



Innovationsmanagement durch den Einkauf - Know-How von Zulieferern spart Zeit und Geld

Ergebnisse einer aktuellen Studie mit Ernst & Young

Dipl.-Kfm. Michael Hoppe

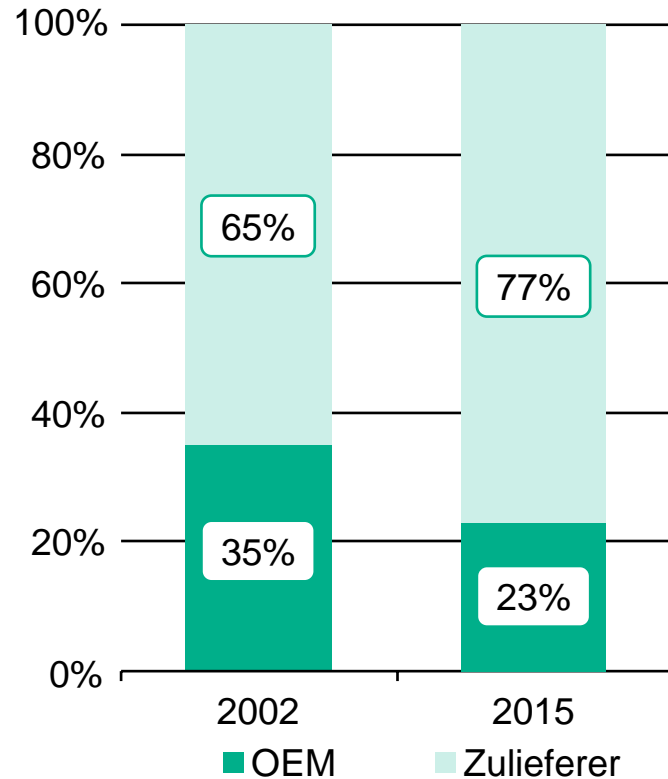
Technologieeinkauf

Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie IPT

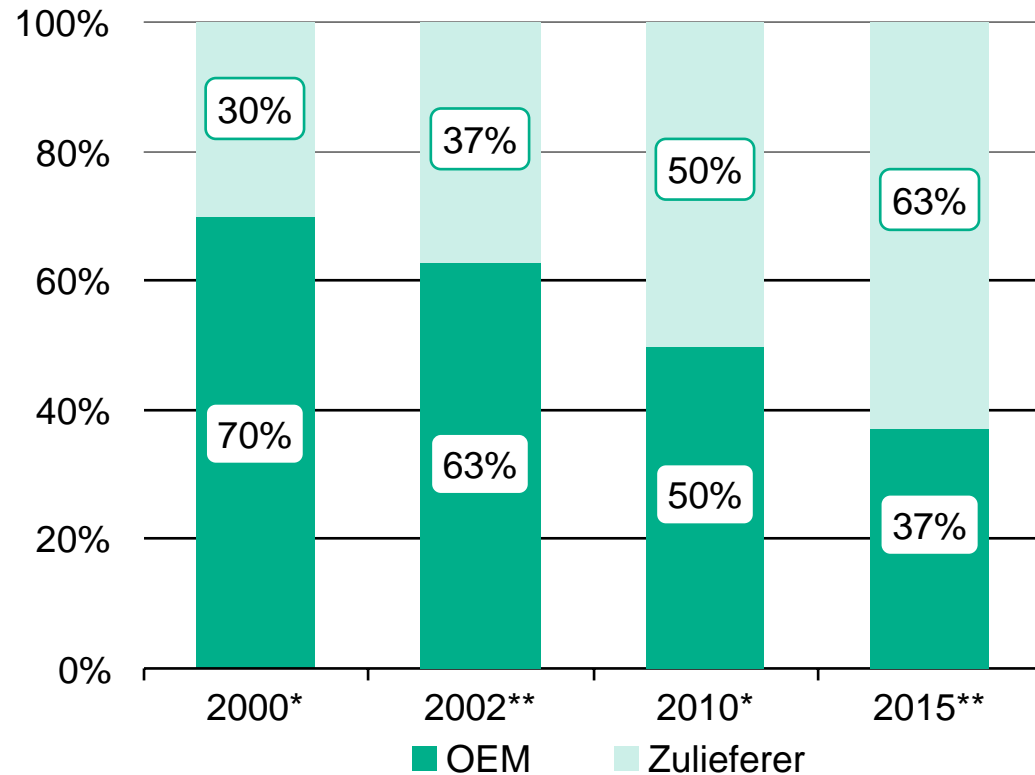
Frankfurt, 26. Januar 2010

Entwicklung der Wertschöpfungstiefe

Entwicklung der Wertschöpfungstiefe



Entwicklungsanteil der Zulieferer



Future Automotive Industry Structure (FAST) 2015 - die neue Arbeitsteilung in der Automobilindustrie Studie Mercer/ FhG 2004

* Zukunft des Automobils- Standort Deutschland, CAR Center of automotive Research, Pricewaterhouse Coopers, 2002

** HAWK-Studie (Herausforderung Automobile Wertschöpfungskette) von McKinsey & Company und dem Institut für Produktionsmanagement, Technologie und Werkzeugmaschinen (PTW) an der TU Darmstadt, 2003

Der Aufgaben- und Verantwortungsbereich des Einkaufs passt sich neuen Herausforderungen an

Globalisierung der Absatz- und Beschaffungsmärkte ...

- ... Kostenführerschaft ist keine Option für Unternehmen in Hochlohnländern
- ... Innovations- und Qualitätsführerschaft sind Hygienefaktoren im Wettbewerb
- ... Konzentration auf (technologisch) anspruchsvolle eigene Wertschöpfung
- ... wachsende Abhängigkeit von den Entwicklungsleistungen der Zulieferer
- ... Beschaffungsmärkte müssen systematisch als Innovationsquelle genutzt werden
- ... Forderung nach Exklusivität bei der Nutzung von externen Innovationen

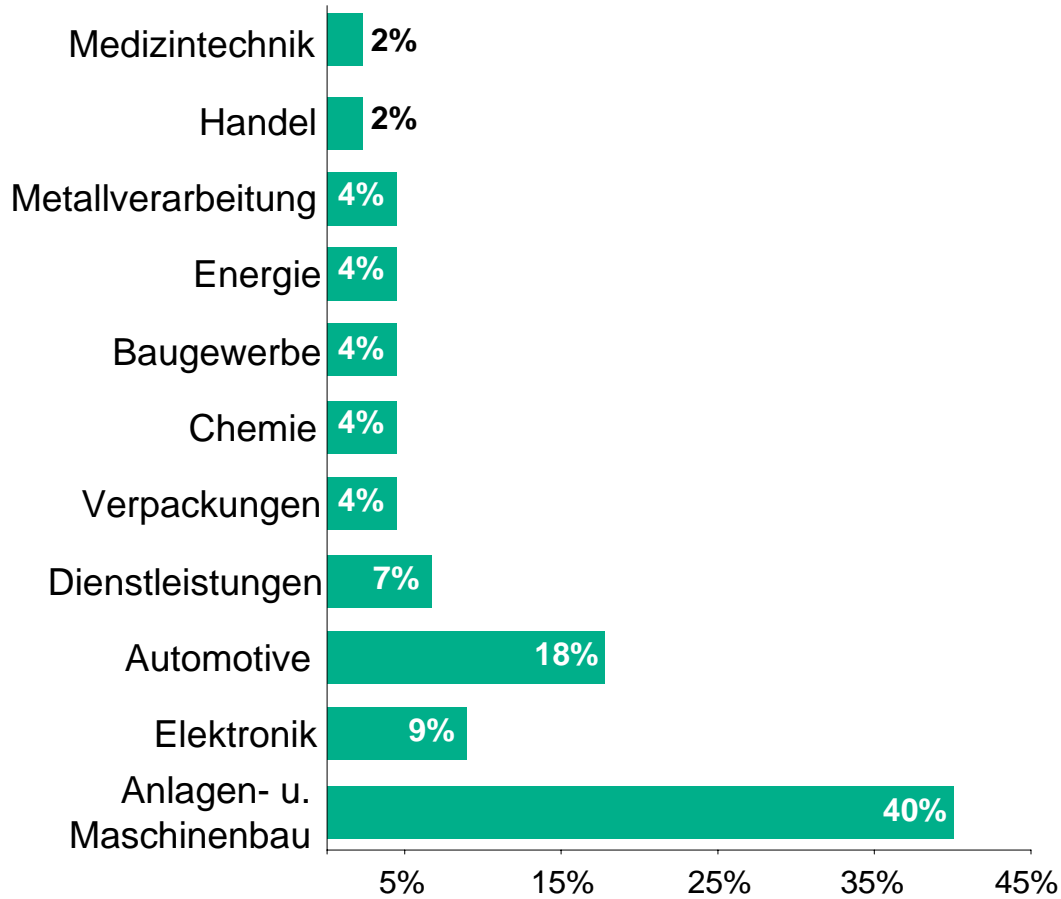


Neue Bedeutung des Einkaufs als Förderer externer Innovationen ...

- ... Schaffung der Voraussetzungen durch neue Organisationsformen, Methoden, Prozesse und Qualifikationsprofile im Einkauf
- ... Anpassen der Marschrichtung durch erweitertes Strategiebild und Zielvorgaben
- ... Eingliederung des Einkaufs in das Innovationsmanagement des Unternehmens als Bindeglied zwischen Market-Pull, Technology-Push und Market-Push der Beschaffungsmärkte

Teilnehmer der Studie

Verteilung der Teilnehmer nach Branchen



Verteilung der Teilnehmer nach Umsatz (in Mio. EUR)



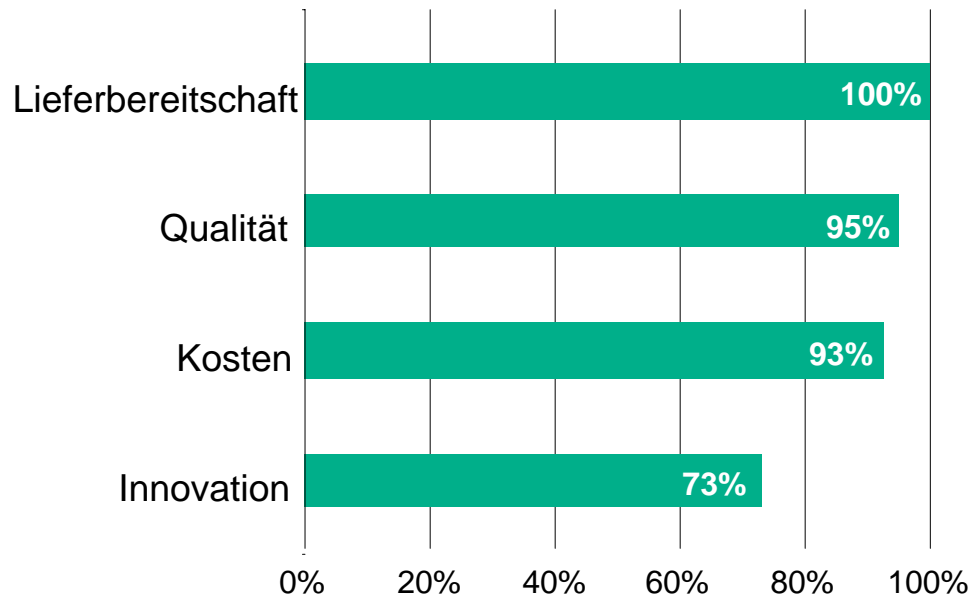
Kernaufgaben des Einkaufs zur Innovationsförderung



