

helbling

Bühler  
Motor



**EME**  
verband  
Bundesverband  
Materialwirtschaft,  
Einkauf und Logistik e.V.

## Senkung der Beschaffungskosten mit neuen Lieferantenstrategien und innovativen E-Sourcing-Ansätzen

- Neue Lieferantenstrategien und Analyse des Beschaffungsmarktes mit E-Sourcing
- Ganzheitliche Optimierung der Supply Chain: Erzielte Ergebnisse und Lerneffekte

Referat vom 13. November 2007

Bruno Zingg, Associate Director,  
Helbling Management Consulting AG,  
Frankfurt, München, Zürich

Christoph Hippe, Corporate Director Materials,  
Bühler Motor GmbH,  
Nürnberg

**Fit for Growth**

**42. Symposium  
Einkauf und Logistik**  
12. – 14. November 2007  
Berlin – InterContinental

### 1. Einordnung des Projekts in die ganzheitliche Optimierung der Supply Chain

2. Entwicklung neuer Lieferantenstrategien

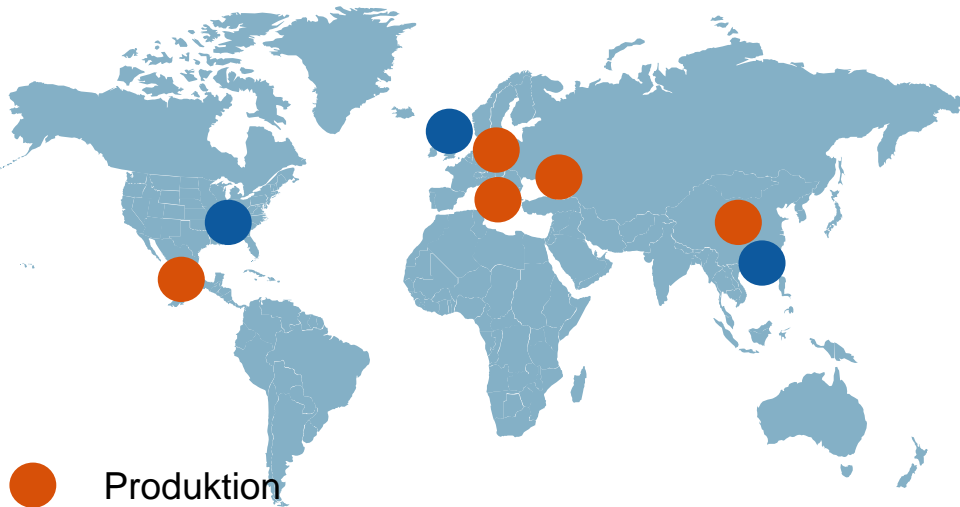
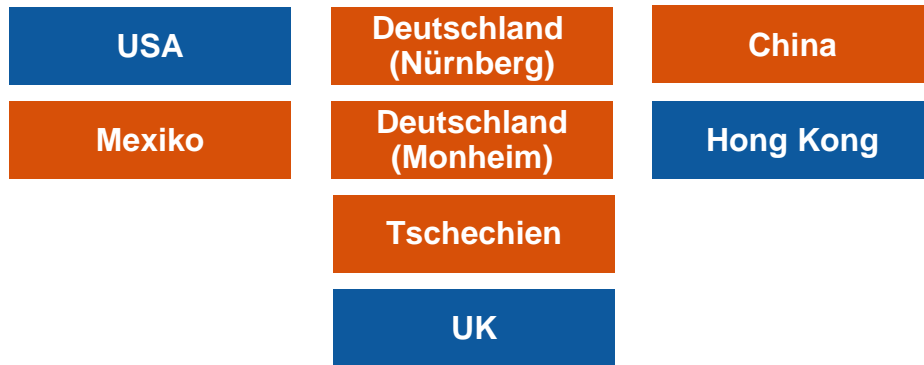
3. Analyse der Beschaffungsmarktpotenziale mit E-Sourcing

4. Freisetzung der Kostensenkungspotenziale

5. Erzielte Ergebnisse und Lerneffekte

## In der Bühler Motor Gruppe finden Vormontage und Montage an fünf Standorten statt mit regional agierenden Beschaffungsorganisationen an vier Standorten

### Gruppenstruktur von Bühler Motor



### Ausgangslage

- Strategisch gewachsene Struktur
- Hohes Intercompany-Volumen zwischen den Werken
- Unzureichende Eigenständigkeit der Produktionswerke
- Lücken im Materialgruppenmanagement

# Globale Optimierungen in der Supply Chain

## Zielsetzungen

- Reduktion der Materialkosten
- Reduktion der Bestände
- Optimierungen des Materialgruppenmanagements
- Anpassung der globalen Beschaffungsorganisation
- Umsetzungsplan und Grundlagen für das Projektcontrolling

## Die Gesamtstruktur des Projekts ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für nachhaltige Supply Chain Optimierungen

Drei Kernprojekte für sofortige Verbesserungen und drei Supportprojekte für dauerhafte Verbesserungen in der globalen Supply Chain



## Der Helbling Leistungsverbund

Wir positionieren uns durch die **Bündelung vielfältigster Kompetenzen und Fähigkeiten** in einem Leistungsverbund.

Die **Kombination von technischem und betriebswirtschaftlichem Know-how** führt zu Ergebnissen, die aus gesamtunternehmerischer Sicht überzeugen.

