BenchMarking Center Europe

Effizienzpotenziale im Einkauf

Eine branchenunabhängige Studie

Benchmarking Center Europe
INeKO Institut an der Universität zu Köln
Gottfried-Hagen-Str. 60 – 62
51105 Köln

Phone: +49.221.86053.16
Mail: m.schmieder@bmc-eu.com
Web: www.bmc-eu.com

In Zusammenarbeit mit

APQC

IN|e|KO
Institute at the University of Cologne

Technology Arts Sciences TH Köln

Vorwort:

Die Globalisierung und der damit verbundene verstärkte Wettbewerb zwingt die Unternehmen, Maßnahmen zur Kosteneinsparung und zur Reduzierung der Fehlerkosten durchzuführen. Die Wertschöpfungstiefe wurde in den beiden letzten Dekaden erheblich reduziert.

In einer breit angelegten branchenübergreifenden Studie wurden Unternehmen aus verschiedenen Branchen zur Beschaffung befragt.

Schwerpunkte der Befragung waren:

- Organisation des Einkaufs
- Kriterien zur Auswahl der Lieferanten
- Qualitätsmanagement im Einkauf
- Optimierungspotenziale im Einkauf

Wir bedanken uns für Ihr Vertrauen und für Ihre Mitarbeit

An dieser Stelle bedanken wir uns recht herzlich bei allen Unternehmen, die uns ihre Zeit bezüglich der spannenden Fragestellung „Welche Effizienzpotenziale sehen Sie im Einkauf?“ großzügig gewidmet haben.

Wir sichern Ihnen hier noch einmal ausdrücklich zu, dass alle in der schriftlichen Befragung gemachten Angaben streng vertraulich behandelt werden.

Als Dankeschön erhalten die Unternehmen die schriftliche Zusammenfassung der gesamten Studie.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Studieren der interessanten Ergebnisse!

Prof. Dr. Matthias Schmieder

Verantwortlich:

Benchmarking Center Europe
INeKO
Gottfried-Hagen-Str. 60-62
51105 Köln

Prof. Dr. Matthias Schmieder
Technische Hochschule Köln
Betzdorfer Straße 2
50679 Köln

Tel. +49 (0)221 8605-310
Fax +49 (0)221 8605-329
m.schmieder@bmc-eu.com

© Benchmarking Center Europe 2018
Alle Rechte, auch das des auszugsweisen oder vollständigen Nachdrucks, der auszugsweisen oder vollständigen fotomechanischen Wiedergabe (Fotokopie, Mikrokopie), der elektronischen Vervielfältigung und/oder Verbreitung sowie das der Übersetzung vorbehalten.

Inhalt

	Seite
1. Zielsetzung, Inhalt und Struktur der Studie	8
2. Management Summary	11
3. Ergebnisse im Detail	14
3.1 Beschaffungsdaten	14
3.2 Beschaffungsorganisation	27
3.3 Beschaffungsstrategien	28
3.4 Lieferantenauswahl	30
3.5 Lieferantenmanagement	35
3.6 Zertifizierungen	37
3.7 Qualitätsmanagementmethoden	43
3.8 Einsparpotenziale	55
4. Schlussfolgerungen und Empfehlungen	64

1	Zielsetzung, Inhalt und Struktur der Studie
2	Management Summary
3	Ergebnisse im Detail
4	Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

BenchMarking Center Europe

IN|e|KO
Institute at the University of Cologne

Studie:
Effizienzpotenziale im Einkauf
Köln, im Oktober 2018

Technology
Arts Sciences
TH Köln

Eine branchenunabhängige Studie

Zielsetzung und Inhalt

- Repräsentative Ermittlung der wichtigsten Bestimmungsfaktoren im Einkauf, wie
  - Organisation
  - Beschaffungsstrategien
  - Lieferantenauswahlverfahren- und -management
  - Qualitätsmanagement
- Vergleich mit den Ergebnissen der Untersuchung aus 2013
- Aufzeigen des Handlungsbedarfs bei der Integration des Qualitätsmanagements im Einkauf in das Qualitätsmanagement der Unternehmung
- Abschätzung des Einsparpotenzials im Einkauf bei stärkerer Integration

BenchMarking Center Europe

IN|e|KO
Institute at the University of Cologne

Studie:
Effizienzpotenziale im Einkauf
Köln, im April 2013

Technology
Arts Sciences
TH Köln

Eine branchenunabhängige Studie

Zielsetzung und Inhalt

- Erhebungszeitraum

  II. Quartal 2018
- Art der Befragung: **Online Befragung**
- Stichprobenbefragung: **Zufallsauswahl**
- Auswahl von **1.000 Einkaufsleiter**
- Rücklauf – **Anzahl Teilnehmer: 102**

1 Zielsetzung und Inhalt

2 Management Summary

3 Ergebnisse im Detail

4 Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

Management Summary (1)

Die Untersuchungen zeigen, dass das Multiple Sourcing überwiegend als Beschaffungsstrategie genutzt wird. Dabei zeigte sich im Vergleich zur Studie 2013, dass das Multiple Sourcing bei der Beschaffung leicht an Bedeutung zugenommen hat. Gerade bei Unternehmen mit einem zunehmenden Einkaufsvolumen wird überdurchschnittlich auf mehrere Lieferanten zurückgegriffen.

Die wichtigsten Kriterien für die Auswahl von Lieferanten sind die Lieferzeit/Termintreue, der Preis und die Flexibilität/Lieferfähigkeit. Das CE-Zeichen ist das wichtigste Produktzertifikat bei der Auswahl von Lieferanten. Vor allem im Anlagen- und Maschinenbau spielt das CE-Zeichen eine sehr wichtige Rolle bei der Lieferantenauswahl. Besonders aber wird das Systemzertifikat nach der DIN EN ISO 90001:2008 von den Lieferanten erwartet.

Neben einer Zertifizierung ist vor allem der 8D-Report sehr wichtig für die Unternehmen, besonders bei den Automobilherstellern/Automobilzulieferern und im Bereich Elektrotechnik/Feinmechanik. Zudem sehen die Automobilhersteller/Automobilzulieferer die Methoden FMEA, PPAP sowie APQP als sehr wichtig an.

Eine Zusammenarbeit bei der Qualitätsvorausplanung zwischen OEM und Lieferant wird von fast zwei Dritteln als wichtig bis sehr wichtig angesehen. Besonders in der Automobilindustrie sowie bei Herstellern von Baugruppen und Einzelteileherstellern spiegelt sich die Relevanz wider.

Management Summary (2)

Mehr als die Hälfte der Unternehmen führen eine Eingangskontrolle durch und vertrauen der Qualitätskontrolle der Lieferanten nicht.

Mit Lieferantenportalen und Einkaufs-Handbüchern informieren die meisten Unternehmen Ihre Lieferanten über Qualitätsanforderungen.

Der 8D-Report sowie FMEA und KVP sind die am meisten eingesetzten Methoden zur Qualitätssicherung.

Knapp die Hälfte der Unternehmen verpflichten ihre Lieferanten nicht zu einer Qualitätsvorausplanung.

Der Erfolg des Einkaufs wird von fast allen Unternehmen an der Einsparung gemessen. Danach folgt die Höhe des Lagerbestandes.

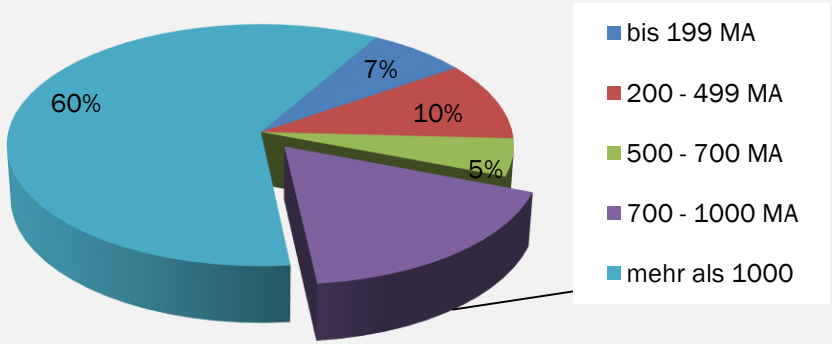
Die Berücksichtigung des Qualitätsmanagements im Einkauf sehen knapp zwei Drittel der Unternehmen als gut bis sehr gut an. Auch bei gut zwei Dritteln der befragten Unternehmen ist Qualitätsmanagement im Einkauf genauso wie im Rest des Unternehmens integriert.

Durch eine stärkere Integration des Qualitätsmanagements in den Einkauf sieht knapp ein Fünftel der Unternehmen großes Einsparpotenzial und sogar knapp die Hälfte sieht ein mittleres Einsparpotenzial. In der Automobilindustrie sehen zwei Drittel der Unternehmen ein mittleres Einsparpotenzial durch eine stärkere Integration von Qualitätsmanagement und Einkauf.

1	Zielsetzung und Inhalt
2	Management Summary
3	Ergebnisse im Detail
4	Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

Unternehmensdaten

Verteilung der Mitarbeiterzahlen



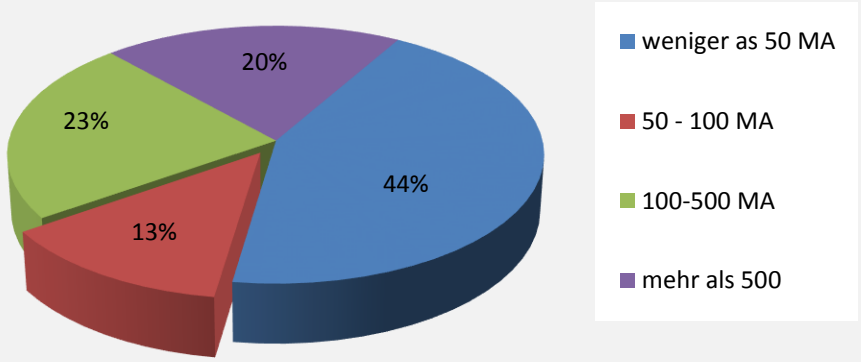
Frage: Mitarbeiterzahl

Kommentar

- 7% besitzen weniger als 199 Mitarbeiter.
- 10,5% besitzen 200-499 Mitarbeiter.
- 5% besitzen 500-700 Mitarbeiter.
- 17,5% besitzen 700-1000 Mitarbeiter.
- 60% besitzen mehr als 1000 Mitarbeiter.

Unternehmensdaten

Mitarbeiterzahl im Einkauf



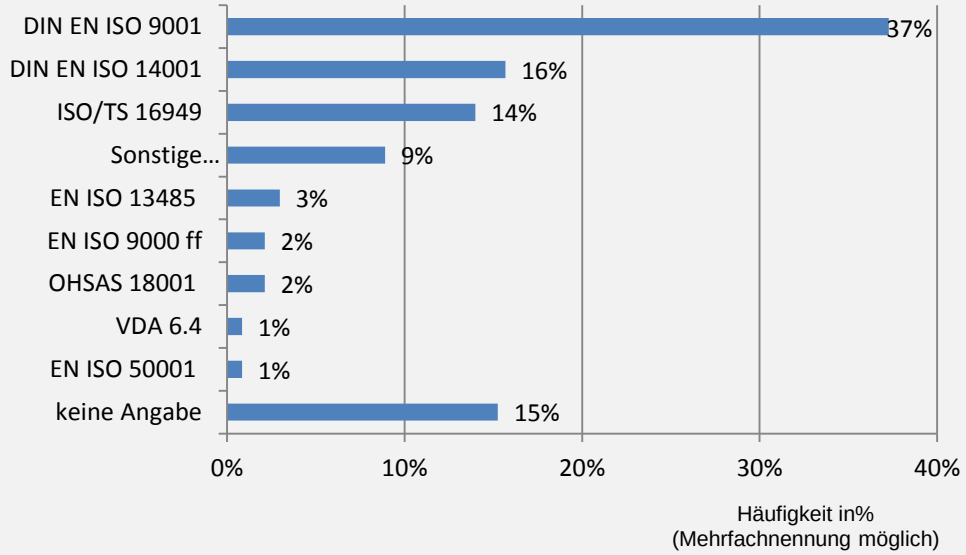
Frage: Mitarbeiterzahl im Einkauf

Kommentar

- 22% besitzen 1-5 Mitarbeiter im Einkauf.
- 32% besitzen 6-10 Mitarbeiter im Einkauf.
- 12% besitzen 11-19 Mitarbeiter im Einkauf.
- 17% besitzen mehr als 20 Mitarbeiter im Einkauf.
- 17% machten keine Angaben.

Unternehmensdaten

Zertifizierung der Unternehmen



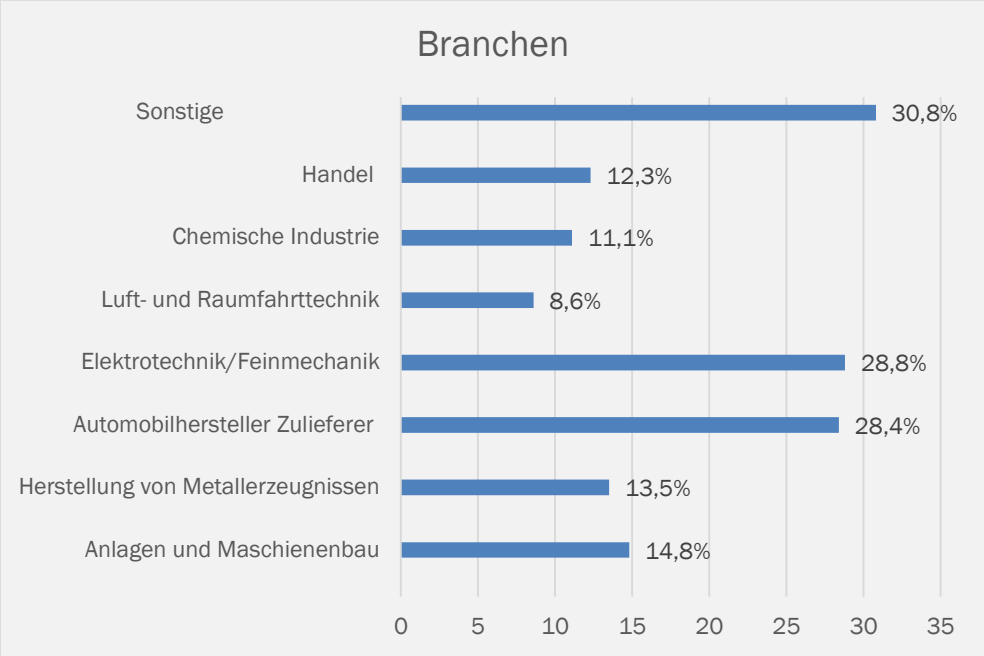
Frage: Wonach ist Ihr Unternehmen zertifiziert?

Kommentar

- 37% der befragten Unternehmen sind nach ISO 9001 zertifiziert.
- 16% der befragten Unternehmen sind nach ISO 14001 zertifiziert.
- 14% der befragten Unternehmen sind nach ISO/TS 16949 zertifiziert.

Unternehmensdaten

Branchenübersicht



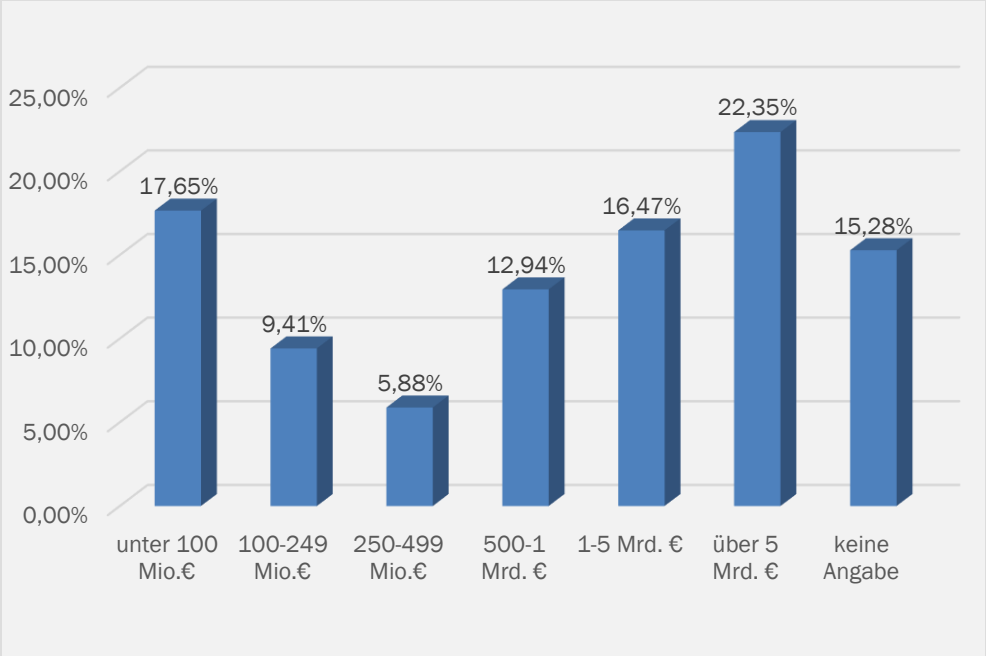
Frage: Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an?

Kommentar

- Die Automobilhersteller/ Automobilzulieferer sind mit 28,4% am stärksten vertreten.
- 14,8% gehören dem Bereich Maschinenbau an.
- 28,8% zählen zu den Elektrotechnikern/ Feinmechanikern.

Unternehmensdaten

Verteilung des Umsatzes 2016 in Deutschland



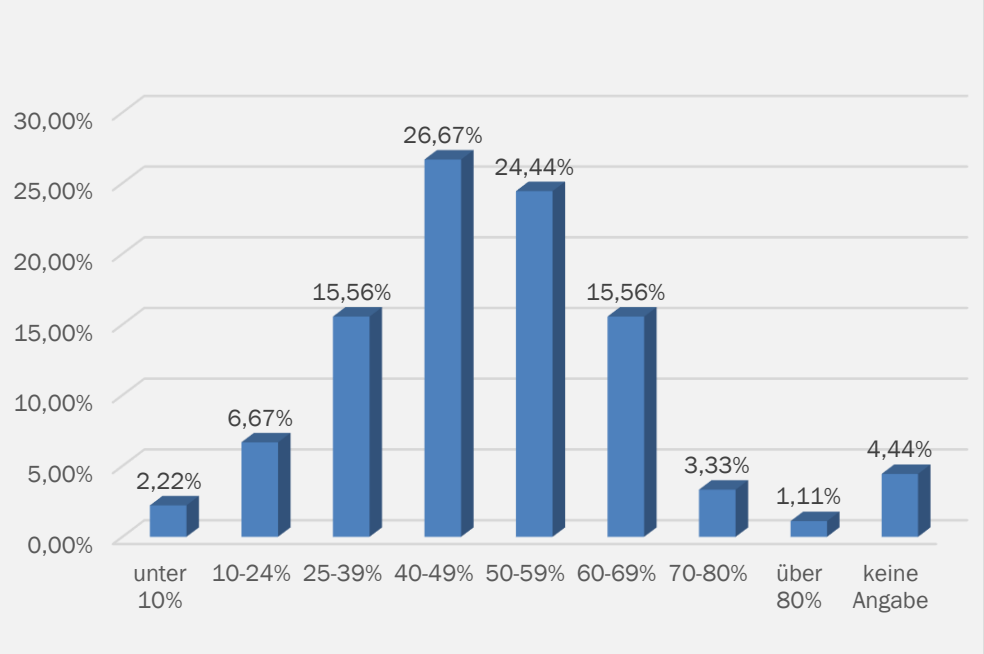
Frage: Welchen Umsatz hat Ihr Unternehmen 2016 in Deutschland erzielt?

