

# Herausforderung Global Sourcing

Prof. Dr. Robert Alard

Ringvorlesung Logistikmanagement

ETH Zürich – Universität Zürich

Dienstag, den 21. März 2017; ETH Zürich HG D7.2

Email: [robert.alard@fhnw.ch](mailto:robert.alard@fhnw.ch)

---

# Inhalt

- 1 Globalisierung und Beschaffung
- 2 Herausforderungen beim Global Sourcing
- 3 Zusammenfassung und Diskussion

# Traditionelles Beschaffungsprofil

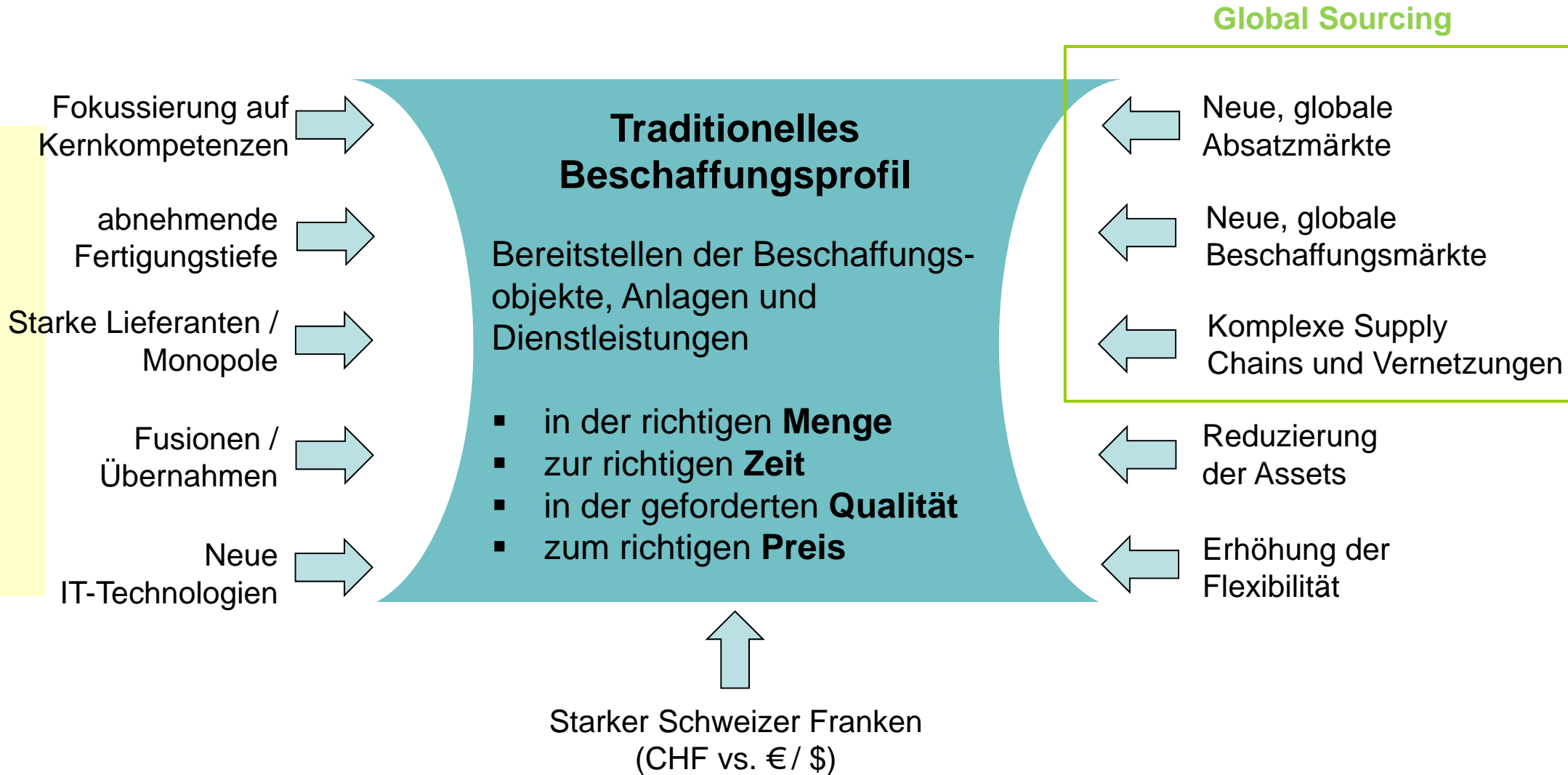
## Traditionelles Beschaffungsprofil

Bereitstellen der Beschaffungsobjekte,  
Anlagen und Dienstleistungen

















- in der richtigen **Menge**
- zur richtigen **Zeit**
- in der geforderten **Qualität**
- zum richtigen **Preis**

nach Wagner (2011)

# Die Beschaffung vor Herausforderungen



## Länderanalyse – Bevölkerungsstruktur (Auswahl)

Land		Bevölkerung	Position Welt (Bev.)	Alter 0-14 Jahre	Alter 15-64 Jahre	Alter +65 Jahre
Brasilien		199,321,413	5	24.7	68.2	7.1
Russland		142,517,670	9	15.7	71.3	13
Indien		1,205,073,612	2	29.3	65.2	5.6
China		1,343,239,923	1	17.4	73.5	9.1
Bangladesh		161,083,804	8	33.6	61.6	4.8
Ägypten		83,688,164	15	32.5	62.8	4.7
Indonesien		248,645,008	4	27	66.6	6.4
Iran		78,868,711	18	23.8	71.1	5.1
Mexiko		114,975,406	11	27.8	65.5	6.7
Nigeria		170,123,740	7	43.9	53.1	3
Pakistan		190,291,129	6	34.7	61	4.2
Philippinen		103,775,002	12	34.3	61.3	4.3
Türkei		79,749,461	17	26.2	67.4	6.4
Südkorea		48,860,500	25	15.1	73	11.9
Vietnam		91,519,289	13	24.9	69.6	5.5
Schweiz		7,925,517	95	15.2	67.6	17.1

Quelle: eigene Aufstellung; CIA Factbook, November 2012

## Global Sourcing

«Global Sourcing bezeichnet die Suche nach der weltweit besten Quelle für eine bestimmte Leistung.»

