



Vom Suchen und Finden des richtigen Lieferanten

Viele Lieferanten in den MOE-Staaten haben inzwischen beachtliches technisches Know-how und müssen den Vergleich mit westeuropäischen Zulieferern nicht scheuen. Westeuropäische Unternehmen können sich hier ganz neue oder auch alternative Lieferquellen erschließen. Aber: Einen „Königsweg“ der Lieferantensuche in den MOE-Staaten gibt es nicht. Zu unterschiedlich ist die Qualität der Informationsquellen. Es hilft nur, den Beschaffungsmarkt systematisch zu analysieren, um am Ende den richtigen Lieferanten herauszufiltern.

Zweierlei Gründe sprechen für die Suche nach Lieferanten in MOE: einerseits die Beschaffung für einen westeuropäischen Standort und die Erschließung alternativer Lieferquellen und andererseits die Versor-

gung eines eigenen Produktionsstandorts in den MOE-Ländern aus lokalen Quellen.

Bei der Beschaffung für einen westeuropäischen Standort stehen in der Regel nur ausgewählte Materialgruppen im Vordergrund, bei denen Kosteneinsparungen erzielt werden sollen. Es kann aber auch darum gehen, alternative Lieferanten aufzubauen („Second Source“). Dabei geht es vor allem darum, Versorgungssicherheit herzustellen und Materialgruppen zu identifizieren, die zwar aktuell keinen Lieferantenwechsel rechtfertigen, für die aber ein Gefährdungspotenzial besteht, da z.B. keine alternativen Lieferanten in der bisherigen Bezugsregion verfügbar sind oder bisherige Lieferanten wegen der globalen Wettbewerbssituation einer unsicheren Zukunft entgegensehen.

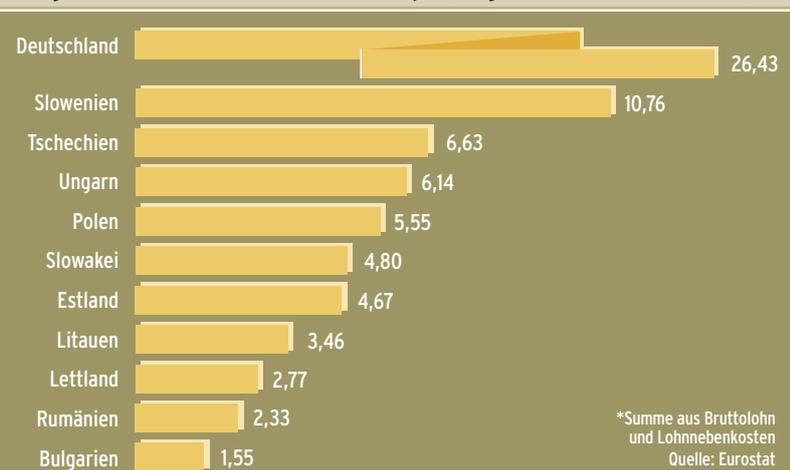
Dagegen sind bei einem eigenen Produktionsstandort in Mittel- oder Osteuropa die Erschließung des Absatzmarktes und die kostengünstigere eigene Produktion die übergeordneten Ziele. Die sichere Versorgung sollte möglichst weitgehend aus lokalen Quellen angestrebt werden, um auf kostspielige und oftmals nur aufwändig zu koordinierende Lieferungen aus Westeuropa verzichten zu können.

