

## **Inhaltsübersicht**

<b>Teil A: Einleitung: Problemstellung, Zielsetzung und Methode..... 1</b>	
1	Problemstellung: Steigende Anforderungen an Zulieferer durch Strukturwandel und Lean Management ..... 1
2	Zielsetzung: Gestaltungsempfehlungen zur Entwicklung und Realisierung des Customer Focus..... 11
3	Methodischer Ansatz der Arbeit: Realitätsorientierung und situative Forschung durch Expertengespräche, Fallforschung, Workshops und Analogien ..... 12
<b>Teil B: Zuliefermarketing: Leistungssysteme und Customer Focus..... 19</b>	
1	Industrielle Zulieferung..... 19
2	Leistungen und Märkte von Zulieferern ..... 21
3	Leistungssysteme für Zulieferer..... 31
4	Customer Focus: Ausrichten der Zulieferunternehmung auf den Abnehmer..... 38
5	Leistungssysteme und Customer Focus als strategisches Spielfeld des Zuliefermarketing ..... 47
<b>Teil C: Bestimmungs- und Einflussgrößen von Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen..... 51</b>	
1	Konzeptioneller Zusammenhang: Entwicklung eines integrierten Diagnosemodells ..... 51
2	Entwicklungen im allgemeinen Umfeld: Vom friedlichen Wachstumswettbewerb zum internationalen Verdrängungswettbewerb und steigendem Anpassungszwang..... 53
3	Trends in den Endkonsumentenmärkten: Veränderungen in Bedürfnissen, Produkten und Märkten erschweren die Aufgaben des Marketing..... 59
4	Bedeutung der Umfeldentwicklungen und Trends für den OEM: Denken im strategischen Viereck und Wandel künftiger Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen..... 62
5	Supply Management der Abnehmer: Basis für konstruktive Beziehungen mit Zulieferern..... 66
6	Leistungsmanagement im Wandel: Leistungsmodule von Zulieferern für ihre Abnehmer ..... 95
<b>Teil D: Entwicklung und Realisierung des Customer Focus ..... 160</b>	
1	Konzept zur Entwicklung und Realisierung des Customer Focus ..... 160
2	Entwicklung des Customer Focus: Ausgangsbedingungen klären, Ziele vorgeben und Customer Focus-Strategie entwickeln ..... 161
3	Realisierung des Customer Focus: Lean Management, Marketingkompetenz und kundenorientierte Produktentwicklung..... 211
<b>Teil E: Zusammenfassung und Ausblick..... 267</b>	
<b>Literaturverzeichnis..... 270</b>	

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsübersicht</b> .....	<b>I</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>II</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XI</b>
<b>Teil A: Einleitung: Problemstellung, Zielsetzung und Methode</b> .....	<b>I</b>
1 Problemstellung: Steigende Anforderungen an Zulieferer durch Strukturwandel und Lean Management .....	1
1.1 Stand der Praxis: Zulieferindustrie in der Anpassungskrise .....	1
1.1.1 Der Wettbewerbsdruck in nachgelagerten Märkten erhöht die Anforderungen an die Zulieferbranche.....	2
1.1.2 Die Beschaffungsstrategien der Hersteller wandeln sich.....	2
1.1.3 Zunehmender Konkurrenzdruck, Verdrängungswettbewerb und Umstrukturierung in der Zulieferbranche .....	3
1.2 Stand der Forschung: Lean Management und Customer Focus als strategische Herausforderung für Zulieferer .....	4
2 Zielsetzung: Gestaltungsempfehlungen zur Entwicklung und Realisierung des Customer Focus.....	11
3 Methodischer Ansatz der Arbeit: Realitätsorientierung und situative Forschung durch Expertengespräche, Fallforschung, Workshops und Analogien .....	12
3.1 Marketingforschung an der Realität.....	12
3.2 Konkrete Handlungsempfehlungen durch situatives Marketing .....	12
3.3 Vorgehensweise .....	18
<b>Teil B: Zuliefermarketing: Leistungssysteme und Customer Focus</b> .....	<b>19</b>
1 Industrielle Zulieferung.....	19
2 Leistungen und Märkte von Zulieferern .....	21
2.1 Die Zulieferunternehmung .....	22
2.2 Marktleistungsgestaltung: Kern des Marketing für Zulieferer.....	23
2.3 Märkte und Abnehmer für Zulieferleistungen .....	28
2.4 Fazit: Zwischen Zulieferer und Abnehmer bestehen komplexe Beziehungen .....	30
3 Leistungssysteme für Zulieferer.....	31
3.1 Leistungssysteme: Vom materiellen Produkt zur kundenspezifischen und integrierten Problemlösung .....	31
3.2 Entwicklung und Gestaltung von Zuliefer-Leistungssystemen: Stärken der Unternehmung mit Marktchancen kombinieren .....	35
3.3 Optimierung von Leistungssystemen .....	36
4 Customer Focus: Ausrichten der Zulieferunternehmung auf den Abnehmer .....	38

