



Digitale Lieferantensuche/Beschaffung im B2C- und B2B-E-Commerce

Praxisleitfaden 2 – ONLINE erfolgreich im Ausland



Gefördert durch
Bayerisches Staatsministerium für
Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie



Inhalt

1	Einleitung: E-Commerce in der internationalen Beschaffung	3
	1.1 Marktüberblick und Status quo	3
	1.2 Entwicklungen der Digitalisierung in der Beschaffung	4
	1.3 Weitere Entwicklungen und Trends	5
2	Digitale Lösungen für die internationale Beschaffung	6
	2.1 Auf einen Blick: Vorteile von digitaler internationaler Beschaffung	6
	2.2 Die passenden Einkaufsstrategien auf digitalen internationalen Märkten	7
	2.2.1 Entwicklung der Beschaffungsstrategie	7
	2.2.2 Nötige Ressourcen und Voraussetzungen	8
	2.2.3 Bedarf ermitteln und konkretisieren	8
	2.2.4 Beschaffungsmärkte analysieren und bewerten	9
	2.2.5 Risikomanagement in der Beschaffung festlegen	9
	2.2.6 Geeignete Lieferanten finden	10
	2.3 Umsetzung der Strategie – Wege und Tools für eine strategische Lieferantensuche im Ausland	11
	2.3.1 Digitale Tools und etablierte Services für die zielgerichtete Lieferantenauswahl	11
	2.3.2 E-Procurement – Digitale Tools in der Beschaffung	16
	2.3.3 Aus der Praxis: Interview Jörg Buck (AHK-Italien)	16
	2.3.4 Exkurs: Nachhaltigkeit in der Supply Chain	19
3	Fazit und Handlungsempfehlungen	21
4	Überblick über Hilfsmittel und weiterführende Quellen	22

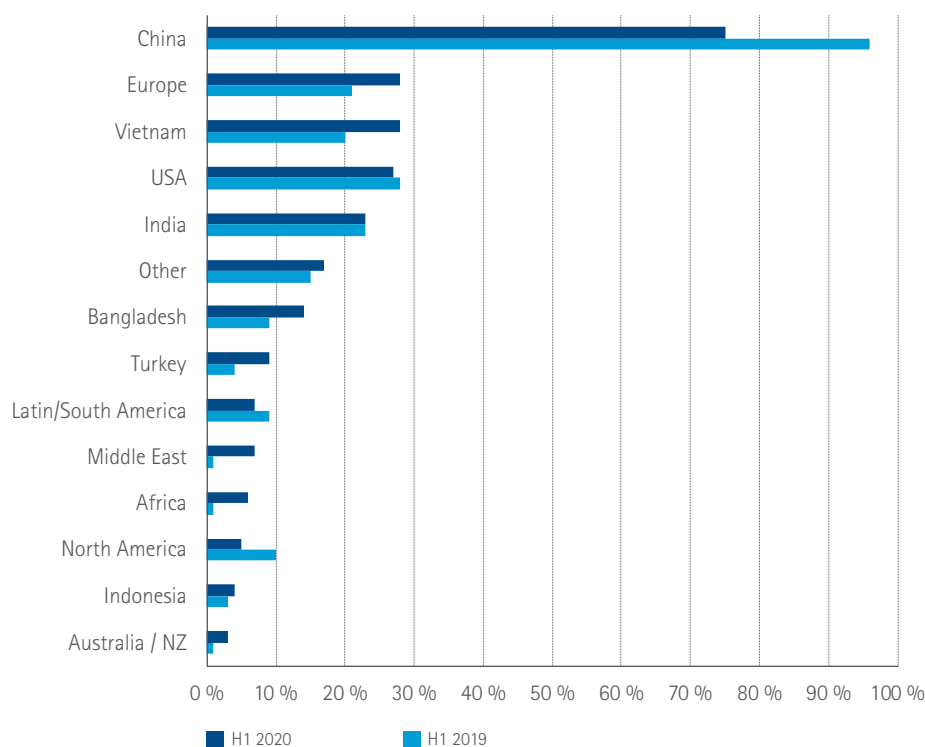
Hinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

1 Einleitung: E-Commerce in der internationalen Beschaffung

1.1 Marktüberblick und Status quo

Länderübergreifende Beschaffung ist kein neues Phänomen, sondern seit vielen Jahren Praxis in vielen Unternehmen. Internationale Märkte und die internationale Beschaffung bieten die Möglichkeit, passende Lieferanten auf globaler Ebene zu finden und mit diesen ins Geschäft zu kommen. Durch die Globalisierung der Wirtschaft und Freihandelsmaßnahmen steigt der Anreiz zudem. Neben der lokalen Beschaffung („Local Sourcing“) spielt auch die internationale Beschaffung („Global Sourcing“) bereits seit Jahren eine bedeutende Rolle. Durch die oftmals günstigen Preise in den internationalen Märkten, aber auch durch das Internet, digitale Tools und Plattformen, ist die internationale Beschaffung auch zunehmend für kleine oder mittlere Unternehmen relevant und attraktiv.

Abbildung 1: Beliebteste Beschaffungsmärkte



Quelle: eigene Darstellung nach QIMA 2020 qima.com/whitepaper/h2-2020-survey

Vor allem in den letzten Jahren haben sich bestimmte Regionen und Länder als beliebte Beschaffungsmärkte entwickelt. Blickt man in den Sourcing Report 2020 von QIMA, so sind China, Europa, aber auch Vietnam, USA und Indien beliebte Beschaffungsländer qima.com/whitepaper/h2-2020-survey. Fokussiert man sich auf Europa, so sind zum Beispiel die Visegrád-Staaten (Polen, Tschechien, Ungarn und Slowakei) die beliebten und wachsenden Beschaffungsmärkte. Deren wirtschaftliche Bedeutung nimmt stetig zu und konnte im Jahr 2020 ein Volumen von ca. 293 Milliarden Euro erreichen – 1,5-mal so viel wie der Umsatz mit China in der internationalen Beschaffung gtai.de/gtai-de/trade.

Die starke Zunahme und Beliebtheit der internationalen Beschaffung bei Unternehmen lässt sich auch mit verschiedenen Vorteilen begründen [🔗 wlw.de/de/inside-business/praxiswissen](https://www.wlw.de/de/inside-business/praxiswissen):

- Der sicherlich größte Vorteil der internationalen Beschaffung ist die Reduktion von Kosten. Produktion im und Lieferung aus dem Ausland sind oft deutlich billiger als die Kosten für eine lokale Beschaffung oder Eigenfertigung (oftmals auch noch trotz teilweise hoher Logistikkosten).
- Durch die Internationalisierung der Lieferkette und die Nutzung internationaler Beschaffungswege verbessert sich in vielen Fällen auch die Verhandlungsposition gegenüber den inländischen Lieferanten („Local Sourcing“).
- Darüber hinaus lernen Unternehmen durch die internationale Beschaffung auch neue Märkte kennen, die dann auch für den internationalen Vertrieb interessant sein können. Die EU hat mit vielen Ländern Freihandelsabkommen abgeschlossen, wodurch Zölle aufgehoben oder gesenkt, aber auch Produktstandards vereinheitlicht wurden.

Dem gegenüber stehen auch Herausforderungen und Risiken. Welche Auswirkungen diese Risiken und Herausforderungen haben, hat man während der COVID-19-Pandemie besonders deutlich gesehen.

Denn in den internationalen Lieferketten gilt: „Das was heute noch funktioniert, kann morgen bereits gestern sein“. Eine BME-Studie zeigt, dass 81 Prozent der befragten Unternehmen in den vergangenen zwölf Monaten Störungen in der Lieferkette registriert haben. Daher sollten sich Unternehmen u.a. auf folgende Herausforderungen und Risiken einstellen [🔗 wlw.de](https://www.wlw.de) [🔗 gtai.de](https://www.gtai.de) [🔗 bme.de](https://www.bme.de):

- Internationale Märkte verändern sich mit rasantem Tempo, was sich auf Unternehmen auswirkt. Dies ist vor allem in volatilen Märkten in Schwellenländern (z. B. Asien, Südamerika) nicht selten der Fall.
- Währungsschwankungen können nicht direkt beeinflusst werden, wodurch Kostenvorteile schmelzen können.
- Andere Länder sind häufig nicht so stabil wie Deutschland. Unruhen, Massenstreiks, Stromausfälle und auch Naturkatastrophen können Lieferketten empfindlich treffen.
- Längere Reaktionszeiten bei Unternehmen im Ausland sind keine Seltenheit.

1.2 Entwicklungen der Digitalisierung in der Beschaffung

Durch unerwartete globale Ereignisse (z. B. COVID-19-Pandemie) wurde deutlich aufgezeigt, dass Unternehmen mit einem geringen Digitalisierungsgrad in der Lieferkette häufiger Lieferkettenprobleme haben. Viele dieser Unternehmen wickeln Bestellungen und Rechnungen noch überwiegend manuell ab. Hingegen können Unternehmen mit digitalisierten Beschaffungsprozessen schneller handeln, Situationen schneller erfassen, Einbrüche in der Lieferkette voraussehen und Schaden durch Maßnahmen minimieren [🔗 bme.de/digitalisierung-und-optimierungspotenzial-in-der-beschaffung-3824](https://www.bme.de/digitalisierung-und-optimierungspotenzial-in-der-beschaffung-3824).

