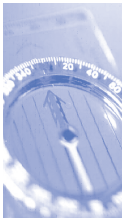


J. Weber
M. Dittrich
P. Lukassen

U. Schorb
S. Trelle
C. M. Wallenburg

Value Chain Management in der Automobilzulieferindustrie



admoVa
Consulting



Vorwort

SOWOHL DIE LOGISTIK als auch die Automobilindustrie sind Branchen, denen eine hohe Dynamik und Innovationskraft zugrundeliegt. Insbesondere das Zusammenspiel beider Branchen erlangt vor dem Hintergrund der sich rasant ändernden Anforderungen an die Automobilzulieferer eine neue Bedeutung.

DIE WACHSENDE KOMPLEXITÄT seitens der Original Equipment Manufacturer (im Folgenden OEM) überträgt sich in zunehmenden Maße auch auf die Zulieferindustrie. Es steht dabei außer Frage, dass gerade die fortschreitende Internationalisierung der Beschaffungs- und Absatzmärkte aber auch der Produktionsstandorte sowie die Verlagerung weiterer Wertschöpfungsanteile von den OEM an die nachfolgenden Zulieferer zu den wesentlichen Treibern der Komplexität zählen.

DAS POTENTIAL DER LOGISTIK, einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung der Unternehmensflexibilität leisten zu können, wird zunehmend innerhalb der Branche erkannt. Ihr volles Potential kann die Unternehmenslogistik jedoch nur dann entfalten, wenn sie als unternehmensübergreifende Flussorientierung verstanden und implementiert wird. Es reicht also nicht mehr aus, wenn Logistik- oder SCM-Manager ihre Kosten-

und Leistungsposition kennen. Vielmehr benötigen sie ein umfassendes Verständnis der Kunden- und Lieferantennetzwerke, um diese effizient gestalten und steuern zu können. Von diesem Anspruch ist die Automobilzulieferindustrie jedoch noch weit entfernt!

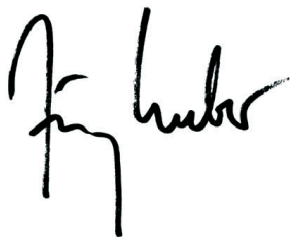
DOCH WIE SOLL SIE auf die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen reagieren? Welche Fähigkeiten und Strukturen sind erforderlich, um innerhalb der Kooperationsnetzwerke erfolgreich zu bestehen und somit den langfristigen Erfolg der Unternehmen zu sichern?

DIE VORLIEGENDE STUDIE setzt an diesem Punkt an und soll dem Praktiker der Automobilzulieferindustrie in adäquater Detaillierung die Situation und branchenspezifische Trends der Logistik näher bringen. Die Erkenntnisse basieren auf über 40 Experteninterviews, die gemeinsam von der WHU – Otto Beisheim School of Management, der admoVa Consulting GmbH und der Rhenus AG & Co. KG vorbereitet, durchgeführt und ausgewertet wurden. Die Ergebnisse liefern einen Einblick in die Herausforderungen der Branche und die spezifische Logistik der Zulieferindustrie. Darüber hinaus beleuchtet die Studie intensiv die

aktuellen und zukünftig erforderlichen Kompetenzprofile der Zulieferer innerhalb der Value Chain, um hierüber die wesentlichen Charakteristika erfolgreicher im Vergleich zu weniger erfolgreichen Unternehmen abzuleiten.

ABSCHLIESSEND GILT MEIN und unser herzlicher Dank insbesondere den Managern, die im Vorfeld der Studie dazu beigetragen haben, unseren Blick für die Branche zu schärfen und nicht minder denen, die anschließend geduldig in den Interviews Rede und Antwort standen. Darüber hinaus gilt unser Dank auch unseren Kooperationspartnern, der Rhenus AG & Co. KG und der admoVa Consulting GmbH sowie den vielen tatkräftigen Helfern, ohne die solch eine Studie nicht möglich gewesen wäre.

Vallendar, im Dezember 2005

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jürgen Weber'. The signature is stylized with a large initial 'J' and a long, sweeping underline.

Jürgen Weber

Inhaltsverzeichnis

	Management Summary	4
1	Einführung in die Studie	7
1.1	Erfolg durch Logistik und Supply Chain Management	8
1.2	Value Chain Management und das SCOR-Modell als integrativer Rahmen	12
1.3	Aufbau der Studie	14
1.4	Teilnehmer der Studie	15
2	Herausforderungen der Automobilindustrie	19
2.1	Status quo der Automobilindustrie am Standort Deutschland	20
2.2	Wandel der Anforderungen seitens der OEM	23
2.3	Komplexitätssteigerungen bei Zulieferern	24
2.4	Veränderung der Geschäftsmodelle der Zulieferer	26
2.5	Globalisierung der Beschaffungs- und Absatzmärkte der Zulieferindustrie	28
3	Logistik der Automobilzulieferer	31
3.1	Organisation und Aufgaben der Logistik	32
3.2	Distributionslogistik	37
3.3	Beschaffungslogistik	39
4	Kompetenzprofile der Zulieferindustrie	43
4.1	Wertschöpfungsprozesse in der Value Chain	44
4.2	Planung und Kontrolle innerhalb der Value Chain	48
4.3	Zusammenarbeit in der Value Chain	50
5	Konsequenzen bzw. Chancen und Risiken	53
5.1	Determinanten des Unternehmenserfolges	54
5.2	Spezifische Fähigkeiten erfolgreicher Unternehmen	58
	Anhang	63
	Literaturverzeichnis	65
	Autoren	66
	Forschungspartner	70

Management Summary

DIE ANPASSUNGSFÄHIGKEIT eines Unternehmens ist gerade in dynamischen und komplexen Märkten aufgrund ihrer Wirkung auf Markt- und Finanzerfolg eine der wesentlichen Voraussetzungen für die erfolgreiche Positionierung des Unternehmens am Markt. Die Logistik und insbesondere die Logistikleistung konnten dabei in verschiedenen Studien des Kühne-Zentrums für Logistikmanagement als die wesentlichen Treiber der Flexibilität und des Markterfolges identifiziert werden.

Zwar haben bereits 84 Prozent der Unternehmen die Bedeutung der Logistik als strategischen Wettbewerbsfaktor erkannt. Dennoch verrät ein Blick in die betriebliche Praxis, dass sie in der Regel noch nicht entsprechend ihrer Bedeutung in den Unternehmen verankert ist. Potentiale, die sich insbesondere durch eine integrierte Betrachtung der logistischen Aufgaben und Prozesse über Bereichs- und Unternehmensgrenzen hinweg ergeben, werden demnach häufig noch verschenkt.

Eine ähnliche Situation zeigt sich auch bei der Betrachtung der Automobilzulieferindustrie, die aufgrund des aktuell stattfindenden Wandels der automobilen Wertschöpfungsstruktur mit einer Reihe tiefgreifender Veränderungen und Herausforderungen konfrontiert wird:

- Komplexität und Dynamik werden zunehmend von den OEM an ihre direkten Zulieferer weitergegeben. Entsprechend steigt mit dem Umfang der übernommenen Wertschöpfungsanteile in Produktion und Entwicklung auch die Notwendigkeit, sich den kürzer werdenden Innovationszyklen

anzupassen. Aufgrund der intensiven Verflechtungen zwischen Zulieferern und OEM wird die räumliche Nähe zwischen den Partnern immer wichtiger. Die Internationalisierung der Industrie setzt sich weiter fort.

