

Herausforderung Global Sourcing

Prof. Dr. Robert Alard

Ringvorlesung Logistikmanagement / «Make or Buy»

ETH Zürich – Universität Zürich

Dienstag, den 14. April 2015

ETH Zürich HG D7.2

Email: 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



In Anlehnung an Wagner (2011)

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

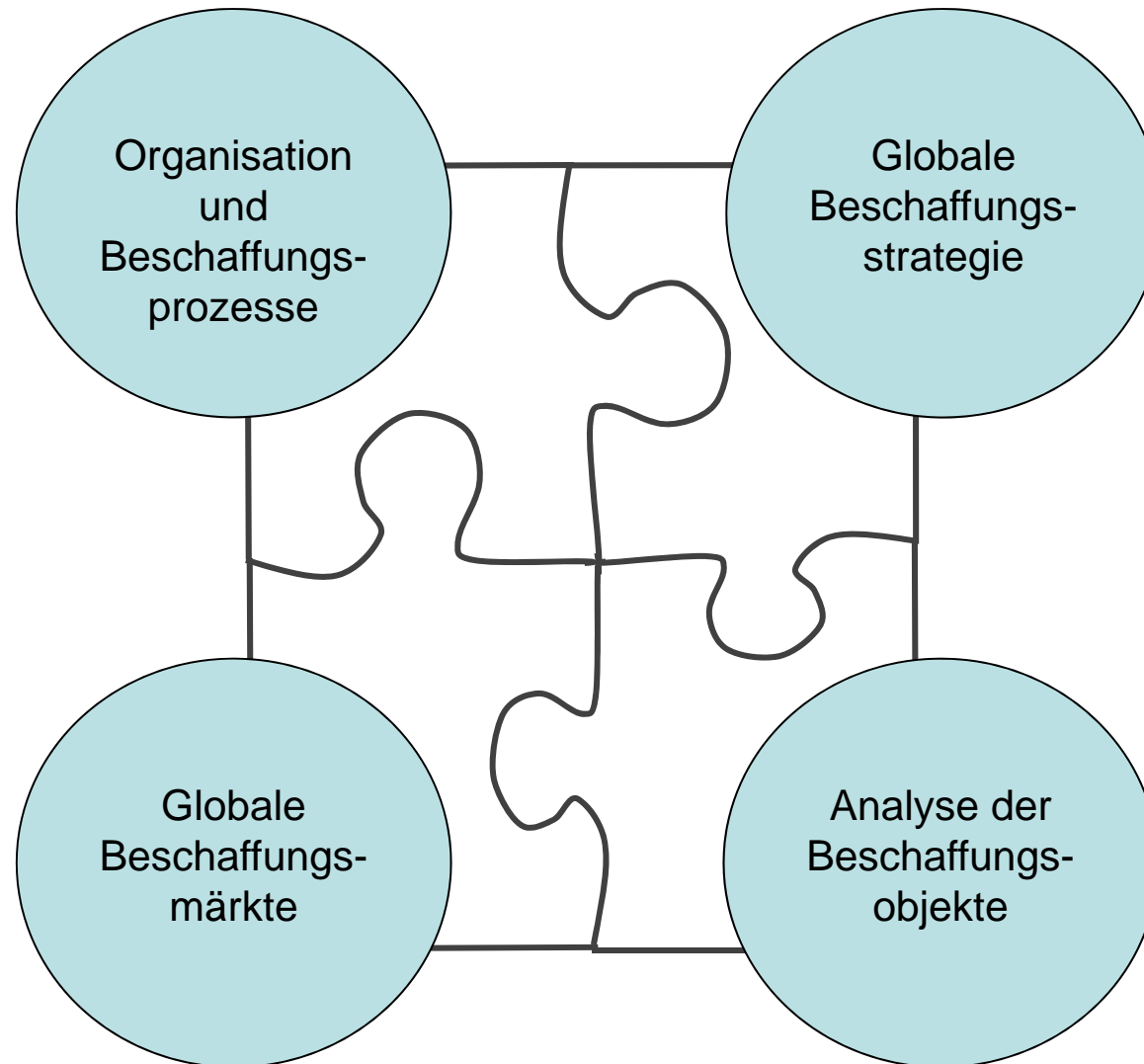
«Das Verständnis, nur dann von Global Sourcing zu sprechen, wenn neben der internationalen Ausrichtung von Beschaffungsaktivitäten auch eine fundierte strategische Orientierung vorliegt, scheint sich im betriebswirtschaftlichen Schrifttum durchzusetzen.»

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



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

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

Beschaffungsmärkte (-regionen)

