



KEMÉNY BOEHME & COMPANY
MANAGEMENT CONSULTANTS

KEMÉNY BOEHME & COMPANY
MANAGEMENT CONSULTANTS

AKQUISITIONSERFOLGE IN DER ZULIEFERINDUSTRIE
DURCH QUALITÄT UND ZUVERLÄSSIGKEIT **2012**

AUSGANGSSITUATION

Das Zuverlässigkeitsmanagement in der Zulieferindustrie (Automobile, Nutzfahrzeuge und Landmaschinen) steht in der heutigen wirtschaftlichen Situation vor vielfältigen Herausforderungen. Steigende Ansprüche an die Sicherheit und Zuverlässigkeit von Endprodukten resultieren aus steigenden Kundenansprüchen. Komplexe Konzepte, eine hohe Produktvielfalt sowie verkürzte Entwicklungs- und Produktionszeiten stellen die wesentlichen Einflussfaktoren der Produktqualität in der Zulieferindustrie dar. Die Unternehmen müssen folglich Risiken wie z. B. Garantie- und Gewährleistungskosten kalkulieren. In Zeiten steigenden Wettbewerbs in der Zulieferindustrie ist insbesondere der Vertrieb gefragt, die richtigen Stellhebel für Akquisitionserfolge bei den OEMs zu finden. Qualität und Zuverlässigkeit spielen in der Kundenwahrnehmung eine wichtige Rolle.

ZIELSETZUNG

Das Ziel der Studie ist die Ermittlung von Unterschieden und Best-Practice-Vorgehensweisen, die in Bezug auf die Qualitätsarbeit im Wertschöpfungsprozess der befragten Unternehmen maßgeblich sind. Dabei sollen die wesentlichen Unterschiede zwischen Zulieferunternehmen und branchenübergreifende Optimierungspotenziale zur verbesserten Positionierung und zur Steigerung der Akquisitionserfolge bei den OEMs identifiziert werden. Der Fokus liegt hierbei auf der Untersuchung, inwieweit die Vertriebstätigkeit (B2B) durch eine professionelle Qualitätsarbeit unterstützt werden kann. Darüber hinaus können zusätzlich spezifische OEM-Unterschiede in Bezug auf die Zulieferer ermittelt werden.



**AKQUISITIONSCHANCEN DURCH
OPTIMIERTE QUALITÄTSARBEIT?**

DANKSAGUNG

An dieser Stelle gilt unser Dank den Unternehmen, die sich an der Studie „Akquisitionserfolge in der Zulieferindustrie durch Qualität und Zuverlässigkeit, 2012“ beteiligt und dadurch die Datengrundlage dieser Zusammenfassung zur Verfügung gestellt haben. Die große Anzahl der Teilnehmer zeigt das branchenübergreifende Interesse und die Aktualität der aufgegriffenen Themen rund um die Sicherung der Produktzuverlässigkeit und somit die Reduzierung von Garantie- und Gewährleistungskosten.

STUDIENERGEBNISSE

Die vorliegenden Ergebnisse der Studie „Akquisitionserfolge in der Zulieferindustrie durch Qualität und Zuverlässigkeit, 2012“ werden im Folgenden dargestellt. Es handelt sich hierbei um die aggregierten und anonymisierten Resultate. Gerne senden wir Ihnen die detaillierte Vollversion der Ergebnisse zu oder stellen sie Ihnen in einem persönlichen Gespräch vor.

Ihr Ansprechpartner Maximilian Klee steht Ihnen gerne zur Verfügung.

KEMÉNY BOEHME & COMPANY

Kemény Boehme & Company (KBC) ist eine international tätige unabhängige Managementberatung mit Sitz in München. Den Fokus legt KBC auf Technologiebranchen (besonders Automotive) und deren wesentliche Optimierungsherausforderungen bei Qualität, Produktentstehung und Wertschöpfungsketten. Ihre Kernkompetenzen sind schlüssige Antworten auf die wesentlichen Herausforderungen für Technologieunternehmen.

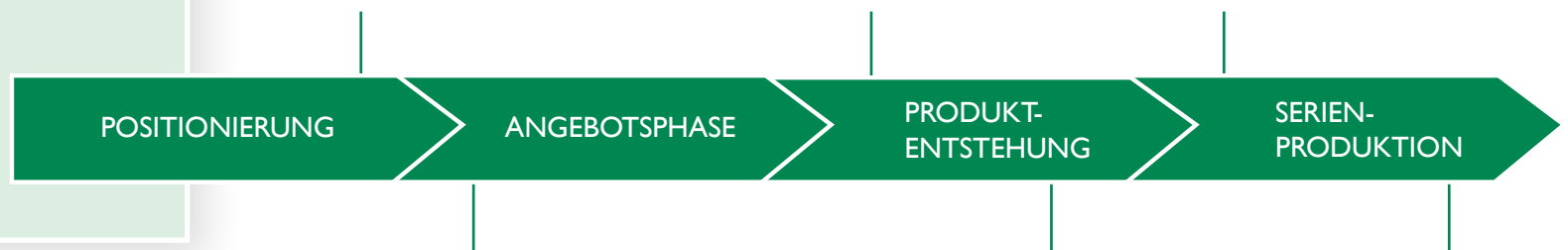
Weitere Informationen zum Unternehmen erhalten Sie unter:

www.kbc-consultants.com
m.klee@kbc-consultants.com



Zuverlässigkeit wird in den nächsten Jahren zu einer Kernherausforderung für die Zulieferindustrie – die Relevanz in der Kundenwahrnehmung nimmt zu!

