

Einkauf in Asien



- Business Lunch -
Erfahrungsaustausch
&
Diskussion

IHK Nord Westfalen

Präsentiert von:
Volker U. Friedrich, GBP International
Münster, 8. Dezember 2009

Agenda

1. Einführung und Vorstellung
2. Strategische Aspekte beim Einkauf in Asien
3. Fallbeispiele GBP International
4. “Lessons Learned”
5. Q & A

GBP ist eine Unternehmensberatung mit mehr als 12 Jahren Erfahrung
speziell in Asien



GBP International in Kürze:

- Ausgangspunkt 1997 mit dem Firmenpool der IHK Nord Westfalen in Malaysia
- Privatisierung im Jahr 2001
- Ausweitung von Malaysia über ASEAN nach CHINA und INDIEN
- Schwerpunkt KMU's
- Spezialisierung auf Asien; aber auch Projekte in D, EU und USA

GBP hat umfangreiche Erfahrungen in allen Bereichen der Wertschöpfung in Asien – Homepage Snapshot

● Übersicht

● Management Consulting

● Interim Management & Executive Search

● Trading & Investment

Übersicht

GBP International bietet Unternehmen aus Europa und Asien branchenorientierte Dienstleistungen. Durch unser globales Expertennetzwerk erreichen wir echte Wertschöpfung für ihr Unternehmen.

Wir bieten praktische und originäre Lösungen für Ihre operativen und strategischen Herausforderungen. Unser Leistungsspektrum umfasst Management Consulting, Interim Management & Executive Search sowie Trading & Investment.

Kompetenzen nach Geschäftsfeldern:

- Fertigungsoptimierung und Supply Chain Management
- Handelsvertretungen
- Machbarkeitsstudien
- Marktforschung und Technologiestudien
- Outsourcing
- Personalmanagement
- Projektmanagement & Troubleshooting
- Risikomanagement & Sicherheit
- Schulungen & Seminare
- Strategieentwicklung
- Unternehmensbeteiligungen
- Venture Capital & Due Diligence

Kompetenzen nach Branchen:

- Agrartechnik
- Automobil
- Biotechnologie, Medizin
- Hightech & Elektronik
- Infrastruktur & Energieversorgung, erneuerbare Energien
- IT & Telekommunikation
- Lebensmittel & Getränke
- Maschinenbau
- Öl & Gas
- Petrochemie
- Zement

Um eine erste Übersicht über unsere bisherigen Projekte zu gewinnen, schauen Sie sich doch auch einmal unsere [Referenzen](#) und [Fallbeispiele](#) an.



Agenda

1. Einführung und Vorstellung

2. Strategische Aspekte beim Einkauf in Asien

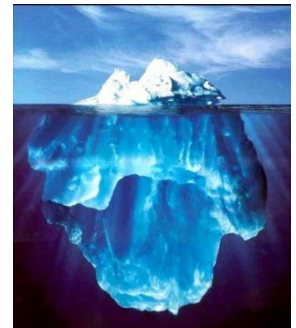
3. Fallbeispiele GBP International

4. “Lessons Learned”

