DER 70%-HEBEL

Materialkosten senken.
EBITDA steigern.

KRIYA
PARTNERS
Execution-Led Value Creation

Materialkosten sind in Industrieunternehmen der größte beeinflussbare EBITDA-Hebel.

In vielen Unternehmen entfallen 60–75 % der Kostenbasis auf Material. Trotzdem dominieren Preisverhandlungen. Einsparlisten sehen überzeugend aus, doch in der GuV kommt oft nur ein Teil davon an.

Nachhaltige Einsparungen erfordern ein abgestimmtes Vorgehen von **Entwicklung, Einkauf und Produktion** – mit eindeutiger Verantwortung für jede Maßnahme.

Bei konsequenter Umsetzung sind **strukturelle Materialkostensenkungen von 5–10 % innerhalb von 12–24 Monaten** erreichbar und im EBITDA messbar.

Zwei Ansätze zur strukturellen Optimierung

Ansatz 1: Produktarchitektur gezielt optimieren

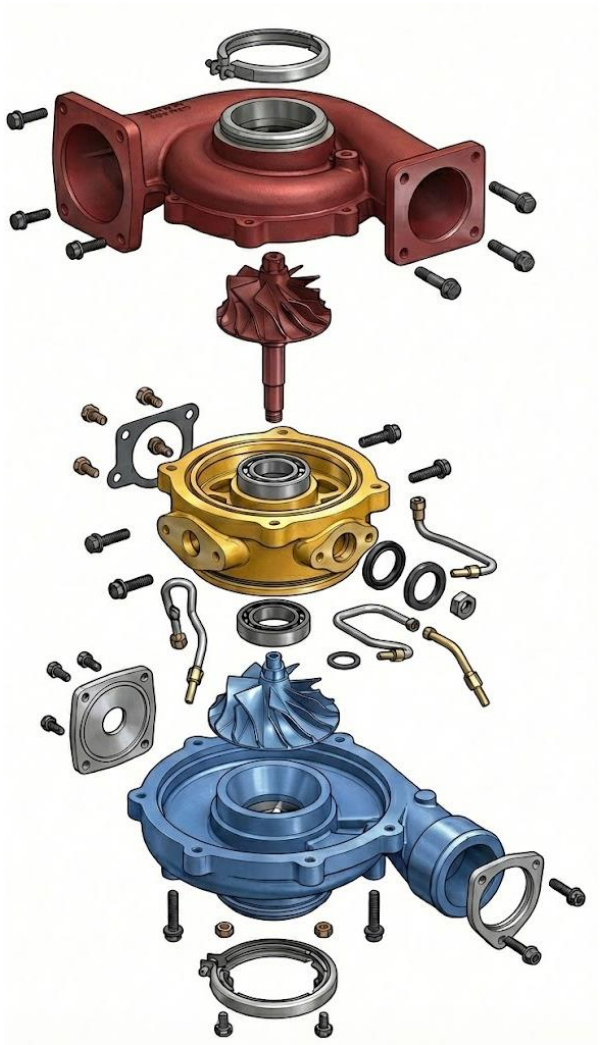
Bei Kernprodukten mit festgelegter Konstruktion gilt häufig die **10/70-Regel**: Rund zehn Bauteile verursachen etwa **70 % der Produktkosten**. Hier setzt eine gezielte technische und kaufmännische Optimierung an.

- **Gemeinsamer Technik- und Einkaufsreview:** Statt pauschaler Preisforderungen prüfen Entwicklung und Einkauf technische Annahmen und kommerzielle Daten gemeinsam. So lassen sich überhöhte Toleranzen, entbehrliche Funktionen und bestehende Lieferantenkonditionen in einem abgestimmten Entscheidungsprozess verändern.

Materialkosten lassen sich häufig schneller senken als Personalkosten. Strukturelle Einsparungen von 5–10 % sind ohne vergleichbare soziale Konflikte erreichbar.

- Technische Freigabe und Validierung: Die Ergebnisse werden nach Umsetzungshorizont eingeordnet – von raschen Korrekturen ohne Entwicklungsaufwand bis zu konstruktiven Änderungen mit umfassender Erprobung. Die technische Leitung sichert Produktleistung und Qualität ab.

Explosionsdarstellung einer Baugruppe: Kostentreiber nach der 10/70-Regel



- **LPP als analytische Absicherung:** Linear Performance Pricing (LPP) setzt Preise ins Verhältnis zu messbaren technischen Leistungsmerkmalen. Auffällige Abweichungen weisen auf überhöhte Spezifikationen oder Komplexitätsprämien hin. Daraus entstehen gezielte Maßnahmen für die jeweiligen Bauteile.
- **Qualifizierung und Industrialisierung:** Aufwand und Kosten der Umsetzung fließen in einen verbindlichen Industrialisierungsplan ein. Freigaben erfolgen nach Prüfung der Wirtschaftlichkeit.