Die Digitalisierung in der Lieferkette ist relevanter denn je. Auch die Beschaffungsmärkte sind durch die fortschreitende Digitalisierung und Globalisierung in einem ständigen Wandel. Wer daher sein Unternehmen fit für die Zukunft machen will, kommt an der Digitalisierung der Beschaffungsprozesse nicht vorbei. Viele Unternehmen planen bereits, technische Lösungen zu implementieren, um ihre Beschaffung und Lieferkette zu digitalisieren. Denn die Digitalisierung eröffnet neue Geschäftsmöglichkeiten entlang internationaler Lieferketten, aber auch die Optimierung der Beschaffung. Schaffen es Unternehmen, die Digitalisierung in der Beschaffung voranzutreiben, so können diese profitieren:

Transparenz: E-Procurement-Lösungen und digitale Beschaffungsprozesse erhöhen die Transparenz in der Beschaffung und in den globalen Beschaffungsnetzwerken. Dadurch können Unternehmen vom Anlegen der Bestellung bis hin zur Rechnungsstellung und Zahlungsabwicklung alles im Blick behalten.

Effizienzsteigerung: Digitale Beschaffungsprozesse automatisieren und beschleunigen Routineaufgaben, verschlanken Prozesse und reduzieren die Wahrscheinlichkeit für Eingabe- und Übertragungsfehler [🔗 mittelstand-heute.com/artikel/einkauf-4-0-so-geht-intelligente-beschaffung](https://www.mittelstand-heute.com/artikel/einkauf-4-0-so-geht-intelligente-beschaffung).

Wirtschaftlichkeit: „Im Einkauf wird der Gewinn gemacht“ – erst recht, wenn digitale Tools zum Einsatz kommen. E-Procurement Lösungen helfen Kosten zu reduzieren und Erträge zu erhöhen, z. B., indem Bestellungen automatisch bei den besten und günstigsten Lieferanten platziert oder Zahlungsziele vorteilhaft gemanagt werden.

Einheitliches Vorgehen: Digitale Tools liefern passende Werkzeuge für eine standardisierte Lieferantenbewertung, vereinheitlichte Rahmenverträge und weitere Aufgaben im strategischen Lieferantenmanagement. Ebenso bieten diese die Möglichkeit, mit Echtzeit-Daten Risiken zu vermeiden und Probleme frühzeitig zu erkennen.

1.3 Weitere Entwicklungen und Trends

In den letzten Jahren können jedoch auch einige, teils sehr dynamische, Veränderungen in der Beschaffung beobachtet werden. Einige Trends und Entwicklungen, die vermutlich nachhaltig Auswirkungen auf die internationale Beschaffung deutscher Unternehmen haben, sind in der Folge kurz aufgeführt [🔗 qima.com/whitepaper](https://qima.com/whitepaper) [🔗 qima.com.de/qima-news](https://qima.com.de/qima-news) [🔗 gtai.de/resource](https://gtai.de/resource):

China – Beliebtheit nimmt leicht ab

China hat für deutsche Unternehmen eine anhaltend hohe Bedeutung in der internationalen Beschaffung, jedoch ist ein leichter Rückgang der Beliebtheit erkennbar. Speziell während der Pandemie hat man die starke Abhängigkeit bemerkt, welche augenscheinlich viele deutsche Unternehmen abbauen oder zumindest die Abhängigkeit durch die Hinzunahme weiterer Beschaffungsmärkte reduzieren wollen. Jedoch wird China trotzdem einer der bedeutendsten Märkte für deutsche Unternehmen in den nächsten Jahren bleiben.

Vietnam & Indien – Die aufstrebenden Beschaffungsmärkte in APAC

Als traditionell erste Wahl für Käufer, die sich von China abwenden, hat Vietnam in den letzten Jahren sprunghaft an Beliebtheit bei westlichen Einkäufern gewonnen. Wie die Daten von QIMA zeigen, nannten 40 % der Befragten aus der EU Vietnam als eine ihrer wichtigsten Beschaffungsregionen. Auch Indien hat wieder an Beliebtheit gewonnen und wird dies auch in den nächsten Jahren ausbauen können. Für die kommenden Jahre wird erwartet, dass die Bedeutung dieser beiden Märkte weiter zunimmt.

Nearshoring – Verstärkte Beschaffung in der Heimatregion

Unternehmen in der EU versuchen wieder, auf vertraute Beschaffungsmärkte zurückzugreifen – „Nearshoring“ (Verlagerung der Beschaffung in ein nahe gelegenes Land anstelle eines weit entfernten Landes). Nach Auswertungen von QIMA planen mehr als zwei Drittel der befragten EU-Unternehmen, mehr bei europäischen Lieferanten einzukaufen.

2 Digitale Lösungen für die internationale Beschaffung

Die internationale Beschaffung wächst immer rasanter, auch ihre digitalen Lösungen am Markt. Dabei stellt das Global Sourcing eine wesentliche strategische Rolle der internationalen Beschaffung dar. Es werden dafür gezielt internationale Beschaffungsaktivitäten und entsprechende Ziele und Strategien abgeleitet. Der folgende Abschnitt beinhaltet die Vorteile von digitaler Beschaffung und die Entwicklung der passenden Einkaufsstrategie, sowie wie diese mit Tools umgesetzt werden kann.

2.1 Auf einen Blick: Vorteile von digitaler internationaler Beschaffung

Nach der neuesten PwC-Studie „*Digital Procurement Survey 2021*“ ist Deutschland im internationalen Vergleich führend in der Digitalisierung der Einkaufsprozesse. Eine wesentliche Erkenntnis der Studie ist, dass nur jede fünfte Einkaufsabteilung digitale Lösungen optimal und dauerhaft nutzt. Dennoch gehört die digitale Transformation weiterhin zu den Top-Prioritäten in den Beschaffungsprozessen [pwc.de/de/strategie-organisation-prozesse-systeme/pwc-digital-procurement-survey-2020-2021.pdf](https://www.pwc.de/de/strategie-organisation-prozesse-systeme/pwc-digital-procurement-survey-2020-2021.pdf).

Die Vorteile von digitalen Lösungen überwiegen. Eine wesentliche Voraussetzung ist die Akzeptanz digitaler Technologien. Je höher die Akzeptanz, umso größer sind die Vorteile, die Unternehmen für die Leistung der Einkaufsabteilungen sehen. Durch die Nutzung von digitalen Lösungen ergeben sich folgende Vorteile:

- **Automatisierung:** Digitale Systeme können Routineaufgaben automatisieren und Zeitersparnisse bei Mitarbeitern generieren, z. B. das Vergleichen von Angeboten oder die manuelle Eingabe von Bestelldaten
- **Geringere Beschaffungszeit:** Höhere Übertragungsgeschwindigkeit digitaler Daten und Informationen sind in Echtzeit möglich
- **Geringere Kosten:** Die Anschaffung und Installation eines digitalen Systems sind nicht kostenlos, aber sie sparen im Nachgang Kosten, z. B. für die Lagerhaltung. Denn Bestellungen können schneller bearbeitet und ausgeführt werden. Dadurch können die Lagerzeit und die verbundenen Lagerkosten verringert werden.
- **Höhere Flexibilität:** Digitale Systeme bieten gegenüber herkömmlichen Verfahren mehr Flexibilität, da Bestellungen online beispielsweise viel flexibler an Bedürfnisse angepasst werden können. Dadurch können aktuelle Lagerbestände eingesehen und automatisch Ware nachbestellt werden.
- **Vereinfachte Rechteverteilung:** Über digitale Systeme können Rechte für die Beschaffungsprozessschritte, z. B. Ausführung einer Bestellung, verteilt und diese ebenso wieder entzogen werden.
- **Optimale Vernetzung der Akteure:** Lieferanten und Einkäufer können sich auf Online-Marktplätzen finden, chatten, Informationen austauschen und Geschäfte anbahnen. Der Match findet dabei primär über das Sortiment statt, sekundär über Qualität und Preis.
- **Internationale Beschaffungsvernetzung:** Es ist möglich, sich über verschiedene Plattformen in verschiedenen Ländern mit Lieferanten in Kontakt zu setzen. Die Digitalisierung tritt hier als großer Bruder der Globalisierung auf und senkt Kontaktbarrieren auf beiden Seiten und bietet Recherchemöglichkeiten, an die vor 20 Jahren noch nicht zu denken war.
- **Produktgetriebene Marktplätze und Suchmaschinen:** Beide gewinnen mehr und mehr an Bedeutung und sind, wegen der sich dort aufbauenden Nachfrage, zukünftig besonders wichtig. Bei einem breiten Angebot können höhere Transparenz und bessere Preise bei steigender Produktqualität erreicht werden.

Um das volle Potenzial digitaler Lösungen auszuschöpfen und die daraus resultierenden finanziellen Vorteile zu nutzen, kommt es darauf an, die digitale Transformation in eine langfristige Strategie zu integrieren [pwc.de](https://www.pwc.de) [kloepfel-consulting.com](https://www.kloepfel-consulting.com) [mind-logistik.de](https://www.mind-logistik.de).

2.2 Die passenden Einkaufsstrategien auf digitalen internationalen Märkten

Abbildung 2: Bestandteile der Einkaufsstrategie



Quelle: eigene Darstellung

2.2.1 Entwicklung der Beschaffungsstrategie

Für die Erschließung internationaler Beschaffungsmärkte muss am Anfang eine Beschaffungsstrategie ausgearbeitet werden. Diese wiederum muss sich an die Unternehmensstrategie und deren Ziele anpassen bzw. sich daraus ableiten. Des Weiteren sollten die Erwartungen des Einkaufs in die Strategieentwicklung mit integriert werden, damit daraus auch die Vision des Einkaufs abgeleitet werden kann. Die Vision beinhaltet die angestrebten Ziele der nächsten 5 bis 10 Jahre. Zudem sollte die Mission des Einkaufs, d.h. welcher Auftrag/Zweck wird verfolgt, klar definiert sein. Im Nachgang sollten daraus spezifische, messbare Ziele abgeleitet werden. Von Beginn an verbessert eine kontinuierliche Abstimmung mit der Unternehmensführung die Erfolgsaussichten und steigert die Akzeptanz im Unternehmen.

