

Global Sourcing – aber richtig: Trends, Risiken und Chancen



Es ist müßig, über die Frage zu philosophieren, ob Global Sourcing weiterhin einen wichtigen Stellenwert in der Beschaffung einnehmen sollte oder nicht. Die Frage lautet: **Wie und wo beschaffe ich global, denn die Chancen überwiegen nach wie vor.**



Aus eigener Erfahrung sind unter TCO-Betrachtung beim Global Sourcing auch heute noch Einsparungen beispielweise im Tooling-Sektor von bis zu 60 Prozent keine Seltenheit, ganz abgesehen von den für Europäer zunächst unverständlich kurzen Lieferzeiten. Da kann es sich schon mal lohnen, Serienwerkzeuge global für Prototypen zu beschaffen – und auch der Aufbau einer Second Source fällt leichter.

Selbst bei Komponenten mit sehr hohem Qualitätsanspruch sind direkte Savings keine Seltenheit. Aber auch Währungseffekte – und die Chance der Kombination von lokaler Wertschöpfung mit seltenen oder börsennotierten Rohstoffen – können enorme Wettbewerbsvorteile generieren. Ein weiteres Motiv kann schließlich im Zugang zu Technologien liegen, die lokal noch nicht oder nicht mehr (was sich auch als Resultat des Global Sourcing darstellt) zu beschaffen sind.

Aber wie sagte Konfuzius schon 500 Jahre v. Chr.: „Es gibt drei Arten, Weisheit zu erlangen; erstens durch Nachdenken, welches die edelste ist; zweitens durch Nachahmung, welches die leichteste ist und drittens durch Erfahrung, welches die bitterste ist.“

Dies ist aus jahrzehntelanger globaler Beschaffungserfahrung nur zu unterstreichen, denn die Praxis lehrt meist die härtesten Lektionen.

Doch gerade dann heißt es immer wieder Aufstehen und sich den Herausforderungen neu stellen. Das beginnt schon mit der auf die globalen Belange abgestimmten Strategieentwicklung, welcher der Beschaffungsmarktforschung folgt. Hier hilft allerdings nicht die Frage „Wer liefert was?“. Stattdessen wird mit erheblich mehr Aufwand systematisch nach der richtigen globalen Quelle gesucht. Das Ergebnis ist dann oft ein Lieferant, dem man das Potenzial zutraut, der aber noch weit davon entfernt ist, einmal ein qualifizierter Partner zu werden. Ist er erst einmal nominiert, heißt es, diesen nun zu formen und zu entwickeln. Hier sind hoch motivierte, proaktive Multitalente im Einkauf gefordert, die neben Fachkenntnissen, Internationalität und Korruptionsresistenz vor allem sozio-kulturelle Fähigkeiten mitbringen. Bei all dem sollte man die Risiken im eigenen Unternehmen nicht unterschätzen, denn die größten Widerstände gegen Global Sourcing lauern intern.

Eine nicht weniger große Herausforderung besteht darin, die Einkaufsorganisation strategisch und operativ global auszurichten und zu führen. „Fernsteuern“ funktioniert jedenfalls nicht! Dies ist eine der wichtigsten Lehren. Eine mögliche Lösung liegt in einem kleinen Mitarbeiterstamm von sehr gut ausgebildeten „native speakern“ in einem direkt der Einkaufsleitung unterstellten Beschaffungsbüro vor Ort. Eng vernetzt mit allen Schnittstellen des Headquartiers erfüllt es, neben dem aktiven Tracking von Anfragen und Bestellungen, auch operative Aufgaben, wie zum Beispiel Qualitätssicherungsmaßnahmen während der Produktion beim Lieferanten oder vor der Verschiffung. Dafür müssen auch die für die Partner umfänglich verständlichen Dokumentationen bis hin zu Verpackungen den veränderten Ansprüchen genügen. Speziell hier leisten die Mitarbeiter vor Ort wichtige Dienste. Fehlervermeidung mittels Poka Yoke (dt. „unglückliche Fehler vermeiden“) spielt eine wesentliche Rolle, denn unterschiedliche Kulturen sehen und verstehen anders als der

schon von Kindesbeinen auf gut geschulte Europäer. Dabei sind Zeichnungen und Spezifikationen nicht nur international verständlich, sondern auch deutlich umfangreicher zu gestalten. Oft sind wichtige Informationen über Produktdetails nur in den Köpfen der Mitarbeiter und in keinem Beschaffungsdokument beschrieben.

Darüber hinaus sollte man sich über die Risiken, welche die globale Beschaffung vermehrt mit sich bringt, bewusst sein und alles dafür tun, um diese Risiken zu minimieren. Die verlängerte Supply Chain, inkonstante Qualität, Korruption, Bürokratie, Währungsrisiken, die unterschiedlichen Kulturen, andere Mentalitäten und Normen, drohende und sich häufende Umweltkatastrophen sowie Patent- und Schutzrechtsverletzungen sind nur einige Beispiele, die der moderne Einkäufer managen muss.



Autor:

Ulrich Weigel

Trainer der Haufe Akademie, Bereichsleiter Einkauf, stellvertretender COO eines namhaften deutschen Markenherstellers. Lehrbeauftragter für Einkaufsmanagement und Global Sourcing an diversen Hochschulen.

Services

Unsere Seminarempfehlungen:

Ausbildung zum internationalen Einkäufer, Modul 1

Entwickelt in Kooperation mit der Hochschule Deggendorf
Dieses Modul deckt wichtige Grundlagen für eine erfolgreiche Tätigkeit als internationaler Einkäufer ab. Modul 1 setzt die Schwerpunkte auf die Grundlagen des internationalen Einkaufs, professionelles globales Lieferantenmanagement, die kompetente und rechtssichere Gestaltung von Außenhandelsgeschäften und interkulturelles Kommunikationstraining.

www.haufe-akademie.de/57.85

57.85 ▶

HOCHSCHULE
DEGGENDORF HDU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Ausbildung zum internationalen Einkäufer, Modul 2

Entwickelt in Kooperation mit der Hochschule Deggendorf
Auch Modul 2 deckt wichtige Grundlagen für eine erfolgreiche Tätigkeit als internationaler Einkäufer mit hohem Praxisbezug ab. Methoden-, Fachwissen und interkulturelle Verhandlungskompetenzen werden effektiv verzahnt und trainiert. Modul 2 setzt die Schwerpunkte auf internationales Einkaufsmanagement, Supply Chain Management, Controlling für die internationale Einkaufspraxis und interkulturelles Verhandlungstraining.

www.haufe-akademie.de/57.86

57.86 ▶

HOCHSCHULE
DEGGENDORF HDU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Dieser Beitrag hat Ihnen gefallen?

Unsere kostenlosen Newsletter halten Sie rund um betriebliche Themen auf dem Laufenden.
Einfach anmelden unter:

www.haufe.de/akademie/newsletter

Wir freuen uns über Feedback und Anregungen unter
service@haufe-akademie.de

Telefonisch erreichen Sie uns unter
0761 898-4422