Die Bauweise bestimmt die Kosten. Schon eine überholte Toleranz an einem teuren Bauteil kann zweistellige Margenpotenziale erschließen.

Ansatz 2: Variantenportfolios und Teilefamilien steuern

Dieser Ansatz gilt für variantenreiche Portfolios, in denen kundenspezifische Ausführungen die Einkaufsmacht schwächen.

Der Einkauf verhandelt hier oft Tausende Einzelpositionen mit geringen Skaleneffekten. Wirksamer ist eine gebündelte Steuerung vergleichbarer **Teilefamilien und Warengruppen**.

Der erste Schritt: Machbarkeit systematisch prüfen

Vor dem Start werden die Einkaufspositionen anhand eines klaren **Machbarkeitsrasters** bewertet. Maßgeblich sind:

- **Bestellvolumen (PO-Volumen)**
- **IP- und Eigentumsrechte**
- **Technische Komplexität**
- **Prüf- und Abnahmeanforderungen**
- **Lieferantenstruktur**

Das Ergebnis ist eine A-B-C-Segmentierung, die den wirtschaftlich sinnvollen Umfang der Maßnahmen bestimmt.

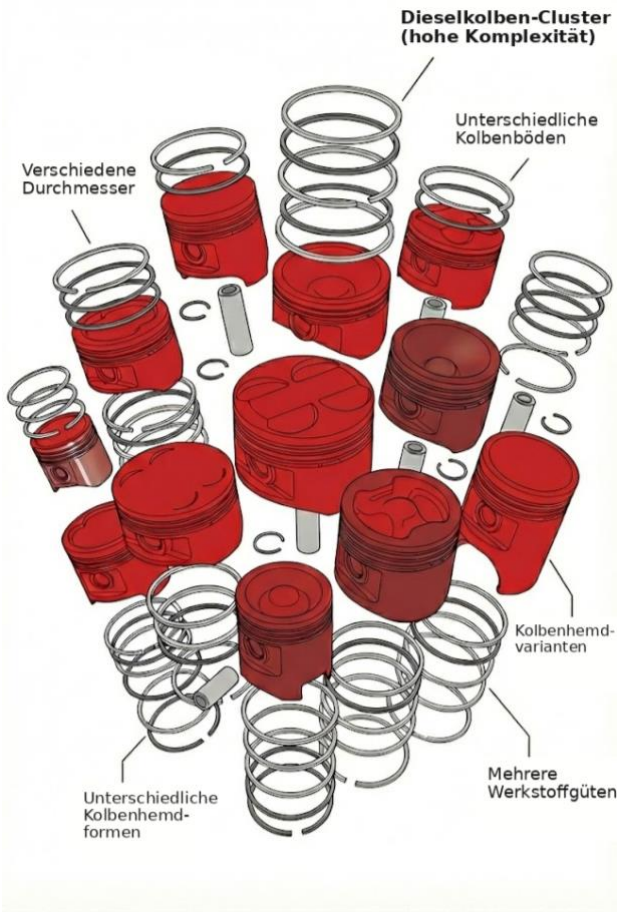
LPP als Umsetzungsinstrument

Der Vergleich einer Warengruppe nach einem technischen Leistungsmerkmal, etwa Gewicht, zeigt strukturelle Preisunterschiede. Günstige und leistungsfähige Teile bilden eine neue Zielpreiskurve. Sie bietet die Grundlage für gezielte Verhandlungen innerhalb der Teilefamilie.

Qualifizierung und Industrialisierung bündeln

Bei der Umstellung ganzer Teilefamilien wird die Qualifizierung systematisch gebündelt. Qualitätsteams prüfen Fertigungsverfahren und Materialnachweise der Lieferanten, statt jede Variante einzeln neu zu bewerten.

Die Kosten der Komplexität: Variantenvielfalt im Industrieportfolio sichtbar machen



Eine Requalifizierung erfolgt nur bei einem nachgewiesenen Amortisationshorizont von 12–18 Monaten.

Beide Ansätze können kombiniert werden. Die geeignete Lösung hängt von Produktarchitektur, Variantenvielfalt und Portfoliostruktur ab.

Zwei Ansätze optimieren das Produktdesign. Verbindliche Steuerung sichert die Kostenbasis.

Dauerhafte Wirkung: Plattformen und Module

Beide Ansätze ergänzen sich. Ansatz 1 senkt konstruktiv bedingte Kosten im Kernprodukt. Ansatz 2 bündelt die Einkaufsmacht über das Variantenportfolio hinweg. Gemeinsam bilden sie die Grundlage für zwei dauerhafte strukturelle Verbesserungen.

Plattformstandardisierung sichert die Einsparungen ab. Eine optimierte Bauteilarchitektur wird über die Plattform hinweg verbindlich angewandt. So verhindern klare Standards, dass zusätzliche Varianten die Kostenbasis schrittweise wieder erhöhen.

