
Inhaltsverzeichnis

1 Supply Chain Management (SCM)	1
1.1 Definition und Abgrenzung zu anderen Bereichen und Aktivitäten innerhalb der Wertschöpfungskette	1
1.2 Aufgaben und Ziele des Supply Chain Managements	3
1.2.1 Planung und Steuerung der Material- und Informationsflüsse	3
1.2.2 Wertschöpfung als Aufgabe im SCM	4
1.3 Maßnahmen und Finanzkennzahlen in der Supply Chain zur finanziellen Effizienzsteigerung	6
1.3.1 ROI-Optimierung durch Verbesserungen in der Supply Chain	6
1.3.2 Verbesserungen in der Bilanz durch smartes Supply Chain Management.	6
1.3.3 Verbesserungen im Cash-Flow und Working-Capital	7
1.3.4 Verbesserung des Working Capital	9
1.4 Digitalisierung als Innovationsmotor und Trigger für Cost Savings und Einsparungen.	10
1.5 Trends im Bereich Digitalisierung zur Optimierung von Geschäftsmodellen und Prozessen	11
1.5.1 Wertschöpfung treibt KI	11
1.5.2 KI löst eine industrielle Revolution aus.	12
1.5.3 KI ist ein Jobshifter, kein Jobkiller	12
1.5.4 Computer und KI werden in absehbarer Zeit nie fühlen können, aber es wird biochemische Interpretationen geben	12
1.5.5 Symbiose zwischen Mensch und KI	13
1.5.6 KI erzwingt ein Upgrade menschlicher Intelligenz und Empathie.	13
1.5.7 Reale Prognostik und Vorhersagen durch den Einsatz von KI	14
Literatur.	15

2	Cost Saving und Optimierungspotenziale im Supply Chain Management (SCM)	17
2.1	Erfolgsfaktoren und Beispiele aus der Praxis mit erfolgreicher Umsetzung von Cost Savings	17
2.1.1	Die richtigen Rahmenbedingungen setzen	17
2.1.2	Stärken und Schwächen erkennen	17
2.1.3	Zielvorgaben differenzieren und Benchmarks heranziehen	18
2.1.4	Erfolgsfaktor Mitarbeiterbeteiligung	18
2.2	Dynamic Shared Ownership (DSO) im Bayer Konzern	19
2.2.1	Bayer Konzern	19
2.2.2	DSO – Fokus auf schlanke Organisation und Prozesse	19
2.3	Achieve-Best-Cost Ansatz bei Mazda (ABC)	20
2.3.1	Gegenstand und Potenziele	20
2.3.2	Monotsukuri und ABC-Aktivitäten	22
2.4	Toyota Produktionssystem (TPS)	22
2.4.1	Toyota	22
2.4.2	Gegenstand des TPS	23
2.4.3	Erfolgsfaktoren TPS	24
2.5	Team Value Management bei Ford	24
2.6	Dr. Oetker: Cost Savings durch Rationalisierung, Automatisierung und Digitalisierung	25
2.6.1	Dr. Oetker-Gruppe als Familienkonzern	25
2.6.2	Ideensammlung durch Belegschaft	25
2.7	SAP: Cost Savings durch Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI)	26
2.7.1	SAP	26
2.7.2	Einsatz von KI und Stellenabbau	27
2.8	Volkswagen	28
2.8.1	Volkswagen	28
2.8.2	Eckpunkte der Maßnahmen	28
	Literatur	29
3	Arten von Cost Savings und Einsparungen	31
3.1	Cost Savings: Definition und Umfang	31
3.2	Cost Savings: Notwendigkeit zur stetigen Verbesserung und zur Innovation	32
3.3	Klassifizierung nach Design-, Non-Design- und Prozess-Cost Savings	33
3.4	Design-, Non-Design und Prozess-Cost Savings	34
3.4.1	Design Cost Savings	34
3.4.2	Non-Design Cost Savings	36
3.4.3	Prozess- Cost Savings	36
3.5	Activity-Based Cost (ABC) Savings	38

