

# Klare Linie

## Optimierung des Kleinserieneinkaufs im Maschinen- und Anlagenbau

Kundenindividuelle Anpassungen verschärfen die Komplexität für Kleinserienfertiger in zweierlei Hinsicht: Erstens erhöht sich die Variantenvielfalt an Produkten und Prozessen, zweitens können notwendige Kosteneinsparpotenziale im Einkauf in Form von Losgrößeneffekten nur schwer realisiert werden. Um diesen Spagat zu bewältigen, müssen effektive Einkaufsstrukturen geschaffen werden.

Horst Wildemann

→ STEIGENDE Materialkostenanteile von bis zu 50 Prozent und mehr bestätigen die große Bedeutung der Beschaffungssituation. Mit zunehmenden Materialkosten wird die Ausschöpfung von Einkaufspotenzialen zum bedeutsamsten Hebel bei der Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit.

### Bei den Materialkosten lässt sich bares Geld sparen

Im Gegensatz zu Serienherstellern und -lieferanten beispielsweise in der Automobilindustrie wird diese zunehmende Bedeutung der Materialkosten bei vielen Maschinen- und Anlagenbauern erst seit

kurzem erkannt. Vielfach finden sich in diesem Wirtschaftssegment noch Unternehmen mit Strukturen, in denen strategische Beschaffungsaufgaben, wie beispielsweise die Entwicklung und Verfolgung von Sourcingstrategien, Beschaffungsmarktforschung, Lieferan-

