

Fachhochschule Kiel
Seminar „Einkauf und Logistik“



Leitfaden zur
Internationalisierung der Beschaffung

6. Februar 2006

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	V
Verzeichnis der Anhänge	VI
1 Einleitung	1
2 Ziele, Philosophie, Mission/Vision	4
2.1 Die Mission und Vision	4
2.2 Das Unternehmensziel	7
2.3 Zahlen einer aktuellen Umfrage	8
3 Unternehmensinterne und –externe Analyse zur internationalen	
Beschaffung	10
3.1 Unternehmensanalyse	10
3.1.1 Stärken-/Schwächen-Analyse	10
3.1.2 Ressourcenanalyse	13
3.1.3 Leistungsprogrammanalyse.....	17
3.1.4 Beschaffungsprogrammanalyse	19
3.1.4.1 ABC-Analyse.....	19
3.1.4.2 XYZ-Analyse	20
3.1.4.3 GMK-Analyse.....	21
3.1.4.4 Kostenstrukturanalyse	22
3.1.4.5 Erklärungsbedürftigkeit	22
3.1.4.6 Versorgungsrisiko	23
3.1.4.7 Kombination ABC-Analyse und Versorgungsrisiko	24
3.1.4.8 Handlungsempfehlungen	26
3.2 Umweltanalyse	26
3.2.1 Aufgabenumwelt	27
3.2.1.1 Eigene Marktmacht und -position.....	27
3.2.1.2 Konkurrenz auf dem Beschaffungsmarkt	31
3.2.2 Globale Umwelt	33
3.2.2.1 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	33
3.2.2.2 Politische Rahmenbedingungen	36
3.2.2.3 Rechtliche Rahmenbedingungen	38

4	Länder-/Regionenauswahl	45
4.1	Länderanalyse	45
4.2	Kompensationsgeschäfte	49
4.3	Kulturelle Unterschiede	51
5	Lieferantenvorauswahl.....	54
5.1	Lieferantenidentifikation	54
5.1.1	Möglichkeiten der Lieferantenidentifikation	55
5.1.1.1	<i>Messen</i>	56
5.1.1.2	<i>Auslandshandelskammern (AHK)</i>	57
5.1.1.3	<i>Private Dienstleister</i>	57
5.1.1.4	<i>Internetrecherche: Firmendatenbanken und Suchmaschinen</i>	59
5.2	K.O.-Kriterien.....	59
5.3	Lieferantenselbstauskunft, -besuche, -audits,	61
6	Lieferantenbewertung und -auswahl	65
6.1	Scoring-Modell zur Lieferantenbewertung	65
6.2	Total Cost of Ownership.....	70
7	Umsetzung	75
7.1	Vertragsgestaltung	75
7.1.1	Rechtsquellen des internationalen Wirtschaftsrechts	75
7.1.2	Incoterms	76
7.1.3	Internationale Rechtsdurchsetzung	77
7.1.3.1	<i>Aufbau eines internationalen Kaufvertrags</i>	77
7.1.3.2	<i>Praxis bei Abschluss internationaler Lieferantenverträge</i>	79
7.2	Absicherung von Währungsrisiken	80
7.3	Qualitätsmanagement.....	86
7.3.1	Qualitätssicherung	87
7.3.2	Prozesskontrolle/ Prozessverbesserung.....	89
7.3.3	Produktprüfung, Material-/Werkskontrolle.....	90
7.3.4	Lieferantenauditierung	90
7.3.5	Dokumentation.....	92
7.4	Einkaufskooperationen	93
7.4.1	Definition	93
7.4.2	Varianten der Einkaufskooperation	94
7.4.3	Umsetzung von Einkaufskooperationen	95
7.4.4	Internationale Einkaufskooperationen.....	97

7.5	Abwicklung (Logistik)	99
7.5.1	Vorüberlegungen zur Verkehrsträgerwahl	99
7.5.2	Schifffahrt.....	100
7.5.2.1	<i>Seeschifffahrt</i>	100
7.5.2.2	<i>Binnen- und Küstenschifffahrt</i>	104
7.5.3	Luftfrachtverkehr.....	107
7.5.4	Schienenverkehr.....	111
7.5.5	LKW- Transport	113
7.5.5.1	<i>Unterschiedliche Transportarten mit dem LKW</i>	114
7.5.5.2	<i>Transportdokumentation für den LKW- Transport</i>	115
7.5.5.3	<i>Maut</i>	116
7.5.6	Kostenfunktionen.....	118
7.5.7	Kombinierter Verkehr.....	119
7.6	Informationsfluss in der Logistik	124
7.6.1	Standardisierung von Datenaustauschsystemen.....	124
7.6.1.1	<i>Problemdarstellung</i>	124
7.6.1.2	<i>EDI (Electronic Data Interchange)</i>	124
7.6.1.3	<i>Nutzen der EDI-Standards für Unternehmen</i>	125
7.6.1.4	<i>Probleme bei der Eingliederung von EDI-Systemen</i>	125
7.6.2	RFID – Radio Frequency Identification	126
7.6.2.1	<i>Aufbau</i>	126
7.6.2.2	<i>Möglichkeiten</i>	127
7.6.2.3	<i>(Aktuelle) Grenzen</i>	129
7.6.3	Tracking und Tracing	130
8	Logistik-Controlling in Bezug auf den Lieferanten	132
8.1	Controlling-Konzept	132
8.2	Einordnung des Logistik-Controlling in das Logistik-Konzept des Unternehmens	134
8.3	Aufgaben des Logistik-Controlling	134
8.3.1	Abgrenzung der Controller-Aufgaben	136
8.3.2	Bildung von Aufgabenkomplexen	137
8.4	Logistik Kosten- und Leistungsrechnung	139
8.5	Logistik-Kennzahlen	140
9	Schlussbetrachtung	141
10	Anhang	142

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Bestimmungsfaktoren für die Größe der Marktmacht und Einfluss auf die Marktteilnehmer.....	29
Abbildung 2:	Einkaufsvolumen - International.....	36
Abbildung 3:	Übersicht über Instrumente zur Absicherung des Währungsrisikos... 81	
Abbildung 4:	Ablauf der C-Materialbeschaffung durch externe Dienstleister.....	95
Abbildung 5:	Die wichtigsten Erfolgsfaktoren für Einkaufskooperationen	96
Abbildung 6:	Eigene Darstellung der intermodalen Transportkette.....	103
Abbildung 7:	Überblick der Transportsysteme	115
Abbildung 8:	Kostenfunktionen für unterschiedliche Transportmittel	119
Abbildung 9:	Konzept und Entwicklungsphasen der Logistik.....	133
Abbildung 10:	Ausübung der Aufgaben der Logistik-Controlling.....	136
Abbildung 11:	Logistik-Portfolio.....	138
Abbildung 12:	Logistik-Kennzahlen.....	140

Verzeichnis der Anhänge

Anhang A:	Stärken-/ Schwächen- Analyse	142
Anhang B:	Ressourcenanalyse.....	145
Anhang C:	Lieferantenselbstauskunft (englische Version).....	147
Anhang D:	Lieferantenselbstauskunft (deutsche Version)	155
Anhang E:	Scoring-Modell	163
Anhang F:	Total Cost of Ownership.....	165
Anhang G:	Messedatenbanken im Internet.....	168
Anhang H:	Internetportale zur Lieferantensuche	169

1 Einleitung

Ein Chinesisches Sprichwort sagt: *„Wenn der Wind des Wandels weht, bauen einige Mauern, andere Windmühlen.“*

China, Mittel- und Osteuropa sind als Beschaffungsländer in aller Munde. Goldgräberstimmung herrscht mit Blick auf verlockende Potentiale. Doch halt! Nicht alles was glänzt, ...! So manches Angebot erweist sich als sehr teurer „Blender“. Was ist zu tun? Wie lassen sich durch Internationalisierung der Beschaffung Potentiale erschließen und gleichzeitig Risiken vermeiden? Welcher Weg ist zu gehen?

Zum Selbstverständnis der Fachhochschule Kiel gehört es, nicht zu Forschen um des Forschens Willen, sondern Forschen und auch die Lehre als Beitrag zur Entwicklung dieser Gesellschaft zu betrachten. „Anwendungsorientierung“ ist deshalb ein wichtiges Schlüsselwort für die Ausrichtung unserer Aktivitäten. Vor diesem Hintergrund haben sich die Studierenden des Seminars „Einkauf und Logistik“ im Wintersemester 2005/06 aufgemacht, Antworten auf die oben formulierten Fragen zu finden.

Das Ziel der Studierenden war die Entwicklung eines Konzeptes zum Aufbau einer internationalen Beschaffung, das in Form dieses „Leitfadens zur Internationalisierung der Beschaffung“ dokumentiert wird. Im Mittelpunkt steht die Frage nach dem Weg, der zu gehen ist. Internationalisierung darf das Unternehmen nicht wie eine Naturkatastrophe überraschen. Die Folgen sind sonst – wie der Name es sagt – katastrophal. Die Schritte auf internationalen Beschaffungsmärkten müssen wohlüberlegt gesetzt werden. Hierzu bietet der Leitfaden Hilfestellungen an. Er strukturiert die Vorgehensweise, lenkt den Blick auf wichtige Fragen und unterstützt durch die Darstellung entsprechender Methoden die Umsetzung.

Dass der Realisierung eines solchen Zieles Grenzen gesetzt sind ist keine neue Erkenntnis, aber eine Tatsache, die hier kurz angesprochen werden muss. Die Komplexität der Thematik machte es erforderlich, im Leitfaden Akzente zu setzen. Dazu mussten einige Themen im Umfang reduziert oder aus der Betrachtung herausgenommen werden. Weiterhin wurden keine Regionen oder Länder in den Mittelpunkt gestellt. Der Grund dafür ist nahe liegend: „China ist out!“ „China ist zu teuer!“ „Der Treck zieht noch weiter nach Osten!“ Solche oder ähnliche Aussagen sind seit einiger Zeit verstärkt zu hören und zeigen, wie dynamisch die Internationalisierung ist. Das Einzige, das dauerhaft ist, ist die Notwendigkeit die Beschaffungsprobleme systematisch zu lösen. Der Leitfaden kann also auch noch Gültigkeit besitzen, wenn in mehreren Jahren Kamerun, Guatemala oder Burkina Faso im Mittelpunkt der Internationalisierung stehen.

Für das Gelingen dieses Projektes sind viele verantwortlich, die hier in alphabetischer Reihenfolge als Autoren des Leitfadens genannt seien:

Friederike Dörmann	Torben Schick
Anja Erkelenz	Dennis Sczech
Regina Frank	Anke Staab
Malte Kock	Erik Teller
Merle Kohn	Claus Tiemann
Melanie Koser	Barbara Twardowska
Torben Kümmel	Melanie Voge
Fiona Langenberger	Ulrike Vorbau
Nicola Mahn	Christian Wurm
Anne-Laure Martinez	Stefanie Zappe
Philipp Nissen	

Jeder der Studierenden hat seinen Beitrag geleistet und dies ist mein persönlicher Wunsch hoffentlich über das „Papier“ hinaus einen Erkenntnisfortschritt erzielt: Inhaltlich, methodisch und insbesondere auch auf der Ebene der Sozialkompetenz, wenn z.B. die Tücken der Teamarbeit zu bewältigen waren.

Es bleiben hoffentlich Fragen offen. Denn ohne zu fragen, werden wir viele Dinge nicht verstehen, im schlimmsten Fall einfach ein vermeintlich gutes Konzept kopieren und uns über die schlechten Ergebnisse ärgern.

Globalisierung ist eine Chance! Aber ihre Realisierung erfordert zunächst den Einsatz von Energie. Diese zielgerichtet zu nutzen, dazu will dieser Leitfaden einen Beitrag leisten.

Lassen Sie uns Windmühlen bauen.

Prof. Dr. Klaus Dieter Lorenzen

Fachhochschule Kiel, Fachbereich Wirtschaft

Institut für Supply Chain und Operations Management

2 Ziele, Philosophie, Mission/Vision

2.1 Die Mission und Vision

"Wer kein Ziel hat, kommt nirgendwo an!"

Mit einer Mission und Vision wird die Richtung angegeben, in die sich das Unternehmen entwickeln soll. Die Mission drückt aus: Wie wollen wir gesehen werden? Die Vision drückt aus: Wo wollen wir in fünf bis zehn Jahren stehen?

Dieses gut zu formulieren stellt sich als schwierige Aufgabe dar, denn Mitarbeiter, Kunden und andere Interessengruppen sollen überzeugt, besser noch: begeistert und mitgerissen werden!

Sie sind deshalb auch mehr als nur die Zusammenfassung der wichtigsten Unternehmensziele. Diese sollten dennoch im Einklang stehen und zueinander passen. Nur dann sind die Mission, Vision und Ziele glaubwürdig.

Beispiele für eine Mission: Otto find ich gut, Gut ist uns nicht gut genug, Wir machen mobil, Wir geben Ihrer Zukunft ein Zuhause.

Beispiel für eine Vision: Wir verkaufen Qualität zu günstigen Preisen, Wir wachsen bei gleich bleibender Rendite doppelt so schnell wie der Markt, Unsere Kunden wachsen schneller als der Wettbewerb.¹

Leitbild

„Ein Unternehmensleitbild stellt die Erklärung der allgemeinen Grundsätze eines Unternehmens dar, die sich nach innen an die Mitarbeiter wenden und nach außen an Kunden bzw. die gesamte Öffentlichkeit. Es formuliert in knappen und plastischen Bildern die Werte, Ziele und Aufgaben für die Tätigkeit einer Organisation.“ (Schröder, 1997) Leitbilder haben unterschiedliche Funktionen: sie motivieren, bieten Identifikationsmöglichkeiten, formulieren ein Profil, stiften Einheit und geben Orientierung.

¹ Vgl. <http://www.business-wissen.de/de/baustein/bs3/> (Stand: Oktober 2005).

Es gibt jedoch einige Hindernisse beim Erstellen und Einführen eines Leitbildes.

„Schlecht formulierte, aber unternehmensintern erarbeitete Leitbilder sind dabei guten, von anderen Unternehmen oder externen Beratern vorgelegten nicht authentischen Leitbildern vorzuziehen.“

- Schwierigkeiten bei der Erstellung von Leitbildern:
 - Unternehmensleitbilder werden von der Unternehmensleitung auferlegt
 - Unzureichende Beteiligung der Mitarbeiter
 - Fehlende Akzeptanz des Leitbildes durch die Unternehmensleitung
 - Vernachlässigung von Tradition und Kultur
 - Unrealistische Formulierungen
- Schwierigkeiten bei der Einführung von Leitbildern:
 - Fehlende oder fehlerhafte Organisation
 - Falsche oder unzureichende methodische Hilfsmittel
 - Fehlende Maßnahmen der unternehmensinternen und -externen Verbreitung
 - Fehlende Maßnahmen der Information und Aufklärung²

Was im Einzelnen in Leitbildern beschrieben wird, unterscheidet sich zum Teil sehr stark und ist natürlich von dem jeweiligen Unternehmen / der Organisation abhängig. Im Allgemeinen enthalten Leitbilder Aussagen über die Fragen:

- Wer sind wir, was wollen wir?
 - Wer sind wir, was ist unsere gemeinsame Identität?
 - Welche Ziele haben wir?
 - Wie wollen wir die Ziele erreichen, welche Werte sind uns wichtig?
- Was tun wir wie für wen?
 - Produkte, Leistungsprofil, Positionierung auf dem Markt
 - Welche Kunden haben wir, wie gehen wir mit ihnen um?
 - Rahmenbedingungen / rechtliche Grundlagen
 - fachliche Grundlagen / Konzepte

² Vgl. <http://www.abb-seminare.de/leittext.htm> (Stand: Oktober 2005).

Verhaltensgrundsätze für Führung und Zusammenarbeit:

- Führungsgrundsätze und Führungsstil
- Wie treffen wir Entscheidungen?
- Was ist uns in der Zusammenarbeit wichtig?
- Verantwortung
- Mitarbeiter
- Weiterbildung / Qualifikation

Unternehmensstruktur:

- Strukturgrundsätze für Verfassung, Organisation und System
- Hierarchie
- Verhältnis zentral / dezentral
- Entscheidungsstrukturen

Die Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur

Es zeigt sich, dass die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern sich erst dann vollständig entfaltet, wenn sie sich an klaren Leitbildern und Zielen orientieren können, wenn sie umfassend informiert sind und an Entscheidungen beteiligt werden, wenn sie in ihrem Arbeitsbereich verantwortlich, unternehmerisch und im Team agieren können und wenn die Mitarbeiter am Erfolg ihrer Arbeit partizipieren können.

Aus diesem Grund schaffen viele Unternehmen eine Kultur der eine bestimmte Unternehmensphilosophie zu Grunde liegt. Eine Unternehmensphilosophie, mit der sich alle Mitarbeiter identifizieren können, und durch die der Einzelne die Bedeutung seiner Arbeit für das Unternehmen und den Nutzen des Unternehmens für den Markt erkennt.

Die Unternehmensphilosophie ist eng verbunden mit Visionen und Ideen und soll die Unternehmensgrundsätze und -strategien in expliziter Weise enthalten. Sie beschreibt, was das Unternehmen darstellt (Ist-Zustand) und was es einmal erreichen soll (Soll-Zustand).

Um die Visionen und Ideen eines Unternehmens kommunizierbar zu machen wird die Unternehmensphilosophie schriftlich fixiert. Die Unternehmensphiloso-

philosophie ist für alle Mitarbeiter gültig und wird gemeinsam getragen. Die Unternehmenskultur ist dann die Gesamtheit der gewachsenen und durch die aktuelle Situation beeinflussten Wertvorstellungen und Verhaltensweisen, Überzeugungen und Meinungen, sowie Potentiale, Beziehungen und Gegebenheiten innerhalb eines Unternehmens.

Die Unternehmenskultur äußert sich z.B.:

- in bestehenden Normen und Handlungen
- in der Organisation
- im äußeren Erscheinungsbild
- in der Kommunikation zum Markt
- im Führungsverhalten
- im Betriebsklima
- im Umgang mit Lieferanten

Eine Unternehmensphilosophie, mit der sich die Mitarbeiter identifizieren können und deren Visionen und Ideen konkret formuliert sind, erleichtert es den Mitarbeitern für Innovationen offen zu sein und selbst an einem innovationsfreundlichen Klima zu arbeiten.³

2.2 Das Unternehmensziel

Das Unternehmensziel gibt vor, nach welchen Entscheidungsregeln die Unternehmung handeln soll.

Zu den betrieblichen Grundentscheidungen innerhalb eines Unternehmens gehört an einer der vorderen Stellen die Festsetzung des Unternehmensziels. Diese Ziele werden in der Regel von den Gründern und Kapitalgebern festgesetzt. Die Zielsetzung ist untergliedert in Oberziel, Zwischenziele und Unterziel. Ein Unternehmen ist dann gut aufgestellt, wenn es alle 9 Ziele⁴ des QM-Konzeptes EFQM berücksichtigt, so z.B. Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, Verbesserung der Prozesse etc.

³ Vgl. <http://www.personalseite.de/aufsatz/klees1.htm> (Stand: Oktober 2005).

⁴ Vgl. <http://www.deutsche-efqm.de/inhseiten/247.htm> (Stand: Oktober 2005).

Das EFQM-Modell beruht auf der Prämisse: „Exzellente Ergebnisse im Hinblick auf Leistung, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft werden durch eine Führung erzielt, die Politik und Strategie mit Hilfe der Mitarbeiter, Partnerschaften, Ressourcen und Prozesse umsetzt.“

Dabei gibt es folgende Funktionen:

- Entscheidungsfunktion
- Motivationsfunktion
- Kontrollfunktion (zum Überprüfen der Ergebnisse)
- Legitimationsfunktion

Gerade bei der Internationalisierung sollte man sich darüber bewusst sein, dass sich einige Unternehmensziele nicht mit der Internationalisierung harmonisieren. So ist es schwer international zu beschaffen aber gleichzeitig als regional verbundenes Unternehmen aufzutreten. Hier sollte man seine Ziel noch mal genau untersuchen.

2.3 Zahlen einer aktuellen Umfrage

Der Wirtschaftsverband Industrieller Unternehmen Baden e.V. befragte 335 Mitglieder im Mittelstand zum Thema Unternehmenskultur und Leitbild bzw. wie es mit der Verbreitung und Veröffentlichung in den Unternehmen aussieht. Die Umfrage ergab folgende Ergebnisse:

- Mehr als die Hälfte (57% von 335 Unternehmen) der Unternehmen haben ein schriftliches Leitbild erstellt
- Jedes sechste Unternehmen (17% von 335 Unternehmen) hat sich bereits vor 10 und mehr Jahren mit dem Thema „Leitbild“ beschäftigt. 23% der Befragten leben seit 5 Jahren und 17% seit 2 Jahren mit einem Unternehmens-Leitbild
- 43% von 335 Unternehmen haben bisher kein Leitbild erstellt, 42% planen dies aber in der nächsten Zeit
- Bei der Kommunikation des Leitbilds steht bei einem Drittel (30% von 242 Unternehmen) das „Schwarze Brett“ an erster Stelle. Ein Viertel der Unternehmen (26%) nutzt eine Broschüre, 18% veröffentlichen ihr Leitbild auf der Homepage und etwa 10% organisierten hierfür einen Event (Doppelnennungen möglich)

- Die Unternehmen kommunizieren ihr Leitbild mit folgenden Zielgruppen: Mitarbeiter (37%), Führungsteam (32%) , Kunden (18%) und Lieferanten (8%) (Doppelnennungen möglich)

Drei Hauptmotive verfolgen die Unternehmen mit der Kommunikation ihres Leitbilds: Knapp 40% (von 249 Unternehmen) wollen die Identität des Unternehmens stärken, 35% sehen in den Leitlinien eine Form der Mitarbeitermotivation und knapp 20% nutzen das Leitbild für die Vertrauensbildung bei Kunden und Lieferanten.⁵

Fazit: Unternehmen definieren sich also heute nicht nur über ihre innovativen Produkte und Dienstleistungen, sondern auch über die Unternehmenskultur, die bereits bei vielen Unternehmen in ihren Leitbildern verankert ist.

Für die weitere Vorgehensweise ist zu also zu prüfen, in wieweit Mission, Vision, Unternehmensphilosophie und –ziele mit einer möglichen Internationalisierung der Beschaffung harmonieren bzw. wie eine Harmonisierung gewährleistet werden kann.

⁵ Vgl. <http://www.wvib.de/index.php?pageID=250&press:oid=pr2512> (Stand: Dezember 2005)

3 Unternehmensinterne und -externe Analyse zur internationalen Beschaffung

Lassen sich Philosophie und Kultur mit einer möglichen internationalen Beschaffung vereinbaren, gilt es, in einem weiteren Schritt die unternehmensinternen und –externen Rahmenbedingungen zu ermitteln und zu analysieren. Dabei sollten in Form einer Unternehmens- und Umweltanalyse die benötigten Daten erfasst und bewertet werden.

3.1 Unternehmensanalyse

3.1.1 Stärken-/Schwächen-Analyse⁶

Mit Hilfe des folgenden Analyseblattes wird die Position des Unternehmens im Hinblick auf die Internationalisierung der Beschaffung dargestellt, d.h., es muss festgestellt werden, welche Kriterien das Unternehmen bei der internationalen Beschaffung unterstützen und welche für eine erfolgreiche Durchführung noch verbesserungsbedürftig sind. Aufgelistet sind Kriterien, die direkten Einfluss auf den Internationalisierungsprozess haben.

In der Rubrik "Anmerkungen" sind Vorschläge zur Durchführung der Bewertung zu finden. Im zentralen Bereich findet die eigentliche Bewertung statt, wo sich das Unternehmen nach subjektivem Empfinden einordnet. Durch eine individuelle Gewichtung bekommt jedes Merkmal seinen gewünschten Stellenwert innerhalb der Analyse zugesprochen. Selbstverständlich kann die Analyse noch um weitere Punkte ergänzt werden.

Vorgehensweise

1. Um eine aussagekräftige Beurteilung zu erhalten, ist es sinnvoll qualifizierte Meinungen der Mitarbeiter einzuholen. Anregungen, wer in die Fragestellung zu involvieren ist, kann aus der Spalte "Anmerkungen" entnommen werden. Die Kriterien müssen stets im Hinblick auf die Internationalisierung

⁶ Vgl. zusätzlich Anhang A und CD Rom.

der Beschaffung analysiert werden. Danach gilt es zu interpretieren, ob die Ausprägungen als Stärke oder Schwäche des Unternehmens angesehen werden.

2. Aus den vorliegenden Resultaten muss ein Resumée gezogen werden, wie sich das Unternehmen bezogen auf das Merkmal positioniert. In der entsprechenden Zelle muss eine "1" eingefügt werden.
3. Den einzelnen Kriterien werden in der Spalte "Gewichtung" prozentuale Anteile zugeordnet. Merkmale denen eine hohe Wichtigkeit zugesprochen wird, erhalten einen hohen Prozentwert, weniger Wichtige dementsprechend einen Niedrigen. In der Summe sollten möglichst 100%-Punkte verteilt werden.

Kriterien/Merkmale	Gewichtung	Schwäche	In-different	Stärke	Anmerkung
Allgemeine Unternehmenscharakteristika					
Schulungen/ Weiterbildungen	4,0%		1		Analyse durch erfahrene MA aus dem Bereich Human Resources in Bezug auf Qualität und Quantität (z.B. Fremdsprachen)
Allgemeine Einstellung (Mission/Vision, Firmenphilosophie)	4,0%			1	Harmonisiert die Unternehmenskultur mit einer internationalisierten Beschaffung?
Personal					
Bildung / Fremdsprachenkompetenz	6,0%	1			Befragung der betroffenen Mitarbeiterbereiche oder Analyse der vorhandenen Unterlagen
Internationale MA-Struktur	5,0%		1		Bestimmung von Anzahl und Herkunft (Vorteil könnte sich z.B aus Kenntnissen über Kulturen ergeben)
Motivation/ Einstellung der MA	5,0%		1		Anonyme MA-Befragung (Unterstützung und Offenheit der MA gegenüber Internationalisierung?)

Kriterien/Merkmale	Gewichtung	Schwäche	In-different	Stärke	Anmerkung
Fluktuation	2,0%	1			Abgänge und Zugänge pro Jahr, insbesondere in betroffenen Bereichen (Existiert evtl. hoher Know-How-Verlust)
Know-How (bzgl. Zölle/Steuern)	6,0%			1	Anzahl Experten
Beschaffung (aktueller Zustand)					
Zugang zu Rohstoffen/Halb- und Fertigfabrikaten	7,0%			1	Anzahl der Lieferanten und Bezugsquellen (Ist Versorgung in vollem Umfang gewährleistet?)
Leistungsfähigkeit der Lieferanten	7,0%		1		Dienstleistungspalette und Anpassungsfähigkeit (zufriedenstellende aktuelle Situation?)
Bezugspreise	7,0%		1		Bestehende Preise und evtl. Vergleich mit Konkurrenz
Lieferzeiten	7,0%			1	Dauer und Anzahl der Verspätungen
Qualität	7,0%		1		Kontinuierliche Zufriedenheit?
Dispositions- und Bestellsysteme	4,0%	1			Dauer und Aufwand der Übermittlung (Kommunikation mit Lieferanten), auch: internationaler Standard
Grad der Abhängigkeit von Lieferanten	6,0%			1	Vertragsgestaltung, Anzahl; Besteht Möglichkeit eines Lieferantenwechsels?
...
Summe	100%				

Ergebnisinterpretation

Das Ergebnis der Analyse zeigt die aktuelle Situation des Unternehmens. Diese spiegelt sich in der höchsten Prozentzahl wieder. Bei dem Ergebnis "Indifferenz" wird die Tendenz zu "Stärke" oder "Schwäche" durch den nächst kleineren Wert ersichtlich. Zusätzlich können Schwachpunkte aus der Tabelle direkt abgelesen werden. Diese sollten angegangen werden, um zukünftig den Ansprüchen der Internationalisierung der Beschaffung besser gerecht zu werden.

3.1.2 Ressourcenanalyse⁷

Das Ziel der Ressourcenanalyse⁸ ist es, die in den vorangegangenen Analysen aufgestellten Möglichkeiten auf die im Unternehmen vorhandenen Ressourcen vertiefend zu untersuchen.⁹ Hierbei sind die bereits vorhandenen Ressourcenbestände (Ist-Ressourcen) und die zukünftig benötigten Ressourcenbestände (Soll-Ressourcen) zu prüfen.

Die vorhandenen Ressourcen können in zwei Untergruppen eingeteilt werden:

1. materielle Ressourcen
2. immaterielle Ressourcen

Bei der Beantwortung der Frage einer möglichen bevorstehenden Internationalisierung von Unternehmen müssen folgende Sachverhalte im Vorfeld beachtet werden.

Zu den **materiellen Ressourcen** können nachfolgende Ressourcen gezählt werden:

Finanzielle Ressourcen

Das Vorhandensein von ausreichenden finanziellen Ressourcen ist als unabdingbare Grundvoraussetzung anzusehen. Darauf aufbauend werden nachfolgend alle weiteren möglichen und/oder notwendigen Ressourcenbedarfe betrachtet. Diese können, je höher der finanzielle Hintergrund ist, um so detaillierter hinterfragt und dargestellt werden. Hilfreiche Kennzahlen sind der Cash flow, der Jahresüberschuss und die Kreditwürdigkeit.

Mögliche Fragestellungen sind:

- Sind ausreichende f. R. für eine notwendige Informationsbeschaffung vorhanden?
- Sind ausreichende f. R. für eine notwendige Personalbeschaffung vorhanden?

⁷ Vgl. zusätzlich Anhang B und CD Rom.

⁸ Vgl. Klaus. Skript zur Lehrveranstaltung „Unternehmenspolitik“. Fachhochschule Kiel (WS 2004/2005).

⁹ Um das Thema Ressourcenanalyse vollständig betrachten zu können, wurde zusätzlich zur Beschaffungsseite die Produktionsseite analysiert.

- Empfiehlt sich die Einschaltung eines Headhunters für die Personalbeschaffung?
- Müssen Personaldienstleister engagiert werden?
- Sind eventuelle Schulungsmaßnahmen notwendig?
- Fallen eventuell Übersetzungskosten für Dokumente an?
- Muss gegebenenfalls vor Ort recherchiert werden um die Situation besser einschätzen zu können?

Sachliche Ressourcen

Mögliche Fragestellungen sind:

- Sollten Bürogebäude vor Ort angemietet werden? Wenn ja, für welche zeitliche Dauer?
- Müssen gegebenenfalls Produktionsstätten in das Ausland verlagert werden?
- Müssen eventuell Maschinen ins Ausland transportiert werden?
- Kann ein systematischer Aufbau von zukünftigen Subunternehmern oder Vertragspartnern von Vorteil sein?

Personelle Ressourcen

Mögliche Fragestellungen sind:

- Stehen genügend Mitarbeiter für die Fertigung der Produkte im Ausland zur Verfügung? Wenn ja, dauerhaft?
- Stehen genügend Mitarbeiter für den Transport der Produkte in das Ausland zur Verfügung? Wenn ja, dauerhaft?
- Stehen genügend Mitarbeiter für den Einkauf der Produkte, die zur Weiterverarbeitung benötigt werden, zur Verfügung? Wenn ja, dauerhaft?
- Stehen genügend Mitarbeiter für eventuelle Montagearbeiten zur Verfügung? Wenn ja, dauerhaft?
- Muss eventuell Wohnraum bereitgestellt werden für Mitarbeiter? Wenn ja, nur Hilfestellung bei der Beschaffung oder auch Kostenübernahme? Wenn ja, für welchen Zeitraum?

Zu den **immateriellen Ressourcen** können nachfolgende Ressourcen gezählt werden.

Personelle Ressourcen

Mögliche Fragestellungen sind:

- Besitzen die Mitarbeiter das benötigte Know-how für die Fertigung?
- Müssen eventuell vorbeugende Maßnahmen für eine Überwindung von interkulturellen Schwierigkeiten getroffen werden? Wenn ja, welche? (Sprachkurse, Einführung in die Sitten und Gebräuche des jeweiligen Landes, ...)

Rechte

Mögliche Fragestellungen sind:

- Sind die Einkäufe, bzw. Zukäufe der Waren patentrechtlich geschützt? Wenn ja, zieht diese Tatsache weitere Kosten nach sich?
- Werden für unsere zu beschaffenden Waren Zertifikate benötigt? Wenn ja, gibt es Auskunftsstellen, für Anbieter von zertifizierten Waren?

Technologie

Eine mögliche Fragestellung ist:

- Bleiben bei einer internationalen Beschaffung bisherige Qualitätsstandards erhalten?

In der nachfolgenden Grafik wurde anhand einer fiktiven Unternehmung versucht, eine beispielhafte Untersuchung der Unternehmenspotentiale mittels der Ressourcenanalyse darzustellen.

Hierbei geht es um eine Bestandsaufnahme der vorhandenen Ressourcen um daraus ableitend zukünftige Bedarfe herausarbeiten zu können. Bei nicht erfüllten Ausprägungen besteht demnach Handlungsbedarf.

Kriterium Finanzmittelaufwendungen für die folgenden Bereiche:	zulässige Kriterien			Ausprägung		
	Notwendigkeit	Wichtigkeit in %	Dauer	nicht erfüllt	erfüllt	übererfüllt
Personalbeschaffung						
- durch einen Headhunter	X	3	K	X		
- durch eine Personalabteilung	X	8	L		X	
- Notwendigkeit von Schulungen	X	6	R			X
Informationsbeschaffung						
- für eine Recherche vor Ort (Unterkunft, Verpflegung, Anreise, Material, Löhne, Gehälter)	X	5	K	X		
- Agenturkosten	X	6	K		X	
- Übersetzungskosten	X	4	K	X		
Verlagerung, der Kauf, Ausbau von immobilien Mitteln						
- Maschinenverlagerung	-	0	-			
- Netzwerkaufbau von Vertriebspartnern	X	8	L			X
- Mieten von Räumen (z.B. Mitarbeiterwohnungen)	X	5	L	X		
Bereitstellung von Mitarbeiterkapazitäten für:						
- die Fertigung im Ausland	-	0	-			
- Transport der Produkte in das Ausland	X	4	R		X	
- den Einkauf der Vorprodukte	X	7	R		X	
- für evtl. Montagearbeiten	-	0	-			
Qualifizierung von Mitarbeitern						
- Know-how für die Fertigung	-	0	-			
- Interkulturelle Schulungen	X	9	K		X	
- Sprachkurse	X	11	K		X	
- Kulturseminare	X	9	K		X	
Vorhandensein rechtlicher Grundlagen						
Patente auf						
- Waren	-	0	-			
- Dienstleistungen	-	0	-			
- Zertifikate	-	0	-			
Technologien						
- selbst entwickelt	-	0	-			
- gekauft	X	7	L			X
- in Kooperation genutzt	-	0	-			
entwickelt	X	8	L			X
	-	0	-			
Summe		100		17	54	29
				L - Lang K - Kurz R - Regelmäßig		

Interpretation des Ergebnisses

Die Notwendigkeit der in der Tabelle aufgelisteten Maßnahmen wurde in diesem Fall von der Unternehmung bestimmt. Danach werden die Wichtigkeiten in einer Skala abgetragen, welche im Ergebnis 100% betragen sollten. Die Unternehmen legen ebenso die Dauer der Maßnahmen fest (kurzfristige, langfristige oder regelmäßig wiederkehrende Maßnahmen). Anschließend werden die jeweiligen Maßnahmen anhand der Ausprägungen (erfüllt, nicht erfüllt und übererfüllt) bewertet.

In dem vorliegenden exemplarischen Beispiel sind 54% aller Maßnahmen als erfüllt und 29% als übererfüllt zu betrachten. Hier besteht kein Grund für eingreifende Handlungsmaßnahmen. 17% aller Maßnahmen gelten als nicht erfüllt. Demzufolge müssen hier Strategien zur Verbesserung entwickelt werden, bzw. Geld für die notwendigen Maßnahmen bereitgestellt werden (beispielsweise für die Beauftragung eines Übersetzungsbüros).

3.1.3 Leistungsprogrammanalyse

Durch eine Analyse des eigenen Leistungsprogramms kann eine Entscheidung darüber gefällt werden, ob eine bestimmte Leistung weiterhin vom eigenen Unternehmen selbst erbracht werden soll oder ob sich hier ggf. der Fremdbezug anbietet.

Dabei ist zu beachten, dass es sich bei Auslagerung von Produktionsleistungen an Fremdunternehmen oft um langfristige Entscheidungen handelt, die meist nicht innerhalb kurzer Zeit wieder korrigiert werden können. Dies gilt vor allem dann, wenn eigene Fertigungskapazitäten aufgegeben werden. Die dadurch anfallenden Kosten müssen ebenfalls in der Entscheidungsfindung bedacht werden.

Grundsätzlich bietet sich die Auslagerung von solchen Produkten an, die nicht zur Kernkompetenz des Unternehmens gehören und/oder von Fremdfirmen günstiger bei mindestens gleich bleibender Qualität bezogen werden können. Außerdem sollten Produkte nur dann fremdbezogen werden, wenn die Barriere

der Auslagerung (u.a. Schutzbedürftigkeit des Know-Hows, Gefahr von Abhängigkeiten, Umstellungsaufwand) verhältnismäßig gering ist.

Dabei ist zu beachten, dass ein Kostenvergleich nicht nur auf Grundlage des Einkaufspreises des Produktes erfolgen darf, sondern die Total Cost of Ownership (TCO) herangezogen werden müssen, die bei einem ausländischen Lieferanten niedriger sein könnten als bei den derzeitigen.

Eine Make-or-Buy-Entscheidung sollte also gründlich durchdacht werden. Um die Entscheidungsfindung strukturiert anzugehen, sollte jedes Unternehmen für sich die nachfolgenden Fragen beantworten:¹⁰

1. Kosteneffekte

- Welche (Voll-)Kosten sind bei der Eigenfertigung zu kalkulieren?
- Welche Kosten entstehen beim Fremdbezug (Transaktionskosten)?
- Sind Eigenfertigungskapazitäten auf lange Sicht wirtschaftlich ausgelastet?

2. Arbeitsplatzeffekte

- Gehen Arbeitsplätze bei Fremdbeschaffung verloren?
- Können betroffenen Arbeitnehmern Alternativen angeboten werden?

3. Versorgungssicherheit

- Wie groß ist das Angebotspotential?
- Ist das Angebot tendenziell wachsend oder schrumpfend?
- Gibt es Angebotsmonopole?
- Könnte Fremdbezug durch Lieferantenentwicklung entwickelt werden?

¹⁰ Vgl. http://www.fir.rwth-aachen.de/lehrekarriere/Uebung-3_Entwicklung_und_Beschaffung.pdf (Stand: Dezember 2005).

4. Qualitätseffekte

- Entspricht Leistungsvermögen der Lieferanten den geforderten Qualitäten?
- Weisen fremdbezogene Teile Qualitätsunterschiede auf?
- Kann Qualität des Zulieferers durch Unterstützung aufgebaut werden?

5. Know-How Effekte

- Ergibt sich durch Eigenfertigung ein Know-How Zuwachs?
- Geht Know-How verloren?
- Besteht Gefahr, dass Know-How an Konkurrenz abfließt?

6. Kapitalbindung

- Welchen Investitionsbedarf erfordert die Eigenfertigung?
- Werden durch Eigenfertigung andere Investitionen gefährdet?
- In welchem Umfang kann durch Fremdvergaben Kapital freigesetzt werden?

