

*Ulli Arnold**

»Global Sourcing« – Ein Konzept zur Neuorientierung des Supply Management von Unternehmen

- A. Veränderungen der strategischen Kontextfaktoren von Unternehmen
- B. Das Aufgabenfeld des Supply Management
 - I. Systematik des Aufgabenzusammenhangs
 - II. Ökonomische Bedeutung des Supply Management
 - III. Veränderungskräfte im Supply Management
- C. Bedeutung des Supply Management für Internationalisierungsentscheidungen
 - I. Rückblick
 - II. Supply Management und das Konzept der »Globalisierung der Märkte«
 - 1. Vorstellungen von Levitt
 - 2. Empfehlungen für die Strategieentwicklung
 - 3. Aufwertung des Materialmanagement
- D. Das Konzept des Global Sourcing
 - I. Dimension der Analyse
 - II. Global Sourcing als Typus des Supply Management
 - III. Gestaltungsprobleme des Global Sourcing
 - 1. Aktionsschwerpunkte
 - 2. Schaffung der erforderlichen Potentiale
- E. Das Selbstverständnis des Supply Management als Erfolgsbedingung des Global Sourcing

* *Prof. Dr. Ulli Arnold*, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Absatz- und Konsumwirtschaft der Universität Würzburg, Sanderring 2, D-8700 Würzburg

A. Veränderungen der strategischen Kontextfaktoren von Unternehmen

Strategische Problemstellungen beherrschen gegenwärtig die Diskussion in den Führungsebenen der Unternehmen und stimulieren eine Fülle fachwissenschaftlicher Publikationen. Offensichtlich haben sich wichtige Rahmenbedingungen des Management derart geändert bzw. sind in einem fundamentalen Veränderungsprozeß begriffen, daß strategische Neuorientierungen zwingend erforderlich werden.

Die Ursachen für die angedeuteten Veränderungen liegen vor allem in drei Bereichen:

- (a) *Technologische Innovationen*: Sprunghafte Entwicklungen von Basistechnologien wie beispielsweise Gentechnologie und neuartige Werkstoffe (Supraleiter, form-erinnerungsfähige Materialien) ermöglichen völlig neue Problemlösungen und verändern somit die herkömmlichen Produktionsprozesse und Fabriken. Daneben werden leistungsfähige elektronische Systeme mit bisher schon vorhandener Technologie zu gänzlich neuen Marktleistungen verbunden, die ihrerseits eine Neupositionierung des Unternehmens erforderlich machen. Für solche Integrationsstrategien stehen Namen wie
 - Daimler-Benz: konventionelle Antriebstechnik kombiniert mit Luft- und Raumfahrttechnologie und Elektronik,
 - HERION KG: Integration von herkömmlichen Fluidik und Elektronik («Fluidtronic»),
 - IBM und andere: Integration von Computertechnik und Kommunikationssystem («comunication»).
- (b) *Quantitative und qualitative Nachfrageverschiebungen*: In zahlreichen Absatzmärkten stagniert die Nachfrage; vorhandene Überkapazitäten auf der Herstellerseite lassen den Absatzbereich zum Engpaß werden. Die Qualitätsstandards der Fertigprodukte gleichen sich zunehmend an; immer mehr Unternehmen versuchen, durch Internationalisierung des Geschäfts Marktanteile zu erkämpfen.
- (c) *Politische Veränderungen*: Es ist erklärtes politisches Ziel der Europäischen Gemeinschaft, der politischen Integrationsidee durch Abbau von Handelsschranken aller Art bis zum 1.1.1993 neue Impulse zu geben. Die Verwirklichung des gemeinsamen Binnenmarktes der 12 EG-Mitgliedsländer muß zwangsläufig traditionelle und »gewachsene« nationalstaatliche Marktorientierungen verändern. Eine völlig neue Perspektive für die internationale Ausrichtung von Geschäftsbeziehungen entwickelt sich schließlich im Gefolge der gesellschaftspolitischen Änderungen in den RWG-Mitgliedsländern (Entspannung der Ost-West-Beziehungen).

Verschiedene Untersuchungen belegen, daß bundesdeutsche Unternehmen – und dies gilt besonders auch für den Bereich des Investitionsgütermarketing – in der Regel keine technologiebedingten Probleme, sondern vielmehr *marktspezifische* Probleme haben [1]. Ein Selbstbefund lautet: Wir sind »product driven« und nicht »market driven« (Heinz Dürr/AEG). Marktorientierung heißt zunehmend: *Internationalisierung*.

Angesichts der angedeuteten säkularen Veränderungen wird die Auffassung vertreten, daß die »neuen Herausforderungen« nur dadurch zu bewältigen sind, daß die eigenen Wettbewerbsvorteile ganz gezielt herausgestellt und verteidigt werden. Gerade unter dem Aspekt der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen muß auch geprüft werden, welche strategischen Potentiale das materielle Versorgungssystem eines Unternehmens, das *Supply*

Management [2], erschließen kann. Leenders/Blenkhorn sprechen in diesem Zusammenhang plakativ (und teilweise mißverständlich) von »Reverse Marketing« und bezeichnen damit den Beitrag von Materialwirtschaft/Beschaffung zur Realisierung strategischer Unternehmensziele [3].

B. Das Aufgabenfeld des Supply Management

I. Systematik des Aufgabenzusammenhangs

Das Supply Management gehört sicherlich zu den besonders turbulenten Aufgabenbereichen eines Unternehmens: »Kaum eine Funktion innerhalb der Unternehmen war in den vergangenen Jahren so starken Veränderungen unterworfen, hat eine so weitgreifende Entwicklung durchgemacht und so viele Impulse und Denkanstöße empfangen und ausgesandt wie das Materialmanagement« [4]. Die Bereiche Materialwirtschaft, Beschaffung und Logistik wurden aufgabenspezifisch immer stärker miteinander verbunden und neuen organisationsstrukturellen Gestaltungen zugeführt. Unsere Vorstellung von Supply Management (Materialmanagement) geht davon aus, daß stets gleichzeitig

- Objektbezug,
- Raum- und Zeitüberbrückung und
- Marktbezug

eine gemeinsame Schnittmenge von Problemstellungen, Strukturen und Lösungsverfahren haben, wobei im Einzelfall der eine oder andere Aspekt dominieren wird und damit die strukturelle Gestaltung (Intraorganisation des Materialmanagement und Einbindung in die Unternehmensorganisation) bestimmen kann. So wird bspw. in einem Handelsbetrieb das Supply Management vor allem von der Beschaffung und Logistik her dominiert. Abbildung 1 soll verdeutlichen, daß das Aufgabenfeld des Materialmanagement stets von *drei Subsystemen* bestimmt wird, die ihrerseits wiederum mit anderen Systemen bzw. Aufgabenfeldern verknüpft sind.

Dabei handelt es sich um

- (a) das innerbetriebliche *Materialwirtschaftssystem*, das dafür zu sorgen hat, daß die Versorgung des Unternehmens mit materiellen Einsatzfaktoren friktionslos und kosteneffizient erfolgt;
- (b) das *Beschaffungssystem*, das den marktlichen Bezug, die Überschreitung der »Systemgrenze« umfaßt und die Aufgabe hat, Chancen und Beschaffungsmärkte verfügbar zu machen und marktliche Risiken abzuwehren;
- (c) das logistische Subsystem, zuständig für die raumzeitlichen Gütertransformationen und die Gestaltung unternehmensübergreifender Versorgungsketten mit den Zielen:
 - hoher Servicegrad (Liefer- bzw. Versorgungssicherheit),
 - Schnelligkeit; Beherrschung des Zeit-Faktors im Versorgungssystem,
 - Kostenminimierung.

