

Unterschätztes Nutzenpotenzial

Strategisches Outsourcing Wie lassen sich potenzielle Partner in einem professionellen Prozess gewinnen und auch einbinden?

ROBIN DROST UND CHRISTIAN ELBE

Strategisches Outsourcing von kompletten Baugruppen, im Gegensatz zu einer temporären Auswärtsvergabe einzelner Komponenten, bietet bei richtigem Vorgehen und sorgfältiger Etablierung der Partnerschaft vielfältige Vorteile. Ein Schweizer Anlagenbauer im Bereich der Automatisierungstechnik verwendet in seinen Anlagen zahlreiche Baugruppen und Komponenten, die bisher intern hergestellt und primär für den Eigengebrauch verwendet werden. Die Überprüfung der strategischen Relevanz und der Wettbewerbsfähigkeit entlang dieser Baugruppen zeigt erhebliches Potenzial für ein strategisches Outsourcing.

Es hat sich gezeigt, dass gegenseitiges Vertrauen im Vordergrund steht und nicht ein formales Vertragswerk.

Viele Schweizer KMU im Maschinen- und Anlagenbau halten am Schweizer Standort fest und setzen auf eine hohe Fertigungstiefe. Insbesondere bei eigenentwickelten Baugruppen für die Verwendung in den Gesamtanlagen sind technische Qualität und zeitliche Flexibilität oft wichtiger als Transparenz und möglichst tiefe Kosten.

Nachlassende Wettbewerbsfähigkeit

Im vorliegenden Projektbeispiel war der Anlagenbauer ursprünglich gezwungen, einzelne Baugruppen eigenständig zu entwickeln und herzustellen, um die Performance der Gesamtanlage zu verbessern. Zahlreiche



andere Unternehmen können diese Baugruppen inzwischen jedoch wettbewerbsfähiger herstellen, da sie neuere Fertigungsverfahren und Technologien nutzen, bessere Economies of Scale in Beschaffung, Fertigung und Montage erzielen oder Standortvorteile haben.

Der Schweizer Anlagenbauer kann mit seinem Know-how und kleinen Stückzahlen, hauptsächlich für den Eigenbedarf, mit vertretbarem Aufwand nicht zu diesen Unternehmen aufschliessen. Zusätzlich zeichnet sich aufgrund von Pensionierungen und

Fachkräftemangel ab, dass der Anlagenbauer die Weiterentwicklung der eigenen Baugruppen nicht sicherstellen kann.

Um trotz der Nachteile wettbewerbsfähiger werden zu können, galt es, externe Alternativen zu prüfen. Die Grundsatzfrage war, ob die eigenentwickelten Baugruppen überhaupt von einem Partner bezogen werden könnten oder ob fremde Baugruppen mit einer konstruktiven Anpassung der Schnittstellen zur Gesamtanlage in Kauf genommen werden müssten. Um Gerüchte am Markt zu vermeiden und seine aktuelle Positionierung nicht zu gefährden, wollte der Anlagenbauer die Evaluation möglichst anonym durchführen.

In Zusammenarbeit mit Helbling konnte ein Vorgehen bestimmt werden, das die Kapazität des Managements und der Spezialisten des Anlagenbauers minimal beansprucht und die potenziellen Partner in einem professionellen Prozess gewinnen und einbinden kann. Um die Grundsatzfrage möglichst profunden zu eruieren, wurden mehrere Optionen untersucht. Dazu gehörten die Beschaffung fremder Baugruppen, die Auftragsfertigung der eigenen Baugruppen und die Weiterentwicklung eines Komponentenherstellers zum Baugruppenanbieter.

In der Evaluation qualifizierten sich mehrere Unternehmen für das strategische Outsourcing der gesuchten Baugruppen.

Auf Basis einer Nutzwertanalyse wählte der Anlagenbauer bewusst potenzielle strategische

OUTSOURCING

Fünf Erfolgsfaktoren

1. Transparenz der eigenen Wettbewerbsfähigkeit entlang von Baugruppen bezüglich Kosten, Qualität und Lieferperformance.
2. Erarbeitung mehrerer Optionen hinsichtlich möglicher Umsetzungsszenarien und Outsourcing-Partner.
3. Möglichst anonyme Evaluation und Auswahl potenzieller Outsourcing-Partner in favorisierten Beschaffungsmärkten entlang vorgängig definierter Kriterien.
4. Passendes Fähigkeitsportfolio und glaubwürdiges Auftreten des Outsourcing-Partners.
5. Klar definierter Projektauftrag und ein dezidiertes Team für Evaluation und Umsetzung.

Partner aus, die seine etablierten Baugruppen fertigen können und eine kulturelle, geografische und sprachliche Nähe mitbringen.

Im Outsourcing-Prozess sowie bei allfälligen Qualitätsproblemen und technischen Weiterentwicklungen werden diese Kriterien erfolgsbestimmend sein.

Auswahl und Nutzenbeitrag

Bei Besuchen der Top-Drei-Kandidaten hat sich gezeigt, dass gegenseitiges Vertrauen für die Zusammenarbeit im Vordergrund steht und nicht etwa ein umfangreiches formales Vertragswerk. Dem Anlagenbauer ist es wichtig, seine Baugruppen auch zukünftig in guten Händen zu wissen, die auch etwaige notwendige Weiterentwicklungen zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit der Baugruppen sicherstellen können. Die sukzessive Übernahme der Design- und Beschaffungshoheit durch den Outsourcing-Partner sind wesentliche Elemente dieser Weiterentwicklung.

Bei vergleichbarer Lieferperformance und bei Erfüllung der Qualitätsanforderungen lassen sich für die zukünftige Zusammenarbeit mit einem Outsourcing-Partner je nach Baugruppe Kostenverbesserungen von 42 bis 57 Prozent erreichen. Diese Verbesserung wird in das Ergebnis des Anlagenbauers einfließen und es dem Outsourcing-Partner erlauben, nachhaltige Umsätze und Ergebnisse zu erzielen.

Robin Drost, Mitglied der Geschäftsleitung und Partner, Operations & Technology; Christian Elbe, Consultant; beide Helbling Business Advisors,