



# DIE STIMME DER ZULIEFERER:

## Die 6 Grundsätze einer effektiven Zusammenarbeit

Sich ständig entwickelnde Märkte und die wachsende Notwendigkeit der Anbahnung partnerschaftlicher Beziehungen mit Kontrahenten führen dazu, dass die Suche nach einem geeigneten Zulieferer immer anspruchsvoller wird. Jeder Spezialist weiß, von welchen Grundsätzen er sich im Rahmen seiner täglichen Pflichten leiten lassen sollte. Was jedoch könnten nach Ansicht der Zulieferer Unternehmen bei ihren Anfragen verbessern, nicht nur, um allen die Arbeit zu erleichtern, sondern auch, um günstigere und schnell vorbereitete Angebote zu gewinnen?

### 1. STELLE DAS PROJEKT KLAR UND DEUTLICH DAR

Die Projektpräsentation ist eines der wichtigsten Elemente, die es erlaubt zu erfahren, mit welchem Kunden der Zulieferer zu tun hat und wie sein Firmenprofil aussieht.

Die Projektpräsentation erlaubt den Zulieferern auf den „ersten Blick“ zu bestimmen, ob sie in der Lage sind, die zentralen Anforderungen des Kunden zu erfüllen. Die letzten Jahre auf den Märkten waren geprägt von einer unaufhörlichen Entwicklung und zahlreichen Investitionen. Maschinen und die Automatisierung haben Produktionsprozesse bedeutend verbessert, sodass diese die Produktion größerer Einzelteile in einem Posten. Leider ist dessen Folge die Anhebung der Mindestbestellmenge (MOQ) für den Kunden. Aus diesem Grunde sollte jede Aufnahme ins Projekt auch die vorgesehene Jahresmenge und die Herstellung charge enthalten.

#### EIN EXPERTENRAT

„Sei bei der Produktbeschreibung so genau wie möglich. Vergewissere dich, dass die übersandten Spezifikationen oder Proben aktuell sind und die Zeichnungen internationalen Standards entsprechen. Bestimme den jährlichen Bedarf und die Größen der einzelnen Serien. Präzisiere deine Erwartungen in Bezug auf die Qualität und die Art, in der sie gemessen wird.“

Jiří Kuboš, Sourcing Manager, OptiBuy

„Wichtig ist, dass alle Anforderungen und Erwartungen bereits ganz am Anfang des Projekts deutlich festgelegt sind. Auf diese Weise eliminieren wir das Entstehen sowohl kostenträchtiger Fehler und Missverständnisse während der ersten Machbarkeitsstudie als auch eines eventuellen Risikos und mit dem Projekt verbundener Gefahren.“

Rafał Dąbrowski, Metrix Metal

Gleichermaßen häufig berufen sich die Unternehmen in den ersten E-Mail-Nachrichten und Anfragen auf einen konkreten Zeitplan, der dann im weiteren Verlauf der Zusammenarbeit nicht eingehalten wird. Der Kunde „reserviert“ für sich konkrete Produktionsressourcen zu einem gewählten Termin, später jedoch nimmt er diese nicht in Anspruch und lässt den Zulieferer mit voller Belegschaft und Vorräten alleine.

Die ideale Auskunftsanfrage ist eine, die möglichst viele Informationen über das Projekt, die Festlegungen und die Erwartungen des Kunden enthält – und das auf eine einheitliche und verständliche Weise.

Kaufleute senden oft Anfragen, um die Zulieferer zu „testen“ und ihre aktuellen Preise zu überprüfen. Aus der Sicht des Zulieferers ist die Information, ob das Projekt echt ist und ob der Kunde bekannt ist, von entscheidender Bedeutung.

