

Die Einkaufsabteilung mutiert zum «Global Business Enabler»

Die Dynamik der asiatischen Volkswirtschaften ist beeindruckend, umso mehr angesichts der aktuellen Euro- und Schuldenkrise. Mehr und mehr entdecken europäische Firmen Asien nicht nur als mögliche Sourcing-Destination. Doch ohne starke operationelle Basis wird man den hohen Anforderungen dieser Märkte nicht gerecht.

Das Sourcing ist und bleibt ein wichtiger (erster) Schritt, die «Märkte von morgen» zu erschliessen.

Zur Beantwortung der Frage, wo die Märkte von morgen sein werden, müssen wir unser Augenmerk erst einmal auf die globalen (Mega-) Trends lenken. Diese deuten an, worauf wir uns zukünftig einstellen müssen, und definieren geografisch die Schauplätze:

- «The Great Rebalancing» – Asien wird bald wieder eine «natürliche» Hälfte des Welt-Brutto-sozialprodukts verantworten
- Urbanisierung und damit einhergehend die Entwicklung der dazugehörigen Infrastruktur
 - Zwischen 2005 und 2025 steigt die Zahl der Menschen, die in Städten wohnen, alleine in Indien um 200 Mio. an
 - China erhält bis ins Jahr 2025 350 Mio. zusätzliche «Städter».
- Demografische Entwicklung – die Menschheit altert, global
- Rohmaterialboom – als Folge der Urbanisierung und Infrastruktur-Entwicklung
- Asiatische Megafirmen drängen nach dem «Westen»: «Lenovo» und «Volvo» sind nur der Anfang

– Ressourcenknappheit – der globale Verteilungskampf hat erst begonnen; «Monopoly» auf Staatenebene, und China spielt nach seinen Regeln

Welche sind geeignete Länder für Best-Cost-Country(BCC)-Sourcing?

Die BRIC-Staaten – allen voran China und Indien, spielen weiterhin eine prominente und dominante Rolle als Sourcing-Markt. Insbesondere Indien schickt sich, dank jüngst erst initiiertes staatlicher Förderungsprogrammen, den derzeit im Vergleich mit China unterdurchschnittlich entwickelten industriellen Sektor zu modernisieren und dessen Produktivität markant zu steigern. Erklärtes Ziel der indischen Regierung ist es, zu China aufzuschliessen – lieber gestern, als morgen.

Auf die BRIC-Staaten folgen – zumindest begrifflich die «N-11» («next eleven»). Dazu zählen Ägypten, Bangladesch, Indonesien, Iran, Mexiko, Nigeria, Pakistan, die Philippinen, Südkorea, Türkei, und Vietnam. Doch nicht alle «Kandidaten» werden reüssieren: Südkorea, Indonesien, Vietnam, Türkei gelten als



Christoph Wilhelm

ist dipl. Ingenieur, dipl. Einkäufer und leitet Executive Trainings am IMD in Lausanne und Shanghai. Er hat mehr als 15 Jahre Erfahrung in internationalem Management und Einkauf.

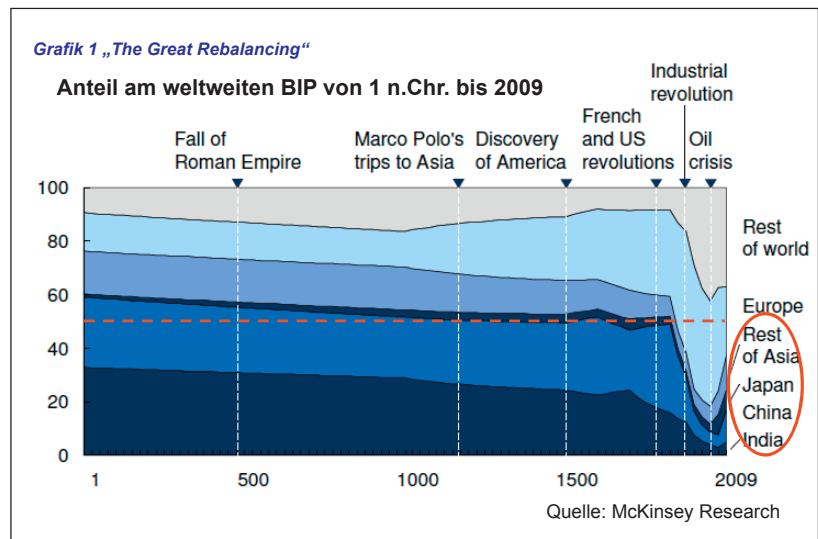
Unternehmen:

