

# Wertschöpfungsnetzwerke optimieren

Seit geraumer Zeit hat sich die Geschwindigkeit, mit der im Rahmen der wirtschaftlichen Globalisierung Märkte erschlossen werden, drastisch erhöht. Global Sourcing bedeutet im Kern die systematische und weltweite Suche nach den besten Lieferanten und deren Einbindung in das globale Versorgungsnetzwerk des Unternehmens.

ARTIKEL: RONALD BOGASCHEWSKY UND HOLGER MÜLLER CFSM – CENTRUM FÜR SUPPLY MANAGEMENT GMBH

© ANDREAS NILSSON/FLICKR

## INFO

Die Zusammenarbeit mit den weltweit besten Lieferanten ist heute unverzichtbar, um im internationalen Wettbewerb zu bestehen. Ein optimiertes Global Sourcing erfordert die systematische Analyse von Beschaffungsmärkten und den dort angesiedelten Anbietern. Auf den folgenden Seiten hierzu zwei Auszüge aus der neu erschienenen Auflage des BME-Leitfadens „Einkufen und Investieren in China“. [www.localglobal.de/shop](http://www.localglobal.de/shop)



Seit geraumer Zeit hat sich die Geschwindigkeit, mit der im Rahmen der wirtschaftlichen Globalisierung Märkte erschlossen werden, drastisch erhöht. Global Sourcing bedeutet im Kern die systematische und weltweite Suche nach den besten Lieferanten und deren Einbindung in das globale Versorgungsnetzwerk des Unternehmens. Während aus (isolierter) Beschaffungssicht zunächst die logistische Umsetzung dieser Warenströme ins Auge fällt, wird bei Einnahme einer breiteren Sichtweise deutlich, dass eine enge Abstimmung der weltweiten Beschaffungsstrategie und der Gestaltung der Supply Chain mit der Standort- und Absatzstrategie unverzichtbar ist. Dies gilt umso mehr, wenn man berücksichtigt, dass in der Regel deutlich mehr als 50 % der Wertschöpfung eingekauft wird. Diese bereichsübergreifende, strategische Koordination kommt jedoch oftmals zu kurz.

Zudem legt die Unternehmensleitung nicht selten fragwürdige Vorgaben fest, wie bspw. die Low-Cost-Country-(LCC-)Quote kurzfristig auf bestimmte, nicht selten unrealistisch hohe Werte hochzuschrauben, weil dies angeblich der Best Practice in der Branche entspräche. Zwar können solche Vorgaben auch positive Motivationswirkungen entfalten, jedoch gilt dies kaum, wenn die Realität und der einkäuferische Sachverstand klar gegen die Umsetzung dieser Ziele sprechen. So drängt sich zeitweise der Eindruck auf, dass hier Führungsverantwortliche ein wenig dem „Beraterlatein“ aufgesessen sind.

## TOTAL-COST-OF-OWNERSHIP

Dass bei aller Fokussierung auf Kosteneinsparungen die einseitige Sicht auf die Einstandspreise zu betriebswirtschaftlich unsinnigen Entscheidungen für oder gegen einen Lieferanten

führen kann, scheint in vielen Unternehmen mittlerweile erkannt worden zu sein. Unsicherheit besteht zumeist dahingehend, wie die so genannten „Total-Cost-of-Ownership“ zu berechnen sind. Letztendlich kann jedes Projekt durch Einbeziehung oder Vernachlässigung von Kostenbestandteilen schlecht- oder schön gerechnet werden. TCO-Analysen basieren auf der Überlegung, dass bei einer vollständigen Bewertung der Kosten eines Beschaffungsgutes nicht nur der Einstandspreis, sondern alle Kosten, die bei der Beschaffung, der Nutzung, der Wartung bzw. Instandhaltung und ggf. der Rücknahme anfallen, berücksichtigt werden sollten. Zu beachten ist dabei, dass Kosten der Beschaffungsmarkterschließung und Lieferantenrecherche den Charakter von „sunk costs“ bekommen, sobald das Geld ausgegeben ist, so dass diese bei der letztlichen Lieferantenauswahl nicht nochmal in Anschlag

**ARBEITSKREIS ASIA**

Seit 2005 organisiert das CFSM - Centrum für Supply Management regelmäßig Arbeitskreise für Unternehmen, die sich mit dem Einkauf in Asien und/oder Mittel- und Osteuropa befassen. Die neue Runde des Arbeitskreises „ASIA-Sourcing“ startet im **Dezember 2009/Januar 2010** in Würzburg. Der Beitritt zur neuen Runde ist aktuell möglich.

