



Zwischen Entwicklung und Produktion herrscht ein natürliches Spannungsfeld. Das müssen wir im Team auflösen. Das funktioniert nur so.

Werner Liegel, Vice President
Research & Development SMT Solutions,
ASM Assembly Systems GmbH & Co. KG

Supply Chain Management ist mehr als Einkauf

Jörg Cwojdzinski (SCM) und Werner Liegel (R&D) haben beim Produktdesign mehr als die Beschaffungskosten im Blick. Für ASM Assembly Systems (SMT-Komplettlösungen für die Elektronikfertigungsindustrie) geht es im weltweiten Wettbewerb um smarte Lösungen und die gesamte Lieferkette. Die Manager arbeiten in globalen Prozessen eng zusammen.

TEXT: Annette Mühlberger
BILDER: Armin Brosch Fotografie

Herr Cwojdzinski, als Leiter Supply Chain Management verantworten Sie die komplette Lieferkette. Durchzieht der Prozessgedanke das gesamte Unternehmen?

Cwojdzinski: Ja, das tut er. Seit 2003 haben wir bei ASM die Abläufe des Supply Chain Managements, des Customer Relationship Managements (Sales, Service, Marketing) und des Produkt Lifecycle Managements (Product Management und R&D) in die Aufbauorganisation eingebracht und leben diese drei Hauptprozesse.

Herr Liegel, der Bereich R&D muss auch die Anforderungen einer effizienten Supply Chain berücksichtigen. Ab wann geschieht das?

Liegel: Allen großen Entwicklungsprojekten ist ein Projekteinkäufer zugeordnet, der die Projekte vom Kickoff bis zur Freigabe begleitet. Er treibt das Thema Herstellkosten, ist Ansprechpartner für Pro-

jektleitung und Key-Entwickler und unsere zentrale Schnittstelle in die SCM Organisation.

Welche Rolle spielt die Supply Chain?

Liegel: Allen großen Entwicklungsprojekten ist ein Projekteinkäufer zugeordnet, der die Projekte vom Kickoff bis zur Freigabe begleitet. Er treibt das Thema Herstellkosten, ist Ansprechpartner für Projektleitung und Key-Entwickler und unsere zentrale Schnittstelle in die SCM Organisation.

Cwojdzinski: Wir sprechen bewusst an dieser Stelle nicht vom Einkauf, sondern von der Source-Organisation. Dort sind alle Funktionen vom strategischen über den operativen Einkauf, der Lieferantenqualität bis zur Eingangslogistik gebündelt. Wir betrachten die Dinge ganzheitlich und nicht nur unter dem Aspekt der Beschaffungskosten.

Welcher Vorteil ergibt sich, wenn das Sourcing-Team auch die Logistik vertritt?

Cwojdzinski: Entscheidend für uns ist, dass es keine Abteilungsgrenzen gibt. Die Mitarbeiter sprechen für den gesamten Bereich SCM und können das viel offener tun als in einer funktionalen Organisation.

Dennoch sind die Entwickler vor allem dem Markt verpflichtet. Wie harmonisieren Sie die unterschiedlichen Sichtweisen?

Liegel: Zwischen Entwicklung und Produktion herrscht immer ein natürliches Spannungsfeld. Auf der einen Seite die Entwicklung mit ihrem Blick auf Innovation und Time-to-Market. Auf der anderen Seite die Produktion mit ihrer Anforderung stark strukturierter Prozesse. Das müssen wir im Team auflösen. Das funktioniert nur so.



Entscheidend ist, dass es keine Abteilungsgrenzen gibt. Die Mitarbeiter sprechen für den Bereich SCM und nicht nur für die Beschaffung.

Jörg Cwojdzinski, Vice President SCM (Production, Logistics, Procurement), SMT Solutions, ASM Assembly Systems GmbH & Co. KG

Wie genau passiert das? Wo treffen Sie sich?

Cwojdzinski: Wir lösen das zum Beispiel, indem sich die Kollegen täglich auf dem Shopfloor treffen und die Probleme am Ort des Geschehens, in der Fertigung, lösen. Das bringt Mannschaften zusammen und es entwickelt das Verständnis, dass man nur durch Zusammenarbeit erfolgreich sein kann. Wir tun das sowohl lokal als auch global im virtuellen Shopfloor, über Videokonferenzsysteme.

Der Prozessgedanke trägt ASM seit 2003. An welchen Stellen ist der Benefit für Ihre Zusammenarbeit am größten?

Liegel: Für die Entwicklung ist es ganz klar der Projekteinkauf als Schnittstelle zum Commodity Management. Das hat vieles vereinfacht und uns auch mit Blick auf die Kostentransparenz deutlich vorangebracht.