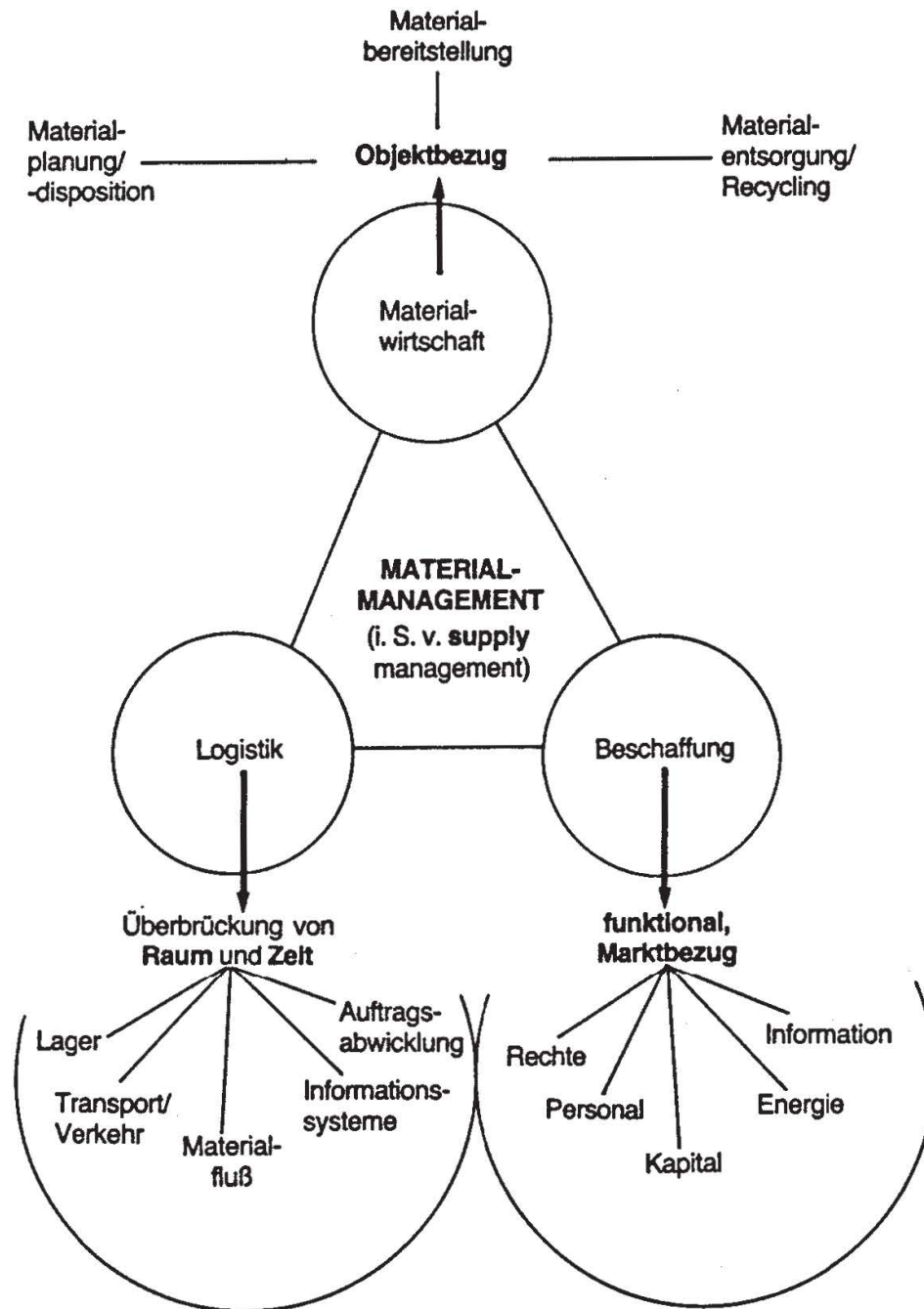


Abb. 1: Aufgabenfeld des Materialmanagement

II. Ökonomische Bedeutung des Supply Management

In nicht wenigen Unternehmensleitungen hat sich die Einsicht durchgesetzt, daß die eigene Wettbewerbsfähigkeit direkt und nachhaltig über den Kostenfaktor Material beeinflusst werden kann. Es leuchtet unmittelbar ein, daß bei einem Anteil der direkten Materialkosten von ca. 50 % an den Gesamtkosten beispielsweise in den Bereichen der mechanisch-synthetischen Fertigung («Zusammenbau-Industrien») schon geringere Kostensenkungen einen spürbaren Hebeleffekt haben und somit direkt zur Ergebnisverbesserung beitragen bzw. preispolitische Spielräume auf der Absatzseite eröffnen.

So überrascht es nicht, daß in verschiedenen Unternehmen die Verantwortlichkeit für das Finanzmanagement und Materialmanagement in Personalunion wahrgenommen wird [5]. Bei weiterer Verstärkung der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung (= Erhöhung des Zukaufanteils) nimmt der Anteil der direkten Materialkosten zwangsläufig zu – und damit die kostenwirtschaftliche Bedeutung des Materialmanagement. Zunehmende Arbeitsproduktivität erhöht notgedrungen die Bedeutung des Materialmanagement.

III. Veränderungskräfte im Supply Management

Es gibt einige deutliche Trends, die die *zukünftige Entwicklung des Materialmanagement* bestimmen:

- Der Grad der Automatisierung in der industriellen Fertigung wird noch zunehmen; damit verbunden ist eine stärkere Automatisierung der Informationssysteme.
- Die informationelle Vernetzung der verschiedenen Wirtschaftsstufen (externe Systemverbindungen) wird dichter.
- Sättigungserscheinungen auf wichtigen Konsumgütermärkten und weltweite Überkapazitäten in Schlüsselbereichen (Beispiel: Automobilindustrie) verschärfen die Wettbewerbsintensität, zwingen u. a. zu größerer Typenvielfalt im Angebot und damit zu entsprechender Fragmentierung in der Fertigung («Fertigungssegmentierung») [6]. Die Unternehmen benötigen größere Flexibilitätspotentiale, um schneller auf veränderte Marktanforderungen reagieren zu können.
- Die Produktlebenszyklen werden kürzer und müssen durch eine raschere zeitliche Abfolge von Produktinnovationen kompensiert werden. Dies beinhaltet allerdings auch den Zwang, die Produktentwicklungszeiten zu verkürzen.
- Die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung wird national, aber insbesondere auch *international* verstärkt fortgesetzt. Die Unternehmen konzentrieren sich stärker auf ihre jeweiligen Kernbereiche, auf ihre Domäne und kaufen Dienstleistungen und Sachgüter, die selbst nicht leistungsfähig produziert werden können, vom Markt zu.
- Die ökologischen Ansprüche an die industrielle Produktion, ihre *Umweltsensibilität*, nehmen zu; das Marketing verlangt umweltfreundliche, umweltverträgliche Marktleistungen.

C. Bedeutung des Supply Management für Internationalisierungsentscheidungen

Die internationale Ausrichtung von Wettbewerbsstrategien ist Ausdruck für das Bemühen, Wettbewerbsvorteile außerhalb der vertrauten Binnenmarktgrenzen zu erschließen oder aber von dort aus abzusichern. Hier soll zunächst untersucht werden, welche Bedeutung das Supply Management in der Vergangenheit auf Internationalisierungsentscheidungen hatte, die zu einer internationalen Ausrichtung von Beschaffung, Materialwirtschaft und Logistik führen. Im nächsten Schritt analysieren wir die gegenwärtigen Entwicklungen in ihren Auswirkungen hinsichtlich einer stärkeren internationalen Ausrichtung von Beschaffung, Materialwirtschaft und Logistik.

I. Rückblick

Analysiert man die Gründe, die Unternehmen zu Auslandsinvestitionen veranlaßt haben, dann stellt man eine eindeutige Dominanz der Marketing-Ziele fest. Dieser Befund wird von verschiedenen empirischen Untersuchungen gestützt. Beispielhaft können hier angeführt werden:

- Ifo-Studie (1979): erst an 8. Stelle wird »Rohstoffnähe« genannt
- Pausenberger-Studie (1980): an 6. Stelle erscheinen Faktorkostenvorteile, an 9. Stelle »Rohstoff-Sicherung«
- Untersuchung von Briemann/Lawson (1984): aus einer Menge von 25 Nennungen tauchen an 24. Stelle »Inputkosten« (Material, Energie) auf.

Die Betonung outputbezogener Gründe steht gut im Einklang mit dem Erklärungsansatz des »monopolistischen Vorteils«: Internationalisierungsstrategien werden demzufolge durch das Bestreben von Unternehmen ausgelöst, im Inland vorhandene Vorteile schließlich auch auf ausländischen Märkten gegen die dortigen lokalen Wettbewerber einzusetzen, um den Zielerreichungsgrad für das Unternehmen insgesamt zu erhöhen [7]. *Vorteile* ergeben sich insbesondere aus

- technologischer Überlegenheit und besserem Management-Know-How [8];
- überlegenem Marketing-Know-How [9];
- Größenvorteilen in den leistungswirtschaftlichen Funktionen [10].

Auch der »oligopolistische« Ansatz paßt gut zu den vorgetragenen Befunden. Er geht davon aus, daß wichtige Konsumgüter- und Industriegütermärkte national und international oligopolistisch strukturiert sind (Automobile, EDV-Hardware, Mineralöl, Chemie). Entschieden sich ein Wettbewerber für den Aufbau einer Auslandsproduktion und errichtet auf diesem Wege einen marktstrategischen Brückenkopf in ausländischen Zielmärkten, dann werden entsprechend der von der Oligopoltheorie unterstellten Reaktionsverbundenheit die Mitwettbewerber zur Nachahmung veranlaßt.

Diese Ansätze können allerdings – wie andere auch – nur begrenzte Erklärungskraft beanspruchen [11]. So betont beispielsweise die monopolistische Vorteilshypothese, daß die Internationalisierungsstrategie nur auf die *Verwertung* von Wettbewerbsvorteilen gerichtet ist und übersieht, daß auch im Wege von Auslandsaktivitäten unternehmensindividuelle Vorteile zu erlangen sind. Erwähnenswert sind vor allem:

- Sicherung von Rohstoffquellen,
- Sicherung von Faktorkostenvorteilen (Lohnkosten; Kosten für Einsatzmaterialien),
- Sicherung von spezifischen Marktinformationen.

Es fällt auf, daß bei den ermittelten Motiven für Investitionen in ausländischen Märkten *beschaffungspolitischen* Gründen nur eine untergeordnete Bedeutung zugebilligt wurde. Diese Feststellung überrascht aus zweierlei Gründen:

- (a) In zahlreichen Literaturbeiträgen wird auf die labile Situation der Rohstoffversorgung hingewiesen und eine weltweite Verknappungstendenz in der Versorgung mit Einsatzgütern für die Zukunft befürchtet. Taylor spricht von »crises in supply markets« [12], Malpas weist auf die allgemeine Unsicherheit über die zukünftige Verfügbarkeit von Rohstoffen hin [13].

- (b) Die den Internationalisierungsstrategien häufig zugrunde gelegten Marktszenarien gehen von stagnierenden Märkten aus. Dies gilt mit zunehmender Tendenz vor allem für die Industrieländer. Trifft diese Unterstellung zu, dann wären eigentlich auch beschaffungspolitische Maßnahmen erforderlich, um ein konkurrenzfähiges Kostenniveau zu erreichen und um gegebenenfalls auch Innovationsimpulse aus den Beschaffungsmärkten aufgreifen zu können.

Lediglich bei Pausenberger findet sich einer der spärlichen Hinweise auf den Beitrag der Beschaffungspolitik zum Internationalen Management [14]. Die Ausrichtung der Beschaffungspolitik von Unternehmen an den weltweit vorhandenen Beschaffungsmärkten wird neuerdings mit dem Begriff »Global Sourcing« umschrieben. Soweit wir sehen, hat Hefler [15] als einer der Ersten diese Formulierung eingeführt.

