

6. Netzwerkforum Logistik

EME Bundesverband
Materialwirtschaft
Einkauf und Logistik e. V.

„Intelligente Beschaffungslogistik als Erfolgsfaktor (nicht nur) für mittelständische Unternehmen im Bereich Global Sourcing“

Köln, 24. Juni 2009

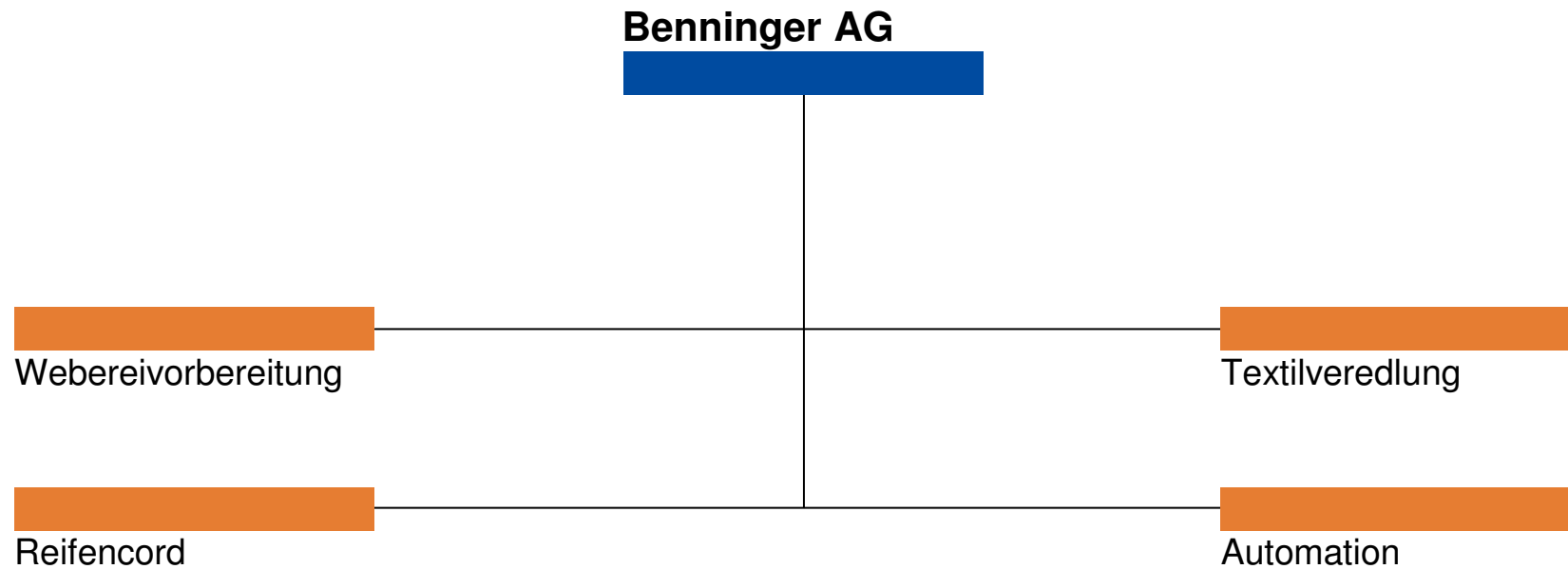
Christoph Wilhelm

„Intelligente Beschaffungslogistik für Global Sourcing“

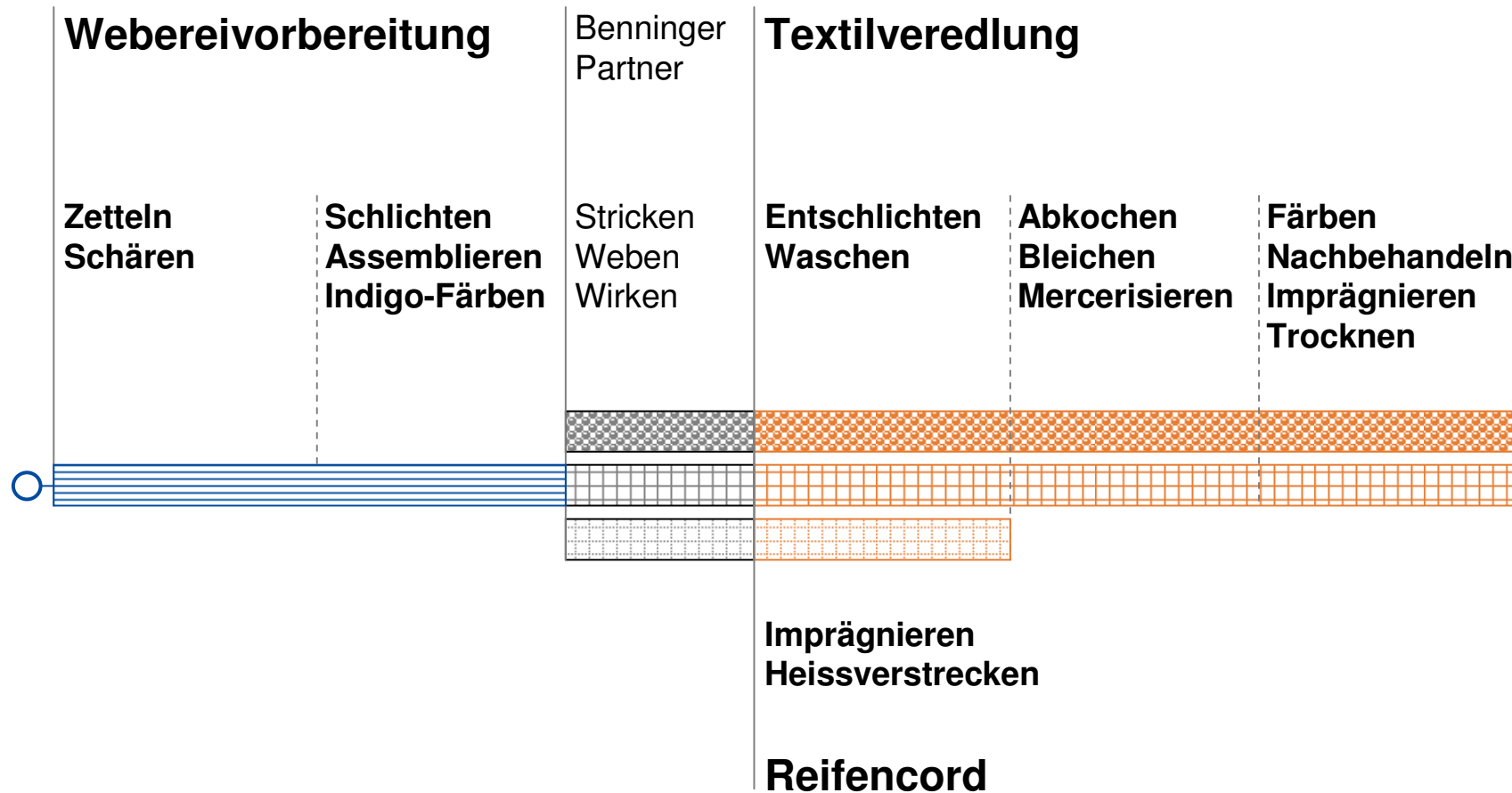
Kurzvorstellung Firmen und Referent

- Wozu „Global Sourcing“?
- Wo steckt die Intelligenz in der Beschaffungslogistik?
- „Aus der Not eine Tugend“ – Beispiel Benninger Gruppe
- Kann das Beispiel „Benninger“ Schule machen?

Die Benninger Gruppe ist ein KMU mit ca. 170 Mio. € Umsatz und 800 Mitarbeitern weltweit (2007)



Maschinen- und Anlagenbau für die Textilindustrie sind das Hauptgeschäft von Benninger



Eine 150-jährige Erfolgsgeschichte

Zukunft braucht Herkunft

1859	1870 – 1880	1900	1979	1990 – 1992	1995	2001	2005	2007	2008
			Gründung Benninger S.p.A. , Calenzano, Italien	Gründung Benninger Far East Ltd. Hong Kong, China Gründung Benninger India Ltd. Mumbai, Indien	Gründung Benninger Textile Machinery Co. Ltd. Shanghai, China		Übernahme Küsters Textile GmbH Management Buy-out mit Schweizer Finanzinvestoren		Verkauf Bereich Webereivorbereitung an KARL MAYER D
	Grundstein zum heutigen Fabrikationsprogramm: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Breitfärbe- und Waschmaschinen ▪ Zettel- und Schärmaschinen 	Erste Exporte		Übernahme Krükels GmbH in Zell, Deutschland Eröffnung Benninger Moskau , Russland		Übernahme Nassveredlungsprogramm Kleinewefers Textilmaschinen GmbH , Krefeld, Deutschland			