- **340 Mitarbeiter**
- **EUR 48.4 Mio. Umsatz**
- **100% im Besitz von 20 Partnern**
- **Eigene Gesellschaften in der Schweiz, Deutschland und den USA**



## Bühler Motor - Creating Things for Motion

### Bühler Motor steht für

#### Leistungsstärke

- Mit Produktionsstätten rund um den Globus und höchster Prozesskompetenz erfüllt Bühler Motor alle Kundenanforderungen nach Nähe, Qualität und gewünschten Liefermengen

#### Schnelligkeit und Flexibilität

- Kundenspezifische Antriebslösungen
- Bühler STOCK SERVICE- und Standardprogramm
- Leistungsstarker Prototypenbau
- Umfassendes Messwesen im Bühler-Testcenter

#### Unabhängigkeit

- Bühler Motor ist ein konzernunabhängiges Familienunternehmen

#### Innovationskraft durch Kompetenz

- Stetige Grundlagenentwicklung
- Bühler360<sup>©</sup>: Mechatronische Systemkompetenz
- Aktives Innovationsmanagement

**Stark für grosse Herausforderungen**

- 8 Standorte auf 3 Kontinenten
- 1.600 qualifizierte Mitarbeiter weltweit
- Jahresumsatz von ca. 140 Mio. €
- Mehr als 22 Millionen Einheiten jährlich

---

## Inhalt

1. Einordnung des Projekts in die ganzheitliche Optimierung der Supply Chain

## 2. Entwicklung neuer Lieferantenstrategien

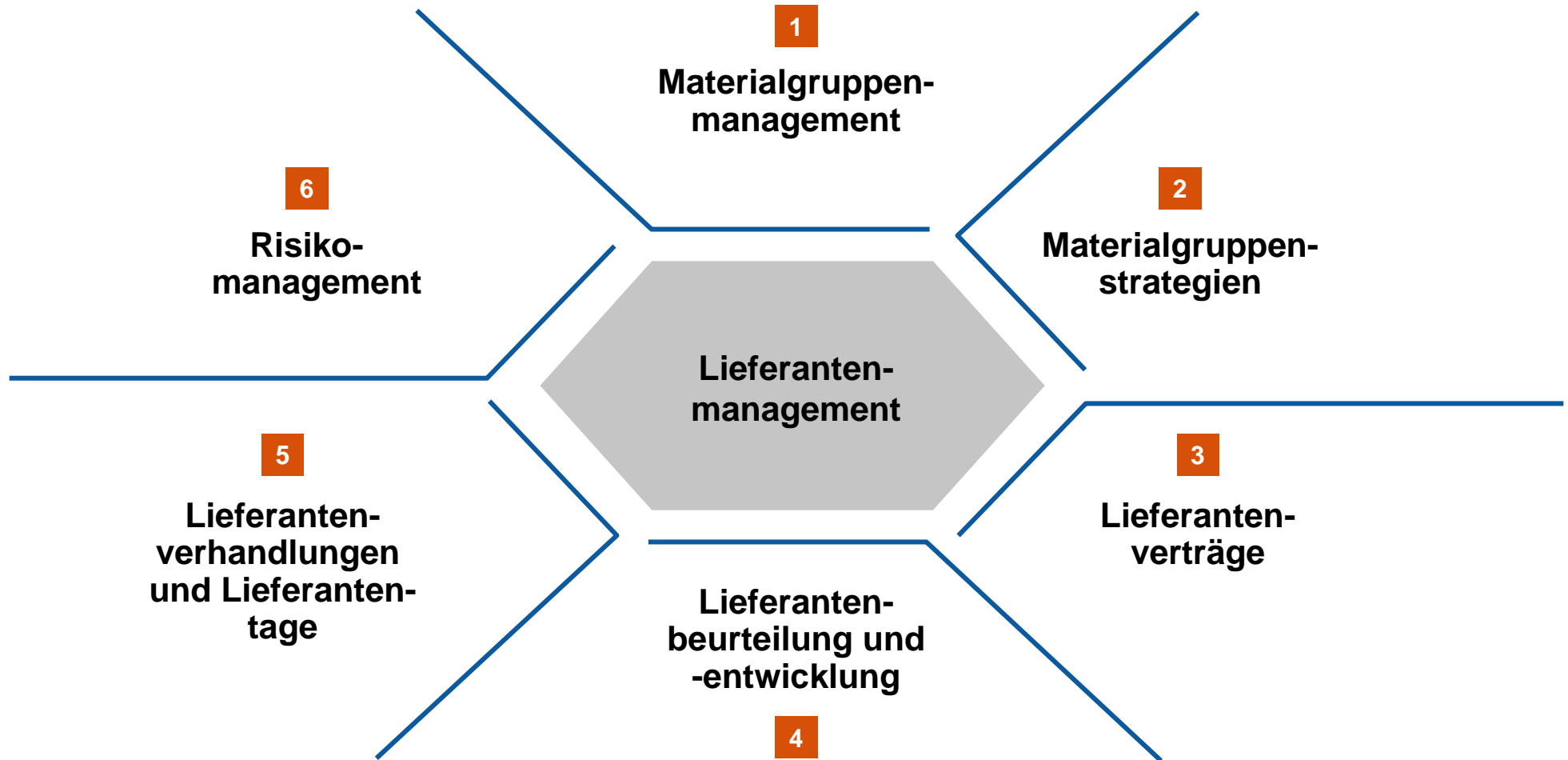
3. Analyse der Beschaffungsmarktpotenziale mit E-Sourcing

