

Global Sourcing – Beschaffung Mittel- und Osteuropa

Im Rahmen «Make or Buy»
Logistikmanagement Ringvorlesung
15. Mai 2017

OBAL AG, Bern und Wien
Thomas H. Dalla Vecchia,
Senior Consultant - Inhaber

ETH

Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich



Universität
Zürich ^{UZH}

Präsentation

1. Ausgangslage Maschinenbau und Markt Schweiz
2. Make or Buy – in der Schweiz oder in LCC Märkten – Sourcing
3. Märkte Mittel- und Osteuropa: Chancen und Risiken
4. Warum sind die Märkte in MOE teilweise unbekannt?
5. Schlüsselfaktoren in der Zusammenarbeit / Konzept in der Beschaffung
6. Success Stories
7. OBAL AG – Wertschöpfungspartner für den Erfolg in MOE
8. Schlussfolgerung



- Thema Sourcing : Global versus MOE
 - TTM, TTC, Entwicklungszeiten, notwendige Fachkenntnisse
- Spezialisiert auf die Branchen Maschinen-/Anlagenbau und Elektrotechnik (MEM-Bereich)
- Analytisches/wissenschaftliches versus operatives/erfahrungsorientiertes Vorgehen in der Projektbearbeitung

MEM-Industrie Schweiz



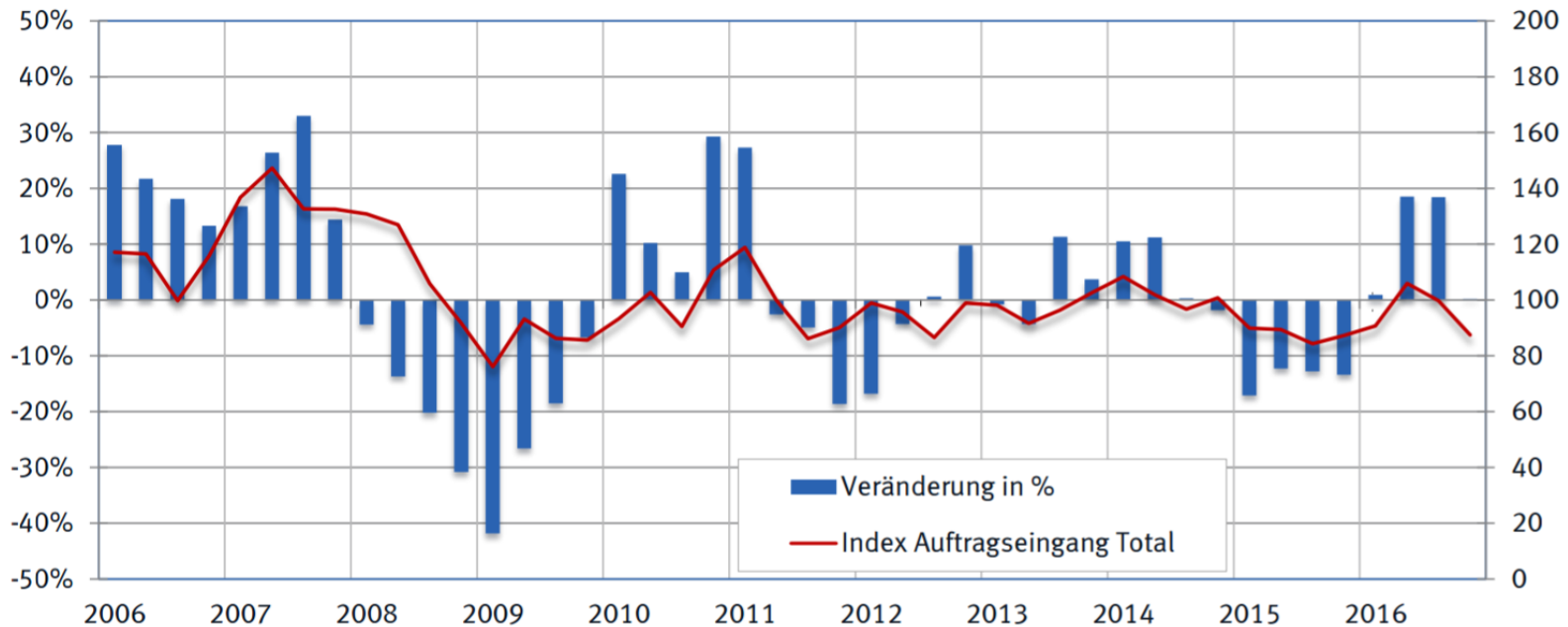
Eckdaten MEM-Industrie 2015 (rund 50% der gesamten Schweizer Industrie)

- Mitgliederfirmen: >1000 Unternehmen von ABB bis KMUs (95%), Beschäftigte: 340'000 Schweiz (12%) + 550'000 im Ausland, je 1/3 in grossen, mittleren und kleinen Unternehmen und ca. 80% (270'000) arbeiten für ausländische Kunden
- Gesamtumsatz: 96 Mrd. (65 Mrd. Export), Anteil am BIP: 9% (rund 50% der gesamten CH-Industrie)
- Lehrstellen: 24'000 in der Schweiz (über 8% nicht besetzbar)
- Kunden: mehr als 100x grössere Kundenbasis weltweit als im Inland
- Industrieproduktion pro Kopf beträgt in der CH \$124'000/a (2x USA, 8x China)

Quelle: Swissmem

Auftragseingänge der MEM-Industrie

Swissmem-Quartalsstatistik
(Q1 2001=100)

