

Kosten sparen durch effizienten Einkauf

PROJEKTTITEL
Einkaufsbenchmark – „Arbeiten mit Kennzahlen im Einkauf“
PROJEKTLAUFZEIT
4.7.2006 – 28.2.2007

Der Einkauf ist eine der zentralen Funktionen in einem Unternehmen. Über ihn läuft die Beschaffung von Rohstoffen, Halb- und Fertigfabrikaten, sowie externen Dienstleistungen für die eigene Produktion. Durch die dynamischen Veränderungen der politischen Landschaft in Europa und die Globalisierung kam es zu umfassenden Veränderung sowohl in der Kunden- als auch der Lieferantenstruktur. Dies bietet neue Möglichkeiten, aber auch neue Herausforderungen. In einem Projektteam mit Teilnehmern aus den Branchen „Maschinenbau“ und „Kunststoffverarbeitung“ wurden diese Möglichkeiten aufgezeigt und systematisiert sowie Messmethoden für den Einkaufserfolg erarbeitet.

Projektziele

- Ist-Analyse der Wettbewerbssituation und des resultierenden Qualitätsstandards für Einkaufsleistungen inklusive der Darstellung der Prozesse entlang der Wertschöpfungskette
- Erarbeitung innovativer Methoden und Werkzeuge für den Einkauf
- Erstellung einer Prozesskostenmatrix als Wettbewerbsvergleich
- Kennzahlensystem als modernes Steuerungsinstrument zur Überprüfung der Leistung des Einkaufs
- Maßnahmenpakete zur Effizienzsteigerung im Einkauf

Projekthinhalte

1. Erhebung der vorhandenen Einkaufsstrukturen und -abläufe in den Unternehmen
2. Erhebung von Messmethoden für die Effizienz des Einkaufs
3. Kostenanalyse des Prozesses „Einkauf“
4. Ausarbeitung von Kennzahlen
5. Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen

Projekthintergrund

Das Projektteam war sehr unterschiedlich zusammengesetzt – vom Serienfertiger bis zum Anlagenbauer, sowohl aus der Kunststoffverarbeitung als auch aus dem Maschinenbau.

Für alle Sparten gilt, dass der Wettbewerbsdruck aus den neuen EU-Ländern neue Denkmodelle und Organisationsstrukturen erfordert, z.B. für die Anlagen- und Maschinenbauer das Abgehen von der hauseigenen Teilefertigung und die Fokussierung auf Konstruktion, Montage und After-Sales-Service. Für die Kunststoffverarbeiter steht die Versorgungssicherheit mit Rohmaterial und dessen Preisstabilität im Vordergrund.

Der Einkauf stellt in jedem Unternehmen durch die hohe Anzahl an Ansatzpunkten einen großen Hebel für die Reduktion von Kosten durch die Steigerung der Produktivität dar.

Projektergebnis

Aus der Standortbestimmung für jedes der teilnehmenden Unternehmen wurde ein Maßnahmenpaket abgeleitet, mit dem der Beitrag der Einkaufsabteilungen am Unternehmenserfolg gesteigert werden kann. Um diesen Erfolgsbeitrag sichtbar und messbar zu machen, wurden Kennzahlen erarbeitet. Sie versetzen die Anwender mittelfristig in die Lage, frühzeitig Tendenzen bei der Preisentwicklung aufzuzeigen oder Mengenoptimierungen vorzunehmen und bei Abweichungen von Budgetwerten frühzeitig gegenzusteuern.

Beispiele für Kennzahlen aus dem Bereich Vertragsmanagement:

- > Anzahl der Lieferanten mit Verträgen zu gesamter Lieferantenzahl
- > Durchschnittliche Preisreduktion durch Ausschreibungen
- > Einkaufspreisindex (Preisentwicklung während des Jahres)

Der Austausch von vorhandenen Werkzeugen untereinander und die Beschäftigung mit neuen Möglichkeiten waren die Kernpunkte der Teamarbeit. Alle Teilnehmer konnten davon profitieren. Ergänzt wurde der Lernpro-

→ **Voithofer & Partner Unternehmensberatung GmbH (Projektkoordinator)**
Handel-Mazzetti-Promenade 4, 4400 Steyr
www.voithofer.com



→ **Greiner Extrusion GmbH**
Friedrich-Schiedel-Straße 1, 4542 Nußbach
www.greiner-extrusion.at



→ **NGR - Next Generation Recyclingmaschinen GmbH**
Gewerbepark 22, 4101 Feldkirchen
www.ngr.at



→ **SBM Mineral Processing GmbH**
Arbeiterheimstraße 46, 4663 Laakirchen
www.sbm-mp.at



→ **Schöfer GmbH**
Furth 17, 4311 Schwertberg
www.schoefer.at



→ **STARLIM Spritzguß GmbH**
Mühlstraße 21, 4614 Marchtrenk
www.starlim-sterner.com



→ **TGW Transportgeräte GmbH**
Collmannstraße 2, 4600 Wels
www.tgw.at





G. Leonhartsberger, D. Holzweber (Schöfer), A. Steiner, O. Hetzel (Voithofer), P. Köppl (TGW), M. Schäfer (SPM), C. Maringer (Greiner), U. Schwarzl (NGR), W. Helmberger, T. Gref (Starlim), J. Dienstl (KC)

zess durch die zusätzliche Beschäftigung mit betriebsspezifischen Schwerpunktthemen wie Vertragswesen oder Lieferantenbewertung.