Auswahl der Materialgruppen nach Arbeitskosten

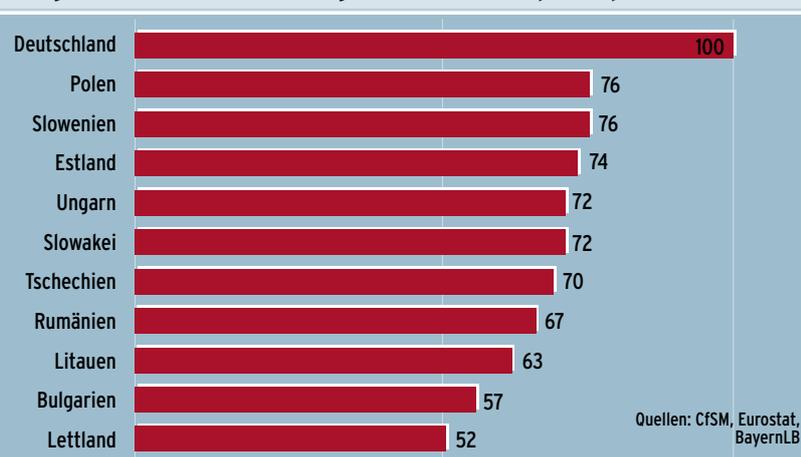
Stehen die Warenlieferung nach Westeuropa und Kosteneinsparungen im Fokus, sind vor der Auswahl der Beschaffungsregion(en) die geeigneten Materialgruppen zu identifizieren. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass die Preise für Rohmaterialien keine großen Einsparungen erwarten lassen, tendenziell sogar für spezifische Materialien mit Aufschlägen zu rechnen ist, da diese häufig in MOE-Staaten nicht originär verfügbar sind und somit aus Westeuropa oder anderen Ländern beschafft werden müssen. Ebenso befinden sich die Energiepreise oftmals auf einem vergleichbaren Niveau. Zwar kostet die Kilowattstunde in den baltischen Staaten oder Bulgarien nur etwa halb soviel wie in Deutschland, aber fast genau so viel wie in Frankreich oder Finnland; weitere Annäherungen sind zu erwarten. Spezifische Standortvorteile wie Investitionsanreize oder Subventionen sind ebenso kein Alleinstellungsmerkmal für MOE-Staaten, sondern können auch in Westeuropa lokal Lieferanten begünstigen.

Unter dem Strich sprechen somit primär die deutlich niedrigeren Arbeitskosten für die MOE-Länder. Daher kommen vor allem solche Materialgruppen infrage, die nicht weitestgehend automatisiert gefertigt werden und einen – möglichst hohen – Anteil manueller Bearbeitung aufweisen. Zudem sollten die Produkte eine hohe Wertdichte (Wert bezogen auf Gewicht) aufweisen, damit die Logistikkosten in einer vernünftigen Relation zu den Gesamtkosten stehen. Hoch automatisierte Fertigungen wie z.B. Plastikspritzguss machen somit vor allem dann Sinn, wenn im Nachgang noch manuelle Bearbeitungsschritte vollzogen

Vergleich der Arbeitskosten in Europa (Angaben in Euro für 2005)*



Vergleich der Arbeitskosten gemessen am BIP pro Kopf (Index)



werden sollen oder wenn das Werkzeug mit entsprechenden Einsparungen lokal gefertigt werden kann. Grundsätzlich ist hierbei auch zu erwägen, durch eine Design-Änderung oder eine „Rückkonstruktion“ der Teile den manuellen Bearbeitungsaufwand wieder zu erhöhen, sodass kostengünstiger gefertigt werden kann.

Allerdings darf nicht verkannt werden, dass den niedrigen Arbeitskosten auch eine





Messen wie die Zulieferermesse Z, die vom 14. bis 16. März 2007 wieder in Leipzig stattfindet, bieten eine gute Gelegenheit, Lieferanten aus MOE und ihre Produkte kennenzulernen.

deutlich niedrigere Produktivität gegenübersteht: So erwirtschaft Slowenien nur 50 Prozent des Bruttoinlandsprodukts (BIP) pro Kopf von Deutschland, im Falle Bulgariens sind es sogar nur um die zehn Prozent. Setzt man die Arbeitskosten ins Verhältnis zum BIP pro Kopf, relativiert sich das Bild: Derselbe Output lässt sich in den MOE-Staaten mit 25 bis 50 Prozent geringeren Arbeitskosten erzeugen. Das „teure“ Slowenien gliedert sich wegen der höheren Produktivität wieder ein – nicht weit entfernt vom „preiswerten“ Rumänien. Da es sich hier um Durchschnittswerte aus verschiedensten Tätigkeitsbereichen und Branchen handelt, kann nur eine individuelle Warengruppenanalyse endgültig Aufschluss über die Kosteneinsparpotenziale liefern.

Die Auswahl des richtigen Beschaffungsmarktes

Stehen die zu untersuchenden Materialgruppen fest, müssen Schritt für Schritt

die Beschaffungsmärkte und Lieferanten analysiert und ausgewählt werden. Nur so werden Potenziale deutlich, aber auch die – zum Teil nicht unerheblichen – Risiken. Schließlich soll am Ende des Prozesses derjenige Lieferant identifiziert werden, der nicht nur kostengünstig liefert und die Qualitätsanforderungen erfüllt, sondern diese Qualität auch so bereitstellen kann, dass er im Rahmen einer Gesamtkostenbetrachtung (Total Cost of Ownership) maximal zum Unternehmenserfolg beiträgt.

