

Kooperationen erfolgreich gestalten

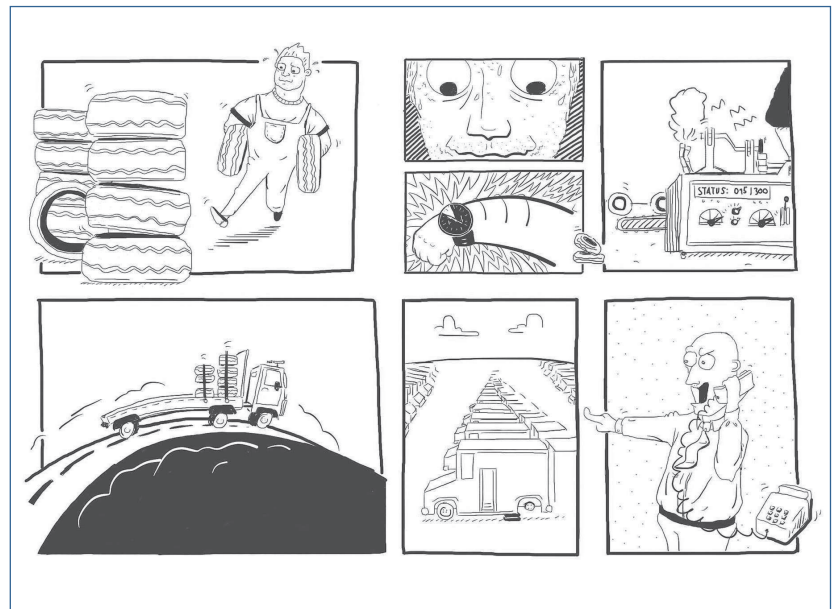


Ein Beispiel für OEM-Lieferantenbeziehungen

Misstrauen und versteckte Puffer – Beispiele aus dem Kooperationsalltag

Im Automotivumfeld, insbesondere dem Bereich der Werkzeugplanung, sind die Beziehungen von OEMs und Lieferanten häufig durch ein klassisch-hierarchisches Rollenverständnis geprägt. Die hohe Komplexität von Bauteilen und kurzfristige Änderungen im Design zwingen die Lieferanten, flexibel zu agieren und Änderungen auch noch spät in die Werkzeuge einzubringen. Um auf derartige Anforderungsänderungen oder Prozessabweichungen seitens des OEM reagieren zu können, planen etablierte OEM-Lieferanten in ihren Terminplänen zusätzliche Puffer ein, die nicht offiziell kommuniziert werden. Implizit weiß der OEM um dieses Vorgehen und verlässt sich auf den daraus entstehenden Handlungsspielraum.

Kritische Situationen entstehen, wenn ein Lieferant aus mangelnder Erfahrung keinen Puffer einplant und somit nicht kurzfristig auf Änderungswünsche des OEM reagieren kann. Die daraus folgenden, notwendig gewordenen Planungsabstimmungen, Terminverschiebungen und zusätzlichen Kosten treffen in der Regel alle Beteiligten. Ein weiteres Problem tritt im Falle der nicht kommunizierten Puffer zu Tage, wenn der Lieferant für geforderte Änderun-



gen seitens des OEMs erheblichen Mehraufwand reklamiert. Da der OEM implizite Puffer auf Lieferantenseite vermutet, hält er dessen Aussagen für falsch. Der Lieferant läuft Gefahr, seine Glaubwürdigkeit zu verlieren. Beiderseitig kann kein Vertrauen entstehen. ■

Historische Entwicklung des Kooperationsmanagements

In den vergangenen Jahrzehnten haben sich verschiedene Managementkonzepte zur Fokussierung von Industrieunternehmen auf deren Kernkompetenzen entwickelt. Die Konzepte reichen vom „Lean Management“ (1989), über das „Business Process Outsourcing“ (2001) bis zum heute noch dominierenden „Vernet-

zungs-Modell“. Dessen Ansatz ist es, Produkte und Dienstleistungen in einer wettbewerbsfähigen Form nur durch die Bündelung von Kompetenzen zu erbringen. Derzeit liegt der Umfang der externen Wertschöpfung der europäischen Industrieunternehmen bei circa 70 Prozent. Mit steigender Dynamik und Komplexität und einer damit einhergehenden Abhängigkeit vieler Industrieunternehmen voneinander, erfordert dies eine effiziente Steuerung und eine auf Langfristigkeit ausgerichtete Zusammenarbeit des OEMs mit seinen Lieferanten. Ein bewusstes Kooperationsmanagement unter besonderer Berücksichtigung „weicher Faktoren“ kann dies leisten. ■

