

«Wir haben ein grosses Gewicht auf Asien gelegt. Das kann schon kritisch werden»

Die Überschwemmungen in Bangkok, der Tsunami in Fukushima oder die Brände von Textilfabriken in Dhaka verursachten grosses Leid. Daneben hatten sie auch Produktionsausfälle und Behinderungen im Warenverkehr mit kaum vorhergesehener direkter Auswirkung auf Schweizer Produktionsstätten zur Folge. In einer neuen Studie nehmen neun Schweizer Unternehmen Stellung zu den Risiken einer zunehmenden Abhängigkeit von asiatischen Vorleistungen. Die Unternehmen befinden die Produktqualität und die Lieferperformance für Vorleistungen aus Asien allgemein als gut. Sie gewichten die Chancen stärker als die Risiken fataler Lieferausfälle. Das Management solcher Risiken geschieht daher meist nur en passant.



Prof. Dr. Joerg S. Hofstetter

Assistenzprofessor für BWL, Vizerektor, Lehrstuhl für Logistikmanagement, Universität St. Gallen



Steffen Wütz
Wissenschaftlicher Assistent, Lehrstuhl für Logistikmanagement, Universität St. Gallen



Bei etlichen Gütergruppen machen die Vorleistungen asiatischer Unternehmen einen Grossteil der Weltproduktion aus. Aus China stammen beispielsweise viele Elektronikkomponenten.

Foto: Keystone

Über die letzten Dekaden hat sich die Güterproduktion geografisch stark verlagert. Während in der Schweiz und allen anderen Industrienationen die Wertschöpfungstiefe der Industrie über die letzten Jahre stetig gesunken ist, hat die Produktion im asiatischen Wirtschaftsraum sehr stark zugenommen. Bei Gütergruppen, die als Vorleistungen in nachfolgenden Produktionsschritten weiterveredelt werden, machen asiatische Unternehmen einen Grossteil der gesamten Weltproduktion aus.¹ So stellt sich aus volkswirtschaftlicher Sicht die Frage: Wie abhängig ist die Schweizer Wirtschaft von in Asien produzierten Vorleistungen?

Unterschiedliche Arten von Abhängigkeit...

Aus statistischen Kennzahlen lässt sich die Frage nur unzureichend beantworten. Grosse Warenströme weisen zwar auf eine Abhängigkeit hin. Diese wird aber erst entscheidend, wenn kaum alternative Lieferquellen vorhanden sind oder wenn deren Kapazitäten mit hohem Aufwand erst ausgebaut werden

müssten. Eine Abhängigkeit besteht auch, wenn diese alternativen Lieferquellen von denselben Vorlieferanten beliefert werden oder die jeweiligen Güter nicht durch andere substituiert werden können. Eine Einschätzung der Abhängigkeit erfordert daher produkt- oder prozessspezifisches Wissen. Zudem binden Schweizer Unternehmen mit eigenen Produktionsstätten in Asien den Bezug von Vorleistungen aus Asien anders ein als Unternehmen, die ausschliesslich in der Schweiz fertigen. Letztlich kann auch der Anteil des Absatzes eines Unternehmens nach Asien eine Rolle spielen, wenn gewisse Anteile an den beschafften Vorleistungen aus der Absatzregion gewünscht oder gefordert sind.

Um die Abhängigkeit der Schweizer Wirtschaft von Vorleistungen aus Asien in einem ersten Schritt einordnen zu können, braucht es tiefe Einblicke in die Technologie, die Wertschöpfungsprozesse und die Geschäftsmodelle der jeweiligen Schweizer Unternehmen. Bisher liegen dazu kaum Erkenntnisse vor, sodass für eine erste Annäherung Selbsteinschätzungen der betroffenen Unternehmen im Vordergrund stehen müssen.

... an konkreten Beispielen aufgezeigt

Im Rahmen einer Studie wurden neun mittelständische Schweizer Unternehmen mithilfe von Interviews und Sekundärdatenanalysen auf ihre wahrgenommene Abhängigkeit von Vorleistungen aus Asien hin untersucht. Die Unternehmen entstammen den für die Schweizer Wirtschaft relevanten Branchen Pharma, Maschinenbau sowie Uhren und Präzisionsinstrumente. Sieben Unternehmen produzieren hauptsächlich in eigenen Werken in der Schweiz. Zwei Unternehmen sind Importeure, die vornehmlich Schweizer Produktionsstätten beliefern. Aus den Ergebnissen lassen sich fundierte Hinweise, jedoch keine generell gültigen Aussagen zur wahrgenommenen Abhängigkeit der Schweizer Wirtschaft von Vorleistungen aus Asien ableiten.

