



# „Mythos Global Sourcing“

Christoph Wilhelm

**Global Sourcing Services AG**

## Haben Sie gewusst, dass ...



- ... in China ca. **800'000 Menschen** pro Woche in die Städte migrieren!
- ... China in 15 Jahren mehr als **220 Städte** mit **>1 Mio. Einwohner** haben wird! (*Europa etwa 35 Städte*)
- ... in China in den nächsten Jahren knapp **1 Mia.** Konsumenten in die **Mittelklasse** „aufsteigen“!
- ... der weltweit grösste Mobilfunkanbieter China Telecom heisst mit **>300 Mio. Kunden!** (*und vor 15 Jahren unbekannt war*)
- ... in Indien und China total **>1 Mia.** Kinder und Jugendliche im „Schul-/ Ausbildungsalter“ (*0-24 Jahre*) sind!

# „Mythos Global Sourcing“

## Angaben zur Person und Firma

- „Global Sourcing“ – ob oder wie?
- Stellen Sie die richtigen Fragen
- Erfolgsfaktoren im Global Sourcing
- „Operations Hub“ – eine Lösung (*nicht nur*) für KMU

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

- Ausbildung
  - *dipl. Ing.*
  - *eidg. dipl. Einkäufer*
  - *IMD Lausanne/ Shanghai*
- Mehr als **15 Jahre Erfahrung in Management und Einkauf**
  - *Energieversorgung*
  - *Luftverkehrsindustrie*
  - *Halbleiterindustrie*
  - *Unternehmensberatung*
  - *Maschinen-/ Anlagenbau, Textilindustrie*
- Unternehmer: **Global Sourcing Services AG (Stäfa/ Shanghai)**
- Zahlreiche Publikationen und Referate zum Thema Einkauf und Logistik

## Unsere Geschäftsmodell besteht und überzeugt durch seine Einfachheit

GSS bündelt die Bedarfe seiner Kunden, ist vor-Ort mit Schweizer Fachleuten vertreten, hat mehr als **10 Jahre Erfahrung**, über **200 Mitarbeiter** in China und Malaysia

→ **Sourcing** in Asien

→ **Produktion** in Asien

→ **Produktionsverlagerung** einschliesslich Lokalisierung von Kaufteilen

→ **Qualitätsprüfung** in Asien

→ **Aufbau Produktionsstandort für Dritte** in Asien

## „Mythos Global Sourcing“

- Angaben zur Person und Firma

### „Global Sourcing“- ob oder wie?

- Stellen Sie die richtigen Fragen
- Erfolgsfaktoren im Global Sourcing
- „Operations Hub“ – eine Lösung (*nicht nur*) für KMU

## Der Bedarf, Global Sourcing Aktivitäten auszubauen, hat sich durch die Wirtschaftskrise noch verstärkt

„Global Sourcing“ – nicht (*mehr*) ob, sondern (*nur noch*) wie!

- Die industrielle Fertigungstiefe verringert sich mehr und mehr!
- Die Schweiz ist eine Exportnation: **jeder zweite Franken wird im Ausland verdient!**
- ... **eingekauft wird aber national!** - 79% (!) des Einkaufsvolumens (KMU) wird im Inland gedeckt!!
- **5 - 10%** des Einkaufsvolumens eignen sich i.d.R. **ohne grosse Aufwände/ Probleme** für die globale Beschaffung

# KMU planen das Global-Sourcing-Volumen um knapp 30% zu steigern; Zielland ist insbesondere China

Folgende Kernaussagen zum Thema Global Sourcing im Mittelstand:

- Anteil **Global Sourcing** durchschnittlich **16%**
- Steigerung des Global Sourcing-Anteils in den nächsten **5 Jahren um 29%**
- Die wichtigsten Beschaffungsregionen für Global Sourcing sind **Asien** (v.a. China) und **Mittel- und Osteuropa**
- Durchschnittlich erzielte Einsparungen liegen zwischen **10% und 30 %**
- Der einzusetzende **Personalaufwand** für Global Sourcing ist **doppelt so hoch** wie im regionalen Einkauf

Auszug aus Artikel in „Beschaffung Aktuell“ des Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME), **Januar 2009**

# Global Sourcing verbessert Ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig!

... doch werden Aufwand und Risiken (zu) oft unterschätzt!

- **Lieferantenauswahl**
- **Management der Lieferantenbeziehung**
- **Vertragsverhältnis und Rechtsverständnis**
- **Aufwand-/ Kostenbetrachtung**
- **Resultat/ Ergebnis**

## „Mythos Global Sourcing“

- Angaben zur Person und Firma
- „Global Sourcing“ – ob oder wie?

### Stellen Sie die richtigen Fragen

- Erfolgsfaktoren im Global Sourcing
- „Operations Hub“ – eine Lösung (*nicht nur*) für KMU

# Die Antworten auf die zentralen Fragen zu „Global Sourcing“ sollten Sie kennen – und zwar im Voraus!

- Wollen wir global einkaufen?
- Können wir global einkaufen?
- Welche Materialien/ Artikel eignen sich dazu?
- Wo und wie wollen wir diese beschaffen?

