

# Geografische Nähe als Erfolgsfaktor

Electronic Manufacturing Services (EMS) gilt als ein wachsender Markt. Doch was bedeutet es für einen EMS-Dienstleister, sich in diesem Segment zu bewegen? CEO Frederik Aldag von der Hadimec AG nahm zu dieser Frage Stellung und erklärte, wieso es keinen Sinn macht, in der Schweiz ein Handy fertigen zu wollen und wie sich mit den Prinzipien von Lean Production an einem Hochlohnstandort erfolgreich produzieren lässt.

**Das Outsourcing in den grossen Schweizer Firmen und das Thema «RoHS» sorgten in der Vergangenheit für gute Geschäfte. Wo sehen Sie das Potenzial für zukünftiges Wachstum?**

Der Markt für Dienstleistungen in der Elektronik hat in den vergangenen 20 Jahren sehr attraktive Wachstumsraten erfahren. Wir erwarten, dass sich diese Entwicklung grundsätzlich fortsetzen wird, da immer mehr und komplexere Elektronik zur Anwendung kommt, um herkömmliche Produkte intelligenter zu machen oder ganz neue Felder wie Green Technology zu bestellen. Zusätzlich bleibt das Outsourcing der Elektronikfertigung weiterhin ein Bereich mit guten Wachstumschancen. Gerade bei der Fertigung elektronischer Systeme fokussieren die Unternehmen zunehmend auf die Innovation und Vermarktung ihrer Produkte sowie das dazugehörige Servicepaket, während Teile der Wertschöpfungskette ausgelagert werden. Dadurch können diese Firmen ihre Ressourcen konzentrieren und ihre Risiken reduzieren. Durch unsere langjährige Erfahrung mit Outsourcing-Modellen für namhafte Hersteller ergibt

sich für uns hier die Chance, Unternehmen bei diesem Thema qualifiziert begleiten zu können.

**Als EMS-Anbieter befinden Sie sich in einem stetigen Spannungsfeld. Auf der einen Seite die Abhängigkeit vom Lieferanten, auf der anderen Seite die vertragliche Verpflichtung gegenüber Ihren Kunden. Wie motivieren Sie sich angesichts dieser Abhängigkeiten?**

Diese Abhängigkeiten gibt es doch bei jeder Kunden-Lieferanten-Beziehung. Die Motivation eines Unternehmers liegt in der Herausforderung, diese Abhängigkeiten bestmöglich zu einem erfolgreichen Miteinander zu verzahnen.

Besonders erfolgreich ist diese Verzahnung, wenn wir frühzeitig in die Entwicklung eingebunden werden. Erfolgt dies nicht, reduziert sich unsere Leistung neben der Fertigung auf das Sourcing und dabei auf das «Wie» und nicht auf das «Was». Und beim «Wie» entwickeln wir zusammen mit unseren Lieferanten zunehmend Logistik- und Vertragsmodelle mit kleinen und flexibleren Liefermengen, die wir in die Gestaltung unserer Kundenbeziehungen einbringen. Im Ergebnis legen unsere Kunden und wir weniger Material an Lager und binden weniger Kapital im Prozess.

**Vom hiesigen EMS-Markt heisst es, dass es zwar viele Aufträge gibt, es sich dabei aber meist um kleinere bis mittlere Serien handelt. Was bedeutet das für Sie als Dienstleister?**

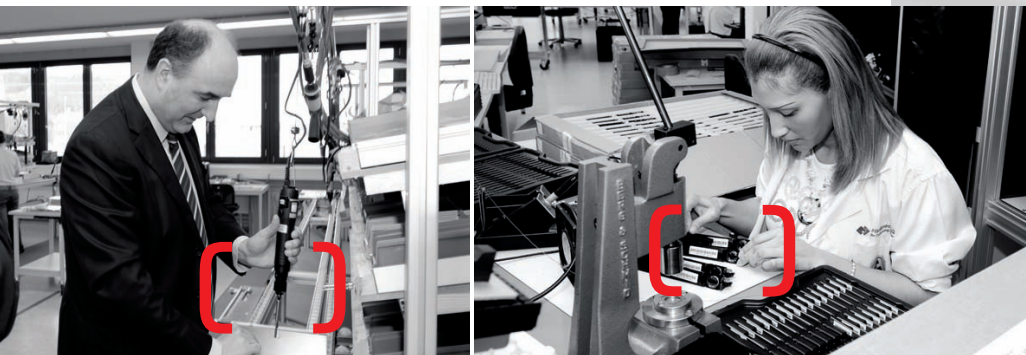
Hadimec ist ein Schweizer Dienstleistungsunternehmen und seit 20 Jahren in diesem Geschäft tätig. Wir kennen unseren Markt und sind aufgestellt, um den hiesigen Anforderungen, die im internationalen Vergleich seit jeher grösstenteils bei kleinen bis mittleren

