

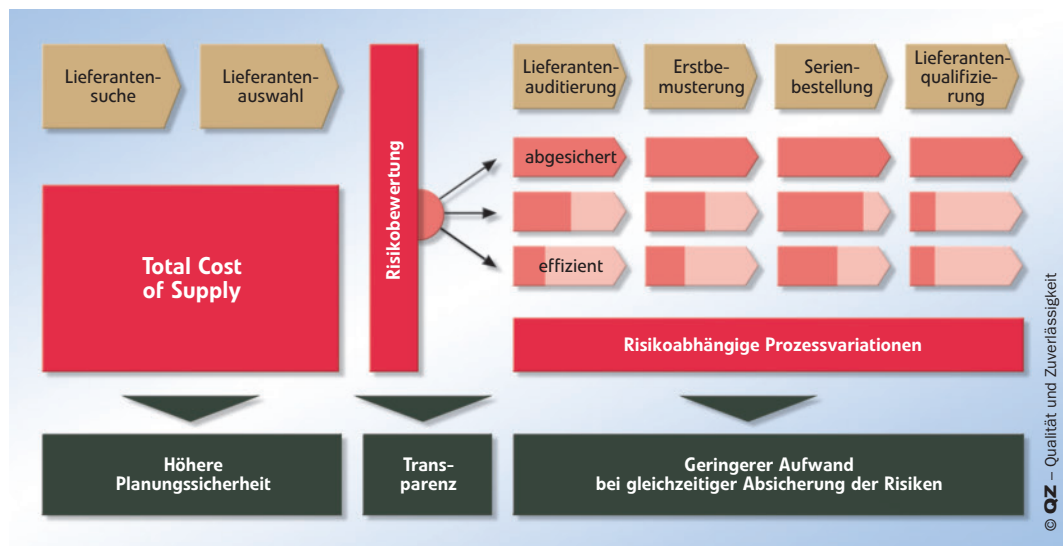
RISIKO- UND KOSTENMINIMIERUNG BEI INTERNATIONALEN BESCHAFFUNGEN

Effizient und abgesichert

Robert Schmitt, Janko Kukulja
und Thomas Zentis, Aachen

Internationale Produktbeschaffung ist für Unternehmen riskant. Die häufigsten Risikoquellen sind eine lückenhafte Gesamtkostenabschätzung der Beschaffungsaktivitäten und eine unzureichende Ausrichtung des Unternehmens auf die internationale Beschaffung. Das Fraunhofer IPT entwickelte jetzt ein Konzept, mit dem Unternehmen ihre Beschaffung in internationalen Märkten effizient absichern können.

Bild 1. Das RiMiBeN-Konzept trägt zu Effizienz und Absicherung der internationalen Beschaffung bei.



Zur Erschließung von Kostenvorteilen in der Beschaffung setzen viele Unternehmen vermehrt auf bisher unbekannte Lieferanten oder völlig neue Beschaffungsmärkte, zum Beispiel auf den ostasiatischen Raum. Dabei geht jedes Unternehmen zwangsläufig Risiken ein. Diese wirken sich jedoch nur bei einer unzureichenden Behandlung negativ aus, etwa bei einem Produktionsausfall aufgrund ausbleibender oder qualitativ schlechter Lieferungen.

Der Trend zeigt, dass produzierende deutsche Unternehmen zwar international beschaffen, jedoch bei den Beschaffungsaktivitäten und den dabei erzielten Einsparungen um gut 20 Prozent unter dem weltweiten Durchschnitt liegen. Fehlerhafte Teile und Lieferverzögerungen, verbunden

mit hohem Transportkostenrisiko, werden oft als Gründe gegen internationale Beschaffung genannt. Lediglich 28 Prozent der Unternehmen sind mit der Qualität der beschafften Leistung zufrieden [1, 2].

Herausforderung für kleinere Unternehmen

Besonders hoch sind die Risiken einer internationalen Beschaffung für kleine Unternehmen. Für sie ist aufgrund geringer personeller Ressourcen und mangelnder Erfahrung bei der weltweiten Beschaffung eine A-priori-Abschätzung der Gesamtkosten einer Beschaffungsaktivität oft nur unzureichend durchführbar [3]. Deshalb setzen erfolgreiche Unternehmen Risikomanagementmethoden ein, die al-

le Beschaffungsaktivitäten einschließen. Die zentrale Herausforderung besteht darin, alle kritischen Risiken zu minimieren und dabei gleichzeitig eine effiziente Beschaffung sicherzustellen.

Im Projekt RiMiBeN entwickelte das Fraunhofer IPT, Aachen, ein ganzheitliches Qualitätskonzept, das Unternehmen dazu befähigt, ihre Beschaffung in Niedriglohnmärkten effektiv zu planen und zu organisieren sowie das Risiko möglichst gering zu halten und die Produktqualität zu sichern (siehe Infokasten, Bild 1).

Eine der Methoden aus dem RiMiBeN-Konzept ist der SourcingCheck. Damit lassen sich die Eignung eines Unternehmens und gleichzeitig der Handlungsbedarf für eine risikominimierte Beschaffung systematisch ermitteln. Der Sour-

cingCheck beinhaltet eine Checkliste mit Fragen unter anderem zu den Bereichen Unternehmensziele, Risikomanagement, Geschäftsprozesse oder Mitarbeiter. Auf einer vierstufigen Skala von „erfüllt“ bis „nicht relevant“ werden die einzelnen Fragen beantwortet. Ergebnis ist eine grafische Darstellung der Defizite in den einzelnen Bereichen. Ohne die Unterstützung durch den SourcingCheck wurden im Praxistest lediglich bis zu vier relevante Defizite in der Beschaffung erkannt. Mithilfe des SourcingChecks waren es bis zu 45.