# Die Antworten auf die zentralen Fragen zu „Global Sourcing“ sollten Sie kennen – und zwar im Voraus!

## Wollen wir global einkaufen?

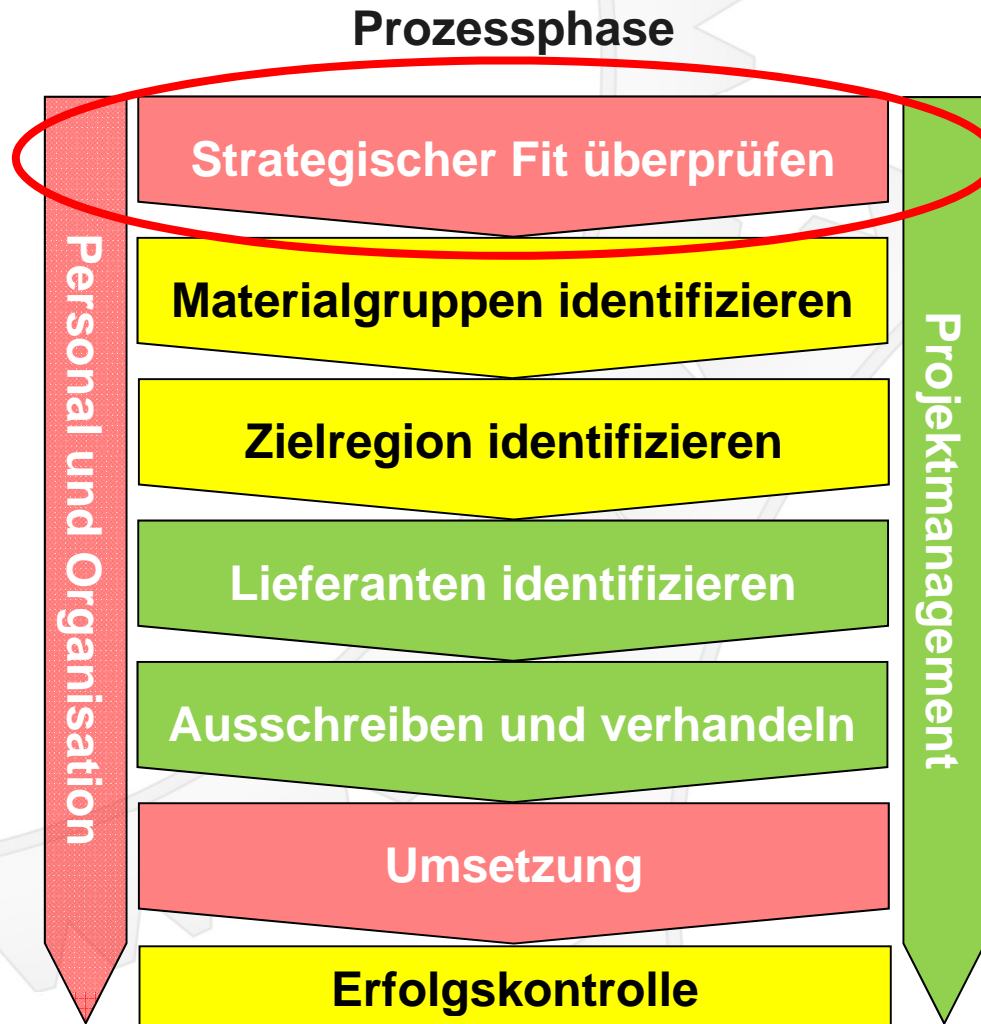
- Welches sind die (potentiellen) Vorteile?
- Werden die Kosten die Vorteile aufwiegen/ übertreffen?

## ■ Können wir global einkaufen?

## ■ Welche Materialien/ Artikel eignen sich dazu?

## ■ Wo und wie wollen wir diese beschaffen?

# Global Sourcing verlangt nach solidem „Handwerk“ im Bereich Beschaffung und Projektmanagement



## Typische Fragestellungen

Können und wollen wir „global sourcen“?

Eignet sich Produkt XY für Global Sourcing?

Wie sieht das Potential/ Risiko-Profil der Zielländer aus?

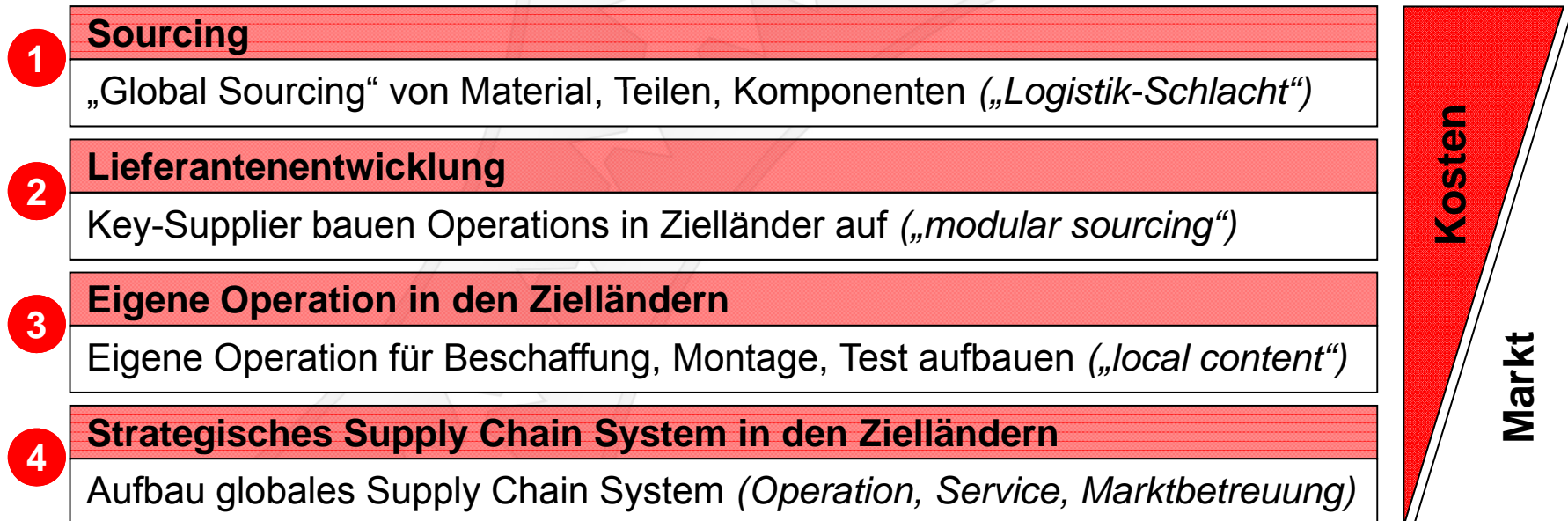
Wie sieht das Kostenprofil der Lieferanten aus?