Ausgangspunkt der systematischen Lieferantenauswahl (siehe Schaubild auf Seite 17) ist die Identifikation der relevanten Materialgruppen (1). Anschließend werden Mindestanforderungen bzw. K.O.-Werte für bestimmte Kriterien definiert und dadurch uninteressante Länder aus der Analyse ausgeschlossen (2). Für die verbleibenden Länder bieten sich zwei Schritte an, die je nach Ausgangslage sukzessiv oder parallel bearbeitet werden können: Ist die Anzahl der Anbieter in diesen Ländern für eine Einzeluntersuchung zu groß, sollte zunächst eine Reduzierung der Länderanzahl durch eine erste, auf Länderdaten basierende Nutzwertanalyse (NWA) erfolgen (3a). Ist dagegen die Analyse der Anbieter in diesen Ländern unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten möglich, sollte zunächst eine (vorläufige) Nutzwertanalyse der Lieferanten hinsichtlich der Einhaltung der K.O.-Werte vorgenommen werden (3b). Im nächsten Schritt (4) kann dann eine komplette, länderübergreifende Nutzwertanalyse unter Gewichtung der Teilnutzen für alle verbliebenen Lieferanten erfolgen. Dabei werden zunächst Makrodaten der Länder und qualitative Faktoren der Lieferanten einbezogen. Folgerichtig muss sich eine differenzierte Kostenanalyse der Lieferanten unter Berücksichtigung der Gesamtkosten (Total Cost of Ownership-Ansatz) anschließen (5). Am Ende steht die Entscheidung für den oder die besten Lieferanten (6).

Bei der Nutzwertanalyse bestimmen folgende Kriterien die Attraktivität von Lieferanten:

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

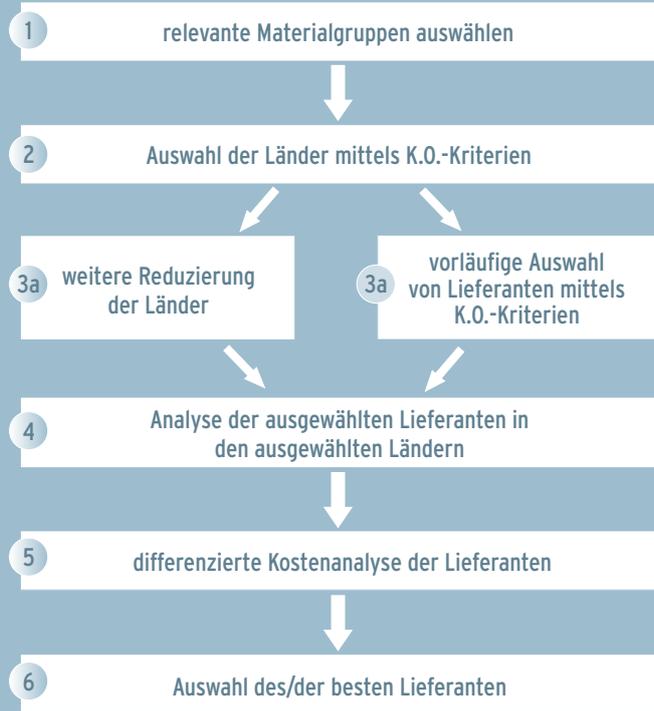
Mit Blick auf ihre Risikostruktur lassen sich die Länder Mittel- und Osteuropas grob in drei Klassen unterteilen:

Die „alten“ EU-Beitrittsländer (Estland, Lettland, Litauen, Polen, die Slowakei, Slowenien, Tschechien und Ungarn) sind erschlossene Beschaffungsmärkte mit einem überschaubaren Risiko. Durch die EU-Mitgliedschaft treten bereits einige der aufgezählten Punkte wie Rechts- und Währungsfragen, Ausfuhrbedingungen, Zollabwicklung oder die politische und soziale Stabilität in den Hintergrund. Viele Lieferanten besitzen neueste Zertifizierungen und einen modernen Maschinenpark, was sich aber auf der anderen Seite auch in vergleichsweise höheren Arbeitskosten widerspiegelt.