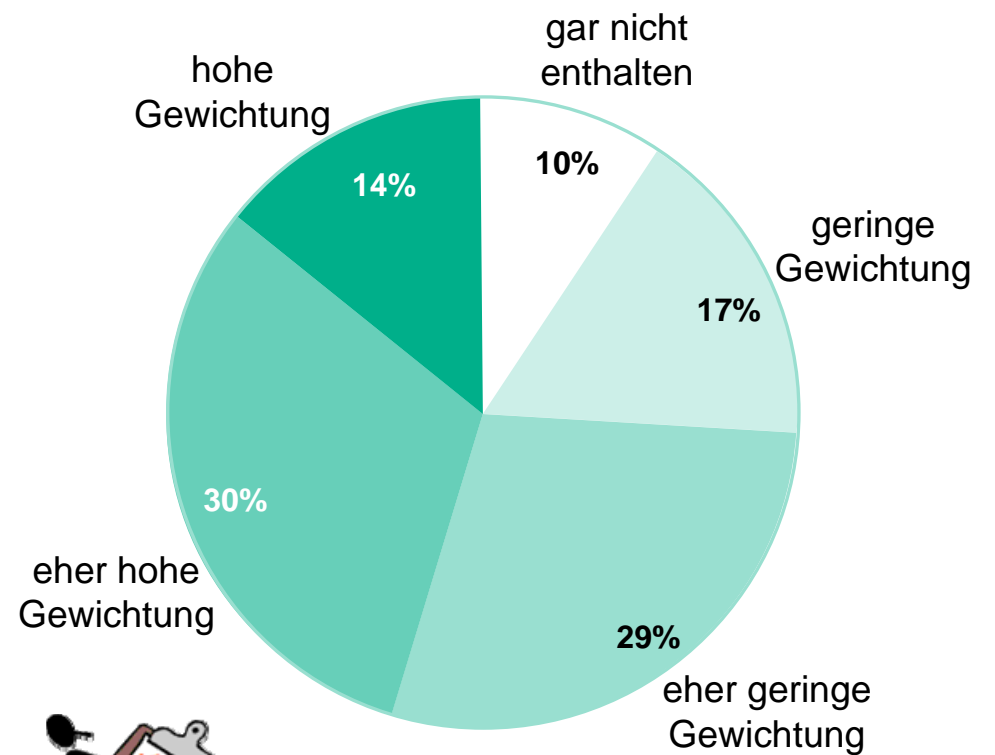
1. Innovationsförderung wird zum festen Bestandteil der Einkaufsstrategie
2. Selektive Förderung statt Gießkannenprinzip
3. Savings werden nicht erst bei der Verhandlung erzielt
4. Trend zur noch frühzeitigeren Einbindung von Entwicklungslieferanten
5. Der Einkauf wird zum wichtigen Ansprechpartner in der Produktentwicklung und Technologieplanung
6. Langfristige Partnerschaften als Anreize für Innovationen
7. Prozesse und Vorgehensweisen zur Innovationsförderung sind erst rudimentär ausgebildet
8. Das Qualifikationsprofil des Einkäufers passt sich den neuen Herausforderungen an

Der überwiegende Teil der Einkaufsorganisationen hat die Innovationsförderung in ihrer Strategie und ihrem Zielsystem verankert

Welche Elemente enthält Ihre Einkaufsstrategie?



Wie hoch wird die Innovationsförderung im Zielsystem Ihres Einkaufs gewichtet?



Corporate Thinking: Schauen Sie auf's Ganze...

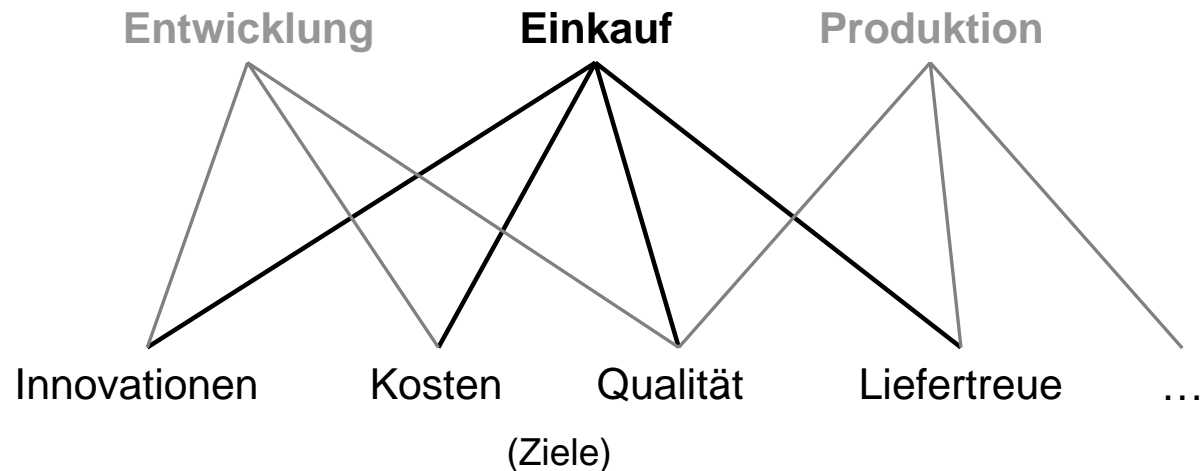
Auf Unternehmensebene...

Leitbild »Corporate Thinking«: Orientierung aller Fachbereiche an übergeordneten Zielen des Unternehmens

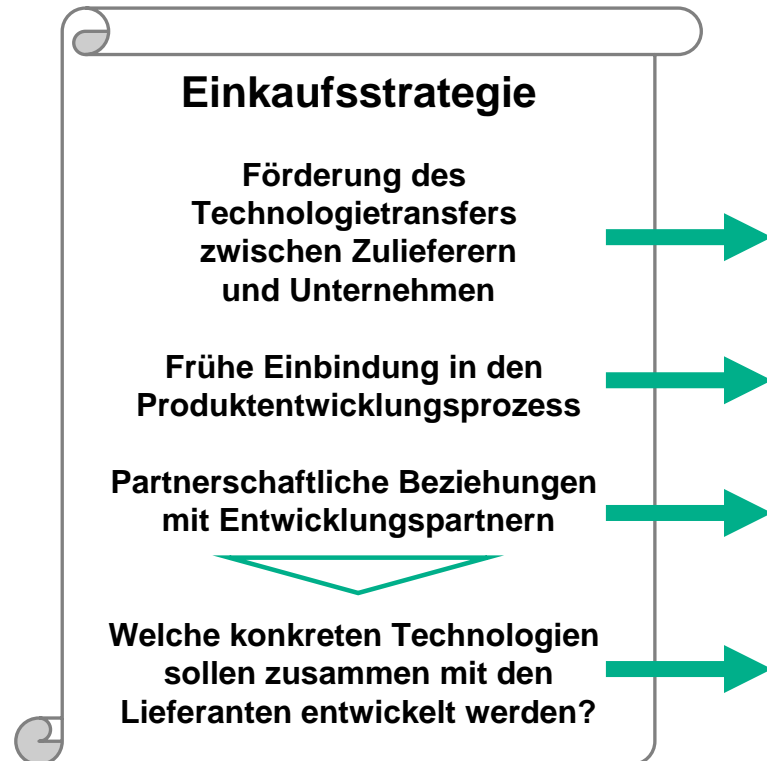
- Unternehmensziele (Wachstum, Rentabilität, ...)
- Ausrichtung der Abteilungsziele (Kostenreduktion, Standardisierung, Innovationen, ...)
- Anpassung der persönlichen Zielsysteme (variabler Entlohnungsanteil auf Basis des Unternehmenserfolgs)
- ➔ Fachabteilungen als Teamplayer im Unternehmen
- ➔ Zielsynchronisation, Vermeidung von Grabenkämpfen



...und im Einkauf



Das Gesamtziel »Innovationsförderung« brechen innovative Unternehmen bis auf Mitarbeiterebene herunter



Mitarbeiterziele

Neue technische Möglichkeiten bei Zulieferern aufzeigen

Ideen der Zulieferer aktiv einbringen

Handlungsbedarf der technologischen Lieferantenentwicklung aufzeigen

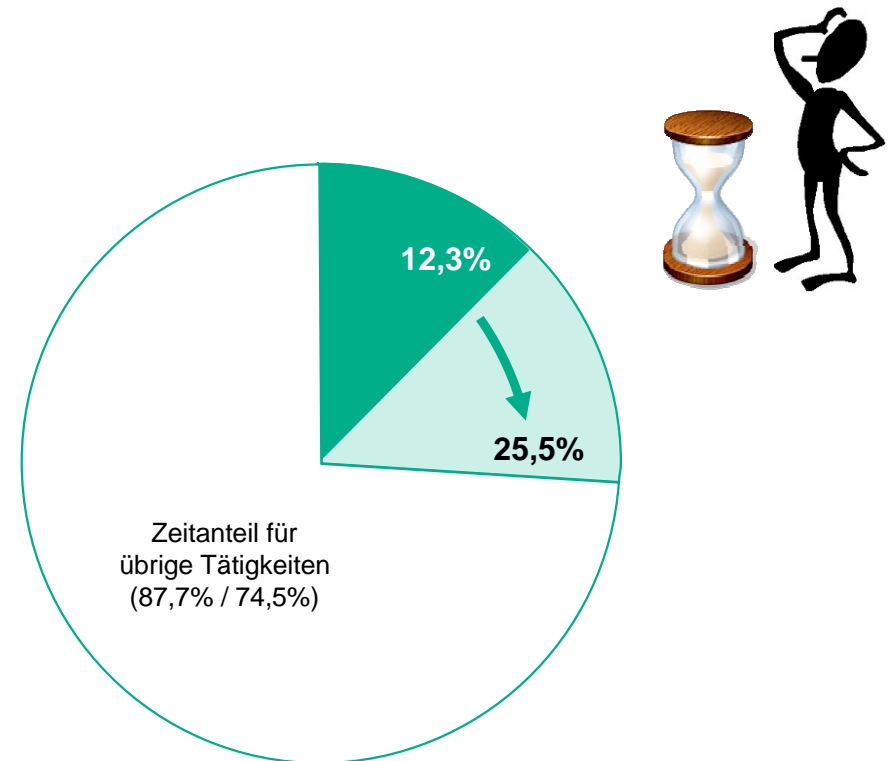
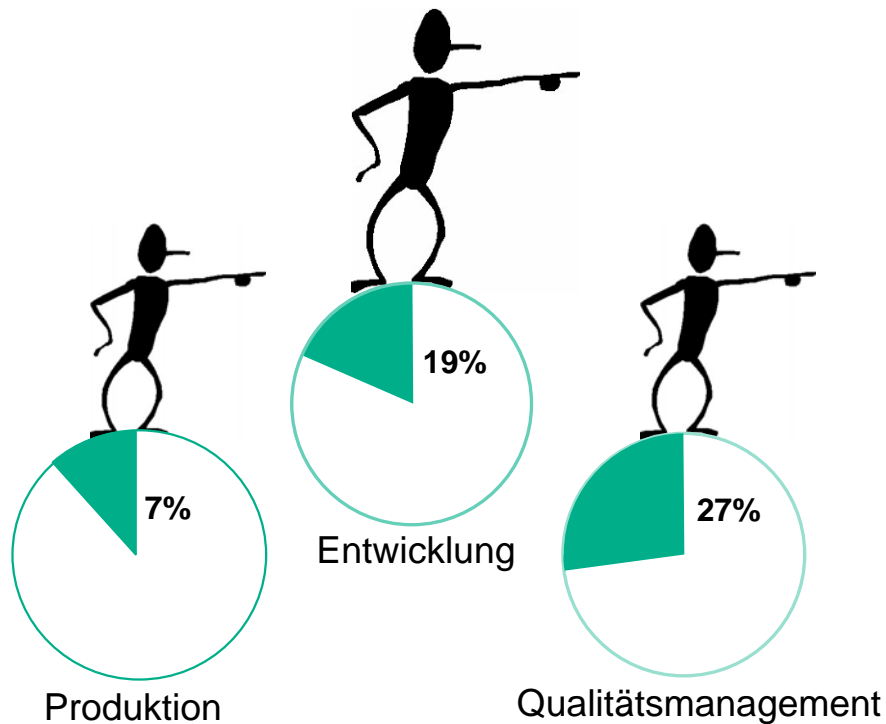
Alternative Lieferanten mit Innovationspotenzial identifizieren

Der Einkäufer Betrachtung den Lieferanten zukünftig mit anderen Zielsetzungen

Die Zielsetzung wird bislang nicht in ausreichendem Maße verfolgt (»Dringend schlägt wichtig«)

In welchem Maße unterstützen die **Zielsysteme anderer Fachbereiche** (außer Einkauf) die Innovationsförderung bei Zulieferern?