3.1.4 Beschaffungsprogrammanalyse

Die Beschaffungsprogrammanalyse darf nicht isoliert von den Beschaffungszielen vorgenommen werden. Daher sind diese Ziele vorab zu definieren. Bei diesen kann es sich zum Beispiel um die Senkung der Material- und/oder Kapitalbindungskosten und/oder die Gewährleistung bzw. Erhöhung der Versorgungssicherheit handeln.

Im Folgenden werden einzelne Methoden der Beschaffungsprogrammanalyse vorgestellt.

3.1.4.1 ABC-Analyse

Alle in der Produktion eines Unternehmens verwendeten Materialien werden entsprechend ihres Anteils des Verbrauchswertes an den gesamten Materialkosten des Unternehmens in eine Rangfolge gebracht – beginnend mit dem

höchsten Verbrauchswert eines Materials – und anschließend einer der drei folgenden Verbrauchsgruppen zugeteilt:

- **A Hoher Verbrauchswert (EUR/Jahr)**
Es handelt sich hierbei um hochwertige und/oder umsatzstarke Materialien.
- **B Mittlerer Verbrauchswert (EUR/Jahr)**
Diese Teile bestehen aus „mittelwertigen“ Materialien mit ebenfalls mittlerem Umsatz.
- **C Niedriger Verbrauchswert (EUR/Jahr)**¹¹
Diese Gruppe zeichnet sich durch niedrigwertige und/oder umsatzschwache Materialien aus.

Als typische Grenzen gelten dabei 80%, 15%, 5% des Gesamtverbrauchswertes. Neben dem Anteil sollte das Volumen auch betragsmäßig angegeben werden, um einschätzen zu können, ob internationale Beschaffung überhaupt sinnvoll ist. Eine internationale Beschaffung sollte sich nur auf die Güter konzentrieren, denen eine besondere Bedeutung hinsichtlich des Volumens (Volumenstrategien) oder des Prozessaufwands (z. B. C-Teile- Management) zukommt.¹²

3.1.4.2 XYZ-Analyse

Bei dieser Analyse werden die Verbrauchsmaterialien hinsichtlich der Prognostizierbarkeit ihres Verbrauchs in drei Kategorien eingeordnet.

- **X** Konstanter Verbrauch, nur gelegentliche Schwankungen, hohe Prognosesicherheit.
- **Y** Stärkere Schwankungen im Verbrauch, saisonale Schwankungen und auf- und absteigende Trends treten auf, mittlere Prognosesicherheit.
- **Z** Völlig unregelmäßiger Verbrauch, Prognose kaum möglich¹³.

¹¹ Vgl. Hansmann. Industrielles Management. München (2001). S. 359.

¹² Vgl. Denso Management Consulting GmbH. Kennzahlenorientierte Analyse von Lieferantenbeziehungen. Hamburg (2005). S. 11.

¹³ Vgl. Hartmann. Materialwirtschaft. Gernsbach (1988). S. 131.

Eine EDV-technische Erfassung der Daten erleichtert die Durchführung dieser Methode erheblich. Diese Analyse sollte auf einen ausreichenden Zeitraum angewendet werden, da bei einem zu geringen Zeithorizont die Schwankungen zu stark sein könnten. Der gewählte Zeitbezug sollte i.d.R. ein Jahr betragen.

Für die Internationalisierung der Beschaffung sind die X-Teile aufgrund ihrer hohen Prognosesicherheit besonders geeignet. Es können auch beide Verfahren (ABC- Analyse und die XYZ- Analyse) kombiniert werden (siehe Tabelle¹⁴).

	A	B	C
X	Hoher VBW Hoher VSW	Mittlerer VBW Hoher VSW	Niedriger VBW Hoher VSW
Y	Hoher VBW Mittlerer VSW	Mittlerer VBW Mittlerer VSW	Niedriger VBW Mittlerer VSW
Z	Hoher VBW Niedriger VSW	Mittlerer VBW Niedriger VSW	Niedriger VBW Niedriger VSW

VBW = Verbrauchswert

VSW = Vorhersagewert

3.1.4.3 GMK-Analyse

Ziel dieser Methode ist es, den logistischen Aufwand bei Transport-, Umschlag- und Lagerprozessen von Materialien abzuschätzen. Dazu werden diese in drei Gruppen eingeteilt:

- **G** Große, sperrige und/ oder schwere Artikel.
- **M** Mittelgroße Artikel.
- **K** Kleine, leichte, kompakte Artikel.

Die Einteilung orientiert sich nicht an generellen Grenzwerten für die Größe eines Gegenstandes, sondern an dem relativen Abstand zum Durchschnitt der durch das Unternehmen zu beschaffenden Materialien. Dabei erfolgt die Einteilung idealerweise anhand hinterlegter Daten, kann aber auch durch Einschätzung einer sachkundigen Person vorgenommen werden.

¹⁴ Vgl. Hartmann. Materialwirtschaft. Gernsbach (1988). S. 134.

3.1.4.4 Kostenstrukturanalyse

Wie ist die Kostenstruktur der zu beschaffenden Leistung aufgebaut? Welches Potential lässt sich durch eine Internationalisierung der Beschaffung erschließen? Um dies zu untersuchen, sollten insbesondere die in der folgenden Tabelle genannten Kriterien entsprechend erfüllt sein.

Kriterien	Hoch	Niedrig
Lohnkosten	X	
Materialkosten	X	
Transportkosten		X
Entwicklungskosten	X	
Künftige Investitionen in Maschinen	X	
Desinvestitionskosten in Maschinen		X
Energiekosten	X	
Instandhaltungskosten für Maschinenlauf	X	

So bietet sich eine Internationalisierung der Beschaffung zum Beispiel bei einem hohen Lohnkostengefälle zwischen Deutschland und dem Beschaffungsland an, da unter diesen Umständen erhebliche Einsparpotentiale, insbesondere bei personalintensiver Produktion, gegeben sind. Für die anderen Kriterien sind entsprechende Überlegungen zu treffen.

3.1.4.5 Erklärungsbedürftigkeit

Wie spezifisch und erklärungsbedürftig ist das zu beschaffende Gut? Wie genau müssen Leistungsvorgaben gemacht werden? Wie stark ist die internationale Normung? In diesem Zusammenhang ist auch zu berücksichtigen, inwiefern es Kommunikationsprobleme bei der Beschreibung des Materials geben kann. Möglicherweise ist eine technische Zeichnung ausreichend. Insbesondere bei komplexeren Teilen sind aber zumeist auch genaue Angaben in der entsprechenden Sprache erforderlich.

Grundsätzlich sollten für eine Internationalisierung der Beschaffung Teile bevorzugt werden, die international standardisiert sind oder die eine leicht zu beschreibende Struktur haben.

3.1.4.6 Versorgungsrisiko

Eine Abhängigkeit von externen Lieferanten ist immer mit der möglichen Gefahr eines Versorgungsengpasses verbunden. Dies kann im schlimmsten Falle zum Stillstand der Produktion mit den damit verbundenen Kosten führen. Um die Möglichkeit eines solchen Risikos abschätzen zu können, sollten die in der folgenden Tabelle¹⁵ aufgeführten Bewertungskriterien herangezogen werden.

Kriterien für Bewertung der Gefahr marktbedingter Versorgungsstörungen	Kennzahl
Ausmaß der Abhängigkeit vom Ausland und die Gefahr politisch bedingter Angebotsstörungen	Importquote und politische Risikoindikatoren
Langfristige physische Verfügbarkeit der Rohstoffe im Vergleich zur Nachfrage	Langfristiges Ressourcenvolumen in Bezug auf die Nachfragemenge
Gefahr künstlich erzeugter Angebotsverknappungen	Anzahl der Anbieter Politische Risikoindikatoren
Konzentrationsgrad des Weltangebots	Potentielle Lieferanten in der Welt
Recyclinganteil am Gesamtverbrauch	Recycling am Gesamtverbrauch
Zuverlässigkeit der ausgewählten Lieferanten	Qualitäts-, Quantitäts- und Termintreue
Störanfälligkeit des Transportweges	Prozentualer Anteil der Transportausfälle, Transportkapazitätsauslastung

¹⁵ Vgl. Piontek. Beschaffungscontrolling. München (1994). S. 126.

Kriterien für die Bewertung der internen Anfälligkeit gegenüber Versorgungsstörungen	Kennzahl
Konsequenzen aus dem Lieferantenausfall	Fehlmengenkostenanteil
Konsequenzen aus dem Materialausfall	Deckungsbeitragsreduzierung
Produktionsflexibilität	Umstellungskosten

Je höher die Gefahren eines Versorgungsengpasses eingeschätzt werden, umso stärker ist die Bereitschaft, entsprechende Schutzmaßnahmen zu treffen.

Für internationale Beschaffung bieten sich Beschaffungsobjekte mit niedrigem Versorgungsrisiko an. Man sollte jedoch bei einem hohen Risiko die A-Artikel nicht von vornherein ausschließen, da sich hier ein hohes Einsparungspotenzial ergeben kann.

3.1.4.7 Kombination ABC-Analyse und Versorgungsrisiko

Durch die Kombination von ABC-Analyse und Versorgungsrisikoanalyse ergibt sich ein Portfolio, welches die Beschaffungsobjekte in vier charakteristische Produktgruppen einteilt (siehe Abbildung¹⁶).

¹⁶ Vgl. Piontek. Beschaffungscontrolling. München (1994). S. 128.

ABC-Ausprägung			
		A-Artikel	C-Artikel
Versorgungsrisiko	Hoch	Feld 1 Schlüsselprodukte Zielkonflikt: Sicherheit und Wirtschaftlichkeit. Lieferbereitschaft gefährdet	Feld 3 Engpassprodukte Hohe Vorratshaltung erforderlich, dadurch Beschaffungskostenerhöhung
	Niedrig	Feld 2 Hebelprodukte Lieferbereitschaft nicht gefährdet, keine Beschaffungsrisiken, Preise, Konditionen und Kapitalbindung optimieren	Feld 4 unproblematische Produkte Keine Beschaffungsprobleme, Controlling nur sporadisch

Für die weitere Optimierung des Beschaffungsprogramms sollte das Hauptaugenmerk auf Schlüssel- und Hebelprodukten liegen. Für beide Gruppen können spezifische Strategien für die Versorgungsrisikominimierung formuliert werden:¹⁷

(1) Schlüsselprodukte

- Langfristige Beschaffungspläne
- Exakte Bedarfsprognosen
- Spezifisches Versorgungsrisiko
- Aufbau eines Frühwarnsystems
- Mehrere Bezugsquellen nutzen
- Make-or-Buy-Entscheidungen durchführen
- Langfristige Lieferbeziehungen aufbauen

¹⁷ Vgl. Piontek. Beschaffungscontrolling. München (1994). S. 129.

- Vorhalten notwendiger Lagerbestände unter Berücksichtigung von Kapitalbindungskosten und Lagerhaltungskosten
- Laufende Bestandskontrollen

(2) Hebelprodukte

- Lagerbestände auf niedrigem Niveau optimieren
- Intensive Lieferantensuche
- Internationaler Preisvergleich, um noch nicht ausgeschöpfte Effizienzpotenziale bei bestehenden Lieferanten auszunutzen

3.1.4.8 Handlungsempfehlungen

Internationale Beschaffung bietet sich idealtypisch bei AXK-Artikeln (Hoher Verbrauchswert, konstanter Verbrauch, kleine Artikel) mit niedrigem Versorgungsrisiko an. Weiterhin sollte darauf geachtet werden, dass es sich um marktgängige Standardteile mit reproduzierbarer Qualität handelt.

Ein hohes Einsparpotenzial durch Global Sourcing bieten insbesondere arbeitsintensive Produkte, da diese in sogenannten Emerging Markets (z. B.: Brasilien, Mexiko, Indien, China, Argentinien) meist zu einem Bruchteil der hiesigen Kosten produziert werden können.

Darüber hinaus ist zu beachten, dass es günstiger sein kann, ganze Module an Stelle von Einzelteilen international zu beschaffen. Dies begründet sich dadurch, dass der Produktionsprozess der Kombination einzelner Teile zu Komponenten in der Regel Arbeitsaufwand verursacht, welcher im Ausland geringe Kosten verursacht.

3.2 Umweltanalyse

Nach der Unternehmensanalyse folgt eine Umweltanalyse, mit deren Hilfe das Management zukünftige Möglichkeiten und Gefahren für das Unternehmen aufzudecken will. Dabei wird systematisch ein Situationsbild generiert, um fundierte Entscheidungen treffen zu können.

Die Umweltanalyse teilt sich in die Bereiche „Aufgabenumwelt“ und „Globale Umwelt“

Bei ersterem handelt es sich um die Analyse der Branchen, Märkte sowie Konkurrenten, während letzteres sich mit den ökonomischen, kulturellen, technologischen, politischen und rechtlichen Sachverhalten befasst.¹⁸

3.2.1 Aufgabenumwelt

3.2.1.1 Eigene Marktmacht und -position

Um die Aufgabenumwelt analysieren zu können, ist es sinnvoll, zunächst die Position des eigenen Unternehmens auf dem Markt zu beurteilen:

- Welche Position hat das eigene Unternehmen in der Branche?
- Wie groß ist der Marktanteil?
- Welche Marktmacht besitzt das eigene Unternehmen und wie groß ist die der Wettbewerber?
- Wer ist oder wer sind die Marktführer?

Definition und Entstehung der Marktmacht

Um zu bestimmen, wie groß die eigene Marktmacht ist, muss zunächst einmal der Begriff erläutert werden:

Definiert wird Marktmacht als die Fähigkeit eines einzelnen Unternehmens, bzw. einer kleineren Gruppe von Unternehmen, die Bedingungen des jeweiligen Marktes (z.B. Verkaufspreise, Einkaufskonditionen) in hohem Maß zu beeinflussen.¹⁹

Marktmacht kann auf unterschiedliche Weisen entstehen

1. durch die Schaffung künstlicher Monopolstellungen durch staatliche Vorgaben (z.B. Briefmonopol der Deutschen Post)

¹⁸ Vgl. Klaus. Skript zur Lehrveranstaltung „Unternehmenspolitisches Projekt“. Fachhochschule Kiel (WS 2004/2005). S. 79 ff.

¹⁹ Vgl. <http://lexikon.freenet.de/Marktmacht> (Stand: Oktober 2005).

2. durch die Bildung eines natürlichen Monopols (z.B. Unternehmen, die bestimmte Infrastruktureinrichtungen nutzen, die nicht duplizierbar sind, wie Schienennetz, Stromnetz oder Autobahn)
3. durch internes Unternehmenswachstum, z.B. durch Leistungs- oder Know-How-Vorsprünge gegenüber den Wettbewerbern und/ oder den Aufbau von Markteintrittsbarrieren
4. durch externes Unternehmenswachstum, z.B. in Form von Unternehmenszusammenschlüssen oder das Ausscheiden von Konkurrenten
5. durch wettbewerbsbeschränkende Absprachen zwischen Unternehmen, wie sie z.B. im Kartell durchgeführt werden

Bestimmung der Marktmacht

Die wichtigste Einflussgröße, um die Marktmacht zu bestimmen, ist der **Marktanteil**, also der Umsatzanteil des eigenen Unternehmens am Branchenumsatz. Er berechnet sich wie folgt:

$$\text{Umsatz des eigenen Unternehmens} * 100 / \text{Branchenumsatz}$$

Da sich der gesamte Branchenumsatz aufgrund der ungenügenden Transparenz vieler Branchen oft schwer bestimmen lässt, rechnet man in der Praxis meist mit dem relativen Marktanteil.²⁰

Hierbei wird der eigene Unternehmensumsatz in Bezug zu den Umsätzen der größten Wettbewerber gesetzt, also folglich:

$$\text{Umsatz des eigenen Unternehmens} * 100 / \text{Umsätze der größten Wettbewerber}$$

Das Unternehmen, welches den größten Marktanteil in einer bestimmten Branche besitzt, wird allgemein als **Marktführer** bezeichnet.

²⁰ Vgl. <http://lexikon.donx.de/?action=details&show=Marktanteil> (Stand: Oktober 2005).

Insgesamt lässt sich sagen, dass die Marktmacht des eigenen Unternehmens umso größer ist,

1. je höher der eigene Marktanteil ist,
2. je geringer die Zahl der (potenziellen und aktuellen) Wettbewerber ist
3. je größer der Vorsprung bei der Ressourcenverfügbarkeit gegenüber den Wettbewerbern ist
4. je größer die Substitutionslücke der eigenen Produkte und Leistungen ist und
5. je niedriger die Preiselastizität der Nachfrage ist (d.h. je weniger sensibel die Nachfrage auf eine Preiserhöhung reagiert)

Dieser Zusammenhang wird in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

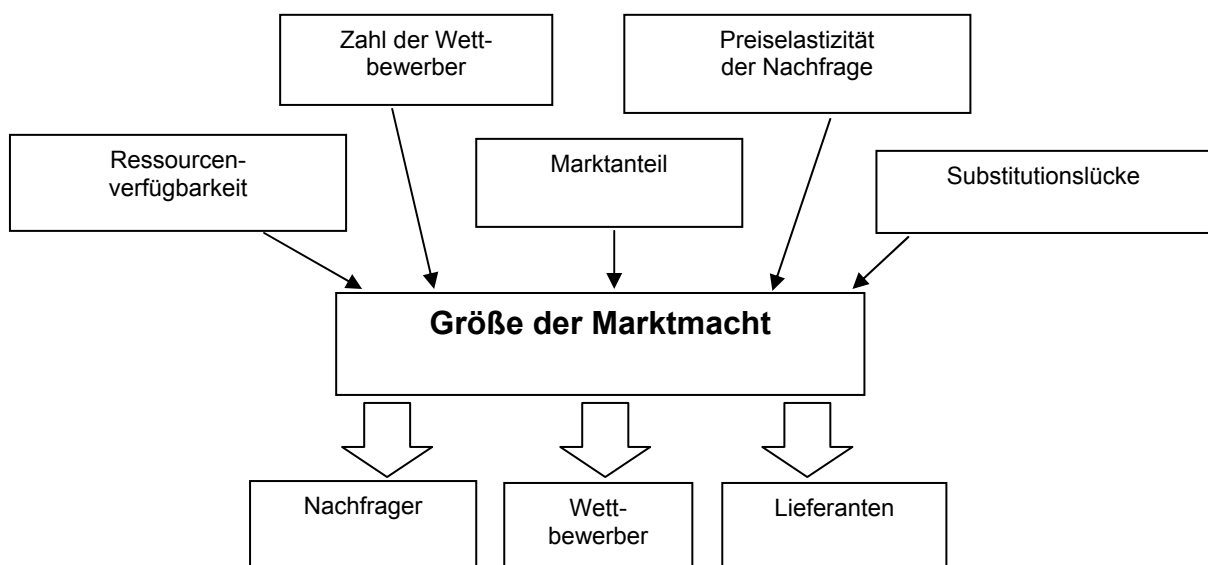


Abbildung 1: Bestimmungsfaktoren für die Größe der Marktmacht und Einfluss auf die Marktteilnehmer²¹

Wirkung und Missbrauch von Marktmacht

Marktmacht erweitert die Spielräume des eigenen Unternehmens.²² Dies gilt sowohl für die Absatzseite, z.B. durch mehr Preisbildungsspielraum als

²¹ Eigene Darstellung

auch für die Beschaffungsseite, z.B. durch größere Verhandlungsmacht gegenüber den Lieferanten. Ein Unternehmen, das Marktmacht besitzt, kann diese mittels folgender Strategien (die vor allem auf die Absatzseite bezogen sind) am Markt einsetzen:

- **Ausbreitungsstrategie** (Durchsetzung von bestimmten Bedingungen, z.B. Preise und Einkaufskonditionen, welche ohne Marktmacht nicht erzielbar wären)
- **Verdrängungsstrategie** (Mitbewerber sollen aus dem Markt gedrängt werden, oft durch starken Preiskampf)
- **Diskriminierungsstrategie** (Ungleichbehandlung der Geschäftspartner, z.B. unterschiedliche Preise für Abnehmer o. das Vertreiben nur an bestimmte Händler)
- **Bindungsstrategie** (der Abnehmer wird an bestimmte Verhaltensweisen gebunden, z.B. die Produkte des Unternehmens zu einem vorgegebenen Preis zu verkaufen)

Wenn ein oder mehrere Unternehmen den Markt so stark dominieren, dass der Wettbewerb eingeschränkt wird, spricht man von einer Marktbeherrschung. Laut § 19 Abs. 2 GWB (Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen) liegt eine Marktbeherrschung vor, wenn ein Unternehmen "ohne Wettbewerber ist oder keinem wesentlichen Wettbewerb ausgesetzt ist oder eine im Verhältnis zu seinen Wettbewerbern überragende Markstellung hat."

Das GWB erlaubt zwar die Existenz von marktbeherrschenden Unternehmen, untersagt jedoch die missbräuchliche Nutzung ihrer Marktmacht zu Lasten der anderen Marktteilnehmer.²³ Dabei unterscheidet man den Behinderungsmissbrauch und den Ausbeutungsmissbrauch.

²² Vgl. <http://lexikon.freenet.de/Marktmacht> (Stand: Oktober 2005)

²³ Vgl. Baßeler, Heinrich, Utecht. Grundlagen und Probleme der Volkswirtschaft. Stuttgart (2002). S. 208.

Der **Behinderungsmissbrauch** liegt laut GWB § 19 Abs. 4 vor, wenn ein marktbeherrschendes Unternehmen die Wettbewerbsmöglichkeiten eines oder mehrerer Wettbewerber ohne gerechtfertigten Grund stark beeinträchtigt. Als Formen der Behinderung lassen sich z.B. Ausschließlichkeitsbindungen, verpflichtende Kopplungsgeschäfte und Gegenseitigkeitsgeschäfte, Diskriminierungen und Sperrkäufe wichtiger Ressourcen nennen.²⁴ Ein Beispiel für Behinderung bei der Beschaffung wird im nächsten Abschnitt genannt.

Ausbeutungsmissbrauch ist laut § 19 Abs. 4 dann gegeben, wenn ein marktbeherrschendes Unternehmen Entgelte fordert, die missbräuchlich überhöht sind und die bei Vorherrschen eines echten Wettbewerbs nicht durchsetzbar wären.

Für die Internationalisierung ist es von Vorteil, wenn man als Unternehmen eine gewisse Macht auf dem Beschaffungsmarkt besitzt und so eine starke Verhandlungsposition gegenüber ausländischen Lieferanten einnehmen kann. Ein zu starkes Einsetzen dieser Macht, z.B. durch das enorme „Drücken“ der Einkaufskonditionen, kann jedoch als Machtmissbrauch und Verstoß gegen das GWB gewertet werden. Derartige Verstöße können mit zum Teil beträchtlichen Bußgeldern bestraft werden.

3.2.1.2 Konkurrenz auf dem Beschaffungsmarkt

Kein Unternehmen ist nur auf der Absatzseite aktiv. Auch hinsichtlich der Internationalisierung der Beschaffung existiert ein Wettbewerb um die potentesten und günstigsten Lieferanten auf dem Weltmarkt.

Um die größeren Einkaufsvorteile herauszuholen, benötigen die Unternehmen ständig aktuelle Informationen über die Aktivitäten ihrer Konkurrenten.

²⁴ Vgl. Baßeler, Heinrich, Utecht. Grundlagen und Probleme der Volkswirtschaft. Stuttgart (2002). S. 209.

Informationsbeschaffung beim Wettbewerber

Viele Unternehmen weisen in Veröffentlichungen und/oder ihrer Homepage auf die Herkunft ihrer Rohstoffe hin, um dadurch für die besondere Qualität ihrer Produkte zu werben.

Eine weitere Möglichkeit ist, sich als potenzieller Kunde auszugeben, dem es wichtig ist zu wissen, woher die Materialien kommen, aus dem das von ihm nachgefragte Produkt besteht.

Informationsbeschaffung beim Lieferanten

Hat ein Unternehmen einen potenziellen Lieferanten aufgetan, kann es versuchen, Referenzen von ihm zu erhalten. Entweder er versucht es indirekt durch Selbstinformationen des Lieferanten auf dessen Homepage oder durch eine direkte Anfrage. Dabei kann es vorkommen, dass zu den Kunden des Lieferanten bereits ein Wettbewerber zählt.

Nutzung von Dienstleistern bei der Beschaffungsmarktanalyse

Professionelle und vertrauenswürdige Dienstleister können unter Umständen am schnellsten und effektivsten herausfinden, wo der Konkurrent und in welchen Mengen er einkauft.

Behinderung bei der Beschaffung

Am deutlichsten bekommt ein Unternehmen die Marktmacht eines Konkurrenten hinsichtlich der Beschaffung zu spüren, wenn es ihm nicht gelingt, bei potenziellen Lieferanten als Kunde aufgenommen zu werden.

Dies kann verschiedene Gründe haben:

1. Der Wettbewerber hat die benötigten Materialien und Rohstoffe auf dem Markt dieses Landes oder sogar auf dem Weltmarkt aufgekauft. In diesem Fall könnte man allenfalls auf die Zukunft gerichtete Kontakte mit den Lieferanten aufbauen.

2. Indizien für eine aktive Blockade eines Unternehmens in der Beschaffung durch den Wettbewerber:
- Ein potenzieller Lieferant bekundet kein Interesse an dem Unternehmen als Kunden.
 - Der Lieferant weist in seiner Referenzliste einen Wettbewerber als Kunden aus,
 - verweigert eine Referenzliste, oder
 - es gibt sichere Erkenntnisse über eine Geschäftsbeziehung beider aus anderen Quellen.

Dieses könnte eine Form von Behinderungsmissbrauch (siehe auch im Abschnitt zuvor) sein und wird im §35 des Kartellgesetzes beschrieben. Bei Eintreten dieses Falles muss geprüft werden, inwieweit in einem ausländischen Rechtssystem und insbesondere außerhalb der EU dagegen vorgegangen werden kann.

3.2.2 Globale Umwelt

Zusätzlich zur Aufgabenumwelt sollte auch die globale Umwelt näher betrachtet werden. Dabei ist zu prüfen, ob die wirtschaftlichen, politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen einer Internationalisierung der Beschaffung nicht entgegen wirken oder diese sogar unterstützen.

3.2.2.1 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Inländische Einkaufskooperationen

Bei den wirtschaftlichen Faktoren gibt es keine rechtlichen Regelungen an die es sich zu halten gilt, jedoch einige Besonderheiten die beachtet werden sollten.

Ein wichtiger Aspekt, der bei der Internationalisierung des Einkaufs zu bedenken ist, sind eventuell bereits bestehende inländische Einkaufskooperationen, die die Beschaffung aus dem Ausland behindern. Wenn eine solche Kooperation besteht, sollte ermittelt werden, wie lange und in welchem Umfang man sich

noch in diesem Vertragsverhältnis befindet und ob eventuell die Möglichkeit besteht die Einkaufskooperation zu umgehen, um so seine Beschaffungsaktivität doch ins Ausland verlagern zu können.

Infrastrukturelle Lage des Unternehmens

Ein weiterer bedeutender Aspekt ist die Infrastruktur. Wichtige Fragen, die für die Umweltanalyse eine Rolle spielen sind folgende: Welche Logistiksysteme bestehen derzeit im Unternehmen? Welche alternativen Transportmöglichkeiten stehen zur Verfügung? Bedeutend dabei ist die geographische Lage des Unternehmens. Eine Analyse des Standortes hinsichtlich der Nähe zu Häfen, Ballungsräumen, Autobahnanbindungen und anderen infrastrukturellen Gegebenheiten ist ratsam. Liegt der Standort beispielsweise an einem Verkehrsknotenpunkt ist eine fließende Logistik, insbesondere mit dem Ausland, möglich.

Nicht nur Kenntnisse bezüglich des Materialflusses, sondern auch des Informationsflusses sind von Nützlichkeit. So genannte ERP – Programme oder spezielle Kommunikationssoftware - erleichtern den Informationsaustausch mit Lieferanten.

Zahlungsverkehr

Im Kaufvertrag werden i.d.R. alle Zahlungsbedingungen festgelegt. Der Einkäufer muss dabei stets berücksichtigen, dass beim internationalen Geldtransfer erhebliche Probleme entstehen können. Folglich ist es notwendig das Risiko, Finanzierungsmöglichkeiten und anfallenden Kosten ausgiebig zu analysieren. In den Vertragsverhandlungen sollte der Einkäufer prüfen, welche Auswirkungen der gewünschten Zahlungsbedingungen des Lieferanten haben. Besonders zu berücksichtigen sind die durch politische und wirtschaftliche Beeinflussungen entstehenden Liquiditäts- und Kreditbedarfe, die Finanzierungsmöglichkeiten und das Währungsrisikos²⁵.

²⁵ Vgl. Krokowski. Globalisierung des Einkaufs. Berlin (1998). S. 147ff.

Einige der üblichen Zahlungsbedingungen werden im Folgenden genannt:

- Vorauszahlung
- Zahlung nach Dokumenteneingang
- Dokumentenakkreditiv
- Zahlung gegen Rechnung

Internationale Einkaufsbüros

Hilfreicher Ansprechpartner bei der Internationalisierung der Beschaffung sind Internationale Einkaufsbüros (International Purchasing Organisations – IPO's). Dort erhalten die Unternehmen Hilfestellung bezüglich besonderer Richtlinien im Ausland, internationalem Vertragsrecht und Lieferantenmanagement. Sie verfügen über Kenntnisse weltweiter Beschaffungsmärkte, bieten Qualifikationen und Weiterbildungen der Mitarbeiter sowie eine lokale Betreuung vor Ort an²⁶.

Als Formen der Einbindung gibt es drei Arten²⁷:

- Externe Dienstleister
- Eigenständiges Einkaufsbüro mit eigenen Mitarbeitern
- Zusammenschluss von mehreren Unternehmen zu einem gemeinsamen Einkaufsbüro

Je nach internationalem Einkaufsvolumen ist es empfehlenswert, eine der drei genannten Arten zu wählen. Bei einem niedrigen Volumen sollte man sich an einen Händler oder Distributoren wenden, da er über das nötige Know-How verfügt. Mit steigendem Einkaufsvolumen ist es ratsam, erst Mitglied in einem gemeinsamen Einkaufsbüro zu werden und später eventuell ein eigenes IPO zu gründen.

²⁶ Vgl. Krokowski. Globalisierung des Einkaufs. Berlin (1998). S. 51 f.

²⁷ Vgl. ebenda S. 54.

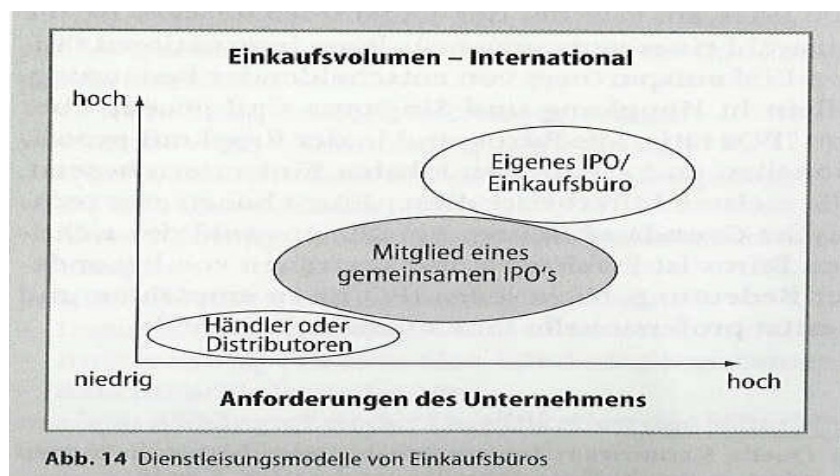


Abb. 14 Dienstleistungsmodelle von Einkaufsbüros

Abbildung 2: Einkaufsvolumen - International²⁸

3.2.2.2 Politische Rahmenbedingungen

Außenwirtschaftsförderung

Die deutsche Bundesregierung fördert die Aktivitäten deutscher Unternehmen, die ausländische Märkte erschließen möchten. Um diese Förderung zu gewährleisten, koordiniert das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit die Außenwirtschaftsförderung des Bundes und der Länder²⁹

Die Rolle des Auswärtigen Amtes bei der Wirtschaftsförderung

Das Auswärtige Amt übernimmt die Rolle des politischen Wegbegleiters, nimmt Aufgaben eines Netzwerkers wahr und tritt als Berater deutscher Unternehmen auf. Dabei vertritt es Unternehmensinteressen gegenüber ausländischen Regierungen, stellt Kontakte zu Vertretern aus Politik und Wirtschaft im Ausland her, leitet und gestaltet wirtschaftsrelevante Gespräche mit wichtigen offiziellen Stellen in die Wege. Außerdem vertreten sie deutsche Wirtschaftsinteressen gegenüber dem Gastland und versuchen eine Verbesserung der Markteintrittsbedingungen zu bewirken.

Als Netzwerker stellt es Kontakte zwischen Einrichtungen, Personen und Unternehmen in Deutschland und dem Ausland her, initiiert Roundtables,

²⁸ Vgl. Krokowski. Globalisierung des Einkaufs. Berlin (1998). S. 54.

²⁹ Vgl. <http://www.bmwa-bund.de/> (Stand: November 2005).

Workshops und Regionalkonferenzen und veranstaltet jährliche Botschafterkonferenzen und organisiert Veranstaltungen für deutsche Messeaussteller im Ausland und ihre Geschäftspartner.

In seiner Funktion als Berater stellt das Auswärtige Amt Unternehmen in wirtschaftspolitischen Fragen, Beratungsleistungen zur Verfügung, informiert Unternehmensverbände über weltweite Ausschreibungen und Vorhaben, berichtet regelmäßig über die wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen im Ausland und wirkt an der Risikobewertung bei Ausfuhrleistungsgewährleistungen und Investitions Garantien mit

Darüber hinaus findet eine Werbung der Auslandsvertretungen für den Wirtschaftsstandort Deutschland statt.

Zusätzlich setzt sich das Auswärtige Amt für eine Verbesserung der Voraussetzungen für die Aktivitäten der deutschen Wirtschaft weltweit ein³⁰.

Die Förderdatenbank des Bundes

Für Unternehmen, die international beschaffen möchten, stellt die Bundesregierung im Internet einen vollständigen und aktuellen Überblick über die Förderprogramme des Bundes, der Länder und der Europäischen Union zur Verfügung.

Der Interessent kann sich unabhängig vom potentiellen Fördergeber oder der vermeintlichen Förderebene, eine einheitliche Darstellung der Fördermöglichkeiten anzeigen lassen. Eine weitere Besonderheit dieser Förderdatenbank ist, dass auch Zusammenhänge zwischen aktuellen Programmen aufgezeigt werden können, die für eine effiziente Nutzung der staatlichen Förderung von herausragender Bedeutung sind³¹.

³⁰ Vgl. <http://www.auswaertiges-amt.de/> (Stand: November 2005).

³¹ Vgl. <http://www.bmwa.bund.de/Navigation/Unternehmer/foerderdatenbank.de> (Stand: November 2005).

3.2.2.3 Rechtliche Rahmenbedingungen

Außenwirtschaftsrecht

Das Außenwirtschaftsgesetz (AWG)³² bildet die rechtliche Grundlage im Außenhandel und regelt den gesamten Wirtschaftsverkehr mit dem Ausland. Das AWG umfasst alle Grundsätze, Vorschriften und Beschränkungen, die als Voraussetzungen für den freien Außenhandel gelten.

Der Grundsatz des AWG lautet: „ der Waren-, Dienstleistungs-, Kapital-, Zahlungs-, und sonstige Wirtschaftsverkehr mit fremden Wirtschaftsgebieten [...] ist grundsätzlich frei. Er unterliegt den Einschränkungen, die dieses Gesetz enthält oder die durch Rechtsverordnungen aufgrund dieses Gesetzes vorgeschrieben werden.“ (§1 AWG)

Während die Ausfuhr³³ von Gütern generell einfacher durchzuführen ist, gelten beim Import strengere Vorschriften. Vor der Einfuhr von Beschaffungsgütern nach Deutschland ist unbedingt zu klären, ob die Einfuhr genehmigungspflichtig oder sogar verboten ist. Die Erteilung von Genehmigungen kann von sachlichen und persönlichen Voraussetzungen, insbesondere der Zuverlässigkeit des Antragstellers, abhängig gemacht werden.

Bei der Überprüfung des eigenen Beschaffungsprogramms ist es also von immenser Wichtigkeit zu klären, ob die Waren, die im Ausland beschafft werden sollen, zollrechtlichen Verboten oder Beschränkungen unterliegen.

Im folgenden werden die wichtigsten Beschränkungsmöglichkeiten aufgezeigt.

- Erfüllung zwischenstaatlicher Vereinbarungen (§5 AWG),
 - Z. B. bilaterale Abnahmeverpflichtungen aus Handelsabkommen
- Abwehr schädigender Einwirkungen aus fremden Wirtschaftsgebieten (§6 AWG)
 - Einschränkung, Verfälschung oder Verhinderung des Wettbewerbs, z. B. Dumpingpreispolitik ausländischer Unternehmen,

³² Das komplette AWG als PDF-Datei: <http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/awg/gesamt.pdf> (Stand: November 2005).

³³ Ausfuhr kann in bestimmten Fällen beschränkt oder verboten werden, generell ist sie aber frei.

- Schutz der nationalen Sicherheit (§7 AWG)
 - Einfuhr von Waffen, Munition und Kriegsgerät.

Bei der Wareneinfuhr unterscheidet man die genehmigungsfreie Einfuhr von Waren laut Einfuhrliste, und die genehmigungsbedürftige Einfuhr, beispielsweise im Falle von überhöhten Mengen, oder eine Einfuhr unter solchen Bedingungen, dass ein erheblicher Schaden für das Wirtschaftsgebiet eintreten könnte.

Für die Genehmigungen sind im Allgemeinen die Zollbehörden der Länder zuständig, in Einzelfällen auch andere Bundesministerien und Bundesämter, je nach der zu genehmigenden Warenart. Die speziellen Genehmigungsstellen sind in § 28 AWG gesondert aufgeführt.

Bei der Einfuhr von Waren sind außerdem die Meldepflicht, sowie die Auskunftspflicht zu beachten. Während bei ersterer der Importeur ohne Aufforderung die Einfuhr der zuständigen Behörde mitzuteilen hat, ist bei letzterer dies nur nach Aufforderung der Behörde darzulegen.

Zollabwicklung

Der Prozess der Zollabwicklung beginnt mit dem tatsächlichen Grenzübertritt der Waren in das Zollgebiet der EU. Ab diesem Moment dürfen jederzeit Kontrollmaßnahmen seitens der Zollverwaltung durchgeführt werden, beispielsweise zur Sicherung der Erhebung der Einfuhrabgaben oder der Einhaltung der Verbote und Beschränkungen laut AWG. Unverzüglich nach überschreiten der Grenze sind die Waren in unverändertem Zustand der zuständigen Zollstelle zuzuführen, damit sie dort erfasst werden können. Des Weiteren ist eine summarische, d. h. schriftliche Anmeldung der Waren beim Zoll einzureichen. Alle eingeführten Waren aus Drittländern müssen nun, innerhalb festgelegter Fristen, eine zollrechtliche Bestimmung, z. B. Überführung in ein Zollverfahren, erhalten. Ein Zollverfahren ist unter anderem die Überführung in den freien Verkehr, wodurch aus Nichtgemeinschaftswaren Gemeinschaftswaren werden. Bis die eingeführten Waren diese zollrechtliche Bestimmung erhalten haben, müs-

sen sie an einem von der Zollstelle genannten Ort gelagert werden und dürfen nicht anderweitig verbracht werden.

Das Zollrecht sieht Vereinfachungen, wie beispielsweise die Sammelzollanmeldung, vor. Diese müssen bei einem Hauptzollamt beantragt werden und bei Erfüllung bestimmter Voraussetzungen kann einem Unternehmen dies gewährt werden.

