

Professionelle Lieferantenauswahl

Das Kosten- und Unternehmensrisiko ist im Rahmen einer Entscheidung für das Global Sourcing nicht unerheblich. Viele Unternehmen sind in den letzten Jahren aufgrund von fehlenden oder falschen Entscheidungen im Global Sourcing in den Konkurs getrieben worden. Um Entscheidungsprozesse in ihrer gesamten Komplexität transparent, objektiv und kalkulierbar darzustellen, bedarf es eines umfassenden Werkzeugs, wie der TOCO-Analyse.

ARTIKEL: DIPL.-ING.(FH) EGIDIUS BUCHINGER

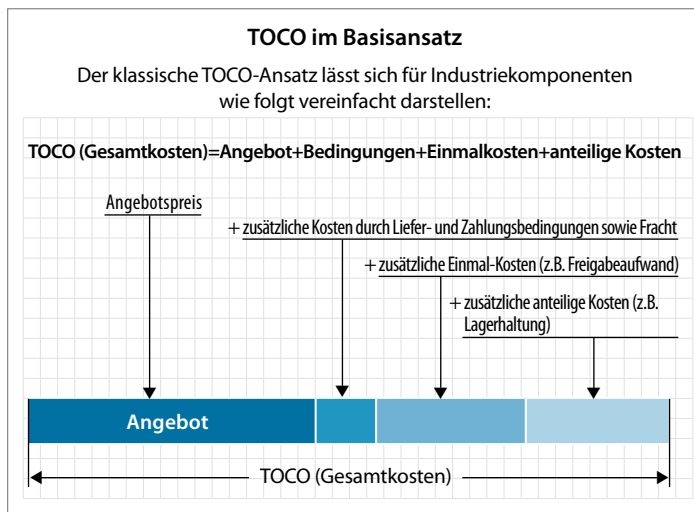
Die TOCO (Total Cost of Ownership)-Methode wurde Mitte der 1980er von Texas Instruments entwickelt. Das liegt jetzt rund 25 Jahre zurück - viele sprechen heute davon, wenige setzen es um. Braucht es TOCO überhaupt? Gerade im Zusammenhang mit Global Sourcing ist die TOCO-Methode erforderlich, weil es hier darum geht,

Lieferanten bzw. Hersteller aus unterschiedlichen Ländern und unter verschiedenen Rahmenbedingungen miteinander zu vergleichen.

Das klingt zunächst nach einer einfachen Summierung von Kosten. Tatsächlich müssen jedoch z. B. Frachtkosten sehr genau zerlegt werden und oft ist dabei nicht klar, auf welcher Ba-

u, da Industrieunternehmen häufig eine gleichbleibend hohe Qualität, die strikte Einhaltung von Lieferzeiten, die Geheimhaltung von technischen Unterlagen und zumeist auch die weltweite Verfügbarkeit von Ersatzteilen fordern. Auch wenn der Blick letztlich immer auf die Kosten geht - eine reine Entscheidung auf Basis von Kostengründen ist zweifellos nicht ausreichend.

daß sowohl der Entwicklungschef als auch der Qualitätsleiter entschieden dagegen sind. Der Entwicklungsleiter, weil er sich sicher ist, dass man den Lieferanten „nicht nach dem Preis aussuchen“ kann und ausserdem fast alle Teile dieser Materialgruppe von einem alteingesessenen Hersteller aus dem Rheintal hergestellt werden und er dort „weiß, woran er ist“. Und obgleich der Qualitätsmanager zwar mit der



sis die Einmalkosten auf die Kosten pro Stück umgelegt werden sollen, ob pro Jahr oder pro Beschaffungszeitraum. Zudem gilt es genau zu prüfen, welche Kostenfaktoren auftreten können. Traditionelle Kostenrechnungen erfassen viele dieser Faktoren nicht. Genau hier setzt das Total Cost of Ownership Konzept an. Qualitäts- und Kapitalbindungskosten, Kosten beim Aufbau und der Betreuung von Lieferanten sind dabei nur einige Beispiele aus der langen Reihe zusätzlich erfassbarer Kosten.

