

Cost-to-Serve

Optimierung der Kunden- & Produktprofitabilität auf Basis einer Cost-to-Serve-Analyse



Mit dem Cost-to-Serve-Ansatz wird entlang der kundenspezifischen Supply Chain eine vollständige und verursachungsgerechte Kostentransparenz geschaffen.

Die Herausforderung

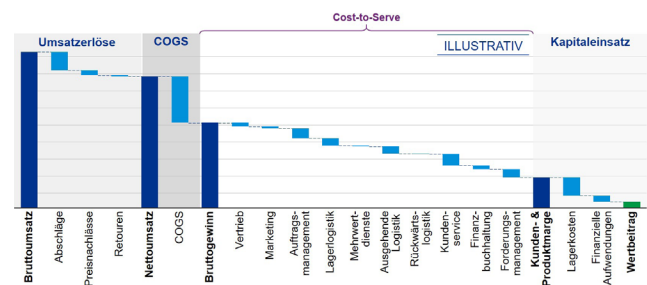
Unternehmen sind immer wieder mit der Situation wechselnder Kundenanforderungen konfrontiert, die Einfluss auf die eigene Prozess- und Kostenstruktur haben. Optimierungsmaßnahmen oder Kostensenkungsprogramme auf Kundenseite spiegeln sich in Preisgestaltungen, Zahlungszielen, Transportkosten oder Bestellgrößen wider und haben damit maßgeblich Einfluss auf die Profitabilität des Unternehmens. Dies belastet den Cost-to-Cash Cycle und erhöht das Working Capital der Unternehmen.

Die Auswirkung auf die Profitabilität wird klassischerweise anhand von Deckungsbeiträgen ermittelt. Mit den im Rechnungswesen gängigen IT-Lösungen ist es Unternehmen jedoch aufgrund der heterogenen IT- und Prozesslandschaft kaum möglich, eine durchgängige Datentransparenz zu erzeugen. Die Vielzahl der vorliegenden Prozess-, Zahlungs- und Kundendaten kann entsprechend langsam aufbereitet und ausgewertet werden.

Unsere Leistung – Ihr Nutzen

Genau an diesem Punkt setzen wir an und bieten unseren Kunden einen echten Mehrwert: eine Cost-to-Serve-Analyse, die jegliche Besonderheiten der kundenspezifischen Supply Chain(s) abbildet und ein detailliertes Level an verursachungsgerechter Kostentransparenz schafft. Hierzu werden vor-

liegende Systemdaten z.B. aus SAP extrahiert und mit Hilfe des eigens von KPMG entwickelten Analysetools KREO automatisiert analysiert und aufbereitet. Anhand intuitiver Dashboards können die Ergebnisse anschaulich abgebildet sowie Potenziale identifiziert und gehoben werden:



Illustrativ vereinfachte Kostenstruktur eines Produkts (Detaillierungsgrad projekt- und kundenabhängig)

Um eine verursachungsgerechte Zuteilung von Prozess-, Lager- und Herstellkosten für eine Cost-to-Serve-Analyse entlang der Wertschöpfungskette zu ermöglichen, muss diese entsprechend detailliert abgebildet werden. Hierzu wird ein hohes Prozessverständnis bis auf Auftragsebene benötigt. Dazu haben wir eine strukturierte Vorgehensweise entwickelt:

1. Aufbau der Prozessstruktur: Identifikation und Abbildung aller Prozessschritte entlang der Supply Chain, die zur Bedienung eines Kundenauftrags notwendig sind, wie kundenspezifische Verkaufsaktivitäten, auftrags- oder produktspezifische Aufwände in der Kommissionierung sowie Kundenservice und Retouren.

2. Erstellung einer Kostenstruktur: Zuordnung der Kosten für jede Aufwandsart, die entlang der Prozesskette ermittelt wird. Die Basis hierfür bilden Datenabzüge aus dem ERP-System, die beispielsweise Auskunft über die unterschiedlichen Kosten pro Auftragstyp und Abwicklungsart (Auftragsannahme per Telefon vs. Fax oder E-Mail, etc.) geben. Sollten keine ausreichenden Daten zur Bewertung

von Aktivitäten vorhanden sein, können Daten aus Non-ERP-Systemen herangezogen oder gemeinsam mit dem Kunden Quellen definiert und Parameter entwickelt werden.

3. Datenerhebung & -analyse: Erhebung der im betrachteten Zeitraum tatsächlich angefallenen Aufwände anhand von Kosten- und Verbrauchsdaten aus den im Schritt zuvor definierten Quellen sowie Definition der Analyseparameter und Festlegung der Analyseroutinen. Nach Einspielen der Daten in KREO wird der gesamte Datenbestand anhand spezifischer Analytics-Regeln hinsichtlich der Kostenverteilung analysiert. Prozesskosten sowie Kunden- und Produktprofitabilität werden eindeutig und transparent visualisiert:



4. Identifikation von Werthebeln: Ableitung von Handlungsfeldern und Entwicklung von Maßnahmen zur Steigerung der Kunden- und Produktprofitabilität auf Basis der Ergebnisse aus KREO und vorhandener Prozesskenntnisse sowie Formulierung und Bewertung der Maßnahmen nach Potenzial und Umsetzbarkeit.

Durch den Einsatz von KREO als Analysetool für die Cost-to-Serve-Analyse wird vollständige Transparenz über die Kunden- und Produktprofitabilität erreicht. Die Identifikation von Kosten- und Werthebeln hat Auswirkungen auf verschiedene Bereiche wie z.B. Prozesse, Bestände oder Produkt- und Kostenmanagement. Durch die harmonisierte Datengrundlage in intuitiven Dashboards können spezifische Maßnahmen zur Steigerung der Profitabilität des Unternehmens abgeleitet und anschließend entweder durch den Kunden selbst oder mit Unterstützung professioneller Teams von KPMG umgesetzt werden. Beispiele hierfür sind die Entfernung von Produkten mit negativer Profitabilität aus dem Portfolio, die Restrukturierung von Prozessen oder die Entwicklung neuer Preismodelle unter Berücksichtigung wahrer Selbstkosten. Durch die schnelle Umsetzung von Quick-Win-Potenzialen sowie die langfristige und kontinuierliche Steigerung der Profitabilität ergibt sich für den Kunden ein

schneller Return on Investment, wodurch sich das Projekt eigenständig finanzieren kann.

Bestens für Sie aufgestellt

Wir stellen unseren Kunden ein umfassendes Team von Spezialisten bereit. Das Team von Value Chain Transformation verfügt über die notwendige Branchen- und Prozessexpertise, um die vorhandene Supply Chain auf ihre Effizienz bewerten und passende Verbesserungsmaßnahmen erarbeiten zu können. Durch die enge Zusammenarbeit mit Data & Analytics-Spezialisten ergibt sich die optimale Teambesetzung, um für den Kunden exzellente Ergebnisse auf effizientem Weg zu erzielen.

Für weitere Informationen oder Rückfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Sprechen Sie uns an.

Kontakt

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Ganghoferstraße 29
80339 München

Kaveh Taghizadeh

Partner, Value Chain Transformation
T +49 89 9282-1628
ktaghizadeh@kpmg.com

Sebastian Korporal

Senior Manager, Value Chain Transformation
T +49 721 4613-8052
skorporal@kpmg.com

www.kpmg.de

www.kpmg.de/socialmedia



Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2019 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG und das Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.