

Weltweiter Einkauf

Einkaufsvolumen von € 102,1 Mrd. | Neue Organisation für weltweite Beschaffung | Teilevielfalt deutlich verringert

Intensivierung des globalen Beschaffungsmanagements

DaimlerChrysler hat im Jahr 2002 von seinen Zulieferern Waren und Dienstleistungen im Wert von € 102,1 (i. V. € 106,5) Mrd. bezogen. Allein für die Automobilgeschäftsfelder hat der Bereich Global Procurement & Supply (GP&S) Güter und Dienstleistungen im Wert von insgesamt € 99,8 (i. V. € 101,2) Mrd. eingekauft.

Aufgrund des zunehmenden Wettbewerbsdrucks in der Zulieferbranche hat der Einkauf von DaimlerChrysler seine Organisation und Prozesse darauf ausgerichtet, Aktivitäten weltweit besser zu koordinieren sowie den internen Wissens- und Technologietransfer zu beschleunigen. Damit soll die Lieferantenbasis noch stärker global ausgelegt werden.

Weltweite Konzentration auf leistungsfähige Lieferanten

Der harte Wettbewerb in der Automobilindustrie und die zunehmende Komplexität der Fahrzeuge führt zu höheren Anforderungen an die Lieferanten. Aus diesem Grund gewinnen die Auswahl kosteneffizienter Lieferanten und das Nutzen von Skaleneffekten zunehmend an Bedeutung. Etwa 40% der Waren und Dienstleistungen beschaffte DaimlerChrysler im Berichtsjahr in Deutschland, weitere 8% in den Partnerländern der Europäischen Union. Der Anteil des nordamerikanischen Beschaffungsvolumens beträgt ca. 48%. Aufgrund der stärkeren Ausrichtung der Konzernaktivitäten auf die asiatischen Märkte analysieren wir derzeit intensiv die dortigen Beschaffungsmärkte.

Im Jahr 2002 wurden insgesamt rund 700 Auktionen über die Internetplattform Covisint abgewickelt. Das Unternehmen Covisint, an dem DaimlerChrysler gemeinsam mit anderen Automobilherstellern beteiligt ist, stellte die entsprechende Technik bereit und führte das Bieterverfahren durch. Die Bedeutung des »online bidding« als modernes und effizientes Beschaffungsinstrument hat damit deutlich zugenommen.

Neue Organisation und Prozesse für den weltweiten Einkauf

Um auch bei Nichtproduktionsmaterial (Güter, die nicht direkt in das Produkt eingehen, aber für die Herstellung benötigt werden, zum Beispiel Maschinen) Kosteneinsparungen bei gleichzeitig verbesserter Qualität und höherem Volumen zu erreichen, wurde die neue »International Procurement Services Organization« (IPS) gebildet. Sie hat zum Ziel, Materialgruppen mit globalen Synergiepotenzialen künftig nur von einem Bereich beschaffen zu lassen.

Im Bereich produktives Material (Güter, die direkt in die Produkte eingehen, etwa Stahl, Lacke, Reifen) setzte GP&S ebenfalls ein Lead-Buyer-Modell um, das die Kommunikation und Koordination zwischen den Einkaufsbereichen der Mercedes Car Group, der Chrysler Group und des Geschäftsfelds Nutzfahrzeuge verbessern soll. Die »Lead-Buyers« überwachen in Zusammenarbeit mit den Einkäufern der jeweiligen Fahrzeugmarken weltweit die Beschaffung bestimmter Materialgruppen.

Die neue Einkaufsorganisation ist ein wichtiger Schritt, den Einkauf von DaimlerChrysler schlagkräftiger zu machen und vorhandene Ressourcen weltweit zu nutzen.

