

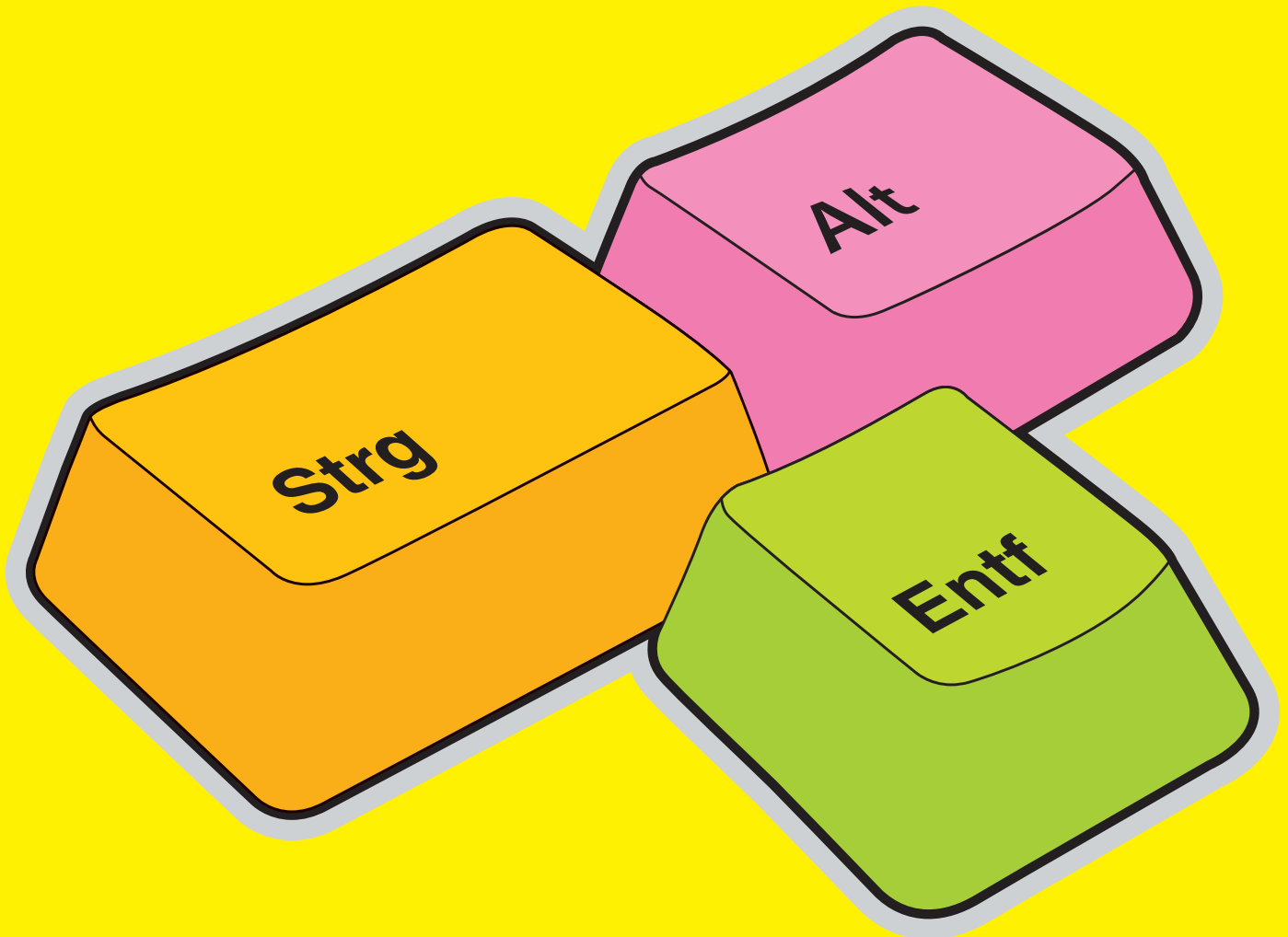
BIP

10 JAHRE BIP

Best in Procurement

Das Magazin für Manager in Einkauf und Logistik

www.bme.de · Ausgabe 4/5 · Jul/Aug-Sept/Okt 2020



Neustart für die Supply Chain

Blockchain-Experimente
Welche Pilotprojekte es gibt und wo es noch hakt

Verträge mit Start-ups
Agil, fair und rechtssicher zusammenarbeiten

Corona und Nachhaltigkeit
Warum Covid-19 den Klimaschutz gefährdet

Auf unbekanntes Terrain wagen

LIEFERANTENMANAGEMENT. Eine Gruppe von Offroad-Enthusiasten will 2022 einen neuen Geländewagen auf den Markt bringen. Wie baut man dafür den Einkauf auf, der die Komplexität der Automotive-Branche abbildet und dem Start-up-Charakter der Unternehmung Rechnung trägt?

