

Reputationsgewinn für den Einkauf durch Kostenstrukturanalysen

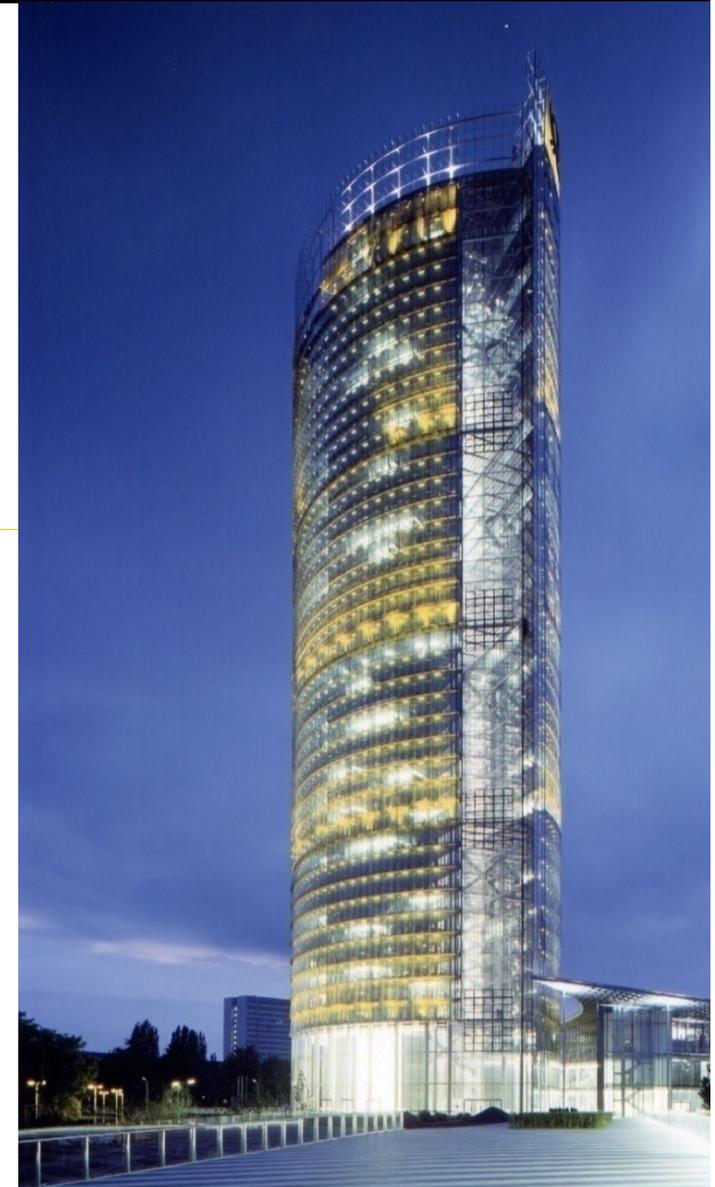
Dr. Michael Nießen, Head of Global Sourcing, Deutsche Post World Net

Dr. Christian Dechêne, Senior Berater, costdata Business Consulting GmbH



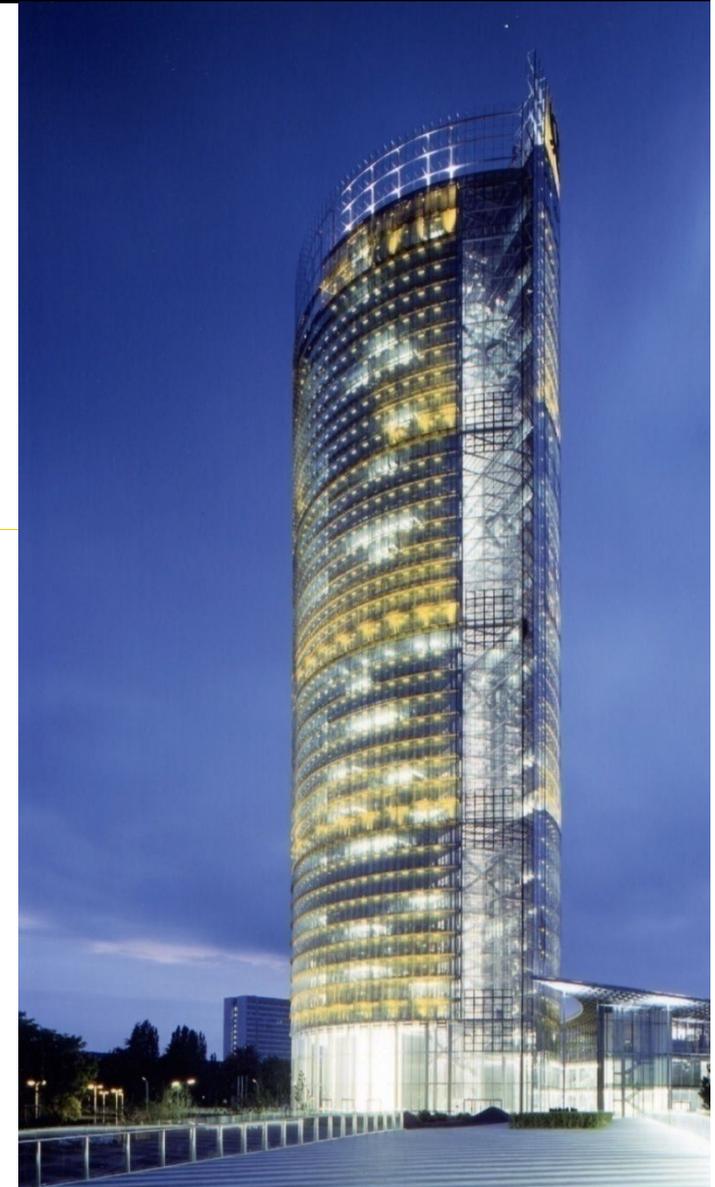
Agenda

1. Einführung in die Thematik
2. Erkenntnisgewinn aus Kostenstrukturanalysen
3. Einsatz der Kostenstrukturanalyse bei DPWN
4. Reputationsgewinn für den Einkauf
5. Fazit



Agenda

1. **Einführung in die Thematik**
2. Erkenntnisgewinn aus Kostenstrukturanalysen
3. Einsatz der Kostenstrukturanalyse bei DPWN
4. Reputationsgewinn für den Einkauf
5. Fazit



1 Einführung in die Thematik

Preiswettbewerb – Beschaffungsrealität oder Theoriemythos?