5. Q & A

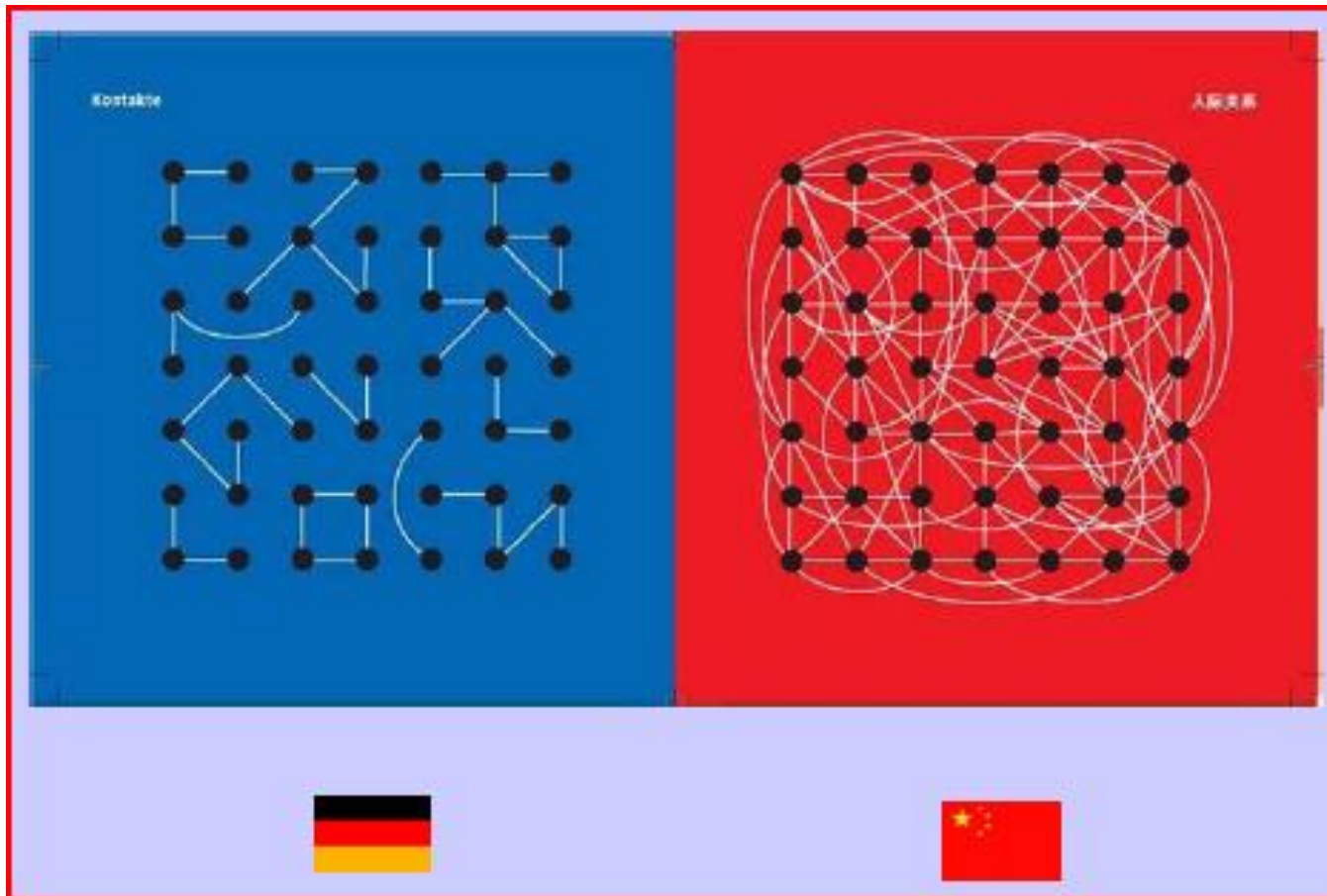
Erfolgreiche Lieferantenbeziehungen verlangen einen ganzheitlichen Ansatz und das Commitment des Top Managements

- **Der typische Fall:** Sie sind auf der Suche nach geeigneten Lieferanten in Asien, welche einen hohen Qualitätsstandard und moderne Logistikleistungen bieten und das zu asiatischen Preisen – möglichst exklusiv
- Komplexität, Normen, Spezifikationen, Basismaterialien und Automatisierungsgrad beeinflussen die **Preisgestaltung** auch in Asien wesentlich
- **Einkauf ist auch Verkauf:** In vielen asiatischen Märkten wird der Nachweis einer lokalen Beschaffung gerne gesehen (wenn nicht sogar verlangt!) und erleichtert den Vertrieb Ihrer Produkte in asiatischen Märkten
- Abgesehen von „Zufallstreffern“ bedeutet dies:
 - Selektionsprozess nach strikten Parametern
 - Erstellung der Long- und Shortlist
 - Qualifikation der Lieferanten und deren Prozesse
 - Überprüfung der Referenzen
 - Überwachung des Startup-Prozesses und laufende Kontrolle



