

Professionelle Verwaltung der Zuliefererbetriebe

In einem Unternehmen wie TORNOS, das einen Fertigungsablauf nach Kundenanforderung, d.h. die Produktion gemäß Auftragseingang abwickeln muss, spielen die Zulieferbetriebe heutzutage eine wichtige Rolle. Damit diese Beziehung funktioniert, die sowohl die just-in-time-Verwaltung, als auch die Reaktionsgeschwindigkeit des Unternehmens beeinflusst, hat TORNOS ein Programm „Qualität und Zulieferbetriebe“ auf die Beine gestellt. Deshalb trafen wir uns mit Herrn Gilles Berdat.

Als Verantwortlicher für die Qualität der Herstellung und der Zulieferung ist er in der Lage, uns über dieses bedeutende Projekt zu unterrichten.



Guten Tag Herr Berdat, können Sie für unsere Leser die Geschichte und die Nebenumstände dieser Entwicklung zusammenfassen?

Guten Tag. Eigentlich arbeiten wir schon seit einiger Zeit an diesem Projekt. Mit der Erschaffung und der Verwaltung der Produktionsinseln haben wir stets gute Erfahrungen gemacht, sie funktionieren mit derselben „Kunden – Zulieferer“ Logik wie jene, die wir in den Zuliefererbetrieben angetroffen haben. Anders ausgedrückt, wir hoffen, von unseren intern gemachten Erfahrungen Nutzen zu ziehen, um unsere Zusammenarbeit mit den Zulieferbetrieben professionalisieren zu können, um somit Funktionsstörungen zu vermeiden.

Bedeutet das, dass Sie die heutige Bewertung der Zulieferbetriebe bezüglich der Qualität als etwas leicht beurteilen.

Wir möchten eigentlich absolut methodisch vorgehen und unsere Zulieferer als Hersteller von Zugriff und Produkten, die die Qualität und die Terminierung unserer fertigen Erzeugnisse direkt beeinflussen, besser integrieren. Ziel dieser Integrierung ist, dass die Qualität der Werkstücke und/oder der Gruppen, die auf unsere Randlinien kommen, unseren Anforderungen entsprechen (die ebenfalls jene unserer Kunden sind).

Bis heute ist die von unseren Zulieferern erbrachte Qualität der Herstellungsteile gut, leider blei-

ben einige Ergänzungseingriffe wie z.B. die Verpackung in Konsumeinheiten, die schnelle und bidirektionale Information, die Identifizierung und die Nachweisbarkeit noch sehr mangelhaft und mindern die Globalqualität der erbrachten Leistungen.

Wenn ich es recht verstehe, dann wünschen Sie es, einige Verfahren zu formalisieren, um die Qualität dieser Elemente erhöhen zu können. Befürchten Sie nicht, die Arbeit zu „belasten“ und ihre Zulieferer unter dem Papierkram zu erdrücken?

Unter „Verfahren“ befürchtet man tatsächlich stets das Schlimmste; eingeschränkter Dialog, Starrheit, usw., aber in Wirklichkeit möchten wir eine von beiden Parteien angenommene Organisation auf die Beine stellen und somit viele Vorteile erreichen, wie zum Beispiel:

- ◆ beidseitige Verminderung der Durchlaufzeiten
- ◆ sanfter Übergang zwischen dem Versand unseres Zulieferers und der Montageverfügbarkeit
- ◆ Vereinfachung der Registrierung, Verteilung und Verwaltung
- ◆ Nachweisbarkeit und Verwaltung der Elemente

- ◆ Schneller Informationsaustausch (per e-mail quasi ohne Zeitverlust)
- ◆ Schnelles und genau angepasstes Reagieren
- ◆ In aller Offenheit mehr Autonomie für den Zulieferer.

Zum Beispiel bei Produktkorrekturen nach Entdeckung von Fehlern, nach Entwicklungen oder Produkte-Änderungen wäre das Feed-back eines Werkstückes für unseren Zulieferer augenblicklich, und er hätte die Möglichkeit, seine Herstellung sofort anpassen zu können.

Genauer ausgedrückt, welches sind die Vorteile für TORNOS?

Hauptziel von TORNOS ist es, über zuverlässige Partner zu verfügen, auf die das Unternehmen auf allen Ebenen zählen kann:

- ◆ Zuverlässige und wiederholbare Herstellungsqualität.
- ◆ Beschaffungsgarantie, der Fristenhaltungen, der Dokumente.
- ◆ Abschaffung der Kontrollen.
- ◆ Angepasste Verpackung gemäss der TORNOS Angaben.
- ◆ Genaue Lager- und Durchlaufzeiten-Identifizierung.
- ◆ Beherrschung der Versionen.

Befürchten Sie nicht, manche Zulieferer durch eine solche Steigerung der Verwaltung abzuschrecken?

