



VIA Consult



Studie

„Lieferanteninnovationen durch den Einkauf – untersucht anhand mittelständischer Industrieunternehmen in der Region Südwestfalen“

Autoren:

Prof. Dr. Elmar Holschbach

(Fachhochschule Südwestfalen, Meschede)

Johann Woronzow, M.A.

(Fachhochschule Südwestfalen, Meschede)

Dipl.-Volksw. Marc Nossol

(VIA Consult GmbH & Co. KG, Olpe)

Kontakt:

VIA Consult GmbH & Co. KG
Martinstr. 25
57462 Olpe/Biggesee
+49 2761 836680
consult@via-consult.de
www.via-consult.de

Prof. Dr. Elmar Holschbach
Fachhochschule Südwestfalen
Sophienweg 3
59872 Meschede
+49 291 99104980
holschbach.elmar@fh-swf.de

Lieferanteninnovationen durch den Einkauf – untersucht anhand mittelständischer Industrieunternehmen in der Region Südwestfalen

06.09.2019

Gerade deutsche Unternehmen können im globalen Wettbewerb weder mit niedrigen Löhnen noch mit günstigen Rohstoffen oder durch bürokratiearme Produktionsbedingungen punkten. Es kann festgestellt werden, dass der größte Teil der Wertschöpfung von den deutschen Automobilherstellern (OEM) auf ihre Zulieferer verlagert worden ist. Darauf aufbauend kann vermutet werden, dass die deutschen OEM somit immer mehr auf die externe Entwicklungskompetenz und Innovationskraft ihrer Lieferanten angewiesen sein werden. Studien zeigen allerdings ein gegenteiliges Bild: Die Unternehmen stehen bei der Ausschöpfung des Innovationspotenzials ihrer Lieferanten noch ganz am Anfang (vgl. Gassmann & Wolff 2007, S. 248; Wagner 2008, S. 66; Winter 2014, S. 2).

Vor diesem Hintergrund hat die VIA Consult in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Südwestfalen eine Studie erarbeitet, um sich ein möglichst ganzheitliches Bild zu verschaffen, welche Bemühungen mittelständische Industrieunternehmen in der Region Südwestfalen betreiben, um die eigene Innovationsfähigkeit mit Hilfe ihrer Lieferanten zu steigern. Zu diesem Zweck wurden im Rahmen eines qualitativen Forschungsansatzes (Case Study Research) Experten-Interviews mit Unternehmensvertretern von mittelständischen Unternehmen verschiedener Unternehmensgrößen (300 bis 11.000 Mitarbeitern sowie € 90 Mio. bis € 3 Mrd. Umsatz, vgl. Tabelle 1) geführt. Schwerpunktmäßig wurde mit den Einkäufern und Lieferantenentwicklern dieser Unternehmen gesprochen, die Einkaufsorganisationen stellen in den Unternehmen üblicherweise die Schnittstelle zu den Lieferanten dar. Für diese Interviews wurden auf Basis von Literaturrecherchen weitestgehend offene Fragestellungen zum Einbringen und Fördern von Lieferanteninnovationen formuliert und die folgenden Kategorien betrachtet:

- Unternehmensstruktur
- Strategie
- Lieferantenmanagement & Prozesse
- Kanäle-Systeme-Methoden & Tools
- Anreize und
- Kultur & Mitarbeiter.

Im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse wurden die untersuchten Unternehmen anschließend sowohl einzeln und für sich als auch fallübergreifend und zueinander in Beziehung gesetzt analysiert. Aus dieser Auswertung ergaben sich eine Reihe von Erkenntnissen über die Bedeutung von Lieferanteninnovationen in mittelständischen Unternehmen, die nachfolgend näher erläutert werden.

In der Kategorie **Unternehmensstruktur** wurde deutlich, dass explizite Funktionsabteilungen, wie zum Beispiel ein Innovation Sourcing oder Innovationsscouts, (noch) nur in dem umsatz- und mitarbeiterstärksten Unternehmen vorhanden sind. Die Integration des Einkaufs in die Produktentwicklung findet in der Regel über den Projekteinkauf oder strategischen Einkauf statt und soll laut den Experten durchaus recht früh im eigenen Unternehmen geschehen. Ob die Zuständigkeit für Lieferanteninnovationen klar definiert ist, wurde hingegen nicht explizit deutlich.

