

Schritt für Schritt in Richtung Osten

BESCHAFFUNGSMARKT OST Für KMU stellen die Länder Mittel- und Osteuropas eine Alternative zum Fernen Osten dar. Dies wegen der geografischen und kulturellen Nähe zur Schweiz sowie der Kostenvorteile bei deutlich kleinerem Aufwand und Risiko. Eine Auslegeordnung.

CHRISTOPH WILHELM

Über die letzten Jahre hinweg haben sich für viele westliche Industrieunternehmen die Hauptabsatzmärkte markant und unwiderruflich gegen Osten verschoben. Während die Absatzmärkte immer internationaler geworden sind, blieben die Beschaffungsmärkte meist stark regional respektive national verankert. Der Grund lag hauptsächlich in der traditionell sehr hohen eigenen Wertschöpfungstiefe sowie in einem gewissen «Heimatschutzgedanken».

Mit der zunehmenden Globalisierung hat der Preis- und damit einhergehend der Margendruck die Schmerzgrenze für viele Unter-

Die hohe Rechtssicherheit in Mittel- und Osteuropa erleichtert den Einstieg.

nehmen erreicht und überschritten. Die zentrale Frage nach den für Outsourcing geeigneten Artikel- und Materialgruppen ist gleichzeitig die Frage nach den bestgeeigneten Beschaffungsmärkten.

Beschaffungsmärkte Ferner Osten

Welche Teile sollen nun wo beschafft werden? In den vergangenen Jahren dominierte der Ferne Osten respektive China sämtliche Diskussionen zum Thema Outsourcing und Beschaffungsmärkte, sodass vielerorts eigentlich nur noch das «Wie» und nicht mehr das «Wo» zu beantworten war. Viele Beschaffungsverantwortliche waren faktisch gezwungen, im Fernen Osten respektive in China zu beschaffen, unabhängig von der Sinnhaftigkeit und Wirtschaftlichkeit. Dabei gerieten die Länder Mittel- und Osteuropas fast in Vergessenheit. Erst in jüngerer Zeit, vor allem begünstigt durch die Erweiterungen der Europäischen Union (EU) sowie der Eurozone, gewannen diese Länder zunehmend an Attraktivität.

STÄRKEN/CHANCEN UND SCHWÄCHEN/RISIKEN

Mittel- und Osteuropa	Wichtigste Stärken/Chancen	Ferner Osten
Geografische Nähe	Tiefes Kostenniveau	
Zugehörigkeit zum EU-Zollraum	Nähe zu Kunden im Fernen Osten	
Rechtssicherheit (EU-Recht)	Verfügbarkeit von Kapital und Ressourcen (Ingenieure/Techniker)	
Kenntnisse der Deutschen Sprache	Arbeitswille/Fleiss	
Gleiche Standards und Normen	Dynamik des Wirtschaftsraums Ferner Osten	
Wichtigste Schwächen/Risiken		
Generelle Teuerungsentwicklung	Teuerung	
Zusätzlicher Teuerungssprung bei der Euro-Einführung	Währungsaufwertung	
Währungsaufwertung	Vor-Ort-Organisation notwendig	
Hohe Kapazitätsauslastung aufgrund guter Konjunktur	Kulturunterschiede	
Abwanderung Facharbeiter	Politische Entwicklung	

Doch wo liegen die Stärken/Chancen und Schwächen/Risiken dieser Länder (siehe Tabelle)? Aufgrund des tiefen Kostenniveaus ist der Ferne Osten in jeder Beschaffungsstrategie zumindest in die Überlegungen mit einzubeziehen.

