



Interview mit Johannes Roscheck

C-Teile Einkauf bei Audi Hungaria Motor Kft.

Audi Hungaria in Győr fertigt einen Großteil der Motorenpalette des Audi Konzerns. Darüber hinaus ist die ungarische Audi-Tochter Motorenlieferant für fast alle anderen Marken des Volkswagenkonzerns. Das Werk in Győr ist damit der größte Motorenhersteller im Konzern und das zweitgrößte Motorenwerk der Welt. Weiters wird auch der Sportwagen Audi TT und beginnend in 2008 auch das neue A3 Cabriolet exklusiv in Győr gefertigt..

In Győr ist im Einkauf als neue Funktion das C-Teile Management eingeführt worden, welches eine Besonderheit im Konzern darstellt. Herr Dr. Roscheck: Was kann ich mir unter einem C-Teil vorstellen?

Das sind Teile, die in der Regel einen Teilepreis von unter 1,- € haben, und/oder Normkaufteile sind. Unsere neue Aufgabe ist es, alle diese C-Teile für die Konzernmarken Audi und Volkswagen über Győr einzukaufen. Alle anderen Bereiche der Beschaffung, also die eigentlichen Hauptfunktionen des Einkaufs, verbleiben natürlich in der zentralen Beschaffung der beiden Marken.

Győr ist aber nicht bekannt für den C-Teile Einkauf sondern für das Motorenwerk. Wie viele verschiedene Motoren werden in Győr hergestellt, beziehungsweise welche Auswirkungen hat dies auf den Einkauf?

Wir produzieren aktuell über 400 Motorsorten und jeder Motor besteht aus

300 bis 500 Einzelteilen. Durch die breite Angebotsstruktur unserer Fahrzeuge im Konzern und eine auf Innovation orientierte, technische Entwicklung ist jede Motorgeneration grundsätzlich mit vielen Neuteilen aufgebaut, d.h. im Bereich des Motors sind bis zu 80 % neuer Umfänge durchaus möglich.

Eine Regel ist, es alle neuen Kaufteile grundsätzlich auszuschreiben. Damit haben wir eine Zulieferstruktur die ohne Gegenmaßnahmen tendenziell weiter wächst.

Ist es ein Nachteil, dass die Anzahl der Zulieferer und die der Kleinteile wachsen?

Das ist vordergründig nicht weiter schlimm aber Kleinteile tragen sehr zur Komplexität einer Fertigung bei. An einer Montagelinie werden mehrere Varianten und Ausprägungen eines Motors verbaut; zum Beispiel werden für unterschiedliche Leistungsklassen, wo

notwendig Bauteile mit unterschiedlichen technischen Eigenschaften verbaut.

Auf den ersten Blick unterscheidet sich ein Pleuel von einem hochbelasteten Motor optisch kaum von einem Pleuel eines schwächeren Motors. - ähnliches gilt auch für Schrauben oder Schläuche. Das könnte zu Fehlern in der Montage führen.

Mit Poka Yoke und anderen Fehlervermeidungsmethoden funktioniert das jedoch sehr gut aber irgendwann sind den Systemen auch Grenzen gesetzt. Das ist unter anderem ein Motiv um die oben beschriebene Komplexität bei C-Teilen zu reduzieren.

Im Motorenbereich haben wir ca. 600 Lieferanten wobei etliche Lieferanten speziell bei den C-Teilen nur ein oder zwei Bauteile liefern. Der administrative Betreuungsaufwand ist aber äh-

lich für einen kleinen oder großen Lieferanten.

Stichwort Komplexität bei Lieferanten. Welches Vorgehen wählen sie um die Komplexität zu reduzieren?

Der erste Schritt ist, die Lieferantenzahl zu optimieren und zu konsolidieren und im nächsten Schritt die Anzahl der Teile zu bündeln und zu reduzieren. Zuerst wollen wir die Anzahl der C-Teile-Lieferanten auf circa die Hälfte reduzieren. Natürlich nicht kurzfristig, sondern das ist ein langfris-

C-Teile ein. Um ein Beispiel zu bringen: Eine Commodity für den Einkauf von Metall ist für die Beschaffung vom Blech für die Karosserie der Fahrzeuge bis zum kleinsten Blechwinkel verantwortlich. Der Fokus des Einkäufers liegt dabei natürlich auf den wertmäßig großen Teilen.

Einen eigenen C-Teile Einkauf gab es in der Form bisher nicht. Der C-Teile Einkauf in Győr ist eine Dienstleistung für den Konzern, oder anders formuliert eine verlängerte Werkbank für den jeweiligen Facheinkäufer.