Dr. Holger Müller  
Holger.Mueller@cfsm.de  
Tel.: +49 (0)351-8106638

gebracht werden dürfen, sondern nur vorab bei der Entscheidung für oder gegen die Erschließung neuer Märkte und der damit verbundenen Aktivitäten. Die Aufzählung möglicher TCO-Kostenbestandteile 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 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 zu einer deutlichen Senkung von Risiken und Kosten beitragen.

**EINBEZIEHUNG ZUKÜNFTIGER ENTWICKLUNGEN**

Problematisch bei der Bewertung mittels eines TCO-Ansatzes ist, dass dieser in seiner „klassischen“ Form nur zeitpunktbezogen die anfallenden Kosten misst bzw. abschätzt.

Kunden-Lieferantenbeziehungen sind jedoch im Zeitablauf dynamischen Veränderungen ausgesetzt, sodass eine Vorteilhaftigkeit heute sich morgen

schon ins Gegenteil wenden kann oder umgekehrt. Für eine fundierte Entscheidung ist es demzufolge notwendig, Chancen und Risiken zukünftiger Entwicklungen mit einzubeziehen.

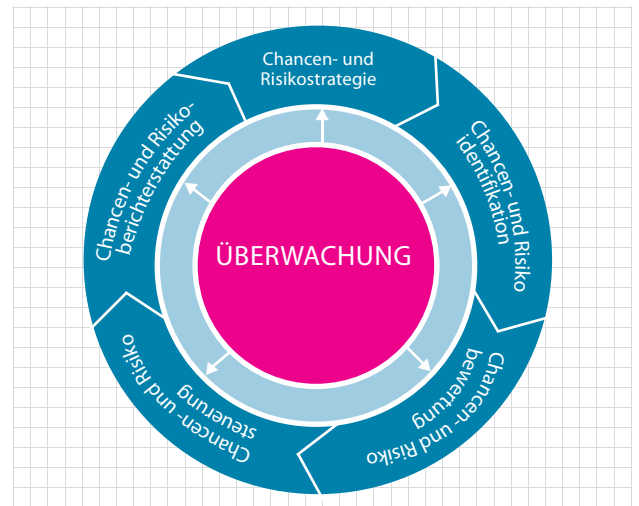
Somit ist zunächst systematisch zu ermitteln, welche Faktoren Einfluss auf die Supply Chain und die damit verbundenen TCO haben. Die potenziellen Risiken (und die damit verbundenen Chancen) sowie die bisher in dem Zusammenhang vorgesehenen Maßnahmen müssen dazu eruiert und in einem (Chancen- und) Risikokatalog zusammengefasst werden. Grundsätzlich sind dabei firmeninterne Risiken (z. B. Absatzschwankungen), Supply-Chain-Risiken (z. B. Lieferanten induzierte Risiken, Risiken der Sublieferanten, Risiken der Logistikdienstleister) und externe Risiken (z. B. Naturkatastrophen, Handelsbarrieren, Wettbewerber) zu berücksichtigen. Diese Risiken müssen nachfolgend bewertet und Maßnahmen zur Steuerung festgelegt werden. So kann bspw. durch Financial Hedging das Währungsrisiko ausgeschlossen werden.

Maßnahmen zur Risikosteuerung verursachen zuordenbare Kosten und können somit im TCO-Ansatz direkt berücksichtigt werden. Dabei muss man sich allerdings darüber im Klaren sein, dass eine vollständige Risikovermeidung in der Regel keine geeignete Strategie darstellt, da dies prohibitive Kosten nach sich ziehen dürfte. Unsicherheiten stellen zudem (negative, Kosten erhöhende oder Ertrag senkende) Risiken einerseits und Chancen (positive Risiken, die entsprechend erfolgssteigernd wirken) andererseits dar. Wie an der Börse, gibt es größere Erträge in der Regel nur in Kombination mit höheren Risiken. In jedem Fall empfiehlt es sich, ein systematisches Risikomanagement zu betreiben. ☉

**KONTAKT**

CfSM – Centrum für Supply Management GmbH, Würzburg  
info@cfsm.de

**Systematischer Risikomanagementprozess**



QUELLE: CFSM – CENTRUM FÜR SUPPLY MANAGEMENT GMBH

**MÖGLICHE TCO-BESTANDTEILE**

**Kosten vor der Transaktion**

- Individuelle Beschaffungsregion- /Lieferantenanalyse
- Lieferanteevaluation und -qualifizierung
- Produktevaluierung/ Musteranalyse
- Verhandlungsprozess
- Vertragsabschluss 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
- Materialbedingte erhöhte Instandhaltungsfrequenz