Schönsleben 2011, S. 86

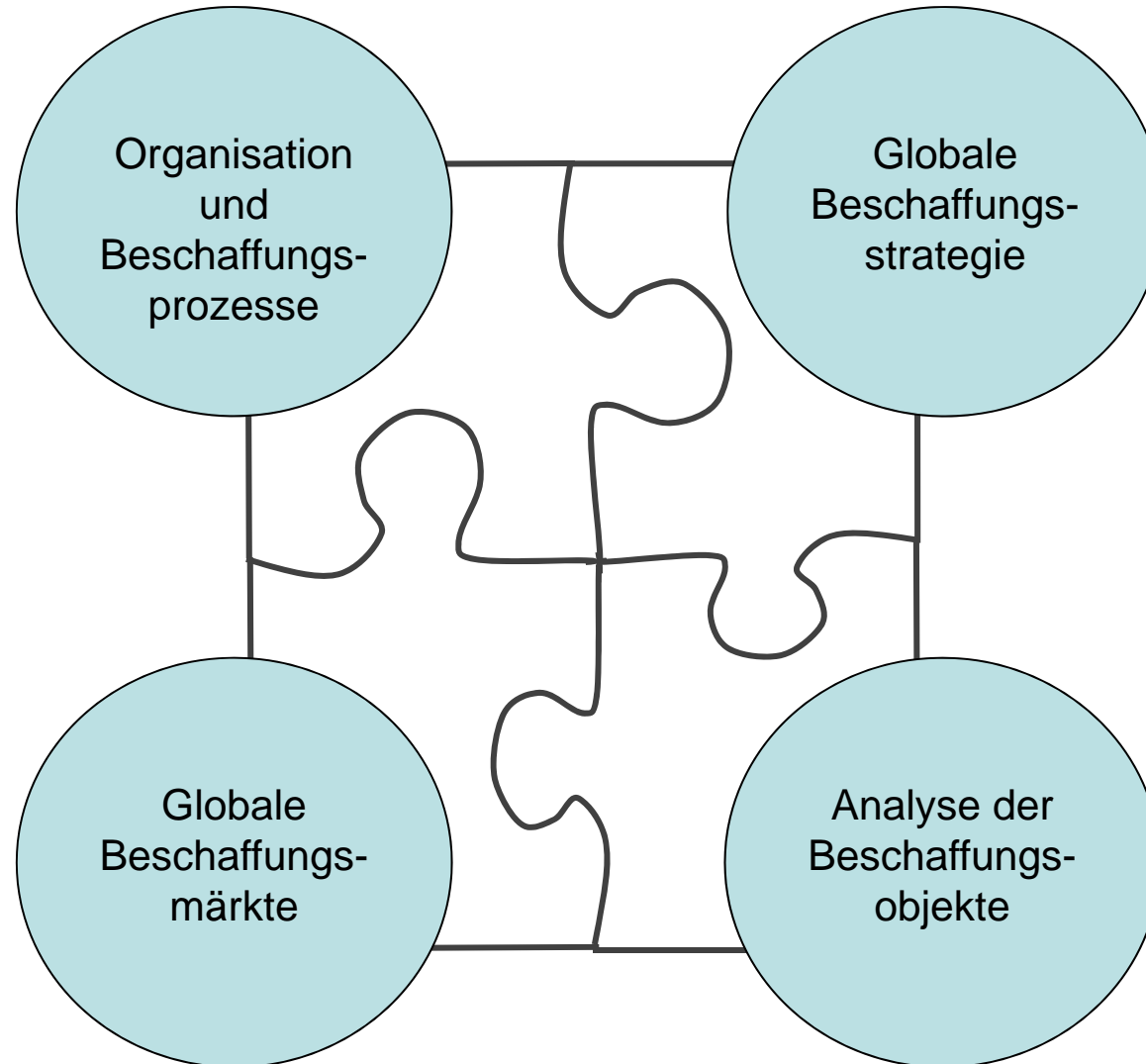
«Das Verständnis, nur dann von Global Sourcing zu sprechen, wenn neben der internationalen Ausrichtung von Beschaffungsaktivitäten auch eine fundierte strategische Orientierung vorliegt, scheint sich im betriebswirtschaftlichen Schrifttum durchzusetzen.»

Wildemann 2006, S. 254

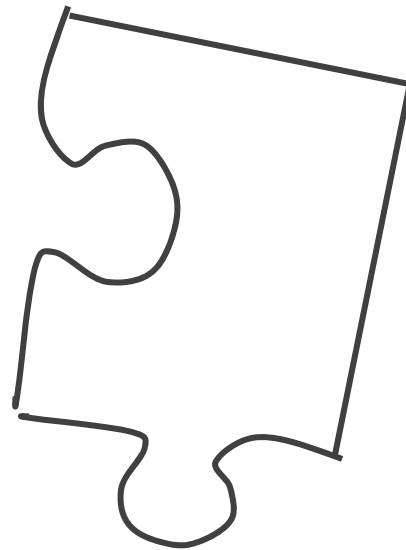
Global Sourcing kann man «als eine Strategie kennzeichnen, die durch eine systematische Ausdehnung der Beschaffung auf weltweite Beschaffungsquellen gekennzeichnet ist und als aktive, strategische geleitete Unternehmenspolitik, die dazu beiträgt, in bisher nicht bearbeiteten Zielmärkten strategische Brückenköpfe zu bilden»

Zentes / Swoboda 2001, S. 183

## Vier zentrale Fragestellungen beim Global Sourcing



## Zentrale Fragestellungen beim Global Sourcing



Was sind die Gründe für die globale Beschaffung?



## Gründe für das Global Sourcing

- Marktzugang,
- Nähe zum Kunden (z.B. kurze DLZ oder Anforderung des Kunden),
- Lokale Versorgung der «globalen Produktionsstandorte»,
- Rechtliche Aspekte (z.B. local content),
- Steueraspekte / Subventionen / Zölle,
- Technologische Gründe / Notwendigkeiten,
- Kostenvorteile (Material, Löhne, Logistik etc.),
- Minimierung von gewissen Risiken (z.B. natural hedging),
- etc.

nach Alard 2010

## Rechtliche Aspekte – politische Vorgaben / "中国制造2025" (China)

The State Council, China's Cabinet, unveiled the "**Made-in-China 2025 plan**" in May 2015, in which domestic manufacturers are expected to make technological breakthroughs in emerging industries.

Quellen: China daily, 30.09.2015; Key industries' technology roadmap for «Made-in-China 2025» Plan

### Main objectives



**IT:** Market share of domestic servers in telecom and finance sectors to reach 75 percent by 2020 and 90 percent by 2025.



**Robotics:** Domestically made robots to have a 50 percent market share by 2020 and more than 70 percent by 2025.



**Aviation:** Aviation industry revenue to reach 100 billion yuan (\$15.6 billion) by 2020 and 2 trillion yuan by 2025.



**Shipbuilding:** China to design and build ships with high technology, aiming for a 40 percent market share globally by 2020 and 50 percent by 2025.

