

Qualitätsrisiken beim Global Sourcing managen

Lieferantenqualitätsmanagement in China

Erfolgreiches Qualitätsmanagement (QM) bei der Beschaffung in China erfordert das passende Zusammenspiel aus Best-In-Class QM-Methoden und „kognitiven Brillen“ der Einkaufsmanager, wie aktuelle Studienergebnisse zeigen.



Kognitive Brillen sind „mentale Filter“, durch welche Manager Informationen aus ihrer Umwelt wahrnehmen und interpretieren. (Bild: struvictory/Fotolia)

Der lokale Einkauf für die Produktion in China spielt mittlerweile eine zentrale Rolle in den Beschaffungsstrategien vieler westlicher Unternehmen, doch Qualitätsprobleme mit chinesischen Lieferanten bereiten noch immer vielen Einkaufsmanagern Kopfzerbrechen. In Zukunft werden Qualitätsaspekte beim China Sourcing sogar noch erfolgskritischer werden, denn mit der von der chinesischen Regierung ausgerufenen „Made in China 2025“-Strategie entwickelt sich das Reich der Mitte von der Werkbank der Welt zu einem Produzenten qualitativ hochwertiger Produkte. Die damit einhergehenden steigenden Qualitätsansprüche werden die Qualitätsrisiken noch weiter erhöhen. Wie also können Einkaufsmanager Lieferantenqualitätsmanagement in China erfolgreich umsetzen?

Zusammenspiel von Qualitätsmanagement-Methoden und Denkmustern

Eine aktuelle Studie von Forschern der WHU – Otto Beisheim School of Management untersuchte Erfolgsfaktoren für das Lieferantenqualitätsmanagement in China. Die Studie basiert auf Daten aus den Branchen Automob-

bil, Maschinen- und Anlagenbau, Chemie und Konsumgüter. Die Studienergebnisse zeigen Wege auf, wie das richtige Zusammenspiel aus Best-In-Class QM-Methoden und den passenden „kognitiven Brillen“ der Einkaufsmanager zum Erfolg führen kann.

Eine wesentliche Zutat im Erfolgsrezept ist selbstverständlich der Einsatz bewährter QM-Methoden: Der Baukasten der Einkaufsverantwortlichen beinhaltet einerseits kooperative Instrumente, wie zum Beispiel die gezielte Lieferantenentwicklung durch Supplier Quality Engineers vor Ort beim Lieferanten. Andererseits implementieren Einkäufer Qualitätskontrollen bei ihren Lieferanten, beispielsweise durch externe Dienstleister. Inwiefern jedoch der Einsatz kooperativer oder überwachender Instrumente effektiv ist, hängt auch von kognitiven Faktoren aufseiten der Einkaufsmanager ab. In der Studie wurde deutlich, dass dabei „kognitive Brillen“ eine zentrale Rolle spielen. „Kognitive Brillen“ beschreiben, wie Manager Informationen aus ihrer Umwelt wahrnehmen und interpretieren. Die notwendige Passung zwischen QM-Methoden und kognitiven Brillen bedeutet: Einkaufsmanager, die von einem kontrollorien-

tierten auf ein partnerschaftliches Lieferantenmanagement umsteigen möchten, müssen simultan die QM-Methoden und die Denkmuster ihrer Einkaufsabteilung verändern. Zwei kognitive Brillen haben sich als besonders relevant für das Qualitätsmanagement bei der lokalen Beschaffung in China erwiesen.