Mehr Transparenz bei den Beschaffungskosten

Eine weitere im RiMiBeN-Projekt entwickelte Methode, Total Cost of Supply, ermöglicht die Gesamtkostenbetrachtung der Beschaffung eines bestimmten Zukaufteils. Eine Voraussage der Beschaffungskosten wird dabei einzeln für jeden potenziellen Lieferanten durchgeführt. In der Vorhersage werden nicht nur beispielsweise Zölle, Zukaufteil- und Transportkosten eingeschlossen, sondern der gesamte Lebenszyklus der Beschaffung berücksichtigt: von der initiiierenden Lieferantensuche bis hin zu einer langfristig orientierten Lieferantenqualifizierung. Die Methode ermöglicht somit den direkten Vergleich potenzieller Lieferanten und dient als Entscheidungsgrundlage zur Auswahl eines Lieferanten auf Kostenbasis. In der Praxis wurden mit der Methode Kosten einer Beschaffung ermittelt, die im Durchschnitt zwei- bis dreimal höher waren als die ermittelten Kosten ohne Methodeneinsatz. Wurden Kosten, die aus der Nonkonformität des Zukaufteils resultierten, hinzugezählt, wie beispielsweise für nachträgliche Expressbeliefe-

rungen aufgrund fehlerhafter Teile oder für zusätzliche Lieferantenbesuche, so wurden im Extremfall gar zehnfach höhere Kosten ermittelt.

Effizientere Bewertung von Risiken

Zur Behandlung der aufgezeigten Defizite im Beschaffungsprozess wurde mit dem QuickRiskCheck schließlich eine Methode entwickelt, die der schrittweisen und fokussierten Identifizierung und Bewertung kritischer Risiken im Prozess dient. Die Methode ermöglicht ein zeiteffizientes Vorgehen für die Definition geeigneter Maßnahmen zur Risikoreduzierung. In erster Linie bezieht sie sich auf Beschaffungsprozesse, kann aber auch auf Produkte oder Projekte angewandt werden. Der Einsatz des QuickRiskChecks in der Praxis zeigt, dass die Bearbeitungszeit zur Identifizierung und Bewertung von Prozessrisiken sinkt und die Anzahl der erkannten Risiken gleichzeitig steigt. Die erzielten Bearbeitungszeiten waren in allen Fällen nur fast halb so lang wie die beim bisherigen Vorgehen. Die Anzahl der identifizierten Risiken konnte um bis zu einem Faktor 6 gesteigert werden.

Das RiMiBeN-Konzept unterstützt Unternehmen dabei, das Beschaffungsrisiko durch einen ganzheitlichen Ansatz von Gesamtkostenbetrachtungen und systematischer Risikoidentifizierung und -behandlung abzusichern. Neben der Absicherung reduziert das Konzept gleichzeitig den kosten- und zeitbezogenen Aufwand aller Beschaffungsaktivitäten. Insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland erleichtert es das RiMiBeN-Konzept, global zu agieren und ihren Wettbewerbsvorteil gegenüber weltweiten Konkurrenten auszubauen. □

Projekt

Das Forschungsprojekt „Risikominimierte Beschaffung in Niedriglohnmärkten“ (RiMiBeN) wurde vom Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie (IPT), Aachen, durchgeführt. Das IGF-Vorhaben Nr. 15291N der Forschungsvereinigung Forschungsgemeinschaft Qualität e. V. (FQS), August-Schanz-Straße 21 A, 60433 Frankfurt am Main, wurde über die AiF im Rahmen des Programms zur Förderung der industriellen Gemeinschaftsforschung und -entwicklung (IGF) vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestags gefördert. Die Ergebnisse werden interessierten Unternehmen in Workshops, Seminaren und einem Anwenderleitfaden von der FQS und dem Fraunhofer IPT zur Verfügung gestellt. Informationen unter:

www.fqs.de, www.rimiben.de

Literatur

- 1 Pulic, A. (Hrsg.): Einkaufsgeschäfte in den Niedriglohnländern boomen. Procurement Letter (2004) 12
- 2 Geimer, H.: Komplexitätsmanagement globaler Supply Chains. HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik (2005) 243
- 3 Lazowski, F.: Global Sourcing – An Anchor Format for Successful Globalization Strategies. ReeseMcMahon, Chicago 2004

Autoren

Prof. Dr.-Ing. Robert Schmitt, geb. 1961, ist Inhaber des Lehrstuhls für Fertigungsmesstechnik und Qualitätsmanagement und geschäftsführender Direktor des Werkzeugmaschinenlabors (WZL) der RWTH Aachen. Er ist Mitglied im Direktorium des Fraunhofer IPT und leitet dort die Abteilung Produktionsqualität und Messtechnik.

Dr.-Ing. Janko Kukolja, geb. 1977, war bis 2009 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fraunhofer IPT in der Abteilung Produktionsqualität und Messtechnik.

Dipl.-Ing. Thomas Zentis, geb. 1982, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fraunhofer IPT in der Abteilung Produktionsqualität und Messtechnik.

Kontakt

Thomas Zentis
T 0241 8904-704
thomas.zentis@ipt.fraunhofer.de

www.qm-infocenter.de

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **QZ110205**