<p>Gründung Benninger AG in Uzwil, Schweiz</p>									

GSS entstand aus einem Management-Buy-Out der Firma Benninger AG, Uzwil (CH)

- Benninger ist seit 150 Jahren der weltweit führende Hersteller von Maschinen und Anlagen für die Textilindustrie.
- Der Standort Qingpu/ Shanghai (China) wurde 2004 als Produktions- und Einkaufsstandort gegründet und über die Jahre kontinuierlich auf- und ausgebaut.
- Die Textilmaschinenbranche stellt höchste Ansprüche an die Zuverlässigkeit punkto Qualität und Liefertreue, ohne Kompromisse! Dass wir diesem Anspruch gerecht sind und dabei jeden Tag noch ein bisschen besser werden, haben wir in all den Jahren bewiesen.
- Diese Fähigkeiten und Erfahrungen sowie unser Know-how stellen wir gerne zur Verfügung.

Wir ermöglichen KMUs von den Vorteilen von „Global Sourcing“ zu profitieren, ohne viel Aufwand und Risiko

- Wir sind ein Schweizer Unternehmen mit Sitz in Uerikon/ Stäfa und eigenem Produktions- und Einkaufsstandort in China sowie einem weltweiten Netzwerk mit Partnerfirmen insbesondere in Asien sowie Mittel- und Osteuropa.
- Mit unserer langjährigen, weltweiten Erfahrung in Produktion, Einkauf und Logistik helfen wir gerne, Ihre Ziele zu erreichen und nachhaltig sicher zu stellen.
- „Worauf Sie sich bei GSS verlassen können“:
 - Qualität und Liefertreue
 - Kompetenz und Erfahrung
 - Kundenorientierung und Zuverlässigkeit

Langjährige Praxis in Global Sourcing und Logistik in verschiedenen Unternehmen und Industrien

