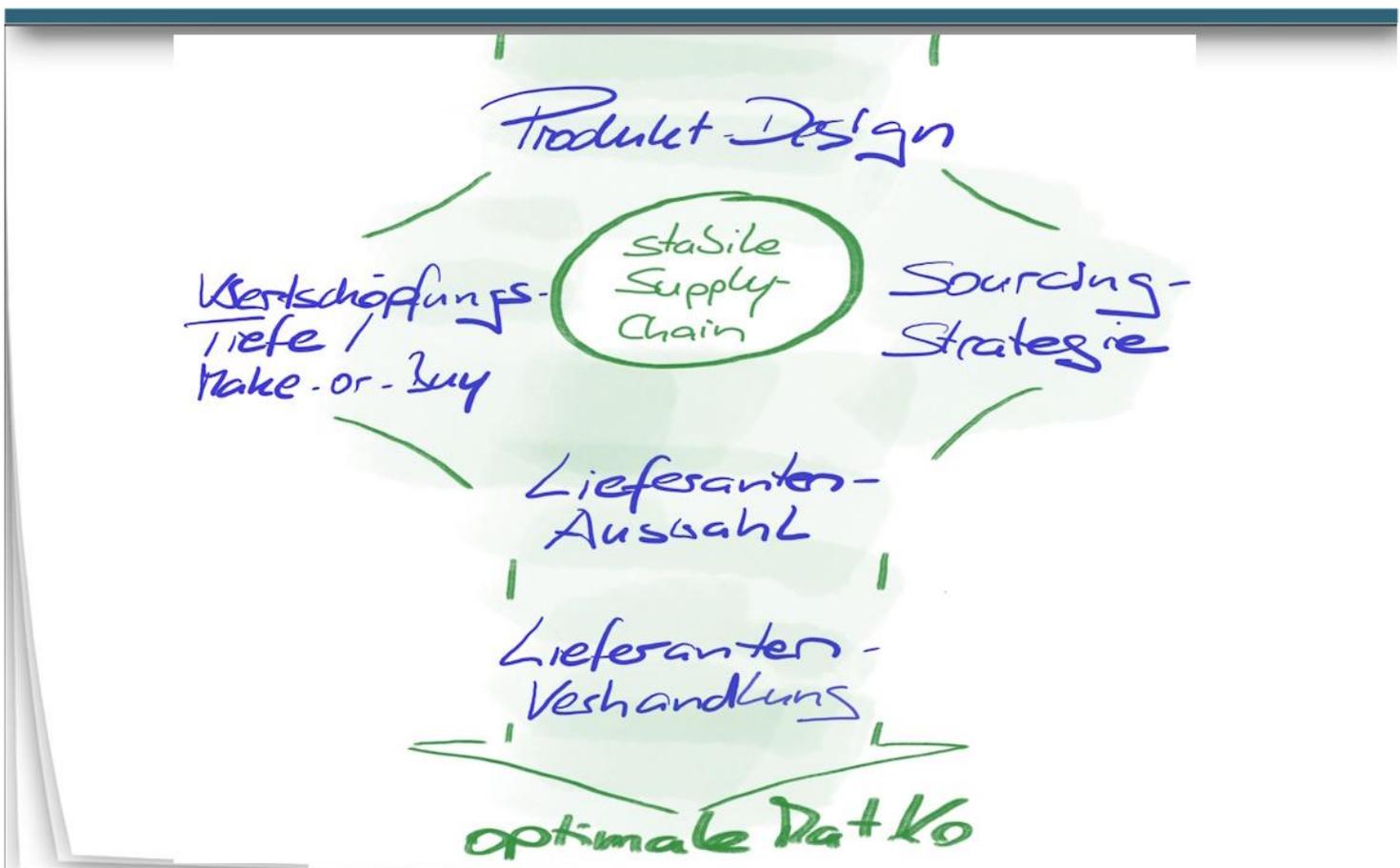


10/2023

OPTIMALE MATKOSTABILE SUPPLYCHAIN



KURZ UND KNAPP

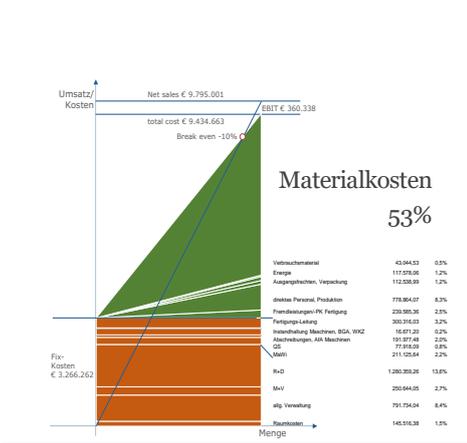
Materialkosten machen, je nach Wertschöpfungstiefe, ca. 35-60% der Gesamtkosten aus. Zudem betrifft diese Kostenart nicht direkt die eigene Organisation.

