

STAUFEN.

**EINKAUFSS-
EFFIZIENZ
OHNE
VERLIERER**

PFISTERER

A low-angle photograph of a worker on a tall, dark metal tower. The worker is wearing a yellow helmet and a high-visibility vest, and is positioned on a platform. To the left, a large white insulator assembly is suspended by a crane arm. The background is a clear blue sky. The text 'STAUFEN.' is at the top left, 'EINKAUFSS-EFFIZIENZ OHNE VERLIERER' is in the middle left, and 'PFISTERER' is in a white box at the bottom left.

Einkaufseffizienz
ohne
Verlierer.





Herausforderungen meistern gehört zum Kern der Unternehmenstradition bei Pfisterer. Schließlich startete Gründer Karl Pfisterer 1921 mit dem Vorsatz, ein lähmendes Problem der landesweiten Elektrifizierung anzugehen: Die metallenen Verbindungselemente von elektrischen Leitern sorgten im wachsenden Netz für gehörige Schwierigkeiten. Die verbesserte Stromarmatur des gelernten Elektroinstallateurs war ein großer Erfolg. Der Familienbetrieb beschäftigte schon sechs Jahre später mehr als 50 Mitarbeiter.

Innovation sorgt seither für stetiges Wachstum. Ob Eisenbahnlinien, Hochspannungsleitungen oder unterirdische Stromnetze – wer heute an der elektrischen Infrastruktur vorbeifährt oder darüber hinweg, immer ist er dicht an den Produkten von Pfisterer.

Viel Energie fließt bei Pfisterer seit 2013 auch in ein internes Projekt. Es geht darum, die Einkaufskosten zu senken, ohne die Lieferanten zu sehr unter Strom zu setzen...



AUSGANGS LAGE

Wenig Transparenz, hohe Kosten

In den fast hundert Jahren Firmengeschichte ist aus dem kleinen Betrieb des schwäbischen Elektroingenieurs eine international tätige Aktiengesellschaft mit zahlreichen Standorten geworden. Doch nicht alle Unternehmensbereiche waren in der gewachsenen Struktur ideal aufgestellt, wie eine grundlegende Analyse im Jahr 2013 zeigte. So gut wie der Strom an den Pfisterer-Verbindungen flossen die Prozesse im hauseigenen Einkauf bei weitem nicht. Alle Standorte kauften dezentral und individuell ein, ohne Gruppenabstimmung oder Harmonisierung. Zum Teil konkurrierten einzelne Einkaufsabteilungen sogar miteinander.

Teuer und nicht effizient genug, lautete das Urteil über die bestehende Einkaufsstruktur.

Das forderte zum Handeln auf und Pfisterer setzte sich ein anspruchsvolles Ziel: Die Kosten sollten binnen 36 Monaten um neun Prozent gesenkt werden. Allerdings ohne das gute Verhältnis zu den Zulieferern zu gefährden: „Wir wollten keine neuen Einkäufer ins Haus holen, die mit der Brechstange vorgehen. Es ging uns viel mehr darum, dass Einkaufspotenzial nachhaltig zu optimieren“, sagt Pfisterer-COO Peter Hommel. Eine ganz wesentliche Rolle spielte dabei die Mitarbeiterqualifizierung.

„Wir wollten keine neuen Einkäufer ins Haus holen, die mit der Brechstange vorgehen. Es ging uns viel mehr darum, dass Einkaufspotenzial nachhaltig zu optimieren“