- Die klassische automobilen Wertschöpfungspyramide weicht zunehmend komplexen Netzwerkstrukturen bestehend aus einem Entwicklungs- und Produktionsgeflecht von Haupt-, Sub- und Direktlieferanten. Zulieferer konzentrieren sich demnach nicht mehr nur auf ein Geschäftsmodell, sondern sind auf verschiedenen Ebenen tätig. Gleichzeitig setzt sich der begonnene Konzentrationsprozess in der Zulieferindustrie fort.
- Westeuropa wird zwar in Zukunft seine dominante Stellung als Beschaffungs- und Absatzmarkt behaupten, allerdings orientieren sich auch die Zulieferer zunehmend an Wachstumsregionen wie China oder Osteuropa. Während die 1st-Tier-Zulieferer den OEM einkaufsseitig bereits in ihrer Internationalisierung gefolgt sind, betreten die 2nd- und 3rd-Tier-Zulieferer dabei noch weitgehend Neuland.

DIE ANFORDERUNGEN AN DIE LOGISTIK von Automobilzulieferern sind entsprechend hoch, spiegeln sich allerdings aktuell nicht in deren Entwicklungsstand wider. Die vorliegende Studie zeigt ein eher traditionelles Logistikverständnis. Fast 70 Prozent der Unternehmen betrachten die Logistik eher als funktionale Spezialisierung bzw. gestehen ihr eine Koordinationsfunktion innerhalb des Unternehmens zu.

DIE LOGISTIK DER Automobilzulieferer ist entsprechend noch nicht adäquat organisatorisch verankert: Trotz des unternehmensübergreifenden Charakters von Value Chain Management sind logistische Aufgaben bei den Studienteilnehmern vornehmlich auf der zweiten und dritten Führungsebene verankert. Der Anteil der Unternehmen mit zentraler Logistikverantwortung wird sich allerdings in den nächsten Jahren mehr als verdoppeln. Der Umfang der dabei als Teil der Logistik verstandenen Aufgaben variiert noch stark und hängt eng mit der Entwicklungsstufe der Logistik im jeweiligen Unternehmen zusammen. Die Logistikkosten betragen im Durchschnitt der Automobilzulieferer sieben Prozent vom Umsatz. Dabei werden externe Logistikdienstleister erst in einem sehr geringen Maß in Anspruch genommen. Dies spiegelt sich in dem im Vergleich zu anderen Branchen sehr geringen Outsourcinggrad von durchschnittlich 25,2 Prozent wider. Dieser wird gemäß den Erwartungen der Studienteilnehmer jedoch bei komplexen Leistungen in den nächsten Jahren stark zunehmen.

INNERHALB DER Distributionslogistik unterscheiden sich die Lieferformen zwischen den verschiedenen Tier-Ebenen deutlich: Die relativ anspruchsvollen Distributionsformen Just in Sequence (JIS) und Just in Time (JIT) sind bei 1st-Tier-Zulieferern schon deutlich etablierter als bei 2nd-Tier-Zulieferern. Es ist eine zeitverzögerte Weitergabe an die nachgelagerte Wertschöpfungsstufe zu konstatieren. Lagerhaltungsformen werden in den nächsten Jahren an Komplexität gewinnen und kooperativer werden.

Insbesondere das Konzept des Vendor Managed Inventory wird nach Einschätzung der Branchenexperten an Bedeutung gewinnen.

IN DER BESCHAFFUNGSLOGISTIK ist eine starke Zunahme von JIS und JIT zu erwarten. Auch dort ist zwischen 1st- und 2nd-Tier-Zulieferern zu unterscheiden. Offensichtlich gehen zukünftig auch die Automobilzulieferer dazu über, Verantwortungsbereiche, z. B. für Bestände und Lagerflächen, an vorgelagerte Unternehmen zu übertragen. Dementsprechend erfährt auch auf der Beschaffungsseite das Vendor Managed Inventory einen enormen Bedeutungszuwachs.

DAS ZIEL DER vorliegenden Studie bestand darin, heute und zukünftig erforderliche Fähigkeiten der Automobilzulieferer zu identifizieren. Hierfür wurden die Kompetenzprofile der interviewten Unternehmen einer eingehenden Analyse unterzogen:

- Aufgrund der komplexer werdenden Beschaffungs- und Distributionsnetzwerke innerhalb der Zulieferindustrie gewinnen im Bereich Source und Deliver insbesondere die Fähigkeiten an Bedeutung, die die Bewertung der eigenen Einkaufsleistung ermöglichen, entsprechend Transparenz schaffen und es somit ermöglichen, Verbesserungspotentiale zu identifizieren.
- Im Bereich Make müssen auch Zulieferer zukünftig verstärkt flexible und anpassungsfähige Prozesse in ihrer Produktion aufbauen.

- Unter den zunehmenden Anforderungen an die Planung der Value Chain-Aktivitäten sind der relative Bedeutungszuwachs einer unternehmensübergreifenden Betrachtung einerseits und eines transparenteren Prozessmappings andererseits herauszustellen. Diese Entwicklung spiegelt sich auch bei der Kontrolle der relevanten Value Chain Aktivitäten wider: die unternehmensinterne sowie unternehmensübergreifende Prozesskostenrechnung und die interorganisationale Balanced Scorecard gewinnen zunehmend an Bedeutung.
- Innerhalb der entstehenden Wertschöpfungsstrukturen gewinnen intensive Kooperationen zwischen OEM und 1st-Tier-Lieferanten sowie zwischen Zulieferern gleicher bzw. nachfolgender Wertschöpfungsstufen gerade im Bereich der Produktentwicklung enorm an Bedeutung. Dabei übernehmen Tier-1-Lieferanten zunehmend Integrationsaufgaben des OEM. Die Unternehmen, die in der Lage sind, die entstehenden Netzwerke aktiv zu steuern und zu gestalten, werden langfristig erfolgreich sein.
- Der Verknüpfung der IT-Systeme sowohl mit den eigenen Kunden als auch mit den Lieferanten kommt zukünftig eine entscheidende Rolle zu, um die Transparenz und Flexibilität innerhalb der Value Chain zu erhöhen.

DER ERFOLG DER Zulieferunternehmen in der Value Chain gemessen anhand der Umsatzrendite wird dabei maßgeblich durch zwei Faktoren bestimmt: einerseits durch die Leistungsfähigkeit der Prozesse an sich und andererseits durch die Fähigkeit der Unternehmen, schnell auf veränderte Umfeldbedingungen reagieren zu können. Die Prozesse Plan, Collaborate und IT/Support tragen dabei in besonderem Maße zur Flexibilität der Unternehmen bei. Besonders flexible Unternehmen fokussieren sich dabei auf die Planungsprozesse, die Kooperationsqualität aber auch die informatorische Verknüpfung sowohl zu Kunden als auch Lieferanten.