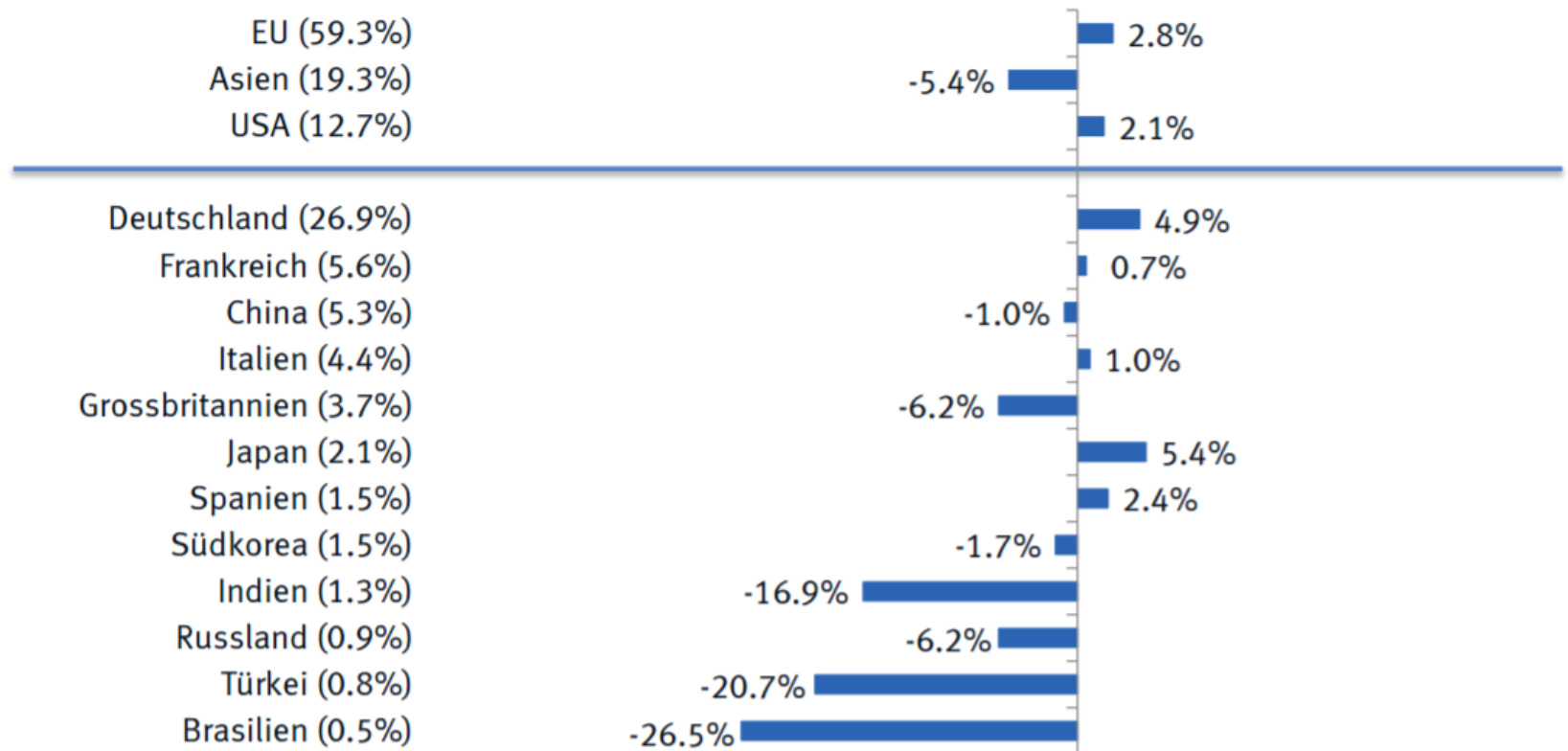


Quelle: Swissmem 2017

Exporte der MEM-Industrie

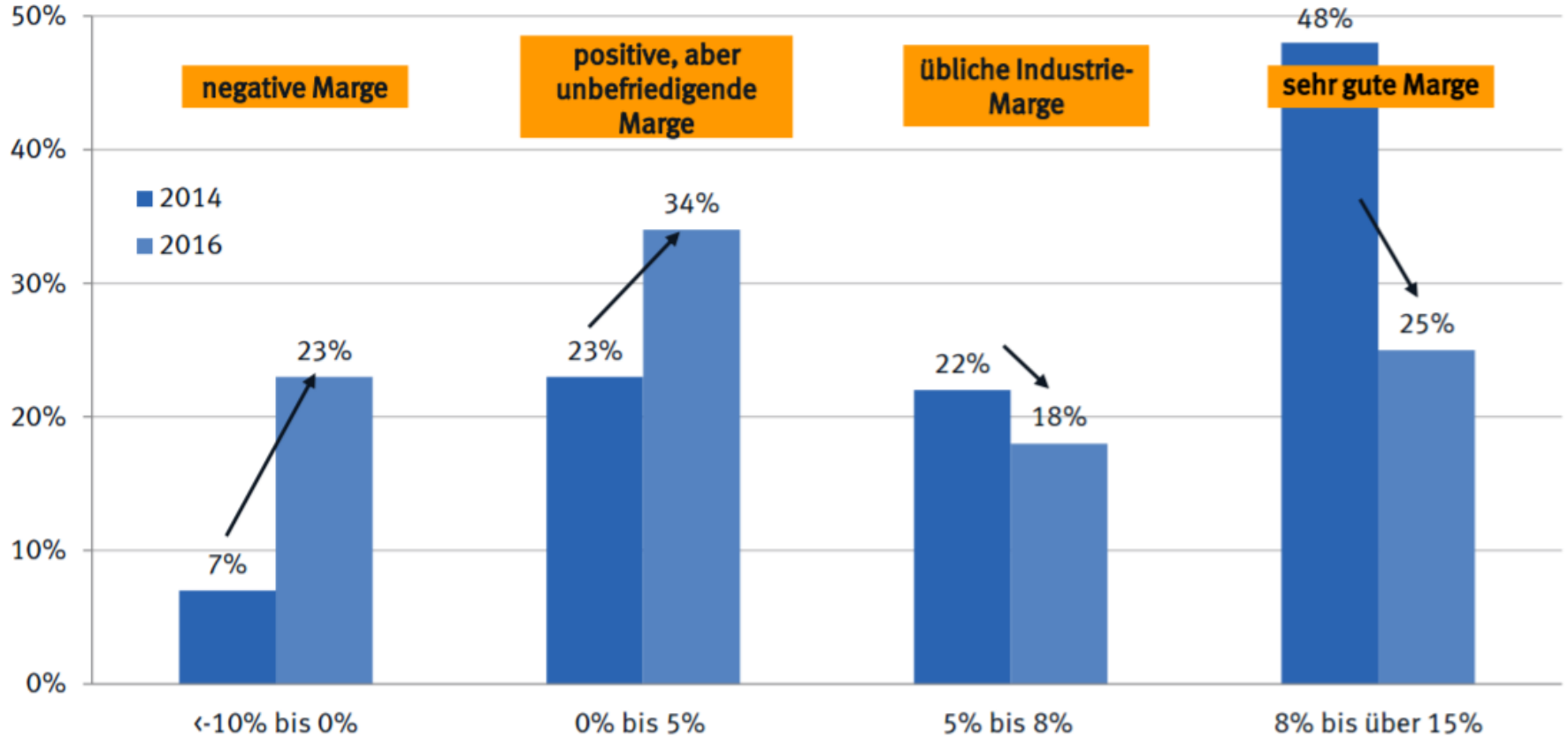
Anteile an den gesamten MEM-Exporten

Veränderung in % gegenüber Vorjahresperiode



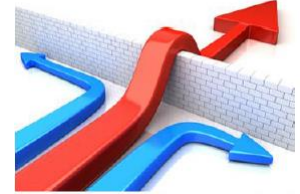
Quelle: Swissem 2017

Vergleich EBIT-Marge 2014 vs. 2016 in der MEM-Industrie



Quelle: Swissmem 2017

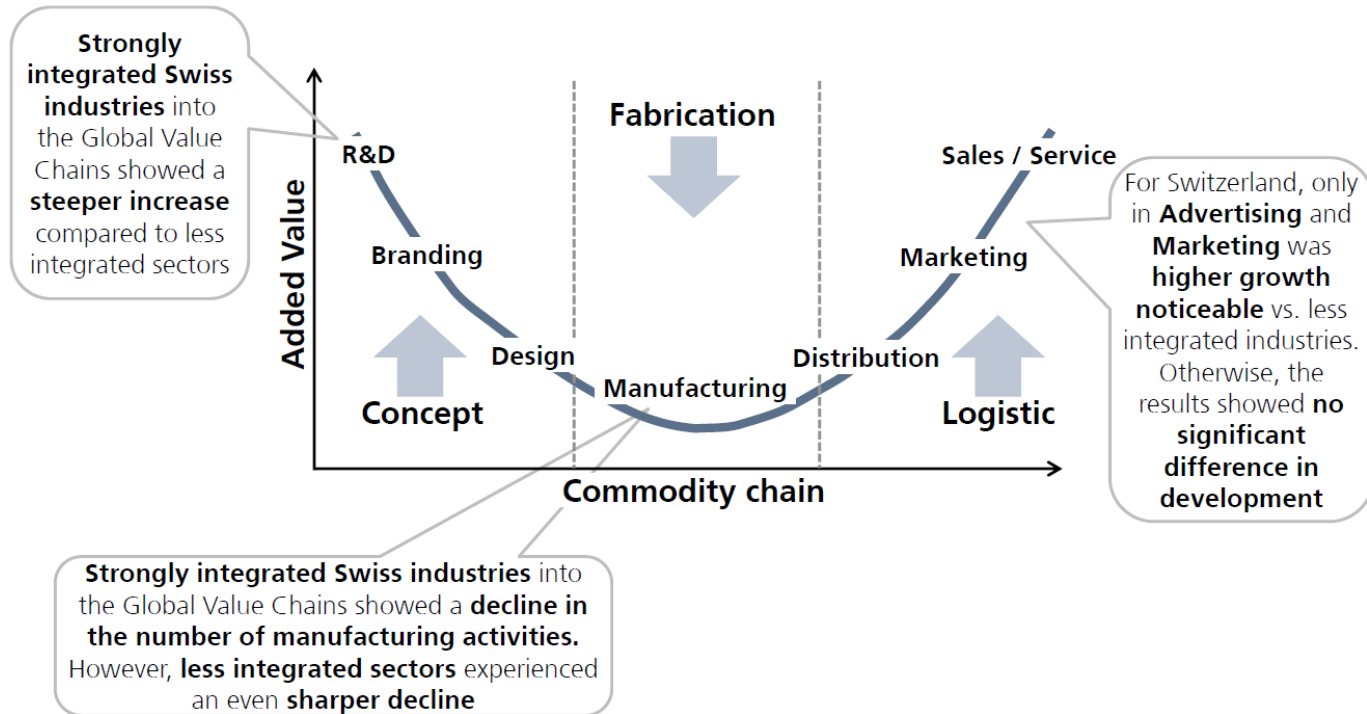
MEM Industrie in der Schweiz: was sind die Herausforderungen?



- Hohe Löhne und Lebensstandardskosten
- Starker Schweizerfranken (ab 15.1.15 noch verschärft, gegenwärtig bis 25% überbewertet)
- Steigende Mitarbeiterkosten in der Produktion
- Mässige Steigerung der Produktivität und geringere Margen
- Schwache Hauptabsatzmärkte in Europa
- Neue internationale Konkurrenz (in der Schweiz und Ausland)
- Fehlende Fachmitarbeiter (75% der Schweizer Firmen haben Vakanzen)
- Rückgang der jungen Generation (Demografie)
- Genügend und günstige Kredite
- Verhältnis Duales Ausbildungssystem zu Universität

Global Value Chains Development

Employee qualifications development due to Global Value Chains



In general an increase of higher requirements in the Swiss job market can be observed, which is accelerated by higher integration into Global Value Chains



Sources: Stärkere internationale Einbindung der Schweizer Wirtschaft, höhere Arbeitsanforderungen, Die Volkswirtschaft, 12-2014; people.hofstra.edu; TEF BM; TB BM

