

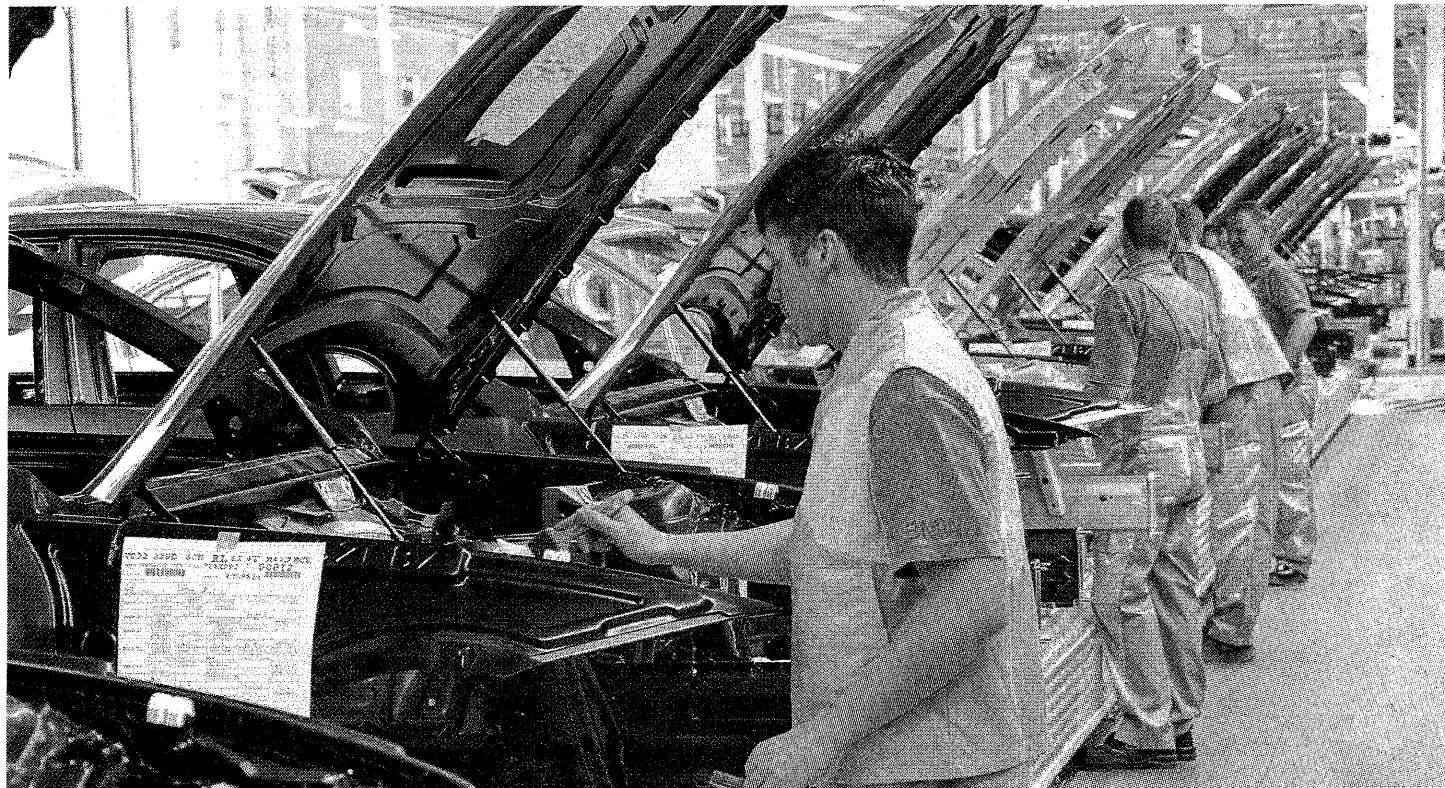
«Win-Lose» ist nicht der richtige Weg

HERSTELLER/ZULIEFERER

Bei Projekten mit Lieferanten müssen Produktionsunternehmen darauf achten, dass unverändert beide Seiten sich als «Gewinner» sehen, sonst drohen unliebsame Konsequenzen.