Peter Hommel, COO, Pfisterer

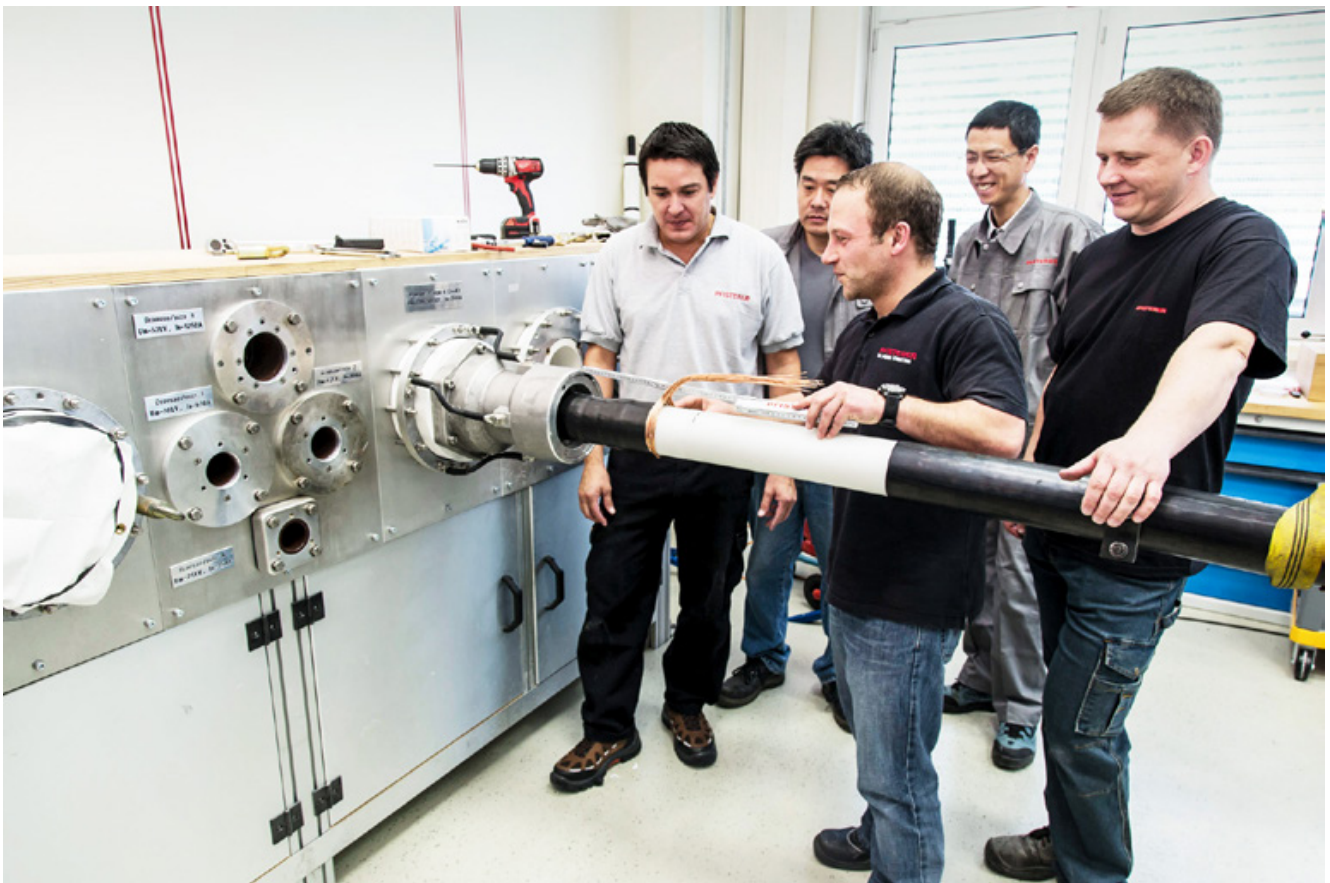


VORGEHENS WEISE UND LÖSUNG

Umfangreiche Analysen bilden den Grundstein

Eine erste Hürde im Projekt Einkaufsoptimierung war bei Pfisterer die heterogene Datenbasis. Wegen der früheren dezentralen Arbeitsweise fehlte es an homogenen Warengruppen als Grundlage für eine einheitliche Einkaufsstrategie. Im Rahmen einer umfangreichen Analyse wurden daher mit Unterstützung der Stufen AG mehr als 13.000 Artikel neuen Warengruppen zugeordnet und strategische Lieferanten über das gesamte Einkaufsvolumen identifiziert. Das bildete die Grundlage, um Potenziale für den Einkauf zu heben. „Die Ergebnisse dieser Analyse ermöglichten uns schließlich, auf die Zulieferer zuzugehen. Wir wollten eine Win-Win-Situation schaffen: Kosteneinsparungen auf beiden Seiten. Also nicht Preise drücken, sondern gemeinsam die Effizienz steigern“, beschreibt Dirk Mayer, Director Global Procurement, den Anspruch der Pfisterer Gruppe.

Statt Daumenschrauben in der Preisverhandlung setzt Pfisterer heute auf die gemeinsame Wertstromanalyse, von der Bestellung bis zur Lieferung ans eigene Werkstor. Dabei geht es nicht nur um Prozessoptimierungen, sondern auch um ein besseres Verständnis für Produktentwicklung und -herstellung auf beiden Seiten.