3.6	Brutto- und Netto-Cost Savings	39
3.6.1	Gegenstand und Definition	39
3.6.2	Bruttokosten	39
3.6.3	Nettokosten	39
3.7	Direkte und indirekte Cost Savings	40
3.7.1	Direkte Kosten	40
3.7.2	Indirekte Kosten	40
3.8	Kostenreduktionen (Cost Reduction), Kostenvermeidung (Cost Avoidance) und der Einkaufsvorteil (Procurement Benefit)	41
3.8.1	Einkaufskosten externer Wertschöpfungspartner von mehr als 80 %	41
3.8.2	Cost Reduction	41
3.8.3	Cost Avoidance oder weiche Cost Savings	41
3.8.4	Einkaufsvorteil	42
	Literatur	42
4	Design-Cost Savings	43
4.1	Cost Engineering und Optimierung der Design-Kosten	43
4.2	Design-Prozess und Stufen	44
4.3	Balance zwischen Innovationskraft, Qualität und Kosten	48
4.4	Designsimplifizierung und -optimierung	48
4.5	Material-Auswahl, Materialreduzierung	49
4.6	Design for Manufacturing (DFM)	51
4.7	Design-to-Cost (DTC)	53
4.7.1	Gegenstand und Definition	53
4.7.2	Was ist anders bei Design to Cost?	53
4.7.3	Entstehung von Design to Cost	53
4.7.4	Voraussetzungen für Design to Cost	53
4.7.5	Vorgehen bei Design to Cost	53
4.8	Spezifikationsänderungen	54
4.9	Funktionsänderung	55
4.10	Plattform-Konzept, Modulare Baukästen	55
4.11	Gleichteile-Konzept, Gleichteilestrategie	58
4.12	Einsatz von determinierten Sub-Komponenten	58
4.13	Outsourcing von Entwicklungsleistungen	59
4.14	Concurrent Engineering	60
	Literatur	61
5	Non-Design Cost Savings	63
5.1	Jahrespreisverhandlungen	63
5.1.1	Gegenstand und Definition	63
5.1.2	Jahrespreisverhandlungen als Teil der Materialgruppenstrategie	63

5.2	Market-Test (Angebotsvergleich)	66
5.2.1	Gegenstand und Definition	66
5.2.2	Einstufiger Market-Test	66
5.2.3	Dreistufiger Market-Test	68
5.2.4	Mehrstufiger Market-Test nach Kostenelementen	68
5.3	Benchmarking	69
5.4	Price-Volume-Strategie (Volumenpreisgestaltung)	71
5.5	Landed Cost Analysen	72
5.6	Outsourcing	74
5.7	Global Sourcing	75
5.8	Target Costing (Target Costs, Zielkostenstrategie)	76
5.9	Zero-based Estimate (Nulllinien-basiert)	78
5.10	Adjusted Estimate	81
5.11	Produktivitätsverhandlungen	83
5.12	Wert-Preis-Analyse	84
	Literatur	85
6	Prozess-fokussierte Cost Savings	87
6.1	Erfolgsfaktoren	87
6.2	Process Mapping	87
6.3	5S-Konzept	88
6.4	Cost Savings durch Adoption von Lean Management-Prinzipien (Kaizen)	90
6.4.1	Kaizen: Stetige Verbesserungen in kleinen Schritten	90
6.4.2	Kaizen und Kaikaku	92
6.4.3	Visualisierung als Teil des Lean Management	94
6.4.4	Schlanke Prinzipien im Lean Management	96
6.4.5	Qualitätsverbesserungen in der Gesamtanlageneffektivität (GAE)	99
6.5	Wertstromanalyse (Value Stream Mapping)	101
6.6	Prozesskostenoptimierte Workshops	102
6.7	Process Mining	102
6.8	Vendor Managed Inventory (VMI)	103
6.9	Collaborative Manufacturing – Gemeinsame Nutzung von Produktionslinien und Maschinen	105
6.10	Kreislaufende Wertschöpfung (Circular Economy)	105
	Literatur	107
7	Cost Savings und Optimierungen in Projekten	109
7.1	Projektmanagement: Gegenstand und Definition	109
7.2	Projektstrukturplan (PSP)	112
7.3	Quality-Gates in Projekten	113

