

Zylinder AG

Lieferantenbericht: Zylinder AG

Die Zusammenarbeit mit der Zylinder AG stellt uns seit Jahren vor eine Vielzahl komplexer Herausforderungen. Die Zylinder AG ist unser Hauptlieferant für hochpräzise Zylinder, die für unsere Fertigungsprozesse von zentraler Bedeutung sind. Die Besonderheit unserer Produkte liegt in den extrem engen Fertigungstoleranzen, der hohen Maßhaltigkeit und der perfekten Oberflächenqualität, die unsere Kunden aus der Hochpräzisionsfertigung, Medizintechnik, dem Werkzeugmaschinenbau und der Luftfahrt von uns erwarten. Genau an dieser zentralen Stelle scheitert die Zylinder AG jedoch immer wieder.

Dabei begann die Geschäftsbeziehung einst vielversprechend. Vor einigen Jahren noch galt die Zylinder AG als Musterlieferant. Die Kommunikation war hervorragend, der Service vorbildlich, Liefertermine wurden zuverlässig eingehalten, die Qualität entsprach den anspruchsvollen Vorgaben. Besonders der Kundenservice hob sich positiv hervor: rasche Reaktionen, kompetente Ansprechpartner, lösungsorientiertes Vorgehen bei Rückfragen oder Problemen. Man hatte das Gefühl, mit einem echten Partner auf Augenhöhe zusammenzuarbeiten. In dieser Phase entwickelte sich ein hohes Maß an Vertrauen, weshalb wir die Zylinder AG bewusst als unseren Hauptlieferanten für diesen hochsensiblen Bereich auswählten.

Doch diese positive Entwicklung konnte leider nicht dauerhaft gehalten werden. Im Laufe der Jahre häuften sich die Schwierigkeiten. Die Zahl der Beanstandungen nahm zu, die Qualitätsschwankungen wurden deutlicher, und die Kommunikation verschlechterte sich zusehends. Heute müssen wir konstatieren, dass die Geschäftsbeziehung mit der Zylinder AG mittlerweile von einer permanenten Anspannung geprägt ist.

Das größte Problem stellt zweifellos die Qualitätssicherung dar. Die Fertigung hochpräziser Zylinder stellt bekanntlich hohe Anforderungen an Maschinenpark, Messtechnik, Prozesssicherheit und Know-how. Bei der Zylinder AG zeigt sich jedoch, dass diese Komplexität offenbar zunehmend überfordert. Statistisch betrachtet erreichen nur rund ein Drittel der gelieferten Zylinder die geforderten Qualitätsstandards ohne Beanstandung. Etwa zwei Drittel der gelieferten Teile weisen Mängel auf, die von geringfügigen Abweichungen in den Toleranzen bis hin zu gravierenden Maßfehlern, Oberflächenmängeln oder Formabweichungen reichen.

Diese Mängel erfordern regelmäßig aufwändige Nacharbeiten, Verzögerungen in der Fertigung und nicht selten die komplette Ausschleusung und Neubestellung der fehlerhaften Teile. Besonders kritisch ist hierbei die Unvorhersehbarkeit der Qualitätsabweichungen. Mal ist die Oberfläche mangelhaft, mal stimmen Durchmesser und Rundlauf nicht, mal gibt es Probleme mit der Härtung oder der Koaxialität der

Bohrungen. Ein konsistentes Fehlerbild lässt sich kaum erkennen, was Rückschlüsse auf systematische Schwächen im Fertigungsprozess nahelegt.

In unzähligen Gesprächen und Eskalationsrunden haben wir die Problematik ausführlich adressiert. Technische Audits vor Ort, Prozessanalysen und gemeinsame Maßnahmenpläne wurden erarbeitet. In Theorie zeigte sich die Zylinder AG dabei stets kooperativ. Es wurden Ursachenanalysen durchgeführt, Prozessanpassungen angekündigt, Investitionen in Mess- und Fertigungstechnik versprochen. Doch in der Praxis blieben die Verbesserungen größtenteils aus oder hielten nur kurzfristig. Immer wieder fielen die Prozesse nach wenigen Monaten in alte Muster zurück.

Ein Kernproblem scheint in der grundlegenden Beherrschung der Fertigungsprozesse zu liegen. Hochpräzise Zylinderfertigung verlangt nicht nur moderne Maschinen, sondern auch bestens ausgebildetes Personal, stabile Prozesse und eine kompromisslose Qualitätskontrolle in jedem Fertigungsschritt. Die zunehmende Komplexität der Kundenanforderungen trifft bei der Zylinder AG offenbar auf Grenzen in der Umsetzung. Besonders in Zeiten hoher Auftragsauslastung steigen die Fehlerquoten nochmals deutlich an. Offensichtlich stößt die Organisation des Unternehmens dabei an ihre Belastungsgrenzen.

