

Gemeinsam auf der Suche nach innovativen Lieferanten

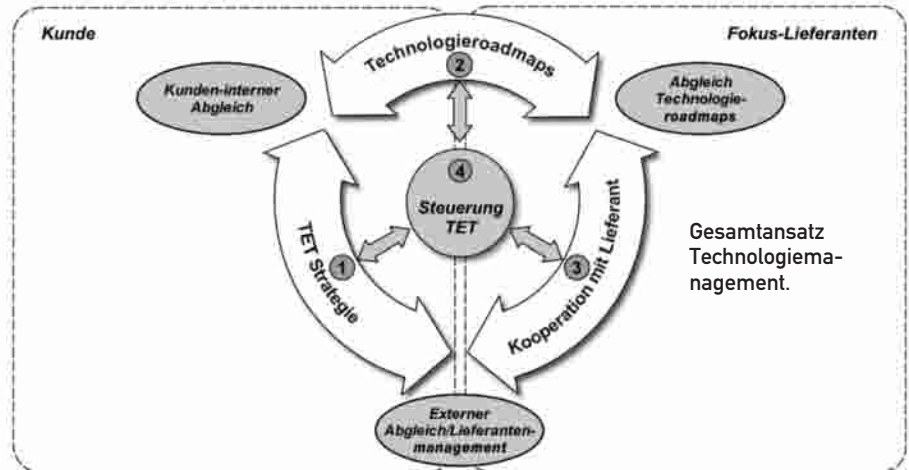
Vier-Elemente-Methode führt zum Erfolg

Wie kann man die Lieferantensuche effektiver gestalten? Darauf versucht dieser Beitrag eine Antwort zu geben, wohl wissend, dass es ein Patentrezept nicht geben kann.

Billig ist nicht immer gut. Insbesondere für Unternehmen, die sich durch Innovation differenzieren, ist es wichtiger, die richtigen – sprich innovativen und qualitativ hochwertigen Lieferanten – zu identifizieren und im zweiten Schritt auch an sich zu binden. Am Beispiel eines mittelständischen Maschinenbauunternehmens kann man aufzeigen, wie durch langfristige, offene und vertrauensvolle Zusammenarbeit Potenziale im Hinblick auf Innovation, Qualität oder auf die Supply Chain offengelegt werden und so auch Kostensenkungen realisiert werden können. Allerdings müssen hierzu die internen Hausaufgaben erledigt werden, um die Voraussetzungen für den Paradigmenwechsel zu schaffen.

Lieferanten müssen einen Beitrag zur Innovationsfähigkeit leisten

Die primäre Ausrichtung des Einkaufs auf Kostensenkungen und die fortwährende Suche nach neuen, immer kostengünstigeren Lieferanten in fernen Ländern kann für Technologieunternehmen ein kontraproduktiver Ansatz sein. Gerade für Technologieführer ist es entscheidend, dass die Lieferanten einen signifikanten Beitrag zur Innovationsfähigkeit des Unternehmens bzw. der Produkte leisten. So kann ein Unternehmen, insbe-



sondere wenn es im Mittelstand beheimatet ist, in globalen Märkten seine Wettbewerbsfähigkeit aufrechterhalten und ausbauen, wenn es in der Lage ist, die Fähigkeiten seiner Lieferanten ganzheitlich zu nutzen. Ganz nach dem Leitgedanken, dass der Wettbewerb zukünftig nicht mehr ein Wettbewerb zwischen Unternehmen sein wird, sondern dass unterschiedliche Supply Chains zueinander in Konkurrenz treten.

Neben der externen Achse ist ein zweiter wesentlicher Erfolgsfaktor die Organisation der internen Zusammenarbeit zwischen den Funktionen Einkauf, Technik, Qualität und Produktion.

Zur Umsetzung dieses Ansatzes gibt es vier Elemente: Das erste Element ist die TET- oder Technologie-Strategie, der inhaltliche Kern der Arbeit und Enabler für das notwendige Change-Management.

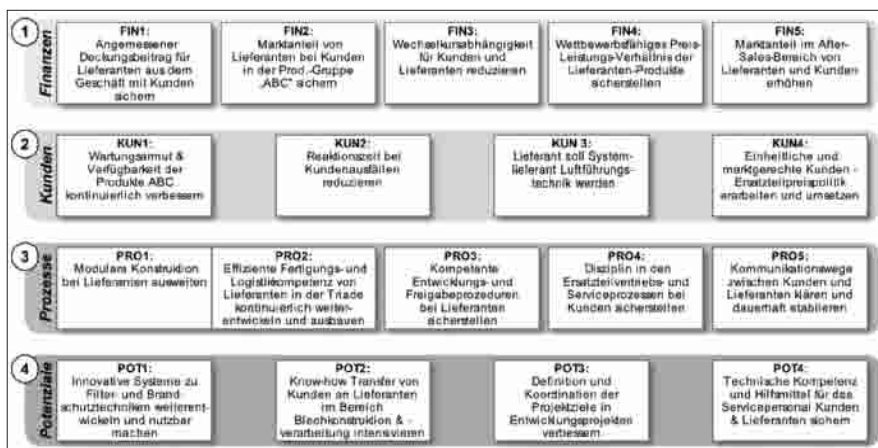
Im Rahmen dieser Strategie werden entsprechende Analysen einkaufs- wie auch technologie-seitig aufbereitet und eine Technologie- bzw. Lieferantenstrategie abgeleitet. Im Regelfall wird diese alle zwölf Monate aktualisiert und gegebenenfalls angepasst.

