

Recht • Wirtschaft • Steuern

igel  
Verlag  
RWS

Nils Honerla

# Global Sourcing

Kostensenkungspotenziale für die deutsche Wirtschaft

**Honerla, Nils: Global Sourcing: Kostensenkungspotenziale für die deutsche Wirtschaft, Hamburg, Igel Verlag RWS 2015**

Buch-ISBN: 978-3-95485-017-4

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95485-517-9

Druck/Herstellung: Igel Verlag RWS, Hamburg, 2015

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

---

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Igel Verlag RWS, Imprint der Diplomica Verlag GmbH  
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg  
<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2015  
Printed in Germany

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>1</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>3</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>6</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>7</b>
<b>1 Ausgangslage und Problemstellung.....</b>	<b>9</b>
1.1 Bedeutung von Global Sourcing .....	9
1.2 Zielsetzung der Arbeit .....	10
1.3 Gang der Untersuchung .....	10
<b>2 Literaturüberblick und Definition Global Sourcing .....</b>	<b>12</b>
2.1 Stand der Forschung.....	12
2.2 Neuere Veröffentlichungen zum Thema Global Sourcing.....	15
2.3 Global Sourcing nach ARNOLD .....	17
2.4 Sourcing-Strategien nach ARNOLD.....	19
2.5 Begriffsdefinition Global Sourcing.....	21
<b>3 Grundlagen .....</b>	<b>22</b>
3.1 Gesamtkostenverfahren.....	22
3.1.1 Überblick .....	22
3.1.2 Der Total-Cost-of-Ownership-Ansatz .....	23
3.1.3 Der Total-Value-of-Ownership-Ansatz .....	27
3.1.4 Kritische Auseinandersetzung und Fazit .....	28
3.2 Sinkende Leistungstiefen.....	29
3.3 Strategische Ziele von Global Sourcing .....	31
3.4 Chancen und Risiken von Global Sourcing .....	32
3.4.1 Chancen .....	33
3.4.1.1 Kostensenkungspotenzial.....	33
3.4.1.2 Interne Rendite- und Profitabilitätsforderung .....	34
3.4.1.3 Sicherstellung der Materialverfügbarkeit .....	35
3.4.1.4 Nutzung von weltweitem Know-How .....	36
3.4.1.5 Marktzugang.....	37
3.4.2 Unsicherheitsfaktoren .....	38
3.4.2.1 Qualitätsunsicherheit .....	38
3.4.2.2 Währungsunsicherheit .....	39
3.4.2.3 Versorgungssicherheit.....	42
3.4.3 Risiken .....	43
3.4.3.1 Politisches Risiko .....	43

3.4.3.2 Korruption .....	44
3.4.3.3 Technologisches Risiko .....	45
3.4.3.4 Kommunikations- und Mentalitätsproblem .....	46
3.4.3.5 Reputationsverlust .....	48
3.4.3.6 Transportrisiko .....	49
3.4.3.7 Rechtliches Risiko .....	50
3.4.4 Fazit .....	51
<b>4 Untersuchung der Kostensenkungspotenziale durch Sekundärerhebungen .....</b>	<b>52</b>
4.1 Überblick über relevante Studien .....	52
4.2 Untersuchung der Studien auf erreichte und erreichbare Kostensenkungen .....	54
4.3 Kritische Auseinandersetzung .....	59
<b>5 Empirische Untersuchung .....</b>	<b>60</b>
5.1 Gang der empirischen Untersuchung.....	60
5.1.1 Formulierung und Präzisierung des Forschungsvorhabens .....	62
5.1.2 Planung und Vorbereitung der Erhebung .....	63
5.1.3 Datenerhebung .....	65
5.1.4 Datenauswertung .....	67
5.2 Auswertung der empirischen Untersuchung .....	67
5.2.1 Beschreibung der Datenbasis und Rücklaufquote .....	68
5.2.2 Vorbereitung der Daten für die Auswertung .....	70
5.2.3 Auswertung Frage fünf – Materialkostenanteil .....	72
5.2.4 Auswertung Frage sechs – Internationaler Anteil an der Beschaffung .....	74
5.2.5 Auswertung Frage sieben – Kostensenkungspotenziale von Beschaffungsregionen .....	76
5.2.6 Auswertung Frage acht und neun – Kostensenkungspotenziale bei Einstandspreisen und unter Gesamtkostengesichtspunkten .....	79
5.2.7 Auswertung Frage zehn – Hindernisse und Probleme beim Global Sourcing .....	84
5.2.8 Verknüpfung von Frage fünf, sechs und neun – Quantifizieren der Kostensenkungspotenziale .....	85
5.3 Kritische Auseinandersetzung .....	89
5.3.1 Datengüte .....	89
5.3.2 Vor- und Nachteile einer schriftlichen Befragung .....	90
5.3.3 Fazit .....	91
<b>6 Ableitung von Trendaussagen und Ausblick .....</b>	<b>93</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>96</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>105</b>
A. Fragebogen .....	105
B. Auswertung Teilnehmer.....	101