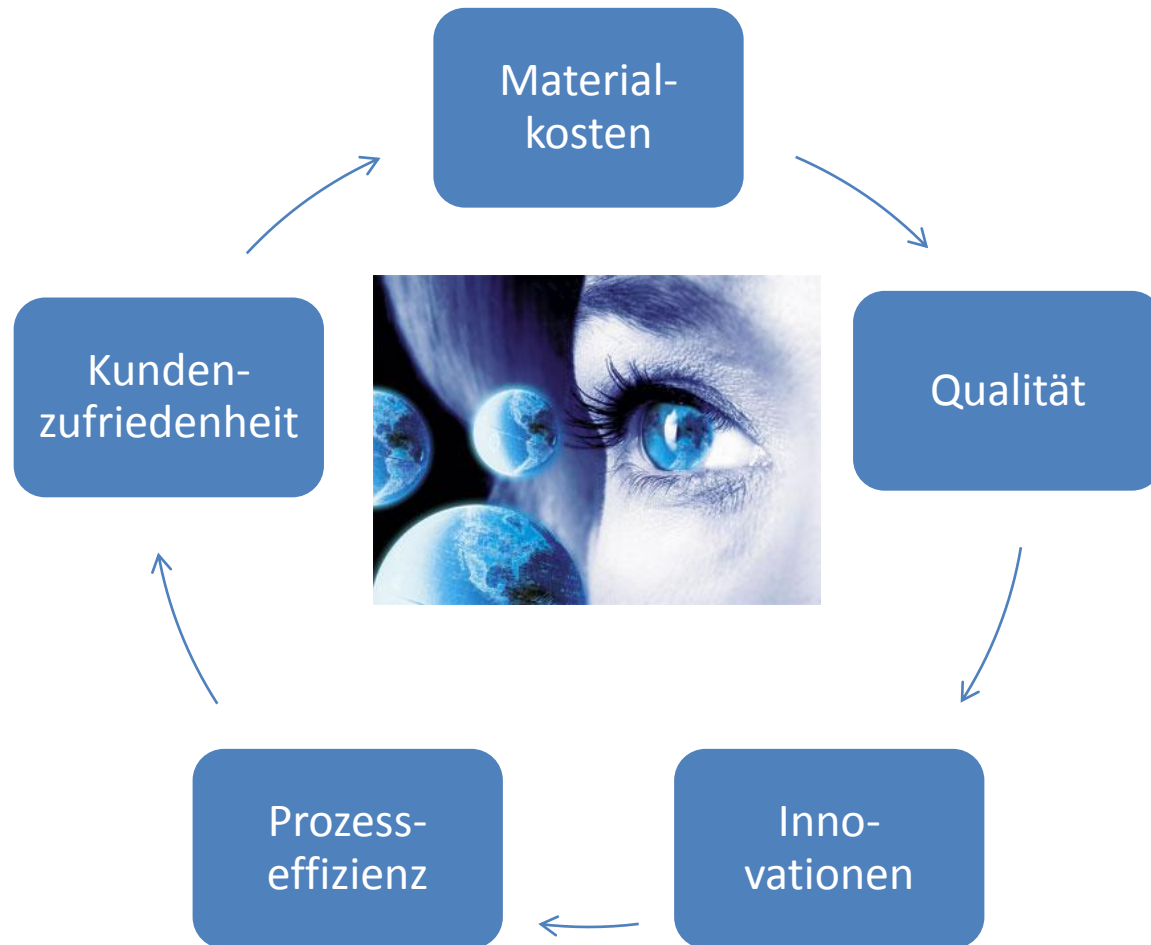
Industrienerfahrung und ein erstklassiges Netzwerk von Kontakten ist notwendig um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen

Unterschiedliche Wahrnehmung von "Contacts"