In der Kategorie **Strategie** wurde unter anderem deutlich, dass die Innovationsförderung als Thema und Ziel zwar eine zunehmend wichtigere Rolle einnimmt, aber noch nicht dort ist, wo sie so mancher

Lieferanteninnovationen durch den Einkauf – untersucht anhand mittelständischer Industrieunternehmen in der Region Südwestfalen

06.09.2019

Unternehmensvertreter gerne sehen würde. Den „klassischen“ Einkaufszielen (Kosten, Qualität und Termine) kommt nach wie vor eine höhere Bedeutung zu. Eine explizite Verankerung der Innovationsförderung in der Einkaufsstrategie ist nicht vorhanden. Der Einkauf ist auch nicht an der (Innovations)-Strategieformulierung beteiligt, sondern oftmals vielmehr der Empfänger einer top-down-gerichteten Strategievorgabe. Tendenziell lassen die Unternehmen Lieferanten mit innovativen Ideen eher auf sich zukommen und nehmen dahingehend eine abwartende Haltung ein (Push-Strategie). In den umsatz- und mitarbeiterstärkeren Unternehmen kommen durchaus auch proaktive Pull-Strategien – unterstützt durch E-Procurement-Systeme – sowie eine Kombination aus beiden, zum Einsatz.

In dem Bereich **Lieferantenmanagement & Prozesse** werden Potentiale verschenkt. So wurde nicht explizit deutlich, ob es in den betrachteten Unternehmen einen formalisierten Prozess zur Integration der Lieferanten in die Produkt- und Prozessentwicklung sowie die gesamte Supply-Chain gibt. Dies lässt leider vermuten, dass solche Prozesse tendenziell nur rudimentär ausgebildet sind. Im Rahmen der Lieferantenbewertung spielt das Kriterium Innovationsfähigkeit in den hier untersuchten Fällen auch nur eine untergeordnete Rolle – insbesondere im Vergleich zu den „klassischen“ Kriterien wie Lieferqualität und -treue und den Grundelementen einer guten Partnerschaft, wie zum Beispiel (gute) Kommunikation und (geringes) Risiko (vgl. Abbildung 1).

Der Bereich **Kanäle-Systeme-Methoden & Tools** liefert unterschiedliche (teils ernüchternde) Erkenntnisse. Die Beschaffungsmarktforschung wird von den kleineren Unternehmen kaum zur Innovationsidentifikation eingesetzt, während größere diese auch bewusst zur Identifikation von Ideen nutzen: „Wir suchen nicht immer den billigsten Lieferanten. Wir suchen durchaus auch den, der einfach sagenhaft gute Ideen hat.“ [Steffen Richter, Leitung Strategischer Einkauf bei der Siegenia-Aubi KG aus Wilnsdorf] Zwar werden verschiedene Kanäle wie Internet, Fachzeitschriften, Forschungsgemeinschaften, Lieferantengespräche und -tage, Netzwerke und Messen bereits genutzt, ob die Nutzung allerdings systematisch erfolgt, konnte indes nicht eindeutig geklärt werden. Elektronische Systeme zum Innovationsmanagement (zum Beispiel Open-Innovation-Software), aber auch Methoden und Kreativitätstechniken (zum Beispiel Mind Mapping oder Design Thinking) zur Ideengenerierung bleiben ungenutzt.

Die Kategorie **Anreize** wurde in solche für die eigenen Lieferanten und solche für die eigenen Einkäufer unterteilt. Bei den Anreizen speziell für die Lieferanten besteht weitestgehend Konsens: Die Aussicht auf den „Erhalt von Aufträgen und Folgeaufträgen“ [Mike Jopke, Leiter Einkauf und Logistik bei der Schürholz Gruppe aus Plettenberg] wird häufig als der zentrale Motivator erachtet, Innovationen zu liefern. Wenn überhaupt, werden bevorzugt nicht-monetäre Anreize wie Lieferanten-Awards sowie langfristige Partnerschaften in Aussicht gestellt. Bei den Anreizen für die eigenen Einkäufer zeichnet sich ebenfalls ein klares Bild ab: Entweder werden gar keine Anreize gewährt oder es wird auf die Teilhabe an Savings verwiesen. Wobei unklar geblieben ist, ob hier tatsächlich auch die eingeholten Lieferanteninnovationen miteinfließen. Mehrheitlich wird die Meinung vertreten, dass stellenweise durchaus mehr Anreize für die eigenen Einkäufer geschaffen werden können.