## 2. LERNE DEN ZULIEFERER KENNEN

### EIN EXPERTENRAT

„Verlasse dich nicht ausschließlich auf Zertifikate und Beschreibungen auf der Internetseite. Versuche, wenn möglich, den Zuliefererbetrieb zu besuchen und ein Audit durchzuführen. Du wirst ausgewählte Tätigkeitsbereiche verifizieren, potenzielle Gefahren identifizieren, aber vor allem Lösungen finden können, die eine sichere Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Zulieferer erlauben.“

Bartłomiej Baćik, Partner, OptiBuy

Für Neukunden ist ein Besuch beim Zulieferer die beste Art, den Zulieferer kennenzulernen. Gerade mit solchen Besuchen sollte eine Zusammenarbeit beginnen. Nach dem Besuch kann der Kunde feststellen, in Bezug auf welche Produkte der Zulieferer wettbewerbsfähig sein kann, welche Produkte er liefern kann, auf welche er sich spezialisiert und welche Warenpalette er bis jetzt hergestellt hat.

Häufig gehen den Zulieferern Anfragen zu, welche ihrem Produktionsprofil nicht entsprechen (zu große Mengen, zu kleine Mengen, zu große Produktabmessungen).

Die Zulieferer füllen Formulare aus, weil sie das Bedürfnis haben detaillierte Informationen zu erhalten und den Wunsch, ihre Firma näher kennenzulernen. Viele von Ihnen betonen jedoch, dass der beste Weg für den Beginn einer Zusammenarbeit ein Besuch des Kunden in seiner Firma darstellt. Eine Besichtigung des Maschinenparks, das Kennenlernen der Firmenphilosophie, der geltenden Verfahren und der Produktionsmöglichkeiten. Ein solches Treffen ist mit Sicherheit effektiver als bestens ausgefüllte Formulare, für dessen Ausfüllen gewöhnlich die Zeit fehlt. Es ist auch daran zu erinnern, dass ein schlecht beschriebenes Projekt mit überzogenen Kriterien das Verlustrisiko eines potenziellen Zulieferers birgt.

„Gegenwärtig beginnt die Mehrheit der potenziellen Kunden eine Zusammenarbeit mit dem Zuschicken eines RFI-Formulars. Das ist für uns eine verständliche Form einer ersten Firmenverifikation. Wenn wir jedoch Kriterien vom Typ ‘Must-have’ sehen, welche wir nicht erfüllen, bitten wir den Kunden um eine erneute Verifikation der Kriterien, und erst dann treffen wir eine Entscheidung über eine Teilnahme am Projekt.“

**Mariusz Chycki, Scanfil**

Oft senden Kunden infolge einer fehlerhaften Zuliefererbewertung eine Anfrage zu, welche nicht zu seinem Profil passt. So bekommen zum Beispiel Firmen, die sich auf die Großserienproduktion spezialisieren, Anfragen, welche die Prototypproduktion betreffen. Eine solche Form der Zusammenarbeit ist zwar möglich, aber sicherlich nicht zu wettbewerbsfähigen Preisen. Ein anderes Beispiel in derselben Branche kann die Anfrage eines globalen Akteurs auf dem Markt für kohlenensäurehaltige Getränke sein:

„Ein renommierter Kunde, ein gewaltiges Potenzial, ein großes Auftragsvolumen, eine schön präsentierte Beschreibung der Firma und des Projekts. Es stellt sich heraus, dass es um die Produktion von Getränkedosen geht, und ein solcher Kunde interessiert uns überhaupt nicht. Die Anfragen müssen in Bezug auf unser Profil vom Typ ‘fit in’ sein. Es wäre gut, wenn die Kaufleute das Profil des Zulieferers, mit dem sie einen Kontakt anbahnen, besser kennen würden.“

**Rafał Dąbrowski, Metrix Metal**

### 3. STELLE EINE REALISTISCHE ZEIT FÜR DIE ANGEBOTSVORBEREITUNG ZUR VERFÜGUNG

Die Übersättigung des Marktes und das Fehlen von Kapazitätsreserven bei den Zulieferern führten dazu, dass sich der Prozess der Angebotsvorbereitung – besonders für neue Kunden – deutlich verlängerte. Zulieferer behandeln ihre Hauptkunden als Priorität. Für sie werden die Kostenschätzungen in der Regel innerhalb von 1–10 Tagen angefertigt. Die Länge des Angebotsprozesses ist auch davon abhängig, ob im Rahmen der geplanten Kooperation eine zusätzliche Bearbeitung (z. B. der Oberfläche) erforderlich sein wird.