Beschaffungsrealität bei A-Produkten

- Vergabe immer komplexerer Beschaffungsobjekte
- Frühzeitige Lieferanteneinbindung
- Einführung lagerarmer Beschaffungskonzepte
- Auf den Kunden zugeschnittene Produkte

Preisvergleich scheidet aufgrund langfristiger Lieferantenbindung aus

→ Einsparungen nur im Dialog mit dem bestehenden Lieferanten möglich

Schicksalsgemeinschaft: Wettbewerbsfähigkeit des einen bedingt Wettbewerbsfähigkeit des anderen

→ Notwendigkeit eines aktiven Kostenmanagements durch den Abnehmer

1 Einführung in die Thematik

Gestiegene Anforderungen an den Einkauf

- Der Einkauf muss in der Lage sein, den tatsächlichen Aufwand seines Lieferanten zur Entwicklung, Produktion und Vermarktung des Beschaffungsobjektes unter den aktuellen Wertschöpfungsbedingungen verlässlich, eigenständig und schnell bewerten zu können
→ Analysefähigkeit
- Der Einkauf muss die Auswirkung veränderter Rahmenbedingungen der Wertschöpfung auf Kosten und Preise bewerten und antizipieren können, um Kostenreduzierungspotenziale nicht nur zu erkennen, sondern proaktiv einzufordern
→ Simulationsfähigkeit

