

Collaborative Cost Reduction – Und es funktioniert doch!

Durch neuen CCR Plus-Ansatz Effektivität von Kostensenkungen gemeinsam mit Lieferanten steigern

Collaborative Cost Reduction (CCR) – die partnerschaftliche Kostenoptimierung in enger Zusammenarbeit mit Lieferanten – ist mittlerweile in vielen Unternehmen Standard. Doch nicht immer wird die Kostenoptimierung auch erfolgreich umgesetzt, da der traditionelle CCR-Ansatz oftmals zu kurz greift. A. T. Kearney hat diesen Ansatz nun weiterentwickelt. CCR Plus unterstützt Unternehmen dabei, Einsparpotenziale umfassender auszuschöpfen und ihre Umsätze zu steigern.

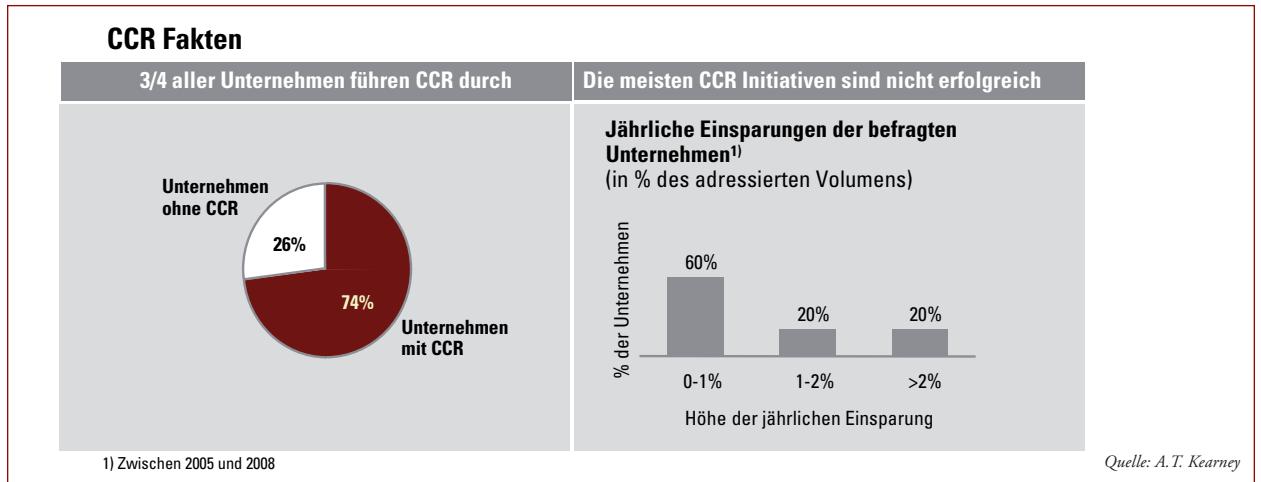
Bis in die 90er Jahre galten Unternehmen mit hoher Wertschöpfungstiefe als besonders wettbewerbsfähig. Erst die Fokussierung auf die Kernkompetenzen kombiniert mit dem durchschlagenden Erfolg der Lean-Philosophie führte zu einer Abkehr von dieser Denkweise. Infolge zahlreicher Auslagerungsaktivitäten in den letzten Jahrzehnten hat sich die Wertschöpfungstiefe industrieübergreifend deutlich reduziert. Unternehmen verfügen daher oft nur noch über kleine Entwicklungsabteilungen und weisen eine überschaubare Wertschöpfung auf. Demgegenüber stehen viele, teilweise geografisch weit entfernte Lieferanten. Im Zuge des CCR-Ansatzes werden die aufgebauten Erfahrungen und das Know-how der Lieferanten zusätzlich zum eigenen Wissenstand des Unternehmens für die Kostenoptimierung nutzbar gemacht. Die Lieferanten werden intensiv in die Erarbeitung von Kostensenkungen eingebunden und die Einsparungen im Gegenzug geteilt.

