

White Paper zur Beschaffungsoptimierung

Modularisierung und Auslagerung von Produktionsschritten

Christopher Messina
Tajwinder Kang

Februar, 2009



Modularisierung und Outsourcing

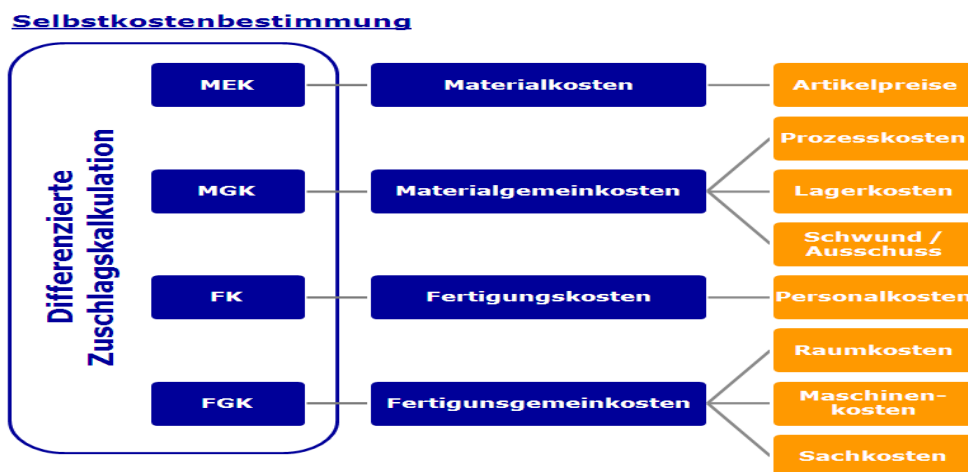
Der Schrecken eines jeden Arbeitnehmers. Die pure und forcierte Wegrationalisierung von Arbeitsplätzen. Ganz bestimmt nicht!

In Zeiten exorbitanter Produktionskosten eine Maßnahme für eine langfristig ausgelegte Produktions- und Wettbewerbssicherheit. Eine zu hohe Auslastung der Mitarbeiter und u.U. eine zu niedrige Auslastung des vorhandenen Maschinenparks sind oft der bittere Nachgeschmack einer zu hohen Fertigungstiefe. In vielen Fertigungsstätten findet man keinen leichteren Weg Kapital zu „verpulvern“.

Eine zeitgemäße, dynamische und effiziente Gestaltung der Sourcing-Quote und der damit verbundenen Produktionsanpassung ist ein unumgänglicher Ansatz Optimierung der Produktions- und Beschaffungssituation. Vom Serienfertiger bis zum individuellen Sonderanlagenbauer kann dieser Ansatz interessante Potenziale aufdecken, die sich kurz und knapp als Opportunitätsenerträge beschreiben lassen.

Oft helfen dabei einfache Werkzeuge wie z.B. eine differenzierte Zuschlagskalkulation zur Selbstkostenbestimmung. Empfehlenswert ist eine komplette Aufstellung der bereichskosten nach konventioneller Art und Weise. Die Aufspaltung in direkte und indirekte Kosten den daraus resultierenden Gesamtfertigungskostensatz.

Diese 5 Werte bilden das Benchmarkgerüst für kompetente Lieferanten. Im schlimmsten Fall sind die direkten Material- und Fertigungskosten identisch. Bei einer Auslagerung innerhalb Deutschlands gleichen sich die Lohnkosten häufig, bei der Global-Sourcing-Variante, bei der man ausländische Lieferanten einbezieht, lassen sich allerdings zudem beachtliche Differenzen bei den direkten Fertigungskosten aufzeigen.