Die Ansprüche der OEMs in den einzelnen Phasen der Wertschöpfung variieren stark. Premiumhersteller fordern von ihren Zulieferern Premiumqualität.



Nahezu 40 % der Zulieferer vergeben Akquisitionschancen bei OEMs aufgrund fehlender Kommunikation der Qualitätsstrategie und Optimierungsinitiativen.

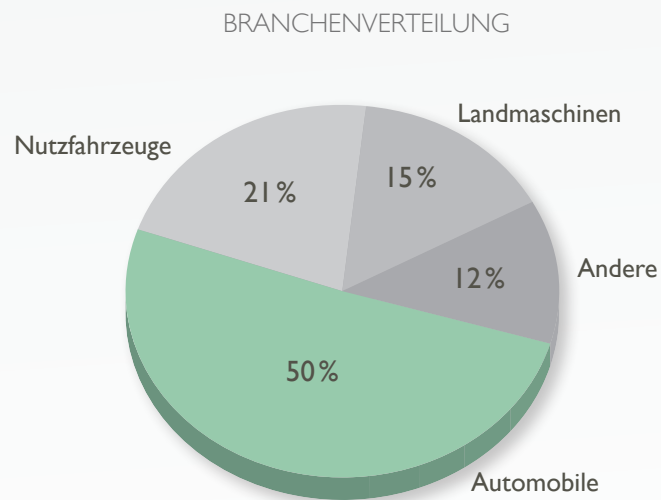
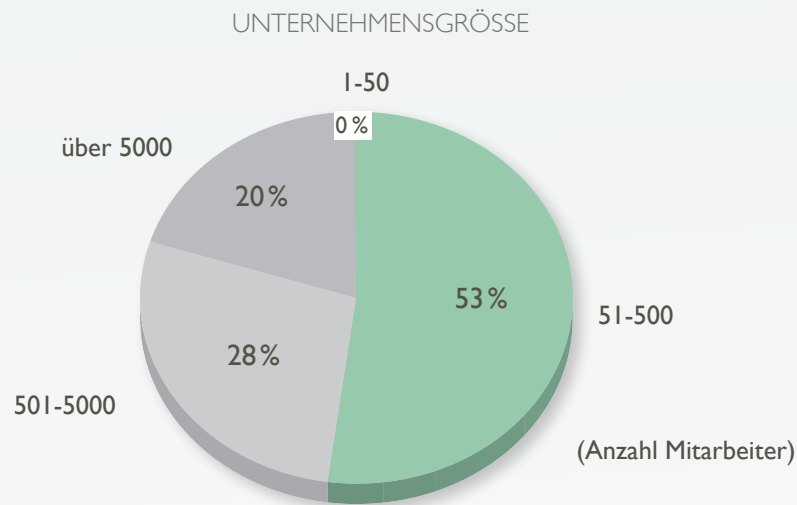
Die monetäre Bewertung von Qualitätsrisiken fehlt flächendeckend – die Kostenauswirkungen trägt dann der Zulieferer.

Kundenunzufriedenheit wird vor allem durch unzureichende Transparenz in der Planung und durch langsame Umsetzung von Qualitätsmaßnahmen hervorgerufen.

Durch eine Professionalisierung der Schnittstelle zwischen Qualität und Vertrieb sind Preissteigerungen erzielbar.

Bei zwei Dritteln ist der Vertrieb mangelhaft über die laufenden Qualitätsmaßnahmen informiert und kann die Schnittstelle zum OEM nur mangelhaft bedienen.

Die Vertriebsperformance während der Serienproduktion kann bei über 50 % der Zulieferer durch eine Optimierung der Schnittstelle zur Qualität deutlich gesteigert werden.



- In die diesjährige Studie wurden rund 400 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen einbezogen.
- An der Studie nahmen etwa 40 Unternehmen teil, was einer repräsentativen Rücklaufquote von ca. 10 % entspricht.
- Der Großteil der Teilnehmer stammt aus der Automobil- und Nutzfahrzeugindustrie.

Originalfrage:

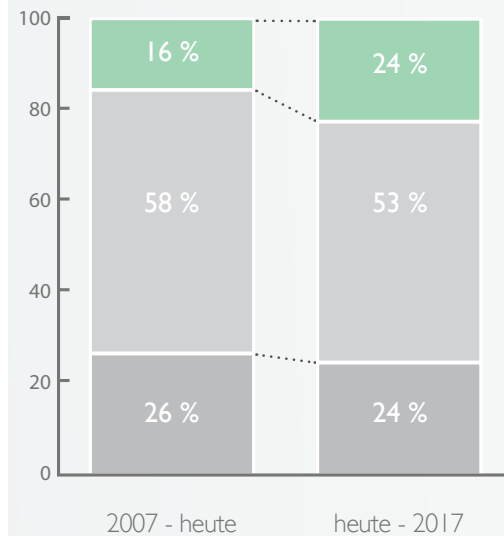
- Onlinefragebogen 1.2: In welcher Branche ist Ihr Unternehmen hauptsächlich tätig?
- Onlinefragebogen 1.4: Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen?

06 | ZUVERLÄSSIGKEIT WIRD IN DEN NÄCHSTEN JAHREN ZU EINER DER KERNHERAUSFORDERUNGEN IN DER ZULIEFERINDUSTRIE.