Eine Kostenschätzung benötigt mehr Zeit, wenn zur Herstellung eines Teils eine entsprechende Instrumentierung oder spezielle Werkzeuge unerlässlich sind. Die Zeit für eine Kostenschätzung hängt auch davon ab, wie „attraktiv“ die kleinen Teile für den Zulieferer sind. Als Beispiele mögen dienen: lange Serien und eine kleine Menge an Verfahrensschritten. In einem solchen Fall sollte eine Kostenschätzung nicht länger als 7 Tage dauern. Kaum „beliebt“ sind Anfragen, die mehr als 20 Positionen beinhalten. Solche werden auf eine besondere und nicht unbedingt für den Kunden befriedigende Art bearbeitet. Von der übersandten Liste wählen die Zulieferer die „Vertreter“ der jeweiligen Produktgruppe aus. Alles, damit der Kunde eine allgemeine Übersicht darüber hat, ob in der jeweiligen Gruppe von Produkten die Preise wettbewerbsfähig sein können.

Wegen begrenzter Ressourcen sind Zulieferer oft gezwungen, Kostenschätzungen in die „Warteschleife“ aufzunehmen. Dabei wird dann berücksichtigt, ob die Firma gegenwärtig Kundin ist, welchen Umsatz sie erarbeitet, aber auch, wie die Kommunikation zwischen dem jeweiligen Geschäftskunden und dem Zulieferer verläuft und welchen Charakter die gegenseitige Beziehung hat.

In vielen Fällen hält ein Techniker das Verfahren der Kostenschätzung vollkommen an, um alle Zweifel zu klären. Manchmal gibt es aber auch Geschäftskunden, die eine vollkommen irrealen Frist, z. B. 4–5 Tage, für die Vorbereitung eines Angebots vorgeben.

#### EIN EXPERTENRAT

„Denk daran, dass du als Neukunde eine Kostenschätzung nicht am nächsten Tag erhältst. Lass dem Zulieferer alle unerlässlichen Produktspezifikationen zukommen, antworte auf Zusatzfragen und stell dich auf min. eine Woche Wartezeit ein (abhängig von der Branche und der Menge der bewerteten Positionen).“

Bartłomiej Bączik, Partner, OptiBuy

„Die Zeit, die für die Vorbereitung des Angebots gebraucht wird, ist vom Grad der Komplexität der Produkte und der Anzahl der Positionen abhängig. Meistens liegt eine realistische Frist für das Vorbereiten eines Angebots zwischen 2–3 Wochen. Natürlich unter der Voraussetzung, dass sich auf dem Weg keine technischen Fragen ergeben oder einige Zeichnungen fehlen.“

**Mariusz Chycki, Scanfil**

Fragen zum Transport der bestellten Produkte sind ein weiterer Faktor, der den Angebotsprozess verlängern kann. Wesentlich leichter ist für Zulieferer eine Präsentation von EXW-Preisen (ohne Transport). Die Bewertung des Transports für einzelne Produkte ist schwierig und belastend – besonders, wenn die Spezifikation widersprüchlich oder unvollständig ist und Informationen – z. B. wenn die Größe der Produktionsserie oder die Art der Verpackung – fehlen. Sehr häufig macht die Bewertung des Transports sogar 1/3 der Zeit aus, die für die Vorbereitung des gesamten Angebots vorgesehen ist.

### 4. BEREITE EIN MUSTERPAKET MIT ANGEBOTSANFRAGEN VOR

Ein ideales Angebotsanfragenpaket sollte ein Set unerlässlicher Informationen enthalten: die Spezifikationen der Produkte, aktuelle Zeichnungen, die geplante Anforderung, Seriengrößen, Einzelheiten einer zusätzlichen Bearbeitung, Informationen über die Art der Verpackung und alle Hinweise, die auf den Produktionsprozess Einfluss haben können.

