

Materialkosten konsequent an den „harten Anschlag“ führen

Wer mehr erreichen will als bisher, muss auch neue Wege gehen – und zwar durch systematisches Materialkostenmanagement (MKM)

50–60 % des Umsatzes bestehen aus externer Wertschöpfung. Wer hier einen klaren Wettbewerbsvorteil aufbauen will, muss Benchmarks und Indizes hinter sich lassen – mit weitem Abstand und flächendeckend. Der Ansatz dazu ist die „OEE“ des Materials: MKM strebt nach 100 % in der Abdeckung, 100 % in der Durchdringung der Materialfelder und 100 % Rigorosität in der Kostenposition.

Erweiterter Handlungsspielraum

Um Potenziale zu realisieren, die über die „üblichen“ einkäuferischen Spielräume hinausgehen, muss auch der Handlungsspielraum vergrößert werden. Dies bedeutet:

- Direkte Einflussnahme auf Bedarf/Nachfrage der Bedarfsträger statt reiner Preisverhandlungen mit Lieferanten nach erfolgter Bedarfsmeldung
- Nachweis der Minimalkosten für externe Wertschöpfung bis zum „harten Anschlag“ statt dem Begnügen mit reinen Preissenkungserfolgen
- Aufwertung der Einkäufer-Rolle: Der Einkäufer als Manager für systematische Materialkostenoptimierung statt Erfüllungsgehilfe zur Beschaffung vorgegebener Spezifikationen durch die Technik/Bedarfs-träger

Erweiterter Maßnahmenhorizont

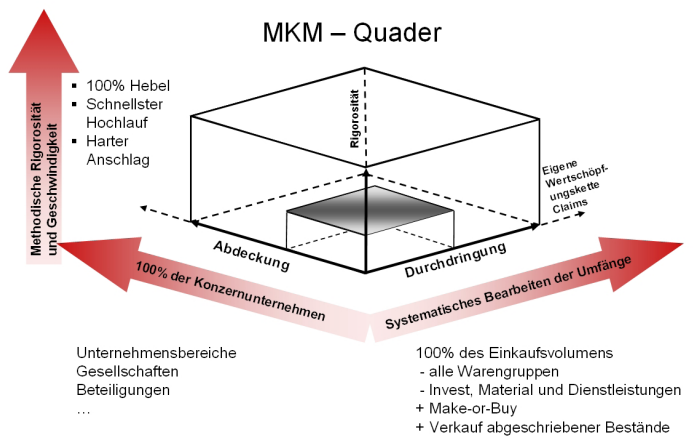
Neben einem erweiterten Handlungsspielraum muss auch der Betrachtungshorizont erweitert werden, da Maßnahmen, die hohe Potenziale versprechen, oft auch einen langen Vorlauf benötigen – Lieferanten müssen entwickelt und aufgebaut werden oder Prozesse sind zu verändern. Dies ist oft mit Veränderungen in verschiedenen Bereichen des Unternehmens verbunden – deren Mitarbeit ist also zwingend erforderlich.

Die Zusammenarbeit von Einkauf und anderen Fachbereichen wird immer mehr zur Regel, dennoch lassen sich wertvolle Schlüsselressourcen nur dann für diese Zwecke einbinden, wenn auch entsprechende Potenziale nachgewiesen werden. Hier setzt das MKM an.

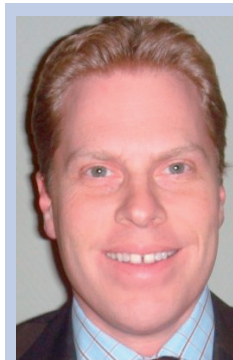
Die einzelnen Warengruppen werden in interdisziplinären Teams auf Potenziale untersucht. Dabei werden die drei Hebel Verbrauch, Spezifikation und Preis angewendet und für jede Untersuchungseinheit der „Harte Anschlag“ definiert. Auf dieser Basis lassen sich (auch mittel- und langfristige) Maßnahmen definieren und umsetzen.

Die Messgröße für den Grad der Potenzialausschöpfung bildet der MKM-Quader mit seinen drei Dimensionen:

1. Abdeckung – alle Unternehmensteile bzw. Werke etc. müssen betrachtet werden
2. Durchdringung – alle Umfänge bzw. Warengruppen werden systematisch durch Teams bearbeitet
3. Methodische Rigorosität – Definition des harten Anschlags und Anwendung aller drei Hebel



Einerseits führt die Methodik als Projekt auch kurzfristig zu hohen Einsparungen und hilft die gesamte Organisation für dieses Thema zu mobilisieren. Andererseits bietet MKM auch die Chance eines Managements der externen Wertschöpfung mit wirklich strategischem Anspruch. Da es dann das ganze Unternehmen verändert, muss es aber auch zur Chefsache werden.



Autor: **Andreas Sans**

TARGUS
Management Consulting AG
Dechenstraße 7
40878 Ratingen
Tel.: + 49 (0) 2102 942266
E-Mail: info@targusmc.de
www.targusconsulting.de