

Vermittler und Detektive im Dienst der Maschinenindustrie

Wie Memeg und Eweco auf unterschiedlichen Wegen die Beschaffungskosten zu verringern suchen

In der Maschinenindustrie setzt der starke Franken Einkäufer unter Druck, Kooperationen und neue Spielräume zu suchen. Gefragt sind auch «Brückenbauer».

Beat Gygi

Im Herbst 2011 ist in der Schweizer Maschinen- und Elektroindustrie nach der rapiden Erstarkung des Fränkens die Idee einer branchenweiten Einkaufsgemeinschaft zunehmend zum Thema geworden. Der Branchenverband Swissmem sondierte entsprechende Kooperationen, und im Frühling 2012 wurde die Memeg AG gegründet, die Firmen der Maschinenindustrie in der Beschaffung unterstützen soll. Firmenzweck der Memeg ist vor allem «der Einkauf, die Herstellung und der Vertrieb von Baugruppen und Anlageteilen sowie Ersatzteilen, insbesondere auf dem Gebiet des Werkzeugmaschinen- und allgemeinen Maschinenbaus».

Ein Klub mit offenen Türen

Die Memeg dient heute elf Firmen als Einkaufs-Plattform, die insgesamt auf einen Jahresumsatz von über 1 Mrd. Fr. und ein Einkaufsvolumen von gegen 400 Mio. Fr. kommen. Geschäftsführer Edy Käser legt im Gespräch dar, dass man vor allem Unternehmen ansprechen

wolle, die aus eigener Kraft keinen strategischen Einkauf wahrnehmen könnten. Gedanken an eine Einkaufsgemeinschaft gebe es seit langem, aber in besseren Zeiten seien die Firmen schwerer für Kooperation und Bereitstellung von Informationen zuhanden der zentralen Drehscheibe zu gewinnen. Memeg biete den Firmen primär Zugang zu Lieferanten, die man zuerst prüfe und dann allenfalls als geeignet (und günstig) qualifiziere. Kernelemente seien Geheimhaltungs-, Qualitäts- und gegebenenfalls Rahmenvereinbarungen mit den Partnern sowie Lieferanten-Assessments mit den Lieferanten des Netzwerks.

Mit den bilateralen Lieferverträgen selber habe Memeg nichts zu tun. Käser betont, dass man laufend und ziemlich breit nach Lieferanten suche und darauf achte, dass es für alle Materialgruppen immer mindestens zwei Bezugsquellen gebe. Die an der Einkaufskooperation teilnehmenden Firmen sind Aktionäre der Memeg mit je gleichen Stimmenanteilen. Die AG ist offen für Neueintretende, die sich zum Produktionsstandort Schweiz bekennen, aufgenommen werden sie aber nur bei Einstimmigkeit.

Laut Käser dürfte die Aufnahme von drei oder vier neuen Aktionären an der Generalversammlung im März zum Thema werden. Wichtig ist für ihn, dass die Mitgliedfirmen möglichst komplementär, also nicht Konkurrenten sind. Von einer solchen Verbreiterung der Memeg versprache er sich auch eine stärkere

Diversifikation der darin gebundenen konjunkturellen Geschäftszyklen, was sie aus Lieferantensicht zu einem Nachfrager mit mehr Stetigkeit und Konjunkturreisistenz machen könnte.

Das Engineering anschauen

Andere Wege sucht die Beratungsfirma Eweco GmbH in Pfäffikon (ZH). Firmengründer Daniel Greiner umschreibt seine Rolle mit «Brücken bauen». Er sei nicht Händler, sondern vermittele den Kunden Beziehungen zu Lieferanten. Seine Aufgabe sei erfüllt, wenn die Lieferbeziehung erfolgreich angelaufen sei. Die Honorierung bemisst sich am Erfolg, d.h. als einmalige Gewinnbeteiligung an der erzielten Nettoeinsparung.

Greiner, Ingenieur mit internationaler Erfahrung als Inbetriebsetzungsingenieur und strategischer Einkäufer, und sein Mitarbeiter Stephan Meister, Maschineningenieur, haben neben kleinen Firmen auch Industriekonzerne als Kunden, denen es an sich nicht an Professionalität mangelt. Mit einem neuen Blick von aussen lassen sich aber offenbar immer wieder Einsparmöglichkeiten entdecken. Greiner schildert Beispiele, in denen man in der Beschaffung drastische Preisreduktionen erreichte. Dass man bei Metallteilen den Preis von 80 Rp. auf 25 Rp. oder bei Kabeln von 20 Fr. auf 1 Fr. senken konnte, waren sicher Ausnahmefälle, aber Greiners Ansicht nach veranschaulichen krasse Fälle das

Typische daran sehr gut: Es gehe nicht darum, einfach für vorgegebene Artikel die günstigste Beschaffung zu finden.

Die Frage sei weiter zu fassen; man müsse beim Kunden das Gesamtprodukt betrachten und fragen, ob der betreffende Teil auch anders produziert werden oder materialmässig anders sein könnte – kurz: Man müsse beim Kunden auch die Einkaufsvorgaben des Engineering unter die Lupe nehmen. Greiner nennt diesen Teil der Beratung Value-Engineering; dies trage oft deutlich mehr zur Verbesserung der Beschaffung bei als der alleinige Wechsel eines Lieferanten. Die obigen starken Einsparungen ergaben sich etwa daraus, dass im einen Fall ein unnötig teurer Kunststoff durch einen andern ersetzt wurde, im andern zu einer alternativen Metallbearbeitungs-Methode gewechselt wurde.

Nach der Anpassung des Engineering geht es aber auch bei Eweco um Suche, Prüfung und Auswahl der besten Lieferanten. Dies vergleicht Greiner mit Detektivarbeit. Seit 17 Jahren reist er meist zweimal jährlich nach Asien, um die Beziehungen zu den rund 40 ihm bekannten Lieferanten zu pflegen und neue Kontakte zu knüpfen. Er kenne die meisten Lieferanten seit mehr als 8 Jahren, so dass neben Qualität und Preisstabilität auch die Liefertreue gut abschätzbar sei. Bei der Evaluation eines Zulieferers hält er zudem die Fluktuationsrate in der Belegschaft für ein Indiz von Zuverlässigkeit und Qualität.