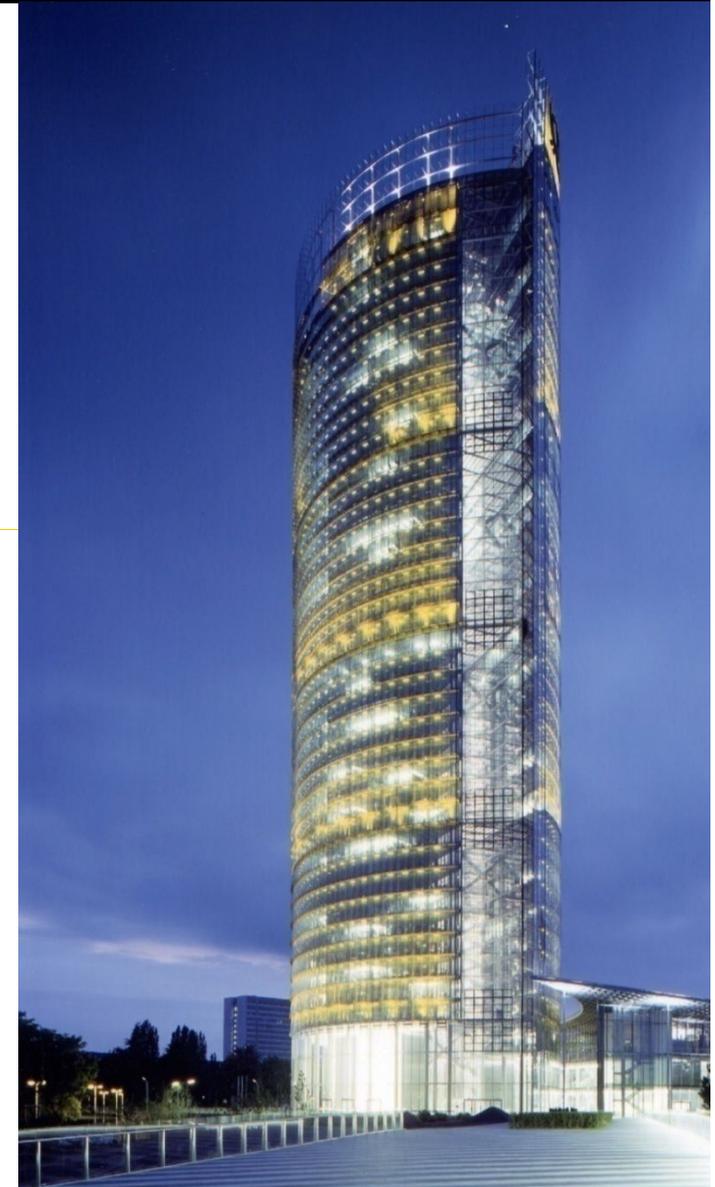
Hohe Dynamik der Wertschöpfung

- Beschaffungsobjekt
- Beschaffungssituation
- Marktsituation
- Lieferant

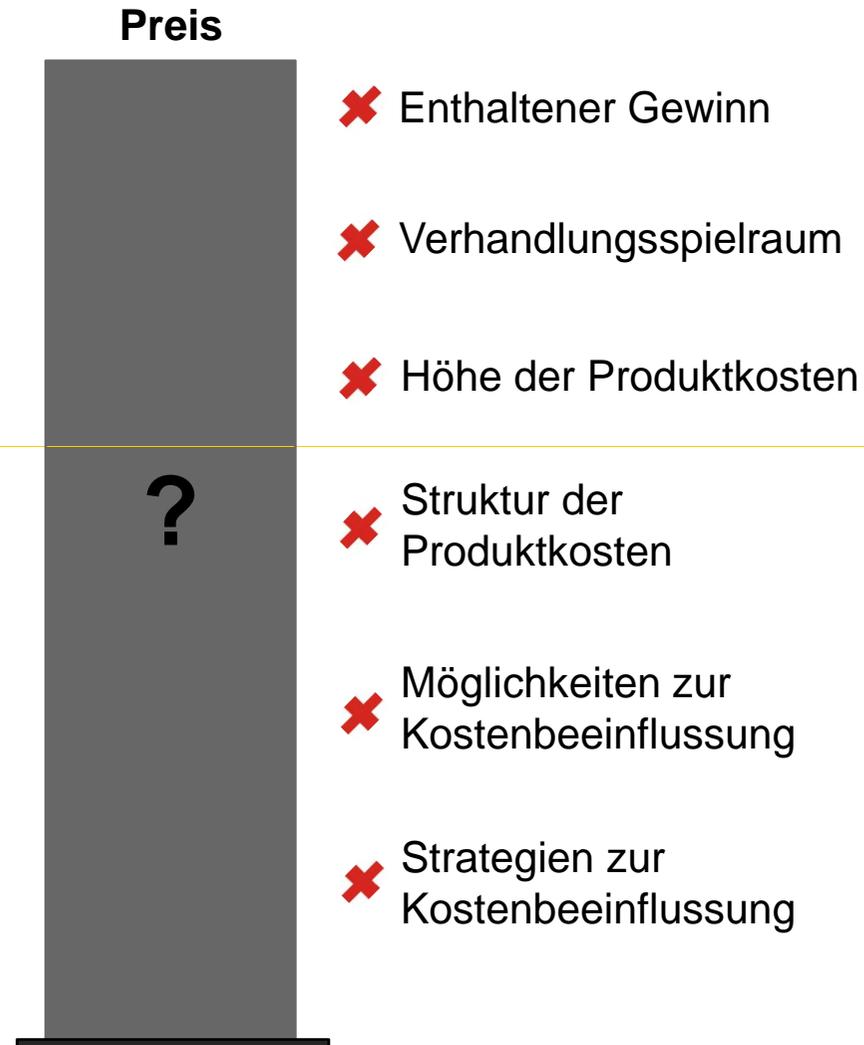
Kostentransparenz ist Grundlage eines aktiven Kostenmanagements

Agenda

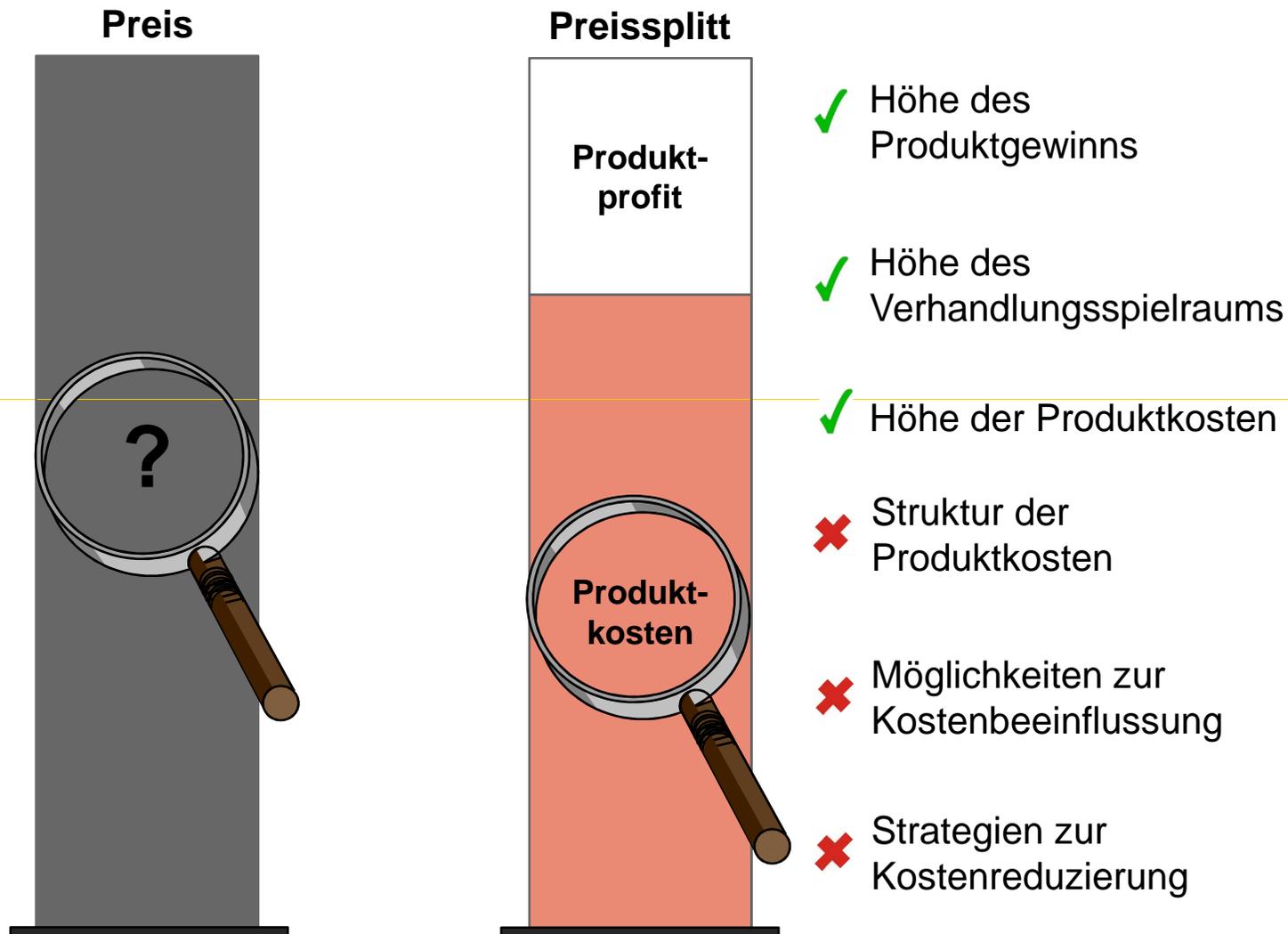
1. Einführung in die Thematik
2. **Erkenntnisgewinn aus
Kostenstrukturanalysen**
3. Einsatz der
Kostenstrukturanalyse bei DPWN
4. Reputationsgewinn für den Einkauf
5. Fazit



