

Wer das Meiste einbringt, erhält auch das größte Stück

Die drei niederländischen Unternehmen FEI Company, Norma und PBF Group haben eine gemeinsame Lieferantenplattform gegründet. Norma und PBF liefern komplette Module für die Elektronenmikroskope von FEI. Die zwei Zulieferer und der Original Equipment Manufacturer (OEMer) haben für diese Art der Zusammenarbeit ein umfangreiches Regelpaket, die so genannten „rules of conduct“ vereinbart: So wird der finanzielle Gewinn aus einem Projekt im Verhältnis zum jeweiligen Wert, der eingebracht wurde, geteilt.

Von Lucy Holl

FEI spreche nicht mehr von der *Supply Chain*, sondern von einem Lieferantennetzwerk, betont der strategische Einkäufer Gerard van Maanen. Er kauft große Baugruppen für die in Eindhoven ansässige FEI Company ein, einem Hersteller hoch entwickelter Elektronenmikroskope. „Bereits vor fünf Jahren habe ich einen Artikel für die Zeitschrift 'Inkoop en Logistiek' (Einkauf und Logistik) mit dem Titel 'Van supply chain naar suppliersplatform' (Von der Supply Chain zur Lieferantenplattform) geschrieben. Eine derartige Plattform basiert auf einer hierarchiefreien Zusammenarbeit. Normalerweise sind OEMer und Zulieferer keine gleichberechtigten Partner. Der Auftraggeber hat das Sagen, und der Lieferant reagiert darauf mit formeller Distanz. In der Plattform, die wir jetzt mit Norma und PBF gegründet haben, geht es wesentlich informeller zu.“ Norma in Hengelo liefert hoch entwickelte feinmechanische Teile und Systeme. PBF in Almelo ist auf Stromversorgungssysteme und induktive Spulenapplikationen spezialisiert. FEI kauft für seine Elektronenmikroskope bei Norma komplette Module ein, für die PBF die Spulen liefert. Norma führt die Schlussmontage durch und liefert an FEI aus, auf technischer Ebene jedoch gibt es direkte Kontakte zwischen allen drei Parteien.

„Rules of conduct“

Van Maanen weiß, was er mit der neuen Plattform will: „Es läuft einfach darauf hinaus, dass wir alle unser Bestes geben, die Mikroskope zu einem möglichst günstigen Preis auf den Markt zu bringen. Die Kreativität aller Beteiligten ist dabei gefragt. Wir wollen größtmöglichen Nutzen aus all unseren Kompetenzen und Möglichkeiten ziehen.“ Die Einkaufsplattform basiert auf

22 Regeln, die den Umgang der drei Parteien untereinander beschreiben. Eine dieser bemerkenswerten „rules of conduct“ besagt beispielsweise, dass jedes Glied in der Supply Chain nur dann eine Marge hinzufügt, wenn es selbst auch einen Wert hinzugefügt hat, und nicht mehr, so wie üblich, auf den reinen Einkauf einen Aufschlag vornimmt. Direktor Hans Pol von PBF: „Bei einer Supply Chain stapelt sich Zuschlag auf Zuschlag. Damit will FEI aufräumen. Man stelle sich vor, es gibt eine Supply Chain mit vier Zulieferern. Wenn jedesmal über den Einkauf eine Marge, von sagen

„Die vollkommene Offenheit ist die Stärke unserer Plattform“

wir 25%, auf das Gesamte aufgeschlagen wird, ist der Preis am Ende ordentlich in die Höhe geschwollen, ohne dass es eine direkte Wertzufuhr bei einem großen Teil gegeben hat. Aus diesem Grunde haben wir in der Lieferantenplattform ein Tortendiagramm entwickelt. Jeder leistet seine Arbeit und erhält seinen Anteil: Risiken und Profite werden geteilt.“

Die drei Parteien seien bereit, gemeinsam die Gesamtkosten zu drücken, und zwar ohne direkt die eigenen Gewinnmargen zu beschneiden, so Van Maanen. „Wir haben die Gewinnmargen bestimmt und festgeschrieben. Natürlich müssen die auf einem ordentlichen Niveau liegen, ansonsten kann das Unternehmen nicht vernünftig weiterarbeiten. Norma und PBF jedoch bestimmen ihre Gewinnmargen nur über den eigenen zugefügten Wert. Wir als FEI erhalten die Kosten viel sauberer berechnet.“ Die Zulieferer sollten, so der FEI-Manager, bereit sein, sich weltweit

umzusehen, um die besten Deals bei ihren Einkäufen zu erzielen, denn ihre Margen - über den von ihnen zugefügten Wert - werden nicht angefasst.

