

Supply-Chain-Management

Expertentipps gegen Lieferengpässe

Die Wirtschaft zieht wieder an, alle Beteiligten an der Supply Chain könnten aufatmen, wären da nicht die Lieferengpässe. Fast jedes Unternehmen hat in der Krise Federn lassen müssen und will die endlich eingehenden Aufträge bedienen. Die ELEKTRONIKPRAXIS kommuniziert diese Thematik als Medienhaus und hat eine Expertenrunde einberufen.

■ Dem Thema Lieferengpässe in der Supply Chain – erforderliche Reaktionen und Lösungsvorschläge stellen sich die Vertreter der Distributoren, Michael Knappmann, Regional Director Central Europe Avnet Abacus, Sven Krumpel, Geschäftsführer Codico und der Dienstleister für Materialeinkauf und Kommissionierung für Baugruppenfertigung, Andreas Kaiser, Kaiser Elektronik. Sie erhalten Unterstützung von den Herstellern Fujitsu Microelectronics Europe und Infineon, vertreten durch Alain Burdis, Director Sales and Customer Management und Susanne Horn, Vice President Distribution Management. Die EMS-Branche vertritt Anke Bartel, Customer Relationship Management BMK professional electronics. Unterstützung erhält die Runde von Supply-Chain-Management-

Experte Heinz Schmid von Schmid & Wolff Management Consultants und von Hubert Andreae, Prozessexperte dreiplus – praxisbegleitende Innovationsförderung, der die Nöte der OEMs gut kennt. Die ELEKTRONIKPRAXIS ist vertreten mit Chefredakteur Johann Wiesböck, der stellvertretenden Chefredakteurin und Diskussionsleiterin Claudia Mallok sowie Redakteurin Margit Kuther.

Seit einigen Wochen lässt ein lange ersehnter Nachfrageboom die Wirtschaft aufatmen. Obgleich im Vergleich zum Jahr 2008 noch immer Minuszahlen geschrieben werden, drosseln Lieferengpässe bereits jetzt den Aufschwung. Wie beurteilen Sie die aktuelle Situation?

Michael Knappmann: Wir haben doch schon jahrzehntelang immer wieder



■ Die ELEKTRONIKPRAXIS, vertreten mit Chefredakteur Hans Wiesböck und der stellvertretenden Chefredakteurin Claudia Mallok, diskutieren mit hochkarätigen Experten über die Lieferengpässe in der Supply Chain.

Schweinezyklen in der Elektronikbranche gehabt. Was aber neu ist, ist der nahtlose Übergang von einer Finanzkrise in eine Beschaffungskrise. Wir haben heute eine Situation, wo wir auf Irrationalitäten bedingt durch die Finanzkrise stoßen.

Sven Krumpel: 2009 hat jeden – vom Hersteller bis zum Kunden – gelehrt, Kosten zu reduzieren. Jetzt war das vierte Quartal 2009 extrem stark und das erste Quartal 2010 auch nicht viel schwächer und plötzlich stehen alle in der Lieferkette hilflos da und wundern sich, warum nichts mehr verfügbar ist.

Susanne Horn: Wir bei Infineon bedienen mehrere Segmente, etwa die Automobilindustrie und den Industriebereich, der bei uns mittlerweile wieder 50% des Geschäftes ausmacht. Wir als Hersteller merken, dass die Nachfragen abhängig vom Produkt und der Technologie sind. So stellen wir beispielsweise erst jetzt eine Verknappung im Industriebereich fest. Doch das Problem der Verknappung könnte sich rasch lösen. Denn momentan haben wir viele Doppelt- und Dreifachbestellungen. Sobald der erste große Halbleiterhersteller sehr gut lieferfähig sein wird, wird die Entspannung rasch durchschlagen, weil dann die Stornierungen eingehen werden.

