

Drei in einem Boot

Signifikante Einsparungen durch strukturierte Zusammenarbeit von Einkauf, Konstruktion und Lieferant mit dem „Modular Engineered Sourcing“-Ansatz

FRANK SUNDERMANN

Erst kürzlich wurde seitens des VDMA die Umsatzprognose für 2004 von 2 auf 4% angehoben. Diese frohe Botschaft wird bei vielen Maschinen- und Anlagenbauern dadurch getrübt, dass trotz dieses Zuwachses der Gewinn oder die Rendite konstant bleiben oder sogar rückläufig sind. Grund dafür ist der Preiswettbewerb, der durch den starken Euro noch erschwert wird. So werden zurzeit häufig im Wachstumsmarkt Asien Maschinen verkauft, die deutlich unterhalb der Selbstkosten auf Höhe der Herstellkosten liegen und kaum noch einen Deckungsbeitrag erwirtschaften.

Setzt die Geschäftsführung ein Kostensenkungsprogramm im Einkauf auf mit der schlichten Forderung „Kostensenkung 10%“, so scheidet dieses nicht selten daran, dass im Maschinenbau die klassischen Einkaufsargumente wie hohe Stückzahlen oder langfristige Verträge schwer umsetzbar sind. Bleibt dann nur noch der mit Risiken behaftete Lieferantenwechsel, um niedrigere Preise durchzusetzen, sind bei technisch komplexen Maschinenmodulen lange Einarbeitungszeiten und häufiges Nacharbeiten auf Seiten des neuen Lieferanten notwendig. Die Praxis zeigt, dass solche „einfachen“ Kostensen-

Frank Sundermann ist Berater bei Dr. Wüpping Consulting in 44797 Bochum, Tel. (02 34) 9 79 90 47, info@wuepping.com und verantwortlich für den Bereich Einkauf und Beschaffung.

kungsprojekte in zwei von drei Fällen scheitern und mehr Schaden denn Vorteile hervorbringen. Langjährige qualifizierte Lieferanten werden verprellt und der eigene Service darf Maschinenausfälle aufgrund von nicht funktionierenden Komponenten beim Kunden vor Ort unter erheblichen Zeit- und Kostenaufwand beheben.

Kundenprojekte von Dr. Wüpping Consulting zeigen aber, dass dieses Dilemma auch im Maschinen- und Anlagenbau gelöst werden kann und Kostensenkungen von 15 bis 20% erreicht werden können, ohne dass die Qualität der Maschinen leidet.

Es darf keine heiligen Kühe in der Zusammenarbeit geben

Der Grundstein für diesen Erfolg liegt in folgenden Überlegungen: Der größte Teil der Einkaufskosten wird üblicherweise nicht durch die Beschaffung allein, sondern durch die Technik und im frühen Stadium des Beschaffungsprozesses festgeschrieben. Um diese unterschiedlichen Prioritäten (Preis versus Technik) abzustimmen, bringen die Fachleute von DWC Techniker und Einkäufer an einen Tisch.

Die identifizierten Potenziale werden dann mit der dritten Partei, dem Lieferanten diskutiert, weil er jahrelange Erfahrungen mit dem Modul oder Teil hat und weitere Ansatzpunkte sieht. Sein Innovations-

potenzial kann nur in einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit

herausgearbeitet werden und nicht durch Daumenschrauben.

Auf Basis dieser beiden einfachen, aber immer noch häufig unterschätzten Überlegungen hat DWC das Konzept des „Modular Engineered Sourcing“ (MES-Ansatz) entwickelt, der sich in vier wesentlichen Schritten zusammenfassen lässt:

- ▶ Das Team aus Einkauf und Konstruktion legt gemeinsam ein Kostensenkungsziel fest, welches erreicht werden soll.
- ▶ Im Team werden anhand der Maschinenstruktur die Einsparpotenziale erarbeitet und bewertet hinsichtlich Struktur, Hebel und Umsetzbarkeit.
- ▶ Die Bearbeitung der Struktur der Referenzmaschine ist zu nutzen, um die Lösungsansätze über mehrere Maschinentypen zu standardisieren.
- ▶ Die identifizierten Ansätze sind extern mit dem Lieferanten zu verabschieden, der aktiv in die endgültige Lösungsfindung einzubinden ist.