Von außen gesehen, kann das Ganze allerdings zwanghaft erscheinen, jedoch beweist uns unsere Insel-Erfahrung, dass es möglich ist, ein „Lieferant-Zulieferer-Partner“ Verhältnis mit einer quasi „Null-Papier“ Verwaltung, zu erarbeiten. Die nicht bezüglichen Berichte die auf Verbesserungsschleifen und auf eine konstante Qualitätserhöhung führen, stellen eine geschätzte Informationsquelle dar.

Ziel dieses Verfahrens ist es, die Zuverlässigkeit unserer Beschaffung zu gewähren, indem die Leistungsqualität unserer Partner erhöht wird.

Welche Massnahmen haben Sie getroffen, um diese Methoden anwenden zu können?

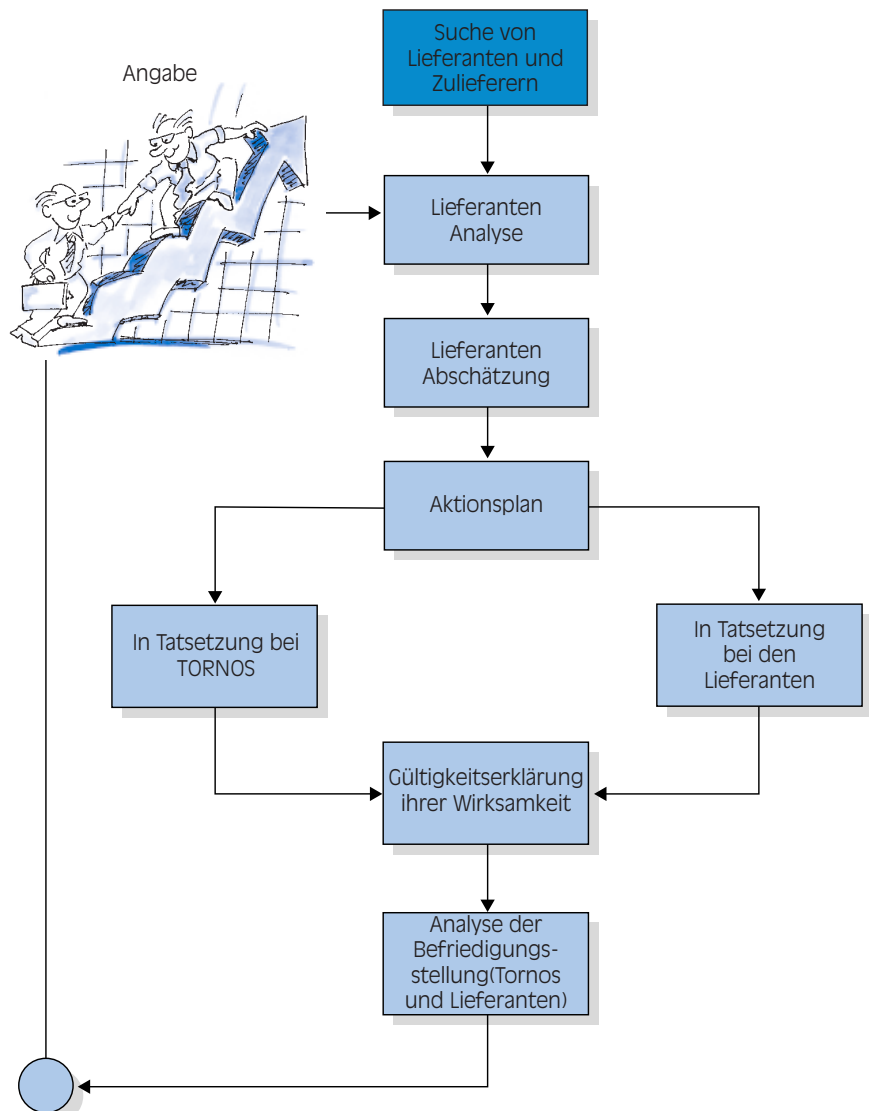
Kürzlich sind spezialisierte Mitarbeiter angestellt worden; sie werden zur Zeit gerade ausgebildet. Sie werden die bevorrechtigten Gesprächspartner unserer Zulieferer sein, werden regelmässige Kontakte erstellen, sie informieren, sie begleiten, und sie auf diese Verfahren ausbilden.

Wir möchten unsere Zulieferer absolut als Partner ansehen, mit denen wir eine bevorzugte Beziehung aufbauen und anwachsen lassen werden.

TORNOS wird ihre Zulieferer und mögliche Zulieferer anhören und abschätzen, um den Ausbildungsbedarf zu erkundigen und zuzusichern, damit die Qualität auf allen Niveaus gewähren werden kann:

- ◆ Werkstücksqualität
- ◆ Qualität der Verpackung
- ◆ Identifizierungsqualität
- ◆ Nachweisbarkeitsqualität
- ◆ Organisatorische Qualität
- ◆ Qualität der Beziehungen.

