Lieferantenmanagement im internationalen Automobil-Projektumfeld

Prof. Dr. Yvonne-Gabriele Schoper

Veröffentlicht auf: http://www.competence-site.de (15.10.2004)

Durch die zunehmende Globalisierung der Märkte, internationale Fusionen, Akquisitionen und Kooperationen hat der Bedarf nach internationalen Projekten rapide zugenommen. Darüber hinaus erfordert eine größere Nähe zu den Märkten und das Streben nach Unabhängigkeit von Währungsschwankungen die Zusammenarbeit im internationalen Kontext.

In diesem Projektumfeld stellen die Lieferanten eine der einflussreichsten und größten Gruppen dar. Dabei stellt das Lieferantenmanagement in internationalen Automobilprojekten für viele Projektleiter eine zusätzliche Herausforderung dar. Denn zu Lieferanten zählen nicht nur die Teile-Zulieferer im klassischen Sinn, sondern auch Partner wie z.B. externe Berater oder Konstruktionsbüros. Auch Konstellationen wie ein internationaler Hersteller als Lieferant für die inländische Produktion oder die Zusammenarbeit mit ausländischen Produktionswerken sind hierbei zu berücksichtigen.

In den letzten Jahren ist der Anteil an Lieferanten aus Billiglohnländern in den Projekten rapide gestiegen. Wurde bisher nur Software-Programmierung in Billiglohnländer vergeben, werden nun zunehmend auch größere Arbeitspakete wie Dokumentation, Erstellung von Schulungsunterlagen, Tests oder kundenspezifische Applikationen an ausländische Lieferanten vergeben.

Ziel des folgenden Aufsatzes ist, die Besonderheiten im Umgang mit ausländischen Lieferanten in internationalen Projekten darzustellen und aufzuzeigen, wie Projektleiter das Thema Lieferantenmanagement angehen sollten und worauf speziell bei der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen beteiligten Kulturen zu achten ist.

Ausgangssituationen für die Zusammenarbeit mit ausländischen Lieferanten

Die wesentlichen Gründe für die Entscheidung, im Ausland mit Lieferanten zusammenzuarbeiten, können in zwei Kategorien gegliedert werden:

- Aus technischen Gründen:
  - Auslagerung von Aktivitäten an einem Standort zur Kostenreduzierung oder zur Überbrückung von Kapazitätsengpässen in der eigenen Produktion

  - Zur Entlastung eigenen Projektmitarbeiter vor Ort durch externe Lieferanten bzw. zur Reduzierung der Kosten für die Entsendung der Mitarbeiter ins Ausland
  - Für den Aufbau eines neuen Produktionswerkes im Ausland ist der Aufbau einer neuen Zulieferer-Struktur vor Ort erforderlich
  - Weil der Lieferant spezielles Produkt- oder Prozess-Know-how besitzt
  - Zur Reduzierung der Kosten mittels eines Lieferanten aus einem Land mit niedrigen Lohn- und Lohnnebenkosten.

- Aus strategisch-politischen Gründen:
  - Ohne eine Geschäftsverbindung zu einer lokalen Firma ist es nicht möglich, eine Niederlassung zu betreiben (z.B. in arabischen Emiraten)
  - Zur lokalen Vergabe von Lizenzen (z.B. Franchising)
  - Aus Mangel an politischen Beziehungen zu den Behörden vor Ort, die notwendig sein können, um Lizenzen und Genehmigungen zu erhalten
  - Der Markterfolg kann durch einen lokalen Geschäftspartner, der über die erforderlichen Kontakte und Beziehungen vor Ort verfügt, schneller eintreten
  - Lokale Gesetze verlangen, dass lokale Unternehmen beschäftigt werden („local content“[i] Vorschriften)
  - Vom ausländischen Auftraggeber ist die Einbindung lokaler Auftragnehmer zwingend vorgegeben („nominated subcontractors“[ii])
  - Zum Testen der Zusammenarbeit als Basis für weitere Expansion in der Region (als Aufbau eines „Brückenkopfes“)