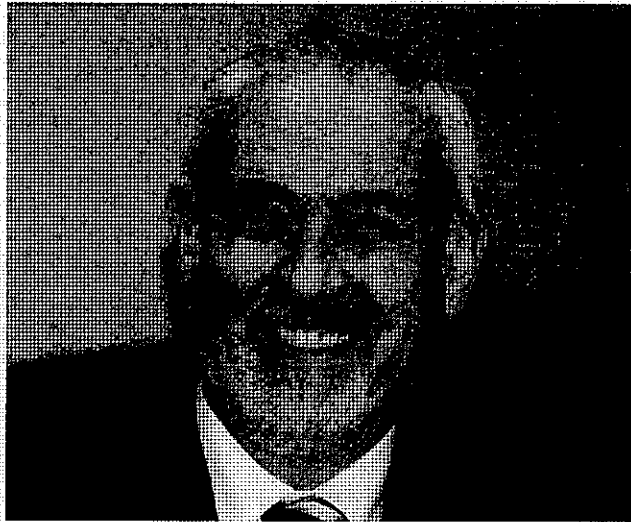
Alan Burdis: Letztes Jahr, in der Rezession, hat Fujitsu seine Produktionsfertigung optimiert. Wir stellen aber fest, dass sich die kurzfristigen Bedarfe stark erhöht haben. So haben wir bei den Automotive-Kunden und hier besonders bei den OEMs sehr kurzfristige Bestellungen. Im Moment haben wir Lieferprobleme an Kunden, die sehr kurzfristig bestellen oder umändern.

Anke Bartel: Es gibt Hersteller, die konzentrieren sich auf einen Distributor. Diese Strategie bedauere ich, denn sie nimmt uns die Flexibilität, auch mal auf einen anderen ausweichen zu können, wenn der schlecht disponiert hat oder ausverkauft ist.

Hubertus Andreae: Heute herrscht Kommunikationslosigkeit, weil wir nicht mehr miteinander reden. Und zur Kommunikationslosigkeit gesellt sich zudem das Desinteresse an der Prozesskette.

Worin sehen Sie die Hauptprobleme für den aktuellen Engpass in der Lieferkette?

Heinz Schmid: In einem abhängigen logistischen System werden unabhängige Entscheidungen getroffen. Doch die Bedarfe in der Lieferkette schaukeln sich von Stufe zu Stufe auf, und an der Schnittstelle haben wir immer den Summenbedarf der Vorgänger. Gleichzeitig



Michael Knappmann,
Avnet Abacus:
„No business is better
than bad business.“

verliert die Kette durch die vielen Abhängigkeiten und durch die vielen Schwankungen und Fluktuationen an Performance.

Hubertus Andreae: Fast überall gab es Einsparungen beim Personal. Jetzt fehlt es an Kompetenz, denn viele erfahrene Leute sind gegangen. Die Kompetenz der Vertriebsleute ist so gering wie nie. Es gibt Vertriebsleute, die wissen nicht einmal, was Logistikkonzepte bedeuten.

Auch Kurzarbeit ist ein Problem. Sie hält zwar Mitarbeiter, doch es gibt Unternehmen, die trotzdem unter die Räder geraten. Oft wird übersehen dass die Fehlerquoten steigen und die Motivation der Mitarbeiter sinkt. So habe ich beispielsweise auf Distributionsseite festgestellt, dass die Moral der Innendienstleister im Keller ist. Normalerweise sind die Innendienstleister die Kämpfer für die Einkäufer. Doch was man jetzt vorfindet ist eine Frustration, die mir wirklich Sorgen macht.

Sven Krumpel und Michael Knappmann betonen, dass dies ein Grund war, warum es in ihren Unternehmen keine Kurzarbeit und keine Entlassungen gab. Neben dem Kompetenzverlust sehen sie auch den Imageverlust, nämlich am Telefon sagen zu müssen: Der Kollege ist nicht da, der ist in Kurzarbeit.

Michael Knappmann: Etliche Unternehmen haben eine extrem geringe Kapitaldecke. Denken Sie nur, die Automobilindustrie hat allein in Deutschland im letzten Jahr für 85 Mio. Euro nur notleidende Zulieferanten übernommen oder unterstützt.

Ein weiteres Phänomen, das ich bei den Distributoren sehe, ist die Lagerreduzierung. Doch hier verbirgt sich insbesondere bei großen Distributoren die Gefahr, dass die Struktur des Lagers zerstört wird.

Verkauft beispielsweise jemand High-Tech-Produkte und bestellt diese nicht nach, kann es passieren, dass ein Distributor feststellt: Mein Lager ist doch voll – aber mit Produkten, die keiner haben möchte. Wir bei Avnet Abacus haben daher die Lagerbestände bereits im letzten Herbst ausgebaut.

