

ORGANISATION

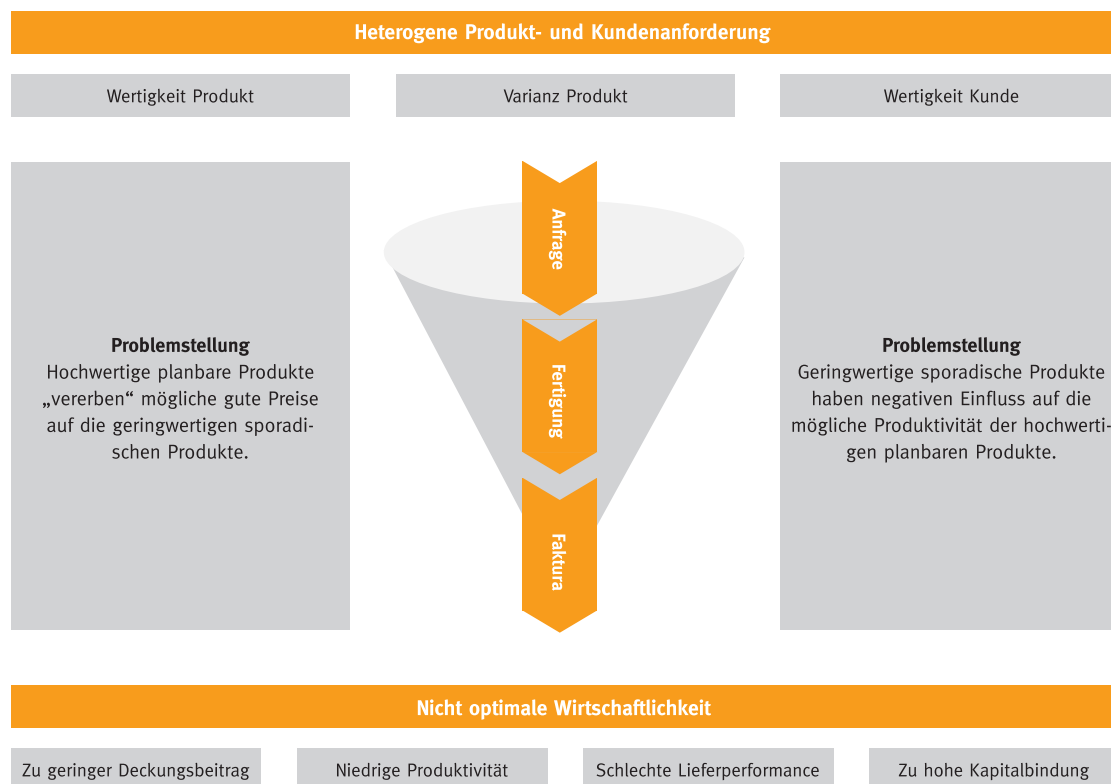
Das „Herz-Lungen-System“ im Mittelstand Optimierung der Wirtschaftlichkeit durch differenzierte Betrachtung des Produkt- und Kundenportfolios

Heterogene Produkt- und Kundenanforderungen mit einem Versuch der gleichzeitigen „einheitlichen“ Vorgehensweise, den Anforderungen gerecht zu werden, führen zwangsläufig zu einer nicht optimalen Wirtschaftlichkeit. Im Folgenden wird beschrieben, wie durch eine differenzierte Betrachtung dieser Produkt- und Kundenanforderungen sowie einer anschließenden Integration der beiden Positionen die Basis für die Sicherstellung der Zielsetzung einer **Optimierung der Wirtschaftlichkeit** gelegt wird. Es gilt, das „Herz“ eines Unternehmens – die Supply Chain – und dessen „Lunge“ – den Markt beziehungsweise den Kunden – zueinander zu bringen.

Ausgangssituation

Unternehmen stehen vor der Aufgabe, den unterschiedlichen Anforderungen, die aus dem Produkt- und Kundenportfolio entstehen, gerecht zu werden. Die Wertigkeit und Varianz der Produkte sowie die

Wertigkeit der Kunden gehen im Tagesgeschäft unter. Daraus resultieren unterschiedliche Problemstellungen. Mangelnde Transparenz hinsichtlich des Deckungsbeitrages aus Produkt- und Kundensicht ist hierbei eine der Ursachen. Kommt dann noch eine Intransparenz bei der Produktsicht hinzu und wird somit nicht deutlich, bei welchem Artikel es sich um einen „High Runner“ und bei welchem um ein „karieretes Maiglöckchen“ handelt, ist die Unwirtschaftlichkeit vorprogrammiert. Hochwertige planbare Produkte „vererben“ mögliche gute Preise auf die geringwertigen sporadischen Produkte. Gleichzeitig haben diese geringwertigen sporadischen Produkte negativen Einfluss auf die mögliche Produktivität der hochwertigen planbaren Produkte. Das Unternehmen verliert somit mehrfach. Diese nicht optimale Wirtschaftlichkeit hat oft einen zu geringen Deckungsbeitrag, niedrige Produktivität, schlechte Lieferperformance und eine zu hohe Kapitalbindung zur Folge. >>