- Global Sourcing Services AG (Schweiz/Shanghai)
- Senior Consultant des Kompetenzzentrums der Schweizer Aussenwirtschaftsförderung OSEC/SIPPO für «Global Sourcing»
- Internationaler Fachreferent und Trainer

www.globalsourcingservices.ch

Favoriten. Insbesondere Indonesien – viertgrösste globale Population – hat deutlich an Dynamik und damit «Boden gut gemacht» und lockt in grossem Stil (ausländisches) Kapital an, ein grosser Anteil davon stammt aus anderen asiatischen Ländern wie Singapur, China/Hongkong, aber auch Japan und Taiwan. Auch aus Europa und den USA stammen Gelder, aber in weit geringerem Ausmass (aus bekannten, aktuellen Gründen).

Aufgrund der geografischen Nähe sind unsere Nachbarn in Mittel- und Osteuropa ideale Zielregionen speziell für kleinere und mittlere Unternehmen, die nicht über die notwendigen Ressourcen verfügen, um weiter entlegene Regionen wie den Fernen Osten zu erschliessen. Ihre Mitgliedschaft oder «Nähe» zur EU beeinflusst ihre Entwicklungsmöglichkeiten «in guten wie in anderen Tagen». Einige dieser Transformationsländer wurden durch die aktuelle wirtschaftliche Situation in der EU stark in Mitleidenschaft genommen; z.B. macht Slowenien eine schwere Bankenkrise zu schaffen. Generell leiden die schwächeren Volkswirtschaften des Balkans und Südosteuropas stärker als Länder aus Osteuropa wie z.B. Polen, das mit 2,7% das stärkste Wachstum innerhalb der EU für dieses Jahr verzeichnen wird. Eine generelle Einschätzung der Entwicklung der Volkswirtschaften Mittel- und Osteuropas gestaltet sich



schwierig aufgrund der unterschiedlichen wirtschaftlichen Ausprägungen aber auch der politischen Konstellationen. (Zu) viel hängt von der weiteren wirtschaftlichen (und auch politischen) Entwicklung der EU ab.

Die Voraussetzungen für Erfolg beim BCC-Sourcing

Erfolgreiches BCC- oder Global Sourcing wird massgeblich von den (globalen) wirtschaftlichen Entwicklungen und Rahmenbedingungen beeinflusst. Die aktuelle wirtschaftliche Situation der EU und die Herausforderungen in den Wechselkursentwicklungen der wichtigsten Währungen zum Schweizer Franken stellen speziell Schweizer Unternehmen auf die Probe:

– Das Wachstum in Europa und den USA hängt mehr und mehr vom Wohlergehen Asiens, insbesondere der BRIC-Staaten, ab: die Exportnationen Deutschland und Schweiz boomen als Folge davon. Doch die Frage stellt sich, wie lange noch angesichts der makroökonomischen Rahmenbedingungen Europas.

– Die technologische Kompetenz in den Emerging Markets ist in den letzten Jahren rasant und markant besser geworden: eine intelligente «Arbeitsteilung» im Bereich «global Operations» ist gefragt! Andere Länder neben China rücken in den Fokus: Eine erst kürzlich im Rahmen des «Swiss Import Promotion Programme» («SIPPO») – ein Mandat des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO – durchgeführte Beschaffungsmarktforschungsreise nach Indonesien mit Einkaufsvertretern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz bestätigte eindrücklich die Zulieferkompetenz und den hohen Qualitätsstandard dieser dynamischen Volkswirtschaft.

