

6.2. Mit technischer Compliance zum Einkaufserfolg

TOTAL COST OF OWNERSHIP. Viele Einkäufer stehen vor der Frage, ob sie global oder lokal sourcen sollen. Was ist die wirtschaftlichere Variante? Eine Strategie für Technische Compliance kann helfen, diese Frage zu beantworten.

Durch die aktuelle Corona-Pandemie werden viele Gesellschaftsbereiche und Unternehmensprozesse neu definiert. Dazu zählt unter anderem auch die Neugestaltung des Risikomanagements im Einkauf. Die Frage nach dem lokalen oder globalen Einkauf für bestimmte Branchen oder Projekte beschäftigt Einkäufer bereits seit Jahren. Eine Reihe bestimmter nationaler Vorschriften zur Stärkung der eigenen Wirtschaft verlangt zum Beispiel von vielen deutschen Maschinenbauunternehmen neue Einkaufsstrategien, um entweder lokale Hersteller im Zielland intensiv in Vorhaben einzubeziehen oder selbst vor Ort eigene Produktionsstätten aufzubauen.

Global oder lokal beschaffen? Die Effizienz und die Wirtschaftlichkeit diverser Einkaufsstrategien stehen bei vielen Unternehmensentscheidungen im Vordergrund. Dabei orientiert sich der Einkauf seit Jahren an dem sogenannten TCO-Ansatz, bei dem die Kosten entlang der gesamten Supply Chain und im Laufe des ganzen Produktlebenszyklus - vom Einkauf bis zur Entsorgung - berücksichtigt werden. Jeder Einkäufer weiß, dass eine Beschaffungsentscheidung stets nach einer Gesamtkostenbetrachtung und nicht nach einem Einstandspreis erfolgen muss.

Wenn man die Berichte vieler Unternehmen auf Veranstaltungen und in zahlreichen Gesprächen zu internationalen Projektabwicklungen verfolgt oder sich mit Einkäufern und Projektleitern austauscht, hört man immer wieder die Aussage, dass eine lokale Beschaffung im Ausland oft zu kostenintensiv und man doch eher auf den globalen Markt angewiesen sei. Die hohen Produktkosten in vielen Ländern würden den Einkauf vor Ort nicht wirtschaftlich machen, sodass auf bewährte Lieferanten zurückgegriffen werde.

Im selben Atemzug berichten aber diese Unternehmen von bürokratischen und undurchschaubaren Vorgängen an den Ländergrenzen während der Verzollung und bei der Inbetriebnahme dieser Produkte. Demnach verlangten die lokalen Behörden und Institutionen nach zusätzlichen Dokumenten, verzögerten die Verzollung, forderten weitere Nachweise oder veranlassten Produktprüfungen, die die Abwicklung der Projekte verzögerten.

Diese Beispiele sind eine Illustration dessen, was beim Einkauf oft vernachlässigt wird - nämlich eine Betrachtung jener Anforderungen, die zusätzliche Aktivitäten nach sich ziehen und so den zeitlichen Rahmen und letztendlich die Kostender Projekte sprengen. Es sind Aspekte, die sich aus der Technischen Compliance ergeben, jenem Thema, das auf den Checklisten einiger Einkäufer leider immer noch fehlt. Technische Compliance betrifft vielseitige Themen der Qualitätsinfrastruktur wie Konformitätsbewertung, Marktüberwachung und Standardisierung: Sie beschreibt die Übereinstimmung technischer Anforderungen an das Produkt mit den Normen, Standards und Gesetzen der jeweiligen Zielländer.

Natürlich hängt es von vielen Faktoren ab, ob lokal oder global eingekauft wird: der Verfügbarkeit der Produkte, den Auflagen oder Wünschen der beteiligten Partner, der Qualität, von Innovationen, Technologien oder Kollaborationen zwischen diversen Stakeholdern. Doch die Technische Compliance sollte ebenfalls ein nicht zu unterschätzender Faktor für die Wahl des Lieferanten oder des Produktes sein.