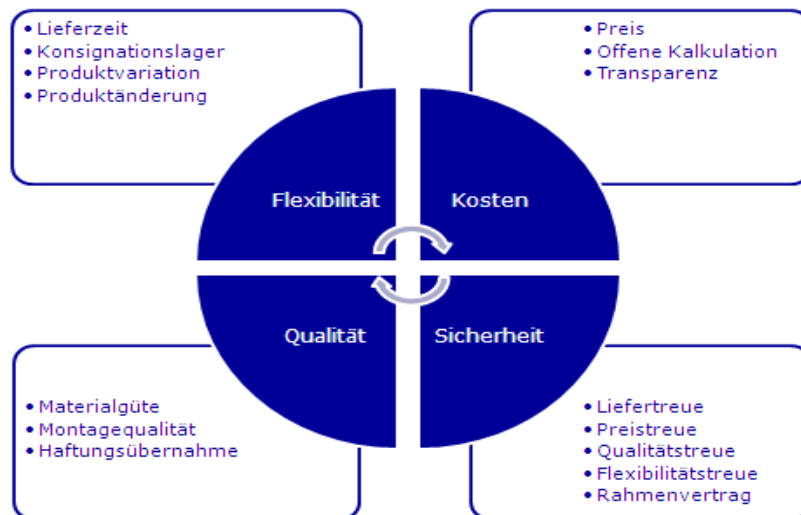
Über das hinaus lassen sich sowohl beim National- als auch beim Global-Sourcing interessante Potenziale bei den Gemeinkosten aufzeigen, die im besten Fall vollständig entfallen. In Deutschland sind Fertigungsgemeinkosten von über 40% und Materialgemeinkostenzuschläge von über 10% keine Sicherheit, was die Qualität dieser Aussage unterstreicht.

Sind die Kostenarten durchweg abgebildet, lassen sich in vielen Fällen interessante Einsparungen darstellen, die schnell die 20%-Marke hinter sich lassen. Ebenso interessant ist eine Betrachtung über eine entsprechend hergeleitete Produktions- und Kostenfunktion, die auf den ersten Blick eine Aufspaltung in fixe und variable Kosten

sichtbar macht. Nach einer Auslagerung wird der Fixkostenanteil im besten fall komplett verschwinden und es bleibt nur noch ein variabler Kostenanteil. In dieser Darstellung wird die Verbesserung der Liquidität ebenfalls sofort sichtbar.

Nicht weniger wichtig als die nackte Darstellung ist die Gesamtbetrachtung aller eingebundenen Faktoren, durch welche sich zusätzliche Liquidität, Flexibilität und indirekte Kostenreduktion realisieren lassen. So seien an dieser Stelle die Lagerkosten, die effizientere Nutzung von Anlagekapital sowie die Liquidierung von nicht mehr benötigten Maschinen genannt.

Strategie FIT – Einbindung der Sourcing-Strategie des Unternehmens



Die Bedeutung des Strategie-Fittings (Einbinden der Sourcing-Strategie in das vorherrschende Unternehmenskonzept und die Unternehmenspolitik) ist eine obligatorische und wohl die wichtigste Maßnahme für die forcierte Sourcing-Performance.

Nun ein Beispiel aus der Praxis:

Das Unternehmen ist ein Sonderanlagenbauer mit einer Wertschöpfungstiefe von weit über 70% und einer Auslastung von 150%. Ein Fertigungsbereich fertigt Lüftungsklappen, die im Endprodukt verbaut werden.

Insgesamt werden hier über 300 verschiedene Klappentypen aus über 250 verschiedenen Einzelteilen von 6 Mitarbeitern gefertigt. Selbst-verständlich hat das Unternehmen einen Lagerservice-grad von 75%, demnach beläuft sich der Lagerbestand auf ca. 650.000 €. Die Fertigung ist eine reine Montagearbeit, lediglich die Lamellenprofile werden abgelängt. Dieser Schritt wird allerdings von der Sägerei übernommen.