**Dipl.-Ing. Dr.
Johannes Roscheck**
Geschäftsführung
Finanz Audi Hungaria
Motor Kft.

Sie kaufen also C-Teile für Audi und VW über Győr ein. Haben Sie es im ganzen Konzern mit den gleichen Lieferanten zu tun?

Unser neuer Vorstand für das Beschaffungsressort bei Audi förderte den größeren Ansatz, den C-Teile

tiger Prozess der sich über 5 bis 6 Jahre erstreckt. Umstiege können oft nur bei einem neuen Produkt beziehungsweise bei einer neuen Motorengeneration erfolgen.

Welche Einsparungen erwarten sie sich dadurch?

Wir stehen jetzt erst am Anfang der Optimierungen aber wir erwarten durch die Bündelung und die damit größere abgerufene Teilemenge pro Lieferant einiges an zusätzlichen Savings.

Um welche Summen geht es bei den C-Teilen?

Um Ihnen ein Gefühl für das jährliche Volumen dieser beiden Marken (Anm. der Red. Audi und VW) zu geben: Wir sprechen von in Summe ca. 480 Millionen € jährliches Einkaufsvolumen.

Wie war der Einkauf bisher organisiert und wie weit reichen die Befugnisse der Beschaffung in Győr?

Der Einkauf ist aufgeteilt in verschiedene Commodities und jede Commodity kaufte auch die entsprechenden

Einkauf nicht nur für Audi sondern auch für die Schwestermarke VW hier zu organisieren. Damit haben wir eine größere kritische Masse.

Für diese erarbeiten wir Vorschläge für beide Marken, wie man stärker konsolidieren und Scale-Effekte bei den C-Teilen nutzen kann und diese sind groß wenn man bedenkt, dass es im Moment eine Schnittmenge von nur 20 bis 30 % bei den C-Teile-Lieferanten beider Marken gibt.

Wie lange läuft der Prozess der Einführung des C-Teile Einkaufs in Győr und wann war der Start des Projekts?

Das Offizielle Go vom Vorstand kam im April 2007 und der Plan ist, bis Mitte 2008 dann alle Kleinteile über Győr einzukaufen, bis dahin sind wir in einer Hochlaufphase, die auch vom Qualifizierungsprogramm unserer Mitarbeiter mit bestimmt wird.

Gibt es Hindernisse? Bekommt man genug Unterstützung weil es „nur“ C Teile sind?

Wir müssen natürlich auch Überzeugungsarbeit leisten – aber da sind wir

auf dem einem guten Weg, denn wir haben die volle Unterstützung unseres Chefs. Entscheidend ist natürlich auch wie gut unsere Arbeits-Ergebnisse sein werden.

Das ist ja eine Mammutaufgabe die sie hier übernommen haben. Wie sieht es mit dem Personal dafür aus?

Wir sind jetzt am Personalaufbau d.h. wir rekrutieren Leute in Ungarn intern wie extern. Wir schulen die neuen Mitarbeiter und schicken sie im Rahmen dieser Schulung für 2 bis 3 Monate zum Kennenlernen der jeweiligen Key Accounts nach Ingolstadt und Wolfsburg. Jeder muss sich für eine solche Konzernaufgabe ein eigenes Netzwerk aufbauen. Es ist ein junges und motiviertes Team welches mit der Aufgabe mitwachsen wird.

Abschließend eine allgemeine Frage: Ist das Modell eines Wirtschaftsingenieurs, welcher über Wissen in den Bereichen Technik und Wirtschaft verfügt im Einkauf von Vorteil oder sind Leute mit einer rein betriebswirtschaftlichen Ausbildung gefragter?

Ich würde mir wünschen, dass ich mehr Wirtschaftsingenieure im Einkauf bekommen könnte, aber eine Wirtschaftsingenieurausbildung in der Form wie in Graz, gibt es in Ungarn derzeit noch nicht.

Für mich persönlich ist es das ideale Studium, ich habe ja selbst Wirtschaftsingenieurwesen studiert und ich würde nie etwas anderes studieren wollen. In meiner heutigen Funktion wird mir jeden Tag vor Augen geführt, wie groß der Vorteil ist, wenn man sowohl von der Technik etwas versteht als auch die wirtschaftlichen Zusammenhänge begreift.

In dem Bereich des C-Teile Einkaufs sind Leute mit unterschiedlichen Ausbildungen, was aber sehr befruchtend ist.

Herr Dr. Roscheck, ich bedanke mich herzlich für das Gespräch!

Das Interview führte Herr Dipl.-Ing. Paul Pfleger