

Praxisbeispiel Sartorius

Indische Lieferanten dürfen nicht überfordert werden

Von Dr. Guido Stannek (Foto) und Holger Möhwald



Die Einkaufsverantwortlichen in deutschen Unternehmen richten beim Global Sourcing bereits den Blick über den Boommarkt China hinaus und visieren den nächsten attraktiven Markt an: nach Chinas rotem Drachen nun der weiße Elefant aus Indien. So auch das Unternehmen Sartorius aus Göttingen. Im folgenden Praxisbeitrag stehen die Themen Sourcing und Procurement, Fertigung und Dienstleistung im Mittelpunkt – stets mit dem Fokus auf die industrielle Fertigung.

Die häufig undifferenzierte Darstellung angeblich exorbitanter Einsparpotenziale unter Gesamtkostengesichtspunkten und die damit verbundene Aussicht auf eine direkte EBIT-Wirkung führen dazu, dass kaum ein mittelständisches und schon gar kein Großunternehmen am Beschaffungsmarkt China vorbeikommt. Der rasante Aufstieg Chinas in den zurückliegenden Jahren mit Wachstumsraten im zweistelligen Prozentbereich hatte jedoch inflationäre Tendenzen zur Folge, die sich u.a. in einem Anstieg der Lohnkosten ausdrücken.

Auch Produktion für den lokalen Markt

Die Göttinger Sartorius AG ist seit Mitte der 90er Jahre mit einer eigenen Fertigung in Indien präsent. Hier werden neben den Produkten der Mechatronik, insbesondere Waagen unterhalb des High-End-Segments, auch Produkte der Biotechnologie für den asiatischen und speziell für den indischen Markt hergestellt.

Warum ist ein Engagement in einem Land wie Indien für deutsche Unternehmen wichtig? Für den Subkontinent sprechen zwingende Gründe:

► Der indische Markt gilt als strategisch sehr bedeutend. Indien hat rund

1,1 Mrd Einwohner, die Bevölkerung ist – im Gegensatz zu Europa, Amerika und Japan – sehr jung: Etwa 30% sind jünger als 15 Jahre! Mit anderen Worten: Indien wird weiter überproportional wachsen.

► Wie im übrigen Asien auch, gilt für Indien: Wollen Sie erfolgreich sein, müssen Sie eine eigene Fertigungsstätte aufbauen. Bislang verhinderte

Global Sourcing

eine protektionistische Wirtschaftspolitik mit durchschnittlichen Importzöllen in Höhe von 30%, dass ausländische Unternehmen lukrativ am indischen Wachstum partizipieren konnten (das Gleiche gilt übrigens für die meisten Länder im südasiatischen Raum). Zwar wurde eine schrittweise Senkung der Zölle zum 1. Januar 2006 beschlossen, aber nach wie vor sind die Einfuhrbarrieren hoch.

► Auch für Indien spricht das unschlagbare Argument der niedrigen Personalkosten. Ein Arbeiter verdient ca. 0,66 EUR pro Stunde. Aber Achtung: Der Durchschnittswert täuscht über die mittlerweile breite Schere bei den Einkommen hinweg. In den Wachstumsbranchen und -regio-

Kurzporträt Sartorius

Sartorius wurde 1870 gegründet und hat sich zu einem bedeutenden Unternehmen in der Biotechnologie und der Wägetechnik-Mechatronik entwickelt. Das Unternehmen hat heute weltweit ca. 3.600 Mitarbeiter. Neben der Konzernzentrale in Göttingen gibt es noch Fertigungsstandorte in den USA (Denver), China (Peking), Indien (Bangalore) und Russland (St. Petersburg).

www.sartorius.de

nen sind Einkommen im vierstelligen Eurobereich pro Monat nicht mehr die Ausnahme.

Für Sartorius ist das Engagement in Indien die konsequente Fortsetzung einer starken Positionierung in Asien. Insgesamt hat das Unternehmen in Asien im Jahr 2005 einen Umsatz von über 95 Mio EUR erreicht, was einer Steigerung von 13% zum Vorjahr entspricht. Es ist zu erwarten, dass der Umsatzanteil Indiens in den nächsten Jahren im Vergleich mit den anderen asiatischen Märkten überproportional steigen wird. Umsatz in Asien wird künftig immer stärker mit einer Präsenz auf dem indischen Subkontinent verbunden sein.

