

ORGANISATION – DAS „HERZ-LUNGEN-SYSTEM“ IM MITTELSTAND

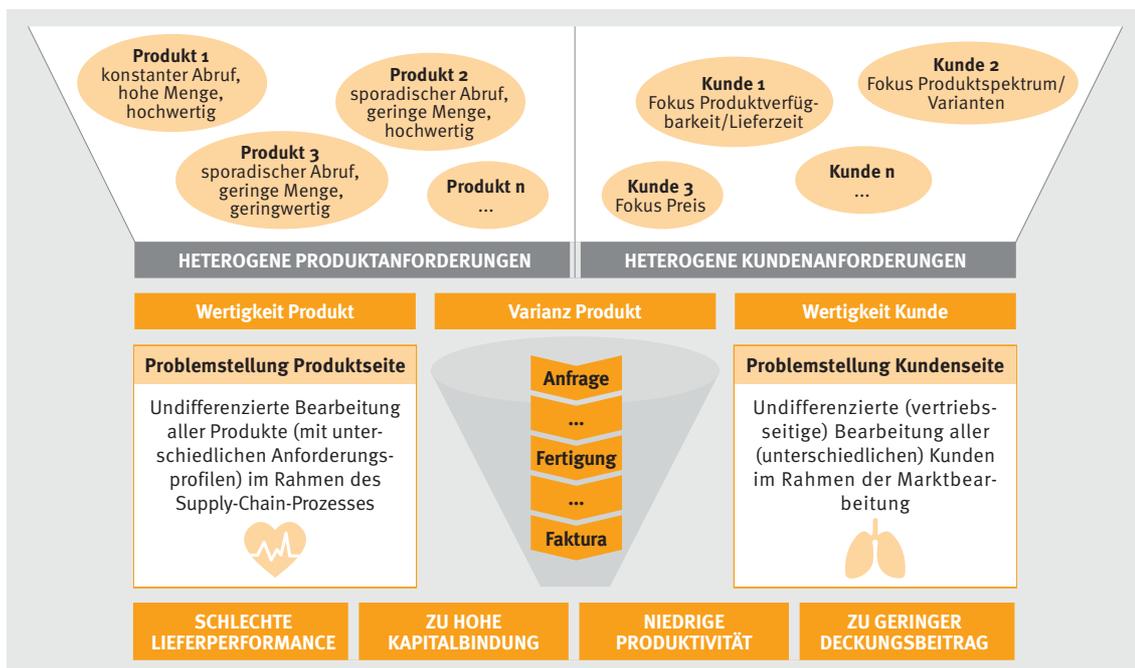
Optimierung der Wirtschaftlichkeit durch differenzierte Betrachtung des Produkt- und Kundenportfolios mit Fokus auf produzierende Unternehmen

Rahmenbedingungen in der Welt der Unternehmen, die sich immer schneller verändern, führen zu immer heterogeneren Produkt- und Kundenanforderungen. Um auf die steigende Dynamik ausreichend reagieren und an den Märkten bestehen zu können, müssen Unternehmen die vielseitigen Anforderungen differenziert bearbeiten. Unsere Erfahrungen zeigen jedoch, dass den heterogenen Produkt- und Kundenanforderungen häufig ein „einheitlicher“ Ansatz, diesen gerecht zu werden, entgegensteht. Die undifferenzierte Betrachtung der Anforderungen führt – gerade bei produzierenden Unternehmen – zwangsläufig zu einer nicht optimalen Wirtschaftlichkeit. Mit Fokus auf produzierende Unternehmen wird im Folgenden im Rahmen einer repräsentativen Case Study beschrieben, wie durch eine differenzierte Betrachtung dieser Produkt- und Kundenanforderungen und die anschließende „Integration“ der beiden Positionen die Basis für die Sicherstellung der Zielsetzung – Optimierung der Wirtschaftlichkeit – gelegt wird. Das Herz eines Unternehmens – die Supply Chain – und die Lunge – den Markt bzw. den Kunden – gilt es, zueinanderzubringen.

Ausgangssituation

Gerade produzierende Unternehmen stehen vor der Herausforderung, den unterschiedlichen Anforderungen, die aus dem Produkt- und Kundenportfolio entstehen, gerecht zu werden. Dabei variiert die Anzahl der Kunden und Produkte von Unternehmen zu Unternehmen.

