

Business Excellence Days,
München, 13. Juli 2011

EME Bundesverband
Materialwirtschaft
Einkauf und Logistik e. V.

**Process Excellence beim
Aufbau strategischer
Lieferantenbeziehungen in Best
Cost Countries (BCC)**



Christoph Wilhelm
Global Sourcing Services AG
CH-8713 Uerikon, Schweiz

Referatsthemen und -schwerpunkte

- **Kontext & Umfeld** von Referent und Unternehmen
- Welches sind **geeignete Länder** für BCC-Sourcing?
- Die **Voraussetzungen** für Erfolg beim BCC-Sourcing
- Die **Erfolgsfaktoren** im Management strategischer Lieferantenbeziehungen

Referatsthemen und -schwerpunkte

- Kontext & Umfeld von Referent und Unternehmen
- Welches sind **geeignete Länder** für BCC-Sourcing?
- Die **Voraussetzungen** für Erfolg beim BCC-Sourcing
- Die **Erfolgsfaktoren** im Management strategischer Lieferantenbeziehungen

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

- Ausbildung
 - *dipl. Ing.*
 - *dipl. Einkäufer*
 - *Executive Trainings am IMD in Lausanne und Shanghai*
- Mehr als **15 Jahre Erfahrung in internat. Management und Einkauf**
 - *Energieversorgung*
 - *Luftverkehrsindustrie*
 - *Halbleiterindustrie*
 - *Unternehmensberatung*
 - *Maschinen-/ Anlagenbau*
- Unternehmer: **Global Sourcing Services AG (Schweiz/ Shanghai)**
- Senior Consultant des Kompetenzzentrums der Schweizer Aussenwirtschaftsförderung OSEC für „Global Sourcing“
- Internationaler Fachreferent und Trainer

GSS ist ein Industrie-Zulieferbetrieb mit Sitz in der Schweiz und Produktionsstätten in China und Malaysia

Seit **mehr als 10 Jahren** vor Ort in Asien mit Schweizer Fachleuten, über **200 Mitarbeiter** in China und Malaysia

→ **Sourcing** in Asien

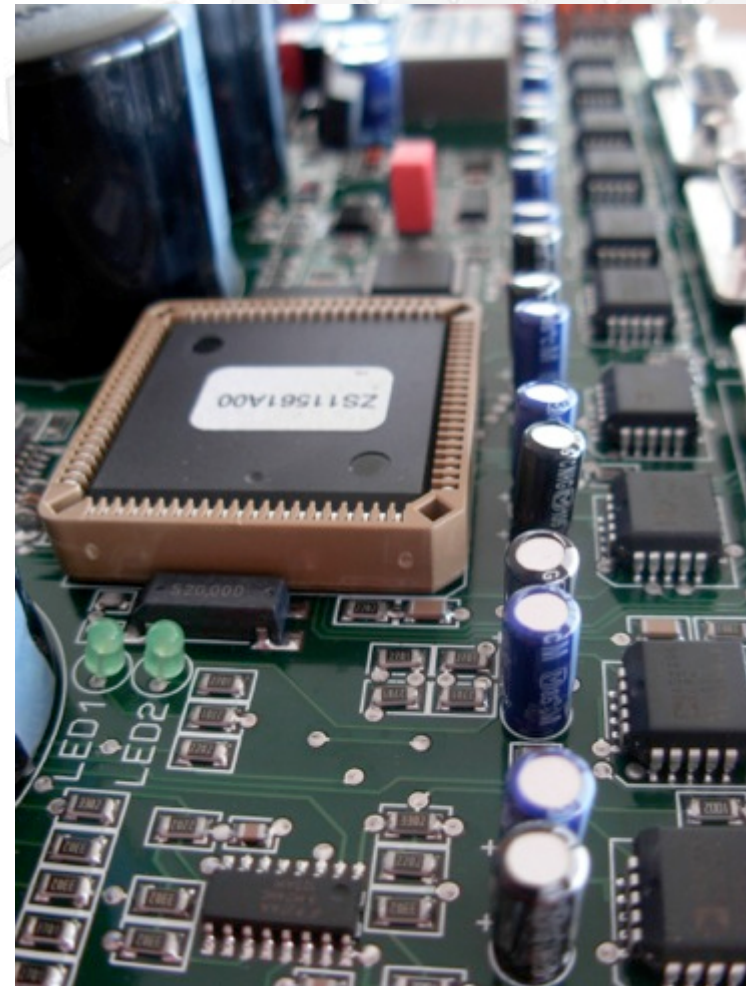
→ **Produktion** in Asien

→ **Produktionsverlagerung** einschliesslich Komponenten-Lokalisierung

→ **Qualitätsprüfung** in Asien

→ **Aufbau Produktionsstandort für Dritte** in Asien

Ob komplette Maschinen oder High-End-Teile – wir richten uns nach den Wünschen und Vorgaben unserer Kunden



Grosszügige, modernste Infrastruktur und Messgeräte für „Swiss Quality made in Asia“



Malaysia ist unser Kompetenzzentrum für Elektronik, Kabel und elektrische Steuerungen

- Gegründet 1980
- ca.170 Mitarbeiter
- Herstellung, Prüfung und Reparatur von Elektronikkomponenten, Kabel, elektrischen Steuerschränken
- **kleine und mittlere** Serien sowie Prototypen
- zertifiziert u.a. von Rüstungs- und Luftfahrtindustrie (Airbus)



Referatsthemen und -schwerpunkte

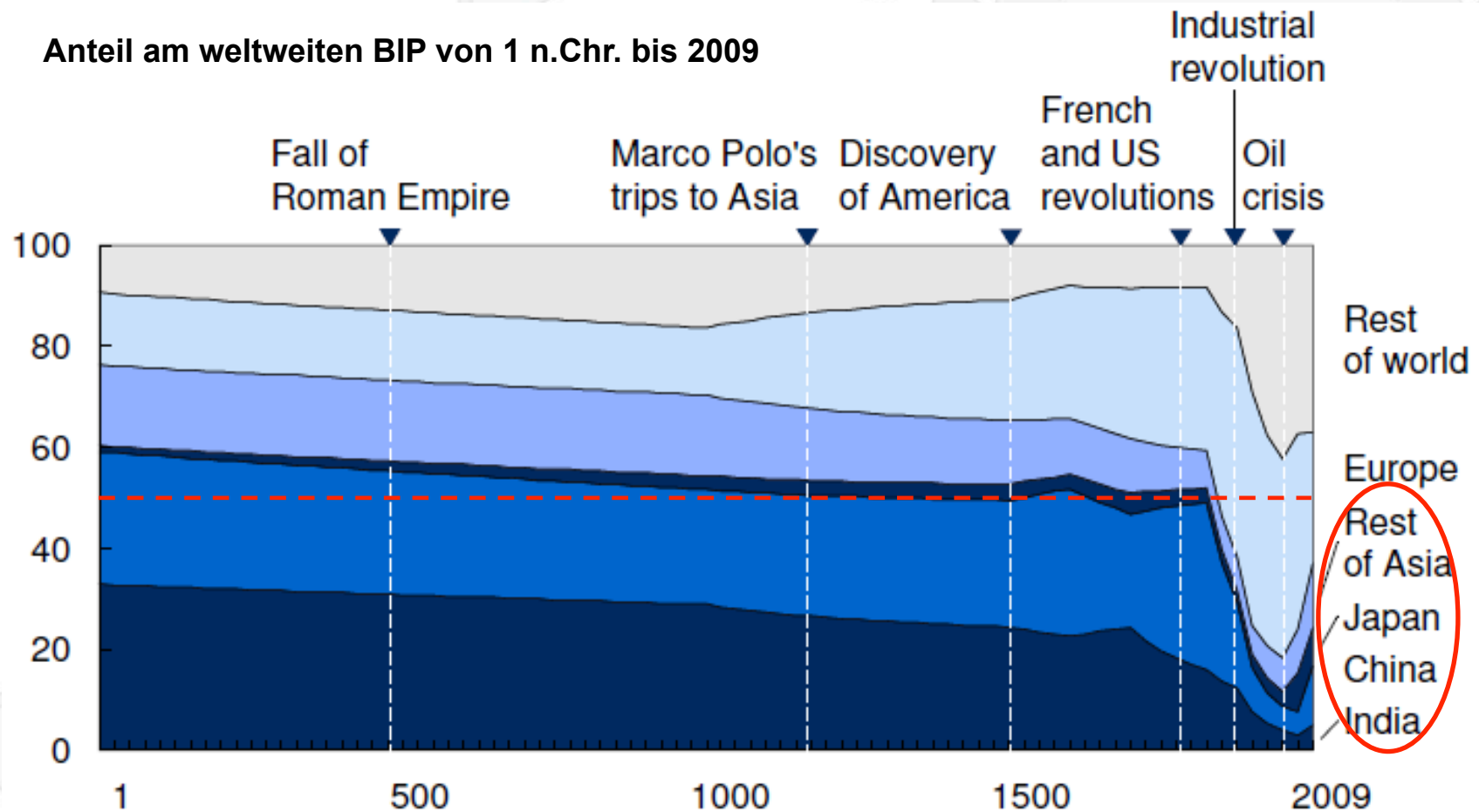
- **Kontext & Umfeld** von Referent und Unternehmen
- **Welches sind geeignete Länder für BCC-Sourcing?**
- Die **Voraussetzungen** für Erfolg beim BCC-Sourcing
- Die **Erfolgsfaktoren** im Management strategischer Lieferantenbeziehungen