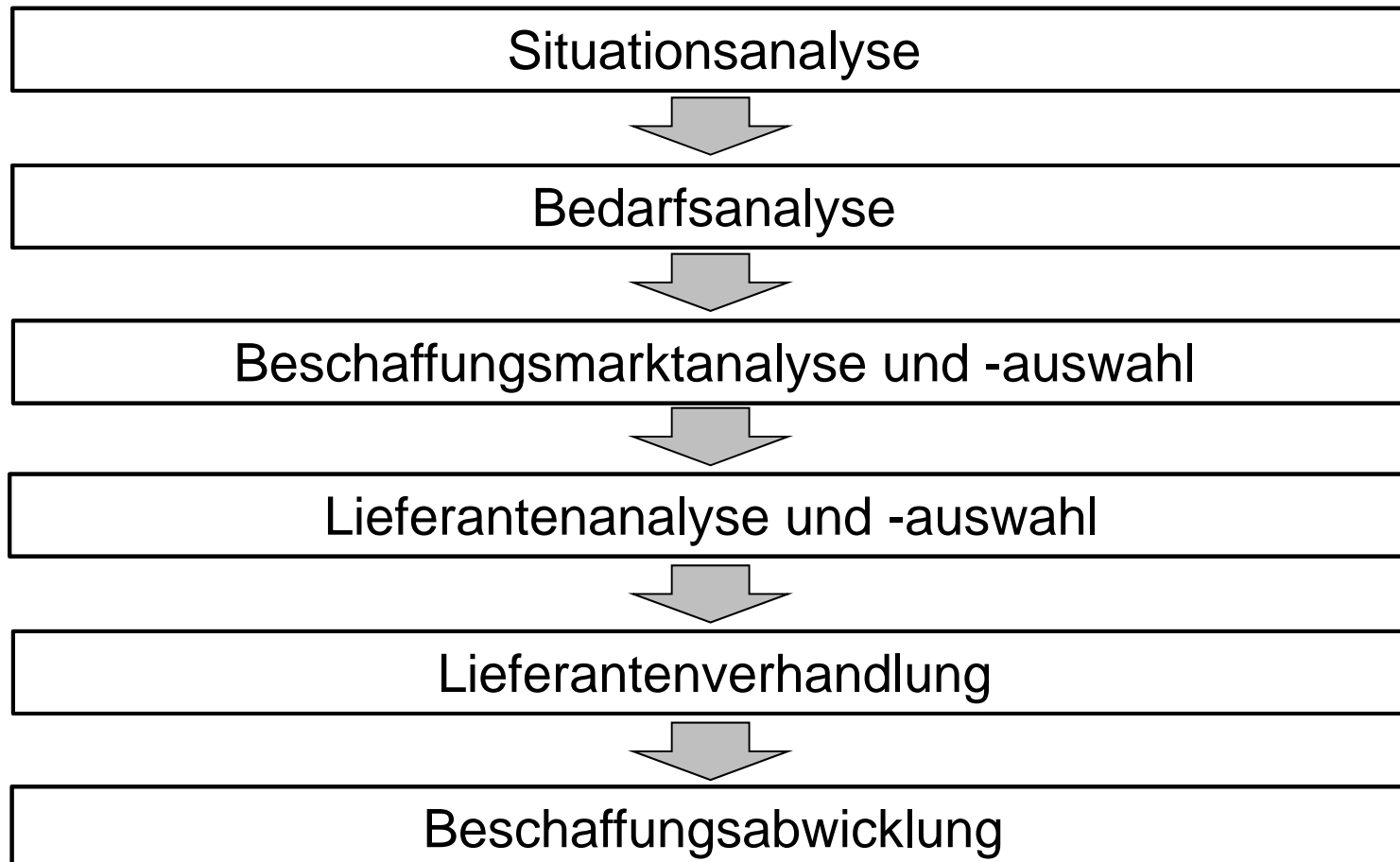
- Die Bestimmung der Beschaffungsmärkte hängt von den Gründen des Global Sourcings / der Strategie des Global Sourcings ab:
 - Marktzugang **vorgegeben**
 - Nähe zum Kunden **vorgegeben**
 - Lokale Versorgung der «globalen Produktionsstandorte» **vorgegeben**
 - Rechtliche Aspekte (z.B. local content)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