Die Logik des Ansatzes ist einfach und überzeugend und findet in der Unternehmenspraxis viele Anhänger. Eine erfolgreiche Umsetzung schaffen aber nur wenige. Eine aktuelle A.T. Kearney-Studie, an der mehr als 180 Unternehmen teilgenommen haben, zeigt dieses Dilemma deutlich auf. Demnach entscheiden sich 74 Prozent der Unternehmen dafür, Kostensenkungsinitiativen gemeinsam mit ihren Lieferanten durchzuführen, um ihre Handlungsmöglichkeiten wieder zu erweitern. Allerdings werden die in solche Initiativen gesetzten hohen Erwartungen nur in den wenigsten Fällen erfüllt. 60 Prozent der befragten Unternehmen realisieren durch CCR weniger als ein Prozent an jährlichen Einsparungen auf ihr jeweils adressiertes Einkaufsvolumen, lediglich 20 Prozent der Unternehmen sind erfolgreich und erreichen über 2 Prozent Einsparungen pro Jahr bezogen auf das adressierte Einkaufsvolumen (Abbildung 1).



60 Prozent aller Unternehmen erreichen mit dem traditionellen CCR-Ansatz bislang nur unzureichende Einsparungen. Mit CCR Plus können sie signifikante zusätzliche Kostensenkungen erzielen.

Abbildung 1: Umsetzung von Kostensenkungsinitiativen gemeinsam mit Lieferanten



Die Studienergebnisse decken sich mit Aussagen, die zahlreiche Unternehmen aus unterschiedlichen Industrien gegenüber A.T. Kearney über ihre Erfahrungen mit CCR getroffen haben. Das traditionelle CCR findet typischerweise in Form von mehr oder weniger systematischen Workshops mit Lieferanten oder über breit angelegte Ideenabfragen via Internet statt. Häufig enden derartige, im Grunde positive und zukunftsweisende, Initiativen aus verschiedenen Gründen oftmals ergebnislos:

- Die Ideenabfrage wird nicht bzw. als nicht wichtig wahrgenommen.
- Lieferanten zeigen sich ablehnend und ohne ernsthaftes Interesse.
- Lieferanten werden bei der Ideengenerierung nur unzureichend unterstützt und sind nicht in der Lage, ohne adäquates Coaching Ideen zu erarbeiten.
- Die vorgeschlagenen Ideen optimieren nur die Kostenposition des Lieferanten.

- Alte, bereits abgelehnte Ideen werden erneut aufgerollt.
- Die Organisation ist überfordert, gute Ideen intern konsequent weiterzuverfolgen, bereichsübergreifend zu bewerten und zu implementieren.
- Es besteht keine Transparenz in Echtzeit bezüglich des Umsetzungsstatus.

A.T. Kearney hat den CCR-Ansatz zu dem neuen Collaborative Cost Reduction Plus (CCR Plus)-Ansatz weiter entwickelt. CCR Plus ist zudem Bestandteil des neuen Einkaufschachbrett™, in dem A.T. Kearney 64 spezifische Methoden identifiziert hat, die den Einkauf dabei unterstützen, sich den Herausforderungen der veränderten Marktsituation zu stellen. CCR Plus baut auf dem bisherigen CCR-Ansatz auf und hat diesen grundlegend erweitert. Dabei wurden die fünf wesentlichen Erfolgsfaktoren für erfolgreiche CCR-Initiativen identifiziert und in den neuen Ansatz integriert:

- Kreative und persönliche Ansprache der Lieferanten
- Attraktives Incentivierungssystem für die Lieferanten
- Effektives Coaching der Lieferanten bei der Ideengenerierung
- Bereichsübergreifende interne Bewertung und Nachverfolgung der generierten Ideen
- Echtzeit-Transparenz bezüglich des Abarbeitungsstatus des definierten Arbeitsprozesses mittels IT-Plattform

Der neue CCR Plus-Prozess umfasst Ideengenerierung, Ideenevaluierung und Ideennachverfolgung. Unterstützt wird CCR Plus durch ein attraktives Anreizsystem für Lieferanten und eigene Mitarbeiter und durch eine Web-Plattform (*Abbildung 2*).

Der CCR Plus-Ansatz unterscheidet bei der Ideengenerierung drei verschiedene Arten von Initiativen. In Abhängigkeit von den Kriterien Lieferantenzahl, Komplexität der Einkaufskategorien und Erfolg ver-

gangener CCR-Initiativen wird entweder der fokussierte Ansatz oder der Ansatz in der Breite oder eine Kombination aus beiden gewählt. Sollen alle Kategorien adressiert werden und liegt eine komplexe Struktur der Einkaufskategorien vor, so bieten sich fokussierte Workshops mit ausgewählten Lieferanten an. Sollen die Lieferanten schnell und über alle Kategorien hinweg adressiert werden, so ist der Ansatz in der Breite zu wählen. Wird maximales Einsparpotenzial benötigt und werden alle Kategorien adressiert, sind beide Ansätze zu kombinieren (Abbildung 3).