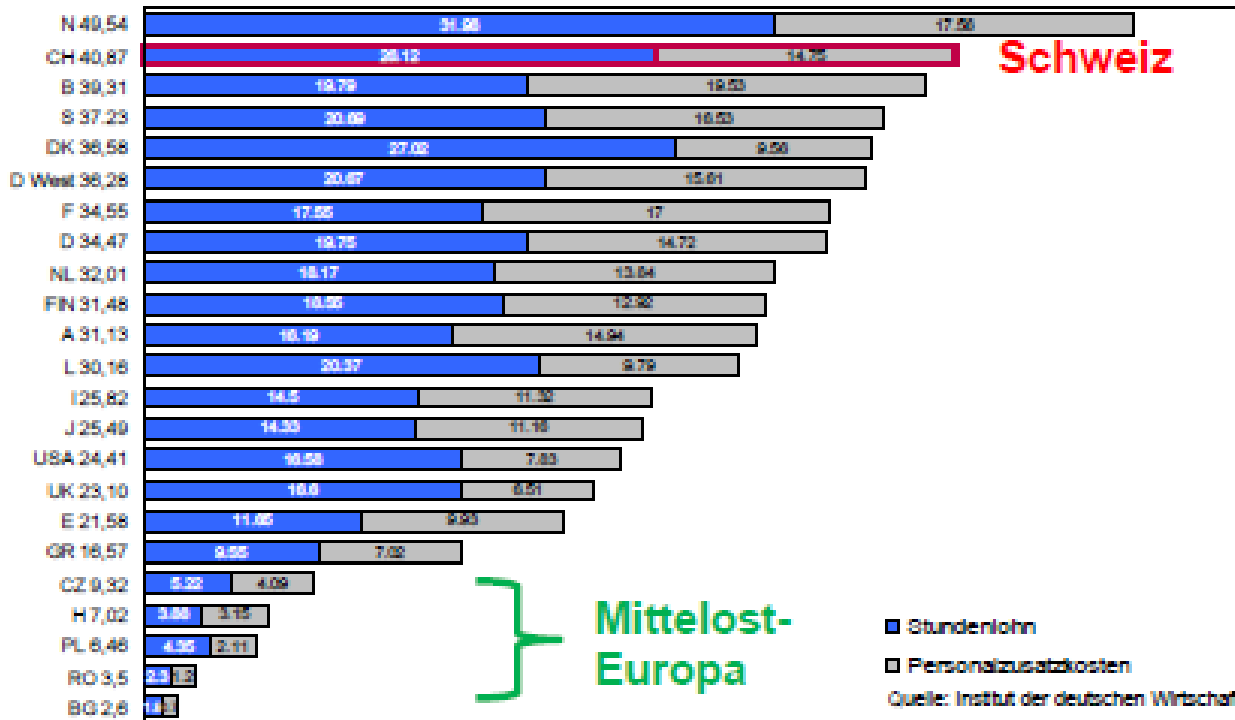
9

Bedeutung von Mitteleuropa für MEM

- Als potentieller Absatzmarkt
 - Unterschiedliche Entwicklungen (Kultur, Technologie)
- Als interessanter Beschaffungsmarkt
 - Kostengünstige Lieferanten
 - Geographisch nahe bei Schweiz
 - Teil des EU-Binnenmarktes
- Als attraktiver Produktionsstandort
 - Günstige Produktionskosten
 - Lernbereite Arbeitskräfte
 - Einfache Gründung Produktionsstandort
 - Personal mit Erfahrung



Löhne in der verarbeitenden Industrie



- **Hohe Lohnkosten gefährden Arbeitsplätze in der Industrie**

Quelle: Swissem; Vergleich vor 15.1.2015

Kosten senken durch Effizienzsteigerungen und Beschaffungsexzellenz



- Hohe Lohnkosten müssen durch hohe **Produktivität** kompensiert werden
- **Automatisierung** der Fertigung erlaubt wettbewerbsfähige Kosten (Investments)
- Handarbeitsplätze wandern aber aus der CH in **Billiglohnländer** ab (irreversibel)
- Automatisierbare Fertigungen kommen jedoch teilweise in die Schweiz zurück
- Auch im Ausland gibt es gute Qualität
- Die **Bedeutung der Beschaffung** und des Einkaufs wird häufig unterschätzt
- Das Einkaufsvolumen der Industrie liegt bei rund 30-50% des Umsatzes
- Einkauf hat grossen Einfluss auf Gewinn-Margen und Kapitalbindung
- **Globale Beschaffung** wird zunehmend eine Chance für CH-Industriefirmen
- **Exzellenz in der Beschaffung ist heute von grosser Bedeutung**



«Andere Länder, andere Sitten»

- Gesetze und Verordnungen
- Normen und Vorschriften
- Gebräuche und Geschäftspraxis
- Sprache/Kultur (Missverständnisse)
- Währungs-/Zins-/Inflations-Themen
- Zahlungsmoral
- Anforderungen an Produkte
- Erwartungen an Service & Support

Beschaffungsprozess – Konzept

Projektmanagement	Phase 1 Beratung	<ul style="list-style-type: none"> Welche Ziele verfolgen Sie? Vorschläge zur Lösung der Aufgabenstellung Angebot
	Phase 2 Konzeption und Pflichtenheft	<ul style="list-style-type: none"> Projektplanung: Erstellen des Feinkonzeptes und des Pflichtenheftes
	Phase 3 Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> Realisierung des Vorhabens gemäß Pflichtenheft Gegenseitige Einbindung von Partnern Projektbetreuung Test und Qualitätssicherung
	Phase 4 Inbetriebnahme	<ul style="list-style-type: none"> Übergabe der Leistungen an Sie Bei Bedarf Schulung Ihrer Mitarbeiter Auf Wunsch Übernahme der Wartung





Kein Outsourcing in LCC, wenn

- Chance Firma zum Überleben
- «Kriegskasse»
- Absatzmarkt
- «die können es ja sowieso nicht!»
- Wille im ganzen Team zur Zusammenarbeit
- Internationale Erfahrungen/Affinität

NICHT vorhanden sind !!