- Christoph Wilhelm, 1967
 - => dipl. Ing., eidg. dipl. Einkäufer, IMD Lausanne/ Shanghai
- Über 15 Jahre Erfahrung in Management, Einkauf und Logistik
 - **Energieversorgung** – *EWZ Elektrizitätswerk der Stadt Zürich*
=> Mitarbeit beim Aufbau der Städtepartnerschaft Zürich-Kunming
 - **Luftverkehrsindustrie** - *SR Technics Ltd., Zürich Flughafen*
=> Leiter Materialwirtschaft und Logistik
 - **Halbleiterindustrie** – *UNAXIS Data Storage Division, Balzers (FL)*
=> Aufbau eines Operations- & Logistik-Hubs in Taiwan und P.R.China
 - **Unternehmensberatung** – *Zellweger Management Consulting AG*
=> Begleitung von internationalen Einkaufs- und Logistikprojekten
 - **Maschinen-/ Anlagenbau, Textilindustrie** – *Benninger AG, Uzwil*
=> Betreuung Operations- & Logistik-Hub Qingpu, Sourcing in Mittel- und Osteuropa
- Zahlreiche Publikationen und Referate zum Thema Einkauf und Logistik

„Intelligente Beschaffungslogistik für Global Sourcing“

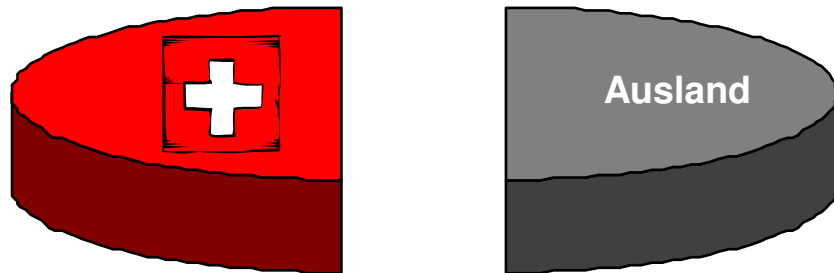
- Kurzvorstellung Firmen und Referent

Wozu „Global Sourcing“?

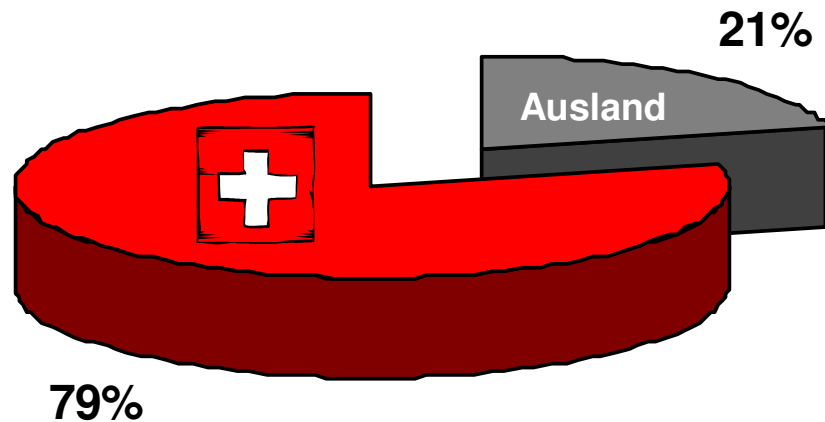
- Wo steckt die Intelligenz in der Beschaffungslogistik?
- „Aus der Not eine Tugend“ – Beispiel Benninger Gruppe
- Kann das Beispiel „Benninger“ Schule machen?

„Made in Switzerland / Europe“ – Hürde oder Bürde?