Als weiterer Punkt sollte im Vorfeld der bestehende Einkaufsprozess analysiert werden. Diese Voranalyse dient als Basis für die relevanten Inhalte der zu entwickelnden Einkaufsstrategie und der dazugehörigen Maßnahmen. Bei der Entwicklung der Beschaffungsstrategie handelt es sich um einen fortlaufenden Prozess, der kontinuierlich weiterentwickelt werden sollte. Insgesamt empfiehlt es sich, Mitarbeitende aus allen relevanten Unternehmensbereichen bei der Entwicklung der Beschaffungsstrategie einzubeziehen, um deren Expertise als wertvollen Beitrag zu nutzen. Die internationale Beschaffungsstrategie gibt den Weg für die internationalen Beschaffungsmärkte vor.

Mögliche Ziele der internationalen Beschaffung, können wie folgt aussehen:

- Kosten- und Ertragspotenzial erschließen
- Wettbewerbspotenziale aus globalen Beschaffungsmärkten abschöpfen
- Verbesserung der Materialqualität durch bessere Lieferanten
- Eintritt zu innovativen Techniken und Technologien am Weltmarkt (= Technology-Sourcing)
- Sicherung der Materialbereitstellung bei Verknappung
- Eintritt zu neuen Rohstoffmärkten
- Erweiterung des Lieferantenstamms zu situationsgerechter Reaktion auf bestimmte Anforderungen
- Aufbau lokaler Lieferantenbasis für zukünftige Fertigungen im Ausland
- Kennenlernen neuer Absatzmärkte

Die Ziele der Beschaffung sollen durch die Einkaufsstrategie erreicht werden. Die Strategie fasst die Rahmenbedingungen zusammen, wie in einem Unternehmen zukünftig international eingekauft werden soll.

2.2.2 Nötige Ressourcen und Voraussetzungen

Die Gestaltung internationaler Beschaffungsmärkte sowie das Zusammenwirken mit globalen Lieferanten benötigt verschiedene Voraussetzungen. Die notwendigen Voraussetzungen müssen primär in den Strukturen und Prozessen des Unternehmens sowie bei Mitarbeitern und deren Fähigkeiten festgelegt werden.

Mitarbeiter und Wissen:

- Erfahrung der Beschaffungsorganisation im internationalen Geschäft
- Wissen zur Durchführung intensiver Beschaffungsmarktforschungen
- Qualifizierte Mitarbeiter mit notwendigen Fremdsprachenkenntnissen und Kompetenzen in interkulturellen Verhandlungsvhalten und Konfliktlösungen
- Fähigkeit zum Aufbau und zur Pflege internationaler Beziehungen zu den Mitarbeitern der Lieferanten und Partnern in den einzelnen Märkten
- Kenntnisse über die Wirtschaftsordnung, die Konkurrenzfähigkeit der Branchen, die Rechts- und Gesellschaftssysteme, die Normen, die Ethik und die Moralvorstellungen der Beschaffungsländer

Organisation:

- Bestimmung von Rollen und Verantwortlichkeiten für die Umsetzung und den Betrieb der internationalen Beschaffung
- Mindestgröße des Unternehmens, um Marktforschungs- und Implementierungsaktivitäten mit Lieferanten zu ermöglichen
- Bestimmung der Beschaffungsstruktur (Aufbauorganisation) und der Beschaffungsprozesse (Ablauforganisation) für eine globale Beschaffung
- Auf- oder Ausbau der logistischen und datentechnischen Infrastruktur über die Landesgrenzen hinweg
- Langfristig gesehen: Marktnahe Einkaufsstrukturen und -prozesse, die erforderlich sind, um optimale Beschaffung mit Lieferanten mit Qualität zu finden und weiterzuentwickeln

Diese Voraussetzungen sollten möglichst im Konzept der Einkaufsstrategie mit verankert werden, damit die notwendigen Aktivitäten sich daran orientieren können. Die Ausrichtung der Beschaffungsstrategie ist von den Gegebenheiten der angestrebten Beschaffungsmärkte abhängig. Dafür sollten im Vorfeld Analysen gefahren werden, um die Rahmenbedingungen und Marktpotentiale zu bestimmen.

Die unternehmerische Gesamtstrategie sollte mit der beschaffungsstrategischen Betrachtung immer wieder abgeglichen und beide ggf. angepasst werden.

2.2.3 Bedarf ermitteln und konkretisieren

Die Ermittlung des Bedarfs ist eine wichtige Aufgabe. In der Regel konkretisiert diese die benötigten Materialmengen, die das Unternehmen braucht, um die Produktions- oder Absatzpläne einzuhalten.

Die zukünftig benötigten Materialmengen werden anhand unterschiedlicher Verfahren geplant. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über gängige Verfahren der Bedarfsermittlung.

Die vorliegenden Informationen und die zu beschaffenden Produkte oder Teile (A-, B- oder C-Teile) bestimmen im Wesentlichen die Anwendung des Verfahrens. Die Bedarfsermittlung muss umso genauer erfolgen, wenn es sich um hochwertige Materialien handelt.

Tabelle 1: Verfahren der Bedarfsermittlung

BEDARFSERMITTLUNG	BESCHREIBUNG
Heuristische Bedarfsermittlung	Bedarfsfestlegung anhand von Schätzungen, wie viel Material in einer bestimmten Periode verbraucht werden könnte
Deterministische Bedarfsermittlung	Einzelbedarfsermittlung anhand des vorliegenden Absatz- oder Produktionsprogramms
Stochastische Bedarfsermittlung	Bedarfsfestlegung anhand von Statistiken, Erfahrungswerten anhand des Vergangenheitsverbrauchs der betreffenden Materialien

Quelle: in Anlehnung an link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-7087-9_3.pdf

2.2.4 Beschaffungsmärkte analysieren und bewerten

Für das weitere Vorgehen ist es von Bedeutung zu klären, wo und welche Material- und Produktgruppen bzw. Beschaffungsgüter auf den internationalen Beschaffungsmärkten bezogen werden sollen. Diese Entscheidungen sollten auf umfassenden Marktanalysen basieren. Folgende Fragen sollte man sich im Vorfeld stellen:

- Welche Branchen bzw. Anbieterstrukturen sind in den jeweiligen Ländern vorhanden?
- Welchen Reifegrad haben diese Industrien dort?
- Können die Güter logistisch effizient an die Standorte der Abnehmer verbracht werden?

Auf Basis dieser Fragen gilt es, die gewünschten Mengen abzuleiten. Für die Identifizierung geeigneter Beschaffungsmärkte sollten auch allgemeine volkswirtschaftliche Faktoren der jeweiligen Länder begutachtet werden (z. B. Entwicklung der Fremdwährung, Zollsätze bei Einfuhr in die EU, liegen bereits vorhandene Informationen bzw. Geschäftsbeziehungen vor, Infrastruktur vor Ort, ethische Vertretbarkeit, verfügbare Produktqualität, etc.).

Neben volkswirtschaftlichen Faktoren sind auch ethische Faktoren zu beachten. Die ethische Vertretbarkeit wird unter dem Begriff „Corporate Social Responsibility“ zusammengefasst und diskutiert, aber hier in der Folge nicht ausführlich näher betrachtet. Für eine ausführlichere Betrachtung sei auf die Angebote der IHKs sowie der HWKS oder deren Dachorganisationen verwiesen. Ebenso sind die Marktstrukturen in den einzelnen Branchen zu begutachten (monopolistisch oder oligopolistisch) und die Intensivität der Regulation der öffentlichen Verwaltung vor Ort, damit sich Wettbewerb bilden kann link.springer.com. Die gewonnenen Erkenntnisse dienen als Ausgangspunkt, um potenzielle Lieferanten zu identifizieren.

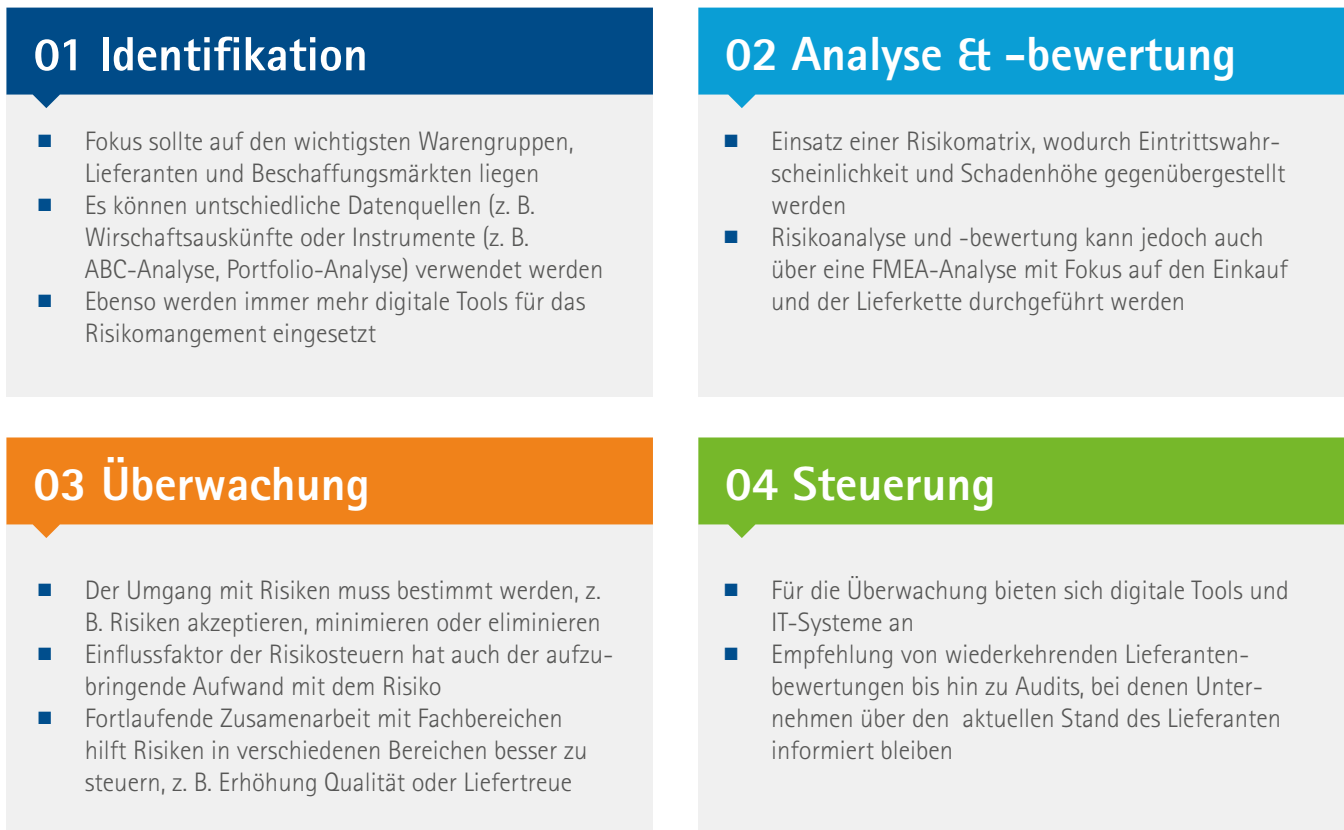
2.2.5 Risikomanagement in der Beschaffung festlegen

