

## Case Study (Ludovic Montécot)

### Strategische Transformation des Einkaufs in einem internationalen Maschinenbauunternehmen

#### 1. Ist Situation

Ein mittelständisches Maschinenbauunternehmen mit Produktionsstandorten in Deutschland und Asien sah sich mit stark steigenden Materialkosten und zunehmenden Lieferengpässen konfrontiert. Der Einkauf arbeitete überwiegend operativ und reaktiv. Strategische Einkaufsprozesse waren nur rudimentär vorhanden.

Typische Herausforderungen waren:

- Hohe Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten
- Fehlende Transparenz über Materialkosten und Einsparpotenziale
- Sehr hohe Anzahl an Lieferanten bei vergleichsweise geringem Einkaufsvolumen
- Unterschiedliche Einkaufsprozesse zwischen den Standorten
- Hoher administrativer Aufwand im operativen Einkauf

Die Geschäftsführung formulierte daher klare Ziele:

- Reduzierung der Materialkosten um mindestens **10 %**
- Verbesserung der Lieferfähigkeit für die Produktion
- Einführung einer **strategischen Einkaufsorganisation**
- Schaffung von **mehr Kostentransparenz** im Einkauf

#### 2. Datenanalyse

In der ersten Phase wurden sämtliche Einkaufsdaten systematisch analysiert.

Dabei wurden insbesondere folgende Schritte durchgeführt:

- Analyse der Einkaufsvolumen nach Warengruppen und Lieferanten
- Identifikation der größten Kostenblöcke und Einsparpotenziale
- Bewertung der Lieferantenstruktur hinsichtlich Risiko, Preisniveau und Leistungsfähigkeit
- Analyse der internen Einkaufsprozesse und organisatorischen Zuständigkeiten

Parallel dazu wurden Workshops mit den relevanten Fachabteilungen durchgeführt, um Anforderungen, Probleme und Optimierungsmöglichkeiten gemeinsam zu identifizieren.

#### 3. Sollkonzept

Auf Basis der Analyse wurde ein strukturiertes Transformationskonzept für den Einkauf entwickelt.

Dieses Konzept umfasste fünf zentrale Maßnahmen:

- Einführung einer **Warengruppenstrategie** für die wichtigsten Materialgruppen

- Reduzierung und Konsolidierung der Lieferantenbasis
- Aufbau von **strategischen Lieferantenpartnerschaften**
- Einführung eines transparenten **Kosten- und Einsparungsreportings**
- Stärkere Trennung zwischen **strategischem und operativem Einkauf**

Nach Abstimmung mit der Geschäftsführung wurde das Konzept schrittweise umgesetzt und in regelmäßigen Steuerungsmeetings weiterentwickelt.

#### 4. Umsetzungsphase

Die Umsetzung erfolgte in mehreren strukturierten Projektphasen.

Zentrale Maßnahmen waren:

- Durchführung internationaler Lieferantenverhandlungen
- Bündelung von Einkaufsvolumen über verschiedene Standorte
- Einführung standardisierter Rahmenverträge und Konditionen
- Aufbau einer klaren Warengruppenverantwortung im Einkauf
- Optimierung der Zusammenarbeit mit Produktion, Entwicklung und Logistik

Durch regelmäßige Projektmeetings und ein transparentes Reporting wurde sichergestellt, dass Fortschritte messbar verfolgt und Maßnahmen konsequent umgesetzt werden.

#### 5. Summary

Durch die Umsetzung der neuen Einkaufsstrategie konnten deutliche Verbesserungen erzielt werden:

- **Materialkosteneinsparungen von bis zu 12 %** innerhalb von 18 Monaten in ausgewählten strategischen Warengruppen durch Bündelung von Volumen, Neuverhandlungen und Lieferantenkonsolidierung
- Reduzierung der Lieferantenzahl von **1.220 auf rund 790** (-35 %) durch konsequente Lieferantenkonsolidierung sowie die Einführung von Kataloglösungen für C-Teile und indirekte Materialien
- Verbesserung der Liefertermintreue der wichtigsten Lieferanten von **78 % auf > 95 %**
- Einführung einer klaren Warengruppenverantwortung für **100 % des Einkaufsvolumens**
- Aufbau eines transparenten Einkaufsreportings mit monatlichem Tracking von **Kosten, Lieferterminen und Einsparpotenzialen über das gesamte Einkaufsvolumen**