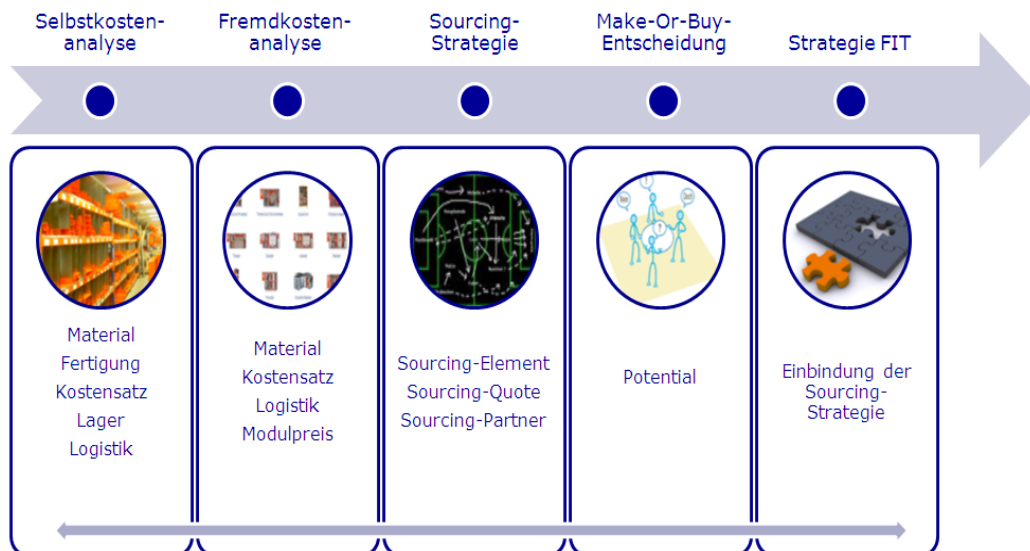
Der Gesamtfertigungskostensatz beträgt nach unserer Auswertung 39,62 €/h. Das macht 424.092 € p.a. an Fertigungskosten. Ein möglicher Sourcing-Partner bietet uns einen Stundenverrechnungssatz von 30 €/h an. Eine Einsparung in den Fertigungskosten von mindestens 24% ist direkt sichtbar. Eben so entfallen auf den zweiten Blick Lagerkosten von rund 40.000 € p.a. und Materialgemeinkosten von rund 30.000 €.

Diese Betrachtung zeigt ein Potenzial von mindestens 170.000 €, unverhandelt! Die Einrichtung eines Konsignationslagers beim Lieferanten schafft zusätzliche Liquidität. Die

Verlagerung der Einzelteile auf den Lieferanten schafft des Weiteren eine Materialkostenreduktion von 5%.

Summa Summarum erzielt die Auslagerung eine direkte Einsparung von rund 200.000 € und indirekte Einsparungen von 100.000 € p.a., schafft Liquidität und reduziert die Kapazitätsauslastung auf ein normales Maß von 90%.

Make-Or-Buy-Analyse



Über Kloepfel Consulting

Kloepfel Consulting ist eine auf Beschaffungsoptimierung spezialisierte Unternehmensberatung mit lokalen Partnerunternehmen in den wichtigsten internationalen Beschaffungsmärkten. Für seine Kunden erarbeitet Kloepfel Consulting pragmatische Lösungen zur Kostenoptimierung im Einkauf.

Fokus der Beratungsleistung ist die Umsetzung von Kostenoptimierungspotenzialen im Einkauf. Berater von Kloepfel Consulting sind Spezialisten in allen beschaffungsrelevanten Themen, wie z.B. Lieferantenmanagement, Globale Beschaffung, Beschaffungsreorganisation, Prozessdesign, Beschaffungscontrolling, Produktwertanalysen, Lieferantenverträge, Make-or-Buy-Analysen, etc.

Egal welche Form der Beratung von Kloepfel Consulting angeboten wird, primäres Ziel ist die 100%ige Messbarkeit der umzusetzenden Leistungen. Nur bei klar definierter Messbarkeit, offeriert Kloepfel Consulting seinen Kunden ein Projekt.

Kunden von Kloepfel Consulting profitieren von einem erfolgsabhängigen Honorarmodell, bei dem, auf Jahresbasis, nie mehr als 50% der tatsächlichen Einsparungen als Honorar abgerechnet werden. Eine durchgeführte Analyse wird nur dann berechnet, wenn der Kunde auch einen klaren Nutzen erfahren hat.

Mithilfe seiner internationalen Analyse- und Sourcingpartner bietet Kloepfel Consulting seinen Kunden lokales Know-How der wichtigsten internationalen Beschaffungsmärkte. Die Leistung der lokalen Beschaffungsexperten reicht von der Lieferantenrecherche, über das Qualitätsmanagement bis hin zum Aufbau von Logistik- und Lagerprozessen.

Besuchen Sie uns auf www.kloepfel-consulting.com !!

**Für Ihre Fragen stehen wir gern zur Verfügung, Sie erreichen uns unter:
info@kloepfel-consulting.com**