Anke Bartel: Auch wir haben immer wieder Schwierigkeiten mit Kunden, der wiederum auf seinen Kunden wartet. Natürlich muss man sich überlegen, was braucht man in den nächsten Monaten – aber das geht nur, wenn der Kunde die Bestellungen schickt, doch da drehen wir uns im Kreis. Ein Kunde traut sich beispielsweise nicht im großen Stil zu bestellen, weil sein Endkunde nicht rechtzeitig zahlt. Der bremst seine Bestellung bei uns und kommt dann schlagartig, sobald die Zahlung da ist.

Alan Burdis: Ein Problem sind auch Bestellungen nach Historie. Es wird bestellt und bestellt; plötzlich sind die Lager voll und es kommen keine Aufträge. Dann erhalten wir Stornierungen – und damit wird alles gebremst.

Ein Grund hierfür ist, dass die Informationen vom Endkunden nicht bis zum Hersteller durchdringen. Ein weiteres Problem für die Hersteller ist der Kostendruck. Jeder will Ware zu reduzierten Preisen. Selbst in den letzten 12 Monaten sind die Preise verfallen – wer soll diese Kosten tragen?

Hubertus Andreae: Die Prozesskette ist massiv durcheinander geraten. Ein Problem ist auch die Schnelligkeit der Marken. Die Prozessketten sind noch nicht auf Schnelligkeit ausgerichtet.

Michael Knappmann: Der deutsche Kunde übersieht die Globalisierung, also den Aufschwung in Fernost. Er übersieht,



Susanne Horn, Infineon: „Wir müssen uns jetzt schon mit unseren Partnern auf die nächste Krise vorbereiten.“



Alain Burdis, Fijitsu: „Wir müssen Made in Germany wieder mehr herausstellen“

dass er jetzt disponieren muss, ehe freie Kapazitäten dort gebunden werden.

Hubertus Andreae: Einkäufer haben doch häufig die Schwierigkeit, der Geschäftsleitung zu vermitteln, warum sie nicht den billigsten nehmen wollen, wenn sie ihm nicht vertrauen.

Susanne Horn: Ja, das Problem haben wir auch mit Neukunden. Diese sehen natürlich nicht unsere Leistungen, unsere Kompetenz und den erfahrenen Einkäufer. Sie schauen auf den Preis und stellen fest, dass das Produkt 20 Euro kostet, während der Wettberber es für 18 Euro anbietet. Die Folgeprobleme, etwa lange Lieferzeit, bemerken sie erst später.

Wir haben jetzt etliche Probleme innerhalb der Lieferkette genannt, die aktuell auftreten. Wie reagieren Sie darauf?

Susanne Horn: Bei den Neukunden beispielsweise müssen wir den Kunden bereits im ersten Schritt mit unserem Angebot so überzeugen, dass er zu uns kommt.

Anke Bartel ergänzt: Ja, man kann etwa Vereinbarungen wie eine Versorgungssicherheit in einen Vertrag mit einbringen und so einen etwas höheren Preis rechtfertigen.

Susanne Horn: Unser Commitment zur Distribution ist da. Ich würde auch sagen, dass die Channel-Partner eine gewisse Stärke haben, sich durchzusetzen. Es bleibt allerdings die Frage: Wer übernimmt das Risiko. Das Commitment muss in der Lieferkette gleich verteilt werden.

Sven Krumpel: Um Lieferengpässe zu vermeiden ist es wichtig, dass jeder seinen Kunden informiert, längerfristig zu planen. Doch auch dies ist ein Risiko und

es stellt sich auch hier die Frage: Wer übernimmt es.

Anke Bartel betont, dass sie ihre Kunden bereits im November zum Thema Allokation sensibilisiert hat. Aber für viele Endkunden ist es schwierig zu sagen, wir disponieren jetzt einfach mal ins Grüne hinein. Oder ein Großkunde will 2000 Stück einer Ware – und zwar in acht Wochen. Dann sucht man sich einen Dienstleister und verkürzt dessen Frist auf sechs Wochen. Und damit wird es immer enger. Früher hat man das immer irgendwie geschafft, aber momentan ist die Situation verfahren. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass bei der Distribution zu wenige motivierte Ansprechpartner sind. Auf ein Angebot wartete ich fünf Wochen und dabei ging es wirklich um eine große Menge.

