

**Durch Denken Vorne Consult**

# Orientierung in der Kosten-Galaxis

Ein Leitfaden für die Einführung von Produktkostenanalyse im Einkauf

**E**ins vorweg: 42, das ist die Antwort auf alle Fragen – zumindest in Douglas Adams' „Per Anhalter durch die Galaxis“. Und 42 Euro wären sicherlich auch ein tolles Ergebnis für eine Produktkostenanalyse im Einkauf – aber die Wirklichkeit ist leider meist deutlich komplizierter und teurer. Ein Leitfaden soll deshalb zur Orientierung dienen.

Produktkostenanalyse ist ein mächtiges Instrument, denn die Verlockungen sind groß. Es ist ein Tool, mit dem man

- dem Lieferanten beweisen kann, dass er ggf. zu viel verlangt
- die Entwicklung beim Target Costing unterstützen kann
- direkt per Knopfdruck aus dem CAD die Kosten ableiten kann
- insgesamt Einsparungen von 20-30% erzielen.

Laut einer Studie von Allensbach aus dem Jahr 2010 macht dies inzwischen fast jeder zweite Automobilzulieferer und jeder fünfte Maschinenbauer. Die Tendenz ist stark steigend, wie die BME Value Days zeigen, an denen jedes Jahr über 500 Personen zu diesem Themenkomplex zusammenkommen.

Bevor Sie aber in Aktionismus verfallen, „Produktkostenanalyse“ bei Google eingeben und irgendeine PKA-Software kaufen, möchten wir Ihnen einen Leitfaden an die Hand geben. Damit



Frank Sundermann ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Durch Denken Vorne Consult GmbH, die innovative Beratungsansätze für das Beschaffungsmanagement und die Produktkostenoptimierung bietet

fung. Ermittle ich, dass z.B. die Schweißnahtlänge ein wesentlicher Kostentreiber ist, so muss ich den Wert auch im CAD oder ERP abgreifen können. Nicht selten stellt sich ein PKA-Projekt als ein verdecktes Datenaufbereitungsprojekt heraus. Die Zusammenarbeit mit dem Engineering ist daher angeraten.

#### 4. Anforderungen: Was muss die Software können und was ist bloß „nice to have“?

Erst wenn Produktkostenanalyse häufiger betrieben wird und man den Aufwand in Excel nicht betreiben möchte, gewinnt das Thema Software an Bedeutung. Nehmen Sie jetzt spätestens die Kollegen von der IT dazu.

Vor der Ansprache der PKA-Softwarehersteller ist es wichtig, dass Sie Ihre Anforderungen an das Tool klar formuliert haben. Das fängt bei der Mehrsprachigkeit an und reicht über das Berechtigungskonzept bis zu dedizierten Funktionalitäten und den Zugriff auf Datenbanken für Material-, Maschinen- und Personalkosten. Durch Denken Vorne Consult hat hierfür einen Anforderungskatalog erarbeitet, der für die Ansprache der Softwarehersteller eingesetzt werden kann.

#### 5. Implementierung: Wie erfolgt die Einführung?

Bevor Sie sich für einen Softwareanbieter entscheiden, empfehlen wir, zunächst eine zu Ihrem Unternehmen vergleichbare Referenz zu besuchen und mit einem klar abgegrenzten Pilotprojekt zu starten. Hierzu gehört auch die Diskussion der Ergebnisse mit dem Lieferanten, auf die nachfolgend noch eingegangen wird. Wenn das Pilotprojekt erfolgreich gewesen ist, dann kann die größere Installation der Software erfolgen. Unterschätzen Sie hierbei nicht den Implementierungsaufwand der Schnittstellen zum ERP und/oder CAD-/PDM-System. Die (häufig unterbesetzte) IT sollte dies entsprechend einplanen. Wenn dann alles steht und die ersten Mitarbeiter geschult sind, empfehlen wir einen Warengruppenbezogenen Roll Out, um kontrolliert vorzugehen und die notwendige Unterstützung zu geben.

#### Wie reagiert der Lieferant?

Wie wird der Lieferant reagieren, wenn Sie ihm Ihre PKA-Kalkulation für die von ihm gefertigten Teile vorstellen? Unsere Erfahrung ist, dass er zunächst „Alles ganz anders bei uns!“ antwortet. Und das ist o.k., denn diese Unterschiede gilt es gemeinsam herauszufinden und zu analysieren. Auch hier hat Durch Denken Vorne Consult systematische Ansatzpunkte aufbereitet, die je nach dem Grund der unterschiedlichen Kalkulationsergebnisse diskutiert werden können.

#### Kooperativ oder „lost in space“

Produktkostenanalyse ist ein Instrument, um mit dem Lieferanten auf Augenhöhe über Optimierungsansätze zu diskutieren und Maßnahmen zu vereinbaren. Wer es als Holzhammer oder Druckmittel einsetzt, der wird schnell alleine dastehen. Er wird zum Anhalter in der Produktkosten-Galaxis – sozusagen „lost in space“ gegenüber einer Herausforderung, dessen kooperative und soziale Komponente er unterschätzt hat. Frank Sundermann

können Sie sich strukturiert dem Thema nähern:

#### 1. Zielsetzung: Was wollen Sie genau mit Produktkostenanalyse erreichen?

Die obigen Punkte sind mannigfaltig und in sich alle erstrebenswert. Jedoch sollten Sie sich einen Schwerpunkt setzen. Geht es etwa um das Thema „Einkaufspreisanalyse“, so können Sie ein einkaufsinternes Projekt starten; beim Schwerpunkt „Entwicklungsbegleitende Kalkulation“ sollte das Engineering mit ins Boot. Weiterhin ist zu klären, in welchen Warengruppenfeldern Sie PKA machen wollen. Wo verspüren Sie den größten Leidensdruck?

#### 2. Verantwortung: Wer soll das Tool später bedienen?

Nur wer ein fertigungstechnisches Grundverständnis hat und bereit ist, Fertigungszeiten abzuschätzen, wird später auch Produktkostenanalyse erfolgreich betreiben können. Ist das Verständnis nicht vorhanden, so ist dieses Wissen aufzubauen. Schicken Sie Ihren Mitarbeiter z.B. auf ein Guss-technik-Seminar oder lassen Sie ihn Fertigungsprozesse bei Lieferanten aufnehmen. Wer später mit Lieferanten auf Augenhöhe diskutieren will, der muss auch sein Know-how entsprechend aufbauen oder erweitern.

#### 3. Analyse: Was sind die Kostentreiber und wie hängen diese zusammen?

Wir glauben, dass jede Produktkostenanalyse für eine Teilefamilie am Flipchart oder in Excel startet. Dadurch, dass zunächst die Kostentreiber identifiziert und diskutiert werden. Beim Zusammentragen der Treiber ist zu beachten, dass man sich auf die wesentlichen fünf bis sechs Parameter konzentriert. Ansonsten wird das Kostenmodell zu komplex, und mit jedem weiteren Parameter steigt auch das Problem der Datenbeschaf-

**PBroker AG**  
e-procurement partner



- Vertrags- und Lieferantenmanagement **ConTracker**
- Ausschreibungen **DecisionAdvisor**
- IT-Sourcing Plattform **PBroker Marktplatz**

[www.pbroker.ch](http://www.pbroker.ch)