

Lieferantenentwicklung in Niedriglohnländern – Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit

Verlässliche Partner

Der Trend, weltweit Produktionsstandorte zu errichten, ist ungebrochen. Vor dem Hintergrund des ständig steigenden Kostendrucks im internationalen Wettbewerb baut die Automobilindustrie ihren Einkaufsanteil in Niedriglohnländern zunehmend aus. Die globale Ausweitung der Lieferantenbasis geht mit einem hohen Qualifizierungsbedarf seitens der „neuen“ Lieferanten einher: Häufig fehlen den Lieferanten das Verständnis und die Kenntnis der Anforderungen, die in einer Zusammenarbeit mit europäischen OEMs auf sie zukommen.

Es ist deshalb von elementarer Bedeutung, die eigenen Qualitätsstandards auch in der Zusammenarbeit mit neuen Lieferanten zu gewährleisten. Dabei gilt es eine Reihe von Faktoren zu berücksichtigen, die wir im Folgenden erläutern wollen.

Der Beginn der erfolgreichen Entwicklung von Lieferanten liegt bereits in deren sorgfältiger Auswahl: Vor der Entscheidung für einen neuen Lieferanten sollte eine eingehende Untersuchung auf sein Potenzial und den erforderlichen Entwicklungsbedarf stehen. Im Rahmen dieser Potenzialanalyse kommt es nicht nur darauf an, dass der Lieferant das Produkt in der geforderten Qualität produzieren kann. Auch Themen wie finanzielle Stabilität, vorhandene IT-Landschaft, globale Logistikprozesse oder Abwicklung des Vorlieferanten-Managements sollten untersucht werden. Nur wenn alle Geschäftsprozesse in die Lieferantenentwicklung einbezogen werden, kann der Lieferant zu einem verlässlichen Partner werden.

Bevor die eigentliche Entwicklung eines Lieferanten in einem Niedriglohnland beginnen kann, muss der Hersteller alle Arbeitsweisen, die er mit westlichen Lieferanten gewohnt ist, infrage stellen. Unsere Erfahrung zeigt, dass es nicht ausreicht, dem neuen Lieferanten Spezifikationen oder Qualitätssicherungsvereinbarungen zuzuschicken und diese als ver-

einbart vorauszusetzen, wenn keine Rückfragen kommen. Ähnliches gilt für Terminpläne und die Einhaltung von Terminvorgaben. Die Berücksichtigung dieser Rahmenbedingungen in der Zusammenarbeit ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Lieferantenentwicklung in Niedriglohnländern. Umgekehrt gilt: Wer diesen Faktor außer Acht lässt, wird keine erfolgreiche Zusammenarbeit erreichen, selbst wenn er noch so viel Geld und Zeit in den Lieferanten investiert!

Diese Erkenntnis beinhaltet eine weitere: Nicht alle Charaktere sind dafür geeignet, die globale Lieferantenentwicklung voranzutreiben. Ein guter globaler Lieferantenmanager muss neben der fachlichen Qualifikation auch über die richtigen Softskills verfügen.

Wenn diesen beiden Voraussetzungen – sorgfältige Auswahl und Berücksichtigung kultureller Besonderheiten – erfüllt sind, ist die Basis zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit mit dem Lieferanten bereits gelegt. Der eigentliche Startschuss sollte in Form eines Kick-off-Workshop mit dem Management des Lieferanten vor Ort und den Verantwortlichen aller Bereiche stattfinden. In diesem Workshop werden die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit wie Projektorganisation, Zeitplan usw. sowie die genaue Zielsetzung definiert und mit allen Beteiligten vereinbart. Auch sollte der Hersteller diese Gelegenheit nutzen, dem Führungskreis des Lieferanten die Kundenanforderungen klar aufzuzeigen. Denn in den meisten Fällen geht es bei der Lieferantenentwicklung in Niedriglohnländern neben der Prozessoptimierung auch darum, dass der Lieferant seine gewohnten Verhaltensweisen ändert. Dazu wird er aber nur bereit sein, wenn er die Zusammenhänge wirklich versteht und begreift, welche Konsequenzen ihm und dem Kunden entstehen, wenn Anforderungen nicht erfüllt werden. Auf den Kick-off-Workshop folgt die Analysephase, in der alle Unternehmensprozesse eingehend untersucht werden. Es ist sehr wichtig, hier nicht



Abbildung 1: Schritte zur Entwicklung von Lieferanten in Niedriglohnländern



Abbildung 2: Erfolgsfaktoren bei der Lieferantenentwicklung in Niedriglohnländern

Sie sind hier ...



... und hier ...

... und hier ...

... und hier ...

consulting

Sie sind hier richtig, wenn Ihr analytischer Scharfsinn besticht und Ihr Durchsetzungsvermögen überzeugt, wenn Effizienz zum Alltag gehört, wenn Beratung für Sie ein Synonym von Andersdenken ist.





Die MBtech Group ist ein weltweit tätiger Engineering- und Consulting-Dienstleister in der Automobilindustrie. MBtech Consulting bietet maßgeschneiderte und nachhaltige Lösungen in Strategie-, Technologie- und Prozessberatung ergänzt durch internationales Projektmanagement und Qualifizierungsprogramme. Mit unserer Expertise im ganzheitlichen Ansatz eines Lean Enterprise schaffen wir agile Hochleistungsorganisationen und bringen unsere Klienten in die Pole Position.