Diese grobe Beschreibung soll einen kleinen Überblick über die Zollabwicklung³⁴ geben und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Da die komplette Zollabwicklung bei Importen sehr komplex ist und einiges an Sachkenntnis voraussetzt, empfiehlt es sich, vor allem für Unternehmen mit wenig Erfahrung in diesem Bereich, auf logistische Dienstleister zurück zu greifen. Hier sind vor allem die internationalen Speditionen zu nennen, welche die physische Verbringung der Waren über Grenzen hinweg besorgen und zudem noch weitere Nebenleistungen, wie z. B. Transportversicherung und Zollabwicklung anbieten. Ein anderer spezialisierter Anbieter ist der Zollamtsmakler, der die Zollabfertigung abwickelt und die ordnungsgemäße Ausstellung und Weitergabe der notwendigen Transportdokumente erledigt.³⁵

Zollanmeldungen für den Empfänger können auch durch Bahn und Post vorgenommen werden.³⁶

Im Zusammenhang mit der Zollabwicklung soll hier noch kurz auf Zollkontingente eingegangen werden, da sie Zollvergünstigungen oder sogar Zollfreiheit bedeuten können und aus diesem Grunde sehr von Interesse sind. Es ist daher ratsam sich vor der Beschaffung im Ausland darüber zu informieren ob eventuell für das gewählte Land, den Zeitpunkt der Einfuhr und die zu importierenden Waren ein Zollkontingent besteht. Zollkontingente, die sich meist auf Handelsabkommen mit bestimmten Ländern beziehen, werden für bestimmte Waren festgesetzt die während eines festgelegten Zeitraums begünstigt in das Zollge-

³⁴ Vgl. http://www.zoll.de/b0_zoll_und_steuern/a0_zoelle/b0_erfassung_warenverkehr/index.html (Stand: November 2005).

³⁵ Vgl. Kummer, Schramm. Skript zur Lehrveranstaltung „Internationale Logistik“. TU Dresden und Universität Wien (2001). S. 45 ff.

³⁶ Vgl. Jahrmann. Außenhandel. Ludwigshafen (2001). S. 108.

biet eingeführt werden können. Es kann sich hierbei um Mengen- oder Wertkontingente handeln.

Es ist unbedingt nötig sich über existierende Zollkontingente, die im Bundesanzeiger veröffentlicht werden, zu informieren. Es können Einschränkungen hinsichtlich der Verwendung der Güter vorliegen, so kann zum Beispiel der Verkauf der Ware an andere Unternehmen verboten sein³⁷.

Letztendlich soll hier mit einer kurzen Erläuterung zur Einfuhrumsatzsteuer das Thema Zollabwicklung abgeschlossen werden. Diese Steuer entspricht in ihrer Höhe der Umsatzsteuer, wird nur bei Einfuhren aus Drittländern von der Bundeszollverwaltung erhoben und ist im Rahmen des Vorsteuerabzugs mit dem Finanzamt verrechenbar. Geregelt sind die Vorschriften zur Einfuhrumsatzsteuer im Umsatzsteuergesetz.

Die Bemessungsgrundlage laut §11 des Umsatzsteuergesetzes für die Einfuhrumsatzsteuer ergibt sich aus dem Zollwert der Waren zuzüglich Zollbetrag und Transportkosten bis zum ersten inländischen Bestimmungsort³⁸.

Beim innergemeinschaftlichen Warenverkehr wird Umsatzsteuer von den zuständigen Finanzämtern in Höhe des dort geltenden Steuersatzes erhoben. In der Rechnung ist die Umsatzsteuer-Identifikationsnummer des Importeurs aufzuführen³⁹.

Internationales Privatrecht

Das internationale Privatrecht findet seine Anwendung wann immer zwei verschiedene Rechtsordnungen kollidieren⁴⁰, beispielsweise bei einem Kaufvertrag mit einem chinesischen Lieferanten. Wird die Wahl des geltenden Rechts nicht durch die Vertragspartner in schriftlicher Form festgelegt, so kommt das internationale Privatrecht zur Anwendung, indem es festlegt, welche der beiden betroffenen Rechtsordnungen zur Anwendung kommt. Das internationale Privat-

³⁷ Vgl. Jahrmann. Außenhandel. Ludwigshafen (2001). S. 115.

³⁸ Vgl. http://www.zoll.de/b0_zoll_und_steuern/a3_einfuhrumsatzsteuer/c0_verfahren/a0_steuersaetze/index.html (Stand November 2005).

Dort findet sich ebenfalls ein Rechenbeispiel für die Einfuhrabgaben.

³⁹ Vgl. http://www.zoll.de/b0_zoll_und_steuern/a3_einfuhrumsatzsteuer (Stand: November 2005).

⁴⁰ Vereinzelt wird es deshalb auch Kollisionsrecht genannt.

recht ist Bestandteil der Rechtsordnungen der meisten Staaten, was der Bewertung internationaler Schuldverträge mehr Sicherheit verleiht⁴¹.

Zum Thema Internationalisierung der Beschaffung interessiert im Internationalen Privatrecht vor allem der Teil V, der die Schuldverträge mit internationalen Bezügen zum Inhalt hat. Wichtigster Grundsatz des Internationalen Privatrechts ist die freie Wahl des anzuwendenden Rechts durch die Vertragspartner. Das bedeutet also, dass bei Vertragsabschluss in schriftlicher Form festgehalten werden kann (und um Probleme zu vermeiden auch sollte) welche Rechtsordnung zur Anwendung kommt⁴².

Wird keine Vereinbarung zwischen den Vertragsparteien über das geltende Recht getroffen, so ist der Ort der „charakteristischen Leistung“ ausschlaggebend. Dies bezieht sich beispielsweise auf die Produktionsstätte in dem Land in welchem der Lieferant seinen Sitz hat.

Treten nun nach dem Kauf Mängel auf, so hat sich der Importeur an das zuständige Gericht im Exportland zuwenden.

Internationale Warenkaufverträge

Bei internationalen Rechtsgeschäften sollte der Kaufvertrag immer schriftlich, unter Angabe der wichtigsten Vereinbarungen⁴³, abgeschlossen werden. Durch die Schriftform ist der Vertrag stets beweisbar und schafft die Grundlage zur Klärung möglicher Streitigkeiten.

Um die Abwicklung von internationalen Warenkaufverträgen zu harmonisieren ist 1980 ein UN-Übereinkommen über internationale Kaufverträge zustande gekommen.

Das vielfach auch als UN-Kaufrecht bezeichnete Übereinkommen ist anzuwenden wenn die Vertragsparteien ihren Sitz in zwei unterschiedlichen Staaten haben und wenn die betreffenden Staaten das UN-Übereinkommen ratifiziert haben. Zusätzlich ist es anzuwenden, wenn die Vorschriften des Internationalen

⁴¹ In Deutschland ist es im BGB verankert.

⁴² Vgl. Bundesministerium der Justiz. Internationales Privatrecht: Die Neuregelungen im Überblick. (1996). S. 28 f.

⁴³ Dies sind meist der Kaufpreis, die Lieferungs- und Zahlungsbedingungen, Gewährleistung, Menge, Art und Qualität der Ware.

Privatrechts dazu führen, dass das Recht eines Staates angewandt werden muss, der Vertragsstaat des Übereinkommens ist⁴⁴.

Das Übereinkommen schließt einige Fälle aus, bei denen es nicht zur Anwendung kommen darf. Hierunter fallen beispielsweise Waren für den privaten Verbrauch, Versteigerungen, Zwangsvollstreckungen, der Kauf von Wertpapieren und Zahlungsmitteln, sowie der Kauf von Schiffen und elektrischer Energie. Das Übereinkommen regelt Aspekte bezüglich des Vertragsabschlusses und der beiderseitigen Rechte und Pflichten beim Warenkauf.

Bis zum September 2005 wurde dieses UN-Übereinkommen von insgesamt 66 Staaten ratifiziert.

Vertragsstaaten des UN-Übereinkommens über internationale Warenkaufverträge⁴⁵		
Argentinien	Italien	Russische Föderation
Australien	Kanada	Rumänien
Belgien	Kirgisistan	Saint Vincent & Grenadines
Bosnien Herzegowina	Kolumbien	Sambia
Bulgarien	Korea	Schweden
Burundi	Kroatien	Schweiz
Chile	Kuba	Singapur
China	Lesotho	Slovenien
Dänemark	Lettland	Slowakei
Deutschland	Liberien	Spanien
Ecuador	Litauen	Syrien
Estland	Luxemburg	Tschechische Republik
Finnland	Mauretanien	Uganda
Frankreich	Mexico	Ukraine
Gabun	Moldavien	Ungarn
Georgien	Mongolei	Uruguay
Griechenland	Neuseeland	USA
Guinea	Niederlande	Usbekistan
Honduras	Norwegen	Weißrussland
Irak	Österreich	Yugoslawien
Island	Peru	Zypern

Die Quelle für diese Tabelle wird ständig aktualisiert und um neue Vertragsstaaten ergänzt. Es wird außerdem über Einschränkungen und Ausschlüsse informiert, denn ein Staat muss das Übereinkommen nicht in seiner Vollständigkeit

⁴⁴ Vgl. <http://ruessmann.jura.uni-sb.de/rw20/gesetze/CISG/cisgddex.htm#Kap11> (Stand: November 2005). Hier können alle Vorschriften und Regelungen des UN-Übereinkommens eingesehen werden.

⁴⁵ Vgl. <http://www.cisg.law.pace.edu/cisg/countries/cntries.html> (Stand: November 2005).

akzeptieren, sondern kann nur Teile des Übereinkommens ratifizieren. Es ist also nicht nur zu prüfen, ob das Land in dem Waren beschafft werden sollen das UN-Kaufrecht angenommen hat, sondern ebenfalls, ob Teile des Übereinkommens nicht für dieses Land angewendet werden können.

Internationale Schiedsgerichtsbarkeit

Die Vertragspartner können in ihrem Vertrag vereinbaren, dass im Falle einer Streitigkeit ein Schiedsgericht statt eines staatlichen Gerichtes entscheiden soll. Die Zuständigkeit eines Schiedsgerichts muss anhand sogenannter Schiedsklauseln ausdrücklich im Kaufvertrag vereinbart werden, ansonsten darf man sich nur an das zuständige Gericht⁴⁶ wenden.

Die Streitigkeiten werden von Schiedsrichtern endgültig und ohne Berufungsmöglichkeit entschieden. Schiedsgerichte sind eine sinnvolle Alternative, denn sie kommen sehr viel schneller und vor allem auch kostengünstiger zu einer Entscheidung, verglichen mit den ordentlichen Gerichten. Die eingesetzten Schiedsrichter kennen sich mit dem Recht und den Handelsbräuchen der betroffenen Länder aus und sind außerdem meist Branchenkenner, wodurch ein gerechteres und objektiveres Urteil zu erwarten ist.

Die Anwaltskanzlei Baker & McKenzie hat 2003 eine Broschüre mit dem Titel „International Commercial Arbitration Directory“ mit Schiedsklauseln in verschiedener Sprache für die Länder China, Deutschland, Großbritannien, Hongkong, Kasachstan, Österreich, Russland, Schweden, Schweiz, Ukraine, USA und Weißrussland publiziert. Die Broschüre steht auf der Homepage der Kanzlei zum Download zur Verfügung⁴⁷.

⁴⁶ Stichwort: Ort der charakteristischen Leistungserstellung

⁴⁷ Vgl. <http://www.bakernet.com/NR/rdonlyres/150EBC69-055E-41F6-B8D0-7D064D910F86/29932/InternationalArbitrationDirectory.pdf> (Stand: November 2005).

4 Länder-/Regionenauswahl

Wurde über die internen und externen Analysen eine Artikelpalette identifiziert, die über die internationale Beschaffung dem Unternehmen einen wirtschaftlichen und/oder einen innovativen Mehrwert verspricht, müssen nun entsprechende Länder und Regionen ausgewählt werden, in denen der Einkauf wirtschaftlich und politisch als sinnvoll angesehen wird.

Die Ländermarktanalyse soll dazu dienen, aus der Vielzahl der weltweit existierenden Länder diejenigen herauszufiltern, die für eine internationale Beschaffung besonders geeignet sind. Diese Analyse wird der konkreten Lieferantenauswahl vorgeschaltet. Dabei sind alle Länder der Welt nach Kriterien darauf hin zu überprüfen, ob sie den Anforderungen des Unternehmens genügen.

Weiterhin ist zu prüfen, welche Besonderheiten auf den in Frage kommenden Märkten existieren.

4.1 Länderanalyse

Die Ländermarktanalyse dient dazu, aus der Vielzahl der weltweit existierenden Länder diejenigen herauszufiltern, die für eine internationale Beschaffung besonders geeignet sind. Diese Analyse wird der konkreten Lieferantenauswahl vorgeschaltet. Anhand der gewählten Kriterien werden die Länder dahingehend überprüft, ob sie den Anforderungen des Unternehmens genügen.

Aus diesen Ländern sind dann in dem sich an die Ländermarktanalyse anschließenden Schritt Lieferanten auszuwählen.

Der Prozess der Ländermarktanalyse gliedert sich in drei Stufen:

- Grobanalyse
- Feinanalyse
- Regionenanalyse

Bei der Grobanalyse werden alle Länder anhand von beispielsweise fünf elementaren Kriterien bewertet. Die gewählten Kriterien sind im Rahmen eines sog. Scoring-Modells zu gewichten.

Die Art, Anzahl und Gewichtung der Kriterien sind von jedem Unternehmen individuell gemäß den speziellen Anforderungen zu wählen. In der Grobanalyse sollten jedoch keineswegs zu viele Kriterien herangezogen werden, da nur eine Vorauswahl bezüglich der infrage kommenden Länder getroffen wird.

Es wird empfohlen, auf vorhandene Quellen bzw. Bewertungsmodelle namenhafter Dienstleister zurückzugreifen, da der Arbeitsaufwand der Analyse andernfalls unverhältnismäßig hoch wäre. Als Hilfe zur Einschätzung der Sicherheitslage und des politischen Risikos ist diesem Leitfaden eine Weltkarte der Wirtschaftswoche "Weltweite Risiken 2006" angefügt. Folgende Indizes können zudem hilfreich sein:

- <http://www.heritage.org/research/features/index/>
- <http://www.supply-markets.com/index.asp?check=&Lan=1&Head=0&Main=2&besi=27>

Das Scoring-Modell liefert eine Rangliste aller Ländermärkte. Aus dieser werden die besten 30 für die nachfolgende Feinanalyse ausgewählt. Erreicht keines der Länder einen für das Unternehmen akzeptablen Scoringwert, so ist es möglich, den Untersuchungsprozess hier abubrechen. Eine internationale Beschaffung würde dann für das Unternehmen nicht in Frage kommen.

Das Vorgehen in der nächsten Stufe, der Feinanalyse, entspricht methodisch dem der Grobanalyse. Auch sie umfasst eine Vielzahl an Kriterien, die wieder verschieden gewichtet und anschließend bewertet werden. Allerdings sollten hier mehr Kriterien herangezogen werden. Bei der Bewertung sollte nicht nur auf die Daten externer Dienstleister zurückgegriffen werden.

Es empfiehlt sich, eine eigene, mehr oder weniger grobe, Untersuchung der Kriterien vorzunehmen, um sich so ein eigenes Urteil bilden zu können. Auch die Feinanalyse liefert als Ergebnis eine Rangliste. Hieraus kann entsprechend den Vorstellungen des Unternehmens das erste Land ausgewählt werden.

Unter Umständen kann es auch sinnvoll sein, beispielsweise die besten drei Länder auszuwählen. Dies hängt vor allem davon ab, welche Anzahl von potenziellen Lieferanten für das gewünschte Produkt in den ermittelten Ländern zu erwarten ist.

Die letzte Stufe der Ländermarktanalyse ist fakultativ. Eine Regionenauswahl nach dem bekannten Vorgehen der vorhergehenden Stufen ist nur in dem Fall vorzunehmen, wenn das im Rahmen der Feinanalyse ausgewählte Land eine große geografische Ausweitung besitzt bzw. wenn die regionalen Unterschiede innerhalb des ausgewählten Ländermarktes einen solchen Aufwand rechtfertigen.

Dabei ist darauf zu achten, dass bei dieser Regionenanalyse nur solche Kriterien herangezogen werden, bei denen eine Differenzierung zwischen den einzelnen Regionen auch zu erwarten ist. Zur besseren Verständlichkeit des Vorgehens findet sich nachfolgend eine beispielhafte Länderanalyse. Dabei ist zu beachten, dass alle zur Bewertung herangezogenen Kriterien beliebig ausgewählt werden können. Auch die Gewichtung ist individuell zu bestimmen.

Dieser Analyse ist ein Kriterienkatalog vorangestellt. Er soll das Vorgehen erleichtern, da aus ihm die Kriterien ausgewählt werden können, die als relevant erachtet werden. Für den Kriterienkatalog besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit. Er kann jeder Zeit den unternehmensspezifischen Wünschen und Zielsetzungen angepasst werden.

Praxisbeispiel zur Länderanalyse

Die Länderanalyse entspricht in den Grundsätzen der Nutzwertanalyse. Als Vorlage für die Durchführung der Länderanalyse dient die Excel-Datei "*Länderanalyse.xls*" auf der CD Rom.

Es ist zu beachten, dass die hier durchgeführte Länderanalyse keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt. Die Kriterien, deren Gewichtung sowie Anzahl der Kriterien und die untersuchten Länder in der Länderanalyse müssen entsprechend den speziellen Anforderungen des Unternehmens gewählt werden.

Durchführung der Länderanalyse

Anhand der fünf Kriterien (Löhne und Preise, Geld- und Währungspolitik, Regulierungen im Wirtschaftssystem, Korruption, Handelshemmnisse) aus dem Datenblatt "Grobanalyse" erfolgt eine Vorauswahl der infrage kommenden Länder.

Für jedes Kriterium werden Gewichtungspunkte vergeben. Die Summe aller Gewichtungspunkte ergibt in diesem Beispiel 20. Je nach Wichtigkeit erhält jedes Kriterium unterschiedliche Gewichtungspunkte (dabei gilt: Je höher, desto wichtiger das Kriterium).

Im zweiten Schritt erfolgt die Notenvergabe. Jedes Land wird entsprechend den Kriterien in Form von Schulnoten benotet. Von 1 (=sehr gut bzw. vorteilhaft für das Unternehmen) bis 5 (=sehr schlecht bzw. nachteilig für das Unternehmen).

Durch Multiplikation der Noten mit der jeweiligen Gewichtung und die anschließende Aufsummierung der einzelnen Teilergebnisse ergibt sich für jedes Land eine Gesamtnote für die Grobanalyse (Achtung, hier gilt: Je *kleiner* die Gesamtsumme desto *besser* schneidet das Land ab).

Anhand der durchgeführten Grobanalyse wird ein vorläufiges Ranking erstellt. In diesem Beispiel soll eine "Top 30 Rangliste" erstellt werden, die sich durch die Sortierung nach aufsteigenden Gesamtpunkten ergibt.

Bevor die "Top 30 Länder" eingehender analysiert werden können, muss in einem weiteren Schritt erst einmal geklärt werden, ob in den Ländern Lieferanten für die entsprechenden Produkte bzw. Rohstoffe vorhanden sind. Ist dies nicht

der Fall, so fällt das Land aus der weiteren Betrachtung heraus. Anhand des Nachrückverfahrens wird die "Top 30 Liste" wieder vervollständigt.

Stehen die "Top 30 Länder" fest werden für die Feinanalyse Kriterien aus dem Datenblatt "Kriterienkatalog" herangezogen. Die Auswahl an Kriterien erhebt wie bereits geschildert keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Nach der Bestimmung der Kriterien werden wie in der Grobanalyse die Gewichtung und die Benotung im Datenblatt "Feinanalyse" für jedes einzelne Land durchgeführt.

Die Feinanalyse benötigt in Gegensatz zur Grobanalyse sehr viel mehr Zeit und Aufwand, da für die Grobanalyse z. B. vorhandene Rankings von Agenturen zu Rate gezogen werden könnten (S&P, Moodys etc.). Im Gegensatz dazu, setzt die Feinanalyse eine eingehendere Prüfung des zu betrachtenden Landes voraus. Daher ist genau zu bedenken, wie viele Länder der Feinanalyse unterzogen werden sollen, damit der Arbeitsaufwand nicht unverhältnismäßig hoch wird.

Nachdem alle Länder die Feinanalyse durchlaufen haben, wird ein endgültiges Ranking erstellt. Dabei gilt: Das Land mit dem geringsten Wert weist nach den Kriterien der Feinanalyse die besten Rahmenbedingungen auf.

4.2 Kompensationsgeschäfte

Unter dem Begriff Kompensationsgeschäft⁴⁸ werden in der Wirtschaft Gegenseitigkeitsgeschäfte verstanden. Hierbei werden die Waren nicht ausschließlich geldmäßig bezahlt, sondern im Zuge dieses gegenseitigen Geschäfts ganz oder teilweise mit einer anderen Warenlieferung oder Dienstleistung vorgenommen. Diese Handelsabschlüsse können in sehr unterschiedlichen Formen auftreten, jedoch sind sie hauptsächlich im Import-Export-Geschäft üblich. Dies kann durch die Finanzschwäche oder der Devisenschwäche der offset-account-Partner⁴⁹ begründet werden.

⁴⁸ Vgl. Jahrmann. Außenhandel. Ludwigshafen (2004). S. 73 ff.

⁴⁹ Englische Bezeichnung der beteiligten Geschäftspartner.

Im Folgenden werden die verschiedenen Formen der Kompensationsgeschäfte dargestellt:

Das Tauschgeschäft

Tauschgeschäfte, auch Bartergeschäfte genannt, bezeichnen den vergleichsweise einfachen Tausch = Ware gegen Ware. Hierbei wird ein einziger Vertrag geschlossen und es erfolgt keine Bezahlung der Ware.

Das Gegengeschäft

Wie beim Tauschgeschäft liegt bei dem Gegenseitigkeitsgeschäft nur ein Vertrag zugrunde. Haben die gegenseitigen Lieferungen den gleichen Wert, der vorab in Geld bewertet wurde, kann von Vollkompensation gesprochen werden. Im Gegensatz dazu, wird unter Teilkompensation eine zusätzlich erbrachte Zahlung verstanden.

Das Parallelgeschäft

Bei dem Parallelgeschäft schließen der Exporteur und der Importeur zwei Verträge ab. Der erste Vertrag umfasst den Liefervertrag, wobei der Exporteur den Importeur mit Waren beliefert. Der zweite Vertrag beinhaltet die Verpflichtung zur Abnahme von Waren des Importeurs, wobei der zeitliche Horizont genau, in vertraglichen Fristvereinbarungen, festgelegt ist. Dabei ist die Abnahme nicht auf einen bestimmten Importeur fokussiert, sondern auf Waren oder Warengruppen des Importlandes.

Das Junktimgeschäft

Das Junktimgeschäft, auch Handelskompensationsgeschäft genannt, bezeichnet eine übertragungsfähige Abnahmeverpflichtung des Importeurs gegenüber einem Importland. Hierbei wird vereinbart Waren aus dem Importland zu beziehen, wobei es nicht genau festgelegt ist, mit welchem Importeur zusammengearbeitet werden muss. Diese Vereinbarungen werden oftmals zum gleichen Zeitpunkt getätigt, jedoch können die Liefertermine voneinander abweichen.

Das Rückkaufgeschäft

Von Rückkaufgeschäften wird oftmals im Zusammenhang mit Industrieanlagen, Lizenzen oder Produktionsmitteln gesprochen. Hierbei dienen die Waren, welche mit Hilfe, der zuvor getätigten Investition produziert werden können, als langfristige Bezahlung.

Das Offsetgeschäft

Mit den Offsetgeschäften ist meist ein im Vorfeld erhaltener Auftrag des Exporteurs, durch das jeweilige Partnerland verbunden. Dieser Auftrag wird verknüpft mit Auflagen, beispielsweise sollen im Gegenzug Waren abgenommen werden, Teillieferungen geleistet werden oder Unteraufträge ausgeführt werden.

Das Clearinggeschäft

Diese Art, der internationalen Geschäfte, wird meistens zwischen zwei Partnerländern getätigt. Hierbei wird die Vereinbarung getroffen, dass Unternehmen aus beiden Ländern selbstverantwortlich Geschäfte tätigen können. Die Forderungen werden bei den Staats- und Notenbanken ausgeglichen. Der jeweilige Exporteur erhält seine Bezahlung in der inländischen Währung durch Belastung der Verrechnungskonten.

Eine kurzfristige Überziehung der Konten wird in diesem Zusammenhang Swing genannt.

Weitere Informationen zu einem Dienstleister, der Bartergeschäfte vermittelt, bietet beispielsweise die Internetseite <http://ebb-online.com/>.

4.3 Kulturelle Unterschiede

Für eine erfolgreiche Internationalisierung der Beschaffung sind nicht nur die „harten“ Faktoren, wie z.B. der Preis und die Qualität des zu beziehenden Gutes von Bedeutung. Es werden dabei immer auch Geschäfte zwischen zwei oder mehr Personen getätigt, die in einem solchen Fall aus ganz verschiedenen Kulturkreisen stammen können.

Hierbei gilt es, sich auf die jeweiligen landestypischen Gewohnheiten einzustellen, da ansonsten die Vertragsverhandlungen schon vorbei sein könnten, ehe sie richtig begonnen haben. Die Bedeutung solcher Verhaltensweisen, Sitten und Normen sollen nachfolgend an vier Beispielen verdeutlicht werden:

Beispiel 1: Unterschiedliche Begrüßung

Kulturelle Unterschiede werden schon bei der Begrüßung von Personen deutlich. In Polen wird fremden Personen die Hand zur Begrüßung gereicht, enge Freunde dagegen erhalten ein Küsschen auf die Wangen.

Die Slowenen verhalten sich fremden Menschen gegenüber distanzierter. Diese werden nur mit einem einfachen Hallo, auf slowenisch „Živjo“, begrüßt, ohne dass es zu einem Körperkontakt kommt.

Im Gegensatz dazu werden in Frankreich alle Personen, egal ob Mann oder Frau, mit einem Küsschen auf die linke und rechte Wange bedacht. In Jordanien besagt die Anzahl der „Begrüßungsküsschen“ auch etwas über den Familienstand der begrüßten Person aus. Männer küssen sich in Frankreich zweimal auf die Wangen. Begrüßt ein Mann eine unverheiratete Frau, so küsst er sie dreimal, ist sie verheiratet nur zweimal.

Beispiel 2: Bedeutung von Gesten

Das uns von Piloten und Tauchern her bekannte „alles OK“- Zeichen (ein aus Daumen und Zeigefinger geformter Kreis) gilt in Japan als Symbol für Geld. In Frankreich bedeutet es dagegen genau das Gegenteil, nämlich „nichts, wertlos“. Eine ganz andere Bedeutung erhält dieses Symbol in weiten Teilen Lateinamerikas, auf der Iberischen Halbinsel, in Osteuropa und Russland. Dort gilt dies als eine sehr vulgäre sexuelle Geste⁵⁰.

⁵⁰ Vgl. Baumer. Handbuch Interkulturelle Kompetenz. Zürich (2002). S. 34.

Beispiel 3: Unterschiedliche Verhaltensweisen

Auch allgemeine Verhaltensweisen, werden je nach Nationalität anders interpretiert. So gehört es im westlichen Kulturkreis zur guten Sitte, seinem Gegenüber in die Augen zu sehen. Ganz anders verhält es sich dagegen in den asiatischen Kulturen. Dort verbietet es der Respekt, anderen in die Augen zu blicken. Wiederum anders verhält es sich in arabischen Ländern, im Mittelmeerraum, im romanischen Europa und in Lateinamerika. Dort ist ein intensiver, starker Blickkontakt üblich⁵¹.

Beispiel 4: Wichtigkeit einiger Werte in verschiedenen Ländern

Die folgende Tabelle ist ein Beispiel für die subjektive Einschätzung verschiedener Wertvorstellungen in einigen europäischen Ländern. Sie wurde im Rahmen einer interkulturellen Gruppenarbeit an der Fachhochschule Kiel erstellt. Sie kann nicht als repräsentativ betrachtet werden.

Wert	Polen	Deutsch-land	Türkei	Frankreich	Slowakei	Slowenien	Bulgarien
Liebe	7	5	8	9	7	7	9
Familie	10	6	10	9	10	7	9
Arbeit	8	9	9	8	8	8	9
Respekt	7	10	7	6	7	6	7
Freiheit	5	8	10	8	6	5	10
Besitz	9	9	6	7	9	8	6
Sicherheit	6	10	6	5	7	9	8

Werteskala: (1= unwichtig; 10 = wichtig)

⁵¹ Vgl. Baumer. Handbuch Interkulturelle Kompetenz. Zürich (2002). S. 33.

5 Lieferantenvorauswahl

Haben sich für die Internationalisierung geeignete Märkte gefunden, gilt es nun diese nach passenden Lieferanten vorzuselektieren. Dies geschieht über eine Lieferantenvorauswahl, bei der Lieferanten ermittelt und gefiltert werden.

5.1 Lieferantenidentifikation

Grundlage für die Lieferantenidentifikation bildet zum einen die Ländermarktanalyse, in der man die in Frage kommenden Länder für die internationalen Beschaffungsaktivitäten ermittelt und festlegt und zum anderen die Analyse des Beschaffungsprogramms, in der man die geeigneten Güter für eine internationale Beschaffung ermittelt. Nun gilt es den gewünschten Beschaffungsmarkt nach eben diesen Gütern zu durchforsten und potentielle Lieferanten zu ermitteln.

Das Ziel der Lieferantenidentifikation ist die Lieferantenauswahl. Ist diese getroffen, so ist der nächste Schritt die Kontaktaufnahme und die Vertragsverhandlung mit den ausgewählten Lieferanten.

Vielfach wird in diesem Zusammenhang auch von Lieferantenmanagement gesprochen, dass die Identifikation potentieller Zulieferer, deren Bewertung und Analyse und schlussendlich die Auswahl geeigneter Lieferanten beinhaltet. Im Anschluss folgt das Lieferantencontrolling⁵². Ziel ist es eine erfolgreiche und konstruktive Zusammenarbeit mit den Lieferanten aufzubauen.

Bei der Lieferantenidentifikation wird der gewählte Beschaffungsmarkt grob nach möglichen Lieferanten für bestimmte Güter durchsucht. Es werden keine speziellen Einschränkungen oder Anforderungen mit in diese Suche einbezogen.

⁵² Vgl. www.lieferantenbewertung.de/theorie/th-index.html (Stand: November 2005).

Bevor man also zur Auswahl der Lieferanten schreitet, sollte man deshalb zunächst einmal die zu beschaffenden Güter und das Beschaffungsverhalten genauer unter die Lupe nehmen. Sollen komplexe Güter mit strategische Bedeutung beschafft werden oder komplette Module, so ist bei der Lieferantenidentifikation und -auswahl sehr viel genauer und kritischer vorzugehen als bei der Beschaffung von standardisierten Produkten mit geringerem Einkaufsvolumen. Viele Unternehmen haben das Just-in-Time-Prinzip in ihrer Produktion implementiert, somit spielen die Lieferbereitschaft und das Versorgungsrisiko übergeordnete Rollen. Bei einer Beschaffung im Ausland, bei der die Transportwege lange und eventuell risikobehaftet sind und noch keine Erfahrungen mit dem Lieferanten existieren, ist also bei der Auswahl geeigneter Partner sehr sorgfältig vorzugehen.

Durch einen Lieferantenbesuch, schafft man sich die Möglichkeit den potentiellen Lieferanten noch genauer zu betrachten. Es ist sinnvoll sich beispielsweise die Produktion anzusehen, denn vom Zustand der Maschinen und der Produktionsstätte selbst, lassen sich oft Rückschlüsse auf die Qualität und den technologischen Stand schließen.

Solche Besuche stellen einen hohen Kostenfaktor dar, deshalb ist es wichtig diese nur zu machen, wenn die Lieferantenauswahl kurz vor ihrem Abschluss steht und es nur noch darum geht sich abschließend ein genaues Bild über den theoretisch bereits ausgewählten Zulieferer zu machen.

5.1.1 Möglichkeiten der Lieferantenidentifikation

Informationssammlung und -aufbereitung ist ein Hauptbestandteil der Identifikation potentieller Lieferanten. Bei Verbänden und Organisationen der eigenen Branche sind unabhängige und objektive Informationen zu bekommen, es kann sich ebenfalls als nützlich erweisen mit anderen Unternehmen Kontakt aufzunehmen, die bereits Erfahrungen bei der Lieferantensuche im Ausland haben. Auf diese Art und Weise sind wertvolle Tipps und brauchbare Informationen zu erhalten, darüber hinaus besteht die Chance neuen Input und neue Ideen zu

erhalten, so können sich auch Möglichkeiten erschließen, auf die man selbst gar nicht erst gekommen wäre.

Es bestehen vielerlei Möglichkeiten zur Informationsbeschaffung und Lieferantentidentifikation, im Folgenden werden einige Beispiele näher aufgezeigt.

5.1.1.1 Messen

Messebesuche bieten die Möglichkeit persönlichen Kontakt zu potentiellen Lieferanten aufzubauen und sich einen Überblick über das Angebot oder auch den technologischen Stand der Produktionsverfahren zu verschaffen. Viele internationale Aussteller sind auf Messen im deutschsprachigen Raum zu finden, man muss also nicht unbedingt die Kosten und Mühen auf sich nehmen und eine Messe im Ausland besuchen. Ein weiterer Vorteil ist, dass auf Messen meist größere und potente Unternehmen zu finden sind, die oft schon Beziehungen zu ausländischen Kunden unterhalten. Eine Messeveranstaltung eignet sich demnach auch als Filter, der kleinere und eher regionale oder nationale Lieferanten ausschließt. Schriftliche und elektronische Messeverzeichnisse bieten sich an um geeignete Veranstaltungen in Deutschland und weltweit zu finden.

Der Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft e. V. (AUMA)⁵³ ist ein zentraler Anlaufpunkt für Interessenten. Im Oktober 2005 wurde der „AUMA Trade Fair Guide Worldwide 2006“ veröffentlicht, der Informationen, Termine, Angebotsschwerpunkte sowie Veranstalteradressen zu über 3 600 Messen weltweit umfasst. Fast die Hälfte der Messen findet außerhalb Europas statt, Schwerpunkt ist Asien mit 936 Veranstaltungen.

Es besteht die Möglichkeit Online gezielt nach weltweiten Messen anhand verschiedener Auswahlkriterien zu suchen.

Die Anzahl der Messeverzeichnisse im Internet ist recht groß. Darunter befinden sich auch wertlose Verzeichnisse, die entweder qualitativ sehr schlecht sind oder nur eine geringe Anzahl Messen gelistet haben. Die Suche nach einem guten Messeportal kann deshalb einige Zeit in Anspruch nehmen. Unter

⁵³ Vgl. <http://www.auma.de> (Stand: November 2005),
<http://www.auma.de/aktuell/presse05/presse19-2005.html> (Stand: November 2005).

den im Anhang G und CD Rom aufgelisteten Verzeichnissen sind die führenden Messedatenbanken im Internet zu finden. Alle gelisteten Verzeichnisse verfügen über eine große Anzahl von Messen und Veranstaltungen europa- und weltweit, des Weiteren bieten die Verzeichnisse eine differenzierte Suche nach Branchen und Ländern und sind recht bedienerfreundlich.

5.1.1.2 Auslandshandelskammern (AHK)⁵⁴

Die Auslandshandelskammern arbeiten weltweit in einem engen Verbund zusammen. Mehrere Vertreter aus den verschiedensten Ländern stellen Interessierten Informationen über diverse Geschäftsfelder zu Verfügung. Ihre Leistungen umfassen Adressen- und Geschäftspartnervermittlung, Erstellung von Marktstudien, Übersetzungsdienste und Bereitstellung von wissenswerten Informationen über Ländermärkte. Diese Dienste können sehr hilfreich für die Lieferanten suche sein. Eine einfache Kontaktaufnahme ist unter www.ahk.de möglich.

5.1.1.3 Private Dienstleister

Für die aufwändige und zeitintensive Lieferantenrecherche können auch Aufträge an externe Dienstleister vergeben werden. Ein Vorteil der Inanspruchnahme dieser Dienstleistungen ist die Zeitersparnis. Die Suche nach Informationen und potentiellen Lieferanten kann sich mitunter als sehr komplex erweisen, vor allem wenn ausländische Sprachkenntnisse von Nöten sind. Dies wird durch diese privaten Dienstleister abgenommen. Dennoch ist es angebracht die dadurch entstehenden Kosten kritisch gegen den Zeitaufwand bei der eigener Suche abzuwägen.

In diesem Bereich tummeln sich unzählige private und kommerzielle Unternehmen, die ihre Leistungen bezüglich der Lieferantensuche zur Verfügung stellen. Greift man auf diese Alternative zur Lieferantenidentifikation zurück, sollte man sich vorher genau über den jeweiligen Dienstleister informieren, denn es ist nicht immer von einer echten objektiven Einstellung auszugehen.

⁵⁴ Vgl. www.ahk.de (Stand: November 2005).

Beispielhaft seien im Folgenden einige, nach Ansicht der Verfasser, unabhängige Anbieter aufgezählt.

Deutsche Außenwirtschaftsberatung (DAWB)⁵⁵

Die DAWB bietet Leistungen wie die Lieferanten- und Herstellersuche, sowie die Informationsbeschaffung über Auslandsmärkte an.

Macfarlane International⁵⁶

Für Unternehmen, die ihre Geschäftsaktivitäten weltweit ausdehnen möchten bietet Macfarlane ein komplexes Leistungsangebot. Unternehmen haben dort die Möglichkeit sich in den Bereichen Im- und Export beraten zu lassen. Weitergehend unterstützt Macfarlane bei benötigten Marktstudien, der Marktforschung und bietet Situations- und Konkurrenzanalysen an. Sie helfen bei der Lieferantensuche und -vermittlung und können dabei von ihrem weitgestrickten, globalen Netzwerk profitieren.

Schrage Consult⁵⁷

Dies ist ein weiteres Unternehmen, das unterstützend bei der Internationalisierung der Beschaffung zur Seite stehen kann, in dem es ein umfassendes Gesamtprozessmanagement bietet. Marktanalysen, die Begleitung der Entscheidungsprozesse und Kontaktaufnahme mit dem Lieferanten, sowie die Vorbereitung der Verhandlungen sind einige Beispiele aus dem Leistungsumfang von Schrage Consult.

Diese privaten Unternehmen nehmen oftmals die Tätigkeiten eines Handelsmaklers wahr, der zur Aufgabe hat den Kontakt zwischen Käufer und Verkäufer herzustellen. Sie übernehmen dabei nur die Anbahnung des Geschäftes, bei Abschluss wird für ihre Dienstleistung eine Courtage fällig, die oftmals von beiden Vertragspartnern zur Hälfte zu tragen ist. Handelsmakler sind oft auf eine

⁵⁵ Vgl. <http://www.dawb.de> (Stand: November 2005).

⁵⁶ Vgl. www.macfarlane-international.de (Stand: November 2005).

⁵⁷ Vgl. www.schrage-consult.de (Stand: November 2005).

bestimmte Branche spezialisiert und profitieren von ihrer guten Marktkenntnis und ihren Kontakten zu Unternehmen im Auslandsmarkt⁵⁸.

5.1.1.4 Internetrecherche: Firmendatenbanken und Suchmaschinen

Diese Suchmaschinen bieten die Möglichkeit online weltweit nach Lieferanten zu suchen. Die Auswahl kann durch Angabe des gewünschten Landes, der Branche oder des Produktes eingeschränkt werden. Je nach Suchmaschine gibt es weitere Auswahlkriterien. Bei einigen Internetportalen zur Lieferantensuche ist eine vorherige kostenfreie oder kostenpflichtige Registrierung nötig. Trotz der Filterfunktionen der Portale, ist die Masse der gefundenen Unternehmen in vielen Fällen sehr groß und damit werden die Informationen leicht unübersichtlich. Im Anhang H und auf CD Rom sind einige dieser Portale aufgelistet, die sehr hilfreich sind.

