

«Wir sitzen im selben Boot wie der Kunde»

Ein Interview zu den Tücken der Produktionsverlagerung in Low Cost Countries

Ob in KMU oder in Grosskonzernen, die Einkäufer sind gefordert. Immerzu sollen sie neue Einsparmöglichkeiten entdecken – und gleichzeitig Beschaffungsprozesse weiter optimieren. Daniel Greiner, Geschäftsführer der Eweco GmbH über Entwicklungshilfe im Beschaffungswesen.

BM-R: Herr Greiner, wieso haben Lieferanten aus Asien oder Osteuropa Hochkonjunktur?

Daniel Greiner: Seien wir ehrlich, eigentlich möchte doch niemand in Osteuropa oder Asien einkaufen. Das eigentliche Wunschziel ist ja Schweizer Qualität zu Chinapreisen – notabene vor der Haustüre bei möglichst einfacher Kommunikation und Logistik. Hier ist der Wunsch Vater des Gedankens.

Daraus schlagen Sie Kapital?

Diese unrealistische Idealvorstellung setzen wir zusammen mit dem Kunden in eine praxistaugliche Realität um. Wie so oft im Leben fängt dabei die Arbeit mit einem Blick in den Spiegel an. Sind meine Einkaufsteile international verständlich dokumentiert? Habe ich sinnlose Überspezifikationen? Habe ich die Ressourcen für ein seriöses Lieferantenaudit? Werde ich unterstützt, auch wenn nicht alles von Anfang an rund läuft? Kurzum: Ist meine Firma fit für den globalen Einkauf? Für viele KMU ist der Initialaufwand zum Erreichen dieser Fitness zu gross und da kom-

men wir so quasi als Entwicklungshelfer ins Spiel.

Was ist Ihr Geschäftsmodell?

Wir reduzieren die Kosten der Einkaufsteile unserer Kunden. Das Ziel ist, dass der Kunde möglichst schnell und selbstständig international einkaufen kann – ohne dabei viel Lehrgeld bezahlen zu müssen. Wir fungieren als Brückenbauer zu neuen Einkaufsmöglichkeiten. Nach einem ersten erfolgreichen Projekt mit einem neuen Lieferanten hat der Kunde meistens genügend Selbstvertrauen, um Folgeprojekte selbstständig zu tätigen.

Sie leisten Entwicklungshilfe für eine begrenzte Zeit?

Das ist korrekt. Unsere Aufgabe als Entwicklungshelfer ist dann beendet. Unsere effektive Arbeit beginnt mit der Analyse nach den geeigneten Artikeln und geht dann über zu einer Wertanalyse, dem Erarbeiten einer international verständlichen Anfragedokumentation, einer Lieferantenevaluation sowie Lieferantenbesuchen mit Kunden und Qualitätsprüfungen vor Ort. Wenn der

Auf einen Blick

Die in Pfäffikon am Greifensee domizilierte Eweco GmbH ist spezialisiert auf die Optimierung der Produktionskosten für Schweizer Industrieunternehmen. Das Beratungsunternehmen unterstützt Schweizer Firmen im weltweiten Einkauf- und Beschaffungsprozess. Die 2001 von Daniel Greiner gegründete Firma verfügt über ein Lieferantennetzwerk in der Schweiz, in Europa und in Asien. Die Kunden der Eweco sind meist KMU, die in Bereichen wie Gebäudeautomation, Sensorik, Heizung, Lüftung und Klima tätig sind oder GPS-Empfänger und Laboranalysegeräte produzieren. www.eweco.ch

Kunde dann noch Dauerversuche mit den neuen Teilen macht, kann ein Projekt schon mal zwei bis drei Jahre dauern. Da wir erfolgsorientiert bezahlt werden, müssen wir die entsprechende Geduld aufbringen, bis wir unseren Lohn erhalten. Wir sind explizit keine Händler, sondern Brückenbauer zwischen Kunden und Lieferanten.

Nach welchen Erfolgskriterien werden Sie denn gemessen?