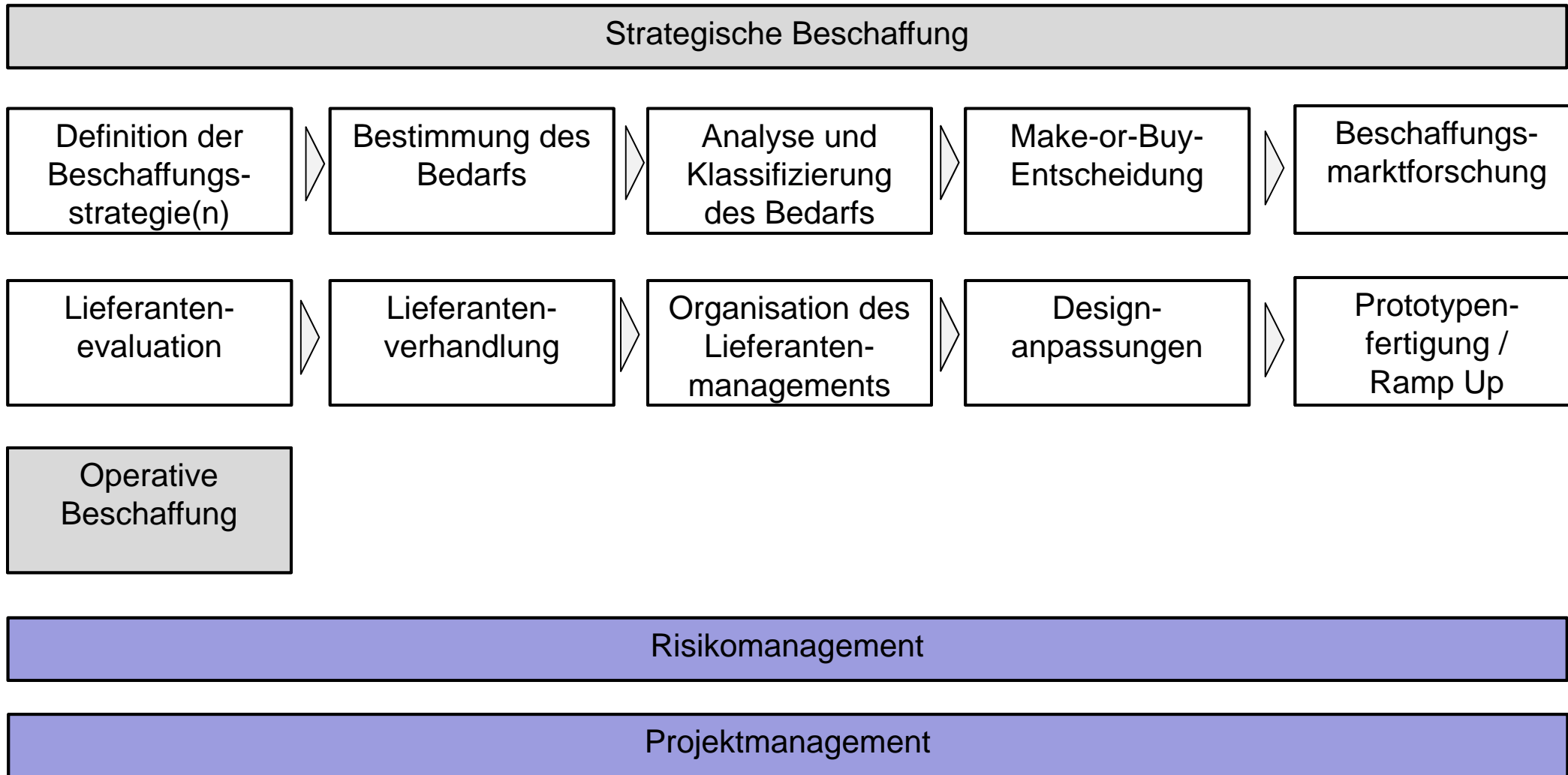
offen / frei: die Wahl des Beschaffungsmarktes ist durch die Strategie nicht eingeschränkt

Das klassische Beschaffungsprozessmodell



nach Koppelman 2004, S. 86

Erweitertes Beschaffungsprozessmodell (Global Sourcing)



In Anlehnung an Alard 2008

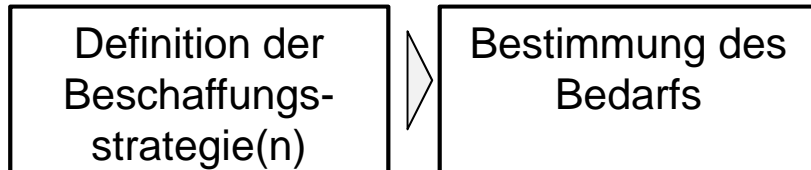
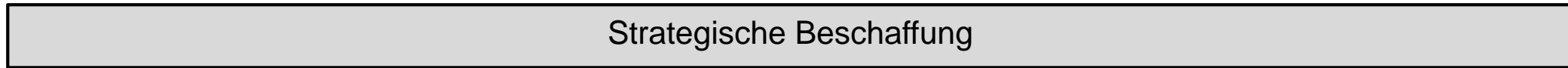
Beschaffungsprozessmodell (Global Sourcing)

Strategische Beschaffung

Definition der
Beschaffungs-
strategie(n)

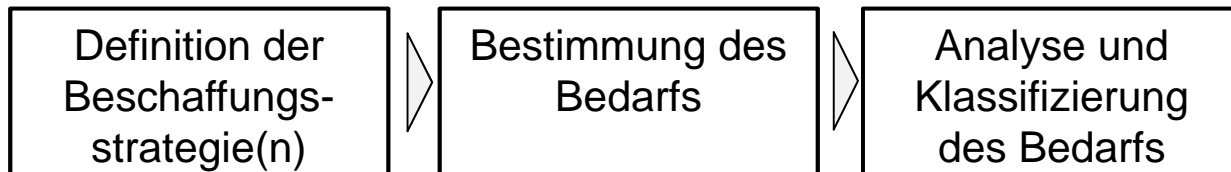
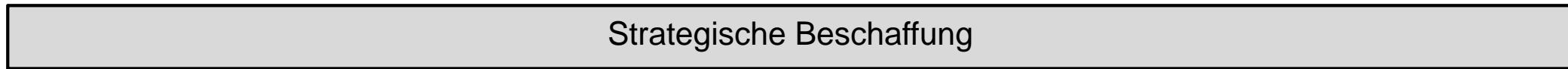
- Make-or-Buy Strategie
- Sourcing-Strategien
- Produktions- und Beschaffungsnetzwerk
- Fähigkeiten i. H. auf Global Sourcing

Beschaffungsprozessmodell (Global Sourcing)



