

Mythos Global Sourcing

Lösungen für KMU als volkswirtschaftliches Rückgrat

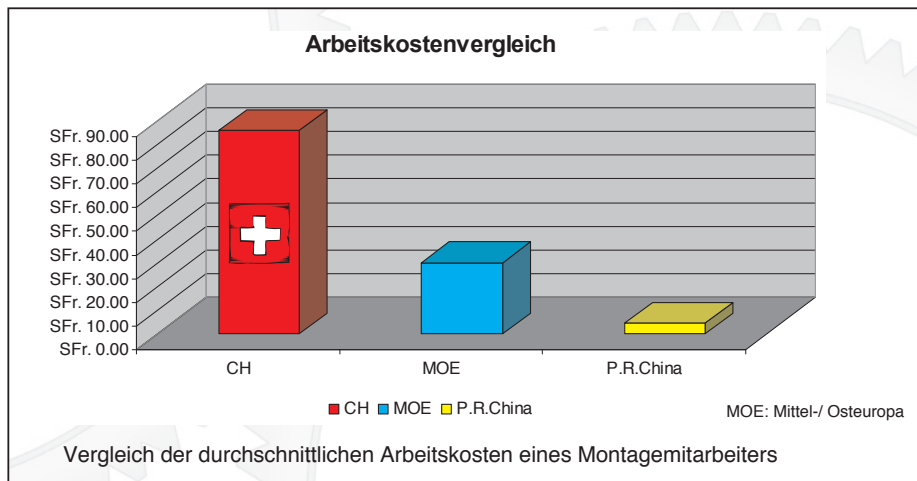
Geht es um das Thema «Global Sourcing», scheiden sich die Geister. Fast jeder kennt jemanden, der wiederum jemanden kennt, der schlechte Erfahrungen damit gemacht hat. Und dennoch nutzen die grossen internationalen Konzerne seit Jahren erfolgreich die Vorteile der internationalen Beschaffungsmärkte zur Verbesserung ihrer Kostenposition und Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Der Anteil am Beschaffungsvolumen aus den sogenannten «Best-Cost-Countries» nimmt von Jahr zu Jahr stetig zu. Doch was sind die Voraussetzungen für erfolgreiche Beschaffung am globalen Markt?

Unabhängig ob amerikanische, europäische oder australische Konzerne, eingekauft wird international. Und das nicht nur, weil die Unternehmen über entsprechende Niederlassungen rund um den Globus verfügen. Diese erleichtern lediglich die Aufgabe, sind aber kein Garant für Erfolg im «Global Sourcing». Vielmehr liegt er darin, dass diese Unternehmen «Global Sourcing» wirklich wollen und das auch so in ihrer Unternehmensstrategie verankert haben. Dazu wurden auch die notwendigen operativen Ziele formuliert und die entsprechenden organisatorischen Voraussetzungen geschaffen.

Voraussetzungen für «Global Sourcing»

Unbedingter Wille, strategische Verankerung und operative Ziele bilden die wichtigsten Voraussetzungen für nachhaltig erfolgreiches «Global Sourcing». Was danach folgt, ist zwar kein Spaziergang, aber auch keine Hexerei mehr. Vielmehr sind es einige wesentliche Faktoren, die Erfolg von Misserfolg unterscheiden:

1. Vor-Ort-Vertretung und gute lokale Vernetzung



Die Arbeitskosten fallen in China deutlich tiefer aus als in der Schweiz.

2. Europäisches und Schweizer Qualitätsverständnis
3. Korrekte Dokumentation
4. Verlässliche Logistik
5. Interkulturelles Verständnis
6. Ausreichend Ressourcen (Zeit, Geld, Mitarbeiter, Erfahrung/Wissen)

Viele Fachleute stimmen rasch fünf der sechs aufgezählten Punkte zu. Hingegen gibt Punkt 3: «Korrekte Dokumentation», oft viel zu diskutieren. Doch weshalb ist das so?

Korrekte und vollständige Dokumentation

Wir erinnern uns an einen Werbeslogan von Microsoft anlässlich der Einführung von Windows – der «ersten» grafischen Oberfläche für PCs: «What you see is what you get!»