4.1	Customer Focus ist unternehmungsweite Kundennähe .....	39
4.2	Lösungsbeiträge des Customer Focus-Konzeptes für Zulieferer .....	43
4.3	Integration des Customer Focus in die Unternehmung .....	44
4.4	Fazit: Customer Focus als Herausforderung für Zulieferer .....	46
5	Leistungssysteme und Customer Focus als strategisches Spielfeld des Zuliefermarketing .....	47

### **Teil C: Bestimmungs- und Einflussgrößen von Zuliefer- Abnehmer-Beziehungen..... 51**

1	Konzeptioneller Zusammenhang: Entwicklung eines integrierten Diagnosemodells .....	51
2	Entwicklungen im allgemeinen Umfeld: Vom friedlichen Wach- stumswettbewerb zum internationalen Verdrängungswettbewerb und steigendem Anpassungszwang .....	53
2.1	Konjunkturelle Schwankungen und struktureller Wandel .....	54
2.2	Billiglohn-Konkurrenz aus Osteuropa und Fernost .....	55
2.3	High-Tech-Konkurrenz .....	55
2.4	Permanenter Kostendruck .....	56
2.5	Permanenter Innovationsdruck .....	56
2.6	Fazit: Kostenminimierung und Innovationsmanagement .....	57
3	Trends in den Endkonsumentenmärkten: Veränderungen in Bedürf- nissen, Produkten und Märkten erschweren die Aufgaben des Mar- keting .....	59
4	Bedeutung der Umfeldentwicklungen und Trends für den OEM: Denken im strategischen Viereck und Wandel künftiger Zuliefer- Abnehmer-Beziehungen .....	62
5	Supply Management der Abnehmer: Basis für konstruktive Bezie- hungen mit Zulieferern .....	66
5.1	Make or Buy: Ausgangspunkt für Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen .....	69
5.2	Kaufverhalten und Interaktionsformen in Zuliefer-Abnehmer- Beziehungen .....	71
5.2.1	Kaufverhalten industrieller Abnehmer .....	72
5.2.2	Interaktionen zwischen Zulieferer und Abnehmer .....	76
5.3	Supply Management: Herausforderungen für Zulieferer .....	80
5.3.1	Beschaffungssituation der Abnehmer .....	81
5.3.2	Vorgaben für die Beschaffung: Kosten sparen. Qualität verbessern. Flexibilität erhöhen .....	83
5.3.3	Probleme mit Zulieferern: Mangelhafte Kompetenz und Zusammen- arbeit .....	87
5.3.4	Reserven und Strategien: Selektion, Kooperation, operative Zusam- menarbeit .....	87
5.4	Fazit: Kostensenkung und Leistungssteigerung als künftige Heraus- forderung für Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen .....	91

6	Leistungsmanagement im Wandel: Leistungsmodule von Zulieferern für ihre Abnehmer.....	95
6.1	Lieferantenbewertung und -selektion als Messlatte für das Leistungsmanagement der Zulieferer.....	95
6.2	Leistungsart: Vom passiven Zulieferer als „verlängerte Werkbank“ zum aktiven Innovator und Forscher.....	104
6.3	Leistungsspektrum: Vom Lieferanten von Halbfertigteilen zum Anbieter von Systemen.....	109
6.4	Machtverteilung innerhalb einer Beziehung: Aufbau von Angebots- und Nachfragemacht.....	119
6.5	Intensität der Beziehung: Vom Einzelvertrag zum Life-Cycle-Abkommen und Partnerschaft.....	124
6.6	Geographische Nähe der Beziehung: Von der internationalen Streuung bis zur lokalen Betreuung.....	132
6.7	Exklusivität der Beziehung: Vom Nebenlieferanten zum Alleinlieferanten.....	136
6.8	Flexibilität der Beziehung: Zulieferungen Just-in-Time.....	139
6.9	Qualitätssicherung der Beziehung: Von gesetzlichen Mindestanforderungen zu TQM.....	144
6.10	Zusammenfassung: Steigende Anforderungen an Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen verlangen neue Typen professioneller Zulieferer.....	154