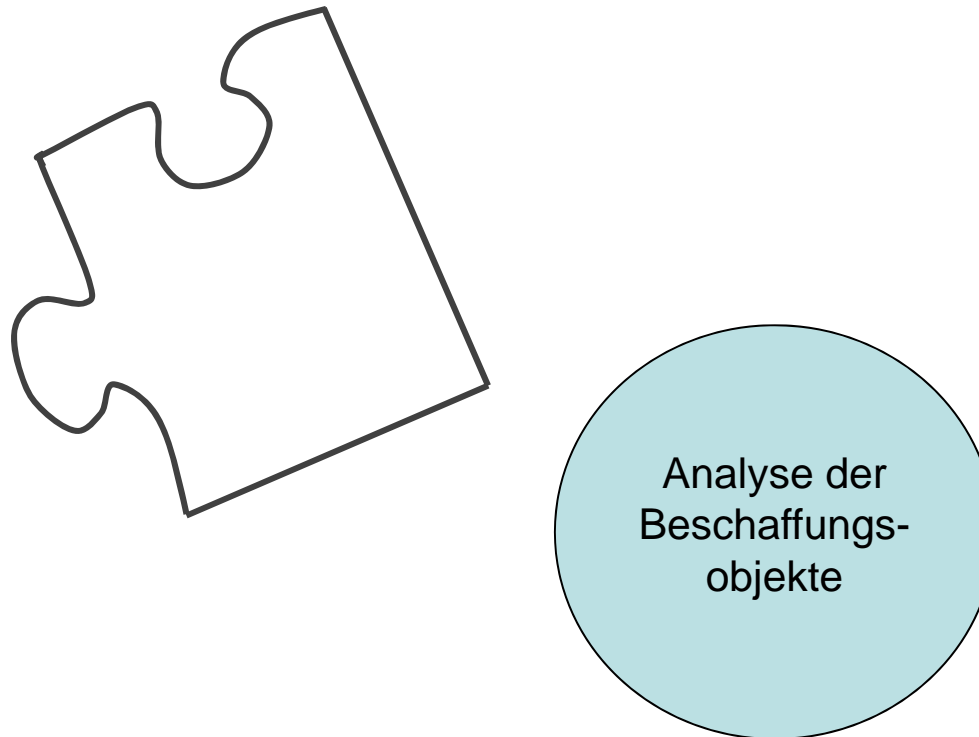


**Railways:** More than 30 percent of business to come from overseas markets by 2020 and 40 percent by 2025.



**New energy cars:** Sales of 1 million domestic autos by 2020, or 70 percent of the market. Sales to reach 3 million, or an 80 percent market share, by 2025.

## Zentrale Fragestellungen beim Global Sourcing

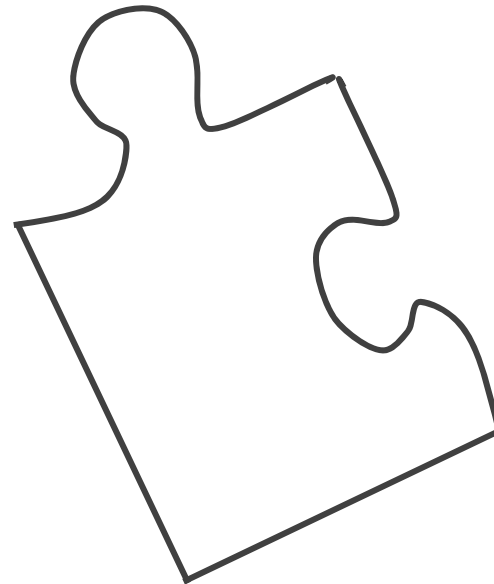


Welche Beschaffungsobjekte sollen  
global bezogen werden?

## Beschaffungsobjekte (-gruppen)

- Die Auswahl ist abhängig vom Unternehmenskontext
  - Branche
  - Unternehmen
  - Strategie
  - Kunden
  - Beschaffungsmärkte
- Tendenziell Beschaffungsobjekte, die gut bekannt sind
- Abschätzung Beschaffungsvolumen; Mengenplanung; Restlaufzeit / Ertrag vs. Aufwand
- Besonders zu berücksichtigen: Erhaltung der Kernkompetenzen, Schutz des geistigen Eigentums
- Auswahl der Beschaffungsobjekte durch die «Stakeholder» / Beteiligten

## Zentrale Fragestellungen beim Global Sourcing



Welche Beschaffungsmärkte  
und -regionen sind interessant?

## Beschaffungsmärkte (-regionen)

- Die Bestimmung der Beschaffungsmärkte hängt von den Gründen des Global Sourcings / der Strategie des Global Sourcings ab:
  - Marktzugang **vorgegeben**
  - Nähe zum Kunden **vorgegeben**
  - Lokale Versorgung der «globalen Produktionsstandorte» **vorgegeben**
  - Rechtliche Aspekte (z.B. local content) **vorgegeben**
  - Steueraspekte / Subventionen / Zölle **eingeschränkt**
  - Technologische Gründe / Notwendigkeiten **eingeschränkt - vorgegeben**
  - Kostenvorteile (Material, Löhne, Logistik etc.) **offen**
  - Minimierung von gewissen Risiken (z.B. natural hedging) **eingeschränkt**

**vorgegeben:** der Beschaffungsmarkt ist durch die Strategie vorgegeben

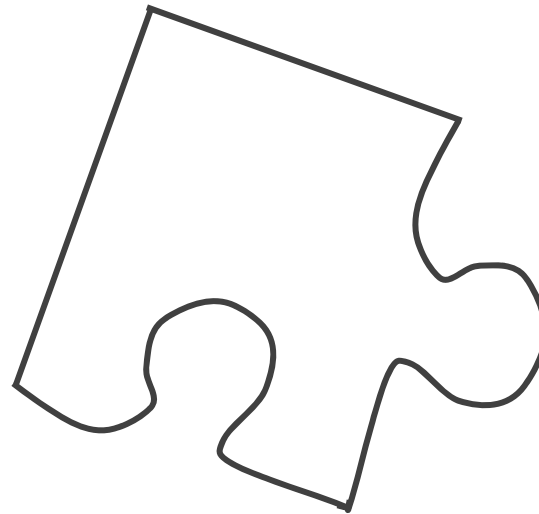
**eingeschränkt:** die Wahl des Beschaffungsmarktes ist durch die Strategie eingeschränkt

**offen / frei:** die Wahl des Beschaffungsmarktes ist durch die Strategie nicht eingeschränkt

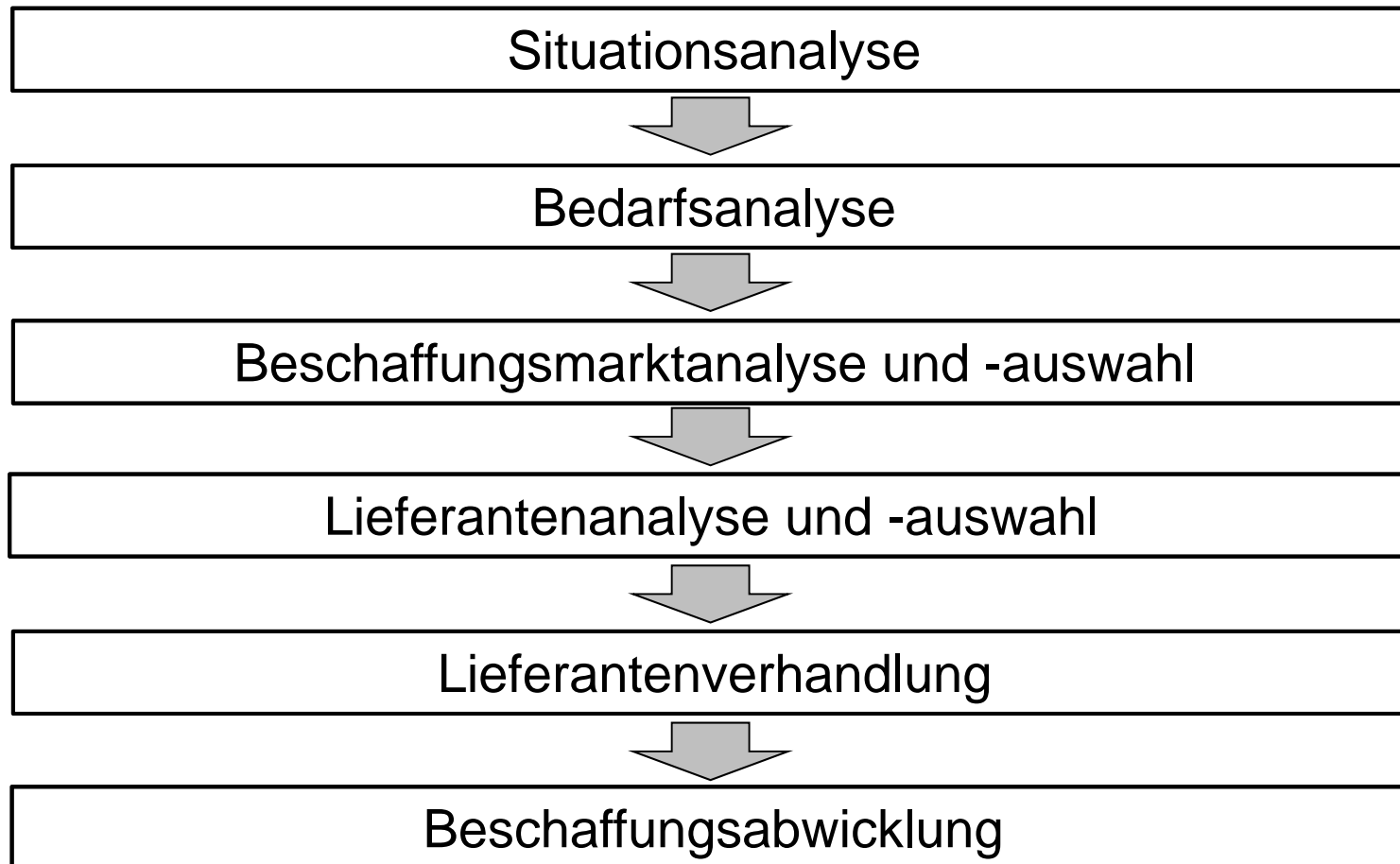
# Zentrale Fragestellungen beim Global Sourcing