Wie eine erfolgreiche CCR-Plus-Initiative aussieht, zeigt folgendes Projektbeispiel:

Bei einem Haushaltsgerätehersteller wurde ein partnerschaftlicher Kostenoptimierungsansatz, mit dem Ziel

nachhaltig und deutlich Materialkosten zu senken, durchgeführt. Um gleichzeitig sowohl möglichst viele als auch detaillierte Materialkostensenkungsideen zu generieren, entschied man sich für eine Kombination aus den zuvor beschriebenen Hauptansätzen.

Zunächst wurden mehr als 100 Lieferanten (bestehende und ausgewählte neue) weltweit kontaktiert und diese zur Abgabe von Kostensenkungsideen aufgefordert. Gleichzeitig wurde die von A.T. Kearney entwickelte Web-Plattform eingerichtet, auf der die Lieferanten dezentral ihre Ideen eingeben konnten. Die Plattform umfasste neben der Eingabemaske für Ideen auch eine multimediale Ansprache der Lieferanten und detaillierte Handbücher zum Thema Ideengenerierung für die Lieferanten. Ferner wurde auf der

Plattform den Lieferanten das Anreizsystem vorgestellt.

Darüber hinaus wurden mit ausgewählten Lieferanten Ideenworkshops durchgeführt. Hier wurden Lieferanten zum ersten Mal an einen Tisch gebracht, die entweder in unterschiedlichen Prozessstufen an einer Komponente arbeiten oder unterschiedliche Teile für ein bestimmtes Modul herstellen. Da die Materialkosten für Elektronikteile im letzten Jahr um mehr als 10 Prozent gestiegen sind, hatte sich der Haushaltsgerätehersteller entschlossen, die Hauptlieferanten der Elektronikmodule zusammen zu bringen. Mit Hilfe von Hebelbäumen konnten in einem zweitägigen Workshop sehr detaillierte Ideen zur Senkung der Kosten für die Elektronik generiert werden.