Gibt es bestimmte rechtliche Vorschriften zu beachten?

Welches Qualitätsverständnis haben die Lieferanten?

Wie sieht das Kosten-/ Nutzenverhältnis aus?

# Vier strategische Ansätze und Entwicklungsstufen für Global Sourcing bieten sich prinzipiell an



# Apple demonstriert beim iPod eine erfolgreiche Umsetzung einer ganzheitlichen strategischen Lösung

## Die Wirtschaftsgrafik Hohe Wertschöpfung für den iPod-Hersteller

Für einen Hersteller von Unterhaltungselektronik kann iPod-Produzent Apple einen im Branchenvergleich überdurchschnittlich hohen Anteil im Unternehmen halten, obwohl die gesamte Fertigung nach China ausgelagert ist. Grund dafür ist der Vertrieb über die firmeneigenen Läden und über den Internethandel. Darüber hinaus bindet der US-Konzern seine Kunden an das hauseigene Musikportal iTunes, den führenden Online-Anbieter für digitale Musik. Apple kontrolliert als global tätiges Unternehmen alle Stufen der Produktion, von der Forschung und Entwicklung und dem Design über die Produkt- und Markenpflege und dem Supply-Chain-Management bis hin zu Marketing und Verkauf. Beim iPod verbleiben 83% der Wertschöpfung in den USA. (dst.)

