



## Weltweit einkaufen

Breites Sortiment  
Juma Natursteinwerke

Bayerische Firmen vertreiben nicht nur ihre eigenen Produkte erfolgreich im Ausland, sie kaufen dort auch verstärkt ein. Damit sich internationale Beschaffung jedoch lohnt, braucht es vor allem eine gute Vorbereitung, die Bereitschaft für Anfangsinvestitionen und Geduld. EVA MÜLLER-TAUBER

**MARMOR- UND WEICHGESTEINE**, Gneis und Granit: Insgesamt 70 Gesteinsorten führt die Juma Natursteinwerke GmbH & Co. KG in Walting-Gungolding (Landkreis Eichstätt) in ihrem Sortiment. Manche davon mit so klingenden Namen wie Göflaner Marmor oder Verde Fuoco (grünes Feuer)

lassen bereits vermuten, dass es sich hierbei um Importe handelt. Tatsächlich gehört das Thema „Internationale Beschaffung“, neudeutsch: Global Sourcing, für die Juma schon lange zum Tagesgeschäft. Bereits in den 1960er-Jahren importierte das Unternehmen, das heute über acht eigene

Steinbrüche verfügt und seit 2010 Teil der Ingolstädter Franz Schabmüller Firmen-gruppe ist, erstmals Buntmarmor aus Italien. Früh schon kooperierte es auch mit Lieferanten in den ehemaligen Ostblock-staaten und China. Heute bezieht der Mit-telständler sowohl Naturstein-Rohblöcke und -Tranchen sowie Halbprodukte aus Europa – vor allem Italien, Spanien, Öster-reich und Bulgarien – sowie aus China, In-dien und Ägypten, verarbeitet und veredelt diese größtenteils. Bei 50 Prozent liegt der-zeit die Importquote des Unternehmens, das deutschlandweit 130 Mitarbeiter in Produktion und Verwaltung beschäftigt. Wer in dieser Branche arbeitet, muss mehr oder weniger auf Global Sourcing setzen, nicht nur aus Preisgründen: „Manche Stei-ne kommen ausschließlich außerhalb Deutschlands und dann auch nur in be-stimmten Steinbrüchen bestimmter Regio-nen vor, also bleibt uns gar nichts anderes übrig, als diese im Ausland einzukaufen“,

*»Manche Steine kommen  
ausschließlich außerhalb  
Deutschlands vor.«*

MICHAEL HOLZÄPFEL,  
GESCHÄFTSFÜHRER DER JUMA  
NATURSTEINWEKRE GMBH & CO. KG

erläutert Michael Holzäpfel. Abgesehen davon wirbt das Unternehmen mit einer außergewöhnlich großen Kollektion an Steinen sowie individuellem Service, um sich von seinen Wettbewerbern abzuhe-ben: „Wenn ein Kunde irgendwo auf der Welt einen bestimmten Stein gesehen hat und unbedingt nur diesen verbauen will, erwartet er, dass wir ihm diesen beschaf-fen“, so der Juma-Geschäftsführer.

Nicht nur für die Natursteinwerke aus Gungolding, auch für die meisten anderen Unternehmen hierzulande ist Beschaffung



zunehmend eine globale Angelegenheit. Gemäß einer Studie aus dem Jahr 2012 des Wirtschaftsinformationsdienstes D&B Deutschland, mittlerweile Bisnode, reali-sieren Großunternehmen sowie große

KLARTEXT ZUM RATENKREDIT  
KREDIT TROTZ  
SELBSTÄNDIGKEIT

Jetzt persönlich beraten lassen  
**0800 11 33 44 1**  
(kostenlos Mo-Fr 8-20 Uhr)  
oder anfordern auf  
[barclaycard-selbstaendige.de](http://barclaycard-selbstaendige.de)



Speziell für Selbständige und  
Freiberufler: Günstiger Ratenkredit  
so einfach wie für Angestellte

- Flexibel mit kostenlosen Sondertilgungen
- Sofortentscheidung online oder telefonisch mit schneller Auszahlung
- Ohne Sicherheiten, nur ein Einkommen-steuerbescheid genügt als Nachweis



Mittelständler die Hälfte ihres Einkaufsvolumens oder mehr im Ausland. Auch bei kleinen Unternehmen wächst der Studie zufolge der Anteil ausländischer Märkte an der Gesamtbeschaffung. Selbst wenn hierfür – wie das Beispiel Juma zeigt – mehrere Gründe ausschlaggebend sein können, ist das entscheidende Kriterium doch oft der

Preis: „Gerade Zulieferer beispielsweise im Automobilbereich müssen sich den Vorgaben ihrer großen Abnehmer beugen“, so Dirk Hecht, Professor an der Hochschule Ingolstadt am 2012 neu geschaffenen Lehrstuhl „Technisches Beschaffungsmanagement und BWL“. „Wenn diese fordern, dass sie günstiger werden müssen, suchen

sie ihre Kosten zu verringern, in dem sie im Ausland Teile oder Komponenten preiswerter einkaufen.“