„Schöne Excel-Tabellen sind zwar angenehm fürs Auge, aber selten können wir auf diese Weise ein Angebot für unsere Kunden vorbereiten. Wir schaffen Angebote systematisch, Techniker generieren mittels des ERP-Systems einen Index. Eine Person, die für den Verkauf zuständig ist, kümmert sich um zusätzliche Angaben, um die der Interessent bittet. Für uns ist es schwierig alle Tabellen, die wir von den Kunden bekommen, auszufüllen, denn das wäre dann ein tägliches Übertragen von Zahlen in bis zu 50 vollkommen verschiedenen Exemplaren. In der Regel befinden sich jedoch gerade in solchen Tabellen die für uns wichtigsten Informationen: Jahresmengen, Größe der Serien, zusätzliche Informationen über Änderungen, die in den Zeichnungen nicht berücksichtigt sind und Materialien.“

**Rafał Dąbrowski, Metrix Metal**

Für Fragen aus der Kategorie Abgüsse oder Formen aus Kunststoff sollten die Zeichnungen in verschiedenen Formaten beigebracht werden, z. B. als technische Zeichnung und 3-D-Modell. Dies hat auf die Zeit für die Vorbereitung des Angebots und seine Zuverlässigkeit Einfluss, aber es verbessert auch die endgültige Dauer des Produktionsstarts. Die Zulieferer erhalten häufig Zeichnungen, welche keine europäischen Normen besitzen, was ein Angebot sehr erschwert und was mit einem zusätzlichen Arbeitsaufwand verbunden ist. Es kommen auch oft Zeichnungen vor, die... ohne Maßangaben sind.

„Nicht selten kommt es vor, dass wir nicht aktuelle, schlecht oder nicht beschriftete Zeichnungen erhalten. Die Spezifikationen müssen alle Informationen beinhalten, welche zusätzliche Prozesse betreffen, z. B. eine galvanische Beschichtung oder eine Wärmebehandlung. Wenn der Kunde besondere Wünsche bezüglich der Verpackung, der Sicherung von Oberflächen oder dergleichen hat, benötigen wir auch eine solche Information.“

**Marketing Specialist at Sim Gdynia**

## 5. KOMMUNIZIERE MIT DEM ZULIEFERER

Es gibt Situationen, in denen die Zulieferer den Geschäftskunden nicht kontaktieren können: eine Woche lang geht niemand ans Telefon und abgeschickte E-Mails verschwinden spurlos. Ein mangelnder Kontakt und das Ausbleiben von Antworten auf Fragen der Zulieferer zeugen davon, dass das Projekt für den Geschäftskunden von geringer Bedeutung ist. Der Geschäftskunden ist sehr aktiv, wenn er eine schnelle Kostenschätzung braucht – im Falle von Fragen des Zulieferers über ein weniger wichtiges Projekt ist der Kontakt oft erschwert. Die Kommunikation mit dem Kunden hat Einfluss auf die Motivation selbst. Das Wesen der Kommunikation besteht nicht nur aus einem reibungslosen Verfahren und einer Zeiteinsparung, sondern auch aus dem persönlichen Kontext, der zusätzliche Vorteile bringen kann.

### EIN EXPERTENRAT

„Beginne damit, bereits mit dem ersten Kontakt eine partnerschaftliche Beziehung aufzubauen. Hab keine Angst, im weiteren Verlauf anzurufen, zu schreiben und zu fragen. Geh an dein Telefon und schreib zurück. Respektiere die Gegenseite und sowohl Du als auch deine Anfragen werden respektiert.“

Klaudia Stosio, Senior Sourcing Consultant, ContiBuy

„Wir haben viele Fragen, bei denen der Kunde eine schnelle Kostenschätzung wünscht, aber er selbst nimmt sich auch für die Erteilung von Antworten sehr viel Zeit.“

**Marketing Specialist at Sim Gdynia**

## 6. KOMMUNIZIERE EIN PREISFEEDBACK UND DIE PROVISORISCHEN ENTSCHEIDUNGEN UNABHÄNGIG VON FINALEN ENTSCHEIDUNGEN

### EIN EXPERTENRAT

„Die Information allein, dass der Preis zu hoch ist, bringt dem Zulieferer gar nichts. Sie hält ihn geradezu davon ab, ein weiteres Angebot vorzubereiten – welches ja in derselben Weise angenommen werden kann. Lege fest, wo Deine Toleranzgrenze ist, schlage einen Einsparungsbereich vor. Und vor allem: Informiere den Zulieferer über die Entscheidung, unabhängig davon, was es für eine ist. Wer weiß, vielleicht musst du ihn mit der Zeit wieder kontaktieren.“