Gerade die strategisch-politischen Gründe stellen für einen Projektleiter in der Regel eine neue Dimension der Zusammenarbeit mit Lieferanten dar. Aus Unsicherheit verlassen sich viele Projektleiter auf ihren Repräsentanten vor Ort und lassen ihm freie Hand. Dabei gilt es gerade für diese Lieferanten, Bewertungsmaßstäbe zu vereinbaren, um deren Leistung zu beurteilen und um zu verhindern, dass die Zusammenarbeit nur auf leeren Versprechungen beruht.

Die Motive zeigen, dass ein internationales Projekt häufig keine andere Wahl hat als mit externen Partnern zusammenzuarbeiten. Auch wenn die Risiken der Kooperation möglicherweise die Chancen überwiegen. Die Gefahr ist groß, dass damit das gesamte Projekt aus dem Ruder laufen kann. Daher gilt besonders, die Zusammenarbeit mit dem Lieferanten detailliert zu planen und zu aktiv steuern. Deshalb sollte sich der Projektleiter selbst intensiv um das Lieferantenmanagement kümmern. Entsprechend muss der Projektleiter im Vorfeld folgende Aspekte vereinbaren:

- Klärung, wie die speziellen Anforderungen und Bedürfnisse des Projektes zu den im Unternehmen normalerweise üblichen Abläufe und Verfahren passen
- Vereinbarung der Entscheidungsbefugnis des Projektleiters
- Festlegung des Kompetenzspielraums des Projektleiters

Mit diesen Vereinbarungen ist sichergestellt, dass der Projektleiter kurzfristig agieren und effektiv die Zusammenarbeit mit dem ausländischen Lieferanten steuern kann.

Einflussfaktoren für das Lieferantenmanagement

Wenn ein Unternehmen mit einem neuen Lieferanten zusammenarbeitet, tauchen in der Regel am Anfang der Beziehung immer Schwierigkeiten auf. Zu unterschiedlich sind meist die Unternehmenskulturen, das Qualitätsverständnis oder die Planungstiefe der beiden neuen Partner. Dies gilt insbesondere, wenn der Lieferant aus dem Ausland stammt.

Abhängig von der jeweiligen Herkunft des Lieferanten und den Gründen für eine Kooperation sind folgende Probleme zu unterscheiden, die Einfluss auf die Zusammenarbeit mit den Lieferanten haben:

- durch die unterschiedlichen Kulturen der neuen Partner und die damit verbundenen unterschiedlichen Erwartungen der beteiligten Organisationen
- durch die unterschiedliche Verbindlichkeit von Vereinbarungen
- durch eine unterschiedliche Auffassung von Planungstiefe, Steuerung und Kontrolle, oder ein unterschiedliches Verständnis von Qualität und Termintreue
- durch einen unterschiedlichen Umgang mit Macht
- durch verschiedene Rechtssysteme mit entsprechend unterschiedlichen Konsequenzen aus der Nicht-Einhaltung von Vereinbarungen
- durch verschiedene Verhandlungstaktiken
- durch unterschiedliche Vorgehensweisen, Methodiken oder Geschäftspraktiken
- durch Probleme an den Schnittstellen: durch unterschiedliche Kommunikationssysteme und fehlender Hardware-Kompatibilität und durch unterschiedliche Zeitzonen der Beteiligten
- durch fehlende Kompatibilität der angewendeten Software-Systeme (z.B. für CAD oder Qualitätssicherung).