Der erfolgreiche Aufbau eines Fertigungsstandortes in Indien ist jedoch keine Selbstverständlichkeit. Viele deutsche Unternehmen haben diese Erfahrung gemacht, und nicht von ungefähr steigt die Zahl der Firmen, die Indien den Rücken kehren. Bei Sartorius sieht man für den Aufbau der Sparte Wägetechnik-Mechatronik einen wichtigen erfolgskritischen Faktor im Wissenstransfer:

Wie kann die indische Tochter Produkt-Know-how erlangen und die Unternehmensphilosophie erlernen? Und wie kann umgekehrt die Muttergesellschaft „indisch denken“ lernen? Wie bereits beim Aufbau der Fertigungsstätte in China ist man wieder den Weg über die beteiligten Menschen gegangen (vgl. „Einkäufer im Markt“ Nr. 13/2004). ►►

Beschaffungsmarkt Indien

Die wichtigsten Punkte:

- ▶ Der Mensch steht im Mittelpunkt: Bei Sartorius finden regelmäßige Management-Treffen statt, zu denen alle Manager der weltweit verteilten Standorte eingeladen sind. Und jeder indische Sartorius-Ingenieur muss einen Aufenthalt bei der Muttergesellschaft in Göttingen absolvieren.
- ▶ Der indische Zulieferer muss von Anfang an begleitet werden, regelmäßige Besuche aus Deutschland sind Pflicht.

▶▶ Auf der Entscheider-Ebene finden, über das Jahr verteilt, regelmäßige Management-Treffen statt. Dabei gibt es einerseits in Göttingen zweimal im Jahr die so genannte Global Week, an der alle Manager der weltweit verteilten Sartorius-Standorte teilnehmen, einander kennen lernen und auch voneinander lernen. Auf der anderen Seite sind die deutschen Manager häufig in Indien präsent und werden in die dortige Geschäftsentwicklung eingebunden.

Darüber hinaus ist ein erfahrener deutscher Ingenieur als Wissensvermittler fest in Indien engagiert. Er wohnt in Bangalore und kennt Land und Leute genau. Das hilft, um ein Verständnis für die Unzulänglichkeiten auf der indischen Seite zu bekommen. Es ist aber auch wichtig, um die Philosophie der Muttergesellschaft nachdrücklich zu implementieren.

Göttingen-Aufenthalt gehört zum Pflichtprogramm

Als dritter Baustein ist der Mitarbeitertransfer von Indien nach Deutschland zu sehen. Jeder in Indien eingestellte Ingenieur arbeitet mehrere Wochen bis Monate in Göttingen in der Fertigung und Entwicklung mit. So ist es kein Zufall, dass beim Aufenthalt in der indischen Fertigung der Besucher heute eine ganze Reihe von „deutschen Ideen“ antrifft. Es gibt ein betriebliches Vorschlagswesen eben-

so wie eine Qualifizierungsmatrix für die Fertigungsmitarbeiter.

Eine große Barriere vor der erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Indern sind die vielfältigen kulturellen, ideologischen und gesellschaftlichen Unterschiede. Dazu ein paar pauschale, aber häufig zu vernehmende Vorurteile: Die Inder sind erst einmal davon überzeugt, alles selbst, schnell und in höchster Qualität hinzubekommen. Die Deutschen sind ihnen zu langsam, zu methodisch und bürokratisch. Sie gelten den Indern als zu wenig marktorientiert und zu perfektionistisch.

Auf der anderen Seite sehen die Deutschen die Inder als unwirtschaftlich und sehr fehlerhaft in ihrer Arbeitsweise. Die deutschen Unternehmen suchen Arbeitskräfte, das Wissen haben nur sie selbst. Und natürlich immer die Angst: Die Inder wollen uns die Arbeit wegnehmen. Dass genau das Gegenteil der Fall ist, zeigt u.a. die Erfahrung mit der chinesischen Produktionsstätte. Dennoch sollte man über die Vorurteile auf beiden Seiten Bescheid wissen, um Ängste zu nehmen, Probleme in der Zusammenarbeit rechtzeitig zu erkennen und diese positiv beeinflussen zu können.

Die „no problem“-Mentalität der Inder hat auch Sartorius an Ort und Stelle zu spüren bekommen, was zwei Beispiele verdeutlichen sollen:

Die Konstruktion eines Waagengehäuses aus hochwertigem Kunststoff wurde vom Stammhaus vorgegeben und sollte in Indien beschafft werden. Der ausgewählte indische Lieferant sagte auch prompt zu und setzte in mehreren Versuchen vergeblich an. Erst mit einem weniger anspruchsvollen und minderwertigeren Kunststoff gelang die Konstruktion.

Etwas Vergleichbares passierte bei der Entwicklung einer Elektronik, die ein ausgewählter indischer Lieferant entwickeln wollte. Auch dieses Projekt scheiterte. Erst als die Elektronik nach der Sartorius-Strategie der Technologiedifferenzierung in Kernkompetenzen aufgeteilt wurde, gelang das Projekt. Die analogen und digitalen Anteile werden in Göttingen gefertigt, der applikative Anteil in Indien.

