

Total Cost of Ownership

mit erweitertem Ansatz

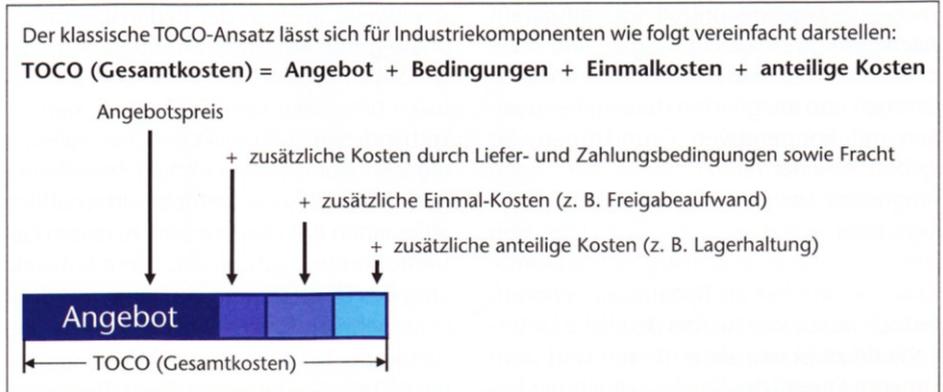
Professionelle Lieferantenauswahl im Global Sourcing durch Kombination von TOCO-(Total Cost of Ownership-)Analyse und strategischer Lieferanteneinschätzung. Die TOCO-(Total Cost of Ownership-)Methode heutiger Prägung wurde das erste Mal Mitte der 80er-Jahre von Texas Instruments entwickelt und für die Gesamtkostenbetrachtung bei elektronischen Bausteinen umgesetzt. Das liegt jetzt etwa 25 Jahre zurück – viele sprechen heute davon, wenige setzen es um. Braucht es TOCO überhaupt?

Viele Unternehmen sind in den letzten Jahren aufgrund fehlender oder falscher Entscheidungen im Global Sourcing in den Konkurs getrieben worden. Es braucht ein Werkzeug, um Entscheidungsprozesse

Dipl.-Ing. (FH)
Egidius Buchinger

beim Global Sourcing in ihrer gesamten Komplexität transparent, objektiv und kalkulierbar darzustellen. TOCO ist eines der besten davon. Und TOCO ist im Zusammenhang mit Global Sourcing gerade deswegen sinnvoll, 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 z. B. manchmal Frachtkosten sehr genau zerlegt werden, und oft ist nicht klar, auf welcher Basis die Einmalkosten auf die Kosten pro Stück umgelegt werden sollen, ob pro Jahr oder pro Beschaffungszeitraum. Ausserdem ist sehr genau zu prüfen, welche Kostenfaktoren auftreten können.



TOCO im Basiseinsatz.

Traditionelle Kostenrechnungen erfassen viele dieser Faktoren nicht. Genau hier setzt das Total-Cost-of-Ownership-Konzept an. Qualitäts- und Kapitalbindungskosten, Kosten beim Aufbau und bei der Betreuung von Lieferanten sind nur einige wenige Beispiele zusätzlich erfasst Kosten.

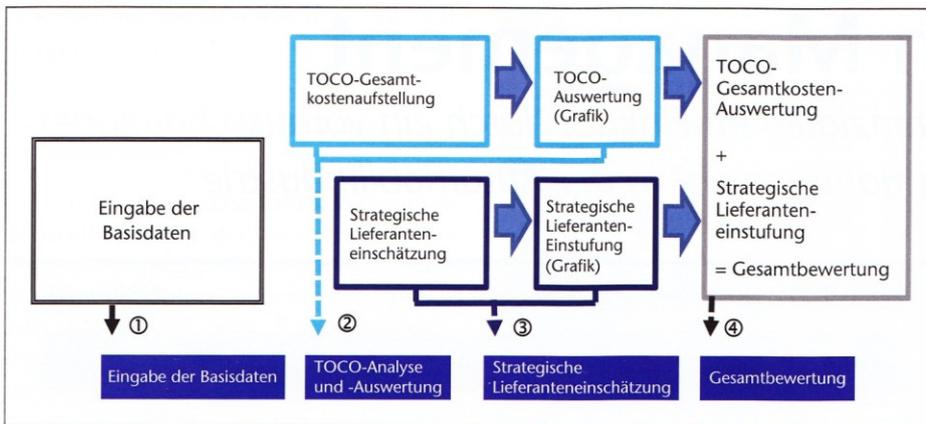
Das bedeutet also nicht nur «Erbsen zählen», sondern teilweise Kosten schätzen: Nehmen wir als Beispiel den Aufbauaufwand für einen neuen Feinguss-Lieferanten aus Taiwan. Sogar die internen Kosten, die man üblicherweise gut im Griff hat, lassen sich nur abschätzen, denn wer weiss vor der ersten Bemusterung auf den Franken genau, wie hoch der technische Klärungsaufwand wird? Da sind Erfahrungswerte gefragt.

Der klassische TOCO-Gesamtkostenansatz reicht aber meist nicht, denn Industrieunternehmen fordern gleichbleibend hohe Qualität, strikte Einhaltung von Lieferzeiten, die Geheimhaltung technischer

Unterlagen, weltweite Verfügbarkeit von Ersatzteilen usw. Natürlich muss der Blick auf die Kosten sein – aber eine reine Entscheidung aus Kostengründen ist oft nicht genug.