Um zu verstehen, worauf wir uns einstellen müssen: die globalen Megatrends

- „The Great Rebalancing“ – Asien wird bald wieder eine „natürliche“ Hälfte der Weltwirtschaft verantworten
- **Urbanisierung** und als Folge davon die Entwicklung der Infrastruktur
- **Demographische Entwicklung** – die Menschheit altert, global
- **Rohmaterial-Boom** (*als Folge der Urbanisierung und Infrastruktur-Entwicklung*)
- **Asiatische Megafirmen** drängen nach vorne
- **Ressourcenknappheit**

„The Great Rebalancing“ - Asien wird bald wieder eine „natürliche“ Hälfte der Weltwirtschaft verantworten

Anteil am weltweiten BIP von 1 n.Chr. bis 2009



Quelle: McKinsey Research

„Megatrend“ Urbanisierung: Shenzhen um 1980



Shenzhen heute, knappe 30 Jahre später! – Ein Beispiel der dynamischen Entwicklung Asiens



Dynamik Schweiz: Zürich feiert seinen neuen „Wolkenkratzer“ – Planung & Realisierung innert 10 Jahre



Eine massive Urbanisierung spielt sich (*global*) ab

- die urbane Bevölkerung nimmt weltweit **täglich** um 1.3 Mio. Menschen zu
- Alleine in **Indien** wächst die urbane Bevölkerung zwischen 2005 und 2025 um 200 Mio. Menschen
- In **China** kommen 350 Mio. „Städter“ bis ins Jahr 2025 dazu
- Im Jahr 2025 wird es in China **225 „Millionen-Städte“** geben (*6-mal mehr als in Europa heute!*)

Im Jahr 2025 werden mehr als 20 der 50 grössten Städte der Welt in Asien zu finden sein – heute sind gerade 8!

Urban economic clout moves east.

World's top 50 cities, ranked by GDP¹

○ Dropout—included in 2007 but not in 2025

● Top 50 city in both 2007 and 2025

● Newcomer—absent in 2007 but included in 2025

Newcomers in 2025

- Bangkok
- Beijing
- Changdu
- Chongqing
- Delhi
- Doha
- Foshan
- Guangzhou
- Hangzhou
- Mumbai
- Nanjing
- Shenyang
- Shenzhen
- Tianjin
- Wuhan
- Xi'an

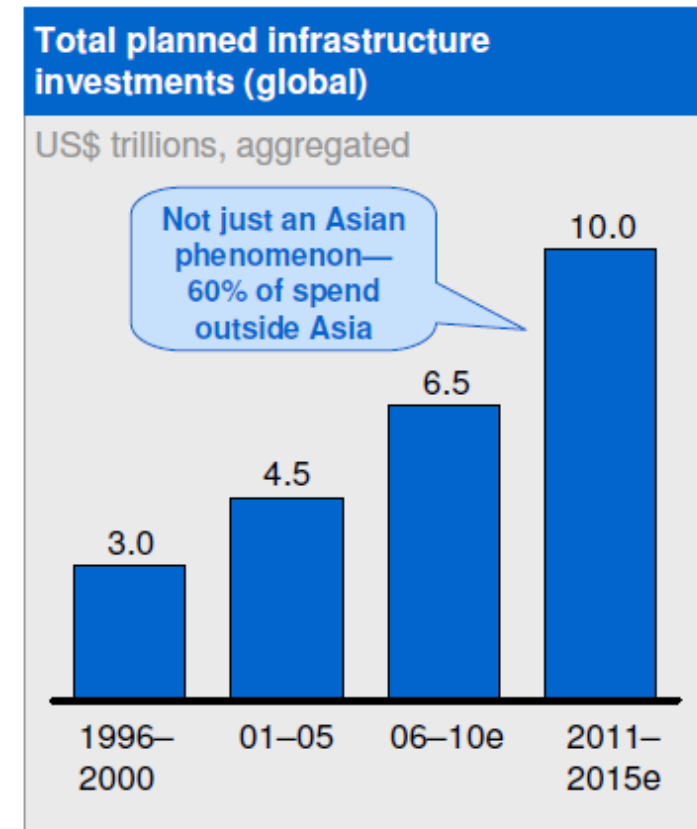
Dropouts in 2025

- Athens
- Barcelona
- Denver
- Detroit
- Hamburg
- Lille
- Melbourne
- Minneapolis–St. Paul
- Munich
- Nagoya
- Oslo
- Rhein–Main
- Rio de Janeiro
- Stuttgart
- Taipei
- Vienna



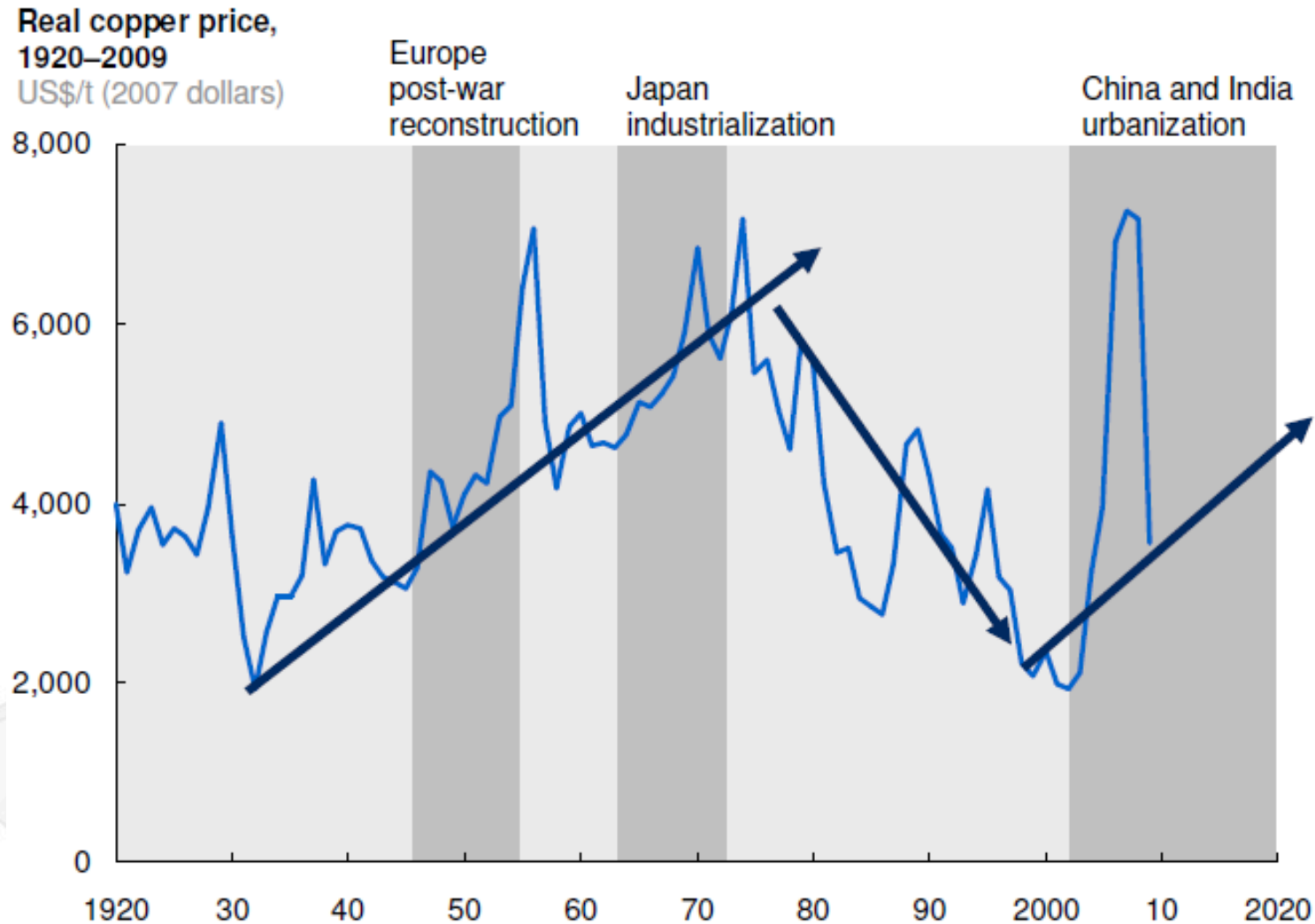
Gigantische Infrastruktur-Investitionen werden nötig

- **Indien** ist angehalten, jedes Jahr eine Stadt in der Grösse Chicago's zu bauen!
- Bis ins Jahr 2020 plant China
 - 97 neue Flughäfen
 - 30'000 km neue Bahnlinien
 - 35'000 km neue Autobahnen