Michael Knappmann hält dagegen, dass auch er als Distributor sowohl bei Kunden als auch Herstellern extreme Erfahrungen machen musste. Man darf sich nicht auf eine Auftragsbestätigung verlassen. Denn es kommt trotzdem immer wieder vor, dass Aufträge von Herstellern nicht pünktlich geliefert werden. Der Distributor versucht, mit dem Hersteller im Vorfeld abzuklären, ob die Lieferzeit eingehalten werden kann, ehe er das Angebot an den Kunden gibt.

Welche Lösungsansätze sehen Sie innerhalb der Supply Chain?

Hubertus Andreae: Ich möchte betonen, dass wir jetzt unbedingt Lösungen benötigen. Denn viele Kunden brauchen jetzt unbedingt ein positives Ergebnis. Sie können es sich nicht leisten, jetzt, wo endlich wieder Aufträge eingehen, diese

nicht realisieren zu können. Deshalb müssen wir an der Prozesskette arbeiten, müssen Ressourcen sparen, die Automatisierung vorantreiben – und wir müssen wieder mehr investieren in gut ausgebildete, hochmotivierte Leute.

Susanne Horn: Ich denke, geholfen wäre schon, wenn man mit einem Konzept anfängt. Wir bei Infineon waren beispielsweise in der Vergangenheit sehr OEM-getrieben. In dieses System haben wir jetzt die Distribution-Bauteileplanung integriert. Mein Team muss jetzt zum Beispiel für die einzelnen Partner eine Bauteilgenaue Planung für 18 Monate abgeben, anhand von Projekten, bestehenden Kunden und Fokuskunden-Information. Das heißt aber, andere Hersteller machen nur eine Quartalsumsatzplanung, während wir pro Channelpartner eine Bauteileplanung für 18 Monate erstellen. Nun kommt wieder die Risikobereitschaft ins Spiel. Das geht nur, wenn beide Seiten bereit sind, das Risiko zu tragen. Ich selbst denke, dass es in diese Richtung gehen wird.

Heinz Schmid bestätigt Susanne Horn in diesem Punkt, dass er von der Herstellerseite hier Potenzial sieht. Auf der OEM-Seite hingegen hat er Zweifel.

Michael Knappmann: Jeder muss auch selbstkritisch sein. So muss sich ein Distributor fragen, ob er tatsächlich noch die Aufgabe eines Distributors erfüllt, also neutrales Zwischenglied zu spielen zwischen Hersteller und Endkunde. Und wenn ich meine Lagerverpflichtungen ernst nehme, muss ich mich rechtzeitig bevorraten. Und da muss ich mich an die Kunden wenden, damit diese mir ihre Planung mitteilen. Der Distribu-

Sven Krumpel, Codico: „Ich bin überzeugt, dass wir in Europa eine intelligente Automatisierung, eine bessere Kommunikation und Werte erreichen. Aber schafft man dies in China?“



tor muss sich, ehe er ein Angebot abgibt auf das sich der Kunde verlassen soll, vorher mit dem Hersteller in Verbindung setzen und annähernd abklären, ob die Lieferzeiten, die im Angebot angegeben sind, realisiert werden können.

Aber dennoch – in der momentanen Situation sind Lieferzeiten nicht immer kalkulierbar. Daher sind gefüllte Lager wichtig.

Andreas Kaiser: Wichtig ist Prozessoptimierung, also die ganze Prozesskette zu automatisieren. Denn das erspart viel Routinearbeit, die meine Ressourcen vergedet, die ich im Tagesgeschäft besser einbringen kann. An der Prozessoptimierung arbeite ich gerade mit allen Beteiligten. Bei der Prozessoptimierung ist es wichtig, alle Schnittstellen, die es gibt, zu nutzen. Miteinander reden ist wichtig, aber man muss nicht wegen eines jeden Bauteils miteinander telefonieren. Wir haben daher beispielsweise ein System eingeführt, das automatische Anfragen generiert.

Heinz Schmid: Bei den Schnittstellen müssen wir bedenken, dass diese Daten transportieren. Doch diese Daten sind eigentlich Stories. Jede setzt sich zusammen aus einer Vielzahl von Gesprächen zwischen Kunden und Vertriebsleuten. Diese müssten konsolidiert und in einer Story vereint werden, so dass der nächste in der Lieferkette die Möglichkeit hat, Chancen und Risiken für sich daraus abzuleiten und zur Sprache zu bringen und so zu einer Machbarkeitsprognose zu kommen.

