

# Vom Sonnenkönig zum Entwicklungshelfer

## Wie sich durch Lieferantenunterstützung Kosten senken lassen

Leadership im Einkauf heisst nicht nur herrschen, sondern auch andere ermächtigen. Und dies hört nicht bei der Firmenpforte auf. Wird die ganze Supply Chain in den Blick genommen und unterstützt, wirkt das positiv auf die eigene Position am Markt zurück. Autor Frank Sundermann klärt auf, wie Lieferanten noch optimaler unterstützt werden können.

«L'Etat, c'est moi!» ist eine selbstgefällige Aussage des Sonnenkönigs Ludwig des Vierzehnten. Es gibt Einkäufer, die einen solchen «inneren» Ludwig haben und sich ähnlich verhalten in ihrem beschaffungszentrischen Weltbild. In der Nähe kreisen die anderen Abteilungen wie der Hofstaat, und weit ausserhalb des Schlosses lebt noch das lästige Lieferantenvolk, welches einem mit Lieferverzügen, Reklamationen und Preisforderungen den ach so süssen Tag vermiest. An Aussagen wie «Nein, beim Lieferanten bin ich noch nie gewesen. Der kommt ja immer zu uns. Warum sollte ich?» oder «Nein, keine Sorge, den hab ich im Griff. Wir telefonieren jeden Tag mindestens eine halbe Stunde, und die Forderungen aus den Reklamationen akzeptiert er auch jedes Mal» kann man kleine Ludwigs erkennen.

Die Geschichte hat gezeigt, dass die meisten absolutistischen Systeme nicht überlebt haben. Selbstherrliches Verhalten kann schnell zum Tod durch die Guillotine führen. Um diesem zu entkommen, muss man sich fragen: «Wie kann

ich die Situation des Volkes verbessern?» oder übersetzt «Was hilft meinen Lieferanten?».

Hierzu ein Beispiel: Die Firma Brückner, Weltmarktführerin für Folienrekanlagen, hat ihre Lieferanten für Baugruppen mit mechanischer Bearbeitung folgendermassen unterstützt: Der Einkauf hat diese mit externen Experten für Werkzeuge besucht. Lohnfertiger werden selten vom qualifizierten Aussendienst des Werkzeugherstellers besucht, da es sich um kleine Betriebe handelt. Ganz nach dem Motto: «Da kannst du nix holen.» Weiterhin ist häufig kein tiefgehendes Werkzeug-Know-how vorhanden. Brückner konnte den Lieferanten konkrete Verbesserungshinweise geben, durch die die Bearbeitungszeit für die Zeichnungsteile teilweise um 20 bis 30 Prozent reduziert werden konnte. Das machte sich dann auch in den Bezugskosten bemerkbar. Grundlage dieser kleinen, aber effektiven Massnahme ist folgende These: Wenn sich die Lage des Lieferanten verbessert (z.B. durch bessere Prozesse), dann verbessert sich auch die Lage des



### Frank Sundermann

ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Durch Denken Vorne Consult GmbH, die innovative Beratungsansätze für das Beschaffungsmanagement und die Produktkostenoptimierung anbietet.

sundermann@  
durchdenkenvorne.de

Einkaufs (bessere Bezugskonditionen).

### Was dem Lieferanten hilft...

Hierbei stehen nicht grosse Lieferanten im Fokus, sondern die kleinen und mittleren Zulieferer, die häufig in einem engen Abhängigkeitsverhältnis zum einkaufenden Unternehmen stehen. Ziel ist es, das in der eigenen Organisation vorhandene Wissen über Methoden und Märkte auch den Lieferanten zugänglich zu machen, damit diese davon profitieren. Man kann auch von der Rolle des Entwicklungshelfers sprechen, der gemeinsam mit dem Lieferanten Verbesserungspotenziale erarbeitet. Und wenn man einmal darüber nachdenkt, gibt es noch so einige Ansatzpunkte, wie die Lieferanten mit eigenem Know-how unterstützt werden können.

- Optimierung des Fertigungsprozesses: Neben den Werkzeugen aus dem Brückner-Beispiel unterstützen andere Unternehmen ihre Lieferanten auch in der Programmierung von CNC-Maschinen oder stellen dem Lieferanten die CAD-Dateien im weiterverarbeitbaren Step-Format zur Verfügung, was die Programmierzeit erheblich verkürzt.
- Optimierung des Wertstroms: Häufig ist die eigene Organisation schon auf Lean getrimmt. Die Lean-Experten fangen an, sich intern zu langweilen, während bei dem einen oder anderen Lieferanten die Prozesse noch recht unstrukturiert sind. Eine gemeinsame Prozessanalyse oder ein 5A/5S-Workshop zeigt

die Schwachstellen auf, und der Lean- und Ordnungsgedanke wird auf den Lieferanten übertragen.

- Optimierung der Sublieferantenkosten: Während man selber in Osteuropa erfolgreich beschafft, ist der Aktionsradius der kleinen Baugruppenlieferanten vor Ort noch sehr eingeschränkt. Mit dem Vermitteln von Kontakten vergünstigt sich auch die Baugruppe.
- Optimierung des Standortes: Sie haben einen Standort, z.B. in Tschechien, und sind dort vor Ort gut vernetzt. Für Ihren Zulieferer, der das Potenzial für einen zweiten Standort hätte, ist das aber unbekanntes Terrain. Warum unterstützen Sie ihn nicht dabei, dort auch Fuss zu fassen?
- Optimierung der Logistikkosten: Der Transport der gefertigten Waren kann für einen Lieferanten ein notwendiges Übel sein, das «irgendwie» erledigt werden muss. Schliesslich wirkt es sich aber auf die Gesamtkosten aus. Wenn die eigene Firma sehr gute Konditionen bei einem Speditionsunternehmen oder bei DHL & Co. hat, kann der Teilelieferant darauf zurückgreifen.
- Optimierung des Bestellprozesses: Auch bei kleinen Lieferanten gibt es administrative Prozesse, die Kosten verursachen. So lassen sich mit Rahmenabrufaufträgen, dem Bündeln von Bestellungen auf einen Tag oder der Bestellabwicklung via KANBAN auch die Aufwände der Bestellabwicklung reduzieren.
- Optimierung der Qualitätssicherungskosten: Jeder Messpunkt



kostet! Sollte sich beim Lieferanten zeigen, dass ein bestimmtes Mass nicht mehr zu Ausschuss führt, so kann man überlegen, ob man diesen Aufwand entfallen lässt.

### Vorteile bei anderen Kunden

Einige der Punkte gehen damit einher, dass das einkaufende Unternehmen den Lieferanten unterstützt. Es stellt Experten zur Verfügung und führt gemeinsame Workshops durch. Wenn der Lieferant in Zukunft mittels optimierter Werkzeugtechnologie die Werkstücke schneller bearbeiten kann, so wird er diesen Vorteil nicht nur auf die Teile für dieses eine Unternehmen begrenzen, sondern auch für seine anderen Kunden nutzen. Das ist der Gewinn, den der Lieferant aus dieser gemeinsamen Aktivität zieht und den man ihm aufzeigen muss, damit er mitmacht. Es kann sich also durchaus lohnen, wenn man auf Volkes Stimme hört und den «inneren» Ludwig im Zaum hält. ■