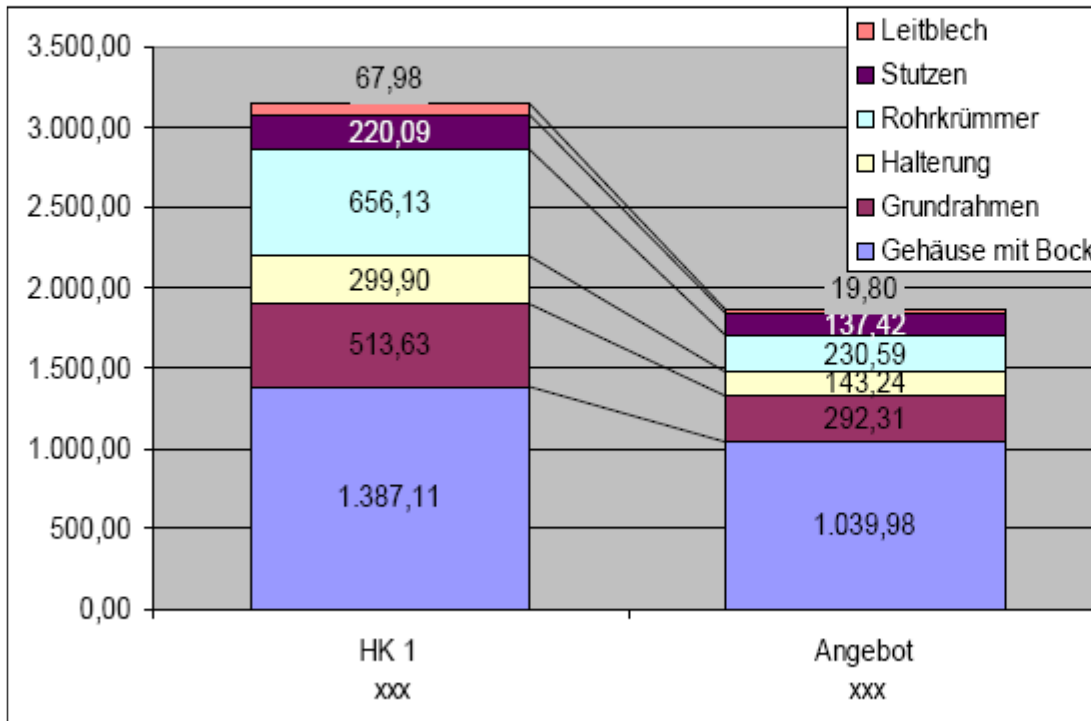
Die Einkaufsprozesse beeinflussen den Unternehmenserfolg wesentlich - und sind dennoch i.d.R. nicht im Zentrum der Aufmerksamkeit

Folgewirkungen der Einkaufsprozesse



Kostenvergleiche müssen die TCO umfassen - die Erfahrung zeigt, dass ein Sourcing Projekt selten ganzheitlich konzipiert, budgetiert und kontrolliert wird