Wir beteiligen uns einmalig an den final realisierten Nettoeinsparungen eines Projektes. Das heisst, wir sitzen im selben Boot wie der Kunde und müssen sehr sorgfältig einen ausbalancierten Weg zwischen Preis, Qualität und Risiko wählen. Ein wirklich gutes Ergebnis zeigt sich daran, wenn der Kunde uns nach ein paar Jahren mitteilt, er habe nach unserem Initialprojekt das Geschäft mit dem neuen Lieferanten zwischenzeitlich deutlich ausgebaut. Das ist der beste Beweis dafür, dass wir eine gute Brücke gebaut hatten und der Kunde selbstständig geworden ist.

Wer sind Ihre Kunden?

Unsere Kunden sind KMU aus der Industrie – mit einem grossen Wertschöpfungsanteil im Einkauf. Wir unterstützen sie im Einkauf von kundenspezifischer Mechanik und Elektronik. Wir hatten auch schon Projekte mit Herstellern von Haushaltwaren oder Kaffeemaschinen. Das ist aber eher die Ausnahme.

Wie funktioniert die Zusammenarbeit mit den Einkaufsleitern?

Das wichtigste Kriterium für eine

erfolgreiche Zusammenarbeit ist das Ego des Einkaufsleiters. Die einen sind offen und dankbar für neue Impulse von aussen. Andere fühlen sich in ihrem Stolz verletzt, wenn wir als externe Berater eine bessere Lösung präsentieren. Das ist oft der kritische Punkt, wenn wir von der Geschäftsleitung, also quasi «von oben herab», angestellt werden.

Wie gelingt es Ihnen, die Lieferantenmärkte zu überblicken?

Das massen wir uns gar nicht an. Es ist wie mit Excel: Ich arbeite seit vielen Jahren damit und kann 95 Prozent meiner Probleme lösen, obwohl ich vielleicht nur 2 Prozent der Funktionalitäten kenne. Ehrlich gesagt: Wir kennen doch nur einen Zipfel von Asien und ein paar Dutzend Lieferanten. Was uns aber wirklich hilft, ist das über 20 Jahre gewachsene Netzwerk, über welches wir immer wieder neue Impulse erhalten. Wir sind rund zwei Mal pro Jahr vor Ort, um neue Lieferanten zu evaluieren und laufende Projekte zu diskutieren. Zudem haben wir auch einen Mann in Südchina. In den letzten 14 Jahren kam es nur einmal vor, dass ich kurzfristig in den Flieger steigen musste.

Welche Regeln gilt es bei der interkulturellen Zusammenarbeit zu beachten?

Ich würde dieses Thema nicht überbewerten. Wir haben mit Geschäftsleuten zu tun, und wir sollten auch nicht versuchen, chinesischer zu sein als unser Gegenüber. Eigentlich ist fast alles mit gesundem Menschenverstand und An-



stand zu meistern. Generell kommt man mit aufmerksamer Zurückhaltung, Ruhe, Achtung und Offenheit sehr weit. In vielen Kulturen ist es zudem wichtig, sich Zeit für ein gemeinsames Essen zu nehmen. Die meisten Probleme sind auf Missverständnisse und Kommunikationsprobleme zurückzuführen. Ab und an ticken wir verschieden und dann braucht es gute Nerven und Geduld. Insbesondere in ehemaligen Staatsbetrieben kann die Geschäftskultur und damit die Zusammenarbeit sehr anstrengend sein.

Welche Qualitätskriterien müssen Lieferanten erfüllen?

Grundsätzlich gibt der Kunde seine Qualitätskriterien an, und wir sondieren die passenden Lieferanten. Oft sind dies «harte» Kriterien. Wir haben aber eine zwiespältige Haltung zu den traditionellen Bewertungsmethoden und Zertifikaten.

Weshalb die kritische Haltung?

Einige unserer besten Lieferanten haben weder eine imposante Website noch unzählige ISO-Zertifikate.

Qualität fängt in der Kommunikation an, und sie geht einher mit einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit, die automatisch in kleinerer Fluktuation mündet.

Und wie überprüfen Sie das?