Welchen **Zeitanteil** nehmen die Tätigkeiten zur **Innovationsförderung** bei Lieferanten in Ihrer Einkaufsorganisation ein?



in hohem Maße

in geringem Maße

Ist-Zeitanteil

Soll-Zeitanteil

Kernaufgaben des Einkaufs zur Innovationsförderung

1. Innovationsförderung wird zum festen Bestandteil der Einkaufsstrategie
- 2. Selektive Förderung statt Gießkannenprinzip**
3. Savings werden nicht erst bei der Verhandlung erzielt
4. Trend zur noch frühzeitigeren Einbindung von Entwicklungslieferanten
5. Der Einkauf wird zum wichtigen Ansprechpartner in der Produktentwicklung und Technologieplanung
6. Langfristige Partnerschaften als Anreize für Innovationen
7. Prozesse und Vorgehensweisen zur Innovationsförderung sind erst rudimentär ausgebildet
8. Das Qualifikationsprofil des Einkäufers passt sich den neuen Herausforderungen an

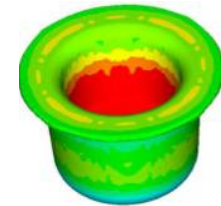
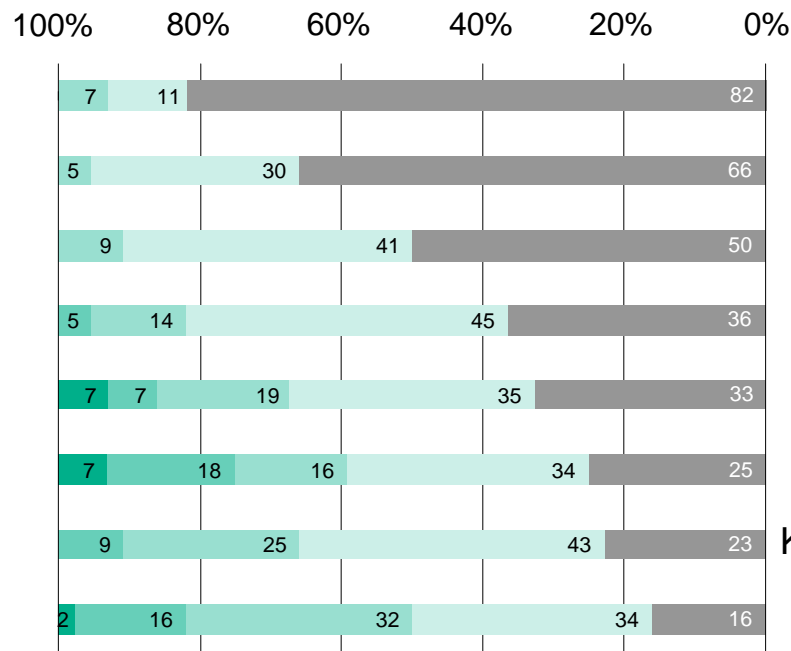


Bei Entwicklungslieferanten gehört »Innovationsfähigkeit« zu den wichtigsten Bewertungskriterien des Einkaufs

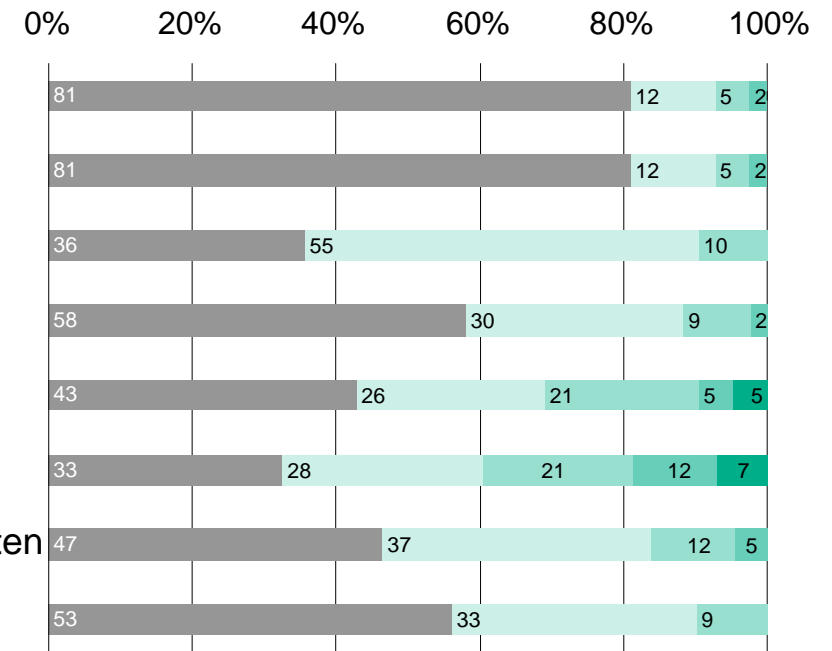
Welche Bedeutung haben die folgenden Kriterien bei der Bewertung Ihrer Lieferanten?



Nicht-Entwicklungslieferanten



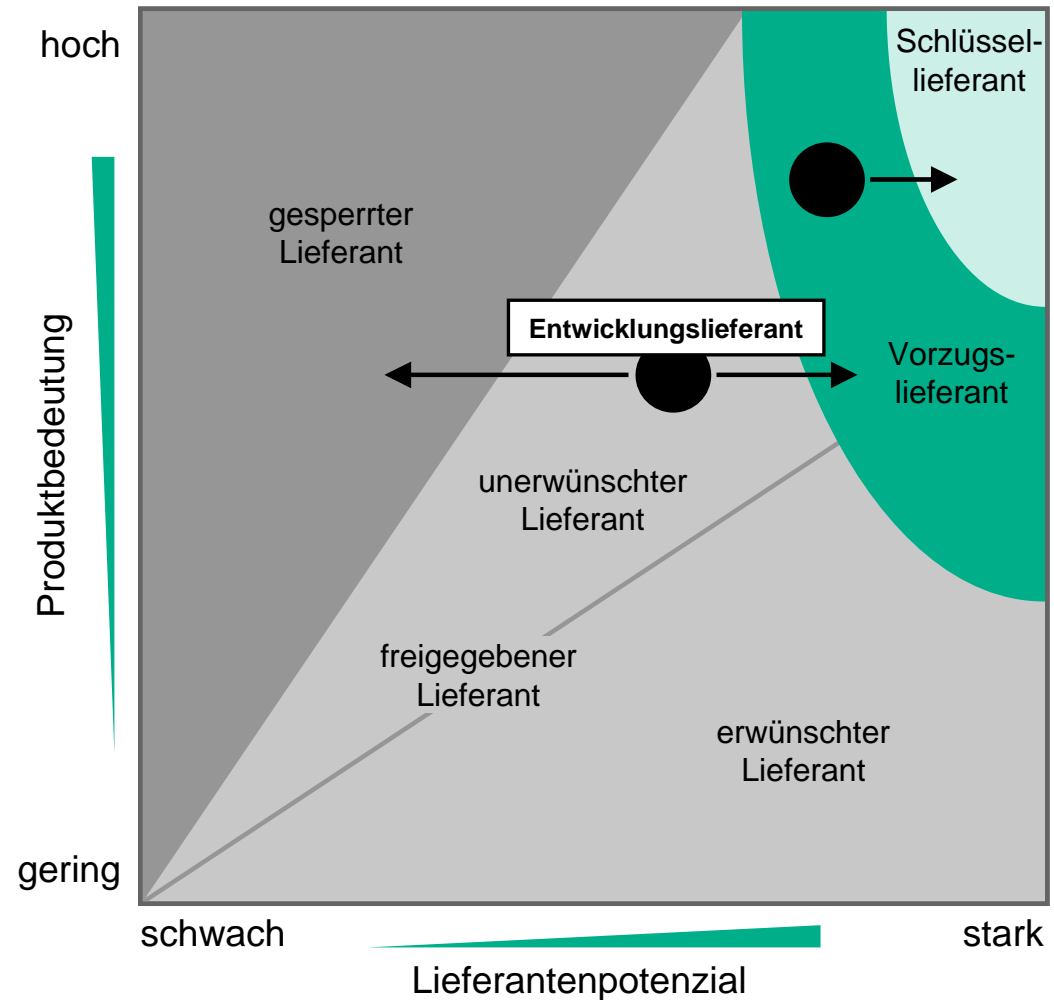
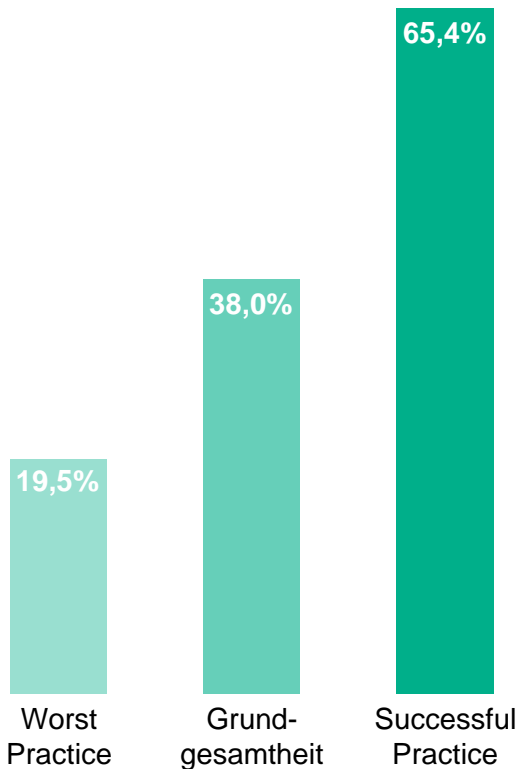
Entwicklungslieferanten



keine gering eher hoch hoch sehr hoch

Entwicklungslieferanten müssen entwickelt werden

Ergebnis des
Konsortial-Benchmarking Einkauf 2007:
»Verbreitung von Lieferanten-
Potenzialanalysen«



→ Potenzialbasierte Lieferantenklassifizierung

Innovationsförderung durch warengruppenspezifische Ressourcenverteilung statt Gießkannenprinzip