Zur zweiten Gruppe, den „neuen“ EU-Beitrittsländern und -kandidaten, gehören mit Bulgarien, Rumänien und Kroatien Länder, die interessante Beschaffungsmärkte



In sechs Schritten zum richtigen Lieferanten



darstellen, da sie sehr geringe Arbeitskosten aufweisen. Allerdings muss in diesen Ländern die Mehrheit der Lieferanten noch entwickelt werden, d.h., es ist ein hoher Betreuungsaufwand notwendig, um die eigenen qualitativen Anforderungen durchzusetzen. Wegen ihrer EU-Mitgliedschaft bzw. ihrer Nähe zur EU kann dies jedoch in einem gesicherten Umfeld erfolgen. Diese Länder haben jedoch insbesondere bei der Produktivität und Infrastruktur, aber auch in Bereichen wie Bürokratie und Korrup-



Anzeige

JETZT NEU!



ORANGE PAGES

Ihr Webkatalog zu Osteuropa

www.imoe.com/orangepages



imoe

The smart way to information.

Suche nach Informationen im Internet muss nicht frustrierend und zeitraubend sein –

ORANGE PAGES, der einzigartige thematische Webkatalog zu Osteuropa ermöglicht intuitive und zielgenaue Internetrecherche nach relevanten Wirtschaftsdaten.

Über 3000 hochwertige Internetquellen, Publikationen und Business Services zu Märkten und Branchen in 11 Ländern und in fast 80 thematischen Kategorien, stehen Ihnen rund um die Uhr zur Verfügung.

Die Kategorie »Institutionen« mit über 450 Webadressen von Investitionsagenturen, Wirtschaftskammern und -verbänden, staatlichen Behörden, sowie diplomatischen Vertretungen ist **kostenfrei für alle Nutzer**.

imoe ist Ihr Info-Marker – Profitieren Sie von der imoe-Qualität! www.imoe.com

Die wichtigsten Exporte der MOE-Länder nach Deutschland

Ländergruppe 1 („alte“ EU-Beitrittsländer)	
Estland	Holz/Möbel, Elektronik/Nachrichtentechnik, Metalle/Metallprodukte; Nahrungsmittel; Textilien/Bekleidung, chemische Erzeugnisse; Gummi-/Kunststoffprodukte
Litauen	Bekleidung/Textilien, Holz, Nahrungsmittel; Metalle/Metallprodukte; Elektronik, Maschinen/Ausrüstung
Lettland	Holz; Metalle/Metallprodukte; Textilien/Bekleidung; Nahrungsmittel; Maschinen/Ausrüstungen; chemische Erzeugnisse
Polen	Maschinen/Ausrüstung; Kfz/Kfz-Teile; Metalle/Metallprodukte; Chemische Erzeugnisse; Kunststoffprodukte; Möbel/Holz/Papier; Textilien; Nahrungsmittel
Slowakei	Kfz/Kfz-Teile; Maschinen/Ausrüstung; Metalle/Metallprodukte; Gummi-/Kunststoffprodukte; Textilien; Papier/Pappe; chemische Erzeugnisse, Elektronik
Slowenien	Chemische Erzeugnisse; Kfz/-teile; Maschinen/Ausrüstung; Möbel; Metalle/Metallprodukte; Elektronik; Nahrungsmittel, Anlagen zur Energieerzeugung/-verteilung
Tschechien	Kfz/Kfz-Teile; Maschinen/Ausrüstung; Chemische Erzeugnisse; Gummi-/Kunststoffprodukte; Elektrotechnik; Metalle/Metallprodukte
Ungarn	Elektronik; Elektrische Geräte/Anlagen zur Energieerzeugung/-verteilung; Kfz/Kfz-Teile; Chemische Erzeugnisse; Nahrungsmittel, Maschinen/Ausrüstung; Metalle/Metallprodukte; Textilien/Bekleidung/Schuhe
Ländergruppe 2 („neue“ EU-Beitrittsländer und -kandidaten)	
Bulgarien	Textilien/Bekleidung/Schuhe; Büromaschinen/EDV; Maschinen/Ausrüstung; Nahrungsmittel; Eisen/Stahl; Anlagen zur Energieerzeugung/-verteilung
Kroatien	Bekleidung; Maschinen/Ausrüstungen; Chemische Erzeugnisse; Möbel/Holz
Rumänien	Textilien/Bekleidung/Schuhe, Maschinen/Ausrüstung, Metalle/Metallprodukte; Kfz/Kfz-Teile; Chemische Erzeugnisse; Möbel/Holz
Ländergruppe 3 (Nicht-EU-Länder)	
Russland	Energieträger (Erdöl/Erdgas); Metalle/Metallprodukte; Maschinen/Ausrüstungen; Chemische Erzeugnisse /Kautschuk; Holz
Ukraine	Metalle/Metallprodukte; Energieträger; chemische Erzeugnisse; Maschinen/Ausrüstung; Kfz/Kfz-Teile; Nahrungsmittel; Holz/Papier; Textilien/Bekleidung
Belarus	Möbel/Holz; Maschinen/Ausrüstungen; Bekleidung