Projektbeispiel Maschinenbau Tschechien

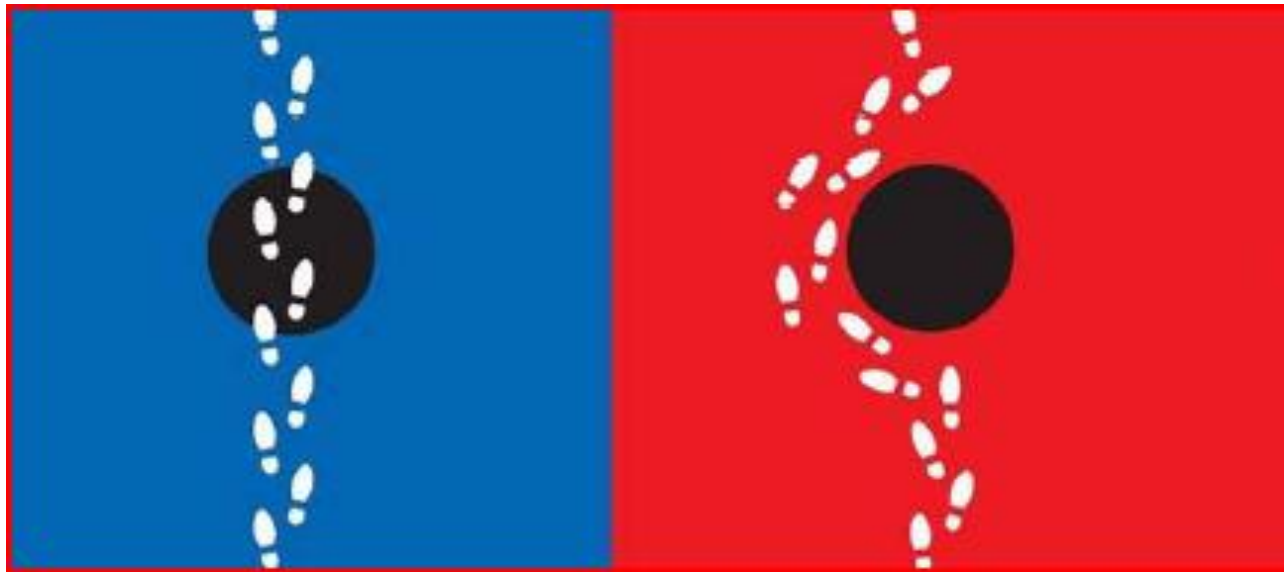


- Tschechien bietet den Stahlbau 35,7 % günstiger an (incl. TCO)
- Die HK1 bilden noch nicht die Einsparungen aus den internen Anpassungsmaßnahmen ab (Prozesskosten)
- Die Preise des Anbieters berücksichtigen den Zoll, den Betreuungsaufwand und die Transportkosten

Baugruppe	HK 1 xxx	Angebot xxx	in %
Gehäuse mit Bock	1.387,11	1.039,98	25,0%
Grundrahmen	513,63	292,31	43,1%
Halterung	299,90	143,24	52,2%
Rohrkrümmer	656,13	230,59	64,9%
Stutzen	220,09	137,42	37,6%
Leitblech	67,98	19,80	70,9%
Summe	3.144,84	1.863,34	40,7%

Problembewußtsein und Problemlösung wird in Asien anders interpretiert – mit fatalen Folgen für Ihr Projekt

„Handling of Problems“



Quelle: GBP Webseite - Liu Young

Asia Sourcing kann je nach Branche bis zu 30% Einsparpotenzial generieren, jedoch ist ein reiner Preiswettbewerb mit China nicht sinnvoll

Die 5 Hauptgründe für die ungenügende Ausnutzung von Global Sourcing:

1. Es fehlt eine weltweite Beschaffungsstrategie
2. Es gibt keine geregelten Zuständigkeiten und Anreizmodelle
3. Die Firmen konzentrieren sich nicht auf Zulieferer aus wenigen Regionen sondern verzetteln sich
4. Die Firmen zeigen nicht genügend Präsenz vor Ort
5. Das Talentmanagement ist ungenügend

Ergebnisse einer Umfrage unter 4.000 Unternehmen (EU und USA – verschiedene Branchen) – durchgeführt im Auftrag der Harvard Business Review aus Mai 2009

Die Risiken bei der Beschaffung in Asien sind überschaubar - aber Fallstricke sind vorhanden

Typische Problemfelder auf deutscher Seite:

- Unzureichende Vorbereitung in der Dokumentation
- Ingenieurmäßige Betrachtung (DIN-Sprachen)
- „Naive“ Vorstellungen des Entwicklungsstandes in Asien
- Normen- und Standard
- Zertifizierungswirrwarr
- Kommunikation und Sprache
- Erwartungshaltung und „Coachingaufwand“
- Vertragsgläubigkeit
- Direkte/indirekte Korruption
- Umweltauflagen
- IP und Schutzrechte



Wenn Sie die Probleme erkannt haben...