ORGANISATION

Zielsetzung

Die Optimierung der Wirtschaftlichkeit durch:

Fokus Pricing:

Erhöhung des Deckungsbeitrages durch Schaffung von Kostentransparenz und verursachungsgerechter Weitergabe von Kosten an den Kunden

Fokus Produktivität:

Erhöhung des Deckungsbeitrages durch Steigerung der Produktivität auf Basis einer Supply-Chain-Strategie

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 Verbrauches. Die wertmäßige Klassifizierung wird hierbei nach Umsatz bzw. nach Deckungsbeitrag 1 (Umsatz minus Materialkosten/Fremdleistung) getätigt. Die Varianz bzw. die Regelmäßigkeit des Abverkaufs wird über die Abweichung zum Mittelwert im jeweiligen Betrachtungszeitraum bestimmt. Durch

diese Analyse ist eine schnelle Einordnung des Produktportfolios möglich. Durch Expertenwissen muss die auf Basis einer Vergangenheitsbetrachtung durchgeführte Analyse und der Forecast mit Hinblick auf Entwicklungsmöglichkeiten in der Zukunft des Produktportfolios berücksichtigt werden.

Gruppierung 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

Nicht selten wird mit mehr als 60% der Artikel weniger als 5% des Umsatzes realisiert! → CZ Artikel

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

Die A(P)BC-Analyse dient der wertmäßigen Klassifizierung von 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.

Es ist keine Seltenheit, dass 50% der Kunden nur 5% des Umsatzes generieren → C-Kunden. >>

ORGANISATION



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 evtl. 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 über die Artikeleinordnung der aktive Umgang mit der definierten Lieferzeit in Richtung Kunde bestimmt. Diese Differenzierung beeinflusst darüber hinaus die Kalkulationsbasis. Absatzplanung, Mindestlosgröße und Kundenauftragsmenge bilden – je nach Cluster – die

Berechnungsgrundlage. Die geschaffene Transparenz von Kunden- und Produktanforderungen 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. »

ORGANISATION

Fertigung	Basis/Disposition	Lieferzeit	„Produkt-Topf“	Kalkulationsbasis*	MOQ**	Sicherstellung Wirtschaftlichkeit
Lagerfertigung	Absatzplanung (Lieferpläne und Forecast Global Sales)	0	AX hoher Wert/ konstant	fester Wert auf bekannter Menge	MOQ mit Wert: z.B. ~ 100 € für A/P-Kunden und z.B. ~ 400 € für B/C-Kunden	über optimierte Produktion
	nach Mindestlosgröße	0	CX hoher Wert/ konstant	fester Wert auf Mindestlosgröße		über optimierte Produktion
Kundenauftrags- fertigung	nach Kundenauftrag	mittel	AZ hoher Wert/ sporadisch	auftrags- spezifisch		über Auftrags- kalkulation
	nach Kundenauftrag	mittel	CZ hoher Wert/ sporadisch	fester Wert auf MOQ (= Mindestlosgröße)		über Rüstkosten- umlage von z.B. 500 € (und MOQ)

Beeinflussende Faktoren:

- Kundenklassifizierung (ABC-Kunden)
- Produktfamilien/Set-Logik
- Variantenmanagement (inkl. „Was tut uns weh, was nicht?“)
- Verfahrensoptimierung
- Rüstkosten
- Kaufmännische Prozesskosten

■ besonders relevant für Vertrieb

*) Verursachungsgerechtere Kalkulation (inkl. Rüstkosten und Töpfe-Systematik)

***) MOQ (Minimum Order Quantity = Mindestbestellmenge)

Ergebnis

- Differenzierte Bearbeitung, Steuerung und 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 Frachtbedingungen durch den Hinweis „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
- Potenzielle Kundenbeispiele – Produktsicht:*
- Steigerung der Produktivität von ca. 60% auf über 80%
 - 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 Lieferzeit
 - 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 Umlaufbestandes »

ORGANISATION

Potenziale Kundenbeispiele – 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 einer Abwanderung von C-Kunden)
 - Erhöhung der DB von C-Kunden um durchschnittlich 8 Prozentpunkte infolge einer angepassten, differenzierten Preisgestaltung über alle Artikelgruppen (bei 5% Mengenreduktion wegen einer Abwanderung von Kunden)
 - Umsatzsteigerung bei A-Kunden um 5% und bei P-Kunden um 20% durch gezielte Vertriebssteuerung im Sinne einer Marktbearbeitung von A- und P-Kunden (=> optimierte Ressourcenallokation im Unternehmen)
- Senkung der Transportkosten um 10% durch die Reduktion von Kleinstlieferungen (=> Erhöhung von Mindestbestellmengen, Reduktion der Kleinstkunden) ■



Wolfgang Troles
Geschäftsführer
hahn,consultants
Unternehmenssteuerung
gmbh



Frank Birkenstock
Prokurist
hahn,consultants gmbh