

Lieferantenbewertung und -entwicklung bei Eurocopter

Länderübergreifende Supplier Evaluation

Der transnationale Lieferantenbewertungsprozess bei Eurocopter ist ein Teil der globalen EADS-Sourcing-Strategie und wurde in den letzten Monaten weiter verbessert und ist damit effizienter denn je zuvor. Die Wettbewerbsfähigkeit von Eurocopter hängt in hohem Maße von der Leistungsfähigkeit der Lieferanten ab, da etwa zwei Drittel des Hubschraubers aus Komponenten und Systemen von Lieferanten bestehen. Das Lieferantenbewertungssystem (Supplier Evaluation & Development SED) zielt auf die Optimierung der Leistungsfähigkeit der Lieferanten ab.

Das Ziel des transnationalen Lieferantenbewertungsprozesses, beteiligt sind Deutschland, Frankreich und Spanien, ist es, regelmäßig Bewertungen über die strategischen Eurocopter-Lieferanten durchzuführen, um deren Leistung gezielt zu verbessern und ihnen je nach Ergebnis auch die Möglichkeit langfristiger Partnerschaften anzubieten. Das Ziel eines leistungsfähigen Lieferantenmanagements konnte durch die Prozessanpassung weiter verbessert werden. Bis zum Jahr 2004 hatten innerhalb von Eurocopter die Bereiche Support & Service und Quality eigene Lieferantenbewertungsprozesse, die unabhängig in Frankreich und Deutschland durchgeführt und ausgewählten Lieferanten präsentiert wurden. Im Jahr 2004 wurde dann ein ganzheit-

licher organisationsübergreifender Lieferantenbewertungsprozess eingeführt. Dieser wurde im Jahr 2006 angepasst und auf Spanien erweitert, um eine individuelle Verfolgung der Ziele der unterschiedlichen Organisationseinheiten mit dem Lieferanten sicherzustellen.

Lieferantenbewertungsprozess in fünf Bereichen

Jeder Lieferant hat einen Ansprechpartner im strategischen Einkauf bei Eurocopter. Dieser bildet (eingebettet in MFT – Multi Functional Teams) die Schnittstelle zu den verschiedenen Abteilungen innerhalb von Eurocopter und ist damit regelmäßig über produkt- und länderübergreifende Informationen einzelner Hubschrauberpro-

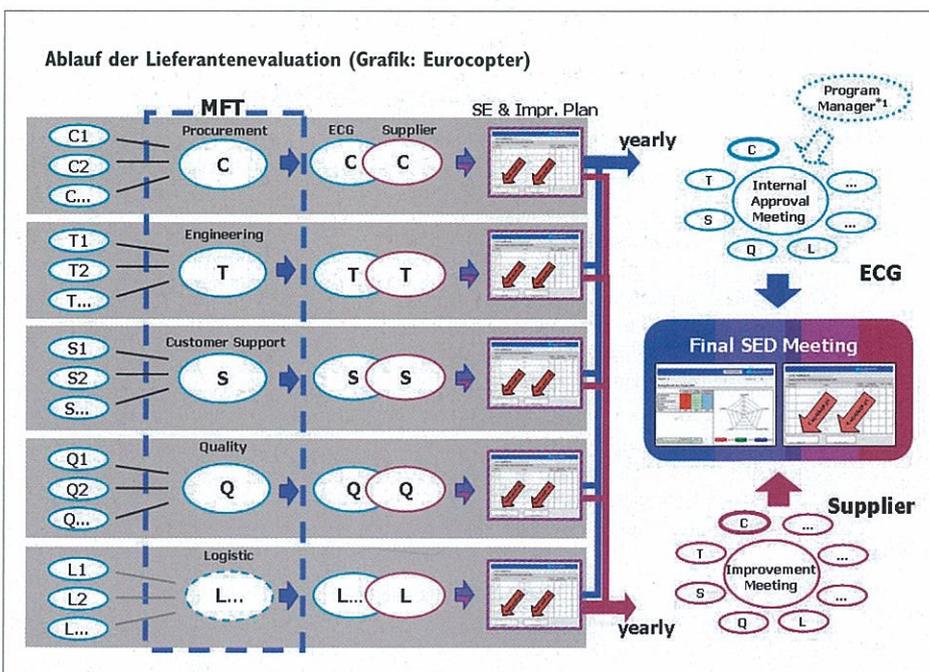
gramme informiert. Die Lieferantenbewertung wird in fünf Hauptbereichen erstellt: C – Commercial, T – Engineering, S – Support & Service, Q – Qualität und L – Logistik.