II. Supply Management und das Konzept der »Globalisierung der Märkte«

1. Vorstellungen von Levitt

Levitt's 1983 im Harvard Business Review veröffentlichter Beitrag »The Globalization of Markets« hat zweifelsohne die Diskussion über geeignete Wettbewerbsstrategien multinational bzw. international operierender Unternehmen »auf den Punkt« gebracht und zahlreiche Stellungnahmen stimuliert oder gar provoziert. Die daraus abgeleitete »Global Marketing Strategy« basiert auf folgenden Voraussetzungen [16]:

- (1) Die wichtigen Gütermärkte werden vom »Gesetz der Konvergenz« bestimmt und zu »globaler Einheitlichkeit« getrieben. Levitt spricht sogar pauschalierend von einer »allgemeinen Tendenz zur Vereinheitlichung der Welt«.
- (2) *Globalisierung* erstreckt sich nicht nur auf Rohstoffe und »High Tech«-Produkte; auch in bezug auf »High Touch«-Produkte (beispielsweise Kosmetika, Unterhaltungselektronik, Jeans, Rockmusik, Coca Cola) gleichen sich die Nachfragestrukturen in der Welt weiter an. Levitt's Empfehlung lautet deshalb: Standardisierung des Güterangebotes.
- (3) Globalisierung betrifft auch die *Methoden* und *Prozesse der Vermarktung* selbst: Die Unternehmen verkaufen Standardprodukte überall auf die *gleiche* Weise.
- (4) Die erfolgreichen Wettbewerber sind in der Lage, Qualität und Zuverlässigkeit bei wettbewerbsfähigem Kostenniveau anzubieten. Der bekannte Zielkonflikt zwischen Preishöhe und Qualitätsniveau wird von Levitt als überwindbar bzw. überwunden erklärt.
- (5) Die Schlußfolgerungen für das Marketing lauten dann:
 - billige Produkte von bester Qualität und hoher Zuverlässigkeit weltweit anbieten;
 - die Welt als einen einzigen Markt betrachten.

2. Empfehlungen für die Strategieentwicklung

Man kann Levitt's Äußerungen als eine Art anregender, kreativer *Spekulation* qualifizieren, die ihren Wert bereits darin hat, zwei für eine Wettbewerbsstrategie wesentliche Elemente aufzuzeigen:

(1) Levitt betont, daß Markterfolge – zumal im internationalen Geschäft – eine eindeutige Definition des spezifischen *Wettbewerbsvorteils* voraussetzen. Diesen Gesichtspunkt hat Porter später dann in das Zentrum seiner Erörterungen gerückt [17].

(2) Levitt unterstreicht den *aktiven* Gestaltungsanspruch von Unternehmens- bzw. Marketingstrategien gegenüber der Umwelt. Überspitzt formuliert er: »Ein globales Unternehmen wird immer darauf aus sein, sein Angebot überall zu standardisieren... Es wird sich niemals damit abfinden, daß der Kunde ein König ist, der selber weiß, was er will«.

Kernelement der Globalstrategie ist *Kostenführerschaft*. Alle Aktivitäten werden diesem strategischen Ziel untergeordnet. Ausdrücklich nennt Levitt die Notwendigkeit extremer Produkt- und Verfahrensstandardisierung und das Subziel, Skalenerträge über großzahlige Produktionsvolumina zu realisieren. Es fällt auf, daß der mögliche Beitrag der Beschaffungsfunktion überhaupt *nicht* erwähnt wird, obwohl die Kostenstruktur beispielsweise in prozeßorientierten Fertigungen (z. B. Chemie) zu ca. 70 % von den *Materialeinsatzkosten* bestimmt wird. In Montage-Industrien (beispielsweise im Automobilbau) liegt der Anteil der Materialkosten (Rohstoffe, Einbauteile, Zubehör usw.) bei über 50 %. Eine Erklärung für dieses Defizit könnte sein, daß Levitt in erster Linie *outputorientiert* denkt – d. h., die Verwertung der Produktionsergebnisse im Auge hat. Die *Voraussetzungen* seiner Strategie – «wie» können diese Vorteile verfügbar gemacht werden? – bleiben offen. Das strategische Dreieck, von dem Ohmae spricht [18], wird von Levitt nur unvollständig ausgefüllt. Es entspricht der Marketing-Tradition, Wettbewerbsstrategien in bezug auf die Kunden zu formulieren. Wenn aber, wie dies in vielen Märkten heute weltweit zutrifft, Kunden mit dem Angebot der meisten Konkurrenten in einem hohen Maße zufrieden sind, dann kommt es entscheidend darauf an, gezielt Wettbewerbsvorteile in den Märkten zu schaffen und zu verteidigen: »sustainable« müssen die Wettbewerbsvorteile sein [19]. In wenigstens einem Bereich sollte ein Unternehmen einen strategischen Vorteil aufweisen, um erfolgreich sein zu können [20].

3. Aufwertung des Materialmanagement

Strategiemerkmale erfolgreich operierender Unternehmen – und dies gilt überraschenderweise auch für Unternehmen in stagnierenden, wachstumsschwachen Märkten [21] – sind kaum von der Input-Seite zu trennen:

- Wachstumssegmente aufspüren,
- Produktqualität steigern,
- Wirtschaftlichkeit verbessern.

Wird die eigene Fertigungstiefe reduziert, nimmt zwangsläufig der Anteil der Zukaufteile in der Fertigung zu und damit natürlich auch die Qualitätsverantwortung des Materialmanagement. Sie tritt neben die herkömmliche Kostenverantwortung und erfaßt die Innovationsfortschritte auf den vorgelagerten Märkten, um in das eigene Produkt höherwertige Zuliefererteile einbauen zu können oder aber um mit deren Hilfe neuartige Problemlösungen zu schaffen.

Die Neuorientierung des Materialmanagement findet gegenwärtig ihren Ausdruck darin, daß Teile der Beschaffungsorganisation international dezentralisiert werden (so der Ansatz der Firma BMW AG) oder daß die Nachfragerseite die Produktion von Standardkomponenten bei den Zulieferern abstimmt und die Standortpolitik beeinflusst (beispielsweise Ansiedlung von Kfz-Zulieferern in Spanien zur Bedienung von Fertigungsstätten in Europa).

Porter hat deutlich gemacht, daß es unterschiedliche Strategien zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen im Markt gibt [22]. Der mögliche Beitrag des Materialmanagement zu einer *Strategie der Kostenführerschaft* wurde eben bereits angedeutet. Marktdifferenzierungsstrategien beruhen darauf, bestimmte Teilmärkte qualitativ besser zu bedienen – sie also in irgendeiner Form von der Massenmarktbearbeitung abzuheben. Wettbewerbsvorteile werden u.a. mittels innovativer Produkte, technologischer Vorsprünge, kundenbezogener Flexibilität und Serviceleistungen errungen.

Den engen Zusammenhang von Wettbewerbsstrategie und Unternehmenserfolg konnte auch Hall empirisch belegen [23]. Der Erfolg der von ihm untersuchten Branchenführer ist darauf zurückzuführen, daß sie kontinuierlich versucht haben, eine der folgenden Wettbewerbspositionen zu *erlangen* und zu *halten*:

- (a) Niedrigste Fertigungskosten im Vergleich zu den Wettbewerbern, bei *gleichzeitig* akzeptabler Produktqualität und einer Preispolitik, die rentable Produktionsvolumina sichern; oder
- (b) Realisierung einer extensiven Produkt-, Service- und Qualitätsdifferenzierung gegenüber der Konkurrenz.

Daß und wie das Materialmanagement diese Strategien wirksam unterstützen und absichern kann, soll nunmehr untersucht werden.

D. Das Konzept des Global Sourcing

I. Dimensionen der Analyse

Die Interpretation des Materialmanagement im Sinne eines *Global Sourcing* verlangt einen drastischen Wandel der Betrachtungsweise: «a total change of perspective: from purchasing to supply management» [24]. Das auch heute noch überwiegend anzutreffende Verständnis, das Materialmanagement bzw. die Beschaffung habe für die reibungslose Deckung fest definierter Materialbedarfe zu sorgen, greift mit seiner rein operativen Ausrichtung zu kurz. Die u.a. von Kraljic geforderte strategische Ausrichtung des »supply management« unterstellt, daß die Beschaffungspolitik originäre Beiträge zum Unternehmenserfolg leisten kann. Das für die Materialbeschaffung zuständige Vorstandsmitglied der Ford-Werke AG formuliert den damit verbundenen Anspruch folgendermaßen: »Der Einkauf hat heute eine zentrale Aufgabe beim Umsetzen der Firmenziele... Wir können Kosten, Qualität und Lieferfristen *entscheidend* beeinflussen« [25].

Zum Verständnis des Global Sourcing ist es hilfreich, den Entwicklungspfad vom traditionellen Materialeinkauf aus nachzuzeichnen. Zur Abgrenzung der unterschiedlichen Entwicklungstypen dienen die Dimensionen

- Beitrag zur Sicherung von Erfolgspotentialen (Merkmalsausprägungen: operativ/strategisch);
- Aktionsradius der Beschaffung, regionale Ausdehnung der Beschaffungsmärkte (Merkmalsausprägungen: national/international).

Zunächst genügen diese beiden Dimensionen, um das Aufgabenfeld des Global Sourcing zu beschreiben und die zweifache Globalisierung zu erfassen. Der bereits erwähnte dra-

(1) *Traditioneller Einkauf* (operativ/national)

In einem statischen Aktionsfeld mit nur geringem Komplexitätsgrad (Bedarf, Technologie, Wettbewerb) verfolgt das Materialmanagement die Zielvorgabe »reibungslose Deckung von genau definierten Materialbedarfen« unter Einhaltung der vorgegebenen Budgets.

Die wesentlichen Teilaufgaben dieses *rein operativen* Materialmanagement sind:

- Preis- und Mengenpolitik,
- Qualitätspolitik,
- Zeitpolitik (zeitliche Verfügbarkeit),
- logistische Steuerung (örtliche Verfügbarkeit).

