Produktentwicklung

Uwe Dombrowski,
Alexander Karl

Lieferantenintegration im Produktentstehungsprozess

Ergebnisse einer deutschen Studie

Shaker Verlag
Aachen 2016

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Copyright Shaker Verlag 2016
Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-4245-0
ISSN 1866-1742

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen
Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9
Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

Inhaltsverzeichnis

1 Vorwort ... 2

2 Hintergrund der Studie ... 3

3 Management Summary ... 4

4 Gliederung und Skala ... 5

5 Über die Studienteilnehmer ... 6

6 Produkt und Produktentstehung ... 9

6.1 Produktstrategie ... 9

6.2 Produktentstehungsprozess (PEP) ... 11

7 Lieferantenintegration im Produktentstehungsprozess ... 14

7.1 Ziele der Lieferantenintegration ... 14

7.2 Einbeziehung unternehmensinterner Fachbereiche ... 16

7.3 Umfang eines umfassenden Managements zur Integration ... 19

7.4 Reifegrad der Lieferantenintegration ... 22

7.5 Zeitpunkt der Integration ... 25

7.6 Lieferantenbewertungskriterien ... 27

7.7 Bewertung der Herstellerzufriedenheit ... 29

7.8 Bedarfsorientierte Optimierung der Lieferantenintegration ... 31

8 Zusammenfassung ... 34

9 Kontakt ... 40

10 Literatur ... 41

Autoren:
Univ.-Prof. Dr.-Ing. Uwe Dombrowski
Alexander Karl, M.Sc.

© Institut für Fabrikbetriebslehre und Unternehmensforschung, Technische Universität Braunschweig

1. Auflage

Alle Rechte vorbehalten.
Dieser vom Institut für Fabrikbetriebslehre und Unternehmensforschung verfasste Report unterliegt dem deutschen Urheberrecht. Er darf nur zum persönlichen Gebrauch verwendet werden. Insbesondere ist es nicht erlaubt den Report oder Teile daraus zu bearbeiten, zu übersetzen, zu kopieren oder in elektronischer Form zu speichern und an andere Personen weiterzugeben, weder in Kopie, noch auf elektronischem Wege per Email, auf Speichermedien (z. B. CD, USB-Stick usw.), über Datenbanken oder andere Medien und Systeme. Lediglich die Herstellung von Kopien und Downloads für den persönlichen, privaten und nicht kommerziellen Gebrauch ist erlaubt.

1 Vorwort

Der Produktentstehungsprozess steht aufgrund zahlreicher Trends zunehmend im Fokus unternehmerischer Optimierungsmaßnahmen. Vor allem durch die Verkürzung der Produktlebenszyklen, den steigenden Anforderungen an Produktfunktionen sowie an Produkt- und Materialrecycling resultieren umfassende Herausforderungen an die bestehenden Prozesse. Resultierend aus unterschiedlichen Trends lässt sich bei Herstellern eine zunehmende unternehmensinterne wie auch übergreifende Verteilung der Entwicklungsarbeiten identifizieren. Als zunehmende Herausforderung stellt sich hierbei die übergreifende Koordination zwischen den Projektbeteiligten dar. Dies resultiert zum einen aus den steigenden Anforderungen an den Produktentstehungsprozess, zum anderen verlagern Unternehmen einen wachsenden Anteil ihrer Entwicklungsleistung in Richtung ihrer Lieferanten. Um signifikante Verbesserungen im Bereich der Entwicklungszeit, -kosten sowie -qualität zu erzielen, ist eine systematische Integration der Lieferanten notwendig.

Die vorliegende Studie präsentiert die Ergebnisse einer empirischen Studie, welche am Institut für Fabrikbetriebslehre und Unternehmensforschung (IFU) der Technischen Universität Braunschweig durchgeführt wurde.

Der Report zeigt den aktuellen Stand der Lieferantenintegration im Produktentstehungsprozess auf und berücksichtigt dabei Unternehmen verschiedener Branchen. Ziel dieses Reports ist es, Unternehmen relevante und aktuelle Informationen in diesem Themenfeld vorzustellen. Dies soll eine gezielte Implementierung einer effektiven und effizienten Lieferantenintegration innerhalb der Produktentstehung unterstützen. Demzufolge sind über den aktuellen Stand hinaus mögliche Verbesserungsansätze zu identifizieren.

Unser besonderer Dank gilt allen Teilnehmern der Studie, die diese durch eine gewissenhafte Beantwortung der Fragen ermöglicht haben.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen dieses Reports und hoffen, dass Sie Anregungen für die Lieferantenintegration im Produktentstehungsprozess Ihrer eigenen Organisation erhalten.