Der Haken an der Sache: Damit die Beschaffung im Ausland wirklich die erhofften Kostenvorteile bringt, gilt es einiges zu beachten. Vor allem muss sie gut durchgerechnet und geplant sein. „Einfach mal in

## BEST PRACTICE

### WILLAX GMBH, BEILNGRIES: BEZIEHUNGSPFLEGE UND NACHHALTIGKEIT



*Dienstleister im Ausland mit dem Produkt vertraut machen: Christof Willax, Prokurist der Willax GmbH*

Eine wissenschaftliche Definition von Global Sourcing lautet, dass es hierbei darum geht, Geschäftsprozesse um die Supply Chain bei verschiedenen Lieferanten und Geografien zu identifizieren, zu verhandeln, zu bewerten und zu gestalten. Internationale Beschaffung kann also auch bedeuten, Produktionskapazitäten einzukaufen und ein eigenes Produkt vollständig von einem Dienstleister im Ausland fertigen zu lassen, um es dann zu importieren. „Das allerdings erfordert eine sorgfältige Planung, permanente Prozess- und Qualitätskontrollen, Geduld sowie Fingerspitzengefühl“, sagt Christof Willax. Der Prokurist der Wil-

lax GmbH in Beilngries, im Betrieb für die Supply Chain zuständig, leitet gemeinsam mit seinem Bruder die Geschicke des auf Berufskleidung spezialisierten Familienunternehmens. Dieses lässt einige seiner Produkte aus Preisgründen im Ausland herstellen, um die Fertigteile anschließend zu importieren und in Deutschland an Händler sowie gewerbliche Kunden zu vertreiben. „Je höher der technische Anspruch an ein Produkt, desto höher der Verwaltungsaufwand“, weiß Willax. Denn natürlich sollen die innovativen Kleidungsstücke, die seine Mitarbeiter in der deutschen Zentrale in Beilngries entwickeln, auch in der gewünschten Qualität hergestellt wer-

den. „Deshalb ist es wichtig, dass wir unsere Dienstleister im Ausland intensiv mit dem Produkt vertraut machen, ihnen optimale Muster vorlegen sowie detaillierte Vorgaben hinsichtlich der zu verwendenden Materialien, der optimalen Umsetzung der Schnitte und der Konfektion machen, an denen sie sich orientieren können“, betont der Unternehmer. Auch eine regelmäßige, aber unangekündigte Qualitätskontrolle vor Ort sei unabdingbar, „und zwar unbedingt vor dem Versand der gefertigten Waren nach Deutschland“, rät Willax. Diese überträgt er mitunter seinen Mitarbeitern oder aber darauf spezialisierten Dienstleistern. Gerade bei Produzenten, mit denen die Firma erstmals oder erst seit Kurzem zusammenarbeitet, übernimmt Christof Willax diese aber in der Regel selbst. Dabei gelte es, sich auf die jeweils anderen Mentalitäten einzulassen. „Wer beispielsweise in Asien fehlerhafte Arbeit reklamiert, darf diese Kritik nicht zu direkt äußern, sondern muss sie entsprechend verpacken. Für die zukünftige Geschäftsbeziehung ist es besser, wenn die Produktionsbetriebe ihr Gesicht nicht verlieren.“ Überhaupt seien die kulturellen Unterschiede nicht zu unterschätzen. „Viele Menschen haben ein anderes Verhältnis zu Zeit und dementsprechend auch zum Thema Pünktlichkeit als wir; dies gilt es für uns als ‚Pünktlichkeits-Weltmeister‘ bei Fertigstellungs- und Lieferterminen mit einzuplanen.“

China Komponenten einkaufen, weil dort preiswerter produziert wird, geht nicht“, unterstreicht Hecht, „zumal auch dieses Land mittlerweile Lohnsteigerungen um die zehn Prozent verzeichnet.“ Schon 2007 hat der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME) in Frankfurt

## LIEFERANTENBEZIEHUNGEN

am Main gemeinsam mit der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Pricewaterhouse Coopers herausgefunden, dass manche Unternehmen bei ihren in China am ungünstigsten beschafften Produktgruppen im Mittel einen Kostennachteil von etwa 15 Prozent gegenüber Deutschland hinnehmen. „Es muss das Ziel sein, dauerhafte Lieferantenbeziehungen aufzubauen, und darum sollte sich jeder Unternehmer vorab die Frage stellen: Habe ich die Zeit, Geduld und auch das Geld, diesen Schritt zu machen.“ Denn bis alle Abläufe reibungslos funktionieren, sich Kostenvorteile

### IHK-VERANSTALTUNGSTIPP

#### Global Sourcing:

#### Weltweit einkaufen – gewusst wie!

Ihre Firma plant, günstige Einkaufsquellen im Ausland zu nutzen? Sie wissen aber nicht, wie Sie die richtigen Lieferanten finden? Wie Sie sich ein solides und zuverlässiges Netzwerk aufbauen können und worauf Sie in den Verhandlungen mit ausländischen Dienstleistern achten müssen? Dann ist „Global Sourcing: Weltweit einkaufen – gewusst wie!“ genau die richtige Veranstaltung. Experten geben an diesem Tag ihr Wissen im Bereich internationales Beschaffungsmanagement weiter: Prof. Dr. Dirk Hecht, Technische Hochschule Ingolstadt, und Olaf Holzgrebe, Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)

**Termin:** Montag, 13. Oktober 2014, 09:00–14:00 Uhr

**Ort:** IHK Akademie München, Orleansstraße 10–12, 81669 München, Raum A 401

Das Teilnahmeentgelt pro Person beträgt 60 EUR zzgl. MwSt.