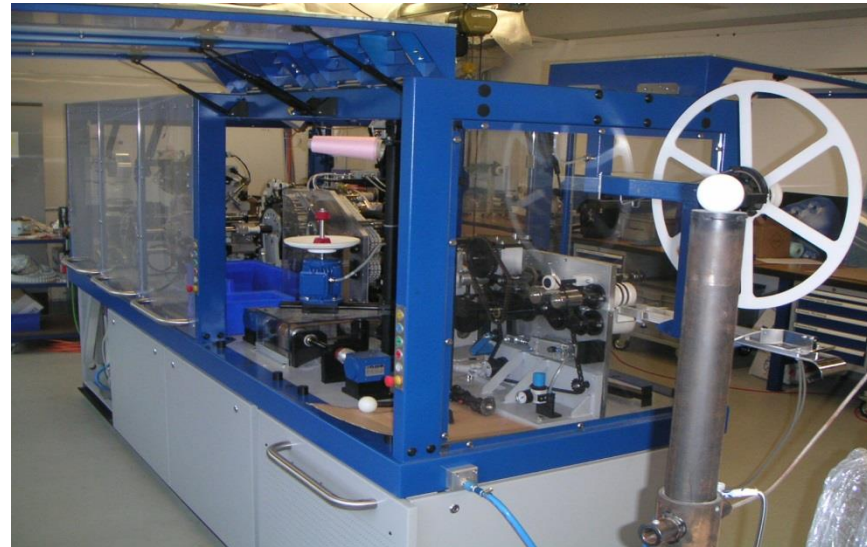
Kernkompetenz

Kompetenz 1

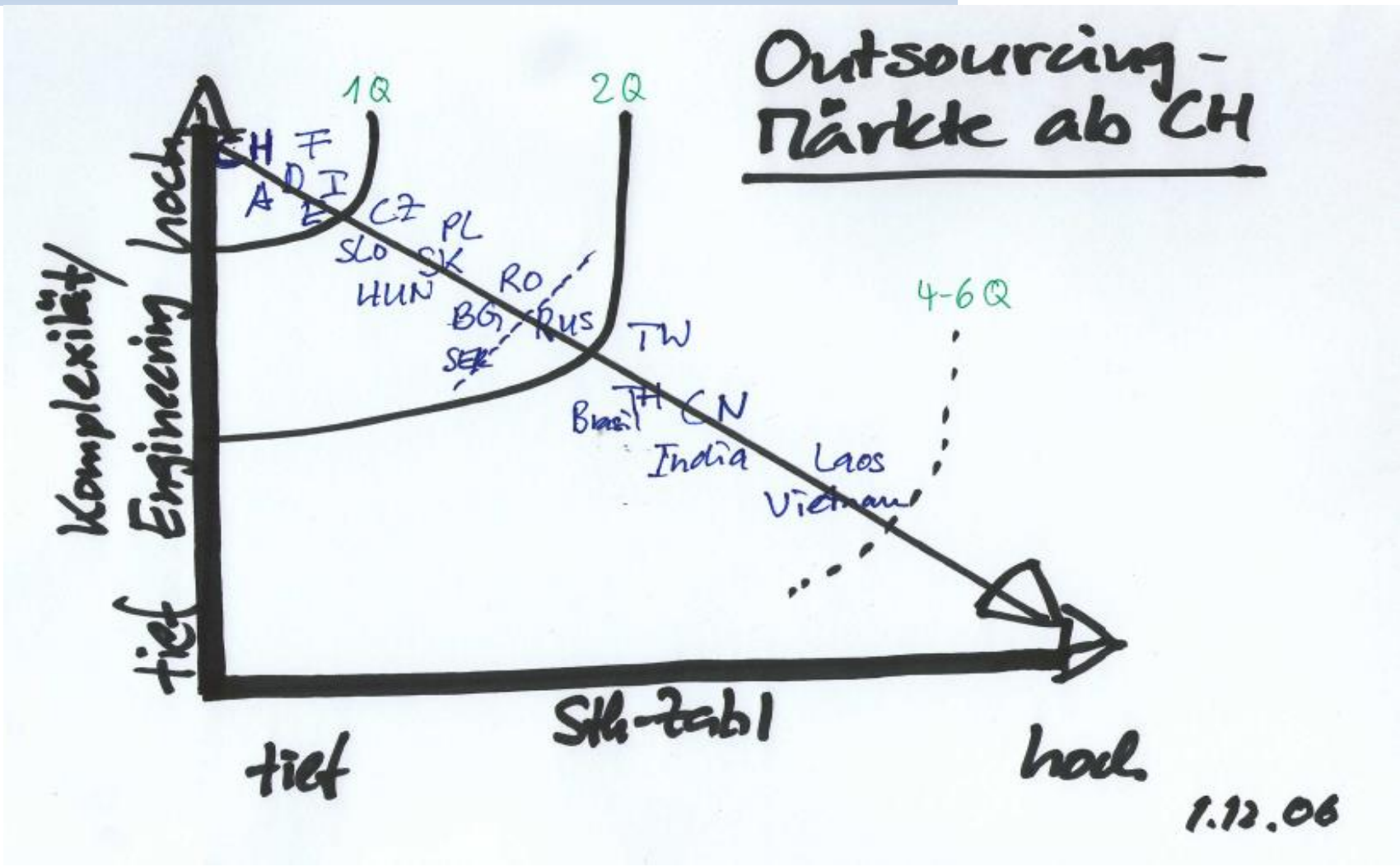
Kompetenz 2

Add on 3

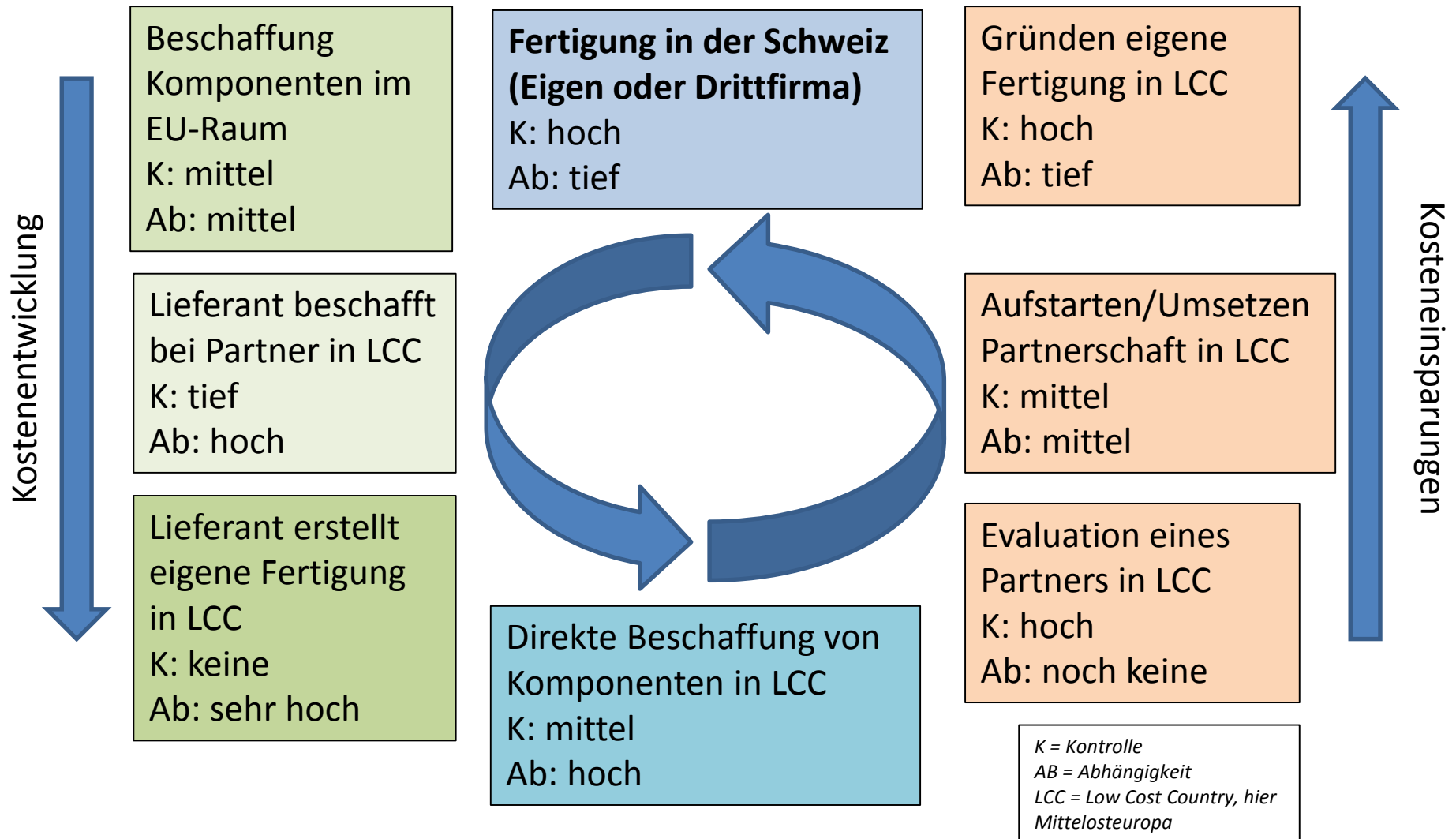
- Key-Competence versus ad-on Teile
- Bestimmen der Teile , Baugruppen, Module, ganze Teile; dazu Stückzahl, Fertigungsfinish, Logistik / SCM, Jahresmenge, Kosten



Make or Buy Outsourcing – wo?



Entwicklung der Beschaffung von Komponenten (graphisch)



Überblick Mittel- und Osteuropa

3



Land	Bevölkerung
Estland	1,3 Mio
Lettland	2,3 Mio
Litauen	3,4 Mio
Polen	38,6 Mio
Tschechien	10,3 Mio
Slovakei	5,4 Mio
Ungarn	10,9 Mio
Slovenien	2,0 Mio
Kroatien	4,4 Mio
Rumänien	22,3 Mio
Bulgarien	7,8 Mio
Bosnien	3,8 Mio
Serbien	10,0 Mio
Total MOE	125 Mio

Wer / was / wo ? Für MEM Industrie



Jedes Land und jeder Markt hat

- Seine Stärken
- Seine Risiken
- Seine Erfahrungen
- Seine Geschichte
- Seine Eigenheiten / Mentalität
- Seine Entwicklung
- Seine Zukunft und seine Chancen

Erfolgsfaktoren von MOE Märkte



- Ähnliche Kultur und Mentalität
- Negative Erfahrungen mit Asien
- Reaktionszeiten von Bestellung zu Lieferung -> TTM / TTC
- Typisch «verlängerte Werkbank»
- Zuverlässigkeit, Kommunikation
- Langjährige Erfahrungen in Maschinenbau
- Ausbildung, Fachkräfte, Engineering
- Anpassung an Auftragsvolumen, Partnerschaft
- Qualität und Präzisionsfertigung
- Transport, per Strasse/Bahn, generell SCM

(Gründe von 80% der CH-Firmen)

Erfolgsfaktoren von MOE Märkte 2



- Sprache
- Gleiche Arbeitszeiten (RO, BG)
- Ähnliche Mentalität
- Möglichkeiten des Einsatzes des gleichen Roh-/ Vormaterials
- Einsatz Maschinenpark / Fertigungsmaschinen und Servicequalität (Maschinenstillstand)
- Mögliche weitere Fertigungsverfahren, die in CH nicht mehr vorhanden
- Produktivität

Erfolgsfaktoren von MOE Märkte 3



- Einzelkosten Teile
- Zahlung in EURO oder CHF
- EU-Recht – Rechtssicherheit
- Patentschutz
- Risiko vom Kopieren sehr gering
- Willen der MOE-Firmen mit CH-Auftraggeber zu kooperieren
- Rasche Erreichbarkeit (bis 6 Std. im Normalfall)
- Ausbaumöglichkeiten in Partnerschaft möglich

Risiken von CH-Firmen beim Outsourcing nach MOE



- **Produkt:** Qualitätserwartungen – langfristig?
- **Preise:** Erstpreis – langfristig?
- **Supply Chain:** von Rohmaterial bis Lieferung in die Schweiz?
- **Human:** Kultur, Mentalität, Kommunikation?

