

Technik und Einkauf Im Spannungsfeld zwischen Innovation und Kosten

Technologieorientierte Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus oder der Automobilindustrie leben mehr denn je von der Fähigkeit, Innovation und Individualität schnell und kostenoptimiert zu vermarkten. Hierdurch steigt die Erwartungshaltung an die Zulieferunternehmen erheblich. Wer im Markt an vorderster Stelle mitspielen will, muss die Lieferanten auf Augenhöhe einbeziehen, sei es als Innovationsgeber oder als Produktkostenoptimierer, argumentiert der folgende Gastbeitrag von Josef Wüpping.



Josef Wüpping

Selber alle Stellhebel der Innovation zu beherrschen, ist ressourcenseitig bei technisch komplexen Produkten schon lange nicht mehr möglich, ebenso wenig wie die Kunst, neue Technik hervorzubringen und gleichzeitig Kosten zu senken. Die geeignete Arbeitsteilung unter Einbeziehung wichtiger Lieferanten ist deshalb unumgänglich für den Markterfolg. Mit Preisverhandlungen allein lässt sich heute kein nennenswerter Vorteil mehr erzielen. Allerdings können neue Hebel zur Wettbewerbsstärkung genutzt werden, wenn es gelingt, das Beziehungsmanagement zu Lieferanten zu überdenken und diese partnerschaftlich in der frühen Produktentwicklungsphase mit an Bord zu nehmen.

Anforderungen der „Stakeholder“ aufeinander abstimmen

Wir wissen aus Erfahrung, dass in den meisten Unternehmen die Kosten um durchschnittlich mehr als 15 Prozent gesenkt werden können. Kostensenkungen in diesen Größenordnungen sind allerdings nur möglich, indem die Anforderungen aus Sicht von Kunden, F&E, Produktion und Beschaffung systematisch abgeglichen werden. Wenn wir uns in diesem Kontext erfolgreiche Unternehmen genauer ansehen, so lässt sich feststellen, dass diese durch den gezielten Einsatz von Innovations- und Variantenmanagement den Spagat zwischen Marktanforderungen und Wertschöpfung besser in Einklang miteinander bringen als andere Firmen. Die

Erfordernisse hinsichtlich Innovation, Kundenwünschen und der Breite des Produktsortimentes auf der Marktseite und die Anforderungen des Wertschöpfungssystems und der Beschaffung andererseits werden deutlich besser austariert. Hierbei verstehen es erfolgreiche Unternehmen, zwischen gewollter Vielfalt – Mehrwert für Kunden – und ungewollter Komplexität – Verschwendung im Unternehmen – zu unterscheiden.

So haben wir oftmals die Erfahrung gemacht, dass Lieferanten von Sensorik, Pneumatikkomponenten, Antriebssystemen, Pumpen, Lagern, Steuerungen etc. einen Endabnehmer im Maschinen- und Anlagenbau durch Bündelung und proaktive Produktoptimierung erheblich stärken können. Die Hebel über horizontale Standardisierung, Innovation und Bündelung sind dabei so groß, dass Potenziale bei gleichzeitiger Produktoptimierung von 15 bis 25 Prozent, bezogen auf das Bezugsvolumen, erzielt werden können.

Nehmen wir beispielsweise die Lieferbeziehungen zwischen einem Antriebstechnik- oder Pumpenhersteller und dem Abnehmer eines Maschinen- und Anlagenbauers in der Lebensmittel- oder Verpackungsmaschinenindustrie. In der Vergangenheit haben die Abnehmer die zu liefernden Produkte selbst ausgewählt. Auf diese Bedürfnisse wurden über Jahrzehnte die Lieferantenbeziehungen getrimmt. In jüngerer Zeit zeigt sich aber, dass der Bedarf nach ganzen Lösungspaketen steigt, die der Lieferant dem

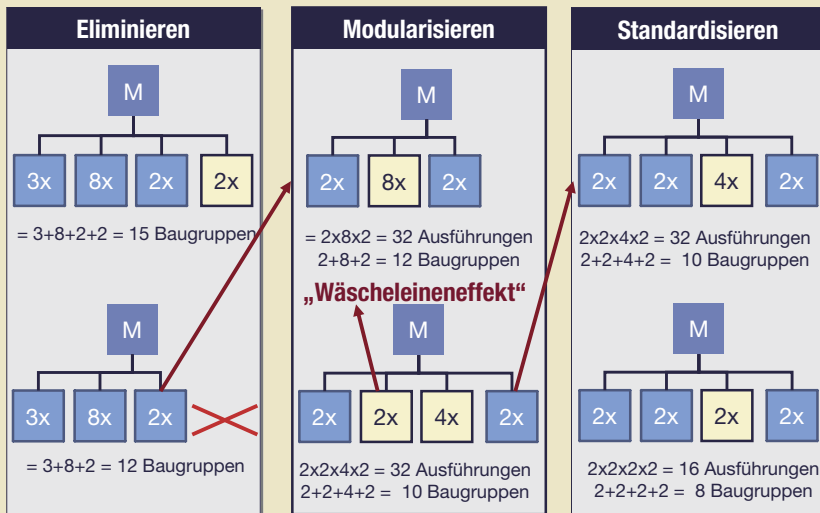
Kunden im Sinne eines Open-Innovation-Ansatzes anbietet. Der Abnehmer verlagert anspruchsvolle Arbeitsinhalte auf die Lieferanten. Nicht mehr die Lieferung eines konkreten, vom Abnehmer ausgelegten Getriebemotors oder einer Kreiselpumpe steht dabei im Vordergrund, sondern der Anspruch: „Löse mir die antriebstechnische Aufgabenstellung samt Hardware und steuerungstechnischer Software und stelle die Integration und Schnittstellenkompatibilität zu meinen vorhandenen Systemen sicher.“