#### ***Teil D: Entwicklung und Realisierung des Customer Focus ..... 160***

1	Konzept zur Entwicklung und Realisierung des Customer Focus.....	160
2	Entwicklung des Customer Focus: Ausgangsbedingungen klären, Ziele vorgeben und Customer Focus-Strategie entwickeln.....	161
2.1	Ausgangsbedingungen klären: Vorgaben aus der Unternehmensstrategie, SEP's, Unternehmens- und Marktanalysen.....	161
2.1.1	Vorgaben aus der Unternehmensstrategie.....	161
2.1.2	Analyse der Unternehmung: Stärken, Schwächen und Ausrichtung an strategischen Erfolgsfaktoren.....	162
2.1.3	Analyse von Markt, Wettbewerb, allgemeinem Umfeld und aktuellen Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen.....	164
2.2	Ziele vorgeben: Unternehmungssicherung, Abnehmerbindung und konstruktiver Wettbewerb.....	165
2.3	Customer Focus-Strategie entwickeln: Profilierung beim Abnehmer durch Produktions-, Entwicklungs- oder Wertschöpfungspartner-schaft.....	168
2.3.1	Zielerreichungsstrategien für Zulieferer: Selektion, Expansion, Allianzen, Weiterentwicklung und Zusammenarbeit.....	168
2.3.2	Fallforschung zur Erfassung typischer Customer Focus-Strategien.....	174
2.3.3	Der "rationelle" Produktionspartner.....	176
2.3.3.1	Die Schmiede GmbH: Vom traditionellen Teilelieferant zum „rationellen“ Produktionspartner.....	176