Es liegt also nahe, sich intensiv damit zu beschäftigen. Aber intelligent. Wiederum ca. 60-70% der Produkt-/Materialkosten werden vom Produktdesign beeinflusst. Und die Sourcing-Strategie beeinflusst strukturell die Stabilität der Supply-Chain.

SITUATION

Gerade jetzt, in Zeiten mit Pandemie, Ukrainekrieg, Energiekrise, Ressourcenmangel, Inflation, Zinssteigerung und weltweiten Supply-Chain-Problemen, ist Kostenmanagement wichtig. Ein Blick auf die Kostenstruktur ihres Unternehmens wird zeigen, dass ein wesentlicher Kostenblock die Materialkosten sind. Typisch für produzierende Unternehmen sind Werte zwischen 35 und 70% anteilig an den Gesamtkosten. Damit sind die Materialkosten wohl die Kostenart mit dem größten „Einzelhebel“ wenn es um Kostenmanagement geht. Also liegt es nahe, sich damit intensiv zu beschäftigen und die Einkaufsabteilung wird damit beauftragt. Das ist zuerst „fair“ aber es muss bei der Vorgehensweise berücksichtigt werden, dass die Produkt-/Materialkosten stark vom Produktdesign beeinflusst werden und die Sourcing-Strategie sowie die Lieferantenauswahl die Stabilität der Supply-Chain beeinflusst. Also macht es Sinn, ein Projektteam zu organisieren, das diese Themen versteht und das Know-How hat sie auch zu beeinflussen.

„Leider laufen die laufenden Kosten nie weit genug davon.“



Materialkosten sind ein wesentlicher Bestandteil der Kostenstruktur

So werden ca. 60-70% der Produkt-/Materialkosten durch das Produktdesign festgelegt. Festgelegt werden Rohmaterial, Bearbeitungstechnologie über Formen und Toleranzen, Varianzentstehung, Komplexität,... . Bereits davor wird durch das Marketing das Lastenheft sowie das Mengenprofil für die Produkte definiert. Zumindest bei Produkten, die noch eine lange Lebenserwartung haben macht es also Sinn, sowohl Lastenheft als auch Produktdesign zu überdenken. Danach folgen Sourcing-Strategie, sowie Make-or/and-Buy und dann die Lieferantenauswahl bzw. -verhandlung. Insbesondere über Make-or/and-Buy- und Sourcingstrategie wird auch die Stabilität der Supply-Chain wesentlich beeinflusst. Das heißt, dass in der erweiterten Kostenbetrachtung neben den „landed cost“ auch Wagniskosten

berücksichtigt werden sollten.

1. LASTENHEFT „BEREINIGEN“

Dieser Logik folgend beginnt der Prozess mit dem Ziel „optimale Materialkosten“ mit der „Bereinigung“ der Produkt-Lastenhefte. Dafür sind häufig Widerstände in der eigenen Organisation zu überwinden. „Argumente“ wie „haben wir schon versucht, hat nichts gebracht“, „keine Zeit/Kapazität“, ... bringen ihr Unternehmen nicht weiter. An einem zielführend ausgewählten Beispiel-Produkt kann ein „Show-Case“ aufgebaut werden, der zeigt, dass am Ende des Prozesses die Materialkosten um gut 30-40% gesenkt werden können (ich sehe vor meinem „geistigen“ Auge Ihr Kopfschütteln...). Gemeinsam mit hauptsächlich Marketing, Vertrieb, Controlling und Entwicklung werden die Produkte in ihre Funktionen zerlegt und entsprechende Produktkosten zugeordnet. Das geht noch recht flott von der Hand und die sich ergebenden Funktionskosten sind die Basis für das weitere Vorgehen. Welchen Nutzen bringt nun welche Funktion, insbesondere dem Kunden? Und was ist der Kunde bereit dafür zu bezahlen? Dem kann man sich von verschiedenen Seiten annähern. Eine Wettbewerbsanalyse bringt Transparenz über den Markt und z.B. eine

„Kundenklinik“ gibt Hinweise über die Kundenerwartung. In Summe werden die Funktionen nach Basismerkmal, Leistungsmerkmal, Begeisterungsmerkmal, unerheblich und Rückweisungsmerkmal eingeordnet. Insbesondere Begeisterungsmerkmale sind manchmal von technisch orientierten Menschen schwer nachzuvollziehen. So legt z.B. Apple heute noch großen Wert auf eine wertige und ansprechende Verpackung. Das hat mit der Produktfunktion gar nichts zu tun. Aber es soll die Wertigkeit des Produkts unterstreichen und die Freude beim Entdecken des Produkts erhöhen.