Workshops mit der Technik sind unumgänglich

Die Lieferanten, die hier aktiv mitarbeiten, sichern sich dadurch Rahmenverträge über Jahre hinaus. Allerdings erfordert diese Art der Zusammenarbeit ein anderes Beziehungsmanagement zwischen Abnehmer und Lieferant, denn die Kommunikation zwischen Einkauf beim Abnehmer und Vertrieb beim Lieferanten reicht hier mitnichten aus. Zwingend erforderlich sind moderierte Workshops unter Einbeziehung der Know-how-Träger des Lieferanten und der F&E auf Abnehmerseite.

Zudem werden transparente Daten benötigt, um die Varianz der Funktionsmerkmale auf das notwendige Maß zu reduzieren. Denn Erfahrungen zeigen, dass die Zahl der Artikelnummern auf der Ebene der Baugruppen und der Komponenten um 40 Prozent bis 80 Prozent reduziert werden können. ▶▶

Vertikale Standardisierung: Reduktion von Varianten durch Strukturierung



Quelle: Wüpping Consulting



► Beispiel: Ein Unternehmen hatte mehrere Tausend aktive Antriebsvarianten, die es von sechs verschiedenen Lieferanten bezog. Binnen eines Jahres gelang es, die Variantenzahl um über 90 Prozent und die Zahl der Lieferanten auf zwei zu senken, ohne dass es zu nachteiligen Auswirkungen auf die Funktionserfüllung gekommen wäre. Nach solchen mehrstufigen Standardisierungsprogrammen können in Einkaufsverhandlungen zweistellige Nachlässe erzielt werden. Denn die neu definierten Volumina verhalten sich in etwa umgekehrt proportional zur aktiven Varianz, was in dem beschriebenen Fall zu einer Stückzahlerhöhung um den Faktor 10 geführt hat.

Know-how des Lieferanten nutzen

Ein willkommener Nebeneffekt ist, dass veraltete und zum Teil überbewertete Komponenten durch innovative, teilweise erheblich preiswertere Zulieferkomponenten ersetzt werden können. „Was, diese alten Komponenten setzt ihr noch ein? Warum habt ihr nicht längst auf die XY-Variante umgestellt, die hat nicht nur ein deutlich besseres Verhalten, sondern ist auch

noch wesentlich preiswerter.“ Fragen wie diese muss sich der Abnehmer nicht selten vom Lieferanten anhören. Dessen Know-how erweitert den Lösungsraum beim Kunden erheblich, weil dieser nicht das gesamte Produktwissen des Lieferantenportfolios vorhalten kann. Zudem kommt der Einkauf ohne Technikunterstützung allein nicht weiter.

Mit derartigen Bündelungsmaßnahmen ergreift man einerseits die Chance, neben der Reduzierung der Herstellkosten die Produktstrukturen schlank zu halten, ohne die Vielfalt zum Markt zu beschneiden. Zudem werden parallel die Voraussetzungen für schlanke und effiziente Prozesse geschaffen. Schlüsselfragen hierbei sind:

- Wie können Marktanforderungen und realistische Standardisierungsansätze miteinander abgeglichen werden?
- Wie lassen sich die heutigen Produktvarianten in Breite und Tiefe auf einen höheren Standardisierungsgrad in Form einer Plattform zusammenführen?
- Wo existieren die Voraussetzungen für Standardisierung, Plattformen, Baukästen und Baureihen,

Zum Autor

Josef Wüpping ist Geschäftsführer der Dr. Wüpping Consulting GmbH in Bochum. Schwerpunkt seiner Beratungspraxis ist die ganzheitliche Optimierung von Wertschöpfungsprozessen in Unternehmen mit technisch anspruchsvollen Produkten.

Gleichteilestrategien oder Bündelung durch horizontale Standardisierung?

- Welches Konsolidierungspotenzial in Form von Technikvereinheitlichung gibt es auf der Beschaffungsseite, insbesondere für Kaufteile?
- Welche Lieferanten unterstützen in welcher Form die notwendigen Bündelungsmaßnahmen?
- Welche Potenziale können dadurch gehoben werden, und wie sehen die Eckdaten für neue Rahmenverträge aus?

Die proaktive und moderierte Zusammenarbeit von Schlüssellieferanten und wichtigen Abnehmern birgt noch erhebliche Verbesserungspotenziale. Die oben beschriebenen Ziele zu erreichen, ist eine umfangreiche und anspruchsvolle Aufgabe, die neben Methodenkompetenz vor allem sehr viel Erfahrung auf Beraterseite verlangt.

Der Beitrag wird in der kommenden Ausgabe fortgesetzt.

DOWJONES | Events

9. Dow Jones Intensivseminar
Hedgingstrategien

Grundlagen der Preisabsicherung in volatilen Märkten - mit Praxisbeispielen aus der Metallbranche

12. - 13. Juni 2012
Frankfurt am Main

www.dowjones-events.de/finance