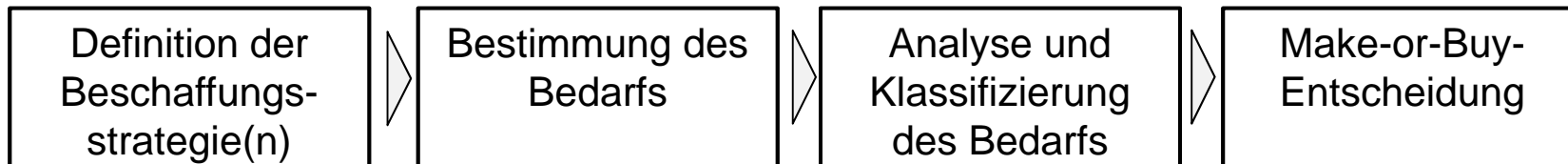
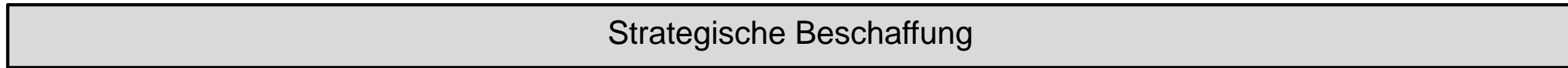
- Basierend auf Absatzplanung / Vorhersagen

Beschaffungsprozessmodell (Global Sourcing)



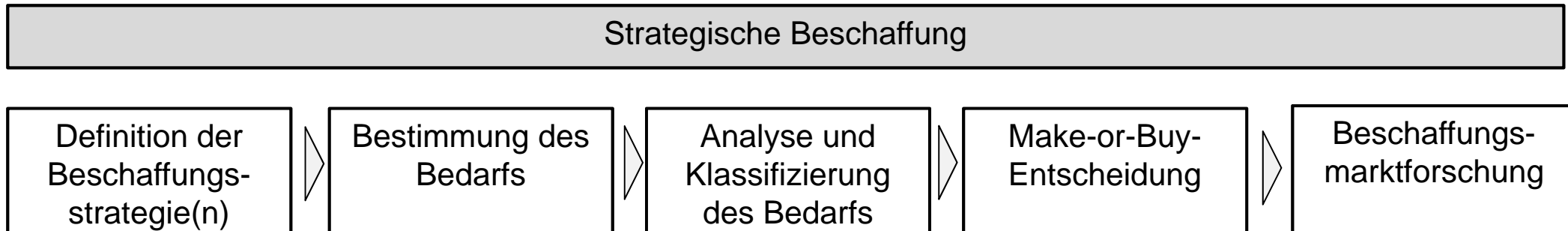
- Portfolios / Datenanalyse
- Auswahl potentieller Beschaffungsobjekte für das Global Sourcing

Beschaffungsprozessmodell (Global Sourcing)



- Basierend auf Strategie
- Erhalt der Kernkompetenzen im Vordergrund

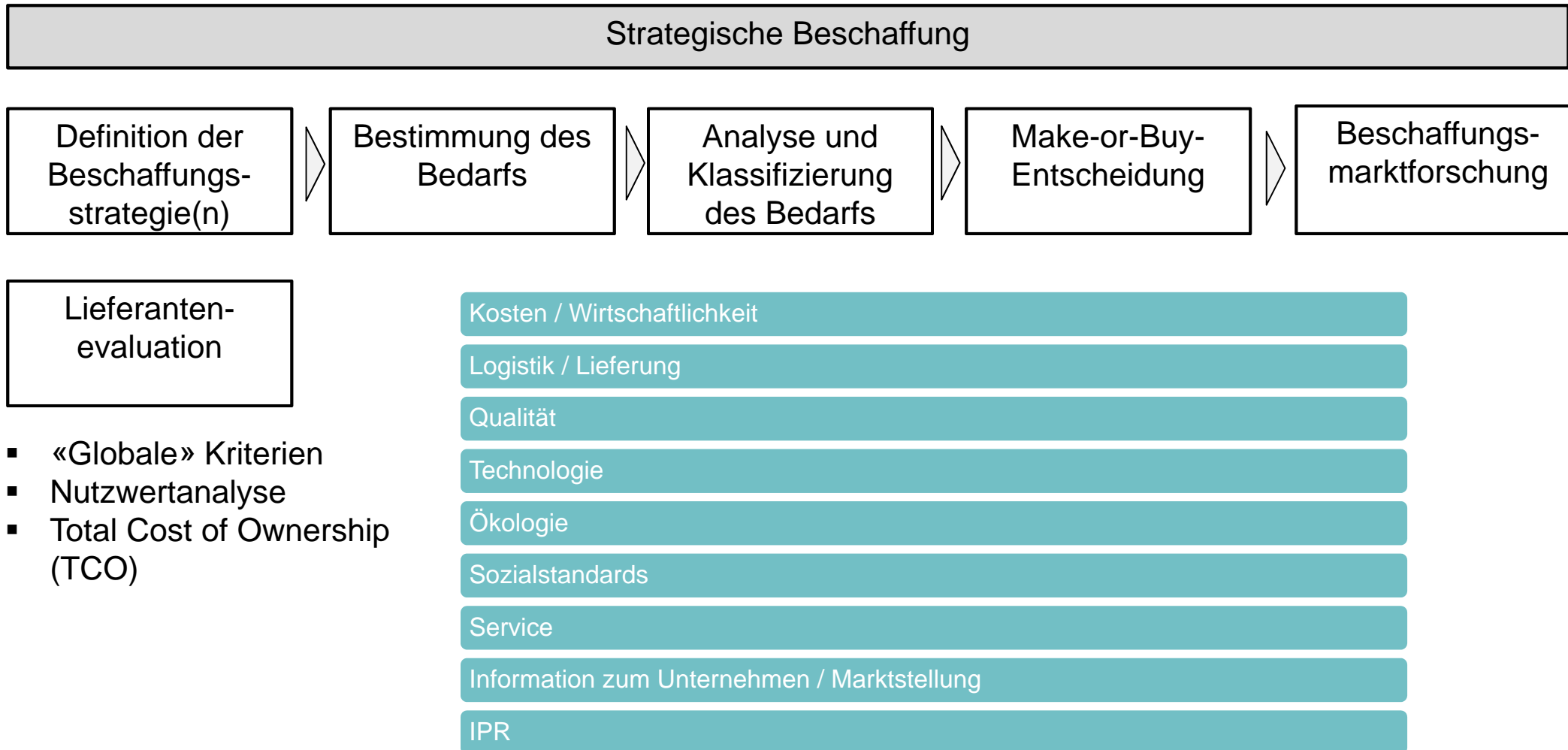
Beschaffungsprozessmodell (Global Sourcing)