Risiken für Firmen in MOE als Lieferant für Schweizer Firmen

- Wie können Erwartungshaltungen erfüllt werden?
- Gleiches Verständnis für technische Anforderungen, Zeichnungen und Spezifikationen?
- Wie können die Qualitätserwartungen erfüllt werden?
- Wie können Zahlungen und auch Vertragsverlängerungen sichergestellt werden?

Schwierigkeiten von CH-Firmen beim Outsourcing nach MOE



- Transparenz in den Firmen
- Struktur innerhalb Firmen
 - Mitarbeiter haben hohe Vorgesetztengläubigkeit
- Produktivität
- Verstehen von Fertigungsprozessen und Abläufen
- Finden von Arbeitskräften
- Mentalität etwas «selber erarbeiten»
- Investitionen & Förderungen
- Bildungswesen - Fachausbildung

Zu beachten um Risiken zu minimieren



- Auf Vertrauen und gegenseitigem Verständnis aufbauen
- Gleiche Ziele und Visionen teilen
- Gemeinsam Ziele entwickeln (z.B. Produktionsplan, Qualitätsplanung, Entwicklungsplan, Kommunikationsplan)
- Gleiches Verständnis für Prozesse und Technologien entwickeln
- Gegenseitige Besuche, Erfahrungen in Fertigung und Administration
- Sich gegenseitig zu Kultur und Werte kennenlernen
- Von Experten und Referenzen lernen



- Indirekte Kostenfaktoren
 - Kommunikation und Sprache
 - Termintreue / administrative Projektbegleitung
 - Durchlaufzeiten
 - Zahlungsziele
 - Gewährleistungen
 - Direkte Kostenfaktoren:
 - Overhead, generelle Kosten ./ 50 – 60%
 - Produktionskosten ./ 40 – 50%
 - Maschinenkosten - / +
 - Herstellkosten ./ 60 – 70%
 - Materialkosten - / +
 - Qualität - / +
 - Lieferung + 5 Werkzeuge
- **Kostenoptimierung** **Ziel: zirka 20 – 50 % + Währung**

Schlüsselfaktoren in Zusammenarbeit



- Anpassen an die «neue» Kultur und Verhalten
- Gemeinsames Sprachverständnis
- «Verständnis zur Sache» finden
- Allenfalls in spezifische Ausbildung investieren
- Qualität ist gut - Schweizer Finish muss erklärt werden
- Vor allem die Südosteuropäer sind keine «Verkäufer»
- Supply Chain nicht unterschätzen
- Persönliche, regelmässige Kontakte, nachfassen und kontrollieren

Warum sind gewisse Fertigungsmärkte vor allem in Südosteuropa «unbekannt»



- Nach der Wende 1991 Konzentration auf Tschechoslowakei, Polen, Ungarn
 - Politische Instabilitäten in südlicheren Länder, u.a. Jugoslawien-Krieg
 - Logistik – Verkehrsanbindungen
 - Bad-News in letzten Jahren («Korruption», Zigeuner, negative Erfahrungen etc.)
 - Die Schweizer sind keine «Entdeckernation»
 - Gewisse Abschottung zu Schweiz = viel Unwissen vorhanden
 - Genügend Opportunitäten im nördlichen Osteuropa, der wirtschaftliche Druck noch zu wenig.
- heute sind BG und RO Teil von Ost-EU, SRB (+) in Assoziierungsgesprächen

Beispiel Teilefertiger

- Zulieferer technische Produkte
- Viele Jahre Erfahrung in China – neu: Near Sourcing
- Volumen je Teil unterschiedlich
- TTM – TTC sehr wichtig
- Unterschiedliche Teile – unterschiedliche Fertigungen

« Avec Obal j'ai plus de temps pour d'autres activités importantes et je sais que je peux leur faire confiance. En termes de facturation, la situation est transparente, pour une petite entreprise comme la mienne, c'est une bonne solution ».

Vous recherchez un chef de projet achat bien au fait des marchés de l'Europe de l'Est à engager à temps partiel ?

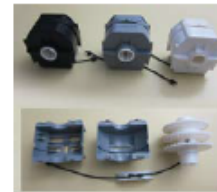
Länder unter die Lupe nehmen

„Jedes Land hat etwas Besonderes zu bieten – diese Tatsache geht insbesondere auf die russische Industriegeschichte zurück, die auf die Industrien zahlreicher Länder einen grossen Einfluss hatte. So wissen wir zum Beispiel, dass wir in der Helma Draculas (im Norden der rumänischen Karpaten) hochqualifizierte Arbeitskräfte finden können“, leitete Herr Eschler ein. Herr Dalla Vecchia fügte hinzu: „Selbst wenn wir sowohl geografisch als auch hinsichtlich Mentalität ziemlich ähnlich sind, dürfen die Unterschiede nicht unterschätzt werden. Bei einem Einsatz von Subunternehmern muss immer genau erklärt werden, was wir warum und wie wollen.“ Herr Eschler fügte hinzu: „Die Subunternehmer, mit denen wir zusammenarbeiten, möchten verstehen was wir wollen und es recht machen – das ist ein nicht von der Hand zu weisender Vorteil. Die Maschinenpakete sind sehr unterschiedlich, aber die Unternehmen haben in den letzten Jahren massiv investiert.“

Mehr Zeit für wichtige Tätigkeiten

In seiner Eigenschaft als Entwickler und Hersteller von diversen Bauteilen, u.a. für Storen und Rolläden, ist das Unternehmen Symax seit vielen Jahren auf dem europäischen Markt abgesehen von der Schweiz und Tschechien, Polen, Slowakei und weitere westeuropäische Länder seit Jahren Absatzmärkte. Was die Versorgung mit technischen Bauteilen betrifft, vertraut der Geschäftsführer, Herr Max Ciba die Geschäftspartnersuche Obal – einer auf Geschäften mit osteuropäischen Ländern spezialisierten Firma. Wir führten ein Gespräch mit den beiden Unternehmern in Ulftikon, wo Symax ihren Geschäftsatz hat.

Symax arbeitet seit vier Jahren mit Obal zusammen. Diese Kooperation veranschaulicht bestens den Rahmen einer nachhaltigen Partnerschaft, in einem menschlichen Rahmen tätig zu sein. Herr Eschler erklärte uns: „Wir hatten zunächst Obal gebeten, uns bei der Suche nach Lieferanten in Bulgarien behilflich zu sein, da wir den Markt nicht kannten. Obal war dank seiner Erfahrung in der Lage, uns rasch fünfzehn Unternehmen vorzuschlagen. Wir führten zunächst eine Vorauswahl aus, anschl. besichtigten wir die acht Unternehmen, die wir als potenziell interessant einschätzten.“ Herr Dalla Vecchia, Leiter von Obal, fügte ergänzend hinzu: „Entscheidend ist, dass der Bedarf gleich zu Beginn der Geschäftsbeziehung genau definiert wird. Wir verfügen über hunderte Kontakte, und es ist unerlässlich, dass wir mit unseren Kunden auf der gleichen Wellenlänge sind.“



Les nouveaux cuboteurs 12 pour installations à gauche et/ou à droite.
Die neuen Wendelager 12 für links- und/oder rechts Montage.
The new tilting bearings 12 for left and/or right side installation.

Warum Untertierlieferanten in Osteuropa?

Symax und seine Geschäftspartner lassen zahlreiche technische Metallbestandteile für ihre Storen herstellen. Herr Eschler erklärte uns: „Für die Arten von Teilen, die wir in der Schweiz fast nie wettbewerbsfähig, denn es gibt immer Alternativen in der Schweiz.“ Symax und seine Partner arbeiten viel mit Asien zusammen, aber auch mehr an einer Zusammenarbeit mit Osteuropa. Der Geschäftsführer erklärte uns: „Eine Zusammenarbeit mit Osteuropa ist einfacher, denn selbst wenn die Anforderungen unterschiedlich sind, so sind wir einander doch sehr ähnlich. Und was die Logistik angeht, ist es einfacher, und die Lieferzeiten sind kürzer. Bei der Arbeit mit asiatischen Ländern werden die großen Abnahmemengen sowie die Qualität unterschätzt.“ Und wenn sich das Unternehmen in Europa positiv weiterentwickelt, ist das in der Regel ein Indikator für die Qualität seiner Produkte zurückzuführen.“



Eine beispielhafte Reaktivität

Viele Unternehmen zögern, mit Sublieferanten in Osteuropa zusammenzuarbeiten, weil sie fürchten, dass es Probleme bezüglich Termintreue und Reaktivität geben könnte – das nachstehende von Herrn Eschler angeführte Beispiel wird bestimmt dazu beitragen, diese Vorurteile abzubauen: „Wir haben vor Kurzem eine Lieferung von 5'000 Winkeln erhalten, und beim Auspacken stellte ich einen Fehler fest. Ich hätte die falsche Referenz bestellt. Das war grundsätzlich nicht weiter schlimm, weil wir auch für die geordneten Winkel Verwendung hatten, aber ich stand vor einem Lieferterminproblem. Ich habe mit meinem Geschäftspartner in Serbien sofort Kontakt aufgenommen, und er hat es geschafft, sofort eine neue Produktion zu starten und mir die Teile einschliesslich Oberflächenbehandlung innerhalb von 3 Wochen zu liefern.“

