

GLOBAL SOURCING

Mit starkem Franken über die Grenze

Die Beschaffung im Ausland kann lukrativ sein. Sie ist allerdings mit strategischen Herausforderungen verbunden.

TEXT MANFRED GODEK

Der Preisdruck aufgrund der Frankenstärke belastet Schweizer Unternehmen im internationalen Wettbewerb. Er lässt sich aber in einen Vorteil ummünzen, indem Vorproduktionen vermehrt im Ausland eingekauft werden. Allerdings gilt es nicht nur Wertschöpfung zu generieren, sondern gleichzeitig den hohen Qualitätsanforderungen gerecht zu werden, die sich aus dem Prädikat «Made in Switzerland» ergeben.

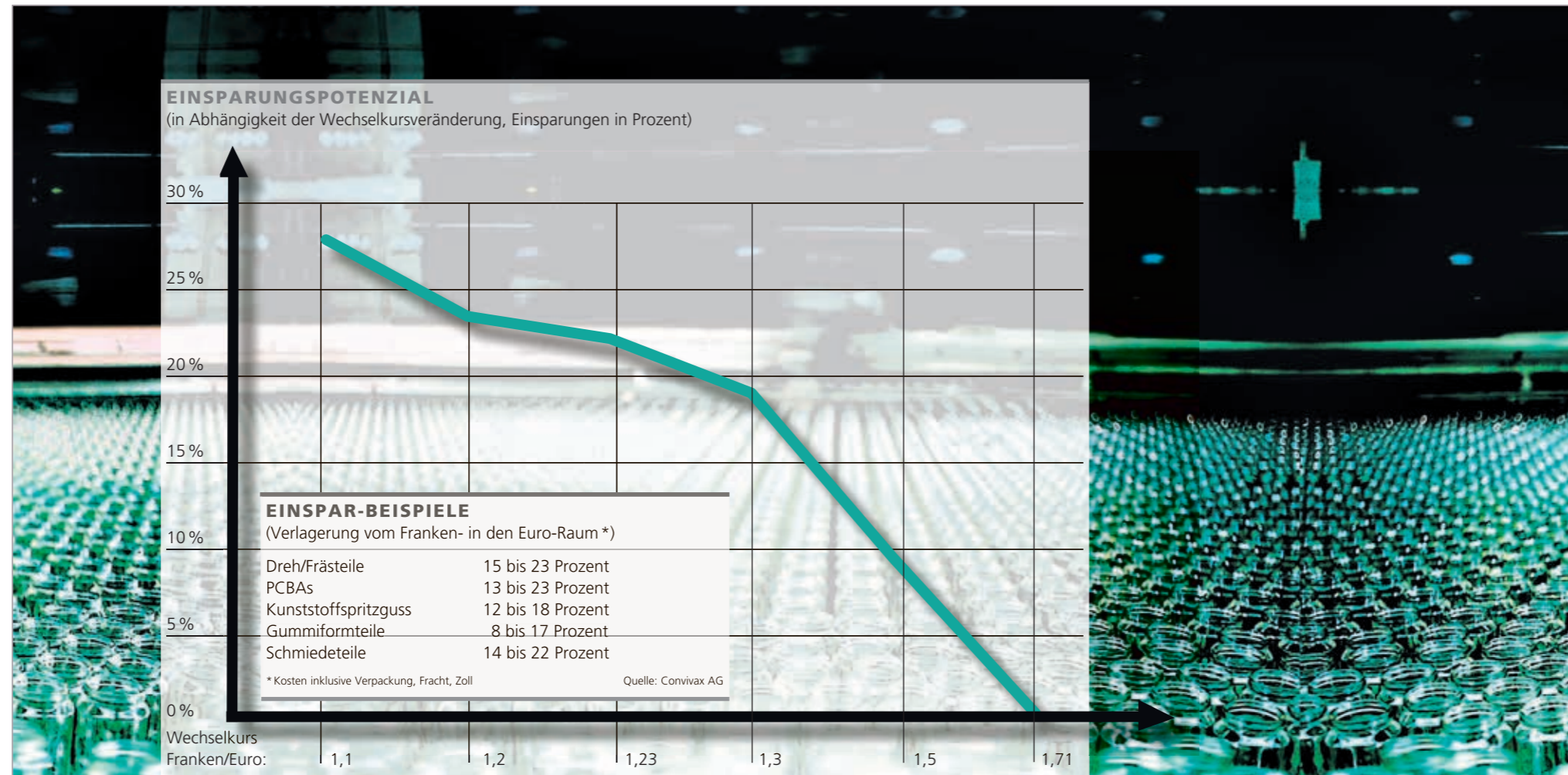
Rückrufaktionen, unterbrochene Versorgungsketten und genervte Kunden, weil an teuren Geräten billige Komponenten den Geist aufgeben – das würde mehr als nur Imageprobleme schaffen. «Einsparungen im Einkauf dürfen nicht auf Kosten der Leistung gehen, wenn letztere das Überleben sichert», warnt Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky, Chef des internationalen Centrums für Supply Management an der Universität Würzburg. Wer blindlings dem Credo der Total Cost of Ownership (TCO) folge, lande schnell in der Kostensenkungsfalle und kanibaliere seine Marktposition.