STEPHAN M. WAGNER

Nach vielen Jahren des Erfolges befindet sich der Münchner Automobilhersteller BMW derzeit in einer schwierigen Lage. Das Unternehmen hat angekündigt, dass es zur Verbesserung der Umsatzrendite die Kosten um 6 Mrd Euro reduzieren muss. Um dies zu erreichen, haben Vorstandschef Norbert Reithofer und der neue Einkaufschef Herbert Diess vor allem die Zulieferer im Visier. Doch wie die Lieferanten zu diesen Kostenreduzierungen beitragen sollen, ist noch offen: Auf der einen Seite könnte BMW die Zusammenarbeit mit den Lieferanten noch partnerschaftlicher organisieren als in der Vergangenheit. Im Gegensatz zu manchen anderen Automobilherstellern war das Unternehmen da-



Die Autohersteller müssen zum Teil neue Spielregeln in ihren Beziehungen zu den Lieferanten einführen.

für bekannt, dass es seinen Zulieferern angenehme Margen zugestand. Die Lieferanten honorierten dies mit Loyalität und hohem Einsatz zum Wohle von BMW.

Andererseits könnte BMW die Zulieferer zukünftig am langen Arm führen und den Kostendruck schonungslos weitergeben. Das Resultat wäre vielleicht schnelle Kosten-

einsparungen auf Seiten von BMW, aber auch eine Verweigerungshaltung von manchem Lieferanten. «Win-Lose» anstatt «Win-Win» wäre dann die Devise.

Wie so oft kann man BMW nur zum Weg in der Mitte raten. Mit Lieferanten kritischer Komponenten sollte BMW intensiver zusammenarbeiten. Hingegen kann bei Komponenten, für die ein intensiver Wettbewerb auf den Beschaffungsmärkten herrscht und bei denen die Wechselkosten gering sind, die Kostenschraube angelegt werden. Andere Automobilhersteller haben ähnliche Zeiten durchlebt. So erzielte Chrysler in den 90er Jahren durch gemeinsame Projekte mit ihren Lieferanten Kosteneinsparungen in Milliardenhöhe. Unter dem Motto «Together Best in Class in Customer Value and Costs» verfolgt Volkswagen eine neue Beschaffungsstrategie, bei der sich das Ergebnis um 3,5 Mrd Euro verbessern soll.

Projekte mit Lieferanten

In Erkenntnis, dass an der Schnittstelle zu den Lieferanten noch enorme Potenziale liegen, arbeiten nicht nur Automobilhersteller, sondern Unternehmen aller Industrien verstärkt in Projekten mit Lieferanten. Projektzielsetzung sind häufig Kostenreduzierungen, Verbesserung der Qualität bei Produkten oder Prozessen sowie Verbesserungen in der Logistik. Aber auch gemeinsame Innovations- und Entwicklungsprojekte nehmen zu. Allerdings verlaufen nicht all diese Projekte erfolgreich. Die Unternehmen sollten sich daher im Klaren sein, welche Faktoren zu einer erfolgreichen Projektzusammenarbeit beitragen und welche Konsequenzen für die zukünftige Beziehung entstehen.

In einer aktuellen Studie der WHU - Otto Beisheim School of Management wurden Daten zu 183 Projekten erhoben, bei denen Abnehmer mit Lieferanten zusammenarbeiteten. Die Analysen zeigen, dass die Art und Weise, wie die Ergebnisse von Projekten mit Lieferanten auf die beiden Unternehmen aufgeteilt werden, grosse Auswirkungen auf den Projekterfolg und die langfristige Lieferantenbeziehung haben.

Zur Bestimmung der Erfolgsfaktoren von Abnehmer-Lieferanten-Projekten wurden die sehr erfolgreichen mit den nicht erfolgreichen Projekten verglichen. Bei den sehr erfolgreichen Projekten wurden die Projekterwartungen tatsächlich erfüllt, und die Unternehmen waren mit den Ergebnissen des Projektes zufrieden. Gemeinsamen Projekten liegt implizit oftmals die Ratio «1+1 = 3» zu-

terem Merkmal, in dem sich sehr erfolgreiche Projekte deutlich von nicht erfolgreichen Projekten unterscheiden, ist die Zufriedenheit der Unternehmen mit der Zusammenarbeit im Projekt. Sind die Mitarbeiter während des Projektes mit der Beziehung zum Lieferanten zufrieden und empfinden sie diese als vorteilhaft für das eigene Unternehmen, so ist dies auch ein guter Indikator für ein tatsächlich erfolgreiches Projektergebnis.

