

## **Quality Sourcing –**

### **Chancen internationaler Beschaffungsmärkte dauerhaft nutzen**

Die zunehmende Öffnung der Weltmärkte und die immer stärkere Integration von Billiglohnländern wie China in den Welthandel sind für den erhöhten Kostendruck auf Unternehmen im Hochlohnland Deutschland verantwortlich. Da in der fertigen Industrie nicht selten mehr als die Hälfte des Umsatzes fremdbezogen wird, liegt es auf der Hand, dass der Einkauf entscheidend dazu beitragen kann, den Kostendruck auf das eigene Unternehmen zu mindern und dessen Wettbewerbsposition zu stärken. Jeder im Einkauf gesparte Euro ist ein zusätzlicher Euro Gewinn. Durch Bruttostundenlöhne, die in vielen sich gerade entwickelnden Volkswirtschaften deutlich unter zwei Euro liegen, ist es offensichtlich, dass insbesondere durch den Bezug lohnintensiver Leistungen hohe Einsparungen möglich sein sollten. Neben dem Faktor Kosten dürfen jedoch die anderen Wettbewerbsfaktoren Flexibilität, Zeit und insbesondere Qualität nicht in den Hintergrund rücken. Der ausschließliche Fokus auf Billigprodukte kann das Unternehmen letztlich teuer zu stehen kommen. Ein von Beginn an konsequent umgesetztes Qualitätsmanagement entlang der kompletten Wertschöpfungskette garantiert eine gleich bleibend hohe Qualität und damit Kundenzufriedenheit. Unter Umständen kann sogar eine Steigerung der Qualität erreicht werden, da im heimischen EU-Binnenmarkt nicht zwangsläufig für jeden Bereich Produzenten mit international führendem Qualitätsniveau zu finden sind. Die oftmals höhere Flexibilität kann eine Reduktion der Reaktionszeit auf variierende Kundenwünsche ermöglichen und somit eine Steigerung der Servicequalität nach sich ziehen.

Ein weiterer bedeutender – häufig unterschätzter – Grund für die beschaffungsseitige Erschließung neuer Ländermärkte ist die Erkundung der Lieferantenbasis eines Landes mit der Absicht, diese für eine Produktion vor Ort zu nutzen. Das stringente Adaptieren der Qualitätsstrategie aus der Beschaffung birgt auch für diesen Fall die genannten Vorteile.

Es ist offensichtlich, dass Global Sourcing mehr darstellt als eine kostengünstige Sicherstellung der Versorgung des Unternehmens mit den benötigten Gütern in adäquater Qualität zur richtigen Zeit am richtigen Ort. Es hat vielmehr die Aufgabe, ein nachhaltig wettbewerbsfähiges Wertschöpfungsnetzwerk auf der Versorgungsseite des Unternehmens zu planen, zu nutzen und zu steuern. Ein qualitätsorientiertes Management dieses Netzwerkes und der gesamten Wertschöpfungskette – der Kerngedanke von Quality Sourcing – trägt in erheblichem Umfang zum Unternehmenserfolg bei.

### **Besondere Herausforderungen im Global Sourcing**

Bereits die Tatsache, dass in verschiedenen, oftmals sehr vielen Ländern agiert wird, bringt einige Herausforderungen mit sich, die sich bei lokaler Beschaffung im Land des Stammsitzes der Unternehmung nicht stellen. Beim Einkauf in hoch industrialisierten, demokratischen Staaten mit ausgebauter Infrastruktur und gutem Bildungsniveau spielen zahlreiche Aspekte

wie politische Unruhen, Streiks, unzureichende Mitarbeiterqualifikation, mangelnde Managementfähigkeiten sowie Währungs- und Zahlungsfragen eher eine untergeordnete Rolle. Auch ist die verfügbare Basis an leistungsfähigen Lieferanten oftmals bekannt oder relativ schnell und problemlos ermittelbar. Dies gilt insbesondere für die Versorgung innerhalb des eigenen Landes oder sogar aus der selben Region. Für entferntere Länder und insbesondere für Schwellenländer und sich entwickelnde Regionen gilt dies weniger oder gar nicht.