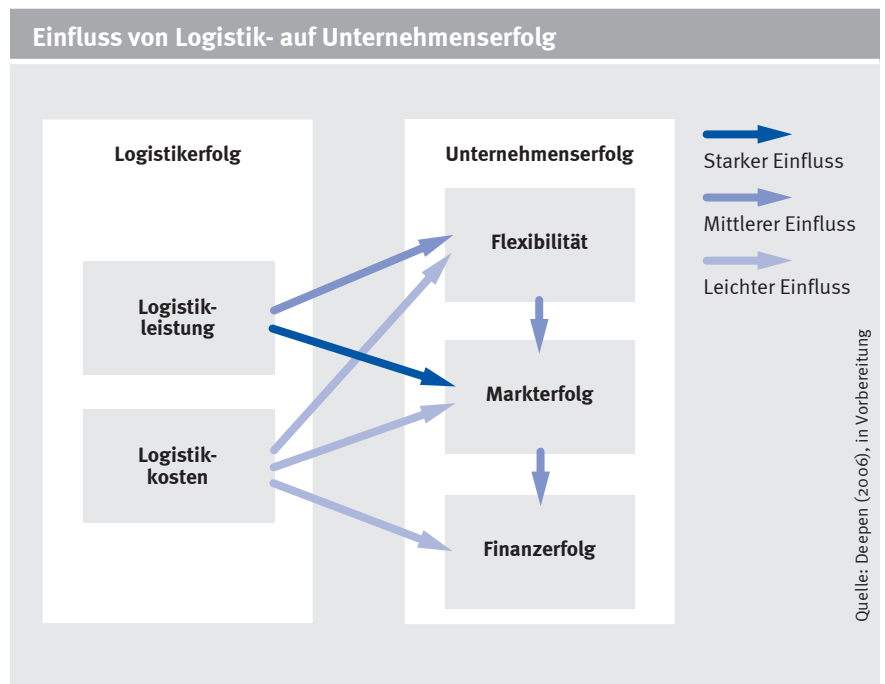
ABSCHLIESSEND LÄSST sich festhalten, dass die Anforderungen von den Bedürfnissen der Endkunden ausgehend über die OEM an die 1st-Tier-Lieferanten und die nachfolgenden Zulieferebenen weitergegeben werden. Offensichtlich ist auch der Unterschied in der Ausprägung der jeweiligen Fähigkeiten auf den verschiedenen Tier-Ebenen. Die weitere Professionalisierung der Prozesse sowie der Aufbau von Fähigkeiten zur aktiven Gestaltung und Steuerung der Value Chain zählt entsprechend zu den Hauptaufgaben der Zulieferer, um auch zukünftig bei steigenden Anforderungen erfolgreich zu bleiben.

1 Einführung in die Studie

1.1	Erfolg durch Logistik und Supply Chain Management	8
	Logistik und Unternehmenserfolg	8
	Entwicklungsstufen der Logistik	9
	Entwicklungsstand der Logistik in der Automobilzulieferindustrie	10
1.2	Value Chain Management und das SCOR-Modell als integrativer Rahmen	12
1.3	Aufbau der Studie	14
	Ziele der Studie	14
	Methodik der Studie	14
1.4	Teilnehmer der Studie	15
	Gesprächspartner	15
	Mitarbeiteranzahl der Geschäftsbereiche	16
	Umsatzvolumen der Geschäftsbereiche	16
	Positionierung der Zulieferer innerhalb der Wertschöpfungskette	16
	Differenzierung der Zulieferer nach Produktbereich	17

1.1 Erfolg durch Logistik und Supply Chain Management

Die Logistikleistung als Haupttreiber der Unternehmensflexibilität und somit des Unternehmenserfolges wird häufig noch unterschätzt.



BRANCHENÜBERGREIFEND unterlag die Unternehmenslogistik in den vergangenen Jahrzehnten einem starken Wandel, der sich auf die veränderten Anforderungen seitens der Märkte zurückführen lässt. Die zunehmende globale Vernetzung der Wertschöpfung, weltweite Überkapazitäten verbunden mit einem hohen Sättigungsgrad in vielen Branchen, neue Technologien oder die erforderliche Berücksichtigung ökologischer und gesellschaftlicher Belange sind nur einige der Herausforderungen, die auch zukünftig von Bedeutung für die Marktteilnehmer sein werden. Hiermit eng verbunden ist der härter gewordene internationale Wettbewerb, der die Anforderungen an die beteiligten Akteure weiter erhöht. Angesichts des dynamischen Umfeldes stellt sich die Frage, welche Erfolgstreiber langfristig für die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens maßgeblich sind.

Logistik und Unternehmenserfolg

Die Logistik und das Supply Chain Management (SCM) üben einen zentralen Einfluss auf die strategische Positionie-

rung und somit den Erfolg einer Organisation aus. Verschiedene Studien des Kühne-Zentrums für Logistikmanagement identifizieren und belegen diesen Zusammenhang.¹ Dabei wirkt der Logistikerfolg, gemessen über die Logistikleistung und die Logistikkosten, positiv auf alle Dimensionen des Unternehmenserfolgs. Im Einzelnen sind dies:

- die Flexibilität, die ausdrückt, wie schnell ein Unternehmen auf sich ändernde Umweltbedingungen und Kundenanforderungen reagieren kann,
- der Markterfolg, der die Fähigkeit eines Unternehmens widerspiegelt, die Bedürfnisse seiner Kunden zu erkennen und zu erfüllen sowie
- der Finanzerfolg, der den kurzfristigen monetären Erfolg eines Unternehmens darstellt.

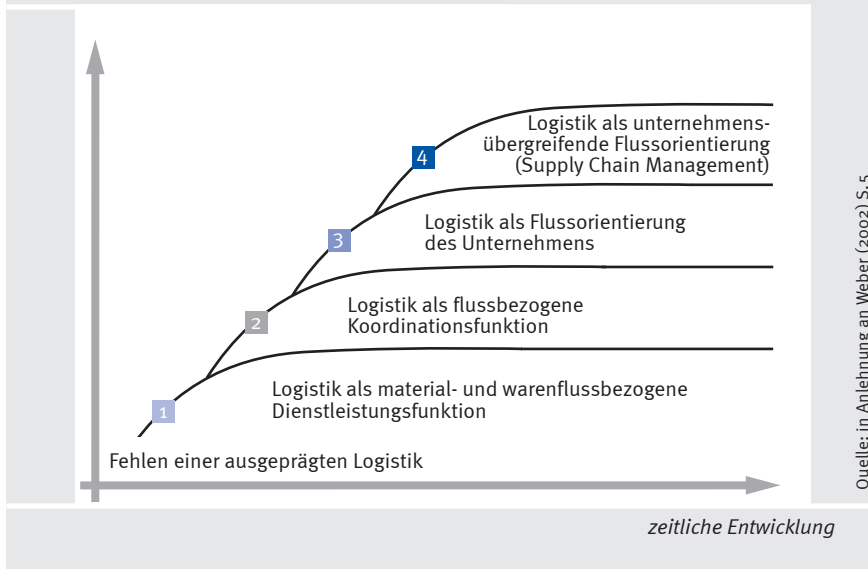
BEZOGEN AUF DEN Unternehmenserfolg wirkt die Flexibilität bzw. Anpassungsfähigkeit positiv auf den Markterfolg und dieser steigert wiederum den Finanzerfolg eines Unternehmens. Von besonderem Interesse ist nun die Tatsache, dass die Logistikleistung insgesamt einen

ähnlich großen Einfluss auf den Finanzerfolg des Unternehmens ausübt wie die Logistikkosten. Die obige Darstellung demonstriert den zugrunde liegenden Wirkungszusammenhang: Eine Reduzierung der Logistikkosten wirkt leicht positiv auf alle drei Dimensionen des Unternehmenserfolgs. Im Vergleich dazu steigert eine hohe Logistikleistung jedoch in wesentlich stärkerem Maß sowohl die Flexibilität als auch den Markterfolg eines Unternehmens und wirkt somit indirekt in starkem Maß auf den Unternehmenserfolg. Durch eine gute Logistikleistung werden Unternehmen also dazu befähigt, schnell auf Veränderungen am Markt reagieren zu können, was wiederum zu einer Stärkung der Wettbewerbsposition führt. Eine qualitativ hochwertige Logistikleistung schlägt sich im Allgemeinen auch in der Zufriedenheit der Kunden, beispielsweise über eine hohe Lieferfähigkeit, nieder und beeinflusst so in hohem Maß die Kundenbindung und den Markterfolg der Unternehmen. Eine einseitige Fokussie-

¹ Vgl. Dehler (2001), S. 226ff.; Engelbrecht (2004), S. 251ff. und Deepen (2006).