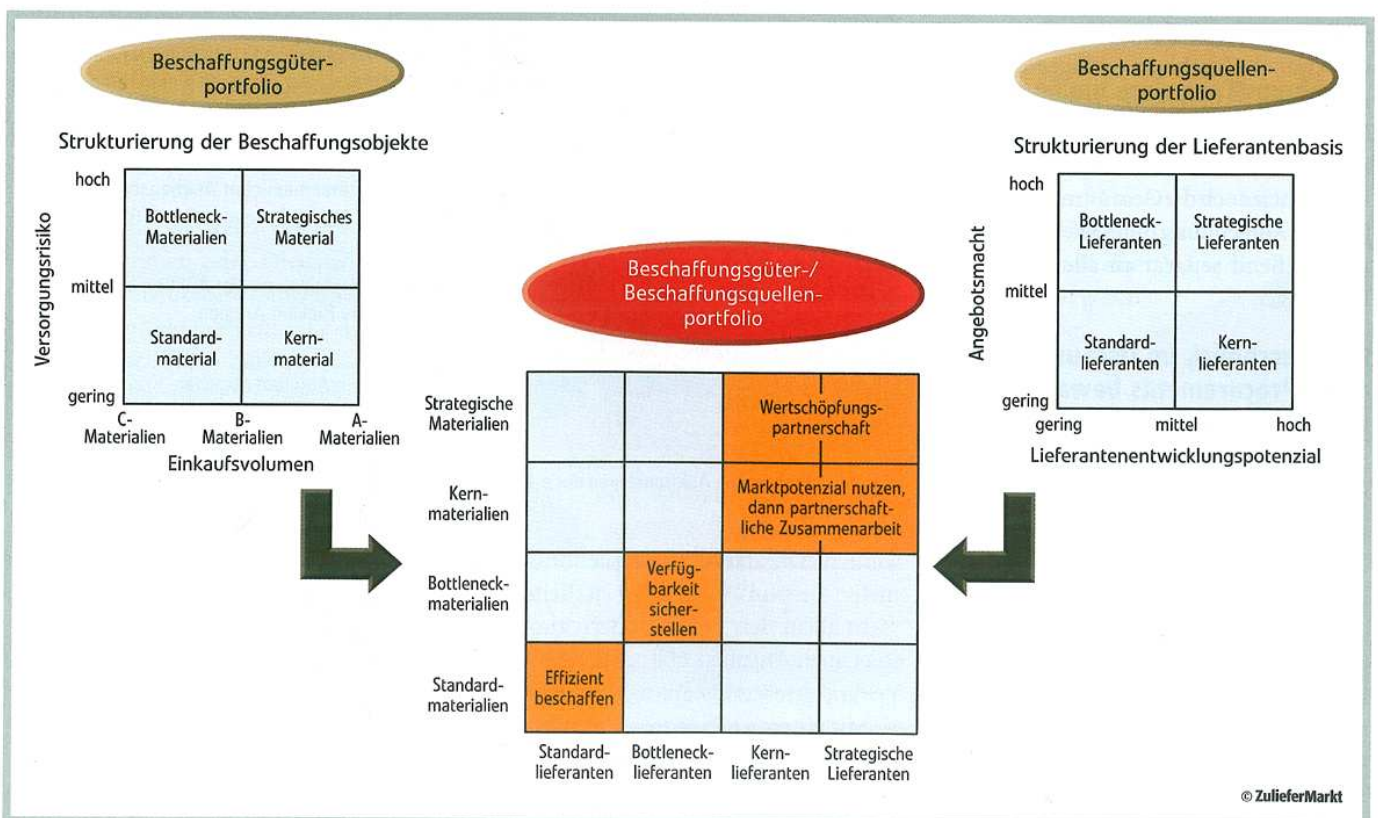


Bild 1. Portfoliosystematik der Einkaufspotenzialanalyse für die Ableitung von materialgruppenspezifischen Normstrategien im Einkauf



tenmanagement oder Make-or-Buy-Analysen von Mitarbeitern der Entwicklung und Fertigung übernommen werden. Der Einkauf nimmt nur eine reine Bestellabwicklungsfunktion wahr. Das erfüllt jedoch die Anforderungen an einen modernen, globalen Einkauf in keiner Weise. Ausgangspunkt für Verbesserungen bilden die Optimierung der Beschaffungsprozesse und die Entwicklung beschaffungsobjekt-spezifischer Einkaufsstrategien.

Die Überprüfung und Optimierung der Einkaufsstrukturen gründet im Idealfall auf einer dezidierten Prozess- und Organisationsanalyse. Als Erfolgsfaktor für die Etablierung effektiver und effizienter Einkaufsstrukturen hat sich die organisatorische Trennung zwischen strategischen und operativen Einkaufsaufgaben erwiesen. So können Freiheiten für die strategischen Einkaufsaufgaben geschaffen und dem unterschiedlichen Anforderungs-

internen Prozessworkshops und mit Key-Lieferanten optimiert werden. Maßnahmen wie elektronische Bestellabwicklung, das C-Teile-Management und das Abschließen von Rahmenverträgen vereinfachen die Bestellabwicklung nachhaltig. Grundlage für die Optimierung der Einkaufskosten bildet eine systematische Analyse der bestehenden Versorgungssituation. Aufbauend auf den gebildeten Materialgruppen müssen sowohl die Be-