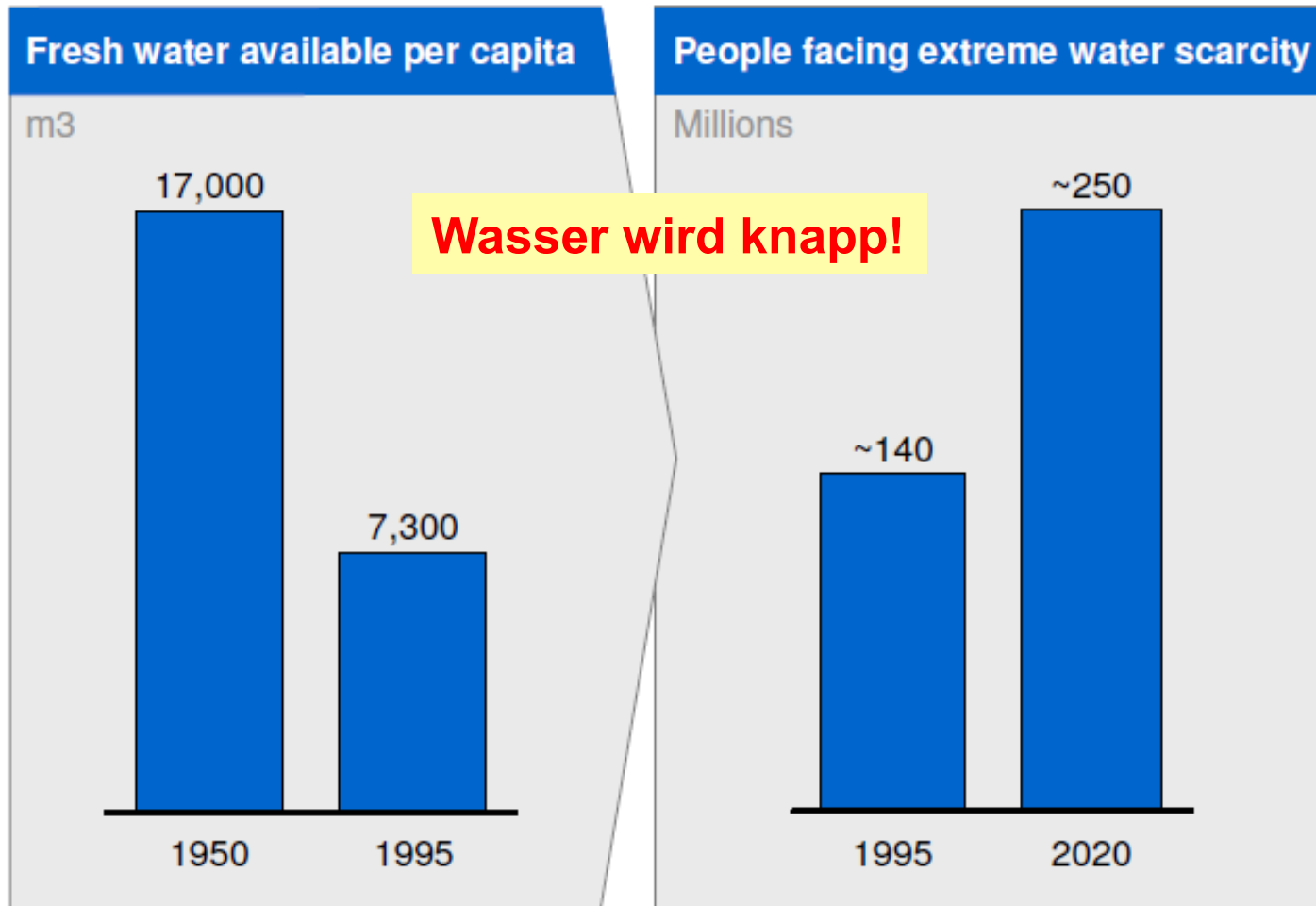
Quelle: McKinsey Research

... ist als Folge davon ein Rohstoff-Boom und damit einhergehend eine Rohstoffknappheit zu erwarten?



Quelle: McKinsey Research

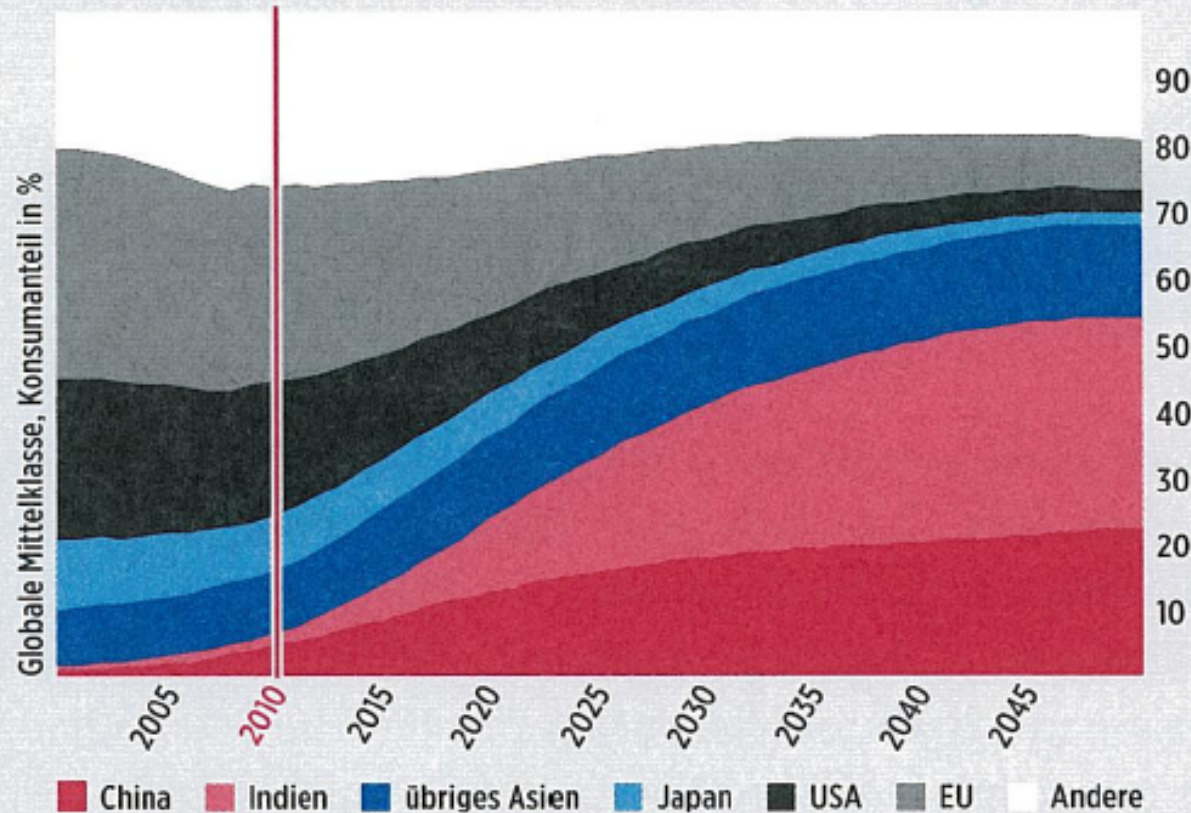
Der Verteilungskampf um natürliche Ressourcen hat begonnen und wird weiter zunehmen (und „härter“ geführt werden!)



Quelle: McKinsey Research

Der Konsum – wichtigster Treiber des Wachstums – verschiebt sich nach Osten! Sind wir darauf vorbereitet?

Mittelklassenkampf



Die Mittelklassen der Bevölkerungsgiganten Indien und China tragen heute noch weniger als 10 Prozent zum globalen Konsum bei. Bis ins Jahr 2050 wird der Anteil dieser zwei Länder allerdings auf über 50 Prozent ansteigen und damit den globalen Konsum bestimmen. China wird dabei von Indien im Jahr 2030 als wichtigstes Land überholt. Der Anteil der USA, Japans sowie der EU wird von heute 70 Prozent auf rund 10 Prozent schrumpfen.

Die Auswirkungen sind deutlich sichtbar



- in China wird in den nächsten Jahren knapp **1 Mia.** Konsumenten in die **Mittelklasse** „aufsteigen“!
- der weltweit grösste Mobilfunkanbieter heisst „China Telecom“ mit **>300 Mio. Kunden!** (*vor 15 Jahren unbekannt*)
- Indien und China zählt mehr als **1 Mia.** Kinder und Jugendliche im „Schul-/ Ausbildungsalter“ (*0-24 Jahre*)!

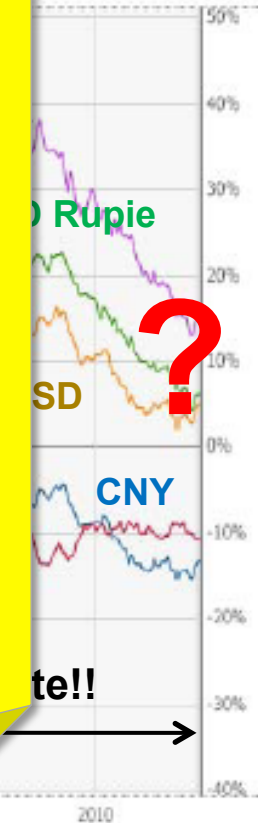
Die Politik nimmt *(wieder)* vermehrt Einfluss auf das *(weltweite)* Wirtschaftsgeschehen – zum Wohl aller?

