

Herausgeber:
Professor Dr.
Horst Hartmann

Praxisreihe Einkauf
Materialwirtschaft
Band
17

Wilfried Krokowski / Ernst Sander
**Global Sourcing und
Qualitätsmanagement**
Strategien in der
internationalen Beschaffung



Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH

Global Sourcing und Qualitätsmanagement

Wilfried Krokowski / Ernst Sander

Global Sourcing und Qualitätsmanagement
Strategien in der internationalen Beschaffung

Band 17
Praxisreihe Einkauf/Materialwirtschaft
Herausgegeben von
Prof. Dr. Horst Hartmann

Deutscher Betriebswirte-Verlag, Gernsbach

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH, Gernsbach 2009

Satz:

Druck:

ISBN 978-3-88640-137-6

Vorwort

Unternehmen sehen sich mehr denn je einem wachsenden Wettbewerbsdruck gegenüber und sind gefordert, Wertschöpfungsnetze international auszurichten und kontinuierlich zu verbessern. Mit der Optimierung des Lieferantenportfolios erleben die Emerging Countries in Europa und Asien einen Bedeutungszuwachs. Während Produktionsmanager neue Werke in China planen und Logistiker neue Standorte in bestehende Netze integrieren, sind Einkäufer heutzutage bemüht, Lieferanten zur Unterstützung der Produktion in Emerging Countries aufzubauen.

Welche Strategien sollten verfolgt werden? Welche Prozesse müssen intern geändert werden? Welche Beschaffungsmärkte kommen für das Unternehmen in Betracht? Welches Qualitätsmanagement muss mit Lieferanten in Emerging Markets betrieben werden, um letztendlich erfolgreich und mit minimalen Risiken das internationale Geschäft der Beschaffung vorantreiben zu können? Zielgerichtete und zugleich innovative Lösungen sind gefordert, um den Spagat zwischen Kostenoptimierung, Qualitätssicherung und Verfügbarkeit zu schaffen.

Das vorliegende Buch, das als Band 17 der Schriftenreihe Einkauf/Materialwirtschaft erscheint, enthält eine Fülle praxisgerechter und umsetzbarer Tipps und Tools für eine Erfolg versprechende Vorgehensweise. Die Lektüre ist ein Muss für jeden Einkäufer und Logistiker, der sich seiner unternehmerischen Verantwortung bewusst ist.

Die Autoren besitzen jeder für sich mehr als zwei Jahrzehnte Erfahrung mit den Beschaffungsmärkten in Asien und anderen Regionen der Welt. Profitieren Sie von den in diesem Buch zusammengetragenen Erfahrungsberichten. Abgerundet werden die Themen durch anschauliche Checklisten zur Selbstbestimmung.

Ein Buch von Praktikern für Praktiker, aber auch für Studierende mit dem Schwerpunkt Einkauf/Logistik. Denn Wissen ist die Währung der Zukunft!

Der Herausgeber
Horst Hartmann

Im Januar 2009

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen:	8
1.0 Einführung	11
2.0 Grundlagen des Global Sourcing	17
2.1 Sourcing-Strategien	21
2.2 Prozess Global Sourcing	23
2.3 Anforderungen an das Unternehmen	26
3.0 Internationales Beschaffungsmanagement	34
3.1 Mitarbeiterauswahl und Teambildung	34
3.2 Kommerzielles und technisches Beschaffungsmarketing	37
3.3 Weltweite Beschaffungsmärkte	39
3.4 Länder- und Lieferantenbewertungen	41
3.5 Internationale Beschaffungslogistik	46
3.6 Planung von Reisen und Sitzungen	51
4.0 Risk Management	58
4.1 Das Total Cost of Ownership Concept (TOCO)	59
4.2 Länderrisiken	62
4.3 Risiko-Analyse	62
5.0 Qualitätsmanagement im internationalen Beschaffungsbereich	65
5.1 Produktdefinition und Produktspezifizierung	66
5.2 Qualitäts-/Zuverlässigkeitsplanung und strategische Maßnahmen	85
5.3 Vertragsgestaltung, Vertragsmethodik und Abwicklung	123
5.4 Methoden/Prozesse zur Produktqualifizierung/-freigabe	133
6.0 Zusammenfassung und Ausblick	155
7.0 Checklisten und Tipps	161
Internetadressen	206
Literaturverzeichnis	207
Stichwortverzeichnis	209