Ursprung Umsatz KMU CH



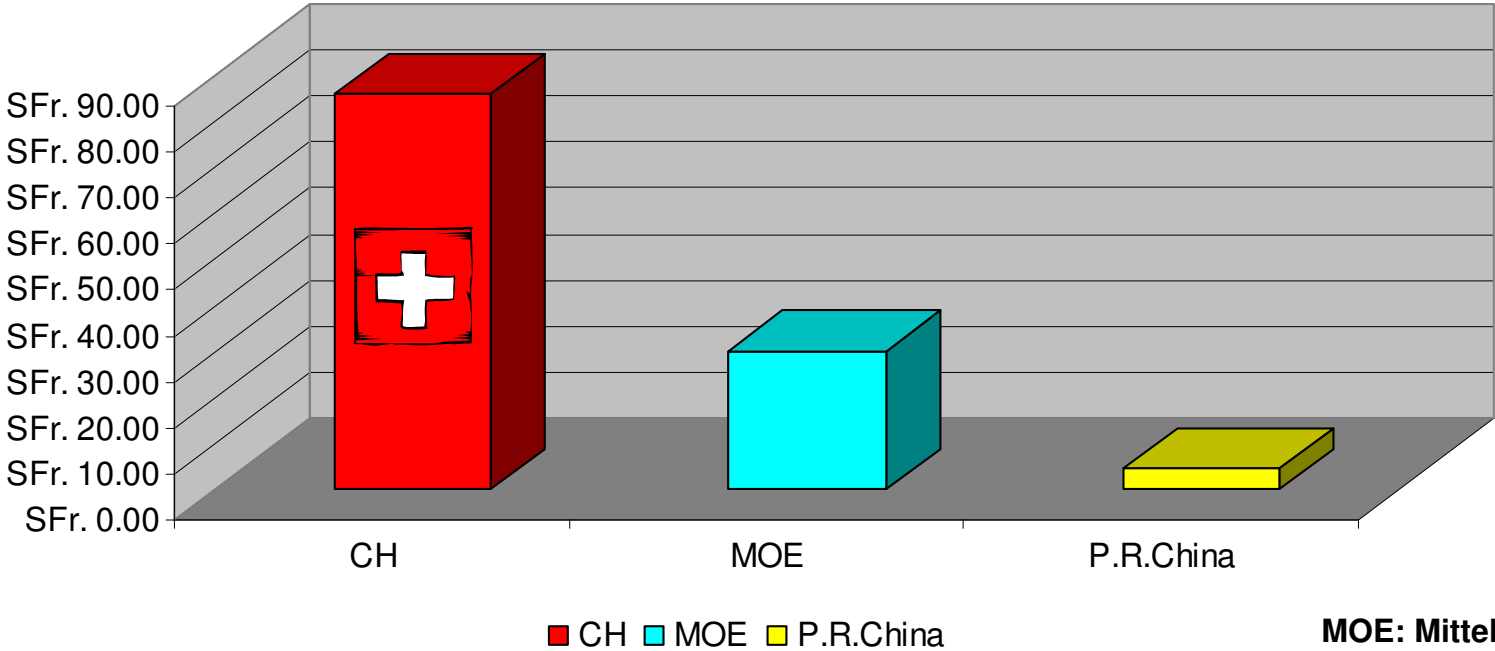
Ursprung Einkauf KMU CH



- >50% der Kosten i.d.R. durch Einkauf beeinflusst
- Internationale Konzerne haben sich längst umfassend global aufgestellt
- KMU Rückgrat unserer europäischen Volkswirtschaften
- Technologischer Vorsprung europäischer Unternehmen schmilzt
- KMU verfügen oft nicht über entsprechende Ressourcen

Die gute Nachricht für alle westlichen Länder: die Arbeitskosten steigen in China schneller als bei uns!

Arbeitskostenvergleich



Die weniger erfreuliche Nachricht: die Produktivität in China steigt ebenfalls schneller als bei uns; und erst noch viel schneller als die Lohnkosten!

Global Sourcing verbessert die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig!

... doch werden Aufwand und Risiken (zu) oft unterschätzt!

- **Lieferantenauswahl** – Nachhaltigkeit der Lieferantenperformance bzgl. Qualität, Kosten, Liefertreue, Know-how-Schutz, u.a.m.
- **Management der Lieferantenbeziehung**
 - Ressource(n) + Zeit: Erfahrung, Kompetenz, Wissen = Kosten
 - kulturelle und soziale Aspekte/ Unterschiede => *Beziehungen*
 - Sprache/ Kommunikation => „*Zwischentöne*“ und „*Nebensätze*“
- **Aufwand-/ Kostenbetrachtung** - Total Cost of Ownership (TCO)
 - Ressourcen: Gehalt/ Spesen => *Fixkosten/ Gemeinkostenfaktor*
 - Qualitätskosten (Audits, Abnahmen) => *am besten vor Ort in Asien*
 - Logistikkosten (Verzollung, Transport) => *Wissen/ Aufwand*
 - Kalkulatorischer Risikozuschlag (Wechselkurs, Rohstoffpreise, ...)
- **Vertrag-/ Rechtsverhältnis** => *WTO schafft „Rechtsgleichheit“ ;-))))*

„Global Sourcing“ wird verstärkt Einzug halten bei mittelständischen Unternehmen in Europa

- Die Notwendigkeit ist grösser, die Kosten nachhaltig zu senken!
- Die Supply Chains werden - auch wegen „Global Sourcing“ - nochmals komplexer!
- Der Druck auf das „Working Capital“ nimmt noch mehr zu!
- Die Nachfrage und die Märkte werden zunehmend volatil!
- Die Planungshorizonte und damit die Reaktionszeiten werden immer kürzer!
- Die Bestellhäufigkeit wird zunehmen, die Losgrößen hingegen kleiner werden!