Schritt 1: Zielsetzung für gemeinsames Team aus Einkauf und Konstruktion. Zunächst sind die Brutto- und Netto-Erlöse sowie die entsprechenden Herstell- und Selbstkosten einer fokussierten Maschinenserie zu analysieren. Ziel des Unternehmens muss es sein, die Selbstkosten auf x% unterhalb der Nettoerlöse zu bringen. Daraus ergibt sich das Kostensenkungsziel, welches es nun zu erschließen gilt. Dadurch, dass Einkauf und Konstruktion bei diesem Vorgehen in einem Boot sitzen, wird vermieden, dass die



Schuld für die bisherige Situation auf die jeweilig anderen geschoben wird.

Schritt 2: Einsparpotenziale über Potenzialmapping. Der Leitfaden für die gemeinsame Herangehensweise orientiert sich häufig an der Produktstruktur einer Maschinenserie, weil dort Konstruktion, Wertschöpfung und Einkaufskosten verknüpft sind. In dieser Kosten- und Wertschöpfungsstrukturanalyse (Potenzialmapping) werden die untersuchten Materialien, Baugruppen und Komponenten oder Fertigungs- und Montagestufen hinsichtlich der Kostenbestandteile in Teamsitzungen analysiert. Die zentralen Fragestellungen sind zum Beispiel in der Konstruktion: Ist diese Funktion zwingend erforderlich? Was kann weggelassen werden? Ist diese Konstruktion noch zeitgemäß? Zum Beispiel zentrales versus dezentrales Antriebskonzept; Wegfall ehemaliger Behelfskonstruktion. Kann ein anderes Material verwendet werden? Muss ich dieses Teil noch selber herstellen, wo es doch spezialisierte Lieferanten gibt? Lieferant: Ist diese Komponente ein Know-how-Teil? Kann ich es alternativ am Markt anfragen?

Insgesamt stellt Schritt 2 den größten Teil der Arbeit dar, weil die Produktstrukturen von Maschinen häufig sehr umfangreich sind und man den Überblick behalten muss. Häufig kommt es zur mehrfachen Überarbeitung der Listen. Als sehr hilfreich hat sich die Veranschaulichung der Module durch Zeichnungen, Digitalkameraphotos und Analyse am Objekt selbst erwiesen. In diesem Zusammenhang sollte nach Möglichkeit auch der Wettbewerb durchleuchtet werden.

Schritt 3: Standardisierung über mehrere Maschinenserien. Da die Potenzialermittlung bisher anhand einer Referenzmaschine durchgeführt wurde, ist die Übertragbarkeit auf die gesamte Serie beziehungsweise auf weitere Maschinenserien zu überprüfen. Der Optimierungshebel in diesem Zusammenhang ist der mögliche Standardisierungs- und Abgrenzungsgrad von Teilmengen. Dieses gibt für die Dis-

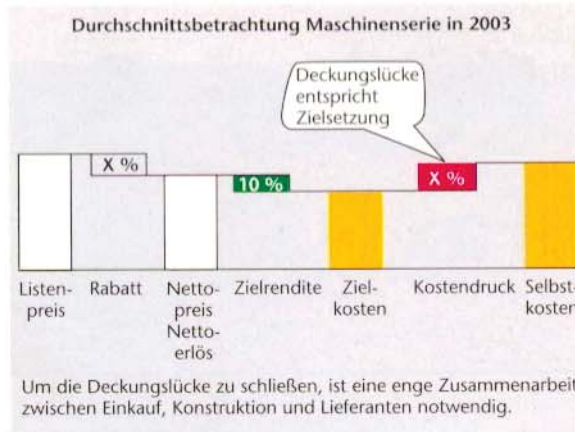


Bild 1: Gemeinsame Zielsetzung auf Basis der analysierten Maschinenserie.