Verzeichnis der Abbildungen:

Abbildung 1:	Chancen und Risiken im Global Sourcing	11
Abbildung 2:	Schwierigkeiten in Emerging Markets	13
Abbildung 3:	Ziele in der Beschaffung/Motivation for Emerging Market	14
Abbildung 4:	Mögliches Sourcing Potenzial in Asien	16
Abbildung 5:	Wertschöpfungskette - Basisforschung/Massenfertigung	18
Abbildung 6:	Sourcing-Strategien	21
Abbildung 7:	Auflistung der Sourcing-Strategien	22
Abbildung 8:	Veränderungen im Sourcing-Verhalten	22
Abbildung 9:	Global-Sourcing-Prozess	24
Abbildung 10:	Portfoliodarstellung von Global-Sourcing-Teilen	26
Abbildung 11:	Ausrichtung und Aufgaben des Einkaufs	27
Abbildung 12:	Externe Dienstleister für den Einkaufsbereich	30
Abbildung 13:	Unterschiedliche Dienstleistungsmodelle Einkaufsbüros	31
Abbildung 14:	Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Modelle	32
Abbildung 15:	Einkauf - versus Global-Sourcing-Prioritäten	38
Abbildung 16:	Die aktuellen Trendmärkte	39
Abbildung 17:	Die aktuellen Trendmärkte im Vergleich	41
Abbildung 18:	Übersicht der Analysekriterien	42
Abbildung 19:	Ergebnis der Beschaffungsmarktanalyse	44
Abbildung 20:	Prozesskette Transportlogistik	46
Abbildung 21:	Mikro- und makroökonomische Entscheidungsebene	60
Abbildung 22:	Regelkreislauf Risikoeinschätzung	63
Abbildung 23:	Entwicklung der Produktlinien	67
Abbildung 24:	Umbrella-Positionierung	72
Abbildung 25:	Strukturierter Ablauf- und Entscheidungsprozess	73
Abbildung 26:	Programm-/Produkt-Zeitplan	74
Abbildung 27:	Performance-Vergleich	80
Abbildung 28:	Beispiel Teambildung und Verantwortlichkeiten	87
Abbildung 29:	Beispiel Aktivitäten und Verantwortlichkeiten	87
Abbildung 30:	Erfüllungskriterien Lieferanten	88
Abbildung 31:	Tabelle Produkt 1	94
Abbildung 32:	Kreislauf Total Quality Management	94
Abbildung 33:	Tabelle Funktionstests, Assessment und Freigaben	95
Abbildung 34:	Tabelle Anforderungen Prüfungen	95
Abbildung 35:	Tabelle Zeitdauer der Tests (Beispiel)	105
Abbildung 36:	Organisationsdiagramm Partner	107
Abbildung 37:	Tabelle Fabrikdaten	108
Abbildung 38:	Tabelle Produktivität einer Fertigungslinie	109
Abbildung 39:	Verfügbare Werkzeuge/Einrichtungen/Testgeräte	109
Abbildung 40:	Beispiel CLCA (Closed Loop Correction Action) System	109
Abbildung 41:	Beispiel P-Chart	110
Abbildung 42:	Beispiel Monatsbericht QA – Entwicklung Fehlerrate	111

Abbildung 43:	Badewannenkurve	112
Abbildung 44:	QA Standard Process	114
Abbildung 45:	Beispiel Tabelle Acceptable Defect Rate	115
Abbildung 46:	Dock-to-Stock-Lieferungen	117
Abbildung 47:	Beispiel Tabelle Lieferanteneinstufung	118
Abbildung 48:	Fertigungskosten und Lernkurve	120
Abbildung 49:	Trend Global vs. Local Sourcing	155
Abbildung 50:	Einsparungen Global Sourcing nach TOCO	157
Abbildung 51:	Wann macht Global Sourcing Sinn?	158
Abbildung 52:	VQM/QSIP Approach	159