Infos und Anmeldung unter:

[www.muenchen.ihk.de](http://www.muenchen.ihk.de) –

**Webcode: FHCA2**

durch internationale Beschaffung ergeben können, sind erst einmal Investitionen nötig. „Budgetierte Ergebnisse werden im Ausland in der Regel später erreicht, als lauthals in der Heimat prognostiziert, da sollte sich keiner etwas vormachen“, gibt auch der neue BME-Hauptgeschäftsführer Christoph Feldmann zu bedenken. „Zudem ist Global Sourcing nicht in jedem Fall ein Allheilmittel.“ Jeder Firmenchef müsse sorgfältig abwägen, in welchen Fällen es notwendig ist und unter welchen Umständen eher „Local Sourcing“ sinnvoll sein dürfte.

Ist die Entscheidung pro Global Sourcing gefallen, gilt es festzulegen, welches Import-Land die für das Unternehmen besten Bedingungen bietet. „Dabei sollte nicht nur der reine Bezugspreis im Fokus stehen, sondern alle Kosten der Lieferkette, etwa für den Transport, sowie äußere Faktoren wie die politische Situation im Land“, so Experte Hecht. Zudem lohne es sich mitunter, das mögliche Importland zugleich als Absatzmarkt zu betrachten. „In diesem Sinne kann beispielsweise für die verarbeitende Metallindustrie China derzeit die richtige Wahl sein. Südafrika hingegen, das eigentlich die Lokomotive für Afrika sein sollte, eher weniger.“ Dafür gebe es dort wiederum Subventionen, die einen Markteinstieg generell erleichtern, „auch ein Kriterium, das Unternehmen generell berücksichtigen sollten“, rät Hecht.

Für eine erste Recherche, welche Lieferanten im entsprechenden Land infrage kommen könnten, sei das Internet hilfreich. Juma-Geschäftsführer Holzäpfel setzt in diesem Zusammenhang zudem auf persönliche Netzwerke. „Dennoch wird kein Unternehmer darum herumkommen, in der Anfangsphase und auch später immer wieder den persönlichen Kontakt zu suchen und aufrechtzuerhalten“, sind sich Holzäpfel und Hecht einig. Nur vor Ort könne sich der Unternehmer ein klares Bild machen davon, ob der Lieferant zum Unternehmen und seinen Werten passt, zuverlässig erscheint, Qualitätskriterien erfüllen kann und auch dem Thema Nachhaltigkeit Rechnung trägt, also etwa seinen Mitarbeitern angemessene Arbeitsbedingungen bietet. Ein Schlüsselfaktor sind für Hecht zudem die möglichst hoch qualifizierten Mitarbeiter, die das Thema Global

## Werden Sie Trainer/-in oder Business Coach!



Anerkannte Ausbildungen mit IHK-Zertifikat

### Westerhamer

#### Business Coach IHK

22 Tage von Jan. bis Nov. 2015

Infoabend: 30.10.2014 um 18 Uhr

### Westerhamer

#### Trainerausbildung IHK

16 Tage von Feb. bis Nov. 2015

Info und Anmeldung:

Rita Juraschek, Telefon 08063 91-274

[rita.juraschek@muenchen.ihk.de](mailto:rita.juraschek@muenchen.ihk.de)

[www.ihk-akademie-muenchen.de](http://www.ihk-akademie-muenchen.de)



Sourcing im Unternehmen wie auch vor Ort betreuen. „Sie müssen technische Kenntnisse besitzen, etwa wissen, wie der Rohstoff, das Halbprodukt oder Produkt beschaffen sein muss, aber sich auch mit Themen wie Vertragsgestaltung und Zollabwicklung auskennen.“ Genau solche Wirtschaftsingenieure mit dem Fokus auf Beschaffung bildet er an seinem Lehrstuhl aus.

„Die Suche nach geeigneten Partnern im Ausland und der Aufbau der Geschäftsbeziehungen dort ist eine große Herausforderung gerade für kleine und mittlere Unternehmen“, sagt IHK-Außenwirtschaftsexperte Jonas Klein. „Bei der IHK München und Oberbayern und den jeweiligen Auslandshandelskammern finden Unternehmer kompetente Hilfe.“ ■

#### → IHK-ANSPRECHPARTNER

Jonas Klein, Tel. 0841 93871-23

[jonas.klein@muenchen.ihk.de](mailto:jonas.klein@muenchen.ihk.de)

[www.muenchen.ihk.de/international/import](http://www.muenchen.ihk.de/international/import)