Die Abhängigkeit von Vorleistungen aus einem definierten Wirtschaftsraum wird als kritisch beurteilt, wenn für Lieferengpässe kurz- bis mittelfristig keine alternativen Beschaffungsquellen in anderen Wirtschaftsräumen zur Verfügung stehen bzw. wenn keine Substitutionsmöglichkeiten durch andersartige Vorleistungen gegeben sind. Die Zielgrößen für verfügbare Vorleistungen sind die klassischen Elemente Preis, Qualität und Liefertreue (gemessen an der Einhaltung der bestellten Menge und der Lieferzeit). Dazu kommt die Einhaltung sozialer und ökologischer Standards in der Lieferkette, welche im Zuge der Nachhaltigkeitsdiskussion zunehmend an Bedeutung gewinnen.

der Pharmaindustrie für die kommenden Produktgenerationen teilweise Rückverlagerungen an Lieferanten im europäischen Raum.

Die untersuchten Schweizer Unternehmen beziehen mit geschätzten 30% bis 70% einen grossen Teil ihrer Vorleistungen aus Asien und sind bestrebt, diesen Anteil noch weiter auszubauen. Treiber sind insbesondere die günstigen Kostenstrukturen, die grossen Produktionskapazitäten sowie die kontinuierlich steigende Produkt- und Prozessqualität asiatischer Produzenten. Push-Faktoren sind aber auch mangelnde Alternativen für bestimmte Güter. Ein Interviewpartner erklärte: «Die Vorleistungen sind in Asien meistens günstiger und die Kapazitäten dort deshalb wesentlich höher.» Zu den vornehmlich aus Asien beschafften Vorleistungen gehören insbesondere Rohmaterialien und Massenprodukte, die teilweise nur noch dort produziert werden. Das am meisten genannte Beschaffungsland ist China. Als weniger stark eingeschätzt wurden Indien, Japan, Malaysia, die Philippinen, Singapur, Südkorea, Taiwan, Thailand und Vietnam, wobei hier grosse Branchenunterschiede bestehen.

Herausforderungen geografischer und kultureller Natur...

Die befragten Unternehmen sehen in der geografischen und kulturellen Distanz zwischen der Schweiz und den asiatischen Vorleistern besondere Herausforderungen. Die Identifikation geeigneter Lieferanten in Asien bedingt hohe Marktkennntnis und ein hohes Mass an physischer Präsenz bei den Unternehmen vor Ort. Auch die Koordination mit den bestehenden Lieferanten erfordert intensive Präsenz, damit Vertrauen entsteht und Missverständnisse vermieden werden können. Ausserdem berichten die untersuchten Unternehmen nur rudimentär von Problemen bei der Nachhaltigkeit: «In Asien ist man sich nicht immer der Nachhaltigkeitsproblematik bewusst, die wir in Europa schon seit Jahren leben. Dennoch sind Lieferanten durchaus bereit, sich im Rahmen der zukünftigen Partnerschaft in unsere Richtung zu bewegen.» Die langen Lieferzeiten und Transportwege verzögern die Reaktivität bei Änderungen oder Problemen. Mit Lieferschwierigkeiten ihrer asiatischen Lieferanten haben die untersuchten Unternehmen nur selten Probleme, Verzögerungen beim anschliessenden Transport in die Schweiz sind jedoch häufig.