Unternehmen müssen sich ausführlich mit den verbundenen Risiken einer internationalen Beschaffung auseinandersetzen. Risiken können je nach Unternehmen und der definierten Beschaffungsstrategie unterschiedlich ins Gewicht fallen und so das Geschäftsvorhaben eines Unternehmens elementar gefährden.

Welche Risiken genau auftreten können, hängt von der Beschaffungsstrategie jedes Unternehmens ab. Grundsätzlich lassen sich die Risiken in zwei Kategorien unterteilen. Zum einen in **länderspezifische Risiken**, wie politische Risiken, Währungsrisiken, Rechtsunsicherheit oder auch Risiken aufgrund kultureller Unterschiede. Zum anderen gibt es **lieferantenspezifische Risiken**. Die hier wohl relevantesten Risiken sind Lieferausfall, Lieferverzögerung oder sogar die Insolvenz eines Lieferanten, welche sich im Punkt Lieferungsrisiken zusammenfassen lassen. Darüber hinaus gibt es Logistik- bzw. Transportrisiken, Preisrisiken, Materialrisiken, Qualitätsrisiken oder Kommunikationsrisiken, welche lieferantenspezifisch eintreten können link.springer.com bme.de.

Um diese Risiken identifizieren, analysieren und steuern zu können, bietet sich ein Risikomanagementprozess an. Zusätzlich kann diskutiert werden, ob man auf eine unterstützende Softwarelösung zurückgreift. Abbildung 3 zeigt einen beispielhaften Risikomanagementprozess auf.

Abbildung 3: Beispielhafter Risikomanagementprozess



Quelle: eigene Darstellung

TIPP: Risikobetrachtung erfolgt oft zu kurzfristig und nicht detailliert genug. Durch den Einsatz von Softwarelösungen für das Risikomanagement können Unternehmen Risiken vollumfänglicher, strukturierter, transparenter und automatisierter verwalten. Oft greifen Tools für Risikomanagement bis hin zum Monitoring von Lieferanten und Risiken automatisiert auf externe Daten zu. Dadurch können, vollumfänglich und mit moderatem Aufwand, Risiken eingeschätzt werden.

2.2.6 Geeignete Lieferanten finden

Die Lieferantenauswahl ist ein Teilprozess der Beschaffung und kann anhand eines Phasenmodells dargestellt werden. Es existieren verschiedene Darstellungen über die unterschiedlichen Phasen zur Auswahl der Lieferanten. Abbildung 4 zeigt ein mögliches Verfahren des Lieferantenmanagements.

Zu Beginn müssen potenzielle Lieferanten identifiziert werden, die in der Lage sind, den Bedarf zu erfüllen. Das Scouting der Lieferanten kann durch die eigene Unternehmensdatenbank erfolgen oder durch eine geeignete Suche der Lieferanten. Dabei lassen sich die Informationen über potenzielle Lieferanten über Beschaffungsmärkte gesammelte Daten erfahren oder auch über Referenzen. Nach der Ermittlung potenzieller Lieferanten sollten die Lieferanten analysiert und eingegrenzt werden. Die Lieferanten sollten im Anschluss systematisch nach ihren Leistungsfähigkeiten bewertet werden www.thi.de.

Abbildung 4: Lieferantenmanagementprozess



Quelle: in Anlehnung an Hofbauer et al. (2012)

Auswahlkriterien für potenzielle Lieferanten definieren

Im Vorfeld lohnt es sich, mögliche Auswahlkriterien für potenzielle Lieferanten zu definieren. Bevor ein Unternehmen Lieferanten für die globale Beschaffung auswählt, sollte überlegt werden, welche Kriterien wichtig sind bzw. welche Kriterien ein potenzieller Lieferant erfüllen muss, damit dieser in eine engere Betrachtung und Auswahl kommt. Hierzu gibt es unterschiedliche Kriterien, die man heranziehen kann. In der nachfolgenden Liste sind häufig verwendete Kriterien aufgelistet, welche für die Auswahl von Lieferanten für die globale Beschaffung interessant sein könnten [wlw.de](https://www.wlw.de).

Mögliche Auswahlkriterien:

- Qualität
- Service
- Lieferzeit
- Liefertermintreue
- Lieferfähigkeit
- Preis
- Flexibilität
- Kommunikationsfähigkeit
- Nachhaltigkeit
- Einhaltung von Standards

2.3 Umsetzung der Strategie – Wege und Tools für eine strategische Lieferantensuche im Ausland

2.3.1 Digitale Tools und etablierte Services für die zielgerichtete Lieferantenauswahl

Für eine zielgerichtete Lieferantensuche im Ausland stehen Unternehmen unterschiedliche Unterstützungsmöglichkeiten zur Verfügung. Einerseits können Unternehmen auf digitale Tools von erfahrenen Anbietern oder spezialisierten Startups zurückgreifen, andererseits stehen etablierte Global Sourcing Serviceleistungen zur Verfügung. Beide Möglichkeiten werden vorgestellt.

Relevante digitale Tools

Durch die Zunahme der internationalen Beschaffung stehen auch immer mehr digitale Tools für Unternehmen bereit. Um sich einen Überblick verschaffen zu können, werden hier ausgewählte Tools vorgestellt. Die dargestellten Tools stellen keine Empfehlung dar. Zusätzlich ist im Folgenden ein Vergleich der ausgewählten Tools anhand verschiedener Funktionalitäten dargestellt.

Tabelle 2: Etablierte Tools (Auswahl)

NAME	LINK
Alibaba	alibaba.com/showroom/b2b-portal.html
Alpas	alpas.ai
Choco	choco.com/de
Europage	europages.de
Global Sources	globalsources.com
Lieferanten.de	lieferanten.de
Matchory	matchory.com/de/buyers
Mercateo Unite	unite.eu/de-de
Scoutbee	scoutbee.com/de
ThomasNet	thomasnet.com
WLW	wlw.de
Zentrada	zentrada.de

Quelle: Eigene Darstellung

Startups:

Die ausgewählten Startups fokussieren sich auf bestimmte Themen und grenzen sich im Vergleich zu den etablierten Tools davon ab, dass sie sich auf bestimmte Prozessschritte im Supplier Relationship Management Prozess konzentrieren. Im Folgenden werden ausgewählte Startups und deren Spezialisierung aufgelistet.

Tabelle 3: Auflistung spezialisierter Startups

NAME	SPEZIALISIERUNG	LINK
Legartis	Automatisierte Vertragsprüfung	legartis.ai/de
Mercanis	Dienstleistersuche	mercanis.de
Lhotse	Verwalten und Automatisieren von Bestellanforderungen	lhotse.de/de
Prowave	Lieferketten Risiko Monitoring	prowave.com/de
IntegrityNext	Überwachung von Lieferanten auf Nachhaltigkeit	integritynext.com/de

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 4: Vergleich der Funktionalitäten ausgewählter Tools

	LIEFERANTEN-SUCHE	LIEFERANTEN-BEWERTUNG	LIEFERANTEN-AUSWAHL	INFORMATIONEN-ANFRAGE	VERTRAGS-MANAGEMENT	BESTELL-AUSLÖSUNG	BESTELL-ÜBERWACHUNG	LIEFERANTEN-MONITORING	ZAHLUNGS-ABWICKLUNG
Alibaba	●	●	●	●		●	●		●
Alpas	●	●	●	●				●	
Choco	●								
Europage	●	●	●	●					
Global Sources	●	●	●	●					
Lieferanten.de	●	●	●	●					
Mercateo Unite	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Matchory	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Scoutbee	●	●	●	●	●			●	
ThomasNet	●	●	●	●					
WLW	●	●	●	●					
Zentrada	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Quelle: Eigene Darstellung

Etablierte Global Sourcing Services

Neben digitalen Tools stehen Unternehmen auch Dienstleistungen und Beratungsangebote durch Experten zur Verfügung. Neben Handelskammern bieten auch verschiedene Verbände Angebote an. Auch hier werden ausgewählte Angebote in einem Überblick vorgestellt.