Mit besten Grüßen

Braunschweig, 2016

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Uwe Dombrowski

Alexander Karl, M.Sc.

2 Hintergrund der Studie

Die Relevanz der Lieferanten im gesamten Wertschöpfungsprozess hat sich in den vergangenen zehn Jahren massiv verändert. Zunehmend übernehmen Lieferanten die Verantwortlichkeiten für gesamte Module und Systeme. Die traditionelle Beschaffung von einzelnen Teilen unterschiedlichster Lieferanten rückt vermehrt in den Hintergrund. Mit dieser Aufgabenverlagerung in Richtung einzelner Lieferanten geht eine Verschiebung der Verantwortlichkeiten und Abhängigkeitsbeziehungen einher. Nach einer Konzentration der Optimierungsmaßnahmen im Bereich der Produktion und Logistik haben viele Unternehmen die steigende Relevanz ihrer Lieferanten erkannt und verschieben die Perspektive vor allem in Richtung der Produktplanungs-, Entwicklungs- und Arbeitsvorbereitungsprozesse. Dieser als Produktentstehung bezeichnete Kernprozess hat signifikante Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Hinzu kommt, dass der Produktentstehungsprozess zahlreichen weiteren Trends unterworfen ist, die nach Einschätzung zahlreicher Studien unter anderem die Dynamik und Komplexität der Prozesse steigern wird.

Die steigenden Anforderungen und die daraus resultierenden Herausforderungen können von den Unternehmen immer weniger selbstständig bewältigt werden. Die Kundenanforderungen verlangen von diesen Unternehmen höchst innovative Produkte bei sinkendem Time-to-Market zu entwickeln. Der Mangel an notwendigem, spezifischen Know-how auf der einen sowie fehlende Kapazitäten auf der anderen Seite führen dazu, dass Unternehmen vermehrt Lieferanten mit Aufgaben der Produktentstehung beauftragen.

Die frühzeitige Einbindung der Lieferanten in den Produktentstehungsprozess stellt ein wichtiges, durch Studien belegtes Instrument dar. Hiermit lassen sich Entwicklungsprojekte schneller abschließen, Entwicklungskosten minimieren, eine bessere Herstellbarkeit der Produkte erreichen und innovativere Lösungen in Kombination mit einem überlegeneren Design generieren.

Trotz zahlreicher positiver Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit, stellt die systematische Integration der Lieferanten im Produktentstehungsprozess viele Unternehmen vor erhebliche Herausforderungen. So kann die enge Kooperation den Verlust von geschütztem Wissen sowie eine starke Abhängigkeit der Lieferanten hervorrufen. Zudem müssen entsprechende Kommunikationsschnittstellen bereitgestellt werden, die zu einer erhöhten Ressourcenbindung führen. Es stellt sich daher die Frage, welche Anforderungen Unternehmen erfüllen müssen, um eine erfolgswirksame Lieferantenintegration durchzuführen. [1], [2]

3 Management Summary

Der vorliegende Report beschäftigt sich mit der Forschungsfrage, wie Lieferanten effektiv und effizient in den Prozess der Produktentstehung integriert werden können.

Bei der Betrachtung unterschiedlicher Unternehmen bestätigt sich, dass Ansätze für die Integration der Lieferanten im Produktentstehungsprozess bereits existieren. Hierbei lässt sich hervorheben, dass deutliche Unterschiede bei der Umsetzung einzelner Prozessbausteine des Lieferantenmanagements bestehen. Nur eine durchgehende Implementierung aller dieser Bausteine ermöglicht eine optimale Realisierung der Potenziale. Für Unternehmen ist es daher zwingend erforderlich, besonders solche Prozesse zu implementieren, die einen verhältnismäßig geringen Umfang aufweisen. Es zeigen sich insbesondere in solchen Bereichen Defizite, die nicht an kurzfristigen operativen Zielen, sondern an strategischen Zielstellungen orientiert sind, wie beispielsweise einen langfristigen Know-how-Gewinn zu erzielen.

Größten Handlungsbedarf zeigen Unternehmen bei der Lieferantenentwicklung. Durch eine Lieferantenentwicklung ist es möglich, Lieferanten gezielt auf unternehmenseigene Bedürfnisse anzupassen und damit die Voraussetzungen einer langfristigen Beziehung zu gewährleisten.

Generell kann festgestellt werden, dass Unternehmen zwar die Notwendigkeit einer langfristigen, partnerschaftlichen Lieferantenbeziehung erkennen, diese im Unternehmen jedoch nicht strategisch verankert haben.