**«Die Komplexität der Variantenvielfalt lässt sich mit Prozessqualität beherrschen.»**

*Frederik Aldag zur Variantenvielfalt innerhalb der Supply Chain durch mittlere bis kleine Serien*

#### Frederik Aldag

Seit 2008 ist Frederik Aldag Miteigentümer und CEO der Hadimec AG. Zuvor war er 15 Jahre in Führungsfunktionen industrieller Produktionsunternehmen unterschiedlicher Branchen tätig, zuletzt als CFO im Bereich Transport und Logistik, zuständig für 2500 Mitarbeitende und sechs Beteiligungen. Der 43-Jährige ist studierter Wirtschaftsinformatiker der European Business School (ebs) und lebt im Kanton Zürich.



Stückzahlen liegen, gerecht zu werden. Die Diskussion über Seriengrößen kann nur vor dem Hintergrund der Zuverlässigkeit der etablierten Prozesse und der installierten Maschinenbasis geführt werden. Und auf beiden Gebieten können wir eine hohe Variantenvielfalt auch bei kleinen Stückzahlen zuverlässig handhaben.

#### Wie bewältigen Sie die dadurch zwangsläufig entstehende Komplexität und Variantenvielfalt innerhalb der Supply Chain?

Die Komplexität der Variantenvielfalt lässt sich mit Prozessqualität beherrschen. Im Rahmen unserer Fertigung setzen wir auf die Prinzipien des Lean Production. Dabei implementieren wir Kanban-gesteuerte Materialflüsse, die sowohl intern die Materialversorgung der Wertschöpfungsstufen, aber auch die externe Beschaffung sicherstellen. So lässt sich die Variantenvielfalt bewältigen.

#### Was sagen Sie zu jemandem, der Sie damit beauftragen möchte, für ihn ein einziges, einmaliges Handy zu produzieren?

Wir tragen dem Kunden gegenüber eine Verantwortung und dieser müssen wir auch gerecht werden. Da ich in diesem Fall für ihn keinen Nutzen sehe, fällt meine Antwort kurz und knapp aus: «Tun Sie das nicht! Gehen Sie in ein Fachgeschäft und kaufen Sie sich dort ein marktübliches Handy.»

Die Krise ist nicht ausgestanden, da gibt es bereits die ersten Hersteller und Distributoren, die von Allokation sprechen. Schwarzmalerei oder berechtigte Sorge? Leider handelt es um eine berechtigte Sorge. Im Moment erleben wir, dass die Lieferzeiten für Bauteile deutlich in die Höhe gehen und selbst von Lieferanten zugesagte Termine binnen weniger Tage um einige Wochen hinausgeschoben werden.

#### Und worin sehen Sie die Ursache hierfür?

Die Hersteller von Bauteilen haben ihre Kapazitäten derart heruntergefahren, dass sie der ansteigenden Nachfrage nicht mehr gerecht werden. Das ist eine sehr grosse Herausforderung für uns, da wir unsere Kunden auf-

grund der Allokation nicht in dem Masse beliefern können, wie deren Nachfragestruktur es zulassen würde. Wir versuchen aber, diese Risiken so gut wie möglich zu minimieren.

#### Wie minimieren Sie dieses Risiko? Schliesslich können Sie fehlende Kondensatoren oder Mikroprozessoren nicht einfach aus dem Ärmel schütteln...

In derartigen Fällen suchen wir nach alternativen Bezugsquellen. Der Broker-Markt beispielsweise ist gerade in dieser Phase sehr aktiv. Unter Abwägung der damit verbundenen Risiken und in Absprache mit unseren Kunden gehen wir also auch unkonventionelle Wege. In dieser Phase ist eine enge und ehrliche Kommunikation zwischen den Geschäftspartnern jedoch sehr wichtig.

#### Die Entwicklungsdienstleistungen für Ihr Unternehmen erbringt die Trikon Solutions AG. Wie vermeiden Sie hier Schnittstellenverluste?