4. Freisetzung der Kostensenkungspotenziale

5. Erzielte Ergebnisse und Lerneffekte

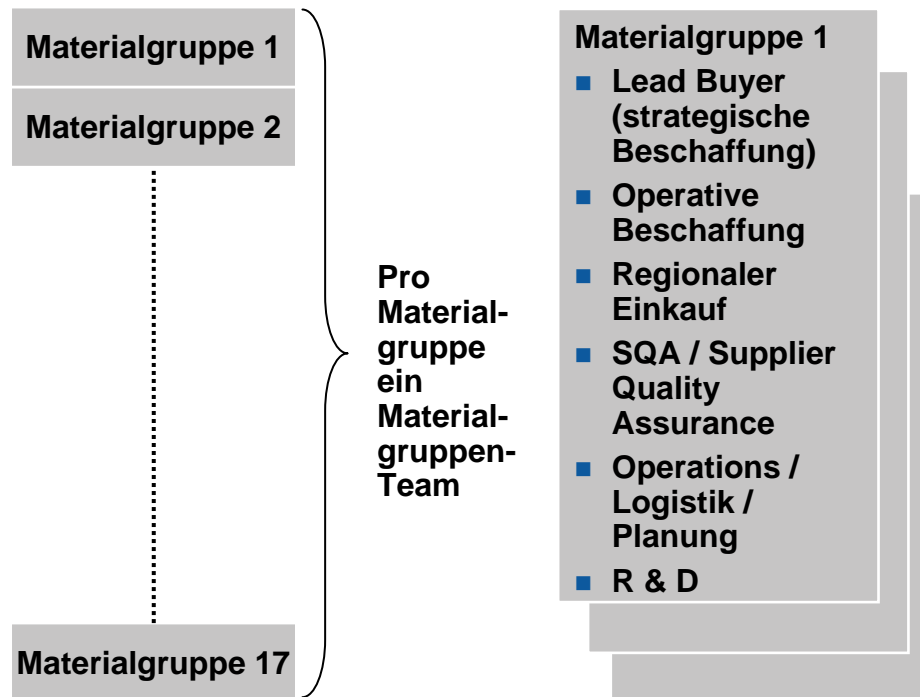
## Das aktive Lieferantenmanagement basiert auf sechs Elementen

### Lieferantenmanagement-System



## Interdisziplinäres Materialgruppenmanagement durch den Lead Buyer

### Materialgruppenorganisation mit cross-funktionalen und globalen Teams



### Materialgruppenharmonisierung

- Erster Schritt:
  - Gruppenweite Materialgruppenharmonisierung
- Bildung von Materialgruppenteams
  - Lead Buyer (strategische Beschaffung)
  - Operative Beschaffung
  - Regionaler Einkauf
  - Vertreter des SQA-Teams (Supplier Quality Assurance)
  - Vertreter aus Operations / Logistik / Planung
  - Vertreter aus R&D

## Für jede Materialgruppe werden die relevanten Informationen in strukturierter Form erarbeitet

### Übersicht der Materialstrategie

- Basisdaten
  - Beschaffungsvolumen Materialgruppe
  - Anzahl Lieferanten
- Mittelfristige Strategie

### Materialgruppen Roadmap

- Kurzfristige Massnahmen

### Materialgruppen-Ziele

- Quantifizierte Ziele
  - Einsparungen
  - Anzahl Lieferanten

### Lieferantenbewertung

- Historie der periodischen Lieferantenbewertungen

### Lieferantenentwicklung

- Programm für die Lieferantenentwicklung
  - Pooling → Vergrößerung des Volumens
  - Qualitätsverbesserung