Wer verdient wie viel am I-Pod?  
Wertschöpfung nach Ländern

Beispiel: Apple Video-iPod 30 GB, Preis **187 \$**

### Produzent

Anteil am Verkaufspreis:  
**80 \$ = 43%**



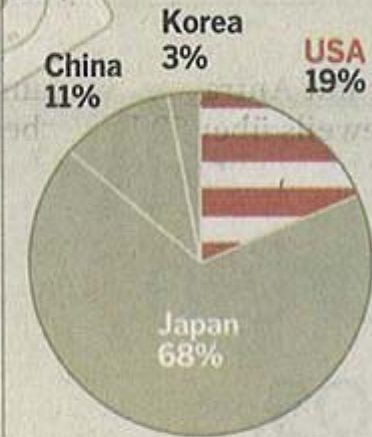
### Handel/Vertrieb

Anteil am Verkaufspreis:  
**70 \$**



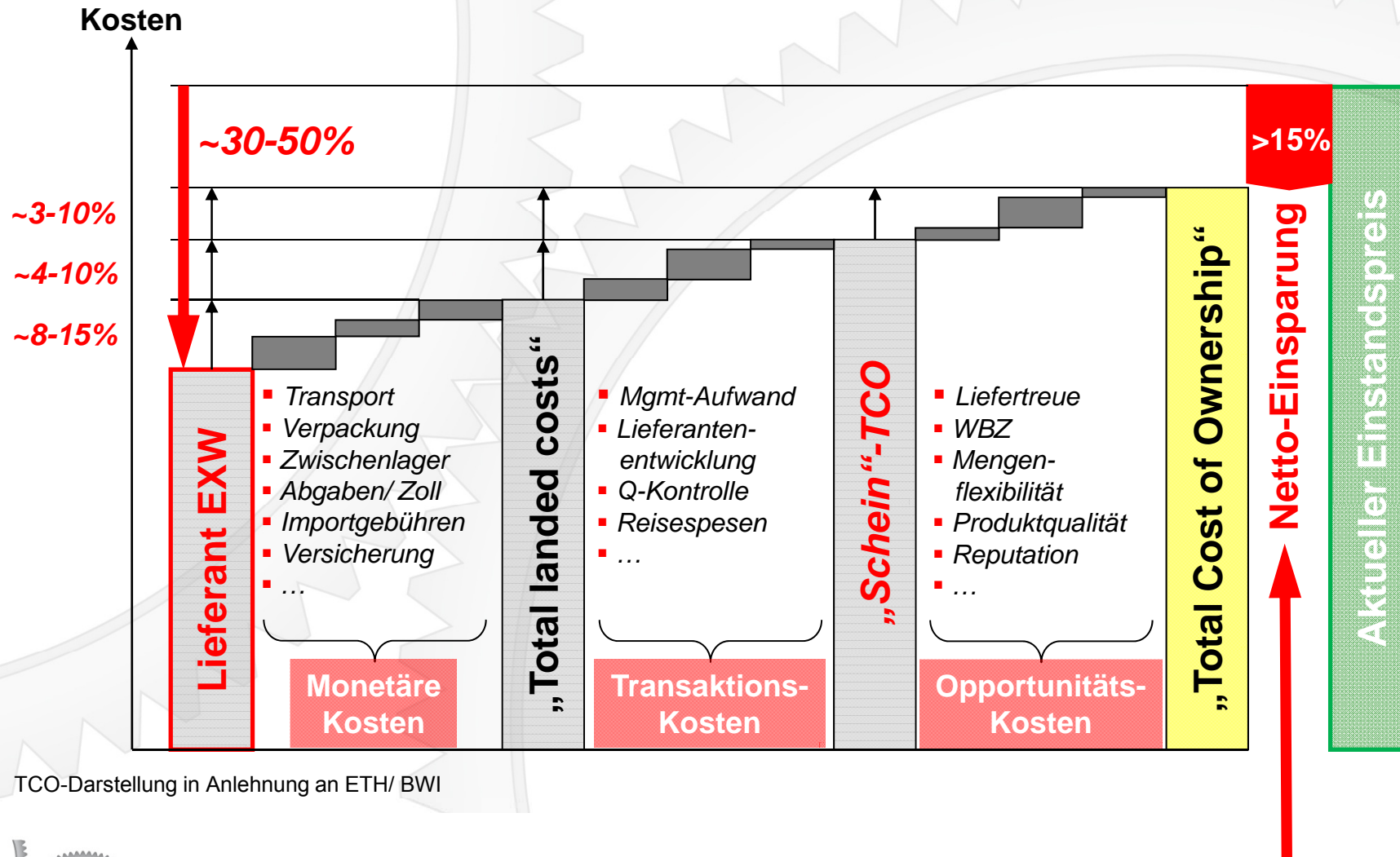
### Zulieferer

Anteil am Verkaufspreis:  
**37 \$**



Quelle: Roland Berger; Linden Kroemer Derick

# Eine umfassende Berücksichtigung aller Kostenelemente ist die Grundlage für richtige Entscheidungen



TCO-Darstellung in Anlehnung an ETH/ BWI

# Die Antworten auf die zentralen Fragen zu „Global Sourcing“ sollten Sie kennen – und zwar im Voraus!

- Wollen wir global einkaufen?

## Können wir global einkaufen?

- Verfügen wir über das notwendigen Wissen/ die Erfahrung?
- Haben wir die notwendigen Ressourcen und die Zeit dazu?

- Welche Materialien/ Artikel eignen sich dazu?

- Wo und wie wollen wir diese beschaffen?

# „ Können wir (selber) global einkaufen?“ - Eine der kritischeren Frage verlangt eine ehrliche Antwort

Drei gängige Ansätze als mögliche Antwort:

1. „Selber machen“
2. „Fahrlehrer nehmen“ => Berater / Einkaufsdienstleister
3. „Fahrer engagieren“ => Operations-Hub

Vorgehen Global 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

*Gerade für **KMU** ist die Variante „**Fahrer engagieren**“ ein interessanter Ansatz, um von Potentialen der Niedrigkostenländer rasch profitieren zu können!*

# Die Antworten auf die zentralen Fragen zu „Global Sourcing“ sollten Sie kennen – und zwar im Voraus!

- Wollen wir global einkaufen?

- Können wir global einkaufen?

## Welche Materialien/ Artikel eignen sich dazu?

- Kennen wir unser Beschaffungsportfolio?
- Haben wir die notwendigen Voraussetzungen?

- Wo und wie wollen wir diese beschaffen?

?

## Zu Beginn vorzugsweise mit einfacheren Artikeln/ Materialgruppen starten – „weniger ist oft mehr!“

### Auswahlkriterien für „Global Sourcing“ Teile-/ Materialgruppen

- *Mittlere Komplexität*
- *Reifer(er) Produktzyklus => ... zu Beginn keine „grünen Bananen“*
- ***Vollständige** (!!), zweisprachige Dokumentation*
  - *Zeichnungen und Stücklisten*
  - *Prüfpläne*
  - *Verpackungsvorschriften*
- *grösserer Wertschöpfungsanteil*
- *Konstanterer, planbarer Bedarf*
- *Standardmaterial und –Dimensionen*

# Die Antworten auf die zentralen Fragen zu „Global Sourcing“ sollten Sie kennen – und zwar im Voraus!

- Wollen wir global einkaufen?

- Können wir global einkaufen?

- Welche Materialien/ Artikel eignen sich dazu?