7.4	Kritische Erfolgsfaktoren in Projekten	113
7.4.1	Schlüsselkriterien in Projekten	113
7.4.2	Integrationsmanagement	113
7.4.3	Umfangs- und Leistungsmanagement	113
7.4.4	Zeit- und Terminmanagement	114
7.4.5	Kostenmanagement	114
7.4.6	Qualitätsmanagement	114
7.4.7	Personalmanagement	114
7.4.8	Kommunikationsmanagement	114
7.4.9	Risikomanagement	115
7.4.10	Beschaffungsmanagement	115
7.5	Kompetenzanforderungen für Projektleiter	115
	Literatur	116
8	Smart Factory und virtuelle Produktion	117
8.1	Produktion als zentrale Primärfunktion innerhalb der Wertschöpfungskette	117
8.2	Intelligente PPS- und ERP-Systeme	118
8.3	Intelligente Produktionsplanung und -steuerung	119
8.3.1	Gegenstand der Produktionsplanung und -steuerung	119
8.3.2	Smarte Ablauf- und Aufbauorganisation der Produktion	120
8.3.3	Intelligente Losgrößenplanung	120
8.3.4	Termin- und Kapazitätsplanung	120
8.3.5	Reihenfolgeplanung und Feinterminierung	120
8.3.6	Auftragsfreigabe	121
8.3.7	Auftragsüberwachung	121
8.4	Produktionsverfahren und Fertigungsverfahren	122
8.4.1	Werkstattfertigung	122
8.4.2	Produktionsinsel	123
8.4.3	Flexibles Produktionssystem	123
8.4.4	Reihenproduktion	123
8.4.5	Fließproduktionslinie	124
8.4.6	Produktionstransferstraße	124
8.5	Was ist eine Smart Factory	124
8.6	Virtueller Zwilling	125
8.6.1	Gegenstand und Definition	125
8.6.2	System reagiert intelligent auf Änderungen	125
8.6.3	Reale und digitale Produktion verschmelzen	126
8.6.4	Vereinfachte Inbetriebnahme neuer Produktionsanlagen	126
	Literatur	126

9	Optimierungen und Cost Savings im Upstream Supply Chain Management (Lieferantenmanagement)	129
9.1	Erfolgreiches Upstream Supply Chain Management: Prävention versus Reaktion	129
9.2	Lieferantenmanagement als proaktive Steuerung von Partnerschaften	130
9.3	Phasen des Lieferantenmanagements	132
9.3.1	Lieferantenmanagement als Querschnittsfunktion	132
9.3.2	Performancekriterien im Lieferantenmanagement	134
9.4	Lieferantenbewertung als präventives Tool im Qualitätsmanagement	134
9.4.1	Gegenstand der Lieferantenbewertung	134
9.4.2	Auswahl der richtigen Kriterien bei der Lieferantenbewertung	135
9.4.3	Lieferantenbewertung als Steuerungswerkzeug im Lieferantenmanagement	136
9.5	Lieferantenentwicklung	138
9.5.1	Gegenstand der Lieferantenentwicklung	138
9.5.2	Strategische Lieferantenentwicklung	138
9.5.3	Präventive Lieferantenentwicklung	139
9.5.4	Reaktive Lieferantenentwicklung	139
	Literatur	139
10	Optimierungen und Cost Savings im Downstream Supply Chain Management	141
10.1	Marketing: Gegenstand und Definition	141
10.2	Marketing-Strategie	142
10.3	Marketing-Mix (7P)	143
10.3.1	4P und 7Ps	143
10.3.2	Produkt (Product)	143
10.3.3	Preis (Price)	143
10.3.4	Distribution und Logistik (Place)	144
10.3.5	Kommunikation (Promotion)	144
10.3.6	Personal (People oder Personnel)	145
10.3.7	Abläufe und Prozesse (Process)	145
10.3.8	Ausstattungspolitik (Physical Evidence)	145
10.3.9	7P + 1P: Planet (Erde, Nachhaltigkeit) oder Performance	146
10.4	Produktlebenszyklus	146
10.4.1	Einführungsphase	146
10.4.2	Wachstumsphase	146
10.4.3	Reifephase	147
10.4.4	Sättigungsphase	147
10.4.5	Rückgangsphase	148
10.5	Portfolio-Analyse	148

10.6	Kommunikation und Werbung	150
10.6.1	Kommunikation als Informationsvermittlung	150
10.6.2	Werbemethoden und Werbeträger	151
10.7	Marktsegmentierung	151
10.7.1	Demografisch	152
10.7.2	Geografisch	152
10.7.3	Psychografisch	153
10.7.4	Verhaltensorientiert/Beobachtbares Kaufverhalten	153
10.8	AIDA-Prinzip	153
10.9	DAGMAR-Prinzip	154
	Literatur	155
11	Cost Savings im schlanken und papierlosen Office der Zukunft	157
11.1	Lean Office oder Office der Zukunft	157
11.2	Vorteile des papierlosen Büros	158
11.3	Roadmap zum paperless Office	159
11.4	Aufbewahrungsfristen	160
11.4.1	Gegenstand und Definition	160
11.5	Aufbewahrungsfristen mit Bezug zum Arbeitsrecht	161
11.5.1	Aufbewahrungsfrist von (mindestens) sechs Monaten	161
11.5.2	Aufbewahrungsfrist von (mindestens) zwei Jahren	161
11.6	Aufbewahrungsfrist von (mindestens) drei Jahren	161
11.7	Aufbewahrungsfrist von (mindestens) sechs Jahren	162
11.8	Aufbewahrungsfrist von zehn Jahren	162
11.9	Löschung von Daten nach DSGVO	162
11.10	Cost Savings durch Office-Flächenoptimierungen	162
11.11	Cost Savings durch Hybrides Arbeiten	163
11.11.1	Gegenstand und Definition	163
11.11.2	Vorteile des hybriden Arbeitens für Ihre Teammitglieder	164
11.11.3	Vorteile des hybriden Arbeitens für Ihr Unternehmen	164
11.11.4	Nachteile des hybriden Arbeitens	165
11.12	Lean und schlankes Office	165
11.12.1	Prozessoptimierungen mit dem TIMWOOD-Modell	165
11.12.2	Transport (überflüssige Material- und Dokumentenbewegungen)	165
11.12.3	Hohe Bestände	166
11.12.4	Unnötige Bewegungen	166
11.12.5	Wartezeiten und Suchzeiten	166
11.12.6	Überproduktion	166
11.12.7	Overprocessing	166
11.12.8	Fehler führen zu Nachbearbeitungen	167
	Literatur	167