Tabelle 5: Auflistung ausgewählter Handelskammer

NAME	LINK
Außenwirtschaftsportal Bayern	international.bihk.de
Deutsche Auslandshandelskammern (AHK)	ahk.de
IHK Krefeld Internationale Märkte	ihk-krefeld.de/de/international/maerkte/index.html
IHK Krefeld Globale Beschaffung	ihk-krefeld.de/de/international/aussenwirtschaftspraxis2/global-sourcing.html
IHK Krefeld Steuern und Zölle	ihk-krefeld.de/de/international/zollthemen/dankenbanken-zoelle-steuern-u.a.html
IHK München Weltweit einkaufen	ihk-muenchen.de/de/%C3%9Cber-uns/IHK-Magazin/Beschaffung.html
IHK Schwaben Angebot weltweite Geschäftspartnersuche	schwaben.ihk.de/produktmarken/international/ihr-weg-ins-ausland/geschaeftspartnersuche/geschaeftspartnersuche-global-sourcing-2994404

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 6: Lieferantenportale der deutschen Auslandshandelskammern (AHKs)

NAME	LINK
AHK Industrial Suppliers Forum	ahk-isf.eu
AHK Rumänien Lieferantenportal	marketplaceroomania.ro/de/home
AHK Serbien Lieferantenportal	lieferanten-serbien.com
AHK Slowakei Lieferantenverzeichnis	slowakei.ahk.de/markt-slowakei/lieferantenverzeichnis
AHK Slowenien Lieferantenportal	slowenien.ahk.de/dienstleistungen/lieferantenportal-1
AHK Tschechien Lieferantenverzeichnis	tschechien.ahk.de/business-services/lieferantenverzeichnis
AHK China German Company Directory	china.ahk.de/market-info/german-company-directory/access
AHK Polen Marktplatz	marktplatz.pl

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 7: Verbände und Interessengruppen

NAME	LINK
BME Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik	bme.de/bme-b2b-matchmakings-2021-lieferanten-in-italien-schweiz-und-tschechien-passgenau-finden-3725
BME Open Sourcing	bmeopensourcing.com/kategorien
VDMA Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau	vdma.org/einkauf-materialwirtschaft
GTAI German Trade & Invest	gtai.de/gtai-de
AUMA Verband der deutschen Messwirtschaft	auma.de/de
BAFA Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle	bafa.de/DE/Home/home_node.html
iXPOS The German Business Portal	ixpos.de/ibg-en
Import Promotion Desk	importpromotiondesk.de

Quelle: Eigene Darstellung

2.3.2 E-Procurement – Digitale Tools in der Beschaffung

Für die operative Beschaffung gibt es sehr viele digitale Tools, die Unternehmen im täglichen Geschäft unterstützen können. Der Anbietermarkt von E-Procurement Systemen ist groß, wodurch sehr viele unterschiedlichen Tools und Systeme zur Verfügung stehen. Dies erschwert die Auswahl.

Die Auswahl eines Systems ist davon abhängig, welche Anforderungen ein Unternehmen an ein System hat und wie dieses System die definierte Einkaufsstrategie unterstützt. Sobald die Anforderungen und der strategische Rahmen festgelegt sind, ist eine gezielte Systemauswahl möglich. Bestehende Systeme lassen sich allgemein in fünf Kategorien unterteilen [prof.bht-berlin.de](https://www.prof.bht-berlin.de):

- Sell-Side-Lösungen
- Buy-Side-Lösungen
- Elektronische Marktplätze
- Desktop Purchasing Systeme (DPS)
- ERP integrierte Lösungen
-

TIPP: Es ist sinnvoll eine integrierte Gesamtlösung in Betracht zu ziehen, die einen im gesamten **Supplier Relationship Management** unterstützt. Denn je mehr unterschiedliche Systeme eingesetzt werden, umso schwieriger ist es, Daten auf allen Systemen aktuell zu halten oder diese überhaupt automatisch synchronisieren zu können.

Um Orientierung zu schaffen, welche E-Procurement Tools es am Markt gibt, stellt der **BME eine Übersicht mit ca. 80 Softwareanbietern** bereit [bme.de](https://www.bme.de).

2.3.3 Aus der Praxis: Interview Jörg Buck (AHK-Italien)

Die Umsetzung einer globalen Beschaffungsstrategie erfordert viel Planung und ein klar definiertes Beschaffungsprofil. Digitale Tools erleichtern mitunter die Lieferantensuche in einem weltweiten Markt, aber sind keine Sofortlösungen. Erfahren Sie mehr aus dem Alltag der Lieferantensuche und den Unterstützungsmöglichkeiten, die die Außenhandelskammer bietet, in dem Interview mit Jörg Buck, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der AHK-Italien.

Welche Rolle nimmt denn eine AHK typischerweise ein, wenn es um die Lieferantensuche im Ausland geht?

Wir unterstützen Einkäufer bei der Suche nach den idealen Lieferanten. Dafür haben wir verschiedene Servicemodelle aufgebaut. In Italien verwenden wir zwei Modelle. Das eine ist ein B2B-Matching. Da organisieren wir auf der Basis von präzisierten konkreten Business Opportunities z.B. technische Zeichnungen, die in Interviews formuliert oder erarbeitet wurden oder auch die Ausweitung von Produktionskapazitäten – die Bandbreite ist vielseitig, was an Bedarf entstehen kann. Hier suchen und arbeiten wir vor Ort beim Matching mit unseren Multiplikatoren, also mit Clustern, Verbänden, Banken zusammen.

Das andere ist die individuelle Lieferantensuche. Da erstellen wir ein sehr detailliertes Lieferantenprofil und entwickeln aktiv einen „Ziel-Trichter“. Dabei legen wir fest, dass wir zu Beginn einen Pool von 10–20 Lieferantenkandidaten haben, diesen dann herunterbrechen und am Ende im besten Fall fünf bis sechs Vorgespräche führen. Daraus organisieren wir drei bis vier individuelle Treffen auf einer für den Kunden zusammengestellten Geschäftsreise. Aus Erfahrung wissen wir, dass am Ende der Akquise diese Lieferantensuche persönlich gemacht werden muss. Dies wird von unseren Projektmanagern betreut.

Ist diese Vorgehensweise denn typisch für alle AHKs bzw. gehen die meisten so vor?

Die meisten AHKs gehen eigentlich so vor. Wir sind sehr spezialisiert. Das hängt mit der Marktqualität und der Markttiefe in Italien zusammen, vor allem aufgrund der hohen Anzahl an potenziellen Lieferanten. Wir gehen hier sehr individualisiert vor und beraten auch in Richtung unserer Kunden sehr individuell, damit am Ende die Qualität stimmt. Es gibt aber auch Länder, in denen die Vorgehensweise auf einem existierenden Pool basiert und dies auch ausreichend ist, weil man alle Lieferanten bereits kennt.

Wenn Sie auf Lieferanten angesprochen werden, welche Rolle spielt die Digitalisierung bei den Einkäufern? Und zudem, welche Rolle spielt denn die Digitalisierung allgemein in diesem Zusammenhang?

Bei unserem Kontakt mit Kunden nimmt die Digitalisierung eine kleinere Rolle ein. An sich spielt es aber eine Rolle, z.B. in der Kundenkommunikation. Wir haben eine Kunden-Cloud, über die kommuniziert wird, vor allem in Form von Cloud-gesteuerten Prozessen und Push-Nachrichten, z.B. wie weit ein Suchprozess vorangeschritten ist. Umgekehrt spielt es aber auch eine Rolle, wie der Kunde an uns herantritt. Wir merken, dass Digitalisierung Vorteile bringt, z.B. die Beschleunigung in der Lieferantensuche. Wir selbst sind auch als europäische Kammern unterwegs, was die Digitalisierung von Lieferantensuche angeht. Wir haben ein europäisches Beispiel, das Industrial Suppliers Forum (ISF), geschaffen. Auf der anderen Seite erkennen wir jedoch momentan auch noch Nachteile, zum Beispiel beim Matching, im Sinne, dass wir immer noch personalisiert nachqualifizieren müssen.

Dies hat im Übrigen auch mit einem Zeitfaktor beim Einkäufer zu tun. Aus unserer Sicht verwechselt man oft „Digitalisierung mit Zeitersparnis“. Auch wenn man etwas digital abwickelt, wie z.B. auf der ISF Plattform, hat es trotzdem zur Notwendigkeit, dass ich Zeit auf der Plattform einplane, um unter anderem auf der Plattform mein eigenes Profil zu betreuen und auch nachzuschärfen. Das muss entsprechend organisiert sein. Hier unterstützen wir, beispielsweise im ISF mit Upgrade Services, insbesondere beim Thema Profilmanschärfung und umgekehrt bei der Präzisierung des Profils. Hier stellen wir oft fest, dass immer noch Nacharbeiten notwendig sind, bei denen wir Hand anlegen müssen.

Es geht also noch nicht, dass ein Tool vollständig Profile und den Bedarf abfragt, das aus unserer Sicht hochqualitativ suchfähig ist und umgekehrt ein hochqualifiziertes Profil darstellen kann, was den Anbieter anbelangt. Auf den italienischen Markt bezogen, stellen wir schon fest, wo und wie wir hilfreich sein können. Es ist zu beobachten, dass bei Einkäufern bei der Optimierung der Lieferantensuche eine Arbeitsüberlastung sichtbar ist und wir hier mit unseren Dienstleistungen einen wirklichen Mehrwert für Unternehmen erbringen können. Was wir auch feststellen, physisch wie digital, ist das Thema „Eigendarstellung der Lieferanten“, in unserem Fall der italienischen Lieferanten. Diese lässt stellenweise zu wünschen übrig. Aus unserer Sicht etwas, was schnell zu einem Irrtum bei der Auswahl von Lieferanten führt. Lieferanten geben eine Eigendarstellung an einer Plattform ab, welche dann den Job für die Lieferanten machen soll. Das ist nach unserer Wahrnehmung ein Irrtum. Da müssen wir eben entsprechend nachlegen.