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	.....Abbildung
Allg.	.....Allgemein
a. M.	.....am Main
Aufl.	.....Auflage
BNE	.....Brutto-Nationaleinkommen
BRIC	.....Brasilien, Russland, Indien, China
bzgl.	.....bezüglich
bzw.	.....beziehungsweise
ca.	.....circa
CAGR	.....Compound Annual Growth Rate
CAPS-RESEARCH	.....CENTER FOR ADVANCED PURCHASING STUDIES RESEARCH
CPI	.....Corruption Perceptions Index
CPO	.....Chief Procurement Officer
Diss.	.....Dissertation
EK	.....Eigenkapital
F u. E	.....Forschung und Entwicklung
GE	.....Geldeinheit
ggf.	.....gegebenenfalls
H. v.	.....Herstellung von
Hrsg.	.....Herausgeber

hrsg. v.	.....herausgegeben von
i. d. R.	.....in der Regel
i. H. v.	.....in Höhe von
inkl.	.....inklusive
Iss.	.....Issue
IT	.....Informationstechnologie
Jg.	.....Jahrgang
KMU	.....Kleine und mittlere Unternehmen
LCCS	.....Low-Cost Country Sourcing
MA	.....Mitarbeiter
max.	.....maximal
Mio.	.....Million
N	.....Anzahl der Studienteilnehmer
n. a.	.....not available
n. e.	.....nicht erhoben
Nr.	.....Nummer
o. V.	.....ohne Verfasser
p.	.....pro
PPE-Index	.....Purchasing Performance Excellence Index
S.	.....Seite
Sp.	.....Spalte

t	.....time
TCO	.....Total-Cost-of-Ownership
TVO	.....Total-Value-of-Ownership
u.	.....und
u. a.	.....unter anderem
UN	.....Unternehmen
u. Ä.	.....und Ähnliches
US	.....United States
usw.	.....und so weiter
Vol.	.....Volume
vs.	.....versus
z. B.	.....zum Beispiel

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b>	Entwicklung des Begriffes Global Sourcing in der Literatur.....	12
<b>Abbildung 2:</b>	Stufen der internationalen Durchdringung nach MONCZKA und TRENT .....	14
<b>Abbildung 3:</b>	Zielfokus von Global Sourcing nach WILDEMANN.....	16
<b>Abbildung 4:</b>	Die strategischen Dimensionen von Global Sourcing nach ARNOLD .....	18
<b>Abbildung 5:</b>	Vergabeentscheidung auf Basis von Einstandspreisen vs. Total-Cost-of-Ownership-Ansatz .....	24
<b>Abbildung 6:</b>	Ausgewählte Kostentreiber für die Total-Cost-of-Ownership-Betrachtung ..	27
<b>Abbildung 7:</b>	Total-Value-of-Ownership-Perspektive auf die Vergabeentscheidung .....	28
<b>Abbildung 8:</b>	Beispiel Währungsunsicherheit.....	41
<b>Abbildung 9:</b>	Zentrale Ergebnisse der empirischen Untersuchungen aus Tabelle 21.....	55
<b>Abbildung 10:</b>	Phasen der empirischen Untersuchung .....	61
<b>Abbildung 11:</b>	Kontaktierung der Ansprechpartner inkl. Rücklaufquote.....	65
<b>Abbildung 12:</b>	Unbereinigte Datenbasis.....	69
<b>Abbildung 13:</b>	Für die Auswertung relevante Datenbasis.....	71
<b>Abbildung 14:</b>	Auswertung Frage fünf - Materialkostenanteil.....	73
<b>Abbildung 15:</b>	Auswertung Frage sechs - Internationaler Beschaffungsanteil .....	74
<b>Abbildung 16:</b>	Auswertung Frage sieben - Kostensenkungspotenziale von Beschaffungsregionen .....	77
<b>Abbildung 17:</b>	Auswertung Frage acht und neun – Kostensenkungspotenziale bei Einstandspreisen und unter Gesamtkostengesichtspunkten .....	80
<b>Abbildung 18:</b>	Auswertung Frage zehn - Hindernisse und Probleme von Global Sourcing ..	84
<b>Abbildung 19:</b>	Kostensenkungspotenziale von Global Sourcing .....	87

## Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1:</b> Systematisierung der Sourcing-Konzepte nach ARNOLD .....	19
<b>Tabelle 2:</b> Vergleich von verschiedenen Angeboten auf Total-Cost-of-Ownership-Basis .....	25
<b>Tabelle 3:</b> Materialkostenanteil ausgewählter Branchen in Deutschland .....	30
<b>Tabelle 4:</b> Strategische Ziele des Global Sourcing .....	31
<b>Tabelle 5:</b> Chancen und Risiken von Global Sourcing .....	32
<b>Tabelle 6:</b> Kostensenkungspotenzial - Ausprägungen, Bedeutung und Empirie/Beispiel .....	33
<b>Tabelle 7:</b> Interne Rendite- und Profitabilitätsforderung - Ausprägungen, Bedeutung und Empirie/Beispiel .....	34
<b>Tabelle 8:</b> Sicherstellung der Materialverfügbarkeit - Ausprägungen, Bedeutung und Empirie/Beispiel .....	35
<b>Tabelle 9:</b> Nutzung von weltweitem Know-How - Ausprägungen, Bedeutung und Empirie/Beispiel .....	36
<b>Tabelle 10:</b> Marktzugang - Ausprägungen, Bedeutung und Empirie/Beispiel .....	37
<b>Tabelle 11:</b> Qualitätsunsicherheit - Ausprägungen, Bedeutung und Empirie/Beispiel .....	38
<b>Tabelle 12:</b> Währungsunsicherheit - Ausprägungen, Bedeutung und Empirie/Beispiel .....	39
<b>Tabelle 13:</b> Versorgungssicherheit - Ausprägungen, Bedeutung und Empirie/Beispiel .....	43
<b>Tabelle 14:</b> Politisches Risiko - Ausprägungen, Bedeutung und Empirie/Beispiel .....	44
<b>Tabelle 15:</b> Korruption - Ausprägungen, Bedeutung und Empirie/Beispiel .....	45
<b>Tabelle 16:</b> Technologisches Risiko - Ausprägungen, Bedeutung und Empirie/Beispiel .....	46
<b>Tabelle 17:</b> Kommunikations- und Mentalitätsproblem - Ausprägungen, Bedeutung und Empirie/Beispiel .....	47
<b>Tabelle 18:</b> Reputationsverlust - Ausprägungen, Bedeutung und Empirie/Beispiel .....	48
<b>Tabelle 19:</b> Transportrisiko - Ausprägungen, Bedeutung und Empirie/Beispiel .....	50
<b>Tabelle 20:</b> Rechtliches Risiko - Ausprägungen, Bedeutung und Empirie/Beispiel .....	50
<b>Tabelle 21:</b> Betrachtete empirische Untersuchungen .....	53
<b>Tabelle 22:</b> Übersicht über angesprochene Experten .....	64
<b>Tabelle 23:</b> Datenbasis Frage acht und neun .....	79
<b>Tabelle 24:</b> Erreichte und erreichbare Einsparungen bei Einstandspreisen und unter TCO; differenziert nach kleinen, mittleren und großen Unternehmen .....	83
<b>Tabelle 25:</b> Zusammenstellung der Ergebnisse von Frage fünf, sechs und neun .....	86
<b>Tabelle 26:</b> Kostensenkungspotenziale von Global Sourcing; differenziert nach Unternehmensgröße .....	88



## 1 Ausgangslage und Problemstellung

### 1.1 Bedeutung von Global Sourcing

Der Trend zu einem immer höheren Anteil der Materialkosten am Umsatz ist eindeutig. Dieser hat sich seit den 80er Jahren in etwa verdoppelt.<sup>1</sup> Zum Teil wurde die Marke von 80 Prozent bereits durchbrochen und kaum ein Unternehmen<sup>2</sup> weist einen geringeren Anteil als 40 Prozent auf.<sup>3</sup> Die Beschaffungskosten haben somit einen entscheidenden Einfluss auf die Gewinnsituation eines Unternehmens.<sup>4</sup>

Insbesondere durch Global Sourcing ergeben sich enorme Kostensenkungspotenziale. WÜLLENWEBER und UNTERSCHÜTZ konnten bei einer empirischen Untersuchung zeigen, dass diese noch lange nicht ausgeschöpft sind. Die durch die Autoren der Studie als vorbildlich definierten Firmen erreichen immerhin 36 Prozent der maximal möglichen Einsparpotenziale, während die Nachzügler<sup>5</sup> nur 15 Prozent erreichen.<sup>6</sup> Zwar konnte dieses Ergebnis durch die empirische Untersuchung, die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführt wurde, nicht wiederholt werden, aber auch hier zeigt sich, dass die Kostensenkungspotenziale bei weitem nicht ausgeschöpft sind.<sup>7</sup>

Dabei steht, u. a. bedingt durch die zunehmende Globalisierung, Global Sourcing wie kaum eine andere Einkaufsstrategie im Mittelpunkt der Diskussion.<sup>8</sup> Durch Global Sourcing werden verschiedene Ziele verfolgt, an erster Stelle steht jedoch bei praktisch allen Untersuchungen, die Senkung der Beschaffungskosten.<sup>9</sup> Dieser Trend wurde durch die internationale Finanz-

---

<sup>1</sup> Vgl. Kapitel 3.2: Sinkende Leistungstiefen.