Quellen: destatis, bfai

tion zum Teil noch erhebliche Defizite. Zertifizierungen und moderne Produktionsanlagen sind keine Selbstverständlichkeit, aber durchaus vereinzelt zu finden.

Russland, die Ukraine und Belarus – die Länder der dritten Gruppe – sind vergleichsweise unsichere Beschaffungsmärkte, in denen sich grundlegende wirtschaftliche Bedingungen wie z.B. Zollabgaben oder Einfuhr-/Ausfuhrmöglichkeiten schnell und gravierend ändern können. Eine sichere Planung ist damit nur bedingt möglich – wirtschaftlicher Erfolg oder Misserfolg ist zum Teil sehr eng an persönliche Beziehungen geknüpft. Energie- und andere Krisen können zu unvorhersehbaren Unterbrechungen der Lieferbeziehung führen. Zwar machen die sehr niedrigen Arbeitskosten diese Länder interessant, doch nur wenige Lieferanten haben Erfahrungen mit Exporten nach Westeuropa, sodass der Lieferantenaufbau höchst aufwändig ist, um grundlegende Qualitätsansprüche sicherzustellen.

Die Tabelle gibt einen Überblick über die Exportschwerpunkte der einzelnen Länder. Dabei wird sichtbar, dass sich die Einfuhr nach Deutschland entlang der auf-

geführten Ländergruppen von qualitativ anspruchsvollen technischen Gütern hin zu einfacheren, arbeitsintensiven Produkten oder Rohstoffen verschiebt. Allerdings sind auch in weniger erschlossenen Ländern in den vergangenen Jahren regionale Cluster entstanden (z.B. im Automobilsektor in Rumänien), die lokal schon einen hohen Entwicklungsstand aufweisen.

Die Kür des richtigen Lieferanten

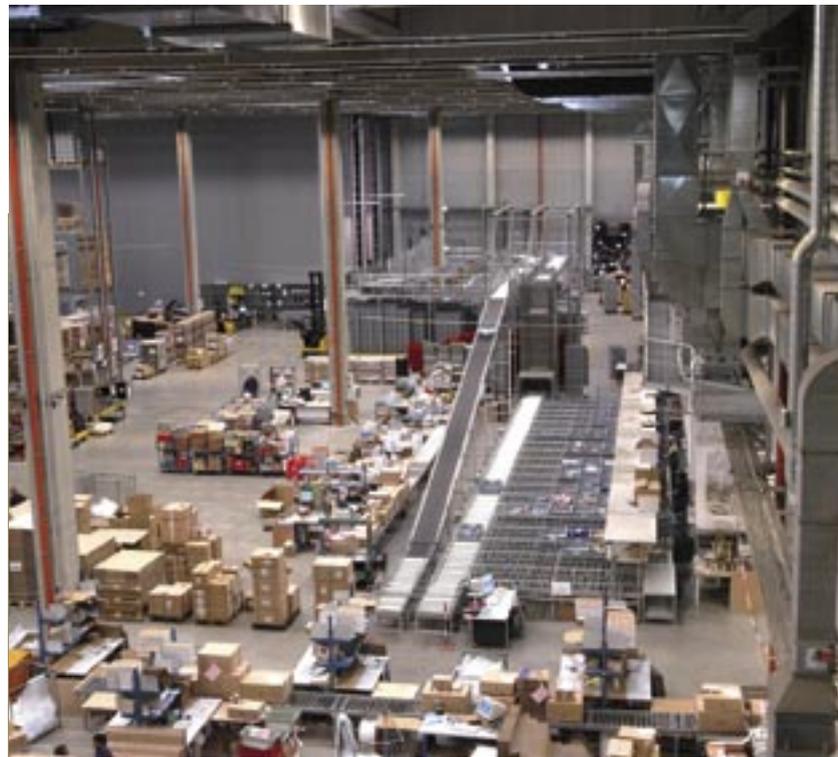
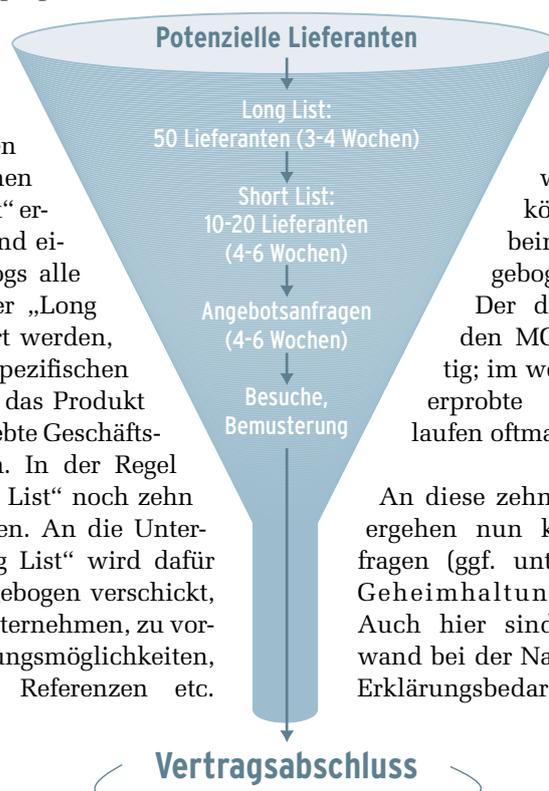
Sind Beschaffungsländer bzw. -regionen eingegrenzt, geht es nun darum, potenzielle Lieferanten zu finden. Die Suche ist äußerst zeitintensiv, was nicht unterschätzt werden sollte.