Cwojdzinski: Wir haben zudem unsere Schnittstellen reduziert. Wenn ein Projektleiter alle Zielkonflikte einer Supply Chain mit einer Vielzahl an Fraktionen verhandeln soll, entstehen hohe Reibungsverluste. Zusammen mit den Verantwortlichkeiten haben wir den Kommunikationsaufwand erheblich reduziert. Einkauf und Produktion – das ist heute ein Bereich. Im Eskalationsfall gibt es nur einen Ansprechpartner. Konkret gesprochen: Wenn irgendetwas grober Natur bei ASM nicht läuft, dann sprechen Herr Liegel und ich. Und das weltweit.

Die einzelnen „Fraktionen“ reden ja aber trotzdem alle mit ...

Cwojdzinski: Es geht für uns tatsächlich nicht nur um beschaffungsgerechte Konstruktion. Wir schauen gleichzeitig auf montage-, produktions-, distributions-, service- und entsorgungsgerechtes Design. Und die Zulieferer wählen wir aus all diesen Erfordernissen heraus aus.

Wird hierdurch das Produktdesign nicht ungleich komplexer und langsamer?

Liegel: Es macht uns in Summe schneller, weil der Abstimmungsaufwand geringer ist. Ohne das übergibt man zum Schluss die Zeichnung und stößt dann erst auf Themen, die man nicht erwartet, und das braucht ungleich mehr Zeit.

Cwojdzinski: Die Supply Chain ist sehr oft am Ende einer Prozesskette. Wenn wir früh beteiligt sind, gewinnen wir Zeit und müssen nicht alles hektisch am Ende lösen.

Ist die Feuerwehrfunktion des Supply Chain Managements bald überflüssig? Verlagert sich Ihre Tätigkeit?

Cwojdzinski: Unsere Stärke als Feuerwehrleute brauchen wir in unserem sehr herausfordernden Geschäft nach wie vor. Aber ja, wir sind deutlich proaktiver und systematischer. Das hat uns in vielen Dingen schneller und wirtschaftlicher gemacht, keine Frage.

Das Herz des Entwicklers schlägt für die Technologie. Wie motivieren Sie Ihre Ingenieure, die weiteren Themen mit dem gleichen Engagement zu berücksichtigen?

Liegel: Unser Marktumfeld zwingt uns, unsere Performance jährlich um durch-

schnittlich fünf Prozent zu verbessern. Diese Mechanismen sind von allen verstanden, alle stehen dahinter. Genauso müssen wir neue Produkte entwickeln. Auch hierfür gibt es überall ein Grundverständnis. Da ist schon ein Team-Spirit vorhanden.

Cwojdzinski: Unsere Strategien sind gemeinsam abgestimmt, sowohl übergreifend als auch mit jedem Prozess. Wir marschieren alle in dieselbe Richtung. Auch unsere Ziel- und Incentive-Systeme korrelieren.

Welche Rolle spielt die Supply Chain Ihrer Kunden?

Liegel: Wir schauen uns die Hebel genau an. Sind es die Maschinen, ist es die Materiallogistik? Ist es die einzelne Maschine, die Linie, die Ausbeute am Schluss? Über was können wir uns differenzieren, welche Lösung bieten? Das sind die klassischen Aspekte.

Cwojdzinski: Wir setzen unsere eigenen Produkte außerdem selbst ein. Das heißt, wir können in der eigenen Fertigung sehr rasch überprüfen, ob das, was es Neues gibt, aus Sicht einer Kunden Supply Chain funktioniert.

Wie sichern Sie die Performance Ihrer Lieferanten?

Cwojdzinski: Wir gehen mit unserem Lean-Baukasten auch an die Zulieferseite. Für uns ist – neben den klassischen Aspekten wie Kosten, Qualität, Performance – längst die Performance der ganzen Lieferkette relevant. Das erreichen wir durch Wertstromanalysen mit dem Ziel, die ge-

**VITA****Werner Liegel**

Werner Liegel leitet als Vice President R&D die globalen Entwicklungsaktivitäten von ASM. Der Ingenieur der Feinwerktechnik arbeitet im SMT-Umfeld (= Surface Mounted Technologie zur Leiterplattenbestückung) seit über 30 Jahren in verschiedenen Funktionen (Produktion, Projekt- und Produktmanagement). Für ASM führt der Entwicklungsleiter in der globalen Organisation 370 Mitarbeiter.

VITA**Jörg Cwojdzinski**

Der Betriebswirt Jörg Cwojdzinski verantwortet als Vice President SCM den globalen Einkauf, Produktion und Logistik und damit die gesamte Lieferkette von ASM vom Lieferanten bis zum Kunden. Zu seiner Organisation gehören weltweit 1 200 Mitarbeiter. Darüber hinaus ist er Geschäftsführer der ASM Logistics. Jörg Cwojdzinski ist seit 33 Jahren für das Unternehmen tätig – zuvor unter anderen in den Funktionen Logistik und Informationstechnik.



samte Supply Chain zu optimieren. Das machen wir schon viele Jahre und mit gutem Erfolg.

