



Das große Ganze im Blick

SUPPLY-CHAIN-INTEGRATION. Wenn Produkte schneller zu geringeren Kosten in den Markt sollen, hilft nur der Blick aufs Ganze. Die Zusammenarbeit aller Funktionen ab der Produktentstehung sichert die Zielkosten, minimiert Risiken und sorgt dafür, dass Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben.

Es trifft alle gleichermaßen: Innovationen sollen schneller zu geringeren Kosten in den Markt, die Anpassungswünsche von Kunden nehmen zu, genau wie ihre Erwartungen an die Verfügbarkeit. An diese Dynamik müssen Organisationen sich anpassen. Einkauf, Entwicklung, Produktion und Logistik: Von der Produktentstehung bis zu Lieferung und Service sitzen alle einem Boot.

Hauni: Erfolgreiches Zielkostenmanagement. Selbst einstige Elfenbeintürme wie die Vorentwicklung können sich dem Zeit- und Kostendruck nicht mehr entziehen. Die Hauni Maschinenbau AG, Partner der Tabakindustrie und Teil des Körber-Konzerns, hat das verstanden und reagiert. Das Unternehmen lässt Einkauf und Entwicklung heute bereits für Konzeption und Bau seiner Prototypen enger zusammenschließen. Das Ziel: die kostenintensive Konstruktion für die Serie besser nutzen und auch die Prototypen verkaufen zu können. „Wir haben uns die Frage gestellt, zu welchem Zeitpunkt wir die

Kosten effektiv beeinflussen können“, erklärt Advanced Purchasing Manager Denny Kölling das Vorgehen. „Deshalb haben wir die Einkaufskapazitäten im Projekt so weit wie möglich nach vorne geholt.“ Wie kommt der Einkauf vor die Welle? Für Denny Kölling funktioniert das nur mit einem fest im Produktentstehungsprozess verankerten Projekteinkauf, der sich auf relevante Artikel fokussiert, technische Alternativen anbietet und von Beginn an dafür sorgt, dass die Kosten gemeinsam mit dem Bereich Target Costing im Plan bleiben. „Die Kunst ist es aber, die Kosten über den gesamten Entwicklungszeitraum im Griff zu behalten“, erklärt Kölling. Das betrifft ein umsichtiges Änderungsmanagement genauso wie die manchmal notwendige Überzeugungsarbeit, technische Konzepte aufgrund zu hoher Kosten verlassen zu müssen. Die Moderatorenrolle übernimmt der Einkauf zusätzlich.

„Wir wollen Kosten aktiv gestalten und nicht verwalten“, erklärt Kölling. Deshalb sitzen auch die Entwicklungslieferanten von Hauni ganz früh mit am Tisch.

Köllings Vision: Die Kosten für Prototypen einer neuen Maschine entsprechen denen der Serienmaschine (Kosten-Optimum). Immerhin sind die Prototypen schon heute deutlich seriennäher als früher. Qualität und Kosten der Prototypen sind außerdem so, dass Hauni die einzeln gefertigten Maschinen (statt sie wie vormals zu verschrotten) heute tatsächlich verkaufen kann. „Wir arbeiten als Einkauf vernetzter, haben eine höhere Akzeptanz im Unternehmen und fördern das Zielkostenmanagement von der Machbarkeitsanalyse bis in die Serie, wo der Serieneinkauf auf einer qualifizierten Kostenbasis die Maschine übernimmt. Nur deshalb sind solche Ergebnisse überhaupt möglich“, zieht Kölling seine positive Bilanz.

Fresenius: Savings durch crossfunktionale Teams. Auch die Fresenius Medical Care Deutschland GmbH geht den Weg der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit. Der strategische Einkauf, den Leiter Antonio Petruzzelli seit zweieinhalb Jahren konsequent vorantreibt, bindet alle Stakeholder in die Projekte

ein. Der Einkaufsleiter weiß, dass solche Veränderungen durchaus eine Herausforderung für die gewachsenen Strukturen und Abläufe in Unternehmen sein können und sagt: „Es ist nicht immer einfach, die Interessen aller unter einen Hut zu bekommen.“ Auf dem Weg zu gemeinsamen Zielen sei die enge Kommunikation deshalb der Königsweg. „Wenn wir uns intensiv abstimmen, ist das Resultat immer positiv“, lautet seine Erfahrung. „One voice to the supplier“ sei ein weiteres Gebot in der bereichsübergreifenden Arbeit. Einkauf, Entwicklung und Qualität bereiten heute gemeinsam Ausschreibungen vor. Es gilt das Sechsen-Augen-Prinzip. „Wenn die Bereiche früh um den Tisch sitzen, lassen sich viele Zielkonflikte vermeiden“, erklärt Petruzzelli. Ein weiterer Effekt: Die Transparenz über die Materialvielfalt steigt, was natürlich auch eine Konsolidierung ermöglicht.