2 Ausgangssituation



2 Vom Preis zum Preissplitt



2 Von den Produktkosten zum Kostensplitt

Produktkosten



Kostensplitt



✓ Struktur der Produktkosten

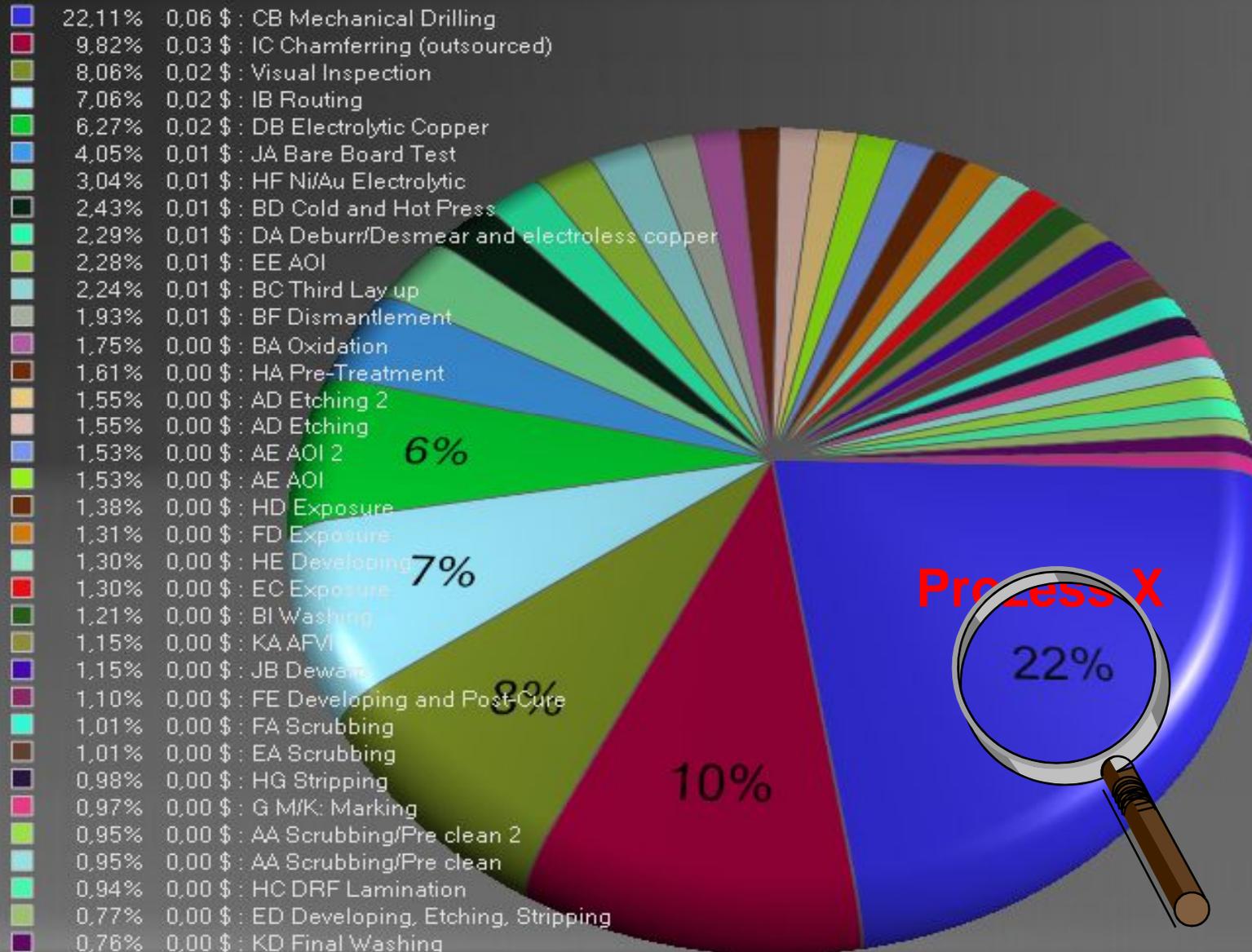
✓ Globale Kostentreiber

✗ Struktur der Fertigungskosten

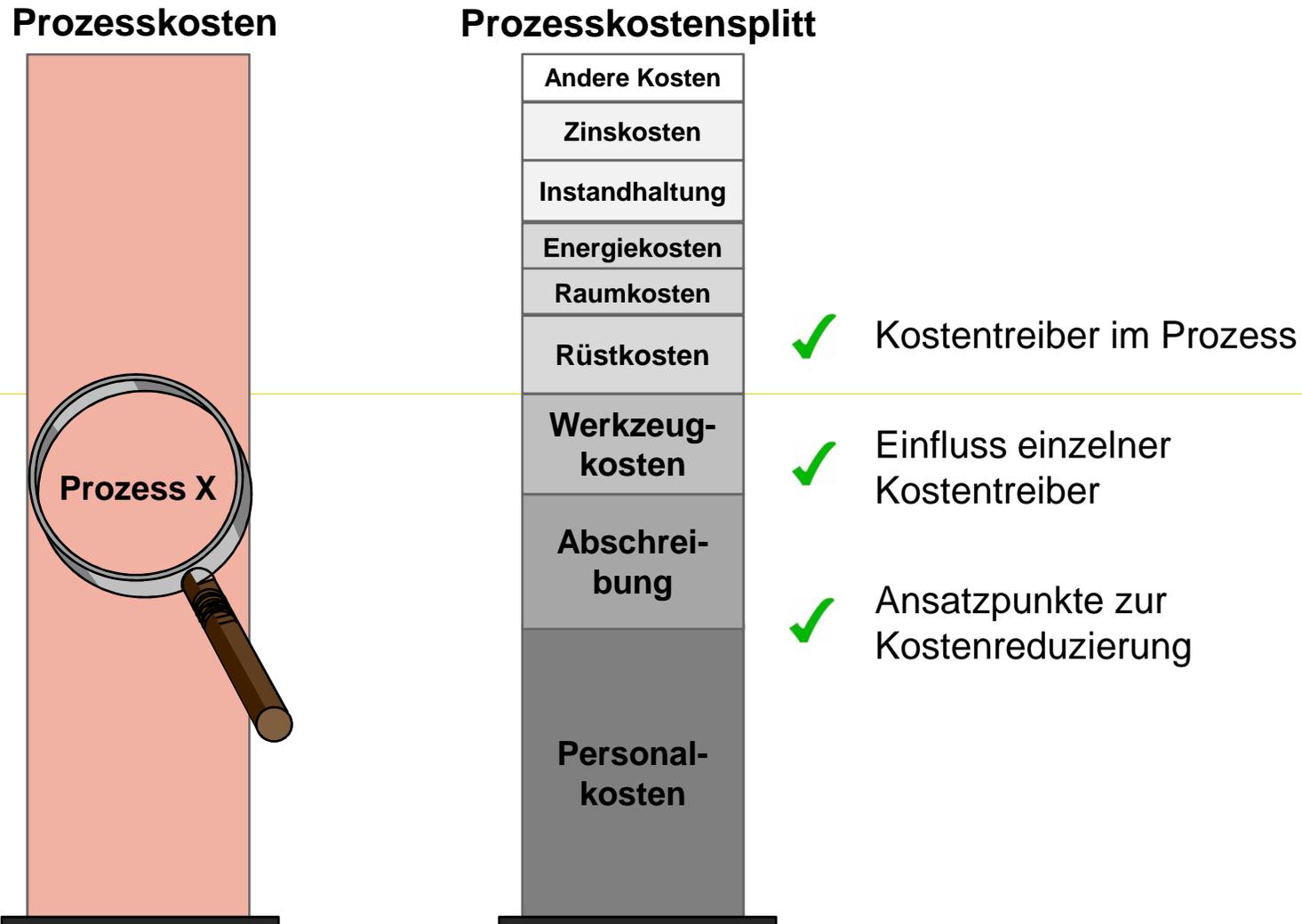
✗ Möglichkeiten zur Beeinflussung der Fertigungskosten

✗ Effektivste Strategien zur Fertigungskostenreduzierung?

2 Prozesskostenübersicht



2 Von den Prozesskosten zum Prozesssplitt



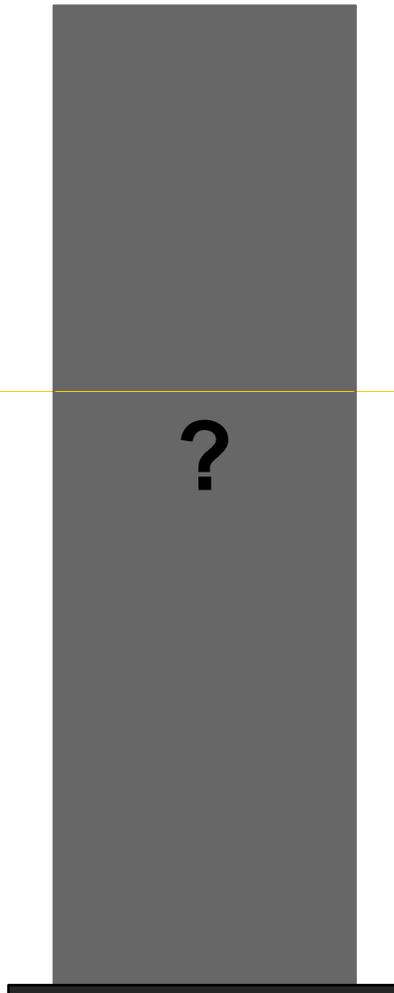
2 Beispiel einer Verlagerungsrechnung

	<u>aktuell (D)</u>	<u>potentiell (z.B. Ukraine)</u>	
	(€)	(€)	
Mat.	Rohmaterial:	0,000	0,00 %
	Zukaufteile:	4.924,900	0,00 %
Fertig.	Anlagensatz:	20,054	-39,08 %
	Direkter Lohn:	802,111	-90,51 %
	Sozial GK:	232,664	-80,79 %