2.3.3.2	Merkmale „rationeller“ Produktionspartner.....	181
2.3.4	Der „innovative“ Entwicklungspartner.....	193
2.3.4.1	Die Rollen GmbH: „Innovative“ Entwicklungsarbeit mit dem Kunden.....	193
2.3.4.2	Merkmale „innovativer“ Entwicklungspartner:.....	197
2.3.5	Der „aktive“ Wertschöpfungspartner.....	203
2.3.5.1	Die Licht AG: Produkt- und Prozesstechnik als Komplettlösung für den Kunden.....	203
2.3.5.2	Merkmale „aktiver“ Wertschöpfungspartner.....	207
2.3.6	Fazit: Profilierung für den Abnehmer durch beziehungsgerechte Customer Focus Strategien.....	209
3	Realisierung des Customer Focus: Lean Management, Marketingkompetenz und kundenorientierte Produktentwicklung.....	211
3.1	Lean Management praktizieren: Unternehmungsinterne Ausrichtung auf Markt und Kunde.....	211
3.1.1	Präventive Qualitätssicherung.....	213
3.1.2	Orientierung an Wertschöpfung und Geschäftsprozessen statt an Funktionen.....	219
3.1.3	Vermeidung von Verschwendung und kontinuierliche Verbesserung.....	224
3.1.4	Der Mensch im Mittelpunkt.....	230
3.1.5	Führen durch Motivation und Leistungsmaßstäbe.....	233
3.2	Marketingkompetenz aufbauen und umsetzen: Qualitäts-, Kosten- und Zeitplanung.....	236
3.2.1	Märkte und Kunden definieren sowie Lead User auswählen.....	237
3.2.2	Preis-/Leistungsverhältnis im Vergleich zum Wettbewerb und Unternehmungsrentabilität bestimmen.....	239
3.2.3	Qualitätsplanung: Wertschöpfung für den Kunden planen.....	243
3.2.4	Kostenplanung: Abnehmerorientiertes Kostenmanagement durch Target Costing.....	247
3.2.5	Zeitplanung: Kundengerechte Fristen und Termine bestimmen.....	254
3.2.6	Fazit: Marketing-Kompetenz führt zu leistungsfähigen und kostengünstigen Zulieferprodukten.....	256
3.3	Technische Entwicklung kundenorientiert steuern und überwachen.....	258
3.3.1	Technische Entwicklung steuern: Konzept definieren, Entwürfe gestalten und Produkt ausarbeiten.....	258
3.3.2	„Überwachung“ der technischen Entwicklung.....	262
	<b>Teil E: Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>267</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>270</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>292</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. A. 1-1:	Internationaler Vergleich von Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen .....	5
Abb. A. 1-2:	Taylorismus versus schlanke Organisation .....	7
Abb. A. 1-3:	Lean Management: Management strategischer Erfolgsfaktoren .....	9
Abb. A. 3-1:	Auswahl, Durchführung und Auswertung von Expertengesprächen .....	14
Abb. A. 3-2:	Auswahl, Durchführung und Auswertung von Fallstudien .....	16
Abb. A. 3-3:	Vor- und Nachteile von Workshops .....	17
Abb. B. 2-1:	Dimensionen der Zulieferdifferenzierung .....	21
Abb. B. 2-2:	Differenzierungsmöglichkeiten für Zulieferer durch Spezialisierung .....	23
Abb. B. 2-3:	Leistungsspektrum von Zulieferern .....	24
Abb. B. 2-4:	Stückliste eines technischen Produktes (Beispiel) .....	27
Abb. B. 2-5:	Zulieferleistungen im Sprachgebrauch von Zulieferer und Abnehmer .....	28
Abb. B. 3-1:	Leistungssysteme und Kundenmanagement für Zulieferer .....	33
Abb. B. 3-2:	Charakteristika von Zuliefer-Leistungssystemen .....	34
Abb. B. 3-3:	Ansatzpunkte für die Entwicklung von Zuliefer-Leistungssystemen im Markt und beim Kunden .....	36
Abb. B. 4-1:	Konzept des Customer Focus .....	42
Abb. B. 4-2:	Struktur und Ablauf des Customer Focus (Beispiel der Firma ABB) .....	45
Abb. B. 4-3:	Akzente in der Kundenfokussierung für Zulieferer .....	46
Abb. B. 5-1:	Verknüpfung von Leistungssystem und Customer Focus .....	47
Abb. B. 5-2:	Marketingkonzept für Zulieferer: Checkliste zur Suche nach Optimierungsmöglichkeiten für Leistungssysteme .....	50
Abb. C. 1-1:	Bestimmungs- und Einflussfaktoren von Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen .....	51
Abb. C. 1-2:	Analyseraster für Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen .....	52
Abb. C. 2-1:	Einschätzung von Innovationskraft und Stückkosten im internationalen Vergleich .....	58
Abb. C. 4-1:	Denken im strategischen Viereck .....	64
Abb. C. 4-2:	Umfeldentwicklungen und ihre Bedeutung für Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen .....	65
Abb. C. 5-1:	Kernproblem der Beschaffung: Kosten versus Qualität und Flexibilität .....	66
Abb. C. 5-2:	Unterschiedliche Beschaffungssituationen und Einflussmöglichkeiten des Zulieferers .....	67
Abb. C. 5-3:	Vom Einkauf unkritischer Standardartikel zur Logistik strategischer Artikel .....	68
Abb. C. 5-4:	Eigenfertigung versus Zulieferkomponenten im Lebensablauf eines Produktes (Beispiel) .....	69