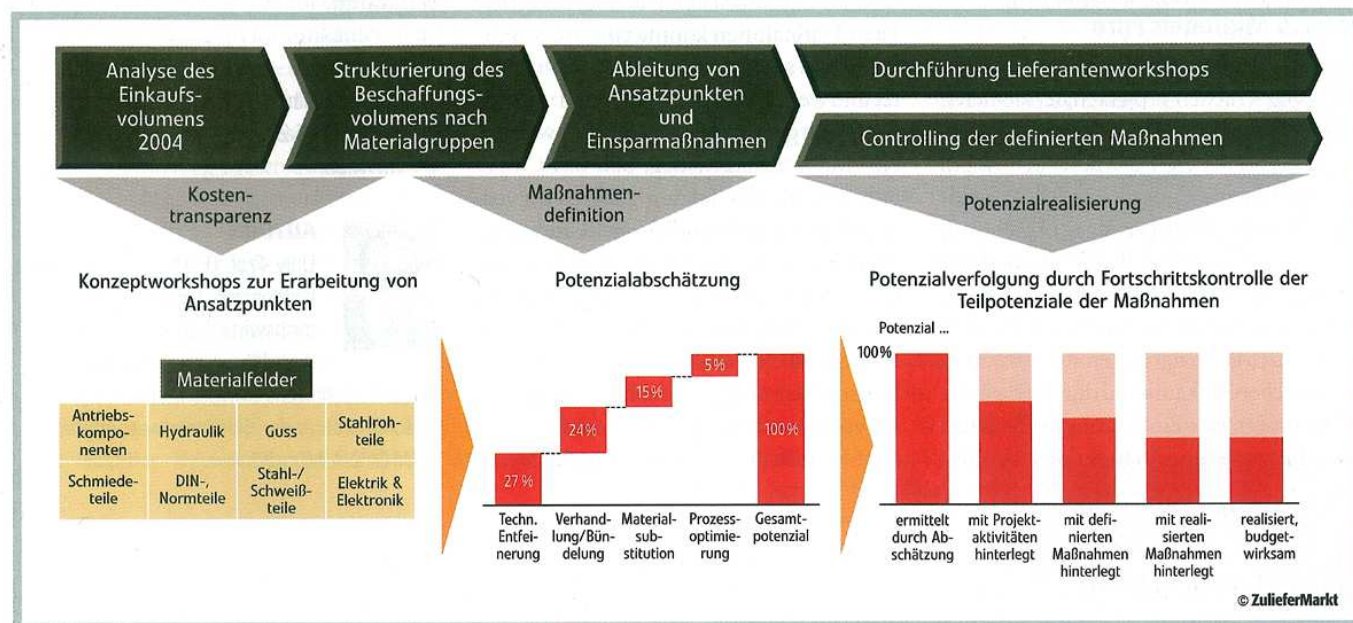


Bild 2. Projektphasen und Teilergebnisse der Einkaufskostenreduzierung

## Strategischer und operativer Einkauf sind strikt zu trennen

Die Optimierung der Beschaffungsstrategie und -struktur stellt hohe Anforderungen an die Systematik der Vorgehensweise und deren Realisierung in Form von Prozessen, Organisationsstrukturen und Maßnahmenpaketen. Für deren Einführung ist eine fundierte Analyse der Ausgangssituation unerlässlich. Im Rahmen einer detaillierten Analyse müssen die verschiedenen Aspekte der Beschaffung untersucht werden. Hierzu gehört zum einen die Verteilung bzw. Wahrnehmung strategischer Einkaufsaktivitäten und die prozessuale und organisatorische Einbindung des Einkaufs in die Gesamtorganisation, zum anderen die Definition klarer Einkaufsstrategien auf Beschaffungsobjektebene. Kernelement für beide Module bildet eine Überprüfung des aktuellen und zukünftigen Beschaffungsspektrums und dessen Segmentierung in homogene, aber untereinander heterogene Materialgruppen.

profil der Aufgaben personell Rechnung getragen werden. Zudem hat sich die Definition von klaren Verantwortlichkeiten für die strategische wie auch organisatorische Abwicklung einzelner Beschaffungsobjekte bewährt.

## Komplementäre Organisationen bauen gegenseitig Know-how auf

Um eine optimale Kommunikation zwischen Entwicklungs- und Einkaufsmitarbeitern sicherzustellen, hat sich die Bildung komplementärer Organisationseinheiten bewährt. Hierbei muss sich ein Einkaufsmitarbeiter bei einem Bauteil nur jeweils mit einem Entwicklungsmitarbeiter abstimmen. Durch die klaren Verantwortlichkeiten und die 1:1-Beziehung werden intern Teamstrukturen mit engen Beziehungen und hohem gegenseitigen Know-how aufgebaut.

Neben diesen aufbauorganisatorischen Aspekten müssen die operativen Beschaffungsprozesse analysiert und in

schaffungsgüter als auch die Beschaffungsmärkte hinsichtlich Einkaufsmacht, Versorgungsrisiko sowie Entwicklungspotenzial bewertet werden (Bild 1).