Warengruppenkriterien

Marktsituation



Produktkomplexität



Funktionaler Nutzen



Strategische Bedeutung



Technologiekompetenz bei Lieferanten



Differenzierungsmöglichkeiten gegenüber Wettbewerber



Entscheidung zur gezielten Innovationsförderung in dieser Warengruppe



Umsetzung innerhalb der Warengruppeneinkaufsorganisation

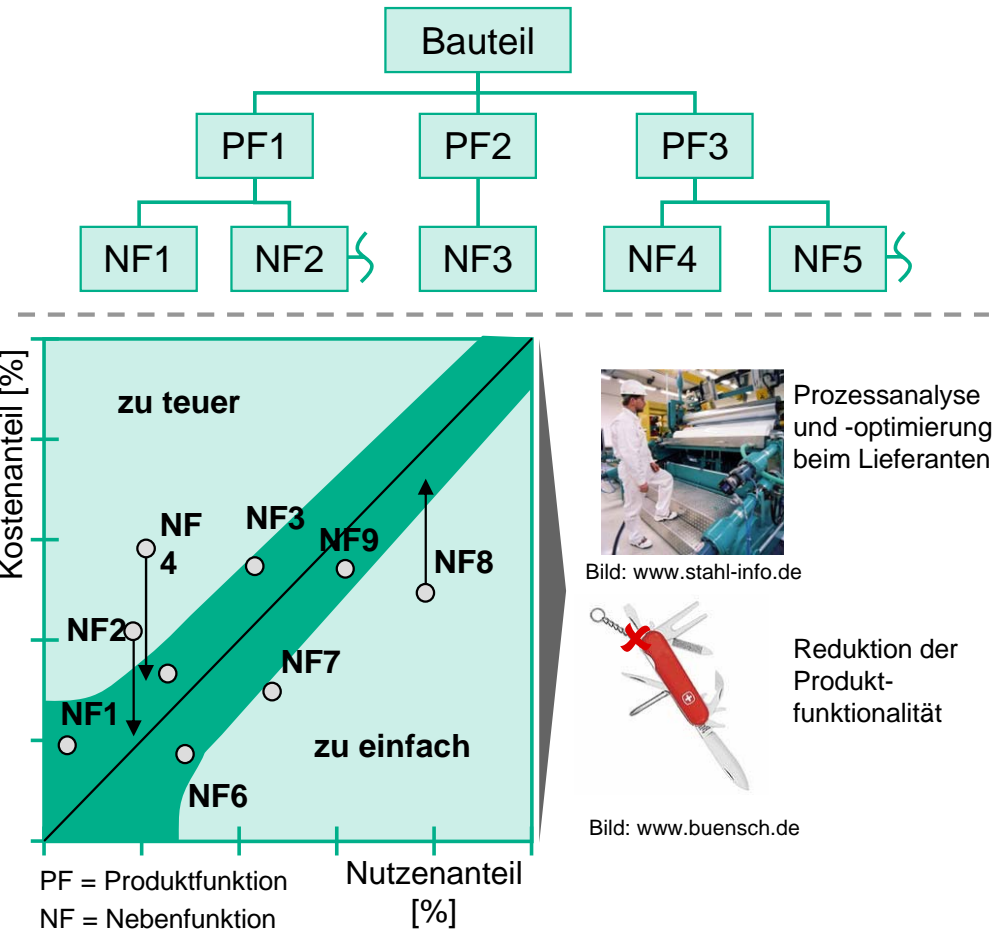
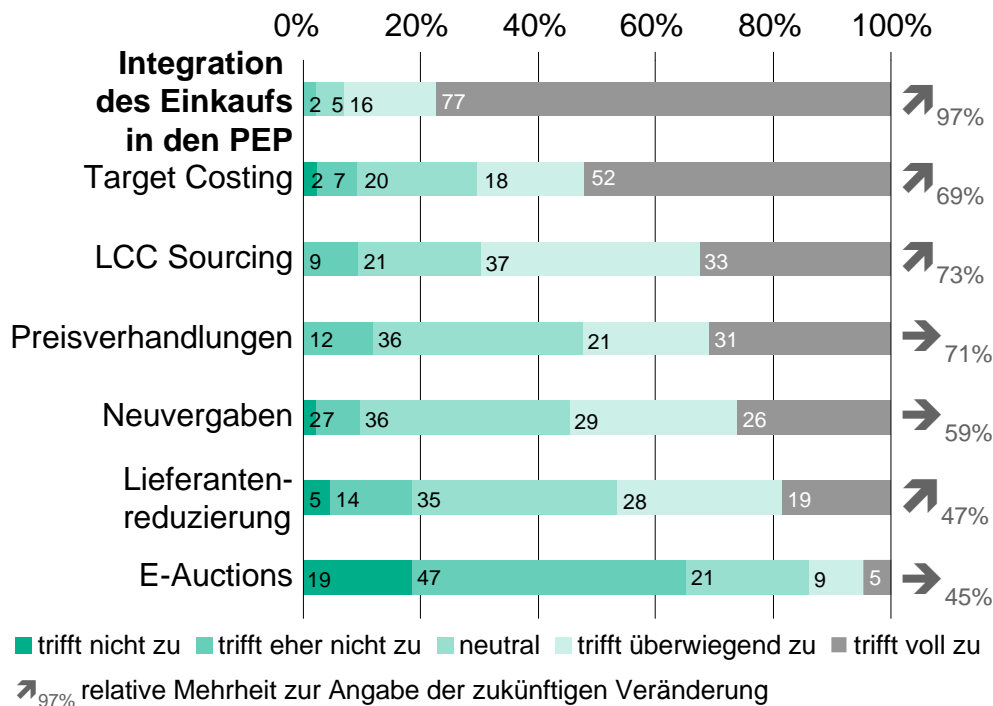
Kernaufgaben des Einkaufs zur Innovationsförderung

1. Innovationsförderung wird zum festen Bestandteil der Einkaufsstrategie
2. Selektive Förderung statt Gießkannenprinzip
- 3. Savings werden nicht erst bei der Verhandlung erzielt**
4. Trend zur noch frühzeitigeren Einbindung von Entwicklungslieferanten
5. Der Einkauf wird zum wichtigen Ansprechpartner in der Produktentwicklung und Technologieplanung
6. Langfristige Partnerschaften als Anreize für Innovationen
7. Prozesse und Vorgehensweisen zur Innovationsförderung sind erst rudimentär ausgebildet
8. Das Qualifikationsprofil des Einkäufers passt sich den neuen Herausforderungen an



Kosten- statt Preisreduktion

Worin sehen Sie die größten **Hebel** des Einkaufs für **Einsparungen**? Wie verändert sich die **Relevanz** der einzelnen Hebel **in Zukunft**?



Signifikante Kostenpotenziale können nur gemeinsam mit den Lieferanten gehebelt werden

Kernaufgaben des Einkaufs zur Innovationsförderung

1. Innovationsförderung wird zum festen Bestandteil der Einkaufsstrategie
2. Selektive Förderung statt Gießkannenprinzip
3. Savings werden nicht erst bei der Verhandlung erzielt
- 4. Trend zur noch frühzeitigeren Einbindung von Entwicklungslieferanten**
5. Der Einkauf wird zum wichtigen Ansprechpartner in der Produktentwicklung und Technologieplanung
6. Langfristige Partnerschaften als Anreize für Innovationen
7. Prozesse und Vorgehensweisen zur Innovationsförderung sind erst rudimentär ausgebildet
8. Das Qualifikationsprofil des Einkäufers passt sich den neuen Herausforderungen an

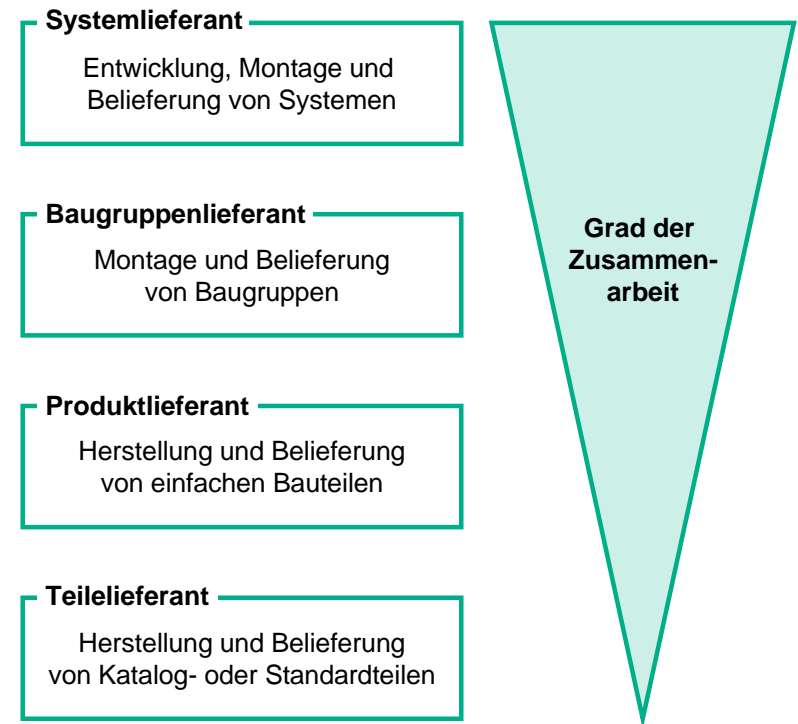
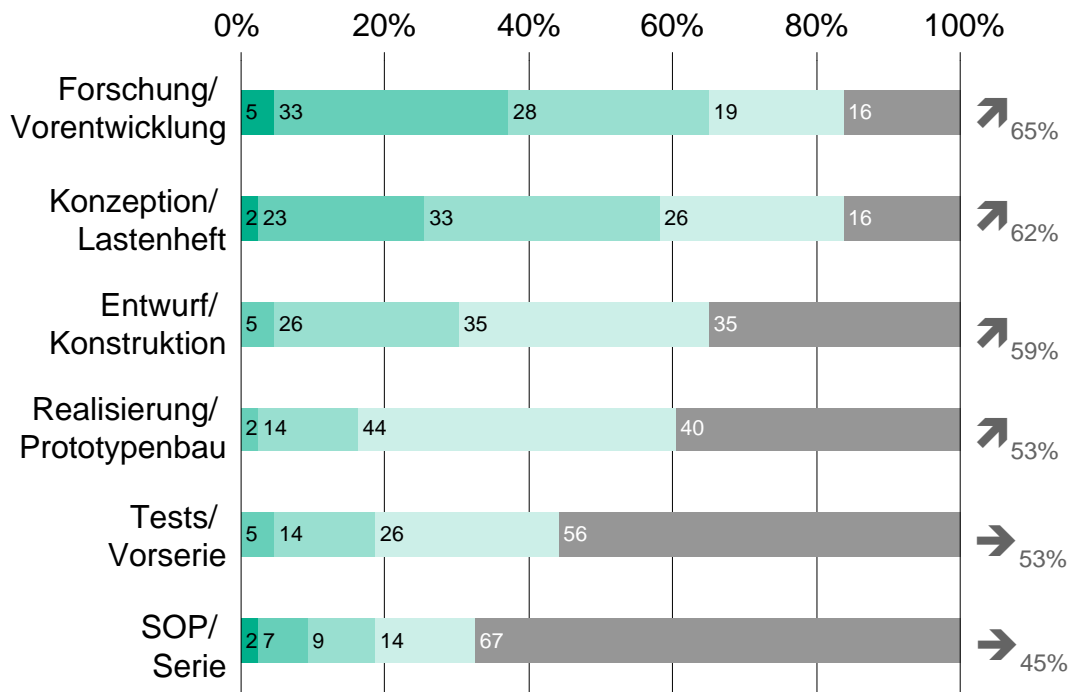


Bereits in der Vorentwicklungs- und Konzeptionsphase werden Lieferanten zukünftig stärker eingebunden

Wie stark ist die **Einbindung Ihrer Lieferanten** in den einzelnen Phasen des **Entwicklungsprozesses**?

Wie sollte sich die Einbindung **verändern**?