## Wo und wie wollen wir diese beschaffen?

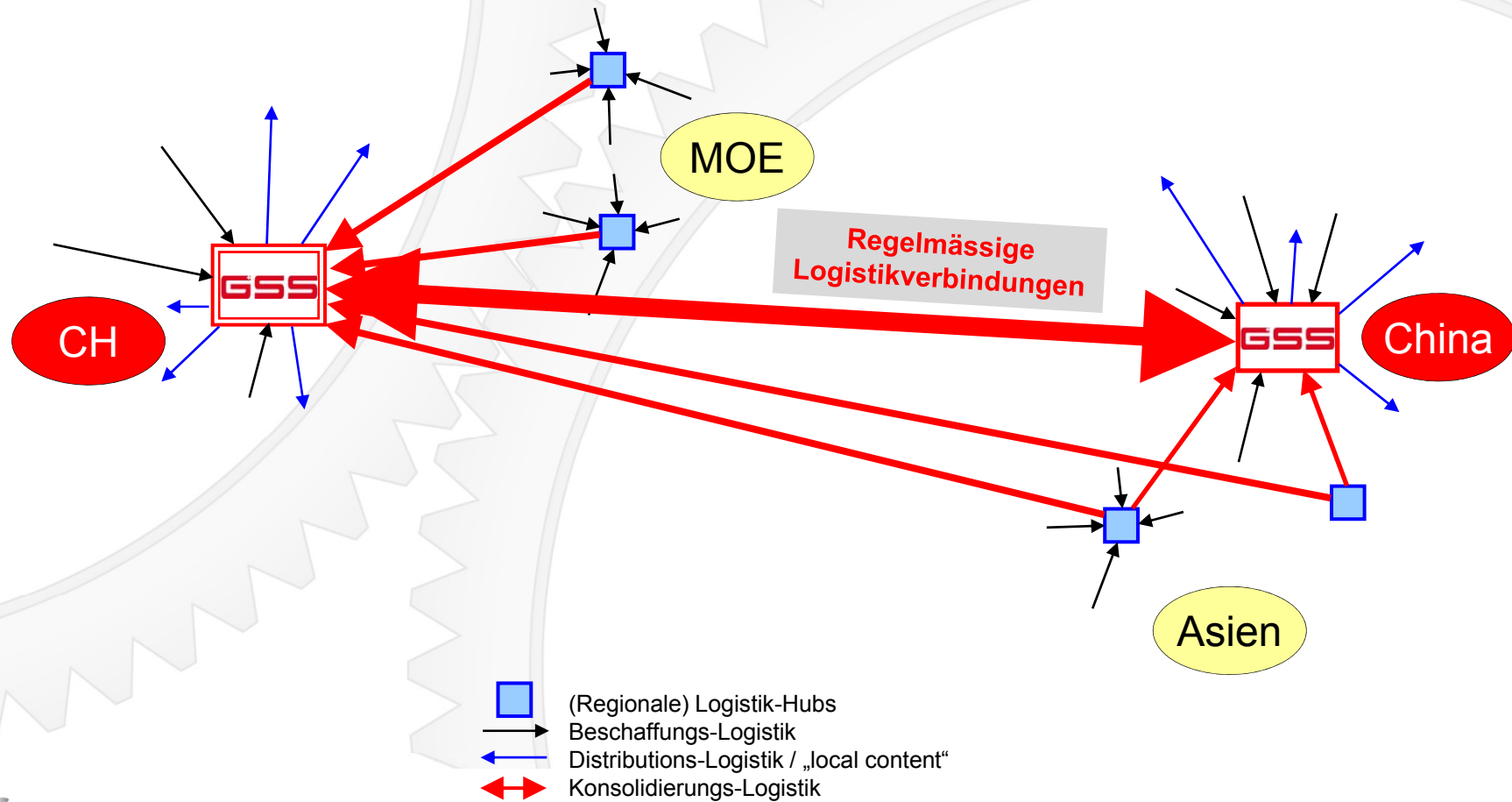
- Welche Länder eignen sich für welche Materialgruppen?
- Welche Anforderungen stellen sich an die Beschaffungslogistik?

# Aus der Perspektive „Global Sourcing“ sind vier Regionen besonders attraktiv



# Logistik ist eine erfolgskritische Komponente im („interkontinentalen“) Global Sourcing

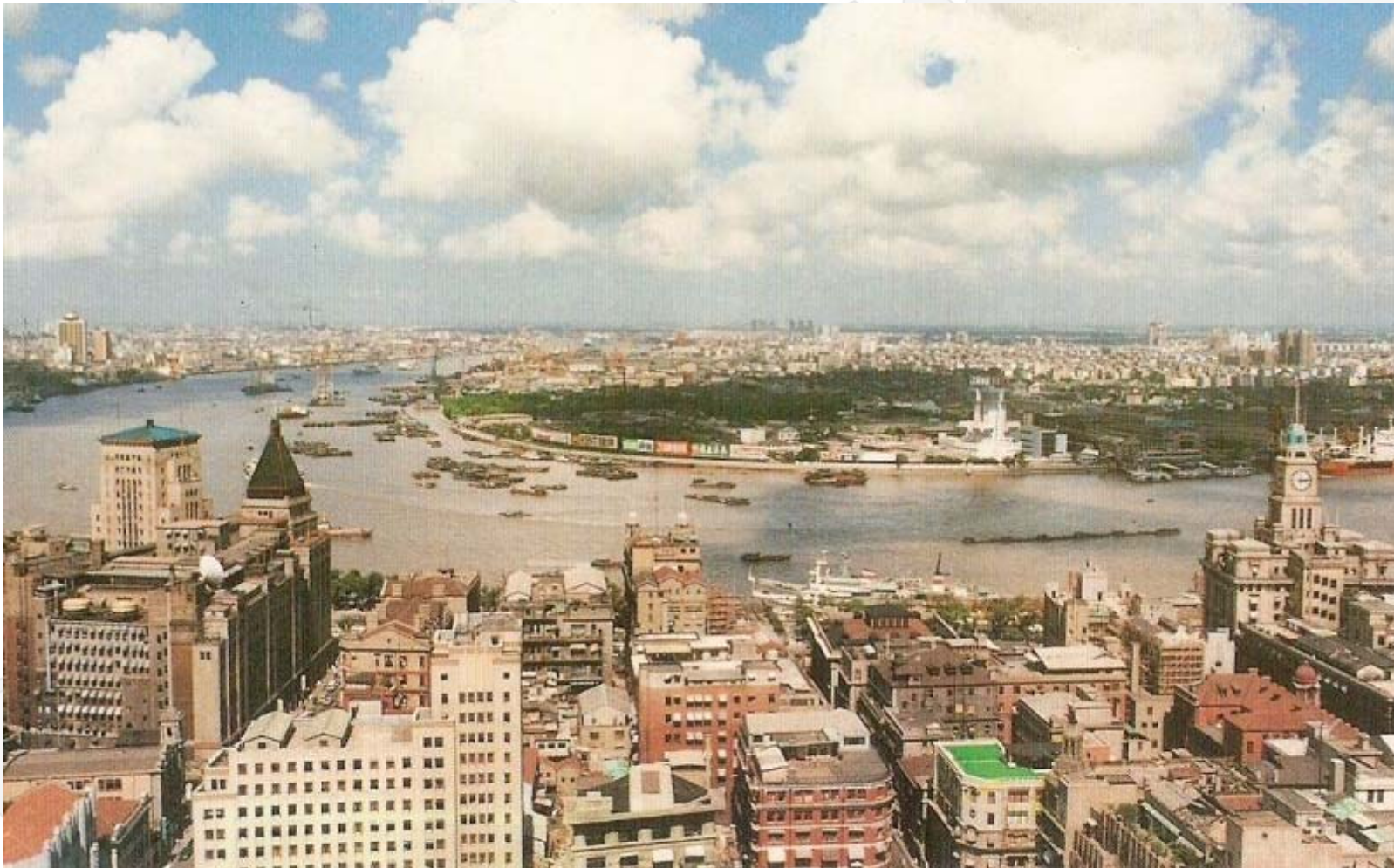
Gerade für KMU rechnet sich der interkontinentale „Alleingang“ in der Regel nicht!