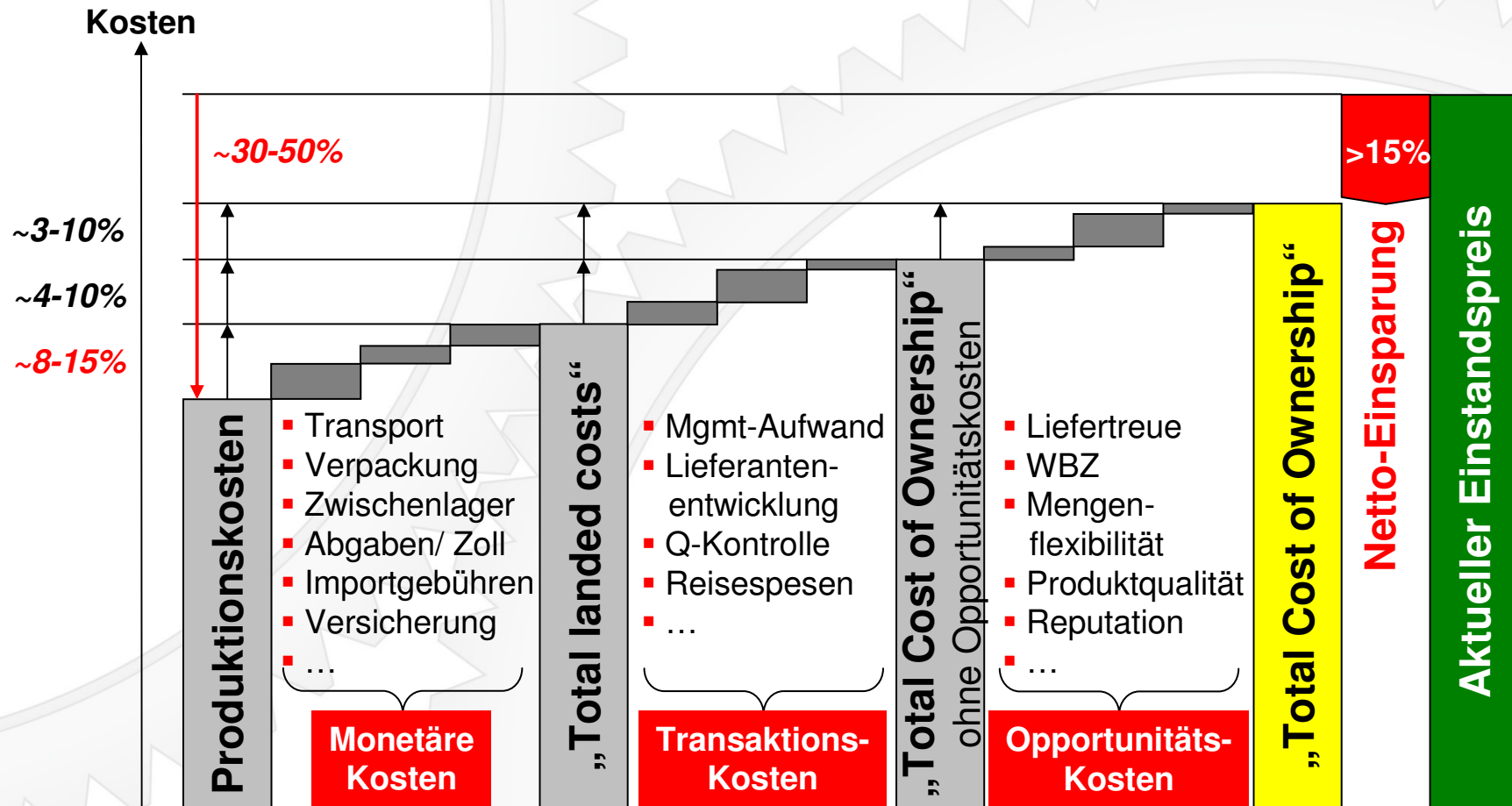
„Intelligente Beschaffungslogistik für Global Sourcing“

- Kurzvorstellung Firmen und Referent
- Wozu „Global Sourcing“?

Wo steckt die Intelligenz in der Beschaffungslogistik?

- „Aus der Not eine Tugend“ – Beispiel Benninger Gruppe
- Kann das Beispiel „Benninger“ Schule machen?

„Global Sourcing“ rentiert sich nur bei mindestens 30% bis 50% Einsparungen EXW Lieferant



TCO-Darstellung in Anlehnung an ETH/ BWI, Zürich

Die primäre Aufgabe der Beschaffungslogistik ist der „Transport“ resp. „Konservierung“ der Einsparungen

Die Beschaffungslogistik wird komplexer und anspruchsvoller:

- Zunehmende Distanz (>> *interkontinental*)
- Koordination mehrerer Transportmittel (>> *Land, See, Luft,*)
- Verkehrstechnische Erschliessung (>> *zB Zentral-China*)
- Verpackung (>> *Ökologie, Mehrfachverwendung, Gebindemgmt, ...*)
- Anbindung an Produktionslogistik (>> *Sicherheitsbestände*)
- Zoll (>> *Administration, Tarife!!!*)
- Ökologische Aspekte (>> *wie „Green Purchasing“, Verpackung, ...*)
- Administration und Koordination (>> *Ressourcen, Wissen, ...*)

**Das logistische Dilemma beginnt beim Strategieprozess
– ein Paradigmenwechsel ist notwendig!**

Heute vollzieht die Logistik vorbestimmte Sachverhalte!



Logistikaspekte müssen frühzeitig einfließen!



Die Intelligenz steckt nicht primär in neuen Tools oder Controllingansätzen, sondern „ganz vorne im Prozess“

- Die Anforderungen an die (Beschaffungs-) Logistik werden zunehmen!

Doch:

- 💣 Logistische Aspekte werden nur in seltenen Fällen von Beginn weg in strategischen Betrachtungen berücksichtigt
- 💣 Die Logistik ist in den Geschäftsführungen personell unterdurchschnittlich vertreten (v.a. bei KMU)
- 💣 Es ist einfacher Geld für ein (IT-) Tool zu erhalten, als in den Bereichen Strategie und Organisation zu Gunsten der Logistik Veränderungen vorzunehmen

Bessere logistische Lösungen verlangen nach zeitgemässen Strategieprozessen und Organisationsstrukturen

Die logistischen Aspekte müssen in allen relevanten Bereichen der Unternehmensstrategie von Beginn weg einfließen

Die Logistik muss in der Geschäftsführung personell vertreten sein *(und nicht nur thematisch)*

... selbstverständlich sind moderne Werkzeuge und ein zeitgemässes Controlling unabdingbar!

„Intelligente Beschaffungslogistik für Global Sourcing“

- Kurzvorstellung Firmen und Referent
- Wozu „Global Sourcing“?
- Wo steckt die Intelligenz in der Beschaffungslogistik?

„Aus der Not eine Tugend“ – Beispiel Benninger Gruppe

- Kann das Beispiel „Benninger“ Schule machen?