Wie sollten die strategischen und operativen Beschaffungsprozesse gestaltet werden?



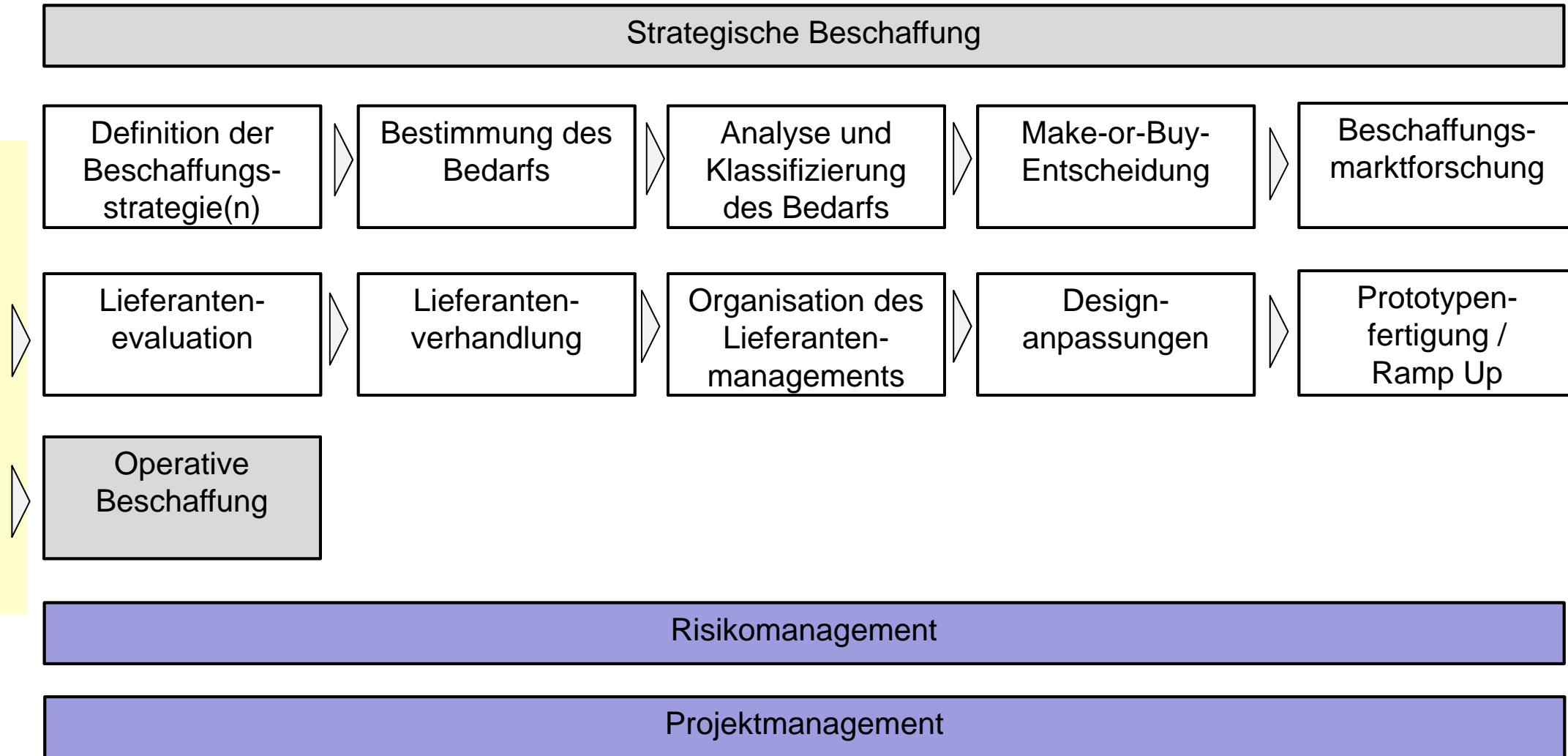
# Das Beschaffungsprozessmodell



nach Koppelmann, S. 86



# Erweitertes Beschaffungsprozessmodell (Global Sourcing)



In Anlehnung an Alard 2008

# Beschaffungsprozessmodell (Global Sourcing)

Strategische Beschaffung

Definition der  
Beschaffungs-  
strategie(n)

- Make-or-Buy Strategie
- Sourcing-Strategien
- Produktions- und Beschaffungsnetzwerk
- Fähigkeiten i. H. auf Global Sourcing

# Beschaffungsprozessmodell (Global Sourcing)

Strategische Beschaffung

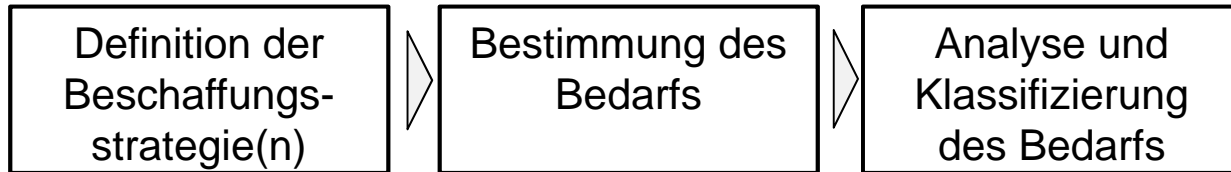
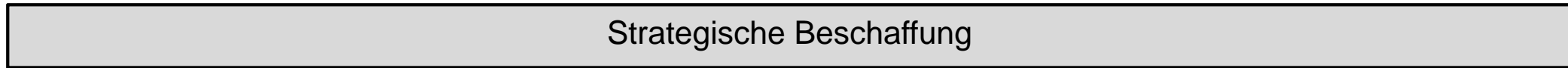
Definition der  
Beschaffungs-  
strategie(n)



