

So trimmen Sie Ihre Lieferanten auf Effizienz

Das A.T. Kearney Supplier Fitness Program (SFP)

Die Abhängigkeit multinationaler Unternehmen von ihren Lieferanten nimmt durch immer neue Kostensenkungsprogramme und den Rohstoffpreisanstieg stetig zu. Geraten Schlüssellieferanten in eine finanzielle Schieflage, besteht die Gefahr, dass die Bänder in den Unternehmen dadurch still stehen. Das Supplier Fitness Program (SFP) von A.T. Kearney zeigt, wie Unternehmen und Lieferanten sich gemeinsam den wachsenden Herausforderungen stellen und Effizienzsteigerungen erreichen können.

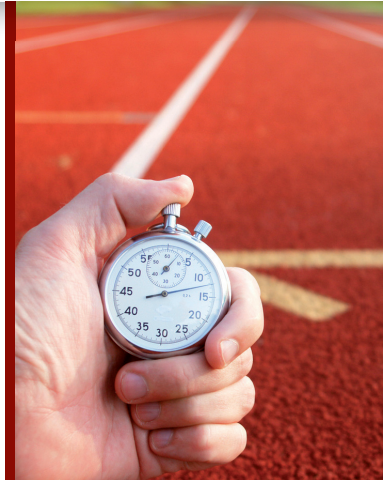
Schlagworte wie „Fokussierung auf Kernkompetenzen“ oder „Lieferantenintegration“ haben in den letzten Jahren branchenübergreifend zu einer deutlichen Reduktion der Fertigungstiefe vieler multinationaler Unternehmen (MNU) geführt. Ihr Handlungsspielraum ist dadurch deutlich geringer geworden. Um die eigene Kostenposition effektiv steuern zu können, müssen diese Unternehmen ihren Fokus daher erweitern und beispielsweise Effizienzverbesserungen aus eigener Produktion und eigenem Einkauf auf relevante Kostenkategorien ihrer Schlüssellieferanten ausdehnen (Abbildung 1).

Hier können MNU ihren Lieferanten aber nur kurzfristig hohe Pauschalziele für Kosteneinsparungen vorgeben. Mittel- bis langfristig müssen Erfahrung und Know-how aus Lean Design und interner Effizienzsteigerung ausgetauscht und auf die Lieferanten

übertragen werden. So ist es möglich, auch außerhalb der eigenen Wertschöpfung Einsparpotenziale zu realisieren. A.T. Kearney hat mit dem Supplier Fitness Program (SFP) eine Methode entwickelt, die dieser veränderten Perspektive Rechnung trägt. SFP ist eine innovative Methode für MNU, die durch Effizienzverbesserungen zur Senkung der Materialkosten beiträgt – und dies unter Aufrechterhaltung der bestehenden Lieferantenbeziehungen. Das SFP geht weit über traditionelle Qualitäts- und Logistikaudits hinaus. Doch was ist neu an SFP, wie funktioniert der Ansatz und welche Benefits ergeben sich daraus?

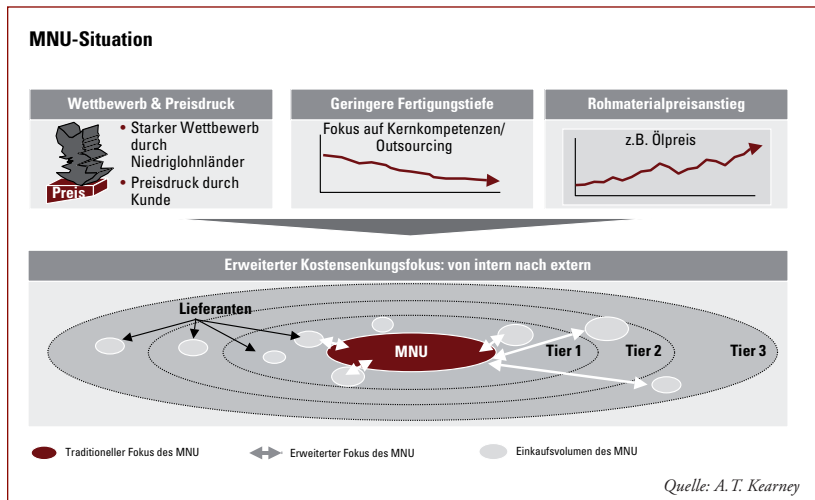
Was ist neu an SFP?