Der dramatische Markteinbruch zwang Benninger zu einem radikalen Kurswechsel

- Aufbau eines eigenständigen strategischen Einkaufs mit Sitz in der Geschäftsführung und folgenden Aufgaben:
 - Kostenreduktion durch Erschliessung Niedrigkostenträger
 - Reduktion „Working Capital“ durch intelligente Lieferantenanbindung
 - Reduktion der Lieferzeiten durch Direktlieferung von „local content“
 - Zusammenlegung der Organisationseinheiten Einkauf und Logistik
- Erschliessung der Beschaffungsmärkte Mittel- und Osteuropas aus der Schweiz inkl. Beschaffungslogistik
- Ausbau Einkaufsstützpunkt China zu Produktions- und Logistik-Hub Asien

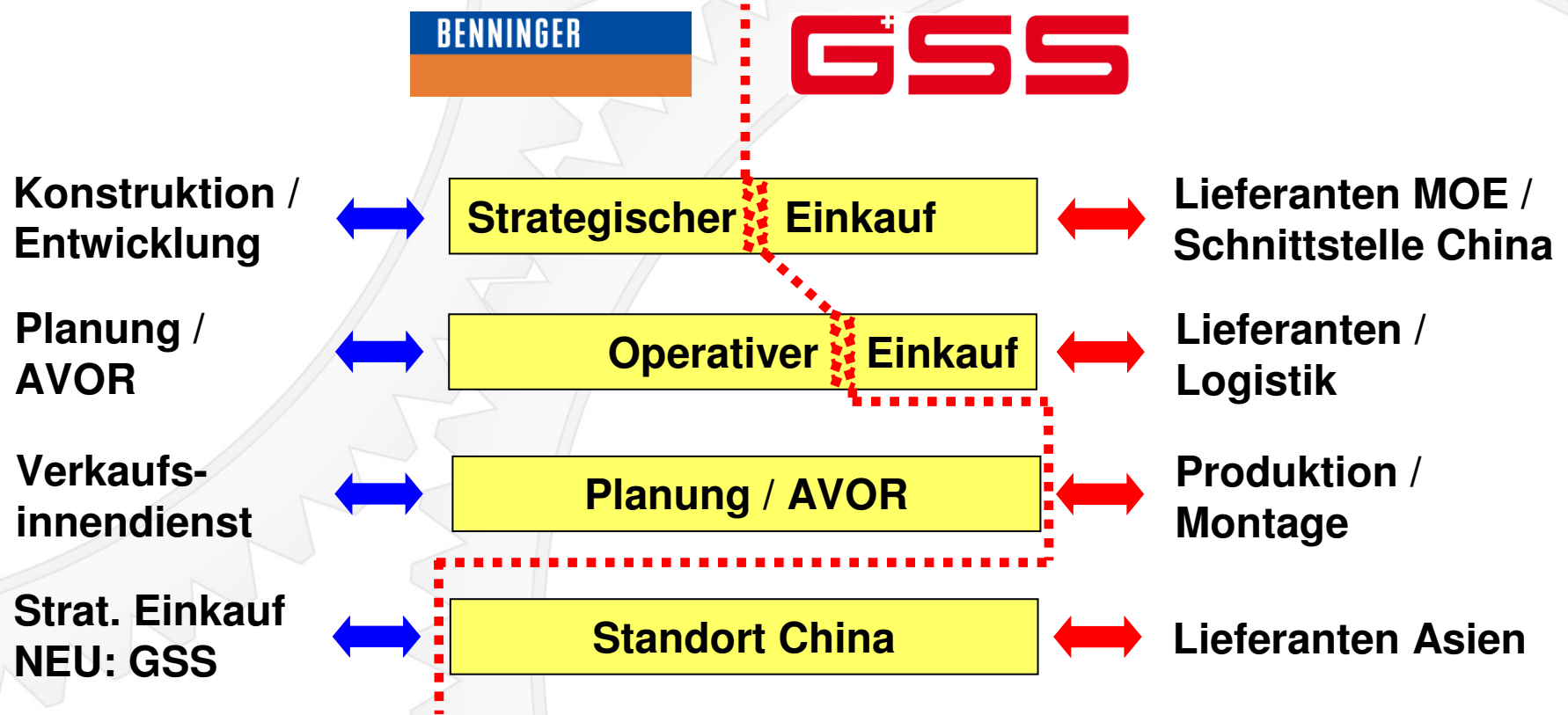
💣 Dramatischer Markteinbruch anfangs 2008: **-65% Umsatz!**

MBO des Produktions- und Logistik-Hubs in China sowie Auslagerung zugehöriger Einkaufs- & Logistikaufgaben