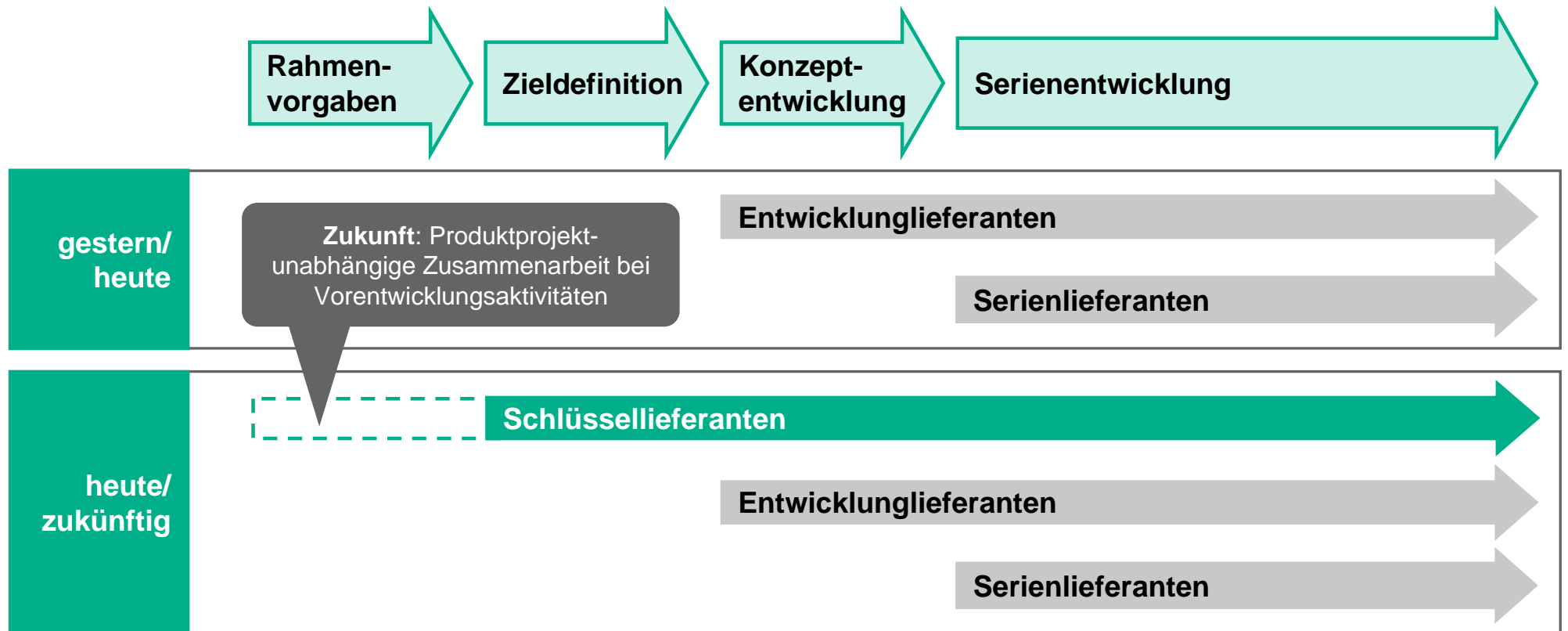
System- und Baugruppenlieferanten haben die höchste Integrationstiefe



■ nie
 ■ selten
 ■ manchmal
 ■ häufig
 ■ immer
 ↗_{60%} relative Mehrheit zur Angabe der zukünftigen Veränderung

Quelle: Heidelberger Druckmaschinen

Ausgewählte Schlüssellieferanten werden in produktunabhängige F&E-Aktivitäten eingebunden



Quelle: Porsche

Der Einkauf fungiert als Schnittstelle und Koordinator zwischen Lieferanten und der eigenen Entwicklung

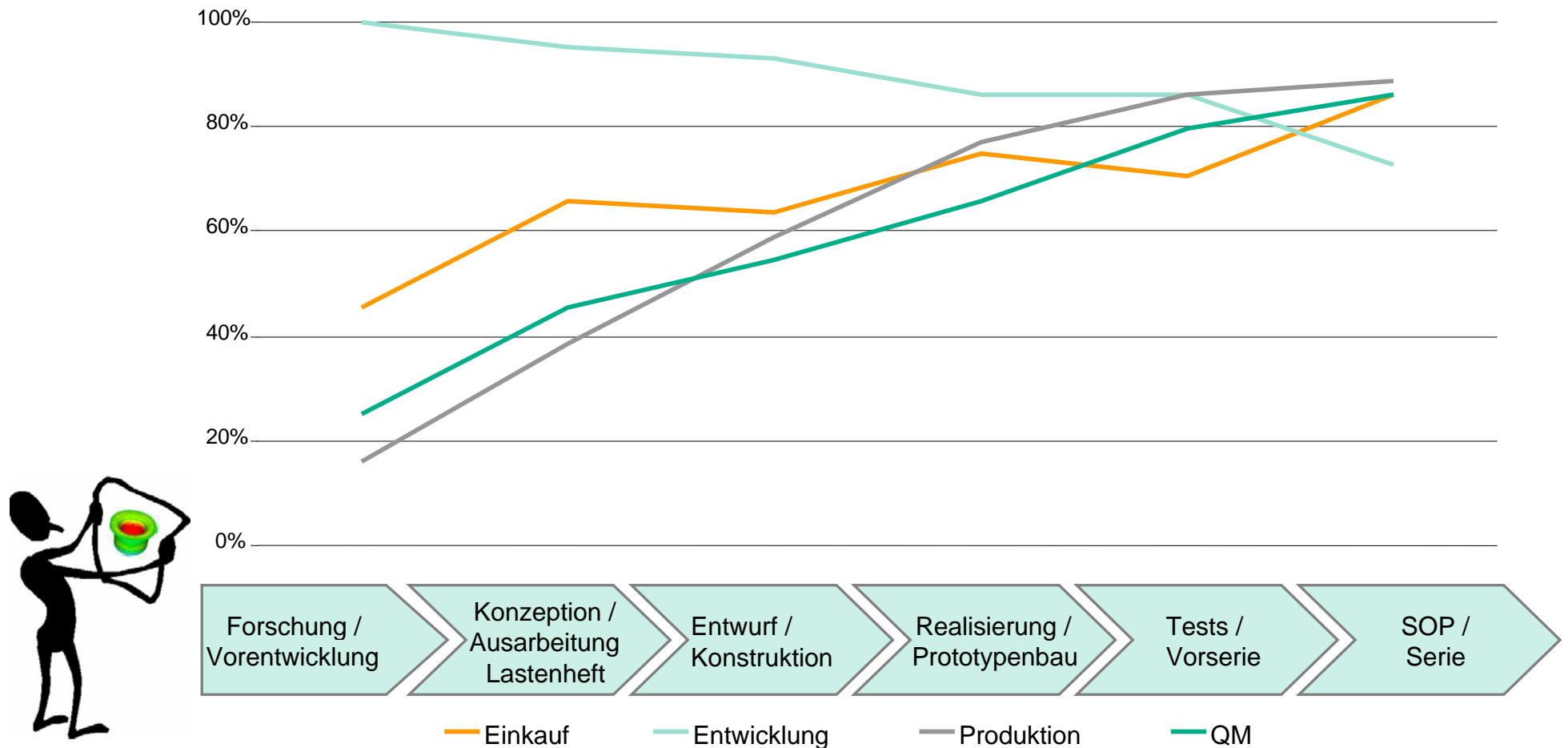
Kernaufgaben des Einkaufs zur Innovationsförderung

1. Innovationsförderung wird zum festen Bestandteil der Einkaufsstrategie
2. Selektive Förderung statt Gießkannenprinzip
3. Savings werden nicht erst bei der Verhandlung erzielt
4. Trend zur noch frühzeitigeren Einbindung von Entwicklungslieferanten
- 5. Der Einkauf wird zum wichtigen Ansprechpartner in der Produktentwicklung und Technologieplanung**
6. Langfristige Partnerschaften als Anreize für Innovationen
7. Prozesse und Vorgehensweisen zur Innovationsförderung sind erst rudimentär ausgebildet
8. Das Qualifikationsprofil des Einkäufers passt sich den neuen Herausforderungen an



Schon heute ist der Einkauf wichtiger Ansprechpartner entlang des Entwicklungsprozesses – insbesondere in späten Phasen

Welche **Fachbereiche** Ihres Unternehmens sind in den einzelnen **Phasen des Entwicklungsprozesses** beteiligt?

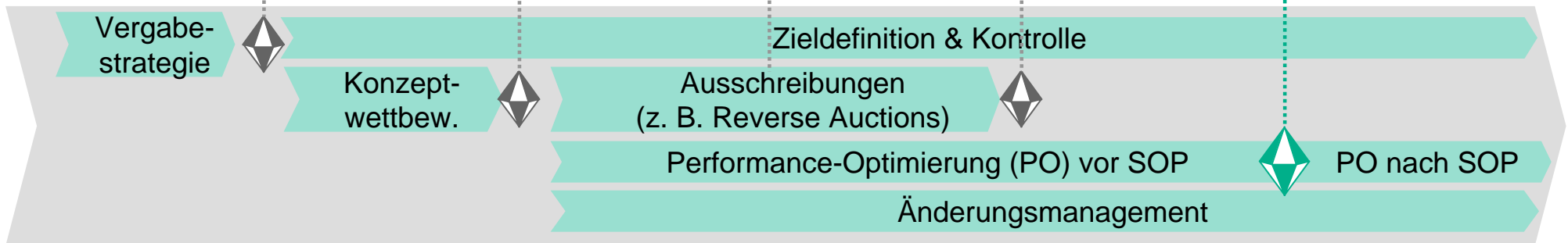


Der Einkauf synchronisiert seinen Vergabeprozess mit dem Stage-Gate-Prozess der Produktentwicklung

Stage-Gate-Prozess der Produktentwicklung



Vergabeprozess im Einkauf

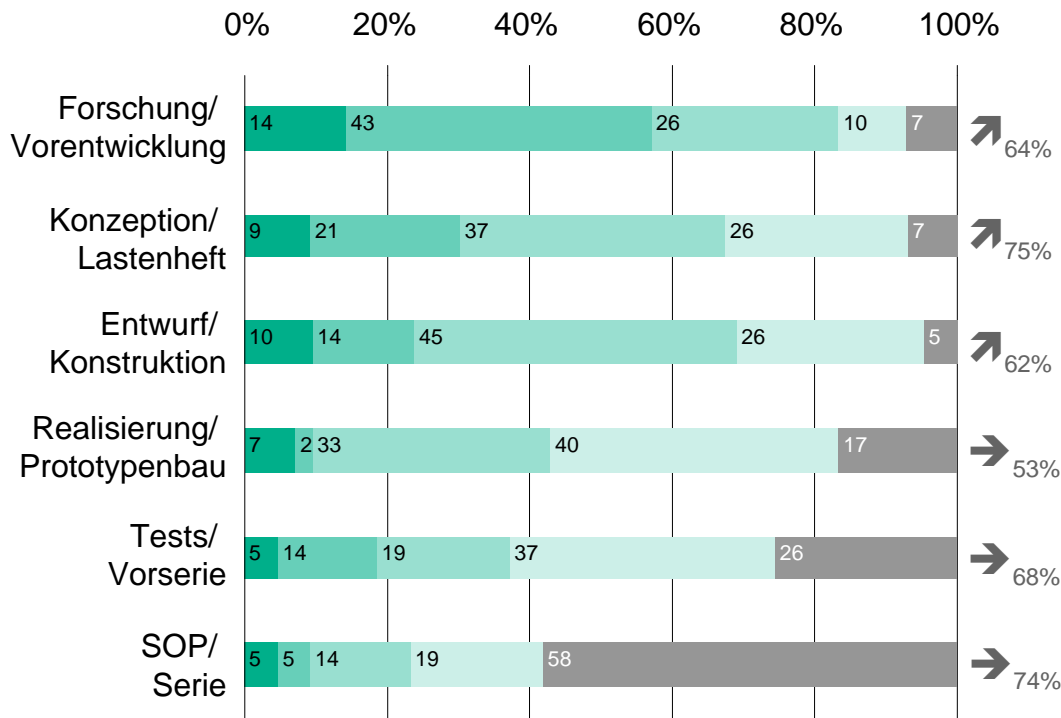


<ul style="list-style-type: none"> ■ Segmentierung des Teilespektrums ■ Single vs. Multi Sourcing ■ Art der Ausschreibung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hoher Entwicklungsanteil beim Lieferanten ■ Diversizität in Lösungsvorschlägen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Preisreduktion 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lieferantenbewertung ■ Lieferanten-Audit ■ Lieferantenentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ziele: <ul style="list-style-type: none"> - Kosten - Qualität - Lieferzeit - Technologie ■ Controlling 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Produkt-analyse ■ Prozessanalyse ■ Änderungsmanagement
--	---	--	---	--	--