Entwicklungsstufen der Logistik

Vier-Stufen-Modell der Logistikentwicklung



Die Unternehmenslogistik durchlief vier verschiedene Entwicklungsstufen, die jeweils einen Lernprozess widerspiegeln und aufeinander aufbauen.

Die Reduzierung der Logistikkosten ist somit nicht empfehlenswert, da zum Teil erhebliche Potentiale zur Erfolgssteigerung verschenkt würden. Der Fokus muss vielmehr auch auf die Leistungsfähigkeit der Prozesse gelegt werden, die zu einer Steigerung der Unternehmensflexibilität beitragen – sowohl beschaffungs- und produktions- als auch distributionsseitig.

Entwicklungsstufen der Logistik

Mehr als 84 Prozent der Unternehmen sehen die Logistik bereits heute als strategischen Wettbewerbsfaktor an², was vor dem Hintergrund der bereits geschilderten Herausforderungen nicht verwunderlich erscheint. Komplexer werdende und globale Wertschöpfungsketten, schnelllebigere Produkt- und Innovationszyklen sowie der Wandel bisheriger Konzernstrukturen aufgrund einer zunehmenden Konzentration auf Kernkompetenzen erzwingen eine hohe Flexibilität seitens der Marktteilnehmer. Das Maß der Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens an die steigende Umwelt-

dynamik entscheidet zukünftig maßgeblich über dessen Erfolg oder Misserfolg am Markt. Die Chancen zur Steigerung der Flexibilität sind vielfältig: Beispielsweise lassen sich Maßnahmen wie das Postponement, der Aufbau flexibler Produktions- und Logistikstrukturen oder auch die Nutzung von Personaldienstleistern nennen.³

DIE LOGISTIK UNTERLAG in den letzten Jahrzehnten einem starken Wandel. Empirisch nachweisbar, durchlief sie in den Unternehmen dabei vier verschiedene Entwicklungsstufen, die jeweils einen Lernprozess widerspiegeln und aufeinander aufbauen.

Auf der ersten Entwicklungsstufe wurden erstmals die logistischen Aktivitäten eines Unternehmens in separaten funktionalen Einheiten gebündelt, um eine möglichst effiziente Abwicklung der material- und warenflussbezogenen Dienstleistungen zu gewährleisten.

Einen Schritt weiter geht die zweite Stufe der Logistikentwicklung: Innerhalb der Logistik werden nun die Warenströme inklusive der existierenden Interdependenzen zwischen den Bereichen

Beschaffung, Produktion und Distribution betrachtet und koordiniert. Rationalisierungsgewinne entstehen also aufgrund der integrierten Betrachtung und Gestaltung der logistischen Anforderungen der einzelnen Funktionalbereiche, basieren primär allerdings noch immer auf Effizienzgewinnen innerhalb bestehender Strukturen.

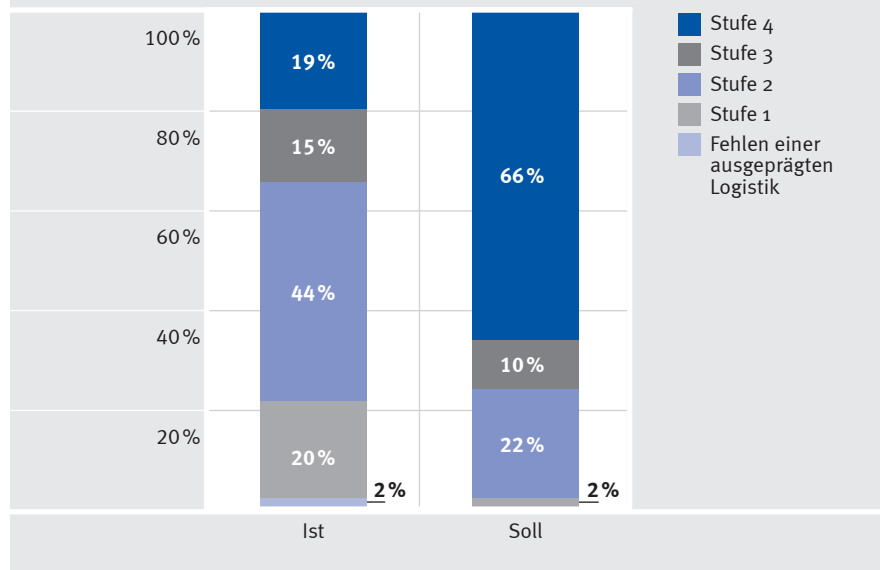
Einen signifikanten Bedeutungswechsel erlangt die Logistik mit dem Übergang zur dritten Stufe. Vor dem Hintergrund der gesteigerten Wettbewerbsdynamik werden nun alle Organisationsstrukturen als veränderbar angesehen. Eine Optimierung innerhalb einzelner Funktionsbereiche ist nicht mehr ausreichend. Vielmehr wird nun die gesamte Organisationsstruktur an den logistischen Anforderungen ausgerichtet. Die Logistik erhält somit eine Führungsfunktion, die alle mit dem Waren- und Informationsfluss verbundenen Tätigkeiten vereint.

² Vgl. Weber et al. (2005), S. 9.

³ Vgl. Wallenburg/Weber (2005).

Stand der Logistikentwicklung in der Automobilzulieferindustrie

Anteil der Unternehmen [in Prozent]



64 % der Automobilzulieferer weisen aktuell ein eher traditionelles Logistikverständnis auf. Die Potentiale der unternehmensübergreifenden Flussorientierung werden verschenkt.

INNERHALB DER VIERTEN Stufe wird die flussorientierte Gestaltung der Prozesse bewusst über die eigenen Unternehmensgrenzen auf verbundene Kunden- und Lieferantenunternehmen ausgeweitet, um weitere Kostensenkungs- und Leistungssteigerungspotentiale erschließen zu können. Ziel der Logistik, jetzt verstanden als unternehmensübergreifende Flussorientierung bzw. Supply Chain Management, ist es, alle relevanten Unternehmen bezüglich der Logistik zu integrieren und in ein Gesamtoptimum zu überführen. Durch die integrierte Betrachtung und Gestaltung der waren- und informationsflussrelevanten Prozesse in dem eigenen sowie den verbundenen Unternehmen können zweierlei Ergebnisse erzielt werden: Einerseits trägt sie dazu bei, die Marktkomplexität sowie -unsicherheit, z. B. durch eine unternehmensübergreifende Abstimmung der Produktionspläne, zu reduzieren. Andererseits ist empirisch belegt, dass ein hoher Grad an Flussorientierung stark positiv auf den Logistikerefolg wirkt, in dem es die Logistikkosten senkt und in noch stärkerem Ausmaß die Logistikleistung verbessert.⁴

Die strategische Richtung für die Unternehmenslogistik führt somit weg von der funktionalen Einzeloptimierung hin zur supply-chain-weiten Gesamtausrichtung der Waren- und Informationsströme.

Entwicklungsstand der Logistik in der Automobilzulieferindustrie

Gerade die Automobilindustrie ist für ihre hohe Komplexität und Dynamik sowie die hieraus resultierenden hohen Anforderungen an die Logistik bekannt. Entsprechend nimmt die Logistik in dieser Branche eine herausragende Stellung ein. Es stellt sich die Frage, ob sich dieser Anspruch auch im Stand der Logistikentwicklung der Zulieferer widerspiegelt.