	Rüstkosten:	0,000	0,00 %
Gemeinkosten	Material:	0,000	0,00 %
	Zukaufteile:	106,378	-69,20 %
	Fertigung:	165,438	-87,26 %
	Vertrieb:	26,602	-92,87 %
	Verwaltung:	100,916	-93,77 %
	Logistik:	13,057	-94,03 %
	Entwicklung:	45,394	-93,83 %
SEK	Werkzeugkosten:	0,000	0,00 %
	Fracht,Verp.,Zoll:	0,000	0,00 %
	Sondereinzelkosten:	0,000	0,00 %
	Bauelemente:	0,000	0,00 %
Gewinn	Gewinn auf Material:	0,000	0,00 %
	Gewinn auf Zukaufteile:	100,626	-1,46 %
	Gewinn auf Fertigung:	146,432	-87,37 %
	Gesamt:	6684,572	-21,59 %
	Skonto:	0,000	0,00 %
	<u>Produktpreis:</u>	<u>6.684,572</u>	<u>-21,59 %</u>

- Ist eine Verlagerung bei meinem Produkt grundsätzlich sinnvoll?
- Welche Kostenarten profitieren von der Verlagerung?
- Welche Zielmärkte verdienen Beachtung?
- Überkompensieren die Ersparnisse die Transaktionskosten?

