



Trumpf Gruppe

Der Einkauf im Maschinenbau profitiert von Lieferantenportalen.

## EINKAUF

### EINKAUF UND BESCHAFFUNG

# Maschinenbau: Lieferant wird zur Stütze im Einkauf

**Im Maschinenbau wird der Einkauf vermehrt zum Partner der Technik. Einsparungen werden über gemeinsame Workshops, Lieferantenportale oder die Einbindung des Lieferanten in das Warenmanagement erzielt. Lernen von den Profi-Einkäufern: 5 Tipps für den Einkauf im Maschinenbau im dritten und letzten Teil unserer Serie „Branchencheck im Einkauf“.**

Der **Einkauf** im Maschinenbau ist konstruktionsgetrieben. „Ein Großteil der Produktkosten ist bereits mit der Spezifikation determiniert“, erklärt Michael Wolf, Referent für Einkauf beim Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau. Und für den Konstrukteur sind die Kosten im **Einkauf** nicht Prio 1. Dennoch hat sich in den vergangenen fünf bis zehn Jahren im Einkauf in der technisch produzierenden Branche einiges getan wie gemeinsame Workshops von Technik und Einkauf. Elektronische Portale bieten weitere Ansatzpunkte für **Einsparungen** im Einkauf. Fünf Tipps für den Einkauf im Maschinenbau.

#### Einkaufs-Tipp 1: Einkauf überträgt Verantwortung an den Lieferanten

Ein Ansatzpunkt für **Einsparungen** ist die Einbindung des Lieferanten in das Warenmanagement im **Einkauf**. „Für ein Großteil unserer Bestellungen ist der Lieferant selbst verantwortlich“, schildert Einkaufsleiter Hanno Hildebrandt von dem Maschinenbauunternehmen Aerzener Maschinenfabrik GmbH die jüngsten Neuerungen im Einkauf seines Unternehmens. Der Lieferant erfasst mittels einer lieferantengesteuerten Bestandsführung („Supplier Managed Inventory“) eigenständig und elektronisch die Zu- und Abgänge im Konsignationslager. Dies bedeutet, dass Einkauf und Produktion davon entbunden sind, die Bestände zu prüfen und nachzubestellen. Bestellvorgänge und -abwicklungen werden standardisiert und weitestgehend automatisiert. „Mit diesem System konnten wir die Qualität der Arbeit

im **Einkauf** nachhaltig verbessern“, betont Hildebrandt. Der Einkauf kümmere sich nun verstärkt um Problemfälle, die zuvor im Tagesgeschäft untergegangen seien. Auch manuelle Fehler bei den Bestellungen seien dadurch ausgeschlossen.

Ein solches System ist jedoch nur bei langfristigen Geschäftsbeziehungen denkbar. Die Wettbewerbssituation wird durch die hohen Umstellungskosten bei einem Lieferantenwechsel beeinträchtigt.

## Einkaufs-Tipp 2: Im Einkauf Lieferanten über Lieferantenportal online anbinden



Klaus Siegmund, Einkaufsleiter bei Trumpf.

Ein großes Einsparpotential bietet die elektronische **Beschaffung**. Um dieses zu nutzen, setzen große Unternehmen vermehrt auf Lieferantenportale, um Abwicklungs- und Druckkosten zu sparen. Bei dem Werkzeugmaschinen- und Industrielaserhersteller Trumpf ist ein Lieferantenportal am Standort Ditzingen bereits in Betrieb. Weitere Produktionswerke mit ihren Einkaufsabteilungen und standortspezifischen Lieferanten sollen im Laufe von drei Jahren eingebunden werden. In der Praxis funktioniert dies so: Eine Satellitenlösung ist mittels einer definierten Schnittstelle an SAP eingebunden. Alle Lieferanten werden dazu eingeladen, sich online daran einzubinden.

Bestellt wird im **Einkauf** über eine definierte Maske im Lieferantenportal. Der Lieferant gibt in das Lieferantenportal seine Stammdaten, Konten, Adressen und Ansprechpartner ein. Der Lieferant kann bei dem Lieferantenportal den Termin, die Menge oder den Preis ändern. Rund 10 Prozent der Bestellungen werden in der Praxis geändert.

„Diese Änderungen sind früher teilweise untergegangen“, weist Siegmund auf einen Vorteil der neuen Vorgehensweise hin. Für ihn zählt

jedoch noch mehr, dass der Aufwand durch das Lieferantenportal in der Disposition des eigenen Unternehmens, aber auch bei den Lieferanten, deutlich gesunken ist. Ein Folgeprojekt „e-Invoice“ hat zum Ziel, dass keine Papierrechnungen mehr anfallen. Ein Großteil der Rechnungen soll dann automatisch abgewickelt werden: „Unser Ziel ist es, dass 90 Prozent der Rechnungen automatisch durchgebucht werden – nämlich dann, wenn der Rechnungswert der Bestellung entspricht.“ Siegmund schätzt, dass dadurch rund 10 Prozent der Mitarbeiterkapazität durch das Lieferantenportal und das Projekt e-Invoice im Einkauf für andere Aufgaben freigesetzt werden.