5.2 K.O.-Kriterien

Um die Lieferantenzahl eingrenzen zu können, ist es sinnvoll K.O.-Kriterien festzulegen. Diese stellen Grundvoraussetzungen dar, die der Lieferant aus Sicht des Unternehmens zu erfüllen hat, um in die engere Auswahl zu gelangen.

Mögliche K.O.-Kriterien können sein⁵⁹:

⁵⁸ Vgl. Kummer, Schramm. Skript zur Lehrveranstaltung Internationale Logistik. TU Dresden und Universität Wien (2001). S. 46.

⁵⁹ Vgl. Janker. Multivariate Lieferantenbewertung. Wiesbaden (2004). S. 40 f.

Zertifikate	Zertifikate beschreiben in Hinblick auf Qualität, Umweltstandards oder Einhaltung bestimmter Normen die Produktionsweise und die Beschaffenheit der Produkte eines Lieferanten und können somit als Entscheidungshilfe herangezogen werden.
Lieferbereitschaft in Bezug auf Quantität	Hat der Lieferant nicht die Kapazitäten einen bestimmten Bedarf zu decken, dann ist dies ein Ausschlusskriterium.
Referenzen	Liegen Informationen bzgl. dieses Lieferanten vor, z.B. von nationalen Geschäftspartnern, so ist es sinnvoll diese mit in die Auswahl einzubeziehen.
Produktionsprozesse	Erfüllen die Verarbeitungsverfahren von weiter zu verarbeitenden Gütern die Genauigkeitsanforderungen der eigenen Produktion?
Finanzielle Lage	Befindet sich der potentielle Lieferant in einer finanziell schwierigen Situation, ist es nicht sinnvoll eine Geschäftsbeziehung mit diesem aufzubauen.
JIT-Fähigkeit	Basiert der eigene Produktionsprozess auf einer Just-in-Time Steuerung, so sollte ein zukünftiger Lieferant dieses System unterstützen.

5.3 Lieferantenselbstauskunft, -besuche, -audits, ...

Nach einer Grobauswahl von Lieferanten, die zur internationalen Beschaffung für das Unternehmen in Frage kommen, sollte eine Grobbewertung⁶⁰ folgen.

Unter den zahlreichen Informationsquellen erscheint die Selbstauskunft zum Zweck der Lieferanteneingrenzung am geeignetsten.⁶¹ Dabei wird davon ausgegangen, dass der Beschaffer eine Vielzahl von Lieferquellen, zwischen denen er wählen kann, identifiziert hat und demnach eine Vorauswahl ökonomisch sinnvoll scheint.

Bei der Lieferantenselbstauskunft, werden die Informationen direkt beim Lieferanten eingeholt. Diese Informationsbeschaffung ist allerdings sehr einseitig, daher ist auch bei der Betrachtung dieser Daten eine gewisse Vorsicht walten zu lassen. Außerdem sollte man die Informationen, die man dann von Lieferanten zurückbekommt auch nicht überbewerten, da sich viele Lieferanten, gerade solche, die mit Selbstauskünften noch keine oder wenig Erfahrungen haben, häufig schwer tun, Informationen über ihr Unternehmen zu veröffentlichen.⁶²

Man kann selbst diesen Fragebogen entwerfen (Bsp. nachfolgend), der anschließend als Papier, auf elektronischen Weg (E-Mail) oder direkt über die unternehmenseigene Homepage an den Lieferanten gelangt.

Dieser Fragebogen sollte Fragen zu den Themen Organisation, Produkt und Fertigung, Finanzkraft, Qualitätssicherung, Logistik und Service, Kommunikation sowie Umweltschutz enthalten⁶³, ist aber je nach Bedarf an das Unternehmen anzupassen.

Schon die Antwortgeschwindigkeit, die Präzision und Vollständigkeit der Antworten verraten viel über den Lieferanten⁶⁴. Kommt der Fragebogen schnell und vollständig ausgefüllt zurück, kann man daran schon das Interesse des Lieferanten erkennen eine Lieferantenbeziehung einzugehen. Viele Lücken und weiße Stellen zeugen dagegen von wenig Interesse.

⁶⁰ Vgl.

http://www.wiec.de/download/WIEC99/Semester4/Prodmatwirtschaft/2_Produktion_Materialwirtschaft_Analytische%20Instrumente.pdf, S. 31 (Stand: November 2005).

⁶¹ Vgl. Janker. Multivariate Lieferantenbewertung. Wiesbaden (2004). S. 37.

⁶² Vgl. Lemme. Erfolgsfaktor Einkauf. Berlin (2005). S. 87.

⁶³ Vgl. Janker. Multivariate Lieferantenbewertung. Wiesbaden (2004). S. 37.

⁶⁴ Vgl. Koppelman. Beschaffungsmarketing. Berlin (1995). S. 231.

Hat man nun einige seiner Lieferantenselbstauskünfte eingeholt, kann man sich an einen Vergleich dieser machen und seine Vorauswahl weiter konkretisieren. Nachfolgend einige Beispiele die bei der Erstellung eines Fragebogens auftauchen sollten⁶⁵:

Unternehmensdaten

- Firma
- Anschrift
- Telefonnr. / Fax-Nr.
- E-Mail / Homepage
- Konzernzugehörigkeit
- Betriebsgröße und Anzahl der Mitarbeiter
- Standorte im In- und Ausland (unterschieden nach Entwicklung, Fertigung und Vertrieb)
- Standort von dem aus ihr Unternehmen beliefert wird
- Ansprechpartner
- Maßnahmen zur Qualitätssicherung
- Maßnahmen zur Liefer- und Termintreue
- Maßnahmen um Innovationspotentiale zu erschließen
- Maßnahmen um E-Procurement-Prozesse zu unterstützen

Jahresumsatz und Marktbedeutung

- Gesamtumsatz in Mio. Euro
- Anteil des gewünschten Produkts am gesamten Umsatz in %
- Gesamtmarktvolumen in %
- Gesamtmarktanteil des gewünschten Produkts in %
- Referenzkunden
- Fertigungsverfahren
- Kalkulationsbestandteile (wenn möglich)

⁶⁵ Vgl. Kerkhoff. Milliardengrab Einkauf. Weinheim (2003). S.84.

Konditionen, Verträge und Qualität

- Zahlungskonditionen
 - Skontosätze und –fristen
 - Zahlungsziele
 - Sondervaluta
 - Rabatte
 - Boni
 - Rückvergütungen
-
- Lieferkonditionen
 - Art der Lieferung
 - Mindestbestellwert
 - Sonstige Lieferkonditionen (z.B. Entsorgungspauschale, Transportversicherung)
-
- Lieferfähigkeit
 - International, national, regional, lokal
 - Durchschnittliche Lieferzeiten bei Serienlieferungen
 - Möglichkeit zur Just in Time Lieferung
 - Reaktionsflexibilität bei Bedarfsänderungen
-
- Qualitätsmanagement vorhanden?
 - Name des Zuständigen Mitarbeiters
 - Zertifizierungen
 - Auditerte und zertifizierte Lieferanten (Anzahl)
-
- Unterschrift des Lieferanten

Der Fragebogen sollte so gestaltet werden, dass er leicht zu verstehende Fragen beinhaltet, und die Anzahl der Seiten sollte 2-4 nicht überschreiten.

Anhand eines ausgefüllten Fragebogens lässt sich ein Lieferant schon recht gut einschätzen.

Weitere Beispiele, in englischer und deutscher Sprache im Anhang C und D, sowie auf CD Rom.

Die Lieferantenauditierung

Ein weiterer Punkt um sich ein Bild über die fürs Unternehmen interessanten Lieferanten zu machen ist die Auditierung. Der Ablauf und die Auditarten werden im Punkt 7.3 Qualitätsmanagement genauer behandelt.

6 Lieferantenbewertung und -auswahl

Hat sich die Lieferantenvorauswahl als erfolgreich erwiesen, und wurde eine Anzahl an interessanten Lieferanten gefunden, sollte im Anschluss versucht werden, den optimalen Lieferanten und zukünftigen Handelspartner zu identifizieren. Ein geeignetes Mittel, um zu dem gewünschten Ergebnis zu gelangen, ist die Scoring-Methode und die Total Cost of Ownership –Analyse (TCO).

6.1 Scoring-Modell zur Lieferantenbewertung⁶⁶

Mit dem Scoring-Modell wird die Möglichkeit gegeben, die vorerst unüberschaubare Menge an Lieferanten einzugrenzen. Mit Hilfe dieses Gewichtungsvorgangs ist es möglich eine Rangfolge zu erstellen und den besten Lieferanten auszuwählen.

Vorgehensweise⁶⁷

1. Die genannten Hauptkriterien müssen zunächst nach individuellen Vorstellungen gewichtet werden. Dies geschieht mit Hilfe von prozentualen Anteilen. Des Weiteren werden innerhalb der Hauptkriterien die Subkriterien nach dem gleichen Verfahren beurteilt.
2. Im nächsten Schritt werden die Kriterien der in Frage kommenden Lieferanten in Hinblick auf den Erfüllungsgrad subjektiv bewertet. Dies geschieht über ein Punktevergabesystem von 1-15, wobei 1 den geringsten Erfüllungsgrad ausdrückt und 15 den besten.

⁶⁶ Vgl. zusätzlich Anhang E und CD Rom.

⁶⁷ Vgl. Janker. Multivariate Lieferantenbewertung. Wiesbaden (2004). S. 120 ff.

				Lieferant 1		Lieferant 2	
Hauptkriterien	Gewicht		Punktzahl	Punktzahl gewichtet	Punktzahl	Punktzahl gewichtet	
Subkriterien							
Mengenleistung	5,0%						
Mindestliefermenge		25,0%	10		11		
Mengenflexibilität		25,0%	10		11		
Mengenkonstanz		25,0%	10		11		
Hohe Menge		25,0%	14		6		
Gewichteter Teilpunktwert		100,0%	11		9,75		
Gewichteter Punktwert				0,55		0,4875	
Qualität	25,0%						
Erfahrung des Lieferanten		30,0%	12		14		
Leistungskonstanz		30,0%	14		8		
Produktqualität		30,0%	13		11		
Mitarbeiterqualifikation		10,0%	11		15		
Gewichteter Teilpunktwert		100,0%	12,8		11,4		
Gewichteter Punktwert				3,2		2,85	

				Lieferant 1		Lieferant 2	
Hauptkriterien	Gewicht		Punktzahl	Punktzahl gewichtet	Punktzahl	Punktzahl gewichtet	
Subkriterien							
Logistikleistung	20,0%						
Lieferzuverlässigkeit		15,0%	13		6		
Liefertreue		15,0%	14		11		
Lieferortflexibilität		20,0%	9		9		
Termin-zuverlässigkeit		20,0%	15		11		
Kurze Lieferzeiten		5,0%	14		11		
Entfernung zum Ab-nehmer		10,0%	9		5		
Verpackung		15,0%	7		13		
Gewichteter Teilpunktwert		100,0%	11,5		9,55		
Gewichteter Punkt-wert				2,3		1,91	
Entgeltleistung	15,0%						
Angebotspreis		40,0%	8		11		
Konditionsgestaltung		30,0%	14		13		
Kostenanalyse		15,0%	9		5		
Kostenreduktions-aktivität		15,0%	10		6		
Gewichteter Teilpunktwert		100,0%	10,25		9,95		
Gewichteter Punkt-wert				1,5375		1,4925	

				Lieferant 1		Lieferant 2	
Hauptkriterien	Gewicht		Punktzahl	Punktzahl gewichtet	Punktzahl	Punktzahl gewichtet	
Subkriterien							
Serviceleistung	10,0%						
Objektgarantie		30,0%	14		10		
Nachkaufsicherheit		20,0%	14		7		
Kulanzverhalten		20,0%	12		8		
Kundendienst		30,0%	15		8		
Gewichteter Teilpunktwert		100,0%	13,9		8,4		
Gewichteter Punktwert				1,39		0,84	
Informationsleistung	10,0%						
Kommunikationsbereitschaft		50,0%	15		11		
IT-Systeme		20,0%	12		10		
Know-How-Transfer		30,0%	10		11		
Gewichteter Teilpunktwert		100,0%	12,9		8,8		
Gewichteter Punktwert				1,29		0,88	

				Lieferant 1		Lieferant 2	
Hauptkriterien	Gewicht		Punktzahl	Punktzahl gewichtet	Punktzahl	Punktzahl gewichtet	
Subkriterien							
Innovationsleistung	10,0%						
Technologische Kompetenz		5,0%	10		13		
Entwicklungspotential		25,0%	13		14		
F&E – Kapazitäten		25,0%	12		15		
Gewichteter Teilpunktwert		100,0%	11,25		13,75		
Gewichteter Punktwert				1,125		1,375	
Umweltleistungen	5,0%						
Umweltverträglichkeit		60,0%	4		15		
Recyclingbereitschaft		40,0%	4		14		
Gewichteter Teilpunktwert		100,0%	4		14,6		
Gewichteter Punktwert				0,2		0,73	
Summe	100,0%		11,5925		10,565		

Ergebnis

Die Summe der gewichteten Punktwerte bildet den so genannten Scoring-Index. Der Lieferant, bei dem der Scoring-Index am höchsten ist, wird als der beste gewertet.

Kritische Beurteilung

Natürlich kann das Modell individuellen Bedürfnissen angepasst werden, indem weitere Aspekte ergänzt werden oder andere Kriterien gewählt werden.

Der Nachteil dieses Scoring-Modells besteht darin, dass es durchaus schwer fällt die Kriterien richtig zu gewichten. Man muss sich im Klaren darüber sein, welche Eigenschaften eines Lieferanten den höchsten Stellenwert für das Unternehmen haben. Nur unter dieser Voraussetzung kann ein sinnvolles Ergebnis erzielt werden.

6.2 Total Cost of Ownership⁶⁸

Die Berechnungen der Total Cost of Ownership⁶⁹ (TCO) soll Unternehmen dienen, mögliche Kosten, beginnend mit der Beschaffung bis zur Abgabe der Endprodukte an den Abnehmer, zu identifizieren und zu beziffern. Demnach ist es das Ziel, eine Art Rechnungsübersicht zu erhalten, um die eventuell anfallenden Kosten, hier im Beschaffungsfall zum Beispiel: Kommunikationskosten bei der Bestellung, Transportkosten der Vorprodukte aus dem Ausland in das Inland oder Rechtskosten, bereits im Vorfeld abzuschätzen. Hierbei werden alle möglichen anfallenden Kosten aufgelistet und deren Höhe individuell festgelegt. Im Anschluss wird ein Budget oder Limit festgelegt, welches in dem Unternehmen nicht überschritten werden darf. Danach werden die Kosten und das Budget miteinander verglichen. Daraufhin kann, bei Abweichungen der beiden Summen, entweder eine detaillierte Ursachenforschung durchgeführt werden oder eine Gesamtbetrachtung ermöglicht werden, mit der Konsequenz der Budgetkorrektur oder einer Änderung in den Kostenpositionen.

Nachfolgend soll eine beispielhafte Darstellung der TCO abgebildet werden.

Es wurde eine Standardvorlage zu Grunde gelegt und die für das Beispiel relevanten Positionen „abgehakt“. Danach wurde die Höhe der Kosten eingetragen. Diese können auf Erfahrungswerten beruhen oder recherchiert sein. Im An-

⁶⁸ Vgl. zusätzlich Anhang F und CD Rom.

⁶⁹ Die theoretischen Grundlagen zum Thema TCO wurden im Seminar Einkauf & Logistik an der FH Kiel bei Prof. Dr. Lorenzen (WS 2004/2005) gemeinsam erarbeitet.

schluss wurde die Höhe des vorhandenen Budgets eingetragen. Nach dem Vergleich der Zwischensummen und der Endsumme können nun Überlegungen angestrengt werden dieses Ungleichgewicht zu beseitigen. Beispielsweise können Änderungen im Budget vorgenommen, Wege zur Kostenreduzierung gefunden oder es kann auf die internationale Beschaffung komplett verzichtet werden.

Checkliste (nach Bereichen geordnet)	X	Höhe der Kosten in €	Budget in €
<u>Vor Wareneingang</u>			
<u>Geschäftsanhaltung</u>			
<u>Kommunikationskosten</u>			
Kosten für Internetrecherche	X	1.000,00	700,00
Telefonkosten	X	800,00	1.300,00
Faxkosten	X	200,00	200,00
Geschäftssessen			
Geschäftsreisen (Bsp. Mietwagen, Hotelübernachtungen)			
Übersetzungskosten (Bsp. Übersetzungsbüro, Dolmetscher)			
<u>Beschaffungskosten</u>			
Bestellkosten	X	11.000,00	16.000,00
Einkaufspreis	X	200.000,00	220.000,00
Kompensationsgeschäftskosten	X	6.200,00	6.400,00
<u>Personalkosten</u>			
Löhne (Bsp. Einkäufer)			
Gehälter (Bsp. LKW-Fahrer)			
<u>Risikovermeidungskosten</u>			
Anwaltsgebühren (Bsp. für das Aufsetzen von rechtssicheren Verträgen)	X	12.000,00	15.000,00
Notargebühren (Bsp. für die Beglaubigung von Verträgen)			
Kosten für Gefahrenvermeidung (Bsp. Versicherungskosten wegen Feuer oder Diebstahl, Kosten für das Vorhalten von „Ersatzlieferanten“, höheren Lagerbeständen und z. B. Kosten zur Absicherung von Währungs- oder Zahlungsrisiken [bei geleisteten Anzahlungen])	X	32.000,00	40.000,00
<u>Transportkosten</u>			
Fracht	X	20.000,00	0,00
Mautgebühren			
Transportschäden			
Umschlagskosten (Bsp. Kosten für Umladeprozesse)			
Verpackungskosten (Bsp. Kartonage, Palette, Big Bag)			
Warenkontrollkosten (Bsp. Computer für Barcodelabel)	X	15.000,00	10.800,00
Zölle	X	0,00	0,00
<u>sonstiges</u>			
...			
...			
...			
...			
Summe		298.200,00	310.400,00

Im Unternehmen		
<u>Anpassungskosten</u>		
Erweiterungskosten für das Lager		
Wertänderungskosten (Bsp. Materialpreisschwankungen)		
Zahlungsverkehr (Bsp. Zinsänderungen, Inflation, Kurschwankungen)	X	12.000,00
Umstellungskosten (Bsp. Maschinenumbaukosten)		
Wechselkosten (Bsp. Fluktuationskosten - Wechsel von Mitarbeitern)		0,00
<u>Lagerkosten</u>		
Lagerhaltung (Bsp. Heizkosten, Reinigung, Raum)	X	40.000,00
Personalkosten (Bsp. Lagerpersonal, IT-Personal)	X	300.000,00
Kapitalbindungskosten (Bsp. Zinsen, Warenwert)	X	32.000,00
Warenkontrolle (Bsp. Personalkosten)		
<u>Materialkosten (Bsp. Büromaterial, Hilfsstoffe)</u>	X	400.000,00
<u>Risikokosten/Risikovermeidungskosten</u>		
Transportschäden (Bsp. verursacht durch den Gabelstapler)		
Versicherung (Bsp. wegen Feuer, Diebstahl)		
<u>sonstiges</u>		
...		
...		
...		
...		
<u>Summe</u>		784.000,00
		695.000,00

<u>Nach Warenabgang</u>		
<u>Entsorgungskosten</u>		
<u>Transportkosten</u>		
Frachtkosten	X 12.000,00	10.000,00
Transportschäden (Bsp. Unfälle)		
Verpackungskosten (Bsp. Kartonage, Palette, Big Bag)	X 80.000,00	90.000,00
Versand	X 10.000,00	5.000,00
Zölle		
<u>Kommunikationskosten</u>		
Servicekosten (Bsp. Wartung & Pflege)	X 30.000,00	50.000,00
<u>Kosten durch Zahlungsausfälle (Bsp. nach einer möglichen Insolvenz eines Kunden entstandene Rechtskosten durch einen Prozess)</u>		
	X 0,00	20.000,00
<u>Personalkosten (Bsp. Sachbearbeiter, Buchhalter, IT-Fachkräfte)</u>		
<u>Risikokosten/Risikovermeidungskosten</u>		
Versicherungskosten		
Rechtskosten (Bsp. Rechtsanwaltsgebühren)		
Rücklagen für Kosten durch Imageschäden		
Garantiekosten		
Rückrufkosten (Bsp. kostenlose Warenrücknahme & Ersatz)		
Reklamationskosten (Bsp. Kosten durch Qualitätsmängel)		
Strafen (Bsp. Konventionalstrafen)		
<u>sonstiges</u>		
...		
...		
...		
...		
<u>Summe</u>	132.000,00	175.000,00
<hr/>		
<u>Gesamtsumme</u>	1.214.200,00	1.180.400,00

Achtung:

Werden Kosten doppelt berücksichtigt?

Gibt es Überschneidungen?

Welcher Bereich verursacht die größten Kosten und Risiken?

7 Umsetzung

Die vorangegangenen Kapitel dienen dazu, aus der Vielzahl vorhandener Länder und Lieferanten den optimalen Geschäftspartner zu identifizieren. Im Folgenden werden nun die Rahmendbedingungen für eine erfolgreiche Geschäftsbeziehung zwischen den Parteien erarbeitet. Dabei werden im Speziellen detaillierte Informationen bezüglich Vertragsgestaltung, qualitätssichernden Maßnahmen und der logistischen Abwicklung berücksichtigt, um zu einem für beide Seiten positiven Ergebnis zu gelangen.

7.1 Vertragsgestaltung

7.1.1 Rechtsquellen des internationalen Wirtschaftsrechts

Im Folgenden sollen die Erläuterungen aus dem Kapitel „Rechtliche Rahmenbedingungen“ um den internationalen Aspekt ergänzt werden.

Die Vertragsgestaltung auf internationaler Ebene kann recht kompliziert sein, da es kaum international einheitliche Gesetze oder Abkommen gibt⁷⁰. Große Teile des Privatrechts sind (noch) nicht international vereinheitlicht. Daher kann man sich bei Vertragsabschlüssen nicht nur auf die Verwendung der wenigen vorhandenen internationalen Abkommen beschränken.

Wichtige Regelungen ergeben sich vor allem aus folgenden Rechtsquellen.⁷¹

- **Internationale Abkommen zum privaten internationalen Wirtschaftsverkehr** sind völkerrechtliche Vereinbarungen zwischen einzelnen Staaten, die unmittelbare Rechtsbeziehungen zwischen grenzüberschreitend tätigen Unternehmen oder Kaufleuten einheitlich regeln. In diesem Zusammenhang ist insbesondere das Vertragswerk der Welt handelsorganisation (WTO) zu nennen, da es multilaterale Vereinbarun-

⁷⁰ Vgl. Gildeggen. Internationale Handelsgeschäfte. München (2000). S. 5.

⁷¹ Vgl. ebenda S. 8 ff.

gen für die Bereiche Warenhandel, Dienstleistungshandel und Handel mit geistigen Eigentumsrechten enthält.

- **Soft Laws des privaten internationalen Wirtschaftsverkehrs** haben zwar keinen Gesetzescharakter, beeinflussen aber Rechtsgestaltung und Rechtsbeziehungen der Vertragspartner. Sie können wie Gesetze gelten, wenn dies von den Vertragspartnern vorab so vereinbart wurde⁷². Zu den Soft Laws gehören zum Beispiel Handelsbräuche, Schiedssprüche, allgemeine Rechtsgrundsätze und die Incoterms (siehe unten).
- **Rechtsregelungen regionaler Zusammenschlüsse** (Integrationsräume) sind einheitliche Regelungen, welche innerhalb dieser Räume gelten. Hier sind insbesondere folgende Zusammenschlüsse zu nennen: Europäische Gemeinschaft, die lateinamerikanische MERCOSUR-Gruppe, die afrikanische OHADA, die asiatische ASEAN sowie die Nord- und mittelamerikanische NAFTA.

7.1.2 Incoterms

Die Incoterms werden von der Internationalen Handelskammer (ICC) in Paris herausgegeben und vereinheitlichen die Vertrags- und Lieferbedingungen für bewegliche Waren („Wer zahlt den Transport?“; „Wer trägt wann welches Risiko?“). Körperlich nicht greifbare Ware, wie z.B. Computer-Software, ist von dieser Regelung ausgenommen. Da die Incoterms keinen automatischen Gesetzescharakter haben, müssen sie immer ausdrücklich in die entsprechenden Verträge aufgenommen werden, um Gültigkeit zu erlangen. Ist dies der Fall, werden die Incoterms von den jeweiligen nationalen Gerichten anerkannt⁷³.

⁷² Vgl. Gildeggen. Internationale Handelsgeschäfte. München (2000). S. 8 ff.

⁷³ Vgl. <http://www.google.de/search?hl=de&q=incoterms&btnG=Google-Suche&meta> (Stand: November 2005),
<http://www.frankfurt-main.ihk.de/international/importexport/incoterms/#> (Stand: November 2005).

		Straße	Luft	Bahn	Schiff	Ausfuhr- abfertigung	Einfuhr- abfertigung	Abschluss des Transport- vertrags	Lieferort	Gefahren- übergang	Kosten- übergang
Gruppe E (Abholklausel)											
EXW	Ex Works (Ab Werk)	X	X	X	X	I	I	I	Unternehmen des Exporteurs	beim Exporteur	beim Exporteur
Gruppe F (Haupttransport vom Verkäufer nicht bezahlt)											
FCA	Free Carrier (Frei Frachtführer)	X	X	X	X	E	I	I	Transportmittel des Frachtführers	bei Übergabe an Frachtführer	bei Übergabe an Frachtführer
FAS	Free alongside ship (Frei Längsseite Schiff)				X	E	I	I	Versandhafen	Längsseite Schiff	Längsseite Schiff
FOB	Free on Board (Frei an Bord)				X	E	I	I	auf dem Schiff im Exportland	Schiffsreling	Schiffsreling
Gruppe C (Haupttransport vom Verkäufer bezahlt)											
CFR	Cost and Freight (Kosten und Fracht)				X	E	I	E	Bestimmungshafen	Versandhafen	Bestimmungs- hafen
CIF	Cost, Insurance, Freight (Kosten, Versicherung, Fracht)				X	E	I	E	Bestimmungshafen	Versandhafen	Bestimmungs- hafen
CPT	Carriage paid to (Frachtfrei)	X	X	X	X	E	I	E	Ort im Bestimmungsland	Übergabe an 1. Frachtführer	Bestimmungs- ort
CIP	Carriage and Insurance (Frachtfrei versichert)	X	X	X	X	E	I	E	Ort im Bestimmungsland	Übergabe an 1. Frachtführer	Bestimmungs- ort
Gruppe D (Ankunftsklauseln)											
DAF	Delivered at Frontier (Geliefert Grenze)	X	X	X	X	E	I	E	Grenze	Grenze	Grenze
DES	Delivered ex ship (Geliefert ab Schiff)				X	E	I	E	Bestimmungshafen	Schiffsreling	Schiffsreling
DEQ	Delivered ex quay (Geliefert ab Kai (unverzollt))				X	E	I	E	Bestimmungshafen	am Kai	am Kai
DDU	Delivered duty unpaid (Geliefert unverzollt)	X	X	X	X	E	I	E	Unternehmen des Importeurs	beim Importeur	beim Importeur
DDP	Delivered duty paid (Geliefert verzollt)	X	X	X	X	E	I	E	Unternehmen des Importeurs	beim Importeur	beim Importeur

Abkürzungen: E - Exporteur, I - Importeur

Quelle: In Anlehnung an Jahrmann, Außenhandel, Ludwigshafen 2004, S. 214

7.1.3 Internationale Rechtsdurchsetzung

7.1.3.1 Aufbau eines internationalen Kaufvertrags

Aufgrund der Komplexität der Rechtsmaterie ist es empfehlenswert, sich vorher durch geeignete Literatur oder Gespräche mit erfahrenen Beratern oder Gesprächspartnern, mit den Eigenheiten der jeweiligen landestypischen Verhandlungs- und Rechtskultur vertraut zu machen.

Der Aufbau eines internationalen Kaufvertrages folgt einem bestimmten Muster. Üblicherweise wird dem Vertrag eine Präambel vorangestellt, welche die Ausgangssituation der Parteien darstellt.

Vielfach werden dort auch Definitionen der im Vertrag verwendeten Begriffe vorgenommen. Dadurch wird bei mehrdeutigen Begriffen, die insbesondere in der im internationalen Handel gebräuchliche englische Sprache auftauchen, die Bedeutung im Sinne der Vertragspartner definiert.

Die folgende Tabelle zeigt den schematischen Aufbau eines Lieferantenvertrages:

Vertragsaufbau eines Lieferantenvertrages	
Grundlage des Vertrages	
Vertragspartner	<ul style="list-style-type: none"> - Leistungsrelevante Fähigkeiten der Parteien - Geltungsbereich des Vertrages - Austausch- oder Gesellschaftsvertrag/ Rangverhältnis der Vereinbarungen
Leistungsinhalt	<ul style="list-style-type: none"> - Leistung der Partei A - Leistung der Partei B - Berücksichtigung von Nebenpflichten (Einweisung, Installation, Aufbau)
Leistungssicherung	<ul style="list-style-type: none"> - Gewährleistung, Vertragsstrafen, höhere Gewalt, Schadensersatz, Rügepflicht, Vertragsstrafen, Zinsen - Sicherung von Know-how - Information, Rechte Dritter - Sicherheiten: Eigentumsvorbehalt
Durchführung des Vertrags	<ul style="list-style-type: none"> - Dauer, Beendigung - Gefahrübergang - Lieferbedingungen - Überwachung der Leistungserbringung - Leistungsänderungen
Allgemeines	<ul style="list-style-type: none"> - Schriftform, Salvatorische Klausel⁷⁴ - Rechtswahl - Gerichtsstand, Erfüllungsort - Sprache
Anlagen zum Vertrag	<ul style="list-style-type: none"> - Technische Beschreibung - Nebenverträge

⁷⁴ Salvatorische Klausel bedeutet, dass die Nichtigkeit einer Bestimmung die Gültigkeit des übrigen Vertrages unberührt lässt.

7.1.3.2 Praxis bei Abschluss internationaler Lieferantenverträge

Bei Verträgen, die durch Vertragsparteien aus unterschiedlichen Nationen und mit unterschiedlichen Sprachhintergründen abgeschlossen werden, müssen sich die Parteien zunächst auf eine Verhandlungssprache einigen, damit spätere Probleme bei der Verhandlung konkreter Vertragsformulierungen insbesondere bei der Vertragspartei mit der geringeren Sprachkompetenz nicht zu Problemen führt.

Darüber hinaus ist es ebenso wichtig, sich über die Vertragssprache abzustimmen. Die Übersetzung eines Begriffes, besonders von Fachtermini, geht nicht zwingend mit der gleichen Bedeutung des Wortes in der übersetzten Sprache einher.

Der Kompromiss, einen Vertrag in beiden Sprachen abzuschließen ist meist nicht sinnvoll. Dies verursacht Kosten, denen kein wesentlicher Nutzen gegenübersteht, da man sich in einem späteren Streitfall nur auf einen der beiden Verträge berufen kann. Auf jeden Fall sollte man schriftlich fixieren, welche Sprachfassung des Vertrages im Streitfall angewendet werden soll. Bereits in den Vertragsverhandlungen sollten sich die Parteien auch über das im Streitfall anzuwendende nationale Recht verständigen.

Kommt es bei grenzüberschreitendem Handel zu Rechtstreitigkeiten zwischen den Vertragsparteien, so stellt sich die Frage, in welchem Land die Gerichte angerufen werden sollen. In solchen Fällen sind viele Unternehmen bestrebt, den Streitfall im Heimatland zu regeln. Dies ist aber nicht zwangsläufig die beste Wahl, denn ein Prozess im Ausland kann kostengünstiger und schneller sein. Auch kann die eigene Rechtsstellung im Ausland nach dortigem Recht durchaus besser sein. Hier ist entsprechend der Rat von Juristen einzuholen.

Es kann auch passieren, dass das Urteil im Heimatland des Vertragspartners nicht anerkannt wird. Die Vertragspartner sollten sich daher zuvor auf einen Gerichtsstand einigen. Es gilt dann das materielle Recht des entsprechenden Staates.⁷⁵

7.2 Absicherung von Währungsrisiken

Internationale Beschaffung über den europäischen Währungsraum hinaus bringt Währungsrisiken mit sich. Das Risiko besteht vor allem darin, dass es zu einer (unerwarteten) Veränderung des Wechselkurses der für das Unternehmen wichtigen Währungen kommt⁷. Dabei werden drei Arten von Wechselkursrisiken unterschieden:

- Transaktionsrisiko
- Translationsrisiko
- Ökonomisches Risiko

Transaktionsrisiken entstehen, wenn eine Forderung und ihre Begleichung zu unterschiedlichen Zeitpunkten erfolgen. Dies hat zur Folge, dass sich in der Zwischenzeit die Wechselkurse negativ entwickeln können, sprich, ein höherer Preis in der eigenen Währung für das zu beziehende Produkt gezahlt werden muss.

Die Relevanz dieses Risikos ist umso höher, je mehr Zeit zwischen Vertragsabschluss und Bezahlung liegt. Dieser Zeitraum wiederum wird zumeist durch Transportzeit und Zahlungsziel beeinflusst. Dieses Risiko kann durch Kurssicherungsgeschäfte abgesichert werden. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass sich der Importeur durch die Absicherung auch die Möglichkeit nimmt, von einem möglichen Kursgewinn zu profitieren.

⁷⁵ Vgl. Meier, Roehr. Einführung in das Internationale Management. Berlin (2004). S. 245 f.

Als **Translationsrisiko** werden solche Risiken bezeichnet, die bei der Erstellung konsolidierter Jahresabschlüsse entstehen. Hierbei müssen die Fremdwährungspositionen in heimische Währungen umgerechnet werden. Dabei ist zu beachten, dass die eventuellen Umrechnungsgewinne oder -verluste nur buchhalterischer Natur sind. Die Bewertung der entsprechenden Positionen wurde bereits zu damals gültigen Kursen vorgenommen.

Das **ökonomische Risiko** bezieht sich auf zukünftige Währungstransaktionen, die in verschiedenen Währungen getätigt werden⁷⁶. Es handelt sich dabei um Fremdwährungspositionen eines Unternehmens, die zum jetzigen Zeitpunkt noch gar nicht bestehen aber in der Zukunft wahrscheinlich auftreten werden⁷⁷.

Zur Absicherung von Währungsrisiken steht eine Vielzahl von Kurssicherungsinstrumenten zur Verfügung, wie die folgende Abbildung zeigt:

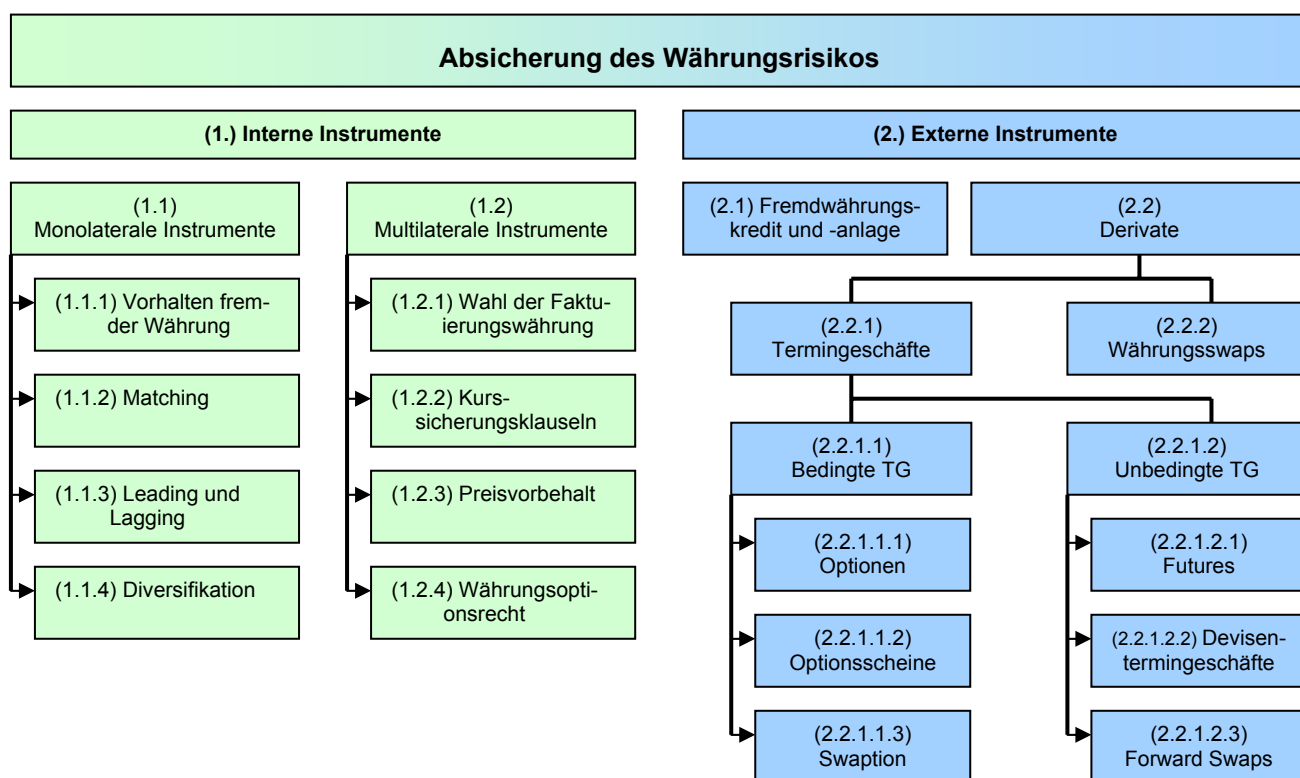


Abbildung 3: Übersicht über Instrumente zur Absicherung des Währungsrisikos

⁷⁶ Vgl. Meier. Roehr. Einführung in das Internationale Management. Berlin (2004). S.149 ff.

⁷⁷ Vgl. Beike. Devisenmanagement. Hamburg (1995). S. 86 f.

Die Elemente der oben gezeigten Abbildung lassen sich wie folgt erklären:

(1.) Interne Instrumente

Nur die Geschäftspartner sind an der Kurssicherung beteiligt.

(1.1) Monolaterale Instrumente

All diejenigen Instrumente, die ein Unternehmen ohne die Zustimmung Geschäftspartner zum Schutz gegen Währungsrisiken einsetzen kann.

(1.1.1) Vorhalten fremder Währung

Das Vorhalten fremder Währung dient der Absicherung gegen steigende Devisenkurse. Dies ist dann sinnvoll, wenn der Zahlungsbetrag in seiner Höhe und Währung bekannt ist, der Auszahlungszeitpunkt aber noch nicht festgelegt ist.

(1.1.2) Matching

Es wird versucht, die Währungspositionen eines Unternehmens auszugleichen. Dies kann beispielsweise durch den in etwa zeitgleichen Kauf von Rohstoffen in US-Dollar und den Verkauf von Produkten ebenfalls in US-Dollar geschehen.

(1.1.3) Leading und Lagging

Zögert ein Unternehmen eine Auszahlung in einer Fremdwährung heraus, so wird dies auch als Lagging bezeichnet. Wird dagegen eine Auszahlung vorgezogen, dann nennt man dies Leading. Diese „Instrumente“ können dann angewendet werden, wenn das Unternehmen Prognosen über den zukünftigen Wechselkurs treffen kann bzw. will.