ENTGEGEN DER ERWARTUNGEN zeigen die Aussagen aus der vorliegenden Studie ein eher traditionelles Logistikverständnis: 64 Prozent der Unternehmen befinden sich demnach auf den ersten beiden Entwicklungsstufen. Im Fokus steht also eher die funktionale Spezialisierung bzw. die Koordinationsfunktion der Logistik. Allerdings betrachten auch 19 Prozent der Studienteilnehmer die

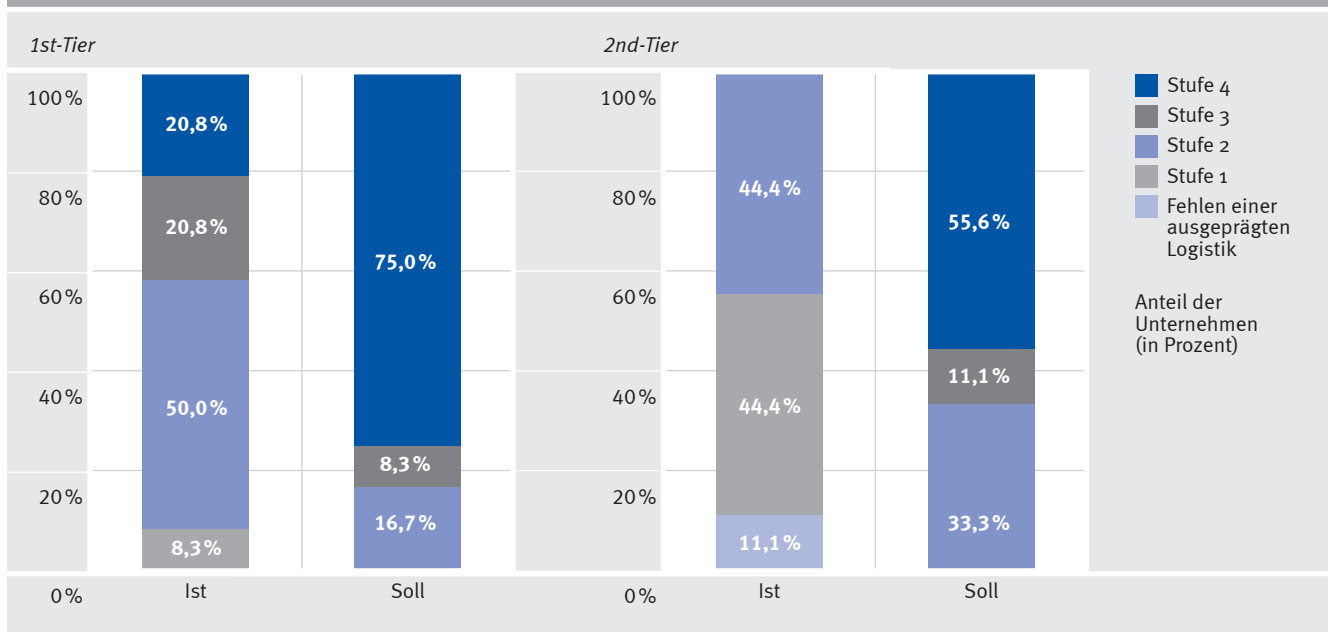
Logistik als unternehmensübergreifende Führungsfunktion zur Gestaltung der Wertschöpfungskette und lassen sich somit bereits der höchsten Entwicklungsstufe zuordnen. Lediglich ein Unternehmen der Studie verfügt über keine eigenständige Logistikfunktion und wickelt anfallende logistische Aufgaben mit bestehenden Kapazitäten des Vertriebes ab.

Die Studienteilnehmer sind sich hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung weitgehend einig. Demnach streben zwei Drittel der Studienteilnehmer eine deutliche Weiterentwicklung ihrer Logistik an und sehen ihr Ziel in der höchsten Entwicklungsstufe. Lediglich 22 Prozent der beteiligten Unternehmen betrachten die Logistik auch zukünftig nur als interne Koordinationsfunktion. Insgesamt zeigt sich also ein hohes Entwicklungspotential, das von den agierenden Unternehmen zunehmend auch erkannt wird.

HÖCHST SIGNIFIKANTE Unterschiede ergeben sich zwischen den Zulieferern der verschiedenen Tier-Ebenen. Dement-

⁴ Vgl. Engelbrecht (2004), S. 233f.

Entwicklungsstand der Logistik je Tier-Ebene



sprechend befinden sich knapp 42 Prozent der 1st-Tier-Lieferanten bereits heute auf den beiden obersten Entwicklungsstufen. Unternehmen der zweiten Tier-Ebene sind bisher ausschließlich auf der dritten und vierten Entwicklungsstufe anzutreffen oder betrachten die Logistik noch nicht als eigenständige Funktion.

Auch die zukünftige Bedeutung der Logistik in den Unternehmen wird durch 1st- und 2nd-Tier-Zuliefer unterschiedlich beurteilt. Während beispielsweise 75 Prozent der Tier-1-Lieferanten logistische Prozesse 2010 unter der Prämisse der Flussorientierung unternehmensübergreifend betrachten werden, denken dies erst 55,6 Prozent der Lieferanten der zweiten Ebene. Immerhin ein Drittel der 2nd-Tier-Lieferanten wird der Logistik auch 2010 lediglich eine interne Koordinationsfunktion zuerkennen und somit massiv Potentiale zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung verschenken.

Erklären lässt sich diese Differenz mit den unterschiedlichen Kundenanforderungen und mit dem Professionalisierungsgrad auf den einzelnen Lieferantenebenen. Lieferanten der Tier 1-Ebene werden direkt mit den Anforderungen

der OEM, z. B. bezüglich der Taktraten, Qualitätsanforderungen oder der IT-Anbindung, konfrontiert. Sie sind daher gezwungen, ihre Prozesse sowie ihr Kompetenzprofil dem Niveau der OEM anzupassen, um ihre Geschäftsbeziehungen nicht zu gefährden. Darüber hinaus sind die 1st-Tier-Unternehmen tendenziell größer als die häufig mittelständisch