Susanne Horn: Beim Informationsaustausch zwischen den Schnittstellen ist auch eine gewisse Intelligenz gefordert. Wenn wir als Hersteller beispielsweise Abkündigungen weitergeben, müssen

diese Informationen in der Kette auch intelligent genutzt werden.

Hubertus Andreae: Ich sehe eine Lösung bei der Prozessverkettung, in dem alle Beteiligten die Kette transparent machen. Doch oft ist das Prozessdenken innerhalb eines Unternehmens bereits zu wenig ausgeprägt. Wichtig ist, dass die Leute erkennen, nicht nur in Eigenverantwortlichkeiten zu denken, sondern die ganze Kette aufzunehmen, insbesondere die vorher und nachher und dass man diese auch begleiten muss.

Susanne Horn: Eine Lösung wäre, mit einigen großen Partnern über Langzeit-Commitment zu sprechen: Wer ein Langzeit-Commitment macht, bekommt die Kapazitäten. Ein Risiko jedoch bleibt, denn der Endkunde wird nicht kommen und sagen, dann teilen wir uns das Risiko. Von unserer Seite sind bereits Gedanken zu übergreifenden Prozessen vorhanden, allerdings bleibt die Frage, inwieweit lassen sich ganz große OEMs steuern. Schicken diese nämlich kurzfristig Orders, wer wird dann sagen, diesen Auftrag möchte ich nicht, wir bedienen lieber einen anderen? Deshalb muss das Commitment in der gesamten Lieferkette gleichmäßig verteilt sein. Das kann nicht nur einer übernehmen.

Heinz Schmid: Commitment ist möglich. Die Non-Food-Industrie hat es uns vor 15, 20 Jahren bereits vorgemacht. Auch dort gab es die Schwierigkeiten, dass die zwei großen Pole, nämlich die Hersteller, die ihre Produkte kannten und am anderen Ende der Handel, der wusste, was die Kunden tatsächlich kaufen, nicht miteinander geredet haben. Diese Machtpositionen wurden dann ausgespielt, wenn es um die Preise ging. Die Folge war, dass die Preise immens fielen und die Kosten-

potenziale so ausgenutzt waren, da blieb den Beteiligten nichts anderes übrig, als über das Zusammenspiel miteinander zu reden. Es entstand eine Initiative, ECR, (Efficient Consumer-Response, auch Effiziente Konsumentenresonanz) zur Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Händlern. Ziel war Kostenreduktion, das Ausschöpfen von Wachstumspotenzialen und eine bessere Befriedigung von Konsumentenbedürfnissen durch eine Rationalisierung der Logistik. Dabei wurde die gesamte Wertschöpfungskette, von der Produktion bis hin zur Kaufentscheidung der Verbraucher, auf Optimierungspotenziale hin untersucht. Durch die Kooperation zwischen Industrie und Handel wurden Potenziale aufgedeckt bzw. realisiert, die durch eine isolierte interne Betrachtung nicht möglich gewesen wären.

Afan Burdis: Was wir zudem benötigen, ist ein vernünftiger Forecast.

Sven Krumpel: Wir müssen wieder bereit sein, Risiko zu übernehmen, zuversichtlicher zu denken und längerfristiger zu planen

Hubertus Andreae: ich glaube nicht an nennenswerte Kapazitätserhöhungen. Denn viele Unternehmer sind sehr vorsichtig mit Investitionen, weil sie nicht an ein positives zweites Halbjahr glauben. Jeder sagt, wir stellen wieder Leute ein – aber jetzt noch nicht. Dabei wird vergessen, wie viel Zeit die Einarbeitung kostet.

Wir haben jetzt die aktuelle Situation der Lieferkette betrachtet. Was lernen wir daraus?

