



In der Elektronikfertigung ist die enge Beziehung zum Lieferanten ein entscheidendes Delta.

Michael Geirhos, Leiter
Materialgruppeneinkauf
BMK Group

Das entscheidende Delta

Susanne Gujber und Michael Geirhos beschaffen elektronische Bauteile für den Entwicklungs- und Fertigungsdienstleister BMK. Für eine stabile Supply Chain ist die Auswahl der Bauteile, das Design und die Zusammenarbeit mit den Kunden genauso entscheidend wie die enge Einbindung der Lieferanten.

TEXT: Annette Mühlberger
BILDER: Fotomorgana

Frau Gujber, wie würden Sie die Situation eines zukaufenden Unternehmens im Elektronikumfeld beschreiben?

Susanne Gujber: Die Marktsituation ist gekennzeichnet durch Übernahmen, Aufkäufe und die Konsolidierung der Vertriebsnetzwerke auf Herstellerseite. Es gibt also zahlreiche neue logistische Anforderungen. Die veränderte Distribution hat an verschiedenen Stellen der Lieferkette Auswirkungen auf uns und damit auf unsere Kunden. Deshalb wird es für das Design immer wichtiger, die richtigen Bauteile abhängig von der Applikation und logistischen Möglichkeiten zu wählen.

Was bedeuten der Wandel am Markt für Sie und Ihre Lieferanten?

Gujber: Wir brauchen eine noch engere Kommunikation und Anbindung unserer Partner, da müssen wir neue Wege gehen. Auch das Kundenverhalten hat sich verändert hin zu mehr Projektgeschäft und weniger Abnahmeverpflichtungen. Das sind Themen, die wir nur gemeinsam mit den Lieferanten stemmen können. Wir brauchen schnelle, saubere Informationen und eine verlässliche Übersicht. Gerade bei den kurzfristigen Bedarfen. Dazu gehören der Beleg austausch und ein rollierender Forecast, damit die Lieferanten frühzeitig die Bedarfsschwankungen sehen. Wir verarbeiten zunehmend tagesaktuelle Informationen bezüglich Lieferzeiten, Beständen und Preisen.

Michael Geirhos: Neue Lieferanten brau-

chen eine gewisse Zeit, bis sie verstehen, wie BMK tickt. Wir fertigen nicht von der Stange, sondern haben Spezialprojekte mit Anläufen bis zu einem Jahr. Die für die Elektronik typische Dreieck- bzw. Viereckbeziehung zwischen Kunde, EMS, Hersteller und Distributor funktioniert nur in eingespielten Partnerschaften.

Wo liegen die Reibungspunkte?

Gujber: Die Baugruppen im industriellen Umfeld sind sehr komplex. Später Teile auszutauschen ist sehr aufwendig und kostspielig. Das heißt, was immer in der Stückliste landet, sollte durch Lifecycle oder Second Source verfügbar bleiben. Auf Kundenseite haben wir zudem einen immer stärkeren Zeitdruck und volatile



Für das Design wird es immer wichtiger, die richtigen Bauteile abhängig von der Applikation und den logistischen Anforderungen des Endprodukts zu wählen.

Susanne Gujber,
Leitung Einkauf, BMK Group

Bedarfe. Da sind wir als Entwicklungs- und Fertigungsdienstleister in einer Sandwichposition. Um schnell und flexibel zu bleiben, ist nicht nur der Preis entscheidend. Genauso wichtig ist es, die richtigen Teile beim richtigen Lieferanten für einen stabilen Serienprozess auszuwählen.

Geirhos: Dafür betrachten wir die Projekte sehr individuell, analysieren potenzielle Risiken und minimieren sie im Vorfeld. Mit diesem Know-how beraten wir von der Supply Chain bis zur Fertigung, damit auch zum Beispiel die Verpackung stimmt. Oder damit auch die maschinelle Bearbeitung reibungslos möglich ist, um im Serienprozess schnell bestücken zu können, um auch hier keine unerwarteten Mehrkosten zu generieren. Das machen wir über einen sehr breiten Materialgruppenbereich.

Wie begegnen Sie dem volatilen Bedarf?

Geirhos: Wir beschaffen sehr spezifische Bauteile. Das heißt, wir beschaffen in der Regel nur das, was Kunden forecasten. Wichtig ist deshalb, dass wir uns von Anfang an mit den Kunden eng abstimmen, welcher Hersteller am besten zu seiner Applikation und Serienanforderung passt und wo wir gute Eskalationsbereiche sehen, wenn es mal eng wird.