Die Ergebnisse aus Firmensicht:

SBM Mineral Processing GmbH

Das stark steigende Umsatzwachstum erfordert eine Neuausrichtung des Einkaufs, z.B. durch die Bildung von Warengruppen und die Trennung des operativen Einkaufs vom strategischen Einkauf. Um die Vertragssicherheit in Zukunft zu gewährleisten, werden Verträge wie Sondervereinbarungen, Rahmenverträge und die AGB neu erstellt. Anhand einer Matrix wird das Versorgungsrisiko bewertet und die Lieferanten entsprechend vertraglich gebunden. Die Lieferantenbewertung wird überarbeitet und mit objektiven Messkriterien versehen. Daran anschließend erfolgen Entwicklungsgespräche, um Lieferanten auf die Bedarfssteigerungen vorzubereiten.

Starlim Spritzguss GmbH

Bisher wurden die Bestellungen hauptsächlich über Fachabteilungen abgewickelt. Um in Zukunft eine einheitliche Kommunikation zu den Lieferanten (Einkaufsbedingungen, Urgenzen etc.) werden in Zukunft alle Bestellungen zentral über den Einkauf laufen. Weiterer Vorteil: Eine Reduktion der Lieferantenzahl durch Mengenbündelung.

Greiner Extrusion GmbH

Für 2007 ist die Zertifizierung des Unternehmens geplant. Ein wesentlicher Teil dieses Prüfverfahrens werden Lieferantenaudits sein. Das Projekt zeigte den Nutzen abseits der Zertifizierung auf. Speziell im Bereich „Risikomanagement bei Lieferanten und der Vertragssicherheit konnten wirksame Maßnahmen gesetzt werden.

Schöfer GmbH

Im Projekt wurden die Notwendigkeit bzw. der Hebel eines zentralen Einkaufs erkannt. Aufgaben, Verantwortungen und Werkzeuge wurden definiert und erste zielgerichtete Schritte gesetzt. In Zukunft wird mehr Augenmerk auf Bestandsoptimierung, Auswertungen und Kennzahlen gelegt. Durch gezielte Lieferantenauswahl konnte bei Kleinteilen – und das bei nur geringem Aufwand – eine jährliche Einsparung von 25.000 Euro erreicht werden.

Next Generation Recyclingmaschinen

Ein neues ERP-System (Enterprise Resource Planning = Software zur Planung der Unternehmensressourcen) ermöglicht ab 2007 eine vereinfachte Verwaltung von Rahmenaufträgen sowie automatisierte Dispositionen. Durch die anderen Teilnehmer wurde die eigene Sichtweise geschärft. Für Hauptlieferanten sollen auf Basis einer Lieferantenbewertung intensive Entwicklungsgespräche geführt werden. Grundlage für die Bewertung ist die Liefertermintreue, die durch das neue ERP-System ermöglicht wird.

TGW Transportgeräte GmbH

Vorrangiges Thema für die TGW war eine größtmögliche Rechtssicherheit. Dazu werden nun alle Verträge (Sondervereinbarungen, Rahmenverträge, AGB) überarbeitet. Wichtige Basisinformationen für eine EDI (Electronic Data Interchange = Industriestandard zum Dokumentenaustausch)-Anbindung konnten aus dem Projekt ebenfalls gewonnen werden. Deren Einführung ist noch für dieses Jahr vorgesehen. Eine Lieferantenpotenzialanalyse, die besonders für die anderen Projektteilnehmer sehr aufschlussreich war, bildete den Abschluss der Aktivitäten.

O-Töne der Unternehmen

Marco Schäfer, SBM Mineral Processing GmbH, Laakirchen

» Die vielfältigen Themen im Bereich Einkauf und Materialwirtschaft werden in den einzelnen Unternehmen auf unterschiedliche Art und Weise abgehandelt. Die Teilnehmer konnten die Lösungsansätze einer interessanten Mischung von Firmen kennen lernen und diese offen diskutieren. «

Walter Helmberger, Starlim Spritzguss GmbH, Marchtrenk

» Es ist uns gelungen, in einer sehr angenehmen Arbeitsatmosphäre Verbesserungspotentiale zu identifizieren. Die daraus abgeleiteten Maßnahmen werden bereits im Betrieb umgesetzt. Auf diese Art der überbetrieblichen Zusammenarbeit mit externer Unterstützung wird Firma Starlim in Zukunft vermehrt zurückgreifen. «

Christoph Maringer, Greiner Extrusion GmbH, Nussbach

» Das Projekt war deswegen so erfolgreich, weil bewusst Wert auf die richtige Auswahl der Unternehmen gelegt wurde, d.h. es nahmen keine Mitbewerber teil. Die Kommunikation in der Gruppe war dadurch wesentlich offener und die Ergebnisse effizienter. «

Dieter Holzweber, Schöfer GmbH, Schwertberg

» Erfahrungswerte mit anderen Unternehmen verschiedenster Größenordnungen auszutauschen, voneinander zu lernen und Verbesserungspotentiale im Bereich Einkauf und Beschaffung festzustellen, war uns ein Anliegen und wurde zu unserer vollsten Zufriedenheit erfüllt. «

Ulf Schwarzl, NGR - Next Generation Recyclingmaschinen GmbH, Marchtrenk

» Für die bevorstehende ERP-Einführung hatten wir Einblick in andere Unternehmen und konnten uns wertvolle Anregungen mitnehmen. Dadurch wird eine zielgerichtete Nutzung des Systems leichter möglich. «

Herbert Haberl, TGW Transportgeräte GmbH, Wels

» Die Zusammenarbeit mit den am Projekt teilnehmenden Unternehmen brachte wertvolle neue Ansätze. Vor allem bei den Themen „Einkaufsorganisation“ und „Kennzahlen“ konnten neue Herangehensweisen erarbeitet werden. Als Ergebnis wurde ein internes Projekt gestartet, welches das Vertragsmanagement zum Inhalt hat. «