Hinzu kommt, dass die personelle Fluktuation in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen hat. Viele erfahrene Fachkräfte haben das Unternehmen verlassen, während neue Mitarbeiter längere Einarbeitungszeiten benötigen. Das Know-how geht verloren, das Prozesswissen erodiert. Dies verschärft die ohnehin bestehende Instabilität zusätzlich. Selbst zentrale Prozesse wie die Endkontrolle liefern heute nicht mehr zuverlässig valide Ergebnisse. Immer wieder mussten wir im Wareneingang schwerwiegende Mängel feststellen, die laut Prüfprotokollen der Zylinder AG als „i.O.“ deklariert worden waren.

Besonders problematisch ist dabei die zunehmend schwierige Kommunikation. Wo früher proaktive Transparenz und lösungsorientierter Dialog gepflegt wurden, erleben wir heute Verzögerungen, ausweichende Antworten und fehlende Verbindlichkeit. Rückfragen bleiben oft tagelang unbeantwortet, versprochene Rückrufe erfolgen nicht. Zusagen zu Lieferterminen oder Nachbesserungen werden immer wieder verschoben. Für unsere interne Planung stellt dies ein erhebliches Risiko dar, da wir auf verlässliche Aussagen angewiesen sind, um unsere Fertigungsabläufe steuern zu können.

In dieser angespannten Lage kommt der Rolle unseres direkten Ansprechpartners, Herrn Schneider, besondere Bedeutung zu. Herr Schneider bemüht sich nach Kräften, den wachsenden Problemen entgegenzutreten. Er ist langjährig in der Organisation verankert, kennt unsere Anforderungen genau und besitzt grundsätzlich ein hohes technisches Verständnis. In den persönlichen Gesprächen spürt man allerdings zunehmend seine eigene Frustration. Der interne Druck, die sich wiederholenden Eskalationen und die fehlende Durchschlagskraft innerhalb seiner Organisation belasten ihn sichtbar.

Mehrfach äußerte er uns gegenüber offen, dass er selbst kaum noch Einfluss auf die tatsächlichen Abläufe habe. Kritische Themen versucht er daher mittlerweile oft auszusitzen oder in der Kommunikation zu vermeiden. Dies erschwert den ohnehin angespannten Dialog zusätzlich.

Die Auswirkungen dieser permanenten Qualitätsprobleme auf unsere eigene Fertigung sind erheblich. Da die hochpräzisen Zylinder häufig in kritischen Baugruppen eingesetzt werden, führen fehlerhafte oder verspätete Lieferungen regelmäßig zu Stillständen in der Produktion. Die komplexen Montageprozesse können nicht fortgeführt werden, Maschinen bleiben ungenutzt, Personal muss umdisponiert werden. Im schlimmsten Fall müssen Kundenaufträge verschoben werden, was nicht nur wirtschaftliche Schäden verursacht, sondern auch unsere eigene Kundenbeziehung belastet. Besonders bitter ist, dass diese Probleme meist nicht frühzeitig erkannt werden können, da die Qualität der Lieferung bis zum letzten Moment unklar bleibt.

Die Liefertreue hat sich im Zuge dieser Entwicklungen ebenfalls dramatisch verschlechtert. Während wir früher auf verlässliche Lieferzusagen bauen konnten, gleicht der heutige Liefertermin regelmäßig einer Schätzung mit hohem Unsicherheitsfaktor. Versprochene Lieferwochen werden mehrfach verschoben, Zwischenlieferungen erfolgen unvollständig oder gar nicht. Gerade bei eng getakteten Projekten mit knappen Pufferzeiten hat dies bereits mehrfach zu erheblichen Verzögerungen geführt. In der internen Produktionssteuerung bedeutet dies einen permanenten Ausnahmezustand mit kurzfristigem Umplanungsaufwand.

Ein zusätzlicher kritischer Aspekt ist die fehlende Transparenz bei Reklamationen. Zwar werden Mängel formal anerkannt, Nachbesserungen zugesagt und Ersatzlieferungen angeboten, doch die tatsächliche Umsetzung gestaltet sich zäh und langwierig. Rückfragen zum Stand laufender Nachbesserungen verlaufen häufig im Sande. Selbst die interne Fehlerdokumentation der Zylinder AG wirkt zunehmend lückenhaft. Bereits mehrfach kam es vor, dass bei reklamierten Chargen gar keine nachvollziehbare Ursachenanalyse mehr vorlag. Dies erschwert systematische Verbesserungsmaßnahmen erheblich.