Nehmen wir ein klassisches Szenario in der Industrie: Der Geschäftsführer erwartet vom Einkaufsleiter 10% Kostenreduzierung bei einer bestimmten Materialgruppe. Der Einkaufsleiter gibt die Vorgabe weiter an den strategischen Einkäufer. Der bringt zwar jede Menge Vorschläge für Alternativlieferanten aus Asien, aber die scheitern daran, dass sowohl der Entwicklungschef als auch der Qualitätsleiter massiv dagegen sind. Der Entwicklungsleiter, weil er sich sicher ist, dass man den Lieferanten «nicht nach dem Preis aussuchen» kann. Ausserdem sind fast alle Teile dieser Materialgruppe von einem altingesessenen Hersteller aus dem Rheintal, und mit dem «weiss er, woran er ist». Der Qualitätsmanager ist zwar mit der Qualität des jetzigen Lieferanten auch nicht immer

Beispiele für direkte Kostenfaktoren:	Beispiele für erweiterte und indirekte Kostenfaktoren:
<ul style="list-style-type: none"> • Bezugspreis des Herstellers (FOB-Preis), • Zahlungsbedingungen (netto, Skonto, Letter of Credit usw.) • sowie Zoll- und Transportkosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Werkzeugkosten • Testkosten • Qualitätskosten • Mehrkosten durch Lieferterminabweichungen • Entsorgung / Recyclingkosten • Fehlerverhütungskosten • Serienanlaufkosten • Kapitalbindungskosten (Lagerkosten, Finanzierungskosten usw.)



Struktur von TOCO2010.

100% zufrieden, aber «chinesische Lieferanten sind allgemein dafür bekannt, dass sie schlechte Qualität haben».

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 Lieferant, die aber die strategischen Anforderungen des Unternehmens, z. B. hinsichtlich Geheimhaltung, in keinsten Weise erfüllen? Andererseits: Die Auftragsvergabe an den alteingesessenen Lieferanten sichert zwar dessen Arbeitsplätze, aber die an ihn bezahlten Mehrkosten gegenüber Weltmarktpreisen sichern bestimmt nicht die eigenen!

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

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 Kommentarfeldern Referenzwerte (z. B. Zolltarif, Versicherungssatz usw.).
- Währungskurse können tagesaktuell aus dem Internet aktualisiert oder als Planpreise eingegeben werden.
- Sämtliche Berechnungen können alternativ auf die Währungen EUR, CHF oder USD «normiert» werden.
- Alle Einzelauswertungen sind grafisch leicht erfassbar, und jede Auswertung passt auf eine A4-Seite.
- Es sind Kriterien für Kosten- oder strategische Bewertung vorgegeben, aber spezifisch änderbar.

- Das Tool gibt es für Excel 2007 und für Excel 2003 in Deutsch und Englisch.

In der Regel werden die Kostenansätze nach 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 Ergebniszusammenfassung, ohne dass dabei die Entscheidung vorweggenommen wäre.

Zwei Dinge setzt ein derartiges Tool allerdings voraus, und es kann diese auch nicht ersetzen:

- Die Zusammenarbeit aller verantwortlichen Stellen im Unternehmen ist für eine erfolgreiche Umsetzung des erweiterten Total-Cost-of-Ownership-

Konzepts 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. im Vorfeld ist Beschaffungsmarketing einschliesslich Kontakt zu den infrage kommenden Lieferanten notwendig, und die Ergebnisse aus diesen Auswertungen müssen konsequent umgesetzt werden.

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.

Dipl.-Ing. (FH) Egidius Buchinger



ist im Global Sourcing für Elektronik tätig mit Schwergewicht auf dem asiatischen Wirtschaftsraum. Er hat seinen Erfahrungshintergrund bei verschiedenen Industrieunternehmen gesammelt.

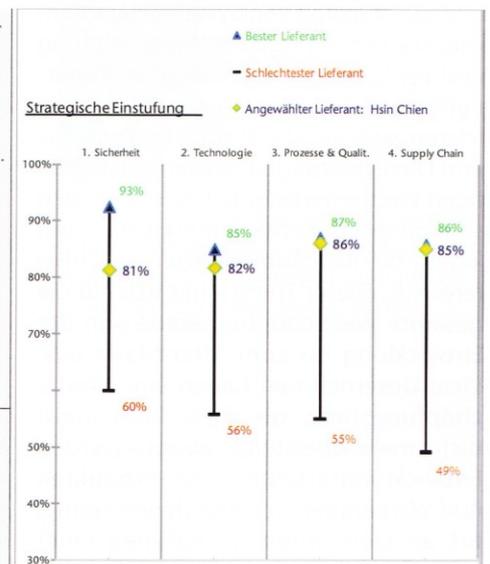
Lieferant	Preisvergleich ohne TOCO	Relativ zum 1.
Neumüller	28,60 CHF *	0%
Riggisberg	26,50 CHF	-7%
Cheng Li	18,82 CHF	-34%
Hsin Chien	20,43 CHF	-29%
Yamaguchi	27,45 CHF	-4%

Lieferant	TOCO-Gesamtkosten pro Mengeneinh.	Relativ zum 1.
Neumüller	28,90 CHF *	0%
Riggisberg	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	289043 CHF
Riggisberg	283027 CHF
Cheng Li	237599 CHF
Hsin Chien	242262 CHF
Yamaguchi	325308 CHF

Lieferant	TOCO-Einsparung/Mehrkost. pro Jahr bezogen auf Ⓞ	Legende
Neumüller	6017 CHF	○ 2% Mehrkosten
Riggisberg	0 CHF	⊙ 0%
Cheng Li	-45428 CHF	○ -16% Einsparung
Hsin Chien	-40764 CHF	○ -14% Einsparung
Yamaguchi	42282 CHF	○ 15% Mehrkosten

Bitte Referenzlieferant auswählen!



Beispiel aus der grafischen Darstellung in TOCO2010.