(1.1.4) Diversifikation

Ein Unternehmen bezahlt seine zu beziehenden Waren in verschiedenen Währungen (US-Dollar, Yen, Schweizer Franken). Hierbei ist zu beachten, dass das Unternehmen nun mit verschiedenen Kursänderungsrisiken zu tun hat. Die Idee bei der Währungsdiversifikation ist, dass sich die Verluste in einer Fremdwährungsposition durch die anderen Währungspositionen ausgleichen.

(1.2) Multilaterale Instrumente

Die Geschäftspartner einigen sich vertraglich auf bestimmte Instrumente zur Beseitigung des Währungsrisikos.

(1.2.1) Wahl der Fakturierungswährung

Die Unternehmen einigen sich auf die Währung des importierenden Unternehmens.

(1.2.2) Kursicherungsklauseln

Vertragliche Vereinbarung über die Aufteilung möglicher Währungsverluste zwischen den Vertragspartnern.

(1.2.3) Preisvorbehalt

Der Preis wird nicht vertraglich fixiert, sondern wird beispielsweise von der Entwicklung des betroffenen Wechselkurses abhängig gemacht.

(1.2.4) Währungsoptionsrecht

Je nach Ausgestaltung wird dem Käufer oder Verkäufer schriftlich eine Wahl gelassen, in welcher der vorher festgelegten Währungen er den Zahlungsbetrag begleichen bzw. beglichen haben möchte.

(2.) Externe Instrumente

Es erfolgt eine Währungsrisikoabsicherung durch Kontrakte mit Dritten.

(2.1) Fremdwährungskredite

Zeitgleich zu einer vorhandenen Fremdwährungsposition wird ein Kredit in der gleichen Währung aufgenommen.

(2.2) Währungsswap

Es handelt sich hierbei um den Zahlungsaustausch zwischen zwei Parteien und kann der jeweiligen Situation entsprechend angepasst werden. Zwei verschiedene Unternehmen tauschen ihre jeweiligen Fremdwährungsforderungen bzw.

Fremdwährungsverbindlichkeiten (die jeweiligen Verbindlichkeiten/ Forderungen beziehen sich auf unterschiedliche Währungen).

(2.2.1) Termingeschäfte

Der Zeitpunkt des Vertragsschlusses ist nicht identisch mit dem Erfüllungszeitpunkt des Vertrags.

(2.2.1.1) Bedingte Termingeschäfte

Dem Käufer eines bedingten Termingeschäftes wird ein Wahlrecht im Bezug auf die Vertragserfüllung eingeräumt.

(2.2.1.1.1) Optionen

Devisen-Optionsgeschäfte sind dadurch gekennzeichnet, dass der Inhaber einer Option das Recht hat, einen bestimmten Betrag in einer ausländischen Währung zu einem vereinbarten Kurs zu kaufen (Call-Option) oder zu verkaufen (Put-Option). Ein Importeur wird dieses Instrument so einsetzen, dass er als Käufer einer Call-Option auftritt. Er kann, muss aber nicht, von seinem Recht Gebrauch machen, die in Verbindung mit der Option vereinbarte Menge an Devisen zum dort festgelegten Zeitpunkt zu kaufen. Er wird dabei so handeln,

- dass er das Recht in Anspruch nimmt, wenn der Kurs der fakturierten Währung gestiegen ist. Er hat sich dann wie bei einem Devisen-Termingeschäft abgesichert
- dass er das Recht nicht in Anspruch nimmt, wenn der Kurs der fakturierten Währung gesunken ist.

Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass für den Erwerb des Optionsrechts eine so genannte Optionsprämie zu zahlen ist. So müsste der Vorteil des Kursgewinns die Prämie übersteigen, damit der Importeur auch einen realen Kursgewinn erzielt. Umgekehrt ausgedrückt begrenzt der Importeur sein Verlustrisiko aus dem abgeschlossenen Vertrag auf die Optionsprämie, denn im Fall eines steigenden Kurses wird er das Optionsrecht einlösen.

(2.2.1.1.2) Optionsscheine

Ein Währungsoptionsschein verkörpert dem Inhaber neben Zins- und Tilgungszahlung folgende Rechte:

- einen festgelegten Geldbetrag in einer bestimmten Währung
- innerhalb eines bestimmten Zeitraumes
- zu einem vorab bestimmten, fixierten Währungskurs
- zu kaufen bzw. zu verkaufen

Im Unterschied zu Optionen sind Optionsscheine nicht standardisiert. Die durch sie verbrieften Konditionen werden von emittierenden Kreditinstitut festgelegt.

(2.2.1.1.3) Swaption

Hierbei handelt es sich um eine Option auf einen Währungsswap.

(2.2.1.2) Unbedingte Termingeschäfte

Neben dem Verkäufer (Stillhalter) geht auch der Käufer des Terminprodukts eine Verpflichtung ein.

(2.2.1.2.1) Währungsfuture

Währungsfutures ermöglichen es, einen standardisierten Währungsbetrag (z.B.: 1 Euro/US-Dollar-Kontrakt entspricht 1 Mio. US-Dollar) in der Zukunft zu einem standardisierten Zeitpunkt zu einem festgelegten Kurs zu kaufen bzw. zu verkaufen.

Im Gegensatz zu einem Optionsgeschäft ist man beim Handel mit Währungsfutures dazu verpflichtet, den Währungsbetrag am Fälligkeitstag zu liefern bzw. zu übernehmen.

(2.2.1.2.2) Devisentermingeschäft

Beim Devisentermingeschäft werden Vereinbarungen über den An- bzw. Verkauf von bestimmten Beträgen einer ausländischen Währung zu einem bestimmten Zeitpunkt und zu einem festgelegten Terminkurs getroffen. Dabei kauft der Importeur den Rechnungsbetrag in der fakturierten Währung zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses. Den im Lieferantenvertrag vereinbarten

Rechnungsbetrag kann er dann mit den bereits erworbenen Devisen begleichen.

Währungsfuture und Devisentermingeschäft sind ähnlich. Sie unterscheiden sich durch die in der nachfolgenden Tabelle abgebildeten Kriterien.⁷⁸

	Devisentermingeschäft	Währungsfutures
Kontraktgröße	Auf individuelle Bedürfnisse zugeschnitten	Standardisiert
Fälligkeitszeitpunkt	Auf individuelle Bedürfnisse zugeschnitten	Standardisiert
Sicherheiten	Nicht explizit erforderlich	Sicherheitseinlage erforderlich
Erfüllungsrisiko	Es besteht ein Erfüllungsrisiko	Kein Erfüllungsrisiko, da Clearingstelle immer eintritt
Handel	Weltweit über Telefon	Zentraler Börsenraum mit weltweiten Verbindungen
Ausübung	i.d.R. am Verfallstag	i.d.R. Glattstellung vor Verfall

(2.2.1.2.3) Forward Currency Swap

Hierbei handelt es sich um einen Terminvertrag über den Eintritt in einen Währungsswap.

Die zur Verfügung stehenden Absicherungsgeschäfte sind hinsichtlich ihrer Zulässigkeit, Verfügbarkeit, Flexibilität und Kosten zu überprüfen⁷⁹. Je nach Fachwissen sollte auf professionellen Rat zurückgegriffen werden.

7.3 Qualitätsmanagement

Bei der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen mit ihren Lieferanten ist es wichtig, dass beide Seiten ein miteinander abgestimmtes Qualitätsmanagementsystem (QMS) nutzen. Durch die Überprüfung desselbigen wird gewährleistet, dass das jeweilige System den geforderten Standard (ISO) erfüllt. Dies ist auf nationaler Ebene meist mit wenigen Schwierigkeiten verbunden, international kann es zu großen Problemen führen, da bspw. mit unterschiedlichen

⁷⁸ Vgl. Beike. Devisenmanagement. Hamburg (1995). S. 252 ff.

⁷⁹ Vgl. ebenda S. 263 ff.

Maßeinheiten gearbeitet wird und die deutschen bzw. europäischen Standards nicht geläufig sind.

Um etwaige Probleme zu minimieren und den Lieferanten bestmöglich bei der Qualitätsverbesserung zu unterstützen, ist eine enge Zusammenarbeit mit diesem notwendig. Bei der Einführung eines gemeinsamen QMS und bei folgenden auftretenden Mängeln besteht die Möglichkeit dem Lieferanten Know-How in Form von Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen, um das Problem schnellstmöglich zu beseitigen. Das bedeutet, auf beiden Seiten sollten verantwortliche Ansprechpartner klar definiert werden.

Die Qualitätskontrolle als gut funktionierendes Instrument erfüllt in erster Linie das Ziel, einen hohen Qualitätsstandard der Produkte zu erreichen, was eine hohe Kundenzufriedenheit beinhaltet, zusätzlich die Kosten längerfristig gering zu halten und diese bestenfalls zu reduzieren.

Auf der einen Seite führen etwaige Kundenreklamationen oder gar Schadensersatzforderungen zu einem erheblichen Mehraufwand, auf der anderen Seite ist es jedoch auch nicht außer Acht zu lassen, dass durch vermehrte Kontrollen ebenso Kosten entstehen, die sich durch erhöhten Personaleinsatz und die Anschaffung spezieller Maschinen begründen. Zusätzlich gibt es Prüfverfahren, durch die Produkte unbrauchbar gemacht werden. Dies gilt beispielsweise für Bleche, die auf ihren Verformungsgrad oder ihre Bruchsicherheit getestet werden. Der eventuelle Imageschaden durch erhöhte Kundenreklamationen wird an dieser Stelle außen vor gelassen.

7.3.1 Qualitätssicherung

Es gibt verschiedene Instrumente, um eine Qualität der erforderlichen Güte zu erhalten. Diese sind stets eng miteinander verknüpft. Die Qualitätsanforderungen sind abhängig von den eigenen Unternehmenszielen, sowie den Kunden-

wünschen und dem Ziel, diesen zu genügen. Genau definierbar sind diese nicht, da verschiedene Faktoren aufeinander einwirken, wie z.B.:⁸⁰

- Qualität kann durch unterschiedliche Ergebnisse und Messungen nachgewiesen werden (produktbezogen)
- Qualität zeichnet sich durch die genaue Einhaltung der Vorgaben durch Spezifikationen aus (prozessbezogen)
- Qualität wird durch Erfahrungen und die Erfüllung hoher Ansprüche und Leistungen erkennbar (transzendent)
- Qualität ist ein Zeichen für die Leistungen des Unternehmens, den speziellen Kundenanforderungen gerecht zu werden (anwendungsbezogen)

Bei der Qualitätssicherung müssen von dem Abnehmer Auflagen bestimmt werden und die Produktion des Lieferanten muss einer auf diese Auflagen ausgerichteten ständigen Eigenkontrolle unterzogen werden, damit eventuelle Fehler frühzeitig eruiert werden können. Ein beliebtes Modell ist hierbei das Total Quality Management, bei dem sowohl die Führungskräfte als auch jeder einzelne Mitarbeiter in den Prozess einbezogen werden. Dabei trägt jeder Mitarbeiter die Verantwortung für seinen Arbeitsbereich.

Ein daraus resultierender Leitsatz des Qualitätsmanagements könnte sein: „Höchste Kundenzufriedenheit durch hervorragende Qualität aller Produkte und Leistungen; Einbindung von Kunden und Lieferanten in den Entscheidungsprozess; Schaffung einer dauerhaften Basis für die Unternehmensentwicklung; aktive Mithilfe jedes einzelnen Mitarbeiters.“⁸¹

Bei Verbesserungsmaßnahmen bezüglich der Qualität sollte der Einkauf des Abnehmers involviert werden, damit dieser die Lieferanten so weit es geht unterstützen kann. Schlussfolgernd, wird er dann kontinuierlich über den aktuellen Stand des Prozesses unterrichtet. Handelt es sich um schwerwiegendere Probleme sollte die Möglichkeit bestehen, den Lieferanten in Form von Know-

⁸⁰ Vgl. Werner. Supply Chain Management – Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling. Wiesbaden (2000). S. 130 ff.

⁸¹ Vgl. Groh, Schröder. Sicher zur Industriekaufrau / zum Industriekaufmann. Rinteln. S. 631.

how der Mitarbeiter seitens des Abnehmers zu unterstützen, damit eine effektive Problembeseitigung vollzogen werden kann.

7.3.2 Prozesskontrolle/ Prozessverbesserung

Ideal wäre, wenn der Lieferant über ein Programm verfügt mit dessen Hilfe er die kontinuierliche Verbesserung der Qualität und Produktivität gewährleisten und unterstützen kann.

Hierbei könnte es sich z.B. um ein Tool handeln, das die Mitarbeiter dazu motiviert, Verbesserungsvorschläge an Vorgesetzte weiterzuleiten oder im Sinne des Kaizen-Gedankens die Chancen und Probleme, die Mitarbeiter sehen zu bearbeiten, um ein gutes Arbeitsklima zu schaffen.

Verfügt der Lieferant über ein Frühwarnsystem für kritische Produktmerkmale und Prozessparameter, das bei einem Fehler sofort in Aktion tritt?

Es ist wichtig welche Anforderungen der Lieferant seinerseits an die Unterlieferanten, im Hinblick auf die Gewährleistung des Qualitätsniveaus der eingehenden Produkte und Dienstleistungen hat, da die Anforderungen an alle Lieferanten auf einheitlichem Niveau sein sollten.

Die Verfahren zu den qualitätsbezogenen Funktionen und die Anweisungen für die Prozessüberwachung und -kontrolle sollten in schriftlicher Form vorliegen, z.B. Prüfanweisungen, Laufkarten.

Als Verfahren bei der Qualitätskontrolle seien die Stichprobenkontrolle, die 100% Kontrolle und die Kontrolle durch Kontrollkarten, in die kontinuierliche Prüfungen mit ihren Ergebnissen eingetragen werden, zu erwähnen.

Zu den einzelnen Prozessen werden Eingangsprüfung, Prüfung während des Prozessablaufs, Laboruntersuchung, Layout-Prüfung und Audit durchgeführt.

7.3.3 Produktprüfung, Material-/Werkskontrolle⁸²

Die Prüfungen, Messungen und Tests sollten in Übereinstimmung mit den Anweisungen gemacht werden, die regelmäßige Kontrollen auf Fehler einplanen, um möglichst frühzeitig Fehlerquellen zu identifizieren und zurückzuverfolgen. Hierbei ist die oben angesprochene einwandfreie Dokumentation der Prozesse notwendig.

Die Lagerung und Verpackung ist ein weiterer Punkt der nicht außer Acht gelassen werden sollte, da diese die Produktqualität beeinträchtigen können. Daher sollte die Lagerung und Verpackung jeweils auf die Produkte ausgerichtet werden, damit diese z.B. beim Transport nicht beschädigt werden oder das Mindesthaltbarkeitsdatum nicht überschritten wird. Des Weiteren sollten die Sauberkeit-, Umwelt- und Arbeitsbedingungen des Lieferanten für die Qualitätsverbesserung förderlich sein.

Die Organisation des Umweltschutzes beim Lieferanten kann nach dem Umweltmanagementsystem nach ISO 14001 eingeführt werden, um die gesetzlichen Regelungen zum betrieblichen Umweltschutz einzuhalten.⁸³

Der Lieferant ist sich dazu verpflichtet, die Rückverfolgbarkeit der von ihm gelieferten Produkte sicherzustellen. Wenn ein Fehler festgestellt wird, sollten die Nachverfolgbarkeit und die Eingrenzung der schadhaften Produkte gewährleistet sein.

Die Kennzeichnung von Produkten, Teilen und der Verpackung sind entsprechend den getroffenen Vereinbarungen vorzunehmen, so dass die Kennzeichnung der verpackten Produkte sichergestellt und während des Transports und der Lagerung lesbar ist.

7.3.4 Lieferantenauditierung

Das Audit ist eine systematische und unabhängige Untersuchung des Abnehmers bei dem jeweiligen Lieferanten um festzustellen, ob die Tätigkeiten und

⁸² Vgl. http://www.aerospace.eaton.com/pdfs/aerospace/supplier_quality_manual_german.pdf (Stand: November 2005).

⁸³ Vgl. http://www.boschrexroth.com/country_units/europe/germany/de/procurement/documents/gsl_industrie_obligatorische_vereinbarung.pdf (Stand: November 2005).

die damit zusammenhängenden Ergebnisse den geplanten Anforderungen entsprechen. Die Auditierung ist als ein Führungsinstrument zu betrachten, das die Auswahlentscheidungen absichert und zur Qualitätsberatung und -förderung beiträgt. Es gilt zu überprüfen, ob die gestellten Anforderungen wirkungsvoll realisiert werden und ob die Lieferanten geeignet sind, die geforderten Ziele zu erreichen.⁸⁴ Hierbei ist es wichtig, dass der Lieferant Zutritt zu allen Betriebsstätten, Prüfstellen und Lägern und Einsicht in relevante Dokumente gewährt. In enger Zusammenarbeit der Abteilungen Produktion, Entwicklung, Einkauf und Qualität werden die Ziele, Inhalte, Abläufe und Bereiche der Auditierung in Teamarbeit festgelegt.⁸⁵

Man unterscheidet drei Arten der Auditierung:

Systemaudit

Ein Systemaudit wird produktunabhängig durchgeführt. Es wird dabei auf die Einhaltung verschiedener Normen, bspw. ISO 9001 geachtet. Dabei werden Elemente der Unternehmensführung beurteilt und es wird überprüft, ob die notwendigen organisatorischen Bestandteile vorhanden sind. Dabei können folgende Elemente in Betracht gezogen werden:

- Qualitätspolitik und -ziele,
- Qualitätskosten,
- Personalschulung,
- Prozesssicherheit und
- Elemente aus Produkt und Prozess⁸⁶

Dieser Prozess wird deutlich vereinfacht, wenn der Lieferant seine Qualitätspolitik dokumentiert hat.⁸⁷

⁸⁴ Vgl. Pfefferli. Lieferantenqualifikation. Kontakt & Studium, Band 622. Renningen (2002). S.24.

⁸⁵ Vgl. Arnolds, Heege, Tussing. Materialwirtschaft und Einkauf. Wiesbaden (1998). S.385.

⁸⁶ Vgl. Qualitätsmanagement in der Automobilindustrie. (1995). S. 12 f.

⁸⁷ Vgl. Arnolds, Heege, Tussing. Materialwirtschaft und Einkauf. Wiesbaden (1998). S.386.

Verfahrens-/ Prozessaudit

Bei einem Verfahrens-/ Prozessaudit erfolgt eine Beurteilung bezüglich des Herstellungsprozesses von Produkten, womit er produktbezogen erfolgt. Das Hauptaugenmerk wird demnach auf die Sicherung der Fertigungsprozesse gelegt. Dabei stehen die oben genannten Kriterien im Vordergrund.

Produktaudit

Der zentrale Bereich bei dem Produktaudit wird von dem Erzeugnis gebildet, welches stichprobenartig auf Übereinstimmung mit den geforderten Eigenschaften geprüft wird. Diese können sein: Qualität, Funktion, Sicherheit oder Aussehen. Dafür stehen den Unternehmen in der Regel verschiedene Unterlagen zu Verfügung, nach denen die Auditierung vollzogen wird. Z.B. Pflichtenhefte, Zeichnungen, Normen, Werkstoffblätter, Prüfpläne. Für mögliche Fehler können Klassifizierungen vorgenommen werden, die sich aufgliedern in Kritische Fehler, Hauptfehler oder Nebenfehler.⁸⁸

Für alle Audits gilt, dass eventuell resultierende Maßnahmen sofort durch den Lieferanten einzuleiten sind und dass mit Hilfe eines Maßnahmenplans ihnen entgegen zu wirken ist. Generell sollten bei Erfüllung der Vorgaben Zertifizierungen erfolgen, die jedoch bei Nichteinhaltung ebenso wieder entzogen werden sollten. Auf Verlangen des Abnehmers werden diese Prozesse auch bei Unterlieferanten durchgeführt.

7.3.5 Dokumentation

Ein durch die Qualitätsabteilung in Abstimmung mit dem Lieferanten erstellter Prüfbericht wird von beiden Seiten gegengezeichnet. Ein solcher Prüfbericht begleitet das Material während des gesamten Produktionsprozesses. In ihm wird dokumentiert, welche Prüfungen wie, wann und mit welchem Erfolg durchgeführt wurden. Der Bericht gilt als Beweis, dass einwandfreie und den Anforderungen entsprechende Ware geliefert wird. Das Original verbleibt in der für

⁸⁸ Vgl. Arnolds, Heege, Tussing. Materialwirtschaft und Einkauf. Wiesbaden (1998). S.385 f.

den Lieferanten zuständigen Abteilung, um dort die Leistungsprüfung vornehmen zu können, der Lieferant erhält lediglich eine Kopie.

Der im Vorwege abgeschlossene Liefervertrag sollte festlegen welches Kontrollsystem der Lieferant für die Waren nutzt, welche Dokumente diesen beigelegt sein sollten, wie diese zu der zuständigen Person gelangen und wie die Aufbewahrung der Aufzeichnungen und die Einhaltung der Aufbewahrungsdauer organisiert ist.

Sicherzustellen ist auch die Verfügbarkeit und Instandhaltung der Mess- und Prüfwerkzeuge in den einzelnen Bereichen, um die Qualitätsprüfung und Prozesskontrolle zuverlässig durchzuführen. Des Weiteren ist der Einsatz von Kontrollplänen, Prozess-/ Ausfallwirkungsanalyse (Szenarien) als Basis zur Erstellung von Qualitätsprogrammen für die Produkte sehr hilfreich.

Der Lieferant muss über die vollständigen Aufzeichnungen, über die Zulassung des ersten gefertigten Produktes verfügen. Dieses gilt ebenso für Materialien, die durch Unterlieferanten in den Prozess einfließen, da sonst die Qualität des Endproduktes nicht garantiert werden kann.

7.4 Einkaufskooperationen

7.4.1 Definition

Eine Einkaufskooperation ist eine Form der Kooperation von Unternehmen zum Zwecke der gemeinsamen Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen; bei kleinen und mittelständischen Unternehmen ist sie oft zwingend notwendig, um deren Erhalt im Markt zu sichern.⁸⁹ Die Unternehmen in einer Einkaufskooperation profitieren davon, dass gemeinsam relativ große Stückzahlen zu günstigen Konditionen (z.B. durch Mengenrabatte, Boni, etc.) beschafft werden.

⁸⁹ Vgl. Morhenne. Die ökonomische Wirkung von Einkaufskooperationen und ihre Kontrolle im deutschen Recht, Uni Paderborn (2003).

<http://www.diplomarbeiten24.de/vorschau/17590.html> (Stand November 2005).

Die Kooperationspartner können entweder nur auf der *operativen Ebene* die Beschaffung gemeinsam organisieren; aber auch eine Zusammenarbeit auf der *strategischen Ebene* ist denkbar. Das Ziel einer strategischen Kooperation ist die gemeinsame Entwicklung und Bearbeitung des Beschaffungsmarktes.⁹⁰

7.4.2 Varianten der Einkaufskooperation⁹¹

Beschaffung über Kooperationspartner

Jeder Kooperationspartner übernimmt die Beschaffung derjenigen Warengruppen, an denen er den höchsten Bedarf hat. Er ist dann der so genannte „Lead-Buyer“ und beschafft den Bedarf für alle Kooperationspartner. Preisverhandlungen und Produktänderungen werden von der Gesamtkooperation verhandelt und beschlossen.

Kooperationseigene Einkaufsgesellschaft

Hier wird eine Einkaufsgesellschaft gegründet, die die strategischen und operativen Aufgaben des Beschaffungsprozesses für die kooperierenden Unternehmen wahrnimmt. Man kann hier von einem Outsourcing der Beschaffung von Artikeln sprechen. Diese Gesellschaft ist rechtlich selbstständig, wirtschaftlich jedoch von der Kooperation abhängig.

Externe Dienstleister

Besonders für C-Materialien bietet es sich an, externe Dienstleister in Anspruch zu nehmen, die in Form von großvolumigen Rahmenverträgen bereits in Geschäftsbeziehung mit den Lieferanten stehen. Der Bedarf wird nur noch vom Unternehmen zum externen Dienstleister geleitet, der dem Unternehmen den gesamten Abwicklungsprozess abnimmt.

⁹⁰ Vgl. <http://www.4managers.de/01-Themen/..%5C10-Inhalte%5Casp%5Cstrategischebeschaffung.asp?hm=1&um=> (Stand November 2005).

⁹¹ Vgl. <http://www.hausarbeiten.de/faecher/hausarbeit/bwj/5220.html> (Stand: November 2005).

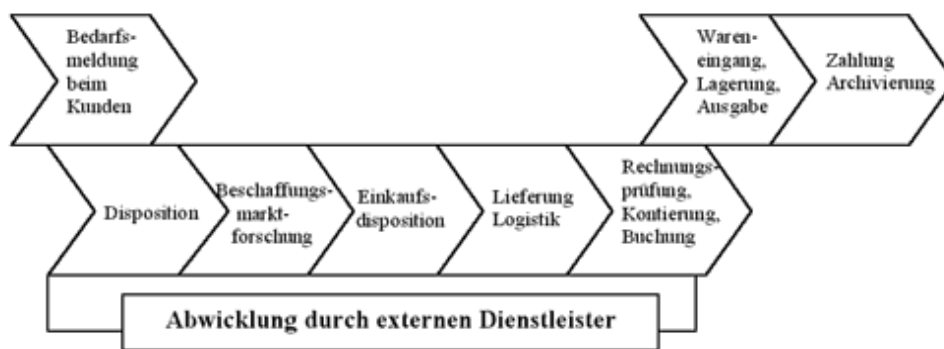


Abbildung 4: Ablauf der C-Materialbeschaffung durch externe Dienstleister⁹²

Virtuelle Marktplätze

Im Internet sind immer mehr kooperationsähnliche Einkaufsorganisationen zu finden. Die Bestellung erfolgt online über einen Katalog oder einen virtuellen Marktplatz. Die einfache Handhabung könnte hier zukünftig zu Kosteneinsparungen führen.

7.4.3 Umsetzung von Einkaufskooperationen

Suche von potenziellen Kooperationspartnern

- Ansprache von direkten Konkurrenten (horizontale Einkaufskooperation)
- Ansprache von Unternehmen, die mit gleichen Rohstoffen andere Produkte herstellen (diagonale Einkaufskooperation)
- Nutzung von Internetforen, um auf einem virtuellen Marktplatz nach angebotenen Kooperationen zu suchen oder selbst eine anzubieten.
- Nutzung von Dienstleistern bzw. Beitritt zu einer bereits existierenden Einkaufskooperation

⁹² Vgl. Probst. Hausarbeit. Archivnummer: K5220. FH Pforzheim (2000).

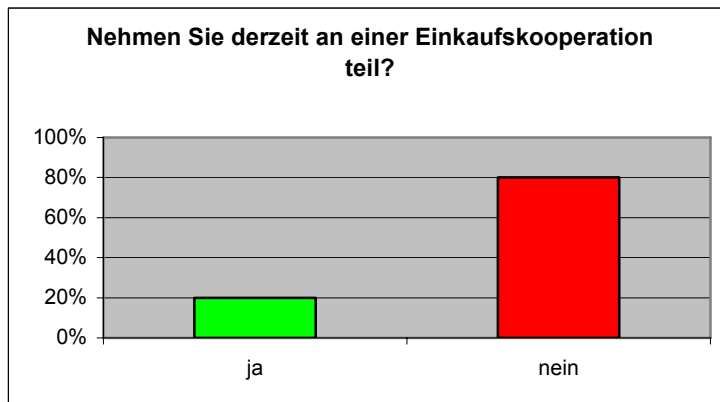
Erfolgsfaktoren



Abbildung 5: Die wichtigsten Erfolgsfaktoren für Einkaufskooperationen⁹³

Umfrage zu Einkaufskooperationen⁹⁴

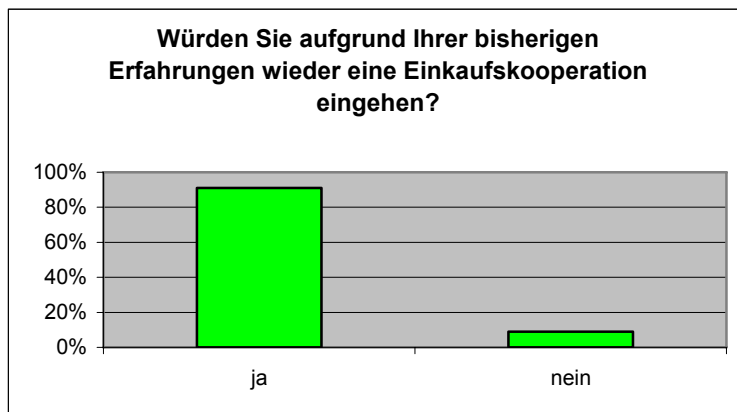
In einer Umfrage der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Kreis Borken (NRW) aus dem Jahr 2004 gaben nur 20 % der befragten Unternehmen an, derzeit an einer Einkaufskooperation teilzunehmen.



Dabei hatten die meisten kooperierenden Unternehmen positive Erfahrungen gemacht. Über 90 % würden wieder eine Einkaufskooperation eingehen.

⁹³ Vgl. Probst. Hausarbeit. Archivnummer: K5220. FH Pforzheim (2000).

⁹⁴ Vgl. http://www.wfg-borken.de/wfgprojekte/pr_einkaufskoop.shtml (Stand: November 2005).



Die Unternehmen, die keiner Kooperation angehörten, gaben als Grund dafür hauptsächlich an, dass sie sich noch nicht mit dem Thema Einkaufskooperation beschäftigt haben oder dass sie noch keinen passenden Partner gefunden haben. Nur die wenigsten hatten kein Interesse an Kooperationen oder schlechte Erfahrungen.



7.4.4 Internationale Einkaufskooperationen

Bedeutung

Einkaufskooperationen auf internationaler Ebene können besonders für kleine und mittlere Unternehmen die Antwort auf globale Herausforderungen sein. Der globale Wettbewerb, der zu ständiger Kostensenkung zwingt, und die immer kürzeren Produktlebenszyklen sind nur einige dieser Herausforderungen, die

viele kleine und mittlere Unternehmen alleine schwer bewältigen können. Ein Merkmal einer internationalen Einkaufskooperation ist, dass mehrere Partnerunternehmen gemeinsam Waren aus dem Ausland beziehen; dabei kann die Kooperation aus in- und ausländischen Partnern bestehen (vgl. folgendes Beispiel).

Eine internationale Einkaufskooperation sorgt dafür, dass die kooperierenden Unternehmen ihre Kräfte auf dem globalen Beschaffungsmarkt bündeln können und die internationale Beschaffung für den einzelnen mit einem geringeren Risiko verbunden ist.

Beispiel für eine internationale Einkaufskooperation⁹⁵

In den Jahren 1999 bis 2003 fanden sich die bauMax-Gruppe (Österreich), die REWE-Handelsgruppe (Deutschland), die AVA AG (Deutschland) und die Coop-Gruppe (Schweiz) zu einer Kooperation zusammen und gründeten die Gemeinschaftsunternehmen TOOMAXX Handelsgesellschaft (Klosterneuburg) und tooMaxx Asia Ltd. (Hongkong).

Durch die Kooperation bei Entwicklung und Einkauf von Eigenmarken und Exklusivmarken sowie bei Fernost-Importen wollten die Partner die Position ihrer Baumärkte gegenüber dem europäischen Wettbewerb ausbauen.

Die TOOMAXX Handelsgesellschaft fasst auf den Beschaffungsmärkten die Einkaufs- und Produktionsvolumen von Eigen- und Exklusivmarken im Baumarktsektor zusammen.

Über die tooMaxx Asia Ltd. werden die Importe aus den wachsenden Beschaffungsmärkten in Fernost koordiniert und abgewickelt.

An der TOOMAXX Handelsgesellschaft und der tooMaxx Asia Ltd. sind alle Partner zu gleichen Teilen beteiligt.

⁹⁵ Vgl.

http://www.baumax.at/unternehmen_alt/pressemitteilungen/2003/einkauf_17_02_2003.pdf
(Stand: November 2005).

7.5 Abwicklung (Logistik)

Im folgenden Kapitel sollen die für den Gütertransport einsetzbaren Verkehrsträger mit ihren spezifischen Eigenschaften, Vor- und Nachteilen, sowie ihren Transportvarianten näher erläutert werden, um so eine Entscheidung für das geeignete Verkehrsmittel, im Hinblick auf die zu beschaffenden Waren, zu unterstützen.

Verkehrsträger sind Bahnverkehr, Straßenverkehr, Schifffahrt und Luftverkehr. Auf die Beförderung mit Rohrleitungssystemen wird verzichtet, da dies für die internationale Beschaffung von untergeordneter Bedeutung ist.

7.5.1 Vorüberlegungen zur Verkehrsträgerwahl

Der weltweite Gütertransport vom Hersteller zum Empfänger ist eine sehr komplexe Angelegenheit und involviert meist verschiedene Parteien und Verkehrsträger, die unterschiedliche Funktionen innerhalb einer Transportkette⁹⁶ wahrnehmen. Um eine richtige Entscheidung für die Wahl eines passenden Transportmittels zu treffen, sind im Vorfeld die Charakteristika und Eigenschaften der zu beschaffenden Güter mit denen der verschiedenen Verkehrsträger abzugleichen. Vor allem Transportdauer, Flexibilität und Zuverlässigkeit, sowie die Beförderungskosten sollten zur Entscheidung herangezogen werden. In bestimmten Fällen kann es günstiger sein, ein relativ teures Verkehrsmittel (Flugzeug) zu wählen, bei dem die Transportdauer aber erheblich geringer ist als bei einem preisgünstigeren Verkehrsmittel (Schiff). Ein Produktionsstopp aufgrund fehlender Teile wird dem Unternehmen mit Sicherheit teurer zu stehen kommen, als ein höheres Beförderungsentgelt für die Luftfracht.

Auch sollte man sich vorher über einen geeigneten multimodalen Transportoperator (MTO)⁹⁷, Spediteur oder Reeder informieren und gegebenenfalls erste

⁹⁶ Laut DIN30781 ist eine Transportkette „die Folge von technisch und organisatorisch miteinander verknüpften Vorgängen, bei denen Personen oder Güter von einer Quelle zu einem Ziel bewegt werden.“

⁹⁷ Der MTO (Multimodal Transport Operator) organisiert den Gesamttransport, führt diesen selbst aus oder vergibt einzelne Etappen an weitere Transporteure, und übernimmt dabei die Verantwortung für die komplette Transportstrecke. Der MTO ist einziger Vertragspartner des Transportkunden. Vgl. hierzu Pawlik. Seeverkehrswirtschaft. Wiesbaden (1999).

Gespräche führen. Dies sind Experten, die einen Haus-zu-Haus Transport für ihre Kunden organisieren und zu allen Transportproblemen geeignete Lösungen und Verkehrsträger finden.

Da eine nähere Beleuchtung der Frachtverträge, als besondere Form der Werkverträge, den Rahmen dieses Leitfadens sprengen würde, sei hier nur auf die §§ 407-450 HGB verwiesen, in denen die gesetzlichen Bestimmungen zum Frachtgeschäft geregelt sind.

7.5.2 Schifffahrt

Im Bereich der Schifffahrt wird werden Seeschifffahrt, Binnenschifffahrt und Küstenschifffahrt, auch Kurzstreckenseeverkehr oder Short Sea Shipping genannt, unterschieden. Binnen- und Küstenschifffahrt sind sich sehr ähnlich und werden aus diesem Grunde gemeinsam in einem Abschnitt behandelt.

7.5.2.1 Seeschifffahrt

Die Seeschifffahrt ist der bedeutendste Verkehrsträger bei großen Transportdistancen, da sie immens große Kapazitäten und eine große Flächendeckung aufweist. Zudem sind in den letzten Jahren die Frachtraten, aufgrund zunehmender Konkurrenz und technischen Fortschritts, gesunken. Die weltweiten Transportvorgänge werden zu rund 80% über die Seeschifffahrt, hier vor allem über die Containerschifffahrt abgewickelt⁹⁸.

Entscheidet man sich für den Seetransport der zu beschaffenden Güter, sollte vorher genau geprüft werden wie gut die Netzanbindung, bzw. die Anlauffrequenz eines Hafens ist, und wie es mit dem Nachlauf der Güter vom Empfangshafen zum endgültigen Bestimmungsort bestellt ist. Große Containerschiffe laufen nur die großen Häfen (Hubs, Mainports) an. Kleinere Häfen (Spokes) werden von dort aus mit so genannten Feederschiffen versorgt. Hier wird ein Nabe – Speiche-System verfolgt.

⁹⁸ Vgl. Ihde. Transport, Verkehr, Logistik: Gesamtwirtschaftliche Aspekte und einzelwirtschaftliche Handhabung. München (2001). S. 153.

Innerhalb der Seeschifffahrt existieren zwei grundsätzlich verschiedene Märkte. Die Trampschifffahrt richtet sich nicht nach Fahrplänen oder festgelegten Häfen, sondern fährt bei Bedarf die im Vertrag festgelegten Häfen an. Die Beförderungspreise sind frei verhandelbar und werden von Fall zu Fall ausgehandelt. Es werden vor allem lose und flüssige Massengüter (Kohle, Getreide, Mineralöle) befördert. Ein besonderes Augenmerk ist auf die Bonität von Reederei und Schiff zu legen, sowie auf die Transportdauer, die sich verzögern kann, wenn das Schiff umständliche Routen fährt, um alle Empfangshäfen der Verloader anzulaufen. Da oftmals keine Bindung an Schifffahrtskonferenzen vorliegt und somit die Beförderungsbedingungen Verhandlungssache sind, ist genau abzuklären, welche Kosten die Reederei und welche der Auftraggeber zu tragen hat.⁹⁹

Der in der Trampschifffahrt abgeschlossene Vertrag ist der Chartervertrag, der sich entweder auf das komplette Schiff oder auf ein sehr großes Ladevolumen (Schiffsraum) bezieht. Auf dem Markt der Trampschifffahrt wird die Zusammenarbeit mit einem Befrachtungsmakler, der die Vermittlung des benötigten Laderaums vornimmt, dringend empfohlen.

Der zweite Teilmarkt der Seeschifffahrt ist die Linienschifffahrt. Im Liniendienst eingesetzte Schiffe fahren regelmäßig, mittels Fahrplänen festgelegte Mainports über fixe Routen an, wodurch die Vor- und Nachläufe der Sendungen sehr gut planbar sind. Linienschiffe transportieren überwiegend Stückgut und Container. Aufgrund legaler Preisabsprachen zwischen Linienreedereien¹⁰⁰ sind die Preise für die jeweiligen Relationen für alle Mitglieder einer Konferenz festgelegt. Die Frachtraten und die Frachtberechnungen sind im Internet auf den Homepages der Reedereien zu finden¹⁰¹.

⁹⁹ Vgl. zu den Problemen bei der Trampschifffahrt: Jahrmann. Außenhandel. Ludwigshafen (2004). S. 155.

¹⁰⁰ Viele konkurrierende Linienreedereien haben sich zu Schifffahrtskonferenzen zusammengeschlossen und legen Fahrpläne und Frachtraten gemeinsam fest. Allerdings sind nicht alle Reedereien Teil einer Schifffahrtskonferenz und befahren Fahrgebiete in Konkurrenz zu diesen. Man nennt diese Reedereien „Outsider“. Sie unterbieten mit ihren Frachtraten oftmals die der Schifffahrtskonferenzen.

¹⁰¹ Vgl. <http://www.hapag-loyd.de/de/index.html> (Stand: Dezember 2005), <http://www.maersksealand.com/HomePage/appmanager> (Stand: Dezember 2005).