Zunächst gilt es, eine „Long List“ mit potenziellen Lieferanten und deren Kontaktdaten zu erstellen. Erfahrungsgemäß dauert es drei bis vier Wochen, um möglichst mindestens 50 Lieferanten pro Materialgruppe (für „Normalgüter“) zu recherchieren. Dabei ist es wichtig, möglichst effizient einen kompletten Marktüberblick zu erhalten und lediglich grob zu prüfen, ob der Lieferant in der benötigten Materialgruppe aktiv ist. Lieferantendatenbanken decken aber nur einen Teil der Lieferanten in Mittel- und Osteuropa ab und oft sind

die enthaltenen Kontaktdaten veraltet. Als Informationsquellen bieten sich daher auch Messekataloge sowie Unternehmenslisten an, die die deutschen Auslandshandelskammern, Branchenverbände oder Exportagenturen in den Zielregionen zur Verfügung stellen.

Unerlässlich sind auch intensive Internetrecherchen – insbesondere, je weiter man sich geografisch ost- bzw. südostwärts orientiert –, um z.B. Informationen und Kontaktdaten anhand der Internetseite des Lieferanten zu überprüfen; ggf. muss der Lieferant dazu auch bereits ein erstes Mal kontaktiert werden. Auf diese Weise können leicht zugängliche Informationen über Referenzkunden, Zertifikate u.Ä. schon gesammelt werden und man kann z.B. von einer englischsprachigen Homepage darauf schließen, dass die für eine spätere Zusammenarbeit direkte Kommunikation mit dem Lieferanten auf Englisch möglich ist. Grundsätzlich gilt: Lieferanten mit Exporterfahrung wissen sich in der Regel so zu präsentieren, dass sie gefunden werden. Diese Lieferanten besitzen häufig ein gutes Qualitätsniveau und Zertifizierungen, dafür halten sich aber die erzielbaren Einsparungen in Grenzen. Sucht man nach größeren Einsparpotenzialen, muss intensiver recherchiert werden.

In den folgenden vier bis sechs Wochen wird die „Short List“ erstellt, für die anhand eines Kriterienkatalogs alle Lieferanten aus der „Long List“ herausgefiltert werden, die nicht die spezifischen Anforderungen an das Produkt und an die angestrebte Geschäftsbeziehung erfüllen. In der Regel umfasst die „Short List“ noch zehn bis 20 Unternehmen. An die Unternehmen der „Long List“ wird dafür ein Lieferantenfragebogen verschickt, der Fragen zum Unternehmen, zu vorhandenen Fertigungsmöglichkeiten, Qualitätsaspekten, Referenzen etc.