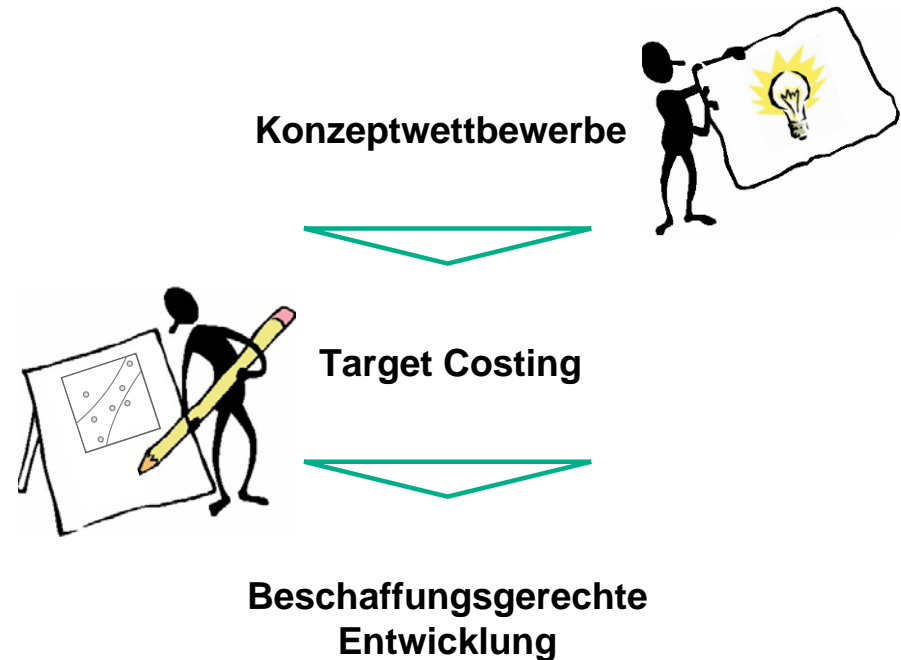
In Zukunft wird der Einkauf früher eingebunden, um schon in der Konzeptphase Ideen und Innovationen der Lieferanten einzubringen

Wie stark ist die **Einbindung des Einkaufs** in den einzelnen Phasen des **Entwicklungsprozesses**?

Wie sollte sich die Einbindung **verändern**?

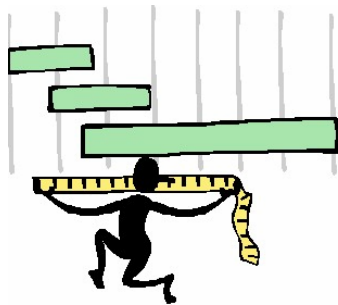
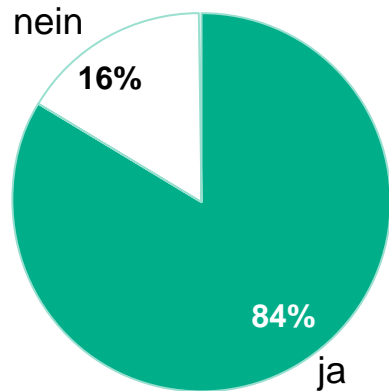


■ gar nicht
 ■ gering
 ■ neutral
 ■ eher hoch
 ■ hoch
 ↗_{97%} relative Mehrheit zur Angabe der zukünftigen Veränderung



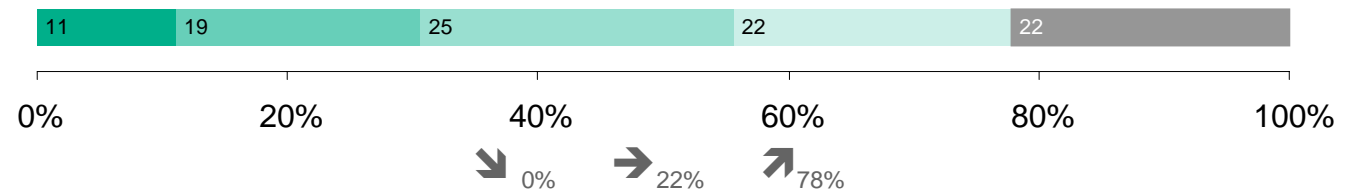
Sogar noch vor der eigentlichen Technologie- und Produktentwicklung wird der Einkauf mehr und mehr gefragt

Führt Ihr Unternehmen eine systematische mittel- bis langfristige **Technologieplanung** durch?



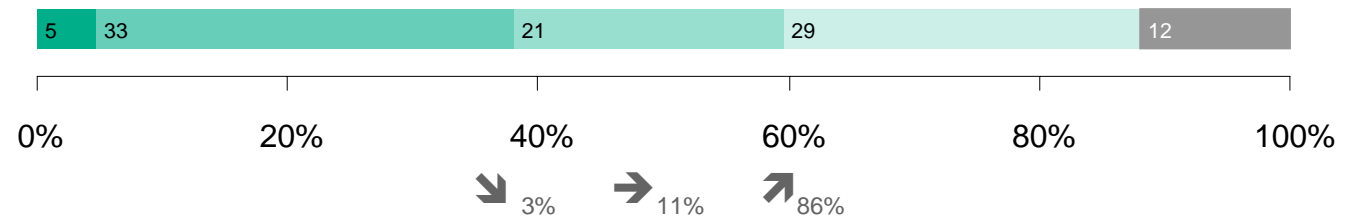
In welchem Maße wird der **Einkauf** in die Technologieplanung integriert, um seine **Beschaffungsmarktforschung** danach auszurichten?

Wie sollte sich die Integration des Einkaufs in die Technologieplanung zukünftig verändern?



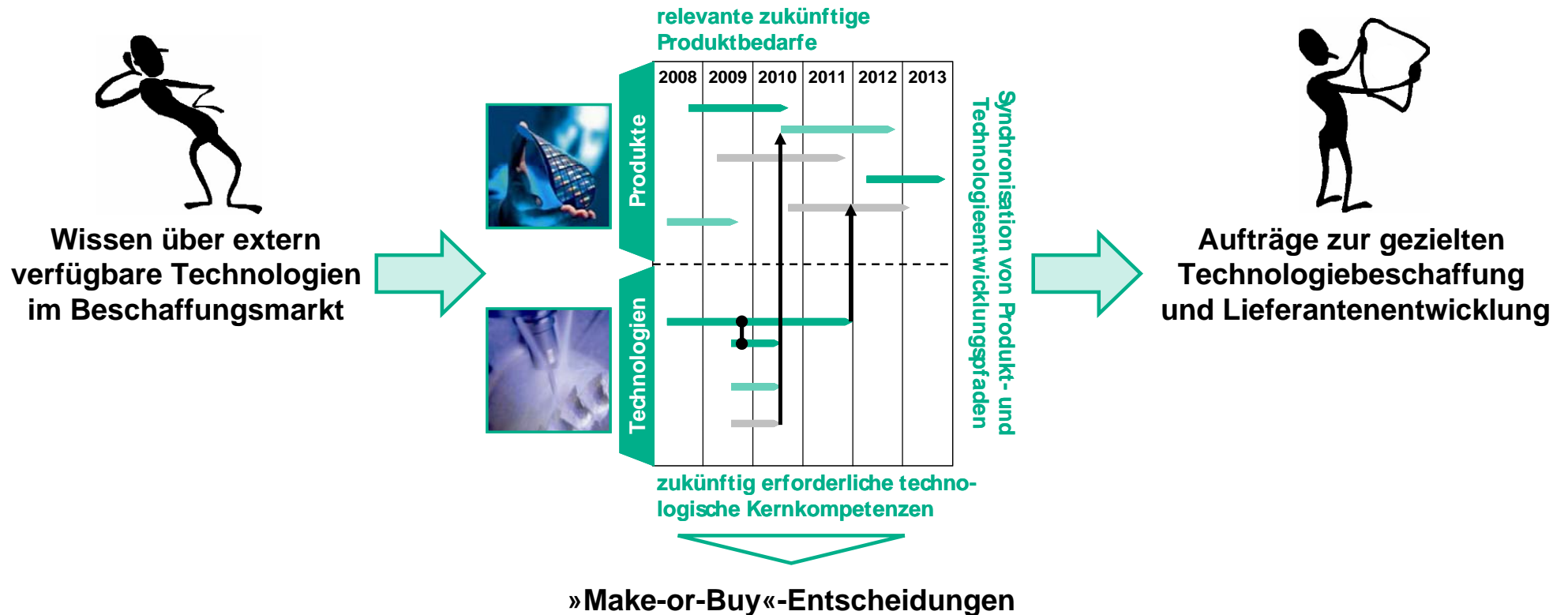
In welchem Maße werden **Innovationen aus dem Beschaffungsmarkt** durch den Einkauf in die Technologieplanung des Unternehmens eingebracht?

Wie sollte sich die Integration des Einkaufs in die Technologieplanung zukünftig verändern?



■ nie ■ selten ■ manchmal ■ häufig ■ sehr häufig
 ↗ 97% relative Mehrheit zur Angabe der zukünftigen Veränderung

Bei der Technologieplanung ist der Einkauf wichtiger Ansprechpartner für extern verfügbare Technologien



Lange vor SOP wird der Einkauf in die Technologie- und Produktplanung eingebunden, um Make-or-Buy-Entscheidungen auch auf Technologieebene zu treffen

Kernaufgaben des Einkaufs zur Innovationsförderung

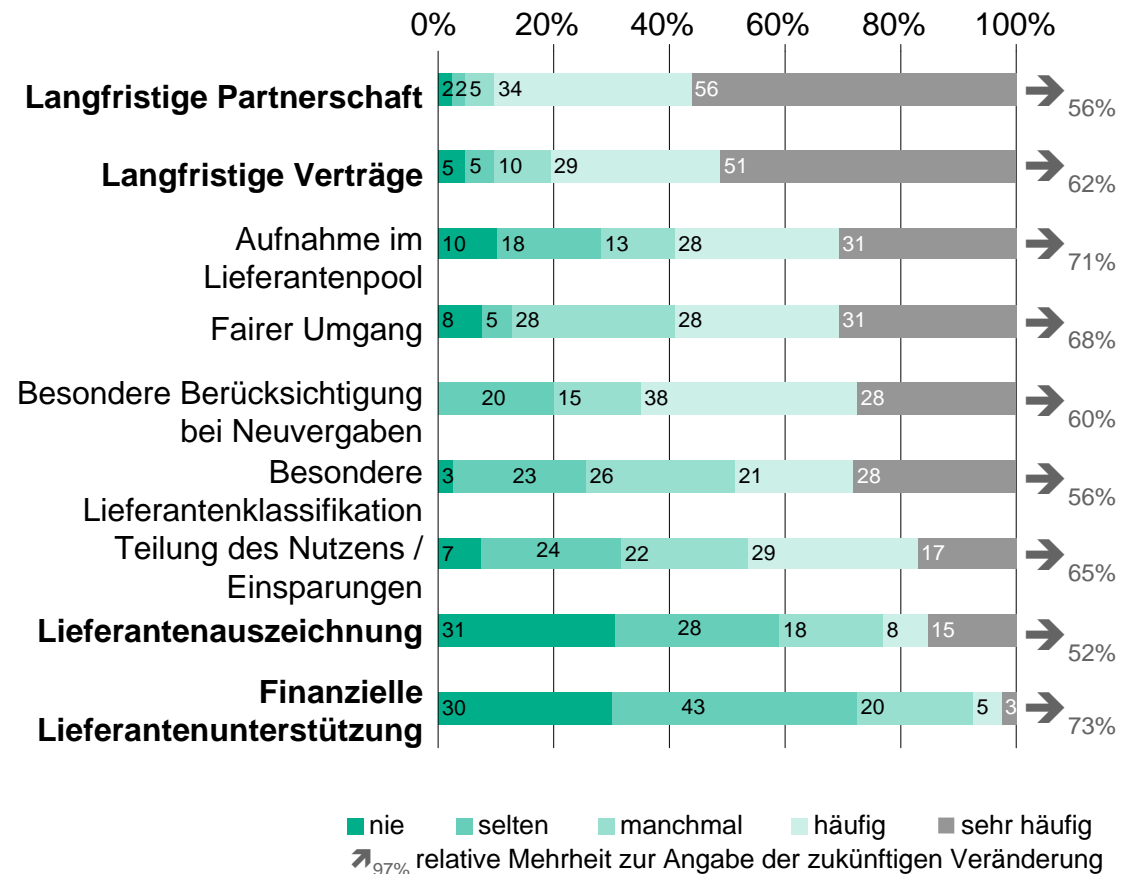
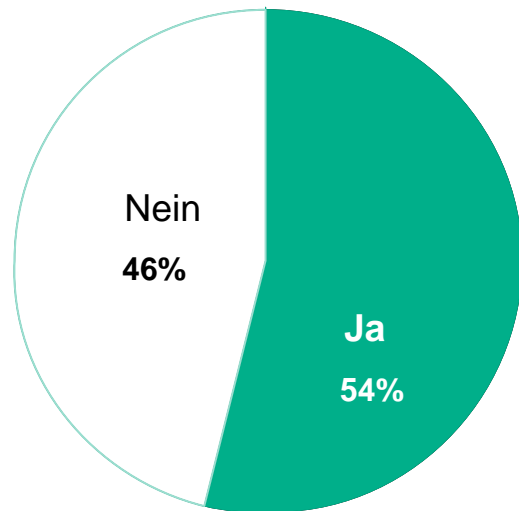
1. Innovationsförderung wird zum festen Bestandteil der Einkaufsstrategie
2. Selektive Förderung statt Gießkannenprinzip
3. Savings werden nicht erst bei der Verhandlung erzielt
4. Trend zur noch frühzeitigeren Einbindung von Entwicklungslieferanten
5. Der Einkauf wird zum wichtigen Ansprechpartner in der Produktentwicklung und Technologieplanung
- 6. Langfristige Partnerschaften als Anreize für Innovationen**
7. Prozesse und Vorgehensweisen zur Innovationsförderung sind erst rudimentär ausgebildet
8. Das Qualifikationsprofil des Einkäufers passt sich den neuen Herausforderungen an