Neun Schritte für die Vergabe von Projektleistungen ins Ausland

Die folgenden neun Schritte bei der Vergabe von Projekten an externe Partner sollten in jedem Fall vom Projektteam durchgeführt werden, um sicherzustellen, dass der Vergabe-Prozess systematisch und strukturiert durchlaufen wird. Nachfolgend sind alle Schritte dargestellt, die zu passieren sind, um spätere Probleme mit dem Lieferanten so gering wie möglich zu halten. Dies ist die Basis für eine zukünftige erfolgreiche Zusammenarbeit. Auch wenn dieses Vorgehen sehr zeitintensiv ist, ist so zahlt es sich langfristig immer aus. Allerdings ist der Prozess sehr aufwändig und eignet sich in erster Linie für die Vergabe von großen, mehrere Jahre dauernden und kostenintensiven Projekten wie z.B. bei der Vergabe von Lieferantenverträgen für die Automobilindustrie. Es ist jedoch immer ratsam, sich den Prozess vor Augen zu führen und daraus ein spezifisches Verfahren abzuleiten, das den Bedürfnissen des jeweiligen Projektes Rechnung trägt.

1. Identifikation, welche Projektleistungen/ Aktivitäten ins Ausland vergeben werden können

Durch eine Auflistung und Priorisierung der möglichen Leistungen, die ins Ausland vergeben werden können gewinnt der Projektleiter Transparenz über die Projektsituation. Insbesondere, wenn ein Projekt aus rechtlichen oder politischen Gründen gezwun-

gen ist, mit einem Partner im Ausland zusammenzuarbeiten, sollte man sorgfältig - eventuell mit Unterstützung eines Beraters, der ortskundig ist und die Landeskultur gut kennt – planen, welche Leistungen extern nach außen vergeben werden können.

2. Analyse der Chancen und Risiken der Vergabe ins Ausland

Durch die Auswertung von Erfahrungen anderer Unternehmen in dem jeweiligen Land erhält man einen Überblick über die Potenziale und Gefahren einer Vergabe im Ausland. Hier gilt es abzuwägen, ob die Risiken die Chancen überwiegen bzw. wie ihnen begegnet werden kann. Denn der Preis sollte nie das alleinige Argument für eine Lieferantenauswahl, und erst recht nicht für einen neuen ausländischen Zulieferer sein.

3. Entscheidung, welche Projektleistungen und Aktivitäten des Unternehmens ins Ausland verlagert werden sollen

Auf Basis aller in Erfahrung gebrachten Gründe für und gegen die Vergabe einer Projektleistung ins Ausland gilt es, die Argumente gegeneinander abzuwägen und eine Entscheidung zu treffen. Diese Entscheidung sollte nicht voreilig oder unter Zeitdruck gefällt werden, da sie in der Regel langfristige Konsequenzen nicht nur für das Projekt, sondern für das ganze Unternehmen hat.

4. Vorbereitung der Vergabe ins Ausland

Zur Vorbereitung der Vergabe gehört, das eigene Unternehmen auf die Zusammenarbeit mit dem externen Partner einzustimmen. Wenn die Mitarbeiter im Unternehmen noch keine internationale Projekterfahrung haben gilt es, diese auf die Aufgabe vorzubereiten durch Schulungen und Aufklärungsarbeit über die Hintergründe der Zusammenarbeit. Der Fokus sollte auf Sprach- und interkulturellen Trainings liegen. Um die Wirksamkeit dieser Trainings zu optimieren, sollten diese Maßnahmen nicht kurzfristig ausgerichtet sein. Daher sind die Mitarbeiter, die mit der Vergabe betraut werden sollen, frühzeitig auszuwählen und entsprechend zu schulen.

Zur Vorbereitung gehört auch, die Mentalität der jeweiligen Partnerkultur in Erfahrung zu bringen. Welche Verbindlichkeit haben dort schriftliche bzw. mündliche Vereinbarungen, welche Rechtsstruktur findet man dort vor, wie wird ein Geschäftsvertrag verhandelt? Zudem ist es erforderlich, sich einen Überblick über die Lieferanten-Struktur und -Systeme im jeweiligen Zielland zu verschaffen.