Läuft es einigermaßen nach Plan, rollt Anfang 2022 der erste „Grenadier“ vom Band. Läuft es voll nach Plan, sogar schon Ende 2021. Nach den Wünschen seiner Macher ein Wagen für den Arbeitseinsatz in unwegsamem Gelände. Also kein Pseudo-Offroader wie viele SUVs, sondern ein Fahrzeug, das sich dort noch mühelos fortbewegt, wo andere gar nicht erst hinkommen.

Angefangen hatte alles 2015 mit einer Idee – bei einem Bier im Londoner Pub Grenadier. Jim Ratcliffe, CEO des britischen Chemiekonzerns Ineos, und eine Handvoll Offroad-Aficionados wollten sich nicht damit abfinden, dass Land Rover die Produktion seines legendären Geländemodells „Defender“ einstellt. Sie spinnen Ideen, entwickelten verschiedene Szenarien. Wie bloß ließe sich das Ende dieses Fahrzeugs verhindern? 2017 dann die Entscheidung: Wir bauen einen eigenen, neuen Offroader einfach selbst, ein Auto, das als Vorbild die spirituellen Offroad-Legenden wie beispielsweise Land Rover Defender, Willys Jeep oder Toyota Land Cruiser hat: Stil britisch, Technik deutsch. Eine Kombination, die in den Augen der Macher Erfolg versprach – und ein Chemieunternehmen zum Autobauer werden ließ.

Vom Mittelständler zum Start-up. In England wurde kurze Zeit später die Ineos

Automotive Ltd. gegründet und 2019 folgte die deutsche Tochter als Ineos Automotive GmbH – ein Start-up im Ineos-Konzern, das von nun an die Geschicke des geländegängigen Vorhabens lenken sollte. „Wir waren zu Beginn gut ein Dutzend Mitarbeiter, die allesamt von der Idee überzeugt waren“, erinnert sich Natalie Leitner, Procurement Manager Engineering Services und seit August 2018 mit dabei. Sie kam von einem schwäbischen Automobilzulieferer, brachte also das fachliche Know-how schon mit. Ihr da-

„Wir wollten eine Plattform, die wir schnell einsetzen konnten. 30 Prozent reichten uns anfangs.“

Natalie Leitner, Procurement Manager, Ineos Automotive

maliger Chef hatte sie einfach zu Ineos mitgenommen. Seither eint sie eine Mission: Einkauf und Supply Chain Management auf der grünen Wiese aufbauen, im komplexen Automotive-Umfeld. Und das auch noch möglichst schnell.

Natalie Leitner wusste aufgrund ihrer Erfahrungen bestens Bescheid darüber, was den Erfolg der Branche ausmacht – und was man dennoch viel-

leicht anders machen könne. „Der wahrscheinlich größte Unterschied ist, dass wir von Beginn an auf Partnerschaften auf Augenhöhe gesetzt haben. Egal ob in der eigenen Organisation oder mit den Entwicklern oder späteren Lieferanten“, sagt sie. Einkauf, Supply Chain Management (SCM) und Supplier Quality Engineering waren von Anfang an eine integrierte, aber dezentral organisierte Einheit. Hinzu kam, dass der partnerschaftliche Ansatz auch systemseitig in der IT-Landschaft abzubilden war. Auswahl der Lieferanten, Zusammenarbeit mit ihnen und Entwicklung derselben sollten über

ein zentrales Tool einseh- und steuerbar sein. Transparenz in der Kommunikation und der Dokumentation sowie digitale Workflows sollten gar nicht erst jemanden in Versuchung führen, Parallelwelten in Excel aufzubauen oder manuelle Freigabeschleifen zu implementieren.

Das Rad nicht neu erfinden. „Natürlich hatten wir einige konkrete Vorstellungen



Dort hat alles begonnen: Sir Jim Ratcliffe vor dem Pub „Grenadier“ in London.



gen an eine solche IT-Lösung, wollten aber auch das Rad nicht neu erfinden“, sagt die Einkaufsmanagerin. Soll heißen: sämtliche Branchenstandards und Best Practices aus dem Automotive-Sektor abbilden zu können war genauso Anforderungskriterium wie Flexibilität in der Anwendung (keine kundenspezifische Entwicklung) und eine rasche Implementierung. „Wir wollten keine Plattform, die am Tag 1 alles abbilden kann, sondern eine, die wir schnell einsetzen konnten. 30 Prozent der Anwendungen haben uns zu Beginn genügt“, sagt Natalie Leitner. Die Skalierbarkeit war bei der Auswahl ein entscheidendes Kriterium.