- Bis Ende der 90er-Jahre waren die politische *(und gesellschaftliche)* Welt und die Finanzsysteme noch stabil und v.a. berechenbar.
- „**money rules the world**“: zunächst festigte die USA mit ihrer Schuldenwirtschaft die Weltherrschaft.
- „**power follows the money**“: seit der Finanzkrise haben sich die weltpolitischen Gewichte *(gemeinsam mit dem Geld/ Vermögen)* verschoben in Richtung Asien *(China)*.
- wirtschaftliche Dominanz der USA nimmt ab *(was uns das Leben aber auch nicht einfacher macht)*.

Die Instabilität und damit die Unberechenbarkeit des (welt-) wirtschaftlichen Umfelds nimmt zu!



- Am Devisenmarkt belaufen sich die Handelsumsätze auf 4'000 Bio. USD pro Tag; 20% höher als 2007!
- Das Volumen ausserbörslich gehandelter Derivate (darunter fallen auch Währungsabsicherungen) belief sich 2009 weltweit auf **600 Billionen Dollar** (600'000'000'000'000 USD)!
=> das entspricht dem **Zwölffachen des globalen Sozialprodukts!**
=> eine Zunahme im zweistelligen %-Bereich!

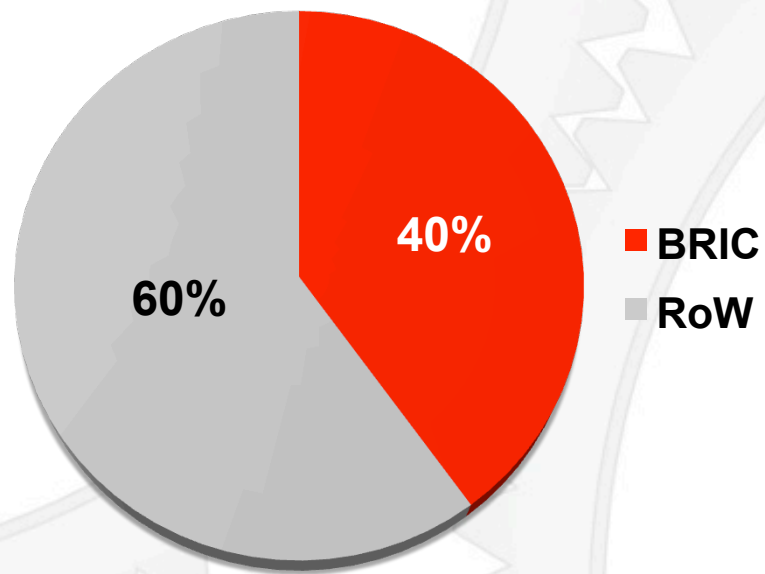


Die Motoren der Weltwirtschaft – die BRIC-Staaten UND Australien - der stille Kontinent

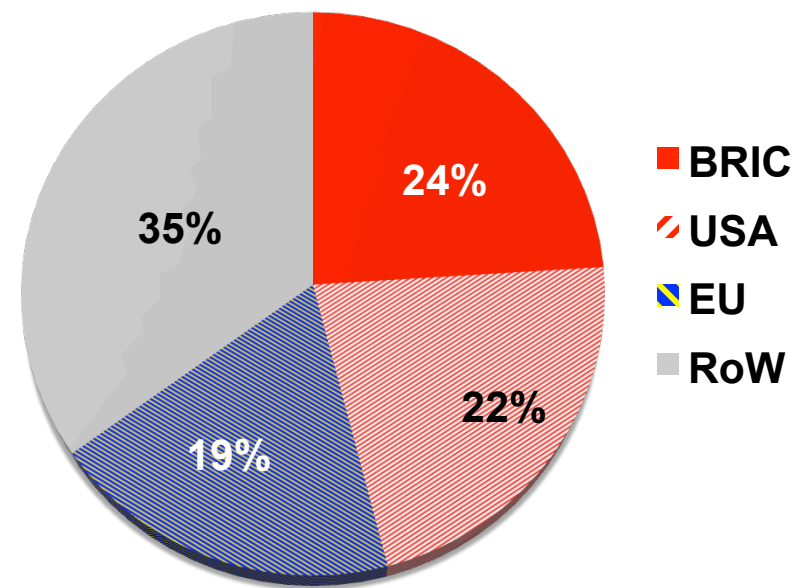


Das gemeinsame BIP der BRIC-Staaten könnte das der G7-Länder bis 2027 übertreffen

Anteil Weltbevölkerung



Anteil Welt-BIP



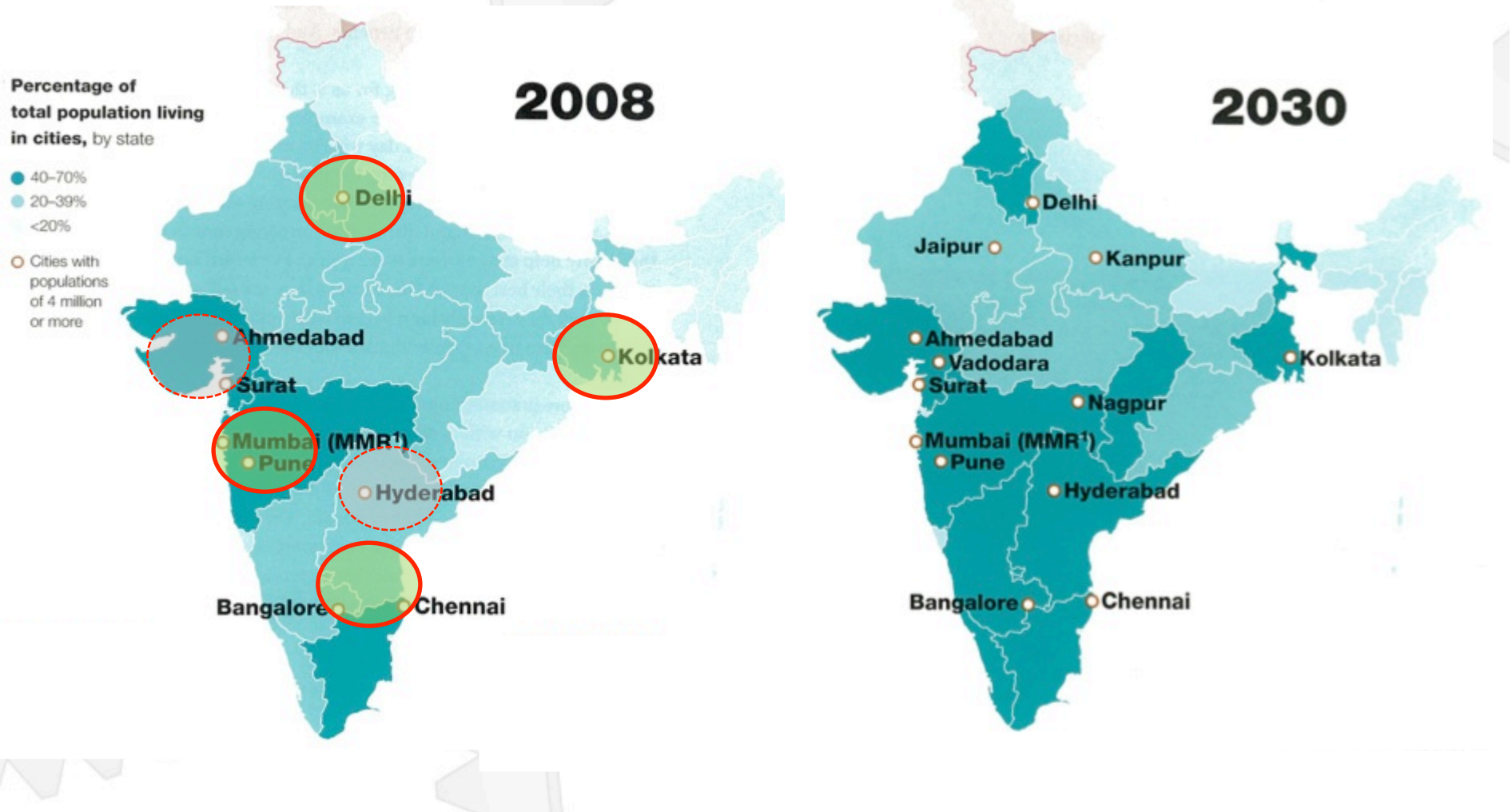
China ist zum Dynamo der Weltwirtschaft mutiert – mit allen positiven und negativen Auswirkungen!