Abb. C. 5-5:	Gründe für Make or Buy Strategien .....	71
Abb. C. 5-6:	Aktivitäten und Interaktionen in der industriellen Beschaffung .....	74
Abb. C. 5-7:	Beeinflussungskriterien industriellen Kaufverhaltens .....	75
Abb. C. 5-8:	Formen der Interaktion zwischen Zulieferer und Abnehmer .....	77
Abb. C. 5-9:	Industrieller Beschaffungsprozess und seine Einflussfaktoren .....	79
Abb. C. 5-10:	Supply Management? Supply Management! .....	81
Abb. C. 5-11:	Schwerpunkte in der Beschaffung (bei möglichen Mehrfachnennungen) .....	82
Abb. C. 5-12:	Strategische Vorgaben für das Supply Management .....	83
Abb. C. 5-13:	Aufforderung zur Kostenreduzierung von Zulieferungen (Beispiel) .....	84
Abb. C. 5-14:	Anforderungskatalog von Abnehmern an ihre Zulieferer .....	86
Abb. C. 5-15:	Reserven und Strategien im Supply-Management .....	88
Abb. C. 5-16:	Reserven in der Lieferantenselektion .....	89
Abb. C. 5-17:	Reserven in der operativen Zusammenarbeit zwischen Abnehmer und Zulieferant .....	90
Abb. C. 5-18:	Entwicklungstendenzen in Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen .....	91
Abb. C. 5-19:	Einkaufsleitbild der Lista AG .....	92
Abb. C. 5-20:	Supply Management als strategischer Baustein von ABB .....	93
Abb. C. 6-1:	Lieferantenbewertung und Selektion I: Zielvorgaben aus der Unternehmungsstrategie des Abnehmers .....	97
Abb. C. 6-2:	Lieferantenbewertung und -selektion II: Unternehmungs- und Marktdaten des Zulieferers .....	98
Abb. C. 6-3:	Lieferantenbewertung und -selektion III: Potentiale in der Wertschöpfung des Zulieferers .....	98
Abb. C. 6-4:	Lieferantenbewertung und -selektion IV: Leistungssteigerungs- und Kosteneinsparungspotentiale des Zulieferers .....	99
Abb. C. 6-5:	Bewertungs- und Selektionsschema für Zulieferanten .....	101
Abb. C. 6-6:	Lieferantenbewertung und -selektion bei der BMW AG .....	103
Abb. C. 6-7:	Zuliefererkompetenz in verschiedenen Stufen der Wertschöpfung .....	104
Abb. C. 6-8:	Methoden zur Gewinnung produktpolitischer Informationen .....	105
Abb. C. 6-9:	Früher Projekteinstieg: Vorteile und Anforderungen an Zulieferer .....	109
Abb. C. 6-10:	Anspruchs-/Variantenvielfalts-Matrix .....	110
Abb. C. 6-11:	Traditionelle und professionelle Zuliefermarktstrukturen .....	113
Abb. C. 6-12:	Ziele des Modular Sourcing .....	116
Abb. C. 6-13:	Voraussetzungen an eine Modulzulieferung .....	117
Abb. C. 6-14:	Anforderungen und Gefahren für Abnehmer durch Modular Sourcing .....	118
Abb. C. 6-15:	Anforderungen und Gefahren für Zulieferer durch Modular Sourcing .....	119
Abb. C. 6-16:	Kriterien der Abnehmer- und Zulieferermacht .....	120
Abb. C. 6-17:	Bestimmungsgrößen für Nachfragemacht .....	121
Abb. C. 6-18:	Bestimmungsgrößen für Zulieferermacht .....	122