2 Fazit: Erkenntnisgewinn einer Kostenstrukturanalyse

Ausgangspunkt



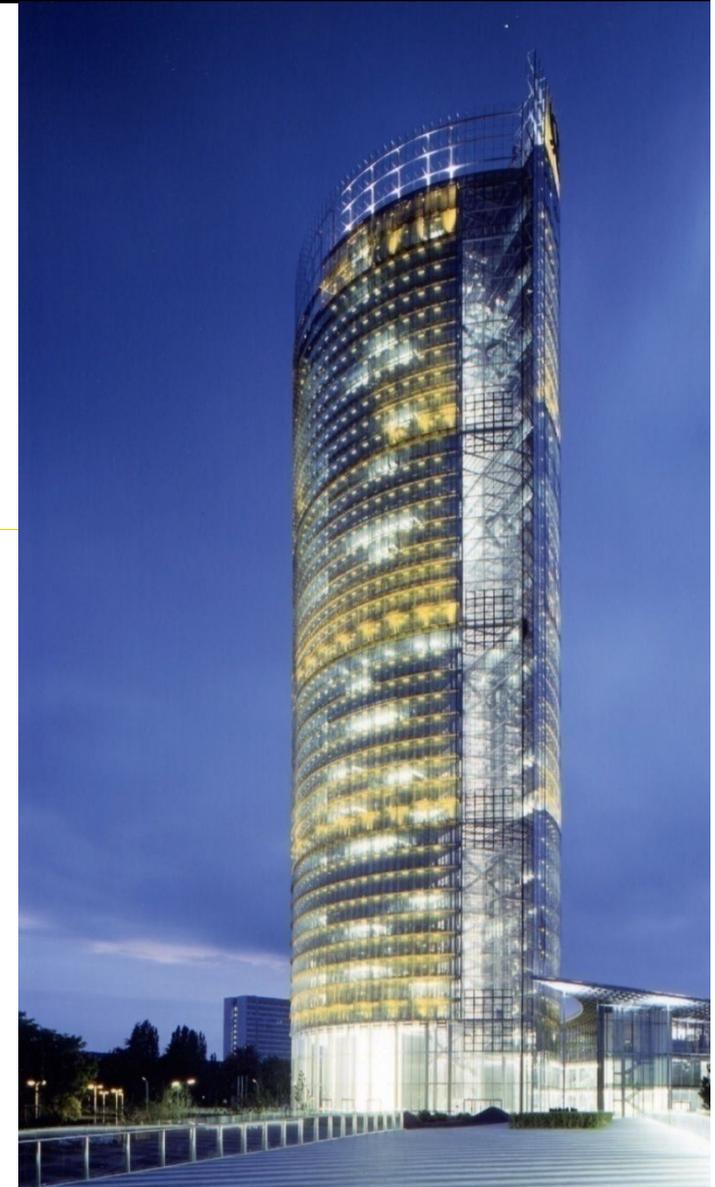
Kostentransparenz



- ✓ Enthaltener Gewinn
- ✓ Verhandlungsspielraum
- ✓ Höhe der Produktkosten
- ✓ Struktur der Produktkosten
- ✓ Möglichkeiten zur Kostenbeeinflussung
- ✓ Strategien zur Kostenbeeinflussung

Agenda

1. Einführung in die Thematik
2. Erkenntnisgewinn aus Kostenstrukturanalysen
3. **Einsatz der Kostenstrukturanalyse bei DPWN**
4. Reputationsgewinn für den Einkauf
5. Fazit



3 Wertbeitrag des Einkaufs

Der Einkauf als Moderator und Berater



Intern benötigtes
Produkt



DPWN Produkt

3 Typische Beschaffungsfragen

- Wie wirken sich Rohstoffpreisänderungen tatsächlich auf Produktkosten und Preise aus?
- Ist bei meinem Beschaffungsobjekt die kostenoptimale Produktion bzw. eine produktgerechte Marge bereits erreicht oder lohnt es sich, einen Wettbewerb zu initiieren?
- Ist mein Lieferant kostenmäßig wettbewerbsfähig? Wie kann ich diese Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig verbessern?
- Lohnt es sich, über eine Verlagerung des Produktstandortes/ Firmenstandortes nachzudenken? Wenn ja, wohin?
- Welche Stückzahlen lösen Skaleneffekte aus?

3 Erfolgsbeispiel Service-Box

Ausgangssituation

- Beginn des Produktlebenszyklus
 - **Detaillierte Produktspezifikation noch offen**
 - **Lieferant/Produktionsstandort unklar**
 - **Abnahmemengen zwischen 500 und 75.000 Stück/a**
- Mittlerer Angebotspreis: Über 85 Euro/Stück



Analyseziele

- Optimierung des Produktdesigns hinsichtlich der Herstellkosten und der Funktionalität
- Benchmarking zur Unterstützung der Lieferantenauswahl
- Aufzeigen möglicher Skaleneffekte im Bereich des geplanten Abnahmemengens
- Faktenbasierte Ableitung von Zielpreisen

3 Erfolgsbeispiel Service-Box: Analyseschritte

Analyse der Ist-Situation

- Kalkulation der Ist-Selbstkosten für alle Design-Hersteller-Kombinationen
- Benchmarking der potentiellen Lieferanten mit Schwerpunkten Gemeinkostenstruktur und Prozessabläufe
- Ableitung von Ist-Zielpreisen je Spezifikation und Hersteller für ein definiertes Referenzvolumen