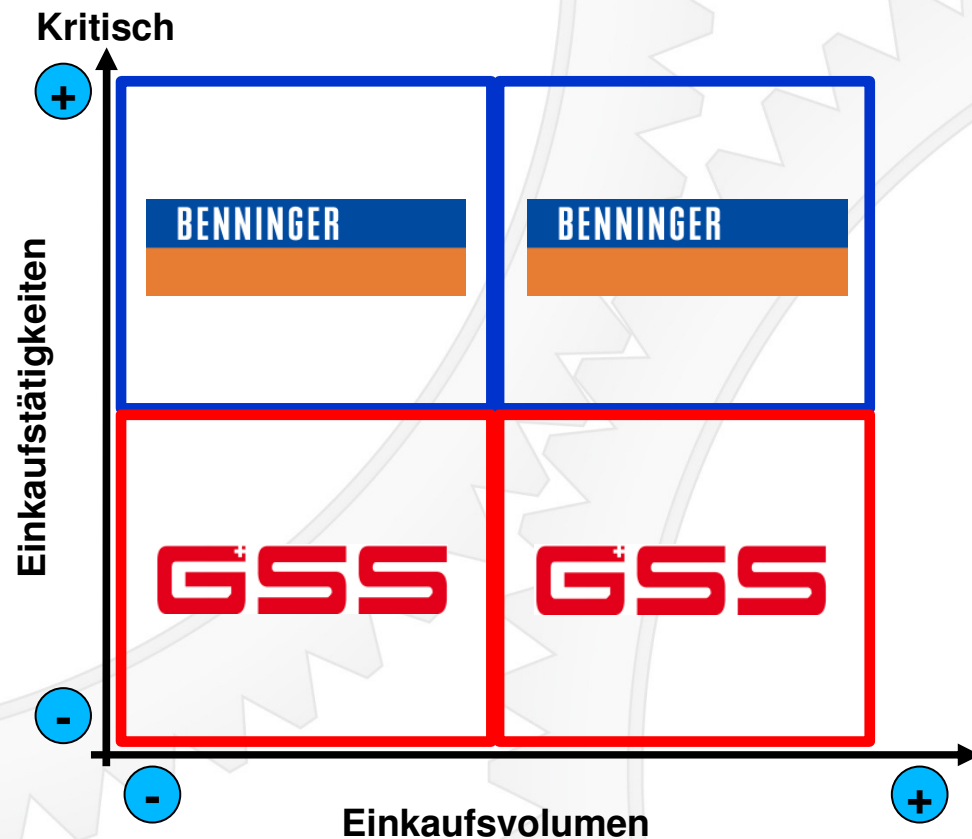
- Sicherstellung des Fortbestands von Benninger durch Verkauf einer Unternehmensdivision (-40% Umsatz)
- Anpassung der Strukturen und Prozesse bei Benninger
- **Auslagerung aller „Global Sourcing“ Aufgaben:**
 - ➔ Auslagerung des Produktions- & Logistik-Hubs in China
 - Lieferanten-Management China/ übriges Asien
 - Produktion / Servicearbeiten Eigen- und Fremd-Produkte
 - Logistik-Hub für Lieferungen nach Europa und für „local content“
 - Beschaffung und Lagermanagement Ersatzteile (Asien)
 - ➔ Betreuung Beschaffungsmärkte Mittel-/ Osteuropa (MOE)
 - ➔ Management der „Global Sourcing“ Beschaffungslogistik

Auslagerung sämtlicher Aufgaben und Tätigkeiten im Zusammenhang mit Global Sourcing & Beschaffungslogistik

Funktionale Auftrennung der Aufgaben zwischen Benninger und GSS



Benninger konzentriert sich zB im Einkauf zukünftig auf die strategisch wirklich wichtigen Themen



Schwerpunktaufgaben Benninger:

- Entwicklungspartnerschaften
- Rohmaterialeinkauf
- Vertragsmanagement
- Produkt-Neuentwicklungen
- Produkt-Re-Engineering
- Stammdatenmanagement
- Planung & Auftragssteuerung

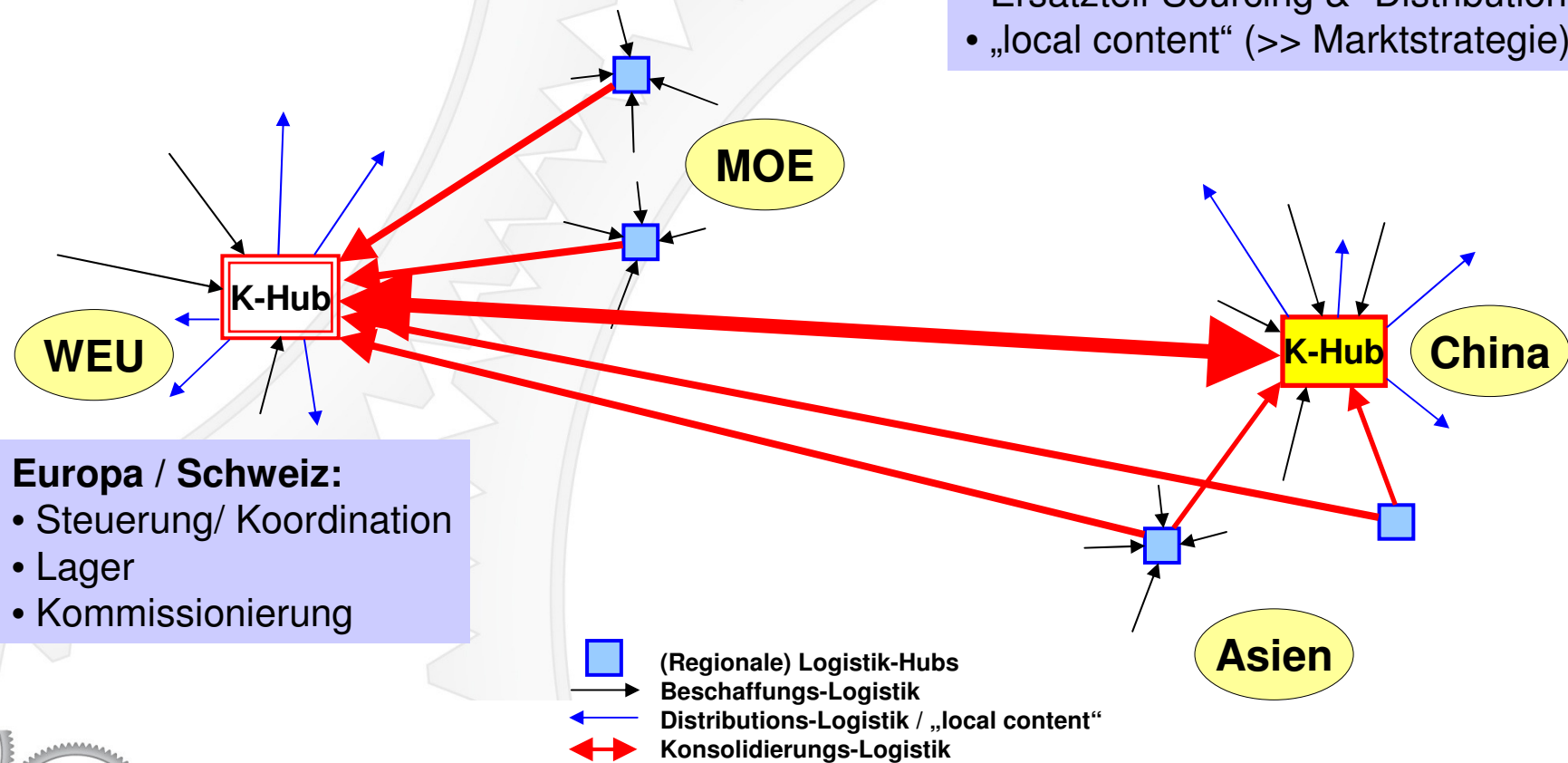
Benninger erhält „Global Sourcing“ aus einer Hand – von einem Produktionspartner mit Dienstleistungsangebot