Für einen Maschinen- und Anlagenhersteller in KMU-Grösse mit Jahresstückzahlen von maximal 50 bis 60 Einheiten pro Maschinentyp und mittlerer Variantenvielfalt kann der Ferne Osten dann eine wichtige Rolle spielen, wenn auch ein Absatzmarkt im Fernen Osten besteht und eine Verlagerung von ganzen Baugruppen oder Maschinenteilen mit Direktversand zum Kunden ins Auge gefasst werden kann. Dann kommen die beiden Hauptstärken - tiefe (Lohn-)Kosten sowie kürzere Transportwege und damit geringere Logistikkosten - voll zum Tragen. Der Aufbau erfolgt meistens in mehreren Schritten und kann zu Beginn durchaus auch opportunistisch geschehen.

In einem ersten Schritt werden nur Teile aus dem Fernen Osten beschafft; als Starthilfe geschieht dies am einfachsten mittels eines Beschaffungsdienstleisters. Anschliessend erfolgt der Auf-/Ausbau eines verlässlichen Lieferantennetzwerks sowie einer eigenen Beschaffungsorganisation. Dann kann der Start mit der Montage einfacher Baugruppen oder Maschinenteile beginnen. Anschliessend erfolgt der Auf- und Ausbau der Produktionsorganisation wie Qualitätsmanagement,

Qualitätssicherung, Arbeitsvorbereitung, Personaldienst.

Lokale Präsenz notwendig

Ein solcher schrittweiser Aufbau setzt zunächst einmal eine Beschaffungsstrategie voraus, de-

TEILE-TOURISMUS

Doppelt kompensiert

Kostenvorteile Noch vor Jahren wurde bei der Beschaffung im Fernen Osten in erster Linie «Teile-Tourismus» betrieben: Da wurden (aufwendig) Teile im Fernen Osten beschafft und nach Europa geschifft oder gar geflogen, in Europa verbaut, um dann in vielen Fällen wieder nach dem Fernen Osten verkauft und transportiert zu werden. Logistische und qualitative Unsicherheiten wurden in der Regel «doppelt kompensiert»: Einmal durch Sicherheitsbestände bei den Lieferanten im Fernen Osten und ein zweites Mal durch an Lagerlegung in Europa. Die dadurch entstandenen hohen Working Capital-Aufwendungen, die Teuerungen bei Material- und Lohnkosten sowie stetig steigende Aufwendungen für die Logistik haben zunehmend an den Kostenvorteilen genagt, sodass vom Ansatz des «Teile-Tourismus» mehr und mehr Abstand genommen wurde, nicht zuletzt auch aus ökologischen Überlegungen heraus.

ren Anforderungen sich aus den Unternehmenszielsetzungen, der Markt- und der Produktionsstrategie ableiten lassen. Die Beschaffungsstrategie selbst beinhaltet neben dem «Was» und «Wo» auch das «Wie»: Die notwendigen Ressourcen und Budgets sowie einen realistischen Zeitplan.

Die Frage, ob sich der Aufbau einer eigenen lokalen Beschaffungsorganisation rechnet, ist eine Frage des Beschaffungsvolumens sowie der Komplexität der Teile und Baugruppen. Lieferantenmanagement (Lieferantensuche, -qualifikation, -entwicklung) speziell im Fernen Osten kann nicht aus der Distanz - das heisst von Europa aus - erfolgreich betrieben werden. Die Zeitverschiebung ist dabei noch die kleinste Herausforderung. Eine lokale Präsenz ist notwendig, nur schon wegen der kulturellen Unterschiede und der Kommunikation/Sprache wegen.

Als Alternative bieten sich Beschaffungsdienstleister an. Die Vorteile liegen auf der Hand: Lokale Erfahrung und lokale Lieferantennetze sowie die Vor-Ort-Präsenz. Nachteilig sind die Kosten für die Dienstleistung zu werten, welche die Einsparungen schmälern, sowie die unter Umständen eingeschränkte Verfügbarkeit der Lieferanten für weitere Teile oder Dienstleistungen (je nach Vertragsausgestaltung mit dem Dienstleister).