Abbildung 2: Elemente von CCR Plus

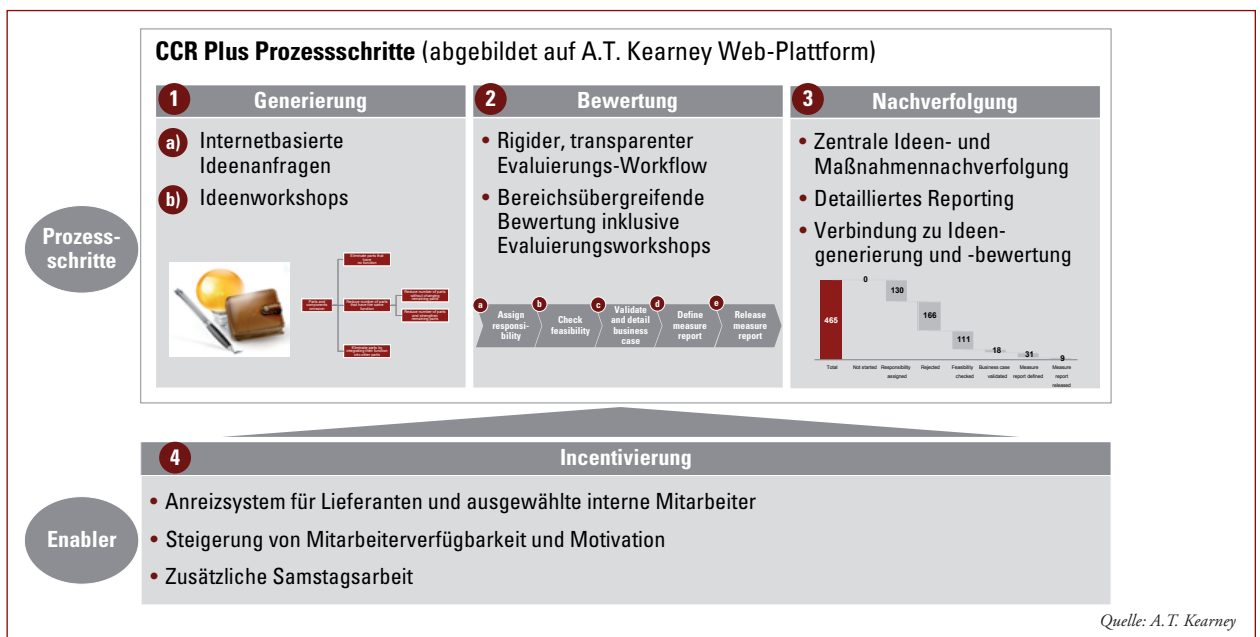
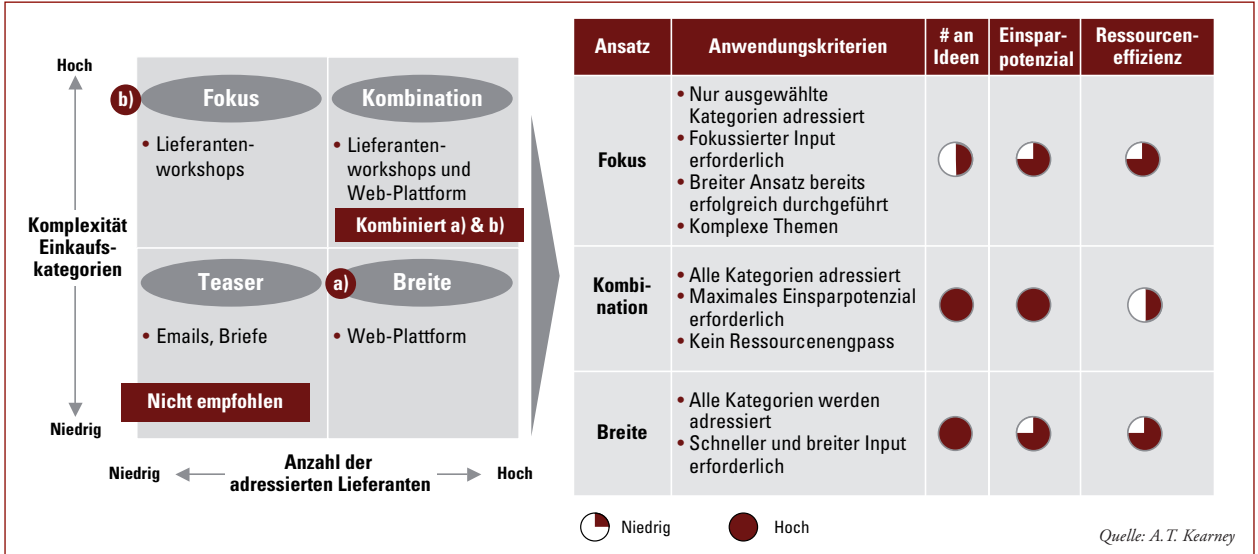


Abbildung 3: Ansätze zur Ideengenerierung



Auf diese Weise gaben die Lieferanten insgesamt über 400 Ideen zur Materialkostensenkung ab. Diese wurden auf der Web-Plattform transparent gemacht und von internen Mitarbeitern aus Entwicklung, Qualität, Einkauf und Marketing bereichsübergreifend bewertet, detailliert und in Maßnahmen transferiert. Der interne Bewertungsprozess wurde durch ein Anreizsystem unterstützt, das für interne Mitarbeiter einen Bonus bei entsprechendem Maßnahmenfortschritt vorsah. Die Maßnahmen wurden dann entsprechend der erstellten

Projektsteckbriefe und Zeitpläne umgesetzt. Mit Hilfe des auf der Plattform integrierten Reportings ließen sich alle Maßnahmen effizient nachverfolgen und kontrollieren. So gelang es dem Haushaltsgerätehersteller durch die CCR-Plus-Initiative, ein Einsparpotenzial von mehr als 3 Prozent des adressierten Volumens zu realisieren.

Fazit

Das Beispiel zeigt, wie durch die Erweiterung des Betrachtungshorizonts das Ausmaß der potenziell zu errei-

chenden Kostensenkungen zunimmt. Vor allem im Vergleich zu traditionellen, ausschließlich intern orientierten Verfahren ist CCR Plus eine erhebliche Verbesserung. Neben Kostensenkungs-ideen können mit CCR Plus auch Ideen zur Steigerung des Umsatzes generiert werden (z.B. Produktinnovationsideen). Werden die kritischen Erfolgsfaktoren berücksichtigt, kann CCR Plus das Know-how der Lieferanten in Form von Ideen erfolgreich in der eigenen Organisation in Maßnahmen transferieren und gewinnbringend nutzen.

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 führenden 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