Um sich nicht in der Weite des Angebots zu verlieren, sind viel Geduld, Zeit und vor allem die richtige Strategie bei der Suche nach einem passenden Lieferanten unerlässlich.

enthält. Häufig wird dabei der Aufwand unterschätzt, den die Kommunikation mit den Lieferanten erfordert. Werden die Fragebögen nur per E-Mail versendet, werden nicht selten weniger als zehn Prozent beantwortet. Erfolgt keine Reaktion, sollte man auch ein Fax schicken. Grundsätzlich muss bei diesen Informationsanfragen telefonisch nachgefasst werden. Zum einen unterstreicht dies die Bedeutung der eigenen Anfrage beim Lieferanten, der oft mit ähnlichen Anfragen überhäuft wird. Zum anderen können so Unklarheiten beim Ausfüllen des Fragebogens beseitigt werden. Der direkte Kontakt ist in den MOE-Staaten sehr wichtig; im westeuropäischen Raum erprobte E-Sourcing-Prozesse laufen oftmals ins Leere.

An diese zehn bis 20 Unternehmen ergehen nun konkrete Angebotsanfragen (ggf. unter Vorschaltung von Geheimhaltungsvereinbarungen). Auch hier sind der Betreuungsaufwand bei der Nachverfolgung und der Erklärungsbedarf deutlich höher als in

Nach der Auswahl der interessantesten Angebote muss der persönliche Kontakt zu den künftigen Lieferanten aufgebaut werden.

Westeuropa. Alles in allem müssen dafür ebenfalls vier bis sechs Wochen eingeplant werden. Erfahrungsgemäß gibt (manchmal deutlich) weniger als die Hälfte der Unternehmen auf der „Short List“ auch wirklich Angebote ab, die mitunter auch um das Zwei- bis Dreifache über den bisherigen Preisen liegen können. Dies muss nicht immer an überzogenen Vorstellungen von der Zahlungsbereitschaft „westlicher“ Kunden liegen. Oft sind die Lieferanten nicht in der Lage, die Kalkulation korrekt vorzunehmen. Ihre Angebote sollten somit nicht per se ausgeschlossen werden. Sofern die allgemeinen Unternehmensbedingungen auf ein attraktives Angebot hoffen lassen, sollte der Lieferant in die nachfolgende Phase mit aufgenommen und – die Bereitschaft des Zulieferers vorausgesetzt – eine Open-Book-Kalkulation durchgeführt werden.

Wichtig bei der Angebotsanfrage ist auch, sinnvolle Anfragepakete zu schnüren und den zukünftigen Lieferanten nicht mit der ersten Anfrage aller wichtig erscheinenden Güter zu überfordern. Unter Umständen kann – insbesondere in der ersten Ländergruppe – zur Angebotseinholung auf elektronische Anfrage-Tools zurückgegrif-

Ort über die Produktionsprozesse ein Bild zu machen und den persönlichen Kontakt aufzubauen. Erst danach macht es in der Regel Sinn, den weiteren Prozess von der Bemusterung bis ggf. zur Produktionsfreigabe anzustoßen. Insbesondere in den Ländergruppen 2 und 3 müssen in dieser Phase zusätzliche Ressourcen eingeplant werden, um den Lieferanten aufzubauen und zu unterstützen und so das benötigte Qualitätsniveau zu erreichen. Sourcing-Projekte in den MOE-Staaten sind in der Regel keine Selbstläufer, interessante Einsparungen können nur durch intensive Betreuung auch nach Beginn der Belieferung sichergestellt werden.

Die Kosten im Blick

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 und in die Lieferantenauswahl einzubeziehen. In vielen Unternehmen werden allerdings diese zusätzlichen Kosten relativ pauschal bzw. unvollständig in die Beschaffungsentscheidungen einbezogen. Doch die Tatsache, dass sich die Kosten des Unternehmens für bestimmte Güter auf mehr als das 3,5fache der reinen Einkaufskosten erhöhen können, macht die Gefahr von Fehlentscheidungen überdeutlich. Zudem sind die Bedingungen in den einzelnen Ländern extrem unterschiedlich, weshalb die zu den Einstandspreisen zu addierenden Zusatzkosten erheblich schwanken können.