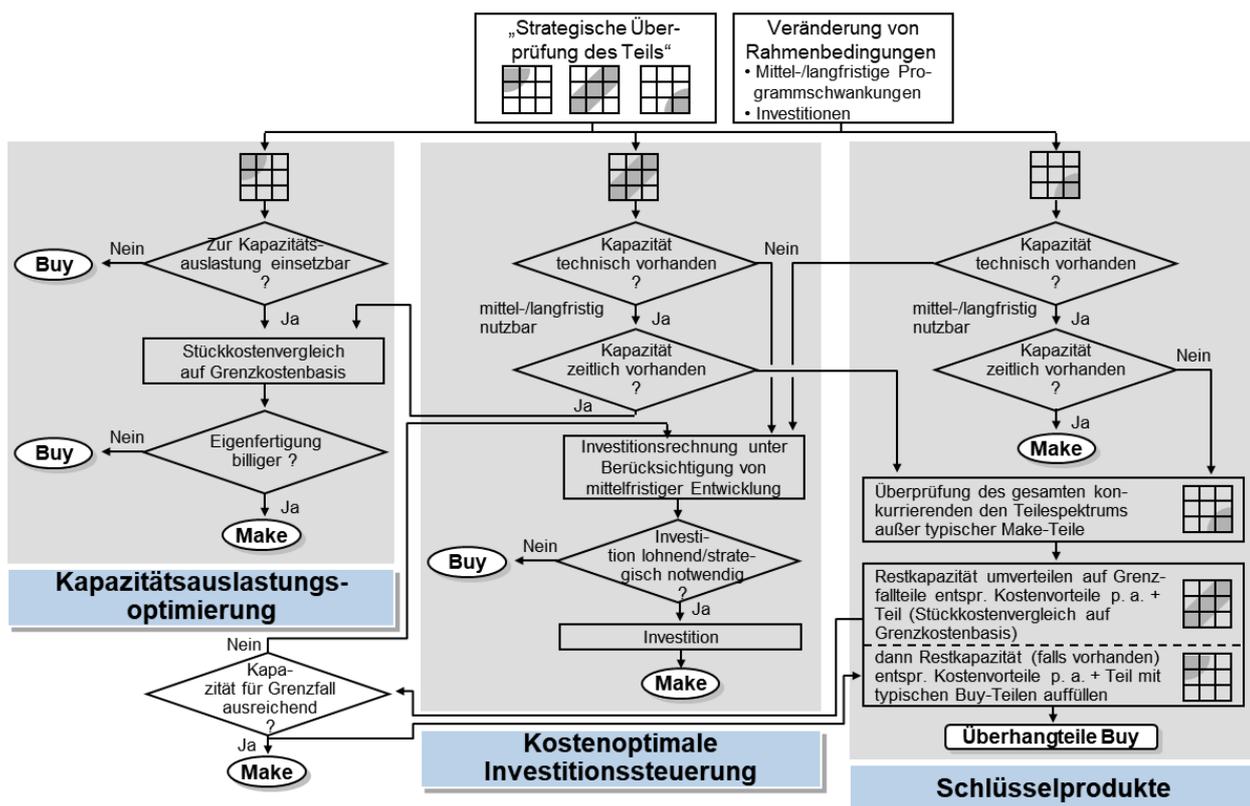
2. WERTANALYSE

Mit dem Schritt 1 ist bereits eine wesentliche Hürde als Basis für die Wertanalyse genommen. Die Funktionskosten sind bestimmt. Die Funktionen sind mit einem Wert aus Kundensicht versehen. Jetzt kommt als nächster Schritt hauptsächlich die Wertgestaltung oder auf Neudeutsch „Value-Engineering“. Hauptsächliche Stufen hier sind die Festlegung der wesentlichen, zu erfüllenden Funktionen, Zielkosten je Funktion, die Fragestellung Funktionsintegration oder Funktionsseparation, kreative Lösungsideen finden und bewerten und natürlich nach der Entscheidung für eine Lösung die Realisierung. Das Vorgehen ist gut standardisiert und sogar in einer DIN EN 12973 beschrieben. Der Prozess und die Logik ist also kein „Hexenwerk“. Wesentlich bei der Durchführung sind die Konsequenz bei der Durchführung und auch die Kreativität bei der Lösungsfindung. Zur Unterstützung der Kreativität hat sich besonders die TRIZ-Methode bewährt. Dabei wird die Funktion auf einen höheren Abstraktionsgrad gehoben und dort ein abstrakter Lösungsansatz gesucht, der dann detailliert wird.