«Global Sourcing ist Bestandteil einer ganzheitlichen Effizienzsteigerung und Kostenoptimierung», heisst es bei dem Verkabelungsspezialisten Reichle & De-Massari AG in Wetzikon ZH. Die Chancen und Potenziale zu nutzen, setzte allerdings ein ganzheitliches Supply-Chain-, Lieferanten- und Risikomanagement voraus. «Es ist von zentraler strategischer Bedeutung, die Qualitätsanforderungen innerhalb der ganzen R&M-Gruppe sicherzustellen», betont Unternehmenssprecher René Eichenberger.

Die grenzüberschreitende Beschaffung ist mit hohen Anforderungen verbunden und der Begriff Global Sourcing zudem aus Expertensicht irreführend. Denn wer hohe Anforderungen an die Innovationsfähigkeit und Qualität seiner Lieferanten stellt, erzielt mit einer «weltweiten Rasterfahndung nach den billigsten Anbietern» – so das klassische Erklärungsmodell – nicht immer das beste Ergebnis.

Auch der Euro-Raum ist attraktiv

Sourcing in China oder Indien klingt zwar zeitgemäss, ist aber nicht immer effizient. Vor allem für kleinere Unternehmen birgt der Einkauf in einer Vielzahl an Ländern und



Regionen die Gefahr der Verzettelung und Überforderung der gesamten Organisation. Es lohnt sich daher, aus den Erfahrungen westeuropäischer, vor allem deutscher Unternehmen zu lernen. Die Meinung, in China – respektive Südostasien – dabei sein zu müssen, führte zum Beispiel oft zu Qualitätsproblemen.

Gleichzeitig wurden die Chancen, die sich auf mittel, ost- und südeuropäischen Märkten bieten, eine lange Zeit übersehen. Dazu gehören der höhere Ausbildungsstand und geringere Risiken durch bessere Kontrollmöglichkeiten und mehr Rechtssicherheit. Dies sind keineswegs teuer erkaufte Vorteile. «Bei bestimmten Teilen oder Produkten sind die Stückkosten aufgrund höherer Produktivität und eines geringeren Logistikaufwands unter dem Strich sogar im zweistelligen Bereich günstiger», so Markus Fuchtenbusch, Vorstand der Convivax AG, einer Beratungsgesellschaft für strategische Veränderungsprozesse im Einkauf mit Sitz in Ermatingen TG und Dozent an der Hochschule Konstanz. Unter den gegenwärtigen ökonomischen Bedingungen sei unter anderem der südeuropäische Raum für Einkäufer attraktiv, denn hier kämpften technologisch starke Unternehmen um Aufträge. Schweizer Unternehmen profitierten zudem von der Frankenstärke.

Ein Beispiel ist die Kaba AG mit Hauptsitz im Rümplang ZH, eines der fünf weltweit grössten Unternehmen der Sicherheitsindustrie. Das Produktspektrum reicht von elektronischen Zutrittssystemen über Schliesszylinder und Schlüssel, Betriebsdaten- und Zeiterfassung, physische Zutrittssysteme und Hotelschlösser bis zu elektronischen Hochsicherheitsschlössern. Im Bereich von Key Systems ist Kaba weltweit die Nummer eins. Innerhalb des Konzerns beschaffen die einzelnen Standorte sowohl regional als auch global. «Wir fahren dabei eine differenzierte Beschaffungsstrategie je Warengruppe, die unserem

Sourcing in China oder Indien ist nicht immer effizient. Lange übersehen wurden Mittel- und Südeuropa.

Anspruch an einen Premium-Brand Rechnung trägt. Die europäischen Standorte des Konzerns, darunter unser Werk in der Schweiz, fokussieren sich zunehmend auf die Beschaffungsmärkte in Osteuropa», so Bernd Reisacher, Vice President Group Procurement. Es gelte stets, die eigene Wettbewerbsfähigkeit sowohl in wirtschaftlicher als auch in technologischer Hinsicht zu verbessern.

Vom globalen zum differenzierten Sourcing

Der Global-Sourcing-Hype ist von gestern. «Die richtige Strategie liegt in der richtigen Zuordnung der einzelnen Materialgruppen zu passenden Regionen und Clustern», so Markus Fuchtenbusch. Ein Cluster zeichnet sich zum einen durch eine Konzentration von Unternehmen der gleichen Branche aus, zum anderen besteht eine «korrespondierende» Infrastruktur, etwa aus Universitäten oder Fachverbänden. Daraus entstehende Synergien sorgen für einen hohen Leistungsstand der Produktionen. Häufig unterliegt mehr als die Hälfte des Einkaufsvolumens einem sehr hohen Qualitätsanspruch. Spezialteile sollten von Lieferanten bezogen werden, die sich in einem möglichst dichten Cluster befinden. Typische Beispiele für solche Cluster in Deutschland sind das Rhein-Main-Gebiet für Druckmaschinen, der Raum Nürnberg-Erlangen für Medizintechnik und die Region Jena für Opto-Elektronik.

Fuchtenbusch: «Erfahrungen zeigen zudem, dass Firmen in europäischen Clustern unter dem Strich oftmals sogar eine deutlich günstigere Kostenposition aufweisen, während Teile aus typischen Low-Cost-Regionen deutlich teurer sind.» Standardteile liessen sich dagegen prinzipiell überall beschaffen. Allerdings hätten bei geringwertigen Produkten die Prozesskosten ein umso grösseres Gewicht, so dass sich in diesem Fall grundsätzlich Local Sourcing als Beschaffungsstrategie eigne.

«Hohe Anforderungen an die Beschaffung»: Hohlglasproduktion der Oberglas AG in Bad Wurzach, Deutschland.

Grafikquelle: Convivax AG
Foto: Wikipedia/Compagnie de Saint-Gobain