(2) *Internationaler Einkauf* (operativ/international)

»International Purchasing« ist darauf ausgerichtet, den unternehmensinternen vorgegebenen Materialbedarf unter Ausnutzung der international vorgegebenen Beschaffungsquellen zu decken. Auch hier ist das primär verfolgte Ziel des Materialmanagement, die *Beschaffungskosten* zu minimieren. In erster Linie ist dies eine Aufgabe der systematischen Erforschung der Bezugsquellen in ausländischen Zielmärkten. Wie das Beispiel größerer Handelsorganisationen zeigt, kann es sinnvoll sein, in wichtigen ausländischen Beschaffungsregionen *ständig* präsent zu sein. So unterhalten verschiedene Großbetriebsformen des institutionellen Handels Einkaufsbüros in Tokio, Hongkong, New York usw. Sie beschäftigen Einkaufsagenten und andere Beschaffungshelfer. Solche institutionellen Lösungen werden auch von Herstellerbetrieben gewählt, die auf bestimmte Naturprodukte angewiesen sind. Soweit bestimmte Rohstoffqualitäten wichtig für die Weiterverarbeitungsprozesse sind, werden beschaffungspolitische Maßnahmen versuchen, auf die Leistungserstellung der Vorlieferanten Einfluß zu nehmen, ggf. auch bestimmte Lieferanten längerfristig und exklusiv vertraglich zu binden. In einer von der »National Association of Purchasing« 1980 veröffentlichten Studie werden als Hauptursachen für eine Internationalisierung der Beschaffungsaktivitäten folgende Ziele ausgewiesen, die eng mit den oben erwähnten operativen Teilaufgaben des Materialmanagement korrespondieren:

- Realisierung von Preis- bzw. Kostenvorteilen,
- Qualität der Beschaffungsobjekte,
- Lieferservice und Verfügbarkeit.

Zu ähnlichen Befunden kommen Monczka/Giunipero bei der Untersuchung der beschaffungspolitischen Ziele von 26 *multinational operierenden Unternehmen* in den USA: »There is a pronounced tendency among multinational corporations to develop a worldwide perspective« [28].

(3) *Strategisch ausgerichtetes Materialmanagement* (strategisch/national)

Von strategischem Materialmanagement wird dann gesprochen, wenn *originäre* Beiträge zur Sicherung des Unternehmenserfolges geleistet werden. Die Aufgaben des Materialmanagement sind direkt mit der Existenzsicherung eines Unternehmens verknüpft [29]. Unter diesem Aspekt muß das Materialmanagement zwangsläufig zukunftsgerichtet sein, muß zur »Horizonterschließung« [30] für ein Unternehmen beitragen, indem realistische Optionen zukünftiger Aktionsmöglichkeiten eröffnet werden («strategische Fenster»). Letztlich geht es darum, daß auch das Materialmanagement das Problemlösungspotential eines Unternehmens absichert bzw. vergrößert. Die

wichtigen operativen Teilaufgaben sind in den Kontext strategischer Dimensionen eingebettet (vgl. Abb. 3). Herausragende *strategische Dimensionen* sind:

- (a) Innovationsfähigkeit,
- (b) Lieferantenpotentiale,
- (c) Integrationsfähigkeit der Materialien,
- (d) horizontale Verbundpotentiale.

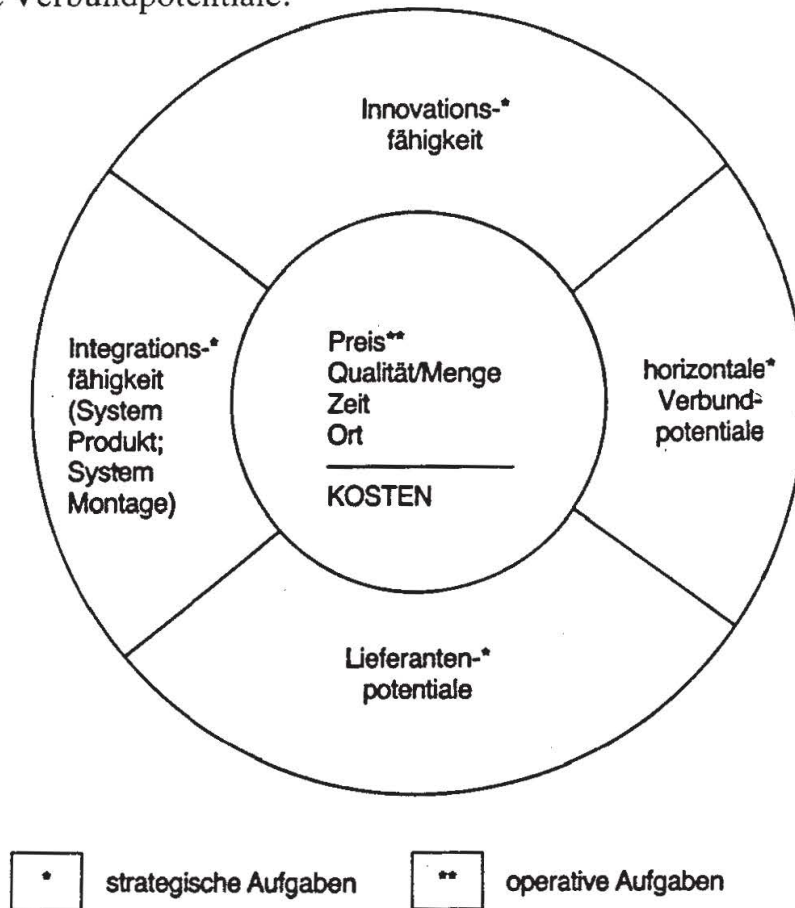


Abb. 3: Strategische und operative Aufgaben des Materialmanagement

Zu a) In stagnierenden Absatzmärkten mit ihrer stets intensiven Anbieterkonkurrenz gewinnen Produkt- und Prozeßinnovationen als Mittel der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen eine überragende Bedeutung [31]. Der Wettbewerb zwingt dazu, den Kundennutzen der eigenen Produkte ständig zu verbessern und Entwicklungszyklen von Neuproduktkonzepten entscheidend zu verkürzen. Beschaffungsseitig stehen jetzt nicht mehr die operativen Dimensionen im Vordergrund, sondern die Frage, wie und in welchem Umfang technologisches Know-How und Innovationspotentiale von Lieferanten für die eigenen Zielsetzungen – Marktprofilierung und Zeitvorteile – verfügbar gemacht werden können. Wenn die eigenen Lieferanten Technologieführer in ihren Bereichen sind, dann muß der Abnehmer sich bereits in den ersten Stufen des Neuproduktentwicklungsprozesses um eine Einbindung des Lieferanten-Know-How bemühen. Dazu gehört zwangsläufig auch dessen Absicherung gegenüber Wettbewerbern. Das Materialmanagement wird durch sein marktgerichtetes Beschaffungssystem zur »Know-How-Drehscheibe«, zur »Innovationsdrehscheibe« für das Unternehmen [32]. Entwicklungsaufgaben, bisher von den eigenen F&E-Kapazitäten abgedeckt, werden verstärkt an die Zuliefererindustrie vergeben. Andererseits werden F&E-Produktneuentwicklung, aber auch die laufende Qualitäts-

verbesserung durch Anregungen aus der Zuliefererindustrie vorangebracht, die durch das Materialmanagement in den Märkten entdeckt und erschlossen werden.

Zu b) Materialmanager haben die Möglichkeit, auf die gegebene Struktur eines Beschaffungsmarktes dadurch einzuwirken, daß das individuelle Leistungspotential von Lieferanten verbessert und/oder die Wettbewerbsintensität auf der Anbieterseite durch Förderung von Markt-«newcomer» verstärkt wird. Strategisch orientierte Lieferantenförderung stellt also auf eine Veränderung der Anbieterstrukturen ab mit dem Ziel, die eigenen Transaktionsbedingungen im Vergleich zu den Nachfragekonkurrenten zu verbessern. Klassische Instrumente der Lieferantenförderung sind:

- Know-How-Transfer zum Zulieferanten (insbesondere Transfer von Management-Kompetenz, um die Kostenwirtschaftlichkeit und Innovationsfähigkeit zu verbessern),
- Unterstützung beim Qualitätsmanagement,
- Koordination der Planungs- und Steuerungssysteme,
- finanzielle Hilfen für den Aufbau kostengünstiger Fertigungsverfahren.

Daneben kommen aber auch unkonventionelle Methoden wie beispielsweise beschaffungsbezogene »spin offs« in Betracht, die einerseits die eigene Fertigungstiefe auf die ursprüngliche Domäne zurückschneiden, andererseits bereits in Ansätzen vorhandenes Know-How wettbewerbswirksam werden lassen.

Die Schaffung und Nutzung besonderer Lieferantenpotentiale stehen gegenwärtig im Zentrum der Materialmanagementstrategien von Automobilherstellern. Die Reduzierung der eigenen Fertigungstiefe bei gleichzeitiger Erhöhung der Variantenzahl eigener Fertigprodukte führt dazu, daß von den Zulieferern zusätzliche Leistungspotentiale abgefordert werden müssen, die durchweg zu einer stärkeren vertikalen Abstimmung von Teilpolitiken führen. Stichworte dazu sind:

- Just-in-Time Anlieferung,
- 100 % Qualität,
- Lieferant als Know-How-Träger für die eigene Produktentwicklung,
- Abstimmung der Fertigungssteuerung mit den Leistungsprozessen des Zulieferers,
- Übergang zu einem einzigen Lieferanten bei bestimmten Teilen/Materialien («single sourcing»).

Zu c) Die strategische Erfolgsdimension hat auch das Ziel, die Integrationsfähigkeit von Inputgütern zu erhöhen. Damit ist sowohl die produktbezogene Systemfähigkeit als auch die Integrationsfähigkeit in die eigenen Fertigungsabläufe gemeint. Zunehmende Arbeitsteilung zwischen den einzelnen Wirtschaftsstufen bringt erst dann ökonomische Vorteile, wenn sich die einzelnen Wirtschaftssubjekte auf ihre originären Leistungsschwerpunkte konzentrieren. Diese Neuorientierung hat allerdings zur Folge, daß die technisch-funktionale Komplexität der Zukaufteile steigt: Die Beschaffung vollständiger Baugruppen und Aggregate gewinnt an Bedeutung.