Vereinfacht ausgedrückt bedeutet dies, dass man nicht nur „Erbsen zählt“: Nehmen wir als Beispiel den Aufbauaufwand für einen neuen Feinguss-Lieferanten aus Taiwan. Sogar die internen Kosten, die man üblicherweise gut im Griff hat, lassen sich nur abschätzen, da vor der ersten Bemusterung nicht genau berechnet werden kann, wie hoch der technische Klärungsaufwand wird. Hier sind in der Regel Erfahrungswerte gefragt. Der klassische TOCO-Gesamtkostenansatz reicht aber zumeist nicht

Transparenz schaffen, nicht nur bei den Kosten, sondern bei allen strategischen Kriterien!

Ein klassisches Szenario in der Industrie: Der Geschäftsführer erwartet vom Einkaufsleiter 10% Kostenreduzierung bei einer bestimmten Materialgruppe. Der Einkaufsleiter gibt die Vorgabe an den Strategischen Einkäufer weiter. Dieser bringt zwar jede Menge Vorschläge für Alternativlieferanten aus Asien, jedoch scheitern diese daran,

Qualität des jetzigen Lieferanten auch nicht immer zu 100 Prozent zufrieden ist, seien chinesische Lieferanten im Allgemeinen dafür bekannt, minderwertige Qualität zu produzieren. Beide haben aus Ihrer Sicht Recht: Was nützt es, wenn der strategische Einkäufer Lieferanten in China gefunden hat, die 50% günstiger sind als der jetzige

BEISPIELE FÜR DIREKTE KOSTENFAKTOREN

- Bezugspreis des Herstellers (FOB Preis),
- Zahlungsbedingungen (Netto, Skonto, Letter of Credit etc.)
- Zoll- und Transportkosten

BEISPIELE FÜR ERWEITERTE UND INDIREKTE KOSTENFAKTOREN

- Werkzeugkosten
- Testkosten
- Qualitätskosten
- Mehrkosten durch Lieferterminabweichungen
- Entsorgung / Recyclingkosten
- Fehlerverhütungskosten
- Serienanlaufkosten
- Kapitalbindungskosten (Lagerkosten, Finanzierungskosten etc.)



© ISTOCKPHOTO

Lieferant, die aber die strategischen Anforderungen des Unternehmens, z. B. hinsichtlich Geheimhaltung, in kleinster Weise erfüllen. Doch obwohl die Auftragsvergabe an den alteingesessenen Lieferanten zwar eventuell dessen Arbeitsplätze sichert, sichern die an ihn bezahlten Mehrkosten gegenüber den Weltmarktpreisen mit großer Wahrscheinlichkeit nicht die eigenen.

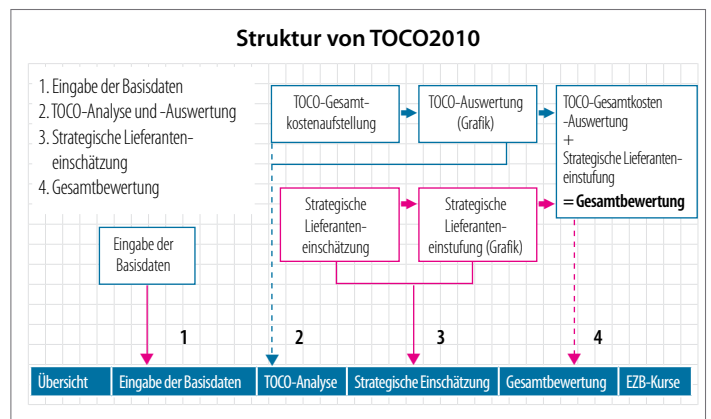
Die Lösung für den Einkaufsleiter lautet: Transparenz schaffen, nicht nur bei den Kosten, sondern bei allen strategischen Kriterien!