## Lieferantenverträge als Bestandteil für ein zielgerichtetes Lieferantenmanagement

### Hauptverträge

Ein-  
kaufs-  
rahmen-  
vertrag

Liefer-  
vertrag

Geheim-  
hal-  
tungs-  
verein-  
barung

Quali-  
täts-  
richt-  
linien

Logistik-  
Richtlinie

### Module

Allge-  
meine  
Ge-  
schäfts-  
bedin-  
gungen  
AGB

Kon-  
signa-  
tions-  
lager-  
vertrag

Werk-  
zeug-  
leih-  
vertrag

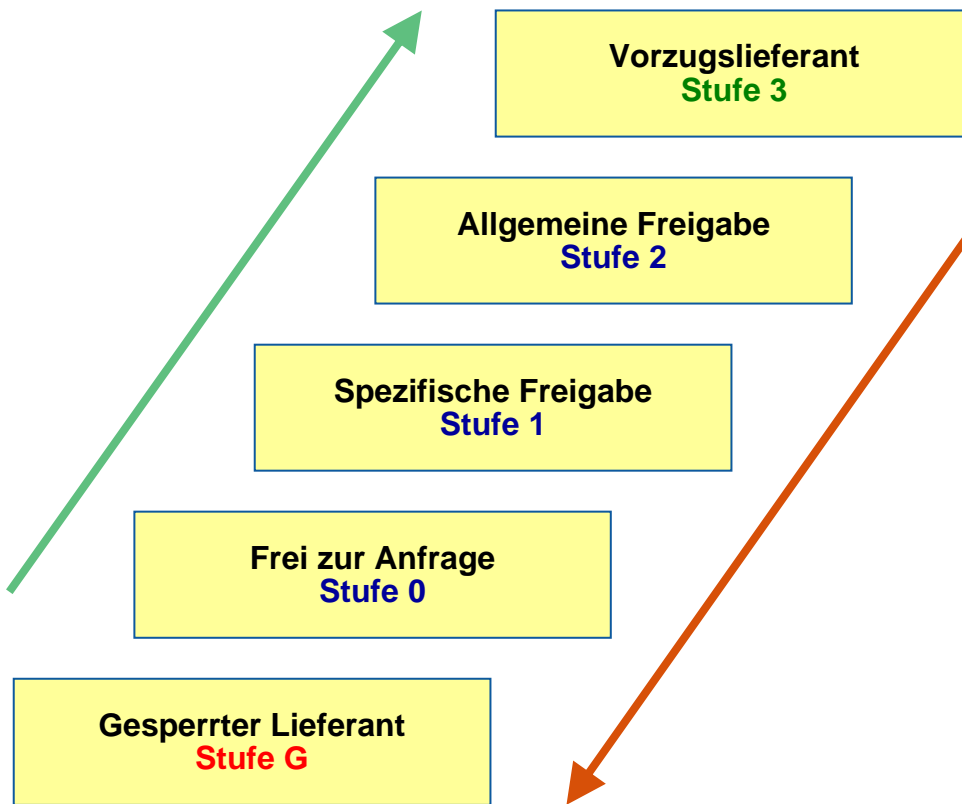
Entwick-  
lungs-  
verein-  
barung

Gut-  
schrifts-  
ver-  
fahren-  
vertrag

- Alle Verträge wurden auf die lokalen und länderspezifischen Anforderungen hin überprüft und angepasst

## Die jährliche Lieferantenbeurteilung ist die Grundlage für das Lieferantenentwicklungsprogramm

### Lieferantenentwicklungsstufen



### Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Lieferanten

- Jährliche Lieferantenbeurteilungen mittels TQRDCE-System
  - Lieferqualität, Liefertreue, Reaktionszeit bei Beanstandungen
  - Vertragsgrundlagen
  - Kommunikation
  - Umwelt-, Managementsysteme
  - Organisation und Management
  - R&D Leistungen
- Regelmässige Reviews der Resultate und Entwicklungsmöglichkeiten mit dem Lieferanten

---

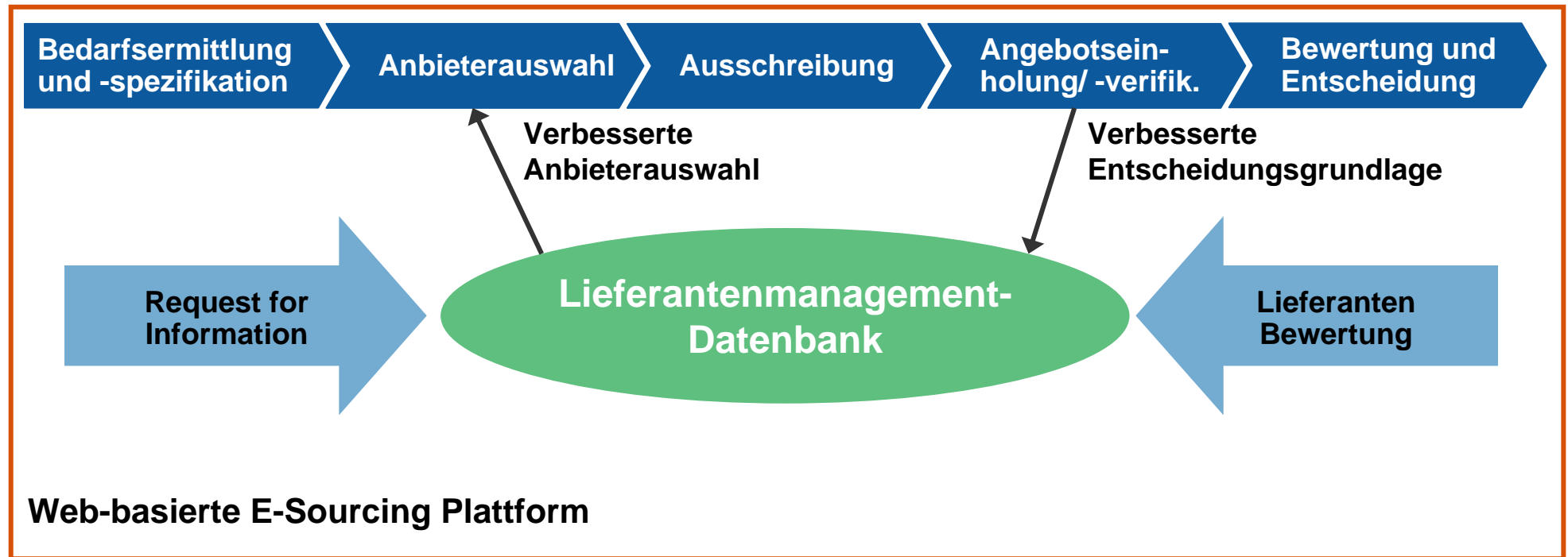
## Inhalt

1. Einordnung des Projekts in die ganzheitliche Optimierung der Supply Chain
2. Entwicklung neuer Lieferantenstrategien
- 3. Analyse der Beschaffungsmarktpotenziale mit E-Sourcing**
4. Freisetzung der Kostensenkungspotenziale
5. Erzielte Ergebnisse und Lerneffekte

