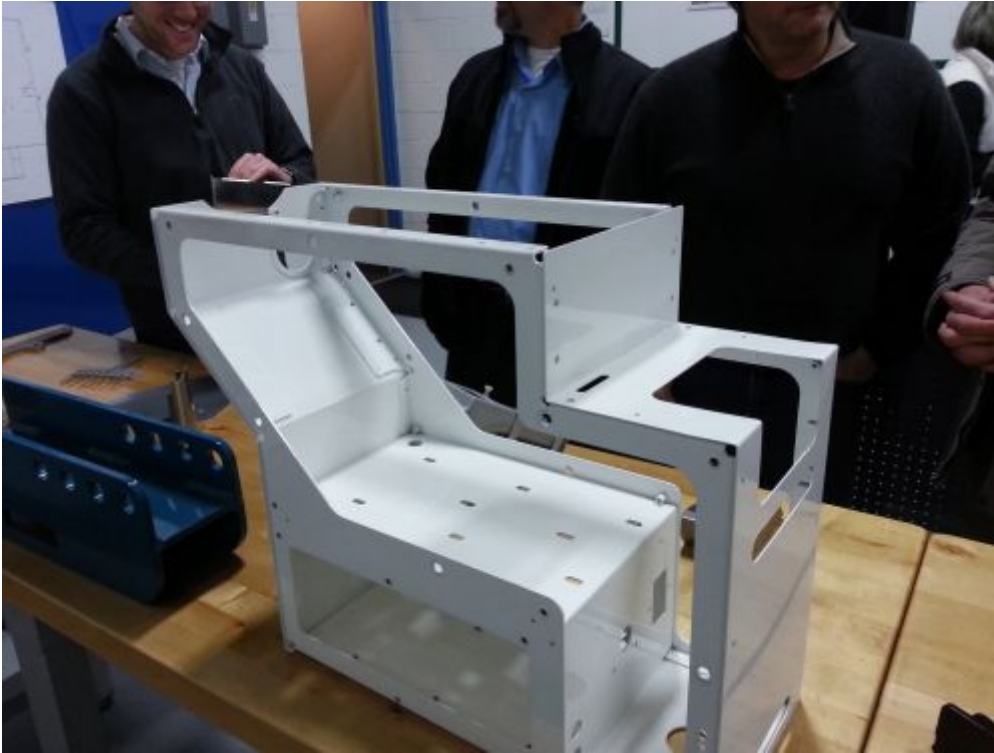


Erfolgsfaktoren beim Outsourcing von Baugruppen

11. April 2017 · Beschaffungsprozess, Unternehmen ·



Die deutsche Wirtschaft ist weiterhin auf dem Vormarsch, die Auftragsbücher sind prall gefüllt und der Ifo-Geschäftsklimaindex so hoch wie lange nicht mehr. Dies sorgt für gute Stimmung in den Chefetagen und ausgelastete Kapazitäten in den Werkshallen. Um dem guten Auftragseingang gerecht zu werden, überdenken einige Unternehmen die eigene Wert-schöpfungstiefe, und befassen sich mit der Fragestellung, Baugruppen extern fertigen zu lassen. Die Vorteile für das Unternehmen liegen dabei auf der Hand, sind doch externe Anbieter durch ihre Spezialisierung oft leistungsfähiger als die eigene Fertigung, wenn es

nicht um die eigene Kernkompetenz geht. Zudem geht mit der Auslagerung kompletter Baugruppen eine starke Reduzierung der zu beschaffenden Bauteile einher – sozusagen aus 20 mach 1.

Dabei geht es für die Einkaufsabteilung aber zuerst um weit mehr als eine simple Anfrage. Technische Spezifikationen wollen geklärt, Arbeitspläne übermittelt (insofern sie denn existieren) und geeignete Lieferanten gefunden werden. Es ist mehr zu beachten als nur der korrekte Zeichnungsindex und die Losgröße. Um den möglichen Fallstricken entgegen-zuwirken, empfiehlt sich das Anlegen und Abarbeiten einer Checkliste mit den folgenden Oberpunkten:

- Abklärung der Spezifikation und Festlegung einer Referenzbaugruppe
- Recherche der Lieferanten und Vereinbarung von Geheimhaltung
- Anfrage und Angebotsauswertung
- Short List und Besuch vor Ort
- Auftragsvergabe und Begleitung in der Initialphase

Nicht alles eignet sich

Es empfiehlt sich, diejenigen Baugruppen auszulagern, die nicht in den Bereich der eigenen Kernkompetenz fallen. Hinsichtlich der Vielfalt der Baugruppe (bedingt durch Varianten oder konstruktive Anpassungen) ist aber zu beachten, dass jede Änderung an den Baugruppen-partner herangetragen und abgestimmt werden muss. Ein strukturierter Prozess hierfür und eine gemeinsame Sprache, die beide gut beherrschen, sind notwendig.