TOCO IM ERWEITERTEN ANSATZ

Eine moderne Total Cost of Ownership Betrachtung sollte neben der Gesamtkostenanalyse auch eine strategische Lieferantenbeurteilung (nicht zu ver-

wechseln mit der Lieferantenbewertung) beinhalten. Nur durch eine Kombination von beiden Faktoren ist eine transparente und damit belastbare Unternehmensentscheidung möglich. Die Tauglichkeit eines guten TOCO-Tools besteht darin, eine einfache Struktur für die unternehmensspezifischen Kostenfaktoren und für die strategischen Kriterien anzubieten und die Ergebnisse griffig aufzubereiten. Im strategischen Beschaffungsbereich gibt es nicht viele Werkzeuge für eine Total Cost of Ownership Betrachtung. Manche Tools, besonders von Großunternehmen, sind so umfangreich, dass sie kaum handhabbar sind und selbst so komplexe ERP-Systeme wie SAP hier passen müssen.

Das auf Excel basierende TOCO2010 Tool von Gobar Procurement Services



wurde kürzlich auf der Hannover Messe 2010 vorgestellt. Es berücksichtigt sowohl die klassische TOCO-Gesamtkostenanalyse als auch die strategische Lieferanteneinschätzung. Das

Ergebnis ist eine transparente Darstellung der Kosten und strategischen Kriterien aller Lieferanten im Vergleich untereinander. Ein visualisiertes Gesamtbild dient somit auch als Basis für die ►

Beispiel aus der grafischen Darstellung in TOCO2010

Gesamtkostenbetrachtung

Lieferant	Preisvergleich ohne TOCO	Relativ zum 1.
Neumüller	28,60 CHF *	0%
Riggsberg	26,50 CHF	-7%
Cheng Li	18,82 CHF	-34%
Hsin Chien	20,43 CHF	-29%
Yamaguchi	27,45 CHF	-4%

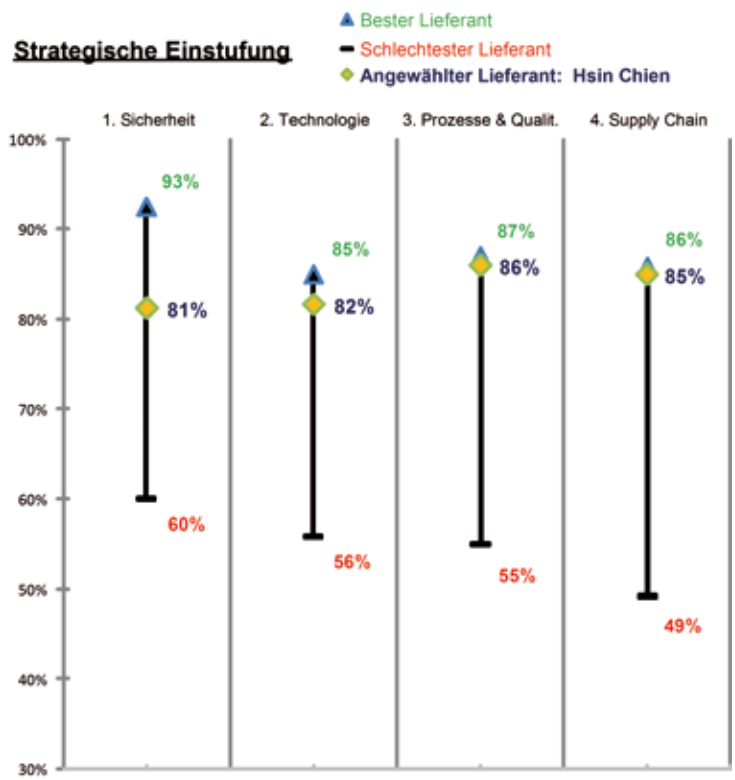
Lieferant	TOCO-Gesamtkosten pro Mengeneinh.	Relativ zum 1.
Neumüller	28,90 CHF *	0%
Riggsberg	28,30 CHF	-2%
Cheng Li	23,76 CHF	-18%
Hsin Chien	24,23 CHF	-16%
Yamaguchi	32,53 CHF	13%