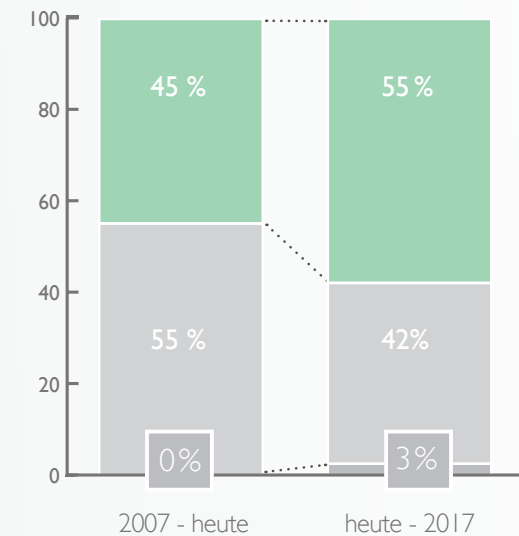
- Die Zulieferindustrie erwartet in den kommenden Jahren konstante oder steigende Gewährleistungskosten.
- Der Grund dafür liegt in der zunehmenden Relevanz der Zuverlässigkeit von Produkten in der Kundenwahrnehmung.
- 55 % der Teilnehmer sehen in der Zukunft erhöhte Kundenanforderungen an die Zuverlässigkeit.

VERGANGENE & PROGNOTIZIERTE ENTWICKLUNG DER GEWÄHRLEISTUNGSKOSTEN



steigend konstant sinkend

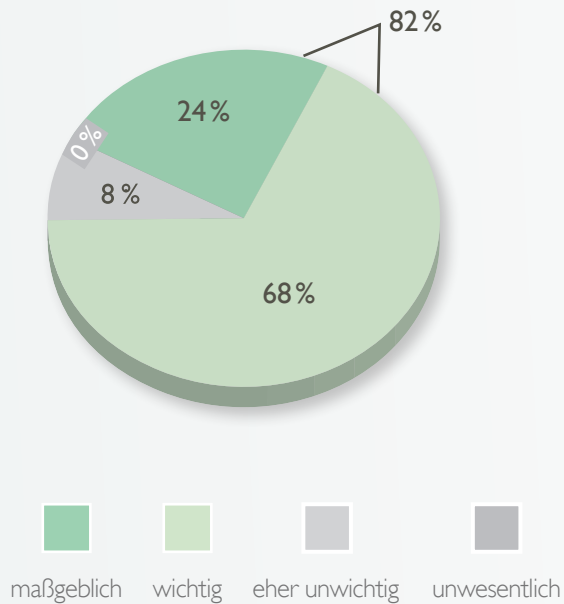
RELEVANZ DER ZUVERLÄSSIGKEIT IN DER KUNDENWAHRNEHMUNG (OEM)



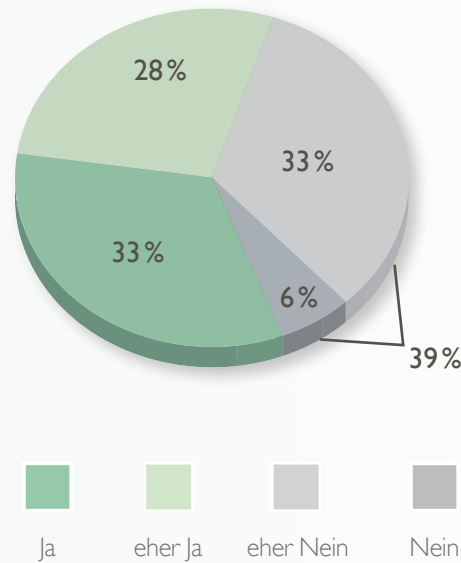
Originalfrage:

- Onlinefragebogen I.8: Wie schätzen Sie die Entwicklung Ihres Unternehmens in den letzten fünf Jahren hinsichtlich der Gewährleistungs-/Garantiekosten zum Umsatz ein?
- Onlinefragebogen I.9: Wie schätzen Sie die Entwicklung Ihres Unternehmens in den nächsten fünf Jahren hinsichtlich der Relevanz der Zuverlässigkeit in der Kundenwahrnehmung ein?

AKTIVE PLATZIERUNG DER
QUALITÄTSSTRATEGIE IN DER
AKQUISITION



AKTIVE KOMMUNIKATION DER
QUALITÄTSSTRATEGIE IM RAHMEN
DER AKQUISITION



- Eine aktive Platzierung der Qualitätsstrategie in der Akquisition sehen 82 % der befragten Unternehmen als unerlässlich an.
- Das Potenzial einer aktiven Vermarktung der Qualitätsstrategie im Rahmen der Positionierung und Akquisition wird von 39 % der Teilnehmer bislang nicht genutzt.
- Die aktive Kommunikation der Qualitätsstrategie stellt in der Akquisitionsphase für Zulieferer einen entscheidenden Faktor dar.