– Asiatische Firmen streben nach Europa und den USA: IBM/Lenovo (2005) und Volvo/Geely (März 2012) sind erst ein Anfang. «China greift nach dem Deutschen Mittelstand», war jüngst in deutschen Medien zu lesen. Auch Schweizer Unternehmen richten sich mehr und

- mehr nach Asien aus, und das nicht nur im Bereich der Industrie: Erst vor wenigen Tagen war in Schweizer Medien zu lesen: «Julius Bär spannt mit Bank of China zusammen.»
- Der Schritt in die «Global Markets» kostet Zeit und Geld: beide Güter stehen gerade KMU nicht unbegrenzt zur Verfügung!

Wege zur Erschliessung von Best-Cost-Countries

«Viele Wege führen nach Rom», doch nur einer sollte (und kann) beschritten werden. Die Wahl des Weges wird von der Unternehmensstrategie bestimmt. Die grundlegenden Fragestellungen dazu lauten:

- In welchen Absatzmärkten (und Währungsräumen) sind wir tätig?

- Wie nahe beim Kunden müssen (oder wollen) wir «operieren»?
- Wie sind unsere Produkte strukturiert (und damit geeignet für «going global»)?
- Wo entwickeln wir zukünftig unsere Produkte? (Müssen wir – zukünftig – bestimmte Komponenten, Teile unserer Produkte «lokalisieren»?)

Die Antworten auf diese zentralen Fragestellungen selektieren die möglichen Beschaffungsmärkte. Nachfolgend – exemplarisch – ein möglicher Weg zur Beschaffungsmarkterschliessung:

1. Global Sourcing

- Erster Brückenkopf zwecks Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit oder Zusammenarbeit mit Spezialisten

- Produktionsstandorte wie bisher (Schweiz/Europa; → «Logistikschlacht»)

2. Aufbau Operationshub

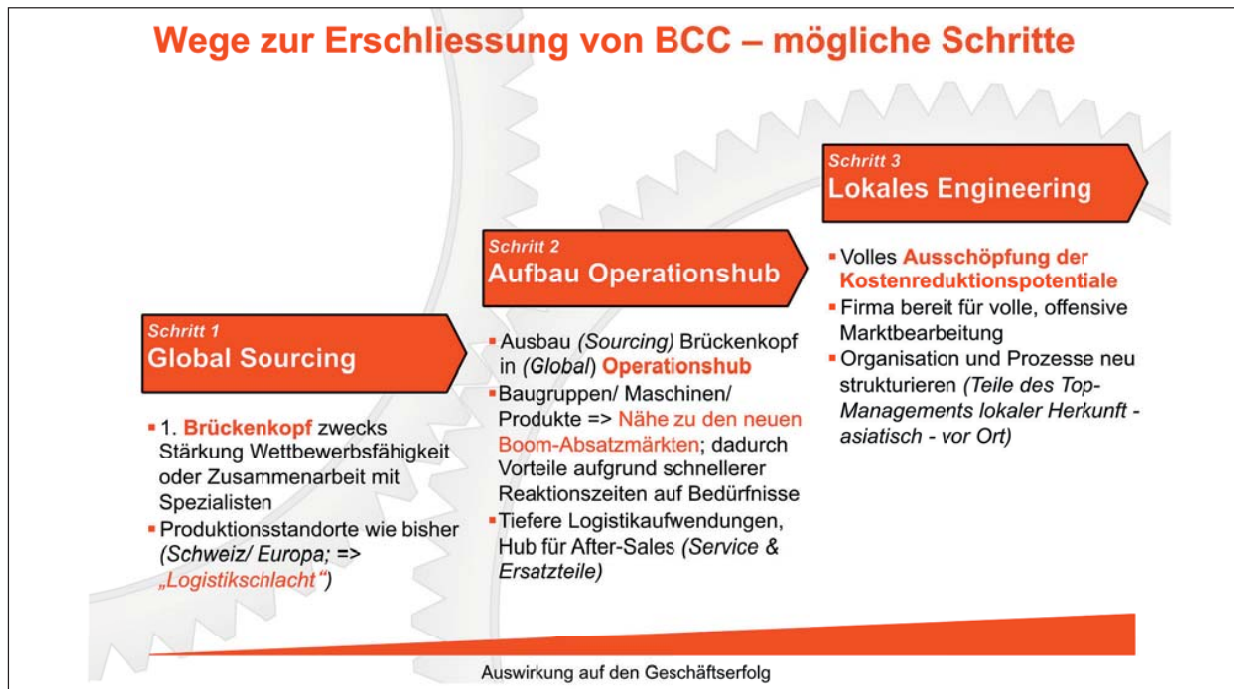
- (in einem Emerging/Best-Cost-Country)
- Ausbau (Sourcing) Brückenkopf in (Global) Operationshub
- Baugruppen/Maschinen/Produkte → Nähe zu den neuen Boomabsatzmärkten; dadurch Vorteile aufgrund kürzerer Reaktionszeiten auf Bedürfnisse
- Tiefere Logistikaufwendungen, Hub für After-Sales (Service und Ersatzteile)