<sup>2</sup> Die Ausführungen beziehen sich auf Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes.

<sup>3</sup> Vgl. Wildemann (Global Sourcing), 2008, Präambel.

Laut der empirischen Untersuchung, die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführt wurde, haben 20 Prozent der Unternehmen einen Materialkostenanteil von kleiner als 40 Prozent. Der Durchschnitt lag bei 49 Prozent. Vgl. Kapitel 5.2.3: Auswertung Frage fünf - Materialkostenanteil.

Das verarbeitende Gewerbe hatte 2007 einen durchschnittlichen Materialkostenanteil von 59,4 Prozent. Vgl. Statistisches Bundesamt (Jahrbuch), 2009, S. 373.

<sup>4</sup> Vgl. Kapitel 3.4.1.2: Interne Rendite- und Profitabilitätsforderung.

<sup>5</sup> Die Begriffe „Nachzügler“ und „vorbildlich“ sind über die erreichten Kostensenkungen hinaus nicht definiert.

<sup>6</sup> Vgl. Wüllenweber; Unterschütz (Globaler Einkauf), 2009, S. 1. N = 100.

Kapitel 4.2: Untersuchung der Studien auf erreichte und erreichbare Kostensenkungen.

<sup>7</sup> Vgl. Kapitel 5.2.6: Auswertung Frage acht und neun – Kostensenkungspotenziale bei Einstandspreisen und unter Gesamtkostengesichtspunkten.

<sup>8</sup> Vgl. Wildemann (Global Sourcing), 2008, Präambel.

<sup>9</sup> Vgl. Yu; Eggleton; Mak (Global Sourcing), 2008, S. 17. N = 59.

krise sogar noch verstärkt.<sup>10</sup> Dieser Umstand und die Tatsache, dass die maximal möglichen Kostensenkungspotenziale noch lange nicht ausgeschöpft sind, lassen erwarten, dass der Kostenaspekt auch in Zukunft nicht an Popularität verlieren wird.

## **1.2 Zielsetzung der Arbeit**

Die folgende Untersuchung beschäftigt sich mit der Frage, inwiefern es Unternehmen gelungen ist, die Kostensenkungspotenziale von Global Sourcing zu heben. Aus Sicht eines Unternehmens soll u. a. die Frage beantwortet werden, ob Global Sourcing auch in Zukunft weitere Kostensenkungen ermöglicht oder die Potenziale bereits ausgeschöpft bzw. sogar rückläufig sind. Neben der Betrachtung der aktuellen, zukünftigen<sup>11</sup> und maximal möglichen Kostensenkungen in der Beschaffung, bezogen auf die Einstandspreise und die Total-Cost-of-Ownership (TCO)<sup>12</sup>, soll die Untersuchung die Frage beantworten, welche Regionen unter Kostengesichtspunkten in Zukunft in den Fokus der Entscheider rücken sollten. Darüber hinaus sollen Faktoren identifiziert werden, die Unternehmen daran hindern, die vollen Potenziale von Global Sourcing auszuschöpfen.

Letzten Endes ist es das Ziel, Trends zu den oben genannten Fragestellungen zu identifizieren, die bei der Definition der Global Sourcing-Strategie genutzt werden können.

## **1.3 Gang der Untersuchung**

Einleitend wird in Kapitel zwei ein Literaturüberblick über das Thema Global Sourcing gegeben. In diesem Zusammenhang wird die Entwicklung des Begriffes Global Sourcing in der Literatur dargestellt und der aktuelle Stand der Forschung skizziert. Auch neuere Veröffentlichungen, die sich auf Low-Cost Country Sourcing<sup>13</sup> beziehen, werden betrachtet. Im Anschluss wird vertiefend auf die für die deutsche Global Sourcing-Literatur grundlegenden Veröffentlichungen von ARNOLD eingegangen. Das Kapitel schließt mit einer eigenen zeitgemäßen Definition von Global Sourcing ab.

---

Monczka; Trent; Petersen (Effective Global Sourcing), 2006, S. 14. N = 167.

<sup>10</sup> Vgl. Wüllenweber; Unterschütz (Globaler Einkauf), 2009, S. 1.

<sup>11</sup> Zukünftig meint hier einen Zeithorizont von fünf Jahren.

<sup>12</sup> Vgl. Kapitel 3.1.2: Der Total-Cost-of-Ownership-Ansatz.

<sup>13</sup> Eine Definition von Low-Cost Country Sourcing findet sich in Kapitel 2.2: Neuere Veröffentlichungen zum Thema Global Sourcing.