Potential bieten vor alle Baugruppen mit einem großen Anteil manueller Arbeit, um sich Spezialisierung oder niedriges Lohnniveau eines Lieferanten zu Nutze zu machen. Darüber hinaus sollten möglichst wenig Beistellteile / Zukaufteile notwendig sein, um die Kosten-einsparung nicht wieder durch erhöhten Administrationsaufwand (intern und beim Lieferanten) zu verringern.

Die Stückliste, dein Freund und Helfer

Die Stückliste sollte korrekt sein und zu den Zeichnungen passen. Leider ist dies nicht immer der Fall. Selbst wenn Zeichnungen einem regulären Änderungsprozess unterliegen, kommt es doch oft vor, dass Stücklisten nicht mit der gleichen Gründlichkeit gepflegt werden. Hat man dann noch Fehler in der Stückzahl der Einzelartikel und es kommen falsche Komponenten-kosten zusammen, ist das Chaos perfekt.

Es empfiehlt sich daher vor der Ausschreibung unbedingt die vorhandenen Daten auf Herz und Nieren zu prüfen. Typische Fragestellungen hierbei sind:

- Liegen die Informationen auch auf Englisch vor?
- Sind international anerkannte Werkstoffbezeichnungen vorhanden?
- Stimmen die Mengen, die Artikelnummern, die Kosten?
- Sind für Beistell- bzw. Zukaufteile die notwendigen Herstellerdaten gepflegt?
- Sind alle Teile in der Stückliste vorhanden, die ich zum Zusammenbau der Baugruppe benötige?

Sollen später verschiedene Varianten einer Baugruppe zugekauft werden, ist es hilfreich wenn entsprechende Auftragsstücklisten direkt aus dem ERP erstellt und als Bestellung versandt werden können.

Nicht Kernkompetenz, aber eigenes Know-How

Problematisch kann der Wissenstransfer zum potentiellen Lieferanten auch durch nicht-dokumentierte Arbeitsschritte und Spezifikationen werden. „Unsere Mitarbeiter wissen doch wie es geht!“ ist dabei ein oft gehörter Satz aus der Arbeitsvorbereitung. Darunter fallen auch Prüfmaße und qualitätskritische Produkteigenschaften wie z.B. Oberflächenqualität, Säuberung von Schweißnähten, Endreinigung und Verpackung der Baugruppe. Es sollte intern mit Produktion und Technik die entsprechende Baugruppe gesichtet werden und alle notwendigen Merkmale notiert werden. Oftmals ergeben sich dabei aus dem direkten Gespräch mit den Produktionsmitarbeitern auch noch Ansätze zur Entfeinerung bzw. zur Vereinfachung des Produktes.

Drum prüfe wer sich ewig bindet

Grundsätzlich verhält es sich beim Outsourcen von Baugruppen wie bei allen Einkaufsteilen. Das Unternehmen benötigt denjenigen Lieferanten, der zum bestmöglichen Preis die gewünschte Qualität und Menge liefern kann. Ähnlich wie bei Entwicklungspartnerschaften kommen aber noch ein paar Merkmale hinzu, welche die spätere Zusammenarbeit erfolgreich machen. So sollten nach Möglichkeit deutschsprachige Ansprechpartner vorhanden sein, und Besuchsreisen nicht nur 1x im Jahr stattfinden können. Unbedingtes Interesse und ausreichende Kapazitäten des Lieferanten sind unabdingbar, um das Outsourcing zielgerichtet vorantreiben zu können. Referenzen von bekannten Betrieben oder Partnern können wertvolle Hinweise für eine in Zukunft erfolgreiche Zusammenarbeit sein.

Sollten keine internen Kapazitäten oder kein Know-How für das Sourcing von Lieferanten verfügbar sein, unterstützen auch lokale Lieferantenscouts, vor allem in Osteuropa, mit entsprechendem lokalen Wissen. Die Zusammenarbeit mit reinen Händlern sollte man jedoch vermeiden, da hierdurch der direkte Zugriff auf die Fertigung beim Lieferanten und somit eine direkte Absprachemöglichkeit nicht vorhanden ist. Weiterhin können nicht abgestimmte Lieferantenwechsel durch den Händler zu ungewollten Problemen in der Qualität oder Abwicklung führen.

Es geht ans Eingemachte

Der Auftrag ist vergeben und die Initialphase steht an. Wer sich hier bereits auf der Ziellinie wähnt, ist zwar nicht falsch, aber gerade in diesem Schritt scheitern viele Projekte durch mangelhafte Abstimmung. Lieber einmal mehr vor Ort sein, einmal öfter das Telefon zur Hand nehmen oder per eMail nachhaken, als wochenlange Vorarbeit in den Sand gesetzt zu haben. Setzen Sie Meilensteine gemeinsam mit dem Lieferanten und bestehen Sie auf Zwischen-prüfungen während der Montage beim Lieferanten vor Ort. Das ist gut investierte Zeit, die Sie vor bösen Überraschungen bei der Qualitätsprüfung nach der Lieferung bewahrt. Ein Monteur aus dem eigenen Betrieb, der die ersten Baugruppen während der Fertigung beim Lieferanten überwacht, ist ein klarer Vorteil, und sorgt überdies für mehr Akzeptanz der extern gefertigten Baugruppen bei der eigenen Belegschaft.