- Auswahl der Beschaffungsmärkte
- Analyse der Beschaffungsmärkte
- Einbezug Expertise

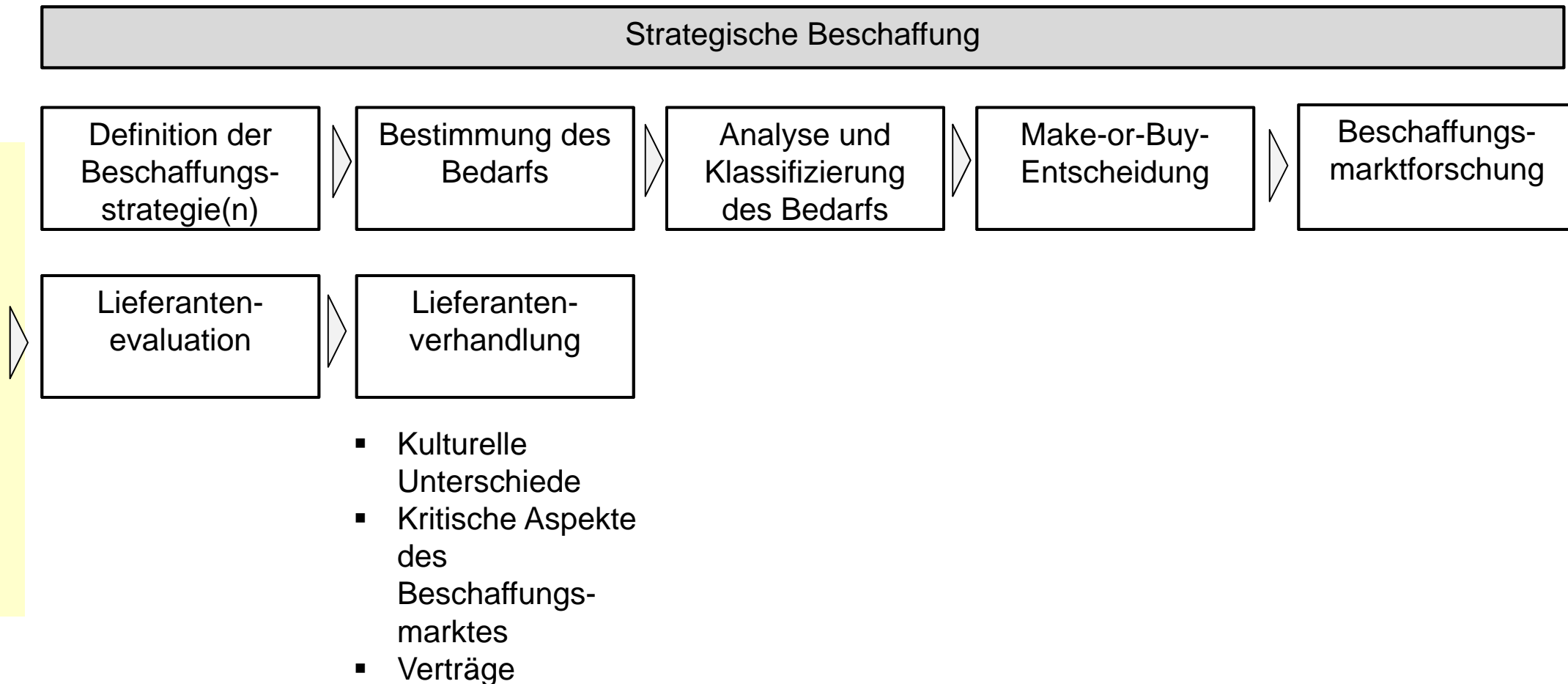
In Anlehnung an Alard 2008

Beschaffungsprozessmodell (Global Sourcing)