Aufgrund der jüngsten politischen Entwicklungen, insbeson-

dere mit den Erweiterungen der EU, finden die Länder Mittel- und Osteuropas auch in der Schweiz wieder vermehrt Beachtung. Während Deutschland nach dem Zusammenbruch des Ostblocks die Handelsbeziehungen zügig vorangetrieben hat und heute mit deutlichem Abstand der wichtigste Handelspartner vor allem der neuen EU-Länder ist, hielt sich die Schweiz lange Zeit bedeckt. Was macht die Länder Mittel- und Osteuropas aus Beschaffungssicht so interessant?

Zu Nachbarn geworden

Viele Schweizer Unternehmen realisierten mehr und mehr, dass mit den jüngeren Erweiterungen der EU Länder wie Tschechien, Slowakei, Polen, aber auch die baltischen Staaten zolltechnisch unmittelbare Nachbarn der Schweiz wurden. Damit rücken Industriezentren in Tschechien wie zum Beispiel Ostrava verkehrstechnisch so nahe zur Schweiz wie Städte in Norddeutschland: Am Vortag verladen und einen Tag später Anlieferung in Schweizer Produktionsstätten.

Es ist aber nicht nur die geografische, sondern auch die kulturelle Nähe, die viele Schweizer Unternehmen entdecken. So sind Sprachkenntnisse in Deutsch weit verbreitet, was vor allem bei ein- (deutsch-)sprachigen Zeichnungen und Stücklisten sowie bei Mitarbeiterschulungen eine grosse Erleichterung in der täglichen Arbeit darstellt. Das Kostenniveau ist immer noch deutlich tiefer als in Westeuropa und der Schweiz. So liegen die Stundensätze für qualifizierte Facharbeiter zu Vollkosten unter 15 Euro, bei stetig steigender Produktivität.

Grosse Sorgen hingegen bereiten einerseits die hohe Teuerungsrate (in der Slowakei aktuell über 4%) und andererseits die starken Währungsschwankungen und -aufwertungen (Aufwertung der slowakischen Krone von über 24% in den letzten 18 Monaten gegenüber dem Schweizer Franken). Im Vergleich mit Ländern im Fernen Osten erleichtern die

Nähe sowie die sehr hohe Rechtssicherheit in Mittel- und Osteuropa den Einstieg in diese Beschaffungsmärkte: Können doch die meisten Beschaffungsmärkte organisatorisch aus der Schweiz respektive Westeuropa erschlossen werden.

Grosser Ressourcenaufwand

Was oft bei der Wahl/Beurteilung der Beschaffungsmärkte vergessen geht, ist der Ressourcenaufwand sowie der Zeitbedarf und davon abgeleitet der Personalbedarf für die Markt- und Projektbearbeitung. Dies strapaziert (auch die finanziellen) Ressourcen vor allem von KMU, speziell bei Beschaffungsprojekten im Fernen Osten. Für beide Regionen gilt:

Die Bearbeitung der Märkte muss vor Ort geschehen und nicht aus dem Büro.

Die Bearbeitung der Märkte geschieht vor Ort und nicht vom Büro aus.

Der Erfolg von Beschaffungsprojekten hängt oft auch von der «Chemie» zwischen den Beteiligten beider Parteien und dem gegenseitigen Verständnis ab. In diesem Punkt sind uns die mittel- und osteuropäischen Länder kulturell sicher näher. Aber auch der mittel-/osteuropäische Lieferant will verstanden und akzeptiert werden. Dies verlangt Einfühlungsvermögen und entsprechende Vorbereitung.

Im Falle des Fernen Ostens gibt es dafür ein breites Angebot von Kursen und Workshops, zwecks Einführung in Land, Leute und Kultur. Ein entsprechendes Angebot für Mittel- und Osteuropa ist weniger ausgeprägt; für die zuständigen Mitarbeiter ohne Erfahrung und Vorkenntnisse ist ein Besuch aber ein Muss.

Christoph Wilhelm, Leiter Strategische Beschaffung und Logistik, Benninger AG, Uzwil.