Als kleine Orientierungshilfe zum Thema Kosten im Seetransport, sollen die Transportkosten von China nach Hamburg folgender Importgüter dienen:

- Lebensmittelkonserven: 13 Cent pro Stück
- Videorecorder/ DVD-Player 2 Dollar pro Stück
- Fernseher 30 Dollar pro Stück
- Motorräder 100 Dollar pro Stück

Die Kosten wurden auf Basis der durchschnittlichen Frachtraten des 1. Halbjahres 2004 errechnet¹⁰².

Auf den Homepages der Häfen, wie z. B. www.hafen-hamburg.de, lassen sich ebenso genaue Fahrtrouten sowie Abfahrts- und Ankunftszeiten einsehen. Auch finden sich dort Informationen zu Reedereien oder Agenten, die für die jeweiligen Fahrtgebiete und Relationen zuständig sind und dort als Carrier eingesetzt sind.

Im Linienverkehr wird ein Stückgutfrachtvertrag (eine Form des Werkvertrags) geschlossen, der sich auf einzelne Ladeeinheiten (Container) bezieht¹⁰³. Als Beweis für den Vertrag gilt das Konnossement (Bill of Lading), welches die Rechtsbeziehungen zwischen Spediteur oder MTO, Verlader und Empfänger regelt. Die Übergabe des Konnossements hat dieselbe Wirkung wie die Übergabe der Güter selber¹⁰⁴.

Nachfolgend sollen die Beziehungen zwischen den verschiedenen Akteuren dargestellt werden, um einen groben Überblick über die intermodale¹⁰⁵ Transportkette beim Seetransport zu vermitteln:

¹⁰² Vgl. www.zukunftelbe.de/downloads/Elbe_broschuere.pdf (Stand: Dezember 2005).

¹⁰³ Vgl. Danzas Lotse. www.dhl.de/dhl?skin=hi&check=yes&lang=de_DE&xmlFile=200000173 (Stand: Dezember 2005). S. 362.

¹⁰⁴ Vgl. ebenda.

¹⁰⁵ Intermodale Transportketten deshalb, weil der Transport mit zwei oder mehreren unterschiedlichen Verkehrsträgern erfolgt

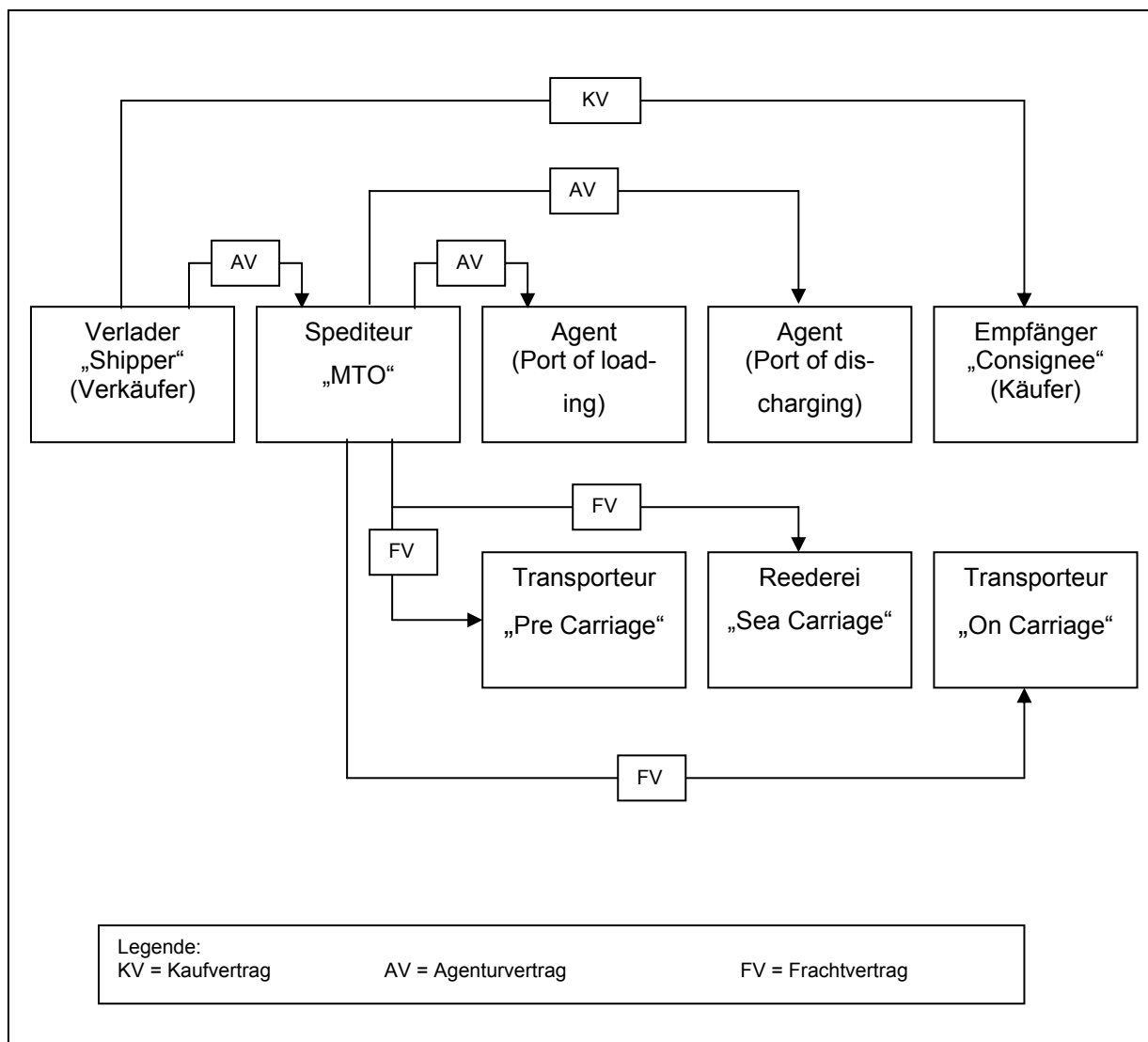


Abbildung 6: Eigene Darstellung der intermodalen Transportkette¹⁰⁶

Der Verkäufer bestimmt einen Multi Modal Transport Operator (MTO), der den kompletten Transport organisiert und die volle Verantwortung für die komplette Transportkette trägt. Um seine Verpflichtung gegenüber dem Verkäufer zu erfüllen, schließt der MTO Transportverträge mit den Unternehmen, die den zugehörigen Landtransport zum Ladehafen und vom Empfangshafen zum Empfänger durchführen, sowie mit einem Seefrachtführer, der den Seetransport erbringt. Der MTO schließt ebenfalls Verträge mit Schiffsagenten im Versendungs- und

¹⁰⁶ Vgl. http://www.maritime-elearning.org/ilias344_mr1/content/lm_presentation.php?ref_id=83&obj_id=3273 (Stand: Oktober 2005).

Empfangshafen, die sicherstellen sollen, dass die Fracht im Einklang mit den vereinbarten Konditionen verbracht wird.

Die üblichen Lademittel im Seeverkehr sind 20 Fuß Container, für die sich die Bezeichnung TEU (Twenty-feet Equivalent Unit) eingebürgert hat und die zwischen 15 und 20 Tonnen Ladung fassen, sowie 40 Fuß Container mit einem Ladevolumen von bis zu 30 Tonnen¹⁰⁷. Es sind viele verschiedene Ausführungen dieser Standardcontainer erhältlich, die speziell auf die Eigenschaften bestimmter Güter abgestimmt sind (Kühlcontainer, Tankcontainer, Open-Top Container, usw.).

Mit dem Hamburger Hafen hat Norddeutschland einen Mainport, der als internationaler Knotenpunkt für Warenströme aus der ganzen Welt dient, quasi direkt vor der Haustür. Vor allem Verkehre von und nach Ostasien, vornehmlich China, boomen in Hamburg. Die Verkehrsanbindungen per Lkw oder Bahn sind sehr gut¹⁰⁸. Sollen die Waren in Norddeutschland verbleiben, was größtenteils anzunehmen ist, dann ist der Nachlauf per Straßentransport die schnellste und günstigste Alternative.

Neben Hamburg sind in Deutschland noch Bremen und Bremerhaven als Mainports verfügbar. Wichtige Mainports im Norden Europas sind noch Rotterdam, Antwerpen und Nordenham.

7.5.2.2 Binnen- und Küstenschifffahrt

Binnenschifffahrt ist die Schifffahrt auf Flüssen und Binnengewässern in Deutschland und Europa. Wichtige Wasserstraßen sind die Flüsse Rhein, Main, Donau, Neckar, Weser, Elbe und Oder, sowie die größeren Kanäle. In Europa umfasst das Wasserstraßennetz über 35 000 Kilometer¹⁰⁹.

Küstenschifffahrt ist der Transport von Gütern übers Meer zwischen Häfen, die im europäischen Gemeinschaftsgebiet gelegen sind, und/oder zwischen EU-Häfen und jenen Häfen, die zwar außerhalb der Europäischen Union liegen,

¹⁰⁷ Vgl. Jahrmann. Außenhandel. Ludwigshafen (2001). S. 153.

¹⁰⁸ Vgl. http://www.zukunftelbe.de/downloads/Elbe_broschuere.pdf (Stand: Oktober 2005).

¹⁰⁹ Vgl. <http://www.binnenschifffahrtswelt.de> (Stand: Dezember 2005).

jedoch an dieselben Meere angrenzen. Ziel ist es, das Schiff in die intermodale Haus-zu-Haus-Transportkette mit einzubeziehen¹¹⁰ und Liniennetze zwischen den europäischen Häfen aufzubauen und diese regelmäßig anzulaufen.

Die bedeutendsten Güter der Binnen- und Küstenschifffahrt sind Massengüter, die oft nicht in Ladeeinheiten, sondern lose befördert werden. Hierzu zählen vor allem Steine und Erden, Eisen und Stahl, Mineralölerzeugnisse, Gase, Erze, Metallabfälle, sowie chemische und landwirtschaftliche Erzeugnisse¹¹¹.

Weiter eignen sich sperrige Güter und containerfüllende Massenwaren mit geringem und mittlerem Wert. Zu bedenken ist die längere Kapitalbindung, die durch den zeitintensiveren Transport entsteht.

Güter, die per Container transportiert werden, sind vor allem Verbrauchs- und Investitionsgüter. Besonders gut eignen sich die europäischen Binnen- und Kurzstreckenseeverkehre für die Verbringung von Übersee-Containern, nach dem Hub-and-Spoke – System. Im größten europäischen Containerhafen Rotterdam werden viele Container aus Übersee gelöscht, die beispielsweise für den deutschen Markt bestimmt sind. Über den Rhein wird eine große Anzahl dieser Container im Hinterlandtransport zum Bestimmungshafen im Binnenland weiterverschifft.

Doch nicht nur im Vor- und Nachlauf der Seeschifffahrt, sondern auch als der im Hauptlauf eingesetzte Verkehrsträger bei innereuropäischen Transporten eignet sich die Binnen- und Küstenschifffahrt.

Da die Leistungen der europäischen Häfen unterschiedlich teuer sind, könnte es sich eventuell lohnen einen weiter weg gelegenen Hub zu wählen und den Nachlauf der Güter auf Wasserstraßen durchzuführen, da dies kosteneffizienter sein kann.

¹¹⁰ Vgl. http://www.hk24.de/HK24/HK24/produktmarken/index.jsp?url=http%3A/www.hk24.de/HK24/HK24/servicemarken/ueber_uns/hamburger_wirtschaft/ausgewaehlte_Artikel/juli_2005/short_sea_shipping.jsp (Stand: Dezember 2005).

¹¹¹ Vgl. http://www.elwis.de/Verkehrswirtschaft/gutachten/potenziale-zukunft/BiSchPotenziale_Erlaeuterung.pdf (Stand: November 2005).

Hochwertige und zeitkritische Güter mit geringem Volumen eignen sich weniger für die Binnen- und Küstenschifffahrt, da die logistischen Anforderungen, die mit ihrem Transport verbunden sind, schlecht mit den Eigenschaften und Vorteilen der Binnenschifffahrt vereinbar sind¹¹².

Die europäische Schifffahrt ist prädestiniert für den Transport großer Gütermengen über weite Strecken. Durch die Mengeneffekte verringern sich die Transportkosten, vor allem auch im Vergleich zum Lkw (Maut, steigende Kraftstoffpreise). Die großen Pluspunkte sind in der Zuverlässigkeit und genauen Planbarkeit zu sehen. Auf Wasserwegen gibt es keine Staus. Zwar können Hoch- oder Niedrigwasser die Pünktlichkeit beeinflussen, dennoch ist die Vorhersagegenauigkeit sehr viel größer als beim durchgängigen Straßentransport. Der Vor- und Nachlauf per Lkw kann sehr exakt und zuverlässig berechnet werden. Weiterhin bietet der Schiffstransport eine hohe Transportsicherheit, unterliegt keinen gesetzlichen Fahrverboten und ist sehr umweltschonend und energieeffizient¹¹³.

Negativ auf die Attraktivität und Leistung dieses Verkehrsträgers wirkt sich die an vielen Stellen verbesserungswürdige Infrastruktur der Wasserstraßen und Binnenhäfen aus,¹¹⁴ was die Transportdauer erheblich verlängern kann. Weitere Kritikpunkte sind die geringe Frequenz der Abfahrten und die geringe Geschwindigkeit eines Schiffes und die damit verbundene längere Transportdauer, wodurch viele Verloader von der Binnenschifffahrt Abstand nehmen¹¹⁵.

Der Transport via Schiff lohnt sich vor allem, wenn große Distanzen zurückgelegt werden müssen. Trotzdem nimmt der Schiffstransport sehr viel Zeit in Anspruch. Vor der Auswahl dieses Verkehrsträgers ist zu prüfen, ob diese längere Transportdauer akzeptabel ist und sich mit den Anforderungen im Unternehmen

¹¹² Vgl. Ihde. Transport, Verkehr, Logistik: Gesamtwirtschaftliche Aspekte und einzelwirtschaftliche Handhabung. München (2001). S. 153.

¹¹³ Vgl. Arnold, Isermann, Kuhn, Tempelmeier. Handbuch Logistik. Berlin (2004). S. C3-43.

¹¹⁴ Vgl. http://www.bmwbw.de/Anlage/original_22444/Bericht-zum-Kombinierten-Verkehr.pdf (Stand: November 2005).

¹¹⁵ Vgl. Arnold, Isermann, Kuhn, Tempelmeier. Handbuch Logistik. Berlin (2004). S. D12-15.

deckt. Besonders zeitkritische Beschaffungsgüter, die eventuell für eine Just-in-Time Produktion eingesetzt werden sollen, könnten das Schiff als Verkehrsmittel ausschließen. Soll die Binnen- und Küstenschifffahrt als Anschlussverkehr (Feederservice) genutzt werden, ist ein besonderes Augenmerk auf die Abfahrtszeiten und vor allem auf die Abfahrtshäufigkeit zu legen, um von vorneherein längere Wartezeiten - und damit unnötige Mehrkosten - auszuschließen.

7.5.3 Luftfrachtverkehr

Unter dem Begriff der Luftfracht werden all jene Güter verstanden, die auf dem Luftweg befördert werden. Darunter fällt der Passagier-, Fracht- und Posttransport. Meist besteht jedoch eine Kupplung dieser drei Beförderungsgüter, um so am effizientesten zu wirtschaften.

Rechtliche Grundlagen

Da bei der Beförderung von Luftfracht zum Teil viele Länder überflogen werden, bedarf es mehrerer Abkommen, um einen reibungslosen Flugverkehr zu gewährleisten. Demnach sind internationale Regelungen erforderlich, um die Voraussetzungen für einen sicheren und wirtschaftlichen grenzüberschreitenden Transport zu schaffen.

Bedeutende Regelungen sind das Chicagoer Abkommen (Regelung der Verhältnisse der beteiligten Staaten untereinander, allgemeinen Grundsätze und Vereinbarungen von wirtschaftlichen, rechtlichen und technischen Fragen des Weltluftverkehrs), das Warschauer Abkommen, einschließlich des Haager Protokolls, das Montrealer Abkommen und die Allgemeinen Bedingungen der IATA (International Air Transport Association), wobei das Warschauer Abkommen am häufigsten Anwendung findet.

Wie auch beim Schiffsverkehr wird zwischen Absender und Frachtführer ein Beförderungsvertrag, in Form eines Luftfrachtvertrags, geschlossen, wobei der Luftfrachtführer meist selbst ein Luftfahrtunternehmen besitzt und so die Beför-

derung mit eigenen Transportmitteln verrichtet. Ist dies nicht der Fall, besteht die Möglichkeit, Luftfahrttransportkapazitäten zu chartern.

Als Beweis für den Abschluss eines Luftfrachtvertrages wird ein Luftfrachtbrief (AWB – Air Waybill) erstellt, der mit der Unterschrift der beiden Vertragspartner, also Absender und Frachtführer, rechtskräftig wird.

Er dient neben der Beweiskraft weiterhin als Empfangsbescheinigung, Sperrpapier, Versandliste, Abrechnungsgrundlage, Zolldeklaration und Versicherungszertifikat (falls eine Transportversicherung abgeschlossen wurde)¹¹⁶.

Die Inhalte sind im Folgenden aufgelistet¹¹⁷:

- Ort und Tag der Ausstellung
- Versand – und Bestimmungsort
- Adresse des Empfängers
- Warenbezeichnung und Wertdeklaration
- Gewicht, Maß, Zahl, ...
- Aufführung der Begleitpapiere
- Frachtzahlungsvermerke
- Unterschrift und Adresse des Absenders
- Adresse des Frachtführers

Zwar ist der AWB keine Vertragsvoraussetzung, dennoch wird er in der Regel erstellt, da sich sonst der Frachtführer nicht mehr auf die im Warschauer Abkommen genannten Haftungsausschlüsse und –beschränkungen berufen könnte.

¹¹⁶ Vgl. Kummer, Schramm. Internationales Transport- und Logistikmanagement. Wien (2004). S. 220.

¹¹⁷ Vgl. Jahrmann. Außenhandel. Ludwigshafen (2004). S. 169.

Leistungsmerkmale und Güter der Luftfracht

Volumenmäßig nimmt die Luftfahrt zwar den kleinsten Anteil im Gütertransport ein (derzeit erfolgt ca. 2% der weltweiten Warenbewegung per Luftfracht), wertmäßig ist sie jedoch nicht zu unterschätzen, da sie über ein Drittel des Warenwertes des Welthandels ausmacht¹¹⁸.

Prinzipiell können alle Produkte per Luftweg transportiert werden. Aufgrund der vorhandenen Leistungsmerkmale des Luftverkehrs sind einige Produkte allerdings mehr und andere weniger gut dafür geeignet.

Das Flugzeug ist das mit Abstand schnellste Transportmittel. Es ist so möglich, große Entfernungen in kurzer Zeit zu überbrücken. Demnach eignen sich besonders zeitkritische Güter, wie beispielsweise Frischobst oder Schnittblumen, für einen Transport auf dem Luftweg. Weiterhin ist diese Beförderungsart durch ein hohes Niveau an Sicherheit und Zuverlässigkeit gekennzeichnet, was für hochwertige Güter von Bedeutung ist. Dies sind Produkte aus den Branchen Maschinenbau, elektronische Industrie, Chemie und Automobilindustrie wie z. B. Computer, hoch technisierte Maschinen oder Medikamente.

Die entscheidenden Erfolgskriterien sind also Lieferzeit und Lieferzuverlässigkeit. Werden die Zeit- und Mengenrestriktionen in Verbindung mit den jeweiligen Preisen dargestellt, so ergibt sich folgende Produktklassifikation¹¹⁹:

- Standard: mittlere Laufzeit, 2 – 4 Tage, max. 7 Tage
- Express: mittlere Laufzeit, 1,5 – 3 Tage, max. 3 Tage
- Premium/Kurier: max. 100 kg, max. Laufzeit: 1 – 2 Tage

Des Weiteren gibt es Sonderfrachten, die aufgrund ihrer Eigenschaft oder ihren besonderen Anforderungen eine spezielle Behandlung benötigen. Dies sind beispielsweise gefährliche Güter, Wertfracht oder lebende Tiere. Bei Gefahrgut sind gesonderte Vorschriften bezüglich Sicherung, Ladung und Kennzeichnung zu beachten. Wertfracht sind besonders diebstahlgefährdete und sicherheitsbe-

¹¹⁸ Vgl. Arnold, Isermann, Kuhn, Tempelmeier. Handbuch Logistik. Berlin (2004). S. C3-45.

¹¹⁹ Vgl. ebenda S. C3-46 f.

dürftige Güter (Geld, Wertpapiere, Edelmetalle, ...), die in besonderen Sicherheitseinrichtungen und Vorkehrungen transportiert werden müssen.

Beim Transport lebender Tiere muss auf spezielle Lademittel und entsprechende Versorgung geachtet werden¹²⁰.

Wesentliche Merkmale der Luftfracht sind:

- Hohe Fixkostenintensität mit vergleichsweise geringen variablen Kosten
- Kurze Transportzeiten
- Sicherheit und Zuverlässigkeit

Daraus ergeben sich folgende optimalen Güter¹²¹:

- Saisonabhängige Ware
- Terminsendungen
- Hochwertige Ware
- Zeitkritische Güter
- Sonderfracht

Luftfracht in der Transportkette

Unter Luftfrachttransportkette ist die komplette Transportkette vom Versender bis zum Empfänger zu verstehen. Darunter fallen auch die vor- und nachgelagerten Zuführ-, Sammel- und Verteilprozesse die meist nicht auf dem Luftweg erfolgen und als Vor- und Nachlauf bezeichnet werden. Der eigentliche Transport mit dem Flugzeug ist der Hauptlauf, der auch mehrteilig sein kann. Der Flughafen spielt bei der Betrachtung der Transportkette eine besondere Rolle, da dort der Wechsel des Transportmittels und alle wesentlichen Umschlagstätigkeiten, Transporte und Lagerungen stattfinden.

Der Hauptlauf kann als Beiladefracht auf Passagierflugzeugen, so genannten Kombiflugzeugen, oder mit eigenständigen Frachtflugzeugen erfolgen. Gerade bei Strecken mit hohem Luftfrachtaufkommen oder bei bestimmten gefährlichen Gütern ist die Nutzung von Frachtflugzeugen ratsam.

¹²⁰ Vgl. Arnold, Isermann, Kuhn, Tempelmeier. Handbuch Logistik. Berlin (2004). S. C3-47.

¹²¹ Vgl. www.wikipedia.de (Stand: Dezember 2005).

Der Vor- und Nachlauf erfolgt meist im Auftrag der Luftverkehrsgesellschaft als Luftfrachtersatzverkehr (Road – Feeder – Service), wobei Fern- und Nahverkehre meist in typischer Verteilung auftreten und fast ausschließlich auf der Straße durchgeführt werden:

- Pkw bzw. Kombiwagen ca. 40%
- Transporter bzw. Busse: 20 – 25%
- Nahverkehrs – Lkw 20 – 25%
- Fernverkehrs – Lkw 15 – 20%

Die Fracht hat dabei allerdings noch immer den Status einer Luftfracht¹²².

Ähnlich des Seetransportes findet auch hier oft eine Bündelung der Ladungsströme statt, so dass die Errichtung von Hubs als zentraler Knotenpunkt und einer anschließenden Verteilung von großer Bedeutung ist¹²³.

7.5.4 Schienenverkehr

Der Schienengüterverkehr lässt sich in die traditionellen Verkehre Wagenladungs- und Teilladungsverkehr und den Kombinierten Verkehr unterteilen¹²⁴. Der Kombinierte Verkehr im engen Sinne beschränkt sich auf die Kombination der Verkehrswege Straße und Schiene. Mittlerweile hat aber auch die Kombination Straße/ Wasserweg eine große Bedeutung erlangt (verwiesen sei hier nur auf die steigende Anzahl der Containertransporte). Aus diesem Grunde wird dem Kombinierten Verkehr ein eigener Abschnitt (Kapitel 7.4.1.6) gewidmet.

Der Wagenladungsverkehr entspricht dem Transport der traditionellen Massengüter, die per Ganzzug oder Einzelwaggons auf der Schiene befördert werden. Diese Variante des Schienengüterverkehrs setzt Gleisanschlüsse beim Verloader und Empfänger voraus. Beim Teilladungs- oder Stückgutverkehr dagegen müssen verschiedene, kleinere Sendungen gebündelt werden, um einen Waggon auszulasten. Der Vor- und Nachlauf erfolgt hierbei meist auf der Straße.

¹²² Vgl. Arnold, Isermann, Kuhn, Tempelmeier. Handbuch Logistik. Berlin (2004). S. C3-49 ff.

¹²³ Vgl. Jahrmann. Außenhandel. Ludwigshafen (2004). S. 166.

¹²⁴ Vgl. Arnold, Isermann, Kuhn, Tempelmeier. Handbuch Logistik. Berlin (2004). S. C3-20.

Der reine Bahntransport ist nicht wettbewerbsfähig im Vergleich zum Lkw. In den letzten Jahren hat sich durch die arbeitsteilige Wirtschaft und das Just-in-Time-Konzept die Güterstruktur sehr verändert. Das bedeutet, dass die einzelnen Sendungen immer kleiner werden und die Sendungshäufigkeit dadurch zunimmt. Es fallen also immer weniger Komplettladungen an. Für Teilladungen ist der Lkw, aufgrund seiner Schnelligkeit und Flexibilität, vorteilhafter.

Jedoch wurden von den nationalen und internationalen Eisenbahngesellschaften Ganzzüge, die von A direkt nach B fahren, sowie Direktzüge die zwischen wichtigen Knotenpunkten unterwegs sind, eingerichtet, um den Anschluss an den Lkw nicht zu verlieren. Mittlerweile gibt es viele Verbindungen, die von Güterzügen befahren werden.

Im grenzüberschreitenden europäischen Schienenverkehr gibt es die Besonderheit, dass die Schienensysteme in einigen Ländern (Spurbreiten, Lichtraumprofile, Stromsysteme) differieren. So ist es beispielsweise nicht möglich, mit einem deutschen Zug nach Spanien oder Russland zu gelangen, da die Lokomotive und die Wagen nicht kompatibel mit den dortigen Systemen sind. Dadurch muss an der Grenze ein Wechsel der Eisenbahngesellschaft erfolgen.

Um dieser Besonderheit Rechnung zu tragen, wurde ein Übereinkommen über den grenzüberschreitenden Schienenverkehr (COTIF) nötig, in dem auch der Schienengüterverkehr durch das CIM – Übereinkommen berücksichtigt wurde. Im internationalen Frachtverkehr wird der durchgehende CIM-Frachtbrief, der als Beweisurkunde und Begleitpapier gilt, eingesetzt¹²⁵.

Der Transport per Schiene eignet sich neben den Massengütern auch für sperrige und großvolumige Güter, sowie für Wertfracht und sensible Produkte durch den erschütterungsfreien Transport. Weitere Pluspunkte sind die Umweltfreundlichkeit und die kürzere Transportdauer, die nicht durch Staus oder Fahrverbote unterbrochen wird. Vor allem auf langen Strecken kann der Bahnverkehr entscheidende Zeitvorsprünge gegenüber dem Lkw verzeichnen. Negativ anzulassen sind jedoch die häufigen Verspätungen der Güterzüge.

¹²⁵ Vgl. Kummer, Schramm. Skript zur Lehrveranstaltung „Internationale Logistik“. TU Dresden und Universität Wien (2001). S. 103.

Zudem fallen zusätzliche Kosten und ein erhöhter Zeitaufwand an, weil bei Stückgutverkehren die Sendungen gesammelt und umgeschlagen werden müssen.

In Deutschland sind ca. 100 im Schienengüterverkehr tätige Unternehmen zugelassen. Der Marktführer ist die DB Railion Deutschland AG, die zu der Deutschen Bahn AG gehört¹²⁶.

7.5.5 LKW-Transport

Der LKW spielt bei der internationalen Beschaffung eine sehr große Rolle.

Mit dem Begriff Lastkraftwagen, oder kurz gesagt LKW, beschreibt man alle Kraftfahrzeuge, die für die Bewegung von Gütern und Containern eingesetzt werden. Man unterscheidet:

- kleine LKW mit einem zulässigen Gesamtgewicht von 3,5 t
- leichte LKW mit einem zulässigen Gesamtgewicht von 7,5 t
- schwere LKW mit einem zulässigen Gesamtgewicht von 40 t

Diese Klassifizierung stimmt nicht in allen EU-Ländern überein, da es verschiedene Kraftfahrzeuggesetze gibt. So kann es innerhalb der EU zu leichten Abweichungen in den Gewichtsklassen kommen.¹²⁷

¹²⁶ Vgl. Leenen, Neumann. Der deutsche Bahnmarkt: Marktanalyse 2004 bis 2009. In Internationales Verkehrswesen. Hamburg. Jg. 56 (9) (2004): 395-398, hier S. 395.

¹²⁷ Vgl. <http://www.netlexikon.de/LKW.html> (Stand: November 2005).

7.5.5.1 Unterschiedliche Transportarten mit dem LKW

Vollladungs- bzw. Komplettverkehr

Wird eine Wagenladung eines LKW mit nur einer Art von Gütern versandt, spricht man von einem Vollladungs- bzw. Komplettverkehr. Ein Transporteur stellt einen LKW zu einem festgelegten Zeitpunkt einem Kunden zur Verfügung. Der Transport der Waren wird dann ohne jegliche Zwischenhandlung, wie z.B. Umladung oder Lagerung, zum Bestimmungsort gebracht¹²⁸.

Teilladungsverkehr

Der Transport von Gütern, der nicht die ganze Kapazität eines LKW beansprucht, nennt man Teilladungsverkehr. Hierbei werden von dem Transporteur mehrere Beladungsstellen und/ oder Entladungsstellen angefahren.¹²⁹

Stückgutverkehr

Bei dieser Transportart werden nur geringe Mengen des Transportgutes bei den verschiedenen Beladungsstellen auf den LKW verladen. I.d.R. erfolgt die Verladung der Güter dabei auf Paletten, da dies einer einfachen Handhabung dient.¹³⁰

KEP- Verkehr

Beim KEP- Verkehr (Kurier- Express- Paket Verkehr) werden Sendungen von einem Gewicht bis zu 31 kg transportiert. Diese Art des Transports ähnelt sehr dem Stückgutverkehr, jedoch spielen Pünktlichkeit und Schnelligkeit eine größere Rolle.¹³¹

In Abbildung 2 ist u.a. der Kombinierte Verkehr dargestellt. Hierbei werden mehrere Verkehrsträger zum Transport der Ware vom Beladeort zum Entladeort benutzt. I.d.R. handelt es sich hierbei um eine Kombination aus LKW- und Bahnverkehr.

¹²⁸ Vgl. Otremba. Edition Logistik Band 5: Internationale Wettbewerbsfähigkeit im Straßengüterverkehr. Hamburg (2004). S.14.

¹²⁹ Vgl. ebenda S.14 f.

¹³⁰ Vgl. ebenda S.15.

¹³¹ Vgl. ebenda S.15.

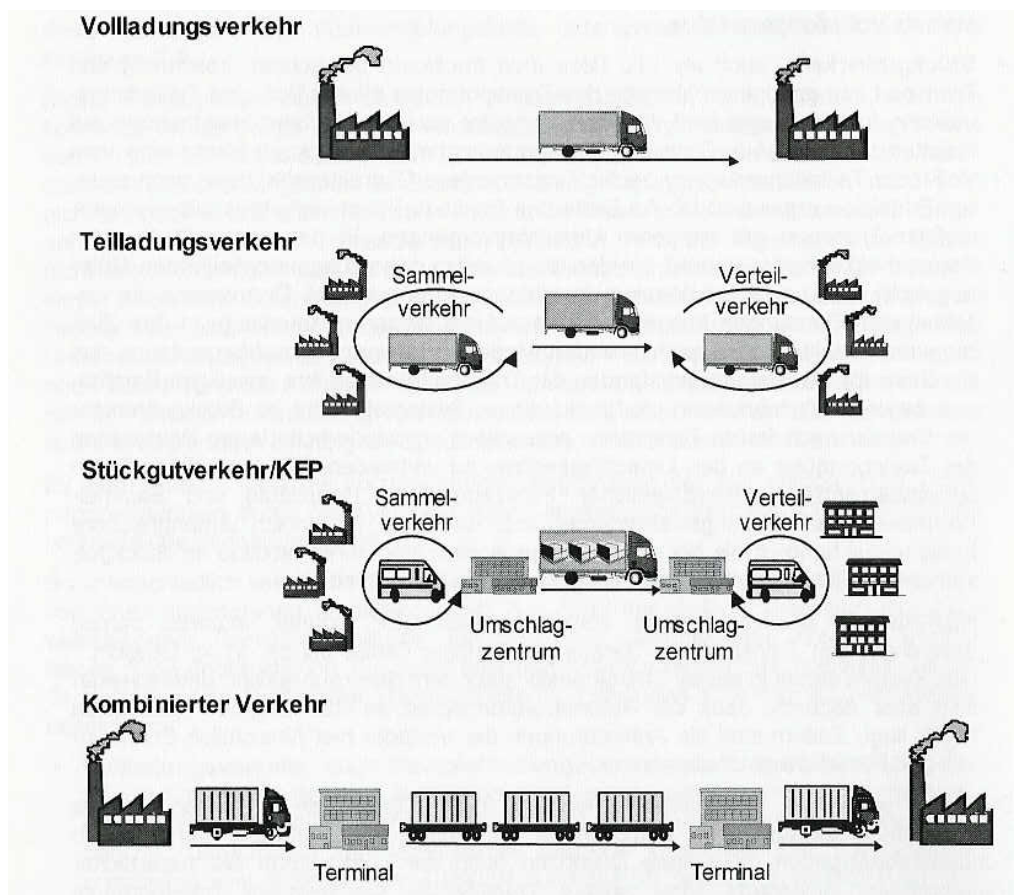


Abbildung 7: Überblick der Transportsysteme¹³²

7.5.5.2 Transportdokumentation für den LKW-Transport

Der Frachtbrief

Der Frachtbrief begleitet die Waren auf dem gesamten Transportweg und wird deswegen auch Warenbegleitschein genannt. Er wird von dem Versandpediteur ausgestellt für den LKW-Unternehmer und dient unter anderem als Beweisurkunde über den Abschluss und Inhalt des Frachtvertrages, als Empfangsbescheinigung über die gesamte Sammelgutsendung für den Frachtfüh-

¹³² Vgl. Otremba, Edition Logistik Band 5: Internationale Wettbewerbsfähigkeit im Straßengüterverkehr. Hamburg (2004). S.16.

rer, sowie als Beleg für den LKW- Unternehmer. Mit dem Frachtbrief ist dem LKW- Fahrer unbedingt die Ladeliste auszuhändigen¹³³.

Die Ladeliste dokumentiert die Gesamtzahl der verladenen Sendungen und Kolli (=Packstück). Sie wird vom Versandspediteur als Absender der Sammelladung ausgestellt. Inhaltlich sind in der Ladeliste alle Teilsendungen nach Marke, Zahl, Art der Kolli, Inhalt und Gewicht aufgeführt. Sie dient als Anlage zum Frachtbrief.¹³⁴ In der Regel übergibt der Versandspediteur dem LKW- Fahrer noch Lieferscheine, Begleitscheine für Paletten, Speditionsaufträge oder schriftliche Anweisungen vom Versender/ Auftraggeber.

Der Frachtvertrag ist im rechtlichen Sinne ein Werkvertrag gem. § 631 ff. BGB. Vertragspartner beim Frachtvertrag sind der Absender und der Frachtführer, wobei der Absender auch ein Spediteur sein kann. Der Abschluss des Frachtvertrages kann durch formlose Einigung der Vertragspartner erfolgen.

Der internationale Frachtbrief (CMR)

Geht der Gütertransport über die deutschen Landesgrenzen hinaus, so muss die Ware durch einen CMR- Frachtbrief begleitet werden (CMR = frz. "Convention relative au contrat de transport international de marchandises par route"; dt. "Übereinkommen über den Beförderungsvertrag im internationalen Straßengüterverkehr"). Der CMR ist ein völkerrechtliches Abkommen zur frachtrechtlichen Gestaltung des grenzüberschreitenden Warentransports mit Kraftfahrzeugen.

7.5.5.3 Maut

Bei der internationalen Beschaffung per LKW stellt die Maut einen zu beachtenden Kostenfaktor dar.

¹³³ Vgl. Meder. Gütertransport. Hamburg (2004). S.69.

¹³⁴ Vgl. ebenda S.68.

Bemessung des Mautsatzes

Die Höhe der Maut muss sich laut europäischem Recht an den tatsächlichen Wegekosten orientieren. Anfallende Wegekosten sind die Kosten für Bau, Unterhaltung und Verbesserung der betreffenden Straßeninfrastruktur.

Gutachter des Bundesministeriums für Verkehr-, Bau- und Wohnungswesen beurteilen die von schweren LKW verursachten Kosten im Jahr 2003 auf 3,4 Mrd. €. Daraus ergibt sich ein Mautsatz von 15 Cent pro Kilometer.¹³⁵ Die Maut berechnet sich aus der Anzahl der Achsen und der Schadstoffklasse des Fahrzeugs. Zur Harmonisierung der Wettbewerbsbedingungen im europäischen Straßengüterverkehr ist ein Mautermäßigungsverfahren geplant. Zur vorläufigen Entlastung des Güterverkehrs wird ein Durchschnittsmautsatz von 12,4 Cent erhoben.¹³⁶

Kostenbeispiel für einen Transport von Hamburg nach Bordeaux

Anhand eines Kostenbeispiels sollen die gesamten Kosten eines Transportes im grenzüberschreitenden Verkehr aufgezeigt werden. Für einen Transport von Hamburg nach Bordeaux spielen folgende Faktoren eine Rolle¹³⁷:

- Entfernung: 1475 km
- davon 405 km deutsche Autobahnen
- Verbrauch eines LKW auf 100 km: 35 Liter
- durchschnittliche Mautpflicht in Deutschland: 12,4 Cent/ Autobahn- km
- Maut in Frankreich bis zum Empfänger: ca. 120 €
- Maut in Frankreich bis zu neuer Ladung: ca. 30 €
- Lohnkosten für einen Fahrer: ?
- Instandhaltung und Reparatur des LKW: ?

Ein LKW kann an einem Tag je nach Verkehrslage und Strecke zwischen 550 und 650 km zurücklegen. Daraus ergibt sich eine Transportdauer von ca. 2,6 Tagen.

¹³⁵ Vgl. <http://www.bmvbw.de/-,302.22466/Weitere-Informationen-zur-Lkw-.htm?global.printview=2> (Stand: November 2005).

¹³⁶ Vgl. ebenda.

¹³⁷ Angaben von C. Cornelius, Assistent der Geschäftsleitung der Anhalt Spedition (Stand: November 2005).

Die Spritkosten belaufen sich auf 516,25 €. Zu berücksichtigen ist dabei, dass der Weg bis zu einer neuen Ladestelle hinzugerechnet werden muss. Liegt der Entladeort an einer ungünstigen geografischen Position, so werden die zusätzlichen Kraftstoffkosten, die bis zu dem neuen Ladeort entstehen, auf den Preis für den Kunden aufgeschlagen.

Die Mautzahlungen in Deutschland werden pro gefahrenen Autobahnkilometer berechnet. Bei einem durchschnittlichen Mautsatz von 12,4 Cent pro Autobahnkilometer ergibt sich eine Mautgebühr von 50 €. In Frankreich erfolgt eine andere Art der Mauterfassung. Bis zum Entladeort entstehen Mautzahlungen in Höhe von 120 €. Auch hier muss die Strecke bis zu dem neuen Ladeort berücksichtigt werden. In diesem Beispiel werden 30 € zusätzlich berechnet.