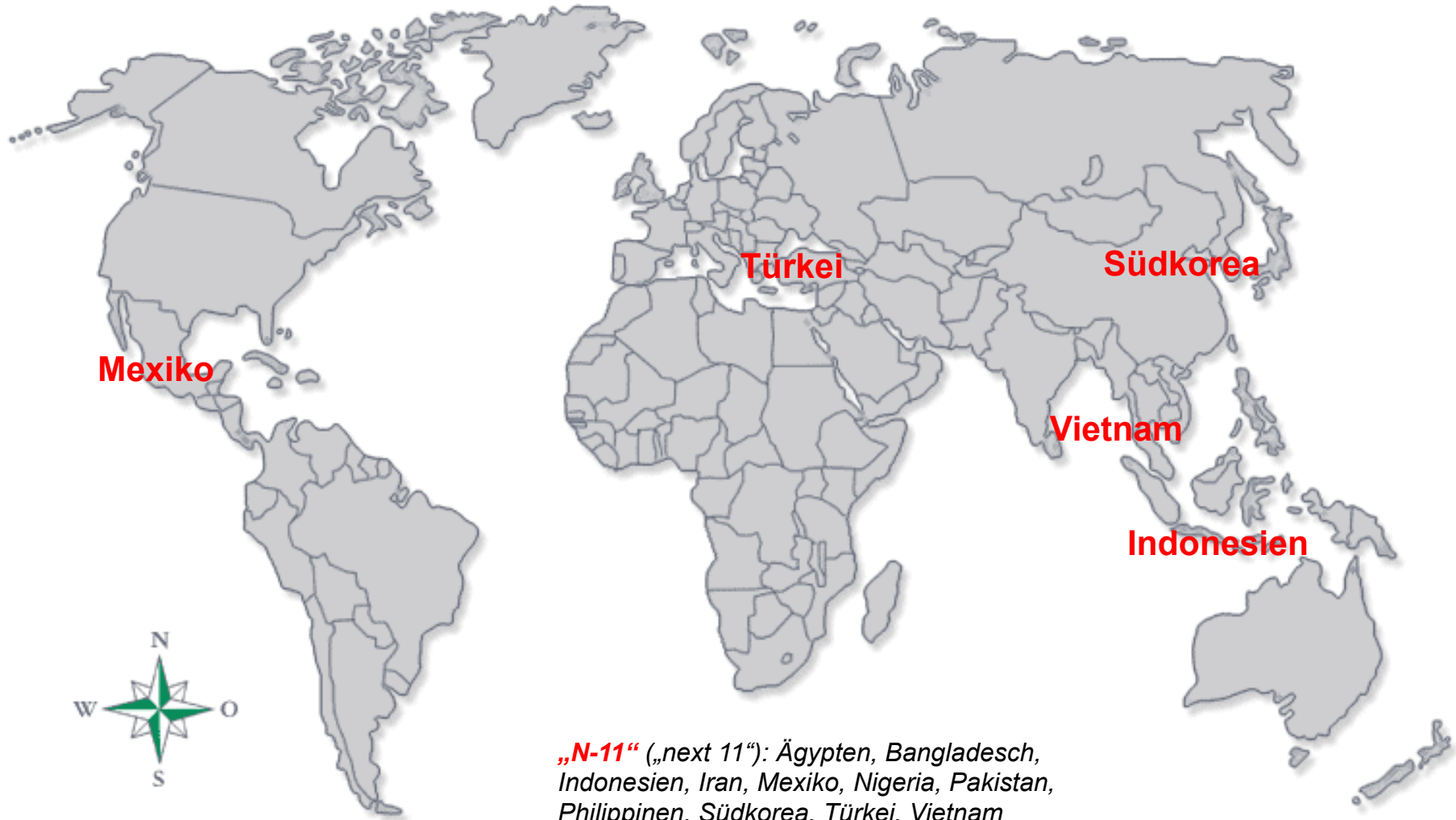
China erschliesst wirtschaftlich immer stärker Regionen im Landesinneren!

Die nächste Entwicklungsstufe betrifft die Provinz **Yunnan** im Südwesten des Landes: rohstoffreich und geopolitische gute Lage!

Indien steht in Sachen Dynamik China in Nichts nach; die Achillesferse heisst „Logistik-Infrastruktur“

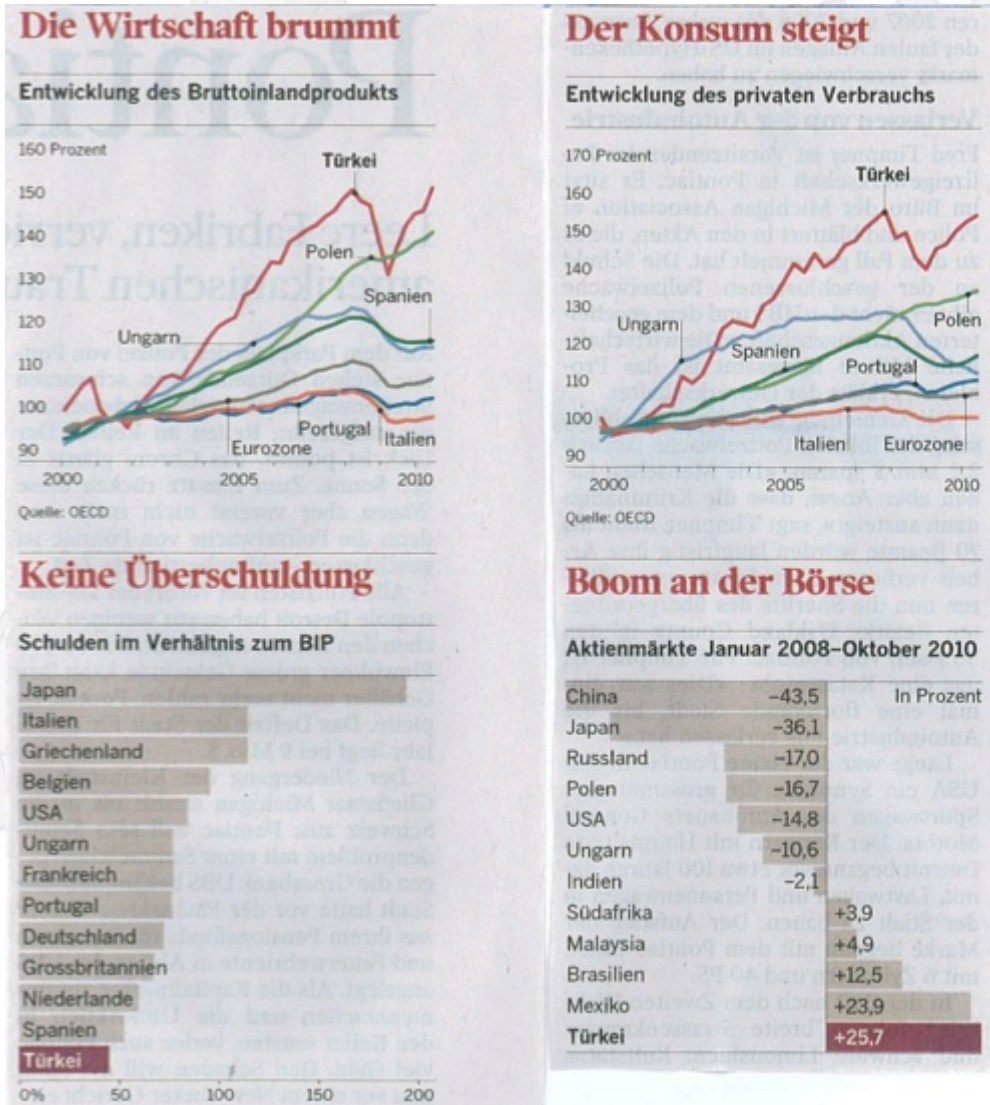


Die „Stars“ von morgen – nicht alle „N-11“ werden reüssieren



„N-11“ („next 11“): Ägypten, Bangladesch, Indonesien, Iran, Mexiko, Nigeria, Pakistan, Philippinen, Südkorea, Türkei, Vietnam

Türkei – stiller Aufstieg (nicht mehr?) in die EU!



Die Problemregionen/ -länder sind vorwiegend in der „alten Welt“ zu finden



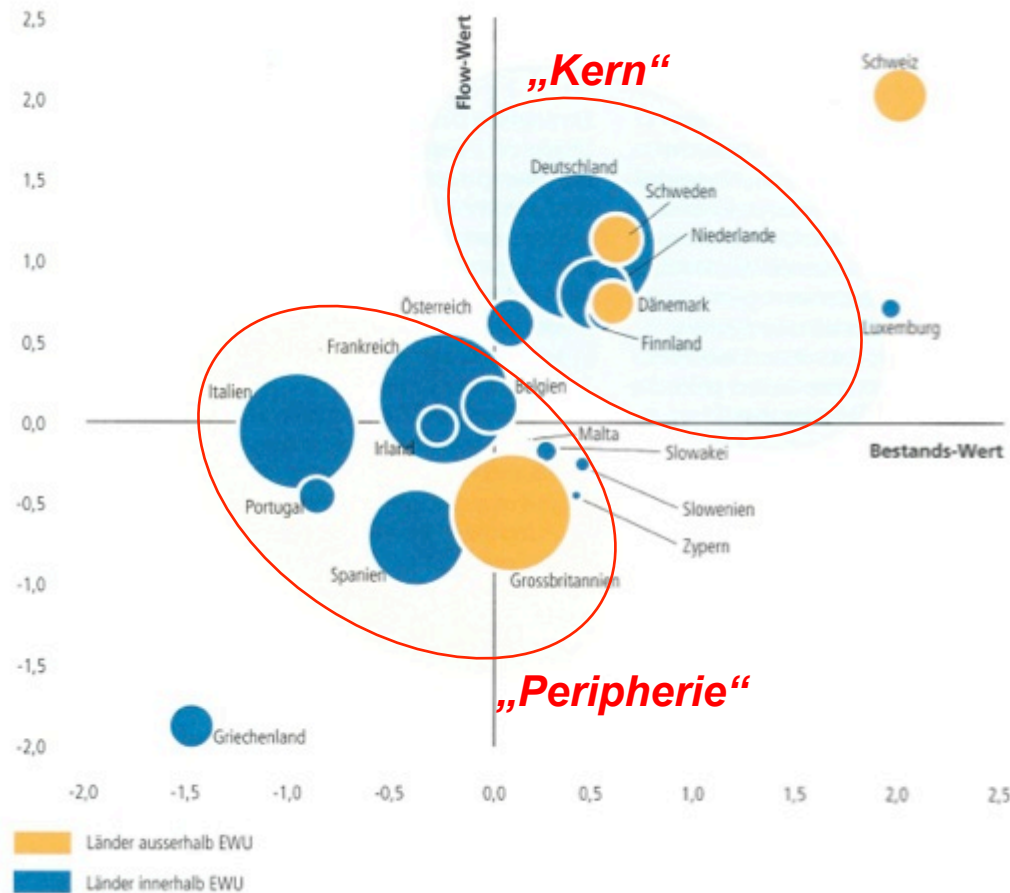
MOE: Mittel- und Osteuropa

Eine Umgestaltung der Eurozone – ausgehend vom Kern oder von der Peripherie?