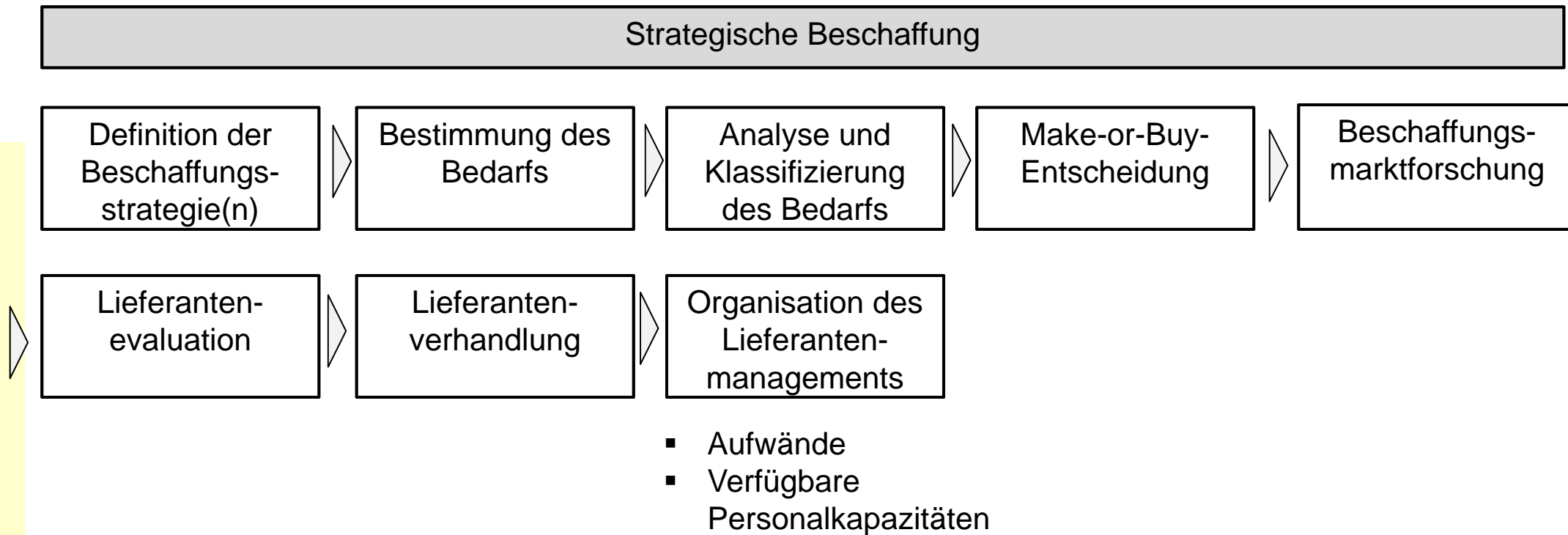
In Anlehnung an Alard 2008

Beschaffungsprozessmodell (Global Sourcing)

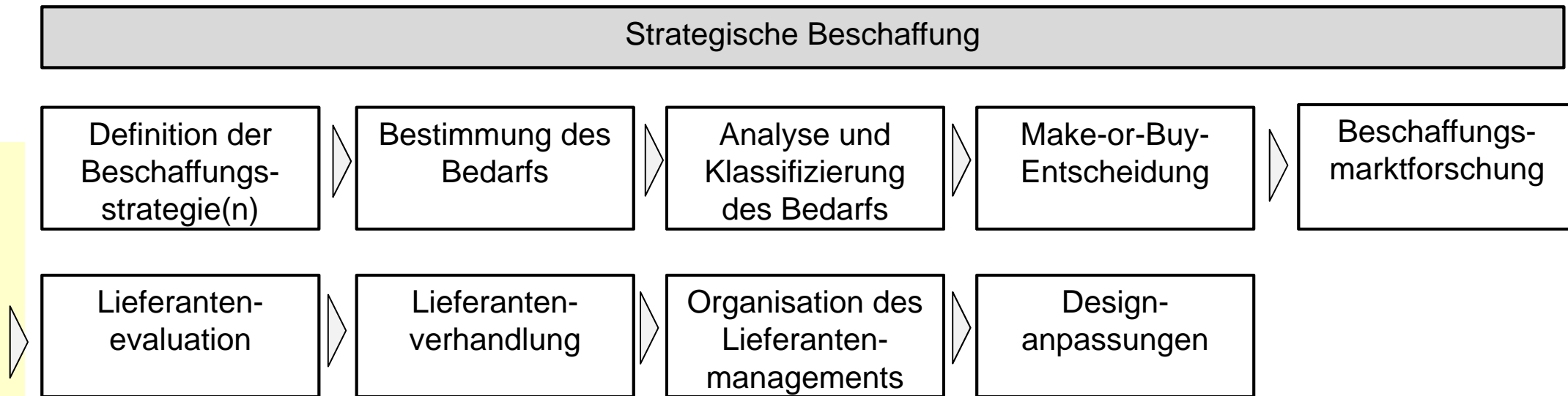


In Anlehnung an Alard 2008

Beschaffungsprozessmodell (Global Sourcing)



