

# BME-Innovationspreis 2013

## Hintergrund

### Dräxlmaier Group, Vilsbiburg

#### Mit Strategie zum Erfolg:

#### Die erfolgreiche Neupositionierung des Einkaufs der Dräxlmaier Group mit „Global Procurement Strategy Advanced“

#### Ein herausforderndes Marktumfeld erfordert ein starkes strategisches Instrument

Die Dräxlmaier Group hat mit dem Strategiekonzept „Global Procurement Strategy Advanced“ den zentralen und nachhaltigen Erfolgsfaktor in seiner Beschaffung etabliert. Das Konzept ist weit mehr als eine reine Materialgruppenstrategie und deckt die ganze Komplexität des Einkaufs eines international tätigen Systemlieferanten der Automobilzulieferindustrie ab. Es macht Zusammenhänge erkennbar, erlaubt eine methodisch geführte Diskussion mit allen Business-Partnern und verwandelt gemeinsame Strategien in überdurchschnittliche Ergebnisse.

Zum globalen Einkauf der Dräxlmaier Group zählen der direkte und der indirekte Einkauf, das Lieferantenmanagement im Sinne von Qualität und Logistik, das Projekt-, Risiko- und Vertragsmanagement sowie das Forward Sourcing. Mit mehreren tausend Lieferanten, von Osteuropa über Mexiko bis China, wird ein Einkaufsvolumen von über einer Milliarde Euro erzielt.

Der globale Einkauf der Dräxlmaier Group hatte zuvor bereits die bekannten Industriestandards im Einkauf erreicht:

- standardisierter Lieferantenauswahlprozess
- systematisches Reporting der Einkaufsleitung
- systemgestützte Lieferantendatenbanken
- Lieferantenbewertungssystem
- definierte Warengruppen und Warengruppenstrategien
- Forward Sourcing
- Risikomanagement
- Design to Cost
- Lieferantenfrüheinbindung
- Einkaufsorganisationen in Osteuropa, Amerika und China

Von der Rolle eines reinen Disponenten hatte sich der zentral organisierte Einkauf schon vor Jahren verabschiedet. 100 Prozent des Einkaufsvolumens im Konzern liegen in den Händen des Einkaufs. Auch ein gemeinsames Leitbild, eine Global-Procurement-Vision, hatte man sich gegeben. Nicht alles lief ohne Störgeräusche, und es ist eine dauerhafte Herausforderung geblieben, all diese Themen in letzter Konsequenz umzusetzen und einzufordern. Unterm Strich hat man einerseits die Ausgangslage des Einkaufs bei Dräxlmaier schon vor ein paar Jahren als mindestens vorteilhaft skizziert.

Andererseits hat sich das Marktumfeld für den Einkauf drastisch verändert und an Komplexität deutlich zugenommen. Das betrifft die Produktseite mit neuen Technologien und Materialien, die Marktseite mit anspruchsvolleren Kunden- und Lieferantenmärkten, die Prozessseite mit global zu steuernden Sourcing-Prozessen. Und schließlich betrifft es jeden Einkäufer, Qualitäts- und Projektmanager im Einkauf, der von interkultureller Kompetenz, hoher Flexibilität bis zu detailiertem Produkt-Know-how alles bieten sollte. Vor diesem Hintergrund, so die Erkenntnis, würde

das bisher erreichte Niveau nicht ausreichen, sowohl was den Anspruch als Business-Partner angeht, als auch im Sinne eines nachhaltigen Ergebnisbeitrags. Denn bisher lag der Fokus sehr stark auf dem reinen Lieferantenmanagement und dementsprechend war Einkaufsstrategie gleichbedeutend mit Materialgruppenstrategie. Wie will man aber der beschriebenen Komplexität Rechnung tragen, wenn sich Strategiediskussionen nur um eine weitere Standardisierung von C-Teilen oder um Marktpotenziale in China drehen?

Laut Dräxlmaier ohne Zweifel Dinge, die man im Fokus haben sollte, aber auch eine Vernachlässigung der Nebenbedingungen. Das Unternehmen wusste: Wer etwa in einem Markt wie China erfolgreich sein will, braucht zugleich Abstimmungsprozesse und lokale Kompetenz mit dem nötigen Reifegrad.

Notwendig geworden war ein ganzheitlicher Strategieansatz, der es erlaubt, ein komplettes Bild der anstehenden Herausforderungen zu zeichnen und der dem die bisher separat stehenden Prozess-, Struktur- und methodischen Bausteine gegenüberstellen kann. Diese Diskussion musste zusammen mit den internen Business-Partnern stattfinden, um gemeinsam strategische Zielbilder zu entwerfen.