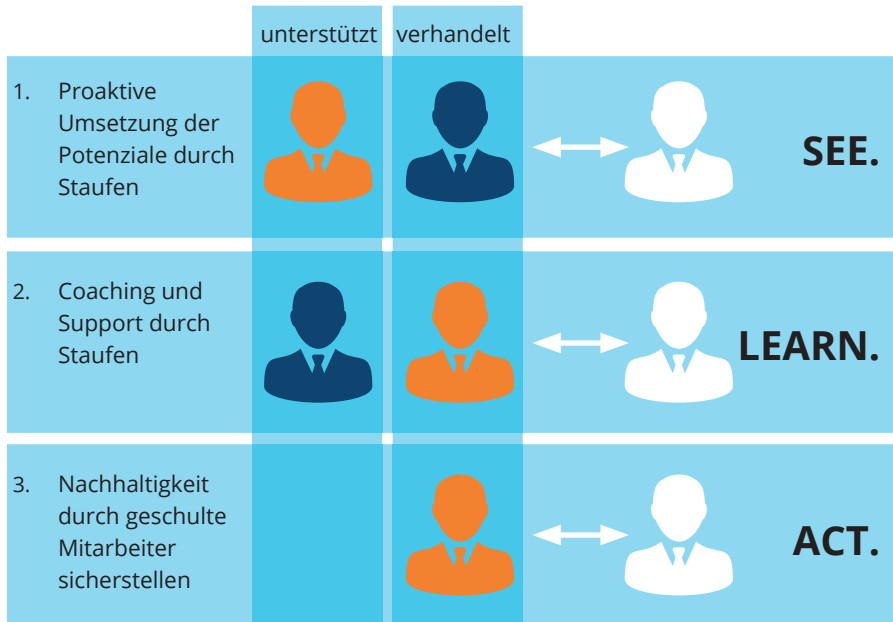
Qualifikationen auf neue Stufe heben

Das aktive Lieferantenmanagement und die enge Kooperation mit den Zulieferern war aber beileibe nicht die einzige Neuerung für die Pfisterer-Einkäufer. Ebenso wie der Datenbestand sollte auch ihre Arbeit transparenter gestaltet werden. Denn zuvor hatte kaum jemand den Überblick, mit welchen Vorgängen sich die Mitarbeiter gerade beschäftigten. Das Mittel der Wahl war Shopfloor Management. Die Visualisierung über Whiteboards ermöglichte, die Abläufe im Einkauf genau zu verfolgen und so auch Erfolgspotenziale besser zu identifizieren.

Gleichzeitig arbeitete Pfisterer gemeinsam mit Staufen an der Qualifizierung der Mitarbeiter. Einkäufer trainierten zum Beispiel die Vorbereitung und Durchführung von Wertstromanalysen. In Rollensimulationen wurden die Einkäufer dabei unterstützt, Verhandlungen gezielter vor- und nachzubereiten.

Auch stärkte die Geschäftsführung die Rolle des Einkaufs im Unternehmen. So wurde der Einkaufsleiter zum Prokuristen befördert – das sorgte für ein höheres Selbstbewusstsein in der gesamten Abteilung.

Proaktive Verhandlungsführung und Coaching



ERGEBNISSE



„Mit dem ValueStreamer kann ich mir in Echtzeit einen Überblick verschaffen und an allen Shopfloor Meetings weltweit teilnehmen“

Dirk Mayer, Director Global Procurement, Pfisterer

Dank neuer Einkaufskultur alle Ziele übertroffen

Pfisterer hatte sich mit der Reduzierung der Einkaufskosten um 9 Prozent ein höchst ambitioniertes Ziel gesetzt. Und konnte es deutlich übertreffen. Schon zwei Jahre nach Projektstart erzielte das Unternehmen im Einkauf Einsparungen von rund 13 Prozent. Damit einher ging ein echter Kulturwandel: Transparenz, eine effiziente Struktur nach Lean Prinzipien und insgesamt eine Aufwertung des Bereichs im Unternehmensgefüge.

Im nächsten Schritt arbeitet der Einkauf nun an der Digitalisierung des Shopfloor Managements. Ziel ist ein visuelles Projektmanagement, das mit dem ValueStreamer der Staufen AG umgesetzt wird. Dies soll eine noch größere Transparenz und verbesserte Regelkommunikation über alle Standorte hinweg ermöglichen. „Mit dem ValueStreamer kann ich mir in Echtzeit einen Überblick verschaffen und an allen Shopfloor Meetings weltweit teilnehmen“, so Dirk Mayer.

Die Erfolgsfaktoren:

1. Die Bereinigung der Datenbasis als Grundlage einer schlanken Einkaufsstrategie
2. Qualifizierung der Mitarbeiter
3. Die Entwicklung eines aktiven Lieferantenmanagements
4. Eine Unternehmensführung, die vom Projekt überzeugt und aktiv eingebunden war
5. Einführung virtuelles Shopfloor Management

Über uns

Die Staufen AG ist eine Lean Management-Beratung und Akademie. Seit über 20 Jahren beraten und qualifizieren wir Unternehmen und Mitarbeiter. Weltweit.

Wir glauben, dass in jedem Unternehmen ein noch besseres steckt. Unsere Leidenschaft ist es, dieses Unternehmen herauszuarbeiten und gemeinsam mit Ihnen eine nachhaltige Veränderungskultur zu etablieren.

und regelmäßig:

Unsere Auszeichnungen



Zahlen. Daten. Fakten.

> 20

Jahre Erfahrung

50

Mio. € Umsatz

300

Projekte p. a.

50

verschiedene
Lean und Six Sigma
Trainings

> 500

BestPractice-Besuche p. a.

260

Mitarbeitende

> 3.000

Seminarteilnehmer p. a.

13

Niederlassungen
in 10 Ländern

14

Sprachen

> 70

BestPractice-
Partner

> 90

aktive Trainer und
Coaching-Experten

ISO 9001
ISO 29990

nach AZAV zertifiziert

KONTAKT



Frank Gröner
Partner
f.groener@staufen.ag
☎ +49 7024 8056 0

HERAUSGEBER

STAUFEN.AG
Beratung.Akademie.Beteiligung
Blumenstraße 5
D-73257 Köngen
☎ +49 7024 8056 0
www.staufen.ag
kontakt@staufen.ag

STAUFEN.

IN JEDEM UNTERNEHMEN
STECKT EIN NOCH BESSERES