Kommentar

- 17,65% der Unternehmen erwirtschafteten im Jahr 2016 einen Umsatz von unter 100 Mio. €.
- 44,7% der Unternehmen erzielten 2016 einen Umsatz zwischen 100 Mio. € und 5 Mrd. €.
- 22,35% der Unternehmen erzielten im Jahr 2016 einen Umsatz von über 5 Mrd. €.

Unternehmensdaten

Einkaufsvolumen 2016



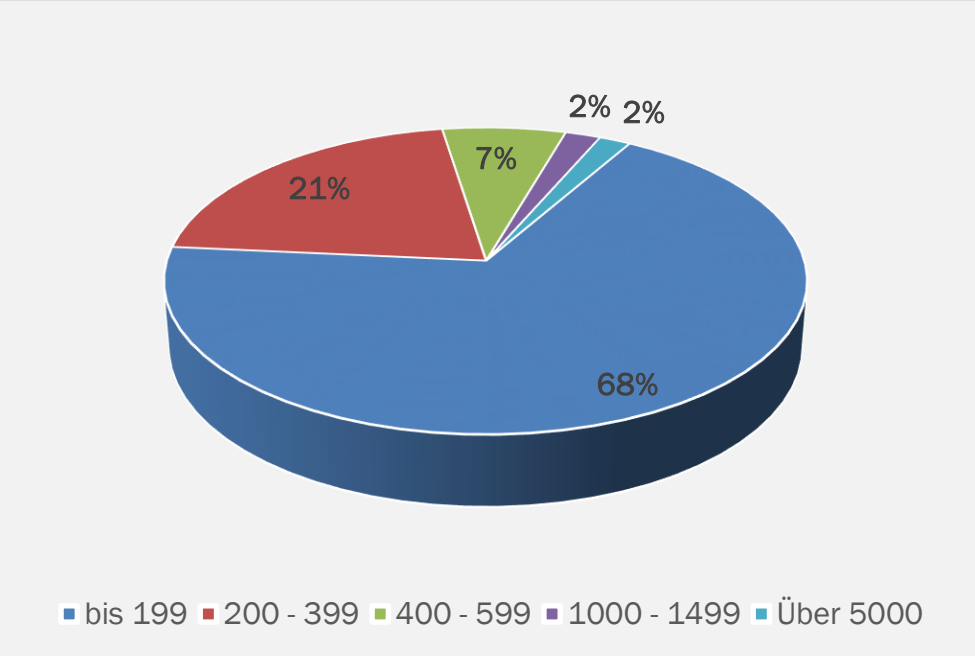
Frage: Wie hoch ist das Einkaufsvolumen Ihres Unternehmens bezogen auf den Umsatz 2016 in Deutschland?

Kommentar

- Bei 51% der Unternehmen liegt das Einkaufsvolumen bei weniger als 50% des Umsatzes.
- 24% der befragten Unternehmen haben ein Einkaufsvolumen von 50 - 59% des Umsatzes.
- 24% der Unternehmen haben ein Einkaufsvolumen von über 60% des Umsatzes.

Mehr als die Hälfte hat die Zahl der Lieferanten gestrafft und nur noch weniger als 200 nationale Lieferanten.

Anzahl nationaler Lieferanten



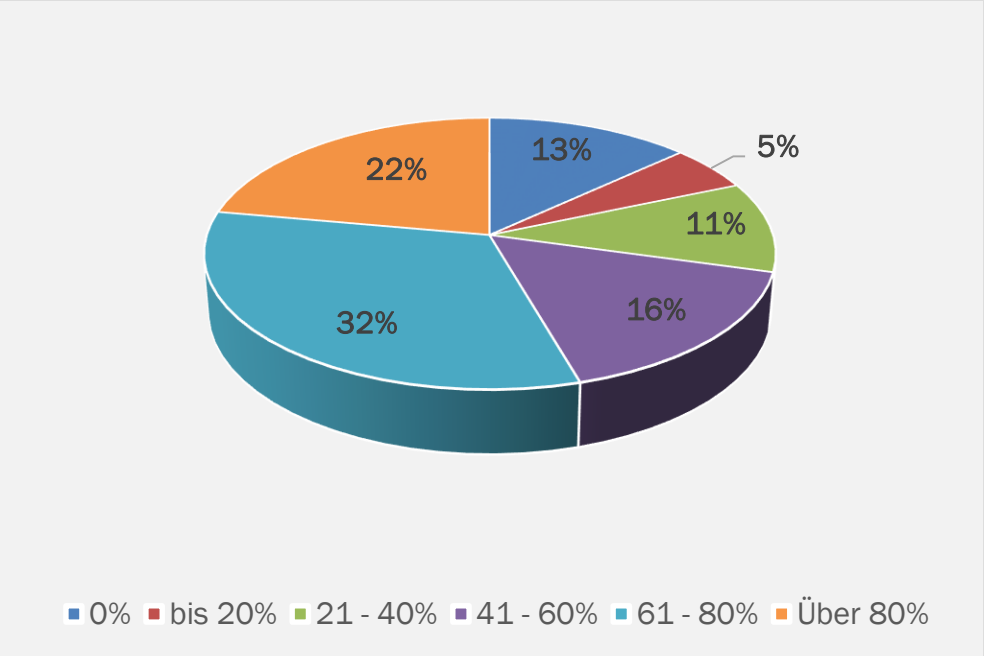
Frage: Mit ungefähr wie vielen Lieferanten arbeitet Ihr Unternehmen zusammen?

Kommentar

- 68% der Unternehmen haben weniger als 199 Lieferanten.
- 21% der befragten Unternehmen verfügen über 200-399 Lieferanten.
- 2% der befragten Unternehmen besitzen mehr als 5000 nationale Lieferanten.

Mehr als die Hälfte bezieht über 60 % des Einkaufsvolumens bei nationalen Lieferanten

Nationale Lieferanten (Volumen in %)



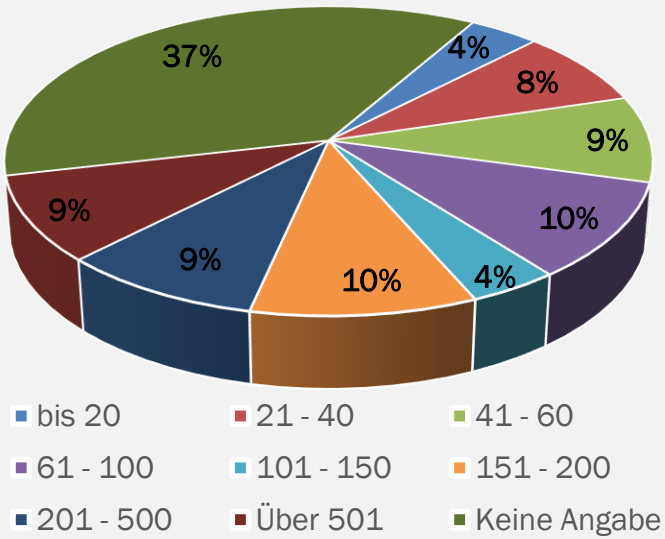
Frage: Mit ungefähr wie vielen Lieferanten arbeitet Ihr Unternehmen zusammen?

Kommentar

- 32% der Unternehmen beziehen zwischen 61 und 80% des Volumens von nationalen Lieferanten.
- Mehr als 54% der Unternehmen haben ein Volumen von über 60% bei nationalen Lieferanten.
- 20% beziehen mehr als 80% des Volumens bei nationalen Lieferanten .

Mehr als die Hälfte hat weniger als 60 internationale Lieferanten, um den Aufwand in Grenzen zu halten

Anzahl internationaler Lieferanten



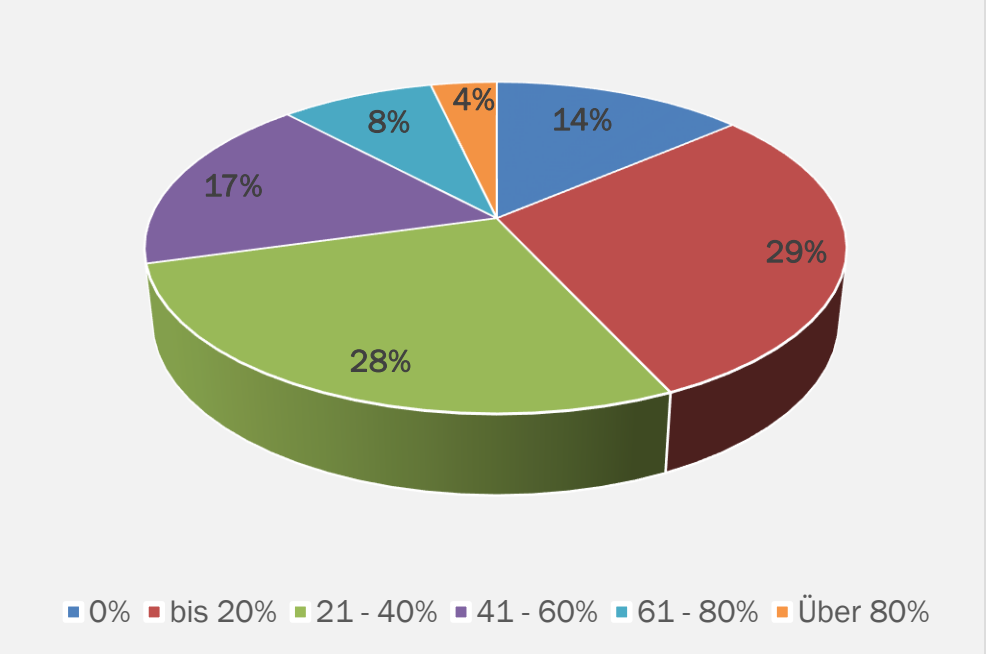
Frage: Mit ungefähr wie vielen Lieferanten arbeitet Ihr Unternehmen zusammen?

Kommentar

- 21% der Unternehmen beziehen ihre Waren bei weniger als 60 internationalen Lieferanten.
- 9% der Unternehmen beziehen ihre Waren bei mehr als 500 internationalen Lieferanten.

Mehr als die Hälfte bezieht weniger als 40 % bei internationalen Lieferanten, 4 % allerdings über 80 % des Einkaufsvolumens

Internationale Lieferanten (Volumen in %)



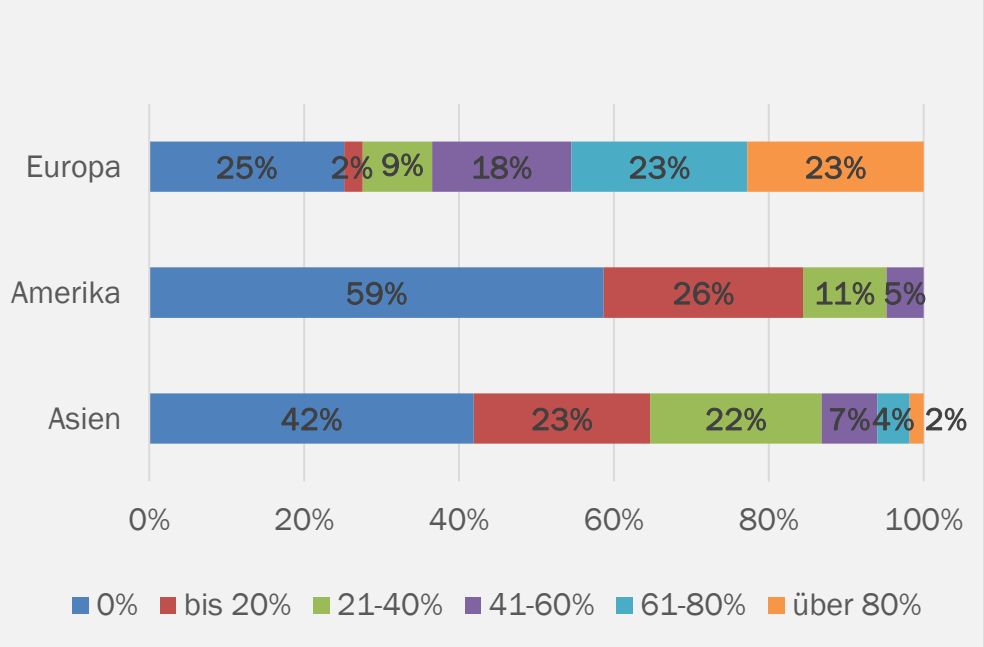
Frage: Mit ungefähr wie vielen Lieferanten arbeitet Ihr Unternehmen zusammen?

Kommentar

- 14% beschaffen nicht international.
- 29% der Unternehmen beziehen volumenmäßig mehr als 40% von internationalen Lieferanten.
- 74% der Unternehmen beziehen ein Volumen von bis zu 40% von internationalen Lieferanten.

Das größte internationale Einkaufsvolumen wird bei europäischen Lieferanten bezogen.

Verteilung der internationalen Lieferanten (Volumen in %)



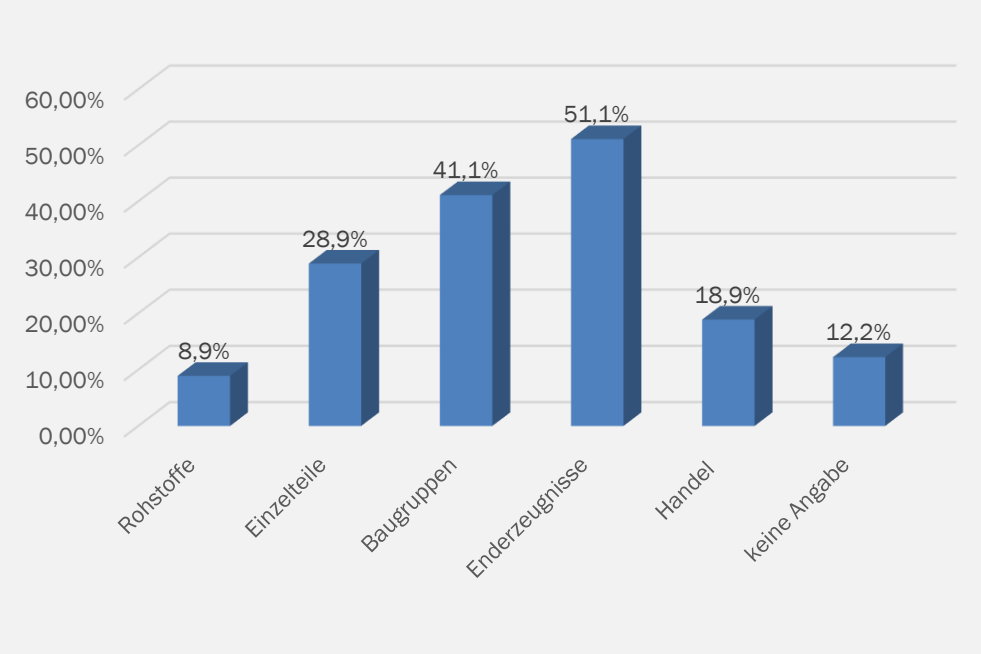
Frage: Mit ungefähr wie vielen Lieferanten arbeitet Ihr Unternehmen zusammen?

Kommentar

- Europa hat den höchsten Mittelwert, was darauf zurückzuführen ist, dass das meiste Volumen der internationalen Lieferanten aus Europa bezogen wird.
- In Amerika wird das kleinste Volumen bezogen.

Knapp die Hälfte der Studienteilnehmer stellen Enderzeugnisse her, mehr als ein Viertel Baugruppen

Stelle des Unternehmens in der Lieferkette



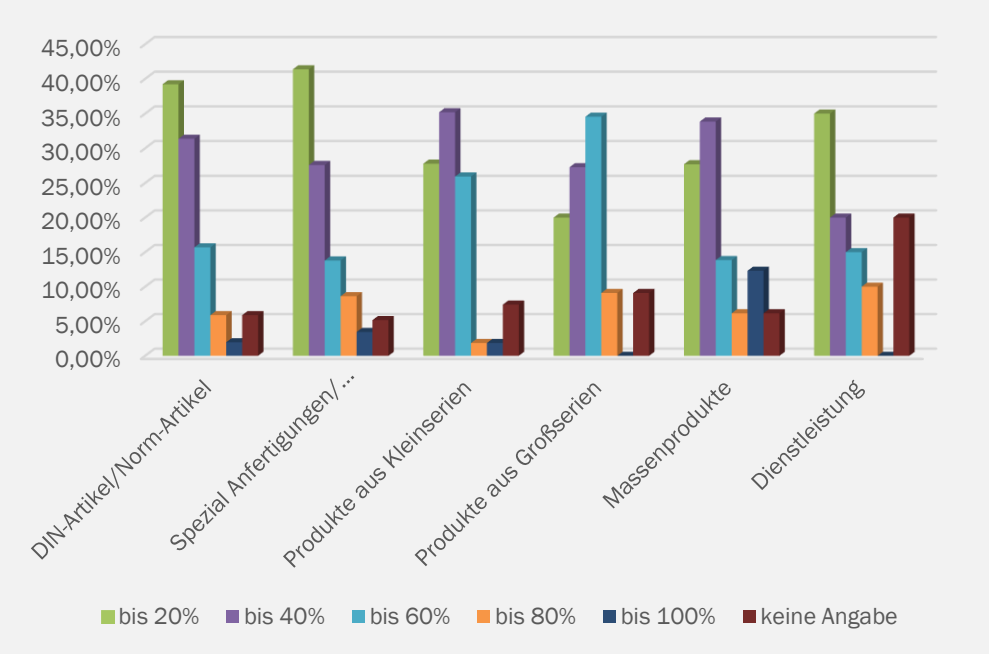
Frage: An welcher Stelle der Lieferkette befindet sich Ihr Unternehmen?

Kommentar

- 51% der Unternehmen stellen Enderzeugnisse her.
- 41% der befragten Unternehmen sind Hersteller von Baugruppen.
- Einzelteilhersteller 29%
- In der Stichprobe am wenigsten vorhanden sind die Rohstoffhersteller.

Spezialanfertigungen/ Einzelanfertigungen stehen an erster Stelle im Beschaffungsportfolio.

Zukauf von Industriegütern



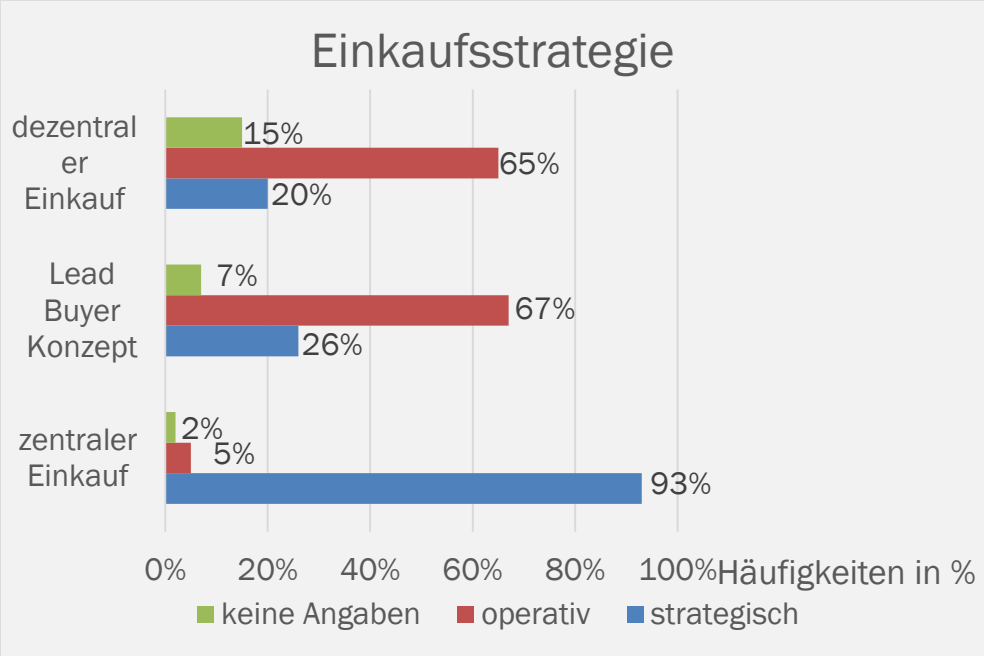
Frage: Welche Industriegüter werden bei Ihnen eingekauft?