Bereits innerhalb der Europäischen Union bestehen nicht nur deutliche gesellschaftskulturelle und sprachliche Unterschiede, sondern auch solche hinsichtlich der Geschäftskultur. Letzteres wirkt sich genauso auf die Kommunikation mit Lieferanten – vor und nach Vertragsabschluss – aus wie auf die jeweils angewandten, kultur-spezifisch geprägten Methoden und Prozesse im Unternehmen. Dies mag hinsichtlich der neuen Beitrittsländer in Mitteleuropa und noch mehr für Osteuropa schnell einleuchten. Nur allzu oft wird übersehen, dass derartige Individualitäten auch in Bezug auf Länder wie Frankreich, Spanien, Italien oder England gelten und nicht selten zu Missverständnissen und Problemen in der Geschäftsbeziehung führen.

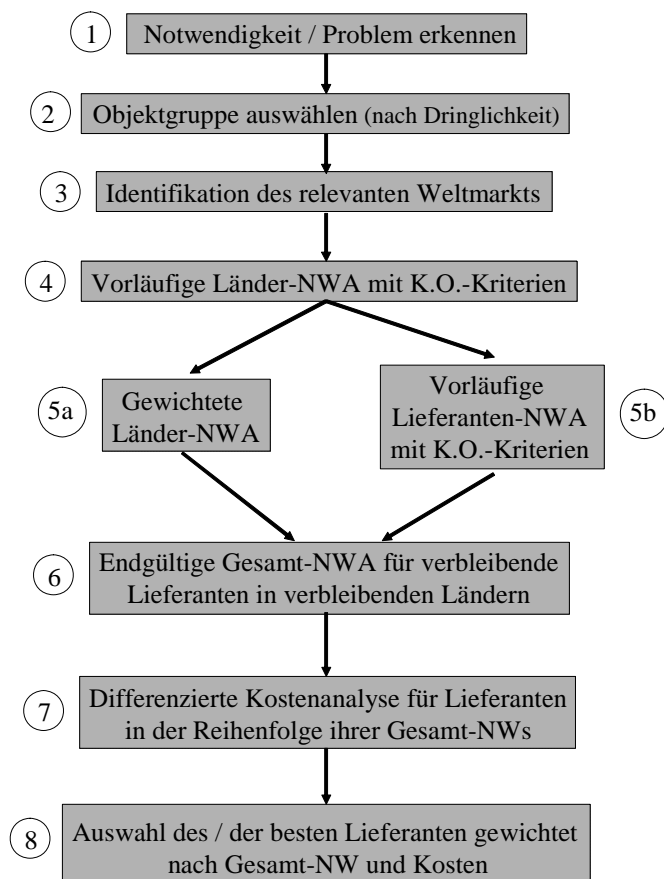
Während die Beschaffung aus den USA, Kanada und Japan sowie weiteren typischen Industrieländern primär durch logistische Herausforderungen und Währungsrisiken geprägt sind, stellt die Beschaffung aus Schwellenländern Unternehmen vor ungleich größere Herausforderungen. Hier gestalten sich bereits die Analyse des Beschaffungslandes und das Auffinden geeigneter Qualitätsanbieter aufwendig. Zwar können auch diese Länder einige exporterfahrene Unternehmen und teilweise, wenn auch in sehr begrenzter Anzahl, Global Player aufweisen, jedoch bietet die individuelle Weiterentwicklung und die unternehmensspezifische Qualifikation kleinerer und weniger bekannter Lieferanten oftmals größere Chancen. Meist sind diese Unternehmen jedoch schwer zu lokalisieren. Ein solches Engagement erfordert Zeit, Finanzmittel sowie Personalressourcen und stellt die Beschaffung vieler Unternehmen vor ganz neue Aufgaben. Nicht selten ist es ratsam, eine Beteiligung am Lieferanten zu erwerben, um das investierte Geld und Know-how abzusichern, sich vor Verletzungen des geistigen Eigentums sowie vor unerlaubtem Kopieren zu schützen und die Weiterentwicklung des Unternehmens zu unterstützen. Damit ist Beschaffung aus diesen Ländern untrennbar mit Investitionsfragen verbunden und sei es, dass lediglich ein Repräsentanzbüro eröffnet wird.