In unserer Case Study gibt es mehr als 2.000 aktive Artikel im Produktportfolio. Aktive Artikel sind alle Artikel, die mindestens ein Mal in den vergangenen 12 Monaten geordert wurden. Der Umsatz wird hierbei mit mehr als 120 Kunden erwirtschaftet. Die daraus resultierende hohe Komplexität durch die heterogenen Strukturen erfordert eine große Flexibilität bei kurzer Reaktionszeit in der Supply Chain. Unsere Erfahrungen zeigen, dass dabei die Wertigkeit und Varianz der Produkte sowie die Wertigkeit der Kunden im herausfordernden „Tagesgeschäft“ häufig untergehen. Hieraus resultieren unterschiedliche Problemstellungen. Eine Ursache stellt dabei eine nicht vorhandene Transparenz hinsichtlich des Deckungsbeitrags aus Produkt- und aus Kundensicht dar. Kommt zusätzlich aus Produktsicht noch die Intransparenz, wie komplex die Fertigung des individuellen Artikels ist, hinzu, ist die Unwirtschaftlichkeit vorprogrammiert. In dem betrachteten Case heißt das konkret, dass ca. 60 hochwertige planbare Produkte mögliche gute Preise auf über 1.000 geringwertige sporadische Produkte „vererben“. Gleichzeitig haben diese geringwertigen sporadischen Produkte negativen Einfluss auf die mögliche Produktivität der hochwertigen planbaren Produkte. Das Unternehmen befindet sich somit in einer „Loose-loose-Situation“. Die Folge sind ein zu geringer Deckungsbeitrag, niedrige Produktivität, schlechte Lieferperformance und eine zu hohe Kapitalbindung. Kurzum: Das Unternehmen erreicht **keine optimale Wirtschaftlichkeit und hat Wettbewerbsnachteile.** >>



ORGANISATION – DAS „HERZ-LUNGEN-SYSTEM“ IM MITTELSTAND

Zielsetzung

Die Optimierung der Wirtschaftlichkeit durch:

- **Fokus Pricing:** Erhöhung des Deckungsbeitrags durch Schaffung von Kostentransparenz und verursachungsgerechte Weitergabe von Kosten an den Kunden
- **Fokus Produktivität:** Erhöhung des Deckungsbeitrags durch Steigerung der Produktivität auf Basis einer Supply-Chain-Strategie je definiertem Segment
- **Fokus Lieferperformance und Kapitalbindung:** Schaffung eines Optimums aus Produktivität, Lieferfähigkeit und Kapitalbindung auf Basis einer Supply-Chain-Strategie

Differenzierte Betrachtung des Produkt- und Kundenportfolios

Auf Basis von Standardanalysen wird für das Unternehmen Transparenz über die Produkt- und Kundenanforderungen mit Fokus auf die Wirtschaftlichkeit geschaffen.

1. Identifizierung der Produkthanforderungen durch die ABC-/XYZ-Analyse:
Die ABC-/XYZ-Analyse dient der wertmäßigen Klassifizierung und gleichzeitig der Differenzierung der Artikel im Hinblick auf die Regelmäßigkeit des Abverkaufs bzw. des Verbrauchs. Die wertmäßige Klassifizierung erfolgt hierbei nach Umsatz bzw. nach Deckungsbeitrag 1 (Umsatz – Materialkosten / Fremdleistung). Die Varianz bzw. die Regelmäßigkeit des Abverkaufs wird über die Abweichung vom Mittelwert im jeweiligen Betrachtungszeitraum bestimmt. Durch diese Analyse ist eine schnelle Einordnung des Produktportfolios möglich. Durch Experten-

wissen müssen die auf Basis einer Vergangenheitsbetrachtung durchgeführte Analyse und der Forecast im Hinblick auf Entwicklungsmöglichkeiten in der Zukunft des Produktportfolios berücksichtigt werden.

Gruppert wird hierbei wie folgt:

AX → Artikel mit hohem Umsatz bzw. Deckungsbeitrag 1 und konstantem Abverkauf

AZ → Artikel mit hohem Umsatz bzw. Deckungsbeitrag 1 und sporadischem Abverkauf

CX → Artikel mit niedrigem Umsatz bzw. Deckungsbeitrag 1 und konstantem Abverkauf