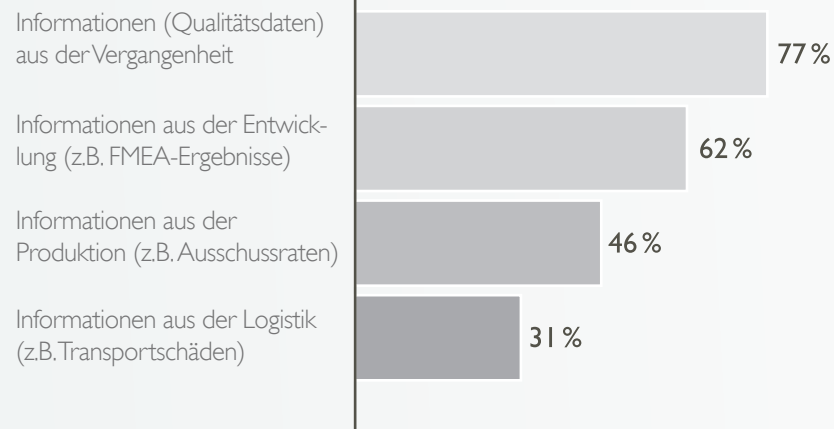
Originalfrage:

- Onlinefragebogen 2.9: Wie wichtig sind die Qualität und Zuverlässigkeit Ihrer Produkte in der Akquisitionsphase?
- Onlinefragebogen 2.1: Wird die Qualitätsstrategie seitens der Qualitätsabteilung ausreichend für Akquisitionsaktivitäten aufbereitet/zur Verfügung gestellt?

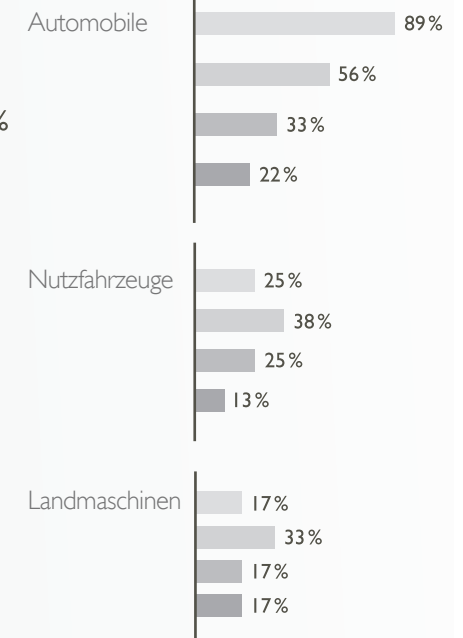


- Dem Großteil der befragten Teilnehmer fehlen während der Verhandlung wesentliche Informationen zur Qualität – Vergangenheitsdaten werden von 77 % der Unternehmen vermisst.
- Insbesondere in der Automobilbranche kann die Performance bei Preisverhandlungen mit den OEMs durch eine professionelle Aufbereitung von Daten aus dem Qualitäts- und Entwicklungsbereich gesteigert werden.

