

Case Study (Adalbert Ney):

Weltweites Cost Saving Projekt einer internationalen Firmengruppe.

1. Ist Situation:

Die vier operativen Einheiten der Firmengruppe sind in Südafrika, Irland, Großbritannien und Deutschland disloziert. Alle Einheiten hatten bisher selbständig agiert. Dies hatte lange Lieferzeiten, hohe Sicherheitsbestände, geringe Kostentransparenz, steigende Materialkosten und hohe Abnahmeverpflichtungen für Langlaufteile zur Folge. Einheitliche Standards und Strategien fehlten völlig. Die daraus resultierenden ersten Forderungen waren:

- Cost Savings von 3 Mio €,
- Senkung der Materialquote unter 40%
- Umsetzung einer globalen Einkaufsstrategie.

2. Datenanalyse

In der ersten Phase wurden sämtliche erforderlichen Daten erfasst. Es wurde eine Prozess,- und eine Tätigkeitsstrukturanalyse durchgeführt. Anschließend wurden Kostenblöcke gebildet die den zukünftigen Schwerpunkt bilden sollten.

Zudem war unbedingt ein Workshop mit den einzelnen Organisationen und den Verantwortlichen in Südafrika, Irland, Großbritannien und Deutschland notwendig.

3. Sollkonzept

Auf der Grundlage der ersten Workshops wurde dann ein erstes Sollkonzept erarbeitet.

Nach Genehmigung durch die Geschäftsführung wurde das Konzept in zweiwöchentlichen Meetings vor Ort oder in Videokonferenzen modifiziert.

Das Konzept sah vor, dass fünf Ziele global bearbeitet werden sollten.

- Vereinheitlichung von Rahmenverträgen und Einkaufskonditionen
- Optimierung der globalen Lieferketten
- Reduzierung der Lieferanten auf unter 400
- Aufbau einer neuen Lead Buyer Struktur
- Senkung der Einkaufskosten um 3 Mio €

4. Umsetzungsphase

In zweiwöchentlichen Meetings wurde nun der Fortschritt der oben genannten fünf Ziele getriggert. Teilweise waren hier auch Verhandlungen vor Ort in den

vier operativen Einheiten erforderlich. Dies führte zu einem besseren gegenseitigen Verständnis und auch zu der Erkenntnis der Teilnehmer, dass dieses Konzept „**ernst**“ gemeint ist und als globale Strategie umgesetzt werden musste.

Um das Lead Buyer (LB) Konzept umzusetzen mussten alle Lieferanten zu sogenannten Funktionsbaugruppen zusammengefügt werden. Jede Funktionsbaugruppe wurde nun von einem Lead Buyer global geführt. Da der Lead Buyer (LB) auch Ergebnisverantwortlicher war legte er auch die Baugruppenstrategie fest. Er verhandelte nun neu die globalen Rahmenverträge („Strategie und Verhandler“). Er koordinierte alle Aktivitäten in seiner Baugruppe („Kümmerer“). Auch trifft er „Make or Buy“ Entscheidungen und baut strategische Lieferanten auf.

5.Summary

So entstand durch diese Workshops und die zweiwöchentlichen Meetings eine Reduzierung der Materialkosten um unter 40%. Zwangsläufig wurden dadurch auch die Materialkosten um 3 Mio € reduziert. Ebenso wurde die Lieferantenzahl drastisch auf unter 400 gesenkt.

Durch das Lead Buyer Konzept entstand nun eine klare Zuordnung der Verantwortlichkeiten. Durch dieses Konzept gab es nun klare Einkaufsstrategien für alle Baugruppen. Es ergab sich dadurch auch zwangsläufig eine Optimierung der globalen Lieferketten.

Rahmenverträge und Einkaufskonditionen wurden so den jeweiligen Strategien untergeordnet.