3. Localizing – Aufbau lokaler Engineering-Ressourcen

- Volle Ausschöpfung der Kostenreduktionspotenziale
- Firma bereit für volle, offensive Marktbearbeitung

Grafik 2 – SWOT „MOE“ und BRIC/ Asien

| 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 |



– Organisation und Prozesse neu strukturieren (Teile des Top-Managements lokaler Herkunft – z.B. asiatisch – vor Ort)

Die aufgezeigten (globalen) wirtschaftlichen Entwicklungen und die sich daraus ableitenden Handlungsimperative für (nicht nur) global tätige Firmen in der EU und der Schweiz bleiben nicht ohne Folgen – auch nicht für den Einkauf und die Einkäufer. Die Anforderungen nehmen zu – und zwar signifikant:

– Der Einkauf muss die strategischen Themen besetzen und mit den richtigen Fragestellungen und den zugehörigen Antworten die Diskussionen und Entscheidungsfindung auf Geschäftsleitungs- und Verwaltungsratsebene massgeblich moderieren und beeinflussen.

– Um mitreden zu können, muss man wissen, was in der (Wirtschafts-)Welt vor sich geht, wo die (Mega-)Trends hinführen.

– Der «Aussenminister» einer global tätigen Unternehmung ist nicht (nur) der Vertriebschef in Personalunion – da muss sich der Einkäufer vermehrt und stärker, selbstbewusster einbringen respektive «hineinreklamieren».

– Solides Einkaufshandwerk ist Voraussetzung und gleichzeitig das «Eintrittsticket». «Wer die Pflicht nicht beherrscht, sollte zur Kür nicht antreten.»

Die Erfolgsfaktoren im Management strategischer Lieferantenbeziehungen

Es geht um mehr als nur den Preis!

– Aufbau und Pflege einer nachhaltigen globalen Lieferantenbasis als Voraussetzung für eine Wachstumsstrategie zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit und damit der Unternehmensprosperität sowie der Arbeitsplätze in Europa und der Schweiz.

– Auf- und Ausbau entsprechender (Beschaffungs-)Vertretung(en) vor Ort. Die globalen Märkte lassen sich nicht vom Schreibtisch aus erschliessen.

– Die Wahl der Ziel- und Schwerpunktregionen ist von grösster Wichtigkeit und verlangt breite Abstützung, Sorgfältigkeit, (Kosten-)Transparenz und Nachvollziehbarkeit.

– Ein verlässliches Logistiknetzwerk (Optimierung von Zeit und Kosten).

– Ein aktives, breit abgestütztes und nachvollziehbares Risk-Management: Denken in Szenarios/Alternativen sowie ein realistischer und funktionierender «Plan B».

«Global Sourcing» richtig gemacht schafft Mehrwert und Opportunitäten. Die Einkaufsabteilung mutiert damit zum «Global Business Enabler» – eine Transformation von Inhalt, Funktion und Wert. ■