In der Praxis heisst das, man transferiert ein Zeichnungsteil oder eine Baugruppe von einem der bisherigen in einem anderen (Schweizer) Lieferanten. Innerhalb des Lan-

des bedeutet dieser Wechsel noch kein «Global Sourcing», sondern eine Pflichtübung im Bereich Einkauf; also noch nicht einmal eine «Kür».

Trotzdem sehen in vielen Fällen Teile oder Baugruppen vom neuen (Schweizer) Lieferanten nicht so aus wie bisher. Dies, weil das gelieferte Produkt und die dazugehörige Dokumentation – Zeichnungen, Stücklisten, Montageanweisungen, Normen, Spezifikationen etc. – nicht übereinstimmen.



«Made in China» – so wie es sich immer noch zu viele Westeuropäer vorstellen! Doch diese Zeiten sind passé.

GSS – Global Sourcing Services AG

betreibt zwei «Operations-Hubs» in China und Malaysia mit mehr als 200 Mitarbeitern. Das Leistungsangebot von GSS umfasst Einkauf, Produktion und Qualitätssicherung vor Ort sowie Produktionsverlagerungen nach Asien hauptsächlich für Industriekunden aus ganz Europa. www.globalsourcingservices.ch

«Können wir (selber) globaler einkaufen?» – Eine der kritischeren Fragen verlangt eine ehrliche Antwort

Drei gängige Ansätze als mögliche Antwort:

- «Selber machen»
- «Fahrlehrer nehmen» => Berater
- «Fahrer engagieren» => Operations-Hub

Vorgehen LCC Sourcing	Zeitaufwand	Kosten	Savings	Risiko	Organisation
„selber machen“	hoch	mittel/ hoch	gross	klein - gross	gross
„Fahrlehrer“ nehmen	mittel	sehr hoch	klein/ gross	klein/ mittel	mittel/ gross
„Fahrer“ engagieren	gering	keine	mittel	klein	klein

Für KMU mit ihren limitierten Ressourcen ist die Variante «Fahrer engagieren» ein interessanter Ansatz, um von Chancen und Potenzial der Niedrigkostenländer rasch und mit wenig Risiko zu profitieren.

Gründe für dieses Phänomen gibt es viele, zum Teil auch plausible, doch lösen sie nicht das eigentliche Problem. Und wie sähe erst das Resultat aus, wenn das Teil oder die Baugruppe nicht von einem neuen Lieferanten aus der Schweiz, sondern einem aus China angeliefert worden wäre?

In vielen Unternehmen ist der Bereich der Dokumentation mangelhaft; ein besorgniserregender Zustand, unabhängig von «Global Sourcing». Ein klares Thema für das Top-Management, denn es geht um Know-how und Unabhängigkeit. Doch um dieses Manko aufzuarbeiten, braucht es Ressourcen (Wissen, Manpower, Zeit) und Geld. Auf der anderen Seite sind auch fehlerhafte Lieferungen kostenintensiv.

In Bezug auf die sechs Voraussetzungen für erfolgreiches «Global Sourcing» heisst das konkret:

Vor-Ort-Vertretung, gute lokale Vernetzung

Das Prinzip ist klar: Ohne Nähe zum Geschäft, ohne lokale Vertretung vor Ort mit entsprechendem Netzwerk stellt sich kein nachhaltiger Geschäftserfolg ein. Es sind nicht nur die Beziehungen zu den lokalen Lieferanten, die zählen, sondern auch zu Behörden, Politik und Verbänden/Partei, deren Auswirkungen oft schwer abzuschätzen sind. Ihr Einfluss darf keinesfalls unterschätzt werden.

Europäisches/Schweizer Qualitätsverständnis

Der Wortteil «Verständnis» ist bewusst hervorgehoben, um damit eine Verwischung mit den Begriffen Qualitätsmanagement (System) und Qualitätssicherung zu vermei-

den. Qualitätsmanagement alleine ist kein Garant für gute Qualität, denn Qualitätssicherung bedeutet solides Handwerk gepaart mit den notwendigen technischen Voraussetzungen und Wissen.

