

Beschaffungsprojekt Elektronikindustrie

Ausgangssituation

Das Unternehmen der Elektronikindustrie baut Großdrucksysteme mit einer Druckleistung von 500 Blatt/ Minute. Das Produktprogramm bietet Einzelblatt- und Endlosblattlösungen an. Das Unternehmen sieht sich einem Preiskampf mit der Konkurrenz aus Fernost konfrontiert und verfolgt aufgrund der relativ niedrigen Fertigungstiefe von 30 % den Ansatzpunkt die Materialkosten zu senken.

Problemstellung

Im Benchmarking zeigte sich, dass sowohl die Materialeinzel- als auch die Materialgemeinkosten zu hoch sind. Eine Reduzierung der Materialkosten um 9 % und der Materialgemeinkosten um 15 % wurde als Zielsetzung für das Beschaffungsprojekt abgeleitet. Aufgrund der relativ geringen Abnahmemengen und des hohen technologischen Standards der Lieferanten bestanden zu Projektbeginn vertraglich fixierte Abnahmezusagen zu definierten Konditionen. Eine sofortige Hebung des zu identifizierenden Potentials ist somit nicht möglich. Die Potenzialwirksamkeit bezogen auf die Materialeinstandskosten wurde wie folgt definiert: 30 % im Jahr 2005, 50% im Jahr 2006 und 20 % im Jahr 2007. Die Potenziale der Materialgemeinkosten sind in Abstimmung mit der Personalabteilung zu realisieren. Hierfür wurde als Ziel gesetzt, 50 % im Jahr 2005 und 50 % im Jahr 2006 zu heben.

Vorgehensweise

Die Vorgehensweise im Projekt wurde in zwei, parallel durchzuführende, Teilprojekte unterteilt. Im Teilprojekt 1 "Materialgruppenorientierte Perspektive" wurde die Reduzierung der Materialeinstandskosten verfolgt, und im Teilprojekt 2 "Prozessorientierte Perspektive" die Reduzierung der Materialgemeinkosten.

Als Basis für das erste Teilprojekt wurde die Materialgruppenstruktur des SAP-Systems herangezogen und eine Einkaufspotenzialanalyse durchgeführt. Die Beschaffungsgüter und die Beschaffungsmärkte wurden von einem crossfunktionalem Team bewertet. Die Einbindung der Entwicklung und der Vorentwicklung neben der Einkaufsabteilung war aufgrund des hohen technologischen Anspruchs Grundvoraussetzung zur Durchführung der Einkaufspotenzialanalyse.

Des Weiteren waren Produktion, Montage, Logistik, Service und Marketing bei den Projektaktivitäten voll integriert. Es wurden materialgruppenspezifische Beschaffungsstrategien abgeleitet. Die Zielsetzung der Materialeinstandskostenreduzierung wurde auf die einzelnen Materialgruppen, in Abhängigkeit der aktuellen Beschaffungssituation, verteilt. Die Identifikation der Ansatzpunkte, die Ableitung der Potenzialhöhe und die Definition der erforderlichen Maßnahmen zur Hebung des Potentials erfolgten auf Waren-, und zum Teil auf Unterwarengruppenebene. Jeder Ansatzpunkt wurde hinsichtlich des technischen Realisierungsrisikos und des Implementierungshorizontes bewertet. Sämtliche Bewertungen erfolgten durch das gesamte Projektteam. Diese Vorgehensweise sicherte die Akzeptanz der erarbeiteten Ansatzpunkte, der abgeleiteten Potenziale und der definierten Maßnahmen.

Im Rahmen des Teilprojekts 2 "Prozessorientierte Perspektive" wurde die Basis der Projektaktivitäten durch eine detaillierte Prozessanalyse erstellt. Sämtliche beschaffungsrelevanten Prozesse wurden aufgenommen und analysiert. Es erfolgte eine Differenzierung hinsichtlich der strategischen und operativen Prozesse. Die Auswertung der Prozessanalyse hat ergeben, dass 75 % der Ressourcen mit der Abwicklung operativer

Tätigkeiten gebunden sind. Die strategischen Aufgaben konnten durch die Mitarbeiter nicht in der erforderlichen Intensität verfolgt werden. Aus dem Benchmark der Beschaffungsprozesskosten wurde das Ziel abgeleitet die operativen Prozesskosten um 20% zu senken.

Insgesamt wurden 3 Ansatzpunkte verfolgt: Die Optimierung der Anlieferlogistik, den Warenannahme und -eingangsprozess und die Integration des Beschaffungsprozesses im Produktlebenszyklus.

Ergebnisse

Insgesamt konnten Einsparpotenziale im Rahmen des Teilprojekts 1 von 13% identifiziert werden. Der Steuerkreis entschied sich aufgrund des hohen Risikos einiger Maßnahmen zur selektiven Umsetzung. Es wurden die Maßnahmen mit keinem, mit geringem und mittlerem Risiko verfolgt. Diese Maßnahmen heben ein Potenzial von 10% der Materialeinstandskosten. Sämtliche Maßnahmen zur Hebung der Prozesskostenpotenziale wurden seitens des Steuerkreises freigegeben. Eine Entscheidung über die Verwendung der freiwerdenden Ressourcen ist im Rahmen dieses Projekts nicht gefallen.

Die Potenziale sind zu 40% im Jahr 2005, 40% im Jahr 2006 und zu 20% im Jahr 2007 wirksam.