## **Vorgehen/Methodik**

### **Sechs wichtigste Einflussgrößen und Handlungsfelder**

- Finanzen
- Technologie
- Lieferantenmarkt
- Kunden
- Operations
- Supply Chain

Ein erster Schritt bestand darin, die Komplexität des Einkaufsumfelds greifbarer zu machen. Deshalb wurde im Jahr 2011 damit begonnen, ein Input-Output-Modell zu erstellen. Dieses Modell bildet, vereinfacht gesprochen, die jeweils sechs wichtigsten Einflussgrößen und Handlungsfelder ab. Zu ersteren zählt zum Beispiel das Thema „Technologie“. Darunter fallen vor allem Trends, die sich aus Veränderungen am Produkt ergeben. Zu nennen ist hier etwa der Einfluss von batteriebetriebenen Fahrzeugen, der zunehmende Einsatz von Elektronik im Automobil oder auch der anhaltende Trend zur Gewichtsreduktion durch Leichtbau. Eine weitere Einflussgröße ist auch die Dimension „Kunde“. Hierunter fallen zum Beispiel Internationalisierungsstrategien der Dräxlmaier-Kunden.

Den beschriebenen Inputs stehen die daraus abgeleiteten Handlungsfelder (Outputs) gegenüber, zum Beispiel Lieferantenmarkt. Im Output „Lieferantenmarkt“ geht es etwa um die Festlegung einer geeigneten Make-or-Buy-Strategie für Elektronikbauteile als Antwort auf den Trend Batteriefahrzeuge. Eine andere Output-Dimension, nämlich „Organisation und Struktur“, adressiert etwa den Aufbau lokaler Einkaufsorganisationen, um Dräxlmaier-Kunden lokal bedienen zu können.

Bereits mit Hilfe dieses Modells wurde deutlich, wie vielschichtig und verwoben die Anforderungen sind. Und es zeigte auch deutlich, dass kaum ein Trend ein reines Einkaufsthema ist und sich allein durch den Einkauf steuern lässt. Der logische nächste Schritt war es also, zusammen mit den Schnittstellen in eine vertiefte Diskussion zu gehen, um die analysierten Trends zu verifizieren und im Anschluss gemeinsame Ableitungen zu treffen. Hierfür wurde eine Trendlandschaft erstellt, die auf einen Blick die Herausforderungen erkennen ließ und zudem als Diskus-

sionsgrundlage diene. Diskutiert wurde dann, als wie sicher ein Trend in seiner Ausprägung angesehen werden konnte und ob der Impuls dafür mehr vom Markt oder von Dräxlmaier selbst kam. Auf diese Weise entstand für alle Beteiligten nicht nur ein absolut transparentes Bild – der Einkauf konnte sich damit vielmehr auch besser im Konzern positionieren. Er wurde zum Partner auf Augenhöhe, der seinen Beitrag zur Unternehmensstrategie liefern kann.

### **Mehr als eine reine Materialgruppenstrategie**

Nachdem Klarheit über die Herausforderungen herrschte, war es ein umso schwierigerer Prozess, Lösungsstrategien zu entwickeln. Denn es sollten echte, auf fünf Jahre angelegte Strategien entstehen und nicht kurzfristige Einzelmaßnahmen. Eine feste Strategiestruktur, die sich nahtlos in den Dräxlmaier-Strategieprozess einfügt, war daher von Nöten. Zentrales Element dieser Struktur sind die insgesamt acht strategischen Ziele, deren Inhalte sich aus den Output-

Dimensionen ableiten und die mit den internen Schnittstellen diskutiert wurden. Die strategischen Ziele sind nicht nur das verbindende Element zwischen der Global- Procurement-Vision und den jährlich festgelegten Bereichszielen im Einkauf. Sie gehen auch ganz gezielt über das hinaus, was herkömmlich unter Einkaufsstrategie verstanden wird, nämlich reine Materialgruppenstrategien. So wurden nicht nur strategische Zielvorgaben für das Lieferantenmanagement definiert, sondern zum Beispiel auch für die Kompetenzsicherung in der Beschaffung, die Optimierung der Prozess- und IT- Architektur, den Aufbau der Region Asien oder für die Stärkung des globalen Einkaufsnetzwerks. Damit sind ganz gezielt alle Erfolgsfaktoren angesprochen, die im Zusammenwirken überhaupt erst Effizienz, Einsparungen und Kostenvermeidung ermöglichen. Standardisierte Karrierepfade, persönliche und fachliche Entwicklungstrainings oder Talentportfolios zielen beispielsweise auf die langfristige Sicherung der Kompetenz ab. Die Definition von Entwicklungszielen in der Region Asien wiederum ermöglicht es, systematisch Lokalisierung voranzutreiben und den Lieferantenmarkt schrittweise weiterzuentwickeln. Jedes strategische Ziel ist als One-Pager konzipiert, besteht aus einigen wenigen Unterzielen, ist messbar durch Kennzahlen und einem Paten aus dem Einkaufsmanagement zugeordnet, auch international. Somit wurde die weltweite Einkaufsorganisation von vorne herein gleichberechtigt in den Strategieprozess einbezogen.