Die Schlussfolgerung für den deutschen Auftraggeber daraus lautet demnach, potenzielle indische Lieferanten nicht zu überfordern und zu überfrachten, sondern sie einzubinden und zu unterstützen. Deutsche



Mitarbeiter von Sartorius besichtigen einen potenziellen indischen Lieferanten.

Technologie-Anforderungen können schnell zu einer Überforderung werden, wenn der indische Dienstleister im Produktionsprozess allein gelassen wird.

Findet das deutsche Unternehmen in Indien einen Lieferanten und gestaltet sich die Zusammenarbeit zufrieden stellend, dann entwickelt sich häufig ein langes partnerschaftliches Verhältnis. Die Zusammenarbeit ist oft sehr persönlich und entwickelt sich auf der Beziehungsebene. Auch darüber sollte sich der deutsche Manager klar sein: Die Persönlichkeit und der Umgang miteinander spielen im indischen Geschäftsleben eine große Rolle. ▶▶

Beschaffungsmarkt Indien



Die Sartorius-Zentrale in Bangalore.

►► Allerdings sollen bei der insgesamt positiven Betrachtung des Fertigungs- und Beschaffungsstandortes Indien die Probleme nicht verschwiegen werden. Es gibt Risiken, die einen Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit haben: Die heute vorhandene Infrastruktur in Indien entspricht weder den chinesischen Gegebenheiten noch den europäischen Standards. Das hat zum Beispiel zur Folge, dass die Straßenverhältnisse nicht nur einen negativen Einfluss auf den Zeitfaktor haben, sondern oftmals auch auf die Qualität von Waren.

Das negative Urteil über die logistisch unzulänglichen Straßenverhältnisse lässt sich ebenso auf die Flughäfen übertragen. So hat etwa der Flughafen Bangalore nur ein einziges Gepäckband bei der Ankunft, und die schier endlosen bürokratischen Kontrollen bei der Ausreise kosten den Geschäftsreisenden viel Zeit und Nerven.

Auffallend ist, dass der derzeitige Stand der Infrastruktur in Indien in keiner Weise dem Wachstumsboom gerecht wird. Wer mit einer rasanten Bautätigkeit wie in China rechnet, der wird statt dessen verwundert

eine Stagnation feststellen. In Bangalore waren kaum Baustellen für neue Straßen auszumachen, ein neuer Flughafen wird wegen bürokratischer Hemmnisse wohl auch in fünf Jahren noch nicht gebaut sein.

Fazit: Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein Engagement in Indien aufgrund des Wachstumsmarktes unerlässlich ist. Das gilt auch für die entsprechende Positionierung der Beschaffung in Indien, immer vorausgesetzt, sie geschieht vor dem Hintergrund strategischer Überlegungen. Aber es gibt eben auch Probleme, die das Management berücksichtigen sollte. Wenn die lokalen Gegebenheiten realistisch eingeschätzt werden, dann lassen sich Enttäuschungen vermeiden.

Dr. Guido Stannek ist Vice President Procurement Mechatronics Division bei der Sartorius AG. Holger Möhwald arbeitet als selbstständiger Unternehmensberater in Göttingen und ist Koordinator des Forschungsverbundprojektes „Globales Varianten Produktionssystem GVP“ (www.gvp-projekt.de). ■

Zwei Seminare zum Einkauf in Indien

Seit Indien verstärkt in den Fokus deutscher Einkäufer rückt, nehmen auch die Schulungsangebote zu. So bietet die BME Akademie GmbH in diesem Jahr noch zwei Seminare zum Thema an: „Beschaffungsmarktforschung Indien“ am 25. Oktober in Frankfurt und „Erfolgreiches Einkaufen in Indien“ am 4. Dezember in Hamburg.

► **Kontakt:**

BME-Akademie
Tel.: +49 (0) 69/3 08 38-2 00
E-Mail: anmeldung@bme-akademie.de
Internet: www.bme-akademie.de

DOWJONES

„Stahl Tag 2006“

26. Oktober 2006

Umfassende Informationen und aktuelle Entwicklungen zu Preisen, Einkauf und Disposition von hochkarätigen Branchenexperten!

Eine kleine Themenauswahl:

- Stahlpreise auf Achterbahnfahrt - wirksame Gegenstrategien
- Erfahrungsberichte von Einkäufern
- Strategische Instrumente im Einkauf
- Rechtliche Handhabe gegen Lieferantenwillkür

Jetzt anmelden!

Mehr Informationen dazu unter
www.djnewsletters.de/conferences
oder unter der Telefonnummer
+49 (0) 69/2 97 25 - 1 51