Mit Hilfe des Supplier Fitness Program ist es möglich, die eigene Materialkostenposition durch die innovative Kombination von vier Elementen zu optimieren:



Unternehmen können mit dem Supplier Fitness Program ausgewählte Lieferanten zur Höchstleistung bringen und so ihre Materialkosten nachhaltig senken.

Abbildung 1: Verschiebung des Kostensenkungsfokus für MNUs



1. Durchführung eines dreitägigen Potenzialschans je Lieferantenwerk
2. Verwendung spezifischer Lieferantenfragebögen zum Abgleich mit der SFP-Benchmarking-Datenbank als Basis zur Hypothesenentwicklung
3. Identifizierung und Adressierung aller Verbesserungshebel beim Lieferanten
4. Einsatz funktionsbereichsübergreifender und durch Berater ausgebildete SFP-Klienten-Teams

Während traditionelle Kostenoptimierungsansätze meist siloartig nur einzelne Funktionsbereiche betrachten, nimmt SFP einen integrativen Blickwinkel ein (Abbildung 2). Mit bereichsübergreifenden SFP-Teams bestehend aus Experten für Produktion, Logistik, Qualität und Einkauf werden beim Lieferanten Verbesserungshebel identifiziert.

Wie funktioniert SFP?

SFP wurde schon mehrfach erfolgreich für verschiedene Unternehmen in unterschiedlichen Industrien umgesetzt. Im Folgenden wird der SFP-Prozess am Beispiel eines MNU aus der Konsumgüterindustrie dargestellt (Abbildung 3).

Im Rahmen eines Workshops werden gemeinsam mit dem COO des Konsumgüterherstellers die Lieferanten für das SFP ausgewählt. Die Hauptauswahlkriterien sind dabei

- a) hohes Nachfragegewicht
- b) angespannte Finanzsituation beim Lieferanten
- c) signifikantes Einkaufsvolumen
- d) hohe Wertschöpfung beim Lieferanten

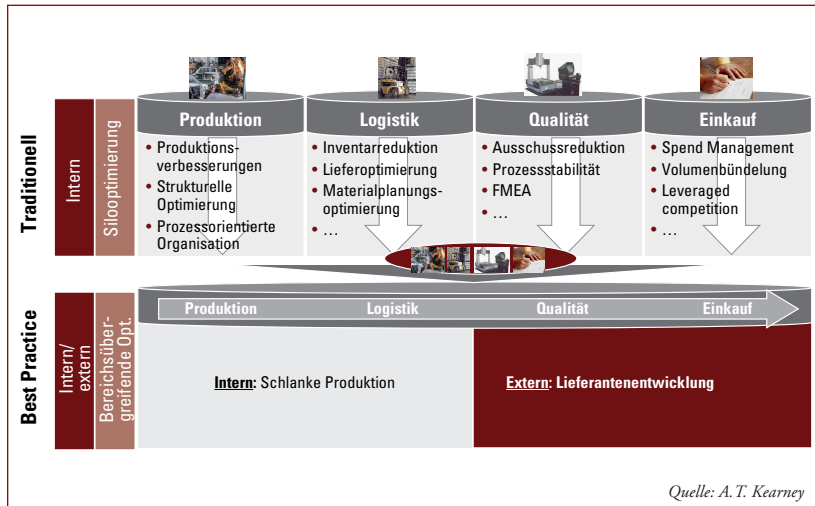
Kriterien a) und b) stellen die Kooperationsbereitschaft des Lieferanten sicher. Kriterien c) und d) legen die Basis für die angestrebten hohen Ein-

sparungen. Als idealer Kandidat für ein Pilotprojekt wird ein Spritzguss-hersteller identifiziert. Der Konsumgüterhersteller bezieht von ihm Teile in bedeutendem Volumen. Der Spritzgusshersteller erwirtschaftet 60 Prozent seines Umsatzes mit dem Konsumgüterhersteller.

Für eine Erhebung von verlässlichen Ausgangsdaten für das Benchmarking wird zunächst ein Fragebogen bestehend aus einem bewährten prozess- und einem lieferantenspezifischen Teil erstellt. Letzterer enthält ein Zielkostenmodell für einen Spritzgusshersteller, mit dem die Hauptkostentreiber identifiziert werden. Der Fragebogen wird in einem persönlichen Gespräch der Geschäftsführung des Spritzgussherstellers vorgestellt. Der Rücklauf und der Füllgrad des Fragebogens werden aktiv gesteuert, damit die Informationen und Daten konsistent und vollständig sind.