12	New Leadership: Kompetenzen, Transformation und Motivation für die erfolgreiche Umsetzung von Optimierungen und Cost Savings	169
12.1	Wandel im SCM-New Leadership	169
12.2	Kompetenzanforderungen für New Leaders	170
12.2.1	Persönliche Kompetenzen	170
12.2.2	Soziale Kompetenzen	170
12.2.3	Fachliche Kompetenzen	171
12.2.4	Methoden Kompetenzen	171
12.2.5	Weitere Kompetenzen, Führungskompetenzen	172
12.3	Emotionale Intelligenz	172
12.3.1	Begriffsdefinition: Emotionale Intelligenz	172
12.3.2	Vorteile der emotionalen Intelligenz	173
12.4	Transformation und Wandel	175
12.5	Definition Change Management	176
12.6	8-Phasen Modell von Kotter	177
12.6.1	Change Management in acht Schritten	177
12.6.2	Schritt 1: Entwicklung eines Gefühls der Dringlichkeit	178
12.6.3	Schritt 2: Erstellung der Führungskoalition	178
12.6.4	Schritt 3: Eine Vision des Wandels entwickeln	179
12.6.5	Schritt 4: Die Vision des Wandels kommunizieren	179
12.6.6	Schritt 5: Hindernisse aus dem Weg räumen	179
12.6.7	Schritt 6: Kurzfristige Ziele festsetzen	180
12.6.8	Schritt 7: Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen ableiten	180
12.6.9	Schritt 8: Veränderungen in der Unternehmenskultur verankern	180
12.7	Persönlichkeiten im Change Management	181
12.7.1	Visionäre und Missionare	181
12.7.2	Pioniere	181
12.7.3	Aktive Unterstützer	182
12.7.4	Opportunisten	182
12.7.5	Abwartende	182
12.7.6	Untergrundkämpfer	182
12.7.7	Offene Widerständler	183
12.7.8	Emigranten	184
12.8	Umgang mit Widerstand	185
12.8.1	Erste Strategie: Interne Stakeholdergruppen analysieren	185
12.8.2	Zweite Strategie: Die Hintergründe des Projekts erklären	185
12.8.3	Dritte Strategie: Mit Opponenten richtig umgehen	185
12.8.4	Vierte Strategie: Gutes bewahren und weiterentwickeln	186
12.8.5	Fünfte Strategie: Das Tal der Tränen bewusstmachen	186
12.8.6	Sechste Strategie: Individuell informieren	186
	Literatur	187

