

Einkaufspotential führt Zulieferer aus den roten Zahlen

Ausgangssituation

Der Einkauf ist und bleibt ein entscheidender Hebel für die Wertsteigerung des Unternehmens. Bei einem Zulieferunternehmen konnte durch die Reduzierung der Einstandskosten die Ertragslage des Unternehmens signifikant verbessert werden. In Produktion und Entwicklung wurden in der Vergangenheit Einsparmöglichkeiten durch Restrukturierungsmaßnahmen bereits ausgereizt. Bei einem Materialkostenanteil von 60 Prozent führte erst eine Integration des Einkaufs in die Projektaktivitäten zu einem entscheidenden Durchbruch.

Vorgehensweise

Durch ein 2-Tage-Audit im Einkauf konnten folgende Defizite identifiziert werden:

- Lieferantenstruktur unter Industriedurchschnitt,
- Lieferanten nicht systematisch geführt,
- Einbindung der Einkäufer in die Produktentwicklung erfolgt zu spät,
- Keine material- und lieferantenbezogenen Einkaufsstrategie,
- Strategische Einkaufsinstrumente nicht vorhanden oder kaum genutzt,
- Hoher Anteil operativer Einkaufstätigkeiten,
- Verantwortlichkeiten und Kompetenzen nicht eindeutig geregelt und
- Keine Erfolgsmessung im Einkauf

In einem anschließenden Einkaufsstrategieworkshop erfolgte eine grobe Potentialabschätzung und es wurden die Hauptansatzpunkte auf Materialgruppenebene abgeleitet.

Durch Einkaufspotentialanalysen in den Materialgruppen wurden folgende Maßnahmen abgeleitet werden:

- Systembildung mehrerer Hauptkomponenten in Verbindung mit der Durchführung eines Konzeptwettbewerbes
- Reduzierung der Lieferantenzahl
- Erstellung einer Supplier-Roadmap zur Nutzung des Lieferanten-Know-hows
- Erarbeitung eines unternehmensspezifischen Lieferantenprogrammes zur Leistungsbeeinflussung der Lieferanten
- Durchführung von Online-Auktionen
- Nutzung von Marktplätzen für Spot-Geschäfte
- Einführung eines Lead-Buyer-Konzeptes zur Bündelung der Bedarfe im Unternehmen
- Erstellung einer Balanced-Score-Card im Einkauf zur Messung der Einkaufsaktivitäten
- Einkäufer Schulung zur Qualifikationsverbesserung im Einkauf

Ergebnisse

Durch die kurzfristigen Maßnahmen konnte das Unternehmen im letzten Jahr nach fünf Jahren erstmals wieder schwarze Zahlen schreiben. Langfristig wird eine Materialkosteneinsparung von über 30 Prozent erwartet.