Diese Struktur ist identisch zu den im EADS-Konzern verwendeten Hauptbewertungskriterien.

Der Einkäufer, der verantwortlich für die „C“-Bewertung ist und die Koordinationsverantwortung trägt, führt einmal jährlich alle lieferantenspezifischen Informationen zusammen, die bereits zuvor von den anderen vier Hauptbereichen mit dem Lieferanten abgestimmt wurden. Diese Ergebnisse stellen die Leistung des Lieferanten im vergangenen Jahr dar und werden anschließend in einem Eurocopter-IAM (Internal Approval Meeting) im Beisein aller Verantwortlichen der Hauptbereiche abgestimmt und ganzheitlich dem Management des Lieferanten präsentiert. Der Lieferant hat darauf aufbauend die Möglichkeit, eigene Verbesserungsvorschläge zu machen und Aktionspläne aufzustellen. Abschließend einigen sich dann beide (Eurocopter und Lieferant) auf die zu ergreifenden Maßnahmen und vereinbaren diese mit ihren Unterschriften. Dies bildet dann auch die Basis für die Leistungsbeurteilung im Folgejahr. Die Lieferantenbewertung findet in den Monaten Januar bis März für den Bewertungszeitraum des gesamten vergangenen Jahres statt und im September und Oktober für das zweite Halbjahr des Vorjahres und das erste Halbjahr des derzeitigen Jahres.

In der Vergangenheit erfolgten alle Lieferantenbewertungen und Präsentationen über das gesamte Kalenderjahr verteilt, mit der Folge, dass die Bewertungszeiträume der Hauptbereiche oft unterschiedlich waren und die zugrunde gelegten Auswertungsdaten einen Zeitraum auch außerhalb der letzten 15 Monate beinhalteten. Dies führte oft zu Diskussionen während der Lieferantenpräsentation.

Die vorab abgestimmten Präsentationen der Performance aus den fünf Hauptbereichen mit ihrer jeweiligen Schnittstelle beim Lieferanten ermöglicht es, Probleme bilateral auf Arbeitsebene zu diskutieren und Verbesserungsvorschläge zu vereinbaren. Somit kann bei der Präsentation mit dem Topmanagement des Lieferanten mehr Wert auf eine Übereinkunft (Commitment) über die Verbesserungen und die zukünftige Strategie erzielt werden. Bei ausgewählten Lieferanten wird bereits zu diesem Zeitpunkt ein





Im Einsatz bei der Bergrettung: Der EC 135 wird in Deutschland endmontiert (Foto: Eurocopter)

gemeinsamer Lieferantenentwicklungsprozess (Supplier Development Process) angestoßen, der eine mittel- bis langfristige Verbesserung auf beiden Seiten zum Ziel hat.