... durch aktives Lieferantenmanagement begegnen

Die untersuchten Unternehmen nutzen zur stabileren Verfügbarkeit von Vorleistun-

Kasten 1

In Asien erbrachte Vorleistungen sind oft unbekannt

Wie herausfordernd die Frage nach der Abhängigkeit von spezifischen Vorleistungen aus einem bestimmten Wirtschaftsraum wie Asien ist und wie wenig wir heute wissen, zeigt sich, wenn auch vorgelagerte Wertschöpfungsstufen berücksichtigt werden. Selbst im einfachsten Fall der lokalen Beschaffung von Handelsware von einem Unternehmen ist dem Käufer nicht immer bewusst, dass die Herstellung der dafür verwendeten Vorleistungen in Asien erfolgte. Schwieriger wird der Fall, wenn beispielsweise Direktlieferanten mit Produktionsstätten ausserhalb Asiens ihrerseits Vorleistungen aus Asien beziehen und weiterverarbeiten. Diese Vorleistungen aus Asien sind dem beschaffenden Unternehmen in der Regel unbekannt. Bedenkt man weiter, dass heutige Wertschöpfungsketten aus zahlreichen Stufen bestehen, die potenziell Vorleistungen aus Asien verarbeiten, wird die Schwierigkeit der umfassenden Einschätzung der Abhängigkeit von spezifischen Vorleistungen noch deutlicher.

Für Asien sprechen Kostenvorteile und mangelnde Alternativen

Die Schweizer Produktion der untersuchten Unternehmen zeichnet sich durch hochspezialisierte Prozesse und die Nähe zu den Absatzmärkten aus. Die Unternehmen gaben an, dass viele ehemals in der Schweiz durchgeführten Produktionsprozesse – vor allem aus Kostengründen – über die letzten Jahre entweder ins Ausland verlagert oder an Lieferanten im Ausland vergeben wurden. Ein grosser Teil der für die Produktion in der Schweiz benötigten Vorleistungen aus dem Ausland wird insbesondere aus dem asiatischen Raum bezogen. Die Wertschöpfungstiefe in der Schweiz liegt bei diesen Unternehmen zwischen 20% und 50%. Die Unternehmen erachten es unter dem Druck des Wettbewerbs als zwingend, dass sie die Kostenvorteile in Asien nutzen. Eine Rückverlagerung schätzen die Unternehmen zwar als prinzipiell machbar, aber aktuell als nicht wirtschaftlich ein. Die in Westeuropa verfügbaren Produktionskapazitäten seien hierfür nicht ausreichend. Allerdings erwägt man in der Medizin- und

1 Beispiele für China sind schwere Seltenerdmetalle (für die Ausfuhrbeschränkungen gelten), chemische Basisstoffe sowie Fotovoltaik- und Elektronikkomponenten. Beispiele für Thailand sind Festplatten.

gen aus Asien ein aktives Lieferantenmanagement. Dieses setzt sich jeweils aus einer Kombination von kommunikativen Massnahmen, Lieferantenbesuchen durch Unternehmensvertreter aus der Schweiz, einer lokalen Beschaffungsorganisation in Asien und Anreizsystemen für Lieferanten zusammen. Neben der Einhaltung regulatorischer Anforderungen verfolgen alle untersuchten Unternehmen auch die Einhaltung der eigenen Anforderungen an die asiatischen Lieferanten hinsichtlich der Qualität, des Preises, der Liefertreue und der Nachhaltigkeit. So berichten die befragten Unternehmen, dass die Kommunikation gegenüber den asiatischen Lieferanten zum Verständnis dieser Anforderungen eine zentrale Grundvoraussetzung sei. Hierzu bedient man sich in der Praxis konkreter Anweisungen, intensiver Gespräche und wiederkehrender Besuche bei den jeweiligen Lieferanten vor Ort.

Alternative Lösungen stehen kaum bereit

Die untersuchten Unternehmen stellen fest, dass immer mehr Güter in Asien produziert werden, und leiten daraus eine kurz- bis mittelfristige beschaffungsseitige Abhängigkeit von diesem Wirtschaftsraum ab. Diese geografische Konzentration wird neben den Kostenvorteilen insbesondere auch damit begründet, dass die Hauptnachfrage für viele Vorleistungen mittlerweile ebenfalls in Asien generiert wird und sich Bündelungseffekte bei den Produktionsvolumina nur durch die Produktion in Asien realisieren lassen. Die bestehenden Produktionskapazitäten für solche Vorleistungen ausserhalb Asiens – insbesondere in Europa und in Nordamerika – erachten die befragten Unternehmen als stark limitiert. Eine Verlagerung des Bezugs aus Asien bedarf in der Regel insofern erst eines kapital- und zeitintensiven Kapazitätsaufbaus bei alternativen Lieferanten.

