

NEWSLETTER.

Variantenmanagement und Right Sourcing.

März 2010

SEHR GEEHRTE EINKAUFS- UND BESCHAFFUNGSPROFIS!

Die Rezession ist zu Ende, die Umsätze stabilisieren sich auf meist niedrigem Niveau. Ein sich selbsttragender Aufschwung ist nicht in Sicht. Für die Automobilindustrie sagen die Analysten aufgrund fehlender Abwrackprämie und Konsumbremse ein schwieriges Jahr voraus. Doch die Anleger fordern von den Unternehmen, in 2010 wieder Gewinne auszuweisen.

Bei flachen Umsatzprognosen steht einmal mehr der Einkauf in der Pflicht, Ansätze für bessere Margen zu finden. Doch hier stecken wir in einem Dilemma: Die Materialtrends verlaufen weitgehend flach mit einer Tendenz zu spekulativen Preissteigerungen. Die üblichen Maßnahmen wurden in der Krise zum wiederholten Male bemüht: Die Margen der Lieferanten sind bereits erfolgreich gekürzt. Und mit Kürzungen bei Geschäftsreisen, Weiterbildung und externer Unterstützung sind die Potentiale im indirekten Material weitgehend ausgeschöpft.



Dr. Karsten Gessner
Managing Partner

Was bleibt ist alternative Wege zu bestreiten um die Potentiale zu heben, die noch im Unternehmen und im Produkt stecken. In diesem Newsletter stellen wir Ihnen exemplarisch zwei innovative Wege zu zugegebenermaßen bekannten Themen vor:

Mit unserem Ansatz zum **Variantenmanagement** schaffen wir nachweislich nachhaltige Erfolge bei den Produkt- und Produktionskosten sowie durch Effizienzsteigerung entlang der gesamten Prozeßkette. Wir unterstützen unsere Klienten bei der richtigen Gestaltung von Produktvarianten, bei der Reduktion bestehender, ineffizienter Varianten und bei der Vermeidung neuer Varianten.

Unter **Right Sourcing** fassen wir Ansätze zur Beschaffung von Material, Dienstleistungen und Prozessen zusammen. Wir helfen unseren Klienten neutral und unabhängig dabei, den richtigen strategischen Level zwischen Insourcing und Outsourcing zu finden. Selbstverständlich belassen wir es nicht bei der Strategie, sondern unterstützen Sie auch bei der erfolgreichen Umsetzung.

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Reden wir darüber!

Ihr

VARIANTENMANAGEMENT.

Unterschätzte Potentiale in Produkt und Prozeßkette.

Nach mehreren Wellen interner Kostenoptimierung sind die Potentiale bei Administration und indirektem Material weitgehend ausgeschöpft. Die Produktseite wird jedoch meist ausgeblendet – zu aufwendig, nicht kurzfristig umsetzbar, hohe interne Hürden. Dabei schlummern hier große Potentiale: Mit unserem Ansatz zum Variantenmanagement schaffen wir nachweislich nachhaltige Erfolge bei den Produkt- und Produktionskosten sowie durch Effizienzsteigerung entlang der gesamten Prozeßkette. Eine hohe Variantenanzahl ist dabei nichts grundsätzlich schlechtes, solange sie ökonomisch begründet ist.

Die Ursachen für eine ineffiziente Variantenanzahl sind vielfältig und häufig historisch begründet. Partialinteressen und Schwachstellen innerhalb der Prozeßkette führen häufig zu verstärkter Variantenbildung oder tragen zumindest nicht zur Reduktion bei. Das Ergebnis sind hohe Kosten entlang der gesamten Prozeßkette und des Produktlebenszykluses.

| Reduktion bestehender Varianten | | Vermeidung neuer Varianten |
|--|--|--|
| Kurzfristige Maßnahmen | Mittelfristige Maßnahmen | Langfristige Maßnahmen |
| Konzeptnachweis: Leuchtturmprojekt <ul style="list-style-type: none"> ▪ Eliminieren offensichtlicher Duplikate ▪ Anstoßen von Bauteiländerungen ▪ Organisatorische Verantwortung für Varianten etablieren ▪ Aufzeigen des Einsparungspotentials (Business case) | Prozessuale Veränderung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erstellung von Bauteilbibliotheken & Standards ▪ Etablierung eines TCO-basierten Controllings ▪ Einführung Modul-/Baukastensystem in der Entwicklung ▪ Prozesse und Richtlinien einführen, Schnittstellen klären | Verhaltensveränderung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Funktionsübergreifendes Verständnis erzeugen ▪ Cross-funktionale Teams etablieren und institutionalisieren ▪ Kultur des Vermeidens von Varianten schaffen |

Wir unterstützen unsere Klienten bei der richtigen Gestaltung von Produktvarianten: Analyse der Marktanforderungen, Gestaltung der Produktstruktur nach Gleichteilen und Variantenteilen, Wirtschaftlichkeitsberechnung, Definition des Eigenfertigungsanteiles, konzeptionelle Unterstützung beim Produktlaunch, Festlegung des Zeitpunkts der Varianteneinführung – das sind nur einige Beispiele.