Agenda

1. Einführung und Vorstellung
2. Strategische Aspekte beim Einkauf in Asien
3. Fallbeispiele GBP International
4. “Lessons Learned”
5. Q & A

Praxisbeispiele



**“(Miss-) trauen
ist gut,
Kontrolle ist
besser.”**

“GBP Projekterfahrung”

Fallbeispiel 1: Beschaffung einer 1,000 Tonnen Anlage mit 1,000 Teilen

GBP Leistungsumfang:

- Lieferantensuche und -auswahl
- Einholen und Evaluierung von Angeboten
- Auditierung
- Verhandlungsführung vor Ort
- Vertragsunterstützung
- Produktions- und Terminüberwachung, sowie Qualitätskontrolle am asiatischen Produktionsstandort
- Erstellung eines Produktionsflussplans
- Überwachung der technischen Prozesse, Sonderzertifizierung, Dokumentationen
- Versand der Komponenten nach Europa

“Wir wollten aus strategischer Sicht einen zweiten Hersteller von Stahlwerkskomponenten in Asien finden. Alles auf China zu setzen ist uns zu riskant”

Einkaufsleiter, SMS Mevac, Essen



Fallbeispiel 2: Suche eines asiatischen Herstellers von Geldautomatenkomponenten für einen deutschen Kunden.

“Unser bisheriger Lieferant hat Kapazitätsprobleme. Wir suchen zusätzliche Hersteller in Asien, die wir qualifizieren wollen”

Einkaufsleiter, Paderborn



GBP Leistungsumfang:

- Auswahl von potentiellen asiatischen Zulieferern
- Hauptaspekt: strikte technische Anforderungen
- Einholen und Evaluierung von Angeboten
- Empfehlungen an den Klienten
- Verhandlungen in der Zentrale des Klienten und beim Lieferanten

Fallbeispiel 3: Einkauf von industriellen Schleifscheiben in China für einen deutschen Kunden in derselben Branche

“Wir möchten eine ‘Economy Linie’ in den Europäischen Markt bringen und suchen daher einen oder mehrere preiswerte Lieferanten in China”

Eigentümer, Meerbusch



GBP Leistungsumfang:

- Identifizierung möglicher Kandidaten
- Betriebsbesuche an 12 Standorten in China
- Einholen und Evaluierung von Angeboten
- Empfehlungen an den Klienten
- Verhandlungsunterstützung

Agenda

1. Einführung und Vorstellung
2. Strategische Aspekte beim Einkauf in Asien
3. Fallbeispiele GBP International
4. “Lessons Learned”
5. Q & A

Checklist und “Lessons Learned” (Teil 1/2)

CEO - Frage	Erkenntnis aus der Praxis
Wissen Sie, wieviel Geld Ihre Organisation für externe Leistungen ausgibt?	Es gibt keine “Goldene Regel”
Können Sie diesen Aufwand genau nach Kategorien aufteilen?	Die wenigsten Unternehmen haben diese Kennziffern verfügbar
Kennen Sie die Gesamtkosten für den externen Einkauf (also auch interner Aufwand, Kontrolle, etc.)	Es wird nach “rule of thumb” gearbeitet – die genauen Kosten sind nicht transparent
Wieviel Wertschöpfung steuern Ihre Lieferanten zu Ihrem Unternehmenserfolg insgesamt bei?	Eine engere Bindung an Schlüssellieferanten kann neue Potenziale heben
Wie gut kennen Sie Ihre wichtigsten Lieferanten persönlich und wie (pro-aktiv) gestalten Sie die Lieferbeziehung?	Eine enge Beziehung kann für beide Partner wertsteigernd sein und eine gegenseitige Vernetzung auch außerhalb der Einkaufsbeziehung ist möglich

Checklist und “Lessons Learned” (Teil 2/2)