Eine erste und wichtige Entscheidung ist bereits die Überlegung, ob ein bestimmtes Teil überhaupt neu entwickelt werden muß. Das Stückkostenniveau – gleichgültig, ob ein Teil nun selbst produziert oder fremdbezogen wird – wird bekanntlich entscheidend von der voraussichtlichen Losgröße bestimmt. Deshalb heißt »Integrationsfähigkeit« für das Materialmanagement auch, dafür zu sorgen, daß Teile, Komponenten, Baugruppen in weitgehend standardisierter Form in mehreren Outputvarianten verwendet werden können. Erfolge bei der stärkeren Durchsetzung von Baukastenlösungen verbessern unmittelbar die Kostenstruktur durch Senkung der Logistik- und Dispositionskosten.

Zu d) Wo markenspezifisches Design keine Bedeutung für den Käufer hat, führen Teilestandardisierungen bei den Vorlieferanten dazu, daß über Losgrößensteigerungen Skalenvorteile realisiert werden, die allen kooperierenden Abnehmern Kostensenkungen ermöglichen. Die Initiative hierzu wird zunehmend von der Nachfragerseite ausgehen und findet ihren Ausdruck im Entstehen von strategischen Beschaffungsallianzen. Für den Bereich der Automobilherstellung weist beispielsweise »Ward's Automotive International« zahlreiche horizontale Verbindungen in der Teile- bzw. Aggregateversorgung («supplies or buys major components») auf. Zum Bereich der horizontalen Verbundpotentiale zählt schließlich auch die abgestimmte Einflußnahme auf die Standortentscheidungen von Lieferanten. Beispielhaft kann hier der Aufbau einer leistungsfähigen Zuliefererindustrie in Spanien, stimuliert durch verschiedene Automobilhersteller, genannt werden. Dieses Beispiel zeigt schon, daß strategische Optionen zunehmend eine internationale Perspektive des Materialmanagement verlangen.

(4) *Global sourcing* (strategisch/international)

Von Global Sourcing sprechen wir, wenn die strategischen Aufgabenstellungen des Materialmanagement in einen internationalen Transaktionsrahmen gestellt werden. Dazu gehört sicherlich die Unterstützung der eigenen Technologieforschung in der Weise, daß sowohl aktuelle als auch potentielle ausländische Lieferanten als ständige Informationsquelle genutzt werden. So richten Unternehmen in verschiedenen Auslandsmärkten Beschaffungsbüros deshalb ein, um besser und schneller über technologische Veränderungen informiert zu werden. Diese Beschaffungsbüros werden als technologische »Horchposten« angesehen [33].

Der Erfolg von Global Sourcing zeigt sich beispielsweise darin, daß ein kleines kalifornisches Unternehmen, spezialisiert auf die Herstellung eines besonderen elektronischen Schaltkreises, von einem potentiellen Abnehmer in der Bundesrepublik Deutschland dazu bewegt werden konnte, eine Produktionsstätte in der BRD aufzubauen.

Wenn die Geschäftsleitungen die Vorteile stärkerer internationaler Leistungsverflechtungen einzusehen beginnen («we sell our products worldwide therefore we must begin to buy worldwide») [34], wird dies Konsequenzen für die Strukturorganisation der Unternehmen haben. Die Organisation des Materialmanagement ist zu überprüfen. Die Chancen internationaler Beschaffungsmärkte können nur dann ausgeschöpft werden, wenn die Einkäufer/Beschaffer stärker in den ausländischen Märkten präsent sind. Für die Absatzmarktchancen ist es wichtig, eine Insider-Position aufzubauen [35], um Akzeptanzprobleme bei Politikern, Verwaltungen und schließlich auch bei den Käufern lösen zu können. Aktives Global Sourcing kann als eine Unternehmungsteilpolitik aufgefaßt werden, die dazu beiträgt, in einem bisher nicht bearbeiteten Zielmarkt einen strategischen Brückenkopf zu bilden. Mit Hilfe der Marktpräsenz »via Beschaffungspolitik« kann ein später geplanter Eintritt in die Absatzmärkte sorgfältig und systematisch vorbereitet werden. Das Unternehmen erhält die Möglichkeit, die besonderen Marketingbedingungen, die zentralen Wertvorstellungen, Strukturgegebenheiten usw. eines Auslandsmarktes sehr detailliert kennenzulernen: »It may be a company's purchasing group that initiate countertrade if a qualified source is located in a country that is also a potential customer« [36].

III. Gestaltungsprobleme des Global Sourcing

International ausgerichtete Beschaffungsaktivitäten wurden bislang in der Literatur kaum behandelt. Diese Feststellung unterstreicht nicht nur ein bekanntes Defizit der wissenschaftlichen Beschaffungslehre, sondern darüber hinaus auch manifeste Defizite in der Management-Praxis. In verschiedenen Untersuchungen wurden fehlende strategische Orientierung und Innovationsarmut bei Beschaffungs- bzw. Materialmanagern festgestellt [37].

Die Realisierung einer Strategie des Global Sourcing verlangt Grundsatzentscheidungen

- über Aktionsschwerpunkte in den Beschaffungsmärkten und
- über die organisatorische Bewältigung, insbesondere die Gestaltung der Koordinations- und Führungssysteme.

1. Aktionsschwerpunkte

Die bereits erwähnte Studie von Monczka/Giunipero weist aus, daß die von ihnen analysierten multinationalen Unternehmen Global Sourcing außer zur Realisierung direkter Versorgungsziele zumindest ansatzweise *auch* betreiben, um Zugang zu neuen Technologien zu erlangen, um Wettbewerbsstrukturen zu beeinflussen und um die eigenen Outputaktivitäten zu unterstützen [38]. Dies sind einige der »numerous competitive benefits« eines Global Sourcing-Konzepts.

(a) Technologieforschung:

Die Politik des »International Sourcing« der Firma Nixdorf Computer AG verfolgt *ausdrücklich* das Ziel, die Konzernzentrale in Paderborn »unablässig über die neuesten technischen Entwicklungen auf dem laufenden« [39] zu halten. Dazu werden nicht nur die sog. aktiven, sondern auch die potentiellen Lieferanten als Informationsquellen genutzt. Nixdorf, so wird berichtet, ist eines der wenigen Unternehmen, die nicht nur auf der Absatzseite, sondern gerade auch auf den Beschaffungsmärkten weltweit Niederlassungen gegründet haben. Die Aufgabe eines technologischen »Horchpostens« wurde bereits oben erwähnt.

(b) Beeinflussung von Wettbewerbsstrukturen:

Hier sind jene Maßnahmen zu nennen, die auf Veränderungen innerhalb der Wertschöpfungskette hinauslaufen. So kann man beispielsweise in der internationalen Automobilindustrie eine starke Tendenz zur Verringerung der *Fertigungstiefe* feststellen. Die Automobilfabriken konzentrieren sich auf Konstruktion und Endmontage und fertigen nur noch jene Komponenten selbst, bei denen sie per se Wettbewerbsvorteile haben und über »globale Rationalisierungspotentiale« verfügen [40]. Dabei kommt es zu horizontalen Abstimmungen auf der Nachfragerseite durch technische Abstimmung und Standardisierung von Komponenten und Baugruppen, die dann von wenigen Lieferanten an mehrere miteinander konkurrierende Abnehmerbetriebe geliefert werden. Die Erreichung internationaler Wettbewerbsfähigkeit stützt sich auch auf die Erschließung horizontaler Verbundpotentiale: »Increasingly to be globally competitive multinational corporations must be globally cooperative« [41]. Auf die hohe Zahl von Joint Ventures in der Automobilindustrie haben wir schon hingewiesen.

Diese *horizontalen Kooperationsbemühungen erhalten einen verstärkenden Effekt durch die Bestrebungen, den Fremdfertigungsanteil zu erhöhen und über intensive vertikale Kooperation mit den Zulieferanten die Lieferantenleistungen abzusichern.*

Die strategische Bedeutung der vertikalen Integration wird deutlich, wenn man die unterschiedlichen Situationen der internationalen Automobilhersteller betrachtet. Es gilt als unstrittig, daß der Kostenvorteil der japanischen und koreanischen Hersteller auf dem sehr hohen Zuliefereranteil beruht. Während diese Unternehmen ca. 70 % Fremdfertigungsanteil realisieren, kommen europäische Hersteller lediglich auf 40 – 50 %; die US-amerikanischen Automobilhersteller liegen deutlich unter dieser Quote.

(c) *Unterstützung der eigenen Absatzaktivitäten:*

Der möglicherweise angestrebte weltweite Absatz eines standardisierten Produktes wird immer wieder durch protektionistische Maßnahmen der potentiellen Zielländer erschwert, häufig genug sogar verhindert. Die Phantasie bei der Erfindung sog. nicht-tarifärer Handelshemmnisse scheint unerschöpflich zu sein.

In diesem Zusammenhang werden Produktionsverlagerungen (als Direktinvestitionen) diskutiert, um den Marktzutritt zu erleichtern. Schließlich lassen sich ganz allgemein fehlende Marktkenntnisse als Ursache fehlgeschlagener Markteintrittsbemühungen auf ausländischen Märkten gut belegen [42].

Die Funktion im Rahmen eines unternehmerischen »intelligence system« (Kirsch) werden Beschaffungsinstanzen vor Ort besonders dann gut wahrnehmen, wenn sie nicht den physischen Gütertausch, sondern die *Transaktionsbeziehung* im Auge haben: »Companies don't make purchases, they establish relationships« [43].

Schließlich sei noch erwähnt, daß angesichts der weltweiten Zunahme von Bartergeschäften (Gegenlieferungsgeschäften) die Beschaffungspolitik unmittelbar auch eigene Absatztransaktionen initiieren kann [44].