13	Verhandlungen: Tipps und Techniken der Profis	189
13.1	Gegenstand und Definition von Verhandlungen	189
13.2	Handlungsempfehlungen für erfolgreiche Verhandlungen	191
13.2.1	Professionalität und Kompetenzen	191
13.2.2	Gesichtsverlust und offenen Streit vermeiden	191
13.2.3	Rollenverteilungen	191
13.2.4	Äußerlichkeiten spielen eine zentrale Rolle	193
13.2.5	Einweisungen und systematische Verhandlungsvorbereitung	193
13.2.6	Konstruktive Emotionalität	194
13.2.7	Das Ziel nie aus den Augen verlieren	194
13.2.8	Strategien und Taktiken richtig anwenden	194
13.2.9	Ankereffekte richtig einsetzen	195
13.3	Mentale und physische Vorbereitung	196
13.4	Empathie und aktive Beeinflussung steuern	196
13.5	Stresssituationen und Konflikte situativ herbeiführen	197
13.5.1	Stresssituationen herbeiführen	197
13.5.2	Zielgerichteter Einsatz von Konfliktsituationen	197
13.5.3	Zeitdruck und Deadlines ausüben	197
13.5.4	Schlechte Platzierung initiieren	198
13.5.5	Guter Mensch, schlechter Mensch	198
13.6	Das Verhandlungsdrehbuch: Der rote Faden	198
13.7	Führung der Verhandlungen: Driver Seat	199
13.8	Identifizierung nonverbaler Signale	199
13.9	Einsatz emotionaler Intelligenz	199
13.10	Anwendung neuartiger Techniken: Neuro-Linguistische Programmieren	200
13.11	Hybride Verhandlungsformen: Einsatz von KI in Verhandlungen	200
13.12	Verhandlungskonzept A-6 nach Dr. Marc Helmold	200
13.13	Logik und Struktur des Verhandlungskonzepts	201
13.14	Das Verhandlungsmanuskript als Grundlage für den Verhandlungserfolg	203
13.15	Das Konzept für Praktiker mit zahlreichen Alleinstellungsmerkmalen	204
13.16	Empfehlungen zur effektiven Umsetzung des A-6-Verhandlungsmodells	204
	Literatur	206
14	Kreativität-Techniken und Tools zur Erreichung von Optimierungen und Cost Savings	207
14.1	Interdisziplinärer Ansatz durch Lernwerkstatt und Empowerment (Cost Booster Team)	207
14.2	Lean Workshops	208
14.3	Reverse Engineering/Tear Down Workshops	208
14.4	Qualitätszirkel und Qualitätskreise	209

14.5	Design Thinking	210
14.6	8D-Problemlösung	211
14.7	A3-Methode	213
14.8	Mindmapping	213
14.9	Handlungsorientiertes Lernen: Action Learning Sets (ALS)	214
14.10	Pecha Kucha	214
14.11	Kipling-Fragen und 5W1H-Methode	215
14.12	Morphologische Matrix	215
14.13	Scribbeln	215
14.14	Umgekehrte Fragestellung: Kopfstandmethode	216
	Literatur	216
15	Management-Techniken und Tools	217
15.1	M7: Gegenstand und Definition	217
15.2	Affinitätsdiagramm	217
15.3	Portfolio	219
15.4	Baumdiagramm	220
15.5	Matrixdiagramm	221
15.6	Netzplantechnik	221
15.7	Problementscheidungsplan	222
	Literatur	222
16	Qualitäts-Techniken und Tools	223
16.1	Q7: Gegenstand und Definition	223
16.2	Interdisziplinäres Brainstorming zur Identifizierung von Qualitätsverbesserungen und Cost Savings	223
16.3	Ishikawa-Diagramm (Ursachen-Wirkungs-Diagramm)	225
16.4	Fehlersammelliste (Strichliste) zur Identifizierung von Fehlern und Defekten	226
16.5	Histogramm	226
16.6	Pareto-Analyse	227
16.7	Korrelationsdiagramm	228
16.8	Qualitätsregelkarte (QRK)	229
	Literatur	230
17	Handlungsempfehlungen für Optimierungen und Cost Savings in der Supply Chain	231
17.1	Kostenbewußtsein schaffen (Cost Awareness)	231
17.2	Strukturierte Planung der Cost Saving Initiativen (Have a Plan)	232
17.3	Strategische Ausrichtung zum schlanken und effizienten Unternehmen (Lean is a Plus)	232
17.4	Die Mitarbeiter mit ins Boot nehmen (Leadership)	233
17.5	Den Kunden mit ins Boot nehmen (Customer Satisfaction)	233

17.6	Schaffung autonomer Kosten-Zentren (Cost/Profit Center und Empowerment)	233
17.7	Etablierung von Qualitätszirkeln und Verbesserungsteams (Quality comes first)	234
17.8	Kompetenzschärfung der Mitarbeiter (Competency Building)	235
17.9	Offene Kalkulationen (Open Book Policy)	235
17.10	Innovationskraft fördern (Innovation and Change)	236
17.11	Infragestellen von Kostentreibern (Cost Drivers)	236
17.12	Kosten-Nutzen Analysen (Cost Benefit)	237
	Literatur.	238
18	Arbeitshilfen	239
18.1	Verhandlungs-Manuskript	239
18.2	Arbeitshilfe 2: One-Pager Verhandlungen	241
18.3	Arbeitshilfe 3: Ishikawa-Diagramm.	243
18.4	Arbeitshilfe 4: Optimierungsmatrix im Projektmanagement	244
18.5	Arbeitshilfe 5: Lieferantenbewertung	245