanagement berücksichtigt.

Empfehlung Nr. 1: Realistische Ziele und Top Management Support

Sichern Sie sich die Unterstützung durch das Top Management .

Fahren Sie Überzeugungskampagnen.

Legen Sie hierfür konkrete Zahlen und Fakten vor.

Widerlegen Sie unsinnige Vorgaben durch seriöse Analysen,
und lassen Sie sich nicht von diesen durch Scheinargumente abbringen.

Schaffen Sie geeignete Anreizsysteme für Ihre Einkaufsmitarbeiter bzw.
setzen Sie deren Einführung bei der Geschäfts-/Bereichsleitung durch.

Empfehlung Nr. 2: Strategische Integration und gesamtheitliche Bewertung

Berücksichtigen Sie die Unternehmens- und Beschaffungsstrategie, und lassen Sie sich nicht von reinen „Kostendrückern“ jagen.

Beziehen Sie die vielfältigen relevanten qualitativen Aspekte in Ihre Lieferanten- und Länderauswahlentscheidung ein.

Beurteilen sie die Zukunftschancen des Lieferanten und seine aktuelle und zukünftige Fähigkeit neue Technologien zu adaptieren sowie als Entwicklungspartner mitzuwirken.

Empfehlung Nr. 3: Bereichsübergreifende Optimierung und globale Organisation

Stimmen Sie die Beschaffungsstrategie mit den Entwicklungs-, Produktions-, Logistik- und Absatzstrategien des Unternehmens ab.

Ziehen Sie neben dem Sourcing auch die Beteiligung an Lieferanten oder die Eigenfertigung der benötigten Produkte im Zielland in Betracht, um die Qualität sicher zu stellen und Ihr Know-how zu schützen.

Entwickeln Sie strategieorientiert eine leistungsfähige, global agierende und auf Ihr Unternehmen angepasste Einkaufsorganisation.

Empfehlung Nr. 4: Systematik und Analyse

Gehen Sie systematisch vor.
Nehmen Sie sich dafür die erforderliche Zeit.

Machen Sie eine vollständige Analyse der qualitativen und quantitativen Kriterien unter Einsatz gewichteter Ratingverfahren (Nutzwertanalyse) und von Totalkostenansätzen.

Verdichten Sie die Analyse sukzessive bis auf die Lieferantenebene hinab.

Empfehlung Nr. 5: Den inividuell besten Weg suchen

Gewähren Sie Ihren Global Sourcing-Mitarbeitern Freiräume im Rahmen der generellen (systematischen) Vorgehensweise.

Stellen Sie sie und sich auf (völlig) andere Kulturen ein und „nehmen Sie diese an“.

Erwägen Sie den Einsatz von spezialisierten Dienstleistern, um schnellere und sicherere Erfolge zu erzielen.

Scheuen Sie nicht grundsätzlich davor zurück, bestimmte Güter über lokale Quellen aus dem Ausland zu sourcen.

Empfehlung Nr. 6: Ressourcen beschaffen und optimal einsetzen

Schaffen Sie bzw. beschaffen Sie sich die erforderlichen personellen und finanziellen Ressourcen.

Qualifizieren Sie sich und Ihre Mitarbeiter in allen relevanten Belangen weiter.

Implementieren Sie eine Organisation unter Beachtung moderner Konzepte und unter Einsatz effektiver und effizienter Kontroll- und Koordinationsinstanzen.

Beachten Sie die Führungs- und Anreizproblematik dezentraler Einkaufsinstanzen (Prinzipal-Agenten-Problem).

Empfehlung Nr. 7: Angepasste Prozesse und Vorgehensweisen

Passen Sie die Beschaffungsprozesse mit Lieferanten aus Niedrigkostenländern den dortigen Bedingungen an.

Vermeiden Sie dort zu starken IT-Einsatz.

Entwickeln Sie das persönliche Verhältnis zu Ihrem Lieferanten bzw. dem dortigen Verantwortlichen.

Beachten Sie wesentliche kulturelle Besonderheiten möglichst genau.

Empfehlung Nr. 8: Eingehende Analysen

Analysieren Sie die Chancen und Risiken der Beschaffungsmärkte sowie der Lieferanten eingehend.

Orientieren Sie sich bei Ländern mit sehr inhomogenen Industriestrukturen an den relevanten Regionen.

Scheuen Sie nicht den Datenerhebungsaufwand, da so kostspielige Fehler frühzeitig vermieden werden können.

Bemühen Sie sich um eine vollständige Erhebung der signifikanten Risiken.

Führen Sie bereits vor der Lieferantensuche grobe Totalkostenanalysen für die betrachteten Regionen durch.

Empfehlung Nr. 9: Detailgenauigkeit und Zukunftsgerichtetheit

Beziehen Sie im Falle geplanter längerfristiger Geschäftsbeziehungen zu Lieferanten in Ihrer Totalkostenanalyse auch Abschätzungen der Kosten(entwicklungen) für die nächsten Jahre mit ein.

Berücksichtigen Sie etwaig erhöhte Kosten durch das beschaffte Gut in der Produktions- sowie der Nutzungsphase beim Kunden sowie gegebenenfalls bei der Entsorgung.

Berücksichtigen Sie neben den Logistikkosten(differenzen) unbedingt die (erhöhten) Kosten für die Qualitätssicherung.

Vermeiden Sie lieferantenspezifische „Gemeinkostenzuschläge“ auf die Totalkosten für Beschaffungsmarkterschließungsaufwendungen aus der Vergangenheit.

Empfehlung Nr. 10: Flexibilität zeigen und Nachhaltigkeit sichern

Stellen Sie sich und Ihre Mitarbeiter flexibel auf veränderte Abläufe und kulturelle Gepflogenheiten ein.

Verlieren Sie dabei nicht ihr Ziel aus den Augen.

Akzeptieren Sie Vorleistungen Ihrerseits hinsichtlich Know-how-Input oder Zahlungen (Vorkasse), wenn dies unvermeidbar ist und nachhaltigen Erfolg verspricht.

Sichern Sie die Nachhaltigkeit Ihres Beschaffungserfolgs durch persönliche, gute Beziehungen zum Lieferanten, durch dessen Weiterqualifizierung.

Stimmen Sie Ihre Global Sourcing-Aktivitäten und Ihre Beschaffungsstrategien permanent mit den relevanten anderen Bereichsstrategien Ihres Unternehmens ab.

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !
Gerne beantworte ich Ihre Fragen.**

Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre und Industriebetriebslehre
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Universität Würzburg
Sanderring 2, 97070 Würzburg
Tel. 0931 – 31-2936
<http://ibl.wifak.uni-wuerzburg.de>
[E-Mail: boga@uni-wuerzburg.de](mailto:boga@uni-wuerzburg.de)