Die Prämissen für die strategischen Ziele werden kontinuierlich, insbesondere in einem mehrtägigen jährlichen Strategieworkshop, im Austausch mit den anderen Funktionen überprüft. Bei Änderungen im Produktportfolio zum Beispiel, neuen regionalen Wachstumspotenzialen oder neuen zukunftssträchtigen Technologien, werden strategische Anpassungen vorgenommen. Damit bleibt die Strategie flexibel. Für die auf ein Jahr angelegten Bereichs- und Abteilungsziele sind die strategischen Ziele Leitplanken. Sie enthalten konkrete Maßnahmen und herunter gebrochene Zielvorgaben. Zudem wurden praktische Tools, die einfach im Tagesgeschäft anwendbar sind, entwickelt, z.B. eine Make-or-Buy-Matrix. Somit wird sichergestellt, dass die Strategie im Tagesgeschäft gelebt wird.

In der Summe entsteht so ein rundes Bild mit klaren Zusammenhängen. Es ist eindeutig nachvollziehbar, welche Maßnahmen auf Jahresebene welches langfristige strategische Ziel unterstützen. Diese Transparenz hilft erstens, um den Ressourceneinsatz zu optimieren und zweitens, um im Budgetprozess genau zeigen zu können, welche Ressourcen für welche Ziele benötigt und welche Ergebnisse erzielt werden.

### **Erfolge zeigen, ob die Richtung stimmt**

Der Gewinn der Strategieinitiative „Global Procurement Strategy Advanced“ hat sich auf der operativen wie auf der strategischen Ebene gezeigt. Auf operativen Ebene dadurch, dass die Performance des globalen Einkaufs weiter gesteigert wurde. So konnte etwa das Materialmana-

gement kostenseitig optimiert und die Anlieferqualität konstant hoch gehalten werden. Externe Benchmarks (darunter auch der BME-Effizienzbenchmark) zeigen zudem in die richtige Richtung: Dräxlmaier belegte zum Beispiel beim Anteil an Bestellungen mit automatisierter Rechnungsabwicklung oder bei der Abrufquote aus Rahmenverträgen und Katalogen Platz eins in der Vergleichsgruppe.

Auf strategischer Ebene lag der große Gewinn darin, dass es gelungen ist, das Business- Partner-Modell tatsächlich zu leben. Jedes strategische Ziel ist im Prinzip der Türöffner für eine vertiefte und ganzheitliche Diskussion mit den entsprechenden Schnittstellen. Mit der Abteilung HR wurden gemeinsam die Herausforderungen auf dem Personalmarkt für Einkäufer diskutiert und Initiativen abgestimmt, wie ein Skill- und Talentmanagement gelingen kann. Resultat war unter anderem die Umsetzung eines Einkäuferschulungsmodells mit der Dräxlmaier Business Academy. Mit der Entwicklungsabteilung wurden die Möglichkeiten des chinesischen Werkzeugmarkts erörtert und Pläne entwickelt, wie man dieses Potenzial heben kann. Auch in der Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie ist der Einkauf ein gefragter Partner geworden, so etwa bei Fragen hinsichtlich der Wertschöpfungstiefe. Bei Make-or-Buy-Entscheidungen hat der Einkauf immer wieder ein transparentes Bild aufzeigen können, auf dessen Basis strategische Unternehmensentscheidungen getroffen wurden.

Global Procurement Strategy Advanced ist ein zu 100 Prozent im Einkauf der Dräxlmaier Group entwickeltes ganzheitliches Strategiekonzept. Es trägt dem Anspruch der Dräxlmaier Group Rechnung, perfekte Produktperformance bei hoher Komplexität zu erreichen. Obgleich die Strategie von 2012 bis 2017 angelegt ist und damit noch am Anfang steht, zeichnen sich im Ergebnis deutlich positive Effekte ab. Der globale Einkauf der Dräxlmaier Group will deshalb weiter an der Vertiefung der Strategie arbeiten. Neben dem kontinuierlichen Monitoring gehört dazu auch die beschaffungsinterne Kommunikation, kontinuierliche Überzeugungsarbeit als auch der weiterhin stattfindende Dialog mit allen internen Business- Partnern.

**November 2013**

[www.draexlmaier.com](http://www.draexlmaier.com)

**Weitere Infos:**

**Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)**

Sabine Ursel, Leitung Kommunikation

Bolongarostraße 82, 65929 Frankfurt

Tel: 0 69/3 08 38-1 13, Handy 01 63/3 08 38 00

E-Mail: [sabine.ursel@bme.de](mailto:sabine.ursel@bme.de), [www.bme.de](http://www.bme.de)