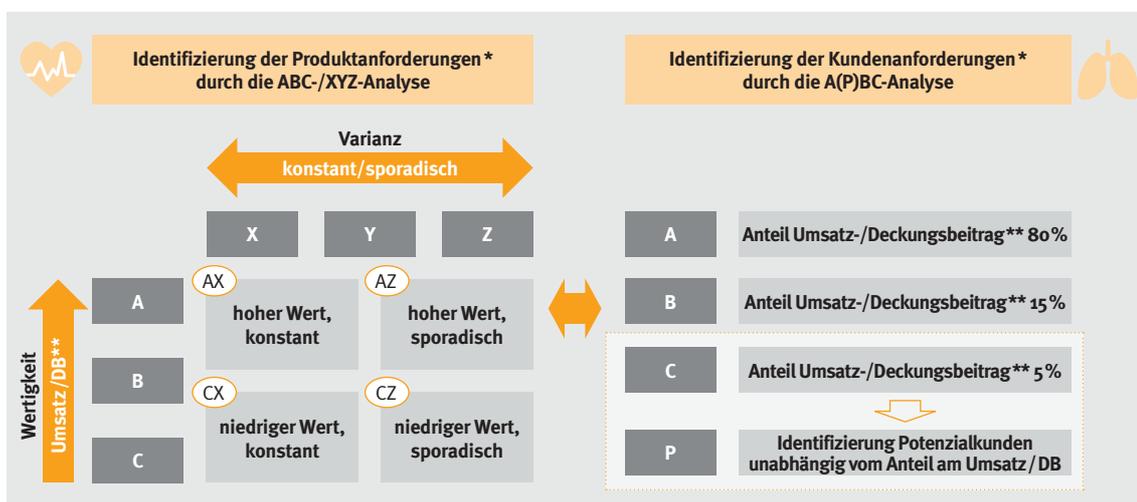
CZ → Artikel mit niedrigem Umsatz bzw. Deckungsbeitrag 1 und sporadischem Abverkauf

In unserer Case Study generieren rund 1.200 Artikel von insgesamt 2.000 Artikeln weniger als 5 % des Umsatzes! → CZ-Artikel

2. Identifizierung der Kundenanforderungen durch die A(P)BC-Analyse:

Die A(P)BC-Analyse dient der wertmäßigen Klassifizierung der Kunden. Ebenso wie bei der Produktklassifizierung wird auch hier eine Einordnung nach Umsatz bzw. Deckungsbeitrag 1 durchgeführt. Eine Einordnung von P-Kunden (Potenzialkunden) durch Expertenwissen ist auch hier zwingend notwendig. Dadurch wird dem Vertrieb die Möglichkeit einer gesonderten Behandlung dieser Kunden gegeben.

In unserer Case Study generieren 66 Kunden von insgesamt 120 Kunden nur 5 % des Umsatzes → C-Kunden >>



ORGANISATION – DAS „HERZ-LUNGEN-SYSTEM“ IM MITTELSTAND

Die Integration der beiden Sichtweisen – Produkt- und Kundensicht – ist Voraussetzung für das Operationalisieren der zielgerichteten Strategien zur Optimierung der Wirtschaftlichkeit.

Abgeleitet wird die Dispositionsstrategie pro Artikel: absatzplangesteuerte Disposition bei AX-Artikeln, meldebestandsgesteuerte Disposition eventuell auf Basis von Mindestlosgrößen bei CX-Artikeln, kundenauftragsgesteuerte Disposition bei AZ-Artikeln und CZ-Artikeln. Auf Basis dieser Dispositionsstrategien wird die Wiederbeschaffung der jeweiligen Artikel-Cluster geplant und damit bestimmt die Transparenz über die Artikeleinordnung den aktiven Umgang mit der definierten Lieferzeit in Richtung Kunde. Diese Differenzierung hat darüber hinaus Einfluss auf die Kalkulationsbasis. Absatzplanung, Mindestlosgröße und die Kundenauftragsmenge geben je nach Cluster die Berechnungsgrundlage. Die geschaffene Transparenz zu Kunden- und Produkthanforderungen ist neben der abgeleiteten Supply-Chain-Strategie die Grundlage der produkt- und kundenspezifischen Pricing-Strategie. Durch die geschaffene Kostentransparenz besteht die Möglichkeit der verursachungsgerechten Weitergabe der Kosten an den Kunden.

