

C-Teile Einkauf in der Automobilindustrie

Ausgangssituation

Bei dem Unternehmen handelte es sich um einen der weltweit größten Automobilhersteller mit weltweit komplexen Netzwerkstrukturen. Der Schwerpunkt der Projektstätigkeit lag in der konzernweiten Optimierung des Einkaufs von C-Teilen. Der Betrachtungsgegenstand umfasste ein Einkaufsvolumen von weltweit knapp 1 Mrd. Euro an den verschiedenen Standorten. Die hohe Variantenvielfalt und die dezentrale Beschaffung sorgten für eine extrem hohe Komplexität. Insgesamt wurden über 35.000 Sachnummern und eine Lieferantenbasis von über 1.400 Lieferanten betrachtet. Ein weiteres Problem war die hohe Intransparenz über die weltweiten Beschaffungsvorgänge. Die Zielsetzung des Projektes war es, die Einkaufsorganisation und -prozesse neu zu gestalten, um Bündelungseffekte durch standort- und markenübergreifendes Global Sourcing zu erreichen. Durch ein weltweites Einkaufscontrolling sollte auch die Transparenz im Einkauf erhöht werden, um eine gezielte Steuerung der Beschaffungsaktivitäten über Kennzahlen sicherzustellen.

Vorgehensweise

Das Projekt gliederte sich in 3 Phasen. Im Rahmen der ersten Phase wurden die weltweiten Beschaffungsaktivitäten für C-Teile analysiert, bewertet und im Rahmen eines Best-Practice-Programms mit Wettbewerbern gebenchmarked. Das Benchmarking bezog sich auf die Analysefelder: Einkaufsorganisation, Advanced Purchasing, Lieferantenmanagement, Sourcing-Konzepte, Kleinteileoptimierung, Global Sourcing, Methodeneinsatz und Einkaufscontrolling. Durch die Benchmarking-Ergebnisse konnten schon erste Schwachstellen aufgedeckt und analysiert werden. Der Vergleich zu den Wettbewerbern ermöglichte auch das Ableiten erster Hauptansatzpunkte und das Zusammenstellen eines virtuellen Best-in-Class-Unternehmens, welches auch als Potentialbasis diente. In der zweiten Projektphase wurden Konzepte zur Optimierung des Einkaufs von C-Teilen durch interdependente Teilprojekte erarbeitet. Ein Teilprojekt bestand in der Reduzierung der Varianten und Sachnummern. Durch technische Entfeinerung und Erhöhung der Gleichteile wurden die Varianten und Sachnummern in Zusammenarbeit mit den Entwicklungsabteilungen harmonisiert. Dies bildete auch die Basis für ein konzernweites Global Sourcing, dem zweiten Teilprojekt. Die standardisierten C-Teile wurden in einem Kleinteile-Katalog zusammengefasst und global angefragt. In einem dritten Teilprojekt wurde die Einkaufsorganisation und -prozesse weltweit optimiert. So wurde die Einkaufsorganisation nach Materialgruppen umstrukturiert und in ein Lead-Buyer-Konzept überführt. Das Lead-Buyer-Konzept bildete auch die Basis für die Erzielung der Bündelungseffekte. Das vierte Teilprojekt bestand in dem Aufbau eines Einkaufscontrolling-Systems. Im Rahmen dieses Arbeitspaketes wurden Key Performance Indicators (KPIs) definiert und kaskadenförmig herunter gebrochen, um eine Einkaufssteuerung auf allen Ebenen sicherzustellen. Die dritte Phase bestand in der Detaillierung der erarbeiteten Konzepte sowie in der Umsetzung der abgeleiteten Ansatzpunkte.

Ergebnisse

Mithilfe des TCW-Konzeptes eines Best-Practice-Checks und den daraus abgeleiteten Teilprojekten konnte die Komplexität im C-Teil-Einkauf erheblich reduziert, enorme Bündelungs- und Einspareffekte erreicht sowie die Transparenz massiv werden. So konnte für ausgewählte Baureihen die C-Teile-Vielfalt um über 40 % reduziert und die Kleinteiledurchdringung auf bis zu 68 % erhöht werden. Durch Global Sourcing und die konzernweite Bündelung ergaben sich darüber hinaus Einsparpotenziale von bis zu 25 %.