

## Implementierung strategischer Einkaufsprozesse in der Automobilindustrie

### Ausgangssituation

Das Unternehmen ist ein Hersteller für PKW-Fahrzeugtechnik mit weltweiten Produktionsstandorten. Im Geschäftsjahr 2001 erzielte das Unternehmen einen Umsatz von 1,8 Mrd. Euro. Aufgrund des rasanten Umsatzwachstums lag der Hauptfokus in der Implementierung strategischer Einkaufsprozesse. Primäre Zielsetzung war nicht die Reduzierung der Einstandspreise, sondern vielmehr die weltweite Optimierung und Implementierung der identifizierten Prozesse.

### Vorgehensweise

In einer ersten Analysephase wurde zunächst das gesamte Einkaufsvolumen mit den dazugehörigen Lieferanten und Materialgruppen analysiert. Zunächst wurden die zukünftigen Anforderungen an die Einkaufsorganisation bzw. -prozesse definiert, um zu bewerten in wie weit der heutige Einkauf den zukünftigen Anforderungen gerecht wird. In der zweiten Analysephase wurden zunächst die strategischen Einkaufsprozesse identifiziert und insgesamt zehn relevante Prozesse betrachtet, die sowohl Produktentwicklungs- und Lieferantenmanagement-Prozesse umfassten als auch Kostenoptimierungsprogramme und Make-or-Buy-Vorgehensweisen mit einbezogen. In crossfunktionalen Teams wurden anschließend die Ist-Prozesse mit den dazugehörigen Schnittstellen analysiert. Das Ergebnis der Ist-Analyse zeigte eine hohe Komplexität der Prozesse, eine enorme Prozessinstabilität und lange Durchlaufzeiten. Das Ziel bei der Definition der Soll-Prozesse war die Optimierung der gesamten Prozessqualität. Dabei war von besonderer Bedeutung, standortbezogene Unterschiede zu berücksichtigen. In einem weiteren Schritt wurden für jeden Prozess Inputfaktoren, beteiligte Stellen, kritische Erfolgsfaktoren und das Zielergebnis definiert und ausgestaltet. Um die Prozesssicherheit zu gewährleisten, wurden auch Process-Owner festgelegt, die für den reibungslosen Prozessablauf verantwortlich sind. Anhand der Einführung von Quality Gates, die durch einen Kriterienkatalog an den kritischen Prozessschritten festgelegt wurden, können gegebenenfalls Prozessbarrieren genau analysiert werden. Zum einen erhöhen Quality Gates die Prozesssicherheit bzw. -stabilität. Zum anderen werden aber auch prozessbezogene Schwachstellen direkt aufgedeckt. Um die Prozessqualität auch zeitbezogen kontrollieren zu können, war eine weitere Forderung des Managements, ein Kennzahlensystem zu entwickeln und zu implementieren. Der Schwerpunkt bei der Entwicklung und Einführung eines prozessbezogenen Kennzahlensystems lag auf den drei strategischen Erfolgsfaktoren Kosten, Zeit und Qualität. Aus diesem Grund wurden Erfolgsgrößen definiert, die die oben genannten Größen an den Quality Gates messen.

### Ergebnisse

Durch die Implementierung strategischer Einkaufsprozesse konnten die Durchlaufzeiten um über 25 % reduziert werden. Des Weiteren wurde die Prozessqualität erheblich verbessert. Ein weiterer positiver Effekt wurde durch die Vereinheitlichung standardisierter Einkaufsprozesse erzielt, da die Anzahl der Schnittstellen und somit auch die Komplexität um 40 % reduziert werden konnten. Durch die Einführung eines prozessbezogenen Kennzahlensystems ist es nun möglich, sich einen Überblick über die Einkaufsaktivitäten zu verschaffen und eine kontinuierliche Prozessverbesserung zu gewährleisten.