Bei kostengetriebenen Projekten sehen wir zwei gleichberechtigte Ziele: Die Reduktion ineffizienter Varianten ermöglicht kurzfristig Einsparungen. Dies „finanziert“ das zweite Hauptziel, nämlich die Vermeidung neuer Varianten. Hieraus abgeleitete mittelfristige Maßnahmen sind geleitet von der „Total Cost of Ownership“ (TCO) und treiben prozessuale Veränderungen. Langfristiger Erfolg läßt sich aber nur durch Verhaltensänderung erzielen. Ziel ist eine Kultur des Vermeidens unnötiger Varianten.

Jedes Unternehmen ist dabei grundsätzlich individuell zu betrachten, da Lösungen immer von der Unternehmenskultur abhängen. Die Erfolgsfaktoren von Projekten im Variantenmanagement liegen in einem abteilungs- und funktionsübergreifenden Herangehen, einem starken Fokus des Top-Managements sowie in einer externen Moderation des mitunter langwierigen Prozesses. Projekte orientieren sich entlang der Produkte bzw. Materialgruppen mit jeweils individuellen Maßnahmen.

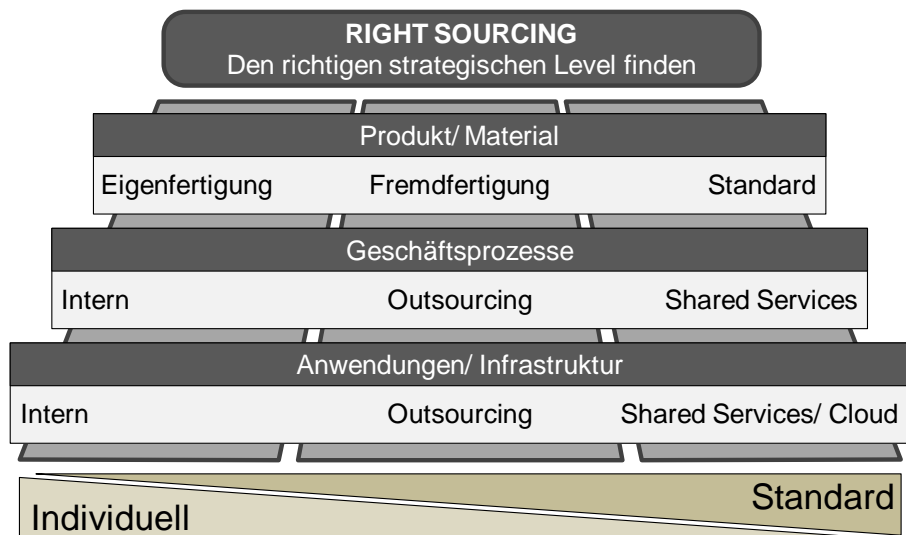
Haben wir Ihr Interesse geweckt? Als Startpunkt schlagen wir vor, zunächst Potentiale und Rahmenbedingungen für Ihr Variantenprojekt abzuklären. Reden wir darüber!

RIGHT SOURCING.

Den richtigen strategischen Level finden.

Noch vor wenigen Jahren waren Beschaffungsentscheidungen einfach: Eigenleistung oder Fremdvergabe. Nach der ersten Outsourcing-Welle wurde das Feld unübersichtlich mit Near und Far Sourcing, Insourcing, Product und Services Sourcing, Process Sourcing etc.

Wir fassen unser Verständnis unter dem Begriff **Right Sourcing** zusammen: Beschaffung ist ein komplexer Prozeß mit festem Bezug zur Unternehmensstrategie. Dabei unterscheiden wir nicht zwischen Produkt und Prozeß, direktem und indirektem Material. Entscheidungen sind immer individuell zu treffen aber mit gleichen, festgelegten Prozessen, Strukturen und Ansätzen.



Beim Right Sourcing geht es uns darum Sie dabei zu unterstützen, den richtigen strategischen Level zwischen Insourcing und Outsourcing zu definieren. Im ersten Schritt helfen wir Ihnen, die internen Prozesse zu stabilisieren und zu optimieren. Erst danach läßt sich eine endgültige Entscheidung zum In- oder Outsourcing treffen.

Bei einer Entscheidung pro Outsourcing haben dann selbst große Unternehmen einen entscheidenden Nachteil: Während ein typischer Einkäufer in seinem Materialfeld üblicherweise nur einmal oder zweimal einen langfristigen Outsourcing-Vertrag verhandelt und es eher selten zu einer Verlängerung kommt, bearbeiten die Vertriebsteam der großen Outsourcer sechs bis zehn Verträge parallel.

Wir verstehen wie Outsourcer denken und handeln: Unsere Experten haben Duzende von Projekten betreut und zwar auf beiden Seiten – als Outsourcer und als Outsourcender. Dieses Wissen nutzen wir, um Sie neutral und unabhängig zu unterstützen. Dabei ist es nicht entscheidend, ob Sie für Ihre Geschäftsprozesse, Anwendungen oder Infrastruktur nach einer individuellen Lösung suchen oder die Vorteile eines Shared Services Centers nutzen wollen. Konkret helfen wir Ihnen bei der Auswahl des geeigneten Outsourcing-Partners (z.B. entlang des RFI, RFQ, RFP-Prozesses). Wir übernehmen die Steuerung und Überwachung während der Transferphase und stellen die Erreichung der vereinbarten Ziele und Qualitätsniveaus sicher.

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Als Startpunkt schlagen wir vor, zunächst Potentiale und Rahmenbedingungen Ihres Sourcing-Projektes abzuklären. Reden wir darüber!