Begonnen hat die Zusammenarbeit in ausgewählten Kostensenkungsprojekten. Heute ist sie auch in Entwicklungsprojekten für neue Produkte selbstverständlich. Zum Projekt-Kick-off wird das Teamziel festgelegt und danach das Projekt budgetiert. „So haben wir eine gemeinsame Arbeitsbasis mit deutlich weniger Konflikten“, sagt Petruzzelli. Die Spezifikationen definiert das Team und gibt sie per RFQ an die Lieferanten. Auch die Entscheidung, welcher Lieferant ins Boot geholt, welcher weiterentwickelt oder auch welche Zusammenarbeit beendet wird, liegt beim gesamten Team.

Leica: Robuste, atmungsaktive Lieferkette.

Leica 2009 und Leica 2015, das ist nicht ein und dasselbe Unternehmen. Vor sechs Jahren steckte die Kultmarke in der tiefsten Krise ihrer Unternehmensgeschichte. Heute spielt der Erfinder der Kleinbildkamera, der sich nach wie vor der Handarbeit, eines kompromisslosen Qualitätsstandards und deutscher Ingenieurskunst rühmt, wieder ganz vorne mit auf dem Weltmarkt der Premiumfotografie. Auf dem Weg dorthin ist viel passiert – auch im Einkauf. „Der Einkauf ist bei Leica der nachhaltigste Hebel“, blickt Ulrich Weigel, Bereichsleiter Einkauf, zurück, „deshalb haben

wir hier angesetzt.“ Seit 2010 wächst das Unternehmen wieder – mit Macht. „Damals haben wir in nur 15 Monaten unser Einkaufsvolumen verdoppelt“, erzählt Weigel. Für ein Unternehmen mit Produkten im Bereich der Grenzkonstruktion, für die nur wenige Lieferanten infrage kommen, kein leichtes Unterfangen.

Wettbewerbsfähigkeit hat heute viel mit der Fähigkeit zu tun, über den eigenen Tellerrand zu blicken und mit allen Fachbereichen im Unternehmen zusammenzuarbeiten.

Fukushima 2011 war ein weiterer Auslöser, die Leica-Lieferkette crossfunktional zu managen. „Wir mussten unsere Supply Chain robuster machen“, erklärt Weigel. Hinzu kommen die Besonderheiten der optischen Industrie mit ihren trägen Prozessen, viele Kaufteile werden außerdem im Single Sourcing beschafft. „Da musste der Einkauf dichter dran“, erzählt der Einkaufsleiter. Heute weiß das Unternehmen besser, wie es mit Monopolsituationen im Lieferantenmarkt umzugehen hat oder durch zum Beispiel Konsignationsbestände Verfügbarkeiten optimal absichert. Der Optikspezialist hat sich viel abgeschaut vom Risiko- und Lieferantenmanagement der Flugzeugindustrie und erhöht seither den eigenen Reaktionszeitraum durch ein konsequentes Monitoring seiner direkten, bei kritischen Teilen auch indirekten Lieferanten.

Der Einkauf mischt sich ein. Eine weitere Erkenntnis: „Late Involvement ist eine Brutstätte für Monopolisten“, sagt Einkaufsleiter Weigel. „Der kluge Verkäufer geht eben am Einkauf vorbei.“ Seither mischt sich der Einkauf auch bei Leica früh in den Produktentstehungsprozess ein, sitzt im Projektteam mit den Ingenieuren Stuhl an Stuhl. Gemeinsam gleichen sie mit den Lieferanten die Roadmaps ab. „Wir zeigen Potenziale auf und machen unsere

Zulieferer gierig“, sagt Weigel. „Wenn man so vorgeht, hat man mehr Einkaufsmacht, als wenn man nur über die Gegenwart spricht“, weiß der Einkaufsleiter. Die Kollegen aus den Fachabteilungen nutzt er dabei auch mal als „bad guys“. Die Qualitäten von Leica sind bei den Lieferanten nämlich durchaus „gefürchtet“. Den optimalen Einkaufspreis

für A-Teile ermittelt das Unternehmen ebenfalls in crossfunktionalen Teams aus Einkauf, Controlling, Produktmanagement und Entwicklung.

Strategische Partnerschaften entlang der Supply Chain ermöglichen Leica „atmungsaktive Lieferantenbeziehungen“, wie Weigel diese Agreements nennt. Sprich: Was in Auftragspitzen die Werke in Wetzlar und Portugal nicht schaffen, gibt Leica nach außen, an feste, taktische Partner, die die Überhänge flexibel abdecken.

Fazit. Wettbewerbsfähigkeit hat heute viel mit der Fähigkeit zu tun, über den eigenen Tellerrand zu blicken und mit allen Fachbereichen im Unternehmen zusammenzuarbeiten. Silodenken, sei es von Einkäufern, Entwicklern, Qualitätsspezialisten, Produktionsverantwortlichen oder Logistikexperten, hat in modernen Organisationen nichts mehr verloren. Wer die Burggräben nicht zuschüttet und mit den Kollegen an einem Strang zieht, kann überlebenswichtige Potenziale nicht nutzen, ist langsamer als die Konkurrenz, die das im Zweifel besser macht. Für den Einkauf bedeutet das, dass er zum Moderator der verschiedenen Interessen wird – zum Sprachrohr mit Einfluss in die eigene Organisation, in die Technik und zum Lieferantenmarkt. Das große Ganze immer im Blick.

Annette Mühlberger, Fachjournalistin