Kommentar

- Spezialanfertigungen/ Einzelanfertigungen stehen an erster Stelle im Beschaffungsportfolio. Bei 41% der Unternehmen macht es mehr als 40% aus.
- Die Ergebnisse haben sich im Vergleich zu den Ergebnissen von 2013 nicht signifikant verändert.

Im operativen Einkauf dominiert die dezentrale Organisation und im strategischen Einkauf die zentrale Organisation.

Einkaufsstrategie



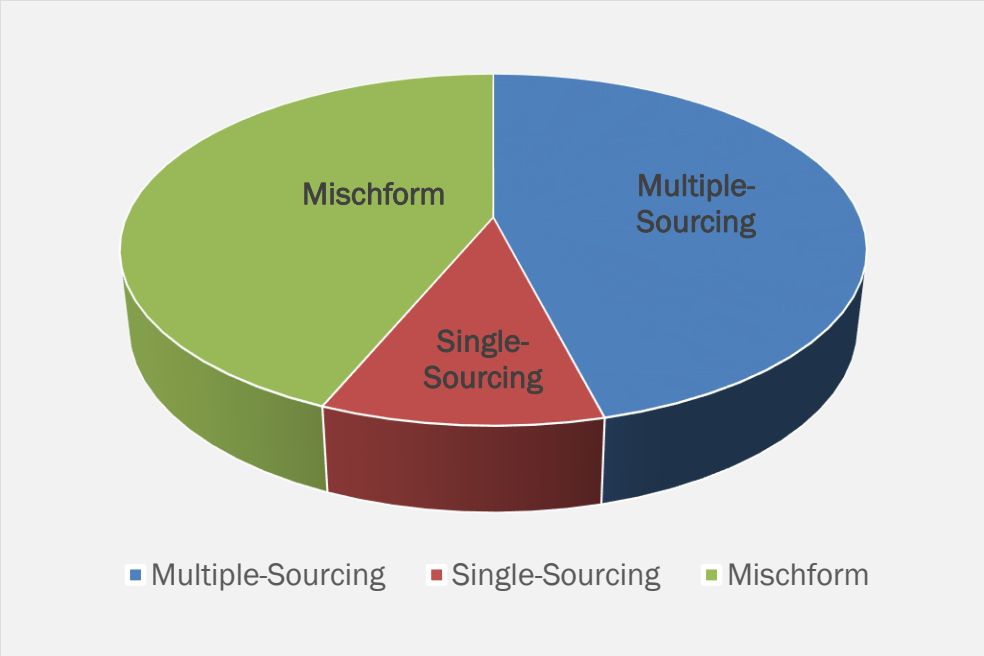
Frage: Welche Einkaufsstrategie verfolgen Sie?

Kommentar

- Für den operativen Einkauf bevorzugen 65% der Unternehmen den dezentralen Einkauf.
- Für den strategischen Einkauf bevorzugen 93% der Unternehmen die zentrale Organisation.
- Das Lead Buyer-Konzept wird vor allem im strategischen Einkauf von Unternehmen im Vergleich zu 2011 vermehrt verwendet.

Die Mehrheit der Unternehmen setzt Multiple Sourcing zur Risikominimierung im Einkauf ein.

Beschaffungsstrategie



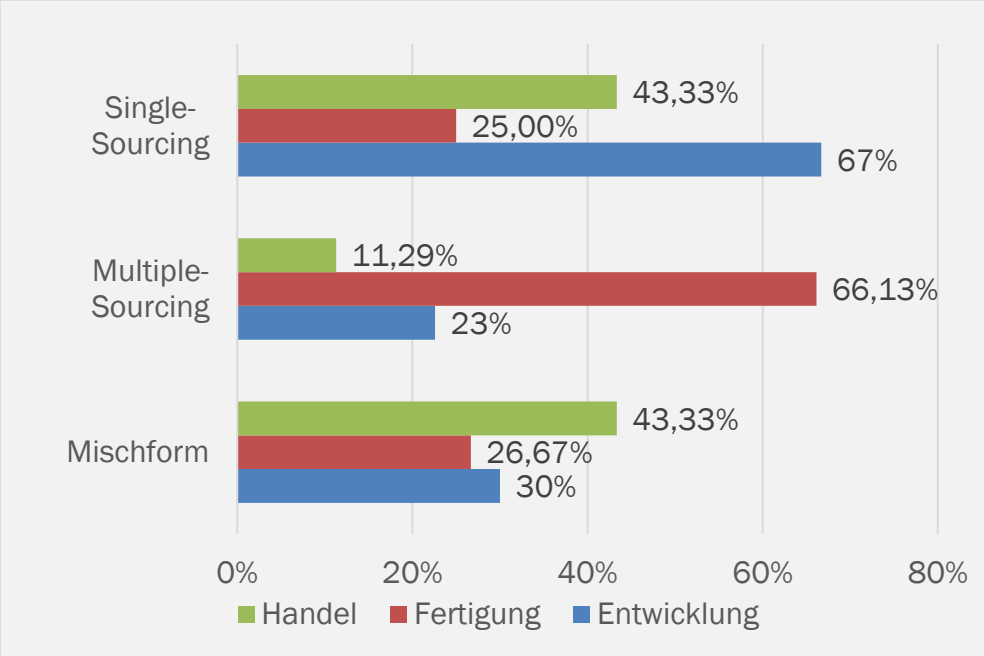
Frage: Welche Beschaffungsstrategie bevorzugen Sie/wenden Sie an?

Kommentar

- Das Multiple Sourcing wird als Beschaffungsstrategie überwiegend verwendet (46%), um das Risiko zu reduzieren.
- Nur 10% der Unternehmen nutzen Single Sourcing.
- Abhängig vom Produkt verwenden 43% beide Strategien.

Entwicklungs- und Fertigungszusammenarbeit

Beschaffungsstrategien bei unterschiedlicher Entwicklungs- und Fertigungszusammenarbeit



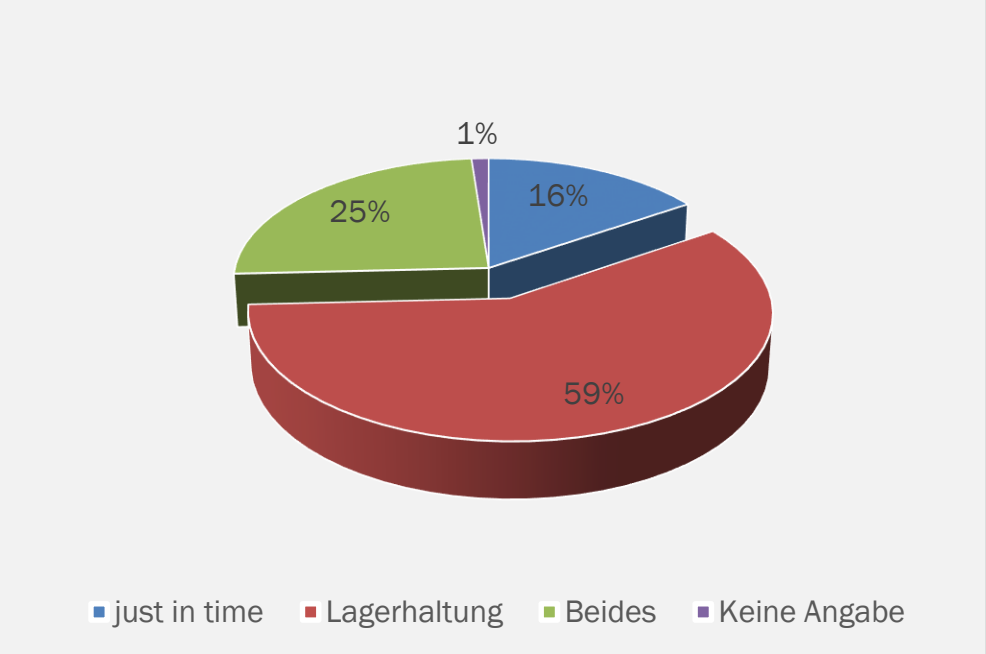
Kommentar

- Im Handel spielen Single Sourcing und Mischformen eine gleichwertige Rolle
- In der Fertigung dominiert Multiple Sourcing während Single Sourcing und Mischformen etwa gleich stark sind.
- In der Entwicklung domminiert bei Zwei Drittel der Unternehmen Single Sourcing, da die anderen Formen zu aufwendig wären

Frage: Gibt es Unterschiede in der Behandlung von Lieferanten bei Single-Sourcing oder Multiple-Sourcing im Hinblick auf Entwicklungs- und Fertigungszusammenarbeit?

Die Anlieferung erfolgt bei knapp zwei Dritteln der Unternehmen ins Lager. Nur ein Sechstel verwendet ausschließlich Just-in-time.

Anlieferung im Unternehmen



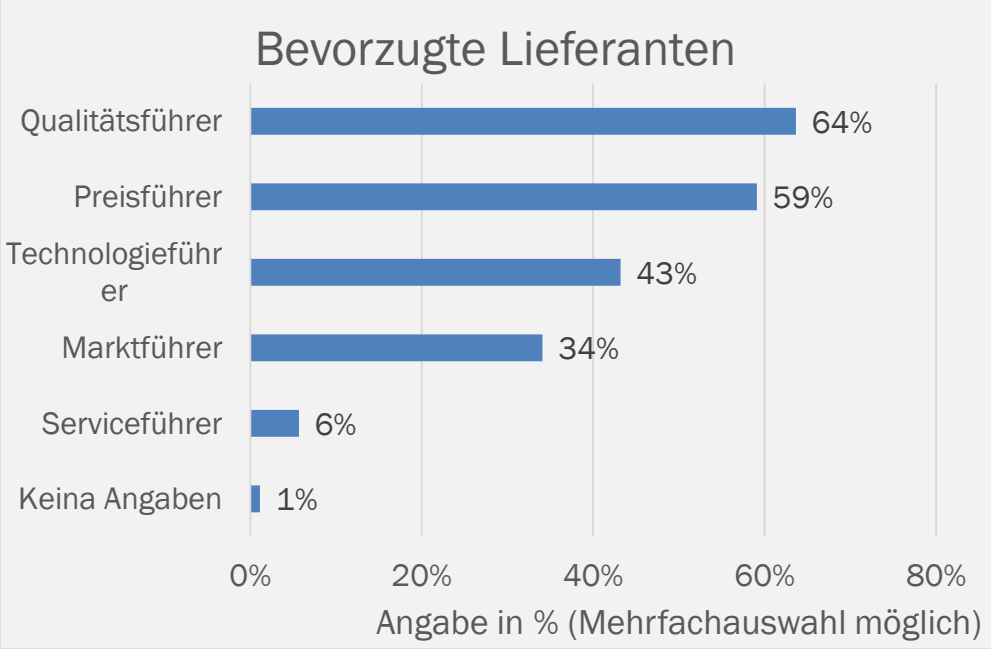
Frage: Wie erfolgt die Anlieferung in Ihrem Unternehmen?

Kommentar

- Nur 16% nutzen das Just-in-time-Konzept.
- Bei 59% der befragten Unternehmen erfolgt die Anlieferung ins Lager.
- Ein Viertel praktiziert beides sowohl Just-in-time als auch Lagerhaltung.

Drei Viertel der Unternehmen kaufen beim Qualitätsführer. Ansonsten werden die Technologieführer bevorzugt.

Lieferantenauswahl



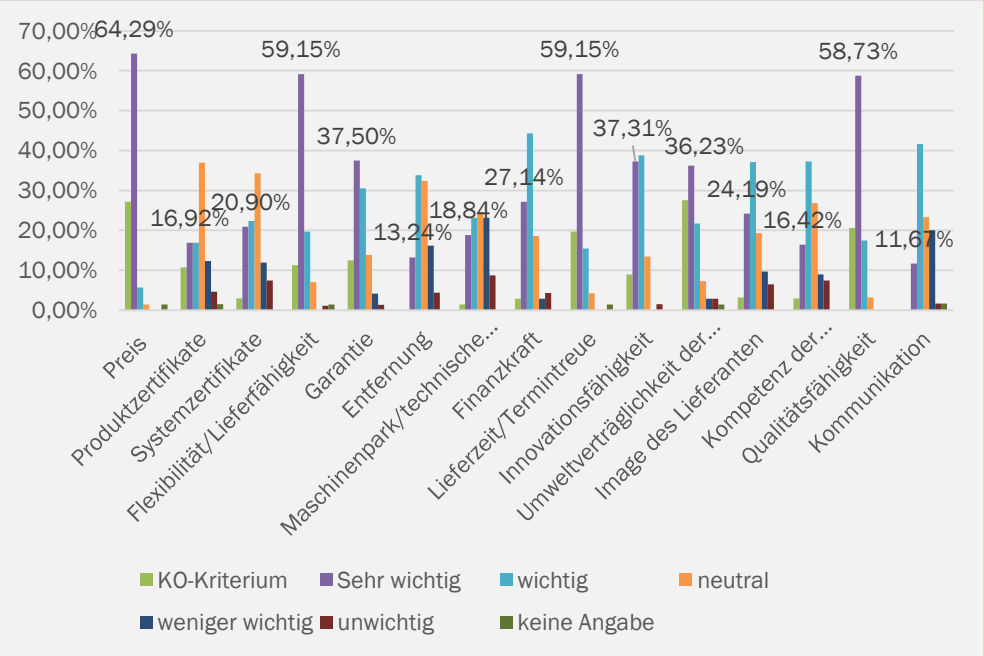
Frage: Bevorzugen Sie Unternehmen, die in ihrer Branche ... sind?

Kommentar

- Drei Viertel, 64%, der Unternehmen bevorzugen Lieferanten, die Qualitätsführer in ihrer Branche sind.
- 43%, ziehen Technologieführer vor.
- Mehr als die Hälfte, 59%, bevorzugen Preisführer

Lieferzeit/Termintreue sind als Kriterium bei der Lieferantenauswahl am wichtigsten.

Kriterien für die Lieferantenauswahl



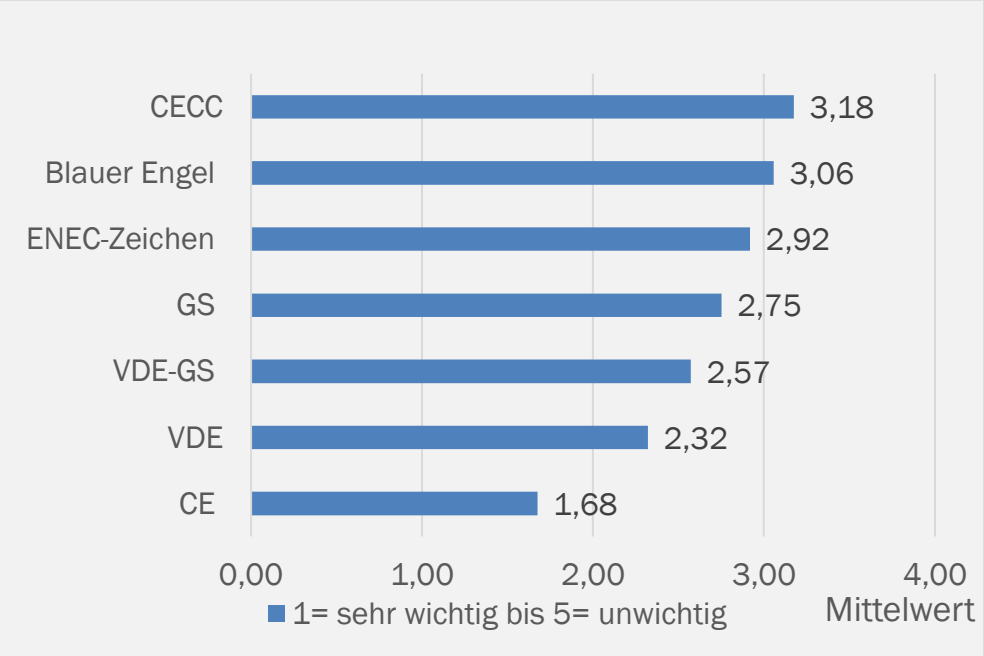
Frage: Wie wichtig sind Ihnen folgende Kriterien bei der Auswahl Ihrer Lieferanten?

Kommentar

- Lieferzeit/Termintreue sind als Kriterium bei der Lieferantenauswahl am wichtigsten.
- Preis und Flexibilität/ Lieferfähigkeit sind ebenfalls sehr wichtige Kriterien.
- Weniger wichtig sind Entfernung und Firmen-image.

Das CE-Zeichen ist für die Unternehmen am wichtigsten, wonach das VDE-Zeichen folgt.

Wie wichtig sind folgende Produktzertifikate?



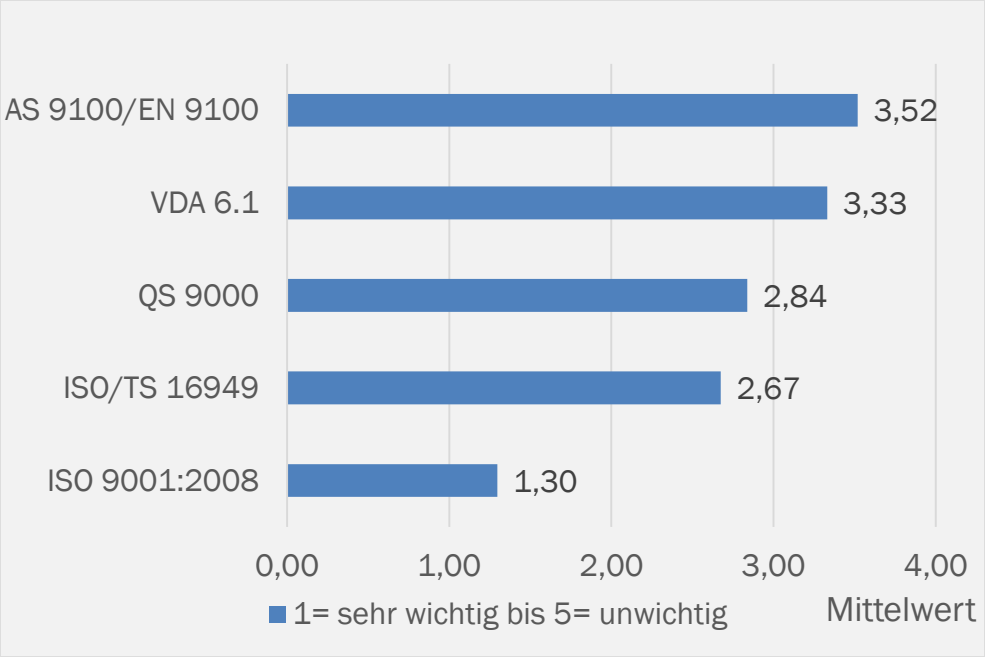
Frage: Wie wichtig sind Ihnen folgende Produktzertifikate bei der Auswahl Ihrer Lieferanten?

Kommentar

- Das CE-Zeichen ist für die Unternehmen am wichtigsten.
- Mit weitem Abstand, 2,32, folgt das VDE Zeichen an zweiter Stelle.
- Anschließend folgen VDE-GS (2,57), GS (2,75), ENEC (2,92), Blauer Engel (3,06) und das CECC-Zertifikat mit einem Mittelwert von 3,18.

Das Systemzertifikat nach der DIN EN ISO 9001:2008 sehen die Unternehmen als sehr wichtig an.

Wie wichtig sind folgende Systemzertifikate?