## Mit dem Einsatz einer Web-basierten E-Sourcing Plattform kann der Sourcing-Ablauf effizient abgewickelt werden

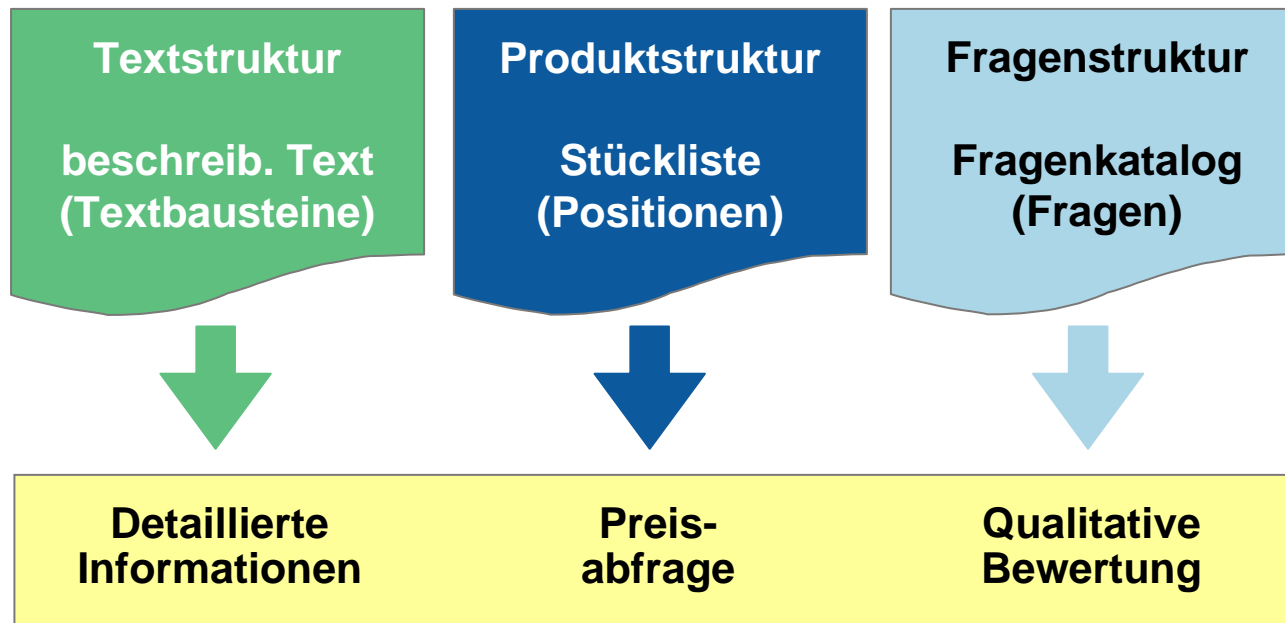
### Ablauf:

- Definition von Materialgruppen und Zielmärkten
- Selektion von Referenzartikeln
- Materialgruppen bezogene Ausschreibungen mit einer E-Sourcing Plattform



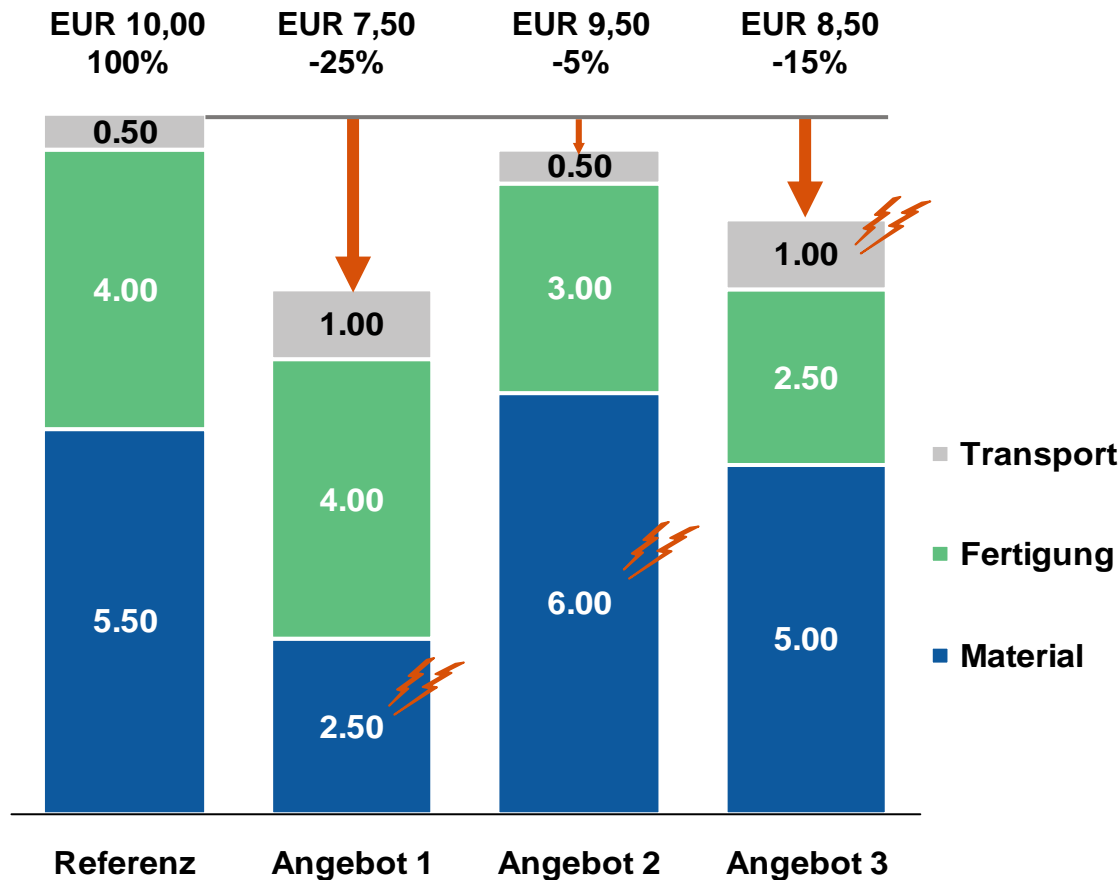
## Die Qualität der Ausschreibungsunterlagen entscheidet wesentlich über die Effizienz des E-Sourcings