(d) *Finanzielle Risikoverteilung:*

Die Nutzung internationaler Beschaffungsquellen ist auch unter dem Aspekt der Absicherung bzw. der Kompensation von finanzwirtschaftlichen Transaktionsrisiken (Währungsrisiken) zu sehen. Der Umfang dieses Problems stellt sich bei einer Luftverkehrsgesellschaft beispielsweise so dar, daß sie ständig in rund 100 verschiedenen Währungen Ein- und Ausgangsrechnungen zu bearbeiten hat [45]. Leistungsverflechtungen zwischen Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen und ihren Beschaffungs- und Absatzmärkten schaffen ein vergleichsweise großes Clearing-Potential für währungspolitische Optimierungskalküle.

2. Schaffung der erforderlichen Potentiale

Die Realisierung eines Global Sourcing-Konzepts setzt gewisse Mindestpotentiale betrieblicher Ressourcen voraus. Das Konzept stellt besondere Anforderungen an Management- und Organisationstechniken, Marktbearbeitungswissen und Investitionskraft. Man kann davon ausgehen, daß Global Sourcing nur in Ausnahmefällen auch kleineren Unternehmen möglich sein wird. Hier sind in etwa die gleichen Restriktionen festzustellen, die auch im Zusammenhang mit Internationalisierungsmöglichkeiten betriebsgrößenbezogen diskutiert wurden [46].

Diese generelle Feststellung soll aber nicht verdecken, daß auch kleinere Unternehmen geeignete Einstiegsmöglichkeiten schaffen können. Einerseits bieten sich vertikal-kooperative Lösungen für eine »going international«-Strategie an, beispielsweise Kooperationen mit Barter-Firmen [47], Kompensateuren, Handelshäusern usw. im Falle von Verbundgeschäften [48].

Allein der Zugriff auf sog. *Evidenz-Konten*, über die ein Kooperationspartner verfügt, erleichtert ganz wesentlich die finanztechnische Abwicklung von Verbundgeschäften [49]. Andererseits gibt es Branchen, in denen mittelständische Hersteller nur deshalb

überleben, weil sie mit Hilfe der in einem »Inhaber-Unternehmen« möglichen kurzen *Entscheidungswege* flexibler und schneller auf Änderungen der Marktdaten reagieren können und dabei auch die *internationalen* Beschaffungsmärkte als Flexibilitätsreserve aktiv nutzen. Als Beispiel kann die in der Region Schwäbische Alb (Zollernalbkreis) angesiedelte *Textilindustrie* genannt werden. Rund 230 Textilunternehmen existieren in diesem als »Klein Hongkong« verspotteten Gebiet und stellen sich erfolgreich dem internationalen Wettbewerb auf einem insgesamt stagnierenden Markt. Hohe Anpassungsfähigkeit im Wettbewerb wird fertigungsseitig durch flexibel nutzbare Produktionsmittel (einem erheblichen Anteil an Heimarbeit) und durch Variationen der eigenen Fertigungstiefe erzielt. Zulieferungen aus dem Ausland werden bewußt als Puffer eingesetzt [50].

Anforderungen an das Mitarbeiter-Potential:

Anspruchsvollere beschaffungspolitische Strategien lassen sich nur durch entsprechend qualifizierte Mitarbeiter ausarbeiten und realisieren. Die gewandelten Anforderungen formuliert das für die Beschaffung zuständige Vorstandsmitglied der Ford AG: »Der Einkäufer der Zukunft besteht aus einer guten Mischung zwischen Techniker, Unternehmer und Verkäufer; geistige Flexibilität, Mobilität und marktbezogene Phantasie sind gefragt« [51]. Die bereits zitierte Delphi-Studie zum Thema »Beschaffung und Strategische Unternehmensführung« zeigt allerdings Defizite in der Handlungskompetenz der Aufgabenträger im Beschaffungsbereich auf, die auf die traditionell operative Orientierung zurückzuführen sind: »Das Personal der Beschaffung wurde im Sinne der operativen Beschränkung ausgebildet und gefördert ... strategische Aktivitäten der Beschaffer waren nicht gefragt und wurden nicht honoriert« [52].

In einer kürzlich vorgelegten Studie zum »Bildungsbedarf im Internationalen Management« [53] wurden 12 detaillierte Problemkomplexe aus dem Objektbereich »Internationales Management« ausgewählt und Experten zur Einschätzung vorgelegt. Der Bereich Logistik, der auch die Anforderungen für die Beschaffungspolitik i.w.S. enthält, belegt die Grundtendenz einer Vernachlässigung der Beschaffungspolitik:

- Die erste Nennung weist den niedrigsten Wert im Vergleich zu den wichtigsten Positionen der anderen 11 Bereiche auf.
- Läßt man den Bereich Wirtschaftssprachen wegen der atypischen Standardabweichung außer Betracht, dann weist der Bereich Logistik auch den niedrigsten Mittelwert aller Problemkomplexe auf.

Organisatorische Einbindung und Bewältigung des Global Sourcing:

Die Frage der »organisatorischen Gestaltung von Internationalisierungsstrategien« [54] hat zahlreiche theoretische und empirisch fundierte Antworten stimuliert. Damit wird ein wesentlicher – vielleicht sogar zentraler – Aspekt international ausgerichteter Unternehmenspolitik berührt. Im Zentrum dieser Gestaltungsaufgabe stehen die strategiebedingten Erfordernisse von Zentralisation bzw. Dezentralisation.

Globalstrategien i.S.v. Levitt verfolgen zwangsläufig das Konzept der globalen Rationalisierung und streben mit Hilfe hoher Standardisierung von Produkten und Prozessen die Realisierung von Skaleneffekten an (Wettbewerbsvorteil: niedrige Kosten). Sie weisen häufig stark zentralisierte Entscheidungs- und Führungssysteme auf; dies prägt die Organisationsstrukturen. Eine differenzierte Marktbearbeitung durch Global Sourcing wird in einer von der Konzernzentrale dominierten Organisationsstruktur nur ansatzweise möglich sein: Das Ressourcenmanagement wird vor allem aus der Sicht der konzerninternen Kapazitätsauslastung erfolgen und lokale Beschaffungsmarktchancen eher vernachlässigen.

Dies muß nicht zwangsläufig so sein – auch im Rahmen einer weltweiten Integrationsstrategie ist eine flexibel operierende Beschaffung möglich. Allerdings spricht der Untersuchungsbefund von Welge dagegen: Der Zwang zur globalen Rationalisierung führt dazu, «Transaktionen von Halb- und Fertigerzeugnissen zu internalisieren, um auf diese Weise Konkurrenzdruck zu minimieren und eine effiziente globale Koordination der weltweiten Fertigungsaktivitäten zu erreichen» [55]. Welge stellte fest, daß rund zwei Drittel der US-amerikanischen, japanischen und deutschen Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen mehr als 25 % ihres materiellen Inputs bei den jeweiligen Konzernmüttern beschaffen.

Die *Strategie der lokalen Anpassung* verzichtet auf konzerninterne Integrationsvorteile und richtet sich bewußt an den regionalen Marktgegebenheiten aus. Dafür benötigen lokale Gesellschaften ausreichende Autonomie, d. h., die Entscheidungs- und Führungssysteme des Konzerns sind zwangsläufig dezentralisiert und auf die örtlichen Gegebenheiten ausgerichtet. Damit sind geeignete Handlungsspielräume für ein Global Sourcing prinzipiell erschließbar. Der Nachteil liegt darin, daß nunmehr ein erhöhter Koordinationsbedarf zwischen den dezentral und autonom operierenden Regionalgesellschaften entsteht, um die Vorteile eines Global Sourcing für das gesamte Unternehmen erschließen zu können.

Im Zusammenhang mit der Einführung leistungsfähiger Datenkommunikationsnetze werden sich wirkungsvollere organisatorische Lösungen im aufgezeigten Spannungsfeld ergeben. Die FORD AG plant ein konzernweites Datennetz, mit dem tagesaktuell Bestände, Spezifikationen, Konditionen, Qualitätsprobleme und Qualitätsstandards von Lieferanten, Lieferengpässe usw. ausgetauscht werden können. Ab 1988 soll jeder Einkäufer an dieses zumindest europaweit geknüpfte elektronische Kommunikationssystem angeschlossen sein [56]. Ohne eine elektronische Vernetzung wäre es, um ein anderes Beispiel zu nennen, dem Japanischen Handelshaus SOGO SHOSHA völlig unmöglich, die Beschaffungs- und Absatztätigkeit seiner ca. 1.050 Auslandsbüros zielführend zu koordinieren. Die Möglichkeit, auf externe Datenbanken zurückgreifen zu können, wird den Wirkungsgrad unternehmensindividueller Beschaffungsmarktinformationssysteme steigern. Als herausragendes Beispiel kann hier auf die in New York und London vorhandenen Datenbanken zur Abwicklung von Verbundgeschäften hingewiesen werden [57].

E. Das Selbstverständnis des Supply Management als Erfolgsbedingung des Global Sourcing

In einer Studie von Ericson über Verhaltensweisen von weniger erfolgreichen Unternehmen in stagnierenden Märkten (Beispiel: Textilindustrie in Schweden) wird als zentrale Erklärungsvariable das Planungs- und Strategiebewußtsein des Management herausgearbeitet [58]. Global Sourcing muß in der Unternehmensphilosophie verankert sein und als ernsthafte Handlungsabsicht der Geschäftsleitung dokumentiert werden. Diese Überlegung wird immer wieder im Zusammenhang mit Internationalisierungs- bzw. Globalstrategien betont: »A global strategy requires that managers think in new ways« [59]. Die Realität der Beschaffung wird allerdings dadurch gekennzeichnet, daß sie vielfach hierarchisch unterwertig und als ausschließlich operative Funktion angesehen wird [60].

Bereits die Kennzeichnung des strategischen Aufgabenfeldes des Materialmanagement und erst recht die Verknüpfung mit der internationalen Ausrichtung zum Konzept des Global Sourcing hat zahlreiche Schnittstellenprobleme mit anderen Funktionen, Verantwortungsbereichen usw. deutlich werden lassen, die eine *nur*

- funktionale oder
- objektbezogene

Vorstellung von Supply Management schwerlich lösen kann. «Modernes» Materialmanagement muß traditionelle Grenzen in mehrfacher Hinsicht überwinden und sich selbst als *integriertes* und *integrierendes* Subsystem des Unternehmens verstehen.