Simulations- und Optimierungsrechnungen

- Optimierung der Produktspezifikation
- Abbildung von Skaleneffekten
- Bestimmung des optimalen Hertsellstandortes unter dem Gesichtspunkt Herstellkosten
- Risikobewertung und -minimierung
- Erweiterung der Perspektive auf die Total Cost of Ownership

3 Erfolgsbeispiel Service-Box: Ergebnis

Preis

- Realisierbares Kostenniveau und angebotener Preis in starkem Missverhältnis
- Endverhandelter Preis: unter 13 Euro (minus 85%)



Qualität

- Zeitgewinn durch datenbankbasierte Simulationsanalysen
- Optimierung des Designs und der Wertschöpfungsbedingungen
- Faktenbelegte Identifikation des am besten geeigneten Lieferanten
- Verbindliche Planungsgrundlage
- Erfahrungswissen für Folgeprojekte
- Reduziertes Versorgungs- und Qualitätsrisiko

Agenda

1. Einführung in die Thematik
2. Erkenntnisgewinn aus Kostenstrukturanalysen
3. Einsatz der Kostenstrukturanalyse bei DPWN
4. **Reputationsgewinn für den Einkauf**
5. Fazit



4 Reputationsgewinn beim Business Partner = interner Kunde

Mit der Kostenstrukturanalyse kann der Einkauf...

- den Einfluss der Produktspezifikation und des Abnahmevolumens auf Kosten und Preise verdeutlichen
- Chancen und Risiken des externen Beschaffungsumfeldes beschreiben und bewerten
- Kostensenkungspotenziale antizipieren und einfordern

Reputationsgewinn: Der Einkauf wird somit...

- als kompetenter Berater in Bezug auf das Beschaffungsobjekt und die Lieferkette angesehen
- frühzeitig in Fragestellungen der Produktgestaltung und der Volumenplanung integriert
- als Experte des Beschaffungsmarktes die Realisierbarkeit und das Risiko interner Vorgaben zuverlässiger und schneller bewerten können

4 Reputationsgewinn beim Lieferanten

Mit der Kostenstrukturanalyse kann der Einkauf dem Lieferanten...

- **faktenbasierte und konkret umsetzbare Vorschläge zur Kostenreduzierung unterbreiten**
- **gezielte Hinweise zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit geben**
- **mehr Planungssicherheit geben**

Reputationsgewinn: Der Einkauf wird somit...

- **als kompetenter Wertschöpfungspartner angesehen und nicht als „Preisdrücker“**
- **nachhaltig in die Lieferantenentwicklung investieren können, indem er einen detaillierten Wettbewerbsvergleich ermöglicht**

3 Wertbeitrag des Einkaufs

Der Einkauf als Moderator und Berater



Intern benötigtes
Produkt

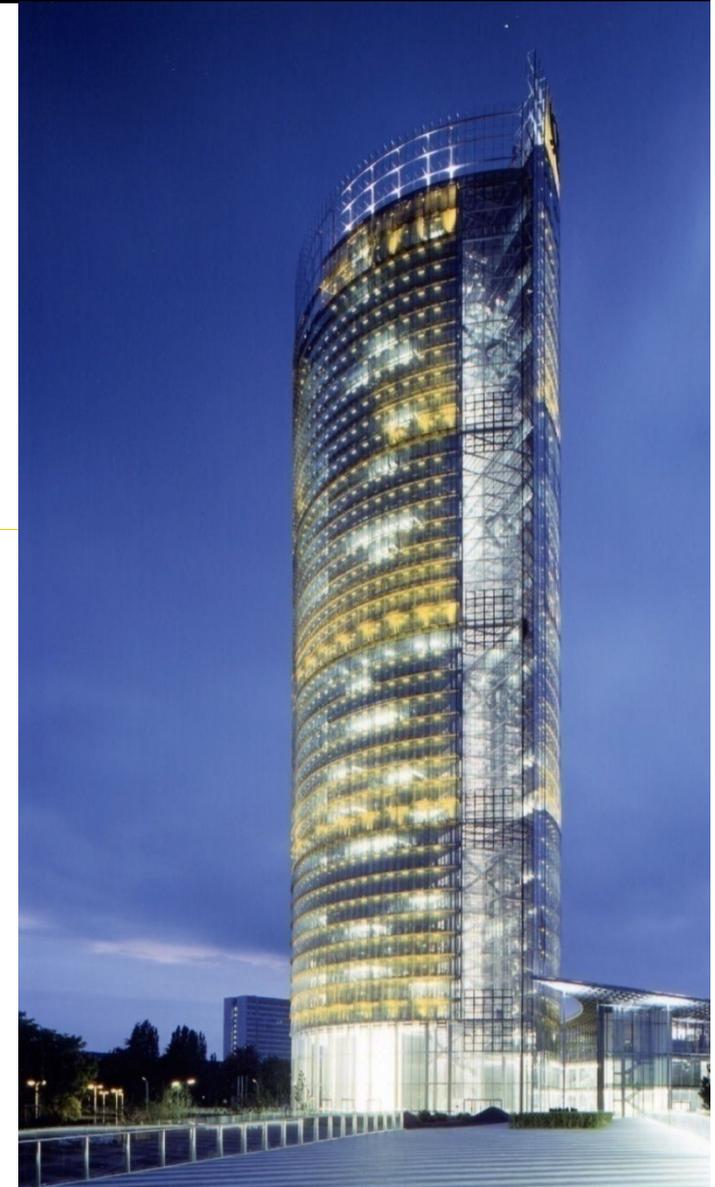


DPWN Produkt

- Schnellere Ausbreitung innovativer Produkte
- Wirksamer Beitrag zur Preisstabilität bzw. -reduktion