Abb. C. 6-19:	Beispiele für zunehmende Konzentration in der Zulieferbranche durch Übernahmen .....	123
Abb. C. 6-20:	Hinderungsgründe für Zulieferkooperationen .....	124
Abb. C. 6-21:	Partnerschaften: Vorteile für Zulieferer und Abnehmer.....	126
Abb. C. 6-22:	Grundsätze des "Tandem"-Programmes der Mercedes Benz AG .....	127
Abb. C. 6-23:	Module des „Tandem“-Programmes der Mercedes-Benz AG .....	128
Abb. C. 6-24:	Inhalte und Wirksamkeit von Partnerschaftsprogrammen .....	129
Abb. C. 6-25:	Kritik an Zuliefer- und Partnerschaftsprogrammen.....	130
Abb. C. 6-26:	Grundsätze und Voraussetzungen für eine erfolgreiche Partnerschaft.....	131
Abb. C. 6-27:	Stolpersteine partnerschaftlicher Zusammenarbeit .....	132
Abb. C. 6-28:	Geographisches Beschaffungsverhalten deutscher Industrieunternehmen .....	133
Abb. C. 6-29:	Internationale Beschaffung durch Einkaufskooperationen.....	133
Abb. C. 6-30:	Gründe und Ursachen für eine lokal/regional orientierte Zuliefer-Abnehmer-Beziehung .....	135
Abb. C. 6-31:	Gründe und Ursachen für eine international orientierte Zuliefer-Abnehmer-Beziehung .....	136
Abb. C. 6-32:	Gründe für die Positionierung eines Zulieferers als Alleinlieferant: Single Sourcing .....	137
Abb. C. 6-33:	Gründe für die Positionierung eines Zulieferers als Nebenlieferant .....	138
Abb. C. 6-34:	Single- oder Multiple Sourcing: Vor- und Nachteile aus der Sicht des Zulieferers .....	139
Abb. C. 6-35:	See der Bestände.....	141
Abb. C. 6-36:	Vorteile von JIT-Systemen für Abnehmer und Zulieferer .....	143
Abb. C. 6-37:	Anforderungskatalog für JIT-Zulieferung .....	144
Abb. C. 6-38:	Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen: Gesetzliche Regelungen im Überblick .....	145
Abb. C. 6-39:	Gründe für eine Zertifizierung nach ISO 9001 - 9003 .....	147
Abb. C. 6-40:	Auswahl der geeigneten Qualitätssicherungs-Zertifizierung .....	149
Abb. C. 6-41:	Grundlegende Qualitätssicherungselemente einer Zuliefer-Abnehmer-Beziehung .....	151
Abb. C. 6-42:	Malcom Baldrige Award: Anforderungen an ein Total Quality Management .....	152
Abb. C. 6-43:	Total Quality Management - Versuch einer konzeptionellen Übersicht.....	154
Abb. C. 6-44:	Leistungsmodul-Matrix für Zulieferer.....	157
Abb. C. 6-45:	Grundtypen professioneller Zulieferer .....	159
Abb. D. 1-1:	Customer Focus entwickeln und realisieren.....	160
Abb. D. 2-1:	Strategische Erfolgspositionen von Zulieferunternehmen .....	162
Abb. D. 2-2:	Grobtraster zur Analyse unternehmerischer Stärken und Schwächen .....	163



Abb. D. 2-3:	Unternehmerische Ausrichtung an strategischen Erfolgsfaktoren .....	164
Abb. D. 2-4:	Grobraster für die Analyse des unternehmerischen Umfelds .....	165
Abb. D. 2-5:	Katalog unterschiedlicher Zielsetzungen für Zulieferer .....	166
Abb. D. 2-6:	Strategiekonzept zur Unternehmungssicherung .....	167
Abb. D. 2-7:	Strategien in der Produkt-Markt-Matrix .....	169
Abb. D. 2-8:	Ziele von Zulieferer-Kooperationen .....	170
Abb. D. 2-9:	Zuliefer-Leistungsmatrix: Entwicklungsstufen für Zulieferer .....	171
Abb. D. 2-10:	Entwicklungsstrategien für Zulieferer .....	172
Abb. D. 2-11:	Schwerpunkte in der Zusammenarbeit verschiedener Zulieferer-Typen mit ihren Abnehmern .....	173
Abb. D. 2-12:	Topics zur Beschreibung und Analyse typischer Customer Focus-Strategien .....	175
Abb. D. 2-13:	Leistungsmodule des rationalen Produktionspartners .....	181
Abb. D. 2-14:	Prinzip und Vorteile des produktorientierten Layouts gegenüber der traditionellen Werkstattfertigung .....	183
Abb. D. 2-15:	Prinzip und Nachteile traditioneller Fertigung .....	184
Abb. D. 2-16:	Gestaltungsprinzipien der Fertigungssegmentierung .....	186
Abb. D. 2-17:	Definition von Organisationsmodulen .....	187
Abb. D. 2-18:	Bestandteile der betrieblichen Durchlaufzeit .....	188
Abb. D. 2-19:	Auswirkungen betrieblicher Rüstzeitverkürzung .....	189
Abb. D. 2-20:	Merkmale traditioneller und „rationeller“ Produktionsbetriebe .....	192
Abb. D. 2-21:	Kundenproblem- und Nutzenanalyse der Rollen GmbH .....	196
Abb. D. 2-22:	Leistungsmodule des „innovativen“ Entwicklungspartners .....	197
Abb. D. 2-23:	Lean Management-Konzept der Rollen GmbH .....	198
Abb. D. 2-24:	Traditionelle und moderne Preispositionierung .....	200
Abb. D. 2-25:	Simultaneous Engineering: Aufbau, Vorteile und Anforderungen .....	202
Abb. D. 2-26:	Eigenschaften traditioneller und „innovativer“ Entwicklungspartner .....	203
Abb. D. 2-27:	Leistungsmodule des „aktiven“ Wertschöpfungspartners .....	206
Abb. D. 2-28:	Traditionelle Direktlieferanten versus „aktive“ Wertschöpfungspartner .....	208
Abb. D. 2-29:	Anhaltspunkte für Leistungsprofile verschiedener Zuliefertypen .....	210
Abb. D. 3-1:	Lean Management-Grundsätze und Prinzipien .....	212
Abb. D. 3-2:	Präventive Qualitätssicherung: Fehlervermeidung statt Fehlerbehebung: .....	213
Abb. D. 3-3:	Methodensystem der präventiven Qualitätssicherung bei der Firma Bosch .....	214
Abb. D. 3-4:	Inhalte und Zielsetzungen von Methoden der präventiven Qualitätssicherung .....	216
Abb. D. 3-5:	Kooperative Qualitätssicherung von Zulieferer und Abnehmer .....	218
Abb. D. 3-6:	Wertkette und Geschäftsprozesse .....	220