Gleichgültig, wie im Einzelfall die organisationsstrukturelle Gestaltung des Materialmanagements ausfällt (Kompetenz, sachliche Zuständigkeit, hierarchische Verankerung), müssen die vielfältigen Verknüpfungen mit anderen funktionalen Teilsystemen gesehen werden. Deutlich wird, daß das Materialmanagement wegen seiner fachlichen Kompetenz eine Art Bringschuld zu erfüllen hat.

Die aktuelle Diskussion über CIM-Konzepte und EDV-gestützte Systeme zur Fertigungssteuerung macht deutlich, daß das Erfordernis einer intensiven horizontalen und vertikalen Integration des Materialmanagement die Unternehmen vor neue Gestaltungsaufgaben der innerbetrieblichen Strukturen stellt.

Organisatorische Gestaltung, also Weiterentwicklung der bestehenden Unternehmensorganisation, ist selbst immer zugleich auch eine *strategische* Aufgabenstellung. Strategisches Materialmanagement kann sich nur entfalten, wenn einerseits geeignete innerbetriebliche Strukturen zur Lösung von Schnittstellenproblemen vorhanden sind, andererseits ausreichende »Freiheitsgrade« zum Ausschöpfen von Handlungsmöglichkeiten eingeräumt werden. Supply Management als ein integriertes Konzept »erfordert zielgerichtetes Handeln aller Glieder der logistischen Ketten; dies betrifft nicht nur den Hersteller, sondern alle Beteiligten vom Lieferanten bis zum Kunden« [61]. Eine nur operative, auf Verwaltung ausgerichtete Materialwirtschaft kann diesen Ansprüchen *nicht* gerecht werden.

Schließlich muß das moderne Materialmanagement in seiner Funktion als *Grenzsystem* (wieder-)erkannt werden. Viele Vorstellungen und Konzepte für diesen Bereich haben den Mangel, das einzelne Unternehmen isoliert zu sehen und den Leistungsaustausch mit Vor- und Nachstufen der »invisible hand« zu überlassen. So, wie das Marketingmanagement auf der Absatzseite, erfüllt das Supply Management auf der Inputseite eine wichtige Abstimmungsaufgabe zwischen Unternehmen und seiner relevanten Umwelt. Die widersprüchliche Aufgabenstellung besteht darin, daß

- einerseits unternehmensintern die Aufgabenstellung definiert und der Erfüllungsgrad festgelegt wird,
- andererseits aber die Umweltdynamik dazu führt, daß die Außenbeziehungen instabil sind bzw. werden.

Die Aufgabe der Materialmanager besteht im Grunde also darin, vielfältige *Spannungen* zwischen »innen und außen« auszugleichen [62].

Diese Aufgabe können die Verantwortlichen umso besser bewältigen, je treffsicherer Umweltänderungen wahrgenommen bzw. vorhergesagt werden, um das System Unternehmen »warnen« zu können. Niklas Luhmann hat einmal die Aufgabe von Grenzstellen folgendermaßen beschrieben: »*Verantwortung* für neue Informationen übernehmen, *Initiative* ergreifen, Rollenverpflichtungen über die Grenze hinweg eingehen, zu verheim-

lichen oder zu verteidigen, sich also immer wieder zum Status quo, zur entschiedenen Politik des Systems in Widerspruch setzen, Unruhe stiften« [63].

Die Wirkungskraft des Global Sourcing hängt entscheidend davon ab, in welchem AusmaÙe dieses Konzept als verbindliche »kognitive Orientierung« in einem Unternehmen eingeführt wird [64]. Beschaffungsinstanzen sind Grenzelemente des Systems Unternehmen und als solche besonders geeignet, Umweltkomplexität zu reduzieren, Spannungen zwischen den heterogenen Umwelten und den Subsystemen eines Unternehmens produktiv zu nutzen [65].

Mit dieser dritten Dimension kann nunmehr die Matrix der Aufgabentypen im Supply Management zusätzlich detailliert werden (vgl. Abb. 4). Das Konzept des Global Sourcing ist demnach durch die Merkmalsausprägungen

- strategisch/international *und*
- vollintegriert

gekennzeichnet.

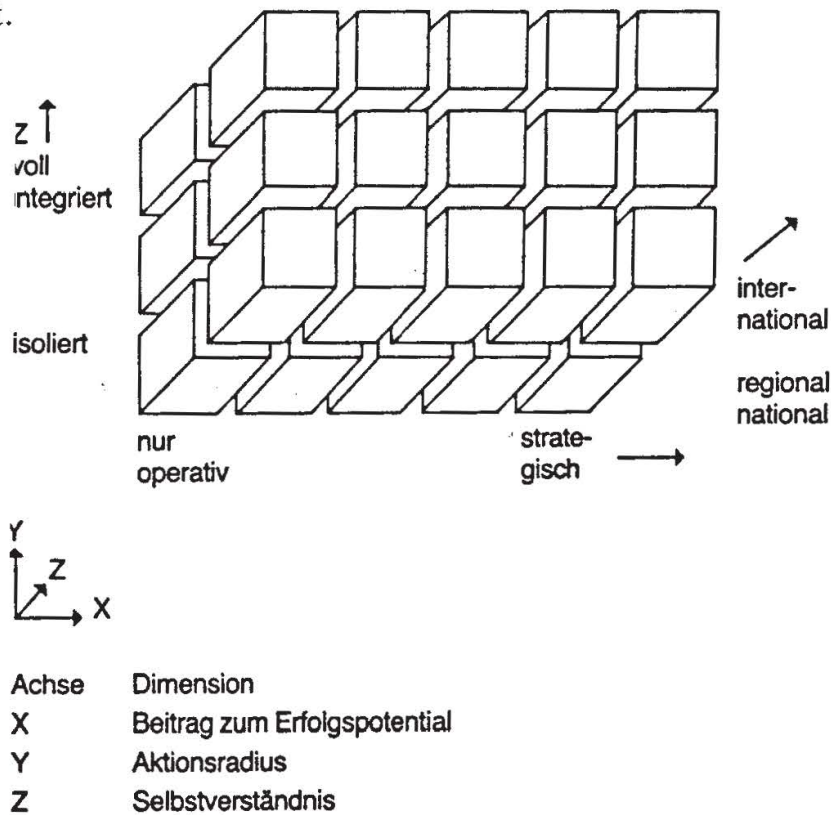


Abb. 4: Matrix der Aufgabentypen im Supply Management

Anmerkungen

- 1 So z.B. eine RKW-Untersuchung; vgl. Wirtschaftswoche, Nr. 1/1988
- 2 Vgl. Kraljic 1983.
- 3 Vgl. Leenders/Blenkhorn 1989.
- 4 Busch 1988, S. 11.
- 5 Vgl. Vorstands-Ressorts von Daimler-Benz AG, Fa. Braun/Melsungen u.a.
- 6 Vgl. Wildemann 1988.
- 7 Vgl. Hymer 1960.
- 8 Vgl. Johnson 1970.

- 9 Vgl. Caves 1971.
- 10 Vgl. Kindleberger 1969.
- 11 Vgl. überblicksweise Macharzina 1982.
- 12 Vgl. Taylor 1975.
- 13 Vgl. Malpas 1984.
- 14 Vgl. Pausenberger 1982, S. 123.
- 15 Vgl. Hefler 1981.
- 16 Vgl. Levitt 1983.
- 17 Vgl. Porter 1986.
- 18 Vgl. Ohmae 1982.
- 19 Vgl. Coyne 1986; Porter 1987.
- 20 Vgl. Henderson 1983.
- 21 Vgl. Hamermesh/Silk 1979.
- 22 Vgl. Porter 1986.
- 23 Vgl. Hall 1980.
- 24 Kraljic 1983.
- 25 Vgl. Jokisch 1987, S. 266.
- 26 Vgl. Pausenberger 1984, S. 246; Meissner 1987, S. 155.
- 27 Davidson 1982, S. 214.
- 28 Monczka/Giunipero 1984, S. 4.
- 29 Vgl. Arnold 1982, S. 18 ff.
- 30 Welters 1974.
- 31 Vgl. dazu die Untersuchungen von Hall 1980; Hamermesh/Silk 1979.
- 32 Vgl. Münzner 1988, S. 23; Fieten 1986, S. 14.
- 33 Vgl. Jokisch 1987.
- 34 Moncka/Giunipero 1984, S. 3.
- 35 Vgl. Ohmae 1985, S. 25.
- 36 Hanafee 1984, S. 7.
- 37 Vgl. z.B. die Delphi-Studie von Winand/Welters 1982.
- 38 Vgl. Monczka/Giunipero 1984, S. 7.
- 39 o.V. 1987a.
- 40 Vgl. Welge 1982, S. 172.
- 41 Permatter/Heenen 1986, S. 136.
- 42 Vgl. Macharzina 1984, S. 78.
- 43 Robinson et al. 1967, S. 151.
- 44 Vgl. Hanafee 1984; Iske 1986.
- 45 So z.B. die British Airways. Vgl. McConville 1984, S. 600.
- 46 Vgl. z.B. Macharzina 1982, S. 124.
- 47 Vgl. z.B. Eason 1985, S. 18.
- 48 Zu den Vorteilen vgl. Business International 1984, S. 89 ff.; Maher 1984, S. 50 ff.
- 49 Vgl. o.V. 1979, S. 47 ff.; Verzariu 1985, S. 31 ff.
- 50 Vgl. Hirn 1987.
- 51 o.V. 1987b, S. 270.
- 52 Winand/Welters 1982, S. 69.
- 53 Vgl. Macharzina/Engelhard 1987, S. 191 ff.
- 54 So der gleichnamige Beitrag von Macharzina 1986.
- 55 Welge 1982, S. 180.
- 56 Vgl. Jokisch 1987, S. 267.
- 57 Vgl. Gray 1985.
- 58 Vgl. Ericson 1980.
- 59 Hout/Porter/Rudden 1982, S. 108.
- 60 Vgl. Winand/Welters 1982, S. 68.
- 61 Henzler 1988, S. 34.
- 62 Vgl. Arnold 1982, S. 20.
- 63 Luhmann 1964, S. 223 f.
- 64 Vgl. Macharzina 1986, S. 186.
- 65 Vgl. Arnold 1982.