Akzeptanz des Bewertungsprozesses

Derzeit sind etwa 800 Personen innerhalb von Eurocopter direkt oder indirekt an dem SED-Prozess beteiligt. Im Jahr 2004 gab es Vorbehalte hinsichtlich eines ganzheitlichen bereichsübergreifenden Prozesses. Dies äußerte sich darin, dass dem Einkäufer die Informationen nicht, sehr spät oder unvollständig aus den Hauptbereichen zur Verfügung gestellt wurden. Auch wurden die mit dem Lieferanten vereinbarten Verbesserungen nicht schriftlich festgelegt und mit Unterschrift bestätigt. Durch Training, persönlichen Einsatz und Prozessverbesserung konnten diese Lücken geschlossen werden, so dass wir heute sagen können: „Es gibt keine andere als die SED-Präsentation, die eine ganzheitliche Übersicht der Leistungen und Fähigkeiten des Lieferanten widerspiegelt.“

Aktivitäten nach der Lieferantenbewertung

Die Inhalte und Informationen der SED sind heute Teil des Tagesgeschäfts und werden vom Einkäufer bei Bedarf präsentiert und durch das Eurocopter-Topmanagement nachgefragt und innerhalb des EADS-Konzerns auf Anfrage ausgetauscht. Der Lieferantenbewertungsprozess ist ein reaktiver Prozess, der die Leistung eines Lieferanten in der Vergangenheit misst und

als Ergebnis einen Verbesserungsaktionsplan hat. Um das Risiko für Eurocopter proaktiv zu minimieren, wurde der Lieferantenentwicklungsprozess (Supplier Development) eingeführt. Dieser Prozess beinhaltet unter anderem eine Risikoanalyse auf Basis von Fähigkeitsüberprüfung und Prozessanalyse bezogen auf Produkte und Ablauforganisation. Das Ziel ist eine gemeinsame Analyse und Verbesserung der Abläufe beim Lieferanten, was durch gemeinsame Verbesserungsprojekte und -aktivitäten erreicht wird.

Im Jahr 2006 wurden die Leistungen von insgesamt 37 strategischen Lieferanten bewertet. Die Auswahl dieser Lieferanten erfolgte u. a. nach folgenden drei Hauptkriterien: Auftragsvolumen, Risk Management und Performance des Vorjahres. Das Ziel ist eine bessere Steuerung der Lieferanten, um für die Zukunft Verbesserungspoten-

ziale aufzuzeigen, die für die Qualität von Eurocopter-Produkte eine wichtige Rolle spielen. Darüber hinaus erstellt die EADS einmal pro Jahr einen Flyer, der die konsolidierte Sicht aller EADS-Geschäftsbereiche (GB) über ihre Lieferanten klar aufzeigt. Alle EADS-GBs können darin erkennen, wie sich die ausgewählten Lieferanten innerhalb der EADS positioniert haben. Darüber hinaus dienen diese Flyer als Übersicht und Entscheidungshilfe, ob und wie sie in Zukunft mit den Lieferanten zusammenarbeiten werden.

Martin Fries, Lieferantenbewertungs- und Entwicklungsprozess Eurocopter
martin.fries@eurocopter.com

Dr. Anfried Sauerborn, Lieferantenbewertungs- und Entwicklungsprozess EADS
anfried.sauerborn@eads.com

Die Autoren



Martin Fries, verantwortlich für Lieferantenbewertung, Business Improvement und E-Sourcing im Eurocopter-Konzern, einem Geschäftsbereich der EADS-Gruppe



Dr. Anfried Sauerborn, verantwortlich für Supplier Relationship Management mit Schwerpunkt Risk Management und Lieferantenbewertung der EADS-Gruppe

Über Eurocopter:

Eurocopter, gegründet 1992, ist heute ein deutsch-französisch-spanischer Konzern und ein Geschäftsbereich der EADS, ein weltweit führendes Unternehmen in der Luft- und Raumfahrt, im Verteidigungsgeschäft und den dazugehörigen Dienstleistungen mit rund 14000 Mitarbeitern. 2006 betrug der Umsatz 3,8 Milliarden Euro. Die starke weltweite Präsenz unterstützen 17 Tochtergesellschaften in fünf Erdteilen sowie ein dichtes Netz an Vertriebspartnern, zugelassenen Vertragshändlern und Wartungszentren. Gegenwärtig sind mehr als 9800 Eurocopter-Hubschrauber in 140 Ländern in Betrieb.