Langfristige Partnerschaften sind das wichtigste Instrument des Einkaufs, um Lieferanten für Innovationen zu motivieren

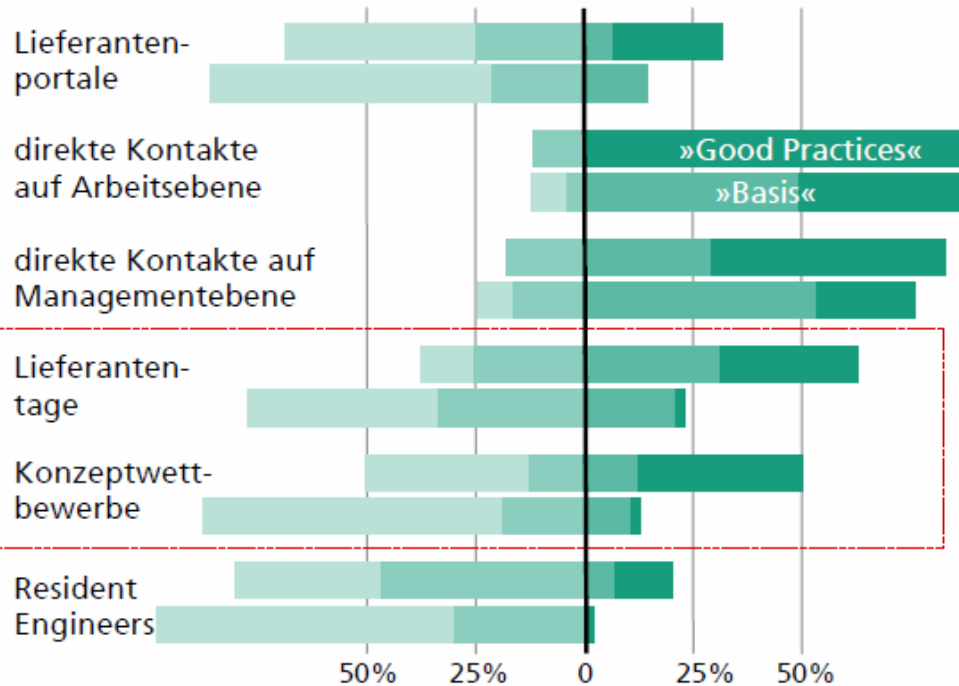
Geben Sie Ihren Lieferanten besondere **Anreize**, damit diese **Innovationen** für Sie bereitstellen?

Welche **Anreize** nutzen Sie? Welche Anreize wollen Sie künftig **ausbauen** oder **reduzieren**?

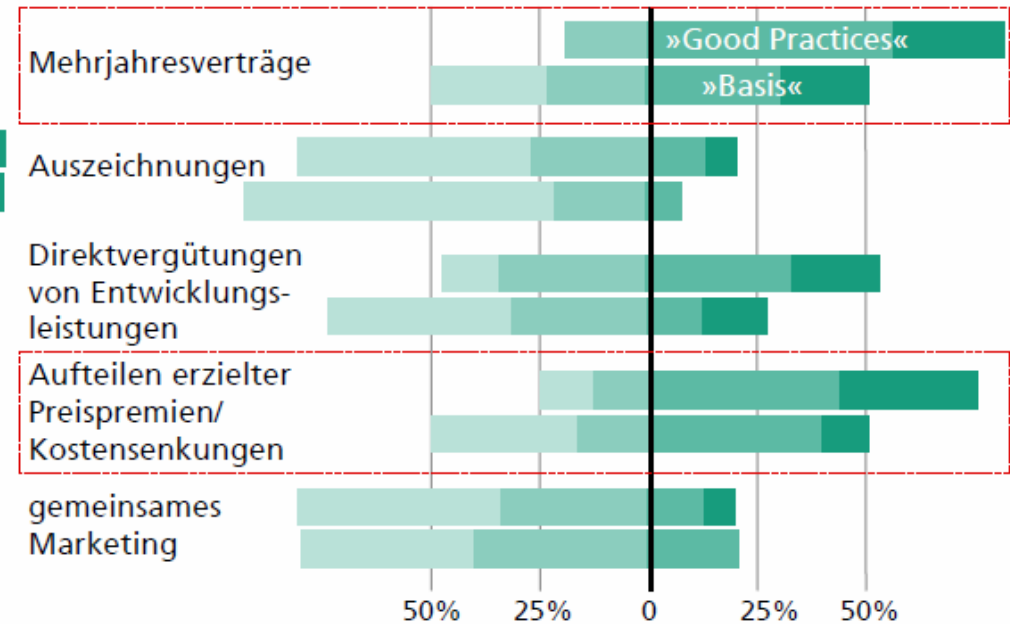


Erfolgreiche Unternehmen honorieren innovative Ideen mit monetären Anreizen

»Innovationen durch Lieferanten fördern wir gezielt und erfolgreich durch:«



»Wir honorieren innovative Ideen unserer Lieferanten überwiegend durch folgende Maßnahmen:«



- Netzwerke bilden die Grundvoraussetzung; darüber hinaus setzen »Good Practices« gezielt Anreize zur Förderung von Innovationsaktivitäten ihrer Lieferanten
- Bei der Honorierung von Innovationen zählen ausschließlich finanzielle Maßnahmen

Quelle: Ergebnisse des Konsortialbenchmarking Einkauf 2010 – Fraunhofer IPT

Kernaufgaben des Einkaufs zur Innovationsförderung

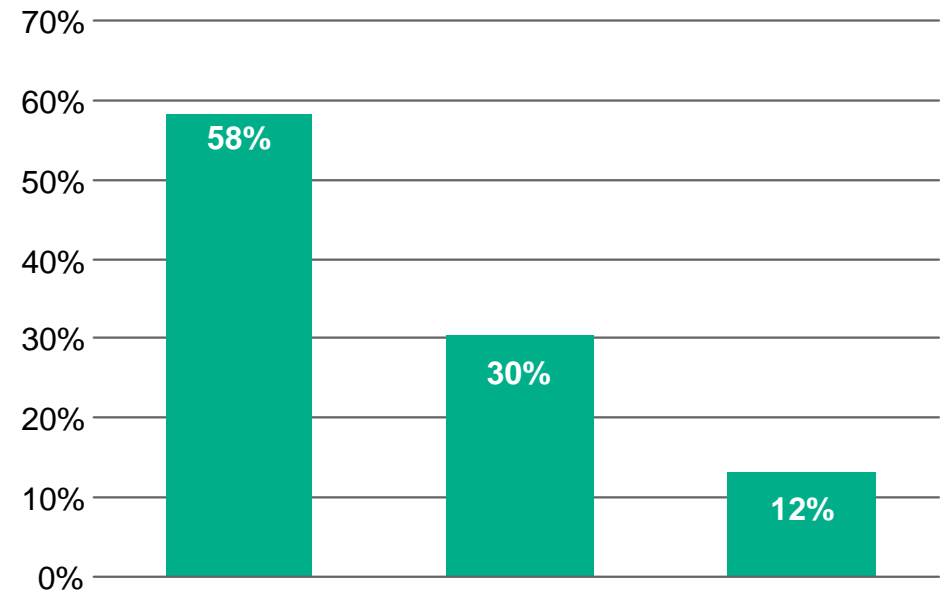
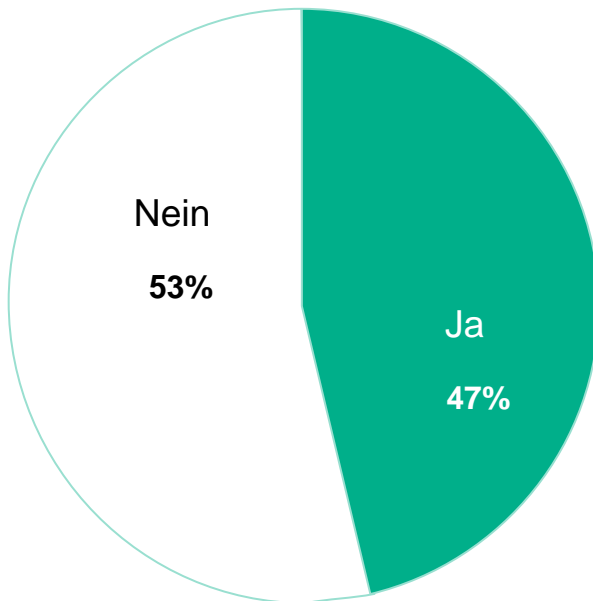
1. Innovationsförderung wird zum festen Bestandteil der Einkaufsstrategie
2. Selektive Förderung statt Gießkannenprinzip
3. Savings werden nicht erst bei der Verhandlung erzielt
4. Trend zur noch frühzeitigeren Einbindung von Entwicklungslieferanten
5. Der Einkauf wird zum wichtigen Ansprechpartner in der Produktentwicklung und Technologieplanung
6. Langfristige Partnerschaften als Anreize für Innovationen
- 7. Prozesse und Vorgehensweisen zur Innovationsförderung sind erst rudimentär ausgebildet**
8. Das Qualifikationsprofil des Einkäufers passt sich den neuen Herausforderungen an



Was bislang fehlt, sind definierte Kanäle

Gibt es in Ihrem Unternehmen einen **definierten Kanal oder Prozess**, wie Lieferanten ihre Innovationen einbringen können?

Wie ist dieser **ausgestaltet**?