Die Trikon Solutions AG ist für uns die ideale Entwicklungspartnerin, deckt sie doch mit ihren 40 Entwicklern ein weitreichendes Spektrum an Entwicklungsleistungen ab. In gemeinsamen Projekten haben wir bereits bewiesen, dass wir auf den Kundennutzen fokussieren und gut zusammenarbeiten. Mit ein Grund für diese gewinnbringende Partnerschaft ist die sprachliche, kulturelle und geografische Nähe. Und Reibungsverluste mit einem Entwicklungspartner lassen sich ansonsten auf die gleiche Art und Weise vermeiden wie mit Kunden und Lieferanten: Durch klare Zuständigkeiten, hohe Transparenz und intensive Kommunikation.

#### Prototypenbau innerhalb von vier Tagen, zwei Tage nach Auslieferung ein Potenzialbericht mit Hinweisen zur Produktoptimierung. Klingt zu schön, um wahr zu sein...

Unser neues Angebot «Prototypen in vier Tagen» soll den Gesamtprozess zur Produkteinführung für unsere Kunden beschleunigen. Wir sind überzeugt, dass wir hier eine sehr attraktive Dienstleistung entwickelt haben. Durch die Maschinen- und Prozessgleichheit bei der Herstellung von Prototypen und



**«Im Moment erleben wir, dass die Lieferzeiten für Bauteile deutlich in die Höhe gehen.»**

*Frederik Aldag zum Thema Allokation*

#### Hadimec AG

Die Hadimec AG mit Sitz in Mägenwil ist ein One-Stop-Shop für die Entwicklung und Fertigung elektronischer Systeme. Als Full-Service-Dienstleisterin bietet sie nahtlose Prozesse entlang des Produktlebenszyklus ihrer Kunden – von der Idee bis zum Ersatzteil. Sie produziert nach den Prinzipien von Lean Production und erreicht so herausragende Produktivitäten sowie optimierte Liefertreue und Durchlaufzeiten. Die Stärke liegt im Management einer grossen Variantenvielfalt bei kleinen bis mittleren Serien für überwiegend hiesige Unternehmen. Aktuell beschäftigt die Hadimec AG rund 100 Mitarbeitende.

der späteren Serienfertigung werden Reibungsverluste in der Phase der Markteinführung vermieden, die mögliche Verzögerungen im Ramp-up-Prozess gefährden könnten. Das kommt gut an bei unseren Kunden.

#### Und was hat man sich nun genau unter dem Potenzialbericht vorzustellen?

Der Potenzialbericht befasst sich im Wesentlichen mit den Bauteilen und deren Kosten sowie den Kosten der Herstellung. Zudem zeigen wir die Knackpunkte im Design auf, welche die Fertigung komplizierter als notwendig machen. Es werden mit dem Bericht somit nicht nur Wege zur Kostensenkung des Systems, der Baugruppe oder einzelner Komponenten aufgezeigt, sondern auch Anregungen zur nachhaltigen Qualitätssicherung gegeben.

#### Welchen Stellenwert messen Sie als EMS-Dienstleister dem After-Sales-Service bei?

Ein EMS-Dienstleister muss heute als Full-Service-Anbieter die gesamte Palette abdecken. Wir sind in der Lage, ein Produkt von seiner Geburt bis ins Museum zu begleiten. Insofern erbringen wir im After-Sales-Service Reparaturen sowie Ersatzteilemanagement und monitorieren die Bauteilverfügbarkeit für unsere Kunden. Insgesamt begleiten wir unsere Kunden über den gesamten Lebenszyklus des Produkts. Dabei ist der After-Sales-Service ein wichtiger und integraler Bestandteil.

#### Was war die jüngste Investition in Ihr Unternehmen?

Obwohl unsere Maschinen und Anlagen auf neuestem technologischen Stand sind und Kapazitäten für weiteres Wachstum bieten, investieren wir gegenwärtig in den Aufbau von kunden- beziehungsweise projektspezifischen Fertigungslinien nach Lean Production. Ein anderer Schwerpunkt unserer Investitionen liegt im Bereich der Prüfergüte und in der Mitarbeiterqualifikation. ■

Von Markus Back (Text) und Susanne Seiler (Fotos)  
Hadimec AG, [www.hadimec.com](http://www.hadimec.com)