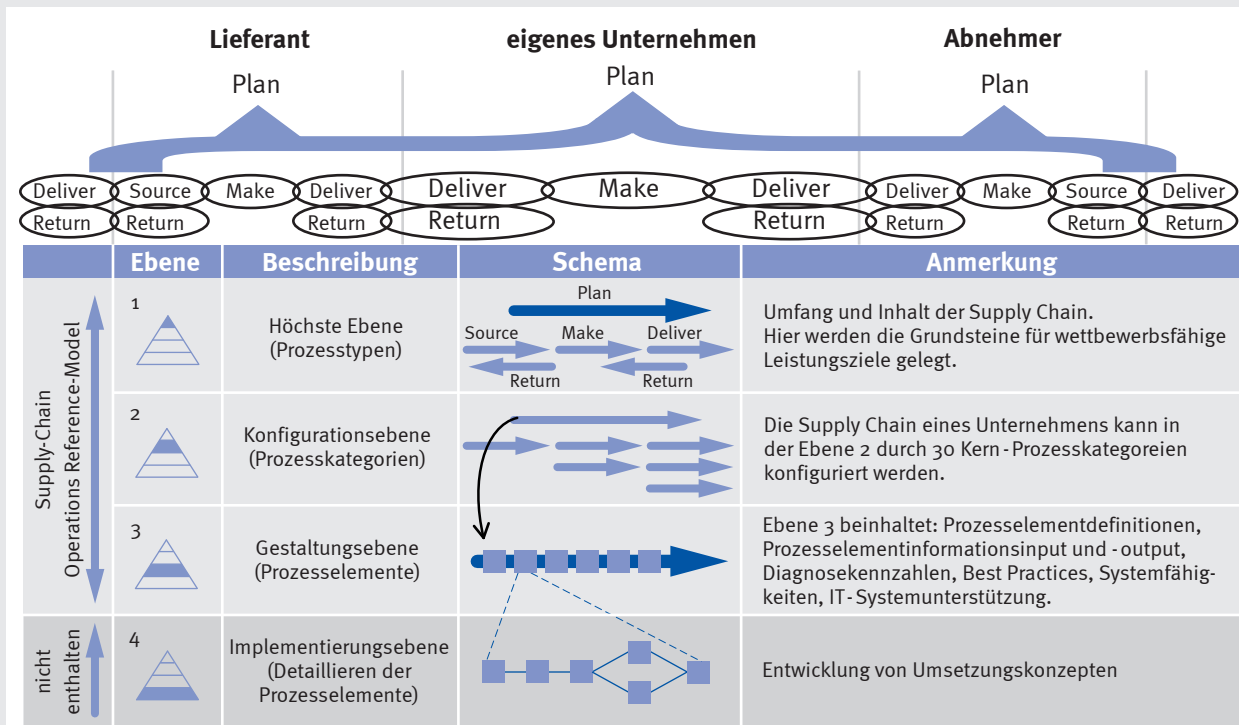
geprägten 2nd-Tier-Lieferanten. Es kann vermutet werden, dass Letzteren der Zugang zu hoch qualifizierten Mitarbeitern mit Logistik-Know-how, z. B. aufgrund der Präferenz vieler Hochschulabsolventen für Großunternehmen, schwieriger fällt. Das Wissen über erforderliche Methoden und Tools fehlt entsprechend.

Erfolg durch Logistik und Supply Chain Management

- Die Logistikleistung ist einer der Haupttreiber der Flexibilität und wirkt hierüber indirekt in starkem Maß auf den Unternehmenserfolg.
- Supply Chain Management, die ausgeprägteste Form der Flussorientierung, senkt Kosten und verbessert in starkem Maß die Leistung.
- Lediglich einige der 1st-Tier-Zulieferer sind bereits heute auf den beiden höchsten Entwicklungsstufen anzutreffen. 2nd-Tier-Lieferanten haben die Bedeutung der Logistik zwar zumeist erkannt, aber noch nicht entsprechend organisatorisch umgesetzt.

1.2 Value Chain Management und das SCOR-Modell als integrativer Rahmen

Darstellung des SCOR-Modells



Quelle: Supply Chain Council (2005)

DIE WERTSCHÖPFUNGSKETTE in der Automobilindustrie ist lang: Sie reicht von der Planung und Entwicklung neuer Fahrzeugmodelle, über die Beschaffung der erforderlichen Materialien, die Fertigung der Einzelteile und deren Verbindung zu Systemen oder Modulen, die Endmontage bis hin zum Vertrieb sowie dem After-Sales-Service. Im Rahmen der vorliegenden Studie sind insbesondere diejenigen Teile der Wertschöpfungskette von Interesse, an denen die Automobilzulieferer maßgeblich beteiligt sind.

Die Studie konzentriert sich ausschließlich auf die für die Zulieferer relevanten Teile der Wertschöpfungskette, wobei das SCOR-Modell in angepasster Form einen Strukturierungsrahmen liefert.

Bereiche, die ausschließlich den OEM oder den Endkunden betreffen, wie z. B. die Auslieferung der Fahrzeuge, sollen hier nicht weiter betrachtet werden.

DIE ZULIEFERER TRAGEN dabei auf zweierlei Art und Weise zur Wertsteigerung innerhalb der automobilen Wertschöpfungskette bei: zum einen durch deren eigentliche Produktion, zum anderen aber auch durch die vorgelagerte und unternehmensübergreifende Koordination einzelner oder mehrerer Module bzw. Komponenten durch die Zulieferer. Die hiermit für den OEM sowie die beteiligten Zulieferer einhergehende Komplexitätsreduktion führt im Idealfall zu einer Effizienz- sowie Wertsteigerung innerhalb der gesamten Kette. Der Fokus der vorliegenden Studie liegt also im Gegensatz zum klassischen Supply-Chain-Management-Verständnis nicht auf der Sicherstellung der Versorgung des End-

kunden, sondern auf den Beziehungen zwischen den Zulieferern bzw. zwischen Zulieferern und OEM. Der klassische Begriff des SCM greift somit zu weit und erscheint für unsere Studie irreführend. Vielmehr soll im Folgenden von dem Management der für die Zulieferer relevanten Wertschöpfungskette, dem Value Chain Management gesprochen werden.

WELCHER RAHMEN eignet sich nun für die Ausgestaltung des Value Chain Management in der Automobilzulieferindustrie? Der Erfolg einer unternehmensübergreifenden Gestaltung und Koordination wird maßgeblich durch die Transparenz und ein gemeinsames Verständnis der vorhandenen Prozesse bei den beteiligten Unternehmen bestimmt. Eine „gemeinsame Sprache“ im Sinne einer gemeinsamen und einheitlichen Definition der Strategien, Ziele, Prozesse und Kennzahlen schafft also die Grundlage,

um die Konzeption und Steuerung überhaupt erst zu ermöglichen.⁵ Die hierfür erforderliche einheitliche und normierte Darstellung der relevanten Prozesse kann z. B. nach dem Supply Chain Operations Reference Model (SCOR-Modell) des Supply Chain Council erfolgen. Das SCOR-Modell stellt die physischen Produktions- und Transportprozesse und begleitende administrative Aktivitäten, wie z. B. Bestellvorgänge oder Auftragseingänge, aus Sicht eines Unternehmens dar. Es setzt sich aus vier hierarchisch geordneten Ebenen (Top-Level-Prozesse, Prozesskategorien, Prozesselemente und Detaillierung der Prozesselemente) zusammen und wurde explizit für die Abbildung unternehmensübergreifender Wertschöpfungsketten konzipiert.⁶

DAS SCOR-MODELL liefert für die vorliegende Studie aufgrund seiner konsistenten Darstellung einen ersten Ideenrahmen für eine Systematisierung der relevanten Prozesse innerhalb der Value Chain. Dabei sind insbesondere die drei Hauptprozesse Source, Make und Deliver von Interesse. Der Prozess Return war für die Analyse irrelevant. Um die gestalterische und kooperative Dimension der Interaktion von OEM und Zulieferer adäquat abzubilden, wurde in den Fragebogen zusätzlich zwischen den Modulen Plan und Collaborate differenziert. Ein ergänzendes Modul widmet sich explizit der informatorischen Verbindung zwischen den Zulieferern und ihrem Umfeld, da verschiedene Gespräche mit der Unternehmenspraxis die enormen Herausforderungen aufzeigten, die sich Zulieferern aufgrund der vielen unterschiedlichen IT-Systeme der Hersteller stellen müssen.

⁵ Vgl. Weber (2002), S. 186ff.

⁶ Vgl. Bacher (2004), S. 177ff.

Value Chain Management und das SCOR-Modell als integrativer Rahmen

- Die vorliegende Studie konzentriert sich auf den für die Automobilzulieferer relevanten Teil der automobilen Wertschöpfungskette und fokussiert somit auf vielfältigen zugrundeliegenden Beziehungsnetzwerke.
- Das SCOR-Modell, ergänzt um die Module Planung, Kooperation und Informationstechnologie, dient als Denkraum, wobei auf den Prozess Return aus Komplexitätsgründen verzichtet wird.

