

Interview mit Sandro Di Fazio und René Buchegger, Elfab AG und Grossenbacher Systeme AG

## «Der Schlüssel zum Erfolg sind gute Lieferanten- und Kundenbeziehungen»

In Zeiten der Bauteilverknappung, zusätzlich verschärft durch die Katastrophen in Japan, spielt der Einkauf bei einem EMS-Anbieter die zentrale Rolle. Erfolg oder Misserfolg liegen nah beieinander. Der klassische Einkauf muss einer professionellen Materialwirtschaft weichen. Wie dieser Wandel gelingt und welche Auswirkungen dies hat, zeigt das Interview mit Sandro Di Fazio und René Buchegger, beide Einkaufsleiter bei den Partnerfirmen Elfab und Grossenbacher Systeme.

» Daniel Böhler

**Wie viel Prozent der Herstellkosten einer Baugruppe machen die reinen Materialkosten und die -beschaffung aus?**

**Sandro Di Fazio:** Der Materialkostenanteil ist abhängig von der Fertigungs- und Prüftiefe und beträgt 50 bis 70 Prozent der Herstellkosten.

**Worin sehen Sie die Gründe für diesen hohen Anteil?**

**René Buchegger:** EMS-Anbieter stehen im direkten Wettbewerb mit ausländischen Anbietern. Dies vor allem in Ländern, welche sehr tiefe Lohnkosten haben. Um auch im internationalen Umfeld als Anbieter interessant zu bleiben, mussten und müssen die Fertigungs-

prozesse optimiert und automatisiert werden. Eine logische Folge ist der relative Anstieg des Materialanteils, was wiederum den Druck auf die Materialwirtschaft erhöht.

**Wie begegnen Sie dieser Situation?**

**Di Fazio:** Auch hier muss man sich Gedanken über Innovationen machen. Sei es in Form von automatisierten Beschaffungsabläufen oder durch Eröffnung von neuen Beschaffungsquellen und Pflege der partnerschaftlichen Beziehungen mit den bestehenden Lieferanten. In aktueller Situation gilt unsere Aufmerksamkeit sicherlich dem letzteren Punkt. Es ist wichtig, dass Sie auch in Zeiten der Allokation sowie der Krise in Japan lieferfähig bleiben. Dies ist nur möglich, wenn Sie anstehende Probleme frühzeitig erkennen, Alternativen suchen und den Kunden mit ins Boot nehmen. Durch die Kooperation der Elfab und Grossenbacher Systeme AG können wir speziell unter diesem Aspekt weitere Vorteile für unsere Kunden bieten. Gemeinsam haben wir ein Beschaffungsvolumen, das uns unter die Top 5 in der Schweiz bringt,

und wir haben somit ein gewisses Gewicht im Schweizer Markt. Die Netzwerke beider Einkaufsteams können gegenseitig genutzt werden. Aus St. Gallen haben wir Einblick in das Lager in Mellingen und umgekehrt. Dieser Umstand hat uns schon so manchen Engpass elegant zu lösen geholfen!

### «Kostenzuweisung ist ein heikles Thema»

**Buchegger:** Der Rolle des strategischen Einkaufs kommt daher eine immer grössere Bedeutung zu. Das heisst, die sich laufend ändernden Marktzusammenhänge ständig im Blickfeld zu haben und etwaige Konsequenzen frühzeitig zu evaluieren bzw. dann auch zu ziehen.

**Welche Rolle spielen dabei die Lieferantenbeziehungen?**

**Buchegger:** In Zeiten der Allokation, sprich der Bauteilverknappung, und in Krisen helfen Ihnen vertragliche Werke nicht weiter. Als «kleines» Schweizer Unternehmen wird es unmöglich sein, allfällige vereinbarte Konventionalstrafen gegenüber japanischen Herstellern, welche vom Erdbeben betroffen waren, geltend zu machen, und unseren Kunden hilft das bei drohender Lieferunfähigkeit auch nicht.

**Di Fazio:** Darum sind für uns gute Lieferantenbeziehungen unerlässlich, sie sind der Schlüssel zum Erfolg. Wir sind auf frühzeitige Informationen angewiesen und erwarten

*René Buchegger:  
«Eine gute Portion  
an gesundem  
Menschenverstand  
hat auch noch nie  
geschadet –  
vor allem bei der  
Netzwerkpflege»*



*Sandro Di Fazio:  
«Der Schlüssel zum  
Erfolg sind gute  
Kunden- und  
Lieferantenbeziehungen – diese intensiv  
zu pflegen und  
vernetzt zu denken»*



**Wie viel dürfen Sie davon Ihrem Kunden weiterleiten, wie viel tragen der Lieferant und wie viel übernehmen Sie?**

**Buchegger:** Dazu kann ich nur die Antwort aus vorhergehender Frage wiederholen. Wobei wir dabei die den Aufträgen zugrundeliegenden Verträge soweit möglich und tragbar einhalten müssen. Auch unsere Kunden haben ihrerseits Kunden, die in ihren Märkten bestehen müssen.