1.0 Einführung

Die Sicherung des Produktionsstandortes Deutschland ist ein Thema, mit dem sich gegenwärtig jeder auseinandersetzt. Der internationale Wettbewerb nimmt permanent zu und der Kunde orientiert sich in seinem Kaufverhalten in erster Linie an dem Preis. Die politischen Rahmenbedingungen in Deutschland verstärken die Tendenz der Produktionsverlagerung ins Ausland. Von den politisch Verantwortlichen fehlen mittel- bis langfristige Strategien und Konzepte, die den Unternehmen ermöglichen, die Arbeitsplatzsicherung im Heimatland auszubauen und zu fördern. Immer mehr Unternehmen nehmen daher den Gedanken Global Sourcing in ihre strategische Planung auf. In Zukunft können nur Unternehmen bestehen, die neben der richtigen Produkt- und Verkaufsstrategie eine globale Beschaffungsstrategie vorweisen können. Für den Beschaffungsbereich gilt es, sämtliche Vorteile einer weltweiten Beschaffung rechtzeitig zu erkennen und nutzbringend für das Unternehmen anzuwenden.



Abbildung 1: Chancen und Risiken im Global Sourcing

Großunternehmen und internationale Konzerne können bei einer weltweiten Beschaffung auf entsprechende Werkzeuge und Hilfsmittel zurückgreifen, sei es das eigene Einkaufsbüro im Ausland, die eigene Rechts- und Importabteilung oder entsprechend ausgebildete und erfahrene Mitarbeiter. Klein- und mittelständische Unternehmen haben es hier erfahrungsgemäß wesentlich schwerer. Einige Internet-Recherchen im Vorfeld, dann einige E-Mails hin und her, vielleicht noch ein Besuch des ausgewählten Lieferanten in Asien und schon kann die erste Bestellung (nicht selten mit klein gedruckten deutschen Einkaufsbedingungen versehen) erfolgen und der Lieferant ist im Stammsatz des Bestellsystems aufgenommen. Die erste Lieferung ist erfolgreich, warum soll das nicht so weitergehen. Dies ist die Vorstellung von nicht wenigen Einkaufsabteilungen und Geschäftsführungen in Europa zum Thema Global Sourcing.

Durch Global Sourcing allein kurzfristig die Materialkosten zu senken, wird in 99 von 100 Fällen scheitern. Global Sourcing ist eine strategische Unternehmensaufgabe, und die erfolgreiche Umsetzung hängt von kompetenten Erfahrungsträgern (intern und extern) ab. Ferner benötigt Global Sourcing entsprechende Kapazitäten, neue Netzwerke und Prozessabläufe, und nicht zuletzt bedeutet Global Sourcing am Anfang auch Investment. Auch im Global Sourcing gilt der alte Grundsatz:

**Ich kann nur dann erfolgreich ernten,
wenn ich vorher rechtzeitig gesät und richtig gedüngt habe.**

Aus diesem Grunde ist es wichtig, dieses Thema gut vorbereitet und strukturiert anzugehen sowie die Chancen und Risiken rechtzeitig zu erkennen und geeignete Maßnahmen einzuleiten. Eine Einkaufsreise nach Asien oder in die Türkei zum Beispiel ist einfach und schnell durchgeführt. Doch wie finde ich das richtige Beschaffungsland, was sind die geeigneten Produkte, wie finde ich den optimalen Lieferanten für meine Firma, und vor allem wie betreue ich den Lieferanten (wenn er dann gefunden ist), der einige tausend Kilometer weit entfernt seine Produktion hat. Welchen Einfluss hat Global Sourcing auf mein gesamtes Unternehmen, von der Qualitätskontrolle über die Logistik bis hin zum Lieferantenmanagement und zum Cash Flow? Diesen Fragen haben sich das Unternehmen und der verantwortliche Mitarbeiter im Bereich Global Sourcing zu stellen und natürlich die richtigen Antworten zu finden. Sind die Antworten gefunden und intern abgestimmt, geht es an die Umsetzung und danach an die kontinuierliche und beharrliche Durchführung der festgelegten Aktionen. Die falsche Analyse oder Umsetzung kann ein Unternehmen viel Geld kosten. Es ist interessant zu sehen, wie am Beispiel von gescheiterten Unternehmen vielfach festzustellen ist, dass die Hausaufgaben nicht rechtzeitig und gründlich gemacht worden sind und das Investment bei der Umsetzung einfach unterschätzt wurde.