- **Komplette Anfrageunterlagen**
  - Mengengerüst
  - Spezifikationen / Zeichnungen in Deutsch und Englisch
  - Vertraulichkeitsvereinbarungen
- **Herausforderungen**
  - Anpassung und Vervollständigung der Anfrageunterlagen



## Effiziente und transparente Entscheidungsbasis durch Vergleiche und Verifikation von Kostenblöcken

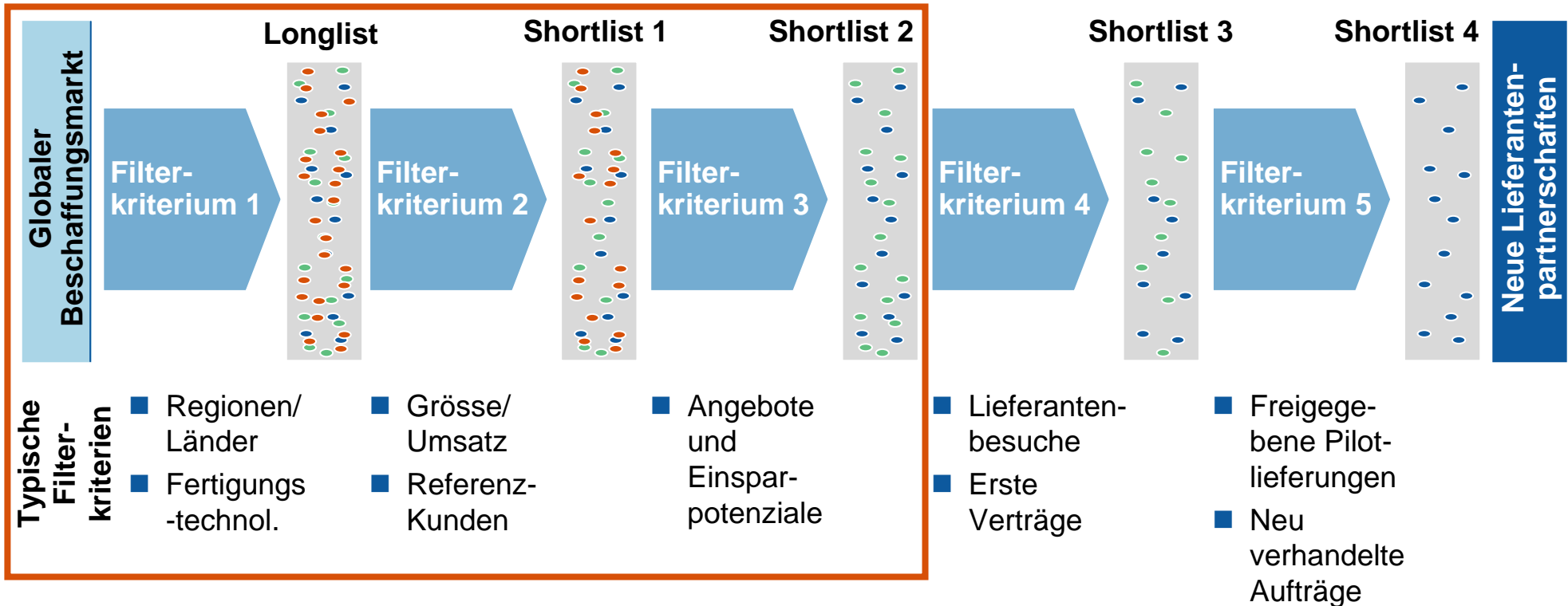
### Vergleich von Kostenblöcken (Angaben beispielhaft)



### Verifikation der Angebote

- Je Materialgruppe werden die Angebote überprüft durch Vergleiche und Plausibilisierung von
  - Materialkosten
  - Fertigungskosten
  - Kosten für Oberflächen-/ Nachbehandlungen
  - Verpackung und Transport
- Fehlende und / oder falsche Angaben werden durch Nachfragen beim Lieferanten eingeholt

## Ein E-Sourcing Tool ermöglicht eine rasche und gezielte Suche von wettbewerbsfähigen Lieferanten als Ausgangsbasis für die Ausschreibung