Ergebnis

- Differenzierte Bearbeitung und Steuerung sowie differenziertes Controlling sowohl der Kunden als auch der Artikel im Zusammenspiel von Vertrieb, Disposition, Produktion und Controlling
- Besonderer Fokus auf Verbesserung der Wirtschaftlichkeit
 - der C-Kunden (z. B. Änderung der Frachtbedingung auf „ex-works“)
 - der CZ-Artikel (z. B. Berücksichtigung von Rüstkosten in der Preisgestaltung)
 - der C-Lieferungen (z. B. Erhöhung der Mindestbestellmengen)
- Verbesserung der Wirtschaftlichkeit von ausgewählten A/P/B-Kunden und Produktion mit kritischen Deckungsbeiträgen (z. B. Preisgestaltung in Jahresgesprächen, Herstelleroptimierungsmaßnahmen, optimierte Produktion besonders bei AX-Artikeln)
- Steigerung der Produktivität durch optimale Rüstreihenfolge auf Basis der jeweiligen Supply-Chain-Strategie
- Verbesserung der Lieferperformance und Reduzierung der Kapitalbindung durch die gesteigerte Produktivität >>

PRODUKT-TOPF	PRODUKTBEZOGEN				KUNDENBEZOGEN	
	Fertigungstyp	Basis/ Disposition	Lieferzeit	Kalkulationsbasis*	MOQ**	Sicherstellung Wirtschaftlichkeit
hoher Wert, konstant	Lagerfertigung	Absatzplanung (Forecast Vertrieb)	ab Lager	fester Wert auf bekannter Menge	MOQ mit Wert: z. B. ~X € für A/P-Kunden und	über optimierte Produktion
niedriger Wert, konstant		nach Mindestlosgröße	ab Lager	fester Wert auf Mindestlosgröße		über optimierte Produktion
hoher Wert, sporadisch	Kundenauftrags- fertigung	nach Kundenauftrag	Wieder- beschaffungszeit	auftrags- spezifisch	z. B. ~Y € für B/C-Kunden	über Auftrags- kalkulation
niedriger Wert, sporadisch		nach Kundenauftrag	Wieder- beschaffungszeit	fester Wert auf MO (= Mindestlosgröße)		über Rüstkosten- umlage (und MOQ)

* Verursachungsgerechte Kalkulation (inkl. Rüstkosten und Cluster-Systematik)

**MOQ (Minimum Order Quantity = Mindestbestellmenge): Sicherstellung im ERP-System, dass MOQ = MDQ

■ Besonders relevant für den Vertrieb

Beeinflussende Faktoren:

- Kundenklassifizierung (A/B/C-Kunden)
- Produktfamilien/Set-Logik
- Variantenmanagement (inkl. „was tut uns weh“ / „was nicht“)
- Verfahrensoptimierung
- Rüstkosten
- Kaufmännische Prozesskosten

ORGANISATION – DAS „HERZ-LUNGEN-SYSTEM“ IM MITTELSTAND

Potenziale Case Study – Produktsicht:

- Steigerung der Produktivität um ca. 20 %
- Verkürzung der Lieferzeit auf 0 Tage bei AX- und CX- Artikeln (nur noch reine Transportzeit, da Ware sofort lieferbar) von im Schnitt vorher ca. 4 Wochen Lieferzeit, **dadurch Wettbewerbsvorteil**
- Halten der Lieferzeit bei AZ- und CZ-Artikeln von ca. 4 Wochen
- Halten der Kapitalbindung auf gleichem Niveau trotz Lageraufbau von AX- und CX-Artikeln, Reduzierung der Gesamtwiederbeschaffungszeit (von der Rohware bis zum Fertigprodukt) durch eine durchgängige Supply-Chain-Strategie und somit Abbau des „Umlaufbestands“

Potenziale Case Study – Kundensicht:

- Erhöhung der Deckungsbeitragsquote von AX-Artikeln um durchschnittlich 3 Prozentpunkte durch optimierte Fertigungskosten
- Erhöhung der Deckungsbeitragsquote von CZ-Artikeln um durchschnittlich 10 Prozentpunkte durch die Berücksichtigung von Rüstkosten in der Preisgestaltung (bei 5 % Mengenreduktion aufgrund Abwanderung von C-Kunden)
- Erhöhung der Deckungsbeitragsquote von C-Kunden um durchschnittlich 8 Prozentpunkte infolge einer angepassten, differenzierten Preisgestaltung über alle Artikelgruppen hinweg (bei 5 % Mengenreduktion wegen der Abwanderung von Kunden)

- Umsatzsteigerung bei A-Kunden um 5 % und bei P-Kunden um 20 % durch gezielte Vertriebssteuerung im Sinne Marktbearbeitung A- und P-Kunden (=> optimierte Ressourcenallokation im Unternehmen)
- Verringerung der Transportkosten um 10 % durch die Reduktion von Kleinstlieferungen (=> Erhöhung Mindestbestellmengen, Reduktion Kleinstkunden)



Wolfgang Troles
Partner
hahn,consultants gmbh



Ari Ahmed
Consultant
hahn,consultants gmbh