Wir wollen Menschen in unserem Unternehmen, die uns mit ungewöhnlichen Ideen dauerhaft zu dem Vorsprung verhelfen, den unsere internationalen Kunden von uns gewohnt sind. Wir wollen Persönlichkeiten, Charaktere und überdurchschnittliche Leistungen in Studium oder Beruf. Wir wollen mit klugen Köpfen erfolgreich sein. Was wollen Sie?

Sicher halten wir Vieles davon für Sie bereit.

MBtech Consulting GmbH
Bewerbungsmanagement
Kolumbusstraße 19+21
71063 Sindelfingen

Jetzt informieren und bewerben.
www.mbtech-group.com

-  *vehicle engineering*
-  *powertrain solutions*
-  *electronics solutions*
-  *consulting*

MBtech

Mercedes-Benz technology



Die Automobilindustrie baut ihren Einkaufsanteil in Niedriglohnländern zunehmend aus – eine eigene Produktion vor Ort, hier ein Mercedes-Benz Axor in Brasilien, kann die Lieferantenqualifikation erleichtern

nur die reinen Materialflussprozesse zu betrachten, denn damit bleiben zu viele Risikofaktoren bestehen oder mögliche Potenziale ungenutzt. Gleichzeitig bietet dieser umfassende Ansatz die Möglichkeit, alle Bereiche in das Change Management beim Lieferanten einzubeziehen und so eine ganzheitliche Verbesserung der Unternehmenskultur zu erreichen.

Diese Schwachstellenanalyse ist die Grundlage für die Erarbeitung der erforderlichen Optimierungsmaßnahmen. Diese erfolgt gemeinsam mit den Projektmitarbeitern des Lieferanten, womit zwei wichtige Aspekte abgedeckt werden: Zum einen kann der Hersteller auch in diesem Zusammenhang noch einmal das Verständnis des Lieferanten für die Kundenanforderungen verbessern und dessen Motivation erhöhen, die Maßnahmen umzusetzen. Zum anderen lassen sich nur auf diese Weise Lösungen finden, die den Anforderungen

genügen und trotzdem die individuellen lokalen Rahmenbedingungen in die Definition der Maßnahmen berücksichtigen. Nicht immer sind die Lösungen, die wir uns aus westlicher Sicht vorstellen, überall umsetzbar – und sie sind auch nicht überall die sinnvollsten.

Die Umsetzung der Maßnahmen übernehmen die Mitarbeiter des Lieferanten. Der Hersteller sollte diese jedoch unterstützen, indem er eine umfangreiche Toolbox als Handwerkszeug bereitstellt. Bei der Umsetzung der Maßnahmen ist es wichtig, alle Mitarbeiter einzubeziehen, da dieser Schritt gleichzeitig als Schulungsmaßnahme dienen sollte: Nicht selten führen die Erkenntnisse aus der Umsetzungsphase und den damit verbundenen Trainingsmaßnahmen nämlich zu einer Veränderung der Organisationsstruktur des Lieferanten. Bei aller Rücksichtnahme auf die kulturellen Rahmenbedingungen dürfen jedoch niemals



Die Ziele außer Acht gelassen werden. Die Kundenanforderungen hinsichtlich Technologie, Qualität, Termin und Kosten müssen zu jeder Zeit die Richtschnur für die Entwicklung des Lieferanten sein. Von Anfang an muss deshalb ein stringentes Projektcontrolling mit Meilensteinen, Berichterstattung und Eskalationsszenarien existieren, das den Projektfortschritt überwacht und die erfolgreiche Lieferantenentwicklung absichert. Von der Auswahl des Lieferanten bis zur ersten Lieferung an den Kunden vergehen in der Regel mehrere Monate. Während dieser gesamten Zeit muss die Kommunikation zwischen Kunde und Lieferant aufrechterhalten werden – einerseits, um bereits in der Umsetzungsphase den Erfolg zu kontrollieren, andererseits jedoch auch, um die Anforderungen abzugleichen und gegebenenfalls anzupassen oder zu aktualisieren. Fazit: Die Erfahrung zeigt, dass viele Lieferanten in Niedriglohnländern durchaus das Potenzial haben, die Anforderungen der Automobilindustrie zu erfüllen. Eine sorgfältig entwickelte Zusammenarbeit ist

für beide Partner ein Gewinn: Die Hersteller profitieren aufgrund der Kostenvorteile, für den Lieferanten ergeben sich aus der Lieferbeziehung mit einem neuen Hersteller weitere Absatzmöglichkeiten. Erfolgreich kann diese neue Lieferbeziehung jedoch nur sein, wenn der Hersteller den Lieferanten bei seiner Entwicklung unterstützt oder der Lieferant selbst in diese Unterstützung investiert und der Kunde in einem abgesteckten Rahmen zu einem Know-how-Transfer bereit ist.

Ralf Bechmann, Principal
Lean Procurement & Supply
Chain Management,
MBtech Consulting
Marco Wendt, Managing
Associate Lean Procurement &
Supply Chain Management,
MBtech Consulting

Kontakt

MBtech Consulting GmbH
Posener Straße 1
71065 Sindelfingen

Ralf Bechmann, Principal
ralf.bechmann@mbtech-group.com

Marco Wendt, Managing Associate
marco.wendt@mbtech-group.com