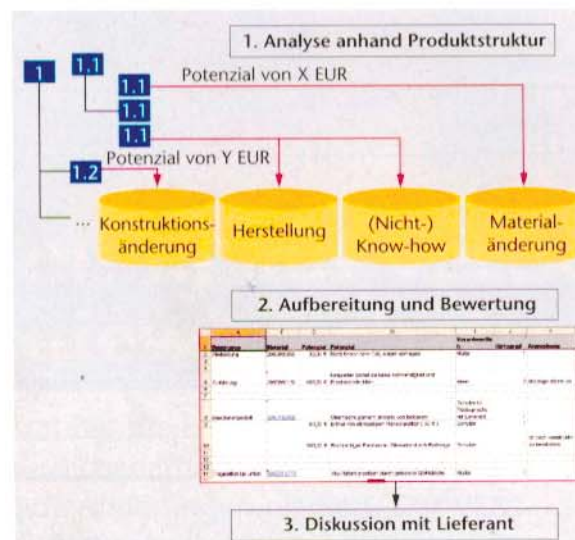


Bild 2: Vorgehen anhand der Strukturstückliste und Potenzialsammlung.

kussion mit dem Lieferanten entsprechendes Verhandlungspotenzial in Form von höheren Stückzahlen, was auch dem Lieferanten hinsichtlich seiner Standardisierung entgegenkommt.

Schritt 4: Aktive Einbindung des Lieferanten. Mit dem erarbeiteten Potenzial geht das Team modulweise auf die bisherigen Lieferanten zu. Außer der detaillierten Besprechung der Änderungen sind die preislichen Auswirkungen auf den Angebotspreis zu hinterfragen. Dabei sind auch die Auswirkungen der höheren Stückzahlen in Form von größeren Bestelllosen und Rahmenverträgen zu besprechen. Im Vorfeld sollte man den Lieferanten von diesem Termin und dessen Ziel-

setzung informieren, damit auch er eigene Verbesserungsvorschläge hinsichtlich Konstruktion, Material und Herstellung einbringen kann. Die Erfahrung zeigt, dass bei ähnlichen Vorschlägen der Einigungsprozess weitaus schneller möglich ist. Bei den Modulen, bei denen man bisher schon mit dem Lieferanten qualitative Probleme hat, sollte man die Gelegenheit nutzen, neue qualifizierte Partner anzusprechen.

Alle Rahmenbedingungen müssen auf den Prüfstand

Nach den zuvor beschriebenen vier Schritten des MES-Ansatzes, die je nach Größe und Komplexität der zu untersuchenden Maschinen oder Anlage mehrere Wochen bis Monate dauern können, liegt eine überarbeitete standardisierte Maschinenserie mit neu verhandelten Preisen vor, die nicht selten die anfangs gesteckten Zielkosten noch einmal unterschreitet. Grundlage dafür war außer der systematischen Bearbeitung anhand der Produktstrukturen das gemeinsame Vorgehen von Einkauf, Konstruktion und Lieferant.

Wichtig für die Zusammenarbeit zwischen Technik, Einkauf und Lieferant ist vor allem das Einverständnis, dass es keine heiligen Kühe gibt und alle Rahmenbedingungen auf den Prüfstand gestellt werden dürfen. Verabschiedete Kosten-

senkungspotenziale lassen sich nur dann in einem von allen Seiten akzeptierten Handlungsrahmen erschließen und die erforderliche Qualität zu günstigeren Kosten einkaufen, wenn dem Motto von Modular Engineered Sourcing – drei (Parteien) in einem Boot – gefolgt wird. **MM**

„Einfache“ Kostensenkungsprojekte scheitern in zwei von drei Fällen

- ▶ Team aus Einkauf und Konstruktion legt Kostensenkungspotenzial fest
- ▶ Das Sitzen in einem Boot verhindert gegenseitige Schuldzuweisungen

www.maschinenmarkt.de
▶ Dr. Wüpping Consulting GmbH