Zu einer Beurteilung der Gesamtkosten kann der Total-Cost-of-Ownership (TCO)-Ansatz herangezogen werden. Für eine vollständige Bewertung der Kosten eines Beschaffungsgutes berücksichtigen TCO-Analysen nicht nur den Einstandspreis, sondern alle Kosten, die bei der Beschaffung, der Nutzung, der Wartung bzw. Instandhaltung und ggf. der Rücknahme anfallen. Die folgende Aufzählung möglicher TCO-Kostenbestandteile macht deutlich, dass die Gesamtkosten eines Beschaffungsgutes viele Komponenten haben können:

fen werden, wofür jedoch schon während der Fragebogen-Phase der persönliche Kontakt hergestellt und der Lieferant diesbezüglich vorbereitet werden sollte.

Nachdem aus den Angeboten die interessantesten ausgewählt wurden, sollten die Lieferanten besucht werden, um sich vor

Einkaufen und Produzieren in Tschechien und der Slowakei

Das CfSM – Centrum für Supply Management GmbH und der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) laden am 27. April 2007 in das CongressCenter der Messe Nürnberg ein. Die Veranstaltung findet unter fachlicher Leitung von Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky statt. Zielgruppe sind Verantwortliche aus den Bereichen Einkauf, Produktion und Logistik sowie Geschäftsführer mittelständischer Betriebe.

Weitere Informationen: www.supply-markets.com





Informationsquellen im Internet:

Deutsche Auslandshandelskammern:
www.ahk.de

Bundesagentur für Außenwirtschaft:
www.bfai.de

Außenwirtschaftsportal iXPOS:
www.ixpos.de

Global Sourcing Initiative:
www.supply-markets.com

Datenbank Europages:
www.europages.com

B2B-Suchmaschine Kompass:
www.kompass.com

Kosten vor der Transaktion

- individuelle Beschaffungsregion-/Lieferantenanalyse
- Lieferantenevaluation und -qualifizierung
- Produktevaluierung/Musteranalyse
- Verhandlungsprozess
- Vertragsschluss und weitere Vereinbarungen
- EDV-Einbindung des (neuen) Lieferanten

Kosten der Transaktion

- Einstandspreis inkl. weiterer Konditionen
- Bestellvorgang und -übermittlung
- Auslieferungsprozess
- Zölle/Ausfuhrdokumentationen
- Versicherungen
- Fakturierung und Zahlung
- Warenannahme und -prüfung
- Retouren, Reklamationen
- Tracking and Tracing, Kontrolle

Kosten nach der Transaktion

- materialbedingte Produktionsausfälle
- materialbedingter Ausschuss
- materialbedingte Einsatzfehler beim Kunden
- materialbedingte Reparaturen
- Goodwill- und Reputationsverluste beim Kunden
- materialbedingt erhöhte Instandhaltungsfrequenz

Die Kosten, die vor der Transaktion bei der Beschaffungsmarkterschließung und der Lieferantenrecherche anfallen, haben den Charakter von „sunk costs“, sobald das Geld ausgegeben ist. Sie dürfen bei der letztlichen Lieferantenauswahl nicht

noch einmal in Anschlag gebracht werden, sondern nur vorab bei der Entscheidung für oder gegen die Erschließung neuer Märkte und der damit verbundenen Aktivitäten.

Insbesondere die der Transaktion nachgelagerten Kosten zeigen, wie drastisch sich die Vernachlässigung der Produktqualität auswirken kann. Die Kosten der Transaktion hängen nicht nur vom Einstandspreis, sondern wesentlich von der Qualität des Beschaffungsgutes und der Qualität und Zuverlässigkeit des Transports durch den beauftragten Logistikdienstleister ab. Das beschaffende Unternehmen kann durch ein qualitativ hochwertiges Management des Beschaffungsprozesses bzw. der gesamten Wertschöpfungskette die Risiken und Kosten deutlich senken.

Grundsätzlich gilt auch in Niedrigkostensländern: Je weniger man bezahlt, desto weniger Leistung kann man erwarten. Der Erfolg des Einkaufs in den MOE-Staaten liegt nicht darin begründet, kurzfristig den preiswertesten Anbieter zu finden, sondern systematisch diejenigen Lieferanten zu finden, die auch mittel- und langfristig die Versorgung auf dem gewünschten Qualitätsniveau zu attraktiven Kosten garantieren können.

Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky (Direktor),

Dr. Holger Müller (Geschäftsführer)

CfSM – Centrum für Supply Management, Würzburg (www.cfsm.de)