Abb. 3.1: Indikator der Ungleichgewichte in der EWU

Auf der Basis von 5 gleichgewichteten normalisierten fundamentalen Indikatoren, 2009



Bestands-Wert:
Kombination
Staatsverschuldung, Nettoauslandsvermögen

Flow-Wert:
Kombination von
Haushaltsdefizite,
akkumulierte
Inflation, Leistungsbilanzdefizite

EWU: europäische Währungsunion

Hinweis: Blasen zeigen die Grösse der Volkswirtschaften an
Quelle: Feutens EcoWin, UBS WMR

Korruption (Rumänien) und teilweise „rückwärtsgerichtete“ Politikultur (Ukraine) belasten die Entwicklung

Warum Rumänien nicht aus dem Korruptionssumpf herauskommt

Obwohl Rumänien seit 2007 Mitglied der EU ist, ist die politische Kultur der Moderne noch nicht wirklich im Karpatenland angekommen. Weitum herrschen Fatalismus und Korruption. Die Verhältnisse werden sich nicht ändern, solange fast jeder darauf aus ist, seinen – sei es auch noch so bescheidenen – Vorteil zu sichern. Von Jan Koneffke

Die Rumänen sollten sich in Zukunft nicht mehr an die Volksweisheit «Das ist das Leben» halten, sondern an den Slogan «Yes, we can», meinte kürzlich der amerikanische Botschafter in Bukarest, Mark Gitenstein. Angesichts der Krise, in der sich das Karpatenland befindet, ein durchaus gutgemeinter Rat. Doch mag die Bevölkerung auch noch so sehr über den Zustand ihrer Heimat jammern – in Wahrheit können sich die meisten keine anderen Verhältnisse vorstellen und sind auch nicht willens, die bestehenden zu verändern.

In die eigene Tasche politisieren

Das gilt natürlich in erster Linie für die politische Klasse. Kurz vor Gitensteins Appell hatte das Verfassungsgericht die auf Druck der EU geschaffene Integritätsbehörde ANI für verfassungswidrig erklärt, nicht zuletzt deshalb, weil einige der Richter selbst in deren Fadenkreuz geraten waren. Das wiederum nahmen die Abgeordneten zum Anlass, ein neues Gesetz zu verabschieden, das die Antikorruptionsbehörde endgültig entmachtete. Kaum jemand nahm daran Anstoss – die TV-Kanäle der auf dubiosen Wege zu Geld, Macht und Einfluss gekommenen Fernsehmoguln am allerwenigsten –, obwohl in ebendiesen Tagen die Regierung aufgrund der desaströsen Haushaltslage drastische Sparmassnahmen beschlossen hatte. Wenn aber die Kassen des Staates leer sind, ist das nicht nur die Folge unsolider Wirtschaftens, sondern vor allem Konsequenz der verbreiteten Korruption.

Die Liste der Sünden ist lang: Dazu zählen Privatisierungen, für den Staatshaushalt äusserst verlustreich, für die regierenden Politiker umso rentabler; öffentliche Aufträge, die an Firmen gehen, deren Besitzer wiederum Politiker oder ihre Verwandten und Freunde sind; ein Klientelwesen, das den Staatsapparat aufgeblüht hat, um Parteigängern und anderen Günstlingen zu einem guten Auskommen zu verhelfen. Kompetenz spielt dabei keine Rolle – umso ineffizienter arbeitet die Verwaltung. Steuerhinterzieher mit guten Beziehungen bleiben selbstredend von den Behörden verschont, falls sie nicht sogar heisse Tipps vom Finanzamt erhalten.

Doch bleibt die Korruption nicht auf die Oligarchie beschränkt. Ärzte und Krankenhauspersonal kassieren für beinahe jede Verrichtung Bakschisch von ihren Patienten. Schüler schmieren ihre Lehrer mit Geld, um das Abitur zu bestehen. Villenbesitzer beziehen Sozialhilfe und angeblich Blinde Behindertengeld – bis man sie zufällig am Lenkrad erwischt. Ein grosser Teil der Gesellschaft übt sich phantasie reich darin, den Staat zu betrügen, und lebt frech nach dem Motto: «Yes, we can!»

Ursache des extremen Individualismus, den das Schicksal des anderen oder gar der Gemeinschaft völlig kaltlässt, ja der die Übervorteilung des Nachbarn und die Übertretung von Gesetzen geradezu als simulierenden Sport betreibt, ist der alte Fatalismus eines Volkes, das gegen die herrschende Klasse keinerlei Rechte besass – und das nicht erst im Kommunismus. Der Rumäne rettet sich als Individuum, oder er geht zugrunde – und wer sich im

eigenen Land nicht durchmogeln kann, der weicht in die Fremde aus.

Eine grosse Rückständigkeit kommt hinzu. Wenn 42 Prozent der Bewohner Rumäniens glauben, die Sonne drehe sich um die Erde, und 30 Prozent, die frühen Menschen seien Zeitgenossen der Dinosaurier gewesen, ist leicht zu verstehen, warum es das Projekt einer modern-aufgeklärten Gesellschaft so schwer hat. Umso weniger wiederum verwundert, dass 41 Prozent der Befragten angeben, sie würden Ceausescu zum Präsidenten wählen, wenn er sich zur Wahl stellen könnte.

Versagen der Rechtsprechung

Was der Anarchie der Einzelinteressen Vorschub leistet, ist das Versagen der Rechtsprechung. Ein Prozess kann bisweilen zehn Jahre dauern, und wenn es, selten genug, zu Verfahren gegen korrupte Politiker kommt, enden sie in der Regel mit Freispruch. Als jedoch die Sparbeschlüsse der Regierung vor dem Verfassungsgericht angefochten wurden, kippten die obersten Richter das Gesetz zur Beschneidung von Luxusrenten – aber nur in einem Fall: wenn es Richter sind, die sie beziehen. Die Entscheidung ist umso dreister, als zahlreiche in Rumänien gesprochene Urteile vor dem Europäischen Gerichtshof als unzulässig verworfen wurden, was den rumänischen Staat bereits Hunderte Millionen Euro an Entschädigungsleistungen kostete. Mit einer Justiz aber, die selbst im Sumpf von Vorteilnahme und Korruption versinkt,