Lieferant	Voraussichtl. TOCO-Einkaufsvol. pro Jahr
Neumüller	289.043 CHF
Riggsberg	283.027 CHF
Cheng Li	237.599 CHF
Hsin Chien	242.262 CHF
Yamaguchi	325.308 CHF

Lieferant	TOCO-Einsparung / Mehrkost. pro Jahr bezogen auf ☉	Prozent	Kategorie
Neumüller	6.017 CHF	2%	Mehrkosten
Riggsberg	0 CHF	0%	
Cheng Li	-45.428 CHF	-16%	Einsparung
Hsin Chien	-40.764 CHF	-14%	Einsparung
Yamaguchi	42.282 CHF	15%	Mehrkosten

Bitte Referenzlieferant auswählen !

Strategische Betrachtung



Anmerkungen:

- Obige Beispielangaben einschl. Namen sind rein exemplarisch. Jede Ähnlichkeit mit tatsächlich existierenden Firmen wäre rein zufällig.
- Excel 2003 und Excel 2007 sind eingetragene Warenzeichen der Microsoft Corp.
- TOCO2010 ist ein Excel-basiertes Tool von Global Procurement Services

QUELLE: WWW.GPS-LOGISTICS.COM/TOCO2010

▼ Entscheidungsträger im Unternehmen.

DAS PROGRAMM BERÜCKSICHTIGT U.A. FOLGENDE PUNKTE

- Der Ansatz ist ganzheitlich: Gesamtkostenanalyse + strategische Lieferanteneinschätzung.
- Die Handhabung des Tools ist einfach (Excel-Zellen befüllen, Grafiken werden automatisch generiert).
- Zur Hilfestellung stehen in den Kommentarfeldern Referenzwerte (z. B. Zolltarif, Versicherungssatz, etc.).
- Währungskurse können tagesaktuell aus dem Internet aktualisiert oder als Plankurse eingegeben werden.
- Sämtliche Berechnungen können alternativ auf die Währungen EUR, CHF oder USD „normiert“ werden.

- Alle Einzelauswertungen sind grafisch leicht erfassbar, wobei jede Auswertung optisch betrachtet auf eine DIN-A4 Seite passt.
- Kriterien für die Kosten- oder Strategiebewertung sind zwar vorgegeben, jedoch spezifisch änderbar.
- Das Tool gibt es für Excel 2007 und für Excel 2003 in deutsch und englisch. In der Regel werden die Kostenansätze nach dem TOCO-Prinzip nicht kalkulatorisch erfasst und auch die Bedenken hinsichtlich Qualität und Zuverlässigkeit eines neuen Lieferanten werden nur verbal geäußert. In obiger TOCO Betrachtung werden diese Faktoren transparent, übersichtlich und reproduzierbar dargestellt. Letztendlich bekommt die Geschäftsführung eine Ergebniszu-

sammenfassung, ohne dass dabei die Entscheidung vorweg genommen wird.

ZWEI ENTSCHEIDENDE DINGE SETZT EIN DERARTIGES TOOL ALLERDINGS VORAUS

- Die Zusammenarbeit aller verantwortlichen Stellen im Unternehmen ist für eine erfolgreiche Umsetzung des erweiterten Total Cost of Ownership - Konzeptes Voraussetzung. Von besonderer Bedeutung ist die aktive Unterstützung der Geschäftsführung, die inhaltlich voll hinter dieser Zielrichtung stehen muss.
- TOCO ist ein leistungsfähiges Werkzeug für die Lieferantenauswahl. Es macht nur Sinn, wenn es ganzheitlich eingebettet ist, d.h. dass im Vor-

feld das Beschaffungsmarketing einschließlich dem Kontakt zu den in Frage kommenden Lieferanten notwendig ist und die Ergebnisse der betreffenden Auswertungen konsequent umgesetzt werden müssen. ☉

AUTOR



Dipl.-Ing.(FH) Egidius Buchinger ist Global Sourcing Manager bei einem mittelständischen Unternehmen und für den Bereich Elektronik mit Schwerpunkt Asien tätig. Mehr Infos zum TOCO-Tool unter: www.gps-logistics.com