



TBCON

## „Der Feuerwehrmann fliegt vom Karussell“

Thomas Beer über die Notwendigkeit empathisch und strategisch zu denken und zu handeln



Zahlenanalysen allein genügen nicht. Thomas Beer hat über viele Jahre die harte Schule der Kostenreduzierung und des Hebens von Ratiopotenzialen absolviert. Doch ihm wurde eines Tages klar, dass es mehr braucht für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen: Das Denken in Business-Modellen, die ganzheitliche Betrachtung des Geschäftsmodells, das Einbeziehen von Trends. Er hat erkannt, wie wichtig Perspektivenwechsel und Teamarbeit sind. Inzwischen ist der erfahrene Einkaufsmanager ins Berater-Business gewechselt. Auch weil ihm klar ist: "Wer bei der Beschleunigung, die wir durch die Digitalisierung erleben, nicht vom Karussell fliegen will, hat keine andere Wahl als strategischer zu denken und zu handeln."





### **Thomas, was waren in Deiner Karriere die wichtigsten Learnings?**

Die wichtigste Station war, in der Automobilzulieferbranche bei Conti-Teves im Zentraleinkauf zu arbeiten und dabei direkt am Unternehmensergebnis zu agieren. Teamarbeit, Warengruppen zu verantworten, vor allem strategisch zu arbeiten – das war das Entscheidende.

### **Was meinst Du mit strategisch?**

Das Analysieren der Bedarfsstruktur, der Lieferantenstruktur. Und allem voran: Das Eintauchen in die Stärken und die Schwächen eines Lieferanten. Wo sind die Hebel, um ein Business gemeinsam zu entwickeln. Ich meine ein tiefes Verständnis eines Lieferanten – sowohl in der Produktion als auch in der Entwicklung.

### **Ist die friedliche Koexistenz von Lieferant und Abnehmer wirklich möglich?**

Wir haben zu einer Zeit begonnen, als Herr Lopez in den Schlagzeilen war. Da stand das Thema Kostendruck im Zentrum. Damals sind wir neue Wege gegangen, haben Produktion nach Osteuropa verlagert, um Lohn- und Standortvorteile zu nutzen. Wir haben Lieferanten überzeugt mitzugehen. Wir haben Lösungen gefunden, wie wir partnerschaftlich mit den Lieferanten den Kostendruck managen können, den man in der Automobilbranche nicht wegdiskutieren kann.

### **Die Mitarbeiter von Lopez haben sich selbst als Krieger bezeichnet. Hast Du daran gearbeitet, so etwas wie Friendly Fire zu steuern?**

Es geht um Bereitschaft und Commitment. Verlagerung bedeutet für Lieferanten zunächst einmal ein großes Investment. Und ein Unternehmen aus Spanien, das sehr agil war, hat's

mitgemacht. Das Management hat Conti als strategischen Kunden erkannt, um weiter zu wachsen. Daraus ist für das spanische Unternehmen ein attraktives Business-Modell entstanden, weil es mit der Produktion in Tschechien dann auch andere Kunden beliefern konnte. Friendly Fire war es insofern, als dass beide profitierten. Conti-Teves hatte einen verlässlichen Lieferanten für sein tschechisches Werk vor Ort. Das spanische Unternehmen konnte sein Business erweitern.

### **Was war das Erfolgsgeheimnis?**

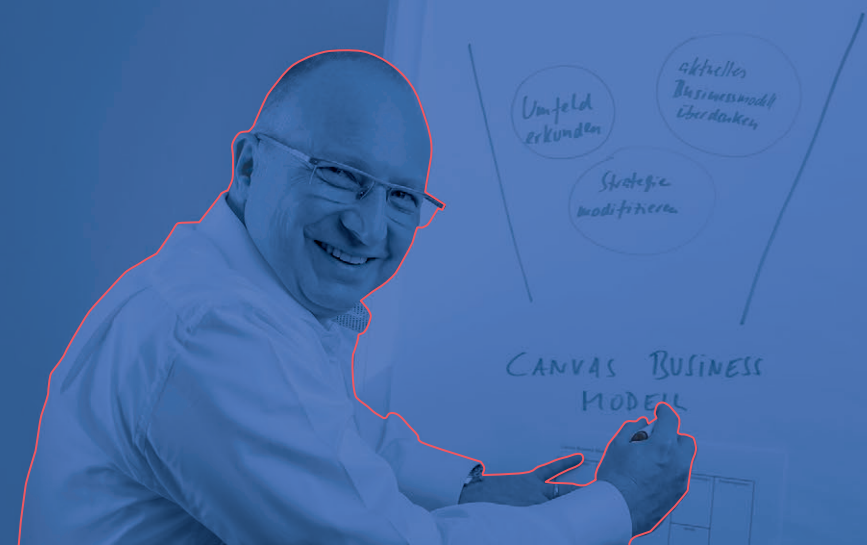
Wir haben schon bei der Entwicklung neuer Produkte das Knowhow unserer spanischen Partner genutzt. Heute wird das unter dem Schlagwort Early Supplier Involvement verhandelt.