### **Systematische Lieferantenauswahl**

Die Herausforderungen des Global Sourcing verdeutlichen, dass die Beschaffungsmarkt- und insbesondere die Länderauswahl ein Problemfeld darstellen, das eingehender Betrachtung bedarf. Eine systematische Vorgehensweise bei der Beschaffungsmarkt- und der Lieferantenauswahl hilft, die Potentiale konsequent zu erschließen und die entstehenden – zum Teil nicht unerheblichen – Risiken deutlich zu reduzieren. Schließlich soll am Ende des Prozesses derjenige Lieferant identifiziert werden, der nicht nur die Qualitätsanforderungen erfüllt, sondern diese Qualität auch so bereitstellen kann, dass er im Rahmen einer Gesamtkostenbetrachtung zum Unternehmenserfolg in optimaler Weise beiträgt. Grundsätzlich sollte die Attraktivität von Lieferanten in einem bestimmten Beschaffungsland anhand folgender Kriterien beurteilt werden:

- grundsätzliches Angebot (Lieferanten) in Menge und Qualität,
- Preisniveau (und damit Arbeits-, Kapitalkosten, Steuern und Abgaben, Subventionen),
- Produktivität, Arbeitsmotivation,
- Arbeitskräfteverfügbarkeit (Menge und Qualität),
- Import- / Exportbedingungen,
- vorhandene Infrastruktur,
- Rechtsausprägungen und -sicherheit,
- Zahlungs- und Währungsrisiken,
- politische und soziale Stabilität,
- Innovationskraft (und damit grundsätzliche Entwicklungsmöglichkeiten) sowie
- Flexibilität hinsichtlich Menge und Qualität (intern und durch Wachstum).

Ausgangspunkt einer systematischen Lieferantenauswahl (vgl. Abbildung) ist die Erkenntnis, dass hinsichtlich bestimmter Materialgruppen Handlungsbedarf besteht (1). Dabei muss eine Prioritätenbildung erfolgen (2). Der erste marktorientierte Schritt besteht in der Identifikation bzw. der Abgrenzung des relevanten Weltmarktes für die fokussierte Objektgruppe (3). Über die Definition von Mindestanforderungsniveaus bzw. von K.O.-Werten für bestimmte Kriterien werden anschließend weitere Länder aus der Analyse ausgeschlossen (4).



Für die verbleibenden Länder bieten sich zwei Schritte an, die je nach Ausgangslage sukzessive oder parallel bearbeitet werden können. Für den Fall, dass die Anzahl der Anbieter in diesen Ländern für eine Einzeluntersuchung zu groß ist, sollte zunächst eine Reduzierung der Länderanzahl durch eine erste, auf Länderdaten basierende Nutzwertanalyse (NWA) erfolgen (5a).

Erscheint dagegen die Analyse der Anbieter in diesen Ländern unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten als bearbeitbar, so sollte zunächst eine (vorläufige) Nutzwertanalyse der Lieferanten hinsichtlich der Einhaltung der K.O.-Werte vorgenommen werden (5b). Beide Schritte sind zu durchlaufen, um dann im nächsten Schritt (6) eine komplette, länderübergreifende Nutzwertanalyse unter Gewichtung der Teilnutzen für alle verbliebenen Lieferanten durchzu-

führen. Auf diese Weise werden zunächst Makrodaten hinsichtlich der Länder und qualitative Faktoren in Bezug auf die Lieferanten einbezogen. Folgerichtig muss sich eine differenzierte Kostenanalyse der Lieferanten auf der Basis eines Total-Cost-of-Ownership-(TCO)-Ansatzes anschließen (7). Im letzten Schritt (8) ist schließlich eine Entscheidung unter Berücksichtigung der vorliegenden qualitativen sowie um monetär ausgedrückte Größen bereinigten Nutzwerte und den detaillierten Gesamtkosten zu treffen.