## Einkaufs-Tipp 3: Anzahl der Lieferanten im Einkauf senken

Der Maschinenbau ist sehr fokussiert auf einzelne Lieferanten. Dies liegt an der Komplexität der Produkte wie auch daran, dass viele Unternehmen eine hohe Anzahl an Lieferanten aufweisen. 1.000 Lieferanten sind bei vielen Unternehmen keine Seltenheit. Hier lohnt sich oftmals ein intensives Controlling. Eine Vielzahl unterschiedlicher Varianten, beispielsweise für Antriebe, lässt sich oftmals drastisch senken. Darüber hinaus bieten die daraus entstehenden höheren Volumina im **Einkauf** Spielräume für Preisverhandlungen und **Einsparungen**.

Nicht nur durch aktives Zusammenfassen von Warengruppen lässt sich die Anzahl der Lieferanten senken. Das Maschinenbauunternehmen Trumpf listet über 12.000 Lieferanten. Einkaufsleiter Siegmund schätzt davon 1.000 als Datenleichen ein. Ein Aussortieren veralteter Daten verbessert die Qualität der Datenbanken im **Einkauf**.

## Einkaufs-Tipp 4: Beschaffungsbüros im Einkauf auslisten

Jahrzehntelang wurden die Lieferbeziehungen zwischen Maschinenbau-Unternehmen und Lieferanten, beispielsweise von Pumpen, wie im Katalog gestaltet. Der Einkäufer bestellt eine individuelle, von der Konstruktion vorgegebene Pumpe. Statt einer Bestellung werden nunmehr von den Lieferanten jedoch vermehrt Lösungen erwartet. Dies bedeutet, dass der **Einkauf** dem Lieferanten eine Aufgabenstellung mitsamt Anforderungen an Hardware, Software und Schnittstellenkompatibilität vorlegt.

Bei dem Technologieunternehmen Trumpf sind fünf Einkäufer von allen operativen Aufgaben befreit. Sie leiten strategische Technologie-Workshops und befassen sich mit Fragen wie: „Wie sieht ein Antrieb 2015 aus?“ oder „Wie gelingt eine berührungslose Stromübertragung?“ Gemeinsam mit Technologie-Experten, auch von Seiten der Lieferanten, arbeitet der Einkauf an Lösungen.

Im Maschinenbau fehlt dem Einkauf häufig eine ausreichende Kenntnis der Technologien, damit die Verzahnung von Technik und Einkauf gut gelingt. „Aber der Einkauf kennt die Beschaffungsmärkte, ihre Chancen und Risiken wie kein anderer Bereich im Unternehmen“, streicht Marcus Schüller, Partner der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG heraus. Er sieht in der Branche deshalb einen großen Nachholbedarf für Innovations-Workshops, in denen Technik, Qualität, **Einkauf** und Produkt Management gemeinsam das Thema Einkauf voranbringen.

Kostenreduzierungen sind ein weiteres Anliegen. Parallel zu neuen Produktentwicklungen laufen bei Trumpf Workshops zur Reduzierung der Herstellungskosten. Einsparungen über 10 Prozent sollen vor allem über konstruktive Änderungen erzielt werden, die eine intelligente und günstigere Produktion ermöglichen. Wie bei den meisten Maschinenbauern ist die Stückzahl der verkauften Maschinen einer Serie relativ niedrig, so dass sich die Frage nach den Kosteneinsparungen bei jedem Projekt größtenteils neu stellt.

Bei größeren Stückzahlen lohnt ein Blick auf die Rahmenkonstruktion. „Stahlkonstruktionen können durch Polymerbeton ersetzt werden“, erklärt Frank Sundermann, Geschäftsführer der Beratungsgesellschaft Durch Denken Vorne Consult GmbH. Oder mehrere einzelne Bauteile werden durch ein gesamthaftes anderes ersetzt. „Bei Servo-Antriebskonzepten können Einsparungen über den Tausch von einzelnen Frequenzumrichtern in Gesamtumrichter, die mehrere Motorachsen steuern, erzielt werden“, erklärt der Berater.

## Einkaufs-Profiregel 5: Kostenmanagement verbessern im Maschinenbau

Wie bei vielen mittelständischen Unternehmen ist auch im Maschinenbau das Kostenmanagement verbunden mit KPI-Analysen oftmals ein Randgeschäft. Unternehmensvertreter aus dem Maschinenbau weisen beim Barometer Kostenmanagement einen Durchschnittswert von 61 von möglichen 100 Punkten aus“, hat eine aktuelle Studie ergeben. Im Maschinenbau würden Unternehmen ihre KPI verhältnismäßig unregelmäßig nutzen und aktualisieren. „Um die Lieferkette fortlaufend im Auge zu behalten, sollte mit der Geschäftsführung geeignete KPI vereinbart und regelmäßig mit der Geschäftsführung besprochen werden“, rät Thomas Krämer, Partner bei Expense Reduction Analyst.