Amortisation

Eine andere Spielregel schreibt vor, dass die Zulieferer Norma und PBF auf der Entwicklungsstrecke mitinvestieren und -finanzieren. Dank der Vorfinanzierung ist bei FEI weniger Kapital gebunden. Die beiden Zulieferer amortisieren ihre Anfangsinvestitionen nach und nach über jedes Modul, das sie an FEI während eines zuvor festgelegten Zeitraums liefern. FEI gibt vorab bekannt, wie viele Mikroskope voraussichtlich abgenommen werden. Wenn innerhalb des vereinbarten Zeitraums mehr Produkte als erwartet verkauft werden, dann bedeutet das Gewinn für die Zulieferer. Sind es weniger, dann erhalten sie nicht ihre gesamten Anfangsinvestitionen zurück. Das sei ein Risiko, aber Risiken einzugehen, sei nun mal Bestandteil eines Unternehmens, meint Van Maanen. „Unsere Marketingspezialisten müssen unsere Zulieferer davon überzeugen, dass es sich bei den geschätzten

Mengen um reelle Zahlen handelt. Ebenso müssen die Zulieferer kritisch gegenüber ihrem OEMer sein. Sie müssen ihn fragen dürfen, ob dieser mit seinem Marketing wohl auf dem aktuellen Stand ist. FEI muss sich hinter die Kulissen schauen lassen.“ Die neue Arbeitsweise führt zu Unsicherheiten, weiß auch Stan Oude Mulders, Direktor bei Norma. „Einige Zulieferer werden lauthals verkünden, dass sie die Anfangsinvestitionen bezahlt haben wollen, und Schluss aus. Wir haben das Gespräch gesucht: Wie beurteilt FEI den Markt, wie sicher ist dieser? FEI hat uns umfassend informiert. Die vollkommene Offenheit ist die Stärke unserer Plattform. Jeder hat Interesse daran und macht auf diese Weise weiter.“

Laut Van Maanen funktioniert so eine innovative Einkaufsplattform nur, wenn es eine Vertrauensbasis zwischen den Partnern gibt. „Norma und PBF haben ein kreatives und enthusiastisches



Von links nach rechts: Hans Pol (PBF), Stan Oude Mulders (Norma) und Gerard van Maanen (FEI) bei der offiziellen Besiegelung der Plattform Ende April 2005 in Hengelo. „Wir haben glasklare Vereinbarungen getroffen. Die Anfangsinvestitionen werden über die Produkte wieder hereingeholt. FEI muss die Entwicklungskosten nicht auf einmal aufbringen und trägt die Risiken nicht allein. Das macht es FEI einfacher, seinen Kunden entgegenzukommen.“ Foto: Arjan Reef

Management, das mitdenken und mitinvestieren will. Wenn wir die technischen und finanziellen Möglichkeiten kombinieren, können wir gemeinsam eine einzigartige Position auf dem Mikroskopmarkt einnehmen und der Konkurrenz auf der übrigen Welt widerstehen.“ Der FEI-Manager erwartet, dass diese Art der Zusammenarbeit zu erheblichen Einsparungen führen wird.