Organisatorisch wirkt die Zylinder AG zunehmend überfordert. Die ursprünglich straffen Strukturen scheinen durch wachsende Komplexität, hohe Personalfuktuation und überlastete Prozesse aus dem Gleichgewicht geraten zu sein. Besonders in der Schnittstelle zwischen Fertigung, Qualitätssicherung und Kundenbetreuung existieren gravierende Reibungsverluste. Kommunikationsketten sind lang, Entscheidungswege unklar, Verantwortlichkeiten verwischen sich. Während auf Leitungsebene stets Kooperationsbereitschaft signalisiert wird, scheitert die Umsetzung regelmäßig auf operativer Ebene.

Hinzu kommen wirtschaftliche Zwänge, die die Situation zusätzlich erschweren. Die Margen im Präzisionszylindersegment sind durch den hohen Investitionsbedarf in

Maschinenpark, Messtechnik und Know-how traditionell dünn. Gleichzeitig steigen die Anforderungen der Kunden stetig weiter an. Offenbar fehlt es der Zylinder AG an finanzieller Kraft, die notwendigen Investitionen im erforderlichen Umfang nachhaltig umzusetzen. Mehrfach angekündigte Maschinenmodernisierungen oder Prozessoptimierungen wurden nur teilweise realisiert. Auch das Thema Mitarbeiterentwicklung scheint unter dem finanziellen Druck zu leiden, was die Einarbeitung neuer Fachkräfte zusätzlich behindert.

Trotz dieser zahlreichen und schweren Defizite existiert derzeit kaum eine kurzfristige Alternative zur Zusammenarbeit mit der Zylinder AG. Die hochspezialisierte Fertigung solcher Präzisionszylinder lässt sich nicht ohne Weiteres auf andere Anbieter umlegen. Viele Wettbewerber scheuen sich vor der hohen Komplexität der Anforderungen, besitzen nicht den nötigen Maschinenpark oder können die erforderlichen Stückzahlen nicht bedienen. Zudem wäre der Aufbau neuer Lieferanten mit umfangreicher Qualifizierung und Freigabeprozessen verbunden, die ihrerseits Zeit und Ressourcen binden würden. Insofern bleibt die Zylinder AG trotz aller Schwächen ein kritischer Partner, dem wir derzeit noch ausgeliefert sind.

Die strategische Perspektive gestaltet sich dementsprechend schwierig. Kurzfristig bleibt nur der Weg, den Druck auf die Zylinder AG weiter hochzuhalten, die Eskalationen konsequent fortzuführen und nachdrücklich auf verbindliche Verbesserungsmaßnahmen zu bestehen. Gleichzeitig sollten wir jedoch parallel Alternativen aufbauen. Dazu gehört die sukzessive Suche nach Zweitlieferanten, die gezielte Qualifikation kleinerer Nischenanbieter sowie die intensive Prüfung, ob ausgewählte Zylinder-Bauteile möglicherweise selbst gefertigt oder auf andere Bauarten umgestellt werden können, um die Abhängigkeit von der Zylinder AG schrittweise zu reduzieren.

Ebenfalls sinnvoll erscheint die engere Einbindung der Zylinder AG in unsere eigene Qualitätssicherung. Denkbar wäre etwa, künftig verstärkt Werksabnahmen vor Auslieferung direkt beim Lieferanten durchzuführen, um fehlerhafte Chargen frühzeitig zu erkennen und Nacharbeiten noch vor Anlieferung zu organisieren. Auch könnten gemeinsame Schulungsprogramme für die Mitarbeitenden der Zylinder AG entwickelt werden, um das Prozessverständnis zu schärfen und die Kompetenz wieder aufzubauen.

Nicht zuletzt ist die Unterstützung unseres Ansprechpartners Herrn Schneider ein wichtiger Erfolgsfaktor. Seine Bemühungen sind trotz aller Frustrationen unverkennbar. Eine stärkere Rückendeckung durch unsererseits klare und verbindliche Eskalationsprozesse, aber auch Wertschätzung seiner Vermittlerrolle könnten helfen, den Dialog nicht vollends abreißen zu lassen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Die Zylinder AG befindet sich seit geraumer Zeit in einer kritischen Schieflage zwischen den enormen Anforderungen an höchste Präzision einerseits und der eigenen organisatorischen und technischen Leistungsfähigkeit andererseits. Die Qualitätsschwankungen sind eklatant, die Liefertreue unzureichend,

die Kommunikation zunehmend schwierig. Gleichzeitig fehlt es an marktfähigen Alternativen, was die Situation zusätzlich verkompliziert. Kurzfristig bleibt nur der konsequente Druck auf weitere Verbesserungen, mittel- und langfristig jedoch erscheint eine Diversifizierung unserer Lieferantenbasis unverzichtbar, um unsere eigene Fertigungssicherheit dauerhaft abzusichern.