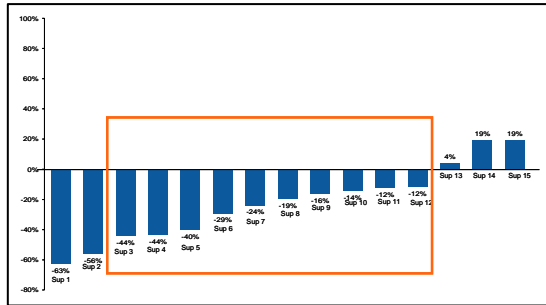


### Vorteile durch die Nutzung eines E-Sourcing Tools

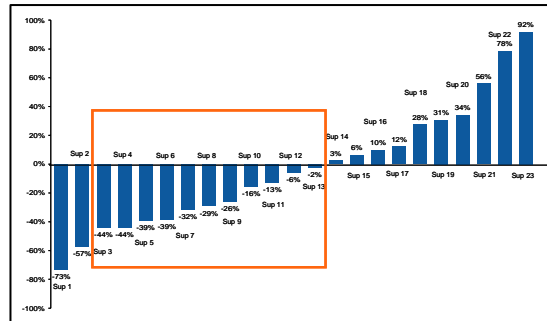
- Globale Identifikation von Lieferanten
- Selektion von Lieferanten
- Angebotserstellung und -einholung
- Verifikation der Angebote

# Die mittels E-Sourcing Plattform durchgeführten Angebotsanfragen ergeben Aufschluss über Potenziale und wettbewerbsfähiger Lieferanten je Materialgruppe

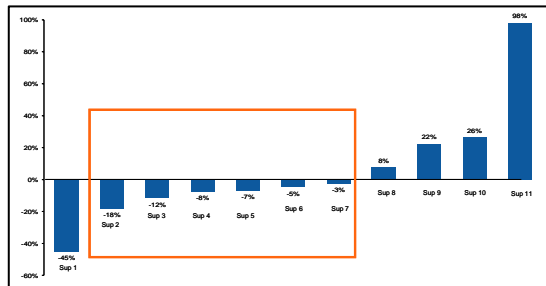
## Aludruckgussteile



## Kunststoffteile



## Kabelbäume



## Benchmarking und Einsparpotenziale

- Die validierten Lieferanten und überprüften Angebote zeigen die Einsparpotenziale auf und bilden eine zentrale Grundlage für
  - die Lieferantenverhandlungen mit bestehenden Lieferanten
  - den Aufbau von Lieferbeziehungen und Partnerschaften mit neuen Lieferanten

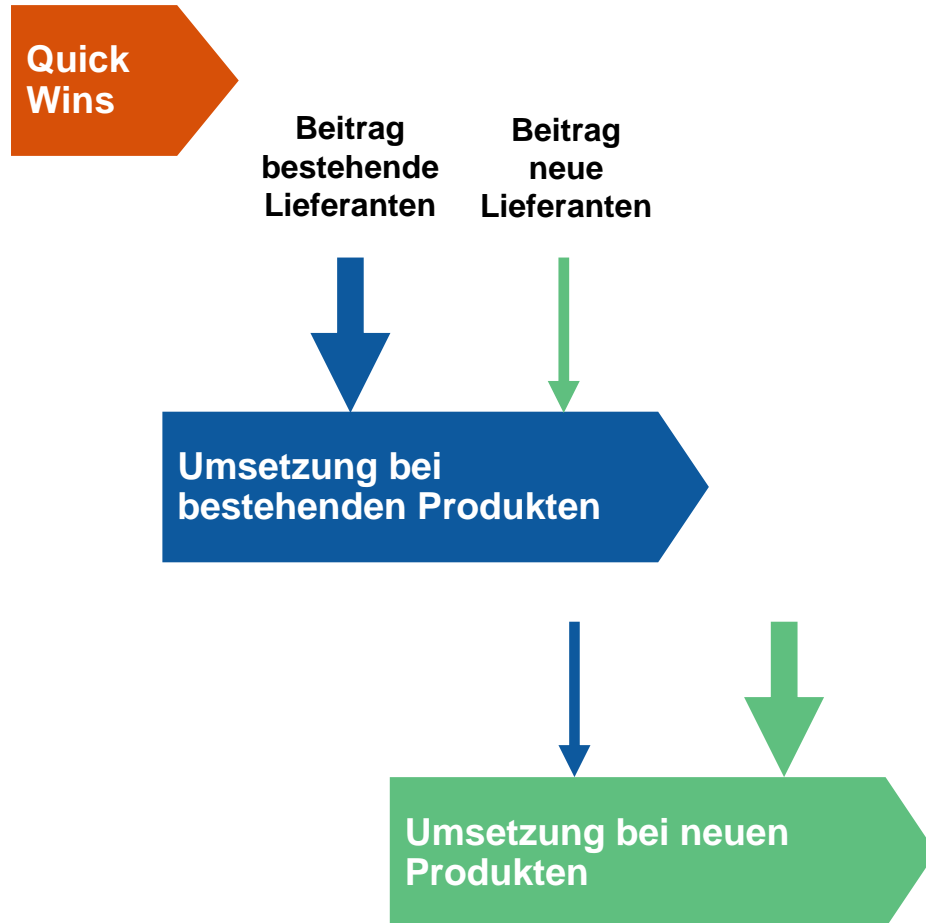
---

## Inhalt

1. Einordnung des Projekts in die ganzheitliche Optimierung der Supply Chain
2. Entwicklung neuer Lieferantenstrategien
3. Analyse der Beschaffungsmarktpotenziale mit E-Sourcing
- 4. Freisetzung der Kostensenkungspotenziale**
5. Erzielte Ergebnisse und Lerneffekte