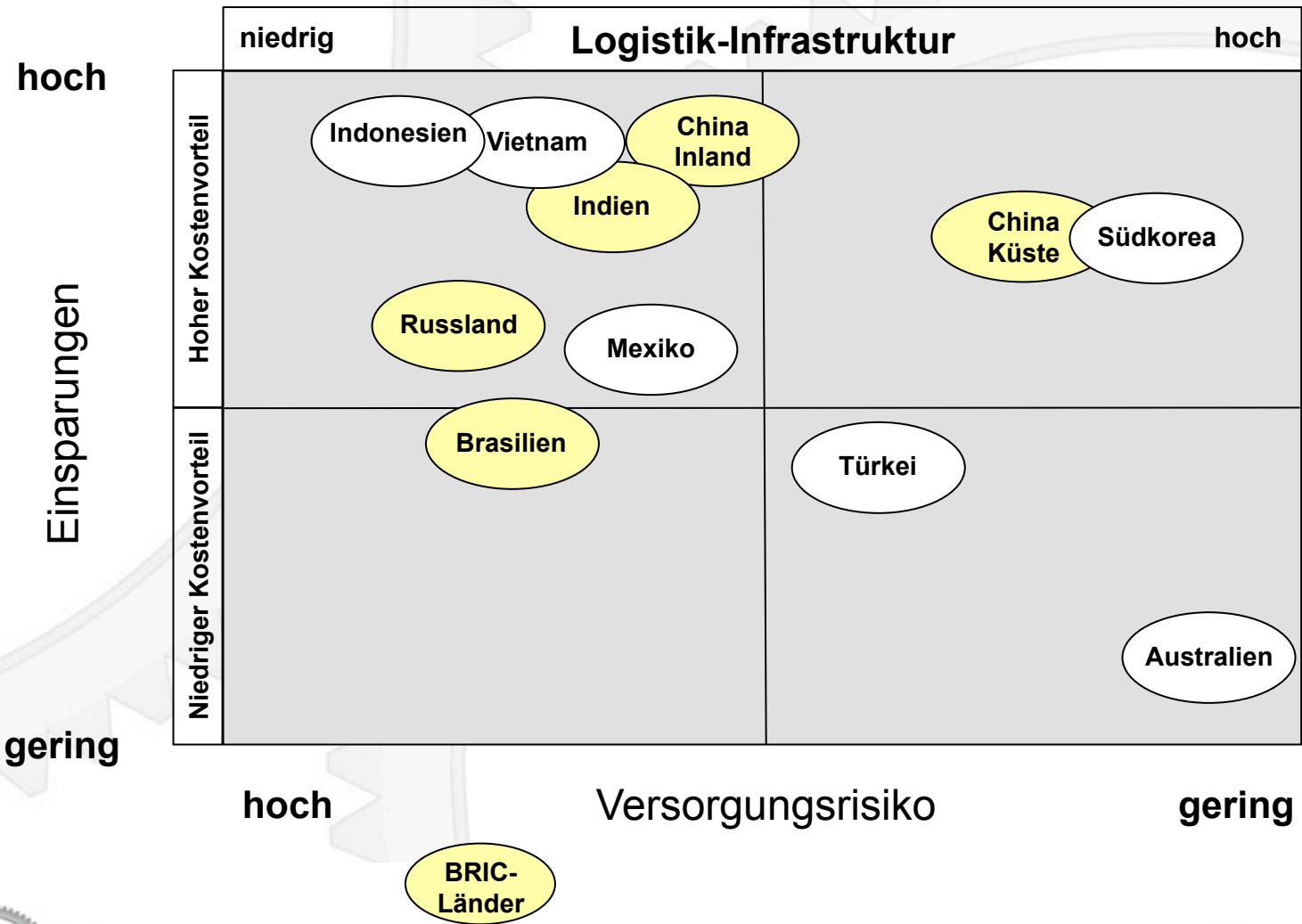
lässt sich der Sumpf der Korruption schwerlich austrocknen – es sei denn, man glaubt an Münchhausensche Flunkermärchen.

In Brüssel scheint man das zu tun. Alle paar Monate legt man dort seine Justizberichte zu Rumänien vor, um väterliche Ermahnungen auszusprechen. Voraussetzung für eine Veränderung der Verhältnisse wäre eine lebendige Zivilgesellschaft, die nicht auf kleine Hauptstadtzirkel beschränkt bleibt, Voraussetzung dafür wäre vor allem die Herausbildung von Gemeinsinn und Solidarität. Aber wenn selbst zu den Demonstrationen der Gewerkschaften gegen das Sparprogramm der Regierung nur wenige hundert Menschen kamen, die für ihr Erscheinen offenbar noch bezahlt werden mussten, lässt sich leicht einsehen, wie sehr es an beidem mangelt.

Eine andere Voraussetzung wäre massiver Druck durch Brüssel. Dort sollte man sich endgültig von dem Gedanken verabschieden, die politische Klasse Rumäniens habe etwas anderes im Sinn als den eigenen Vorteil. Ob rechts, ob links, das spielt keine Rolle. Sollte, durch die Krise begünstigt, die exkommunistische und liberale Opposition an die Macht kommen, würde es wohl erst recht so weitergehen wie bisher. Das von den EU-Regierungschefs zur Schwäche verurteilte Brüssel wird wohl auch in Zukunft mehr oder weniger untätig zuschauen.

Jan Koneffke lebt als Schriftsteller und Publizist sowohl in Wien als auch in Bukarest. Zuletzt erschien im Dumont-Verlag der Roman «Eine nie vergessene Geschichte» (2008).

Bei der Beurteilung der „Leistungsfähigkeit“ möglicher Zielregionen geht oft die Logistikkompetenz vergessen



Die attraktiveren Potenziale bietet Asien – der Aufwand für das „Einfahren der Ernte“ ist entsprechend grösser

SWOT	Mittel- & Osteuropa (MOE)	Asien/ BRIC-Staaten
Stärken	geographische Nähe	(Lohn-) Kostenniveau
	Währung € (resp. Anbindung)	Absatzmarkt (Grösse, Wachstum)
Schwächen	(Lohn-) Kostenentwicklung	Qualitätsbewusstsein/ -verständnis
	zT starke Ausrichtung auf Automotiv	Verfügbarkeit Fachkräfte
Chancen	Fähigkeit für komplexe Produkte (Systeme)	Kaufkraftentwicklung Mittelstand
	Bildungsniveau	Kapital/ Ersparnisse
Risiken	Abwanderung Fachkräfte	Überhitzungstendenzen
	Länderverschuldung	politische Risiken

Referatsthemen und -schwerpunkte

- **Kontext & Umfeld** von Referent und Unternehmen
- Welches sind **geeignete Länder** für BCC-Sourcing?
- **Die Voraussetzungen für Erfolg beim BCC-Sourcing**
- Die **Erfolgsfaktoren** im Management strategischer Lieferantenbeziehungen

Die Herausforderungen für global tätige europäische Unternehmen werden grösser

- Das Wachstum in Europa und den USA hängt mehr und mehr vom Wohlergehen der BRIC-Staaten ab
die Deutsche (und auch die Schweizer) Exportindustrie boomt als Folge davon
- Die technologische Kompetenz in den Emerging Markets ist in den letzten Jahren markant besser geworden
eine intelligente „Arbeitsteilung“ ist gefragt!
- Asiatische Firmen streben nach Europa und den USA
IBM und Lenovo sind ein erster Anfang; Gerüchte und Aufregung um Opel zeigen die Nervosität
- Der Schritt in die „Global Markets“ kostet Zeit und Geld
beide Güter stehen KMU nicht unbegrenzt zur Verfügung!

Expansion in Emerging Markets – Mögliche Schritte

Schritt 1 Global Sourcing

- 1. **Brückenkopf** zwecks Stärkung Wettbewerbsfähigkeit oder Zusammenarbeit mit Spezialisten
- Produktionsstandorte wie bisher (*Schweiz/ Europa*; => „*Logistickschlacht*“)

Schritt 2 Aufbau Operationshub

- Ausbau (*Sourcing*) Brückenkopf in (*Global*) **Operationshub**
- Baugruppen/ Maschinen/ Produkte => **Nähe zu den neuen Boom-Absatzmärkte**; dadurch Vorteile aufgrund schnellerer Reaktionszeiten auf Bedürfnisse
- Tiefere Logistikaufwendungen, Hub für After-Sales (*Service & Ersatzteile*)

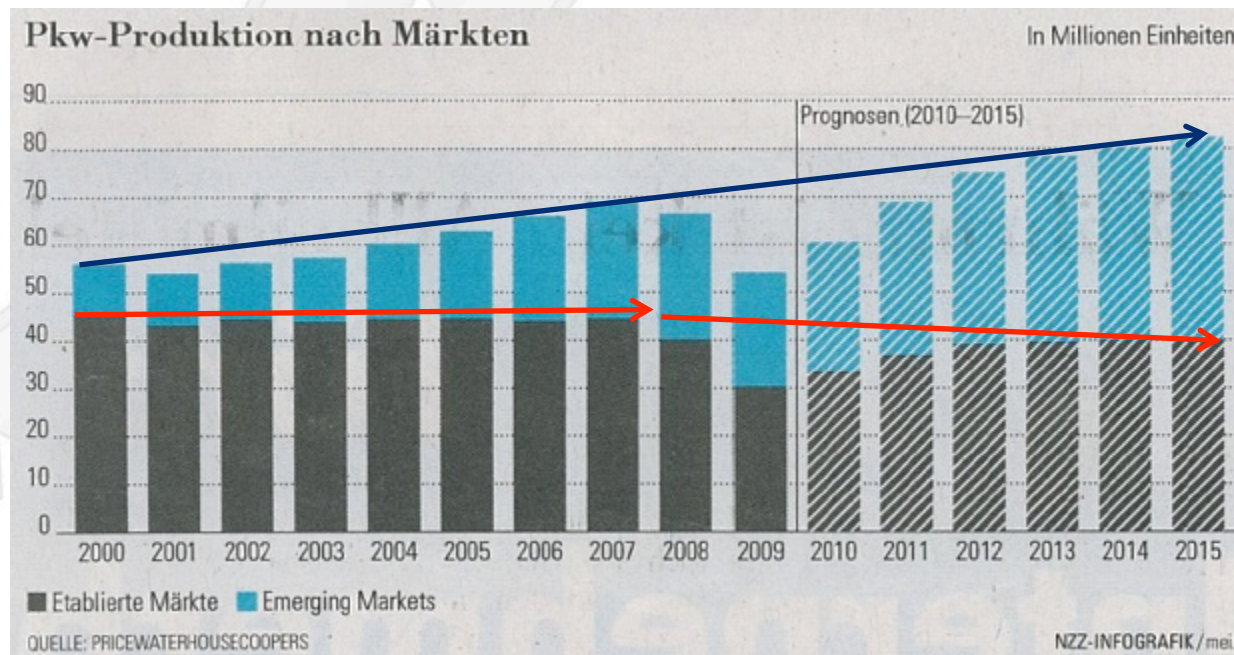
Schritt 3 Lokales Engineering

- Volles Ausschöpfung der **Kostenreduktionspotentiale**
- Firma bereit für volle, offensive Marktbearbeitung
- Organisation und Prozesse neu strukturieren (*teile des Top-Managements – asiatisch - vor Ort*)

Auswirkung auf den Geschäftserfolg

VW hatte 2009 erstmals mehr Mitarbeiter ausserhalb Deutschlands beschäftigt als im Heimatland selbst

- Bis 2018 arbeiten **nur noch 40%** der VW-Beschäftigten in D
- Grösstenteils geht diese Verschiebung Richtung **Schwellenländer**
- Die Emerging Markets gewinnen immer mehr an Gewicht
- Nicht nur der Verkauf, **auch die Produktion** von Autos wird zunehmend eine Angelegenheit der Schwellenländer.