Lieferanteninnovationen durch den Einkauf – untersucht anhand mittelständischer Industrieunternehmen in der Region Südwestfalen

06.09.2019

Schließlich gaben in der Kategorie **Kultur & Mitarbeiter** alle befragten Experten an, dass die Innovationskultur durch die Unternehmensleitung unterstützt und meistens auch eingefordert wird: „Wir sind im Grunde genommen getrieben durch unsere Geschäftsführung, kontinuierliche Verbesserungen, also auch ständige Innovationen, zu betreiben.“ [Andreas Steinberg, Leiter Qualitätssicherung bei der Krah Gruppe aus Drolshagen] Eine Förderung der Innovationskultur speziell im Einkauf findet hingegen nicht durchweg statt.

In Summe lässt sich zu den untersuchten Fällen einerseits festhalten, dass ressourcenstärkere Unternehmen tendenziell auch mehr Bemühungen zur Förderung von Lieferanteninnovationen anstellen. Das Thema beschäftigt aber auch kleinere Unternehmen. In nahezu allen betrachteten Bereichen haben sich jedoch gewisse Defizite und Änderungswünsche der Experten aufgetan. Die Innovationskultur in den Unternehmen hat andererseits keinen Einfluss auf das Fordern und Fördern von Innovationsfähigkeit oder Innovationstätigkeit bei den Lieferanten.

Somit kann man die folgenden Handlungsempfehlung formulieren, die häufig ganz einfach und ohne viel Aufwand zu deutlichen Verbesserungen führen können:

- Durchführung von Innovations-Workshops und -Wettbewerben („Supplier-Awards“) mit den Lieferanten. Denn schließlich sind die Lieferanten die Spezialisten in ihren jeweiligen Fachbereichen. Dieses Knowhow sollte man unbedingt nutzen.
- Durchführung von Innovations-Workshops mit internen Mitarbeitern aus den Bereichen Entwicklung, Einkauf, QM, Supply Chain, ... (gerne auch interdisziplinär).
- Einsatz von einfachen Kreativitätstechniken in den jeweiligen Workshops zur Ergebnisgewinnung und Ergebnissicherung.
- Ausbau des Lieferantenmanagements: Erweiterung der Lieferantenbewertung um die Innovationsfähigkeit des Lieferanten, Lieferantengespräche / -audits zum Thema, ...
- Definition von Kanälen und Prozessen für den Eingang, die Bewertung und die Umsetzung von Innovationen der Zulieferer.

Insgesamt hat die Bedeutung von Lieferanteninnovationen in den untersuchten Unternehmen in den letzten Jahren stark zugenommen und wird zukünftig, auch vor dem Hintergrund von Trends wie Elektromobilität, Digitalisierung und Industrie / Beschaffung / Qualität 4.0, weiter an Stellenwert gewinnen. Die Zulieferunternehmen sind gut beraten, wenn Sie das Spezialwissen ihrer Lieferanten in ihre Innovationsprozesse integrieren, daraus klaren Kundennutzen generieren und damit ihren Kunden deutliche Wettbewerbsvorteile sichern. Hierin liegt die Notwendigkeit begründet, sich ab jetzt mit diesem Themenkomplex, sowohl in der Theorie als auch in der Praxis, deutlich intensiver zu beschäftigen als das bisher der Fall war, Anreize für Lieferanteninnovationen zu geben und die vorgeschlagenen Maßnahmen umzusetzen.

Lieferanteninnovationen durch den Einkauf – untersucht anhand mittelständischer Industrieunternehmen in der Region Südwestfalen

06.09.2019

Quellen:

Gassmann, O., Wolff, T. (2007): Technologiekompetenz: Innovation durch Lieferanten. In: Rudolph, T., Drenth, R., Meise, N. (Hrsg.): Kompetenzen für Supply Chain Manager. Berlin et al.: Springer Verlag, S. 247–254.