Verständnis hingegen ist subtiler. Oft lässt sich nicht immer alles eindeutig spezifizieren. Auch der gemeinsame kulturelle Hintergrund spielt dabei eine wichtige Rolle. Bei den Lieferanten unterscheidet sich die Qualität spätestens dann, wenn hochwertige Produkte und Teile verlangt werden.

Verlässliche Logistik mit entsprechenden Frequenzen

Sechs Wochen Transportzeit von z.B. Schanghai in die Schweiz ist eine lange Zeit. Umso wichtiger sind hier Zuverlässigkeit und Einhaltung der vereinbarten Termine. Nebst dem Wissen um die zoll- und verpackungstechnischen Fachfragen spielen vor allem Erfahrung und Vertrauen eine wichtige Rolle. Ein grosses und regelmässiges Transportvolumen ist zwingende Voraussetzung, um die Logistikkosten in einem vernünftigen Rahmen und gleichzeitig die Bestände tief zu halten. Tatsächlich sind die Bestände bei der Beschaffung im Ausland höher, als wenn man lokal einkauft. Auch hier gilt: «Es gibt nichts umsonst.»

Interkulturelles Verständnis

Bereits innerhalb von Europa werden kulturelle Unterschiede ein Thema. Noch deutlicher werden diese bei interkontinentalen Geschäften. Nebst Wissen ist auch hier Erfahrung der entscheidende Faktor für erfolgreiche Beziehungen. Bis man diese hat, gehen Fehler und Missgeschicke voraus, die ein Unternehmen Geld und Zeit kosten, bis der erwünschte Lerneffekt eintritt.

Ressourcen (Zeit, Geld, Mitarbeiter, Erfahrung/Wissen)

«Global Sourcing» benötigt Ressourcen, sofern man es in Eigenregie betreiben möchte. Dabei stehen diese selten alle gleichzeitig

und ausreichend zur Verfügung. Die grössten Schwierigkeiten birgt der Zeitfaktor. Oft dauern internationale Projekte länger als geplant und der «Return on Investment» verschiebt sich nach hinten. Erfolgreiches Global Sourcing benötigt demzufolge intensive und langwierige finanzielle Aufwendungen.

Praxislösung für KMU

Abstriche bei den sechs Erfolgsfaktoren führen oft zu Einbussen bei Qualität, Liefertreue oder Einsparungen. Doch meist verfügen KMU nicht über die Ressourcen von grossen internationalen Konzernen und auch nicht über das notwendige Beschaffungsvolumen geeigneter Güter und Teile für einen eigenen lokalen Produktions- oder Einkaufsstandort.

Daher bietet sich als Lösung für KMU ein «Operations-Hub» an. Das heisst, mehrere Unternehmen teilen sich einen oder mehrere Schwerpunktstandorte in verschiedenen «Best-Cost-Countries». Der kumulierte Bedarf von Gütern sorgt für das nötige Volumen, um die Standortorganisationen zu finanzieren, und für eine kostengünstige Logistik mit hohen Frequenzen. Somit lassen sich auch Teile und Güter mit kleineren Stückzahlen wirtschaftlich aus entlegenen Beschaffungsmärkten beschaffen. Operations-Hubs sind lokal vertreten und gut vernetzt. Fachexperten sorgen vor Ort für ein abgestimmtes Qualitätsverständnis. Daraus ergeben sich geringe Initialaufwendungen, eine flache Lernkurve und kurze Projektrealisierungszeiten. Das Risikoprofil ist tief.

Dieser Lösungsansatz benötigt minimale Betreuung. Daher können sich die Einkäufer um weitere Projekte, zum Beispiel Dokumentationen, kümmern. Somit werden die Einkaufskosten für Global Sourcing stark variabilisiert und finanzielle Vorinvestitionen fallen weg.

Global Sourcing auf einen Blick

1. Vor-Ort-Vertretung/lokale Vernetzung
2. Europäisches/Schweizer Qualitätsverständnis
3. Korrekte Dokumentation
4. Verlässliche Logistik
5. Interkulturelles Verständnis
6. Ausreichend Ressourcen (Zeit, Geld, Mitarbeiter, Erfahrung/Wissen)