Inwiefern hat sich Ihr Einfluss auf das Design verändert?

Gujber: Unser Einfluss ist gestiegen. Wir sind Designpartner der Kunden und entscheiden mit, welche Teile verbaut werden und welche nicht. Der Markt ist sehr komplex. Die Kunden kommen teilweise aus Branchen, die bisher keinen Bedarf an Elektronik hatten. Im Zuge von Industrie 4.0 und der Digitalisierung brauchen die Unternehmen einen Partner, der mithilfe einer atmenden Supply Chain die Verfügbarkeit sichert. Eine falsch gewählte Supply Chain führt zu hohen Lagerkosten oder einem verzögerten Time-to-Market. Die Anbindung der Lieferanten über API und tagesaktuelle Verfügbarkeitsinformationen spielen deshalb für uns eine große Rolle. Wir wollen unsere Top-Lieferanten noch stärker mit uns vernetzen und eine gemeinsame strategische Ausrichtung implementieren.

Geirhos: Die Beziehung zum Lieferanten ist in der Elektronikfertigung ein entscheidendes Delta. Die Elektronikbauteilhersteller sind teilweise sehr weit vom Kunden entfernt. Früher haben wir rein nach den Vorgaben des Kunden agiert, Stücklisten beschafft und gebaut. Heute fragen die Kunden sehr aktiv bei uns nach, welche Teile, Hersteller und Distributoren die

richtigen sind. Gesamtlösungen, die das Risiko bei vernünftigem Kostenaufwand reduzieren, werden immer wichtiger. Das funktioniert nur in der gemeinsamen Abstimmung. Nur dann erlebt man im Serienprozess keine bösen Überraschungen.

Als Fertiger und Entwickler sind Sie einerseits Kunde, andererseits Lösungspartner für Ihre Lieferanten. Welche Herausforderungen sind damit verbunden?

Gujber: Wie schon erwähnt, ist BMK in einer Sandwichposition. Einerseits schlagen viele Interessen aus dem Markt auf, verbunden mit den Anforderungen der Kunden. Andererseits fordern uns die Trends und Entwicklungen der Bauteilhersteller. Wir haben heute mehr die Rolle eines Vermittlers, der die Anforderungen, Möglichkeiten und Entwicklungen beider Seiten transparent macht. Die Bauteilhersteller sind von den Kundenanforderungen oftmals weit entfernt. Viele Hersteller sitzen in Asien mit größtenteils asiatischen Kunden.

Sind die Verhandlungsspielräume groß?

Geirhos: Das ist von vielen zahlreichen Faktoren abhängig. Es geht um Abnahmeverpflichtungen, Lieferzeiten, maschinelle Verarbeitung und natürlich auch um

**VITA****Michael Geirhos**

Michael Geirhos verfügt über 20 Jahre Erfahrung in der Elektronikbranche. Von 2000 bis 2016 arbeitete er innerhalb von BMK in den Bereichen Materialgruppeneinkauf, Projekteinkauf, Prozessmanagement und als Vertriebsteamleiter. Von 2016 bis Ende 2019 war er als Strategischer Projekteinkäufer Automotive. Seit Ende 2019 leitet er den Materialgruppeneinkauf und verantwortet dabei die zentralen Lieferanten- und Herstellerstrategien.

VITA**Susanne Gujber**

Dipl.-Betriebswirtin Susanne Gujber ist seit über 20 Jahren in der EMS-Branche tätig. Bei BMK hat sie im Einkauf begonnen, einige Jahre auf vertrieblicher Seite eine Business Unit geleitet und seit 2008 ist sie wieder im Strategischen Einkauf tätig. Seit nun vielen Jahren hat sie die Position der Einkaufsleiterin bei BMK inne.



Preis, Qualität und Technologie. Das Gesamtpaket muss passen.

Gujber: Unser Ziel ist die langfristige Zusammenarbeit. Der Aufbau einer Partnerschaft bedeutet eine Investition von beiden Seiten. Alle sollten Vertrauen und ‚Spaß‘ haben, für das gemeinsame Ziel, den zufriedenen Endkunden. Wir erwarten zum Beispiel von Lieferanten, dass sie bei einem Neuprojekt auch mal in Vorleistung gehen. Das heißt mit der Produktionsplanung eines Bauteils zu beginnen, bevor die Bestellung konkret eingeht. Der Draht zum Hersteller ist hierfür extrem wichtig.