Bestimmung des  
Bedarfs

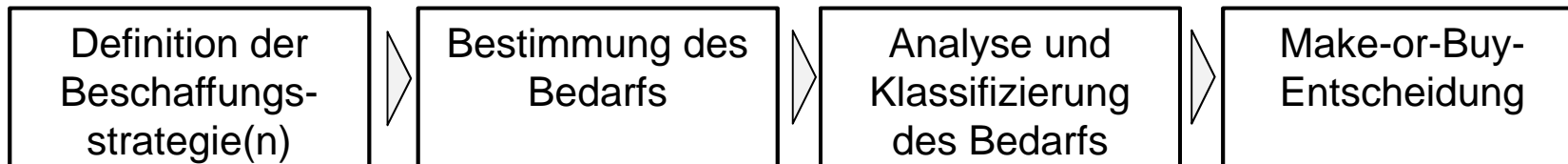
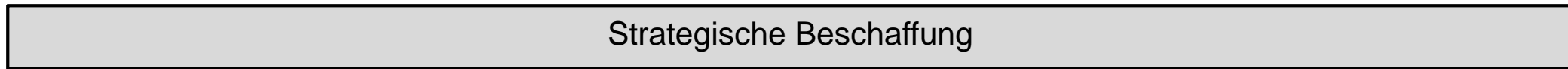
- Basierend auf  
Absatzplanung /  
Vorhersagen

# Beschaffungsprozessmodell (Global Sourcing)



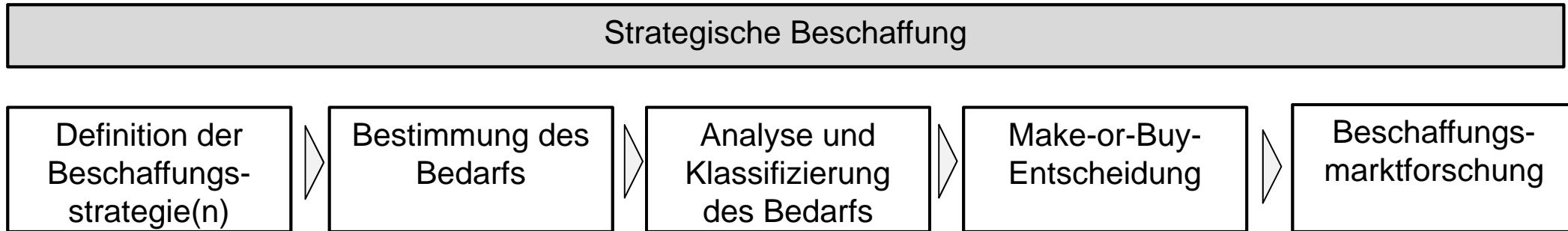
- Portfolios / Datenanalyse
- Auswahl potentieller Beschaffungsobjekte für das Global Sourcing

## Beschaffungsprozessmodell (Global Sourcing)



- Basierend auf Strategie
- Erhalt der Kernkompetenzen im Vordergrund

## Beschaffungsprozessmodell (Global Sourcing)



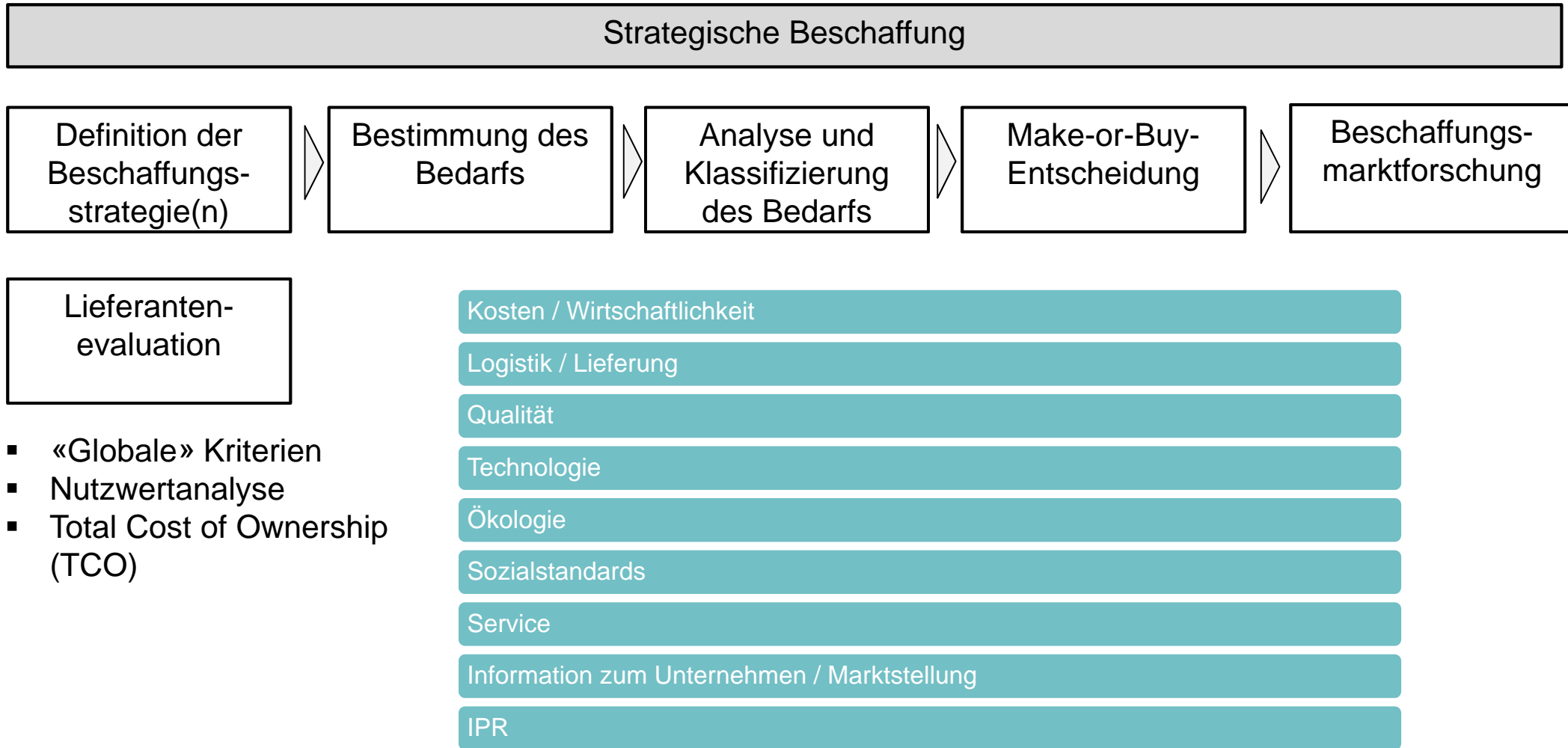
- Auswahl der Beschaffungsmärkte
- Analyse der Beschaffungsmärkte
- Einbezug Expertise