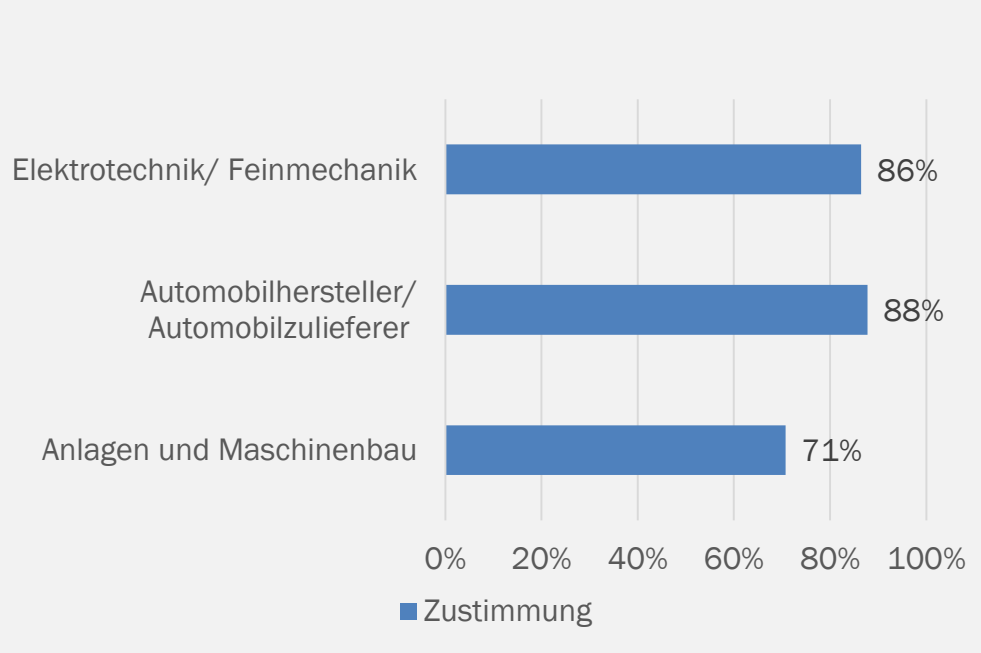
Frage: Wie wichtig sind Ihnen folgende Systemzertifikate bei der Auswahl Ihrer Lieferanten?

Kommentar

- Das Systemzertifikat nach der DIN EN ISO 9001:2008 mit einem Mittelwert von 1,30 sehen die Unternehmen als sehr wichtig an.
- An zweiter Stelle steht das branchenspezifische Systemzertifikat nach ISO/TS 16949 (2,67).
- Das Schlusslicht bildet das AS 9100/EN 9100.

Trotz Zertifizierung der Lieferanten werden in den Unternehmen Lieferantenaudits durchgeführt.

Lieferantenaudits nach Branchen



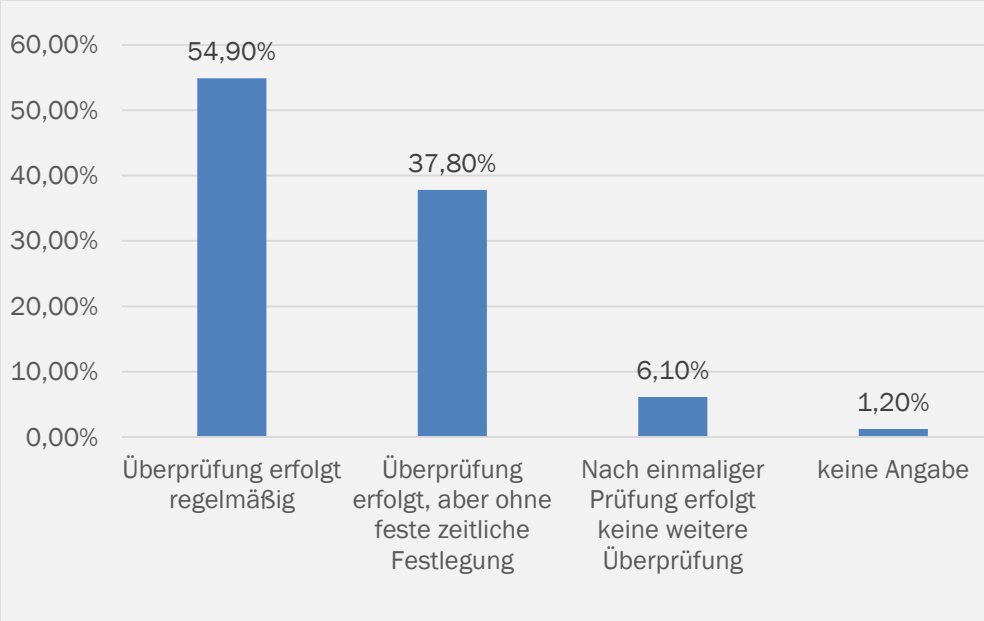
Frage: Führen Sie Lieferanten-Audits durch, obwohl der Zulieferer ein zertifiziertes QM-System verwendet?

Kommentar

- Trotz Zertifizierung der Lieferanten werden in allen Branchen von mehr als drei Vierteln der Unternehmen Lieferanten-Audits durchgeführt.
- Im Maschinenbau ist der Anteil mit 71% am niedrigsten.

Mehr als die Hälfte überprüft regelmäßig die Aktualität der Zertifikate.

Überprüfung der Aktualität von Zertifikaten der Zulieferer



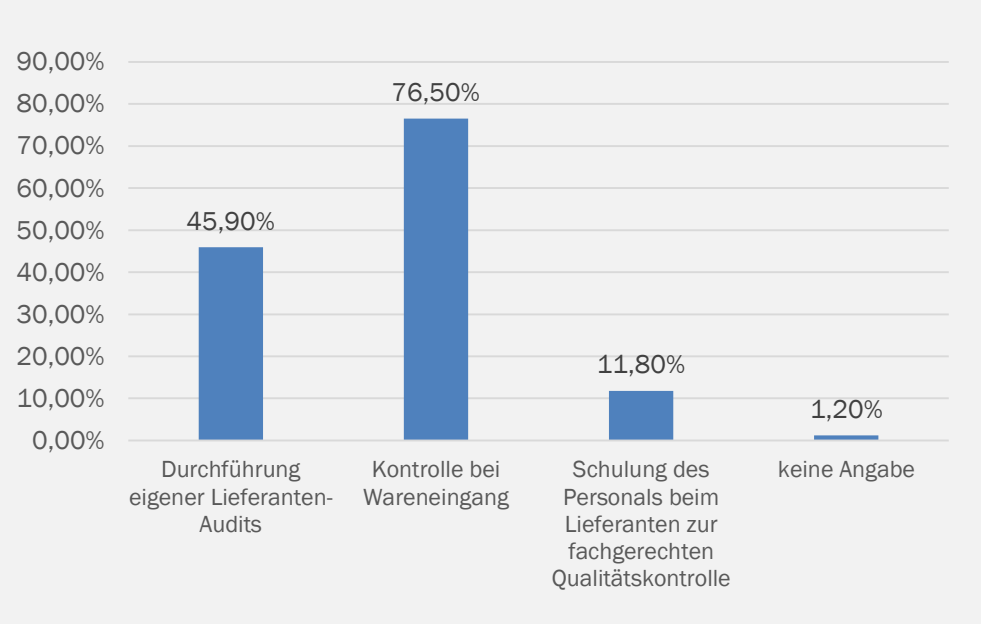
Kommentar

- 55% der befragen Unternehmen überprüfen regelmäßig die Aktualität der Zertifikate von Zulieferern.
- Der Rest überprüft die Zertifikate unregelmäßig oder gar nicht.

Frage: In welchen zeitlichen Abständen überprüfen Sie die Aktualität/Aktualisierung der Zertifikate Ihrer Zulieferer?

Bei nicht zertifizierten Lieferanten führen die meisten Unternehmen eigene Lieferantenaudits durch.

Verfahren bei nicht zertifizierten Herstellern



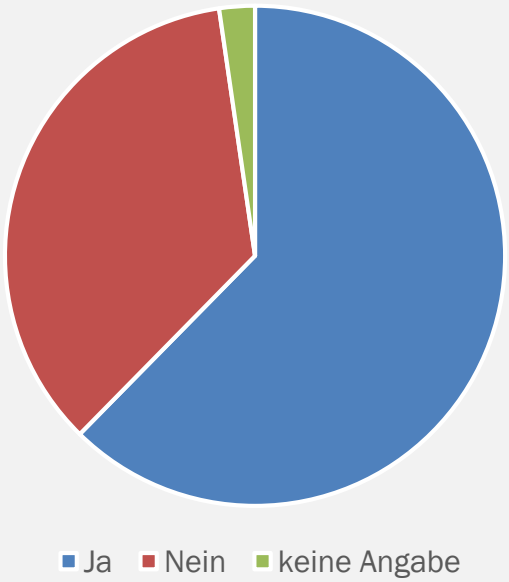
Kommentar

- 46% der Unternehmen führen eigene Lieferantenaudits durch.
- 76% der Unternehmen kontrollieren den Wareneingang.

Frage: Wie verfahren Sie mit noch nicht zertifizierten Herstellern im Hinblick auf die Produktqualität?

Mehr als die Hälfte der Unternehmen führen eine Eingangskontrolle durch und schenken der Qualitätskontrolle der Lieferanten kein Vertrauen.

Übertragung der Eingangskontrolle auf den Lieferanten



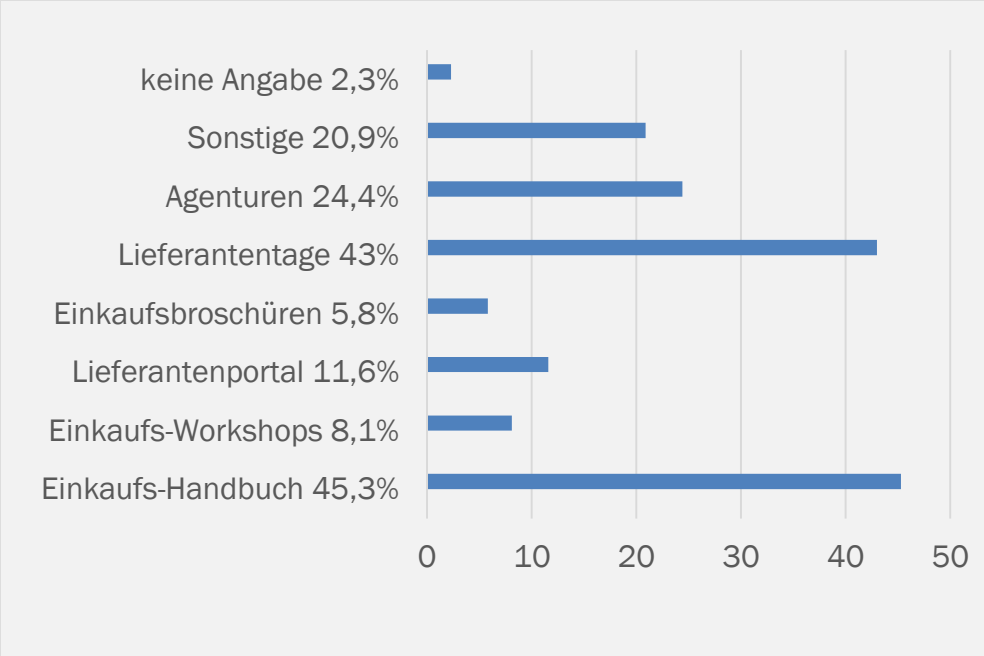
Frage: Wird die Eingangskontrolle auf den Lieferanten übertragen?

Kommentar

- Bei 35% der befragten Unternehmen erfolgt die Eingangskontrolle im Unternehmen und keine Übertragung auf den Lieferanten.
- 62% der Unternehmen vertrauern der Qualitätskontrolle des Lieferanten und haben dies vereinbart.

Mit Lieferantenportalen und Einkaufshandbüchern informieren die meisten Unternehmen ihre Lieferanten über Qualitätsanforderungen.

Informationen über Qualitätsanforderungen



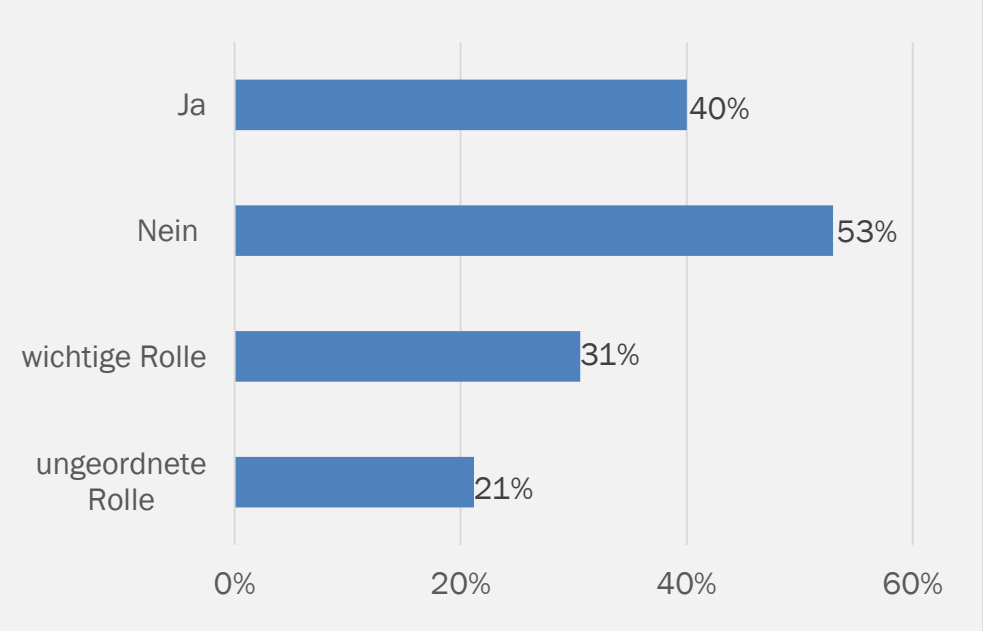
Frage: Wie informieren Sie Lieferanten über Ihre Qualitätsanforderungen?

Kommentar

- 12% der Unternehmen nutzen Lieferantenportale zur Information.
- Ein Viertel hat ein Einkaufshandbuch dafür oder Lieferantentage.
- Lediglich 8% nutzen Einkaufsworkshops.

Verwendung von Lieferantenfragebogen

Verwendung von Lieferantenbogen und dessen Rolle ?



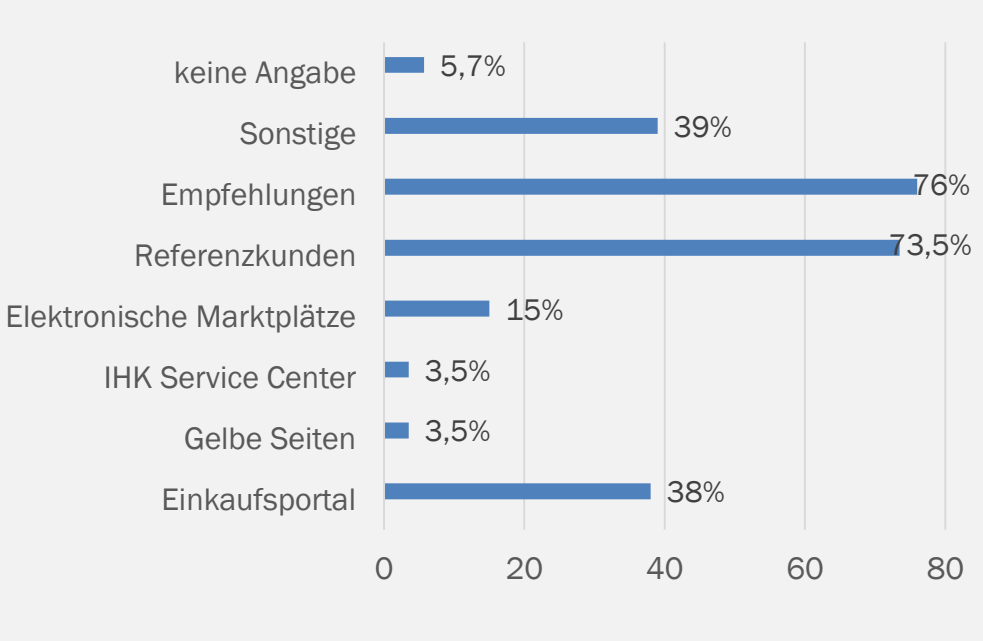
Kommentar

- Fast die Hälfte der Unternehmen verwenden Lieferantenfragebogen
- Sie spielen bei ca. 40 % der Unternehmen eine wichtige Rolle

Frage: Verwenden Sie in Ihrem Unternehmen einen Lieferantenfragebogen und wenn ja, welche Rolle spielt dieser?

Zwei Drittel der Unternehmen nutzen vor allem Empfehlungen bei der Suche nach neuen Lieferanten.

Suche nach potenziellen Lieferanten



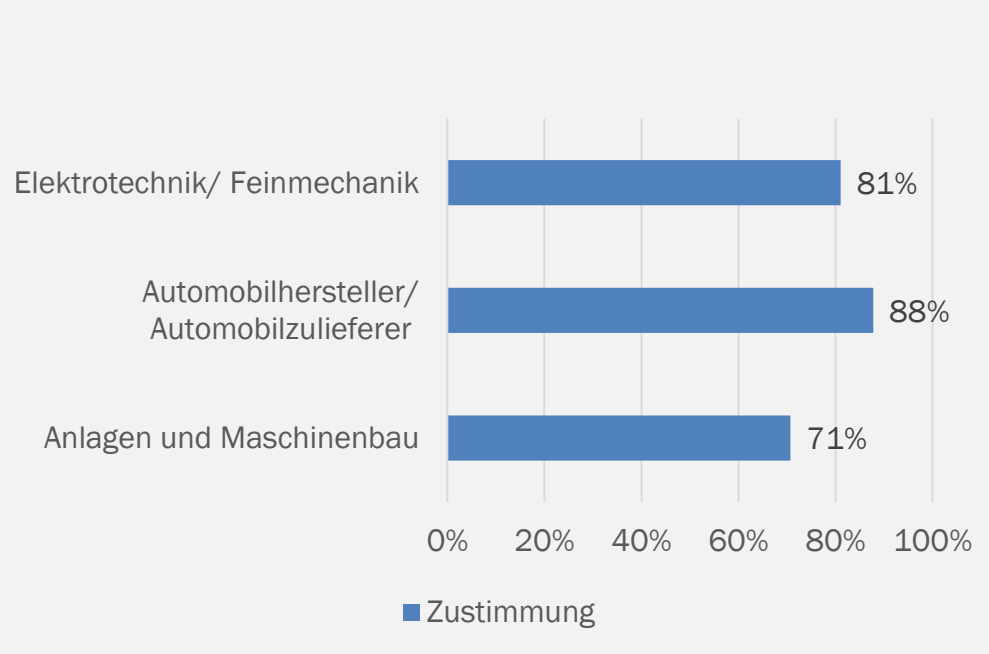
Frage: Wo suchen Sie nach potenziellen Lieferanten?

Kommentar

- 68% der Unternehmen nutzen Empfehlungen zur Suche ihrer Lieferanten.
- Elektronische Marktplätze bevorzugen 56%.
- Referenzen und Einkaufsportale nutzen ca. die Hälfte der Einkäufer.

Die Verwendung eines Lieferantenfragebogens ist bei den meisten Unternehmen üblich.