### **Der Total Cost of Ownership-Ansatz**

Es sollte selbstverständlich sein, bei der Fremdbeschaffung von Gütern nicht nur den Einstandspreis, sondern alle wesentlichen Kosten, die mit dem beschafften Produkt zusammenhängen oder durch dieses verursacht werden, zu erfassen. In vielen Unternehmen werden allerdings nach wie vor diese zusätzlichen Kosten relativ pauschal bzw. unvollständig in die Beschaffungsentscheidungen einbezogen. Angesichts der Tatsache, dass sich die Kosten des Unternehmens für bestimmte Güter auf über das 3,5-fache der reinen Einkaufskosten erhöhen können, wird die Gefahr von Fehlentscheidungen und dem Auslassen von Kostensenkungspotenzialen überdeutlich. Die Bedeutung dieses Sachverhalts wird vor dem Hintergrund weltweiter Beschaffungsstrategien, bei denen die Bedingungen in den jeweiligen Ländern extrem unterschiedlich sein können, so dass die zu den Einstandspreisen zu addierenden Zusatzkosten erheblich schwanken können, weiter erhöht. Zu einer Beurteilung der Gesamtkosten kann der Total-Cost-of-Ownership-Ansatz (TCO) herangezogen werden.

TCO-Analysen basieren auf der Überlegung, dass bei einer vollständigen Bewertung der Kosten eines Beschaffungsgutes nicht nur der Einkaufspreis, sondern alle Kosten, die bei der Beschaffung, der Nutzung und der Wartung bzw. Instandhaltung anfallen, berücksichtigt werden sollten. Zu den TCO zählen auch die Kosten des Beschaffungsprozesses, z.B. die Lieferantenauswahl und -kontrolle, Kosten für die Verwaltung und die Kosten für die Entsorgung.

Zur Erfassung der TCO existieren verschiedene Vorschläge. Besonders geeignet erscheint die Orientierung der Kostenanalyse am zeitlichen Prozessablauf. Dabei wird zwischen der Transaktion selbst sowie allen ihr vor- und nachgelagerten Vorgängen unterschieden. Im Gegensatz zur Transaktionskostentheorie wird beim TCO-Ansatz die Transaktion als realer Leistungsvollzug verstanden. Zu den zu beachtenden Kosten gehören:

#### *1) Kosten vor der Transaktion*

- Individuelle Beschaffungsland-/region- und Lieferantenanalyse
- Lieferantenevaluation und gegebenenfalls -qualifizierung, insbesondere hinsichtlich Produktionsprozesse, Qualitäts- und weiterer Managementsysteme
- Produktevaluierung/Musteranalyse
- Verhandlungsprozess
- Vertragsschluss und weitere Vereinbarungen
- Einbindung des (neuen) Lieferanten in das betriebliche (Einkaufs-)Informationssystem

2) *Kosten der Transaktion*

- Einstandspreis, inklusive weiterer Konditionenvereinbarungen
- Bestellvorgang und -übermittlung
- Auslieferungsprozess (Transporte, Lagerungen, Umladungen, Prüfungen etc.)
- Zölle und Zollgebühren sowie Dokumentationen im (internationalen) Warenverkehr
- Versicherungen bzw. Risikoübertragung/-absicherung
- Fakturierung und Zahlung, einschließlich Devisenmanagement und Währungssicherung
- Warenannahme und -prüfung
- Retouren, Reklamationen
- Tracking and Tracing, Kontrolle

3) *Kosten nach der Transaktion*

- Materialbedingte Produktionsausfälle
- Materialbedingter Ausschuss an Halb- und Fertigerzeugnissen
- Materialbedingte Einsatzfehler beim Kunden
- Materialbedingte Reparaturen beim Kunden, einschließlich Kosten der Ersatzteile
- Goodwill- und Reputationsverluste beim Kunden
- Materialbedingte erhöhte Instandhaltungsfrequenz

