



Das Werkzeug für die Serienfertigung von B- oder C-Teilen wird oft mit einem potenziellen Lieferanten entwickelt. Wer als Einkäufer genau hinschaut, kann hier den Kostenhebel ansetzen.

Bild: INDUSTRIAL ARTS/stockadobe.com

Praxisbeispiel zeichnungsgebundene Teile

Bei B- und C-Teilen lassen sich oft Kostenhebel ansetzen

Gerade jetzt lohnt es sich, antizyklisch zu handeln. Um weggebrochene Umsätze zu kompensieren, gehören nun Bereiche unter die Lupe, die länger nicht mehr analysiert wurden. Das Produktionsmaterial birgt noch erhebliches Potenzial. Ein Beispiel der Warengruppe „Zeichnungsgebundene Teile“ belegt, was sich kostenseitig durch den Einkauf beeinflussen lässt.

» Thomas Mademann, Geschäftsführer der GMVK Procurement GmbH, Essen

Der Einkauf als „Manager der externen Wertschöpfungskette“ sollte antizyklisch agieren, um das Unternehmen wettbewerbsfähig zu halten. Die Beschaffungsabteilung muss die externe Fertigung „begreifen“. Welche neuen Anforderungen an Markt und Material werden morgen gestellt? Wie kann der Einkauf auf Augenhöhe mitarbeiten? Es reicht nicht, nur A-Materialien zu kennen. Um die Materialkostenquote wettbewerbsfähig zu halten, sind auch B-Materialien und im Schatten stehende C-Bedarfe zu optimieren. So manche Warengruppe wird vergessen, auch weil sie als schwer adressierbar erscheint. Die Folge: Sind – bei einer Materialkostenquote von 50 % vom Umsatz – 20 % der Materialien

» Der Einkauf muss die Grenzkosten kennen, um dann die richtige Fertigungstechnologie definieren zu können. «

um 20 % zu teuer, werden 2 % Rendite verschenkt. Zeichnungsgebundene (werkzeugfallende) Teile werden traditionell im Vorfeld einer Serienfertigung stufenweise als C-, D- oder E-Muster getestet. Das erfordert Aufmerksamkeit, Zeit und Geld. Zum Einsatz kommen meist Kunststoffspitzguss, Zink- oder Aluminiumdruckguss. In der Regel gehört die Form dem Auftraggeber oder Käufer. Das Werkzeug wird oft mit einem potenziellen Lieferanten entwickelt. Der setzt es später in der Serie ein. Will der Auftraggeber den Lieferanten wechseln, lassen sich viele Einkäufer durch die unerwartete Komplexität einschüchtern. Ein Beispiel zeigt, wie sich diese Warengruppe erfolgreich beeinflussen lässt.

Die Ausgangssituation

Ein Unternehmen aus der Möbelindustrie in Baden-Württemberg wollte seine Materialkostenquote senken, um Corona-bedingte Umsatzrückgänge zu kompensieren. Da A-Materialien laufend im Fokus des Einkaufs stehen, wurde Augenmerk auf B-Teile gelegt. Mit einem Einkaufsvolumen von über 4 Mio. Euro pro Jahr spielen Kunststoffzeichnungsteile, Zink- und Aluminiumdruckgussteile, Dreh- und Frästeile eine entscheidende Rolle. Vorgabe: Kostensenkung um mindestens 6 %.

Das Vorgehen

Mit Unterstützung der Essener GMVK Procurement GmbH wurden die Teile zunächst einer ABC-Analyse unterzogen. Im zweiten Schritt wurden die A-Teile wertanalytisch untersucht. Dabei kam auch heraus: Der bestehende Lieferant war „gut“ darin, das eingesetzte Kunststoffmaterial zu mystifizieren. Der Kunde war somit nicht in der Lage, eine eigene reale Kostenschätzung zu fahren. Weiterer Aspekt: Der Lieferant lieferte Teile in Werkzeugen mit einer für die Ausbringungsmenge zu geringen Anzahl an Kavitäten oder Teilerneuern. Er produzierte pro Schuss zwei bis vier Teile auf seinen Spritzgussmaschinen. Die Analyse seiner Performance durch GMVK ergab, dass 16 bis 32 Teile je Produktionszyklus möglich waren. Genug Gründe für einen Lieferantenwechsel.