### **Ihr habt die Dinge vom Kopf auf die Füße gestellt?**

Die Hierarchie – der große Abnehmer diktiert dem kleinen Lieferanten, was er liefern muss – wurde durchbrochen. So konnten wir schon bei der Auslegung der Werkzeuge und der Organisation der Produktionsprozesse Geld sparen. Durch diese Partnerschaft konnten wir gemeinsam unseren großen Kunden kostenoptimiert beliefern. Ich habe dieses Prinzip in allen Funktionen, in denen ich gearbeitet habe, immer wieder zum Thema gemacht.

### **Weil diese Art des Denkens dort nicht bekannt war?**

Vor allem im Mittelstand ist noch immer ausgeprägt, sich in Silos zu bewegen. Dass man sich gemeinsam eine Entwicklungsaufgabe vornimmt, um die Kosten zu reduzieren, das ist vielfach ein Tabu. Dafür muss man im Mittelstand immer wieder werben.



### Wo liegen die Hemmnisse bei den Mittelständlern?

Ein wichtiger Faktor dabei ist, dass mittelständische Unternehmen stark operativ orientiert sind. Deshalb wird tradiertes Denken und Handeln perpetuiert. Die Entwicklungsabteilungen fühlen sich nur verantwortlich für ihr eigenes Tun und Handeln und kommen gar nicht auf die Idee, dass es Impulse von außen geben könnte.

### Du sprichst viel von Partnerschaft. Sind das nicht nur fromme Wünsche?

Richtig ist, es bleibt immer ein Kampf. Natürlich wird beispielsweise in der Autobranche hart verhandelt, da werden Preise bis hinter die zweite Kommastelle ausgeknautscht. Schließlich geht es bei jedem Blechteil um Stückzahlen von vielen Millionen. Irgendwann hörst Du dann: „Ich verdiene daran nichts mehr. Ich mache das nur, weil ich die Kapazität auslasten muss und weil ich einen großen Namen als Abnehmer brauche.“ Aber: Im After-Sales-Service wird dann doch noch verdient, also im Ersatzteile-Geschäft. Das stillt die Blutung aus der Belieferung der Serienfertigung.

### Gleichwohl, besteht die Gefahr, dass systematisch überzogen wird?

Ich habe solche Klagen in der Elektronikindustrie gehört. Das muss dann der Moment sein, um sich zu fragen, ob man das Business-Modell des Lieferanten tatsächlich verstanden hat. In solch einem Moment muss man sich trotz allen Drucks zurücklehnen können, um sich den Lieferanten im Team genau anzuschauen.

### Worum geht es dabei?

Wenn Du dann durch die Fabrik gehst, siehst Du die Potenziale: Lass uns über Materialgüte reden, lass uns über Design reden, lass uns über technische Optimierung reden! So ist unter anderem eine neue Hohlwand-Steckdose entstanden, die es noch immer im Baumarkt gibt.

### Ist das Lopez-Dogma endgültig überwunden? Ist nun Empathie gefragt?

Ja, es handelt sich um einen Erkenntnisprozess. An einem bestimmten Punkt muss man erkennen können, dass mehr Druck nicht weiter führt. Wer 15 Jahre mit einem Lieferanten kooperiert, weiß, wann der Lieferant nichts mehr verdient. In solch einem Moment muss man neue Wege gehen.

### Wo liegen die Grenzen der Produktivitätssteigerung?

Zulieferer kennen die Spielregeln. Wenn sich Stückzahlen positiv entwickeln, dann sind bestimmte Ratios gefordert. Keine Frage.