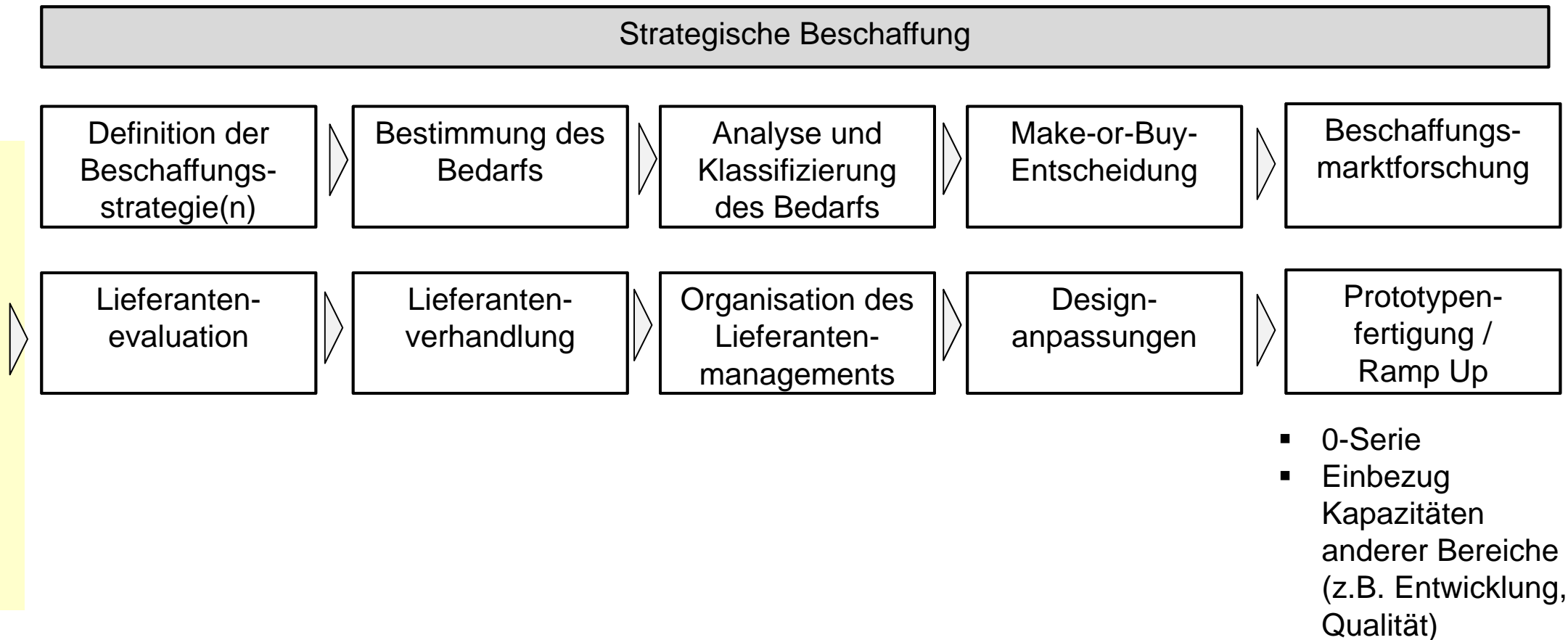
Beschaffungsprozessmodell (Global Sourcing)