# Individuelle Bewertung von Chancen/ Risiken – Beeindruckend ist v.a. die Dynamik und die Grösse Asiens

	Chancen	Risiken
<b>Mexiko</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investition/ Ausbau in Infrastruktur</li> <li>'- log. Vernetzung</li> <li>'- gute Englischkenntnisse</li> <li>'- NAFTA-Raum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Währung/ Wechselkurs (<i>zZt attraktiv</i>)</li> <li>'- Gewerkschaften</li> <li>- rel. hohes Kostenniveau</li> <li>'- fehlende politische Stabilität</li> </ul>
<b>Mittel- / Osteuropa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- geographische Nähe</li> <li>'- technologische Kompetenz</li> <li>'- zT sehr gute Deutschkenntnisse</li> <li>'- Qualitätsverständnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wirtschaftl. Situation ("<i>Verschuldung</i>")</li> <li>'- Kostenniveau</li> <li>'- Sprachkenntnisse =&gt; Englisch</li> <li>'- Leistungsbereitschaft</li> </ul>
<b>Indien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sehr gute Englischkenntnisse</li> <li>'- hohe Leistungsbereitschaft</li> <li>'- Investition/ Ausbau in Infrastruktur</li> <li>'- Dynamik</li> <li>'- Ressourcenverfügbarkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Infrastruktur</li> <li>'- Währung/ Wechselkurs (<i>zZt attraktiv</i>)</li> <li>'- Zuverlässigkeit</li> <li>'- Korruption</li> </ul>
<b>Ostasien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wirtschaftliche Potenz (China)</li> <li>'- Dynamik</li> <li>'- gute Infrastruktur</li> <li>'- Weiterausbau Infrastruktur</li> <li>'- Ressourcenverfügbarkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verfügbarkeit Internet/ E-Mail (<i>Zensur</i>)</li> <li>'- hohes Wachstum</li> <li>'- Englischkenntnisse</li> <li>'- Qualitätsverständnis</li> <li>'- Know-how-Schutz</li> </ul>

**Wir (im „Westen“) müssen die Dynamik Asiens akzeptieren und für unsere Bedürfnisse nutzen!**



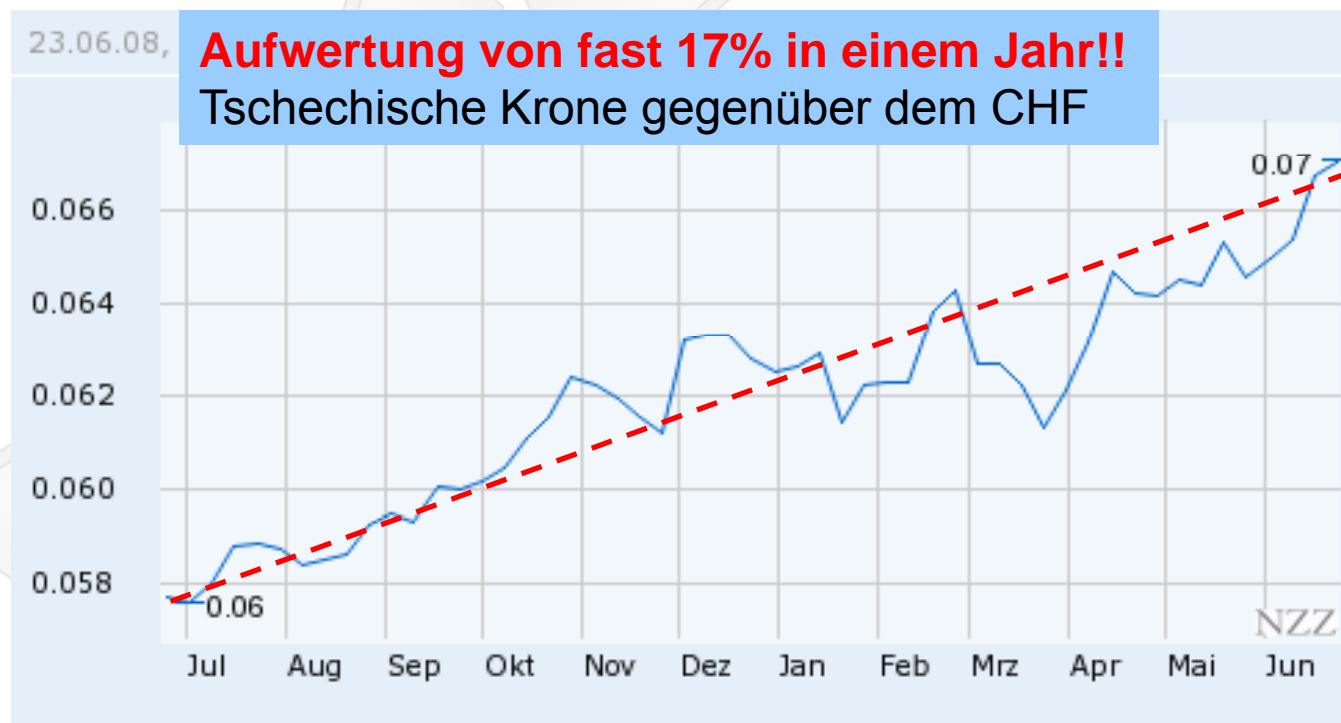
# Shanghai (Pudong) nicht einmal 20 Jahre später!