Weiterhin ist wichtig, den Stellenwert von Lieferanten und die Beziehungen zu Lieferanten im Zielland in Erfahrung zu bringen (z.B. in Japan: langfristige Lieferantenbeziehungen, der Kunde ist „Gott“. In den USA hingegen: quartalsfristige Beziehung, die jederzeit nach dem „hire & fire Prinzip“ aufgekündigt werden kann). Daraus stellt sich die Frage, ob der eigene Planungshorizont kompatibel ist zu dem Horizont im Zielland. Dies gilt es bei der Lieferantenauswahl zu berücksichtigen.

5. Suche nach ausländischen Lieferanten

Ist die Grundsatzentscheidung gefallen gilt es, mögliche Lieferanten im Ausland zu suchen, die für eine Kooperation geeignet erscheinen. Da nahezu jedes Unternehmen weltweit im Internet präsent ist, bietet die Lieferantenrecherche im Internet für Einkäufer eine exzellente Informationslage für die Suche nach Lieferanten weltweit. Durch die völlige Unstrukturiertheit und die enorme Größe des Internets ist der Einsatz von Firmendatenbanken zur Lieferantenrecherche im Internet ratsam.

6. Bewertung und Auswahl der Lieferanten/ externen Partner

Der nächste Schritt beinhaltet die Lieferantenanfrage. Dabei sollten vom Facheinkauf mit dem Projektleiter gemeinsam die Bewertungskriterien festgelegt werden und mit der Anfrage mitgesendet werden. Dadurch können die potenziellen Lieferanten gezielt antworten und es wird vermieden, dass die angebotenen Konditionen nicht den Anforderungen entsprechen. Die Bewertung von potenziellen Lieferanten sollte auf Basis vorab festgelegter Kriterien erfolgen, wie z.B.:

- Hintergrund/ Entwicklung des Unternehmens
- Finanzielle Konditionen
- Erfahrung des Lieferanten
- Kapazitätssituation
- Verfügbarkeit von Know-how und Spezialisten vor Ort
- Reputation, Image des Lieferanten
- Zuverlässigkeit
- Qualitätsstandards
- Entscheidungsprozesse (bürokratisch oder pragmatisch?)
- Umgang mit Problemen
- Lokale kulturelle Faktoren und Rahmenbedingungen

Grundsätzlich ist zu empfehlen, vor der endgültigen Entscheidung die Ansprechpartner vor Ort persönlich kennen zu lernen. Dies ist mit mehreren Besuchen bei den potenziellen Lieferanten verbunden. Der persönliche Eindruck sowohl vom gesamten Unternehmen als auch vom späteren Ansprechpartner ist sehr wichtig für das Treffen der richtigen Entscheidung.

Auf Basis der festgelegten Kriterien und der Antworten der Lieferanten bzw. weiterer Informationen über die potenziellen Lieferanten, die durch ortskundige Berater oder andere lokale Quellen recherchiert werden, erfolgt die Auswahl des Lieferanten. Wichtig ist bei der Entscheidung, dass diese nicht vom Einkauf allein auf Basis des preisgünstigsten Angebotes getroffen wird. Die Sichtweise der Projektleitung ist bei dieser weitreichenden Entscheidung meist weniger auf den Preis als auf die Minimierung der Risiken in der Kooperation fokussiert. Grundsätzlich sollten Lieferantenentscheidungen immer ***alle*** Kosten (nicht nur die Angebotspreise) berücksichtigen inklusive der Kosten für spätere Änderungen, Logistik und Qualität, für Nacharbeit und Gewährleistung.

Im internationalen Kontext wird meist eine langfristige Kooperation zwischen dem Unternehmen und dem Partner angestrebt. Doch in dieser Langfristigkeit steckt die Gefahr von Missverständnissen. Für Kulturen mit Langzeit-Orientierung hat der Zeithorizont

„langfristig“ eine andere Bedeutung als für Kulturen mit Kurzzeit-Orientierung wie die USA, für die drei Jahre schon langfristig sein können. Daher ist eine sorgfältige Auswahl des zukünftigen Partners unbedingt erforderlich. Die Zeit für das sorgfältige Abwägen aller Konsequenzen vor der definitiven Lieferantenentscheidung ist in jedem Fall gut investiert und schützt das Unternehmen vor späteren Problemen.