Kurzbiografie – Jörg Buck



Jörg Buck fördert, vertritt und betreut als Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der Deutsch- Italienischen Handelskammer (AHK Italien) und Delegierter der Deutschen Wirtschaft in Italien die deutsch-italienischen Wirtschaftsbeziehungen. Mit seinem Team investiert er für Mitglieder, Kunden und Partner Tag für Tag in neue Geschäftsmöglichkeiten.

Der Sozialpädagoge und Ökonom ist seit mehr als 20 Jahren im internationalen Geschäft aktiv, zunächst als Berater und Teamleiter im Berufsbildungsgeschäft und seit 2003 in unterschiedlichen geschäftsführenden Funktionen bei Auslandshandelskammern (AHKs) an den Standorten Portugal, Argentinien, Thailand und Italien.

Welche Kriterien werden denn zur Evaluierung herangezogen? Was sind Ihre Erfahrungen, mit welchen Punkten Einkäufer hier vorgehen?

Unsere Erfahrung ist erstmal, dass auch deutsche Firmen nicht immer eine klare Vorstellung haben, wie konkret vorzugehen ist. Insofern ist das etwas, was wir in der Beratung erarbeiten. Dabei stellen wir, wahrscheinlich auch aufgrund des erwähnten Zeitdrucks, eine gewisse Unruhe bei unseren Kunden fest. Wir laden immer wieder dazu ein, gerade in dieser ersten Phase der Erstellung eines idealen Profils, diese Zeit zu investieren, um dann nachher wirklich präzise vorgehen zu können.

Nach unserer Sicht sind das eine gute Handvoll von Kriterien: erstmal die Unternehmensgröße des Lieferanten, also wie viele Mitarbeiter hat der Lieferant, beispielsweise 10 bis 50, 50 bis 100, 100 bis 250. Die Umsatzgröße ist ein weiterer wichtiger Faktor. Im Fall Italien und sicherlich auch in anderen Ländern muss man aus deutscher Sicht wissen, dass es auch sehr interessante Zulieferer mit anderen Unternehmens- und Umsatzgrößen gibt, als wie man das vielleicht aus Deutschland gewöhnt ist. Hier muss man eine gewisse Offenheit gegenüber der Lieferantenauswahl an den Tag legen. Natürlich gehört auch die Auslandserfahrung der Lieferanten dazu, z.B. bisherige Referenzen.

In einem nächsten Schritt werden die Kriterien dann konkreter: Was sind freie Produktionskapazitäten? Wie ist das technische Equipment? Wie sieht der Maschinenpark aus? Was sind die Lieferkonditionen? Was sind Flexibilitäten, die in einem zukünftigen Vertrag mitberücksichtigt werden können? Gibt es einen speziellen Spezialisierungsgrad, den man mitberücksichtigen muss? In der nächsten Phase über die Vorauswahl der Lieferanten hinweg, gehen Auswahl und Austausch schon sehr konkret über Erwartungen. Dies geschieht meistens basierend auf zuvor geteilten technischen Zeichnungen.

Wenn Sie mit deutschen Unternehmen Erstkontakt haben, setzen diese digitale Lösungen und Tools ein, um Lieferanten zu finden, zu bewerten bzw. das Lieferantenmanagement zu betreiben?

Das ist sehr unterschiedlich und kommt dann wiederum auf die Qualität des Einkäufers an. In der Regel nicht. Was es jedoch schon gibt, sind zum Teil vorqualifizierte Auswahllisten oder Lieferantenlisten. Wenn jemand schon die Möglichkeit hatte, vorzuarbeiten, so arbeiten wir auf Grundlage dieser Listen weiter bzw. qualifizieren diese noch nach.

Wenn wir zum Zeitpunkt kommen, dass der Einkäufer seinen Lieferanten gefunden hat: Welche Rolle spielen digitale Anwendungen oder Plattformen bei der Umsetzung bzw. Betrieb der Lieferkette? Wie setzen Unternehmen dies um?

Das ist auch hier stark abhängig von der Größe des Unternehmens. In deutschen Großunternehmen ist der ganze Lieferanten-Zulassungsprozess digital. Dadurch schafft man aus unserer Sicht vor allem administrative Erleichterungen für die Einkäufer in Großunternehmen. Von der digitalen Registrierung potenzieller Lieferanten bis hin zur Lieferantenkommunikation, -Zertifizierung, oder -Audits ist fast alles digitalisiert.

Bei KMUs ist das nach unserer Meinung aber noch nicht der Fall. Das ist jedoch sicherlich etwas, was sich rasant in die Richtung entwickeln wird. Wir sehen es im Moment fast ausschließlich und dann aber eben umfänglich bei Großunternehmen. Bei KMUs ist das noch nicht der Fall.

Eine zweigeteilte Frage: Was sind denn aus Ihrer Sicht und Erfahrung die häufigsten Fehler, die Unternehmen machen, wenn sie ausländische Märkte erschließen und dort nach Lieferanten suchen? Kann dabei die Digitalisierung vielleicht sogar mal ein Risiko sein?

Aus unserer Sicht ist der häufigste Fehler der Zeitfaktor. Viele Unternehmen haben nicht hinreichend Zeit, in die internationale Beschaffung zu investieren und dann auch Profile zu erarbeiten. Das ist eine große Hürde. Der Zeitdruck entsteht auch dadurch, dass Unternehmen sich zu spät um die Diversifizierung der Lieferkette kümmern, also Handlungsdruck existiert und dies nicht im Voraus geplant worden ist. Das bringt immer Nachteile in der Verhandlung. Das war ein großes Thema in der COVID-19-Pandemie, bei der sehr kurzfristig Lieferketten diversifiziert wurden. Dies war in der Dimension nicht planbar, aber ich denke, als ein Learning für die Zukunft ist zu empfehlen, ausreichend Zeit im Vorlauf zu planen, wie man Lieferketten breiter aufstellt bzw. diversifiziert.

Insofern ist unsere Empfehlung, sich rechtzeitig um entsprechende Alternativen zu kümmern und eben die beim Markteinstieg oder bei der Suche nach neuen Lieferanten entsprechenden Zeitressourcen mit einzuplanen. Dies gilt auch, wenn man Externe beauftragt. Wir sehen das selbst bei uns im Industrial Suppliers Forum. Hier ist eine Mentalität bei den Unternehmen festzustellen, dass wenn mein Profil eingestellt ist, ich mich nicht mehr kümmern brauche und automatisch eine ganze Anzahl an Lieferanten auf mich zukommen. Jedoch muss das Profil selbst nachgepflegt und eine gewisse Zeitressource eingeplant werden.

Welche Angebote halten denn die AHKs bereit, um Unternehmen bei der internationalen Beschaffung zu unterstützen?

Bei der Lieferantensuche haben wir das digitale AHK Industrial Suppliers Forum (ISF). Das Forum ist kostenlos für deutsche Einkäufer für die gesamte Region Europa. Wir bieten auch eine einfache Lieferantensuche. Dabei streuen wir ein bestimmtes Thema erstmal nur über unser Multiplikatoren-Netzwerk ohne eine eigene aktive Suche. Weiterhin bieten wir auch eine individuelle Lieferantensuche an, also eine 1:1 Kontaktrecherche mit einer mehrstufigen Vorqualifizierung, die in der Regel zum Erfolg führt. Für den italienischen Markt empfehlen wir die individuelle Lieferantensuche.

Darüber hinaus gibt es entsprechende physische und digitale Anschluss-Services. Beispielweise haben wir das Thema „Virtuelle Betriebsbesuche“ im Programm, vor allem weil das Reisen durch die Pandemie sehr eingeschränkt ist. Die Kollegen in China haben dies auch im Portfolio. Uns kann man beauftragen, wenn man jetzt nicht reisen kann oder will, oder keine Zeit hat. In Richtung Lieferanten-Qualifizierung, -Zertifizierung, -Auditierung bieten wir beispielweise für italienische Exporteure Dienstleistungen im Bereich Umwelt Compliance an. Hier gibt es dann umgekehrt auch Audits von Recycling Systemen, die wir mittlerweile zu einem sehr hohen Anteil digital durchführen und die sehr gut funktionieren.

2.3.4 Exkurs: Nachhaltigkeit in der Supply Chain

Nachhaltigkeit in der Supply Chain stellt fast alle Branchen vor große Herausforderungen. Für die Erreichung der Ziele des Pariser Klimaabkommens, die Erderwärmung einzudämmen, Emissionen zu reduzieren und bis 2050 eine Treibhausneutralität zu erreichen, sind innovative Ideen und Methoden notwendig. Vor allem innerhalb der Lieferkette können Unternehmen gezielt Emissionen einsparen. Software kann dabei helfen, die Potenziale voll auszuschöpfen.

Kurzbiografie – Prof Dr. Christian Heinrich



Prof. Dr. Christian Heinrich setzt sich mit carbmee das Ziel, die Industrie smarter und effizienter Richtung net-zero zu bewegen. Zuvor war er Co-Founder von scoutbee – eines der erfolgreichsten procurement startups der smarten Lieferantensuche. Er verantwortete dort den Bereich Market & Growth.

Prof. Dr. Christian Heinrich hält einen PhD in Supply Chain Management, welchen er in Kooperation mit BASF und dem globalen Roll-Out von Enterprise Software erwarb.

Was hat Nachhaltigkeit mit Wertschöpfungsketten zu tun?