Verschiedene Auswirkungen

Der Erfolg von Abnehmer-Lieferanten-Projekten wirkt sich unmittelbar auf die zukünftige Zusammenarbeit und die Beziehung der Unternehmen zu den Lieferanten aus. So rückte Chrysler Anfang 2000 von einer partnerschaftlichen Verteilung der in Projekten mit Lieferanten erzielten Kosteneinsparungen ab. Anstatt einen Anteil von bis zu 50% für sich behalten zu dürfen, gingen viele Lieferanten von da ab leer aus. Die Lieferanten mussten Ergebnisse «abliefern» - leisteten aber im Gegenzug nur noch «Dienst nach Vorschrift». BMW muss diese Erfahrungen erst noch machen und sollte dabei folgende zwei Auswirkungen bedenken.

Bereit zur Zusammenarbeit

Unternehmen sind nur dann dazu bereit, erneut gemeinsame Projekte durchzuführen, wenn das aktuelle Projekt von Erfolg geprägt war. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Projekt lässt für die befragten Unternehmen auch die Wahrscheinlichkeit des Projekterfolgs in der Zukunft steigen und somit zukünftige Projekte attraktiv erscheinen. Neben den Auswirkungen auf die künftige Zusammenarbeit in Projekten müssen auch mögliche Konsequenzen für

die Lieferantenbeziehung berücksichtigt werden. War die Zusammenarbeit auf Projektebene nicht erfolgreich und zufrieden stellend, werden beide Unterneh-

Mit neuen Strategien in der Beschaffung können Kosten gespart werden.

men auch die Zusammenarbeit hinterfragen. Bei sehr erfolgreichen Projekten haben die Lieferantenbeziehungen daher in der Studie auch eine deutlich höhere Aussicht auf Fortbestand in der Zukunft.

Diese Erfolgsfaktoren und Auswirkungen sollten sich Unternehmen wie BMW, welche an der Schnittstelle zum Lieferantennetzwerk Potenziale heben wollen, immer wieder vor Augen führen. Gerade heute ist es wichtig, dass Unternehmen leistungsfähige Lieferanten langfristig an sich binden. Auch in schwierigen Zeiten will der Umgang mit Lieferanten - «Win-Win» oder «Win-Lose» - wohl überlegt sein.

grunde. Das heisst, Unternehmen erwarten Ergebnisse, die alleine nicht zu erreichen wären. Die Studie untermauert, dass die faire Verteilung dieser Ergebnisse zwischen den Projektpartnern eine entscheidende Rolle für den Projekterfolg spielt. Unternehmen müssen das Gefühl haben, einen gerechten bzw. angemessenen Anteil des «Kuchens» zu bekommen. Sehr erfolgreiche Projekte zeichnen sich folglich durch eine faire Verteilung der erreichten Ergebnisse aus.

Für eine erfolgreiche Projektzusammenarbeit ist ein ungestörter Informationsfluss zwischen den Projektpartnern von entscheidender Bedeutung. Bei sehr erfolgreichen Projekten werden vertrauliche Informationen zwischen Abnehmer und Lieferant sehr viel offener und oft auch informeller ausgetauscht. Nur wenn alle Projektbeteiligten den gleichen und möglichst vollständigen Informationsstand haben, lassen sich ehrgeizige Projektziele anstreben und auch verwirklichen. So pflegt beispielsweise Toyota traditionell einen sehr offenen Informationsaustausch mit ihren Lieferanten und kann somit die Innovations- und Kostenvorteile auf Lieferantenseite meist für sich verbuchen.

Vertrauen in den Lieferanten

Die Zusammenarbeit erfordert gegenseitiges Vertrauen der Projektpartner, da einerseits vertrauliche Informationen ausgetauscht werden und andererseits auch erhebliche Ressourcen in die Zusammenarbeit einfließen. Dabei muss sich der Abnehmer sicher sein können, dass der Lieferant nicht nur seine eigenen Ziele verfolgt, sondern auch am Erfolg des Abnehmers interessiert ist. Die Ergebnisse der Befragung bestätigen, dass hohes Vertrauen ein Garant für die Zielerreichung ist. Ein wei-