Verwendung eines Lieferantenfragebogens im Unternehmen



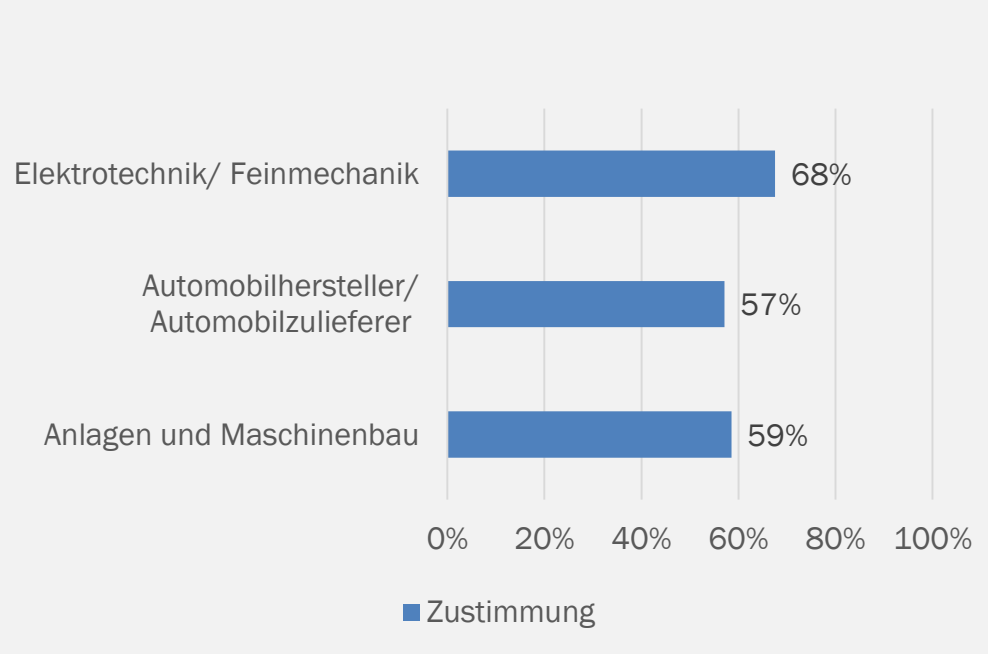
Frage: Verwenden Sie in Ihrem Unternehmen einen Lieferantenfragebogen?

Kommentar

- Automobilhersteller/Automobilzulieferer nutzen zu 81 % einen Lieferantenfrage-bogen.
- Anlagen- und Maschinen-bauer nutzen zu weniger als drei Viertel einen Lieferantenfragebogen.

Der Lieferantenfragebogen ist ein wichtiges Instrument bei der Auswahl der Lieferanten, vor allem in der Elektrotechnik/Feinmechanik.

Stellenwert eines Lieferantenfragebogens bei der Auswahl von Lieferanten



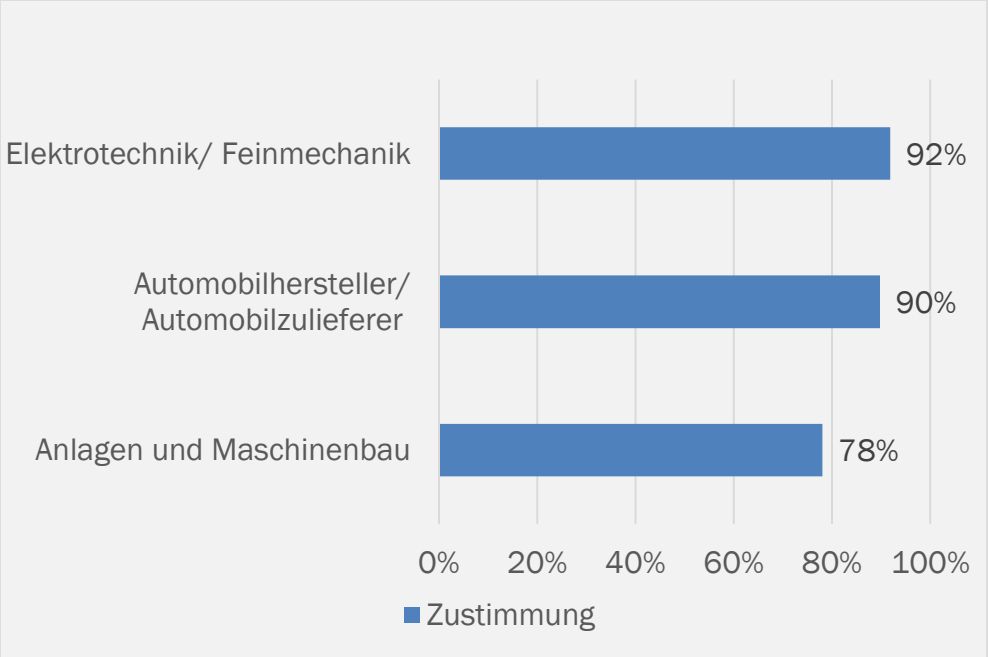
Frage: Spielt der Lieferantenfragebogen eine entscheidende Rolle bei der Auswahl der Lieferanten?

Kommentar

- Zwei Drittel der Unternehmen der Branche Elektrotechnik/ Feinmechanik nutzen den Lieferantenfragebogen.
- Bei Anlagen- und Maschinenbauern und Automobilherstellern/ Automobilzulieferern sind es weniger als 60%.

Firmenspezifische Anforderungskataloge sind vor allem in der Elektrotechnik und in der Automobilindustrie wichtig.

Firmenspezifische Anforderungskataloge



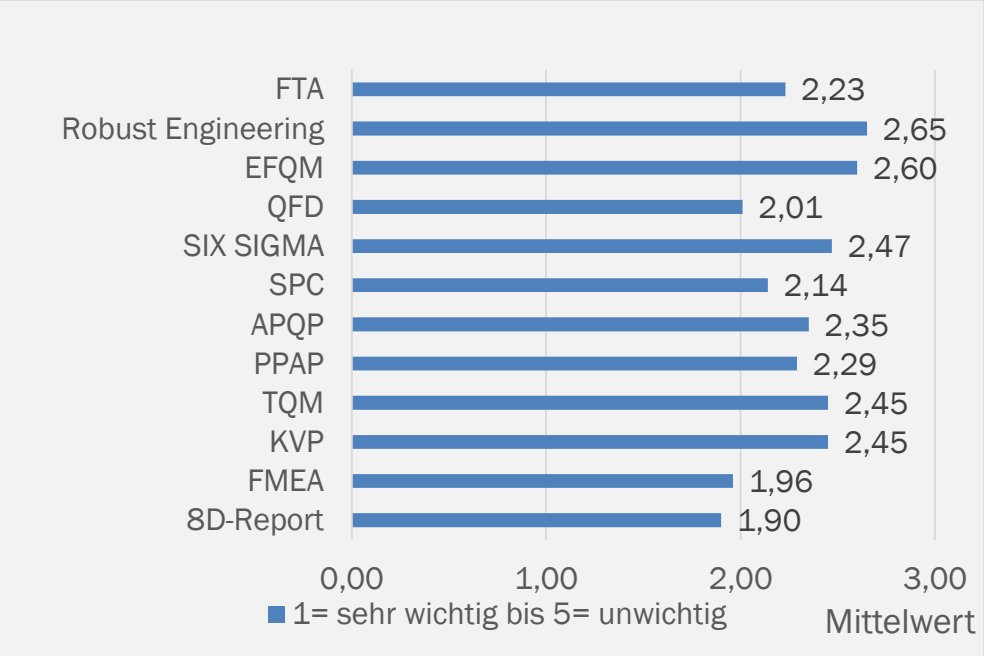
Frage: Gibt es bei Ihnen neben gängigen Zertifizierungen firmenspezifische Anforderungskataloge (Pflichtenheft)?

Kommentar

- Fast alle Unternehmen haben firmenspezifische Anforderungskataloge.
- In den Branchen Elektro-technik/Feinmechanik sowie haben über 90 % firmenspe-zifische Anforderungskata-loge.
- Im Anlagen und Maschinen-bau sind es drei Viertel der Unternehmen, die Anforderungskataloge haben.

Der 8D-Report sowie FMEA und KVP sind für die Unternehmen am wichtigsten.

Qualitäts- und Qualitätsmanagementmethoden



Kommentar

- Der 8D-Report ist für die Unternehmen am wichtigsten.
- Es folgen FMEA und KVP.
- Weniger wichtig und weniger bekannt sind QFD, EFQM und FTA.

Frage: Wie wichtig ist Ihnen neben einer Zertifizierung die Verwendung folgender Qualitäts- und Qualitätsmanagementmethoden?

Der 8D-Report sowie FMEA und KVP sind branchenübergreifend für die Unternehmen am wichtigsten

Branchenbezogene Darstellung von Qualitäts- und Qualitätsmanagementmethoden

Methoden	Anlagen und Maschinenbau	Automobilhersteller/ Automobilzulieferer	Elektrotechnik/ Feinmechanik
8D-Report	1,93	**1,04**	**1,34**
FMEA	2,52	**1,29**	1,59
KVP	2,57	1,67	1,68
TQM	2,83	2,19	1,90
SIX SIGMA	2,83	2,34	2,39
PPAP	3,09	**1,34**	2,43
APQP	4,06	**1,51**	2,20
SPC	3,48	1,70	1,89
Robust Engineering	4,05	2,60	2,93
QFD	3,44	2,61	2,33
EFQM	3,29	2,78	2,92
FTA	4,38	3,25	2,64

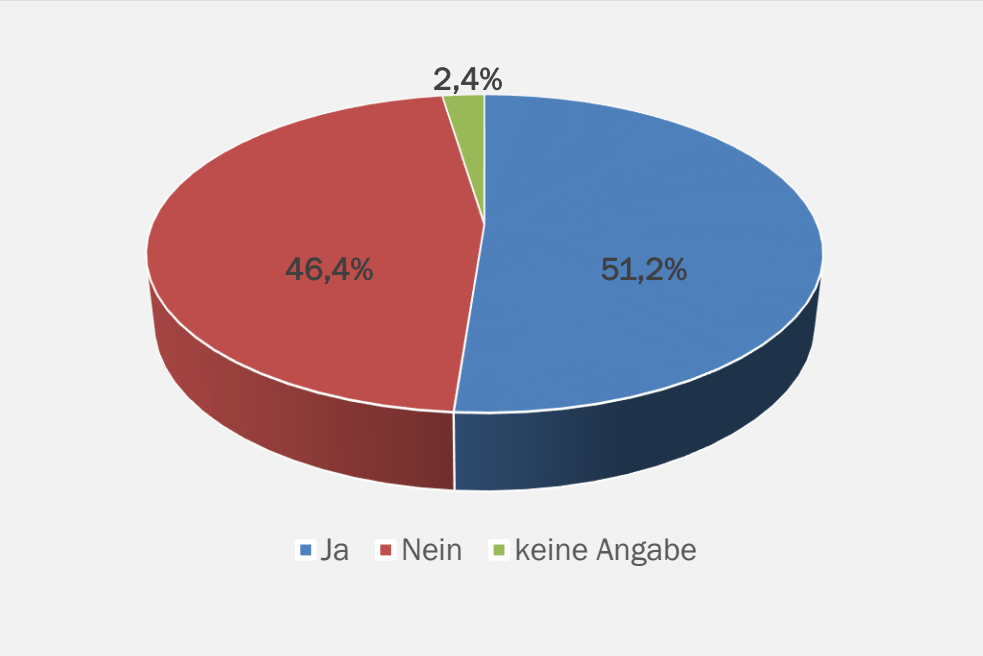
Frage: Wie wichtig ist Ihnen neben einer Zertifizierung die Verwendung folgender Qualitäts- und Qualitätsmanagementmethoden?

Kommentar

- In allen Branchen sind der 8D-Report, FMEA und KVP wichtig bis sehr wichtig.
- Im Anlagen- und Maschinenbau werden alle Methoden als weniger wichtig betrachtet.
- Daneben sind FMEA, KVP, PPAP, SPC und APQP sind bei den Automobilherstellern/Automobilzulieferern sehr wichtig.

Knapp die Hälfte der Unternehmen verpflichten ihre Lieferanten nicht zu einer Qualitätsvorausplanung.

Verpflichtungen von Lieferanten für eine Qualitätsvorausplanung



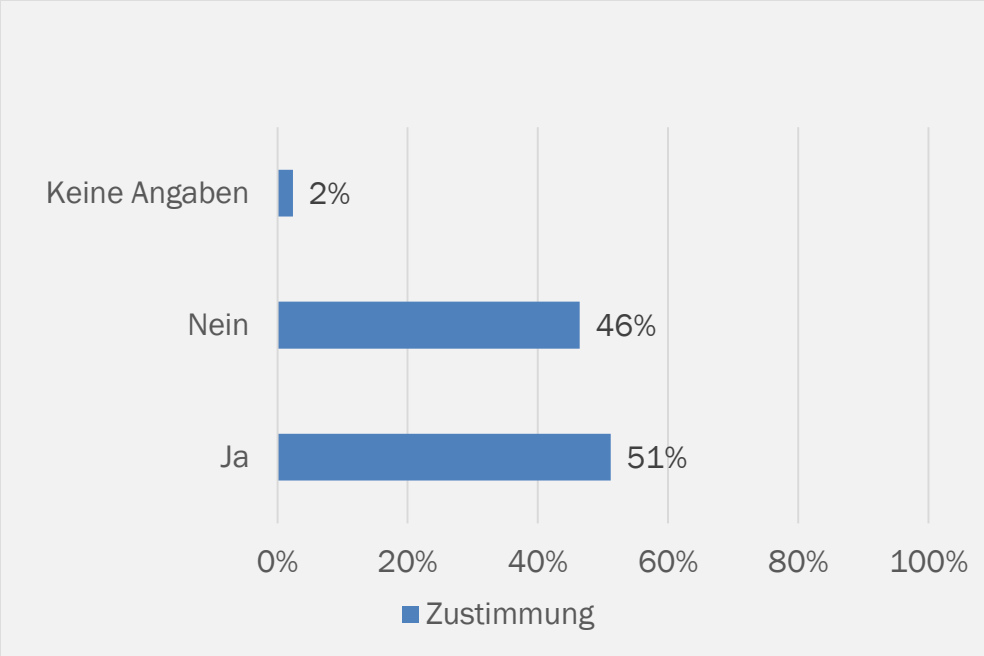
Frage: Wird der Lieferant für eine Qualitätsvorausplanung verpflichtet?

Kommentar

- Knapp die Hälfte der Unternehmen verpflichten ihre Lieferanten nicht für eine Qualitätsvoraus-planung.
- Bei 51% wird der Lieferant zur Qualitätsvorausplanung verpflichtet
- Am häufigsten erfolgt dies in Form einer Qualitäsverein-barung und APQP.

Vor allem die Automobilbrache verpflichtet ihre Lieferanten nicht zu einer Qualitätsvorausplanung.

Verpflichtungen von Lieferanten für eine Qualitätsvorausplanung



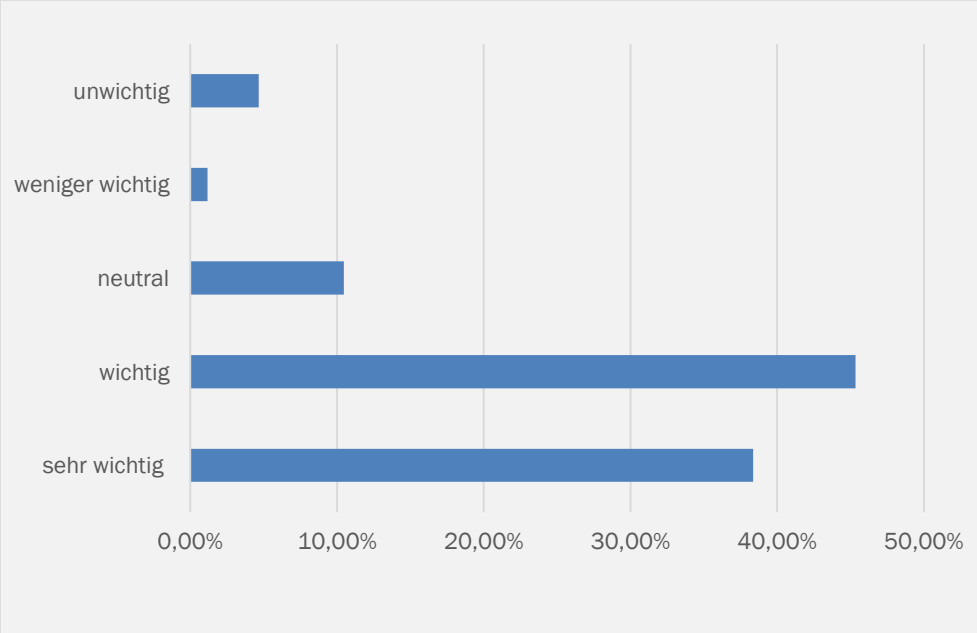
Frage: Wird der Lieferant für eine Qualitätsvorausplanung verpflichtet?

Kommentar

- Zwei Drittel der Automobilhersteller/Automobilzulieferer verpflichten die Lieferanten zu einer Qualitätsvorausplanung,
- knapp die Hälfte der Unternehmen der Elektrotechnik/Feinmechanik
- und nur ein Sechstel der Unternehmens des Anlagen- und Maschinenbaus.

Zwei Drittel der Unternehmen betrachten eine Zusammenarbeit in der Qualitätsvorausplanung als bedeutsam.

Zusammenarbeit bei der Qualitätsvorausplanung zwischen OEM und Lieferant



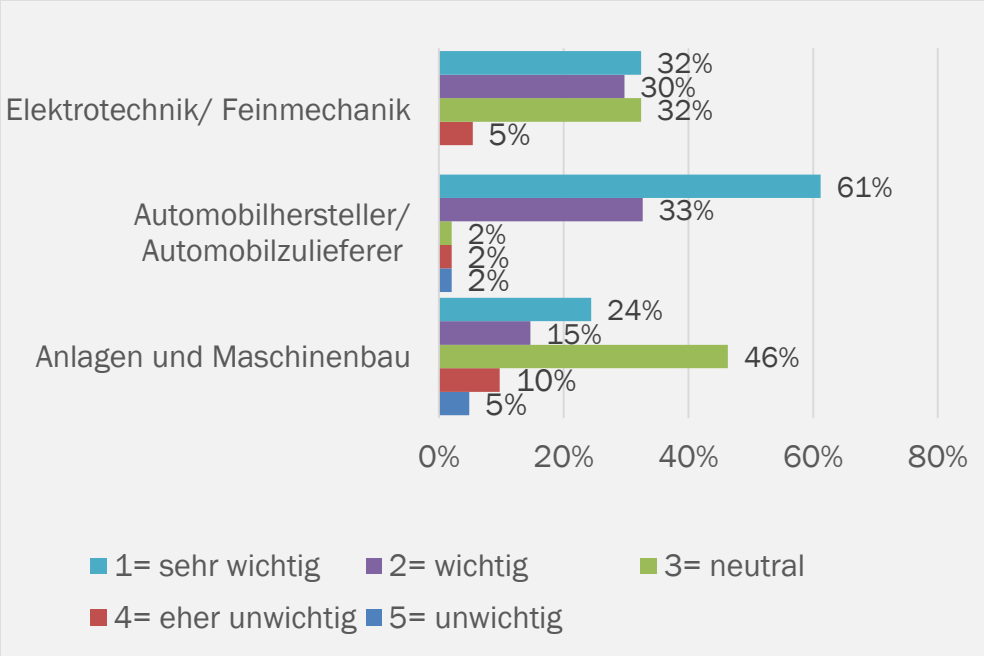
Kommentar

- Zusammenarbeit bei Qualitätsvorausplanung (Fehlervermeidung) ist für knapp zwei Drittel der sehr wichtig bis wichtig.

Frage: Wie wichtig wird eine Zusammenarbeit bei der Qualitätsvorausplanung (präventive Fehlervermeidung) zwischen OEM und Lieferant gewertet?

Für knapp zwei Drittel der Unternehmen der Automobilbranchen ist eine Zusammenarbeit in der Qualitätsvorausplanung sehr wichtig.