Kognitive Brille der Zeitorientierung

Die erste erfolgskritische kognitive Brille ist die „Zeitbrille“, durch welche Einkäufer und Lieferanten ihre Aufmerksamkeit in unterschiedlichem Maße auf Vergangenheit, Gegenwart oder Zukunft richten. Im Gegensatz zu den westlichen Firmen weisen chinesische Lieferanten oft einen hohen Fokus auf die Gegenwart und eine niedrig ausgeprägte Zukunftsorientierung auf: „Chinesische Lieferanten leben im Jetzt, sie denken nicht an morgen“, so formulierte es der Einkaufsma-

„Auf den Punkt gebracht“

Problemstellung: Qualitätsprobleme sind noch immer ein wesentlicher Risikofaktor beim China Sourcing. Mit dem Trend zur Beschaffung qualitativ hochwertiger Produkte in China wird ein funktionierendes Lieferantenqualitätsmanagement in Zukunft noch wichtiger. Doch wie können Einkaufsfirmen konstant hohe Lieferqualität bei der lokalen Beschaffung in China sicherstellen?

Studienergebnisse: Erfolgsrezepte beinhalten das passende Zusammenspiel aus Best-In-Class Qualitätsmanagement-Methoden und „kognitiven Brillen“ der Einkaufsmanager. Wichtige kognitive Brillen sind insbesondere die „Beziehungsbrille“, durch welche Einkäufer ihre Lieferantenbeziehungen betrachten, und die „Zeitbrille“, welche die Aufmerksamkeit der Manager in unterschiedlichem Maße auf Vergangenheit, Gegenwart oder Zukunft lenkt.

Praxisimplikationen: Einkaufsmanager sollten einen „Fit“ zwischen den angewandten QM-Methoden und vorherrschenden kognitiven Brillen herstellen. Um von einem kontrollorientierten auf ein partnerschaftliches Lieferantenmanagement umzusteigen (oder umgekehrt), müssen Einkaufsmanager die QM-Methoden und die Denkmuster synchron verändern.

Beschaffung an der WHU

Die SCM Group an der WHU – Otto Beisheim School of Management erforscht strategische Fragestellungen des Beschaffungsmanagements, insbesondere in den Bereichen B2B-Verhandlungen, Global Sourcing und Behavioral Supply Management. Die WHU zählt weltweit zu den Top-Ten-Universitäten im Bereich der SCM Forschung. Zahlreiche Kooperationen mit Unternehmen tragen zum Wissenstransfer in die Praxis bei. Die Lehre zeichnet sich durch höchsten Praxisbezug und interaktive Experiential Learning-Ansätze aus.

nager eines deutschen Automobilzulieferers. Dieser zeitliche Fokus kann negativ auf das Qualitätsmanagement chinesischer Lieferanten durchschlagen, beispielsweise in Form mangelnder Instandhaltung, unterlassener Investitionen in Maschinen zur Prozessautomatisierung oder spontaner Änderungen im Produktionsprozess, wie den Einsatz nicht genehmigter Materialien.

Die Ursachen für Qualitätsprobleme liegen aber nicht nur auf Lieferantenseite – auch westliche Einkäufer müssen sich auf die höhere Taktfrequenz im chinesischen Markt einstellen. „In China passiert alles sehr schnell, du arbeitest spontan, es ist in Echtzeit“, wie der Lieferantenentwickler eines Automobilzulieferers seine Erfahrungen im chinesischen Markt beschrieb. In einem dynamischen Markt wie China sollten westliche Einkaufsmanager daher mehr Aufmerksamkeit auf die Gegenwart lenken, um flexibel Chancen in einem sich schnell wandelnden Marktumfeld zu ergreifen. Nehmen Sie das Beispiel eines Elektroartikelhändlers, der in China Haarschneidemaschinen einkauft. Bei der Qualitätsprüfung entdeckte der Elektronikhändler, dass das Modell des eingesetzten Printed Circuit Board Assembly (PCBA) nicht identisch mit dem Produktzertifikat war. Jedoch war das neue eingesetzte PCBA-Modell sogar leistungstärker und verbesserte die Funktionalität des Produktes. Mit einer stark auf die Gegenwart fokussierten Zeitbrille hat der Einkauf die Chance ergriffen und kurzerhand ein neues Zertifikat für die Charge ausstellen lassen.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Angleichung der Zeitbrillen zwischen Einkäufer und Lieferant ein besonders erfolgskritisches Element für das Lieferantenqualitätsmanagement in China darstellt. Um auf eine An-

gleichung der Zeitbrillen hinzuarbeiten, sollten Einkaufsmanager im ersten Schritt durch Workshops versuchen, sich die Zeitbrille ihres eigenen Teams und ihres chinesischen Lieferanten bewusst zu machen.