Versorgung beauftragen:

„... und unser Kompetenzteam in den Bereichen Design und Fertigung ausführen müsste, die mit unserer Versorgungstätigkeit zusammenhängen. Die wesentlichen mehr Zeit und Energie in den Kenntnissen dieses Spezialbereichs“, erklärte Herr Eschler. „Obal ist einfach – das Unternehmen hat sich in Rechnung, es handelt sich um weitvergebene Aufträge eine gute Lösung ist das finanzielle gesehen eine gute“

Beispiel Anlagenbau

- Verkaufsautomaten, als Baugruppe zur Endmontage in der Schweiz
- Projektgeschäft
- Volumen ca. 1,5 Mio CHF
- Beschaffung Gehäuse komplett bearbeitet und ergänzt



Beispiel Maschinenbauer

- Maschinenbau
- Weltweit im Einsatz
- Module als Elemente für ganze Fertigungsmaschine, erweitert mit Engineering
- Kleine Stückzahlen je Typ
- Diverse Fertigungsarten (Schweisskonstruktion / Dreh&Frästeile inkl. Montage)

que la partie d'approvisionnement de certains composants était beaucoup plus compliquée à l'Est. Le responsable nous dit : « Comme nous sommes sans cesse en contact avec nos fournisseurs et en totale transparence, nous nous sommes rendus compte rapidement qu'il y avait un problème et nous avons pu revoir notre stratégie en conséquence ». En conclusion de ce chapitre, le donneur d'ordre nous dit qu'une fois la relation bien en place, la localisation géographique ne fait pas vraiment de différence, dans leurs domaines de compétences, les sous-traitants d'Europe de l'Est sont aussi bons que ceux de Suisse, d'Allemagne ou d'Italie.



Autre élément d'importance pour réussir une stratégie d'approvisionnement à l'Est, l'implication de toute l'entreprise en Suisse. Notre interlocuteur est formel : « La stratégie d'approvisionnement de l'entreprise doit être spécifiée au plus haut niveau, c'est une vraie stratégie d'entreprise ». Et c'est le cas à Zurich où le CEO est parfois directement en contact avec les fournisseurs et s'informe en permanence auprès des spécialistes de l'approvisionnement. Mais pour qu'une telle opération fonctionne, il faut également que les personnes à l'atelier soient dans une logique de collaboration et d'amélioration tant à Zurich qu'en Roumanie. Ainsi la communication permet un vrai travail de team, peu importe la provenance géographique. Obal est spécialisée pour accompagner ses clients dans ce genre de démarche.



Et qu'en est-il des gains ?
Le groupe dont nous avons parlé dans cet article réalise des machines complexes destinées à l'industrie et n'a souhaité être cité. La sous-traitance en Europe de l'Est apporte des avantages de coûts d'approvisionnement de à 30% selon les produits et assemblages et est clairement vu comme un avantage concurrentiel important. Le chef d'approvisionnement conclut : « Les sous-traitants suisses produisent également de manière très efficace et avec de très bons rapports qualité-prix. Nous analysons les capacités et les performances de tous en permanence et nous adaptons notre approvisionnement en fonction ». Mais la logique de l'entreprise reste une logique de partenariat à long terme avec ses sous-traitants suisses et étrangers, tant que ceux-ci sont principaux et secondaires.

Die Fertigung kompletter Unterbaugruppen durch Subunternehmer

In einer der letzten Eurotec-Ausgaben berichteten wir über die Vergabe von Bearbeitungsaufträgen an osteuropäische Zulieferbetriebe. Im Rahmen dieser Ausgabe führten wir in einem Zürcher Vorort ein Gespräch mit Herrn Dala Vecchia, dem Direktor der Firma Obal AG, der Hersteller bei der Einleitung von Prozessen und bei der Suche nach Subunternehmern in Osteuropa unterstützt, und dem Leiter der Einkaufsabteilung einer Gruppe, die komplette Unterbaugruppen in Subunternehmen in Rumänien fertigen lässt.

Das Unternehmen, bei dem wir zu Gast waren, beeindruckt mit seiner Sichtweise in Sachen Beschaffungsstrategie. Es besteht eine Zusammenarbeit mit mehr als 400 Lieferfirmen, die alle gemäß objektiven Kriterien beurteilt werden; darüber hinaus werden sie in einem Beschaffungsgüter- und Qualitätsportfolio anhand ihrer Leistungsfähigkeit klassifiziert. Es werden die Leistungs- und Geschäftsebenen aller Geschäftspartner bewertet. Somit ist es sehr einfach, die strategische Position der einzelnen Lieferfirmen zu beurteilen und die Risiken global einzuschätzen. Das Unternehmen unterhält volltransparente Beziehungen zu ihren Subunternehmen, die immer wissen, wie und warum sie bewertet werden.

Die geografische Herkunft ist kein Kriterium

Der Leiter erklärte uns: „Know-how und Forschung und Entwicklungs-Kompetenzen sind ganz klar in der Schweiz zu Hause. Wir vergeben jeweils ca. ein Drittel der Herstellungs- und Montageaufträge an Subunternehmer in der Schweiz, in Deutschland und in Osteuropa.“ Jeder Subunternehmer wird wie oben angegeben bewertet, seine geografische Herkunft kommt in der Analyse nicht in Betracht. Das Unternehmen möchte die Anzahl der Subunternehmen mittelfristig reduzieren, um bei den einzelnen in Frage kommenden Unternehmen über große Volumina zu verfügen und somit größenbedingte Vorteile nutzen zu können. Die komplexesten bzw. strategisch wichtigen Teile werden grundsätzlich in der Schweiz gefertigt.

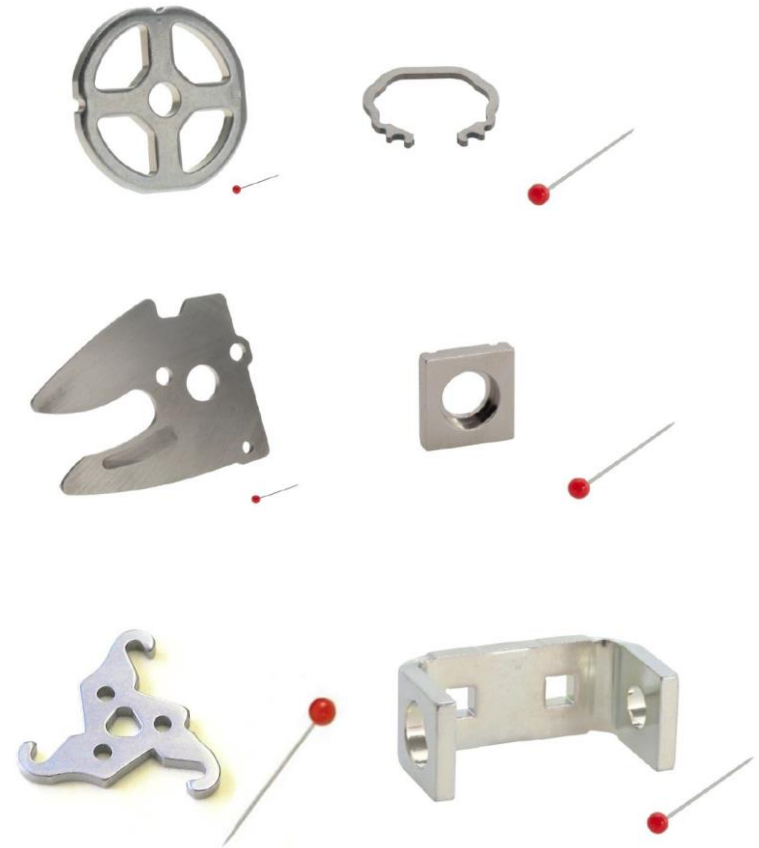
Osteuropa ist wirklich Ausland!

Unser Gesprächspartner erklärte uns: „Unprofessionell ist es, Aufträge an osteuropäische Unternehmen wie z. B. bulgarische oder rumänische Subunternehmen zu vergeben und so zu tun, als sei der Lieferant einer unserer üblichen Geschäftspartner in der Schweiz. Erstellung eines Angebotes, Bestellungenvergabe und Warten auf die Lieferung. So funktioniert es eben nicht, wir müssen uns unseren Subunternehmern ge-



Beispiel Automotive

- Präzisions-Stanzteile in hoher Stückzahl (Feinschneiden)
- Aufbau 2. Standbein in MOE, Nähe zu Kunden
- Automotive PL/CZ/HU/RO/SK/SLO
- Qualität und TTM
- Weitere Kunden: Elektrotechnik, Medizinaltechnik und Maschinenbau



Beispiel Gebrauchsgüter

- Trinkwasseraufbereitung, Gebrauchsgüter
- Weltweite Fertigung, reduzieren auf Zielmärkte
- Diverse Produkte, diverse Stückzahl
- Qualität und TTM
- Fertigung von CN nach MOE (Near Sourcing)

Logistik u

Im Vergleich eine schnelle Flexibilität; das Land ist un... „Wir haben... beitet um z... nenten Ko... Schmassm... ein täglich... heute über... Weiterentw... von komplexeren Teilen und Baugruppen in Rumänien ins Auge gefasst. Wie sieht es mit der Fertigung von Schlüsselteilen und der Endmontage aus?