Zusammenarbeit der Qualitätsvorausplanung zwischen OEM und Lieferant



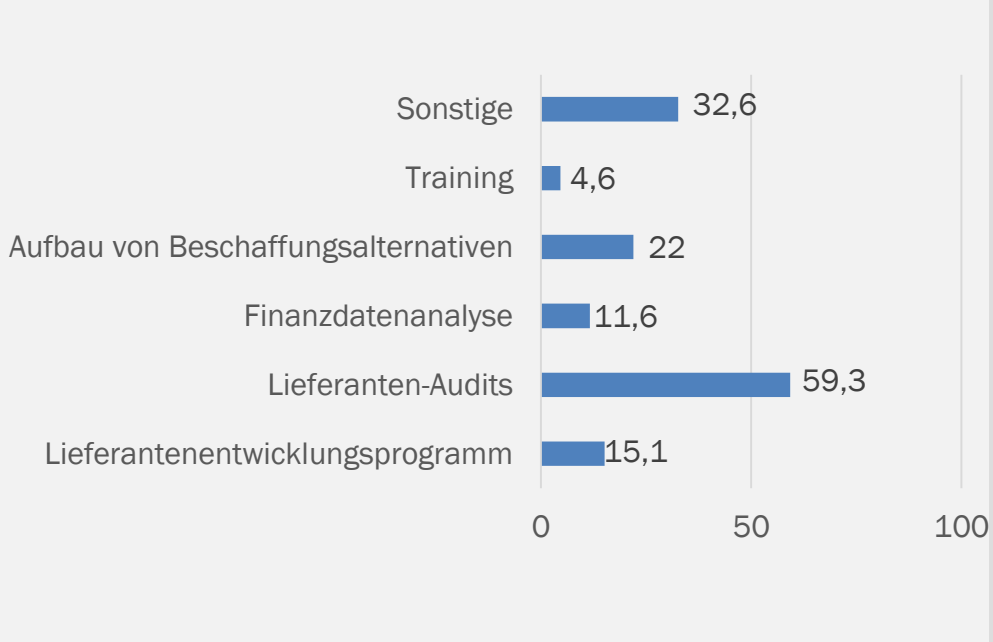
Frage: Wie wichtig wird eine Zusammenarbeit bei der Qualitätsvorausplanung (präventive Fehlervermeidung) zwischen OEM und Lieferant gewertet?

Kommentar

- Für Automobilhersteller/ Automobilzulieferer ist eine Zusammenarbeit zwischen OEM und Lieferant für 61% sehr wichtig und für 33% wichtig.
- Im Anlagen- und Maschinenbau ist die Qualitätsvorausplanung nur für 39% wichtig bis sehr wichtig.

Lieferantenaudits und der Aufbau von Beschaffungsalternativen werden zum aktiven Management von Lieferantenrisiken genutzt.

Maßnahmen zum aktiven Management von Lieferantenrisiken



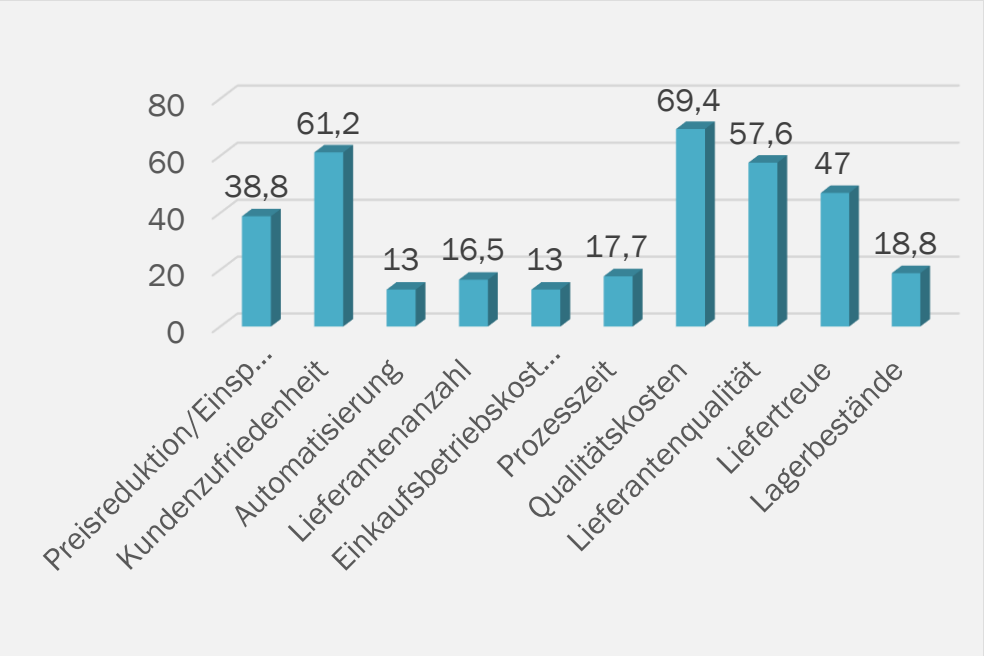
Frage: Welche Maßnahmen zum aktiven Management von Lieferantenrisiken nutzen Sie?

Kommentar

- Lieferantenaudits und der Aufbau von Beschaffungs-alternativen (Multiple Sourcing) sind für knapp 88% die Maßnahmen zum aktiven Management von Lieferantenrisiken.
- 11% nutzen eine Finanzdatenanalyse.
- 15% verwenden Lieferantenentwicklungs-programme.

Der Einkauf wird bei fast allen Unternehmen an der Preisreduktion/ Einsparungen gemessen.

Nutzung von KPIs zur Einkaufserfolgsmessung



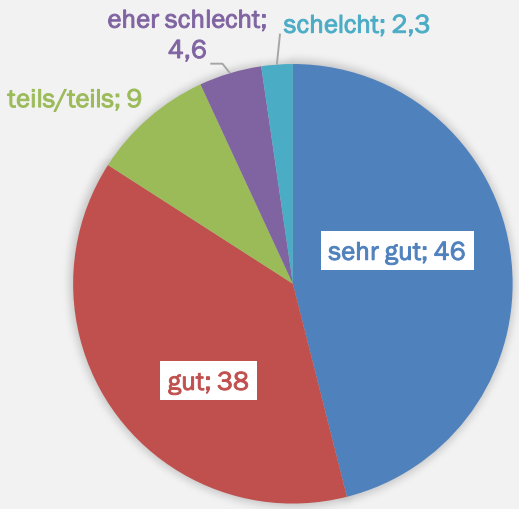
Frage: Welche KPIs nutzen Sie zur Einkaufserfolgsmessung?

Kommentar

- Der Einkauf wird bei 38% aller Unternehmen an der Preisreduktion/ Einsparungen gemessen.
- Die Höhe der Lagerbestände ist für drei Viertel ein wichtiger Maßstab.
- Lieferantenzahl und Qualitätskosten werden bei zwei Drittel der Unternehmen gemessen.

Knapp zwei Drittel der Unternehmen sehen die Einbeziehung des Qualitätsmanagements im Einkauf als gut bis sehr gut an.

Berücksichtigung des Qualitätsmanagements im Einkauf



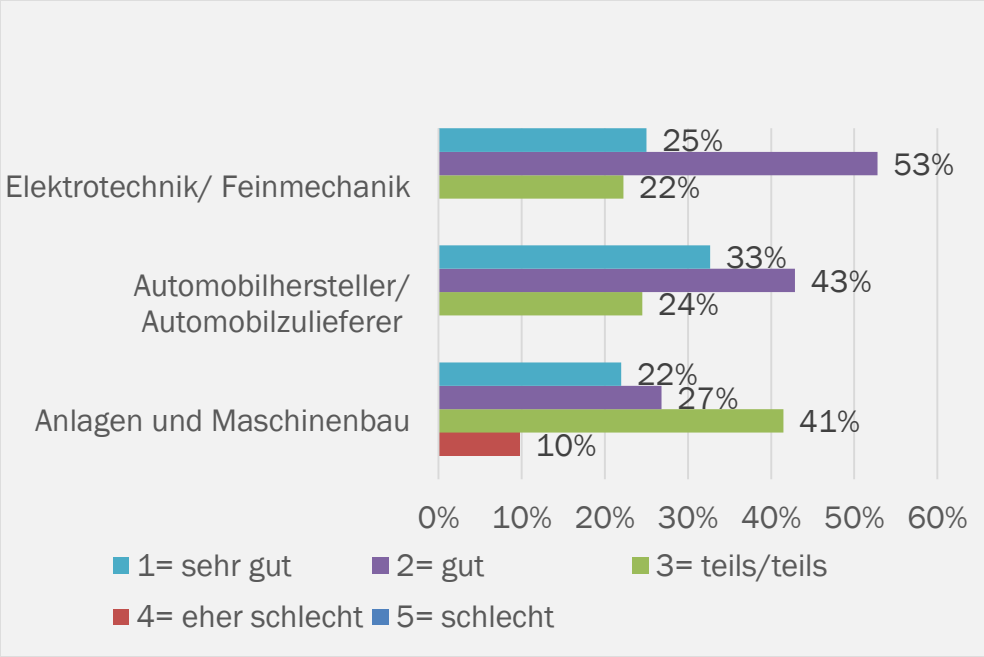
Frage: Inwieweit ist aus Ihrer Sicht Qualitätsmanagement im Einkauf berücksichtigt?

Kommentar

- Knapp zwei Drittel der Unternehmen sehen die Einbeziehung von Qualitäts-management im Einkauf als gut bis sehr gut an.
- Nur jedes zwanzigste Unternehmen meint eher schlecht bis schlecht

Die Einbeziehung des Qualitätsmanagements im Einkauf wird vor allem in der Elektrotechnik als gut bis sehr gut angesehen.

Branchenbezogene Darstellung der Berücksichtigung von Qualitätsmanagement im Einkauf



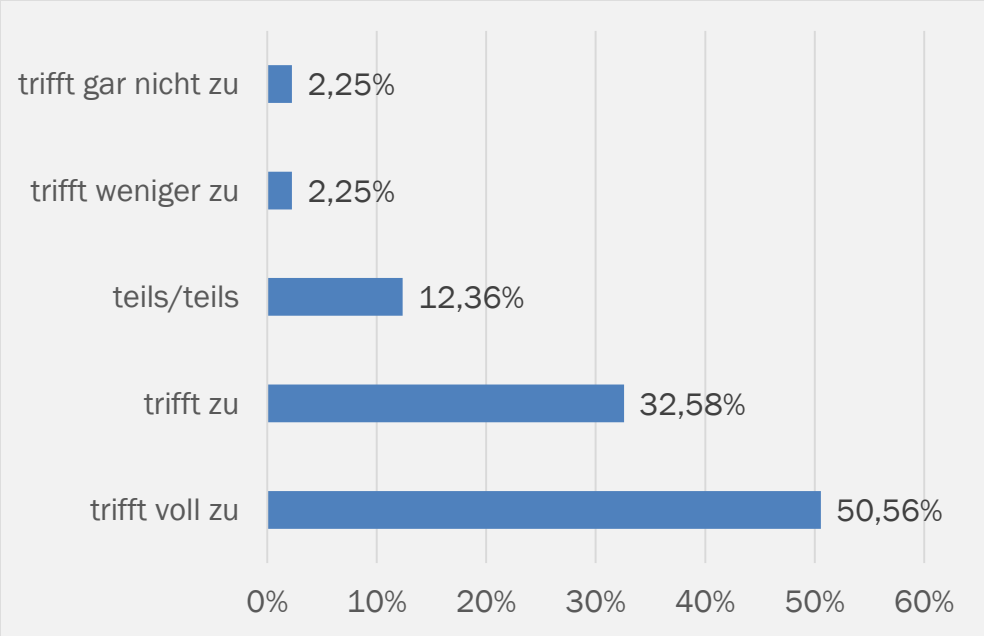
Frage: Inwieweit ist aus Ihrer Sicht das Qualitätsmanagement im Einkauf berücksichtigt?

Kommentar

- Knapp vier Fünftel der Unternehmen der Elektro-technik/Feinmechanik sehen die Einbeziehung von Qualitätsmanagement im Einkauf als berücksichtigt an,
- Wobei es bei den Automobilherstellern/ Automobilzulieferern drei Viertel sind.
- Am niedrigsten mit knapp der Hälfte folgt der Anlagen- und Maschinenbau.

Nur bei einem Viertel der Unternehmen ist das Qualitätsmanagement im Einkauf wie in den anderen Bereichen integriert.

Integration des Qualitätsmanagements im Einkauf



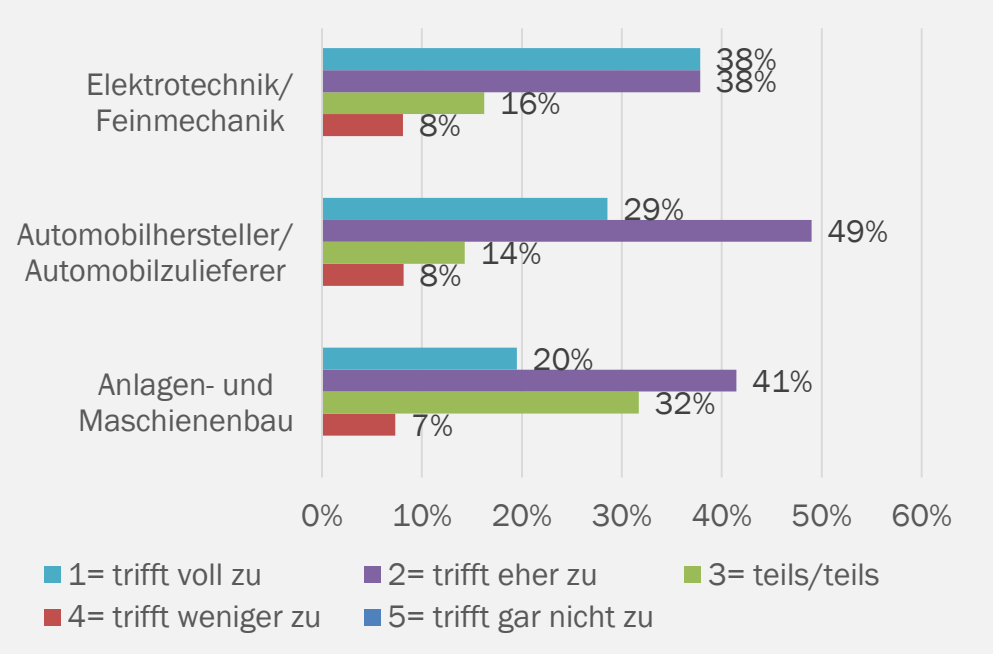
Kommentar

- Nur bei der Hälfte der Unternehmen ist das Qualitätsmanagement im Einkauf wie in den anderen Bereichen integriert.
- bei 12%: teils/teils.

Frage: Ist Qualitätsmanagement im Einkauf im gleichen Maße integriert wie im Rest des Unternehmens?

Vor allen in der Elektrotechnik ist das Qualitätsmanagement im Einkauf wie in den anderen Bereichen integriert.

Branchenbezogene Darstellung der Integration des Qualitätsmanagements im Einkauf



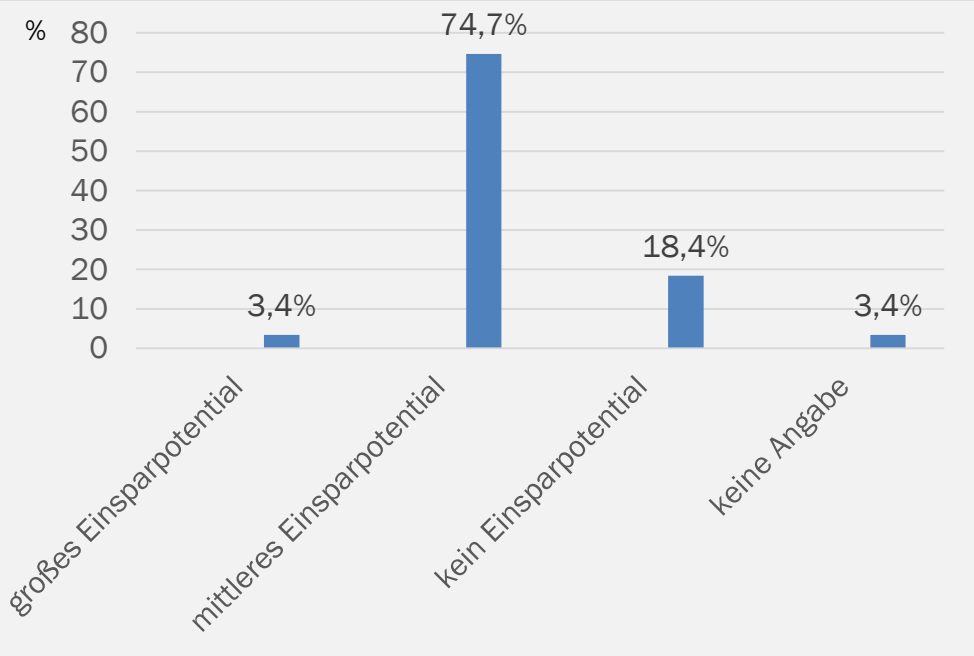
Frage: Ist Qualitätsmanagement im Einkauf im gleichen Maß integriert wie im Rest des Unternehmens?

Kommentar

- Sowohl bei den Automobil-herstellern/ Automobilzulie-ferern als auch bei Elektro-technik/Feinmechanik ist das Qualitätsmanagement im Einkauf bei 78% bzw. 76% der Unternehmen integriert.
- Am geringsten ist die Integration im Anlagen-/ Maschinenbau.

Knapp drei Viertel der Unternehmen sehen ein mittleres bis großes Einsparpotenzial in der Integration des Qualitätsmanagements im Einkauf.

Einsparpotenzial des Qualitätsmanagements im Einkauf



Frage: Glauben Sie, dass eine stärkere Integration des Qualitätsmanagements und Einkauf s in Ihrem Unternehmen Potenzial für Einsparungen bietet?

Kommentar

- 3,4% der Unternehmen sehen großes Einsparpotenzial, wobei 48% der Unternehmen es in der Integration des Qualitätsmanagements im Einkauf sehen.
- 75% sehen noch mittleres Einsparpotenzial durch die bessere Integration.

Branchenübergreifend sieht knapp ein Viertel der Unternehmen großes Einsparpotenzial in der Integration des Qualitätsmanagements im Einkauf.

Branchenbezogene Darstellung zum Einsparpotenzial von Qualitätsmanagement und Einkauf

Branche	Großes Einsparpotenzial	Mittleres Einsparpotenzial	Kein Einsparpotenzial
Anlagen- und Maschinenbau	21 %	42 %	**36 %**
Automobilhersteller/ Automobilzulieferer	21 %	**64 %**	14 %
Elektrotechnik/ Feinmechanik	24 %	52 %	24 %

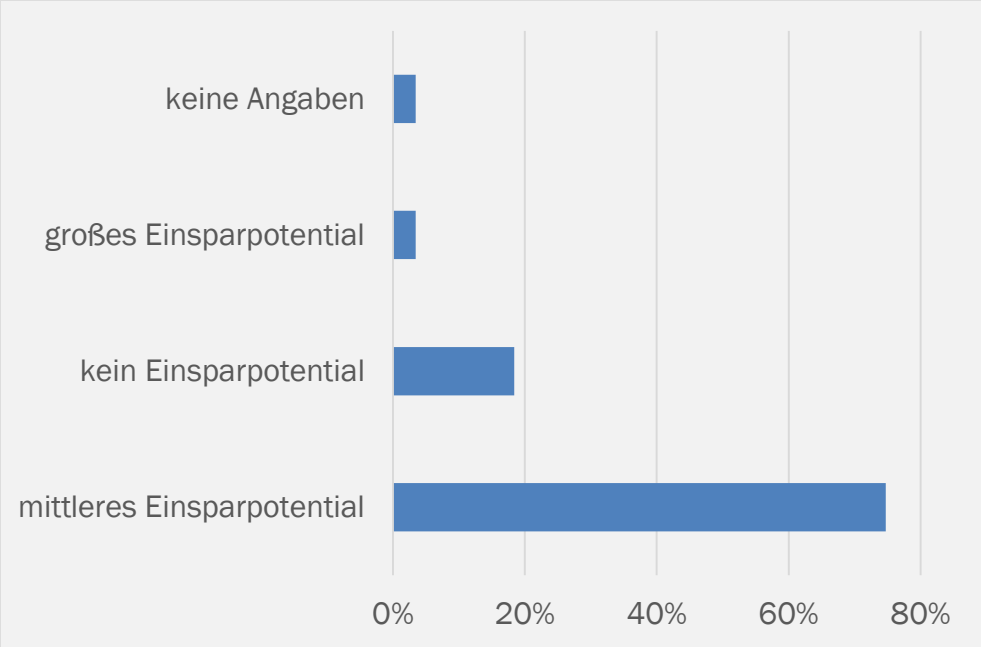
Frage: Glauben Sie, dass eine stärkere Integration des Qualitätsmanagements im Einkauf in Ihrem Unternehmen Potenzial für Einsparungen bietet?