**Di Fazio:** Dies ist ein heikles Thema. Wir müssen ganz genau

Vorschläge für allfällige Alternativen. Dies ist nur möglich, wenn Sie einen regen Dialog mit Ihren Partnern in der Lieferkette führen und auch Querverbindungen ziehen können.

**Was zeichnet gute Einkäufer speziell in Zeiten der Allokation aus?**

**Di Fazio:** Die Person im Einkauf muss Probleme und Zusammenhänge frühzeitig erkennen und entsprechende Lösungen vorschlagen können. Wir können uns nur wiederholen und betonen, dass eine gute Lieferantenbeziehung unerlässlich ist. Diese Beziehungen bestehen meistens auch nicht zwischen Firmen, sondern zwischen Menschen, und diese Beziehungen sind über Jahre gewachsen.

**Muss er mehr Techniker oder mehr Kaufmann sein?**

**Buchegger:** Grundsätzlich eine Mischung aus beiden, wobei ein technisches Verständnis, beim Erarbeiten von Alternativen bzw. beim finden einer «2nd Source», sicherlich hilfreich ist. Und eine gute Portion an «gesundem Menschenverstand» hat auch noch nie geschadet – vor allem bei der Netzwerkpflge.

**Wie federn Sie schwankende Einkaufspreise ab?**

**Di Fazio:** Zum Thema schwankende Preise kann man keine generelle Aussage machen, denn die Handhabe ist von vielen Faktoren beeinflusst. Dies ist abhängig von Produkt, Volumen, strategischer Bedeutung, vorhandenen Alternativen und der zugrundeliegenden Kalkulation.

schaufen, welche Kräfte auf den jeweiligen Marktsegmenten wirken. Geht es allen gleich? Kann man die Preiserhöhung glaubhaft vermitteln? Gibt es andere Marktteilnehmer, die keine Preisänderungen vornehmen? Welchen Schaden fügt man sich oder dem Markt zu, wenn man mit Dumping-Preisen agiert?

**«Auch in der Krise lieferfähig bleiben»**

**Wie kann Ihr Kunde Sie in diesen Prozessen unterstützen?**

**Buchegger:** Unsere Aufgabe ist es, den Kunden über die aktuelle Situation zu informieren und zu sensibilisieren. Für uns ist es wichtig, die Aufträge frühzeitig zu bekommen, denn für die Materialisierung der meisten Projekte benötigen wir aktuell nicht selten über ein halbes Jahr. Umso grösser die Vorlaufzeit, umso besser die Möglichkeit, zu optimalen Preisen einzukaufen oder allfällige Alternativen zu evaluieren. <<

#### Infoservice

Elfab AG  
Stetterstrasse 25, 5507 Melligen  
Tel. 056 481 80 20, Fax 056 491 01 82  
info@elfab.ch, www.elfab.ch

Grossenbacher Systeme AG  
Spinnereistrasse 10, 9008 St. Gallen  
Tel. 071 243 29 29, Fax 071 243 29 28  
message@gesys.ch, www.gesys.ch



**COVER2DRY** ist ein verarbeitungsgerechtes Trockenlagerungs-, bzw. Aktivtrocknungskonzept für elektronische Bauteile und gedruckte Schaltungen (PCB's).

Die Anschaffungskosten und auch die Betriebskosten des **COVER2DRY**-Trocknungssystems sind sehr kostengünstig, auch weil es immer den jeweiligen Bedürfnissen genau angepasst werden kann.

Ein bedarfsgerechter Ausbau des Systems ist jederzeit uneingeschränkt möglich.

**Wir sind ausserdem Spezialisten für:**

- Löttechnik und Zubehör
- Lötrauchfilter
- Rework
- Optische Inspektion
- Trockenlagerung von Bauteilen
- Industriebedarf

**Ruedi Rohrbach und Ulrich Hardegger stehen Ihnen gerne unter Tel. 044 751 75 75 zur Verfügung.**



Besuchen Sie uns an der „fair for automation & electronics“ in Zürich vom 16. - 17. Juni 2011  
**Halle 5, Stand Nr. C18**

Generalvertretung für die Schweiz und FL:



Zürcherstrasse 71 • CH-8103 Unterengstringen  
Tel. 044 751 75 75 • Fax 044 751 75 00 • info@bleuel.ch • www.bleuel.ch