

## Supplier-Cooperation-Day: Gemeinsam im Wettbewerb voran

Hersteller und Lieferanten können gemeinsam Kostensenkungspotenziale bei scheinbar ausgereiften Produkten erschließen

Wie senke ich die Kosten eines bereits ausgereiften und am Markt etablierten Produktes um einen bis zu zweistelligen Prozentsatz? Der Einkauf hat sein Instrumentarium von Rabatten und Skonti, von Lieferanten-Wettbewerben und Rückgriff auf kostengünstige Offshore-Zulieferer professionell eingesetzt; die eigenen Produktentwickler haben ihren Optimierungsbeitrag geleistet. Die konventionellen Methoden der Kostensenkung sind damit ausgereizt; das Ende der Fahnenstange scheint erreicht.

Umso mehr ist dann der Blick über den eigenen unternehmerischen Tellerrand geboten. Denn das, was sich an Produktkostensenkungen aus eigener Kraft nicht mehr erreichen lässt, kann im Zuge gemeinsamer Anstrengungen mit wichtigen Zulieferern oftmals doch noch gelingen. Dazu gilt es aber, das Innovations-Know-how der Zulieferer bestmöglich mit der eigenen Expertise in Konstruktion, Fertigung und Einkauf zu kombinieren. Zumeist müssen dazu mehrere Zulieferer gleichzeitig eingebunden werden.

Dies macht die Sache nicht leichter. Im Gegenteil: Vielfach zeigen sich Zulieferer zugeknöpft, wenn es darum geht, eigenes Know-how preiszugeben – sei es an Abnehmer und mehr noch an andere Zulieferunternehmen. Dies gilt selbst dann, wenn sie Teile aus unterschiedlichen Warengruppen anbieten und damit gar nicht miteinander konkurrieren.

Umso größer ist dann die Herausforderung, zu vermitteln, welchen Nutzen die

### *Verbindliche und frühzeitige Vereinbarung im Hinblick auf Eigentums- und Verwertungsrechte*

Zulieferer daraus ziehen, sich aktiv und kreativ an der Suche nach innovativen Lösungen zur Kostensenkung zu beteiligen.

Damit dies gelingt, bedarf es verbindlicher, fairer Regeln sowie eines Rahmens, der eine größtmögliche Kreativität in der gemein-

samen Ideenfindung ermöglicht. Die klassischen Instrumente Lieferanten-Tag (viele Lieferanten zu Gast bei einem Kunden) beziehungsweise Lieferanten-Workshop (ein Lieferant beim Kunden) können dies oft nicht zufriedenstellend leisten. Notwendig ist ein Ansatz, der auch dem Einkauf neue Perspektiven erschließt: Der Supplier-Cooperation-Day.

Hierzu lädt ein Hersteller nicht mehr als 5 bis 7 sorgfältig ausgewählte, innovative Zulieferer von strategischer Bedeutung ein, die nicht in Konkurrenz zueinander stehen. Hilfreich im Hinblick auf ein offenes Miteinander

### *Konfrontation der Teilnehmer mit dem zu optimierenden Produkt*

sind dabei insbesondere auch langfristig gewachsene, vertrauensvolle Lieferbeziehungen. Unabdingbar ist aber auch eine einvernehmliche, verbindliche und frühzeitige Vereinbarung im Hinblick auf die Eigentums- und Verwertungsrechte der Ergebnisse, die später gemeinsam in den Workshops erzielt werden. Diese Rechteverwertung muss schon im Vorfeld detailliert geplant und für alle beteiligten Parteien vertraglich fair gestaltet werden.

Das Ziel eines Supplier-Cooperation-Day besteht darin, die Expertise von Zulieferern und eigenen Entwicklern zu bündeln – und zwar in einer Gesamtsicht auf das zu optimierende Produkt, die Interfunktionalität seiner Komponenten und die notwendigen Fertigungsschritte. So sind über kleine, schrittweise Verbesserungen in Summe beachtliche Kosteneinsparungen zu realisieren.

Teilnehmer eines Supplier-Cooperation-Day sind typischerweise Technische Direktoren und Entwickler der Zulieferunternehmen. Das einladende Unternehmen selbst ist darüber hinaus mit Kostenanalytikern und insbesondere Einkäufern vertreten. Auch die Einbindung von Sales & Marketing kann Impulse liefern, denn eine interdisziplinäre Zusammenstellung der Arbeitsgruppen beflügelt die Kreativität und Ideenfindung.

Eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung von Ideen ist die unmittelbare Konfrontation der Teilnehmer mit dem zu optimierenden Produkt. Eine Besichtigung idealerweise direkt in den Produktionshallen erhöht die Anschaulichkeit und fördert die Kreativität.

Während eines Supplier-Cooperation-Day werden manchmal bis zu 100 Vorschläge für

Kostensenkungen entwickelt. Nicht jeder ist dann auch wirklich tragfähig. Aber die Summe und Güte kleiner Ideen zur Verbesserung einer bereits ausgereiften Konstruktion bringt letztlich den Erfolg in Form der angestrebten Einsparvolumina im zweistelligen Prozentbereich. Diese können beispielweise auf Veränderungen in der Geometrie der Konstruktionselemente beruhen, mit der es dann gelingt, die Produktions- oder Montageprozesse zu beschleunigen. Oder aber sie betreffen eine simple, aber in einer Massenproduktion gewichtige Beschleunigung einzelner Arbeitsschritte, beispielweise von Schweißvorgängen durch eine veränderte Anordnung von Versteifungsteilen.

Parallel arbeitende Teams entwickeln Verbesserungsvorschläge. Jede dieser Gruppen konzentriert sich auf eines der Themen, die in einer Grobbewertung zu Beginn des Workshops hohe Einsparpotenziale versprochen. Diese Themen werden dann nach betroffenen Komponenten und Funktionen strukturiert und unter Einsatz von Kreativitätstechniken diskutiert. Wichtig ist eine sequenzielle Durchführung von 2 Workshops zu jedem Thema, wobei der zweite die Qualität und Effizienz der Ergebnisse des vorangehenden weiter steigert.

Ein Supplier-Cooperation-Day nutzt Herstellern und Zulieferern gleichermaßen. Sie profitieren von einer kreativen Umgebung, von Ideen und neuen Lösungen, die durch die Teilung von Know-how erst entstehen. Finanziell wirken sich die Ergebnisse der Workshops

### *2 Workshops zu jedem Thema*

in Kostensenkungen aus, die Zulieferern und Herstellern zugutekommen. Das Konzept – so zeigen Erfahrungen von Management Engineers – lässt sich in allen produzierenden Branchen kostensenkend anwenden, also etwa im Automobilbau, in der Elektrotechnik und Elektronik, in der Luft- und Raumfahrt-technik sowie im Maschinen- und Anlagenbau.

[Reinhard Vocke](#) und [Thomas Maiss](#),  
[Management Engineers](#)

### **IKB TOP-LINKS**

[IKB Barometer](#),  
September 2011

[UnternehmerThemen](#),  
Juli 2011

[Europäische Gesundheitsmärkte](#),  
Juli 2011

### Impressum

IKB Deutsche Industriebank AG, Wilhelm-Böttsches-Str. 1,  
40474 Düsseldorf, Redaktion: Patrick von der Ehe,  
Tel.: +49 211 8221-4776, Fax: +49 211 8221-2776,  
E-Mail: [redaktion@ikb.de](mailto:redaktion@ikb.de)

Verantwortlich für den Inhalt ist die IKB. Namentlich gekennzeichnete Fremdbeiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Weiterverbreitung nur mit schriftlicher Genehmigung.