Der ausgefüllte Fragebogen wird mit Hilfe der A.T. Kearney SFP-Datenbank ausgewertet und ein standardisierter Feedback Report erstellt. Dieser enthält Benchmarks in den Dimensionen „Wirtschaftlichkeit“, „Qualität“, „Agilität“ und „Innovation“, die erste Indikationen für vorhandenes Einsparpotenzial geben. Gemeinsam mit den Ergebnissen der Interviews mit Experten ausgewählter MNU-Bereiche werden Hypothesen für den Potenzialschans entwickelt. Auf Basis der Hypothesen entwickelt ein durch Berater aus-

Abbildung 2: Traditionelle vs. Best Practice Kostenoptimierung

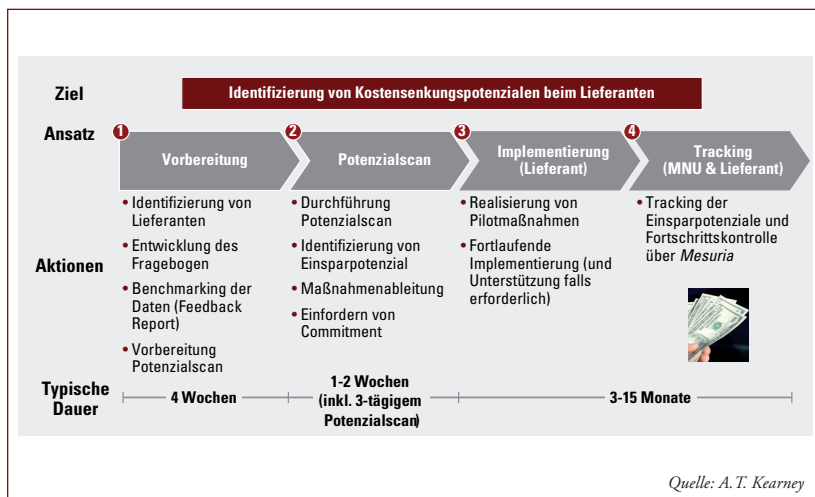


gebildetes, bereichsübergreifendes SFP-Team eine detaillierte Agenda.

Das Ziel des Potenzialschans ist die Identifizierung der Haupthebel zur Kostensenkung. Um eine möglichst genaue Ableitung des Einsparpotenzials zu ermöglichen, werden alle wichtigen Daten vor Ort erhoben.

Für den untersuchten Spritzgusshersteller ergeben sich aus der Analyse vier wesentliche Hebel: Verkürzung der Zykluszeiten, Verbesserung der Anlagenausnutzung, Reduktion der Instandhaltungsmannschaft und der „Konvoi-Einkauf“ von Vormaterialien. Als Haupthebel erweist

Abbildung 3: Ziel und Ansatz zur Kostensenkung



sich die Verkürzung der Zykluszeiten. Diese wird über eine Feinabstimmung der Maschinenbewegung (Videoanalyse) und über eine Prozesszeitoptimierung (Infrarotkamera) erreicht (Abbildung 4).

Erste Ergebnisse werden vor Ort dem Top-Management des Spritzguss Herstellers kommuniziert, um noch im Werk erste verbindliche Zusagen zu erhalten. Die Ergebnisse werden im Nachgang des Potenzialschans im „Potenzialbericht“ dokumentiert und aufbereitet. Zusammen mit dem Geschäftsführer des Spritzguss Herstellers werden die exakten Einsparmöglichkeiten abgestimmt, detailliert und in die Verantwortung der Geschäftsführung überführt.

Um die Implementierungsphase offiziell einzuläuten, findet der formale Kick-off in der Fabrik des Spritzguss Herstellers statt. Dort werden Implementierungsplan und die A.T. Kearney Mesuria-Online-Plattform für Reporting und Tracking präsentiert. Auf der Mesuria-Plattform werden für jede Einzelmaßnahme ein Zeitplan und ein Maßnahmenblatt hinterlegt, damit der Implementierungsfortschritt über die verschiedenen „Härtegrade“ hinweg abgebildet werden kann. Auf diese Weise ermöglicht es die Mesuria-Plattform dem Konsumgüterhersteller, den Implementierungsstatus der einzelnen Maßnahmen zu jeder Zeit und dezentral bequem über das Internet zu verfolgen. Das eingerichtete Steering Committee bestehend