Hubertus Andreae: Ich denke, wir müssen uns wieder auf Werte besinnen. Kunden-/Lieferantenbeziehungen und Partnerschaft sind doch als Begriff bereits überstrapaziert. Partnerschaft bedeutet doch häufig: Du machst, was ich will und hast nicht zu widersprechen. Ich denke, dass das Wertegerüst ein Stück weit unter die Räder gekommen ist. Man spricht von Zeit und meint doch nur noch Schnelligkeit. Es geht nur noch ums Geld und um den Ertrag. Ob das Unternehmen übermorgen in Schiefelage gerät, ist gar nicht so interessant. Wir müssen mehr Wert legen auf Verlässlichkeit. Wenn ich meinem Vertriebspartner oder Einkäufer eine Zusage gebe, dann habe ich diese zu halten. Und wenn ich dies nicht kann, muss ich über das Risiko sprechen, also sagen, ich bin nicht sicher, ob der Auftrag kommt. Und dann kann man gemeinsam eine Lösung erarbeiten.

Michael Knappmann ergänzt: Früher hat man Verträge per Handschlag gemacht, heute werden sie unterschrieben.

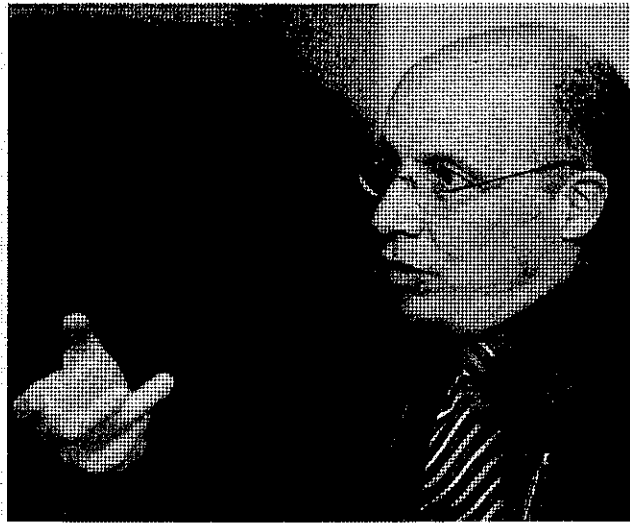
Der Unterschied: Als wir die Verträge mit der Hand abgeschlossen haben, haben wir uns in die Augen geschaut.

Susanne Horn wirft ein: Die Frage ist, wer kann sich heute die Werte leisten? Es gibt doch etliche, die die aktuelle Situation ausnutzen und dort hin liefern, wo sie den größten Gewinn machen. Und ich glaube, die werden überleben, während Hersteller, die darauf achten, ihre langjährigen Kunden zu bedienen, das Nachsehen haben werden. Ich denke, die gesamte Lieferkette muss auf Werte achten. **Andreas Kaiser** betont: Welche Alternative gibt es denn, als mit dem Glauben, den man hat, voranzugehen. Ich denke, jeder sollte anfangen, etwas in die Kette einzubringen. Und dann muss eben ich anfangen. Ich nenne ihnen ein Beispiel. Zu uns kam jemand, der sagte: „Wir sind geniale Entwickler, haben aber keine Ahnung von der Produktion. Wir waren bereits bei zwei anderen Bestückern, doch die wollten uns nur abzocken.“ Ich habe mich mit ihnen unterhalten und ihnen erst einmal die Risiken erklärt und was sie machen müssen, dass das ganze funktioniert. Dann habe ich ihnen die Stückliste aufgebaut. Und wissen Sie, was die gemacht haben? Sie haben mir ihr ganzes Material im Wert von 20.000 Euro gebracht – ohne Vertrag – und gesagt, bau das in dein System ein. Wir haben bis heute keinen Vertrag. Doch das funktioniert und der Kunde empfiehlt mich weiter.

Anke Bartel fasst die Wertediskussion zusammen: Die kleineren und mittleren Unternehmen schätzen das, was eben zu Werte gesagt wurde. Sie fragen uns auch: „Wen würdet ihr nehmen?“. Großkunden hingegen haben klare Vorgaben und diese sind oft monetär.

Michael Knappmann: Wir sollten auch lernen, das wir uns nicht in Nichtigkeiten verlieren dürfen. In Europa reden wir gerne darüber, wer die 4,50 Euro zusätzliche Frachtkosten zu bezahlen hat, weil wir eine Expresslieferung tätigen mussten. In den USA dagegen fliegt jemand extra von San Francisco nach Boston, um die Ware direkt abzuholen. Denn die konzentrieren sich auf das Entscheidende, nämlich: Wenn ich die Ware habe, kann ich produzieren.