Die Integration funktionsfähiger Module vereinfacht Entwicklung, Beschaffung und Montage. Statt zahlreiche Einzelteile zu steuern, werden vorgeprüfte Baugruppen eingesetzt. Komplexität wird entlang der Lieferkette gebündelt, während kundenspezifische Anforderungen wirtschaftlich realisierbar bleiben.

Die dauerhafte Wirkung entsteht durch abgestimmte Umsetzung und verbindliche Standards.

Indirekter Einkauf: Bedarf und Verbrauch konsequent steuern

Im indirekten Einkauf wird ein großer Teil der Kosten schon bei der Bedarfsfreigabe festgelegt. Historische Ausgaben sind meist bekannt; aktuelle Verpflichtungen und Verbräuche oft nicht.

Indirekte Kosten bilden in Industrieunternehmen einen erheblichen Ergebnishebel. Häufig

werden Investitionen und laufender Aufwand vermischt, Einmaleffekte als dauerhafte Einsparungen ausgewiesen oder mengenbedingte Rückgänge dem Einkaufserfolg zugerechnet.

Einsparungen auf dem Papier verlieren an Substanz, sobald Mengen-, Termin- und Bilanzierungseffekte bereinigt werden. Häufig bleibt nur eine geringe GuV-Wirkung.

Capex und Opex trennen

Capex und Opex müssen vor der Festlegung von Einsparzielen getrennt werden.

Die EBIT-Wirkung unterscheidet sich deutlich: Weniger laufender Aufwand (Opex) wirkt grundsätzlich direkt. Geringere aktivierte Investitionen (Capex) reduzieren dagegen die künftigen Abschreibungen. Bei linearer Abschreibung über acht Jahre führen 10 Mio. € weniger Investitionen zu rund 1,25 Mio. € jährlicher EBIT-Entlastung. **Die übrige Veränderung betrifft zunächst den Investitions-Cashflow.**

Wer Capex und Opex in einem Einsparziel vermischt, überschätzt die kurzfristige Ergebniswirkung und erschwert das Controlling.

Wer Ausgaben früh steuert, kann Kosten nachhaltig senken.

Einsparungen klassifizieren

Nach Bereinigung der Ausgangsbasis wird jede Veränderung eingeordnet: dauerhaft, einmalig, mengenbedingt oder zeitlich verschoben. Erst diese Prüfung liefert einen belastbaren Nachweis struktureller Einsparungen.

Mengenrückgänge können sich umkehren; aufgeschobene Ausgaben fallen später erneut an. Für das Ergebnis zählen dauerhaft entfernte Kosten.

Ausgaben verbindlich steuern

Eine saubere Ausgangsbasis ermöglicht wirksame Freigaben. Viele Einsparungen gehen verloren, bevor der Einkauf verhandeln kann.

Klare Bedarfsregeln und Verantwortlichkeiten verhindern unkontrollierte Ausgaben vor der Beauftragung.

- **Offene Obligos abbauen** – nicht ausgeschöpfte Bestellrahmen und Verpflichtungen aktiv

schließen, statt sie laufend fortzuschreiben. Das senkt unbemerkte Ausgaben.

- **Einkauf früh einbinden** – bereits bei Bedarfsmeldung und Freigabe werden kommerzielle Alternativen geprüft, bevor Verpflichtungen entstehen.
- **Freigaben auf Nullbasis** – jeder Bedarf wird neu begründet; das Vorjahresbudget bildet keine automatische Freigabe. Bezugsalternativen werden geprüft.

GuV-Wirkung im Budget sichern

Einsparungen wirken dauerhaft, wenn die Kostenbudgets angepasst werden. Ohne Budget-Reset entstehen meist nur vorübergehende Minderausgaben.

Tracking auf Bestellpositionsebene zeigt Abweichungen rechtzeitig. Führungskräfte können eingreifen, solange noch Handlungsspielraum besteht. Ohne Budgetkorrektur werden Einsparungen häufig wieder aufgezehrt.

Eine transparente Ausgangsbasis, klare Effektklassen, verbindliche Freigaben und der GuV-Nachweis machen indirekten Aufwand dauerhaft steuerbar.

Die Voraussetzung dafür sind klare Führungsentscheidungen und konsequente Umsetzung.

Von Einsparlisten zu realisiertem EBITDA

Viele Programme verlieren zwischen Analyse und Umsetzung an Wirkung. Die Maßnahmen stehen fest, Lieferanten sind bereit, doch die Umsetzung stockt. Werden Budgets und Verantwortlichkeiten nicht angepasst, bleibt die GuV zwölf Monate später weitgehend unverändert.
Die drei Hebel – Produktarchitektur, Bündelung von Teilefamilien und Steuerung indirekter Ausgaben – brauchen jeweils klare Entscheidungen, Umsetzungsschritte und einen nachprüfbaren GuV-Effekt. Auch die Liquidität ist einzubeziehen: Eine Preisverbesserung darf nicht durch ungünstigere Zahlungsbedingungen wirtschaftlich entwertet werden.

Der Erfolg muss sich in der GuV und im Cashflow nachweisen lassen.