Über die Lohnkosten für einen Fahrer und die Kosten für die Instandhaltung und Reparatur des LKW können keine genauen Angaben gemacht werden. Generell kann man jedoch sagen, dass die Lohnkosten, die Kraftstoffkosten und die Kosten für die Instandhaltung und Wartung des LKW je 1/3 der Gesamtkosten ausmachen.¹³⁸

Die Kosten für diesen Transport belaufen sich demnach in etwa auf 1700 €. Daraus ergeben sich Kosten in Höhe von ca. 1,15 € pro gefahrenem Kilometer.

7.5.6 Kostenfunktionen

Welches Transportmittel verwendet wird, hängt am Ende zu einem Großteil von ihren verschiedenen Kostenfunktionen ab. Anhand der nachfolgenden Darstellung sind verschiedene Kostenfunktionen für unterschiedliche Distanzen aufgezeigt.

¹³⁸ Angaben von C. Cornelius, Assistent der Geschäftsleitung der Anhalt Spedition (Stand: November 2005).

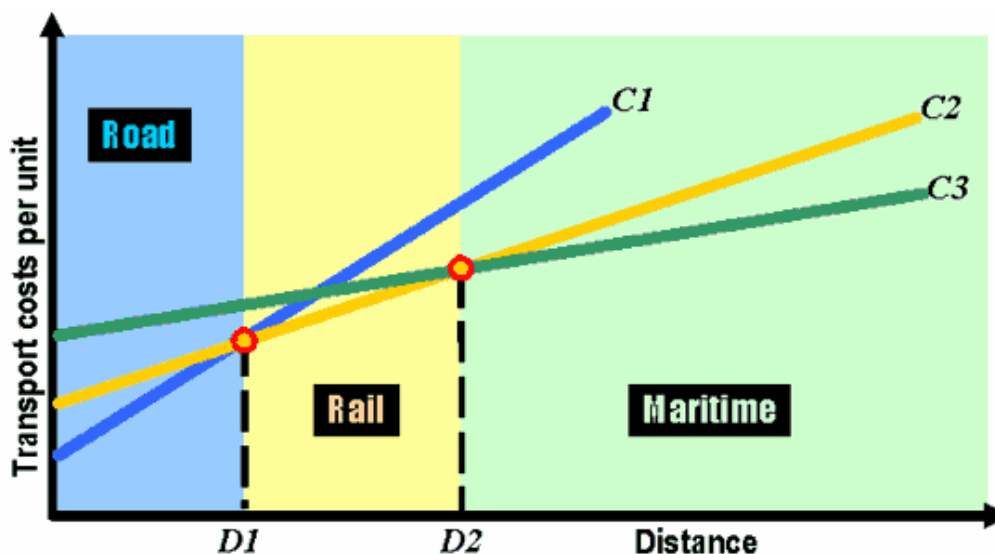


Abbildung 8: Kostenfunktionen für unterschiedliche Transportmittel¹³⁹

Tendenziell ist der Transport per Lkw auf kurzen Strecken also am günstigsten, wobei dessen Kostenfunktion mit zunehmender Entfernung stärker ansteigt als die der Bahn oder des Schiffes. Zwischen 500 und 1500 km Beförderungsdistanz ist die Bahn am kostengünstigsten und für Langstrecken ist das Schiff am besten geeignet¹⁴⁰.

7.5.7 Kombiniertes Verkehr

Der Kombinierte Verkehr, der durch die Kombination zweier Verkehrsträger entsteht, ist Bestandteil der intermodalen Verkehrskette. „Pre Carriage“ und „On Carriage“ entsprechen dem Straßenvor- und -nachlauf. Im Folgenden wird diese spezielle Kombination näher beschrieben.

Charakteristika des Kombinierten Verkehrs

Kombinierter Verkehr ist ein Transportkonzept, das durch Abstimmung unter den beteiligten Verkehrsträgern die einzelnen Transportarten zu integrierten Transportketten verknüpft. Dabei sollen durch die Verbindung der unterschiedlichen Vorteile Synergien geschaffen und die spezifischen Nachteile der beteilig-

¹³⁹ Vgl. <http://www.people.hofstra.edu/geotrans/eng/ch3en/conc3en/transcost.html> (Stand: November 2005).

¹⁴⁰ Vgl. <http://www.people.hofstra.edu/> (Stand: November 2005).

ten Verkehrsträger relativiert werden. Jeder beteiligte Verkehrsträger übernimmt die Teilstrecke, bei der er seinen Vorteil am besten ausspielen kann. Beim Lkw ist dies die Feindistribution, bzw. die Anlieferung direkt beim Empfänger. Bahn und Schiff sind dagegen auf langen Transportstrecken vorteilhafter.

Man spricht von Kombiniertem Verkehr, wenn es sich um eine intermodale Transportkette handelt, also der Transport in ein und derselben Ladeinheit oder demselben Straßenfahrzeug erfolgt, und nicht die Güter selbst, sondern nur die Ladeeinheiten zwischen den verschiedenen Verkehrsträgern umgeschlagen werden. Ein weiteres Merkmal ist, dass der Vor- und Nachlauf auf der Straße so kurz wie möglich sein soll¹⁴¹.

Der Einsatz des Kombinierten Verkehrs ist auf zwei unterschiedliche Motivationen zurückzuführen. Zum einen kann er zwingend notwendig sein, was bei Übersee-transporten der Fall ist, da zur endgültigen Verbringung der Waren an ihren Bestimmungsort ein zweiter Verkehrsträger eingesetzt werden muss. Zum anderen kann der Kombinierte Verkehr als Alternative zum durchgehenden Straßentransport kontinentaler Verkehre eingesetzt werden¹⁴².

Generell lässt sich sagen, dass der Kombinierte Verkehr umso attraktiver wird, je länger die Transportstrecke ist. Die zusätzlichen Kosten für die Umschlagsvorgänge der Ladeeinheiten, sowie der teure Vor- und Nachlauf auf der Straße werden dann umso unbedeutender.

¹⁴¹ Vgl. http://www.bmwbw.de/Anlage/original_22444/Bericht-zum-Kombinierten-Verkehr.pdf (Stand: November 2005).

¹⁴² Vgl. Seidelmann. Der Kombinierte Verkehr: Ein Überblick. In Internationales Verkehrswesen. Hamburg. Jg. 49 (6) (1997): 321-324, hier S. 321 ff.

Formen des Kombinierten Verkehrs

Der Kombinierte Verkehr kann in begleiteten und unbegleiteten Varianten durchgeführt werden. Die einzelnen Ausprägungen werden unterschieden in:

- Begleiteter KV: in selbstständigen Ladeeinheiten (Lkw, Sattelzug)
 - Roll on/ Roll off (komplette Lkw)
 - Rollende Landstraße¹⁴³
- Unbegleiteter KV: in unselbstständigen Ladeeinheiten (Container, Wechselbehälter, Sattelanhänger)
 - Huckepackverkehr
 - Roll on/ Roll off (Sattelanhänger und Wechselbehälter auf Chassis)
 - Lash-Verkehre

Beim begleiteten KV werden die Lastzüge im Schienen- oder Schiffstransport mitgeführt, indem sie selbstständig auf spezielle Niederflurwagen, bzw. Schiffsdecks auffahren. Dies wird auch als horizontaler Umschlag bezeichnet, da keine Kräne oder Brücken zum Einsatz kommen. Der Fahrer reist ebenfalls im Liegewagen oder in einer Kabine mit. Im Bahnverkehr wird diese Form des Kombinierten Verkehrs als „Rollende Landstraße“ (RoLa) bezeichnet, in der Schifffahrt als Roll on/ Roll off.

Diese Formen lohnen sich nur auf kürzeren Entfernungen, da die Mitführung der Zugfahrzeuge viel Gewicht- und Ladevolumen beansprucht und eine hohe Kapitalbindung stattfindet aufgrund des Stillstandes von Zugfahrzeug und Fahrer.

Im unbegleiteten Kombinierten Verkehr werden nur die Ladeeinheiten (Wechselbehälter, Container oder Sattelanhänger) ohne Motorfahrzeuge auf die Eisenbahn oder das Schiff umgeschlagen. Auf einem Güterzug finden beispielsweise die Ladungen von 25 bis 35 LKW Platz¹⁴⁴. Hierbei erfolgt ein vertikaler

¹⁴³ Die Rollende Landstraße wird oft auch als Huckepackverkehr i. w. S. bezeichnet.

¹⁴⁴ Vgl.

www.railion.com/site/railion/de/leistungen/kombinierter_verkehr/kombinierter_verkehr.html
(Stand: November 2005).

Umschlagsvorgang, bei dem die Ladungseinheiten mit Hilfe von Kränen oder Brücken umgeschlagen werden. Die unbegleitete Variante des KV wird am häufigsten praktiziert und hat die höchsten Zuwachsraten.

Bei den Lash-Verkehren handelt es sich um Kombinierten Verkehr von See- und Binnenschifffahrt, indem per Kran oder durch das Swim-in/ Swim-out – Prinzip schwimmende Transportbehälter aufgenommen werden¹⁴⁵.

Ein besonderes Augenmerk soll auf die transsibirische Eisenbahn gelegt werden, die in den letzten Jahren erheblich Zuwächse beim Containertransport verzeichnen konnte und das Potential besitzt, dem Seetransport ernsthafte Konkurrenz zu machen. Die Zeitersparnis im Vergleich zum Seetransport ist immens. Braucht ein Seeschiff etwa 40 Tage für die Fahrt von einem nordost-asiatischen Hafen nach Helsinki, so benötigt die Transsibirische Eisenbahn für den Transport ab dem Containerhafen Wostotschny nahe Wladiwostok bis zur finnischen Grenze weniger als 12 Tage. Selbst wenn der Container von einem asiatischen Hafen erst zu dem russischen verbracht werden muss, so dauert der Transport nicht länger als 17 Tage¹⁴⁶. Angenommen der Container müsste nun noch von Helsinki nach Rostock (Fahrzeit ca. 23 Stunden¹⁴⁷) und von dort aus mit dem Lkw zum endgültigen Bestimmungsort befördert werden, wäre er immer noch sehr viel schneller als der vergleichbare Seetransport.

Transportunternehmen des Kombinierten Verkehrs

Stinnes Freight Logistics¹⁴⁸

Organisiert für bestimmte Branchen die Abholung der Waren bei nationalen und internationalen Lieferanten und sorgt für die termingerechte Anlieferung beim Empfänger. Das heißt, Stinnes Freight Logistics koordiniert den Vor- und Nachlauf per Lkw und kümmert sich um die ordnungsgemäße Verladung der Güter

¹⁴⁵ Vgl. Schulte. Logistik: Wege zur Optimierung des Material- und Informationsflusses. München (1995). S. 61 f.

¹⁴⁶ Vgl. <http://www.freitag.de/2001/13/01130701.htm> (Stand: Dezember 2005).

¹⁴⁷ Vgl. <http://www.rostock-port.de/> (Stand: Dezember 2005).

¹⁴⁸ Vgl. <http://www.stinnes-freight-logistics.de/deutsch/logistik/beschaffungslogistik.html> (Stand: November 2005).

für den Hauptlauf auf der Schiene. Bei Bedarf können noch weitere logistische Dienstleistungen, wie z. B. Kommissionieren, Umpacken oder Konfektionieren vom Kunden in Anspruch genommen werden.

Kombiverkehr–Deutsche Gesellschaft für kombinierten Güterverkehr mbH & Co. KG¹⁴⁹

Kombiverkehr ist Marktführer im europäischen Kombinierten Verkehr und ein Gemeinschaftsunternehmen, das ca. 230 Speditionen und die Stinnes AG vereint.

Kombiverkehr versteht sich als logistischer Dienstleister, der sich auf die Verlagerung der Transporte von der Straße auf die Schiene spezialisiert hat, und nach eigenen Angaben auf diese Weise rund 832.500 Lkw-Ladungen auf die Schiene bringt. Das Unternehmen betreibt ein europaweites Ganzzugnetz, in dem pro Nacht ca. 150 Züge im unbegleiteten Verkehr unterwegs sind. Alleine im Jahr 2005 wurden sieben neue Ganzzugrelationen eingeführt, wie zum Beispiel einen Shuttlezug, der das Ruhrgebiet mit Schweden verbindet.

Transfracht: Internationale Gesellschaft für Kombinierten Güterverkehr mbH¹⁵⁰

Die Transfracht International (TFG) transportiert Container im Hinterlandverkehr der Seehäfen per Kombiniertem Verkehr Schiene/ Straße im Vor- und Nachlauf von den Seehäfen zum Endempfänger oder vom Versender zum deutschen Seehafen. Die seehafengerichtete Transportleistung wird ergänzt durch Angebote für die Verbringung von Containern zwischen den Seehäfen, sowie den Hinterlandterminals.

Intercontainer-Interfrigo (ICF) s. c.¹⁵¹

Dies ist ein paneuropäischer Netzwerk-Operator für kombinierte Verkehre und Kühltransporte mit Sitz in Basel. Eine große Stärke weist das Unternehmen in Bezug auf Kühltransporte in speziellen Ladeeinheiten auf.

¹⁴⁹ Vgl. <http://www.kombiverkehr.de/> (Stand: Dezember 2005).

¹⁵⁰ Vgl. <http://www.transfracht.de/> (Stand: Dezember 2005).

¹⁵¹ Vgl. <http://www.icfonline.com/> (Stand: Dezember 2005).

7.6 Informationsfluss in der Logistik

7.6.1 Standardisierung von Datenaustauschsystemen

7.6.1.1 Problemdarstellung

Wurden im Zuge der Internationalisierung schon Probleme im Hinblick auf entstandene Sprachbarrieren angesprochen und mögliche Lösungshinweise gegeben, so gilt es dennoch, sich tiefgründiger mit der Kommunikation zwischen ausländischen Geschäftspartnern auseinander zu setzen.

Wie schafft man es z.B. verschiedene Zeitzonen zu überbrücken, Kommunikationskosten einzusparen oder auch den Arbeitsaufwand des Informationsaustausches zu senken?

Neben dem bekannten Email-Austausch bietet das Internet, aber auch der einfache Telefonanschluss noch weitaus mehr Möglichkeiten, welche im Folgenden erläutert werden sollen.

7.6.1.2 EDI (Electronic Data Interchange)

Es wurden in den letzten Jahren mehrere Softwaresysteme und Programmiersprachen entwickelt, die die Möglichkeit des automatischen Austausches von Daten und Dokumenten über das Internet und Telefon geschaffen haben.

Mit Hilfe dieser Techniken findet eine Standardisierung und Strukturierung der Daten statt, die die Übertragung zwischen verschiedenen Computern, aber auch zwischen verschiedenen Anwendungssystemen ermöglicht.

Durch Integration dieser Systeme in den Geschäftsbetrieb können Unternehmen auf nationaler und internationaler Ebene effizienter mit Geschäftspartnern oder Kunden die gewünschten Informationen austauschen.

Neben dem wohl bekanntesten Standard "EDIFACT" haben mittlerweile mehrere Softwareentwickler wie Microsoft oder IBM weitere Alternativen geschaffen, die weltweite Anwendung finden.

Mit „SOAP“, „ebXML“ und „UDDI“ sollen nur einige neuere Standards genannt werden.¹⁵² Diese basieren allerdings auf der Meta-Sprache „XML“ und stellen somit eine andere Form der Datenübertragung dar. Diese sind nicht mit „EDIFACT“ kompatibel.

7.6.1.3 Nutzen der EDI-Standards für Unternehmen

Die Einführung von EDI-Standards kann Unternehmen durchaus einige Vorteile bieten. Sämtliche Informationen können auf diese Weise ausgetauscht werden. Eine Automatisierung von zu tätigen Anfragen, die Einholung oder Sendung von Angeboten oder Bestellungen uvm.¹⁵³ kann zu einer deutlichen Minderung des Arbeitsaufwands führen und somit zur Verkürzung der Bearbeitungs- und Antwortzeit. Ebenso werden die Übertragungszeiten und die Kosten für die Übertragungen verringert.

Bezüglich der internationalen Beschaffung kann von einer deutlichen Beschleunigung des Beschaffungsprozesses profitiert werden, was den Vorteil der Reduzierung der Lagerbestände und der daraus resultierenden Reduzierung der Kapitalbindungskosten zur Folge hat.

Durch Kosteneinsparungen kann generell die Wettbewerbsfähigkeit verbessert werden.

Im internationalen Rahmen werden mit Hilfe von EDI natürlich auch Sprachbarrieren umgangen und durch den gemeinsamen Einsatz die Geschäftsbeziehungen mit ausländischen Partnern gefestigt.

7.6.1.4 Probleme bei der Eingliederung von EDI-Systemen

Die Eingliederung solcher EDI-Systeme bringt Probleme und Hindernisse mit sich, die es vorerst zu überwinden gilt.

Zuerst muss herausgefunden werden, welche Standardisierung am ehesten den individuellen Bedürfnissen, bzw. den Bedürfnissen des jeweiligen Geschäftsverkehrs entspricht. Sind neue Geschäftsbeziehungen entstanden, so ist es sinnvoll, sich gemeinsam auf einen Standard zu einigen, um die Kompatibili-

¹⁵² Vgl. <http://www.tse-hamburg.de/Papers/Internet/eCommerce/Standards.html>
(Stand: September 2005).

¹⁵³ Vgl. Varenkamp. Logistikmanagement. München (1998). S. 249.

tät zu sichern. Es ist notwendig, sich mit seinen Partnerunternehmen zu einigen, welche Daten, durch welches System, mit welchem Inhalt übertragen werden sollen (Schlagworte: Syntax, Semantik). Hierzu ist die Unterstützung von Experten auf diesem Gebiet sinnvoll und notwendig.

Vielleicht löst sich das Problem aber auch auf die Weise, dass Geschäftspartner schon ein solches EDI-System integriert haben und aus diesem Grund einfach eine Anpassung erfolgt.

Nicht zu unterschätzen sind ebenso die hohen Investitionskosten, die die Einführung eines solchen Systems mit sich bringt, sowie die Kosten für den Betrieb (z.B. Fortbildungen der Mitarbeiter, Pflege der Infrastruktur und Software), welche i.d.R. noch höher sind.¹⁵⁴ Dies hat auch zur Folge, dass EDI-Systeme hauptsächlich zwischen Großunternehmen Verbreitung finden, die das nötige Kapital leichter aufbringen können als KMUs.

Trotzdem ist es durchaus sinnvoll, EDI-Systeme in Arbeitsabläufe zu integrieren und für die Kommunikation mit Geschäftspartnern zu nutzen. Für alle Beteiligten liegen die Vorteile auf der Hand und selbst unterschiedliche Zeitzonen haben für den Geschäftsverkehr keine Bedeutung mehr.

Es gilt aber die Vorteile und die Nachteile gegeneinander abzuwiegen und diverse Fragen vor der Einführung zu klären, z.B.:

- Stehen überhaupt die finanziellen Ressourcen zur Verfügung?
- Ist man bereit, auf die Automatisierung und die Technik zu vertrauen?
- In wie weit sind die Mitarbeiter überhaupt bereit, sich veränderten Arbeitsabläufen anzupassen?

7.6.2 RFID – Radio Frequency Identification

7.6.2.1 Aufbau

Die RFID-Technologie ist ein Identifikationssystem, dass in den letzten Jahren an Bedeutung zugenommen hat und im Rahmen der Internationalisierung der Beschaffung unterstützend wirken kann.

¹⁵⁴ Vgl. <http://www.cognid.com/a11n3w/pmwiki.php/BarcodeRFID/KostenEDI>
(Stand: Dezember 2005).

Ein RFID-System besteht aus drei Komponenten: einem Transponder, einer Schreib-/Lese-Einheit und einem nachgelagerten EDV-System.¹⁵⁵

Der Transponder, auch RFID-Chip, -Tag, -Label oder -Etikett genannt, setzt sich aus einer Antenne, einem Mikrochip und einem Gehäuse zusammen.¹⁵⁶

Die Schreib-/Lese-Einheit, auch als Reader bezeichnet, erzeugt ein dauerhaftes und starkes magnetisches bzw. elektromagnetisches Feld (abhängig von der Frequenz). Die Antenne im RFID-Chip ist eine Spule und empfängt die Wellen, die der Reader aussendet. In der Antenne wird nun durch Induktion Strom erzeugt und ein Kondensator aufgeladen, wodurch der Mikrochip aktiviert wird. Sobald der Mikrochip aktiv ist, empfängt er von der Schreib-/Lese-Einheit Befehle und kann darauf antworten, z.B. durch Senden seines Produktcodes (EPC - Electronic Product Code)¹⁵⁷. Die empfangenen Daten werden dann zur Weiterverarbeitung vom Reader an die IT-Infrastruktur weitergegeben.

Die RFID-Tags sind in einer Vielzahl von Ausprägungsmöglichkeiten verfügbar. So sind die Hauptunterscheidungsmerkmale die Reichweite, Speicherkapazität, Energieversorgung, Übertragungsgeschwindigkeit und Durchdringung.

An der Beschaffenheit der Transponder orientieren sich die Kosten pro Stück. Diese können zwischen wenigen Cent und mehreren hundert Euro variieren. In Bezug auf den Investitionsumfang sind außerdem die Kosten für den/die Reader und das nachgelagerte EDV-System nicht zu vernachlässigen.

7.6.2.2 Möglichkeiten

Die RFID-Technologie wird häufig als Nachfolger des Barcodes bezeichnet. Nicht ganz zu unrecht, denn die Aufgaben, die zurzeit der Barcode erfüllt, sollen in naher Zukunft von den RFID-Tags übernommen werden. Auch wenn RFID Daten im Pulk und ohne Sichtkontakt auslesen kann, Umwelteinflüssen nur geringfügig unterliegt, wiederbeschreibbar ist und eine viel größere Speicherkapazität besitzt, liegt die Transponder-Technologie im Gegensatz zum Barcode

¹⁵⁵ Vgl. <http://www.flog.mb.uni-dortmund.de/> (Stand: Dezember 2005).

¹⁵⁶ Vgl. <http://www.ec-elogistik.de/downloads/files/broschueren/RFID.pdf> (Stand: Dezember 2005).

¹⁵⁷ Vgl. Müller. RFID – Die Revolution in der Datenerfassung. In REFA Nachrichten. Darmstadt. (5) (2005): 11-22, hier S. 15f.

noch weit zurück im Hinblick auf die Standardisierung, das Kosten- Nutzenverhältnis und den Verbreitungs- und Akzeptanzgrad.¹⁵⁸

RFID wird schon heute als revolutionär für logistische Prozesse angesehen, da eine Transparenz geschaffen werden kann, die in dem Ausmaß vorher nicht möglich war. Zum einen ist es die echtzeitnahe Kopplung des Informationsflusses mit dem Materialfluss¹⁵⁹, die der RFID-Technologie viel Zuspruch verleiht. Informationen zum Produkt, zur Palette oder zum Container sind jederzeit verfügbar, da sie sich entweder am Objekt selber befinden oder durch Verknüpfungen mit nachgelagerten IT-Systemen abgerufen werden können.

Zum anderen ermöglicht die Transponder-Technologie, Daten berührungslos und ohne Sichtkontakt - durch mehrere Materialien hindurch - zu erfassen und zu verändern. Somit ist eine extrem einfache und zeitsparende Abwicklung gewährleistet.

Diese Form der automatischen Identifikationserkennung (Auto-ID) ist daher außerordentlich vielversprechend für globale Supply Chains.

Hauptaufgabe der RFID-Technologie im Bereich Transport ist die einwandfreie Identifikation und Lokalisierungsmöglichkeit der Ware.

Durch eine internationale Beschaffung vergrößert sich die Distanz zwischen Beschaffungsort und Zielort. Die Konsequenz ist, dass das Risiko von fehlgeleiteter Ware oder Warenverlusten ebenfalls wächst. Die Nutzung von RFID könnte diese Ungewissheit jedoch eindämmen, da sie den Weg der Ware aufzeigt.

In der Lagerhaltung steht, wie beim Transport, die fehlerfreie Identifikation und Lokalisierung der Ware im Vordergrund. Sehr großes Potenzial verbirgt sich im automatisierten Warenein- und -ausgang. Nach der Erfassung durch den Reader können vollautomatisch die Bestelldaten abgeglichen, die Wareneingangsbuchung und die Empfangsbestätigung ausgestellt und die Einbuchung in das Warenwirtschaftssystem durchgeführt werden.¹⁶⁰

¹⁵⁸ Vgl. http://www.elog-center.de/index_frame.htm (Stand: Dezember 2005).

¹⁵⁹ Vgl. <http://www.flog.mb.uni-dortmund.de/> (Stand: Dezember 2005).

¹⁶⁰ Vgl. http://www.elog-center.de/index_frame.htm (Stand: Dezember 2005).

Warenausgänge bzw. Warenentnahmen werden nach dem gleichen Prinzip gesteuert. Sobald die Güter das Lager verlassen, werden ihre Daten vom Reader erfasst (evtl. auch ergänzt) und an das IT-System weitergeleitet.¹⁶¹

Die Einsatzmöglichkeiten der RFID-Technologie sind aufgrund ihrer fortlaufenden Beschreibbarkeit und Kombinationsmöglichkeit mit anderen Systemen extrem weitreichend. Durch die sensorische Datenerfassung können zusätzlich Umgebungsparameter wie Temperatur, Feuchtigkeit, Druck, Geschwindigkeit, Beschleunigung und Licht registriert werden.¹⁶²

7.6.2.3 (Aktuelle) Grenzen

Grundvoraussetzung für den Gebrauch von RFID im internationalen Rahmen ist eine Standardisierung im Bereich der Frequenzen und in Bezug auf die gesamte Hard- und Software. Eine globale Vernetzung ist nur möglich, wenn jegliche Standardisierungsdefizite behoben werden, da ansonsten kein durchgehender Material- und Informationsstrom durchführbar ist.

Desweiteren kann ein erfolgreicher Einsatz der RFID-Technologie nur dann stattfinden, wenn die Supply Chain ganzheitlich betrachtet wird. So müssen alle Glieder der Kette mit gleichen bzw. kompatiblen Systemen ausgestattet sein.

Der Aufbau und die Integration eines solch komplexen Systems werden natürlich nicht unbedingt dadurch erleichtert, dass es über diverse Ländergrenzen hinauswachsen muss.

Ein weiteres bisher ungelöstes Problem sind die physikalischen Grenzen des Systems. In Zusammenhang mit metallischen Materialien und mit Artikeln, die hohe Flüssigkeitsanteile besitzen, ist eine fehlerfreie Datenübertragung nicht garantiert. Auch die Auslesung im Pulk ist z. Z. noch nicht 100%ig verlässlich, da es häufig zu Datenkollisionen kommt.

¹⁶¹ Vgl. Müller. RFID – Die Revolution in der Datenerfassung. In REFA Nachrichten. Darmstadt. (5) (2005): 11-22, hier S. 18.

¹⁶² Vgl. ebenda S. 20.

RFID ist bisher nur eine Technologie - nicht mehr und nicht weniger. Daher ist die zentrale Aufgabe, RFID in die komplexe Struktur des Unternehmens so zu integrieren, dass der gewünschte Nutzen generiert und die internationale Beschaffung unterstützt werden kann.

7.6.3 Tracking und Tracing

Tracking und Tracing steht für Transparenz und Rückverfolgbarkeit von Warenströmen auch über die Unternehmensgrenzen hinaus. Das heißt aber nicht nur zu wissen, wo sich eine Transporteinheit befindet, sondern sich diese Informationen vorsehend in den operativen Prozessen für eine effizientere Steuerung zu Nutzen zu machen, z.B. in Form von Kapazitätsplanungen für die nachfolgend anzusteuern den Distributionszentren. Ein durchgängiges Tracking & Tracing liefert zeitnah Informationen über Störungen im Prozess und deren Auswirkungen und damit die Möglichkeit frühzeitig in Form von Umplanungen einzugreifen.¹⁶³

Beim Tracking und Tracing handelt es sich um ein elektronisches System zur Sendungsverfolgung. Tracking bezeichnet dabei die Ermittlung des aktuellen Status und der Begriff Tracing beschreibt die Tatsache, dass der genaue Sendungsverlauf ex post mit allen wichtigen Ereignissen rekonstruierbar ist.¹⁶⁴

Tracking-Systeme gewinnen immer mehr an Popularität. Sie werden benutzt zur Nachverfolgung von Frachtgütern, sowie zum Personen- und Tier-Tracking. Dabei kann man zur Lokalisierung auf zwei Verfahren zurückgreifen. Eines beruht auf der Cell-ID-Methode, sie nutzt zur Ortung die Mobilfunk-Basisstationen. In der Regel beträgt die Genauigkeit dieser Methode zwischen 50 Meter und einem Kilometer. Bei der zweiten Methode erfolgt die Lokalisierung per Satellit mittels GPS (Global Positioning System), welches eine Genauigkeit zwischen fünf und 20 Meter bietet.¹⁶⁵

¹⁶³ Vgl. http://www.c1.inconso.de/contell/cms/c1web/inconso/site/Themen/Tracking_Tracing/ (Stand: Januar 2006).

¹⁶⁴ Vgl. <http://www.logistik-lexikon.de/ccTiid562> (Stand: Januar 2006).

¹⁶⁵ Vgl. http://www.secutrac.de/fs_0410-11_s38.pdf (Stand: Januar 2006).

Um den Status einer Sendung zu überprüfen kann man sich zwischen mehreren Methoden entscheiden:

- **Verwenden von Kontrollnummern**
Hierbei werden Kontrollnummern zur Identifikation und Verfolgung jedes einzelnen Pakets an seinen Bestimmungsort benutzt. Dem Paket wird automatisch eine Kontrollnummer zugeordnet, und somit kann man mit Hilfe dieser Kontrollnummer den Status der Pakete abfragen und ihre Zustellung überprüfen sowie andere zugehörige Sendungsinformationen abrufen.
- **Sendungsverfolgung über Referenznummern**
Beim Versand eines Pakets kann man diesem eine Referenznummer zuordnen, die sich leicht auf ein Rechnungs- oder Ablagesystem abstimmen lässt. Z.B. kann diese Referenznummer eine Auftragsnummer, die Jobnummer eines Kunden oder auch eine Wortgruppe wie „Geschenk für Mutter“ sein, die die Sendung identifiziert. Die Referenznummer kann eine Kombination aus Buchstaben und Ziffern bis zu einer Länge von 35 Zeichen sein.
- **Sendungsverfolgung per E-Mail**
Es ist möglich mehrere Pakete gleichzeitig zu verfolgen, indem man ihre Kontrollnummern in einer E-Mail-Nachricht an z.B. die UPS E-Mail-Adresse für Sendungsverfolgung sendet. Dabei kann man einzelne aber auch mehrere Kontrollnummern gleichzeitig verfolgen.
- **SMS Tracking**
Bei UPS ist es möglich, per SMS Zustellinformationen zu einer Sendung zu erhalten. Mit dem SMS Tracking wird man automatisch benachrichtigt, wenn eine Sendung zugestellt wurde. Dadurch wird der Service von UPS für deren Kunden noch bequemer und zugänglicher.¹⁶⁶

¹⁶⁶ Vgl. <http://www.ups.com/> (Stand: Dezember 2005).

8 Logistik-Controlling in Bezug auf den Lieferanten

Um zu sehen, ob die neu geschlossenen Geschäftsbeziehungen zum gewünschten Ziel geführt und den erhofften Vorteil gebracht haben, werden die Lieferanten und die erbrachten Leistungen fortlaufend kontrolliert und mit nationalen und internationalen Beschaffungsalternativen verglichen.

8.1 Controlling-Konzept

Controlling bedeutet mehr als nur Kontrolle, da es die Ausarbeitung von Planzielen, Entwicklung von Strategien, Ermittlung und Analyse von Abweichungen mit einbezieht.¹⁶⁷

Aufgrund dieser Tatsache wird das Controlling als Führungsinstrument angesehen, da es für die Unternehmenssteuerung zuständig ist und der Führungsebene als neutraler, betriebswirtschaftlicher Berater zur Seite steht.¹⁶⁸

Controllingfunktionen umfassen die Planung, Information, Analyse/Kontrolle und Steuerung.

Das Controlling kann in operatives und strategisches Controlling unterteilt werden, wobei das operative Controlling kurzfristig wirkende Instrumente beinhaltet. Das strategische Controlling betrachtet jedoch einen langfristigen Zeithorizont, legt die unternehmensweite Strategie fest und richtet diese auf das Unternehmensziel aus, um den Unternehmenserfolg auch in Zukunft sicherzustellen.¹⁶⁹

¹⁶⁷ Vgl. Ehrmann. Logistik. Ludwigshafen (2004). S. 270.

¹⁶⁸ Vgl. Prof. Dr. Vanini. Controlling Skript. Fachhochschule Kiel (WS 05/06). S. 6.

¹⁶⁹ Vgl. Ehrmann. Logistik. Ludwigshafen (2004). S. 272.

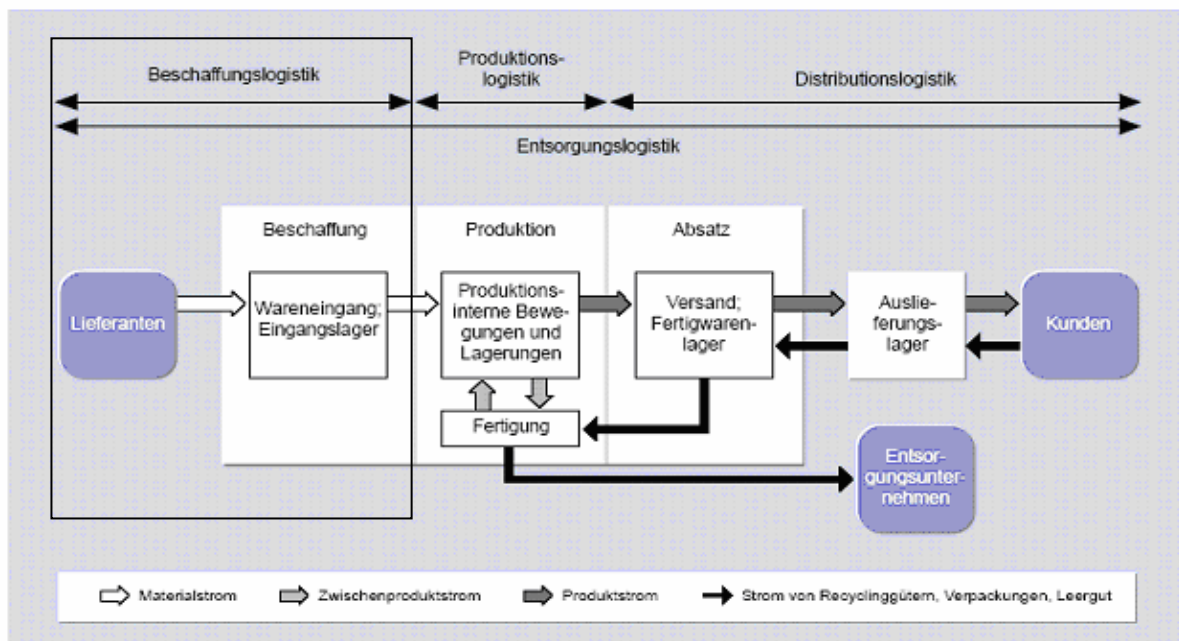


Abbildung 9: Konzept und Entwicklungsphasen der Logistik¹⁷⁰

Das Lieferanten-Controlling steuert, plant und kontrolliert die Prozesse, die zwischen dem Lieferanten und dem Unternehmen erfolgen.

Wichtige Bereiche sind hierbei:

- das Controlling der Logistikleistung
- die Qualitätssicherung auf Seiten des Lieferanten
- Kenntnisse über die Kostenstruktur des Lieferanten
- Beitrag des Lieferanten zur Optimierung der Lager- und Umschlagsleistung
- flexible Reaktion bei Auftragsänderungen
- ordnungsgemäße Rechnungsstellung
- Gewährung eines Lieferantenkredits bei Liquiditätsengpass

Im Folgenden wird das Controlling der Logistikleistung des Lieferanten näher erläutert.

¹⁷⁰ Vgl. Prof. Dr. Weber. Skript: Logistik & Logistik-Controlling. Stiftungslehrstuhl der Deutschen Telekom AG. Gießen (2003). S. 6.

8.2 Einordnung des Logistik-Controlling in das Logistik-Konzept des Unternehmens

Das Logistik-Controlling kann zentral oder dezentral erfolgen. Beim zentralen Controlling gibt es eine Controllingabteilung, die für die unternehmensübergreifende Steuerung der Logistiktätigkeiten zuständig ist und die Planung, Kontrolle und Informationsversorgung zentral koordiniert. Beim dezentralen Controlling gibt es lediglich in einzelnen Bereichen oder Sparten Controllingabteilungen, die jeweils für diesen Bereich die Logistik steuern und planen.

Es empfiehlt sich, ein Führungs-Subsystem „Logistik“ sowie ein Controlling-Subsystem „Logistik-Controlling“ einzurichten. Die fachliche und disziplinarische Unterstellung und Vorgesetztenfrage sollte folgendermaßen ausgestaltet werden:

Der Logistik-Controller sollte fachlich dem Zentralcontroller und disziplinarisch dem Bereichsleiter Logistik unterstellt werden. Je nach Unternehmen kann dies auch umgekehrt erfolgen. Die Trennung zwischen fachlicher und disziplinarischer Unterstellung ermöglicht es, das Logistik-Controlling so optimal wie möglich in die Unternehmensstruktur einzugliedern, damit das Logistik-Controlling eine direkte Verbindung sowohl zum Controlling- als auch zum Logistikbereich hat, um die Informationsversorgung zu gewährleisten und auftretende Probleme so effizient wie möglich zu lösen.¹⁷¹

8.3 Aufgaben des Logistik-Controlling

Logistiksysteme werden zunehmend komplexer, genauso wie die Leistungsanforderungen an diese Systeme immer stärker steigen. Daraus entstand der Bedarf einer gezielten Planung, Steuerung, Kontrolle und Koordination der Teilbereiche der Logistik. Dadurch ist das Logistik-Controlling entstanden, welches ständige Wirtschaftlichkeitskontrollen durch Soll-/Istvergleiche von Kosten und

¹⁷¹ Vgl. Logistik-Controlling im virtuellen Unternehmen. <http://www.kernler.de/>. (Stand: November 2005).

Leistungen durchführt und notwendige Informationen beschafft und zur Verfügung stellt.

Für die Durchführung des Logistik-Controlling ist es wichtig, dass es zu einer Kombination aus einem Standardsystem und vorhandenen Spezialem System kommt.

Die Disposition sollte für alle Vertriebsstufen des Unternehmens einheitlich erfolgen.

Folgende Parameter können hierbei überwacht werden:

- Lieferbereitschaft
- Durchlaufzeit
- Lagerumschlag
- Ressourcenauslastung¹⁷²

Bei deutschen Industrieunternehmen und insbesondere bei deutschen Handelsunternehmen verursacht die Logistik einen deutlich höheren Kostenanteil als im europäischen Ausland. Dies verdeutlicht, dass Geschäftsprozesse optimiert und rationalisiert werden sollten.

Aufgaben der Controlling-Tätigkeit der Logistik:¹⁷³

- Beratung des Logistikmanagements
- Kalkulation der Logistikkosten
- Kontrolle von Logistikkosten, -leistungen und –budget
- Koordination der Logistikplanung mit der Gesamtplanung
- Planung von Logistikkosten, -leistungen und –budget
- Berichtswesen für die Logistik
- Generierung und Pflege logistischer Kennzahlen
- Erfassung von Logistikleistungen und
- Erfassung von Logistikkosten.

¹⁷² Vgl. Logistik-Controlling im virtuellen Unternehmen. <http://www.kernler.de/> . (Stand: November 2005).