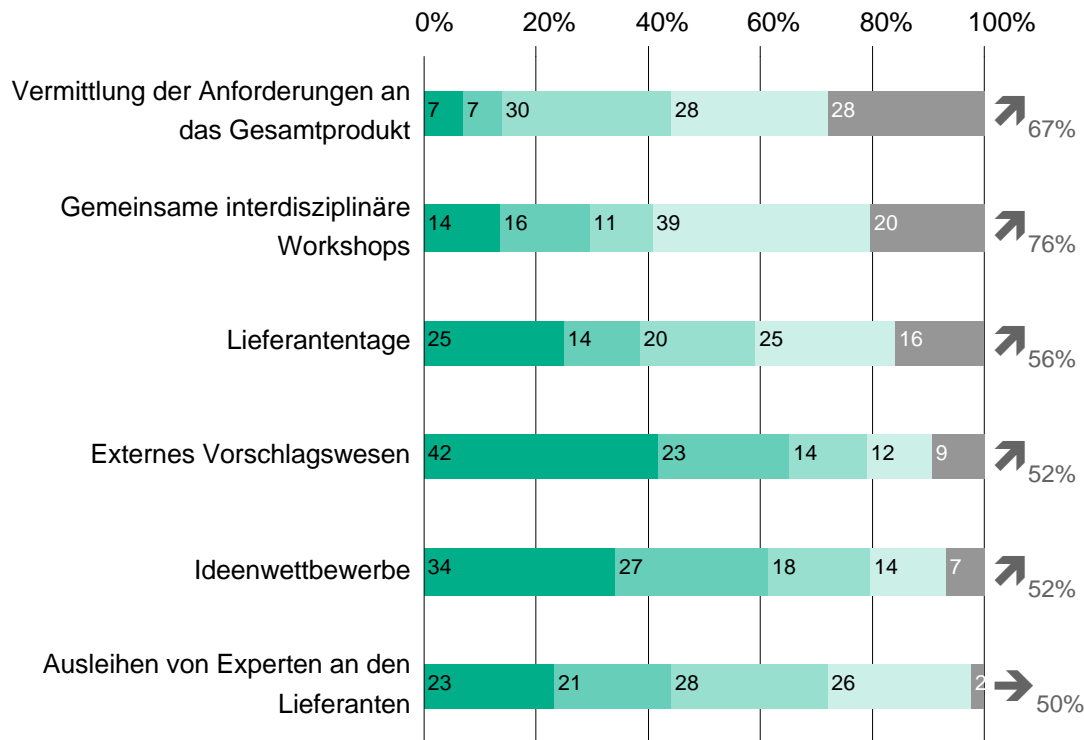
Ideen werden gesammelt und regelmäßig durch ein Gremium Bewertet.

Der Mitarbeiter, an den eine Idee vom Lieferanten herangetragen wird, bewertet diese selber.

Lieferanten können eine Plattform oder zentrale Anlaufstelle zur Abgabe Ihrer Ideen nutzen.

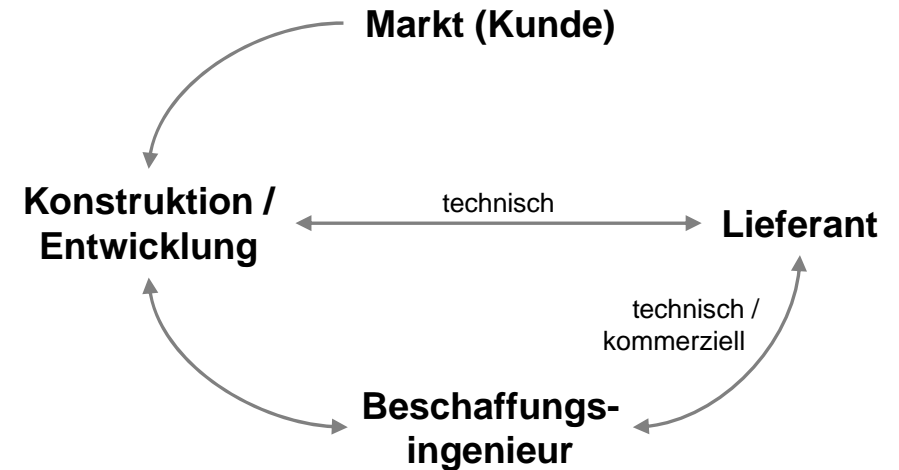
Geeignete Vorgehensweisen werden derzeit noch entwickelt

In welchem Maße unternimmt Ihr Einkauf **Anstrengungen**, um **Innovationen** von Zulieferern für das Unternehmen verfügbar zu machen? Welche Anstrengungen sollen künftig gesteigert und welche reduziert werden?



■ gar nicht
 ■ gering
 ■ neutral
 ■ eher hoch
 ■ hoch
 ↗_{97%} relative Mehrheit zur Angabe der zukünftigen Veränderung

Aufgaben eines »Beschaffungsingenieurs«



- Einbringen von technologischem Know-how und Innovationen aus dem Markt in den Entwicklungsprozess
- Multiplikation des Know-hows innerhalb der Entwicklungsabteilung im Unternehmen
- Initiator für Entwicklungspartnerschaften zwischen Unternehmen und Schlüssellieferanten
- Sicherstellen beschaffungsgerechter Konstruktion (80% Kostenfestlegung)

Quelle: Bühler

Kernaufgaben des Einkaufs zur Innovationsförderung

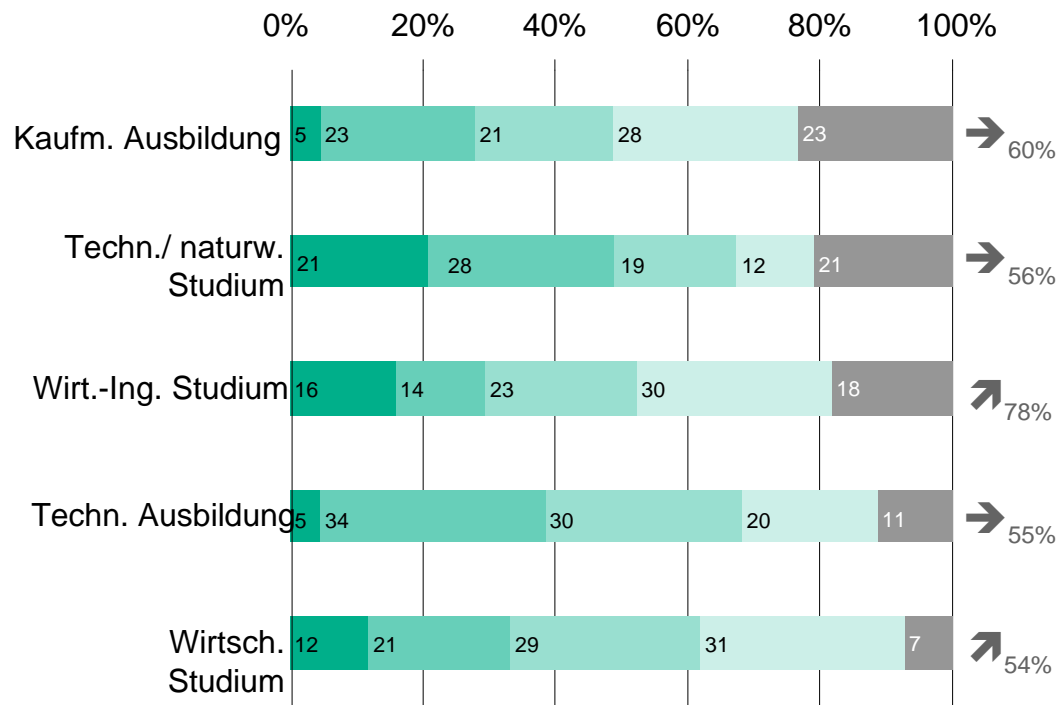
1. Innovationsförderung wird zum festen Bestandteil der Einkaufsstrategie
2. Selektive Förderung statt Gießkannenprinzip
3. Savings werden nicht erst bei der Verhandlung erzielt
4. Trend zur noch frühzeitigeren Einbindung von Entwicklungslieferanten
5. Der Einkauf wird zum wichtigen Ansprechpartner in der Produktentwicklung und Technologieplanung
6. Langfristige Partnerschaften als Anreize für Innovationen
7. Prozesse und Vorgehensweisen zur Innovationsförderung sind erst rudimentär ausgebildet
8. Das Qualifikationsprofil des Einkäufers passt sich den neuen Herausforderungen an



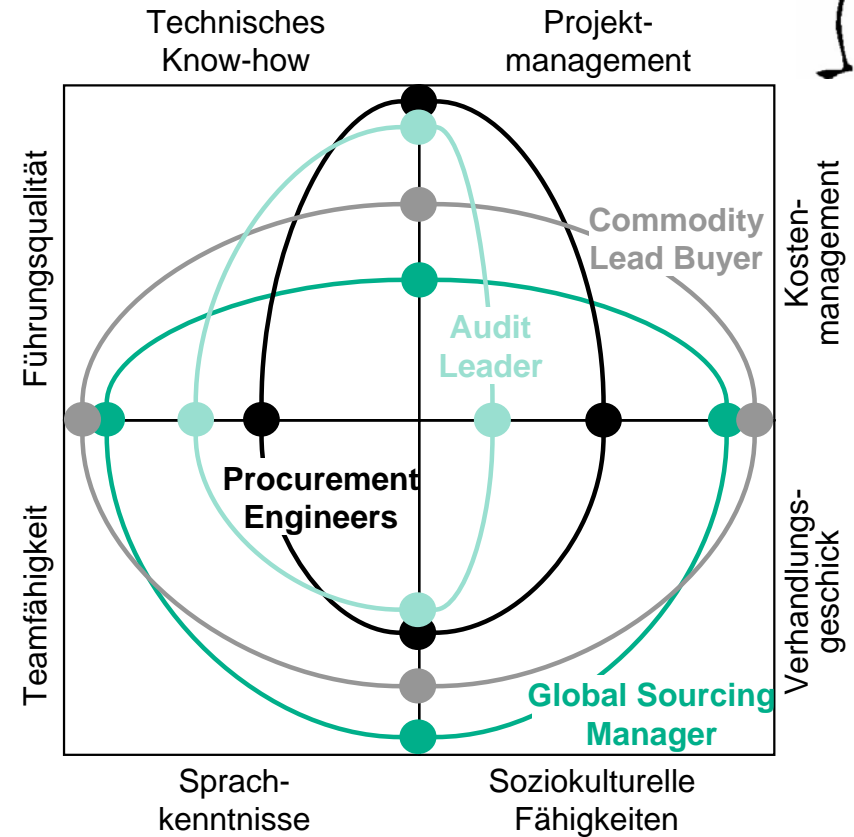
Das Qualifikationsprofil des Einkäufers wird sich wandeln, um den zukünftigen Herausforderungen gewappnet zu sein

Bitte bewerten Sie den Anteil der **Mitarbeiter** Ihrer Einkaufsorganisation mit folgenden **Ausbildungshintergründen**. Wie sollte sich der Anteil in Zukunft verändern?

Beschaffung von Role Player durch ...



■ gar nicht
 ■ wenige
 ■ einzelne
 ■ mehrere
 ■ viele
 ↗_{97%} relative Mehrheit zur Angabe der zukünftigen Veränderung



... gezieltes Recruitment und konsequente Fortbildung
 ... Ressourcen-Bereitstellung anderer Abteilungen

Fazit



- Im Rahmen eines integrierten Technologie- und Innovationsmanagements wird der Lieferant zum aktiven Gestalter
- In Zukunft wird der Lieferant noch stärker in den (Vor-)Entwicklungsprozess des Kunden eingebunden – um Innovationen einzubringen und Beschaffungskosten frühzeitig zu senken
- Die Lieferanten-Abnehmer-Beziehung wird intensiviert. Die Lieferanten können durch Entwicklungsleistungen ihre Kunden langfristig binden
- Eine monetäre Partizipation an Einsparungen, die durch den Lieferanten erbracht werden, hat sich noch nicht durchgesetzt

Ihr Kontakt zum Fraunhofer IPT



Dipl.-Kfm. Michael Hoppe

Abteilung Technologiemanagement
Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie IPT
Steinbachstraße 17, 52074 Aachen
Tel.: 0241/ 8904-1 63
Fax: 0241/ 8904-61 63
Mail: michael.hoppe@ipt.fraunhofer.de