Komplexe Regeln sind Hindernis. Ungeachtet von Harmonisierungsbestrebungen in diversen Institutionen und Initiativen (wie IEC, CEN/CENELEC, UNECE, Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft, Bundesministerium für Wirtschaft oder in den AHK) in Bezug auf Maschinen, Druckapparate, Kosmetika, Lebensmittel, Baustoffe, Elektrotechnik oder Messtechnik existieren immer noch einige Unterschiede, die sich in verschiedenen Regelwerken widerspiegeln und die bei der Bestellung, Produktion, Lieferung und Inbetriebnahme berücksichtigt werden müssen.

Selbst bei Normen, die bereits harmonisiert sind, besteht die Anforderung, die Konformitätsbewertung durch eine akkreditierte Stelle des Ziellandes durchzuführen. Denn leider werden weltweit in den meisten Fällen weder die Ergebnisse der nationalen Zertifizierungsstellen noch die der nationalen Labore gegenseitig anerkannt. Das führt dazu, dass ein international agierender Produkthersteller eine Reihe an verschiedenen Konformitätsbewertungsverfahren und demzufolge Audits aus verschiedenen Ländern durchführen lassen muss, um ein Zertifikat oder eine Genehmigung für die Lieferung des Gerätes in das entsprechende Land zu bekommen. Je nach der Komplexität des Produktes können mehrere Audits von verschiedenen Prüfstellen eines Landes erforderlich sein.

Transparenz in der Supply Chain schaffen. Für den Einkauf ist entscheidend zu wissen, welches Land als Endziel für das einzukaufende Produkt gilt und welche Normen, Standards und Anforderungen in Bezug auf die Zulassung, Zertifizierung, Genehmigung, Registrierung, mögliche Kalibrierung, Prüfung sowie auf die zu liefernde Dokumentation in dem Zielland herrschen. Nur so können eine qualifizierte Anfrage an mögliche Lieferanten gestellt und deren Angebote qualitativ bewertet werden - etwa im Hinblick darauf, ob ein teureres Produkt, das bereits über alle Konformitätsnachweise verfügt, letztlich doch günstiger ist als das eines bewährten Lieferanten „zu Hause“.

Entscheidend ist dabei auch die Kommunikation entlang der gesamten Supply Chain, denn beim Kauf bestimmter Baugruppen oder Teilanlagen ist eine qualitative Dokumentation aller Komponenten notwendig. Diese beginnt mit den Angaben zu den wahren Herstellern der Produkte und einzelner Geräte (nicht zu verwechseln mit den Lieferanten) und kann mit Werkstoffzertifikaten enden. Deswegen ist eine offene, transparente und vorausschauende Kommunikation mit allen Mitgliedern einer Lieferkette ein absolutes Muss.

Frühzeitige Einbindung des Einkaufs. Die Identifikation all dieser Anforderungen und die Umsetzung dieser Vorschriften beginnen somit nicht bei der Lieferung der fertigen Produkte, sondern bereits im Einkauf, dem in interdisziplinären Teams mit der Herstellung, Planung, dem Qualitätsmanagement und der Logistik eine bedeutende Rolle eingeräumt wird. Er muss diverse Anforderungen technischer Art identifizieren, beschaffen, den betreffenden Parteien entlang der gesamten Lieferkette entsprechend vermitteln und deren Einhaltung überwachen. Ziel ist, dass alle Kosten und Termine berücksichtigt, Verträge mit Lieferanten korrekt formuliert und zu liefernde Produkte entsprechend den Anforderungen des Ziellandes hergestellt, abgenommen, markiert, verpackt, versendet, verzollt und in Betrieb genommen werden können.

Eine ganzheitliche Technische-Compliance-Strategie im Einkauf ermöglicht die erfolgreiche Abwicklung internationaler Projekte und trägt zur Effizienz der Unternehmensprozesse und zu einer nachhaltigen Organisation der Supply Chain bei.

Prof. Julia Krause,
Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden

BIP 6 - 2020, 11. Jahrgang