In Anlehnung an Alard 2008

## Transport – Entwicklungen Asien (China) / Stand 2016

- Basierend auf «Silk Road Economic Belt» Strategie (in 2013 kommuniziert)
- Drei Zugrouten von China nach Europa (und umgekehrt):
  - “westliche Zugroute” - Alataw Pass (Xinjiang Provinz nach Kazachstan)
  - “mittlere Zugroute” - Erenhot in die Mongolei
  - “nordöstliche Zugroute” - Manzhouli nach Russland
- Zugverbindungen zwischen zahlreichen chinesischen und europäischen Städten (z.B. Hamburg, Duisburg, Antwerpen; Lyon, Madrid, Oslo)
- Reduktion der Transportzeiten (z.B. von Wuhan City nach Polen: 40 Tage Seefracht; Alternative Zugtransport: 2 Wochen)
- Transporte in beide Richtung (China-Europa, Europa-China, aber auch Russland-China; ca. 20 Länder liegen an der Transportroute)
- Anbieter für Bahntransporte China-Europa: Trans Eurasia Logistics GmbH / TEL (Beteiligung TEL: Deutsche Bahn AG: 40%-Anteil; Russian Railways (RZD): 30%; Transcontainer 20%; kombiverkehr: 10%)

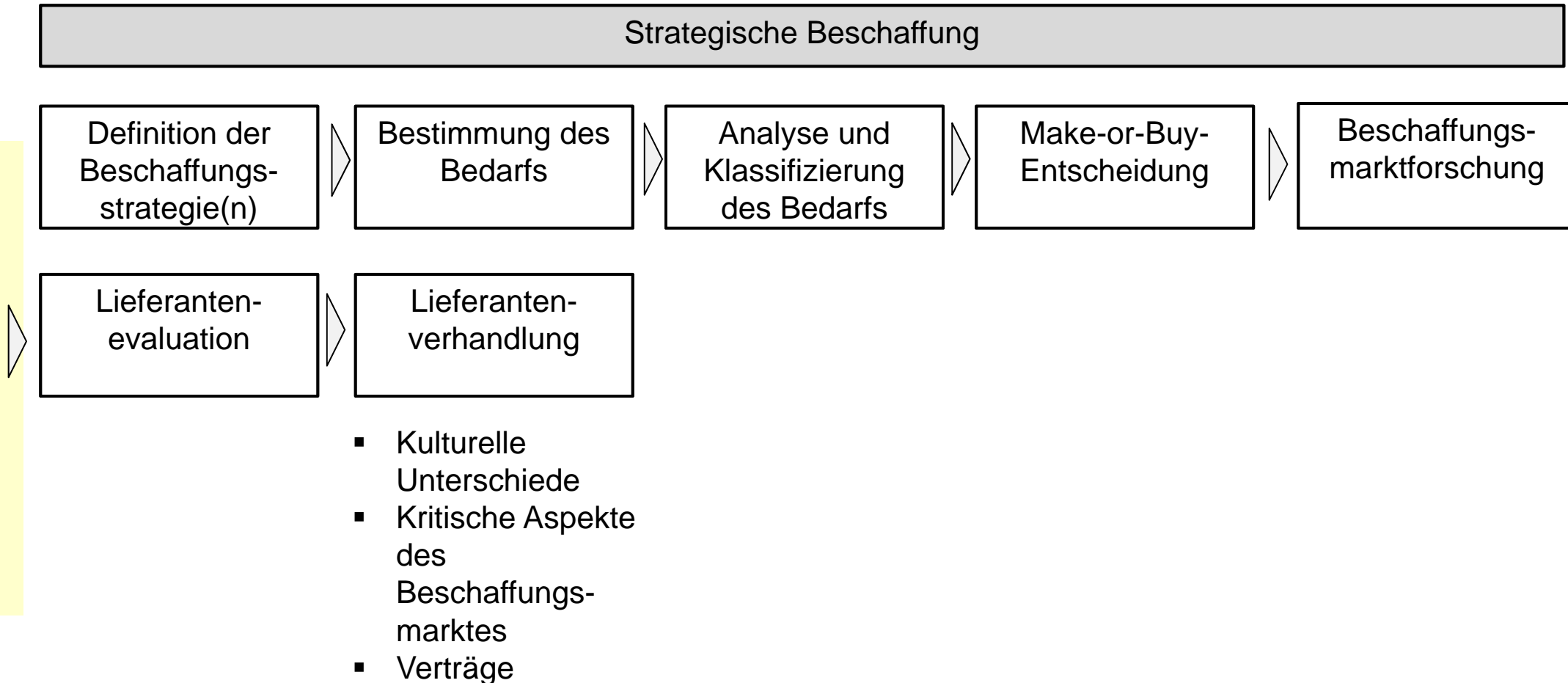
# Beschaffungsprozessmodell (Global Sourcing)