Zweitens: Im Rahmen der Technologieroadmaps werden die Roadmaps zwischen dem Unternehmen und den Lieferanten im Hinblick auf die zukünftige Verfügbarkeit und Laufzeit der Technologien abgeglichen. Es lohnt sich, auch die laufenden Produktentwicklungen in die Betrachtung mit einzubeziehen. Parallel dazu bietet es sich an, einen Technologiendialog zwischen den Produktentwicklern und der Marktseite (z. B. Produktmanagement) zu starten, um die Anforderungen der Zukunft an das Produkt zu diskutieren und möglicherweise in Features umzusetzen.

Drittens: Im Rahmen der Kooperation mit den Lieferanten wird die Zusammenarbeit mit ausgewählten Lieferanten strukturiert und langfristig gestaltet.

Schließlich wird, viertens, zur Steuerung dieses Systems eine Organisation benötigt, die den Anforderungen an die komplexe Aufgabenstellung gerecht wird. Dazu bedarf es Top Management Support, methodischer und inhaltlicher Steuerung durch Führungskräfte unterschiedlicher Fachdisziplinen sowie interdisziplinärer Teams für die inhaltliche Ausgestaltung.

Die Abkehr von der Kurzfristigkeit der Beziehung hin zur langfristigen Zusammenarbeit erfordert eine neue, ge-



Cross Balanced Score Card als Steuerungsinstrument.

Innovationsuche

Das Beispiel-Unternehmen:

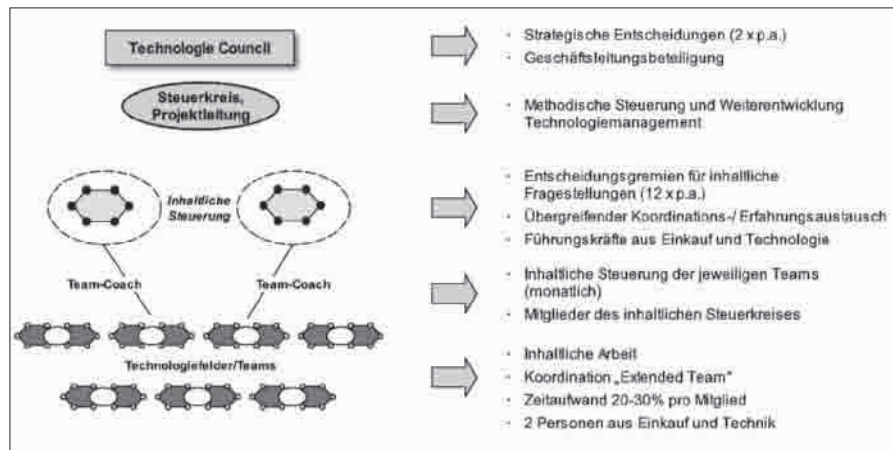
Schwäbisches Vorzeigeunternehmen, Innovationsführer, Global Player und Familienunternehmen – weltweit führend in der Elektronik, Medizintechnik und im Maschinenbau. Innovationen bestimmen die Richtung an den 15 Produktionsstandorten und werden von der Entwicklung in den einzelnen Produktgruppen vorangetrieben. Ein ganz zentraler Aspekt dabei: Die Innovationskraft der Lieferanten wird in einer Technologie- und Beschaffungsstrategie mit einbezogen. Mit den TET – Technologie-Experten-Teams – hat das Unternehmen dazu einen erfolgreichen Weg eingeschlagen. Heute werden mehr als 60% des Beschaffungsvolumens in 14 Technologiefeldern durch diese TET-Organisation strategisch betreut und abgewickelt.

samtheitliche Steuerung der Lieferantenbeziehung. Der Preis als hauptsächliches Auswahlkriterium gerät in den Hintergrund. Wichtigere Elemente hingegen sind gemeinsame Innovationsprojekte, Verzahnung der Supply Chain und Prozesse, Optimierung des Nutzens für den gemeinsamen Kunden und auch die Absicherung der beiderseitigen Wirtschaftlichkeit.

Die Steuerung einer solchen Beziehung kann durch eine sogenannte Cross Balanced Score Card (X-BSC) erfolgen. Die X-BSC folgt den Prinzipien einer klassischen BSC – nur geht sie über die Unternehmensgrenzen hinaus und verbindet so beide Unternehmen. Durch die vier Dimensionen dieses Formates (Finanzen, Kunden, Prozesse und Potenziale) wird die Beziehung zum Lieferanten ganzheitlich und umfassend abgebildet. Aggregiert in einer Agenda für die Zusammenarbeit beider Unternehmen liest sie sich wie eine gemeinsame Technologiestrategie und bildet die Grundlage für eine langfristige Zusammenarbeit beider Unternehmen.