FEHLENDE INFORMATIONEN IN DER VERHANDLUNG MIT DEN KUNDEN

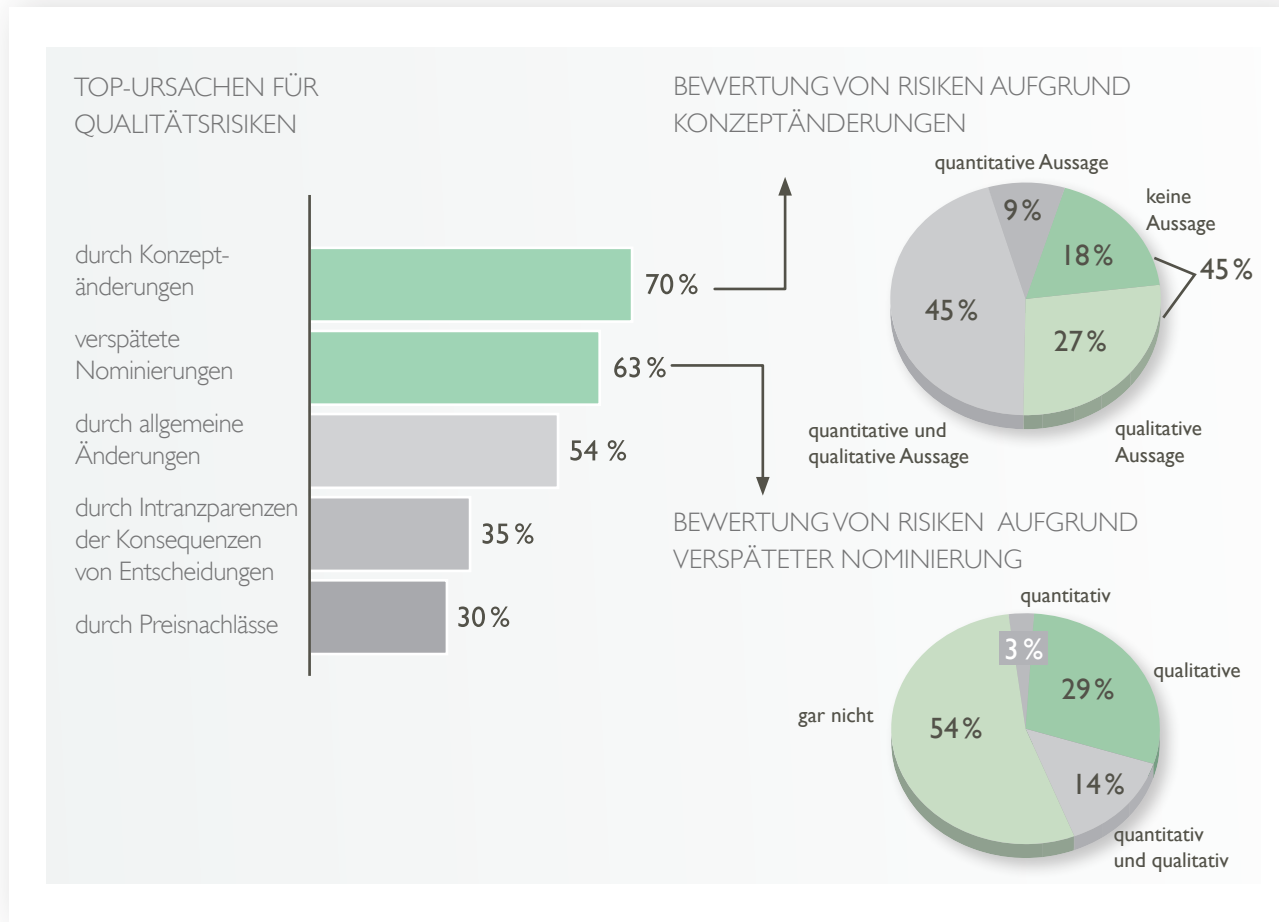


BRANCHENVERGLEICH



Originalfrage:

- Onlinefragebogen 3.11: Welche zusätzlichen Qualitätsinformationen fehlen Ihnen bei der Verhandlung?



- Konzeptänderungen nach der Vergabe und verspätete Nominierungen stellen die Top Treiber für eine schlechte Qualität dar.
- In 45% der Fälle sind die potenziellen Risiken durch Konzeptänderungen nicht oder nur qualitativ bewertet.
- 54% bewerten die Auswirkungen eines Nominierungsverzugs auf die Produktqualität weder quantitativ noch qualitativ – die entstehenden Kosten muss dann der Zulieferer tragen.

Originalfrage:

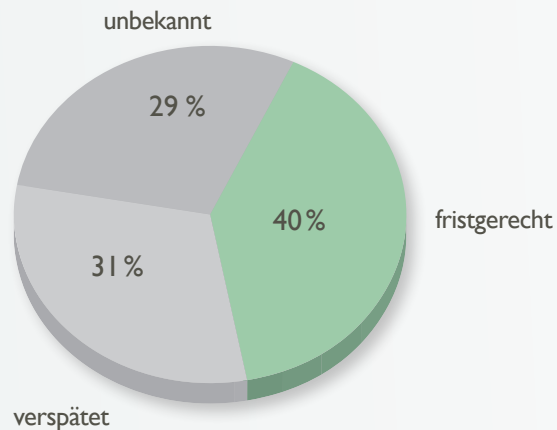
- Onlinefragebogen 3.3:Wodurch entstehen Qualitätsrisiken in der Vergabe?
- Onlinefragebogen 3.5:Wie wird die Auswirkung eines Nominierungsverzugs (z.B. verkürzte Entwicklungszeit) auf die Produktqualität dargestellt?
- Onlinefragebogen 4.7: In welcher Form bekommt der Vertrieb schnell und fundiert eine bewertete Aussage über potenzielle Risiken durch Änderungen?

10| QUALITÄTSMASSNAHMEN WERDEN ZU LANGSAM UND VERSPÄTET UMGESETZT – DIE KUNDENVERÄRGERUNG SPÜRT DER VERTRIEB.

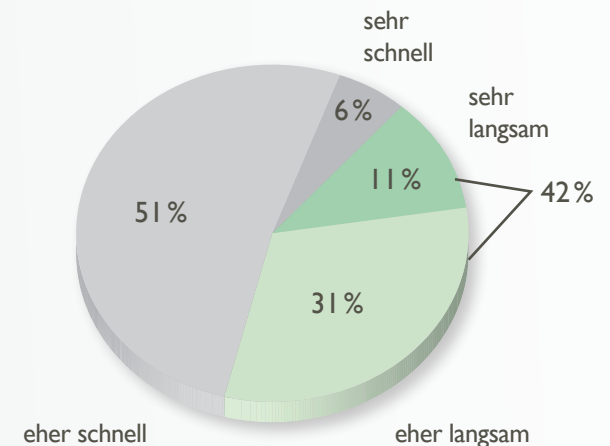


- Der Abarbeitungsstatus qualitätsverbessernder Maßnahmen ist bei einem Drittel der Unternehmen im Vertrieb unbekannt.
- Bei einem Großteil (42 %) der Unternehmen werden die Q-Maßnahmen zu langsam abgeschlossen.
- Durch aktives Maßnahmenmanagement und -controlling sowie durch die Verbesserung der Kommunikation an der Schnittstelle zwischen Qualität und Vertrieb kann die Kundenzufriedenheit erheblich gesteigert werden.

STATUS DER ABARBEITUNG VON MASSNAHMEN



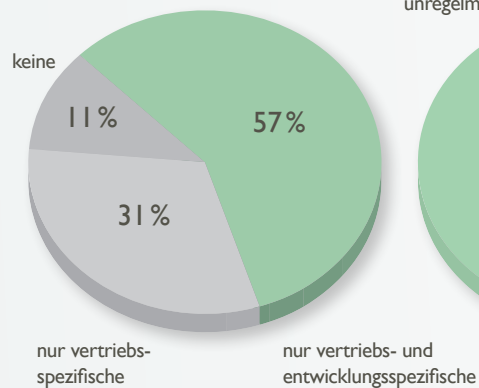
BEWERTUNG DER UMSETZUNGSGESCHWINDIGKEIT VON MASSNAHMEN



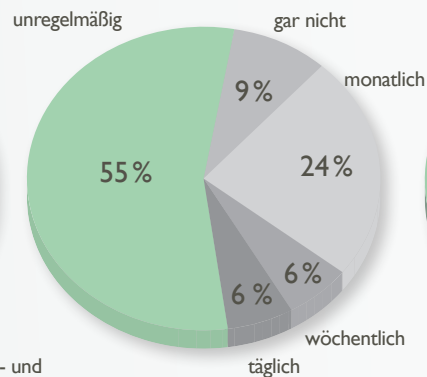
Originalfrage:

- Onlinefragebogen 4.3: Wie stellt sich der Status der Abarbeitung der Maßnahmen in Ihrem Unternehmen dar?
- Onlinefragebogen 4.4: Wie bewerten Sie die Umsetzungsgeschwindigkeit von Maßnahmen?

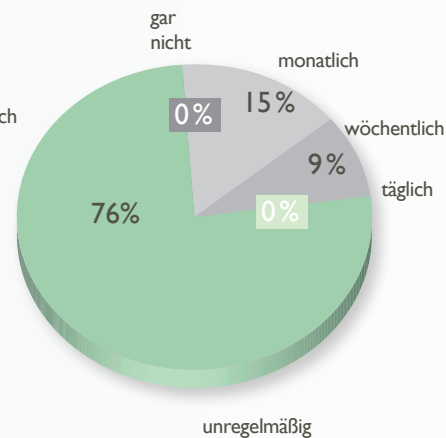
BEKANNTHEIT VON QUALITÄTSMASSNAHMEN AUS DER SERIENENTWICKLUNG IM VERTRIEB



REPORTINGFREQUENZ ÜBER DIE ZUVERLÄSSIGKEITSPERFORMANCE DER PRODUKTE



ABSTIMMUNG DER ZUVERLÄSSIGKEITSPERFORMANCE MIT DEN KUNDEN

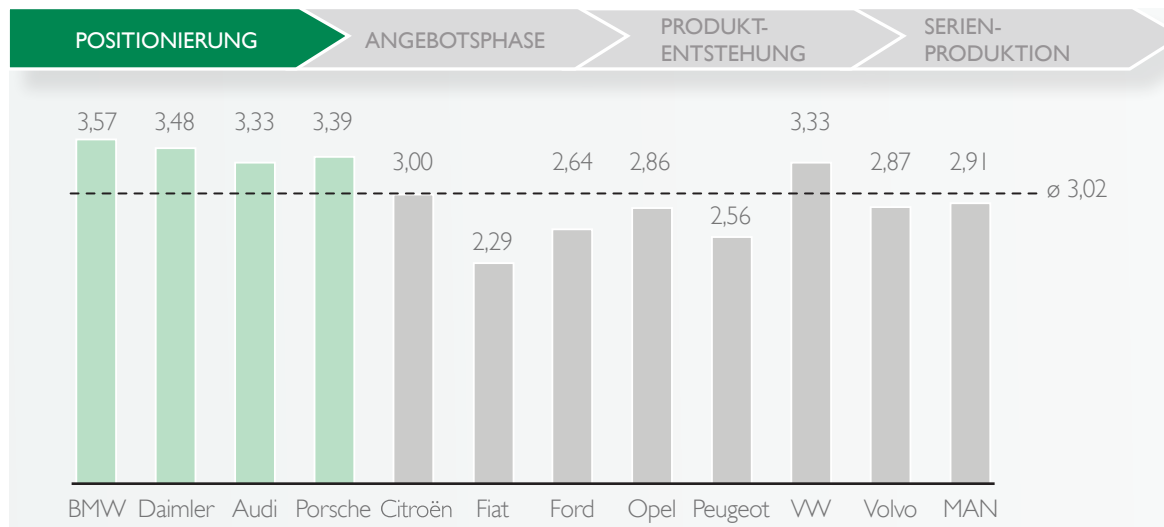


- Der Vertrieb als wesentliche Schnittstelle zum Kunden ist lediglich bei 57% der Teilnehmer in Qualitätsmaßnahmen eingebunden.
- Ausreichende Informationen über die Zuverlässigkeit der laufenden Produkte erhält der Vertrieb in der Regel nicht.
- Eine proaktive Zusammenarbeit mit dem Kunden ist dem Vertrieb somit nur schwer möglich.

Originalfrage:

- Onlinefragebogen 4.1: Welche geplanten Qualitätsmaßnahmen aus der Serienentwicklung sind dem Vertrieb bekannt?
- Onlinefragebogen 5.4: Wie wird der Vertrieb über die Zuverlässigkeitsperformance der laufenden Produkte informiert?
- Onlinefragebogen 5.6: Wie werden die Zuverlässigkeitssituation und der Status der Problemlösung mit dem Kunden abgestimmt?

12 | VERGLEICH DER ANSPRUCHNIVEAUS DER OEMS NACH PROJEKTPHASEN.