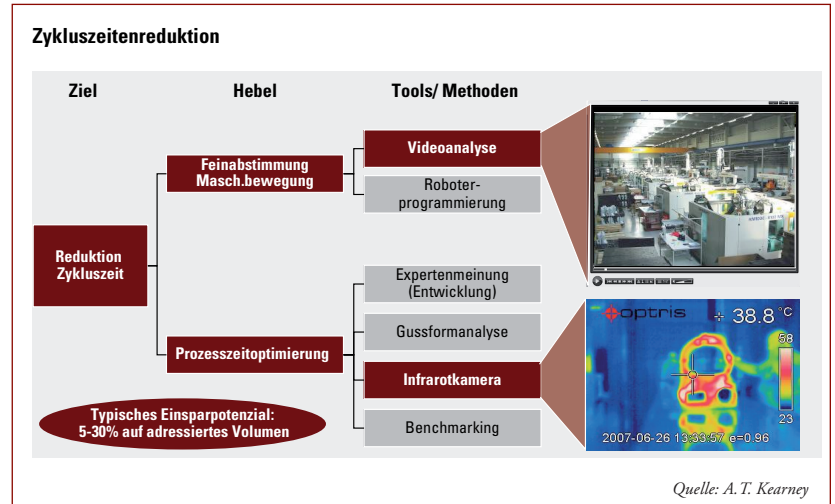
aus COO, CPO und Geschäftsführung des Spritzgussherstellers muss so nur im Falle der Eskalation einberufen werden. Damit wird sichergestellt, dass auch bei einer Ausweitung von SFP auf mehrere Lieferanten der Effizienzfortschritt ressourcenschonend nachgehalten werden kann.

Insgesamt kann der Konsumgüterhersteller durch SFP etwa 10 Prozent seines Einkaufsvolumens bei diesem Spritzgusshersteller an Kosteneinsparungen erzielen.

Benefits für MNUs

Wie das Beispiel des Spritzgussherstellers zeigt, ist SFP schnell, präzise und zielführend. Innerhalb von etwa sechs Wochen kann der Potenzialscan vorbereitet und durchgeführt sowie mit der Implementierung begonnen werden. Für die MNUs ergibt sich aus der Durchführung von SFP ein vierfacher Nutzen: Zu-

Abbildung 4: Signifikantes Einsparpotenzial durch Reduktion der Zykluszeiten



nächst kann ein Einsparpotenzial von 15 bis 25 Prozent des adressierten Volumens realisiert werden. Dies ist auf rund 50 Prozent der Top 20 Lieferanten anwendbar. Darüber hinaus liefert das SFP Informationen hinsichtlich strategischer Fragestellungen wie Fertigungstiefe (make-or-buy), Lieferantenportfolio

oder zukünftige Preisverhandlungen. Ein weiterer Benefit ist, dass die gut ausgebildeten, bereichsfunktionalen Teams weitere Potenzialsans ohne Unterstützung durchführen können. Letztlich ergeben sich aus dem SFP wertvolle Einsichten für die eigene Produktion.

Autoren:

Jules A. Goffre (München) erreichen Sie unter Jules.Goffre@atkearney.com.
 Dr. Oliver Scheel (Düsseldorf) erreichen Sie unter Oliver.Scheel@atkearney.com.
 Dr. Marc Lakner (Berlin) erreichen Sie unter Marc.Lakner@atkearney.com.
 Andreas Schneider (Berlin) erreichen Sie unter Andreas.Schneider@atkearney.com.

A.T. Kearney ist eines der größten internationalen Top-Management-Beratungsunternehmen und bietet seinen Klienten das gesamte Spektrum strategischer und operativer Beratung. Dabei verfolgt A.T. Kearney ein klares Ziel: auf der Basis eines führenden Knowledge Managements den maximalen Erfolgsbeitrag aller Unternehmensbereiche und den Gesamtwert eines Unternehmens nachweisbar zu steigern. A.T. Kearney beschäftigt rund 2.500 Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern der Welt.

Weitere Informationen über:

A.T. Kearney GmbH
 Marketing & Communications
 Kaistraße 16 A
 40221 Düsseldorf

Tel.: +49-(0)211-13 77-0
 Email: marcom@atkearney.com
 www.atkearney.de