Drei bis vier Workshops sind im Regelfall erforderlich, um die Ziele der X-BSC zu definieren und in einem zweiten Schritt zu operationalisieren, das heißt, die Messgrößen zu beschreiben und die Zielsetzung für einen Zeitraum von zirka drei bis fünf Jahren zu definieren. Die Überprüfung der Zielerreichung bietet sich halbjährlich an. Abbildung 2 zeigt eine X-BSC beispielhaft.

Jedes TET hat zwei Sprecher – den strategischen Einkäufer für eine Materialgruppe und einen Entwickler, der dieses Technologiefeld sehr gut kennt. Beide sind anerkannte Experten in der gesam-



Interne Organisation des Technologiemanagements.

ten Gruppe und kennen die Historie wie auch zukünftige Trends dieser Technologie sowie die Produkte, Lieferanten, Verwender und Werke mit Mengen, Werten und Qualität. Die TET-Sprecher reservieren sich ein bis zwei Tage pro Woche für die gemeinsame Arbeit. Im erweiterten Team sind jeweils ausgewählte Entwickler und Einkäufer aus den relevanten Standorten mit einbezogen, um den gesamten Konzern zu repräsentieren.

Dieses Netzwerk trifft sich zweimal pro Jahr persönlich in einem Workshop. Dort werden gemeinsam die Anforderungen von heute und morgen diskutiert und die zukünftige Strategie in diesem Technologiefeld gemeinsam festgelegt.

Gemeinsame Workshops legen zukünftige Trends fest

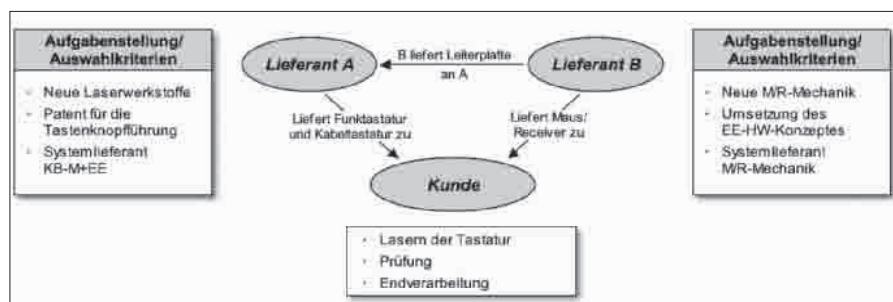
Das heißt, in dem neuen Denkansatz steuern Einkauf und Entwicklung die Arbeit gemeinsam. Diese crossfunktionale Arbeit sollte auch crossfunktional gesteuert werden. So erhält jedes TET-Team einen Coach. Dies ist je nach Schwerpunkt der Technologie entweder der Einkaufs-, Produktions- oder Entwicklungsleiter eines Standortes. Der Coach übernimmt die inhaltliche Verantwortung für die Technologie und erweitert so die pro-

dukt- bzw. standortspezifische Ausrichtung um den Aspekt der ‚übergreifenden Koordination‘ für dieses Technologiefeld. Implizit können so die Vorteile einer Matrixorganisation genutzt werden, ohne diese in ihrer vollen Komplexität auszugestalten und damit verbundene Nachteile einzukaufen.

Wichtige Entscheidungen werden regelmäßig im Kreise der Produktions- oder Entwicklungsleiter entschieden. Für Entscheidungen mit strategischer Bedeutung ist das sogenannte Technologie-Council zuständig, das zweimal jährlich mit breiter Beteiligung der Geschäftsleitung zusammenkommt.

Nachdem diese Prinzipien in mehreren Stufen für insgesamt 14 Technologiefelder, wie z. B. Steuerungen, Motoren, Hydraulik oder Kühlaggregate, implementiert und die Partnerschaft mit den ersten Lieferanten gestartet wurde, ist es das Ziel, weitere Elemente der Zusammenarbeit umzusetzen. Auch die Förderung der Zusammenarbeit von Lieferanten untereinander und die Bildung von regelgerechten Innovationsnetzwerken stehen hierbei im Fokus. Vorbild ist unter anderem auch Toyota oder das Beispiel eines Automobilzulieferers, der solche Netzwerke sogar mit Lieferanten in Asien realisiert hat (vgl. Abbildung unten).

Markus Fächtenbusch



Zusammenarbeit im Lieferantennetzwerk.

In gemeinsamen Workshops werden unternehmensübergreifend Erfahrungen über neue Werkstoffe, neue Verfahren, neue Methoden der Herstellung und die Vermarktungschancen entwickelt und weitergetrieben. Dadurch erreicht sowohl das OEM-Unternehmen als auch der Zulieferer einen positiven Effekt.