In Anlehnung an Alard 2008

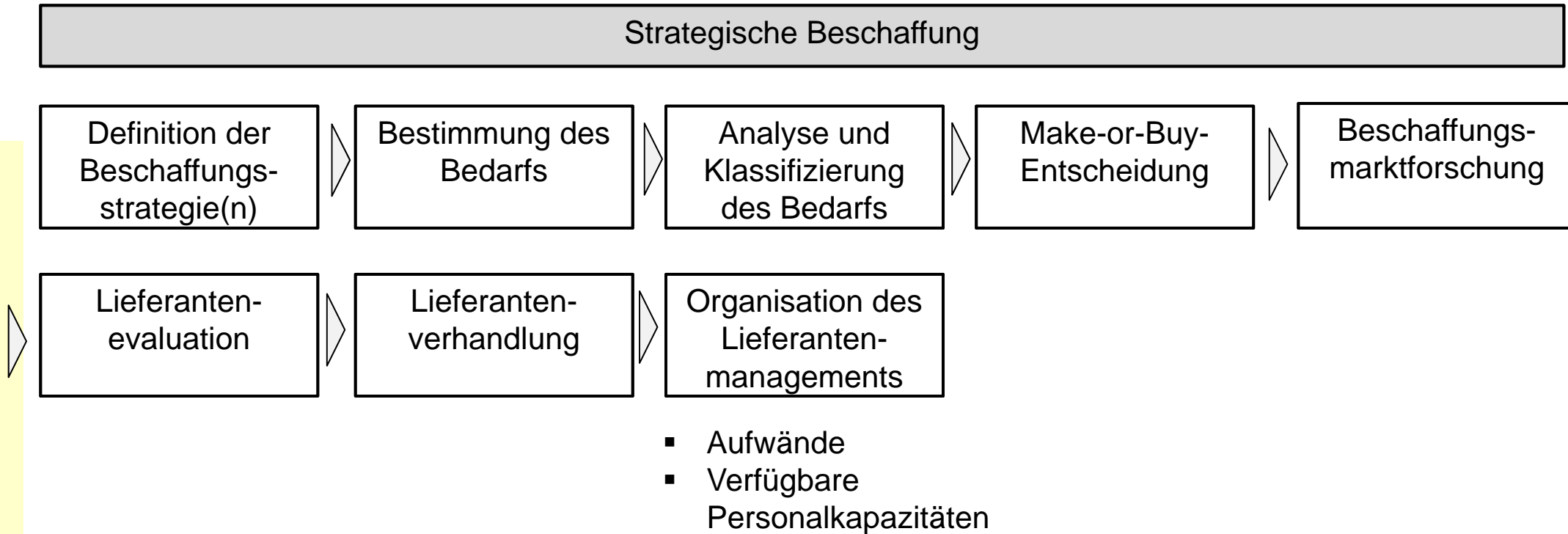


# Beschaffungsprozessmodell (Global Sourcing)

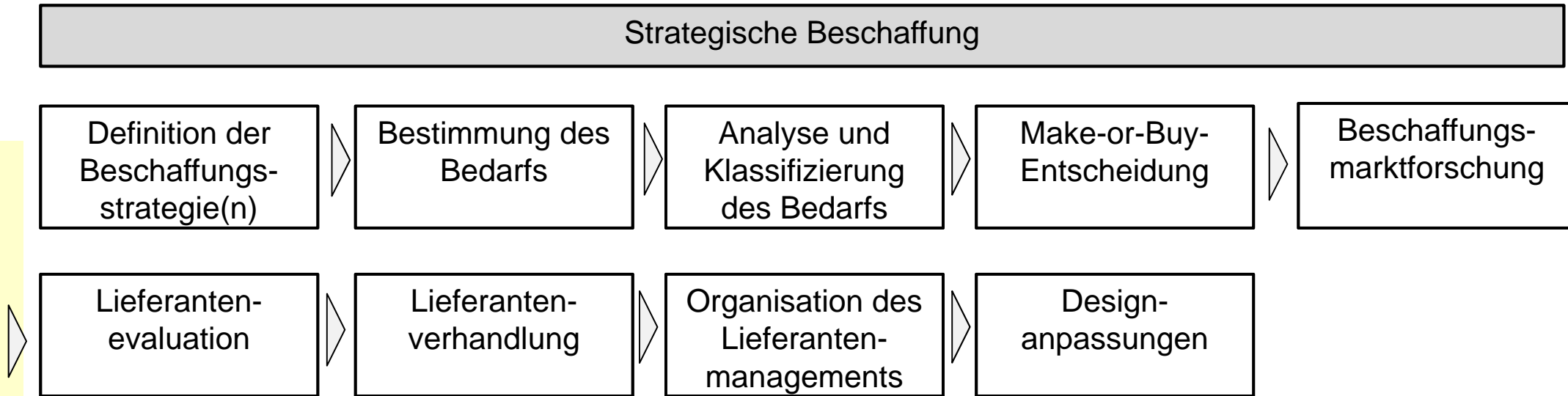


In Anlehnung an Alard 2008

## Beschaffungsprozessmodell (Global Sourcing)



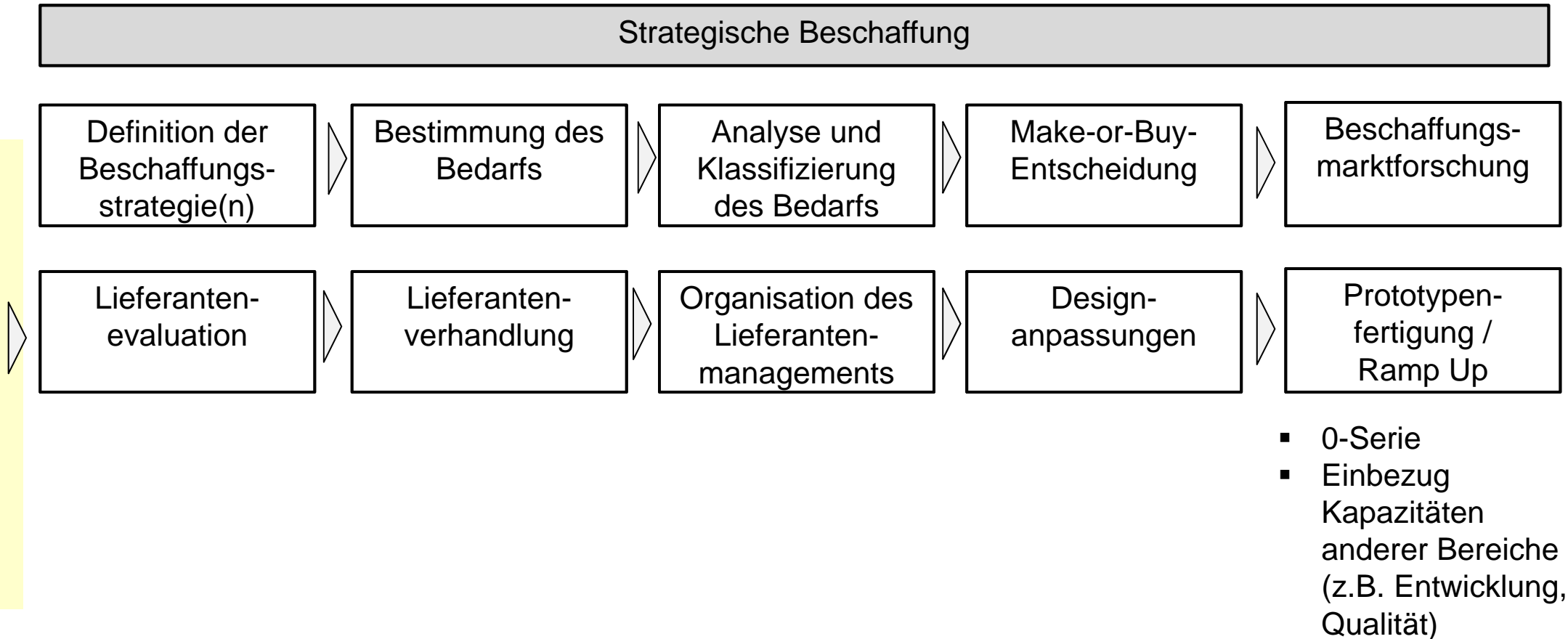
## Beschaffungsprozessmodell (Global Sourcing)



- Anpassung an lokale Gegebenheiten
- Nutzen der lokalen Vorteile / Fertigungsmöglichkeiten
- Zeichnungen / Sprachen