Vereinheitlichung von Informationstechnologie und Prozessen

Um das Arbeiten in der neuen Organisationseinheit zu erleichtern, wurden die Prozesse vereinheitlicht sowie ein gemeinsamer Materialgruppenschlüssel für zu beschaffende Waren und Teile eingeführt. Auf der Grundlage modernster Informationstechnologien haben wir die in allen Einkaufsbereichen existierenden Beschaffungssysteme integriert, um so einen weltweiten Informationsfluss zu gewährleisten. Alle für einen weltweit tätigen Einkauf benötigten Informationen werden in einer Datenbank, einem Data-Warehouse, gespeichert.

Verringerte Teilevielfalt durch Bündelung in Materialgruppen

Im Rahmen der vom EAC veranlassten Commodity-Strategien haben wir Lieferanten mit gleichem oder ähnlichem Angebotsspektrum in Gruppen zusammengefasst. Analog dazu wurden im Rahmen der Bündelung auch Warengruppen gebildet. Mit einem optimierten Lieferantenkreis wird DaimlerChrysler das Einkaufsvolumen mit seinen leistungsstärksten Zulieferern bei gleichzeitig sinkenden Kosten erhöhen.

Durch die Bündelung von Materialien kann das zu beschaffende Volumen identischer Teile und Werkstoffe deutlich gesteigert werden. Gleichzeitig profitieren die Lieferanten von Kostendegressionseffekten. Um das Markenprofil nicht zu beeinträchtigen, werden nur solche Teile in Gruppen zusammengefasst, die für die Marke von untergeordneter Bedeutung sind (vgl. S. 42 f.).

Umsetzung der Commodity-Strategien

Im Rahmen der Umsetzung der Commodity-Strategie haben wir im Jahr 2002 beispielsweise die folgenden Entscheidungen getroffen:

Bisher wurden bei DaimlerChrysler 14 unterschiedliche Pumpen zum Antrieb der Servolenkungen in unsere Fahrzeuge eingebaut. Im Rahmen einer kritischen Überprüfung der unterschiedlichen Bauweisen stellte sich heraus, dass ab dem Jahr 2006 nur noch drei Varianten benötigt werden. Dies wird auch zu einer Reduzierung der Zahl der Lieferanten führen.

Zum Messen des Reifendrucks haben wir bisher drei verschiedene Sensoren eingesetzt. Künftig wird nur noch ein Sensortyp zum Einsatz kommen, der die unterschiedlichen Anforderungen der Geschäftsfelder Mercedes Car Group, Chrysler Group sowie unseres Allianzpartners Mitsubishi Motors hinsichtlich elektrischer Steuerung, Temperatur und Technik des Ventils erfüllt. Darüber hinaus lassen sich auch durch die Reduzierung der Ventilvarianten beträchtliche Einsparungen erzielen.

Um die Antriebe des Heckscheibenwischers zu vereinheitlichen, setzen wir künftig identische Motoren für die Wischer in mehreren Fahrzeuglinien ein. Bei den Abgasanlagen haben wir die Preise, welche die einzelnen Geschäftsbereiche zahlen, analysiert. Die bestehenden Preisunterschiede wurden dann in den Verhandlungen mit den Lieferanten beseitigt.



Erhebliche Einsparpotenziale durch die Bündelung von Einkaufsumfängen: Zum Messen des Reifendrucks in Pkw-Reifen wird weltweit künftig nur noch ein Sensortyp zum Einsatz kommen.

Ein weiteres Beispiel ist die Einigung der Geschäftsbereiche Mercedes-Benz Lkw und Freightliner/ Sterling/Thomas Built Buses auf den Einsatz gleicher Kältekompressoren in Fahrzeugen der Marken Mercedes-Benz und Freightliner. Gemeinsam mit den Entwicklungsbereichen analysieren wir derzeit, ob ein Kühler von Mercedes-Benz in einen Freightliner-Lkw eingebaut werden kann.

Um bei der Beschaffung für künftige Modelle und Fahrzeugreihen Kosteneinsparungen in größerem Umfang realisieren zu können, halten wir regelmäßig Workshops ab, in denen neue Ideen gesammelt und vorhandenes Know-how ausgetauscht werden.