CEO - Frage	Erkenntnis aus der Praxis
Kennen Sie die unternehmerischen Risiken, die mit dem Sourcing verbunden sind genau?	Viele Risiken sind nur eingeschränkt kalkulierbar – man sollte sich aber derer bewusst sein und einschätzen können
Haben Sie genaue Kriterien für die Outsourcing/Insourcing Entscheidung?	Oft wird “aus dem Bauch” entschieden und opportunistisch vorgegangen
Kaufen Sie nur Produkte oder auch Dienstleistungen ein? Haben Sie geprüft, nach welchen Kriterien auch Services outsourced werden sollen?	Das Outsourcing von Services ist vergleichsweise seltener und hat einen “schlechten Ruf” (Software Indien) – zu unrecht
Stimmen Ihre strategischen Einkaufsziele mit den Unternehmenszielen überein?	Selten wird die Unternehmensplanung und – vision mit dem Einkauf abgestimmt und umgesetzt
Wollen Sie Preise um x% p.A. reduzieren oder brauchen Sie kosteneffiziente Lösungen und kontrollierbare Wertschöpfungsbeiträge?	Eine reine Preisfixierung greift zu kurz – hat jedoch in Unternehmen DIE Kommunikationshoheit

Agenda

1. Einführung und Vorstellung
2. Strategische Aspekte beim Einkauf in Asien
3. Fallbeispiele GBP International
4. “Lessons Learned”
5. Q & A

Die Einzelrisiken beim Einkauf sind unterschiedlich zu bewerten aber ganzheitlich zu betrachten

Landkarte des Risikomanagements



Einkaufsschachbrett™

Hoch	8	Invention on demand	Nutzung von Innovationsnetzwerk	Bewertung von Funktionalitäten	Spezifikationsanalyse	Wertkettenrekonfiguration	Umsatzteilung	Gewinnteilung	Strategische Allianz
	7	Kernkosten-Analyse	Design for Sourcing	Produkt Teardown	Design for Manufacture	Lieferanten-Tiering	Nachhaltigkeitsmanagement	Projektbezogene Partnerschaft	Value Based Sourcing
	6	Vertikale Integration	Intelligente Vertragsstruktur	Composite Benchmarking	Prozessbenchmarking	Kollaboratives Kapazitätsmanagement	Virtuelles Bestandsmanagement	Lebenszyklus-konzept	Partnerschaftliche Kostenoptimierung
	5	Engpass - Management	Management politischer Rahmenbedingungen	Produkt-benchmark	Komplexitätsreduktion	Transparente Prozessorganisation	Lieferantengesteuerte Bestände	Lieferantenentwicklung	Lieferantenfitness-Programm
Angebotsmacht	4	Einkaufsgemeinschaft	Einkaufskonsortien	Nutzung von Kostendaten	Standardisierung	RFI/RFP-Prozess	Expressive Bidding	Total Cost of Ownership	Nutzung von Marktgleichgewichten
	3	Einkaufs-outsourcing	Mega Supplier Strategie	Stammdaten-Management	Ausgaben-transparenz	Lieferantenmarktforschung	Reverse Auktionen	Preis-benchmarking	Entbündelung von Preisen
	2	Compliance Management	Closed Loop Spend Management	Lieferantenkonsolidierung	Bündelung nach Generationen	Make or Buy	Best Shoring	Kostenregressionsanalyse	Faktorkostenanalyse
Niedrig	1	Nachfrage-reduktion	Vertragsmanagement	Bündelung nach Produktlinien	Bündelung nach Standorten	Global Sourcing	LCC-Sourcing	Kostenbasierte Preismodellierung	Linear Performance Pricing
		A	B	C	D	E	F	G	H
		Niedrig Hoch							
		Nachfragemacht							

Quelle: A. T. Kearney

GBP International – Ihr Partner für nachhaltigen Erfolg

Volker Friedrich
vf@gbp-international.com

GBP International

•
Helmholtzstr. 2-9
D-10587 Berlin
Germany

•
UOA Centre 19-9-6
19 Jalan Pinang
50450 Kuala Lumpur
Malaysia

•
Phone : +60 3 2162 8545
Fax : +60 3 2162 8546
Email : info@gbp-international.com