Wagner, S.M. (2008): Innovative Lieferanten mit einbinden. In: Handelszeitung, 147 (20), S. 66.

Winter, S. (2014): Management von Lieferanteninnovationen: Eine gestaltungsorientierte Untersuchung über das Einbringen und die Bewertung. Wiesbaden: Springer Gabler

Lieferanteninnovationen durch den Einkauf – untersucht anhand mittelständischer Industrieunternehmen in der Region Südwestfalen

06.09.2019

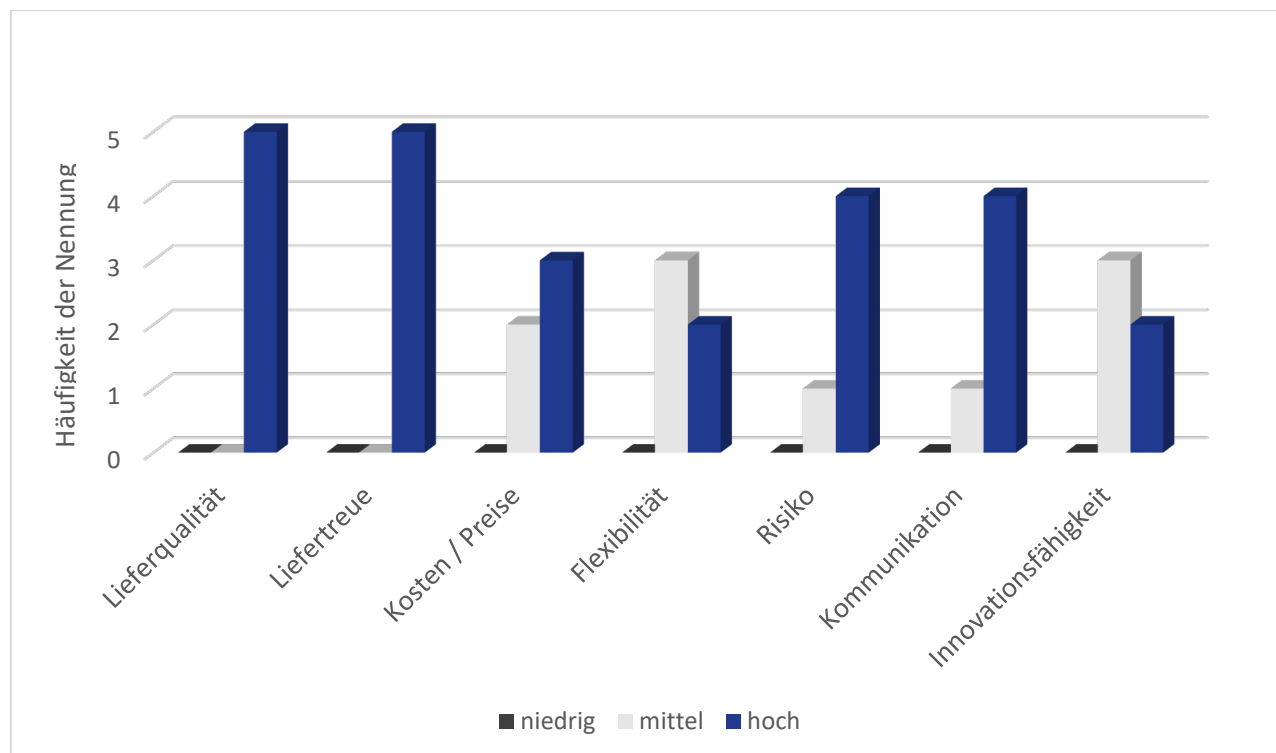
Tabellen / Abbildungen:

Tabelle 1: Befragte Unternehmen

	Unternehmen A	Unternehmen B	Unternehmen C	Unternehmen D	Unternehmen E
Mitarbeiter	310	1.900	3.000	4.200	11.000
Branche	Automotive	Automotive / Industrie	Beschlagtechnik	Automotive	Automotive
Umsatz (Mio. €)	90	175	370	600	3.000

(Quelle: Eigene Darstellung)

Abbildung 1: Bedeutung unterschiedlicher Kriterien im Rahmen der Lieferantenbewertung



(Quelle: Eigene Darstellung)