Und wenn es trotzdem mal eng wird?

Geirhos: Wenn es eng wird, hat man in der Regel nur kleine Verhandlungsspielräume. Deshalb äußern wir gegenüber Kunden auch die Empfehlung, wenn möglich eine Second Source einzubauen. Schwierig wird es dann, wenn wir nicht von Anfang an mit an Bord sind. Wenn al-

so ein Design vorliegt, das mit Blick auf die Lieferkette nicht funktioniert. Natürlich eskalieren wir dann ebenfalls im Sinne des Kunden, aber es ist deutlich schwieriger, ein zufriedenstellendes Ergebnis zu erreichen.

Gujber: Die Erfahrung hat gezeigt: Wenn die Entscheidungshoheit für die Lieferantenauswahl bei unserem Einkauf liegt, zahlt sich das für alle aus. Spätestens seit der aktuellen Allokationsphase der Kondensatoren haben viele bemerkt, dass unser Netzwerk und unsere Marktkenntnis sehr hilfreich waren. Wenn man zuverlässige Partner an seiner Seite hat, ist auch das lösbar.

Der Faktor Mensch ist doch entscheidend?

Gujber: Die Digitalisierung bietet entscheidende Potenziale für die Vernetzung und einen Automatisierungsgrad, der es erlaubt, die operative Beschaffung auf das Wesentliche zu reduzieren. Trotzdem bleibt der Faktor Mensch immens wichtig. Die Personen machen in der Beziehung zum Hersteller, zum Lieferanten und zum Kunden nach wie vor den entscheidenden Unterschied.

Geirhos: Die Balance zwischen persönlicher Betreuung und Digitalisierung muss stimmen. Wir müssen viele Parteien – Kunden, Hersteller, Distributoren – aufeinander abstimmen. Je automatisierter die Kette ist und je früher wir sie in Gang setzen können, desto besser. Die Beziehung kommt on top.

Veranstalten Sie deshalb regelmäßig Lieferantentage?

Gujber: Auf jeden Fall. Es geht uns jedoch weniger um die Regelmäßigkeit, als viel-

mehr darum, uns dann intensiv auszutauschen, wenn wir Dinge weiterentwickeln wollen.

Geirhos: Lieferantentage sind eine der wenigen Gelegenheiten, sich firmenübergreifend auszutauschen, sie entwickeln eine Dynamik und motivieren zur Zusammenarbeit. Genauso wie unsere Kunden vom Elektronikmarkt weit weg sind, sind es die Hersteller und Distributoren von unseren Kunden. Da können wir in beide Richtungen wertvollen Input geben. Entsprechend gut ist die Resonanz. Beim letzten Lieferantentag hatten wir 160 Teilnehmer.

Was wollen Sie aktuell verändern?

Gujber: Die klassischen Logistikkonzepte wie Just-in-Time sind Tagesgeschäft. Der nächste Schritt geht in die Richtung, dass wir Rechnungen und Angebote automatisch einlesen, unsere Lieferanten dies umgekehrt mit unseren Anfragen tun, dass wir für tägliche Risikoanalysen tagesaktuell Verfügbarkeiten prüfen. Mit den Möglichkeiten, die API bietet, haben wir Tools geschaffen, die nicht unbedingt marktüblich sind.

Der BMK-Einkauf agiert gegenüber Lieferanten und gegenüber Kunden. Wie bilden Sie diese Rollen organisatorisch ab?

Gujber: Wir haben einen kundennahen Einkauf und strategische Einkäufer, die in Richtung Lieferanten koordinieren und eskalieren. Wenn es brennt, ist auch der strategische Einkauf beim Kunden. Untereinander kommunizieren wir sehr eng, denn es ist für unser Geschäft beides wichtig: das, was beim Kunden passiert, und das, was am Markt passiert. ■

Firmenporträt**BMK Group**

Die 1994 gegründete BMK mit Sitz in Augsburg ist führender Elektronikdienstleister für den kompletten Lebenszyklus von elektronischen Baugruppen. Das Dienstleistungsportfolio umfasst die Entwicklung, Fertigung und End-of-Life-Management von Elektronikbaugruppen und Komplettgeräten. Auf einer Produktionsfläche von über 30 000 m² werden über 5 400 verschiedene Elektronikprodukte gefertigt.