### Gibt ein Lieferant Kennziffern und Betriebsgeheimnisse so ohne weiteres preis?

Dafür sind die Gespräche mit dem Management des Lieferanten gut geeignet. Aber am Ende des Tages braucht man natürlich eine Wirtschaftsauskunft. Dann weiß man in jedem Fall, wer wie viele Anteile hält. Doch daraus ergibt sich die Frage: Welche Ziele verfolgen die Eigentümer? Wie geht es in der Company weiter, wenn der aktuelle Eigentümer 62 Jahre alt ist und mit 65 Jahren aussteigen will? Wie sieht die Nachfolgeregelung aus? Ein strategischer Einkäufer muss all das wissen.



### **Wissen die das tatsächlich? Ist genug Knowhow in den Einkaufsabteilungen?**

Besonders im Mittelstand wird das Strategische vernachlässigt. Man verliert sich im operativen Geschäft. Ich höre sehr viel von Fire Fighting, also davon, dass jeden Tag höchst akute Probleme gelöst werden müssen, damit die Produktion versorgt wird. Ein markanter Satz eines Einkaufskollegen lautet: „Ich lese nur die E-Mails, die ich zum Überleben brauche.“ Da läuft irgendetwas falsch.

### **Aber es gibt auch Management-Konzepte, die den permanenten Notfall zum Normalfall erklären, um maximale Performance der Mitarbeiter zu erzielen!**

Ich tue mich damit schwer, wenn ein Einkaufschef Teilen hinterher telefoniert, um die Produktion zu versorgen. Unternehmen haben vielfach die Kapitalbindung reduziert – also die Bestände gesenkt und auf kurzfristigere Lieferzyklen gesetzt. Damit sich gewissermaßen alles besser dreht. Die Gefahr ist dann sehr groß, dass es anfängt zu knirschen bei einem Lieferanten, dann wird überstürzt ein anderer Lieferant gesucht, der kann die geforderten Stückzahlen aber nicht schnell genug liefern. Und dann muss der Einkaufschef Notfall-Management betreiben – das ist kein unbedingt durchdachtes Management-Konzept. Lieferanten müssen entwickelt werden, dafür bleibt in solch einem Ambiente keine Zeit. Und es fehlt in den Einkaufsabteilungen auch die Qualifikation.

### **Danach hätte ich als Nächstes gefragt.**

Strategisches Denken verlangt eine gewisse Flughöhe und die Fähigkeit, ein 360-Grad-Denken zu beherrschen. Dahinter steckt ein grundsätzliches Dilemma: Vielfach werden heute Einkaufsexperten eingestellt unter der Maßgabe, was dieser Experte dem Unternehmen kurzfristig bringt. Kommt ein Stratege, bleibt eine unmittelbare Wirkung zunächst aus.

### **Das kann doch auch etwas Gutes haben?**

Es ist eine Frage des Vertrauens und der Qualifikation. Ein großer Fehler ist, wenn es zwar pro forma einen Einkaufsleiter gibt, wenn er aber von den Lieferanten nicht ernst genommen wird, weil die wissen, dass der Einkaufsleiter ohnehin nicht entscheidet, sondern der Inhaber des Unternehmens. Das ist Nonsense, den Einkaufsleiter kann sich das Unternehmen ersparen.

### **Waren solche Erfahrungen Deine Motivation, ins Berater-Business einzusteigen?**

Ich will das machen, wovon ich überzeugt bin. Und das sind Dinge, die das Management oder auch Einkaufsteams wirklich weiterbringen. Damit meine ich Tools, die ich selbst angewendet habe und mit denen ich positive Effekte erzielt habe. Da war zunächst über viele Jahre die harte Schule der Kostenreduzierung und des Hebens von Ratiopotenzialen. Zu einem bestimmten Zeitpunkt trat ein neuer Ansatz hinzu: Das Denken in Business-Modellen, die ganzheitliche Betrachtung des Geschäftsmodells, das Einbeziehen von Trends. Und ich habe erkannt, wie wichtig Perspektivenwechsel und Teamarbeit sind, das unterstützt agile Methoden.