Die Anforderungen an “BCC Sourcing,, sind gestiegen!



- Die "Einkaufswelt" ist **komplexer**, vielschichtiger und v.a. unberechenbarer geworden.
- Die Rolle und das (*eigene*) Rollenverständnis des Einkaufs muss sich **wandeln**.
- Das Glas ist aber auch heute noch "**halb voll**"!!
=> es bieten sich gerade wegen der zunehmenden Komplexität auch mehr Chancen.
- Diese **Chancen** zunächst einmal erkennen und dann auch noch zu nutzen ist/ wird aufwendiger!

=> Die Zeit der "Quick Wins" ist vorbei!

Der Einkauf muss sich einmischen und mitreden! - Erfolgreiche global tätige Firmen leben es vor



- Um mitreden zu können, muss man wissen, was in der **Welt** vor sich geht, wo die Megatrends hinführen (*können*)
- Solides **Einkaufshandwerk** (>> *BME!*) ist das Eintrittsticket
- Der Einkauf muss die **strategischen Themen** mit den richtigen Fragestellungen moderieren und die passenden Antworten auch in die Diskussion & Entscheidungsfindung auf **Vorstandsebene** (>> *Strategie!*) einbringen können.
- Richtiges Einkaufen schafft **Mehrwert** und **Opportunitäten**.
- Der **“Aussenminister“** einer global tätigen Unternehmung ist nicht (*immer*) in Personalunion der Vertriebschef!

Nicht nur „günstiger“ Einkaufen – „Mehrwert“ statt nur „billiger“



- **Verbesserung** der Nachhaltigkeit/ Ökologie/ CO2-Footprint
- Erschliessung strategischer Märkte für lokale Produkte => "global footprint"
- Nähe zum (lokalen) **Kunden** (Service, Geschwindigkeit, lokale Dienstleistungen/ Produkte)
 - => wussten Sie, dass McDonalds in Shanghai einen Home-Delivery-Service anbietet?

=> Der Einkauf/ Einkäufer als **strategischer "Gestalter"**, gleichwertiger Team-Player zum Thema "Global" in Strategiediskussionen auf Vorstandsebene im Unternehmen

Referatsthemen und -schwerpunkte

- **Kontext & Umfeld** von Referent und Unternehmen
- Welches sind **geeignete Länder** für BCC-Sourcing?
- Die **Voraussetzungen** für Erfolg beim BCC-Sourcing
- Die Erfolgsfaktoren im Management strategischer Lieferantenbeziehungen

Es geht um mehr als nur Kostensenkung!



- Aufbau und Pflege einer nachhaltigen **globalen Lieferantenbasis**
- Entsprechende Vertretung(en) **vor Ort**
- die Wahl der Ziel- und Schwerpunktregionen ist von grösster Wichtigkeit und verlangt breite **Abstützung, Sorgfältigkeit, Transparenz** und **Nachvollziehbarkeit**
- Verlässliche Logistik (*Optimierung von Zeit & Kosten*)
- Transparentes & nachvollziehbares **Risk-Management**
- Denken in Szenarios/ Alternativen
- Aufbau von **Back-Up-Lösungen** => *Risk-Management*

"There is no lunch for free!"



Es kostet/ benötigt in erster Linie Ressourcen!

- **Geld**
- **Zeit**
- *(geschultes und erfahrenes)* **Personal**
- **Nerven**
- **“Goodwill“**

Es sind zuerst ein paar Voraussetzung zu schaffen, um die Chancen zu nutzen



- Wissen gepaart mit **Erfahrung**
- Klare **Strategie**, realistische Planung (*einschliesslich vorgesehener Rückfallpositionen*) und entsprechende Ressourcen (*Geld, Zeit, Personal*)
- **Laaaanger Atem**
- Organisatorische Voraussetzungen schaffen: **vor-Ort-Vertretung** mit lokalen Mitarbeitern & „Expatriats“
- (*interkulturelles*) **Verständnis**
- **Kommunikation**

Fremde Länder, andere Lösungen

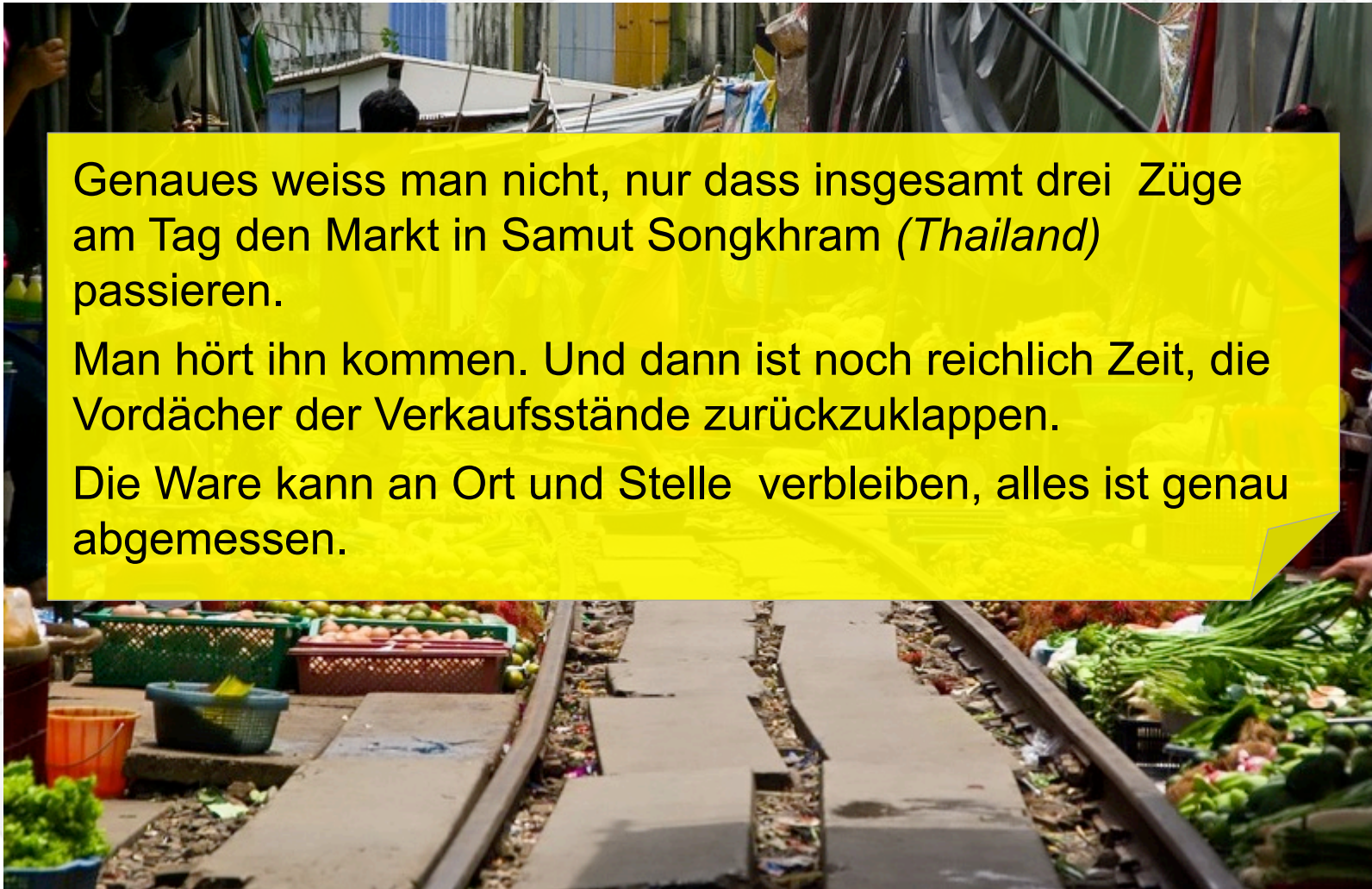


Zwischen zehn und zwölf kommt der 11-Uhr-Zug

Genaueres weiss man nicht, nur dass insgesamt drei Züge am Tag den Markt in Samut Songkhram (*Thailand*) passieren.

Man hört ihn kommen. Und dann ist noch reichlich Zeit, die Vordächer der Verkaufsstände zurückzuklappen.

Die Ware kann an Ort und Stelle verbleiben, alles ist genau abgemessen.







Global Sourcing Services AG

Christoph Wilhelm

Fangenstrasse 1 ▪ CH-8713 Uerikon

Tel. +41 43 477 08 30

www.globalsourcingservices.ch

wilhelm@globalsourcingservices.ch