Der Trend zum klimarelevanten Einkauf steigt – das ist für die erfolgreiche Klimatransformation der Wirtschaft auch dringend nötig. Denn in der Lieferkette liegen bis zu 90 % der Emissionen eines Unternehmens. Die Bekämpfung der Emissionen der Lieferkette könnte eine Lösung bieten.

Welche Auswirkungen haben CO₂-Kosten für den Einkauf?

Bei Industrie- und Handelsunternehmen liegt der größte Anteil der Emissionen im Bereich der eingekauften Materialien und Leistungen. Nach dem Global Greenhouse Gas Protocol ist dies der Scope 3.1. Um die gesamten Unternehmens-Emissionen zu reduzieren und damit CO₂-Kosten zu vermeiden, muss der Einkauf darüber informiert sein, welcher Lieferant für wie viel Emissionen verantwortlich ist. Dies wird neben den bekannten Themen Kosten, Qualität und Lieferfähigkeit zur vierten Dimension der Verhandlungen. Einige Unternehmen beginnen bereits, die Auskunft zum CO₂-Fussabdruck der Transaktion als Muss-Kriterium in die Ausschreibungen zu integrieren, um dadurch die CO₂-Kosten in die Entscheidung einfließen zu lassen.

Wie kann man CO₂ aus Sicht des Einkaufs und der Supply Chain reduzieren?

Zur Reduzierung des CO₂s ist vor allem Transparenz die Grundvoraussetzung, um die Emissionstreiber zu identifizieren. Darüber hinaus sollte man die Emissions-Hotspots in den Warengruppen und in der Lieferkette herausfinden. Dafür lohnt es sich, eng mit funktionsübergreifenden Bereichen wie F&E, Produktmanagement und Logistik zusammenzuarbeiten. Ebenso ist eine enge Zusammenarbeit mit dem Lieferanten zur Dekarbonisierung der Lieferkette von Vorteil. Des Weiteren sollte eine aktive Kommunikation des Einkaufs mit allen Stakeholdern über Ziele und Fortschritte geführt werden. Dabei hilft es, Nachhaltigkeitskriterien mit anderen Kriterien abzuwägen und in der Beschaffungsstrategie angemessen zu integrieren.

Warum sollten Unternehmen dekarbonisieren?

Insgesamt ist der gesellschaftliche, Regierungs-, Aktionärs- und Stakeholderdruck zur Dekarbonisierung immens. Die Verbrauchernachfrage verschiebt sich hin zu grüneren Produkten. Die Präferenz und das Interesse nehmen stetig zu. Dies spiegelt auch der Kapitalmarkt wider. Investoren antizipieren gigantische Carbon Costs und bewerten die Unternehmen ohne Net-Zero Strategie zunehmend geringer. Ebenso steigt der Druck auch von staatlicher Seite. Weit verbreitete CO₂-Vorschriften und CO₂-Preise werden eingeführt. Zu guter Letzt arbeiten auch Mitarbeiter lieber für ein sozial verantwortliches Unternehmen.

Wie können Lieferketten und Beschaffung durch Software nachhaltiger werden?

Insgesamt wird durch eine Software die Identifizierung der größten Emittenten getrennt nach Lieferanten, Materialien, Transporten und Bestellungen möglich. Der Footprint kann von Lieferanten, Materialien und Bestellungen automatisiert erstellt werden. Die Zusammenarbeit und Transparenz kann vor allem zwischen Lieferanten, Technikern und Dritten deutlich gefördert und erleichtert werden.

Was kann carbmee in Bezug auf nachhaltigere Beschaffung leisten?

Carbmee ist eine Enterprise Software Company, die ein Environmental Intelligence System anbietet, das es Unternehmen ermöglicht, ihren CO₂-Fußabdruck zu reduzieren, indem sie Lieferketten auf dem Weg zum Net-Zero analysieren.

Wir arbeiten mit unseren Kunden zusammen, um nicht nur die CO₂-Transparenz zu verbessern, sondern auch die Kontrolle über ihre Emissionen für das Endergebnis zu übernehmen. Durch die Optimierung für die Prozessautomatisierung und die Zentralisierung aller ihrer Daten auf einer Plattform tragen wir dazu bei, Erkenntnisse in konkrete Emissions- und Kosteneinsparungen zu verwandeln.

Neben Softwarelösungen, die bereits am Markt existieren, können Unternehmen ihre Beschaffungsorganisation auf Nachhaltigkeit zertifizieren oder auch bewerten lassen. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die Supply Chain nachhaltiger zu gestalten. Hier listen wir ein paar Beispiele auf:

Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V. (BME) – Zertifizierung des gesamten Beschaffungsprozesses auf Nachhaltigkeit

- Unterstützung auf den Weg zu einer nachhaltigen Beschaffung
- Entwicklung für die Zertifizierung eines 3-Stufen-Ansatzes
- Verband ermöglicht eine Orientierung, Vergleichbarkeit und Standardisierung für eine nachhaltige Beschaffungsorganisation
- Für Unternehmen jeder Größe
- 🔗 bme.de/services/sponsoring/bme-nachhaltigkeitszertifikat
- 🔗 bme.de/services/bme-zertifizierungen

Ecovadis – Nachhaltigkeitsrating für Unternehmen nach internationalen Standards und übereinstimmender Methodik

- Auf Branche, Größe und Land zugeschnittener Fragebogen
- Daten werden von führenden Nachhaltigkeitsanalysen überprüft
- Verbesserungsvorschläge und Lösungen zur nachhaltigeren Umsetzung
- Netzwerk mit anderen Kunden von Ecovadis zum Austausch
- 🔗 ecovadis.com/de/suppliers

The Sustainable Procurement Pledge – Initiative von Thomas Udesen (Bayer) und Bertrand Conquéret (Henkel)

- Enthält fünf Erklärungen, die aus den 10 Prinzipien des UN Global Compact und der UN 17 Nachhaltigkeitszielen abgeleitet sind
- Lädt andere ein, Botschafter für nachhaltige Beschaffung zu werden und sich weiterzuentwickeln, zu engagieren, zu handeln und zu teilen
- 🔗 tfs-initiative.com/2020/04/15/sustainable-procurement-pledge

Mercateo B2B Plattform – Sustainable Choice

- Für den Einkauf von nachhaltigen Produkten oder bei nachhaltig agierenden Lieferanten
- Produkte / Lieferanten werden nach Nachhaltigkeitskriterien bewertet
- Grüner Katalog von nachhaltigen Anbietern, die höchste Anforderungen in Bezug auf ESG-Kriterien erfüllen
- Katalog mit ausgewählten, nachhaltig und fair hergestellten Produkten
- 🔗 sustainable-choice.unite.eu

CRIF ESG – ESG Transparency Platform

- Plattform, um sich regelkonform nach ESG Kriterien zu bewerten und Informationen zugänglich zu machen
- Zielgruppe für Finanzinstitute und Unternehmen anderer Sektoren
- Mithilfe eines Fragebogens können Nachhaltigkeitsmaßnahmen offengelegt werden
- Zur Bewertung der eigenen Lieferkette → Lieferanten einladen, Fragebogen auszufüllen
- Dashboard-Übersicht über den ESG-Status der Lieferanten
- 🔗 crif.at/loesungen/produkte/esg-transparency-plattform

3 Fazit und Handlungsempfehlungen

Der Status Quo, aber auch die Trends und aktuellen Entwicklungen in den nächsten Jahren zeigen, dass internationale Beschaffung beliebt ist und auch beliebt bleibt – dies gilt auch für kleine und mittlere Unternehmen. Die fortschreitende Digitalisierung bietet in den verschiedensten Aufgabenbereichen Verbesserungsmöglichkeiten. Beispielsweise bieten E-Procurement-Lösungen einen effizienten Gegenentwurf zu Freitextbestellungen via Mail oder Telefon und bilden vom Angebotsmanagement bis hin zum Reporting und Monitoring jeden Teilschritt ab.

Um international beschaffen zu können, muss eine Beschaffungsstrategie mit zu erreichenden Zielen ausgearbeitet werden. Ohne einen strategischen Rahmen ist die internationale Beschaffung meist nicht erfolgreich.

Um die notwendige Basis zu schaffen und erfolgreich zu sein, müssen...

- ...benötigte Voraussetzungen und Ressourcen festgelegt werden.
- ...Bedarfe ermittelt und konkretisiert werden.
- ...Beschaffungsmärkte analysiert und bewertet werden.
- ...das Risikomanagement in der Beschaffung festgelegt werden.
- ...geeignete Lieferanten anhand Auswahlkriterien gefunden werden.

Für die Lieferantensuche und -bewertung gibt es zahlreiche Hilfsmittel, die von etablierten und spezialisierten digitalen Tools bis hin zu Expertenwissen von Kammern (AHKs) und Verbänden (z. B. BME) reichen. Geht es in die operative Beschaffung auf internationalen Märkten, so stehen zahlreiche digitale Tools zur Verfügung.

Um in der internationalen Beschaffung, trotz geringen oder fehlenden Wissens, erfolgreich zu sein, bietet sich an, auf Expertenwissen zurückzugreifen. Speziell die **Experten der Auslandshandelskammern (AHKs), IHKs** oder auch verschiedener **Verbände** können zielgerichtet mit Fachwissen unterstützen und den Weg in eine erfolgreiche internationale Beschaffung begleiten.

Um jedoch erstmals selbst Orientierung zu erhalten und wichtige Fragen und Themen in der internationalen Beschaffung zu klären, wird im Folgenden eine Checkliste bereitgestellt. Diese Checkliste dient Unternehmen als Anhaltspunkt für entscheidende Themen, die beantwortet und geklärt werden sollten.

