

Die Zusammenarbeit mit einem Elektronikfertiger aus der Sicht des strategischen Einkaufs von Hilti

„Wir stellen an unsere Lieferanten Anforderungen,
die über das Marktübliche hinausgehen“

Das Unternehmen Hilti bietet mit weltweit 22.000 Mitarbeitern in mehr als 120 Ländern technologisch führende Produkte, Systeme und Serviceleistungen für professionelle Kunden aus der Bau- und Energiebranche.

Im Bereich der Elektronik hat sich Hilti gegen eine eigene Fertigung und für die Auslagerung an Zulieferer entschieden: „Die Elektronikfertigung gehört nicht zu unseren Kernkompetenzen. Hier profitieren wir von der Zusammenarbeit mit einem spezialisierten Partner, der hier sein Kern-Know-how hat.“

In seiner „Lieferanten-Management Strategie“ definiert Hilti sehr hohe Anforderungen an seine Lieferanten und führt hier einen mehrstufigen Evaluationsprozess durch: „Die Suche nach einem geeigneten Zulieferer ist für uns ein sehr intensiver Prozess, in den wir viel Zeit und Aufwand investieren. Das ist notwendig, weil wir einen Partner suchen, mit dem wir über viele Jahre zusammenarbeiten wollen. Eine falsche Entscheidung wäre mit einem hohen finanziellen Risiko verbunden.“ Der strategische Einkauf vergleicht diesen Auswahlprozess mit der Einstellung eines neuen Mitarbeiters. Es gehe neben hohen fachlichen Anforderungen vor allem um ein gemeinsames Verständnis, um gleiche Werte und ob der Gegenüber das gleiche Qualitäts-Verständnis mitbringe.

Vier Punkte entscheiden über die Zusammenarbeit

„Bei der Auswahl eines Partners sind die Kriterien Qualität, Logistik, Wirtschaftlichkeit und Zusammenarbeit entscheidend. Wenn auch nur ein Punkt nicht erfüllt wird, kommt eine Partnerschaft nicht zustande. Wenn beispielsweise die sehr engen Liefertermine nicht einhalten werden, wirkt sich das sofort negativ auf die Hilti-Kunden aus. Das ist ein K.-o.-Kriterium, denn die Zufriedenheit unserer Kunden ist letztlich maßgeblich.“

Aus Sicht des strategischen Einkaufs ist die Zusammenarbeit sowohl für Hilti als auch für den Lieferanten eine Win-win-Situation. So hat sich Hilti für die Ihlemann GmbH, als EMS-Dienstleister mit der höchsten Kompetenz im Bereich Elektronikfertigung, entschieden. Der Einkaufsmanager von Hilti spricht von Anforderungen, die über das Marktübliche und den Stand der Technik hinausgehen. Dadurch könne sich Ihlemann als Lieferant von seinen Wettbewerbern absetzen.

Demgegenüber profitiere Hilti von der überdurchschnittlichen Leistung des Elektronikfertigers. „Zwei Drittel unserer Mitarbeiter sind direkt beim Kunden und im Support unterwegs. Daraus ergeben sich täglich neue Anforderungen, die wir in die Weiterentwicklung unserer Produkte umsetzen. Dafür brauchen wir dann die Unterstützung und das überdurchschnittliche Know-how unseres Lieferanten.“

Als Beispiel nennt er die Anforderung an eine höhere Temperaturstabilität einer elektronischen Baugruppe. Durch die Erfahrung von Ihlemann in so unterschiedlichen Bereichen wie Automotiv-, Lebensmittelindustrie, Medizin-, Energie- und Bahntechnik mit ihren sehr speziellen Anforderungen konnte der Dienstleister eine Empfehlung für bessere und temperaturstabilere Komponente geben.

Produkte in der Premium-Klasse mit höchster Qualität

Um den hohen Qualitätsanspruch seiner Produkte auch bei den Lieferungen durchzusetzen, hat das Qualitätsmanagement für Hilti einen besonderen Stellenwert. „Wir sehen die Qualität als die zuverlässige Erfüllung vereinbarter Anforderungen.“ Dementsprechend dienen Zertifizierungen, Audits, Messungen, Erstmusterprüfungen oder 8D-Reports dazu, die Kontinuität der Leistungen sicherzustellen. „Ihlemann liefert seit vielen Jahren fehlerfreie Baugruppen auf sehr hohem Niveau und setzt sich hier klar von seinen Mitbewerbern ab. Dies gilt in besonderem Maße für Musterfertigungen und Prototypen, die unter hohem Zeitdruck entstehen und wo es um schnelle Entwicklungen und rasche Entscheidungen geht.“

Den Unterschied zu anderen Lieferanten sieht der Einkaufsmanager in der Problemlösungsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft der Ihlemann-Mitarbeiter. „Hier zeigt sich eine andere Denkhaltung. Die bei Ihlemann eingesetzten Lean- und KATA-Prozesse haben zur Ausrichtung aller Beteiligten auf den Kunden geführt. Die Produkte aus der Fertigung sind wirtschaftlich und über Jahre gleichbleibend qualitativ hochwertig. Ihlemann hat nicht nur die richtigen Maßnahmen umgesetzt, sondern die Maßnahmen auch richtig umgesetzt.“

Serienfertigung kann jeder, Prototypen sind die Kür

Hilti erwartet von Lieferanten wie Ihlemann ein hohes Maß an Flexibilität. Der Einkaufsmanager sieht hier aber zwei unterschiedliche Arten von Flexibilität. So komme es bei bestehenden Produkten in der Serienfertigung zu Mengen- und Termenschwankungen. Dies könne der Lieferant durch seine Organisation und einen modernen Maschinenpark lösen.

„Etwas völlig anderes ist die Flexibilität bei Nachfolgeprodukten und Neuentwicklungen mit einer komplett neuen Basis und anderen Anforderungen. Um die Fertigung von Mustern in kleiner Stückzahl in Serienqualität zu beherrschen, müssen die Mitarbeiter über eine große mentale Flexibilität verfügen. Da unterscheiden sich die Guten von den Standardlieferanten. Hier zeigt sich auch die Problemlösungsfähigkeit der Ihlemann-Mitarbeiter. Sie beherrschen die Prototypenfertigung und können dadurch auch das Geschäft der Zukunft absichern.“

Ausgerichtet auf die langfristige Zusammenarbeit

Hilti ist an einer langfristig angelegten Zusammenarbeit interessiert und legt daher großen Wert auf Aspekte wie die finanzielle Sicherheit und die geschäftspolitische Zukunftsausrichtung. Dabei wird der Status von Ihlemann als Familienunternehmen positiv gesehen. „Familienunternehmen agieren anders als finanzorientierte Unternehmen und Vereinbarungen haben noch die Qualität eines Handschlags. Die Identifikation der Mitarbeiter ist größer, es wird mehr Wert auf die Nachhaltigkeit gelegt und Entscheidungen werden umgesetzt und nicht nachträglich hinterfragt. Ihlemann hat auch die Unternehmensgröße, um solche Werte zu leben.“