Abb. D. 3-7:	Beteiligung verschiedener Funktionsbereiche an Geschäftsprozessen .....	221
Abb. D. 3-8:	Wettbewerbsdifferenzierung durch Prozessorientierung.....	224
Abb. D. 3-9:	Ursachen für Verschwendung .....	225
Abb. D. 3-10:	Wertschöpfende und nichtwertschöpfende Tätigkeiten .....	226
Abb. D. 3-11:	Verschwendungsvermeidung und ständige Verbesserung durch SPECS .....	227
Abb. D. 3-12:	KVP <sup>2</sup> (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess hoch zwei) bei der Volkswagen AG .....	228
Abb. D. 3-13:	R & S GmbH: Prozessorientierung und Verschwendungsvermeidung .....	229
Abb. D. 3-14:	Vom Mitarbeiter als Einzelkämpfer zum Mitarbeiter als Teammitglied.....	230
Abb. D. 3-15:	Formen der Arbeitsorganisation .....	231
Abb. D. 3-16:	Ziele und Prinzipien industrieller Gruppenarbeit .....	232
Abb. D. 3-17:	Hinweise zum Aufbau von Hochleistungsteams .....	233
Abb. D. 3-18:	Happich QUALS: Messen und Verbessern der Leistungsfähigkeit .....	235
Abb. D. 3-19:	Team-Board zur Messung erreichter Verbesserungen .....	236
Abb. D. 3-20:	Marketing-Kompetenz: Kundenorientierte Qualitäts-, Kosten- und Zeitplanung.....	237
Abb. D. 3-21:	Interaktionsformen zwischen Zulieferer und Abnehmer .....	239
Abb. D. 3-22:	Preis-/Leistungsverhältnis als Kernerfolgskriterium des Customer Focus.....	240
Abb. D. 3-23:	Zulieferer-Perspektiven-Portfolio.....	241
Abb. D. 3-24:	Optimierungsrichtungen im Zulieferer-Perspektiven-Portfolio .....	243
Abb. D. 3-25:	Konkretisierung von Kundenwünschen.....	245
Abb. D. 3-26:	Umsetzen von Kundenwünschen in quantifizierte Qualitätsmerkmale .....	246
Abb. D. 3-27:	Auszug aus einer Qualitätsmatrix.....	247
Abb. D. 3-28:	Formel und Vorgehen beim Target Costing .....	249
Abb. D. 3-29:	Ermittlung des Produktnutzens je Baugruppe .....	251
Abb. D. 3-30:	Kostenstruktur eines Zuliefererproduktes (Beispiel).....	252
Abb. D. 3-31:	Zielkostenberechnung für einzelne Baugruppen .....	253
Abb. D. 3-32:	Zielkosten-Produktnutzen-Diagramm .....	254
Abb. D. 3-33:	Kriterien zur Wahl einer Führer- oder Folgerstrategie .....	256
Abb. D. 3-35:	Bewerten eines Produktkonzeptes mittels üblicher Leistungsmerkmale .....	259
Abb. D. 3-36:	Ausarbeiten eines Zuliefererproduktes .....	261
Abb. D. 3-37:	Inhalte technischer Eigenschaften .....	263
Abb. D. 3-38:	Beispiel für die technische Bewertung eines Zuliefererproduktes .....	264
Abb. D. 3-39:	Bewertung verschiedener Produktentwürfe.....	266