Für die Erarbeitung von beschaffungsobjektspezifischen Sourcingstrategien eignet sich die Durchführung von funktionsübergreifend besetzten Konzeptworkshops, in denen nicht nur Know-how über den Beschaffungsmarkt, sondern auch über das Gesamtprodukt und Fertigung bzw. Logistik gebündelt werden. Die Einbeziehung von Vertriebsmitarbeitern hat sich in diesem Zusammenhang speziell im Maschinen- und Anlagenbau als vorteilhaft erwiesen, weil konkrete Kosten- und Produktoptimierungsansätze häufig auch kundenrelevante Produktmerkmale betreffen können. Durch den Einsatz interdisziplinärer Teams wird ein Kostenbewusstsein aller beteiligten Mitarbeiter erzielt und die Akzeptanz der verabschiedeten Maßnahmen gesteigert. →



In enger Verbindung mit intern durchgeführten Konzeptworkshops, für eine gemeinsame Ableitung von Sourcingstrategien, stehen strukturiert durchgeführte Lieferantenworkshops, bei denen Ideen und Ansatzpunkte mit spezialisierten Lieferanten diskutiert und umgesetzt werden können. Die Einbindung von Lieferanten ist speziell für die Optimierung der Produktgestaltung und Variantenreduzierung unumgänglich.

### Fallbeispiel belegt Einsparung von 2,5 Millionen Euro

Die eben beschriebene Vorgehensweise hat sich in verschiedenen Projekten bei kleineren und großen Kleinserienfertigern bewährt. In einer aktuellen Fallstudie bei einem Unternehmen aus dem Bereich Maschinenbau konnten Einsparungen in Höhe von fünf Prozent auf ein Einkaufsvolumen von 50 Millionen Euro erzielt werden (Bild 2). Möglich wurde dies durch die Etablierung eines nach Materialgruppen strukturierten strategischen Einkaufs und durch eine frühzeitige prozessuale Einbindung des Einkaufs in die Projektierung. In funktionsübergrei-

fenden Konzeptworkshops wurden gemeinsam mit Vertrieb, Entwicklung und Fertigung Vorzugslieferanten festgelegt sowie Nachverhandlungen und Make-or-Buy-Analysen angestoßen. Mit Hilfe von Lieferantenworkshops mit strategischen Lieferanten wurde die Produktstruktur der einzelnen Produktkomponenten, deren Variantenanzahl und Produktkomplexität untersucht und gemeinsam mit den Lieferanten konkrete Sourcing- bzw. Fertigungsmaßnahmen definiert sowie deren Umsetzung eingeleitet. Durch die eingeleiteten Maßnahmen konnte eine Trendwende bei den schwindenden Margen eingeleitet und weitere Aufträge gewonnen werden.

Hintergrund der Aktivitäten war ein enormer Umsatzanstieg, den das Unternehmen in den letzten Jahren zu verzeichnen hatte. Grundlage des Umsatzanstiegs ist die auf die Erfüllung individueller Kundenwünsche ausgerichtete Projektierung und Konstruktion sowie eine hohe Flexibilität des Unternehmens hinsichtlich anspruchsvoller Durchlaufzeitvorgaben in der Produktion. Den Einkauf betreffend wurde der Tätigkeitsum-

fang bei stetig steigendem Fremdvergabeanteil laufend erhöht, wobei die Mitarbeiteranzahl konstant gehalten wurde.

Vor dem Hintergrund des gestiegenen Beschaffungsvolumens, drastisch steigender Wiederbeschaffungszeiten durch eine Verknappung der Stahl- und Gusskapazitäten am Markt sowie der Flexibilitätsanforderungen waren jedoch erhebliche Komplexitätskosten angefallen, die durch einen Ausbau der Mitarbeiterkapazitäten nicht mehr beherrschbar gewesen wären.

#### INFO

TCW GmbH, München  
Tel. 0 89 / 36 05 23 – 0  
[www.tcw.de](http://www.tcw.de)



#### AUTOR

Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung, Logistik und Produktion, Technische Universität München und Geschäftsführer der Unternehmensberatung TCW GmbH, München