

Durchführung von Lieferanten-Workshops

Ausgangssituation

Das Unternehmen der Nutzfahrzeugbranche baut standardisierte und kundenindividuell angepasste Gabelstapler in unterschiedlichen Gewichtsklassen. Das Produktprogramm bietet Elektro-, Diesel- und Treibgastechologie als Antriebe für die von 1,0 bis 8,0 t Tragkraft reichenden Geräte an. Zu Projektbeginn stand der Hersteller unter erheblichen Kostendruck. Die neu angestoßenen Entwicklungsprojekte sollten die Geräte der nächsten Produktgeneration im Vergleich zum Wettbewerb in eine bessere Kostenposition stellen. Um dies zu unterstützen, wurde aus dieser Ausgangssituation heraus eine Produktklinik für das Gesamtprodukt durchgeführt.

Problemstellung

Zu Projektbeginn wurde der Untersuchungsgegenstand gemeinsam mit den Mitarbeitern aus Entwicklung und Vertrieb festgelegt. Zusätzlich wählte dieses Team vier Konkurrenzprodukte als Benchmarkobjekte für die Demontage der Baugruppen aus. Innerhalb der systematischen Zerlegung der fünf Geräte wurde für das extern bezogene Bauteil "Antriebsachse" des Elektrostaplers bestimmt, dass dieses mit der Durchführung von mehreren Lieferantenworkshop zu analysieren sei. Diese Komponente wird in den bestehenden Produkttypen des Herstellers in unterschiedlichen Konzepten, abhängig vom Gesamtfahrzeugkonzept, eingesetzt. Wettbewerbsübergreifend konnten ebenfalls unterschiedliche Konzepte und Technologien festgestellt werden. In der Durchführung der Workshops mit ausgewählten Lieferanten und der möglichen Konzeptänderung vermuteten die Entwicklungsingenieure ein hohes Kostensenkungspotenzial.

Vorgehensweise

Mit dem Beschluss die Antriebsachse einer Serie von Lieferanten-Workshops zu unterziehen, wurde die Komponente des eigenen Produkts und die Wettbewerbskomponenten separat analysiert. Zu Beginn stand die Organisation der Workshops auf der Tagesordnung. Hierzu wurden vier Lieferanten die Teilnahme an den Workshops angeboten. Alle eingeladenen Lieferanten sagten die Teilnahme an den Workshops nach kurzer Zeit zu. Mit der Terminfindung wurden repräsentative Räumlichkeiten im Werk des Herstellers ausgewählt und für die Präsentation der Komponenten vorbereitet. Dies beinhaltete den Aufbau und die Beschriftung der Einzelteile. Zusätzlich wurden die Leistungsdaten und die Demontageberichte der Mechaniker zu den jeweiligen Achsen hinzugefügt. Vor Beginn der Workshops führte TCW mit den Teilnehmern des Herstellers aus den Bereichen Konstruktion, Wertanalyse, Beschaffung, Qualitätsmanagement, Controlling und Projektleitung eine Strategiesitzung durch, um eine gemeinsame Ausrichtung gegenüber der Lieferanten aufzubauen. Die vier Lieferantentage wurden hintereinander von Montag bis Donnerstag durchgeführt. Inhalte dieser Veranstaltungen waren die Vorstellung der Produkte und der Workshopziele (30 % Kostensenkung) sowie die Besprechung der aufgebauten Achskomponenten. Die Kostenkalkulationen des Lieferantenprodukts und dessen Wettbewerbsprodukte nahmen einen hohen Anteil der Workshops in Anspruch. Durch dieses Vorgehen konnte eine detaillierte Bewertung der einzelnen Lösungskonzepte erreicht werden. Die Gesamtbewertung der Achskomponenten sah zur pekuniären ebenfalls eine technische Bewertung hinsichtlich der Vor- bzw. Nachteile gegenüber anderen Konzepten vor. Zu Abschluss der Veranstaltungen stellten die Vertreter aus der Beschaffung ein standardisiertes Angebotsformular vor, in das die Lieferanten ihre Kalkulationsergebnisse

Fallbeispiel

separiert nach Achskomponenten und Logistikkosten einstellen konnten. Im Anschluss jedes Workshops führte TCW mit den Teilnehmern des Herstellers eine Bewertung des Lieferanten durch. Diese berücksichtigte sowohl das Auftreten als auch das Entwicklungspotenzial des Lieferanten und die Bereitschaft neue Konzepte mit in die bestehende Konstruktion einbringen zu wollen. Nach exakt sechs Wochen konnten die empfangenen Angebote systematisch verglichen werden. Im Anschluss daran wurden die Workshop-ergebnisse dokumentiert und in einem Abschlussmeeting mit den Teilnehmern eine Empfehlung zur Auswahl eines Lieferanten erarbeitet. Diese wurde der Geschäftsleitung vorgelegt.

Ergebnisse

Die Auswahl des von den Workshopteilnehmern vorgeschlagenen Lieferanten beinhaltete ein Kostensenkungspotenzial von 28 % gegenüber dem Vorgängerprodukt. Der bisherige Lieferant wurde auf Grund einer schlechteren Kostenposition und einer schlechten Performance im Workshop durch den präferierten Lieferanten substituiert.