Kommentar

- Mehr als ein Fünftel der Unternehmensehen in allen Branchen großes Einsparpotenzial.
- Mittleres Einsparpotenzial erkennen in der Automobilindustrie noch knapp zwei der Drittel der Unternehmen.

Unabhängig von der Unternehmensgröße sehen viele Unternehmen ein großes Einsparpotenzial in der Integration des Qualitätsmanagements im Einkauf.

Einsparpotenzial des Qualitätsmanagements im Einkauf



Frage: Glauben Sie, dass eine stärkere Integration des Qualitätsmanagements im Einkauf in Ihrem Unternehmen Potenzial für Einsparungen bietet?

Kommentar

- Bei mittleren Unternehmen sieht knapp drei Viertel der Unternehmen großes bzw. mittleres Einsparpotenzial.
- Bei kleinen und großen Unternehmen wird bei über der Hälfte mit einem mittleren Einsparpotenzial gerechnet.
- Nur wenige sehen kein Eisparpotenzial.

Grosses Potenzial sehen vor allem Unternehmen mit einem Einkaufsvolumen von 40 % bis 50 % (60 bis 69 %).

Einkaufsvolumenbezogene Darstellung zum Einsparpotenzial des Qualitätsmanagements im Einkauf

Einkaufsvolumen	Großes Einsparpotenzial	Mittleres Einsparpotenzial	Kein Einspar-potenzial
10 - 24 %	10 %	50 %	40 %
25 - 39 %	11 %	63 %	26 %
40 - 49 %	43 %	43 %	13 %
50 - 59 %	20 %	49 %	32 %
60 - 69 %	44 %	22 %	33 %
70 - 80 %	17 %	83 %	0 %
über 80 %	0 %	100 %	0 %

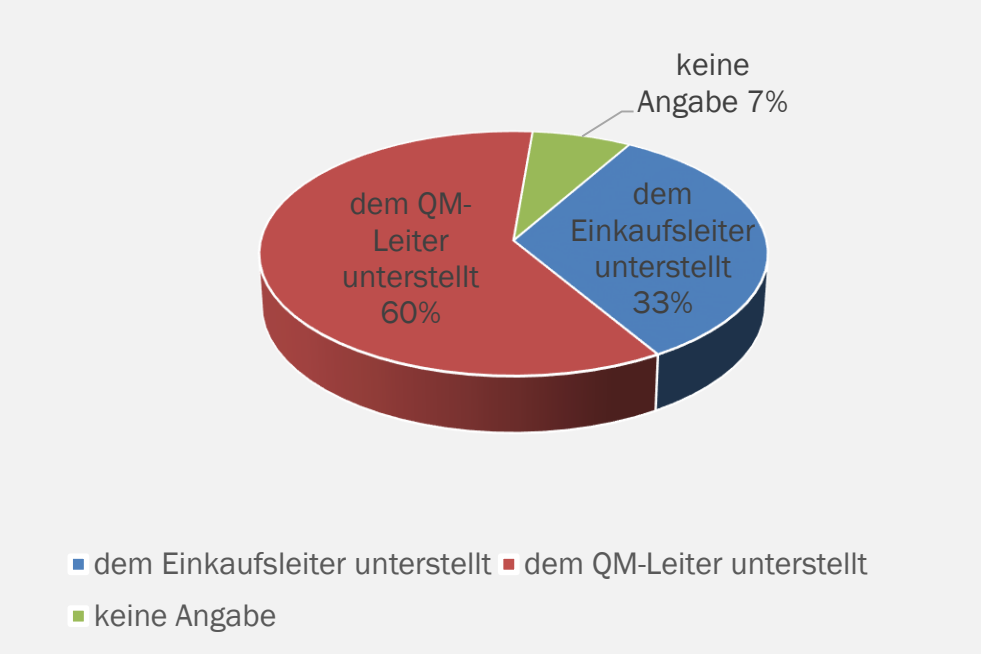
Frage: Glauben Sie, dass eine stärkere Integration des Qualitätsmanagements im Einkauf in Ihrem Unternehmen Potenzial für Einsparungen bietet?

Kommentar

- Alle Unternehmen mit einem Einkaufsvolumen von über 70% sehen ein mittleres Einsparpotenzial durch eine stärkere Integration des Qualitätsmanagements im Einkauf.
- Grosses Potenzial sehen vor allem Unternehmen mit einem Einkaufsvolumen von 40 bis 50% (60 bis 69 %).

Bei mehr als der Hälfte der Unternehmen ist das Qualitätsmanagement im Einkauf dem QM-Leiter unterstellt.

Eingliederung des Qualitätsmanagements in den Einkauf



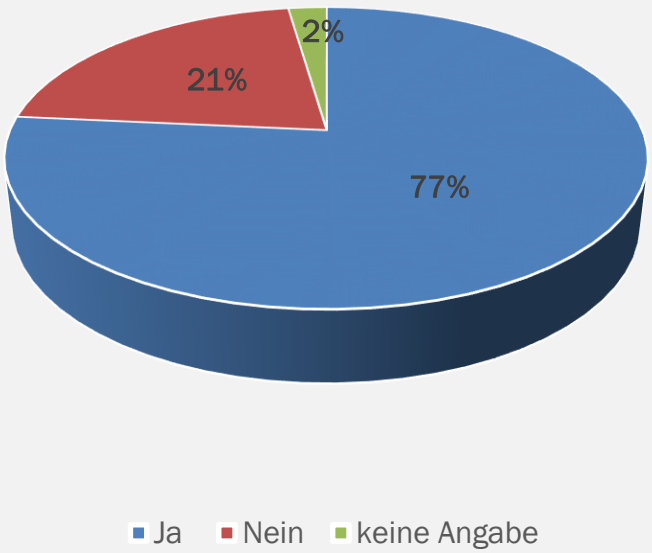
Kommentar

- Bei mehr als der Hälfte der Unternehmen ist das Qualitätsmanagement im Einkauf dem QM-Leiter unterstellt.
- Dem Einkaufsleiter ist das QM im Einkauf nur bei etwas mehr als einem Drittel unterstellt (keine Angabe nicht berücksichtigt).

Frage: Ist das Qualitätsmanagement im Einkauf in die Einkaufsabteilung eingegliedert oder der QM-Abteilung zugeordnet?

Bei mehr als der Hälfte der Unternehmen erfolgt ein gemeinschaftliches Beschwerdemanagement.

Einbindung des Lieferanten ins gemeinschaftliche Beschwerdemanagement



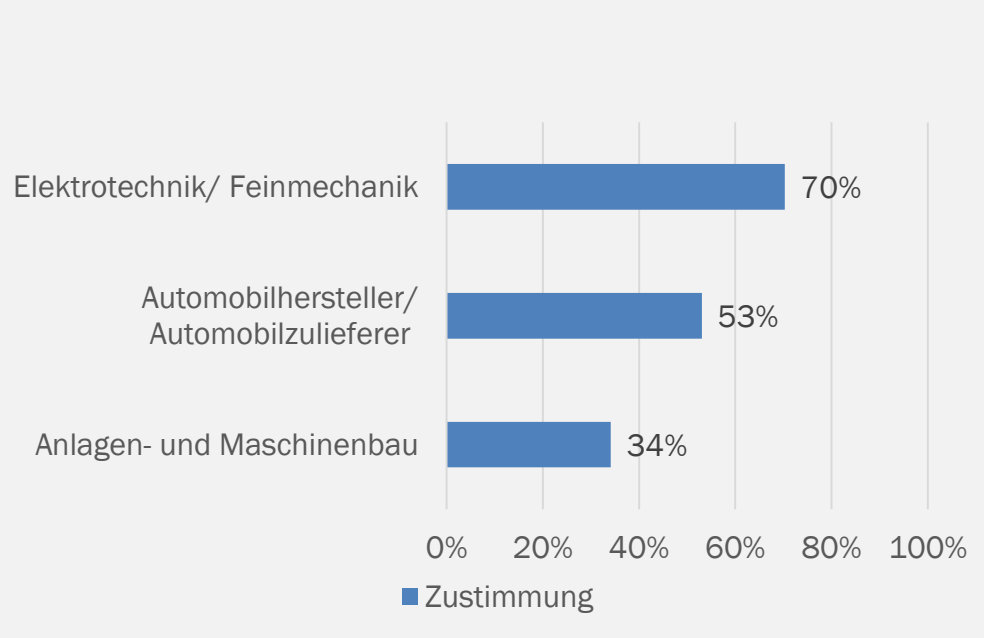
Kommentar

- Bei 77% der Unternehmen erfolgt ein gemeinschaftliches Beschwerdemanagement.
- Dies erfolgt am häufigsten in Form des Reports (knapp 50%) sowie einer schriftlichen Benachrichtigung (10 %).

Frage: Erfolgt ein gemeinschaftliches Beschwerdemanagement, bei dem der Lieferant mit eingebunden wird?

In der Elektrotechnik wird das gemeinschaftliche Beschwerdemanagement am stärksten genutzt.

Einbindung des Lieferanten ins gemeinschaftliche Beschwerdemanagement



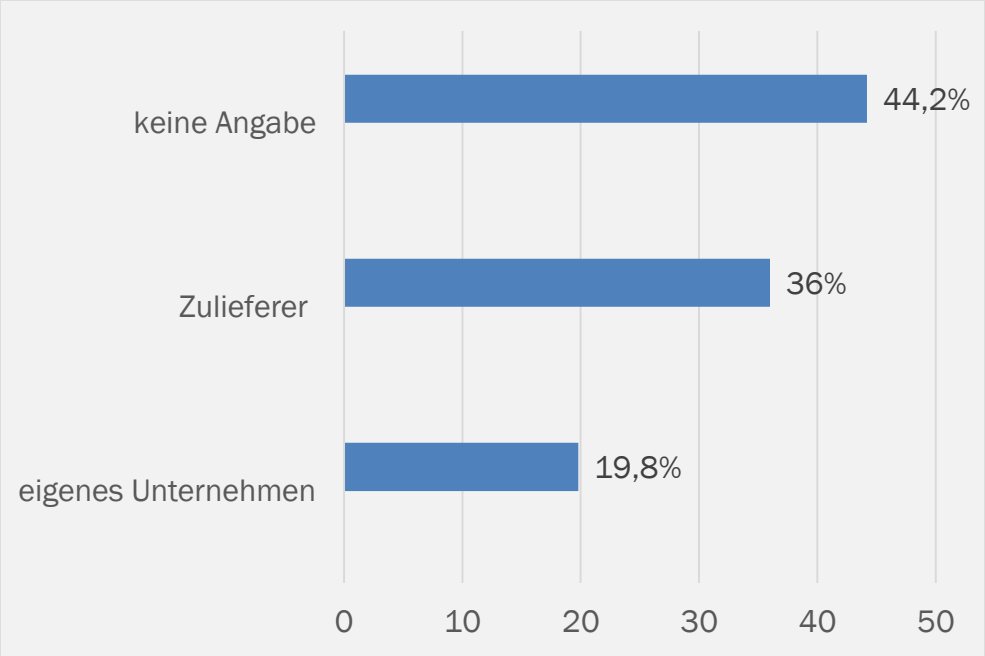
Kommentar

- Am stärksten ist die Einbindung in der Elektrotechnik/Fein-mechanik mit fast drei Viertel der Unternehmen
- und am geringsten im Anlagen-/Maschinenbau mit knapp einem Drittel.

Frage: Erfolgt ein gemeinschaftliches Beschwerdemanagement, bei dem der Lieferant mit eingebunden wird?

Bei drei Vierteln der Unternehmen übernehmen die Lieferanten die Garantieleistungen.

Übernahme von Garantieleistungen der Zulieferteile



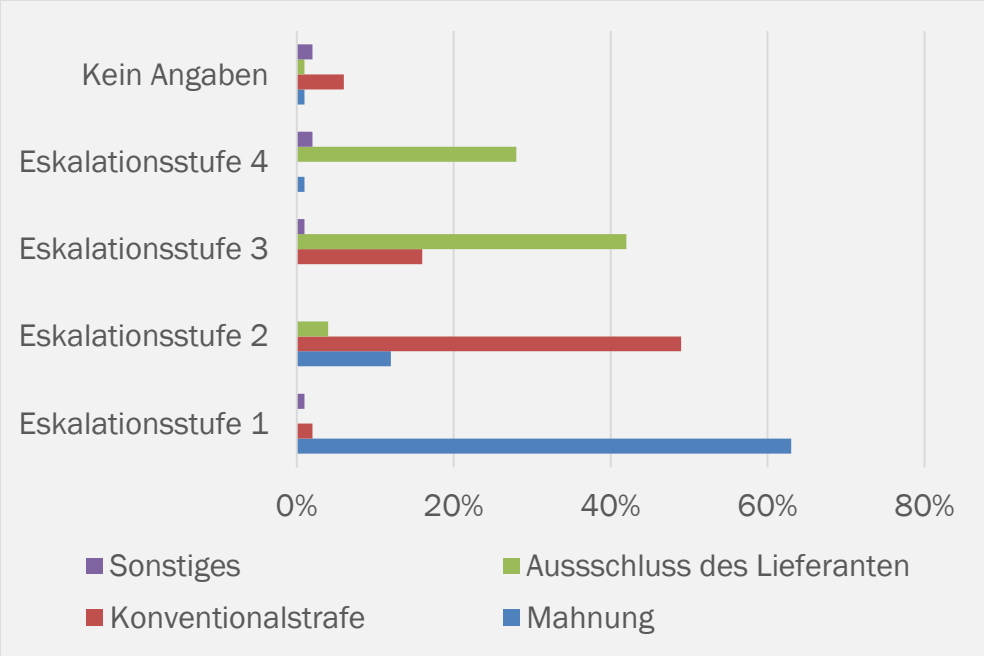
Frage: Wer übernimmt im Reklamationsfall die Garantieleistungen der Zulieferteile?

Kommentar

- Bei 36% der Unternehmen übernimmt der Lieferant Garantieleistungen für die Zulieferteile.
- Bei 20% erfolgt die Übernahme der Garantieleistungen für die Zulieferteile durch das Unternehmen selbst.
- Dies Ergebnisse sind unabhängig von der Branche und vom Einkaufvolumen.

Erst in der dritten oder vierten Eskalationsstufe werden die Lieferanten ausgeschlossen.

Verfahren bei Fehllieferung und Qualitätsmängeln



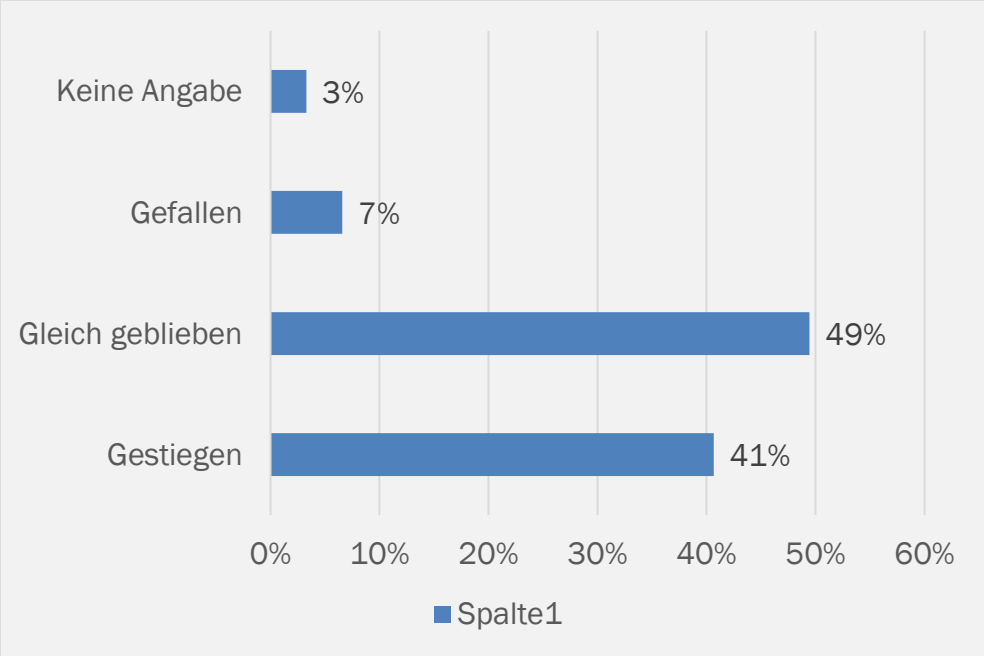
Frage: Wie verfahren Sie bei Fehllieferungen/Qualitätsmängeln? (Eskalationsstrategie)

Kommentar

- Das Mahnverfahren erfolgt als erste Eskalationsstufe bei fast allen Unternehmen.
- In der zweiten Stufe dominiert die Konventional-strafe.
- Bei der dritten und vierten Stufe dominiert der Aus-schluss des Lieferanten.

Aufwendungen für Qualitätsmanagement in den letzten drei Jahren

Entwicklung des Aufwands für Qualitätsmanagement



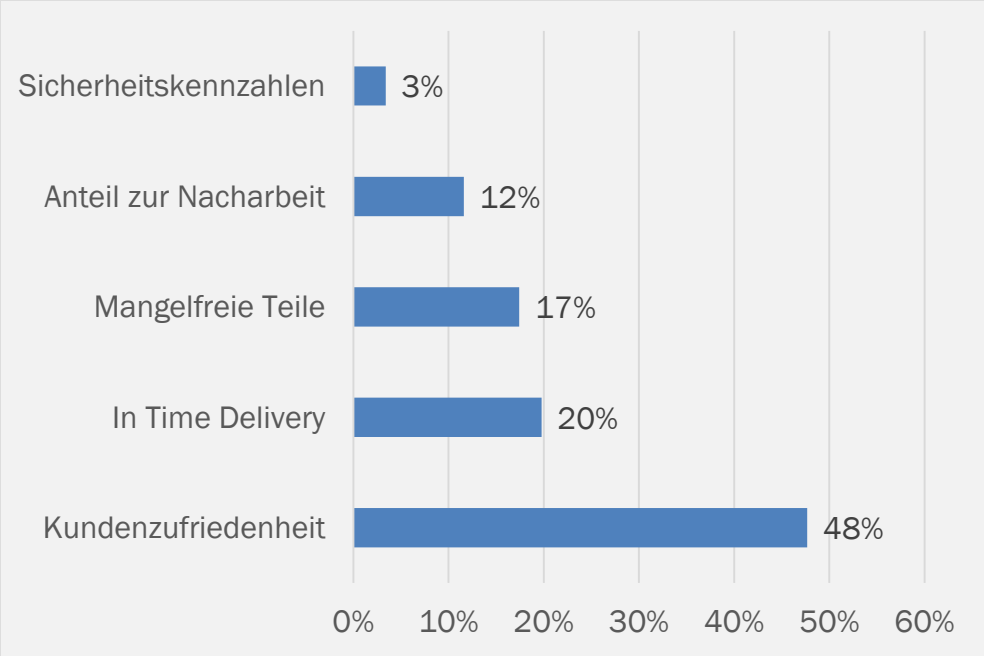
Frage: Sind Ihre Aufwendungen für das Qualitätsmanagement in den letzten drei Jahren ?