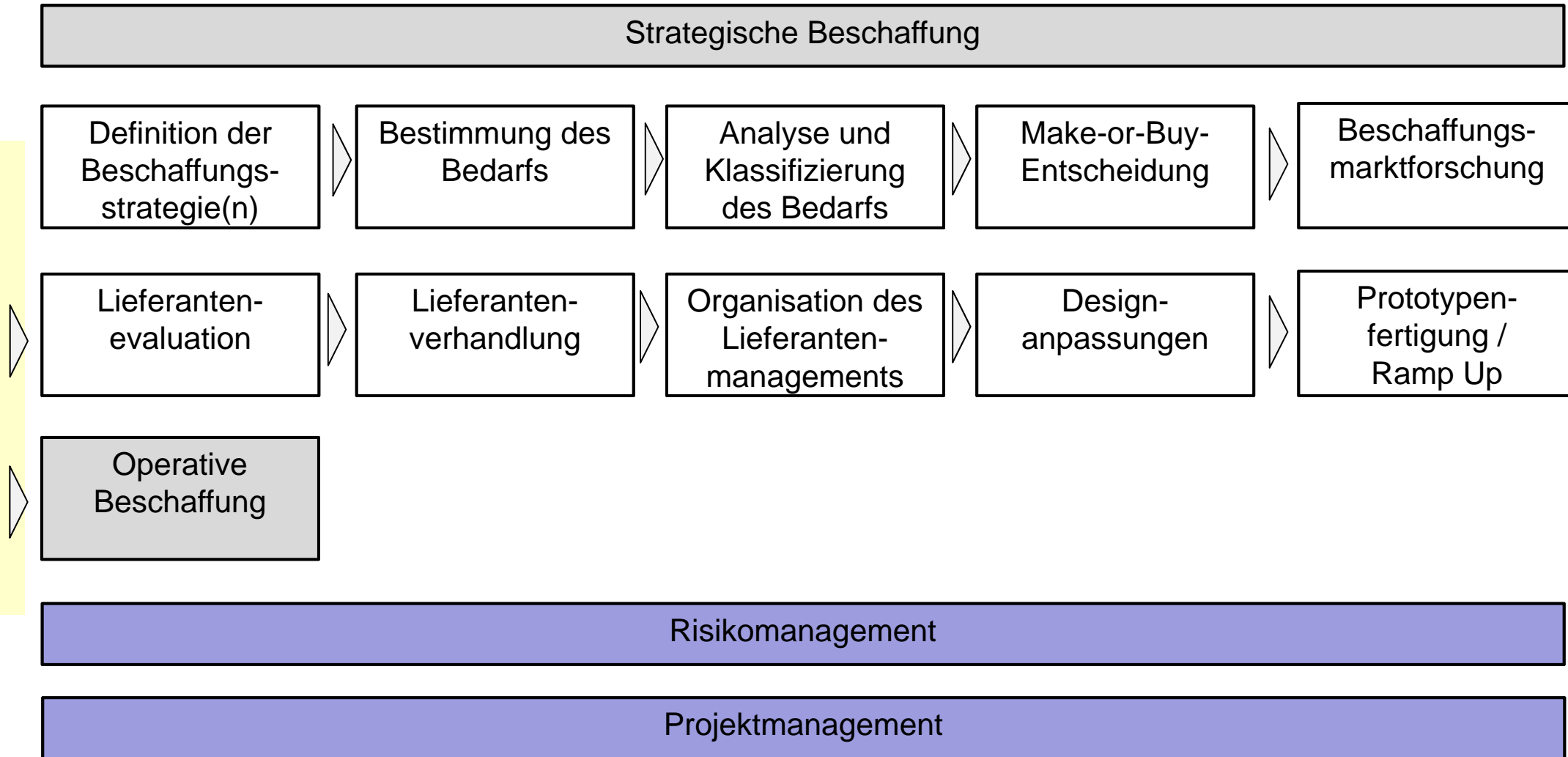
In Anlehnung an Alard 2008

## Beschaffungsprozessmodell (Global Sourcing)



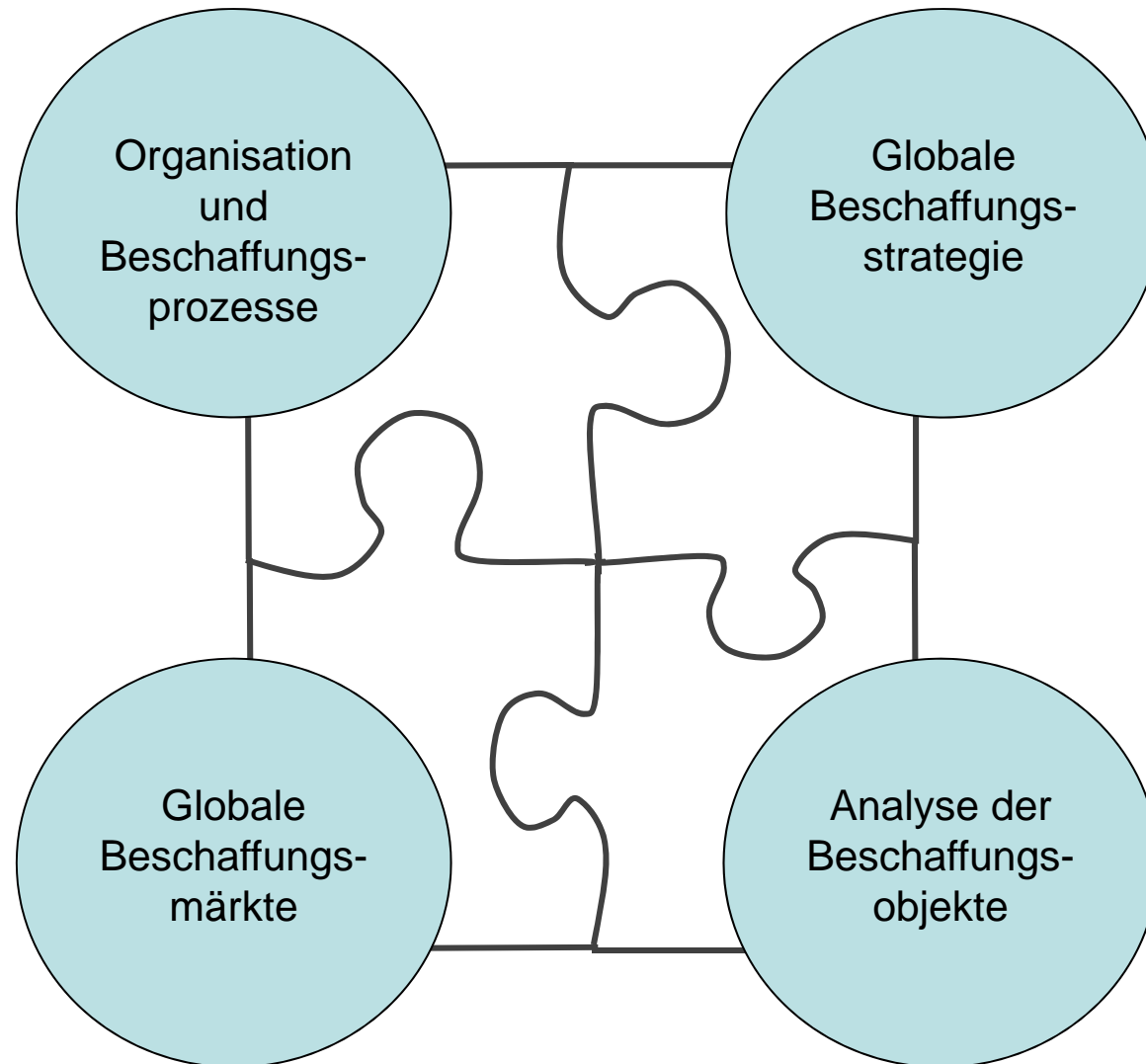
In Anlehnung an Alard 2008

# Beschaffungsprozessmodell (Global Sourcing)



In Anlehnung an Alard 2008

## Zentrale Fragestellungen beim Global Sourcing



## Global Sourcing

- Die Strategie muss im Unternehmen abgestimmt sein. Das Global Sourcing ist kein reines Einkaufsthema und keine alleinstehende Strategie.
  - Zielkonflikte: Beschaffung – Entwicklung – Logistik – Vertrieb etc.
- Die Strategie muss von der Unternehmensführung getragen werden
- Die Strategie muss kommuniziert werden (intern-extern)
  - Widersprüchliche Interessen
  - Bestehende Lieferanten
- Die Strategie muss methodisch unterstützt werden (im strategischen Beschaffungsprozess) und regelmässig überprüft werden.