Erfolgskriterien:

- Fokussierung im Einkauf - Clustering
- Volumenbündelung – „seize matters“

Asien / China:

- Logistik Hubs
- Einkauf
- Ersatzteil-Sourcing & -Distribution
- „local content“ (>> Marktstrategie)



Europa / Schweiz:

- Steuerung/ Koordination
- Lager
- Kommissionierung

- (Regionale) Logistik-Hubs
- Beschaffungs-Logistik
- ← Distributions-Logistik / „local content“
- ↔ Konsolidierungs-Logistik

Eine einfache Lösung für die Auslagerung von „Global Sourcing“ bringt Benninger „geldwertige“ Vorteile

- Kostenflexibilität => „Variabilisierung der Fixkosten
- „Sicherstellung“ der Kosteneinsparungen v.a. aus China
- Vermeidung von Schliessungskosten für Standort China
- Optimierung der Beschaffungslogistikkosten durch Volumenbündelung
- KEIN Spezialistenwissen für internationale Beschaffungslogistik => Lieferkonditionen „Global Sourcing“: DDP
- Klare Aufgabentrennung und Schnittstellen zwischen Benninger und GSS => Fokussierung bei beiden Parteien

„Intelligente Beschaffungslogistik für Global Sourcing“

- Kurzvorstellung Firmen und Referent
- Wozu „Global Sourcing“?
- Wo steckt die Intelligenz in der Beschaffungslogistik?
- „Aus der Not eine Tugend“ – Beispiel Benninger Gruppe

Kann das Beispiel „Benninger“ Schule machen?

Das Modell „Benninger“ wird als Geschäftsmodell für kleinere und mittlere Unternehmen in Europa ausgebaut

Logistikpartner (Neu-Evaluierung)

- Gesamtverantwortung für Kosten, Timing, Qualität
- Physische Warenhandling und Transport
- Lagerung/ Kommissionierung
- Logistikadministration

Novita Engineering GmbH

- Engineering/ Re-Engineering
- Lokalisierung
- Produkt- / Stücklisten-Strukturierung
- Dokumentation

GSS



K

- Gesamtverantwortung
- Kundebetreuung
- Einkauf
- Auftragskoordination
- Koordination der Partner

Das Modell „Benninger“ ermöglicht KMUs von „Global Sourcing“ zu profitieren; rasch, einfach und ohne Risiko

Der Ansprechpartner ist die **GSS in der Schweiz**. Die Vorteile dadurch:

- **KEINE** zusätzlichen Zeit-, Reise- und Spesenaufwendungen
- **KEINE** aufwendige Transport- und Zolladministration
- **KEINE** separaten Transport- und Zollkosten, wir liefern „frei Haus“
- **KEINE** finanziellen Vorleistungen; Bezahlung erst nach Lieferung
- Schweizer Vertrag mit Schweizer Lieferant nach Schweizer Recht, daher Vertrags- und **Rechtssicherheit ohne Wenn und Aber**
- **KEINE** Sprach- und Verständigungsprobleme
- „**Swiss Quality**“ – Schweizer Qualitätsingenieure - auch mit chin. Sprachkenntnissen - bürgen für Qualität, vor Ort

Global Sourcing zeigt Potential bei den Kosten und wird für KMU durch intelligente Lösungsmodelle sehr attraktiv

Global Sourcing wird – auch wegen dem Modell „Benninger“ – verstärkt ein Thema für KMU!

Mit grossem Potential auf der Kostenseite

Die Beschaffungslogistik wird – auch wegen „Global Sourcing“ – immer anspruchsvoller

Beschaffungslogistik intelligent in „Global Sourcing Lösungen“ integrieren => Modell „Benninger“