Kooperationsmanager als Seelsorger – Erfolgsfaktoren aus dem Projektalltag

Prozess- & Change Management

- Ein gestaffelter Freigabeprozess mit persönlicher Statusabfrage beim Lieferanten bedeutet ein Plus an Verbindlichkeit und Planungssicherheit auf beiden Seiten.
- „Weiche Faktoren“ spielen eine entscheidende Rolle um verhärtete Fronten aufzubrechen. Gezielte und offene Kommunikation auf Augenhöhe gilt als Grundlage für Vertrauen – sie ermöglicht, die Anforderungen von OEM und Lieferanten frühzeitig in Einklang zu bringen.
- Einblicke in die Arbeitswelten der Kooperationspartner fördern Transparenz und Verständnis und ermöglichen es, kulturell bedingte Unterschiede der Arbeitsmentalitäten zu verringern.

Projekt- & Change Management

- Es gilt einerseits eine offene Kommunikation von Risiken anzuregen und andererseits den OEM bzw. Lieferanten im Umgang mit Problemfällen zu sensibilisieren.
- Für eine fristgerechte Umsetzung sind Terminänderungen frühzeitig zwischen OEM und Lieferanten abzustimmen und der tatsächliche „point of no return“, ab dem kein Spielraum zur pünktlichen Lieferung mehr besteht, gemeinsam zu ermitteln.
- Best-Practice-Sharing ist eine Möglichkeit, aus den Erfahrungen aktueller und vergangener Projekte zu lernen. OEM und Lieferanten können so gemeinsam zusätzliche Mehrwerte für ihre Kooperation schaffen und zielgerichtete Lösungen finden.
- Auch bei umfangreichem Projektmanagement kann es zu Schwierigkeiten auf Grund



zwischenmenschlicher Faktoren kommen. Diese können durch Methoden aus dem Change Management, welchen besonders „weiche Faktoren“ einbeziehen, weiter reduziert werden.

- Schwierigkeiten in der Terminplanung, entstehende Lieferprobleme und unzuverlässige Kommunikation gefährden eine dauerhaft erfolgreiche Lieferantenbeziehung. Die operative Unterstützung von OEM sowie Lieferanten bei der Erfüllung ihrer Pflichten und der Erledigung ihrer Aufgaben trägt zur kooperativen Konfliktlösung bei. ■

Erfolgreich kooperieren

Die wachsende Komplexität und Variantenvielfalt der Produktentwicklung im Automotivumfeld, immer kürzere Produktzyklen und weltweite Produktionsstandorte stellen heute und in Zukunft immer höhere Anforderungen an die OEM-Lieferanten-Beziehungen. Erfolgreiche Kooperationen entwickeln sich immer stärker zu entscheidenden Kriterien im Wettbewerb. Die Berücksichtigung der Einflüsse aus Prozessmanagement, Projektmanagement und Change Management auf das Kooperationsmanagement sind eine große Herausforderung.

Whiteblue Consulting unterstützt als neutrale Instanz in diversen Projekten OEMs und Lieferanten sowohl bei der strategischen Ausrichtung als auch im operativen Geschäft – von der Etablierung neuer bis hin zur Beendigung auslaufender Kooperationen. Unser Ziel ist es eine Win-Win-Situation für alle Kooperationspartner herzustellen – nachhaltige Partnerschaften mit wertschätzendem und vertrauensvollem Umgang miteinander, die zu Kosteneinsparungen, Qualitätssteigerungen und letztlich zu Wettbewerbsvorteilen führen. ■



Autoren:

Michael Heller
Natalie Friedl
Stefanie Maaß
Lars Prager

Whiteblue Consulting GmbH

Emmy-Noether-Str. 4
80992 München
Germany
Tel.: +49 89 622338-0
Fax: +49 89 622338-50
E-mail: kooperation@whiteblue.com
www.whiteblue.com