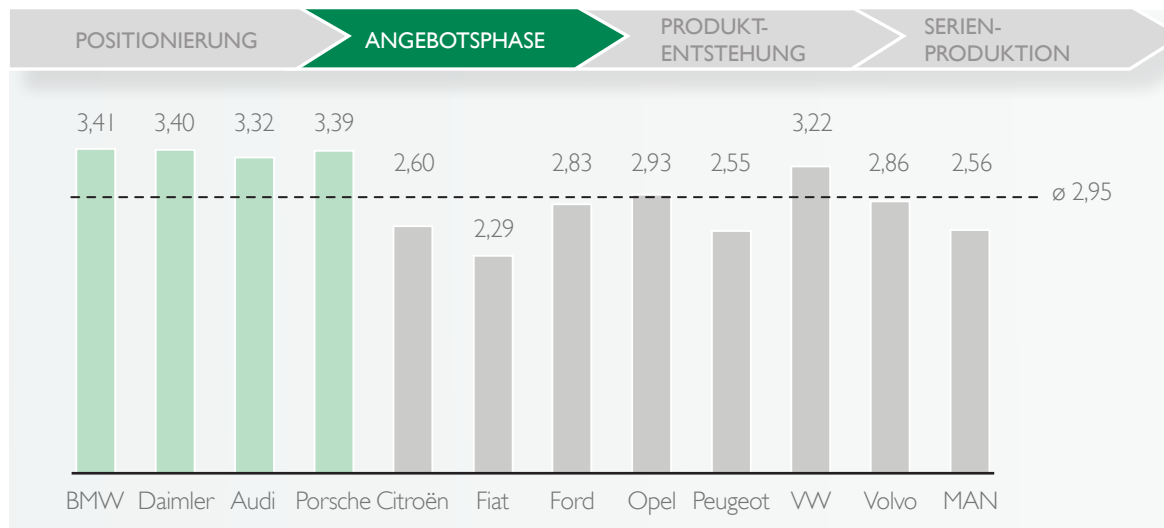


Die Positionierung über die Qualität stellt ein strategisches Einstiegsfenster zu allen OEMs dar:

Anspruchsindikator: 4 = sehr hoch; 3 = eher hoch; 2 = eher niedrig; 1 = sehr niedrig

Originalfrage:

- Onlinefragebogen 6.1: Welchen Anspruch haben die OEMs in Bezug auf die Qualitätsarbeit in der Positionierung?

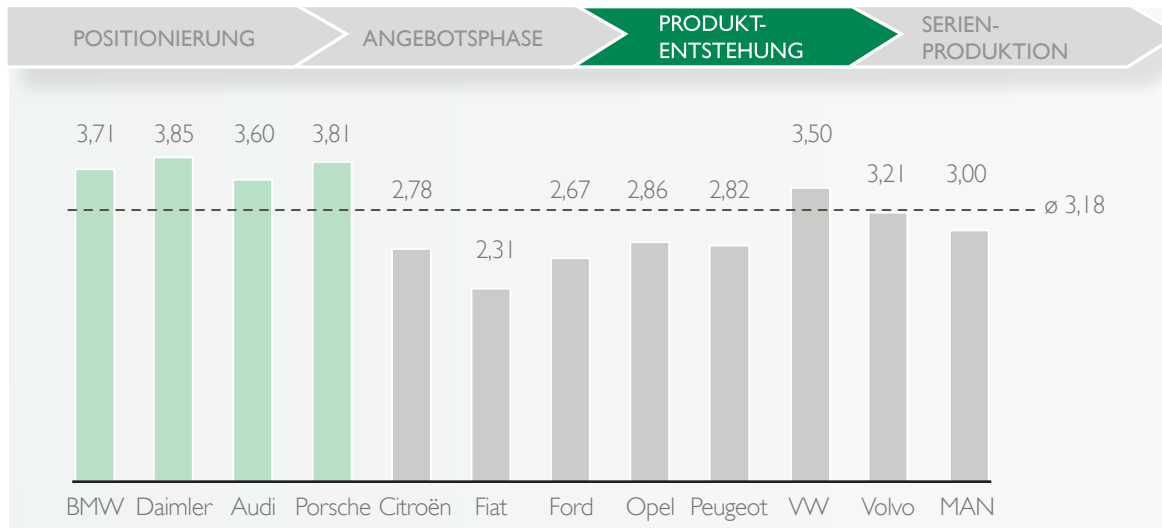


Während Preissteigerungen insbesondere bei den Premiumherstellern erzielbar sind, stehen Preisnachlässe bei den Volumenherstellern im Fokus.

Anspruchsindikator: 4 = sehr hoch; 3 = eher hoch; 2 = eher niedrig; 1 = sehr niedrig

Originalfrage:

- Onlinefragebogen 6.2: Welchen Anspruch haben die OEMs in Bezug auf die Qualitätsarbeit in der Angebotsphase?