1.3 Aufbau der Studie

Ziele der Studie

Die Automobilindustrie legte seit ihrem Bestehen häufig den Grundstein für fundamentale Erneuerungen in Produktion und Logistik. Auch heute zählt sie zu den innovativsten und größten Industriezweigen der deutschen Wirtschaft. Aktuell wird die Branche allerdings mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert, die den Kosten- und Produktivitätsdruck erhöhen und zum Teil den Standort Deutschland in Frage stellen. Beispielsweise führte und führt die zunehmend individualisierte Nachfrage nach Personenkraftwagen zu einer wahren Explosion der Modell- und Ausstattungsvarianten, die – immer kurzfristiger durch den Kunden formuliert – die Produktionskosten steigen lässt. Gleichzeitig stagnieren die Verkaufszahlen in den bisherigen Hauptabsatzmärkten. Auch wenn der Rückgang durch das deutliche Absatzwachstum in den osteuropäischen und asiatischen Märkten größtenteils kompensiert werden kann, haben viele Automobilhersteller mit den Konsequenzen ihrer bisherigen Volumenorientierung zu kämpfen. Den in der Vergangenheit aufgebauten Überkapazitäten, den daraus resultierenden hohen Fixkosten und Risiken aufgrund möglicher Volumenschwankungen begegnet die Branche zunehmend mit dem Aufbau flexibler Produktionsstrukturen, die zumeist mit einer Verlagerung von Produktionskapazitäten an die Zulieferer einhergehen. Verschiedene Studien kommen daher zum Ergebnis, dass sich die Eigenleistung der OEM von heute 35 Prozent auf zukünftig 23 Prozent weiter reduzieren wird. Für die Zulieferer wird im Verbund mit dem prognostizierten Marktwachstum ein Wertschöpfungsanstieg um ca. 280 Mrd. Euro auf 700 Mrd. Euro im Jahr 2015 erwartet. Dieses Wachstumspotential erfordert aufgrund des gleichzeitig anhaltenden Konzentrations- und Internationalisierungsprozesses in Kombination mit neuen Kooperationsformen zwischen OEM und Zulieferer die Anpassung der bisherigen Geschäftsmodelle und Kompetenzen.

DOCH WIE SEHEN die erforderlichen Fähigkeiten und Strukturen der Zukunft aus, um die sich wandelnden Wertschöpfungsketten aus Sicht der Zulieferer erfolgreich gestalten zu können? Welcher Status quo dient als Ausgangspunkt für die anstehenden Veränderungsprozesse?

Diese Fragen standen im Mittelpunkt des gemeinsamen Forschungsprojektes der admoVa Consulting GmbH, der Rhenus AG & Co. KG sowie dem Kühne-Zentrum für Logistikmanagement.

Methodik und Vorgehensweise der Studie

Fragebogenbasiert wurden hierfür ab Herbst 2004 bis zum Frühjahr 2005 strukturierte Interviews mit den Geschäftsführern und Logistikentscheidern von 41 deutschen Automobilzulieferunternehmen verschiedener Tier-Ebenen geführt. Die befragten Experten informierten einerseits über die aktuelle Ausgestaltung der Wertschöpfungskette, gaben andererseits aber auch Einschätzungen darüber ab, welche Fähigkeiten bei Automobilzulieferern bereits heute vorhanden sind bzw. für die Zukunft als wesentlich erachtet werden. Somit war es möglich, zukünftige Erfolgsfaktoren für die Gestaltung der Wertschöpfungsketten durch die Automobilzulieferer zu identifizieren.

DIE VORLIEGENDE STUDIE fasst die Ergebnisse der Untersuchung zusammen und ermöglicht einen Einblick in die aktuellen und zukünftigen Strukturen und Kompetenzprofile der Automobilzulieferindustrie. Die logistische Sichtweise, die dabei stets angewandt wird, unterscheidet sie deutlich von anderen

Untersuchungen zur Zukunft der Branche.

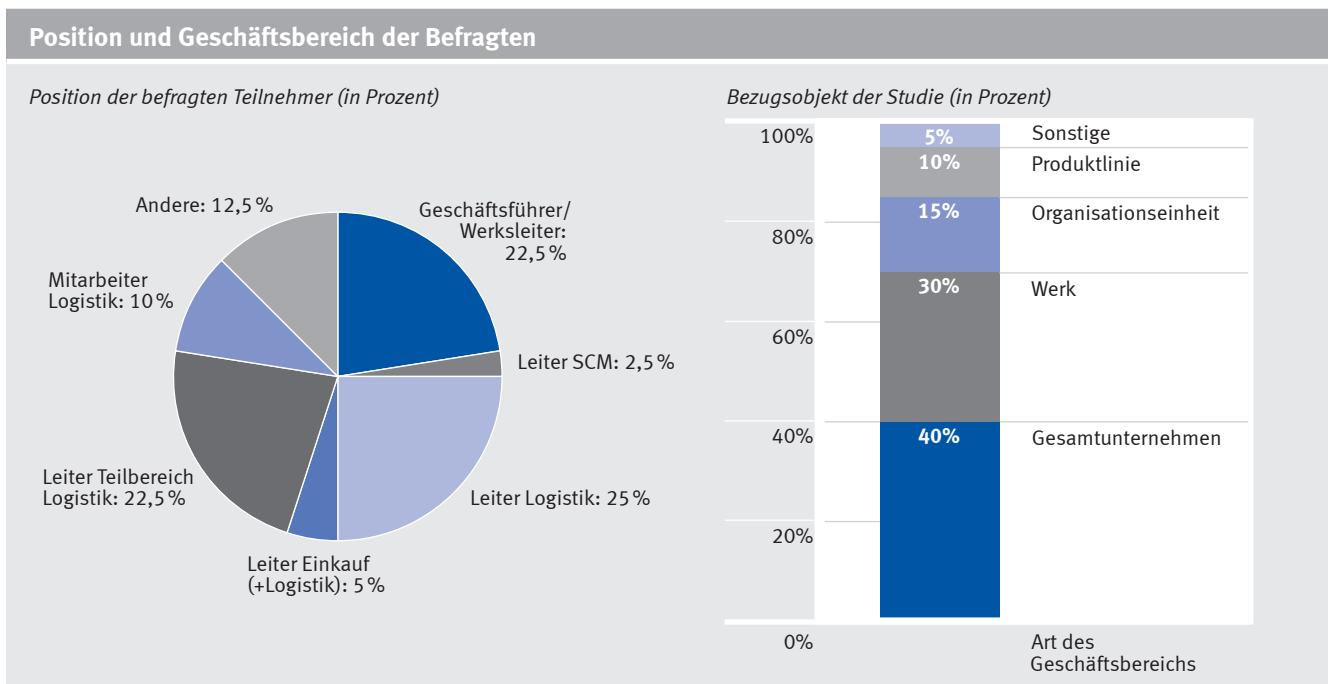
AUF BASIS UMFANGREICHER Vorstudien bezüglich der logistischen Trends und Charakteristika der Automobilzulieferindustrie entwickelte das Kühne-Zentrum für Logistikmanagement einen modular aufgebauten Fragebogen. Der erste Teil diente der Erhebung allgemeiner Daten sowie der grundsätzlichen Unternehmensmerkmale. Bereits hier wurden die Befragten gebeten, eine Prognose über zukünftige logistische Herausforderungen auf Seiten der OEM bzw. der Zulieferer zu geben. Der sich anschließende Hauptteil widmete sich detailliert den für die Gestaltung der einzelnen Stufen der Wertschöpfungskette erforderlichen Kompetenzen und Instrumenten. Einerseits war die gegenwärtige Nutzung bzw. Implementierung von Interesse. Andererseits sollten die Befragten beurteilen, inwiefern die genannten Kompetenzen und Instrumente für die Lösung der zukünftigen Herausforderungen geeignet erscheinen. Abschließend wurden die organisatorische Verankerung der Logistik sowie die aktuelle Marktstellung des Unternehmens im Wettbewerb erfasst.