Kognitive Brille der Beziehungsorientierung

Die zweite erfolgskritische kognitive Brille ist die „Beziehungsbrille“, durch welche Einkaufsmanager ihre Lieferantenbeziehungen betrachten. Im Wesentlichen können zwei Ausprägungen der Beziehungsorientierung unterschieden werden: Durch die selbstzentrierte Beziehungsbrille betrachten Einkaufsmanager die Lieferantenbeziehung als ein auf einseitigen Anstrengungen beruhendes Geschäftsverhältnis, das mehr einem Nullsummenspiel gleicht. Durch die partnerschaftliche Beziehungsbrille dagegen wird die Lieferantenbeziehung als eine partnerschaftliche Zusammenarbeit gesehen, bei der die gemeinsame Wertschöpfung im Vordergrund steht.

Für erfolgreiches Lieferantenqualitätsmanagement in China ist es ratsam, dass die angewandten QM-Methoden mit der vorherrschenden Beziehungsorientierung zusammenpassen. Zum Beispiel können Einkaufsfirmen mit einer partnerschaftlichen Beziehungsbrille durch kooperative Instrumente wie eine gezielte Lieferantenentwicklung zum Erfolg kommen, wohingegen Einkaufsfirmen mit einer selbstzentrierten Beziehungsbrille eher durch überwachende Instrumente wie Qualitätskontrollen zum Ziel gelangen. Passen Beziehungsorientierung und QM-Methoden hingegen nicht zusammen, so bleibt der Erfolg der Maßnahmen oft aus: Kooperative Maßnahmen können nicht mit der nötigen Vehemenz und Glaubwürdigkeit durchgeführt werden, wenn die verantwortlichen Manager dem Geschäftspartner grundsätzlich misstrauen und die Beziehung rein transaktional sehen. Um die Passung zwischen QM-Methoden und Beziehungsbrille bei sich verändernden Beschaffungsstrategien (z.B. von kontrollorientiertem zu partnerschaftlichem Lieferantenmanagement) zu gewährleisten, müssen Einkaufsmanager gleichzeitig die Stellschrauben der QM-Methoden und der Denkmuster adjustieren.

Die Autoren

Dr. Tobias Kosmol, Senior Consultant, Inverto GmbH
 Prof. Dr. Felix Reimann und
 Prof. Dr. Lutz Kaufmann,
 beide WHU – Otto Beisheim School of Management



**20 – 50%
 Prozesskosten-
 Reduzierung
 beim C-Teile-Einkauf ...**



**Hochwertige
 Verbindungselemente
 aus Edelstahl
 und effizientes
 C-Teile-Management.**

- Norm- und Standardartikel
- DIN, EN und ISO
- Edelstahl, Stahl und NE-Metalle
- Sonderteile/ Sonderwerkstoffe
- sortimentsfremde Artikel
- Kanban-Systeme

Weitere Vorteile für Ihr Unternehmen:

- permanente Verfügbarkeit und bedarfsgesteuerte Anlieferung
- gleichbleibend hohe Qualität durch QS-Vereinbarungen
- verringerte Kapitalbindung durch Lagerabbau
- prozessoptimierte Logistik und individuelle Lösungen

**... wir zeigen Ihnen, wie's richtig geht:
www.lederer-online.com**

Lederer GmbH
 Katzbachstraße 4 • 58256 Ennepetal
 Fon 0 23 33/83 09-0 • Fax 0 23 33/83 09-50