Herzstück des digitalen Lieferantenmanagements ist die Plattform Astras des Anbieters Allocation Network, wo zum einen sämtliche lieferantenbezogenen Infos (Registrierung, Stammdaten, Zertifikate usw.) einfließen, über die zum anderen aber auch der komplette Sourcing-Prozess von RFQ bis zum Vertragsmanagement abgebildet wird. Mithilfe der dort eingespeisten Daten steuern Leitner und ihre Kollegen wiederum das Qualitätsmanagement sowohl in der Projektphase als auch später in der Serienfertigung des Fahrzeugs (Meilensteinplanung, Ab-

nahmeverfahren, Lieferantenbewertung, Beschwerdemanagement usw.). Die Zusammenarbeit mit den Lieferanten endet also nicht mit der Vergabe. Das ist auch deshalb so wichtig, weil nicht nur die Teile selbst, sondern auch sehr viel Entwicklungsarbeit für jede der sechs Commodities des Grenadiers von ausgewählten Partnern kommt. Jeweils ein kleines Team von Ineos Ingenieuren, Einkäufern und Qualitätsmanagern „wacht“ über diese Entwicklungsarbeit.

Schnittstellen von Astras werden lediglich zu zwei weiteren Programmen aufgebaut, nämlich einer Software für das Product Lifecycle Management sowie zu SAP. „Wir haben alle drei Lösungen zunächst stand-alone implementiert und erzeugen nun dort die Schnittstellen, die wir brauchen“, sagt Leitner. Als Beispiel nennt sie die „umgekehrte Pflege“ von Lieferantenstammdaten: „Die Daten sollen direkt vom Lieferanten in Astras eingepflegt und von dort dann in SAP überspielt werden. Die Standardlösung, wie sie viele andere Unternehmen nutzen, ist meistens genau umgekehrt. Aber das ist fehleranfällig und natürlich ein manueller Mehraufwand, denn Daten sollen im besten Fall dort aktuell gehalten

werden, wo sie entstehen“, sagt die Einkaufsmanagerin.

Fertigung erfolgt in Europa. Die Prozesse im Lieferantenmanagement möglichst schlank und einfach zu halten ist schlicht auch dem straffen Zeitplan des Projekts geschuldet. Aktuell läuft der Bau der zweiten Prototypenserie. „Dieser sollte optimalerweise schon mit allen späteren Serienlieferanten erfolgen“, sagt Natalie Leitner. Tatsächlich habe man auch schon fast alle Teilezulieferer an Bord, insgesamt ungefähr 120 an der Zahl. Zusammen mit den Lieferanten indirekter Materialien und Dienstleistungen sind es etwa 700 Lieferanten, mit denen Ineos Automotive zusammenarbeitet. Auch einige prominente Namen sind dabei: Bei der Serienentwicklung hilft etwa der österreichisch-kanadische Konzern Magna, der Motor kommt von BMW.

Die Fertigung und die Montage sollen in Europa erfolgen, nach ursprünglichen Plänen einer Fertigung in Portugal und Endmontage in Wales ist man aktuell in Verhandlung mit Daimler bezüglich einer Übernahme des Smart-Werks in Hambach. Diese Option hatte sich auch aufgrund der Covid-19-Pandemie ergeben. „Ziel ist es, die Supply Chain transparent und einfach zu halten – es ist wichtig, dass unsere Entwicklungspartner mit den Zulieferern eng zusammenarbeiten können“, erklärt Natalie Leitner. Ein fertiges Werk wie das in Hambach könnte hierfür natürlich von Vorteil sein.

Ein Drittel im Einkauf. Heute arbeiten etwa 50 der gut 150 Mitarbeiter von Ineos Automotive in Einkauf, SCM und Supplier Quality Engineering. Zeigt das auch die Bedeutung dieser Funktionen für die gesamte „Mission Grenadier“? „Uns ist wichtig, dass wir die nötigen und vor allem auch passenden Mitarbeiter an Bord haben, wenn wir sie brauchen, und sie nicht dann erst suchen müssen“, sagt Natalie Leitner. Die größte Herausforderung aktuell sei, alle Prozesse trotz Corona am Laufen zu halten.

Tobias Anslinger, BME