Literatur

- Arnold, U.: Strategische Beschaffungspolitik. Frankfurt/M., Bern 1982
- Briemann, N./Lawson, G.: Ausländische Direktinvestitionen von mittelständischen Unternehmen der verarbeitenden Industrie: Fallstudie von zehn Unternehmen in Großbritannien. In: Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen, hrsg. v. H. Albach u. T. Held. Stuttgart 1984, S. 458–473
- Busch, H.F.: Zukunftsorientiertes Materialmanagement. Vorsprung im Wettbewerb. In: Tagungsbericht vom 16. Deutschen Kongreß für Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik. München 1988, S. 11–13
- Business International: Threats and Opportunities of Global Countertrade. New York 1984
- Caves, R.E.: International Corporations. The Industrial Economics of Foreign Investment. In: *Economica*, Vol. 38, 1971, S. 1–27
- Coyne, K.P.: The Anatomy of Sustainable Competitive Advantage. In: *The McKinsey Quarterly*, 1986, S. 50–65
- Davidson, W.H.: *Global Strategic Management*. New York u.a. 1982
- Deutscher Industrie- und Handelstag (Hrsg.): *Investieren im Ausland*. Bonn 1981
- Eason, H.: Barter Boom. In: *Nation's Business*, March, 1985, S. 18–25
- Ericson, A.: Stagnation, Crisis and Development. Strategies and Development Process in Swedish Textile and Clothing Firms. Working Paper, University of Gothenburg 1980
- Fieten, R.: Make or Buy. Die Beschaffung wird zur Innovationsdrehscheibe im Unternehmen. In: *Beschaffung aktuell*, 1, 1986, S. 14–16
- Gray, F.: Computers Come to Fore on Both Sides of the Atlantic. In: *Financial Times* v. 7.2.1985, S. 6
- Hall, W.K.: Survival Strategies in a Hostile Environment. In: *HBR*, Vol. 58, September–October, 1980, S. 75–85
- Hamermesh, R.G./Silk, S.B.: How to Compete in Stagnating Industries. In *HBR*, Vol. 57, September–October, 1979, S. 161–168
- Hanafee, P.: The Role of Purchasing and Materials Management in International Trade. In: *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 20, 1984, S. 7–13
- Hefler, D.F.: Global Sourcing. Offshore Investment Strategy for the 1980s. In: *The Journal of Business Strategy*, Vol. 2, 1981, 1, S. 7–12
- Henderson, B.D.: The Anatomy of Competition. In: *Journal Of Marketing*, Vol. 47, 1983, S. 7–11
- Henzler, H.: Neue Formen des Materialmanagement für die Fabrik der Zukunft. In: *Zukunftsorientiertes Materialmanagement. Vorsprung im Wettbewerb. Tagungsbericht vom 16. Deutschen Kongreß für Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik*, hrsg. v. BME. München 1988, S. 33–36
- Hirn, W.: Die Asiaten von der Alb. In: *Manager Magazin*, 17. Jg., 7, 1987, S. 114–118
- Hout, T./Porter, M.E./Rudden, E.: How Companies win out. In: *HBR*, Vol. 60, September–October, 1982, S. 98–108
- Hymer, St.H.: *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge, Mass. 1960
- Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung: Produktionsstandorte der Industrie im Urteil der Unternehmen. In: *Ifo Schnelldienst*, 1979 (19)
- Iske, T.: *Verbundgeschäfte. Betriebswirtschaftliche Analyse der modernen Erscheinungsformen und Möglichkeiten des Tauschhandels*. Frankfurt/M. u.a. 1982
- Johnson, H.: The Efficiency and Welfare Implications of the International Corporation. In: *The International Corporation*, hrsg. v. Ch.P. Kindleberger. Cambridge, Mass., London 1970, S. 35–56
- Jokisch, E.: Einer für alle – International Sourcing. In: *MM*, 17. Jg., 12, 1987, S. 266–270
- Keegan, W.J./McMaster, N.A.: *Global Strategic Marketing*. In *International Marketing. Management Issues, Research and Opportunities*, hrsg. v. V.H. Kirpalani, Chicago 1983, S. 94–105
- Kindleberger, Ch.P.: *American Business Abroad*. New Haven, London 1969
- Kraljic, P.: Purchasing must become Supply Management. In: *HBR*, Vol. 61, September–October, 1983, S. 109–117
- Leenders, N.R./Blenkhorn, D.L.: *Reverse Marketing. Wettbewerbsvorteile durch neue Strategien in der Beschaffung*. Frankfurt/M. 1989
- Levitt, Th.: The Globalization of Markets. In: *HBR*, Vol. 61, May–June, 1983, S. 92–102
- Luhmann, N.: *Funktionen und Folgen formaler Organisationen*. Berlin 1964

- Macharzina, K.: Theorie der internationalen Unternehmenstätigkeit. Kritik und Ansätze einer integrativen Modellbildung. In: Internationalisierung der Unternehmung als Problem der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. v. W. Lück u. V. Trommsdorff. Berlin 1982, S. 111-143
- Macharzina, K.: Strategische Fehlentscheidungen in der internationalen Unternehmung als Folge von Informationspathologien. In: Diskontinuitätenmanagement, hrsg. v. K. Macharzina. Berlin 1984, S. 77-140
- Macharzina, K.: Organisatorische Gestaltung bei Internationalisierungsstrategien. In: Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre. Festschrift zum 65. Geburtstag v. E. Grochla, hrsg. v. E. Gaugler, H.G. Meissner u. N. Thom. Stuttgart 1986, S. 175-189
- Macharzina, K./Engelhard, J.: Bildungsbedarf im internationalen Management. In: Die Betriebswirtschaft. 47. Jg. 1987, 2, S. 191-211
- Maher, P.: The Countertrade Boom. In: Business Marketing, January, 1984, S. 50-56
- Malpas, R.: The Plant After Next. In: HBR, Vol. 62, July-August, 1984, S. 122-130
- McConville, J.: Purchasing for the Aniline Industry. In: Purchasing Management Handbook, hrsg. v. D. Farmer. Aldershot, Brookfield 1985, S. 596-604
- Meissner, H.G.: Strategisches Internationales Marketing. Berlin 1987
- Monczka, P.M./Giunipero, L.C.: International Purchasing: Characteristics and Implementations. In: Journal of Purchasing and Materials Management, Vol. 20, 3, 1984, S. 2-9
- Münzner, H.: Anregungen zur Optimierung unternehmensspezifischer Beschaffungskonzepte. In: Zukunftsorientiertes Materialmanagement. Vorsprung im Wettbewerb. Tagungsbericht vom 16. Deutschen Kongreß für Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik, hrsg. v. BME. München 1988, S.19-31
- Ohmae, K.: The Mind of the Strategist. New York 1982
- Ohmae, K.: Macht der Triade. Wiesbaden 1985
- o.V.: o.T. In: Ost-Wirtschafts-Report, 1979, S. 47 ff.
- o.V.: Unabhängig vom Schweinezyklus - International Sourcing bei der Nixdorf Computer AG. In: Manager Magazin, 17. Jg., 12, 1987a, S. 268
- o.V.: Qualität unter der Lupe. In: Manager Magazin, 17. Jg., 12, 1987b, S. 270
- Pausenberger, E.: Internationale Unternehmungen in Entwicklungsländern. Ihre Strategien und Erfahrungen. Düsseldorf, Wien 1980
- Pausenberger, E.: Die internationale Unternehmung. Begriff, Bedeutung und Entstehungsgründe. In: WISU, 11, 1982, S. 118-123.
- Pausenberger, E.: Internationalisierungsstrategien industrieller Unternehmungen. In: Exporte als Herausforderung für die deutsche Wirtschaft, hrsg. v. E. Dichtl u. O. Issing. Köln 1984, S. 245-276
- Perlmutter, H.V./Heenen, D.A.: Cooperate to Complete Globally. In: HBR, Vol. 64, March-April, 1986, S. 136-152
- Porter, M.: Wettbewerbsvorteile. Frankfurt a.M. 1986
- Porter, M.: From Competitive Advantage to Corporate Strategy. In: HBR, Vol. 65, May-June, 1987, S. 43-59
- Robinson, P.J./Faris, C.W./Wind, Y.: Industrial Buying and Creative Marketing. Boston 1967
- Taylor, B.: The Crisis in Supply Markets. In: Corporate Planning and Procurement, hrsg. v. R.N. Farmer u. B. Taylor. London 1975, S. 23-60
- Verzariu, P.: Countertrade, Barter, and Offsets. New Strategies for Profit in International Trade. New York 1985
- Welge, M.K.: Das Konzept der globalen Rationalisierung. In: Internationalisierung der Unternehmung als Problem der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. v. W. Lück u. V. Trommsdorff. Berlin 1982, S. 171-189
- Welters, K.: Zum Problem der Horizonterschließung in unbegrenzten Planungsräumen. Ein Beitrag zum Entwicklungsstand und zur Fortentwicklung der strategischen Unternehmensplanung in der wissenschaftlichen Diskussion. Diss., Köln 1974
- Wildemann, H.: Das Just-in-Time-Konzept. Produktion und Zulieferung auf Abruf. Frankfurt/M. 1988
- Winand, U./Welters, R.: Beschaffung und Strategische Unternehmensführung. Ergebnisse einer Delphi-Studie. In: Beschaffung und unternehmensführung. Bericht des Arbeitskreises Beschaffung, Vorrats- und Verkehrswirtschaft, hrsg. v. N. Szyperski u. P. Roth. Stuttgart 1982, S. 5-100