Man muss die Menschen auch ausserhalb des Sitzungszimmers kennen lernen. Da öffnet sich manche Seele und man erfährt Dinge, die am Firmenrundgang nicht gesagt werden. Auch ein Besuch der Mitarbeiterkantine oder Toilette kann wertvoll sein! Diese Faktoren bilden die Grundlage dafür, dass die «harten» Qualitätskriterien überhaupt zum Tragen kommen können. Die Schlüsselfrage lautet: Kann man mit diesem Lieferanten Probleme kooperativ, effizient und nachhaltig lösen? Mit unserem Netzwerk, Referenzkunden und viel Intuition gehen wir dieser Frage auf den Grund. Es arbeiten Menschen zusammen, nicht irgendwelche «Hochglanz-Power-Point» Firmen!

Wo Menschen zusammenarbeiten, passieren auch Fehler ...

Absolut korrekt! Deshalb ist es wichtig, dass die Grundlage für eine kooperative Kommunikationskultur aufgebaut wird. Nur so können in hitzigen Zeiten sinnvolle Lösungen gefunden werden. Deshalb gilt für uns: Lieferant und Kunde müssen harmonieren, und zwar auf Ebenen wie «Chemie», Firmengrösse und Auftragsvolumen sowie Technologie. Man soll sich die Zeit nehmen, um hier gegenseitig Vertrauen aufzubauen. Zentral ist hier das Wort

«gegenseitig». Oft blendet ein attraktiver Preis und führt dazu, dass andere Faktoren ignoriert werden. Das rächt sich früher oder später. Wer sich die Zeit nimmt, ein gutes Verhältnis mit seinen Lieferanten aufzubauen, muss im Ernstfall nicht den Flieger nehmen. Stimmt die «Chemie» nicht, meiden wir die Firma, auch wenn der Preis vielleicht verlockend sein sollte.

Wie wichtig sind sozioethische Verhaltensnormen heutzutage?

Verantwortungsbewusstes Handeln im Bereich Menschenrechte, Arbeitsrecht, Umweltschutz und Antikorruption erachten wir als grundlegend. Wir richten uns nach den von Kofi Annan deklarierten «Ten Principles of the UN Global Compact». Transporte verlagern wir wenn immer möglich auf das Schiff, und für unsere Flüge tätigen wir CO₂-Kompensationen.

Sie sind Elektro-Ingenieur und kein Einkäufer. Was bringt das mit sich?

Manchmal fehlt mir der Einkäuferjargon! Und komplizierte Einkaufsverträge zu gestalten, ist auch nicht mein Ding. Geht es aber um Preisverhandlungen, hilft mein Hintergrund enorm, um mit dem Ingenieur auf Augenhöhe diskutieren zu können. Ein technisch geschultes Auge kann Überspezifikationen schnell entdecken und dadurch das Tor zu neuen Beschaffungsmöglichkeiten öffnen. Hier liegen die ganz grossen Einsparpotenziale im Einkauf.

Mit welchen Vorurteilen möchten Sie gerne aufräumen?

Ein verantwortungsvoller globaler Einkauf hat nichts mit Ausbeutung und nur wenig mit Umweltverschmutzung zu tun. Auch ist globaler Einkauf nicht gleichzusetzen mit China. Die Schweiz und Europa sind Teil des globalen Marktes. Es gibt viele gute und international absolut wettbewerbsfähige Schweizer Lieferanten! Auch das Klischee China gleich preiswert, stimmt je länger je weniger!

Was bringt die Zukunft?

Internetportale sind heute für Katalogteile der Konsumgüterindustrie und vor allem für Händler aus Entwicklungsländern relevant. Ich war soeben in Tansania. Es ist verrückt, in welchen Massen auf den lokalen Märkten chinesische Billigsgüter angeboten werden. Aber in der professionellen Beschaffung für Industriegüter und kundenspezifische Teile sehe ich von diesen Internetportalen noch keinen allzu grossen Einfluss. Komplexer und immer aufwendiger dürfte in Zukunft wohl die ganze Administration entlang einer immer längeren Lieferkette werden. Ich denke da zum Beispiel an die ganze Geschichte mit REACH oder den Conflict Minerals. Hier werden ehrenwerte Ziele angestrebt, aber der Weg dazu erscheint mir als ineffiziente Alibiübung. Was wird da noch auf uns zukommen? CO₂-Footprint für jede Komponente? Viel Arbeit, die niemand bezahlen will!

Interview: Mario Walser ■