## Die Wahl der Zielregion ist anspruchsvoller geworden, wirtschaftspolitische Aspekte gewinnen an Gewicht

Sorglosigkeit hielt Einzug: EU/ -Erweiterung/ Zollunion, Einheitswährung €, Wirtschaftsboom, Staatsverschuldung

=> Einsparungen schmolzen weg, das Bangen und Zittern begann!



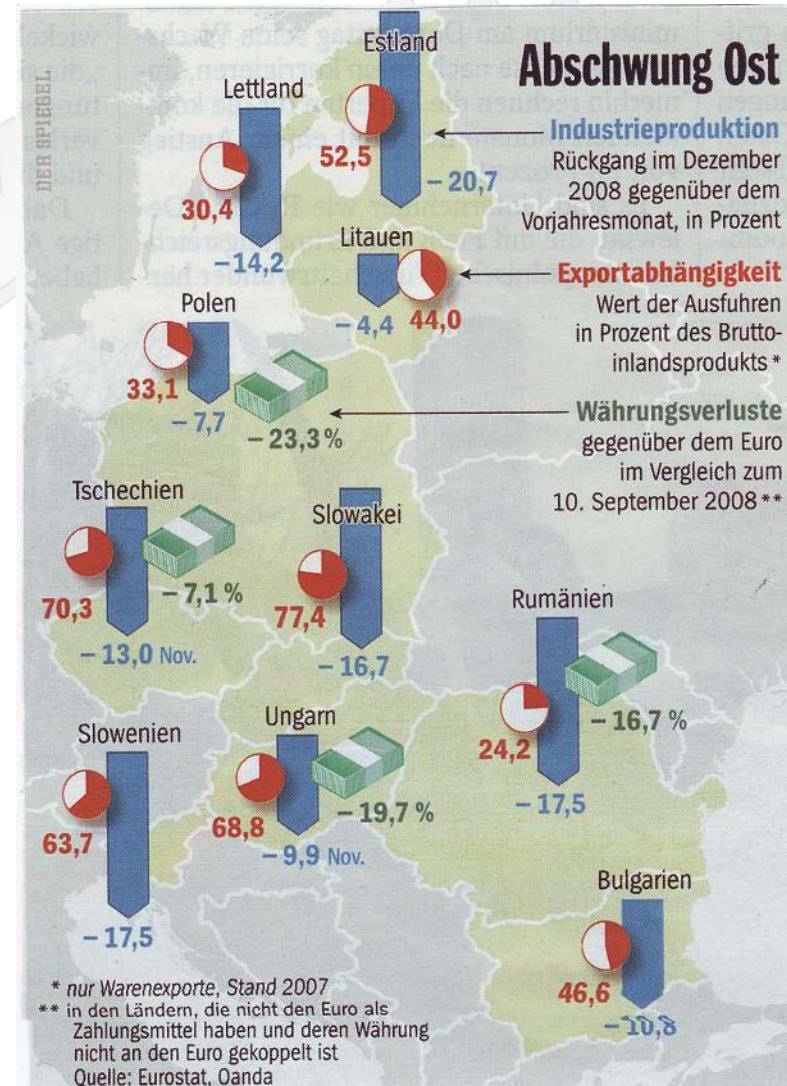
## ... und das Zittern und Bangen wird noch schlimmer (nicht nur in Griechenland)!

Die Finanzkrise und Misswirtschaft drängen einige Lieferanten, Banken und gar Staaten arg nahe an den Abgrund!

=> (drohende) Lieferantenausfälle infolge (Staats-) Überschuldung



**Verfügen Sie aktuell über die notwendigen Ressourcen (Personal, Bargeld), um alternative Lieferanten (zeitnah!!) zu erschliessen oder gar „Insourcing“ zu betreiben, um lieferfähig zu bleiben?**



„Wenn man nicht weiss, wo man hingeht, muss man sehr vorsichtig sein, denn man könnte dort nicht ankommen.“



# Wird die chinesische Währung – der Yuan - nun aufgewertet oder nicht?

Drei Gründe, warum die Chinesen bisher auf den grossen „externen“ Druck nicht reagiert haben:

- 1. Nationalstolz** - man lässt sich vom Ausland nicht vorschreiben, was zu tun ist!
- 2. Asienkrise 1997/98** - China hat den Yuan NICHT abgewertet (*wie andere südostasiatische Tigerstaaten*)
- 3. Arbeitslosigkeit** - Aufwertung bedroht chin. Exportfirmen und gefährdet damit das Wachstum in China

# Der „Schwarze Schwan“ – die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse

**Ich habe jedoch noch nie einen nennenswerten Unfall erlebt.  
In all meinen Jahren auf See habe ich nur ein einziges Mal ein Schiff  
in Not gesehen.**

**Ich habe nie einen Untergang miterlebt und auch nie in einer  
gefährlichen Lage, die zu einer Katastrophe hätte führen können.**

*E. J. Smith, 1907, Kapitän*

**1912 sank das Schiff  
von Kapitän Smith,  
die Titanic.**

## „Mythos Global Sourcing“

- Angaben zur Person und Firma
- „Global Sourcing“ – ob oder wie?
- Stellen Sie die richtigen Fragen

