

Rohstoffexzellenz - Schlüssel für nachhaltige Ertragssteigerungen von Lack- und Farbenherstellern

Reprint der Ausgabe vom Februar 2010

Rohstoffkosten der Lack- und Farbenherstellern liegen bei ca. 35% des Umsatzes und stellen somit die größte, einzelne Kostenposition dar. Die klassische Verantwortung für Rohstoffeinkauf und -kosten liegt beim Einkauf und endet oft dort. Das ist fatal, denn so positiv sich Erfolge des Einkaufs in der Gewinn- und Verlustrechnung als zusätzlicher Ertrag widerspiegeln, so negativ machen sich Kostensteigerungen von Rohstoffen bemerkbar.

Wertschöpfungskette statt Elfenbeinturm

Die ersten Lack- und Farbenhersteller haben ihr Rohstoffmanagement in einer Weise organisiert, die der enormen Bedeutung der Rohstoffe besser gerecht wird. „Rohstoffexzellenz“ orientiert sich an der gesamten Wertschöpfungskette des Unternehmens.

Nachhaltige Rohstoffkostensenkung steht u.U. im Konflikt mit anderen Rohstoffzielen wie dem Maximum an Beschaffungssicherheit, Qualität und Flexibilität, sowie dem richtigen Maß an rohstoffbedingter Komplexität im Unternehmen bzw. seiner Wertschöpfungskette.

Das Kostenoptimum unter Berücksichtigung der übrigen Ziele für das eigene Unternehmen zu erreichen, ist Aufgabe von Rohstoffexperten. Ihre Verantwortlichkeit reicht weit in die Wertschöpfungskette des Unternehmens hinein. Sie verfolgen primär das Ziel, klassische Einkaufshebel wie Bündelung und Verhandlungsmacht durch technische Hebel wie Gleichteilkonzepte, Standardisierung, Segmentierung und strategischen Hebeln, z.B. Unternehmenszukäufe und -verkäufe, zu ergänzen. Dazu müssen sie i.d.R. eine Reihe von Voraussetzungen schaffen bzw. verbessern, z.B. Prozesse und Regeln für Rohstoffportfolio, -neueinführung, -streichung, -kennzeichnung, -kennzahlen oder -IT-Systeme.

Silos sind out

Aufgrund der vielfältigen Ursache-Wirkungs-Beziehungen, z.B. bei der Qualifikation alternativer Lieferanten-Rohstoff-Kombinationen im Labor, der Qualifizierung in der Produktion oder der Produktfreigabe bei Schlüsselkunden, ist „Rohstoffexzellenz“ eine Aufgabe weit jenseits des Einkaufs.

Ist ein Lack- oder Farbenhersteller willens, den funktionsübergreifenden Prozess innerhalb des Unternehmens zu verankern, wird er davon nachhaltig profitieren. Wie eine Reihe von Implementierungen zeigt, spart er pro 100 Millionen Euro Umsatz im Durchschnitt 2 bis 3 Millionen Euro Kosten im ersten Jahr ein. Bei einem ursprünglichen EBIT von 10% entspricht dies einer relativen Ertragssteigerung von 20%-30%. „Rohstoffexzellenz“ hilft Unternehmen, diese Kostenbasis über Jahre nachhaltig zu verteidigen, indem Rohstoffkosten dauerhaft von vorher 35% auf nachher 32% bis 33% sinken.

Was hat sich in den letzten 10 Jahren verändert

... erstaunlich wenig in der Denkweise vieler Lack- und Farbenhersteller – leider und nicht nachvollziehbar. Mit zunehmender Reife digitaler Technologien, dem Handlungsdruck aufgrund wachsender ökologischer Herausforderungen wie dem Green Deal und ökologischer Probleme wie unterbrochener Lieferketten durch die Covid 19-Pandemie sowie verfügbaren Erfahrungen innerhalb der eigenen Branche sind der Einstieg in Rohstoffexzellenz und das Denken in Wertschöpfungsketten leicht wie nie zuvor.

Kontakt

Dr. Wolfram Keller (Gründer CHEM4CHEM®, Geschäftsführer WK Professional Services und Vorstand der Vereinigung für Chemie und Wirtschaft (VCW))

Telefon: +49 151 18493562

Mail: wkeller@chem-4-chem.com



chem-4-chem.com



CHEM4CHEM



CHEM4CHEM



@Chem4C