7. **Aufbau der Beziehungen zum Lieferanten**

Grundsätzlich beansprucht der Aufbau der Beziehungen zu ausländischen Partnern mehr Zeit als zu inländischen Lieferanten, da viele „Selbstverständlichkeiten“ nicht selbstredend sind. Grundsätzlich misstraut man dem anderen aufgrund seiner Andersartigkeit zunächst eher, als dass man einander vertraut. Dieses Vertrauen gilt es zunächst einmal aufzubauen. Und dieser Prozess wird gerade von deutschen Projektleitern häufig unterschätzt. Bei aller Notwendigkeit für das Treffen von Abmachungen: achten Sie auf ein ausgewogenes kultur-bezogenes Verhältnis zwischen den Sachvereinbarungen und dem Aufbau der persönlichen Beziehungen. Nehmen Sie sich insbesondere mit Geschäftspartnern mit starken Kontextbezug ausreichend Zeit für den Aufbau von Vertrauen. Für diese Kulturen ist der Aufbau einer langfristigen Beziehung weitaus wichtiger als der Vertrag, der gerade unterzeichnet wurde. Auch wenn die Kosten und der zeitliche Aufwand dafür hoch sind, zahlt sich die Investition in jedem Fall aus.

Wenn ein Basisvertrauen aufgebaut ist, gilt es vor dem Start der Zusammenarbeit mit dem Lieferanten folgende Aspekte der Zusammenarbeit zu vereinbaren:

- Definition, wie die Projektteammitglieder und die Mitarbeiter des Lieferanten zusammenarbeiten werden.
- Vereinbarung eines gemeinsamen Projektplans.
- Definition von spezifischen Meilensteinen, für die der Lieferant verantwortlich ist; bei politischen Partnern bspw. wann eine Genehmigung der lokalen Behörden vorliegen muss.
- Vereinbarung, wie die Arbeit des Lieferanten bewertet werden soll.
- Vereinbarung der Information und Kommunikation und einer gemeinsamen Datenbank oder eines zentralen Servers zum Austausch der Daten.
- Entwicklung einer gemeinsamen Vorgehensweise zur Identifizierung, Analyse und Lösung von Problemen.
- Vereinbarung regelmäßiger gemeinsamer Statusbesprechungen und Erfahrungsaustausch-Runden zwischen der Projektleitung und dem Management des Lieferanten.
- Einführung eines Lieferanten-Formulars als standardisiertes Bewertungssystem. Die Kriterien zur Beurteilung können mit dem Lieferanten erarbeitet werden.

8. **Start der Zusammenarbeit im Projekt**

Nachdem alle Vereinbarungen gemeinsam zwischen dem Kunden und dem ausländischen Lieferanten fixiert und von beiden Parteien unterschrieben sind, kann die operative Arbeit beginnen.

Hierzu einige Handlungsempfehlungen für eine effektive Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Lieferant im Ausland:

- Fangen Sie möglichst bald mit der operativen Zusammenarbeit an. Definieren Sie gemeinsame Aufgaben, und lassen Sie die Mitarbeiter auf beiden Seiten gemeinsam im Detail arbeiten. Erstens sehen Sie in der Zusammenarbeit bald, wie der Lieferant denkt und mit welchen Methoden er arbeitet. Zweitens kommt es somit schnell zu Kontakt auf der operativen Ebene. Dies ist weitaus befriedigender und effektiver als lange Grundsatzbesprechungen. Drittens sieht der Lieferant, dass Sie es ernst meinen.
- Treffen Sie sich regelmäßig an frühzeitig festgelegten Terminen (Reiseaufwand!) zu gemeinsamen Projektstatusbesprechungen sowohl in der Unternehmenszentrale als auch bei dem Lieferanten vor Ort. Wenn Probleme vorhanden sind, sollte Sie die Besprechungsfrequenz erhöhen, ansonsten reichen regelmäßige Treffen. Basis für die Projektstatusbesprechungen sollte das aktualisierte Lieferanten-Beurteilungschart sein.
- Lassen Sie den Projektleiter des Lieferanten *und* den Teilprojektleiter der Unternehmenszentrale *gemeinsam* berichten
- Etablieren Sie Standards für die Kommunikation zwischen der Unternehmenszentrale und dem Lieferanten
- Beurteilen Sie die Kommunikation zwischen Unternehmenszentrale und dem Lieferanten anhand von Stichproben.
- Definieren Sie die Werkzeuge und Methoden, die im Projekt zur Anwendung kommen sollen (z.B. in der CAD-Konstruktion, in der Fehlerbeseitigung oder in der Qualitätssicherung)
- Ziel der Zusammenarbeit ist eine frühzeitige, gemeinsame Sicht auf die möglichen Risiken und eine schnelle Problemlösung

9. Operative Zusammenarbeit mit dem Lieferanten

Grundsätzlich ist zu empfehlen, in der Zusammenarbeit mit ausländischen Lieferanten schrittweise und sehr strukturiert vorzugehen, damit sichergestellt ist, dass beide Partner vom gleichen Qualitätsverständnis ausgehen.

- Zuerst sollte immer die Spezifikation[iii], die Beschreibung der operativen Ziele, die erforderlich sind, damit die strategischen Projektziele erreicht werden können, definiert werden.
- Auf dieser Basis sollte das Lastenheft[iv] vom Auftraggeber erstellt werden. Das Lastenheft dient dem Einkauf als Grundlage für die Vergabe von Aufträgen. Folgende Punkte sollte das Lastenheft enthalten:
    - Die Spezifikation des zu erstellenden Produkts
    - Die Anforderungen an das Produkt bei seiner späteren Verwendung (z.B. Temperaturbereich)
    - Rahmenbedingungen für Produkt und Leistungserbringung (z.B. Normen, Richtlinien, Materialien usw.)
    - vertragliche Konditionen (z.B. Erbringen von Teilleistungen, Gewährleistungsanforderungen, Risikomanagement usw.)
    - Anforderungen an den Auftragnehmer (z.B. Zertifizierungen)
    - Anforderungen an das Projektmanagement des Auftragnehmers (z.B. Projektdokumentation, Controlling-Methoden)

- Bereits bei der Übergabe des Lastenheftes an potenzielle Lieferanten als Grundlage zum Einholen von Angeboten sollte der Auftraggeber dem Lieferanten detailliert an Beispielen erläutern, was er konkret unter den Anforderungen und Leistungen des Auftragnehmers versteht. Dabei sollte dies nicht der Einkäufer durchführen, sondern die planenden Entwicklungs- oder Produktionsingenieure. Dieses Vorgehen verhindert von Anfang an, dass der Lieferant die Anforderungen fehlinterpretiert und ein Angebot formuliert, das zwar preisgünstig ist, aber nicht den Anforderungen entspricht.
- Auf Basis der Anforderungen setzt der Lieferant die zu erbringenden Ergebnisse (Lasten) in erforderliche Tätigkeiten (Pflichten) um und erstellt das sogenannte Pflichtenheft[v] als Teil des Angebots an den Auftraggeber. Das Pflichtenheft beschreibt, wie der Lieferant die Leistung zu erbringen gedenkt. Das Pflichtenheft beinhaltet den Liefertermin, den Preis, die realisierbaren Qualitätsziele und die genaue Projektplanung, einschließlich der Termin- und Ressourcenplänen. Bei zeitkritischen Projekten wird der Terminplan zum bindenden Vertragsbestandteil (Vertragsterminplan). Es empfiehlt sich, das Pflichtenheft zumindest in einen rechtlich/organisatorischen und einen technisch/fachlichen Teil zu trennen. Pflichtenheft und Lastenheft sollten unmittelbarer Bestandteil des Vertrags zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer sein.
- Zudem sollte der Lieferant eine detaillierte Leistungsschnittstellenvereinbarung als Bestandteil des Angebots definieren. Bei großen Projekten kann es sinnvoll sein, Lasten- und Pflichtenheft in der von allen Seiten abgezeichneten Version bei einem Notar zu hinterlegen, um spätere Nachforderungen zweifelsfrei klären zu können.
- Da es während der Durchführung eines Projektes sehr wahrscheinlich Änderungen geben wird, muss die Spezifikation im Rahmen der Projektdokumentation bzw. im Rahmen des Konfigurationsmanagements aktualisiert werden. Hier gilt es zu vereinbaren, wessen Aufgabe, die des Auftraggebers oder des Auftragnehmers, dies im Projekt ist.