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

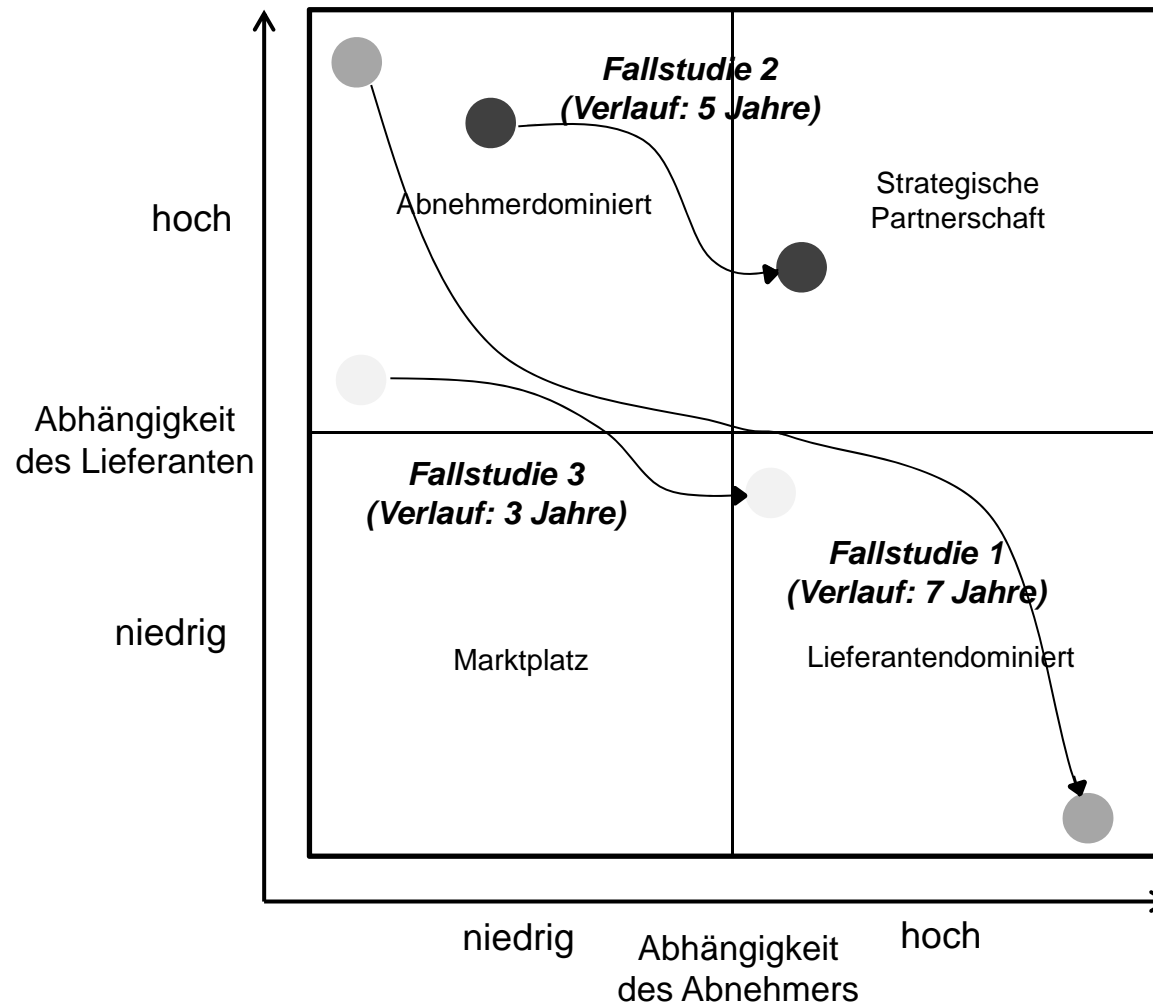
In Anlehnung an Alard 2008

Beschaffungsprozessmodell (Global Sourcing)



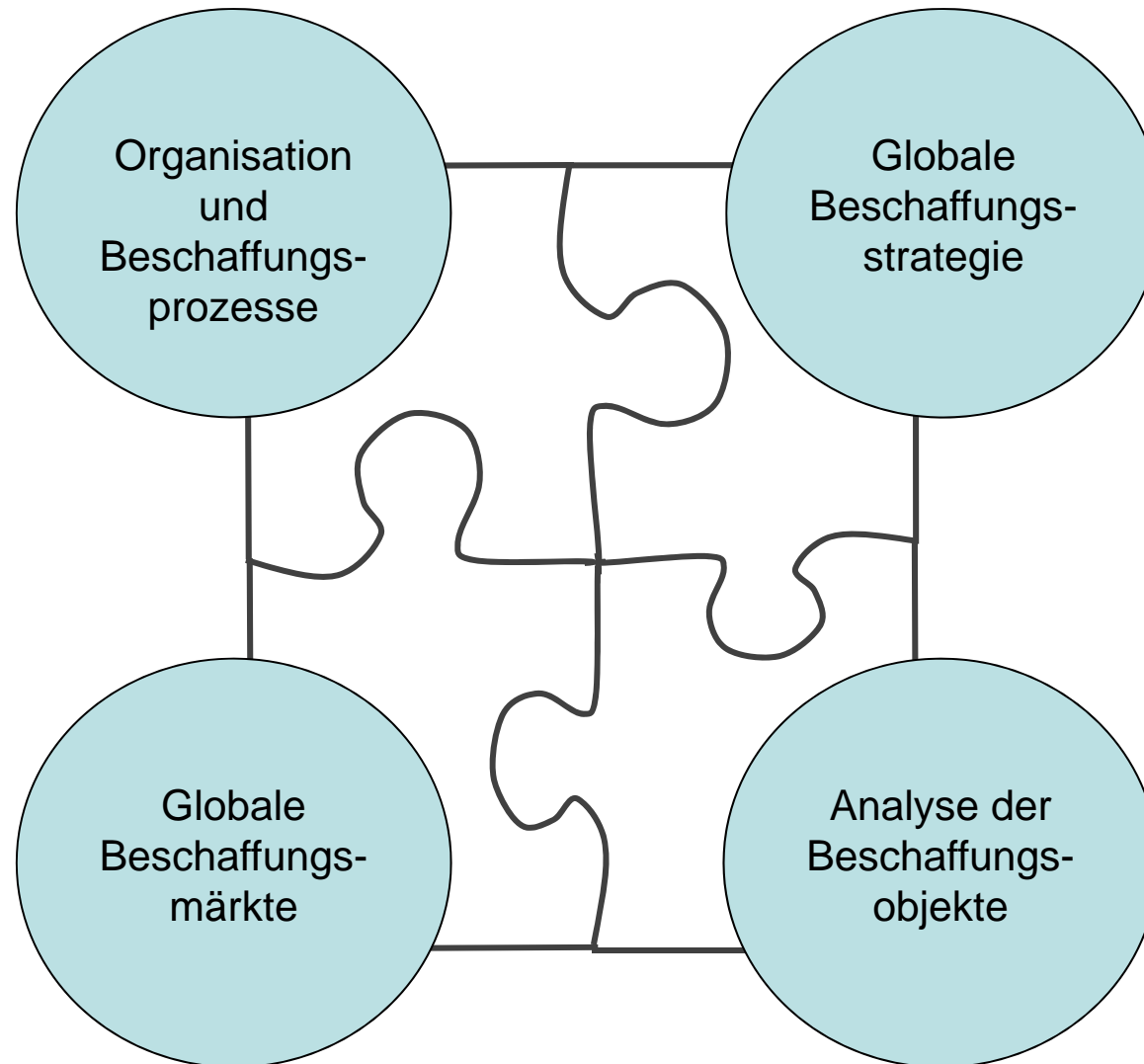
In Anlehnung an Alard 2008

Abnehmer-Lieferantenmacht (Lieferant: China, Abnehmer: CH oder EU)



nach Alard et al. 2009

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.