Das Studium der aufgeführten Kostenbereiche macht deutlich, dass die Gesamtkosten eines Beschaffungsgutes viele Komponenten haben können. Insbesondere die der Transaktion nachgelagerten Kosten zeigen wie drastisch sich die Vernachlässigung der Produktqualität auswirken kann. Die Kosten der Transaktion hängen nicht nur vom Einkaufspreis, sondern wesentlich von der Qualität des Beschaffungsgutes und der Qualität und Zuverlässigkeit des wiederum beschafften Transports durch den beauftragten Logistikdienstleister ab. Das beschaffende Unternehmen kann durch ein qualitativ hochwertiges Management des Beschaffungsprozesses bzw. der gesamten Wertschöpfungskette zur Senkung von Risiken und Kosten beitragen. Beim Einsatz der TCO-Analytik ist darauf zu achten, dass die zu einem Entscheidungszeitpunkt bereits angefallenen Kosten – z.B. initiale Marktforschungskosten – „versunken“ sind und beispielsweise bei einer konkreten Entscheidung für die Lieferantenauswahl nicht mehr heranzuziehen sind. Alle weiteren Kostenkomponenten sind bei längerfristigen Engagements auch entlang der Zeitachse zu betrachten und gegebenenfalls dynamische Kalkulationen wie die Barwertmethode einzusetzen.

**Fazit**

Offensichtlich ist Global Sourcing keine Modeerscheinung, sondern unverzichtbares Element einer erfolgreichen Unternehmensstrategie. Die hiermit verbundenen Chancen sind erheblich; ein Ignorieren führt für Unternehmen aus Industrieländern früher oder später zum Verlust der Wettbewerbsfähigkeit. Die Komplexität der Aufgabe und der oft erhebliche Aufwand erfordern die Zuordnung adäquater Ressourcen und von Entscheidungskompetenzen, so dass eine starke Unterstützung durch die Unternehmensleitung und deren klares Commitment unverzichtbar ist. Nach der anfänglichen Euphorie um niedrige Einstandspreise ist durch die Erkenntnis, dass bei der Entscheidung für einen Beschaffungsmarkt bzw. einen Lieferanten

Qualität und Liefertreue nicht zu vernachlässigende Größen sind, ein neues Bewusstsein für den Wettbewerbsfaktor Qualität entstanden. Letztendlich stehen beim Quality Sourcing-Ansatz zwar wiederum die Kosten im Mittelpunkt, jedoch repräsentiert er eine langfristige und ganzheitliche Sichtweise, die im Gegensatz zum oft aktionistischen und kurzfristigen Handeln der „Billigbeschaffung“ dauerhaft zum Unternehmenserfolg beitragen kann.

**Autoren:**

Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky ([boga@cfsm.de](mailto:boga@cfsm.de))

Carsten Knauer ([Carsten.Knauer@cfsm.de](mailto:Carsten.Knauer@cfsm.de))

Dr. Holger Müller ([Holger.Mueller@cfsm.de](mailto:Holger.Mueller@cfsm.de))

CfSM – Centrum für Supply Management

[www.cfsm.de](http://www.cfsm.de)

**Weiterführende Literatur:**

*Bogaschewsky, R.:* Global Sourcing – wettbewerbsstrategische Bedeutung und methodische Unterstützung, in: Fröhlich-Glantschnig, E. (Hrsg.): Marketing im Perspektivenwechsel – Festschrift für Udo Koppelman, Berlin et al., 2005, S 31-58.

*Ellram, L.:* Total Cost of Ownership, in: Hahn, D., L. Kaufmann (Hrsg.), Handbuch industrielles Beschaffungsmanagement: internationale Konzepte – innovative Instrumente – aktuelle Praxisbeispiele, Wiesbaden, 1999, S. 597-607.

*Ellram, L., Siferd, S.:* Purchasing: The Cornerstone of the Total Cost of Ownership Concept, in: Journal of Business Logistics, Vol. 14, No. 1, 1993, S. 163-184.