Zusammenfassung und Ausblick

In dieser Veröffentlichung werden typische Motive aufgezeigt, die erklären, warum die Anzahl der Kooperationen mit ausländischen Lieferanten gerade in der Automobilindustrie in den letzten Jahre rapide zugenommen hat. Weiterhin werden typische Einflussfaktoren aufgezeigt, die die Zusammenarbeit mit den ausländischen Partnern beeinflussen können. Diese können in jeder Phase des Projektes auftreten und sind demzufolge während der gesamten Projektlaufzeit zu berücksichtigen. Anhand der wesentlichen Schritte beim Aufbau einer internationalen Lieferantenbeziehung werden mögliche Stolpersteine und wichtige Anregungen zur professionellen Gestaltung dieses zunehmend bedeutender werdenden Bereiches des Projektmanagements dargestellt.

Wesentlich für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit internationalen Lieferanten ist, diese frühzeitig vorzubereiten und zu starten, die kulturellen Besonderheiten des neuen Partners zu berücksichtigen, sich für die Kooperation mit dem neuen Lieferanten ausreichend Zeit zu nehmen und dies als Herausforderung anzusehen.

Bei Berücksichtigung der Andersartigkeit des Partners, entsprechend flexibler Projektsteuerung und Mobilität birgt eine internationale Lieferantenkooperation auf lange Sicht große Chancen, die die beträchtlichen, nicht zu unterschätzenden Risiken überwiegen

können. Diese Potenziale gilt es, sich als Projektleiter vor Augen zu führen, dem Projektteam zu vermitteln und diese entsprechend umzusetzen.

[i] ***Local content*** ist der Anteil der Wertschöpfung eines Produktes, der in einer Volkswirtschaft erbracht wurde. Die Local content Vorschriften geben den maximalen Anteil ausländischer Vorprodukte an einem Endprodukt an, damit dieses Produkt als im Inland produziert gilt. Damit können die teilweise erheblichen Zölle und Importsteuern für Produkte wie z.B. Fahrzeuge stark reduziert werden.

[ii] ***Nominated subcontractors*** sind vom Auftraggeber zwingend vorgeschriebene Auftragnehmer, die als Lieferanten in das Projekt einzubinden sind.

[iii] Die ***Spezifikation*** ist die ausführliche Beschreibung der Leistungen, die erforderlich sind oder gefordert werden, damit die Ziele eines Projekts erreicht werden.

[iv] Das ***Lastenheft*** beschreibt die "Gesamtheit der Forderungen an die Lieferungen und Leistungen eines Auftragnehmers" (DIN 69905). Grundsätzlich sollte der Auftraggeber das Lastenheft formulieren.

[v] Im ***Pflichtenheft*** sind nach DIN 69905 die vom "Auftragnehmer erarbeiteten Realisierungsvorgaben" niedergelegt. Sie beschreiben die "Umsetzung des vom Auftraggebers vorgegebenen Lastenhefts".