Nobles Streben

Van Maanen kann gut verstehen, dass Norma und PBF alles haargenau wissen wollten, als FEI zum ersten Mal mit Ideen für eine Lieferantenplattform vorstellig wurde. „Uns ist es gelungen, die beiden von unseren noblen Absichten zu überzeugen. Wir wollten sie auch nicht mit einem kompletten Satz fix-und-fertiger Spielregeln für eine Plattform überfallen.“ FEI hat einen Vorschlag eingebracht, und der ist gründlich durchgesprochen und weiter entwickelt worden. „Wir haben zusammen glasklare Vereinbarungen geschlossen“, ist auch das Gefühl von Oude Mulders (Norma). „Wenn man so etwas einseitig aufzieht, ist die Zusammenarbeit sofort zum Scheitern verurteilt.“ Oude Mulders spricht von einer „schlauhen Initiative von FEI“. „Wir nehmen über die Lieferantenplattform als Gruppe eine stärkere Position ein. Norma kann hier wirklich die Rolle als Systemlieferant ausfüllen und zusammen mit PBF komplexe Module liefern, die sowohl qualitativ als auch preistechnisch optimal sind.“ Die drei Parteien passten gut zusammen, betont er.

Pol von PBF gab seine Zurückhaltung auch schnell auf: „Wenn man von so einer Idee, wie der der FEI Company, zuerst hört, denkt man

doch automatisch: Wo ist der Haken? Welche Investitionen sind erforderlich? Ist das wirklich so günstig, schließlich ist es ja der Kunde, der den Vorschlag macht? Wir haben mehrere Sitzungen gebraucht, um die „rules of conduct“ durchzuackern. Jetzt sind wir mit dem Ergebnis vollauf zufrieden. Es wird recht und billig mit den Risiken umgegangen. Die Anfangsinvestitionen werden überschaubar gehalten und sind letztendlich absetzbar. Im Normalfall schätzt man die Zahl der Entwicklungsstunden. Damit kalkuliert man, und wenn sie sich verdoppeln, ist das Pech. Wir sprechen jetzt vorher schon viel mehr über Zeiten, Risiken und Geld. Und FEI muss am Anfang nicht allein in die Tasche greifen, um eine Entwicklungsstrecke in Gang zu setzen.“ Gleichzeitig bezeichnet FEI-Mitarbeiter Van Maanen die Vorabinvestitionen doch als das Prekärste an der ganzen Plattformgeschichte. „Norma und PBF mussten mir in der Vergangenheit manchmal einfach blauäugig vertrauen. Wir trafen unsere Vereinbarungen in der Anfangsphase eines Projektes. Damals war überhaupt noch nicht deutlich, für wen wir antreten, und es kam auf großes gegenseitiges Vertrauen an. Ganz langsam aber sicher zeichnete sich jedoch ein konkreter, handfester Auftrag ab.“ Bei der Lieferantenplattform geht es vor allem um die komplette Produktion und Lieferung der Module durch Norma und PBF, mit denen FEI-Mikroskope eine noch höhere Auflösung erreichen können. Es ist beabsichtigt, dass die Plattform die Basis für eine langfristige Zusammenarbeit bildet.

Probieren geht über studieren

Die FEI-Norma-PBF-Plattform ist die erste Einkaufsplattform für FEI, aber das Unternehmen in Eindhoven möchte noch mehrere gründen. „Wir schauen erst einmal, wie diese Plattform funktionieren wird. Wir sind sehr enthusiastisch, aber probieren geht nun einmal über studieren.“ Für jedes neue Projekt bedarf es einer neuen Lieferantenplattform: Jedes Projekt hat seine eigenen Zulieferer, Laufzeiten, Regeln und Vereinbarungen. Norma und PBF arbeiten immer enger zusammen und wollen auch bei anderen OEMern für die Plattformkonstruktion werben. Pol: „Die Plattform durchbricht klassische Mechanismen und hat große Vorteile hinsichtlich des Marktes. Wir haben Kunden, bei denen Norma noch nicht vertreten ist, und Norma hat Kunden, die wir noch nicht beliefern. Das verleiht mehr Kraft und eröffnet neue Möglichkeiten.“ Oude Mulders ist ebenfalls ganz optimistisch. Die Art und Weise der Zusammenarbeit mit FEI ist neu, aber seiner Meinung nach kann es nicht schief gehen. Die Rollenverteilung und die Regeln seien deutlich, und Offenheit sei da. Oude Mulders: „Es ist spannend und aufregend. Wir sind alle Vorreiter und nehmen uns gegenseitig sehr ernst.“ ●

links

www.feicompany.com
www.normabv.nl
www.pbfgroup.nl