Sind alle Lieferstufen hierfür aufgeschlossen?

Cwojdzinski: Im ersten Schritt hat das viel mit Vertrauen zu tun, weil sich die Partner öffnen müssen. Dann ist es die Aufgabe, sich weiter entlang der Kette zu hangeln und zu schauen, stoße ich eine wieder offene Tür auf oder bleibt sie zu. Eine vollumfängliche Transparenz ist nicht notwendig. Wenn man sich auf die größten A- und B-Lieferanten konzentriert, erreicht man schon sehr viel.

Sie setzen also auf langfristige Partnerschaften?

Cwojdzinski: Die Volatilität in unserem Geschäft verlangt von uns allen sehr viel. Hierfür muss man auf die Leistungsfähigkeit jedes einzelnen Partners vertrauen können. Was aber nicht bedeutet, dass wir, wenn es nicht funktioniert, keine Konsequenzen ziehen. Die Lösung heißt für uns dann aber nicht unbedingt Lieferantenwechsel, sondern Alternativen durch Insourcing zu entwickeln oder Volumina vorübergehend zu verschieben.

Wie sieht es mit Systempartnerschaften bei Ihnen aus?

Liegel: Es gibt einige wenige Themen, für die wir weder die Kompetenz haben noch diese aufbauen wollen. Die Zusammenarbeit entscheiden wir wohlüberlegt, weil wir uns mit einem Systempartner in der Supply Chain natürlich in Abhängigkeiten begeben.

In diesem Fall ist Second Source eher schwierig, oder?

Liegel: Bei bestimmten Themen funktioniert das nicht. Auch wenn eine Second Source dann wünschenswert ist, gilt es zwischen dem R&D-Aufwand und dem Kostenvorteil einer Second Source abzuwägen und zu schauen, wo im Einzelfall der größere Hebel ist.

Ihre Fertigung in München wurde auch wegen ihrer smarten Fertigungskonzepte ‚Fabrik des Jahres‘. Wie smart würden Sie Ihre Zusammenarbeit beschreiben?

Cwojdzinski: Sie können auf unserem Shopfloor schon heute sehen, wie Expertensysteme Sorge tragen, dass Maschinen miteinander, Tester mit Maschinen oder Maschinen mit der Materiallogistik kommunizieren. Im Montagebereich haben wir viele Pilotierungen laufen, um auch

hier an die Daten zu gelangen, die unsere Maschinen schon seit Jahren erfassen. Das beginnt mit der Sensorik über Barcode, RFID, das Tracking der Produkte bis zu intelligenten Drehmomentschrauben, Werker-Führungssystemen, automatisierten Buchungsvorgängen und kollaborativer Robotik.

Liegel: In der Zusammenarbeit mit der Produktion nutzen wir ab 2018 weltweit ein Tool, das unterschiedliche Sichten zwischen R&D-Stückliste und Produktions-Stückliste ermöglicht. Fehler, die in der Produktion erkannt wurden, werden dann direkt eing_checked und die Entwicklung hat Zugriff darauf. Einheitlichen CAD-Systemen, mit denen wir auch hier Synergien besser nutzen, unterstützen diesen Prozess.

Firmenporträt**ASM Assembly Systems**

ASM Assembly System (ASM) fertigt Anlagen für die Surface Mount Technology (SMT)-Elektronikfertigung. 2016 wurde das Münchner Werk für seine smarten Fertigungskonzepte ‚Fabrik des Jahres‘ ausgezeichnet. Das Unternehmen gehört zur ASM Pacific Technology Limited (Hongkong). ASM hat weitere Fertigungsstandorte in England, USA und Singapur. Das Geschäftssegment SMT entwickelt und vertreibt DEK Drucker für SMT-, Semiconductor und Solarmärkte sowie SMT-Bestückungslösungen und komplettiert sein Portfolio mit umfassenden Software- und Serviceangeboten.

Mehr unter: www.asm-smt.com

Und auf Lieferantenseite?

Cwojdzinski: Unsere Lieferanten sind über Vendor Managed Inventory und auch sonst datentechnisch eng angebunden. Für eine wirklich durchgängige Digitalisierung müssen aber alle noch ihre smarten Hausaufgaben machen. Wenn Sie neue, gelebte, intelligente Lösungen wollen, geht das nur Schritt für Schritt. Eine Fake-Digitalisierung hilft nicht weiter.

Was sind die nächsten Schritte?

Cwojdzinski: Alles, was über die Digitalisierung an Vorteilen kommt, die Transparenz, wird noch einmal neue Erfordernisse an die IT-Infrastruktur stellen und eine weitere Standardisierung erfordern. Wobei ich heute noch nicht sagen kann, wie das Bild final aussehen wird. Sicher ist nur, dass ein Monitoring auf einem solch filigranen Grad in der heutigen IT-Infrastruktur zu aufwendig ist. Hierfür braucht es einen weiteren Innovationssprung. ■