Klaudia Stosio, Senior Sourcing Consultant, OptiBuy

Das Übermitteln von Feedback im Laufe oder nach Beendigung des RFQ-Prozesses ist Ausdruck des Respekts für den Zulieferer und auch der Transparenz der Tätigkeit selbst. Zulieferer schätzen eine Rückmeldung, die sie laufend von den Geschäftskunden erhalten. Firmen, die keine Informationen über ein erwartetes Preisniveau erhalten, haben eine viel geringere Motivation, ihre Sätze zu senken. Eine Rückmeldung seitens des Kaufmanns, die da lautet „Es ist zu teuer, macht etwas damit“, ist definitiv nicht ausreichend. Zulieferer sind nicht motiviert, das Anfragepaket erneut zu analysieren, wenn sich nach einer erneuten Kostenschätzung zeigen kann, dass die Preise immer noch zu hoch sind.

„Wir haben leider Kunden, die uns trotz der Wahl eines anderen Zulieferers nicht über diesen Umstand unterrichten. Eine Rückmeldung zum Thema Wettbewerbsfähigkeit unseres Angebots ist außerordentlich wichtig, weil wir die Chance haben, uns die Kostenschätzung noch einmal anzuschauen, und zu analysieren, ob die gewählte Technologie und die hinzugezogenen Bearbeitungsprozesse vielleicht nicht ausreichend effektiv waren – vielleicht sind andere Produktionsmöglichkeiten in Erwägung zu ziehen, um die Kosten zu senken. Wir machen ein Brainstorming, das uns häufig dazu verleitet, neue Werkzeuge und Technologien zu suchen, durch die wir uns auch entwickeln, Wissen und weitere Erfahrungen sammeln.“

**Marketing Specialist at Sim Gdynia**

„Ein Feedback, dass spontan vom Kunden übermittelt wird und nicht von uns initiiert wurde, ist ein sehr wichtiger Faktor, der ein Einfluss auf unsere Zusammenarbeit mit den Kunden hat. Das wissen wir wirklich zu schätzen.“

**Rafał Dąbrowski, Metrix Metal**

## LOOKING FOR SUPPORT IN SOURCING ACTIVITIES?

Die Firma OptiBuy ist eine internationale Unternehmensberatung, die sich auf das Einkaufs- und Beschaffungsmanagement spezialisiert hat. Unsere Kompetenzen sind Einkaufskostenoptimierung bzw. Kostensenkungsprojekte, Projekte im Bereich Global Sourcing und die Implementierung von speziellen Einkaufslösungen im Bereich Einkaufssoftware (Ivalua, NextBuy).

Mehr Informationen unter: [www.optibuy.com](http://www.optibuy.com) oder [info@optibuy.com](mailto:info@optibuy.com)

### Co-authors - OptiBuy experts



**Bartłomiej Bączik**  
Partner

Besitzt eine über 12-jährige Erfahrung im Consulting und in der Industrie. Ein Experte bei

Projekten im Bereich Global Sourcing, Qualitätssicherung und bei Audits und der Entwicklung von Zulieferern.



**Klaudia Stosio**  
Senior Sourcing Consultant

Besitzt über 5 Jahre Erfahrung im Bereich der Durchführung von Global-Sourcing-Projekten,

der Beratung im Bereich Einkauf und des Lieferantenmanagements und der Lieferantenbewertung.



**Jiří Kuboš**  
Global Sourcing Manager

Besitzt mehr als 10 Jahre Erfahrung in Einkäufen. Ein Experte bei globalen Sourcing-Projekten, Audits und der Entwicklung von Zulieferern. Er zeichnet für das Büro in der Tschechischen Republik verantwortlich.