3. MAKE-OR/AND-BUY

Make-or/and-Buy – tatsächlich klingt Make-or-Buy immer sehr kategorisch und es kommt häufig die Befürchtung hoch, dass die Auslastung der Ressourcen sinkt. Aber mittel- bis langfristig sieht die Situation anders aus. Durch die Konzentration auf die Kernkompetenzen, die auch vom Kunden honoriert werden, kann die Auslastung – nach Anpassung der Ressourcen – deutlich verbessert werden. Dadurch erkennt man bereits, dass Make-or-Buy ein strategisches und langfristiges Thema ist um sich unabhängiger von volatilen Situationen zu machen.

Insgesamt sind strategische, betriebswirtschaftliche und Risiko-Themen zu bewerten. Welche Funktionslösung lässt sich durch interne Wertschöpfung schützen, wo gibt es Kostenvorteile durch Skaleneffekte oder Technologie-Know-How, Planbarkeit des Mengenprofils, Beschaffungsrisiko,...



4. SOURCING-STRATEGIE

Single-Sourcing, Bevorratung oder JIT/JIS/KANBAN, global/local, Welche Sourcing-Strategie ist für die jeweilige Teilegruppe sinnvoll. Hier werden gut quantifizierbare Materialkosten bei Referenz-Lieferanten mit Opportunitäts- oder Wagniskosten in Bezug gesetzt. Das bedeutet dass die richtige Strategie nicht errechnet werden kann, sondern immer von der Einschätzung der Opportunitäts- oder Wagniskosten abhängt.

5. LIEFERANTEN-AUSWAHL /-VERHANDLUNGEN

Speziell dieser Schritt ist heute prädestiniert für die Suche nach Lieferanten auf digitalen Plattformen, die auch den Such-Prozess unterstützen. Von der Beschreibung der gesuchten Komponenten, über die zusätzlichen Suchparameter, bis hin zum Zielpreis werden Suchparameter abgefragt und in teilweise globalen Datenbanken mit Lieferanten verglichen. RFI/RFQ bis zur Lieferantenauswahl war noch nie so einfach. Anbieter wie z.B. Scoutbee, 7Q1 führen sie schnell zu einer Longlist an potenziellen, zu ihrem Suchprofil passenden Lieferanten. KI im Einkauf ist zwar noch in den „Kinderschuh“, kann aber Teilprozesse bereits gut unterstützen.

Nutzen Sie den Leitfaden, um sich gemeinsam mit ihrem Team darüber Gedanken zu machen. Ich denke, dass ich ihnen damit ein paar Gedankenanstöße geben konnte, die im Tagesgeschäft eher untergehen. Sollten sie weitere Fragen haben, einen Sparringspartner, einen Coach oder einen Berater für sinnvoll erachten ...

ICH UNTERSTÜTZE SIE GERNE



Seit über 30 Jahren beschäftige ich mich mit der Strategiefindung, Optimierung und Restrukturierung von Prozessen und Strukturen in produzierenden Unternehmen. Dabei habe ich von der Definition der Strategie bis hin zum Shop-Floor Management alle Rollen bei der Realisierung der Steigerung der Unternehmens-Profitabilität ausfüllen dürfen.

Als Coach gebe ich diese Erfahrung gerne an Sie und Ihr Team weiter. Als Berater unterstütze ich sie gerne, gemeinsam mit meinem Team, bei der Moderation und als Teil ihres Teams.

Gerne spreche ich mit Ihnen über Ihre Aufgabenstellung oder als Ideengeber. Vereinbaren Sie gerne einen Termin mit mir über :

Kopieren Sie den Link und fügen ihn in ihren Browser ein. So kommen Sie zu meiner Buchungsseite:

<https://outlook.office.com/bookwithme/user/e3ec620dff24a71b21e1e6b91a39607@delta4u.de/meetingtype/YEzSoY3CjE211UEgX-aWvw2?anonymous>

Delta4U Consultants GmbH

Oliver Ruoff
Herdweg 10
D-71384 Weinstadt
Mobil: 0176-61754409