### **Das musst Du genauer erläutern!**

Unsere Verhandlungen mit einem Lieferanten stockten, keine nennenswerten Ergebnisse, der Lieferant blockiert: „Rien ne va plus – nichts geht mehr!“ Wir haben uns dann erst einmal eine Auszeit genommen. Unser Verhandlungsteam hat sich die Frage gestellt: „Haben wir das Geschäftsmodell unseres Lieferanten wirklich verstanden?“ Wir tragen alle Infos zusammen und visualisieren die Ergebnisse mit Canvas. Unsere Analyse zeigt, dass wir offene Flanken haben und nicht alles wissen. Wer sind beispielsweise seine Schlüsselpartner? Mit wem arbeitet er intensiv zusammen? Mit welchen Neuprodukten ist seine Entwicklung beschäftigt?

### **Und die Erkenntnis daraus?**

Die Erkenntnis war: Verhandlungsdruck bringt uns nicht weiter – ein Strategiewechsel ist notwendig. Gemeinsame Potenziale identifizieren statt Kampf! Wir müssen etwas anbieten. Wir nehmen den Gesprächsfaden wieder auf und organisieren einen Lieferantenbesuch. Ein besseres Verständnis für seine Prozesse, seine Organisation und seine Produkte waren das Ergebnis des Besuchs – in puncto Maschinenteknik, Fertigungstechnik, Werkzeugtechnik. Und: der Lieferant teilt sein Wissen mit uns, gibt uns Business-Kontakte.

### **Aber ging es nicht letztlich vor allem darum, Kosten zu optimieren?**

Auch: Wir verstehen, welche Optimierungen der Lieferant initiiert hat. Wir sehen aber auch, wo an anderer Stelle Optimierungsbedarf besteht. Wir stellen einen Fertigungsoptimierer ihm zur Seite, um seine Fertigungsinsel neu zu strukturieren und seine Fertigungskosten positiv zu beeinflussen. Was wir mitgenommen haben: Ein Neuprodukt vom Lieferanten, das wir zusätzlich in unser Sortiment aufgenommen haben. Wir erreichten gemeinsam eine Produkt- und Kostenoptimierung.

### **Kann man mit solchen Methoden auch ein ganzes Unternehmen umkrempeln?**

Natürlich, ich kann das an einem anderen Beispiel erläutern: Bei einer Interimsgeschäftsführung musste das Budget für die nächsten Jahre kurzfristig erstellt werden. Die Strategie ist zudem zu überarbeiten, so der Auftrag des Vorstandes. Zunächst saßen alle Ressorts an einem Tisch. Zahlen, Daten und Fakten kamen auf den Tisch. Aber alles stockt. Deshalb treffen wir uns an einem Samstag in einem Tagungshotel. Jeder bekommt seine speziellen Aufgaben. Wir visualisieren unser Geschäftsmodell mit Hilfe von Canvas, highlighten unsere Stärken und diskutieren unsere Schwächen. Wir beginnen, die Kunden-Markt-Perspektive und die Trends im Fiberoptikmarkt zu verstehen.

### **Haben alle mitgespielt?**

Es entstand ein gemeinsames Verständnis, wie unser zukünftiges Geschäftsmodell aussehen wird: Wir legen fest, welche Top-3-Themen vorrangig in der Produktentwicklung anstehen, welche Kundensegmente wir neu erschließen müssen. Anschließend wird ein Fahrplan erarbeitet. „So habe ich die Company noch nicht gesehen,“ sagte mir eine langjährige Kollegin aus dem Vertrieb. Meine Botschaft ist: Team abholen und einbinden. Strategie ist keine One-Man-Show, sondern Teamarbeit. Nur wer eingebunden ist, mitarbeitet und sich einbringt, trägt den Kurs und die notwendigen Entscheidungen mit.



### Welche Rolle spielt bei all dem Digitalisierung?

Die Frage ist, wo die Unternehmen tatsächlich beim Thema Digitalisierung stehen. Trotz großer ERP-Systeme kommt es immer wieder zu Bruchstellen. Weil es zu viele IT-Inseln gibt. Zum Beispiel ist die Lieferantenanbindung vielfach nicht durchgängig gestaltet. Ich bin sehr überrascht, wie diese Themen immer wieder hochpoppen, obwohl daran oft schon zwei Jahrzehnte gearbeitet wird. Im Moment wird wieder viel Zeit dafür verwandt, um diese Prozesse in den Griff zu kriegen. Man befasst sich wieder nur mit sich selbst, um nachzuholen, was beim Immer-schlanker-werden alles versäumt wurde.