### Erfolgsfaktoren im Global Sourcing

- „Operations Hub“ – eine Lösung (*nicht nur*) für KMU

**„Don't outsource problems ...  
... they will come back, always!”**

## **Generelle Voraussetzungen für Global Sourcing auf einen Blick**

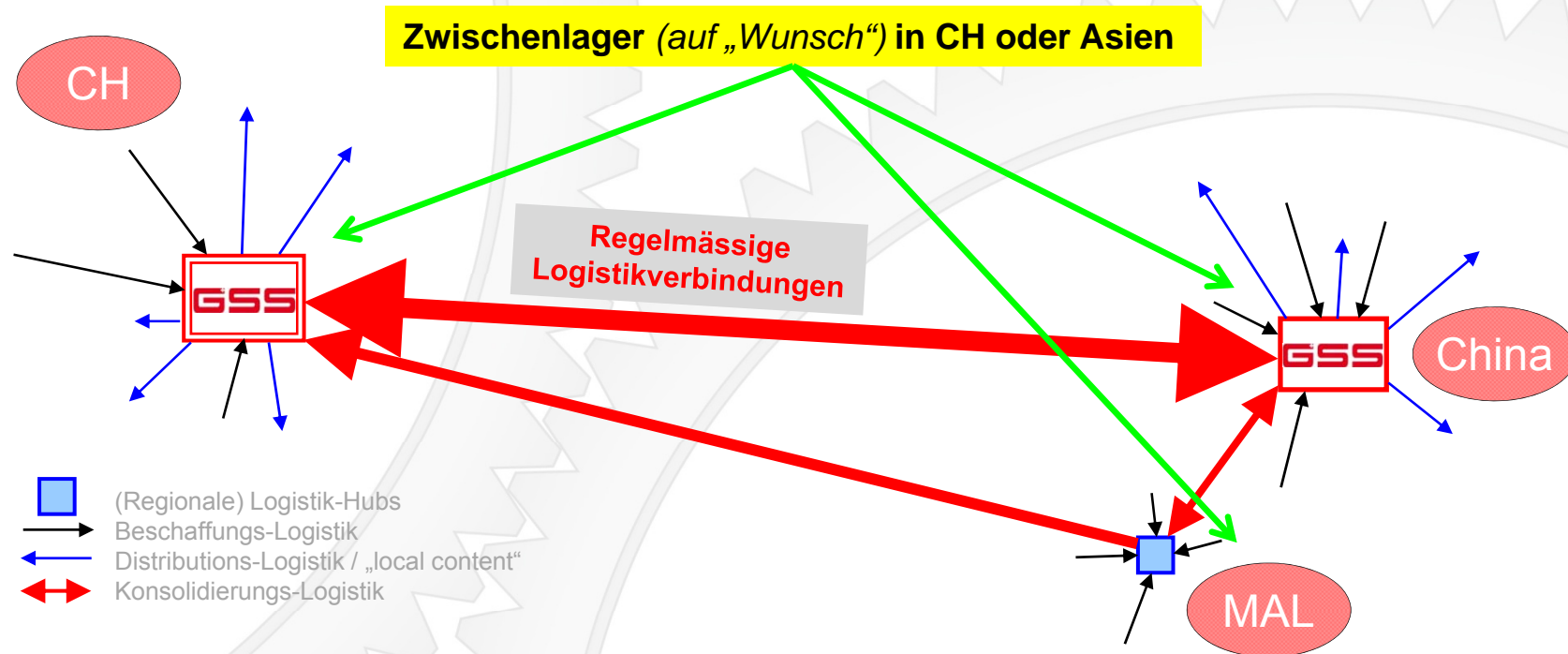
- 1. Vor-Ort-Vertretung / lokale Vernetzung**
- 2. Schweizer Qualitätsverständnis**
- 3. Korrekte, vollständige Dokumentation**
- 4. Verlässliche Logistik**
- 5. Interkulturelles Verständnis**
- 6. Ausreichend Ressourcen**  
*(Zeit, Geld, Mitarbeiter, Erfahrung/ Wissen)*

## „Mythos Global Sourcing“

- Angaben zur Person und Firma
- „Global Sourcing“ – ob oder wie?
- Stellen Sie die richtigen Fragen
- Erfolgsfaktoren im Global Sourcing

**„Operations Hub“ – eine Lösung *(nicht nur)* für KMU**

# Ein unabhängiger, kundenorientierter Operations-Hub vor Ort als Erfolgsgarant für Ihre individuellen Bedürfnisse



- Einkauf und Dokumentationsmanagement (*Anonymisierung*)
- Produktion / Montage und Qualitätssicherung
- Engineering für Änderungsmanagement und Material-Lokalisierung
- Logistik und Versand

# Mit dem Operations-Hub direkter Nutzen für die Kunden: nachhaltig und einfach messbar bei tiefem Risikoprofil

- ➔ *Lokale Vernetzung durch lokale Geschäftsführung*
- ➔ *Fachkompetenz vor Ort => Schweizer Q-Management*
- ➔ *Regelmässige Logistikverbindungen*  
*=> kostengünstige und sichere Versorgung auch in  
Ausnahmesituationen*
- ➔ *Geringer Betreuungsaufwand beim Kunden*  
*=> Ressourcen für andere, wichtige Aufgaben  
(die nicht delegiert werden sollten)*
- ➔ *Preisstellung und Lieferkonditionen DDP / „frei Haus“*
  - ↪ *Hohe Kostentransparenz*
  - ↪ *variabilisierte (Fix-) Kosten => rascher Erfolg / „Return“*



**Ihr Partner für Asien!**

**Global Sourcing Services AG**

Christoph Wilhelm

Fangenstrasse 1 • CH-8713 Uerikon

Tel. +41 43 477 08 30

[www.globalsourcingservices.ch](http://www.globalsourcingservices.ch)

[info@globalsourcingservices.ch](mailto:info@globalsourcingservices.ch)