Swiss-made ist nach wie vor ein Muss

Wie bereits weiter oben erwähnt wurde, entwickelte sich Katadyn gleichzeitig in der Schweiz und Rumänien weiter. Als wir den Verwaltungsratspräsidenten auf die Möglichkeit, die gesamte Produktion nach Osteuropa zu verlagern ansprachen, gab er eine klare Antwort: „Wir hatten niemals beabsichtigt, die Schweiz zu verlassen – es verhält sich einfach so, dass wir für Blech-, CNC-Fertigungs- und Schweißarbeiten bessere Lösungen in Rumänien gefunden haben. Aber ebenso wie unsere Kunden anderer Länder hängen wir sehr am Swiss-made-Prinzip und haben nicht vor, diese Strategie in nächster Zeit zu ändern. Die Ausführung unserer strategischen Teile sowie die Endmontage werden weiterhin in der Schweiz erledigt.“

From China to Europe

The Katadyn Products located in Kempththal water filters, desalinator like gas burners and order to simplify and ac the company that deliv market in Europe, Asi process of repatriation Eastern Europe. At the premises between Zu Adrian Schmassmann, Dalla Vecchia (Obal), transition to Eastern Eu

“Working with Asia im Europe, particularly in



ar
er
is
tc
si
o
d
n
kr
ai

T
C
b
ti
n
c
tc
c
th
c
c
le
p

is consid
. Romania
, but how
assmann
agreed on
we could
ak of part-
age of the
in general

provided
1 descrip-
through its
from four
ain Direc-
ce to visit
panies,
presented
he techni-
and their
cient and

Why working with Obal?

Questioned about his experience with Obal, the President of the board emphasizes the following points:

- a single interlocutor, both for Switzerland and the targeted countries, with,
- a good network and high level of skills and,
- wide knowledge of markets in Center and Eastern

fields and then a
ons corresponding
adyn freedom to
ges.

for whom quality is not
nises are welcoming and
management and produc-
ty is chosen. It has been
patriate who carries out
ss company manufactur-

Beispiel Anlagenbauer

- Architekturprojekte
- Bauvorhaben total 0,5 Mio€
- Beschaffung von Stahlkonstruktionen inkl. Transport
- Fertigung nach CH-Standard inkl. Q-Prozess
- Erzielte Kostenreduktion über 50%

satisfaction sera garantie. Cela vaut pour les projets uniques mais aussi pour les partenariats sur le long terme, pour les pièces de haute précision voire pour les constructions complètes en acier et en tôle, les fabrications de pièces en plastique, les sous-ensembles ou les ensembles montés complets : Obal AG dispose de l'expérience correspondante.

Vorselektion
Mit diesem Pflichtenheft führt Obal AG eine erste Vorselektion durch: es werden potentielle Hersteller in der Slowakei, in Rumänien, in Bulgarien und in Serbien evaluiert. Nach einem Auswahlverfahren (Prüfung Eignung von Firmen und deren Management, Referenzen, Kommunikation, Beziehungsnetz, etc.) werden aufgrund eines definierten Auswahlverfahrens und in Begleitung des Architekten Peter Thomann die vorselektierten Firmen besucht. Es zeigt sich rasch, dass alle durch Obal AG vorevaluierten Firmen die technischen Anforderungen erfüllen und auch preislich interessant sind. Nach vertieften Abklärungen v.a. betreffend Detailofferte, Termi- nen, Kommunikation und Fremdsprache kristallisiert sich eine Firma als „Leader“ heraus: der Hersteller in Serbien.

Outsourcing nach Osteuropa: Eine Erfolgsgeschichte

Es wird viel über Outsourcing von technischen Beschäftigten in die Länder von Zentral- und Osteuropa gesprochen. Doch worauf kommt es an und wie muss ein Unternehmer vorgehen, damit Beschaffung und Outsourcing in den Länder von Zentral- und Osteuropa eine Erfolgsgeschichte sein soll?

In der Ausgabe vom August 2012 wurden die Exponenten von Obal AG zum grundsätzlichen Vorgehen befragt. Nachstehend nun ein Beispiel für ein erfolgreiches Projekt aus dem Bereich Metallbearbeitung/Konstruktion:

Aussergewöhnlichen Wohnanlage



tech-
n Bau.
Peter
n Mei-
tums-
rd, der
rgung
n Ele-
vertei-
Ener-
den in
305
hosse
trägen

Es kommt zum Kontakt mit Obal AG in Bern. Nach Auslegung der Bedürfnisse in einem ersten Gespräch zwischen den Herren Peter Thomann und Thomas Dalla Vecchia von Obal wird festgehalten: es werden verschiedene Typen von grossen Zylindern aus Schwarzstahl, die geschweisst und lackiert werden müssen, benötigt. Wegen möglicher Übergrößen beim Transport muss bereits bei der Planung auch über Logistik nachgedacht werden. Somit umfasst das Pflichtenheft u.a.: Engineering, Tankbauernahrung, Schweisskonstruktionen, Oberflächenschutz (Sandstrahlen und Lackieren). Schwerpunkt wird auf exaktes Arbeiten und einen sauberen, schönen Finish vor allem bei den Sichtteilen gelegt.

Ein gut funktionierendes Supply Chain wie Materialbeschaffung, Mitarbeiterkapazität, Fertigungsplatz, Fremdleistung, Qualitätskontrolle, Transporterfahrung, Spezialabmessungen inkl. Lieferung in die Schweiz, ist abdingbar. Zudem ist die Durchlaufzeit ein wichtiges Kriterium, da die Elemente auf den Tag genau in bestimmter folge auf der Baustelle eintreffen, mittels Kran abgeladen und montiert werden müssen.



Qualitätsbegleitung

Die Vorgespräche sind erfolgreich. Nach einem Besuch des designierten Lieferanten in der Schweiz werden die Bestellung und die Garantievereinbarungen inkl. Liefertermin mit Bonus/Malussystem erstellt und unterzeichnet. Die Durchlaufzeit der Fertigung (von Materialbeschaffung bis Anlieferung in der Schweiz) beträgt 2 1/2 Monate. Wissend, dass eine Auftragserteilung in dieser Form nicht nur über „Papier“ durchgeführt werden kann, sondern begleitet werden muss, delegiert der Bauherr die Qualitätsbegleitung an Obal AG. Dank den regelmässigen Kontakten vor Ort, Zwischenaudits und Fertigungsgesprächen mit Verbesserungspotentialen kann fortlaufend sichergestellt werden, dass

- Der vereinbarte Fertigungstermin realistisch ist
- Die Qualität (von Material über Schweissnähte, Abmessungen, Lackierung, etc.) auch an nicht sichtbaren Stellen den Anforderungen genügen
- Keine Kostenveränderungen notwendig sein werden
- Der Fertiger nach wie vor voll motiviert die Fertigung umsetzt



gungen, Baugruppen oder ganze Montagen. Obal AG verfügt über die entsprechende Erfahrung.

Активности zur Verbesserung der Beziehungen (Bsp BG)

- Treffen von bulgarischen und Schweizer Unternehmen mit Ziel des gegenseitigen Austausches
- Firmenbesuche
- Grosses Interesse seitens Bulgarischen wie auch Schweizer Unternehmer
- DEZA-Projekt für duales Schulbildungssystem

Български производители договарят

„Швейцарско завършване“*

Те се срещнаха в Берн и Цюрих с представители на най-конкурентоспособната икономика за партньорства и инвестиции. Голям интерес към швейцарския модел на дуално обучение по време на посещението, организирано от посолството ни

ЮРИ БЕЛЕВ

НАШ ПРАТНИК В БЕРН
Петък, 21 март, 10 часа, Цюрих. В бизнес център на летнието са представителите на 15 български и 17 швейцарски фирми, работещи в секторите на машиностроенето, електротехниката, електроиниката и приборостроенето. След приветствие от българския посланик в Швейцария Меглена Плутичева започва кооперативна борса - двустранни разговори между предприемачите от двете държави.

Гаранция, че резултати ще има, е сервисната поддръжка на проекта от страна на посолството ни в Берн и на Агенцията за малки и средни предприятия към МПС, които са инвеститори и организатори на събитие. Целта е български фирми да се срещнат на място с швейцарски за договаряне на партньорства и инвестиции. Предприемците са проучени интересите на българските фирми, техните възможности са предложени на швейцарците и така се е стигнало



Българската бизнес група с посланик Меглена Плутичева пред едно от предприятията, посетени по програмата



Българи и швейцарци на кооперативната борса, която се състоя аминания петък в Цюрих. На преден план в горно-представители на „Хрзинивест“



В Зурих се демонстрираха инструментите, импланти и биоматериали за хирургична фиксация, корекция и регенерация на части от човешкия скелет.