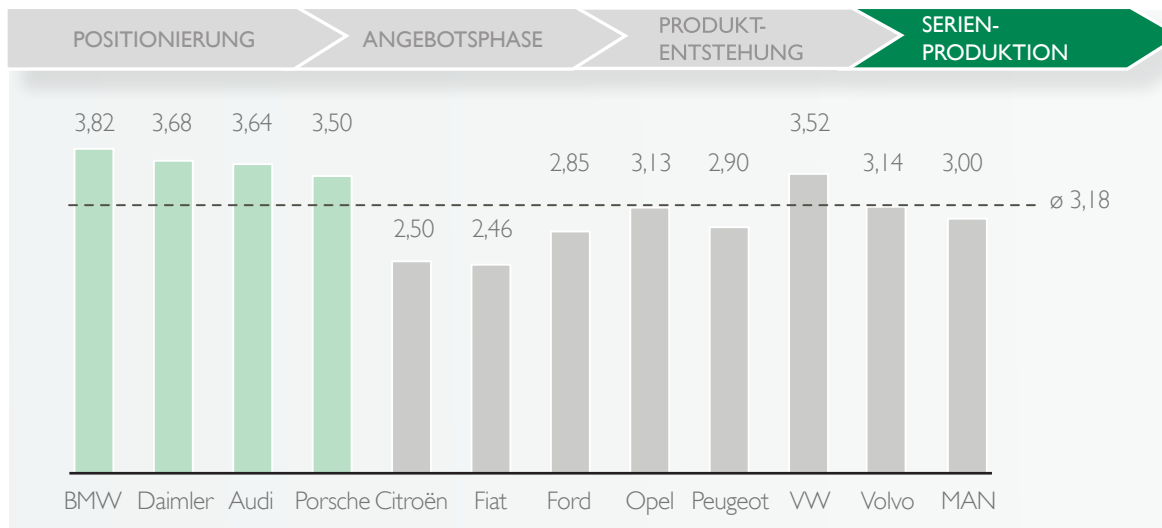


Die Ansprüche der OEMs in der Produktentstehung variieren stark. Premiumhersteller fordern von ihren Zulieferern Premiumqualität.

Anspruchsindikator: 4 = sehr hoch; 3 = eher hoch; 2 = eher niedrig; 1 = sehr niedrig

Originalfrage:

- Onlinefragebogen 6.3: Welchen Anspruch haben die OEMs an die Qualitätsarbeit in der Produktentstehung?



Während die Premiumhersteller in der Serienproduktion einen tendenziell hohen Anspruch haben, ist der Anspruch der Volumenhersteller geringer ausgeprägt.

Anspruchsindikator: 4 = sehr hoch; 3 = eher hoch; 2 = eher niedrig; 1 = sehr niedrig

Originalfrage:

- Onlinefragebogen 6.4: Welchen Anspruch haben die OEMs an die Qualitätsarbeit in der Serienproduktion?

Wir sind seit über zehn Jahren spezialisiert auf die Optimierung des Zuverlässigkeitsmanagements und die Reduzierung von Gewährleistungskosten in der Automobilindustrie.

UMSETZUNG DER QUALITÄTSINITIATIVE

OEM

- Unternehmensweite Analyse von Schwachstellen (Entwicklung, Einkauf, Produktion).
- Definition und Bewertung von Optimierungsmaßnahmen.
- Intensive Begleitung der Umsetzung.

Reduzierung GW-Kosten um **> 35%**.

OPTIMIERUNG DER ABSICHERUNG

OEM

- Beschreibung des Zielbilds einer durchgängigen Absicherung.
- Definition einer unternehmensweiten Optimierungsinitiative.
- Intensive Begleitung der Umsetzung.

Identifizierte Potenziale: **~2%**.

REDUZIERUNG GW-ABRECHNUNGEN

OEM

- Durchführung einer Pilotwoche zur Identifikation kurzfristiger Potenziale.
- Reduzierung von Abrechnungsanomalien und Fehlersuchzeiten.
- Verkürzung von Reparaturprozessen.

Identifizierte Potenziale nach Pilotwoche: **5%**.

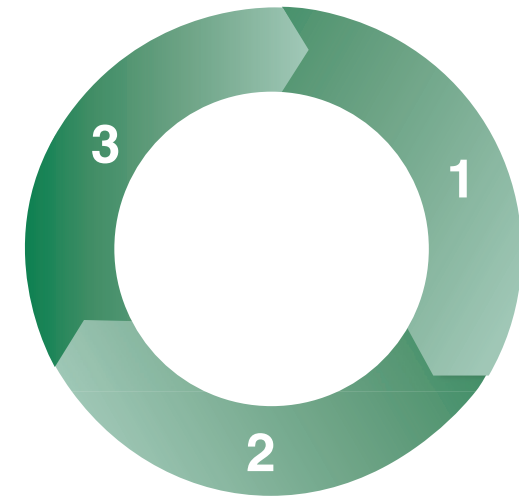
STEIGERUNG AUSBRINGUNG

Tier

- Einführung in das Problemmanagement.
- Aufbau von Reporting- und Eskalationsprozessen.
- Begleitung Umsetzungsmonitoring

Erhöhung der Ausbringung um **12%**.

UNSERE KOMPETENZFELDER



1. Qualität und Garantie

2. Produktentstehung

3. Wertschöpfungsketten

KONTAKT



MAXIMILIAN KLEE
Partner

Kemény Boehme & Company GmbH
Lyonel-Feiningger-Str. 28
80807 München
Tel.: +49 (0) 151 14 84 72 07
E-Mail: m.klee@kbc-consultants.com
www.kbc-consultants.com



TOBIAS BUDDE
Studiendurchführung

Kemény Boehme & Company GmbH
Lyonel-Feiningger-Str. 28
80807 München
Tel.: +49 (0) 151 14 84 72 16
E-Mail: t.budde@kbc-consultants.com
www.kbc-consultants.com

Diese Studie wurde durchgeführt von



KEMÉNY BOEHME & COMPANY
MANAGEMENT CONSULTANTS

In Kooperation mit dem Lehrstuhl für Beschaffung und
Produktion der Universität Hohenheim.

UNIVERSITÄT HOHENHEIM





KEMÉNY BOEHME & COMPANY
MANAGEMENT CONSULTANTS

Kemény Boehme & Company GmbH
Lyonel-Feininger-Str. 28
80807 München

www.kbc-consultants.com
info@kbc-consultants.com