Erfolg liegt in der Methode

Outsourcing von Baugruppen gibt dem Unternehmen die Möglichkeit, sich auf seine Kern-kompetenz zu konzentrieren und kostenoptimiert zusätzlichen Einheiten zu beschaffen. Zudem kann das Unternehmen bei stark schwankenden Auftragslagen besser atmen und die Kapazitäten zielgerichtet einsetzen.

Ein strukturiertes Vorgehen, wie hier vorgestellt, ist dabei Gradmesser des zu erwartenden Erfolges. Es hilft die benötigten Informationen gezielt einzufordern, und aber auch zu teilen, so dass benötigte Meilensteine erfolgreich und fristgerecht erzielt werden. Dabei macht auch die unmittelbare Einbeziehung aller betroffenen Interessengruppen den Mehrwert aus. Wie schon Francis Bacon sagte: „Klug fragen können ist halbe Wahrheit“

Bild 1: Gemeinsame Klärung der Spezifikationen mit den Interessengruppen am realen Objekt, Foto: DurchDenkenVorneConsult

Bild 2: Meilensteine und Baugruppenbegleitzettel, Foto: DurchDenkenVorneConsult

von Benedikt Tschorn, Berater der Unternehmensberatung Durch Denken Vorne Consult GmbH.

Meilensteine für enge Betreuung

**Montagebegleitung durch eigenen Monteur
(ggf. Vorabinweisung)
Lieferantenbesuch o. Fotos über
Zwischenstand**

Fragebogen Name: _____ Matrikelnummer: _____ Datum: _____ Fachlehrer: Herr Müller Fachlehrerin: Frau Schmidt	
Frage 1 Welche der folgenden Aussagen sind richtig (R) oder falsch (F)? a) Die Erde ist ein Planet. (R) b) Die Sonne ist ein Stern. (R) c) Die Luft ist ein Element. (F) d) Wasser ist ein Mischungsprodukt. (R)	
Frage 2 Welche der folgenden Aussagen sind richtig (R) oder falsch (F)? a) Die Erde ist ein Planet. (R) b) Die Sonne ist ein Stern. (R) c) Die Luft ist ein Element. (F) d) Wasser ist ein Mischungsprodukt. (R)	
Frage 3 Welche der folgenden Aussagen sind richtig (R) oder falsch (F)? a) Die Erde ist ein Planet. (R) b) Die Sonne ist ein Stern. (R) c) Die Luft ist ein Element. (F) d) Wasser ist ein Mischungsprodukt. (R)	
Frage 4 Welche der folgenden Aussagen sind richtig (R) oder falsch (F)? a) Die Erde ist ein Planet. (R) b) Die Sonne ist ein Stern. (R) c) Die Luft ist ein Element. (F) d) Wasser ist ein Mischungsprodukt. (R)	
Frage 5 Welche der folgenden Aussagen sind richtig (R) oder falsch (F)? a) Die Erde ist ein Planet. (R) b) Die Sonne ist ein Stern. (R) c) Die Luft ist ein Element. (F) d) Wasser ist ein Mischungsprodukt. (R)	
Frage 6 Welche der folgenden Aussagen sind richtig (R) oder falsch (F)? a) Die Erde ist ein Planet. (R) b) Die Sonne ist ein Stern. (R) c) Die Luft ist ein Element. (F) d) Wasser ist ein Mischungsprodukt. (R)	
Frage 7 Welche der folgenden Aussagen sind richtig (R) oder falsch (F)? a) Die Erde ist ein Planet. (R) b) Die Sonne ist ein Stern. (R) c) Die Luft ist ein Element. (F) d) Wasser ist ein Mischungsprodukt. (R)	
Frage 8 Welche der folgenden Aussagen sind richtig (R) oder falsch (F)? a) Die Erde ist ein Planet. (R) b) Die Sonne ist ein Stern. (R) c) Die Luft ist ein Element. (F) d) Wasser ist ein Mischungsprodukt. (R)	
Frage 9 Welche der folgenden Aussagen sind richtig (R) oder falsch (F)? a) Die Erde ist ein Planet. (R) b) Die Sonne ist ein Stern. (R) c) Die Luft ist ein Element. (F) d) Wasser ist ein Mischungsprodukt. (R)	
Frage 10 Welche der folgenden Aussagen sind richtig (R) oder falsch (F)? a) Die Erde ist ein Planet. (R) b) Die Sonne ist ein Stern. (R) c) Die Luft ist ein Element. (F) d) Wasser ist ein Mischungsprodukt. (R)	