Der Bereich Logistik der Technischen Universität Berlin hat gemeinsam mit der National University of Singapore und im Auftrag der BVL (Bundesvereinigung Logistik e.V.) eine Untersuchung (International Procurement in Emerging Markets - Discovering the drivers of sourcing success, Bremen, 2007) über Herausforderungen und Handlungsfelder in der Beschaffung aus Emerging Markets durchgeführt. Zu den Top-Problemen zählen Schwierigkeiten mit der Fertigungsqualität, mit der Logistik sowie der Umgang mit kulturellen Barrieren.

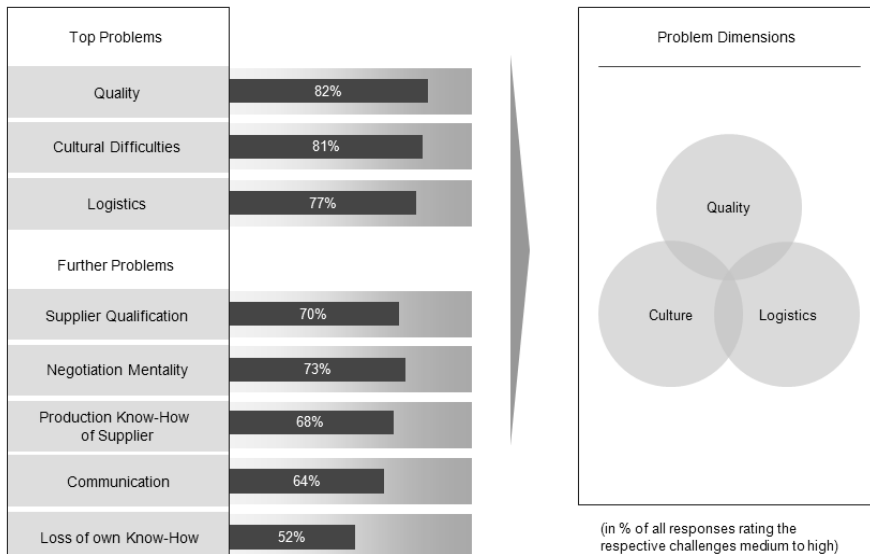


Abbildung 2: Schwierigkeiten in Emerging Markets

Quelle: Straube, F.; Krokowski, W.; Beckmann, T.; Goh, M.: International Procurement in Emerging Markets - Discovering the drivers of sourcing success, Bremen 2007

Unternehmen, die erfolgreich in diesem schwierigsten Segment des Einkaufs operieren wollen, müssen entsprechende Taktiken entwickeln, um die drei Hauptbarrieren:

- Qualität
- Logistik
- Kultur

erfolgreich angehen zu können. Wie diese Taktiken aussehen, ist natürlich vom Unternehmen, den Produkten, den Mitarbeitern, den internen Prozessen und vom Umfeld (Makroökonomische Ebene) abhängig. Mit der Weiterentwicklung und globalen Ausrichtung von neuen Beschaffungsstrategien wird sich im Unternehmen das gesamte logistische Umfeld ändern. Der gesamte Materialfluss, inner- und außerbetrieblich, muss überdacht werden. JIT-Anliefermethoden und Sicherheitslager sind zu überprüfen. Neue Qualitätskonzepte müssen entwickelt werden, die gemeinsam zwischen Lieferant und der eigenen Qualitätssicherung zu erarbeiten und zu vereinbaren sind. Kostenkontrollinstrumente verlangen eine stärkere Einbindung der betrieblichen Finanz- oder Controlling-Abteilung. Total-Cost-Ansätze sind unerlässlich in einer objektiven Beurteilung der Wirtschaftlichkeit einer Kaufentscheidung. Nur so kann mittel- und langfristige sichergestellt werden, dass der Einkauf und die Logistik einen aktiven und entscheidenden Anteil am