Susanne Horn: Was die Reaktionszeit anbelangt, sind Strategie und Commitment der Hersteller die Grundvoraussetzung. Jeder Hersteller hat seine Strategie. Wie gehe ich mit der Situation um? Wie stark ist mein Commitment zum Beispiel gegenüber Distribution und Kleinkunden? Ich versuche bei uns den Bereich Distri-



Andreas Kaiser, Kaiser Elektronik: „Ich werde alle meine Kunden durchtelefonieren und mit ihnen reden.“



Hubertus Andreae, dreipius: „Risiken müssen offen ausgesprochen werden, und wir müssen fair miteinander umgehen.“

bution zu stärken. Distribution kann nur wachsen, wenn es ein Grund-Commitment gibt in diesen Krisenzeiten auch diese Kunden zu bedienen.

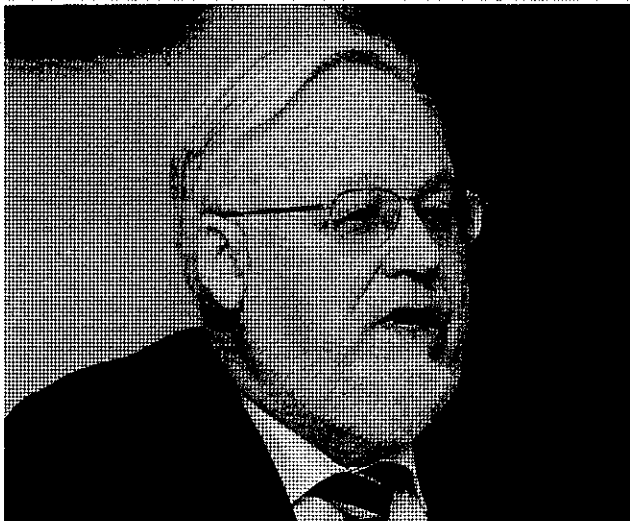
Doch das Problem ist, bin ich der Hersteller der fair ist oder der Hersteller, der Gewinn macht. Es gibt Hersteller, die derzeit nur neue, lukrative Geschäfte gewinnen wollen. Und wenn die Endkunden dann auch nicht so fair sind und sagen: ich bleibe bei dem Hersteller, der mich heute gut versorgt, auch wenn der zwei Cent teurer ist. Es ist auch für Infineon als Unternehmen eine Entscheidung: Will ich jetzt Marktanteile? Will ich Kunden behalten? Oder zähle ich nur noch die Kunden, die mir langfristig Wachstum bringen oder gehe ich noch einen Schritt weiter und fördere Asiengeschäfte.

Sven Krumpel: Ich bin überzeugt, dass wir in Europa, in Deutschland eine intelligente Automatisierung und sogar eine bessere Kommunikation und Wertesicht

erreichen. Aber schafft man dies in China, einem wesentlichen Verursacher der starken Bedarfsschwankungen mit seinen großen Volumina und Unternehmen, die zwei Monate beispielsweise Spielzeug produzieren dann für die Automobilindustrie tätig sind um anschließend auf Milchprodukte zu wechseln. Nach China gehen zwei Drittel der Bauteile. Das heißt, wir wären dann für einen Bruchteil des Marktes die perfekten Menschen mit superidealistischen Werten und würden dann überrollt werden von Asien – ist das das Ziel?

Alan Burdis hält dagegen: Ich sehe das nicht so pessimistisch. Denn diese Situation hatten wir bereits früher. Denken Sie an Japan, an Korea. Ein Problem sehe ich aber darin, dass etliche unserer europäischen Kunden in China agieren. Die wissen häufig nicht, auf was sie sich einlassen. Denn die Distributoren in China, die haben wirklich keine Ahnung.

Heinz Schmid, Schmid & Wolff: „Wir müssen uns die Fähigkeit erarbeiten, logistische Systeme zu managen.“



Anke Bartel, BMK: „Es gibt Hersteller, die konzentrieren sich auf einen Distributor. Diese Strategie nimmt uns die Flexibilität, ausweichen zu können.“



Was müssen wir jetzt ändern und welche Lehren ziehen wir daraus?

Sven Krumpel: Kurzfristig können wir nichts machen. Jetzt müssen wir schauen, dass wir gemeinsam mit unseren Herstellern den Kunden helfen, den Engpass zu umgehen. Mittel- und langfristige setze ich auf Automatisierung.