Agenda

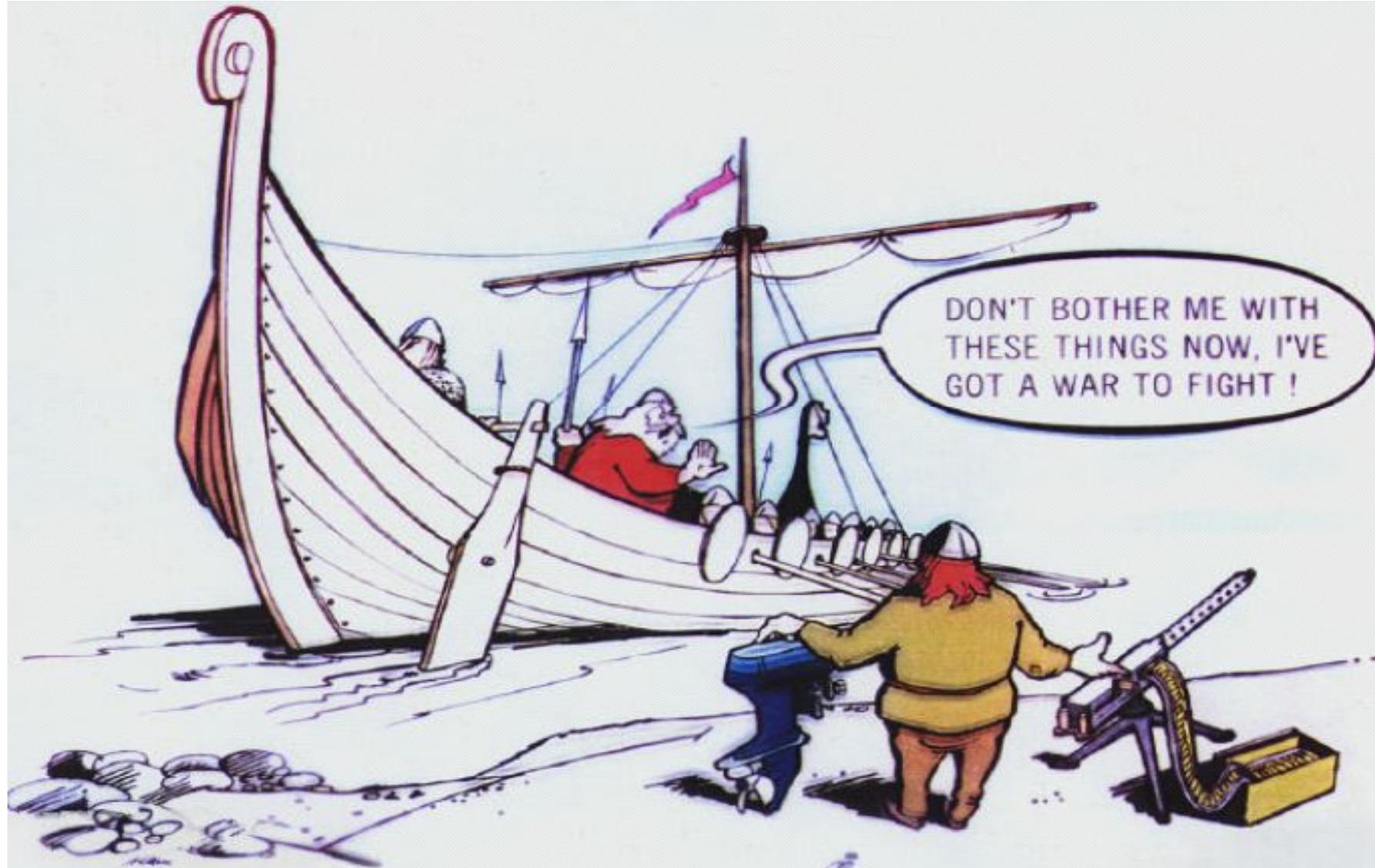
1. Einführung in die Thematik
2. Erkenntnisgewinn aus Kostenstrukturanalysen
3. Einsatz der Kostenstrukturanalyse bei DPWN
4. Reputationsgewinn für den Einkauf
5. **Fazit**



5 Fazit

- Kostenstrukturanalysen führen zu einer Versachlichung des internen und externen Dialoges über Beschaffungschancen
→ Vom Preis- zum Kostenmanagement
- Kostenstrukturanalysen beleuchten die Zusammenhänge zwischen der Beschaffungssituation, dem Beschaffungsobjekt sowie dessen Herstellkosten und ermöglichen effizientere interne und externe Wertschöpfungspartnerschaften
- Die im Vergleich zu klassischen Beschaffungstechniken deutlich höheren Einsparungen resultieren vorrangig aus Maßnahmen zur Kostenvermeidung und -senkung, nicht aus einer Gewinnabschöpfung
- Der durch Kostenstrukturanalysen erhöhte Wertbeitrag des Einkaufs führt zu einem internen und externen Reputationsgewinn

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



3 Packstation und Parcel Delivery Van

Packstation

- Rücktritt eines von zwei Lieferanten vom Ausschreibungsprozess
- Ziel war die Objektivierung des Preisgespräches
- Analyse von Kostentreibern und Kostenreduzierungsstrategien
- Erhebliche Reduktion von Kosten und Preisen
- Bundesweit mehr als Verdopplung der installierten Systeme



Parcel Delivery Van

- Ersatzinvestition für 9000 Fahrzeuge (Kofferaufbau)
- Ziel war die Ermittlung eines Zielpreises
- Versachlichung des Dialoges auf Basis Zahlen, Daten, Fakten
- Sachliche und verbindliche Kommunikationsbasis