"Qualität und Zulieferer" Programm



Professionelle Verwaltung der Zuliefererbetriebe

Bedeutet dies, dass TORNOS ihren Zulieferern die Zertifizierung aufzwingt?

Keinesfalls. Was uns nahe liegt, ist der ein gewisser „Normcharakter“ zur Erschaffung eines wirklichen Partnerschaftsverhältnisses. Wir möchten uns zusammen mit unseren Zulieferern entwickeln, indem wir ihre Sachkenntnis verstärken, um unserem System zu entsprechen; wir zwingen Ihnen jedoch keinesfalls die Zertifizierung auf.

Heutzutage werden leider etliche Leistungen unserer – sehr kompetenten – Zulieferer durch Transport- oder Verpackungsprobleme zunichte gemacht.

Global gesehen, welches ist die Politik des Unternehmens mit ihren Zulieferern?

Wir haben es nie zu verbergen versucht: Alle strategischen Werkstücke, die besondere Fachkenntnisse oder sehr bedeutende, ausserhalb des Unternehmens nicht verfügbare Herstellungsmittel benötigen, werden intern hergestellt.

Alle Werkstücke, die ausserhalb dieser beiden Kategorien liegen, der hauptsächlichste Teil mit sehr hohem Wert, können von Zulieferern gefertigt werden. Unsere Zulieferer werden mit denselben Kriterien wie unsere internen Inseln abgeschätzt werden. Unser Ziel ist es letztendlich, das beste Qualität-/Preis-/Frist-Verhältnis zu erhalten.

Organisatorisch gesehen, gibt es dort für TORNOS viele Änderungen?

Vorher erwähnte ich, dass die Zulieferer bei ihrer Verbesserung durch zwei Personen begleitet werden. Dazu können wir noch einen neuen Kaufmännischen Leiter der Zulieferer sowie einen Leiter der Qualitätssicherung für die

Randlinien dazuzählen. Ziel dieser Verstärkung ist es, den Informationsfluss zu den Beschaffungseinheiten zu dynamisieren.

Dies bedeutet viele eingebundene Personen. Ist es nicht schwierig, all diese Posten in eine eigentlich gut funktionierende Organisation einzubeziehen?

Wir sind in eine Verbesserungsschleife eingeteten. Die Erhöhung unserer Herstellungsleistung, sowie die Qualitätsgarantie auf allen Niveaus, was unsere Kundschaft zurecht erwartet, sind die ersten angepeilten Objekte von TORNOS.

Herr Berdat, wir danken Ihnen für diese Erklärungen.

Schlussfolgerung

Die in den aktuellen industriellen Verfahren gesehenen Generaltendenzen finden sich bei TORNOS wieder, d.h.:

- ◆ Die Unternehmen lassen gerne alle Aktivitäten, die dem Kern ihrer Tätigkeit nicht entsprechen, ausserhalb vollziehen
- ◆ Dadurch gewinnen die Zulieferer an Bedeutung
- ◆ Die Wettbewerbsfähigen haben gewisse Zukunftschancen.
- ◆ Die Verträge werden globaler und langfristiger
- ◆ Die Technik bevorrechtigt die Angebotsanfragen
- ◆ sowie den Informationsfluss (e-mail, Internet, usw.).

Das vom Zulieferer angebotene Erzeugnis wird als Einheit angenommen (Erzeugnis sowie alles Drumherum bezüglich der verbundenen Dienstleistungen und Leistungen). Diese bedeutende Entwicklung seitens des Produktes in einer ganzen Kette von Zulieferern, zwingt die Unternehmen, Ihre Beziehungen unter die Lupe zu nehmen:

- ◆ Ankauf von Lösungen
- ◆ Gemeinsame Ausbildung und gleiches Ziel
- ◆ Beschaffung der Ausrüstung, des Personals oder der Fachkenntnis
- ◆ Professionalisierung der Austausch
- ◆ Kommunikationsaustausch
- ◆ Schaffung einer realen Partnerschaft.

Die Philosophie von TORNOS könnte man wie folgt zusammenfassen:

- ◆ Andauerndes Engagement mit dynamischen Partnern
- ◆ Totales Vertrauen in die Sachkenntnisse dieser
- ◆ Verstärkte Verbindungen in einer „Gewinner-Gewinner“ Optik
- ◆ Informationsdurchlässigkeit und bidirektionaler Austausch.

Die Zuliefererbetriebe für TORNOS in einigen Zahlen

(Schätzungen auf der Basis der Zahlen des Jahres 2000)

Geschätzter Geschäftsumsatz unserer Zuliefererbetriebe (TORNOS Erzeugnisse):	CHF 60 Mio
Anzahl der Zuliefererbetriebe:	> 100
Geographische Herkunft:	vor allem aus der Jura Region