### Wie schätzt du die kommenden Veränderungen ein: Bedeutet künstliche Intelligenz ein Kontinuum der IT-Anwendung oder einen Sprung in der Art und Weise wie Unternehmen funktionieren?

Die Unternehmen müssen sich sehr intensiv damit befassen, wie ihr Geschäftsmodell in drei, fünf oder in acht Jahren aussehen soll oder muss. Wie viel Digitalisierung brauche ich? Und was erwarten meine Kunden von mir? Da kommt auf viele Firmen ein Tsunami zu. Denn deren Kunden werden ein hohes Maß an integrierten Prozessen verlangen – Lieferant und Kunde werden auf eine noch viel engere Art und Weise miteinander verzahnt. Schon wenn die Big-Data-Analysen des OEM einen Nachfrageschub bei einem Pkw-Modell vorhersagt, werden quasi in Echtzeit Orders bei den Zulieferern auf allen Ebenen ausgelöst, die ad hoc umgesetzt werden müssen. Diese Beschleunigung verlangt ein hohes Maß an Integration und Intelligenz. Um dies bewältigen zu können, müssen Zulieferer erheblich stärker strategisch denken, als es bislang der Fall war. Avancierte IT und eine beinahe besessene Orientierung an den Bedürfnissen des Kunden hängen in meinen Augen eng miteinander zusammen. Das beste Beispiel dafür ist der Erfolg von Amazon, denn er beruht maßgeblich auf der intelligenten Kombination von beidem.

### Auch der Mittelstand muss wie Amazon werden? Welche Hebel müssen eingesetzt werden, um Firmen auf den richtigen Weg zu bringen?

Neben aller Zahlenanalyse – die auch Amazon ganz bestimmt sehr akribisch betreibt – kommen mehrere wichtige Punkte hinzu: Du musst wissen, wie die Kunden ein Unternehmen sehen. Welche Kunden sind abgesprungen und warum? Haben wir die richtigen Projekte und Produkte? Was ist zukunftsfähig? Es ist wichtig, möglichst tief intern in ein Unternehmen hineinzuschauen. Dafür ist es nötig, mit der Mannschaft und mit der Führung zu reden. Geh zum Ort des Geschehens! Geh in die Produktion! Mitarbeiter in der Produktion wissen häufig, wie es besser gehen könnte. Doch deren Vorschläge bleiben viel zu oft in einer Lehmschicht hängen. Ich kenne einen Materialwirtschaftsleiter, der im Rahmen seiner Einarbeitung bei einem neuen Arbeitgeber zuerst gesagt hat: „Ich gehe jetzt erst einmal ans Band. Und morgen packe ich im Versand Päckchen.“ Recht hat er. Wenn du unten im Maschinenraum bist, dann siehst du, was schief und was gut läuft.

### Aber wie findet man heraus, was neu und zukunftsfähig ist?

Letztlich muss man wissen, was den Kunden an dem, was da kommt, fasziniert, begeistert, welchen Nutzen er von Neuem hat – von künstlicher Intelligenz oder von der 5G-Mobilfunktechnik, mit der ein Unternehmen und auch ein komplexes Netzwerk aus OEM und Zulieferern in Echtzeit gesteuert werden kann. Wir brauchen Innovatoren, die gedanklich mehrere Schritte voraus sind. Womit wir wieder beim Anfang wären. Wer bei der Beschleunigung, die wir erleben, nicht vom Karussell fliegen will, hat keine andere Wahl als strategisch beziehungsweise strategischer zu denken.





### Das Gespräch führte Frank-Thomas Wenzel

Frank-Thomas Wenzel arbeitet seit 18 Jahren als Wirtschaftsjournalist. Er analysiert und kommentiert ökonomische Entwicklungen unter anderem für die Frankfurter Rundschau, die Berliner Zeitung, den Kölner Stadt-Anzeiger und für die Hannoversche Allgemeine Zeitung. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Automotive, Technologie, Energie und Handel. Er hat Germanistik, Philosophie und Medienwissenschaft studiert.

#### Frank-Thomas Wenzel

Wirtschaftskorrespondent (Frankfurt am Main)  
RedaktionsNetzwerk Deutschland  
Münchener Straße 12 | 60329 Frankfurt/Main