Nun wurde ein neuer Kandidat identifiziert. Dieser hätte bei Verlagerung des bestehenden Werkzeugs wohl die benötigte Zulieferung in hoher Stückzahl leisten können, war aber zu teuer. Neuer Ansatz: Die GMVK-Analyse hatte auch ergeben, dass die Neukonstruktion eines Werkzeugs mit einer deutlich höheren Anzahl an Kavitäten rentabel sein könnte. Also wurden weitere potenzielle Anbieter mit hoher Fachkompetenz identifiziert und die benötigten Teile (in Variationen, die sich über Wechselwerkzeugeinsätze abbilden lassen) angefragt. Über die Erstellung eines Musterwerkzeugs und die Abmusterung der ersten Teilvariante wurde die Leistungsfähigkeit des ausgewählten Lieferanten geprüft und für gut gefunden. Es folgte das schrittweise Verlagern zum neuen Partner. Das Ergebnis sind Kostenvorteile von über 30 %.

Druckguss erhöht Produktivität

Die hier identifizierten Teile brachten Kostenvorteile bis 20 %. Ganze Produktgruppen wurden über einen Mix aus Werkzeugverlagerung von Bestands- zu Neulieferanten und Entwicklung von Bestandslieferanten optimiert. Eine Verlagerung bei kleineren Stückzahlen hätte sich nicht rentiert. Final ergab sich eine Kostenreduktion um rund 10 % auf das Gesamt-

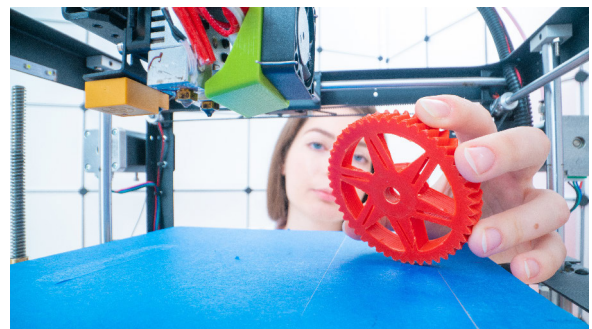
einkaufsvolumen. Durch Nutzung der Plattform TechPilot (digitaler Vertriebskanal für Fertiger) ließ sich der Wettbewerb bei Dreh- und Frästeilen intensivieren. Die hierüber gefundenen Partner wurden durch den Einkauf qualifiziert. Ergebnis: Einsparungen von rund 15 %. Einen weiteren Kostenhebel hatte der Möbelproduzent zuvor bereits selbst aktiviert: Gemeinsam mit einem Entwicklungspartner wurden die zuvor spanabhebend gefertigten Teile auf Druckgussmontageteile umgestellt. Das führte zu signifikant erhöhter Produktivität und effizienterer Materialausnutzung.

Fazit: Der Hersteller konnte nicht nur seine Kosten um über 10 % reduzieren (Ziel waren 6 %). Er hat auch seine Lieferantenbasis für kritische Teile erweitert. Die Abhängigkeit von kleinen regionalen Partnern ist gesunken, die Kosten- und Marktintelligenz stark gestiegen. Das Werkzeugmanagement wurde auf eine neue Qualitätsstufe gehoben und der Teilepreis an faire Materialpreisindizes geknüpft.

www.gmvk.de

i

AUSBLICK



Werkzeugfallende Teile können im 3D-Druck nicht nur schneller und flexibler verfügbar, sondern auch deutlich günstiger sein.

In der Konstruktions- und Anlaufphase gewinnt die Fertigung von Metall- und Kunststoffteilen durch additive Fertigungsverfahren (3D-Druck) an Bedeutung. Lohnt sich der hohe Einmalkostenaufwand für Druck- und Spritzgusswerkzeuge bei Mustern und kleinen Stückzahlen noch nicht, dann sind werkzeugfallende Teile im 3D-Druck nicht nur schneller und flexibler verfügbar, sondern auch deutlich günstiger. Der Büromöbelproduzent plant nun bei Entwicklung, Prototypenbau und Ersatzteilversorgung mit 3D-Druck. Generell gilt: Wichtig ist, dass der Einkauf über die Kenntnis von Grenzkosten die richtige Fertigungstechnologie definieren und so die eigene Wertschöpfung zu optimieren vermag.