Kommentar

- Knapp die Hälfte der Teilnehmer hat den aufwand nicht verändert
- Bei 40 % wurde er erhöht
- .

Kennzahlen zur Messung der Lieferantenqualität?

Messung der Lieferantenqualität



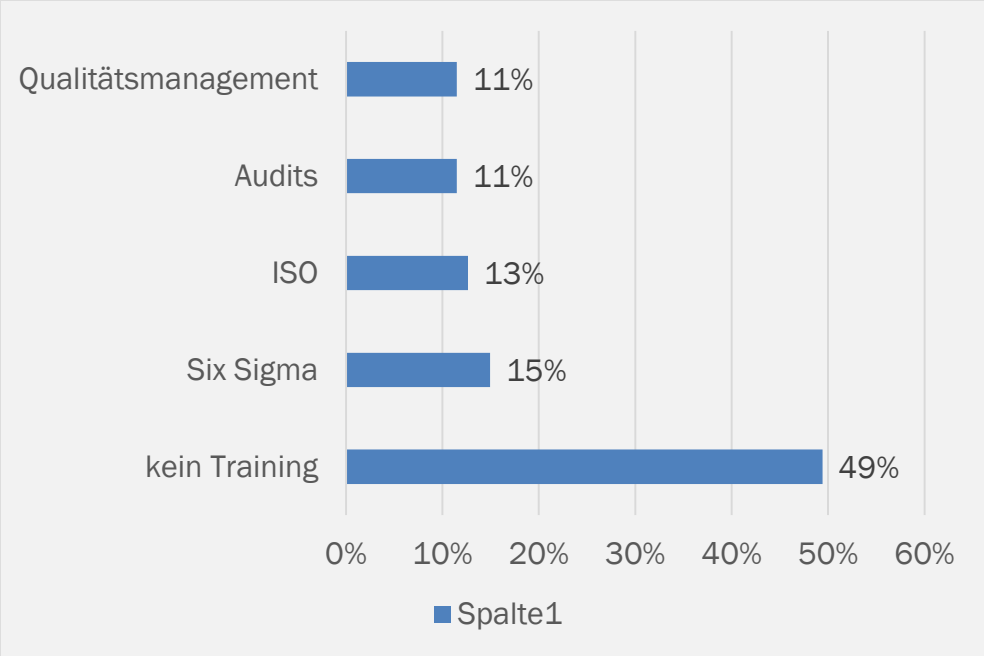
Frage: Welche Kennzahlen nutzen Sie zur Messung der Lieferantenqualität?

Kommentar

- Für fast ist Hälfte ist die Kennzufriedenheit die wichtigste Kennzahl zur Messung der Lieferantenqualität
- Knapp ein Fünftel achtet auf die rechtzeitige Lieferung
- Fast eine ein Fünftel auf die Zahl der mangelfreien Teile

Training der Lieferanten

Training der Lieferanten



Frage: Welches Training wenden Sie bei den Mitarbeitern Ihrer Lieferanten an?

Kommentar

- Knapp die Hälfte der Teilnehmer trainiert ihre Lieferanten nicht
- Ein Sechstel trainiert die Lieferanten der Six Sigma Methode
- Der Rest jeweils ein Zehntel trainiert die Lieferanten in ISO, Audits oder Qualitätsmanagement

Wandel im Qualitätsmanagement durch Industrie 4.0

Wandel durch Industrie 4.0

- Bei ausgewählten Anwendungen
- Mehr Einbindung der Lieferanten und Verantwortungsübertragung
- Es wird schwieriger für kleinere Unternehmen konkurrenzfähig zu bleiben
- Der Einkaufsprozess wird als genormter Prozess bereit sein, zum Optimum entwickelt zu werden. Es kann mehr Wert auf die Partnerschaft und ggfs. Innovation gelegt werden.
- Detailliertere Daten, bessere/schnellere Analysemöglichkeiten
- Die Qualitätsprüfung wird stärker in die Produktion mit eingebunden, um schneller reagieren zu können
- Qualität wird immer wichtiger, um sich von der Konkurrenz abzuheben
- Lieferanten werden noch mehr in die Pflicht genommen und näher in die Entwicklung eingebunden

Frage: Wo sehen sie den Wandel im Qualitätsmanagement durch Industrie 4.0?

Wandel im Qualitätsmanagement durch Industrie 4.0

Wandel durch Industrie 4.0

- Neu Märkte mit teilweise fragwürdiger Qualität kommen hinzu
- Stärker Einbindung der Lieferanten von der Entwicklung bis zum Endprodukt
- Maschinen können Qualitätssicherung übernehmen und Menschen nur in wenigen Situationen einbeziehen
- Informationen können in Echtzeit analysiert werden und somit sofortige Gegenmaßnahmen eingeleitet werden um die Kosten zu eliminieren
- Das Qualitätsmanagement fließt in die laufende Produktion ein
- Entdeckte Mängel können in Echtzeit an den Lieferanten weitergeben werden, um schnellst möglich zu reagieren
- Kürzere Wege werden wieder wichtiger, um just in Sequence produzieren zu können, Lieferanten werden stärker in die Pflicht genommen die gewünschte Qualität zu liefern
- Die Qualitätsprüfung wird stärker in die laufende Produktionsschritte eingebunden und Fehlervermeidung wird noch wichtiger

Frage: Wo sehen sie den Wandel im Qualitätsmanagement durch Industrie 4.0?

Wandel im Qualitätsmanagement durch Industrie 4.0

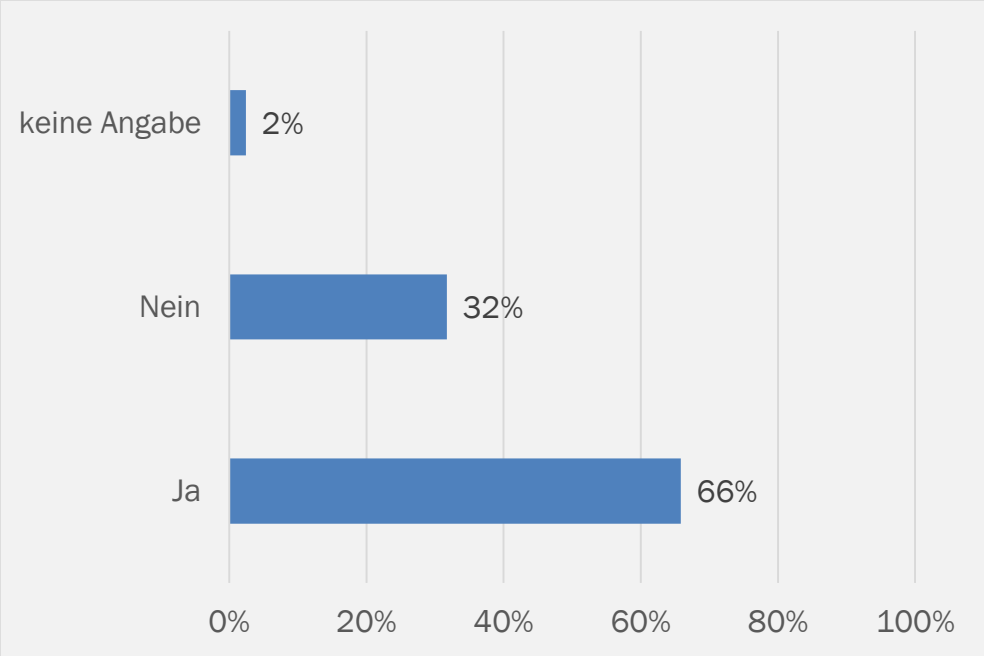
Wandel durch Industrie 4.0

- Größere Vernetzung zwischen Produzent und Zulieferer
- Der Zulieferer wird in die ‚Entwicklung einbezogen
- Der Zulieferer wird in die Entwicklung mit einbezogen, um bessere Qualität zu erhalten
- Zulieferer erhalten mehr Verantwortung
- Fehler können in Echtzeit an die Zulieferer gegeben werden

Frage: Wo sehen sie den Wandel im Qualitätsmanagement durch Industrie 4.0?

Automatisierung des operativen Einkaufs

Automatisierung des operativen Einkaufs



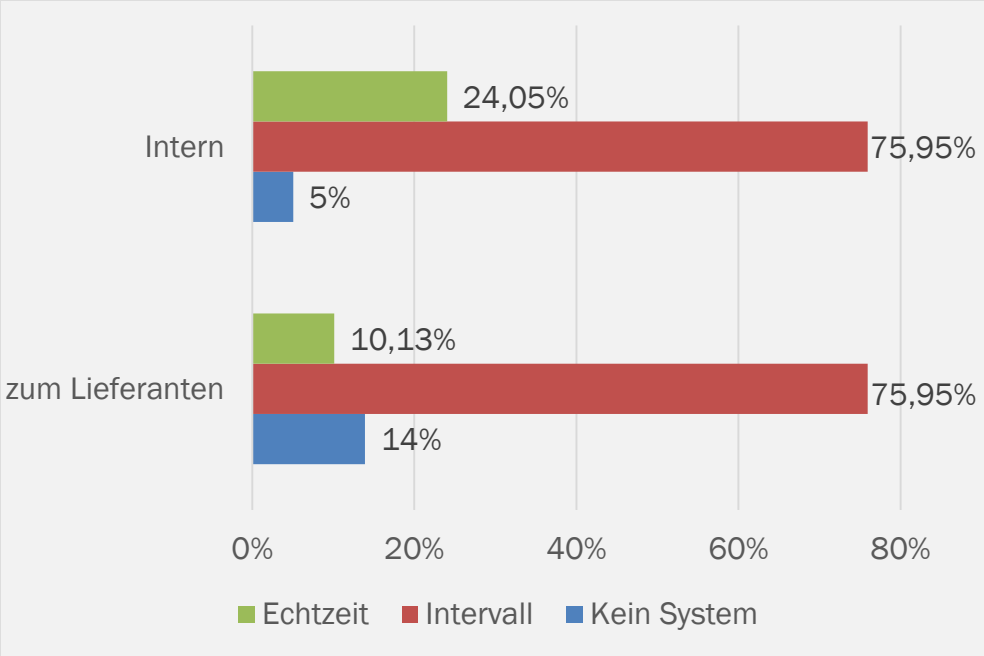
Frage: Ist der operative Einkauf automatisiert?

Kommentar

- Zwei Drittel der Teilnehmer haben den Einkauf automatisiert
- Nur ein knappes Drittel hat damit noch nicht begonnen

Qualitätsinformationssystem

Haben sie ein Qualitätsinformationssystem?



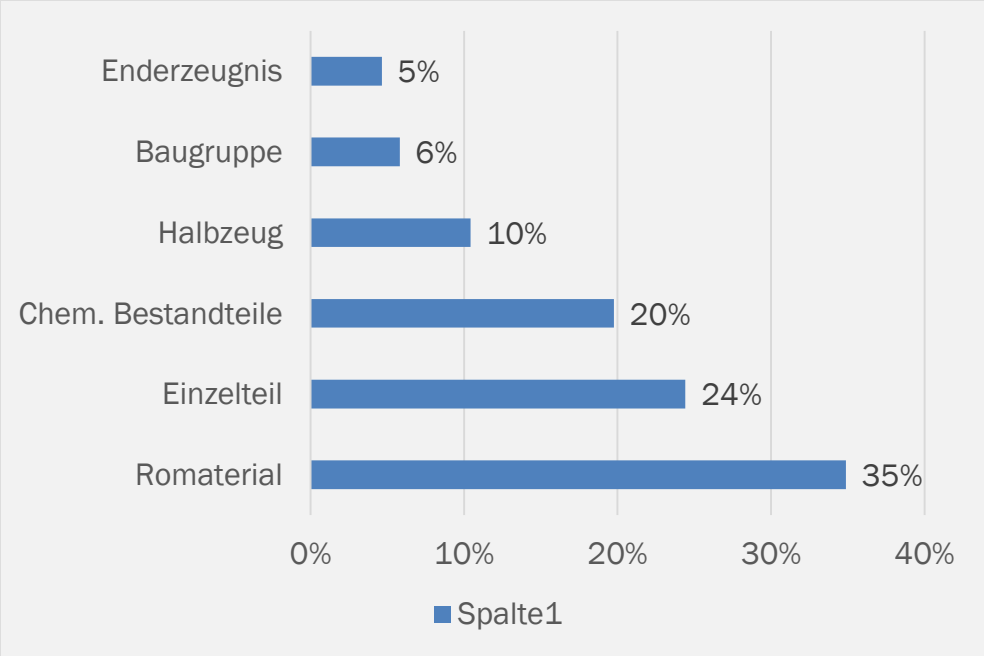
Frage: Haben Sie ein Qualitätsinformationssystem ?

Kommentar

- Ein Echtzeitsystem ist noch nicht sehr verbreitet, nur etwa ein Drittel intern und ein Sechstel extern
- Die meisten Unternehmen verwenden ein System das in Intervallen die Daten liefert

Wie weit muss die Produktionskette rückverfolgbar sein?

Rückverfolgbarkeit der Produktionskette



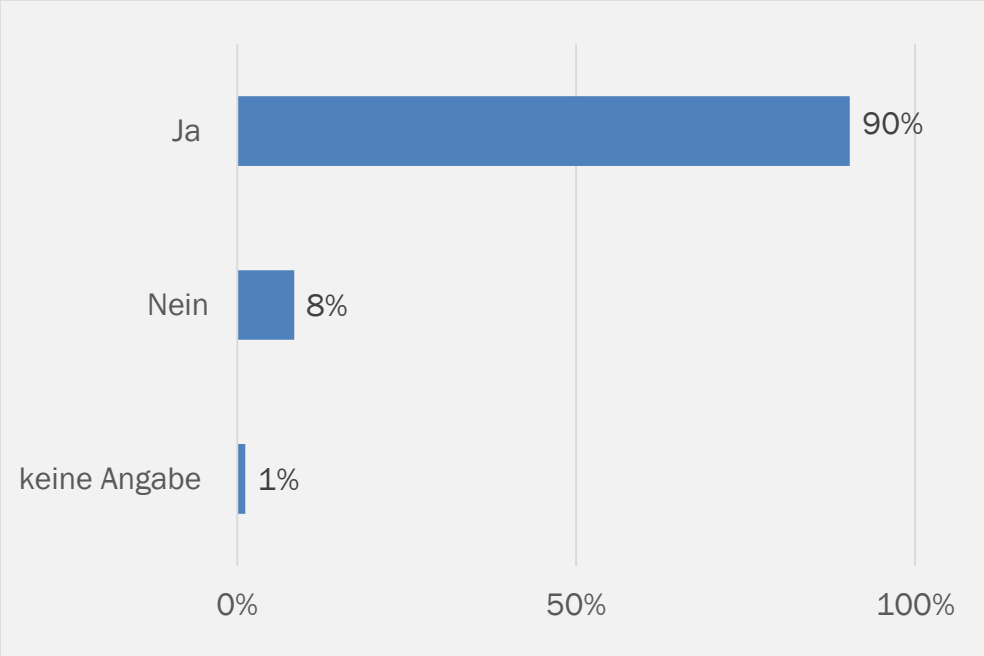
Frage: Wie weit muss die Produktionskette rückverfolgbar sein?

Kommentar

- Bei einem Drittel ist die Rückverfolgbarkeit bis zum Rohmaterial geboten
- Knapp ein Fünftel bis zu den Chemischen Bestandteilen
- Ein Viertel bis zu den Einzelteilen
- Mehr als ein Zehntel bis zum Halbzeug

Überprüfung der Lieferanten auf Einhaltung von gesetzlichen Vorschriften

Prüfen Sie Lieferanten auf Einhaltung von gesetzlichen Vorschriften?



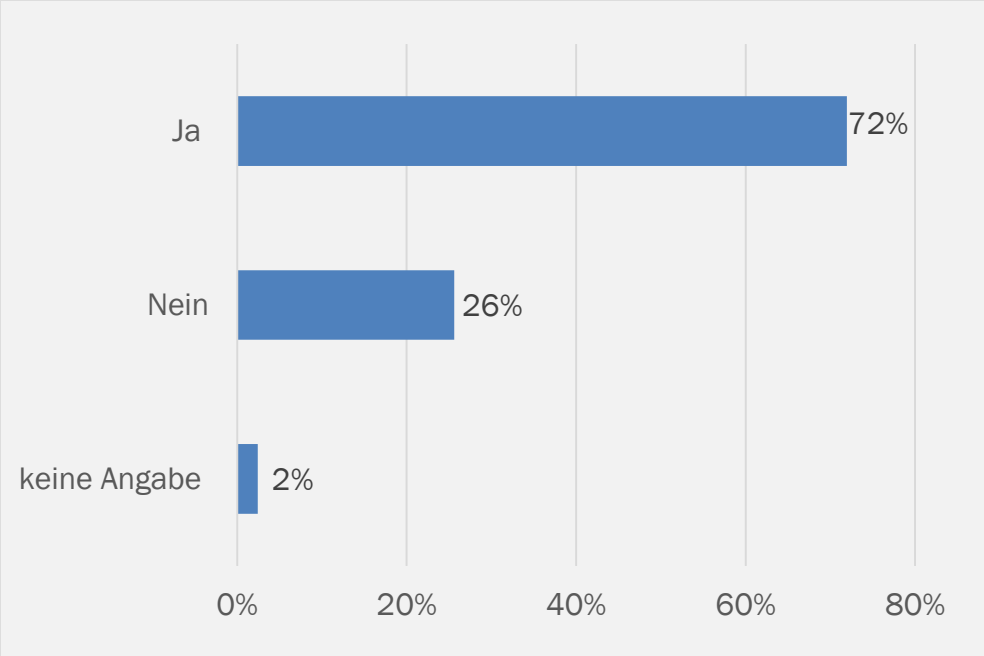
Frage: Prüfen Sie Lieferanten auf die Einhaltung von gesetzlichen Vorschriften? (z.B. CE Norm)

Kommentar

- Fast alle Unternehmen kontrollieren die Lieferanten auf Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften

Qualitätssicherungsvereinbarung

Gibt es bei Ihnen neben gängigen Zertifizierungen firmenspezifische Anforderungskataloge ?



Kommentar

- Drei Viertel der Unternehmen haben neben den gängigen Zertifizierungen noch firmenspezifischen Anforderungskataloge

Frage: Gibt es bei Ihnen neben gängigen Zertifizierungen firmenspezifische Anforderungskataloge (Qualitätssicherungsvereinbarung)?

Quintessenz/Schlussfolgerungen

- Die Organisation des Einkaufs erfolgt in der Regel
  - operativ dezentral,
  - strategisch zentral.
- Bei der Auswahl der Lieferanten steht die Lieferzeit und Termintreue im Vordergrund.
- Es werden Qualitätsführer bevorzugt.
- Knapp die Hälfte der Unternehmen verpflichten ihre Lieferanten nicht zu einer Qualitätsvorausplanung.
- Der Erfolg des Einkaufs wird an den realisierten Einsparungen gemessen.
- Eine Integration des Qualitätsmanagements im Einkauf bietet mittlere bis große Einsparpotenziale.

Benchmarking Center Europe

INeKO Institut an der Universität zu Köln

Mehr Nutzen vom Spezialisten

Prof. Dr. Matthias Schmieder

Gottfried-Hagen-Straße 60 – 62
51105 Köln
Tel. +49.221.8605.316
Fax +49.221.8605.329

www.benchmarking.center
Mail: m.schmieder@bmc-eu.com