Die Zusammenarbeit mit Lieferanten erfolgt in vielen Fällen nur aus Gründen der kurzfristigen Kostenoptimierung, wodurch Unternehmen wichtige Renditen verborgen bleiben. Unternehmen müssen hierzu das stark operativ ausgerichtete Lieferantenmanagement nutzen und um strategische Bereiche erweitern. Hierbei ist vor allem die Unterstützung des Top-Managements notwendig, welche die Voraussetzungen für einen ganzheitlichen funktionsübergreifenden Lieferantenmanagementansatz erst möglich macht.

Zusammenfassung der Erkenntnisse:

- Zunehmende Verlagerung der Teilprozesse der Produktentstehung erfordert eine Anpassung der bestehenden Hersteller-Lieferantenbeziehungen und deren Prozesse
- Aktuell werden Lieferanten mehrheitlich nur zur Realisierung operativer Unternehmensziele (z. B. zur Kostensenkung) eingesetzt
- Umsetzungs- und Reifegradbewertung des Lieferantenmanagements in der Produktentstehung zeigt unzureichende Ausprägung langfristig orientierter bzw. permanenter Prozessbausteine
- Insbesondere die strategisch orientierten Prozesse der Lieferantenförderung und Lieferantenaufbau sind unterdurchschnittlich ausgeprägt
- Selbsteinschätzung der Unternehmen bestätigt Defizite bei der Lieferantenentwicklung und -förderung, dem Integrationszeitpunkt sowie der Lieferantenüberwachung
- Verbesserungsansätze liegen vor allem in der frühzeitigeren standardisierten Einbindung des Einkaufs, einer optimierten Systematik zur Lieferantenbewertung sowie in der umfassenden Einbindung von Mitarbeitern eines Lieferanten im eigenen Unternehmen

4 Gliederung und Skala

Produkt und Produktentstehung	
1	Produktstrategie
2	Produktentstehungsprozess
Lieferantenintegration im Produktentstehungsprozess	
1	Ziele der Lieferantenintegration
2	Einbeziehung unternehmensinterner Fachbereiche
3	Umfang eines umfassenden Managements zur Integration
4	Reifegrad der Lieferantenintegration
5	Zeitpunkt der Integration
6	Lieferantenbewertungskriterien
7	Bewertung der Herstellerzufriedenheit
8	Bedarfsorientierte Optimierung der Lieferantenintegration

Abbildung 1: Gliederung der Studienergebnisse

Die Ergebnisse der Studie sind in die zwei Bereiche „Produkt und Produktentstehung“ sowie „Lieferantenintegration im Produktentstehungsprozesses“ aufgeteilt. Bevor diese beiden Bereiche thematisiert werden, erfolgt zunächst eine Klassifizierung der Studienteilnehmer. Erst nachgelagert werden die beiden dargestellten Bereiche diskutiert. Abbildung 1 zeigt die Gliederung der Studienergebnisse.

Bei der Fragenbeantwortung wurde den Studienteilnehmern eine vierstufige Skala zur Verfügung gestellt, auf deren Basis auch die Studienauswertung erfolgt. Abbildung 2 stellt die Skala und deren Bedeutung grafisch dar. Eine Bewertung durch die Nummer 1 stellt demnach eine vollständige Zustimmung bzw. durchgehende Umsetzung dar. Hieraus resultiert für Unternehmen in der Regel ein geringer Handlungsbedarf. Im Gegensatz zum geringen Handlungsbedarf ermöglichen solche Beispiele jedoch einen interessanten Ansatz, um Auswertungen für Best practice-Beispiele zu definieren.

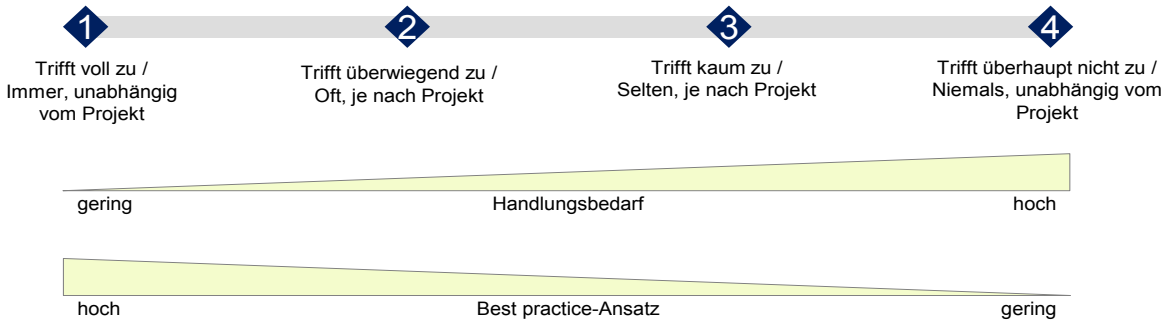

Abbildung 2: Einteilung und Bedeutung der Skala