¹⁷³ Vgl. Prof. Dr. Weber. Skript „Logistik & Logistik-Controlling“. Stiftungslehrstuhl der Deutschen Telekom AG. Gießen (2003). S. 15.

Von diesen Aufgaben üben die Controller nur einen Anteil selbst aus.

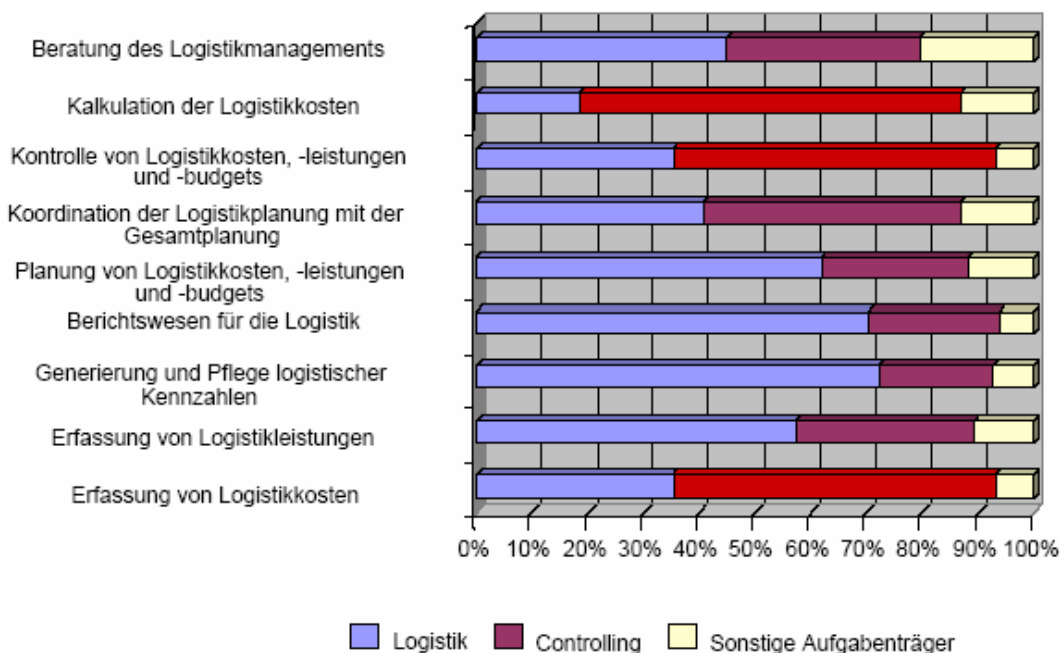


Abbildung 10: Ausübung der Aufgaben der Logistik-Controlling¹⁷⁴

8.3.1 Abgrenzung der Controller-Aufgaben

Die Controller haben einige Prinzipien, welche sie verfolgen sollten. Das ist zum einen die Reduzierung auf eine möglichst geringe Anzahl von Kennzahlen, um eine gewisse Übersichtlichkeit zu gewährleisten. Zum anderen sollte sich auf die Zukunft konzentriert werden, anstelle einer zu genauen Betrachtung der Vergangenheit. Zuletzt müssen die Kennzahlen, für die sich entschieden wurde, auch genutzt werden. Zusätzlich darf nicht außer acht gelassen werden, dass das Controlling der langfristigen Erfüllung der Logistikziele, d.h. der Kursbestimmung und –korrektur dient, sowie der Ermittlung von Schwachstellen, welche dann beseitigt werden sollten.

¹⁷⁴ Vgl. Prof. Dr. Weber. Skript: Logistik & Logistik-Controlling. Stiftungslehrstuhl der Deutschen Telekom AG. Gießen (2003). S. 16.

Es werden vor allem 4 Ziele verfolgt, die in einem engen Wirkungszusammenhang stehen. Diese umfassen eine hohe Kapazitätsauslastung, geringe Lagerbestände, kurze Durchlaufzeiten und eine hohe Lieferbereitschaft.

8.3.2 Bildung von Aufgabenkomplexen

Strategische Aufgaben

Ein sehr wichtiges Instrument bildet die Logistikkompetenz mit ihrem Einfluss auf die Logistikstrategien und der richtigen Positionierung des Unternehmens. Dabei ist die Positionierung der Logistik in der Aufbauorganisation von immenser Wichtigkeit, ebenso wie der Umfang der Informationen über die Logistik und die dazugehörigen Kosten- und Leistungsinformationen. Dabei sollten Kompetenz und Attraktivität möglichst im Gleichgewicht zueinander stehen. Andernfalls besteht dringender Handlungsbedarf, was durch folgende Grafik verdeutlicht wird.

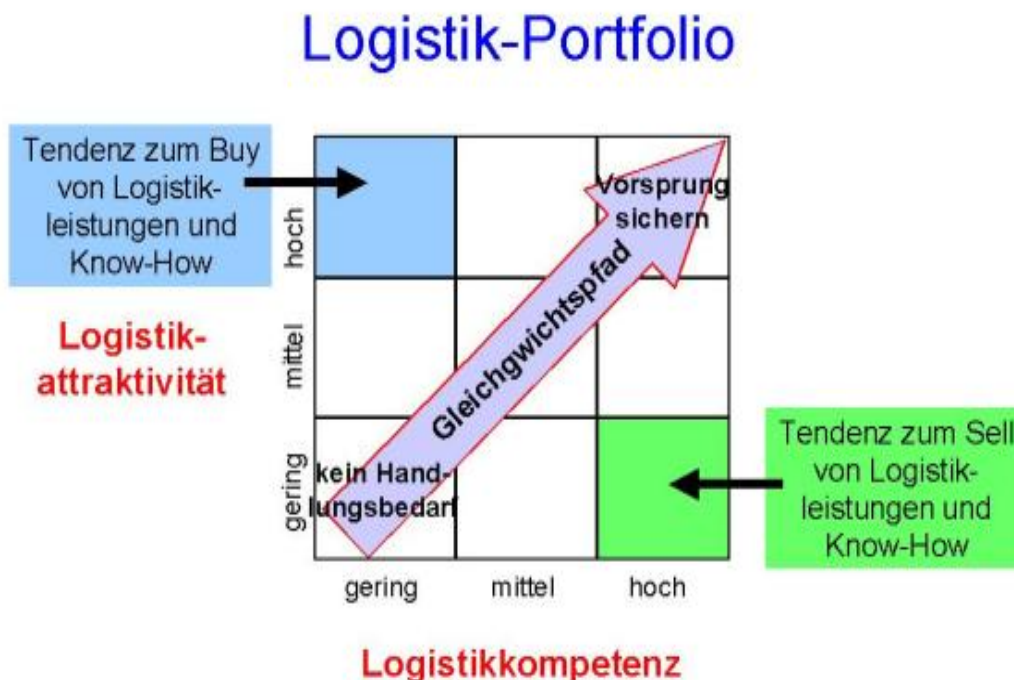


Abbildung 11: Logistik-Portfolio¹⁷⁵

Das Logistik-Controlling ist Bestandteil der Funktionalstrategie eines Unternehmens, bei der die Fähigkeitsbereiche des Unternehmens abgedeckt werden. Es gibt folgendes zu berücksichtigen: Hat das Unternehmen bisher noch keinerlei Erfahrungen in diesem Bereich, so sollten zuerst verschiedene Analysen durchgeführt werden, wie bspw. die Stärken-Schwächen-Analyse oder ähnliche Verfahren. Kann man bereits auf Erfahrungswerte bauen, so kommen „normale“ Planungsmanagementaufgaben auf das Logistik-Controlling zu. D.h. die Umsetzbarkeit der Strategien wird überprüft, eine stimmige Gesamtstrategie erstellt und es wird kontrolliert, ob die gesteckten Ziele durch die Prämissen erfüllt werden können.¹⁷⁶

¹⁷⁵ Vgl. http://www.ebz-beratungszentrum.de/logistikseiten/artikel/log_con1.htm (Stand: November 2005).

¹⁷⁶ Vgl. ebenda.

Operative Aufgaben

Für die Zielsetzung müssen zuerst Ziele definiert, gewichtet und geordnet werden, die Fehler des Zielsystems erkannt und berichtigt werden, sowie die Gültigkeit des Systems hergestellt werden. Dabei ist allerdings erkennbar, dass es in der Logistik nur schwer messbare Größen gibt, weshalb ein Planungssystem entwickelt werden muss. Die Kommunikationsfähigkeit muss dabei gewährleistet sein und die passenden Entscheidungsmethoden mit den notwendigen Informationen müssen vorhanden sein.

8.4 Logistik Kosten- und Leistungsrechnung

Die Einbindung der Logistik in die Kosten- und Leistungsrechnung ist unabdingbar. Auf der einen Seite braucht das Management aussagekräftige Informationen, um effektiv seiner Planungs-, Koordinations- und Kontrollfunktion nachkommen zu können. Anders besteht keine Möglichkeit, die Logistikkosten auf Produkte, Kundenaufträge, Marktgebiete oder andere Kostenträger zu übertragen. Auf der anderen Seite wird durch die Leistungsrechnung eine korrekte Kalkulation der Produkte bzw. Leistungen ermöglicht.

Das Arbeitsfeld umfasst sowohl eine organisatorische Logistik (material- und warenflussbezogene Dienstleistungen) als auch eine Steuerung des gesamten Leistungsflusses im Unternehmen zwischen dem Unternehmen und seinen Märkten.

Eine möglichst aktuelle Aufbereitung des logistischen Geschehens wird durch den Aufbau einer umfassenden Kosten- und Leistungsrechnung sowie eines Logistik-Kennzahlensystems möglich gemacht.¹⁷⁷

¹⁷⁷ Vgl. http://www.ebz-beratungszentrum.de/logistikseiten/artikel/log_con1.htm
(Stand: November 2005).

8.5 Logistik-Kennzahlen

Logistik-Kennzahlen sind ein sehr wichtiges Instrument des Logistik-Controllings, da sie als Planungsinstrument eingesetzt werden und die Kontrolle der logistischen Vorgänge ermöglichen.

Zu beachten ist, dass man ausschließlich Kennzahlen verwendet, die für die Problemstellung erforderlich sind, da sonst die Übersichtlichkeit nicht gewährleistet ist und die resultierende Entscheidung nicht zielführend ist.

Wichtig ist auch eine kontinuierliche Aufstellung von Kennzahlen, da erst der Zeitvergleich interpretierbare Ergebnisse liefert.

Kennzahl	Art der Berechnung	Aussagekraft/Bewertung
Durchschnittlicher Materialbestand	$\frac{\text{Anfangsbestand} + \text{Endbestand}}{2}$	Aussagekraft bezügl. Lagerhaltung, Vergleich im Zeitablauf, differenziert nach Profit-Center, ... sinnvoll.
Materialumschlag	$\frac{\text{Materialverbrauch}}{\varnothing \text{ Materialbestand}}$	Aussagekraft über Vorratsverhalten, Erhebung für unterschiedl. Materialien (Einsatz-, Hilfsstoffe, ...) getrennt empfohlen
Auftragsdeckung	$\frac{\text{Lagerbestand} \times 100}{\text{Auftragsbestand}}$	Zeigt Anteil an Vorprodukten, die durch vorhandene Aufträge reserviert sind. Hinweis auf Reaktionsfähigkeit, Sparpotential.
Relativer Anteil der Beschaffungskosten am Einkaufsvolumen	$\frac{\text{Beschaffungskosten} \times 100}{\text{Einkaufsvolumen}}$	Aussagekraft hinsichtlich Veränderungsmöglichkeit (Fixkostendegression). Gibt Hinweis auf Kostensenkungspotential und org./techn. Maßnahmen (EDV-Einsatz).
Gezahlter Preis/Marktpreis	$\frac{\text{bezahlte Preise}}{\text{Marktpreise}}$	Aussagekraft hinsichtlich der Verhandlungsstärke der Einkäufer, allerdings leichte Verzerrung durch unterschiedliche Konditionen od. Minderqualität möglich.
Vorratsweite	$\frac{\text{Vorrat (Stichtag)}}{\text{Materialeinsatz pro Tag (Folgeperiode)}}$	Aussagekraft bezügl. Lagerhaltung, Bestellwesen, Vergleich mit Konkurrenz u. im Zeitablauf sinnvoll.
Versorgungslage	$\frac{\text{Materialbestand} \times 100}{\text{Materialbedarf}}$	Aussagekraft bezügl. Versorgungssicherheit, gibt auch Hinweise auf Reorganisationsbedarf.
Fehllieferungsquote	$\frac{\text{Anzahl Fehllieferungen} \times 100}{\text{Gesamtzahl der Lieferungen}}$	Kennzahl zur Lieferantenbeurteilung und Versorgungssicherheit, gibt auch Hinweise auf Reorganisationsbedarf.
Lieferservicegrad	$\frac{\text{Zahl terminger. Liefergn.} \times 100}{\text{Gesamtzahl der Lieferungen}}$	Aussagekraft bez. Lieferverzögerungen, gibt Auskunft über Qualität der Lieferanten (Achtung bei großen Entfernungen!) und Versorgungssicherheit.
Lieferantenanteil pro Artikelgruppe	$\frac{\text{Bezugsmenge v. einem Lieferanten} \times 100}{\text{Bezugsmenge v. allen Lieferanten}}$	Aussagekraft bez. Abhängigkeit von Lieferanten und Versorgungssicherheit, gibt Hinweise auf evt. Kostenreduzierungs-potenzial.

Abbildung 12: Logistik-Kennzahlen

9 Schlussbetrachtung

Mauern oder Windmühlen? Welche Alternative möchte Ihr Unternehmen in Angriff nehmen: Die doch eher simple Errichtung von Mauern, oder aber die herausfordernde Aufgabe des Windmühlenbaus?

Wer den Weg der Windmühlen wählt wird schnell feststellen, dass dieser eine schier endlose Kette von Entscheidungen mit sich führt. Die Vielzahl der aufeinander aufbauenden Prozesse will gut organisiert sein, denn jede einzelne Stufe der Internationalisierung ist bedeutend für ein erfolgreiches Weiterkommen.

Die für unser Seminar am wichtigsten erscheinenden Bausteine sind im Leitfaden erarbeitet worden.

So besteht der erste Schritt darin, sich Ziele zu setzen, um letztendlich den Punkt zu erreichen, der zuvor definiert worden ist. Es folgt die Betrachtung des Unternehmens und die des näheren Umfeldes, um sich ein genaues Bild der aktuellen Lage verschaffen zu können. Nach Beendigung dieses Schrittes sollte der Blick über die Unternehmensgrenzen hinaus geworfen werden um zunächst Länder und später einzelne Regionen in die engere Auswahl ziehen zu können. Mit Hilfe der Methoden zur Vorauswahl und zur Bewertung von Lieferanten können dann einzelne Lieferanten ausgewählt werden.

In der eigentlichen Umsetzung der Internationalisierung zeigt sich, ob die vorher geleisteten Schritte Wurzeln geschlagen haben und an welchen Stellen Komplikationen aufgetreten sind. Anhand des Logistik-Controllings wird in einem letzten Schritt überprüft, inwiefern die Anforderungen an die Lieferanten eingehalten werden.

Wir hoffen, dass Sie der Leitfaden zur Internationalisierung der Beschaffung wie ein Bauplan durch den doch komplizierten Prozess der Internationalisierung führt und Ihnen brauchbare Anregungen und Ideen zur Verfügung stellt. Die im Anhang gegebenen Informationen und die beigelegte CD Rom mit weiteren nützlichen Dateien sollen Ihnen zusätzlich im Internationalisierungsprozess hilfreich zur Seite stehen.

10 Anhang

Anhang A: Stärken-/ Schwächen-Analyse

Kriterien/Merkmale	Gewichtung	Schwäche	Indifferent	Stärke	Anmerkung
Allgemeine Unternehmenscharakteristika					
Schulungen/ Weiterbildungen					Analyse durch erfahrene MA aus dem Bereich Human Resources in Bezug auf Qualität und Quantität (z.B. Fremdsprachen)
Allgemeine Einstellung (Mission/Vision, Firmenphilosophie)					Harmonisiert die Unternehmenskultur mit einer internationalisierten Beschaffung?
Personal					
Bildung / Fremdsprachenkompetenz					Befragung der betroffenen Mitarbeiterbereiche oder Analyse der vorhandenen Unterlagen
Internationale MA-Struktur					Bestimmung von Anzahl und Herkunft (Vorteil könnte sich z.B. aus Kenntnissen über Kulturen ergeben)
Motivation/ Einstellung der MA					Anonyme MA-Befragung (Unterstützung und Offenheit der MA gegenüber Internationalisierung?)
Fluktuation					Abgänge und Zugänge pro Jahr, insbesondere in betroffenen Bereichen (Existiert evtl. hoher Know-How-Verlust)
Know-How (bzgl. Zölle/Steuern)					Anzahl Experten

Beschaffung (aktueller Zustand)					
Zugang zu Rohstoffen/Halb- und Fertigfabrikaten					Anzahl der Lieferanten und Bezugsquellen (Ist Versorgung in vollem Umfang gewährleistet?)
Leistungsfähigkeit der Lieferanten					Dienstleistungspalette und Anpassungsfähigkeit (zufriedenstellende aktuelle Situation?)
Bezugspreise					Bestehende Preise und evtl. Vergleich mit Konkurrenz
Lieferzeiten					Dauer und Anzahl der Verspätungen
Qualität					Kontinuierliche Zufriedenheit?
Dispositions- und Bestellsysteme					Dauer und Aufwand der Übermittlung (Kommunikation mit Lieferanten), auch: internationaler Standard
Grad der Abhängigkeit von Lieferanten					Vertragsgestaltung, Anzahl; Besteht Möglichkeit eines Lieferantenwechsels?
Produktion					
Fertigungstechnologien					Stand der Technik und Verbreitung, Konkurrenzvergleich
Flexibilität					Notwendigkeit von bestimmter Qualität? Anpassungsmöglichkeit an Abweichungen des aktuellen Standards
Grad der vertikalen Integration					Stellung in der Wertschöpfungskette, Möglichkeiten der Eigeninitiative?





Informationsmanagement					
Stand der Bürokommunikation					Bewertung der vorhandenen Systeme (Aktualität, Schnelligkeit, Sicherheit, Erreichbarkeit), Vergleiche mit Konkurrenz; Möglichkeit der internationalen Kommunikation?
Innerbetrieblicher Informationsfluss					Schnelligkeit und Art des Informationsaustausches (MA-Bewertung durch Fragebögen)
Marktforschung (Suche nach Beschaffungsquellen)					Erfahrungen allgemein und auf internationaler Ebene (Bewertung durch ausführende Kräfte)
Summe					

Anhang B: Ressourcenanalyse

Kriterium Finanzmittelaufwendungen für die folgenden Bereiche:	zulässige Kriterien			Ausprägung		
	Notwendigkeit	Wichtigkeit in %	Dauer	nicht erfüllt	erfüllt	übererfüllt
Personalbeschaffung <ul style="list-style-type: none"> - durch einen Headhunter - durch eine Personalabteilung - Notwendigkeit von Schulungen 						
Informationsbeschaffung <ul style="list-style-type: none"> - für eine Recherche vor Ort (Unterkunft, Verpflegung, Anreise, Material, Löhne, Gehälter) - Agenturkosten - Übersetzungskosten 						
Verlagerung, den Kauf, Ausbau von Immobilien Mitteln <ul style="list-style-type: none"> - Maschinenverlagerung - Netzwerkaufbau von Vertriebspartnern - Mieten von Räumen (z.B. Mitarbeiterwohnungen) 						
Bereitstellung von Mitarbeiterkapazitäten für: <ul style="list-style-type: none"> - die Fertigung im Ausland - Transport der Produkte in das Ausland - den Einkauf der Vorprodukte - für evtl. Montagearbeiten 						
Qualifizierung von Mitarbeitern <ul style="list-style-type: none"> - Know-how für die Fertigung - Interkulturelle Schulungen - Sprachkurse - Kulturseminare 						

<p>Vorhandensein rechtlicher Grundlagen</p> <p>Patente auf</p> <ul style="list-style-type: none"> - Waren - Dienstleistungen <p>Zertifikate</p>						
<p>Technologien</p> <ul style="list-style-type: none"> - selbst entwickelt - gekauft - in Kooperation genutzt entwickelt 						
<p><u>Summe</u></p>				<p>L - Lang</p> <p>K - Kurz</p> <p>R - Regelmäßig</p>		

Bitte tragen sie in die farbigen Spalten Folgendes ein:

-  Kennzeichnen Sie die Notwendigkeit eines Kriteriums mit einem X
-  Tragen Sie eine Prozentzahl ein, die der Wichtigkeit des Kriteriums entspricht
-  Kennzeichnen Sie die Dauer der Maßnahme mit den Buchstaben K,M,L
-  Kennzeichnen Sie den Grad der Ausprägung durch ein X

Anhang C: Lieferantenselbstauskunft (englische Version)

Supplier Self Assessment

Purchasing –

Company (General Information)	
Name:	
Address:	
Homepage:	
Subsidiary of:	

This formsheet should give us a first overview of your company. It includes important elements of a potential future collaboration. Please note that returning a completed self assessment form is a mandatory condition to become a released potential supplier to our Company.

Thank you very much in advance for your co-operation.

Company specific data				
1. Partner				
Department	Name	Phone	Fax	e-mail
President / Managing Director				

Quality Manager				
Responsible of Environment				
Engineering Director				
Commercial Director				
Sales Contact at plant (Working hours)				
Customer Manager				
Design Manager				
Logistics Manager				
Research & Development Manager				
2. Number of employees				
Production		Set up and Maintenance		
Quality		others		
Design				
Tool Shop		Total		

3. Company's turnover			
2002:	2003:	2004:	2005's ex- pectation:

4. Certification level of Quality System.	
Please mark the appropriate certificate and enclose it:	
<p>DIN ISO 9000ff <input type="radio"/> VDA 6.1 <input type="radio"/></p> <p>QS9000 <input type="radio"/> ISO TS 16949 <input type="radio"/></p> <p>Do you conduct VDA initial samples/acceptances (QS 9000)? Capability of initial sample submission an release according to VDA an QS 9000?</p> <p>Capability of design an process FMEA?</p> <p>Which Advance Quality Planning System is utilized?</p> <p>Further certifications planned? (by when, by whom?)</p> <p>Does the accuracy of your outgoing material checks allow a cancellation of your customer's incoming material checks?</p>	
5. Auditing	
<p>Which audits have been conducted in your company by automotive industry manufacturers or subcontractors (in accordance with VDA 6.1/QS 9000/TS16949 norms) and what are the results?</p>	
6. Environment management	
Please fill in the VDA questionnaire entitled „ Environment management “	

7. Insurance / Warranty	
<p>Do you have a product/third-party liability insurance including:</p> <p>Amount of the current coverage for:</p> <p>A franchise of:</p> <p>Are you insured against the US risk :</p> <p>What is the maximum warranty period you can agree on with your clients?</p>	<p><input type="checkbox"/> extended liability insurance for products and third-party damages ?</p> <p><input type="checkbox"/> coverage of cost of recalls?</p> <p><input type="checkbox"/> Damages to persons: _____ € / Year</p> <p><input type="checkbox"/> Damages to property: _____ € / Year</p> <p><input type="checkbox"/> Financial losses: _____ € / Year</p> <p><input type="checkbox"/> Recalls: _____ € / Year _____ € for each damage is agreed on.</p> <p><input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No</p> <p>_____ Months</p>

8. Clients	
<p>Who are the clients you supply to in the automotive industry?</p> <p>- Products</p> <p>- Share in company's turnover</p> <p>Who are your other major clients?</p>	

9. Describe your global presence.	

10. Which currencies can you quote/invoice?	

11. Production's programme	
Available production processes: Available materials: Available machines/equipment: Which process steps are outsourced?	
12. Production capacities	
Describe your production capacities (i.e. number of machines)	
13. Measuring and testing equipment	
Describe your measuring and testing equipment	
14. CAD-Data	
What are the means you use to send your CAD-Data (except from paper)? What are the CAD-Software and Data formats you use? Can you convert 3D Data in 2D?	

Supplier

Date:

Signature:

Supplier Environmental Management Status

Supplier: _____

Location: _____

Supplier's ref.: _____

Telephone: _____

Person handling orders: _____

Fax: _____

Position: _____

1. Does your company have an environmental management system?

Yes

No

Comment: _____

If yes, which?

EMAS (EWG) 1836/93

ISO 14001

internal system?

If yes, please enclose a copy of the certificate. Do not answer any further questions

Not set up yet, but planned for 200_

EMAS (EWG) 1836/93

ISO 14001

internal EMS

2. Did your company set up another management system, which includes environmental protection?

Yes

No

Comment: _____

If yes, which?

.....

3. Are environmental protection measures in your company already inspected?

Yes

No

Comment: _____

If yes, by whom? Internal auditor

External auditor

4. Are the environmental effects of
Manufacturing processes _____ Yes No
Supply and waste disposal proc. _____ Yes No
Products _____ Yes No
in your company checked?

5. Are aspects of environmental protection an integrated part of your product planning?

Yes No Comment: _____

6. Does your company follow environmental protection guidelines established in writing?

Yes No Comment: _____

7. Are environmental protection measures and results documented in your company?

Yes No Comment: _____

8. Are the targets for the improvement of environmental protection defined
in your company and do you document their implementation?

Yes No Comment: _____

9. Is your staff informed and trained on a regular basis
regarding environmental protection?

Yes No Comment: _____

10. Do you work towards the improvement of environmental protection
with your suppliers and contractual partners?

Yes No Comment: _____

Supplier

Date:

Signature:

To be filled in by Company - Purchases

- Applicant for approval (readable name): _____
- Group of products / materials concerned: _____
- Article concerned: _____
- Companies production's place concerned: _____
- Companies clients concerned: _____

Date:

Signature:

To be filled in by Company – Quality Manager

- Approval of supplier Yes No
- Registration on ‚List of qualified suppliers‘ Yes No
- Further measures needed? Yes No
- If so, which ones?

Date:

Signature:

Anhang D: Lieferantenselbstauskunft (deutsche Version)

Adresse eigenes Unternehmen

Telefon:

unsere/our Telefax No. ()

Seite 1 von ____

von/from:

; Einkauf

Telefax

an/to:

Telefax No.:

Datum/Date:

Lieferantenselbstauskunft

Sehr geehrte Damen und Herren,

mit der Lieferantenselbstauskunft bitten wir Sie um einige grundsätzliche Informationen zu Ihrem Unternehmen.

Anhand der Selbstauskunft werden wir beurteilen, inwieweit eine weitergehende Systembewertung unsererseits (Potentialanalyse) in Ihrem Unternehmen erforderlich ist.

Da vor einem Vertragsabschluss immer eine positive Beurteilung Ihres Qualitätsmanagementsystems vorliegen muss, bitten wir Sie uns die gewünschte Selbstauskunft binnen 5 Tagen zurückzusenden.

Mit freundlichen Grüßen

GmbH & Co. KG

(Einkauf)

Firma:				
Geschäftsbereich:				
Werk:				
Straße:				
PLZ Ort:				
Land:				
Telefon / Fax:				
e-mail:				
Ansprechpartner:	Name	Telefon	Fax	e-mail:
Vertrieb:				
Qualität:				
Technik:				

Selbstauskunft erstellt durch:

Name:

Datum:

Unterschrift:

Telefon:

Fax:

Wird durch XXX ausgefüllt !

Grund für Bewertung	<input type="radio"/> Erstkontakt <input type="radio"/> Nachbewertung
Geplante Leistung für XXX:	
Entscheidung:	<input type="radio"/> Potentialanalyse sinnvoll <input type="radio"/> Potentialanalyse nicht sinnvoll <input type="radio"/> Freigabe ohne Potentialanalyse (<i>Nur bei zertifizierten QMS nach VDA 6.1 oder QS 9000 möglich !</i>) Name/Datum : Funktion: Unterschrift: Name/Datum : Funktion: Unterschrift: Name/Datum : Funktion: Unterschrift:
Bemerkung:	

1.0 Allgemeine Angaben

Rechtsform / Konzernzugehörigkeit:

Gründungsjahr:

Produktionsstandorte:

1.)

2.)

3.)

weitere:

1.1 Organisation (Bitte Organigramm beilegen)

Leiter Technik:

Leiter Kaufm.:

Leiter QM:

Ist die Funktion QM vollamtlich besetzt, oder wird diese von einer anderen Funktion in Personalunion wahrgenommen?

1.2 Betriebsgröße (Vollzeitarbeitskräfte)

Anzahl Beschäftigte: gesamt: MA

davon Entw.+Konstr. MA O extern

Produktion: MA

Vertrieb+Verwaltg: MA

Q-Sicherung: MA

Instandhaltung: MA O extern

1.3 Umsatz / Leistung

Gesamtumsatz:

..... in Mio EURO/a davon Export: in %

Geschäftsfelder / Schwerpunkte

1)	=	% v. Umsatz
2)	=	% v. Umsatz
3)	=	% v. Umsatz

Gehört die für XXX angebotene Technologie / Leistung zu den Hauptgeschäftsfeldern des Unternehmens?

Ja % vom Umsatz ?

Nein

Welcher Anteil Ihres Umsatzes fließt direkt oder indirekt in die Automobilindustrie ?

..... %

Kunden:

.....

.....

1.4 Produkthaftpflichtversicherung

Versicherungssumme für Folgeschäden ? : EURO

1.5 Qualitätsmanagementsystem

Auf welcher Bezugsnorm, Richtlinie basiert Ihr Qualitätsmanagementsystem?

- DIN EN ISO 9001 DIN EN ISO 9002
 VDA 6.1 QS 9000

Andere:

Eine Zertifizierung erfolgte durch folgende Gesellschaft:

..... am :

(Bitte ggf. Zertifikat beilegen!)

Wurde Ihr Qualitätsmanagementsystem in den letzten 12 Monaten durch einen Automobilhersteller beurteilt?

Welchen ? : Richtlinie ?

Einstufung ? : (Punkte) **(Bitte Nachweis beilegen!)**

1.6 Umweltmanagement

Ist ein Umweltmanagementsystem vorhanden Ja Nein

EN 14001 oder Öko-Audit

Eine Zertifizierung erfolgte durch folgende Gesellschaft:

..... am :

(Bitte ggf. Zertifikat beilegen!)

1.7 Produktionsanlagen / - verfahren

.....
.....
.....
.....

Besondere Verfahren (Innovationen) ?

.....

1.8 Produktionsvorbereitung durch:

- eigene Konstruktion
- eigener Werkzeug- u. Betriebsmittelbau
- externe Konstruktion von Werkzeugen u. Betriebsmittel
(Anteil in %)
- externe Herstellung von Werkzeugen u. Betriebsmittel
(Anteil in %)

1.9 Beschaffung

Welche Materialien werden von Unterlieferanten beschafft ? (z.B. Gussrohlinge, Halbzeuge; Schmiedeteile)

.....
.....
.....

Anhang E: Scoring - Modell

Hauptkriterien Subkriterien	Gewicht	Lieferant 1		Lieferant 2	
		Punktzahl	Punktzahl gewichtet	Punktzahl	Punktzahl gewichtet
Mengenleistung Mindestliefermenge Mengenflexibilität Mengenkonstanz Hohe Menge Gewichteter Teilpunktwert Gewichteter Punktwert					
Qualität Erfahrung des Lieferanten Leistungskonstanz Produktqualität Mitarbeiterqualifikation Gewichteter Teilpunktwert Gewichteter Punktwert					
Logistikleistung Lieferzuverlässigkeit Liefertreue Lieferortflexibilität Terminezverlässigkeit Kurze Lieferzeiten Entfernung zum Abnehmer Verpackung Gewichteter Teilpunktwert Gewichteter Punktwert					

Entgeltleistung Angebotspreis Konditionengestaltung Kostenanalyse Kostenreduktionsaktivität Gewichteter Teilpunktwert Gewichteter Punktwert		
Serviceleistung Objektgarantie Nachkaufsicherheit Kulanzverhalten Kundendienst Gewichteter Teilpunktwert Gewichteter Punktwert		
Informationsleistung Kommunikationsbereitschaft IT-Systeme Know-How-Transfer Gewichteter Teilpunktwert Gewichteter Punktwert		
Innovationsleistung Technologische Kompetenz Entwicklungspotential F&E - Kapazitäten Gewichteter Teilpunktwert Gewichteter Punktwert		
Umweltleistungen Umweltverträglichkeit Recyclingbereitschaft Gewichteter Teilpunktwert Gewichteter Punktwert		
Summe		

Anhang F: Total Cost of Ownership

Wurden diese Kosten einkalkuliert?

1. Im ersten Schritt müssen die berücksichtigten Positionen abgehakt werden.
2. Im zweiten Schritt müssen etwaige Kosten bestimmt werden.
3. Im dritten Schritt muss ein Budget / Limit festgelegt werden, welches in dem Unternehmen nicht überschritten werden darf.
4. Nun müssen die Endsummen der Kosten und des Budgets miteinander verglichen und Handlungsalternativen abgeleitet werden.

Checkliste (nach Bereichen geordnet)	X	Höhe der Kosten in €	Budget in €
<u>Vor Wareneingang</u>			
<u>Geschäftsanbahnung</u>			
<u>Kommunikationskosten</u>			
Kosten für Internetrecherche	<input type="checkbox"/>		
Telefonkosten	<input type="checkbox"/>		
Faxkosten	<input type="checkbox"/>		
Geschäftssessen	<input type="checkbox"/>		
Geschäftsreisen (Bsp. Mietwagen, Hotelübernachtungen)	<input type="checkbox"/>		
Übersetzungskosten (Bsp. Übersetzungsbüro, Dolmetscher)	<input type="checkbox"/>		
<u>Beschaffungskosten</u>			
Bestellkosten	<input type="checkbox"/>		
Einkaufspreis	<input type="checkbox"/>		
Kompensationsgeschäftskosten	<input type="checkbox"/>		
<u>Personalkosten</u>			
Löhne (Bsp. Einkäufer)	<input type="checkbox"/>		
Gehälter (Bsp. LKW-Fahrer)	<input type="checkbox"/>		
<u>Risikovermeidungskosten</u>			
Anwaltsgebühren (Bsp. für das Aufsetzen von rechtssicheren Verträgen)	<input type="checkbox"/>		
Notargebühren (Bsp. für die Beglaubigung von Verträgen)	<input type="checkbox"/>		
Kosten für Gefahrenvermeidung (Bsp. Versicherungskosten wegen Feuer oder Diebstahl, Kosten für das Vorhalten von „Ersatzlieferanten“, höheren Lagerbeständen und z. B. Kosten zur Absicherung von Währungs- oder Zahlungsrisiken [bei geleisteten Anzahlungen])	<input type="checkbox"/>		
<u>Transportkosten</u>			
Fracht	<input type="checkbox"/>		
Mautgebühren	<input type="checkbox"/>		
Transportschäden	<input type="checkbox"/>		
Umschlagskosten (Bsp. Kosten für Umladeprozesse)	<input type="checkbox"/>		
Verpackungskosten (Bsp. Kartonage, Palette, Big Bag)	<input type="checkbox"/>		
Warenkontrollkosten (Bsp. Computer für Barcodelabel)	<input type="checkbox"/>		
Zölle	<input type="checkbox"/>		

<u>sonstiges</u>		
...		
...		
...		
...		
	<u>Summe</u>	

<u>Im Unternehmen</u>		
<u>Anpassungskosten</u>		
Erweiterungskosten für das Lager		
Wertänderungskosten (Bsp. Materialpreisschwankungen)		
Zahlungsverkehr (Bsp. Zinsänderungen, Inflation, Kurschwankungen)		
Umstellungskosten (Bsp. Maschinenumbaukosten)		
Wechselkosten (Bsp. Fluktuationskosten – Wechsel von Mitarbeitern)		
<u>Lagerkosten</u>		
Lagerhaltung (Bsp. Heizkosten, Reinigung, Raum)		
Personalkosten (Bsp. Lagerpersonal, IT-Personal)		
Kapitalbindungskosten (Bsp. Zinsen, Warenwert)		
Warenkontrolle (Bsp. Personalkosten)		
<u>Materialkosten</u> (Bsp. Büromaterial, Hilfsstoffe)		
<u>Risikokosten/Risikovermeidungskosten</u>		
Transportschäden (Bsp. verursacht durch den Gabelstapler)		
Versicherung (Bsp. wegen Feuer, Diebstahl)		
<u>sonstiges</u>		
...		
...		
...		
...		
	<u>Summe</u>	

<u>Nach Warenabgang</u>			
<u>Entsorgungskosten</u>			
<u>Transportkosten</u>			
Frachtkosten			
Transportschäden (Bsp. Unfälle)			
Verpackungskosten (Bsp. Kartonage, Palette, Big Bag)			
Versand			
Zölle			
<u>Kommunikationskosten</u>			
Servicekosten (Bsp. Wartung & Pflege)			
<u>Kosten durch Zahlungsausfälle</u> (Bsp. nach einer möglichen Insolvenz eines Kunden entstandene Rechtskosten durch einen Prozess)			
<u>Personalkosten</u> (Bsp. Sachbearbeiter, Buchhalter, IT-Fachkräfte)			
<u>Risikokosten/Risikovermeidungskosten</u>			
Versicherungskosten			
Rechtskosten (Bsp. Rechtsanwaltsgebühren)			
Rücklagen für Kosten durch Imageschäden			
Garantiekosten			
Rückrufkosten (Bsp. kostenlose Warenrücknahme & Ersatz)			
Reklamationskosten (Bsp. Kosten durch Qualitätsmängel)			
Strafen (Bsp. Konventionalstrafen)			
<u>sonstiges</u>			
...			
...			
...			
...			
	<u>Summe</u>		
	<u>Gesamtsumme</u>		

Achtung:

Werden Kosten doppelt berücksichtigt?

Gibt es Überschneidungen?

Welcher Bereich verursacht die größten Kosten und Risiken?

Anhang G: Messedatenbanken im Internet

www.auma.de (sehr empfehlenswert)	Beinhaltet Informationen, Termine, Angebots- schwerpunkte und Veranstaltungsadressen von über 3600 Messen weltweit
www.expodatabase.de (sehr empfehlenswert)	13.000 Messen und Ausstellungen weltweit, über 24.000 Termine
www.fairguide.com	Liefert ausführliche Produkt- und Ausstellerin- formationen zu den Messen
www.messe.de	Suche nach Branchen oder Veranstaltungsorten aller Messen
www.messenweltweit.com	Sehr umfangreiches Portal mit ca. 20.000 inter- nationalen Messedaten in 1.800 Städten und 700.000 Ausstellern.
www.messepilot.de	Speziell für die Informationswirtschaft, Telekom- munikation und neue Medien (ITK Branche)
www.zuliefermesse.de	Leipziger Messe für Autoteile, Maschinen- und Werkzeugbau aus über 20 Ländern

Anhang H: Internetportale zur Lieferantensuche

www.wlw.de ¹⁷⁸ (Wer liefert was?)	Alle Branchen	Europa
www.lz-net.de	Lebensmittelhandel	Osteuropa
www.europages.com	Alle Branchen	Westeuropa, einige Einträge Osteuropas
www.thomasregister.com	Alle Branchen	Führende Firmendatenbank für die US-Industrie
www.asiansource.com	Elektrische oder elektronische Teile, Maschinenteile	Asien
www.asia-pacific-business.de	Alle Branchen	Asien
www.asianproducts.com	Alle Branchen	Asien
www.alibaba.com	Alle Branchen	China
www.kompass.com	Alle Branchen	Weltweit
www.firstindex.de	Zeichnungsteile	Weltweit
www.chemcompass.de	Chemische Industrie	weltweit

¹⁷⁸ Unter der Rubrik „Other Search Engines“ sind weitere Links zu länderspezifischen Suchportalen zu finden.