## Schnelle Erfolge durch Verwendung der E-Sourcing Ergebnisse bei Lieferantenverhandlungen

### Realisierungsplanung



### Etappierung bei der Umsetzung

- Etappierung der Massnahmen
  - Sofortmassnahmen und Quick Wins durch Lieferantenverhandlungen
  - Umsetzung bei bestehenden Produkten
  - Umsetzung bei neuen Produkten
- Branchenspezifische Hemmnisse in der Automotive Industrie
  - Limitierte Möglichkeiten für Änderungen während dem Life Cycle
  - Hohe Änderungskosten für Validierungen
- Kostenverbesserung bei bestehenden Produkten durch Ausnutzen der Möglichkeiten bei bestehenden Lieferanten
- Kostenverbesserung bei neuen Produkten durch gezielten Einbezug neuer Lieferanten

## Effizienter Roll-out des Lieferantenmanagements durch Lieferantentage in drei Kontinenten

### Lieferantentage in drei Kontinenten

**Asien  
(Hongkong)**

**Europa  
(Monheim, Deutschland)**

**USA  
(Morrisville, North Carolina)**

### Organisatorischer Ablauf der Lieferantentage

**Allgemeine  
Einführung  
(Plenum)**

1. Firmenpräsentation
2. Lieferantenmanagement
3. Operations & Logistik
4. Supplier Quality Assurance

**Individuelle  
Lieferanten-  
meetings  
(Individuell)**

- Durchsprache Lieferanten-spezifischer Punkte und Ziele
5. Beschaffung
  6. Operations & Logistik
  7. Qualität

## Realisierte Verbesserungen in verschiedenen Themenfeldern

### Sofort- massnahmen

- Realisierung von raschen und gezielten Kostenverbesserungen bei einzelnen Materialgruppen und Lieferanten

### Verbesserung der bestehen- den Liefe- rantenbasis

- Optimierte Kosten und Logistikleistungen (z.B. Konsignationslager)
- Übernahme von Qualitätsfehlerkosten durch die Lieferanten
- Reduktion von Prozesskosten mittels automatisierter Prozesse
- Minimierung der Kostenerhöhungen mittels Durchführung von Lieferantentagen und -verhandlungen
- Kürzere Kommunikationswege mittels durchgeführten Lieferantengespräche anlässlich der Lieferantentage
- Verbessertes gegenseitiges Verständnis

### Neue Lieferanten- basis

- Neue Lieferanten für die anschliessende Validierung
- Berücksichtigung der neuen Lieferanten bei neuen Produkten mit limitierten Risiken

---

## Inhalt

1. Einordnung des Projekts in die ganzheitliche Optimierung der Supply Chain
2. Entwicklung neuer Lieferantenstrategien
3. Analyse der Beschaffungsmarktpotenziale mit E-Sourcing
4. Freisetzung der Kostensenkungspotenziale
- 5. Erzielte Ergebnisse und Lerneffekte**

## Erzielte Ergebnisse

### Transparenz

- Klare und verifizierte Datengrundlagen
- Harmonisiertes Verständnis der beteiligten Stellen

### Quantitative Kostenverbesserungen

- Reduktion der Materialkosten
- Reduktion der Kapitalbindungskosten
- Reduktion der Prozesskosten

### Qualitative Kostenverbesserungen

- Grundlagen für eine neue strategische Lieferantenbasis
- Beschaffungsorganisation
- Beschaffungsstrategie
- Prozessverbesserungen in Beschaffung, Planung

# Nachhaltiger Projekterfolg durch gezielte, externe Unterstützung gekoppelt mit dem Umsetzen in der eigenen Organisation

## Projekterfolge

- Vorteile durch gezieltes Vorgehen im Rahmen eines Projektes mit externer Unterstützung
  - Momentum, Awareness
  - Einbindung der notwendigen Stellen
  - Projektmanagement und zugehörige Tools
  - Fokussierung von Themen
  - Konzentration auf das Wesentliche
  - Neutrale Aussensicht
  - Einbringen und Vergleich mit Best Practices

## Grenzen und Hürden

- Einsatz eines E-Sourcing Tools
  - Mächtiges Tool mit vielen Vorteilen und auch Grenzen
  - Die finale Qualifizierung der Lieferanten muss vor Ort mit dem Management-Team von Bühler Motor erfolgen
  - Die mittels E-Sourcing ermittelte Lieferantenbasis ist nicht allein ein Garant für den Erfolg in der Beschaffung
- Nicht vollumfänglich realisierte Materialkosteneinsparungen infolge
  - Life Cycle der Produkte
  - Hohe Initialkosten, Validierungsprozesse
  - Verfügbarkeit von internen Ressourcen

# helbling

---

Bruno Zingg  
Associate Director  
E-Mail: [bruno.zingg@helbling.ch](mailto:bruno.zingg@helbling.ch)  
Telefon: +41 44 743 83 48  
Mobil: +41 79 617 75 20

Helbling Management Consulting GmbH  
Mergenthalerallee 77  
D - 65760 Eschborn-Frankfurt

Helbling Management Consulting AG  
Hohlstrasse 614  
CH - 8048 Zürich

[www.helbling.de](http://www.helbling.de)  
Frankfurt • München • Zürich



Christoph Hippe  
Corporate Director Materials  
E-Mail: [christoph.hippe@buehlermotor.de](mailto:christoph.hippe@buehlermotor.de)  
Telefon: +49 911 45 04 193  
Mobil: +49 160 97 85 12 53

Bühler Motor GmbH  
Anne-Frank-Strasse 33-35  
D - 90459 Nürnberg

[www.buehlermotor.de](http://www.buehlermotor.de)