до конкретни швейцарски партньори, които да участват в борсата. Той е представител на швейцарската фирма OVAL. За нас, швейцарците, ползата е, че може да развие производителността, че да го задизайнат към западните стандарти, казва Дала Векиа. По време на бизнес посещението българските фирми от силната швейцарска икономика, която залага изключително много на качеството, нововинарите, развойната дейност и високите технологии, е, разбира се, трудна задача. Швейцария е номер 1 в класацията за 2013/2014 г. на Световния икономически форум за конкурентоспособност на икономиките на 148 държави. Там България е на 57-а позиция. Все пак много от българските компании в машиностроения сектор имат огни добри партньорства със западни производители. А швейцарската икономика е силно експортно ориентирана. Ако говорим за трудовия пазар в Швейцария обаче, там

орста, в който швейцарци в изобилие - различни възможности за експанзия на нашите фирми и за привличане на швейцарски фирми в България“, подчертава посланик Меглена Плутичева. На борсата пред швейцарците бяха представени в българският машиностроителен сектор и биоинженерните възможности, които предоставя приенето на бизнес в България.

След кооперативната борса, разбира се, за конкретни резултати трябва време, но представителите на нашия бизнес имат очаквания за такъв резултат след разговора и отворените нови възможности. И двете страни имат изключително много за посещението и борсата. Това е представител на швейцарската фирма OVAL. За нас, швейцарците, ползата е, че може да открием нови партньори, а за българските компании ползата е и в това да развие производителността, че да го задизайнат към западните стандарти, казва Дала Векиа. По време на бизнес посещението българските фирми от силната швейцарска икономика, която залага изключително много на качеството, нововинарите, развойната дейност и високите технологии, е, разбира се, трудна задача. Швейцария е номер 1 в класацията за 2013/2014 г. на Световния икономически форум за конкурентоспособност на икономиките на 148 държави. Там България е на 57-а позиция. Все пак много от българските компании в машиностроения сектор имат огни добри партньорства със западни производители. А швейцарската икономика е силно експортно ориентирана. Ако говорим за трудовия пазар в Швейцария обаче, там

дълъгителна трудност въвеждането след референдуме,



Посланик Меглена Плутичева с българските предприемачи в едно от швейцарските предприятия



Служител на Bystronic показва машина за металообработка с лазер



Меглена Плутичева (вдясно) с Рето Хаузен, ръководител на Кантонната икономическа служба на кантон Берн, който поздравя българските производители.

проведен преди месец и половина, е който се реши да бъде ограничена миграцията чрез въвеждане за всички чужденци на система от квоти. По време на бизнес посещението българските фирми имаха възможност на живо да видят в чужд казан точно са интересите на швейцарските компании в машиностроения сектор и какви са възможностите им към стандартите на производството при евентуално партньорство.

Българските участници в посещението и борсата бяха фирмите „Амет“, „Хрзинивест“, „БСМ“, „ЗММ Холдинг“, „Искра сплитроувик“, „Метал ви“, „Накмаш 97“, „Пасат България JSC“, „Петров ПМ“, „ПС Електротек“, „Ромтех -ЗЕС“, „Вакуум Ел Систем“, „Вашко“, „УСК Кепиталър“ и други, отговарящи на критериите за селекция по този европейски финансиран проект. Предприемачите посещаха 6 предприятия от малкия до доста големи

то прави широка гама зръчати колела. Rehnauer, фирма за високотехнологични машини за зръччи колела. Вечеря за българската делегация даде TEXIMP SA, международна търговска компания, специализирана в продажби и сервис на металорежещи машини с ЧПУ; стругове и обработващи центри, които има собствени технологични и сервисни центрове в осем страни в ЕУ и световно. Европа, изключително и България. Българските мениджъри бяха също и на представяне на Икономическо обединение „Летние Цюрих“, неформално обединение на около 150 фирми от различни сектори в браншови и регионални на летнието.

Представителите на бизнеса посетиха и специализирана изложба за строителна техника в Берн.

Посланик Меглена Плутичева лично спровеждаше мениджъри в препарирането, което правеше допълнителна тежест на българската бизнес група в очите на швейцарците.

Продължава на 22-а стр.)

ЕКОТОИ
НАЕМ НА WC КАБИНИ
 Чисти, свежи, с най-добра цена!
 TEL: 0999 896 306, 0999 896 300
 ekotoi.ba

Firmenbesuche und B2B-Meeting

B2B-Meetings in Zürich und Basel


- Für BG: Präsentationsplattform, kennenlernen wie funktioniert in CH
- Für CH: erste sehr konkrete Kontakte zu aktuellem Bedarf, Basis Zeichnungen / Muster / Photos

Ziel: Start zielorientierte Zusammenarbeit, Abbau von Hemmungen durch persönliche Kontakte



Ausbildung Basis Duales Bildungssystem



 Bulgaria in figures	National Statistics Institute 2016
Population	7 153 784
Employment rate (20-64 y)	68.1 %
Unemployment rate (20-64 y)	7.9 %
Youth unemployment (15-29 y)	14.5 %
Youth unemployment (15-24 y)	22 %
Students in secondary GE schools	129 354
Students in vocational schools	135 578
VET Schools (8/9-12 grade)	423
Male/Female VET students	60 % / 40 %
VET Professions	239

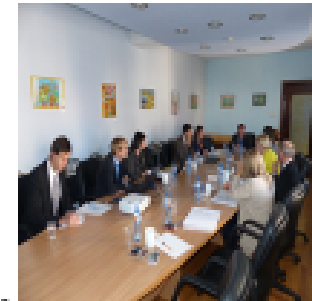


2



STATE INSTITUTIONS INVOLVED

- **Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC)**
- **National Coordination Unit**
- **Ministry of Education and Science**
- **Ministry of Labour and Social Policy**
- **Ministry of Economy**
- **National Agency for Vocational Education and Training**



PMU embedded in MES

Ausbildung Basis Duales Bildungssystem



RISKS AND CHALLENGES



- political commitment
- lack of confidence between schools and companies
- parents', students' and teachers' concerns
- unknown system for the BG business



BULGARIAN-SWISS COOPERATION PROGRAMME
БЪЛГАРО-ШВЕЙЦАРСКА ПРОГРАМА ЗА СЪТРУДНИЧЕСТВО

15

Ausbildung Basis Duales Bildungssystem



POTENTIALS



- ✓ reform the BG VET system using the Swiss model
- ✓ create a replicable model
- ✓ use EU Structural Funds (2015-2020) – DOMINO 2
- ✓ enhance students' skills and competences and provide qualified professionals for the companies



 BULGARIAN-SWISS COOPERATION PROGRAMME
БЪЛГАРО-ШВЕЙЦАРСКА ПРОГРАМА ЗА СЪТРУДНИЧЕСТВО

16

OBAL AG, Bern und Wien

Kontakte

Erfahrung

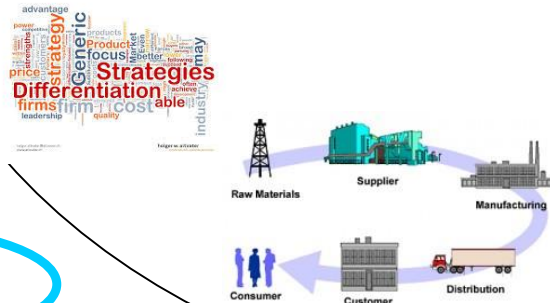


Industrielle Güter

International / Zielmarkt

Strategie & Operative
Supply Chain Management

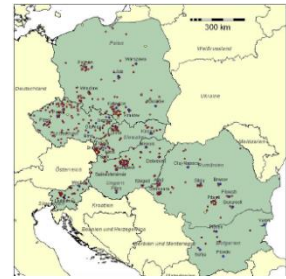
Interkulturelle
Managementkompetenz



Vernetzung

Sachkenntnis

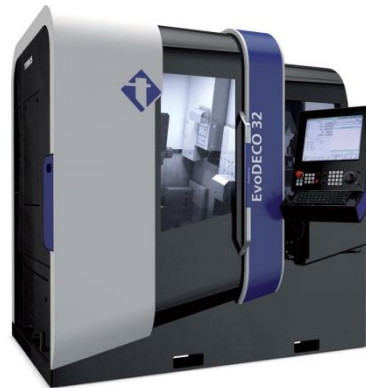
Zusammenfassend: Mittelosteuropa hat Zukunft



- Vollkostenbetrachtung durch Kostenveränderung, Qualitätsbedürfnisse und Transportzeiten
- Die CH-Unternehmen Herausforderung im Heimmarkt und International meistern:
 - Hohe Lohnkosten und Beschaffungskosten
 - Losgrößen, Time to Customer (Reaktionszeiten)
 - Fachkräftemangel
 - Entwicklungsunterstützung
- Mittel-Osteuropa ist uns geographisch und kulturell viel näher als China oder Länder Asiens



Viele Schweizer Firmen können von eigenen Erfolgen in Mittel- und Osteuropa berichten. Besten Dank.



Tallin



Warschau



Prag



Bratislava



Budapest



Bukarest



Sofia



Ljubliana



Zagreb



Sarajevo



Belgrad