Andreas Kaiser: Die kurzfristige Lösung heißt: Lasst uns anfangen, etwas zu verändern. Kurzfristig werde ich alle meine Kunden durchtelefonieren oder sie besuchen und mit ihnen gemeinsam nach Lösungswegen suchen.

Ich denke, wichtig ist auch der Wille, bei knappen Bauteilen überhaupt nach Alternativen zu suchen. Denn häufig gibt es hier Ausweichmöglichkeiten. Und sollte es diese nicht geben, muss man mit den Herstellern und den Kunden gemeinsam nach einer Lösung suchen. Langfristig sollten sich alle Beteiligten an der Lieferkette ein Beispiel an der Non-

Food-Industrie nehmen und sich an einen Tisch zusammensetzen.

Susanne Horn: Ich denke, es lässt sich bereits einiges erreichen, wenn nur alle Beteiligten, die hier über die Lieferverknappung gesprochen haben, sich etwas Zeit nehmen und handeln. Langfristig gilt es, dass wir die Problematik nicht aus den Augen verlieren wenn wir alle wieder lieferfähig sind, sondern dass wir mit unseren Partnern uns jetzt schon auf die nächste Krise, die nächste Verknappung vorbereiten.

Anke Bartel: Wir brauchen sowohl auf Lieferanten- als auch auf Kundenseite zuverlässige Partner, die qualifiziert sind und den Einkauf beherrschen.

Alan Burdis: Wir müssen mehr miteinander reden. Und jetzt stehen die Chancen besonders gut, denn auch die Kunden sind dafür aufgeschlossen. Des Weiteren müssen wir Made in Germany wieder mehr herausstellen und einen Mechanis-

mus finden, wie die technische Leistung bezahlt wird.

Hubertus Andreae: Wir haben in Europa enormen Druck über die Kosten. Deshalb denke ich, müssen wir Intelligenz in unsere Prozesse einbringen. Ich gehe auch davon aus, dass der Lohnvorteil in Asien oder Osteuropa schwinden wird. Und dann sind wir im Vorteil, wenn wir die Prozessoptimierungen bereits erledigt haben.

Ich halte es aber auch für sehr wichtig, angesichts der demografischen Entwicklung in die Qualität unserer Mitarbeiter zu investieren.

Das Gesagte löst aber nicht unser kurzfristiges Problem. Kurzfristig müssen wir mehr miteinander reden und Lösungen erarbeiten. Das heißt, wir müssen den Ist-Zustand der Produzenten, der OEMs, der Lieferanten zusammenführen und nach einer Lösung trachten. Wir müssen auch den Standort Deutschland sichern, indem wir besser werden. Wenn wir das schaffen, dürfen wir auch etwas teurer sein.

Heinz Schmid: Wir müssen uns die Fähigkeit erarbeiten, logistische Systeme zu managen. Denn dies wird zu einer Schlüsselkompetenz werden. Und hierzu gehört in besonderem Maße die Aus- und Weiterbildung.

Hubertus Andreae: Risiken müssen offen ausgesprochen werden und wir müssen fair miteinander umgehen. Wir haben heute oft Einkäufer, die sagen: Wir wollen den besten Preis, wir wollen vier Wochen Verfügbarkeit, aber Garantien geben wir keine. Das geht doch nicht. Was ist das für ein Umgang? Man muss doch sagen können: Ich kann dir nicht 100% garantieren, aber 50%, 60% oder 80%.

Alan Burdis: Momentan wagt keiner, Risiken einzugehen. Doch dabei wird übersehen was es kostet, wenn etwas nicht passiert.

Michael Knappmann: Wir müssen auch mal Nein sagen nach dem Motto: No business is better than bad business. Desweiteren hoffe ich, dass die Einkäufer so intelligent sind und nach der Krise nicht wieder in ihre alte Beziehung zurückfallen sondern diejenigen belohnen, die sie in der Krise unterstützt und einen guten Job gemacht haben.

Den vollständigen Beitrag finden Sie online über InfoClick. (mk)
ELEKTRONIKPRAXIS * Tel. +49(0)931 4180

www.elektronikpraxis.de

Zur ELEKTRONIKPRAXIS

InfoClick

342248