Die mit der Beschaffung aus Asien einhergehenden Abhängigkeitsrisiken beobachtet und diskutiert man in den untersuchten Unternehmen eher auf einer generellen Ebene. Die Unternehmen berichteten selten über spezifische Analysen zur Relevanz von Vorleistungen. So wurde kaum thematisiert, welche der eigenen Produkte von bestimmten Vorleistungen in welchem Masse abhängen und wie sich eine Nichtverfügbarkeit dieser Vorleistungen auf das Produktspektrum, die Produktion und auch auf die Kundenbeziehungen auswirken könnte. Mittlerweile thematisieren auch die Medien den Preisanstieg bei asiatischen Vorleistungen, der insbesondere in China durch steigende Produktions- und Lohnkosten sowie durch eingeschränkte

Substitutionsmöglichkeiten ausgelöst wurde. Die befragten Unternehmen haben darin erste Alarmzeichen erkannt. Umfängliche Gegenreaktionen wurden bislang noch nicht als notwendig erachtet.

Chancen stärker gewichtet als Risiken

Asien ist für die untersuchten Unternehmen ein wichtiger, grosser und für manche Vorleistungen exklusiver Beschaffungsmarkt. Eine Abhängigkeit wird dann als kritisch beurteilt, wenn die Verfügbarkeit der Vorleistungen beeinträchtigt ist, ohne dass kurz- bis mittelfristig alternative Beschaffungsquellen zur Verfügung stehen. «Der Worst Case wäre, wenn wir von heute auf morgen total überrascht würden. Dann brauchten wir sechs Monate, bis wir einen geeigneten Lieferanten gefunden hätten und die ersten Lieferungen bekämen. Darin sehe ich schon Abhängigkeiten», machte ein Unternehmensvertreter deutlich.

Für die untersuchten Unternehmen überwiegen die Chancen des Bezugs von Vorleistungen aus Asien aber klar dessen Risiken. «Ich sehe eher Chancen. Risiken sehe ich zurzeit nicht oder nur marginal – zumindest keine spezifischen, die nicht lösbar wären», machte ein Interviewpartner deutlich. Zudem weisen die untersuchten Unternehmen auf die gegenseitige Abhängigkeit hin: Auch die asiatischen Lieferanten brauchen die Schweizer Kunden für ihre oft spezifischen Produkte.

Die Beschaffung von Vorleistungen aus Asien ist über Jahre hinweg zur erstrebten Normalität geworden. Die aktuelle Performance der Belieferung aus Asien hat ein gutes Niveau erreicht. Die Frage nach der Abhängigkeit von Vorleistungen aus Asien scheint insofern für die untersuchten Schweizer Unternehmen in der aktuellen Lage unterdurchschnittliche Relevanz zu haben. Sie wird deshalb auch kaum in den Geschäftsleitungen thematisiert. «Wir haben ein grosses Gewicht auf Asien gelegt. Wenn da etwas ins Rutschen kommt, dann kann es schon kritisch werden. Aber die Frage ist, wie wahrscheinlich das ist.»

Obwohl die kleine Studienstichprobe keine Generalisierung erlaubt, weisen die Ergebnisse doch auf eine verbreitete Haltung hin: Die Unternehmen sind mit der Performance ihrer asiatischen Lieferanten zufrieden und sehen deshalb kaum Notwendigkeit, sich über Abhängigkeiten zu sorgen. Der Fokus ihrer Aufmerksamkeit liegt dabei fast ausschliesslich auf den Direktlieferanten. ■

Kasten 2

Internationale Plattform für Logistikmanagement

Der Lehrstuhl für Logistikmanagement der Universität St. Gallen bildet eine internationale Plattform für den wissenschaftlichen und praxisbezogenen Dialog in den Bereichen Logistik, Supply Chain Management und Verkehr. Der Lehrstuhl erforscht komplexe Problemstellungen und erarbeitet innovative Konzepte, Methoden und Instrumente in diesen Bereichen. Damit treibt er die Fortentwicklung des Logistikmanagements in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen wie auch in der öffentlichen Verwaltung voran. Das berufs begleitende Diplomstudium Logistikmanagement bietet ein Weiterbildungsforum für Führungskräfte an, das Entscheidungsträger auf die Herausforderungen in internationalen Wertschöpfungsketten vorbereitet. Mit diesem Anspruch etabliert sich der Lehrstuhl als Ausgangs- und Rückkehrpunkt für ein lebenslanges Lernen in den Bereichen Logistik, Supply Chain Management und Verkehr.