Checkliste: Global Sourcing für Unternehmen

Allgemein

- Haben Sie Erfahrung im internationalen Einkauf?
 - **Nein:** Haben Sie schon einmal Beratung in Sachen Global Sourcing in Anspruch genommen, z. B. AHKs, IHKs, BME?

Beschaffungsstrategie

- Haben Sie bereits eine internationale Beschaffungsstrategie?
- Orientiert sich die Beschaffungsstrategie an der gesamten Unternehmensstrategie?
- Haben Sie alle Mitarbeitende aus allen relevanten Unternehmensbereichen mit in die Entwicklung der Strategie eingebunden?
- Was soll konkret auf den internationalen Beschaffungsmärkten erreicht werden?
- Haben Sie die Ziele der Beschaffungsstrategie, die Sie verfolgen, festgelegt?
- Sind die Ziele so formuliert, dass der Erfolg gemessen werden?

Notwendige Ressourcen & Voraussetzungen

- Hat Ihre Beschaffungsorganisation allgemein Erfahrung im internationalen Geschäft? Muss die Organisation erst dahingehend ausgerichtet werden?
- Haben Ihre Mitarbeiter die notwendigen Sprachkenntnisse und Kompetenzen des anvisierten Zielbeschaffungsmarktes?
- Hat das Unternehmen allgemeine Kenntnisse über die anvisierten Beschaffungsländer, z. B., Rechts- und Gesellschaftssysteme, die Normen?
- Sind die Beschaffungsstruktur (Aufbauorganisation) und der Beschaffungsprozess (Ablauforganisation) für eine globale Beschaffung bereits entwickelt und bestimmt?

Bedarfsermittlung

- Welche Produkte oder Teile (A-, B- oder C-Teile) müssen beschafft werden?
- Bieten sich bestimmte Produkte oder Teile (A-, B- oder C-Teile) für eine Beschaffung auf internationalen Märkten an?
- Wurde der korrekte Mengen- und Qualitätsbedarf ermittelt?

Beschaffungsmarktanalyse

- Welche Branchen bzw. Anbieterstrukturen sind in den jeweiligen Ländern vorhanden? Welchen Reifegrad haben diese Industrien dort?
- Welche Marktstrukturen liegen vor und wie intensiv wird der Markt durch die öffentliche Verwaltung reguliert?
- Haben Sie die notwendigen allgemeinen volkswirtschaftlichen Faktoren der jeweiligen Länder begutachtet, z. B. Währungsentwicklung, Zollsätze & Einfuhr?
- Ist die Beschaffung in diesem Land ethisch vertretbar (Corporate Social Responsibility)?
- Können die Güter logistisch effizient geliefert werden?

Risikomanagement

- Haben Sie einen Risikomanagementprozess definiert und eingeführt?
- Welche Risiken können in den ausgewählten Beschaffungsmarkt erhöht eintreten?
- Wie wird mit den identifizierten Risiken umgegangen?
- Lieferantensuche und -auswahl
- Sind Kriterien bestimmt, die für die Auswahl von Lieferanten wichtig sind?
- Erfüllt der Lieferant alle Auswahlkriterien?
- Können digitale Tools bei der Lieferantensuche basierend auf den Auswahlkriterien im Zielmarkt unterstützen?

Operative Beschaffung

- Sollen digitale Tools in der operativen internationalen Beschaffung unterstützen, z. B. E-Procurement Systeme?
- Sind die Anforderungen an ein E-Procurement-System bestimmt und aufgeschrieben?
 - Unterstützt dieses System die definierte Einkaufsstrategie?
 - Sind Mitarbeiter in die Anforderungshebung mit einbezogen?
- Wurde eine Übersicht über mögliche passende Systeme erstellt?
- Wird Unterstützung bei der Umsetzung benötigt?
 - **Ja:** Haben Sie sich bereits mit Experten bei IHKS, AHKS, BME oder Systemanbietern über Hilfestellung ausgetauscht und beraten lassen?

4 Überblick über Hilfsmittel und weiterführende Quellen

Auswahl relevanter digitaler Tools:

- ➔ Alibaba: alibaba.com/showroom/b2b-portal.html
- ➔ Alpas: alpas.ai
- ➔ Choco: choco.com
- ➔ Europage: europages.de
- ➔ Global Sources: globalsources.com
- ➔ Lieferanten.de: lieferanten.de
- ➔ Matchory: matchory.com/de/buyers
- ➔ Mercateo Unite: unite.eu/de-de
- ➔ Scoutbee: scoutbee.com/de
- ➔ ThomasNet: thomasnet.com
- ➔ WLW: wlw.de
- ➔ Zentrada: zentrada.de

Auswahl von Startups (fokussieren sich auf bestimmte Themen):

- ➔ Legartis – Automatisierte Vertragsprüfung legartis.ai
- ➔ Mercanis – Dienstleistersuche mercanis.de
- ➔ Lhotse – Verwalten und Automatisieren von Bestellanforderungen lhotse.de
- ➔ Prewave – Lieferketten Risiko Monitoring prewave.com/de
- ➔ IntegrityNext – Überwachung von Lieferanten auf Nachhaltigkeit integritynext.com/de

Möglichkeiten zur nachhaltigen Gestaltung der Supply Chain:

- ➔ Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V. (BME): [bme.de/services/sponsoring/bme-nachhaltigkeitszertifikat](https://www.bme.de/services/sponsoring/bme-nachhaltigkeitszertifikat)
- ➔ Ecovadis: [ecovadis.com/de/suppliers](https://www.ecovadis.com/de/suppliers)
- ➔ The Sustainable Procurement Pledge: tfs-initiative.com/2020/04/15/sustainable-procurement-pledge
- ➔ Mercateo B2B Plattform: sustainable-choice.unite.eu
- ➔ CRIF ESG – ESG Transparency Plattform: crif.at/loesungen/produkte/esg-transparency-plattform

Weiterführende Quellen:

Bücher

- Arnolds H., Heege F., Tussing W., Röh C. (2013) Internationale Beschaffung. In: Materialwirtschaft und Einkauf. Springer Gabler, Wiesbaden.
➔ doi.org/10.1007/978-3-8349-3742-1_14
- Frodl A. (2012) Beschaffungslogistik. In: Logistik und Qualitätsmanagement im Gesundheitsbetrieb. Gabler Verlag.
➔ doi.org/10.1007/978-3-8349-7087-9_3

Websites

- ➔ BME Verband: [BIP eSolutions Report 2019](#)
- ➔ BME Verband: [Digitalisierung und Optimierungspotenzial in der Beschaffung](#)
- ➔ BME Verband: [Globalisierung und Digitalisierung fordern Einkauf heraus](#)
- ➔ BME Verband: [Risikomanagement im Einkauf](#)
- ➔ GTAI: [Markets International 3/19](#)
- ➔ Hochschule für Technik Berlin: [e-Procurement für C-Teile in KMU](#)
- ➔ Kloepfel Consulting: [Zukunft von Beschaffung und Handel](#)
- ➔ Mind Logistik: [Effiziente Beschaffung](#)
- ➔ Mittelstand Heute: [Einkauf 4.0: So geht intelligente Beschaffung](#)
- ➔ Pwc: [Digital Procurement Survey 2021](#)
- ➔ QIMA: [Sourcing Report 2020](#)
- ➔ QIMA: [QIMA 2021 Q2 Barometer](#)
- ➔ Technische Hochschule Ingolstadt: [Strategische Lieferantenauswahl](#)
- ➔ WLW inside business: [Globale Beschaffung](#)
- ➔ WLW inside business: [Lieferantenmanagement](#)

Über ibi research



Seit 1993 bildet die **ibi research an der Universität Regensburg GmbH** eine Brücke zwischen Universität und Praxis. Das Beratungs- und Forschungs-institut betreibt anwendungsorientierte Forschung und Beratung mit Schwerpunkt auf Innovationen rund um Finanzdienstleistungen und den Handel.

ibi research arbeitet auf den Themenfeldern E-Business, Retail Banking und Governance & Controlling. Zugleich bietet ibi research in Zusammenarbeit mit seinen Partnern umfassende Beratungsleistungen zur Umsetzung der Forschungs- und Projektergebnisse an.

Das ibi-Partnernetzwerk (www.ibi.de/partnernetzwerk.html) stellt heute den umfangreichsten Innovationsverbund im deutschsprachigen Finanzdienstleistungsbereich dar. Im Mittelpunkt steht der Netzwerkgedanke. ibi research stellt den Partnern die Forschungsergebnisse zur Verfügung, führt auf neutraler Plattform Experten der Finanzdienstleistungs- und Handelsbranche zusammen, fördert den intensiven Dialog und unterstützt dadurch den wertvollen Austausch von Ideen, Konzepten und Erfahrungen.

Impressum

Verleger und Herausgeber:

BIHK Service GmbH
Gertrud Oswald
Max-Joseph-Straße 2
80333 München
☎ 0911 23386-3
@ info@awz-bayern.de
🌐 www.international.bihk.de

Ansprechpartner:

Sophie Treiber
Referentin Europa
☎ 089 5116-1492
@ treiber@muenchen.ihk.de

Dr. Christian Neugebauer
Referent Nordafrika, Naher Osten, Türkei

☎ 089 5116-1361
@ neugebauer@muenchen.ihk.de

Verfasser:

ibi research an der Universität Regensburg GmbH:
Tobias Held
Ulrike Beckmann
Stefan Plötz
Dr. Georg Wittmann

Gestaltung:

ibi research an der Universität Regensburg GmbH, Regensburg

Bildnachweis:

Titel: stock.adobe.com © virojt

Stand: Februar 2022

Alle Rechte liegen beim Herausgeber. Ein Nachdruck – auch auszugsweise – ist nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.

