

# Special Beschaffung

## Zusammenarbeit soll Krise abfedern

**EXPERTEN-TEAMS** Die Wirtschaftskrise hat massiv den Maschinenbau erfasst. Zur Kostensenkung stehen mehrere Hebel zur Verfügung. Ein Beispiel aus der Praxis zeigt, wie es geht.

MARKUS FÜCHTENBUSCH UND  
ANDREAS FUCHS

Typischerweise sind die Materialkosten in Maschinenbauunternehmen der grösste Kostenblock, der nicht selten über 50% des Umsatzes ausmacht. Der Einkauf ist somit der Hebel, um auch in diesem wirtschaftlichen Umfeld einen Wertbeitrag für das Unternehmen zu leisten. Die Zielsetzung, d.h. die Höhe der notwendigen Einsparungen, formuliert die Geschäftsleitung. Die Umsetzung ist dem Einkauf überlassen.

Um dieses Ziel zu erreichen, setzen moderne Einkaufsorganisationen auf fünf Instrumente zur kurz- und mittelfristigen Umsetzung von Kostensenkungspotenzialen:

**1. Preisverhandlungen:** Die gesunkenen Rohstoffkosten und die vielfach günstigeren Wechselkurse der Hauptwährungen gegenüber dem Vorjahr bieten gute Argumente, die Preise zu reduzieren.

**2. Bestellabwicklung:** In Zusammenarbeit mit Lieferant und Disposition gilt es, die Bestellparameter zu verbessern, um auf die geänderte Situation zu reagieren. Losgrössen und Mindestbestände sind anzupassen, aber auch die Wiederbeschaffungszeiten sollten betrachtet werden.

**3. Neuvergabe von Leistungen:** Neuausschreibungen innerhalb einer Warengruppe bieten die Möglichkeit, den hohen Wettbewerbsdruck im Beschaffungsmarkt vorteilhaft zu nutzen. Ein gutes Beispiel hierfür ist momentan die Logistik. Der intensive Wettbewerb und die niedrige Auslastung der Spediteure können zur Reduktion der Frachtraten genutzt werden.

**4. Spezifikation:** Zusammen mit der Entwicklung und den Lieferanten gilt es, gezielt die eingesetzten Baugruppen zu untersuchen, um Anforderungen zu hinterfragen und Bauteile durch Alternativen zu substituieren.

**5. Make or Buy:** Für die Produkte, die sowohl intern als auch extern hergestellt werden können, sind die bestehenden Entscheidungen unter Berücksichtigung der Fix- und Grenzkosten zu hinterfragen. Um diese Potenziale voll auszuschöpfen, ist ein leistungsfähiger Einkauf mit erprobter Zusammenarbeit von Einkauf und Entwick-



Entwickler, Einkäufer und lokale Experten arbeiten eng zusammen.

lung einerseits und Unternehmen und Lieferant andererseits notwendig.

### Technologie-Experten-Teams

Die Trumpf-Gruppe ist ein Technologieunternehmen mit 2,14 Mrd Euro Umsatz. Trumpf fertigt an über 20 Standorten weltweit Hochtechnologieprodukte. Die sogenannten Technologie-Experten-Teams (kurz: TET), die mit Entwicklern und Einkäufern besetzt sind, arbeiten international, bereichs- und funktionsübergreifend. Die Teams werden von einer Sprecherspitze, bestehend aus je einem Entwickler und einem Einkäufer, geleitet. Zudem wirken lokale Experten aus den betroffenen Standorten in der Arbeit des erweiterten TET mit. Dabei werden drei Arbeitsschwerpunkte bearbeitet:

- Die Technologie- und Beschaffungsstrategie ist die Grundlage der TET-Arbeit. Die Umsetzung durch die Technologie-Experten erfolgt dezentral.

- Technologie-Roadmaps dienen zur Synchronisation der Anforderungen mit den Lieferanten-Roadmaps.

- Lieferanten, die einen hohen Beitrag zur Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit leisten, werden gezielt in die Prozesse integriert.

Um eine enge Zusammenarbeit der dezentralen Einkäufer und Entwickler sicherzustellen, galt es, eine Struktur zu schaffen, die eine gezielte Arbeitsweise der Teams ermöglicht. Jedem TET wurde ein Coach aus dem Kreis der Entwicklungsleiter zugeordnet, der mit ihm Ziele formuliert und es bei der Definition und Umsetzung der Strategien unterstützt. Die monatliche Entwicklungsleitersitzung agiert als Steuerkreis, der laufend über die Aktivitäten informiert wird. TET ist fester Be-

standteil der Agenda. Das Technologie-Council, in dem die Geschäftsführung vertreten ist, wird zweimal pro Jahr über die Ergebnisse informiert. Strategische Entscheidungen, die durch die Teams vorbereitet werden, können der Geschäftsleitung vorgestellt und durch diese bestätigt werden.

### Hebel-Workshops

Im Rahmen des kürzlich gestarteten, aufgrund der Finanzkrise er-

forderlichen Ergebnisverbesserungsprogramms kann Trumpf auf eine etablierte und leistungsfähige Struktur zurückgreifen. Die TET erarbeiten zusammen mit den Lieferanten, im Rahmen von sogenannten Hebel-Workshops, Kostensenkungspotenziale, die nicht nur temporäre Preiszugeständnisse ermöglichen, sondern vor allem Kosten für beide Seiten innerhalb der Supply Chain reduzieren. Als Erfolgsfaktor hat sich die

enge Verzahnung zwischen Einkauf, Entwicklung und Lieferant erwiesen sowie die Besetzung der Teams mit anerkannten Experten, die auch die Möglichkeit haben, die Ideen rasch in Einsparungen umzusetzen.