DER FRAGEBOGEN WURDE in einer Reihe von Pretest-Interviews bezüglich seiner Verständlichkeit sowie der Relevanz der Inhalte eingehend geprüft. Gleichzeitig dienten die Vorgespräche dazu, einen Einblick in die Charakteristika und Herausforderungen der Automobilzulieferer zu gewinnen. Die eigentliche Befragung führten die admoVa Consulting GmbH und die Rhenus AG & Co. KG in persönlicher Form durch.

Aufbau der Studie

- Die Studie geht der Frage nach, welche Fähigkeiten durch die Zulieferer zukünftig innerhalb der Value Chain aufgebaut werden müssen.
- Sie basiert auf 41 Interviews mit Experten von zumeist 1st- und 2nd-Tier-Lieferanten.

1.4 Teilnehmer der Studie



Gesprächspartner

Als Gesprächspartner standen primär Top-Entscheider auf Geschäftsführungs- bzw. Funktionalmanagementebene zur Verfügung, die aufgrund ihrer Position über einen entsprechenden Überblick über das Unternehmen, seine Wertschöpfungskette und Logistik verfügten. Beispielsweise gehörten 22,5 Prozent der Befragten direkt der Unternehmensleitung an, weitere 25 Prozent waren für die gesamte Logistik des Unternehmens verantwortlich.

Die relativ lange Zugehörigkeit der Befragten zum Unternehmen ist ein weiterer Beleg für deren Kompetenz. Im Durchschnitt sind sie seit sieben Jahren im Unternehmen bzw. seit knapp vier Jahren in ihrer Position tätig.

GEFRAGT NACH DEM FÜR SIE relevanten Geschäftsbereich, gaben 70 Prozent der Interviewpartner das Gesamtunternehmen bzw. ein Werk an.⁷ Die zentrale Ausrichtung der Logistik betrifft insbesondere Unternehmen mit bis zu 6.000 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz bis zu einer Milliarde Euro. Bei größeren Unternehmen lässt sich eine Tendenz zu

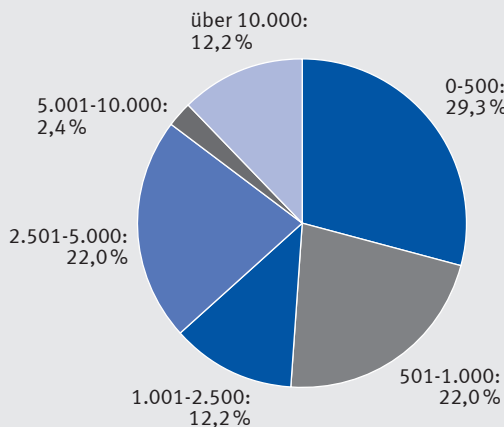
dezentralen Strukturen beobachten. Hier bezogen die Befragten ihre Antworten zumeist auf ein einzelnes Werk oder eine Organisationseinheit im Sinne eines separaten Geschäftsfeldes oder Unternehmensbereiches.

Knapp 50 % der befragten Experten gehörten der Geschäftsführungs- bzw. der Funktionalmanagementebene an.

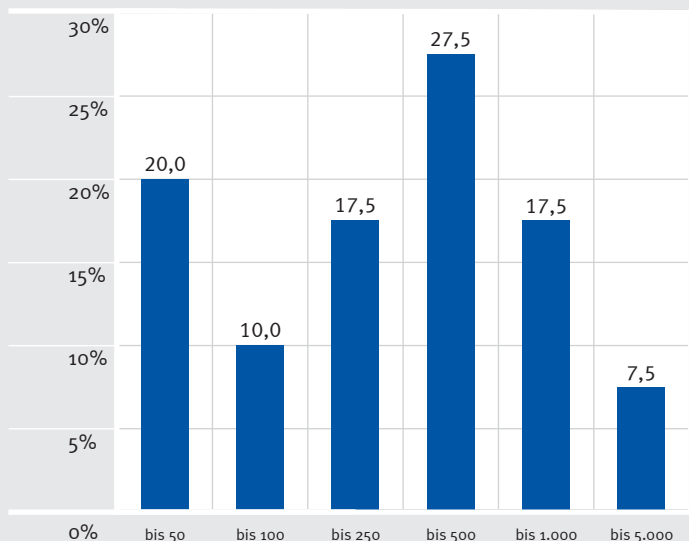
⁷ Unter dem relevanten Geschäftsbereich wird im Rahmen der Studie der Bereich des Unternehmens verstanden, für den der jeweilige Informant verantwortlich ist. Es kann sich dabei um das gesamte Unternehmen, einen Standort, eine Business Unit o. ä. handeln. Alle weiteren Angaben beziehen sich demnach auf den angegebenen Geschäftsbereich, wobei im Folgenden der Begriff des Unternehmens der Einfachheit halber als Synonym verwendet wird.

Charakteristika der beteiligten Geschäftsbereiche

Anzahl der Mitarbeiter im Geschäftsbereich 2003



Umsatz des Geschäftsbereiches 2003 (in Millionen Euro)



Mitarbeiteranzahl der Geschäftsbereiche

Bezüglich der Größe des betrachteten Geschäftsbereiches zeigt sich innerhalb der Stichprobe eine sehr breite Streuung über alle Größenklassen hinweg, wobei eine Tendenz zu Großunternehmen erkennbar ist. Mittelständische Unternehmen, die nach Definition des Instituts für Mittelstandsforschung maximal 500 Mitarbeiter beschäftigen, sind mit einem Anteil von knapp 30 Prozent vertreten. Demgegenüber beschäftigen knapp 50 Prozent der befragten Unternehmen in dem zugrunde liegenden Geschäftsbereich mehr als 1.000 Mitarbeiter. Die tendenziell höhere Beteiligung großer Unternehmen an der Studie bestätigt sich auch bei der Betrachtung der Mitarbeiteranzahl im Gesamtunternehmen. Demnach verfügen knapp zwei Drittel der Unternehmen insgesamt über 1.500 und mehr Beschäftigte. Unternehmen mit mehr als 25.000 Mitarbeitern in allen Geschäftsbereichen stellen immerhin 20 Prozent der Studienteilnehmer.

Umsatzvolumen der Geschäftsbereiche

Auch hinsichtlich der jährlichen Umsätze in dem betrachteten Geschäftsbereich zeichnet sich ein heterogenes Bild innerhalb der Stichprobe ab. Dabei deckt die größte Gruppe mit 27,5 Prozent den Umsatzbereich zwischen 251 und 500 Millionen Euro ab. Die Tendenz zu eher großen Unternehmen bzw. Geschäftsbereichen ist auch bei der Betrachtung des Umsatzvolumens erkennbar. Demnach erwirtschaften 53 Prozent der betrachteten Geschäftsbereiche einen Umsatz von über 250 Millionen Euro. Darüber hinaus liegt auch der Gesamtumsatz der Unternehmen in 42 Prozent der Fälle über einer Milliarde Euro. Auch gemessen am Umsatz sind mittelständische Unternehmen (d.h. solche mit weniger als 50 Millionen Euro Umsatz) mit 10,5 % in eher geringem Maße beteiligt.

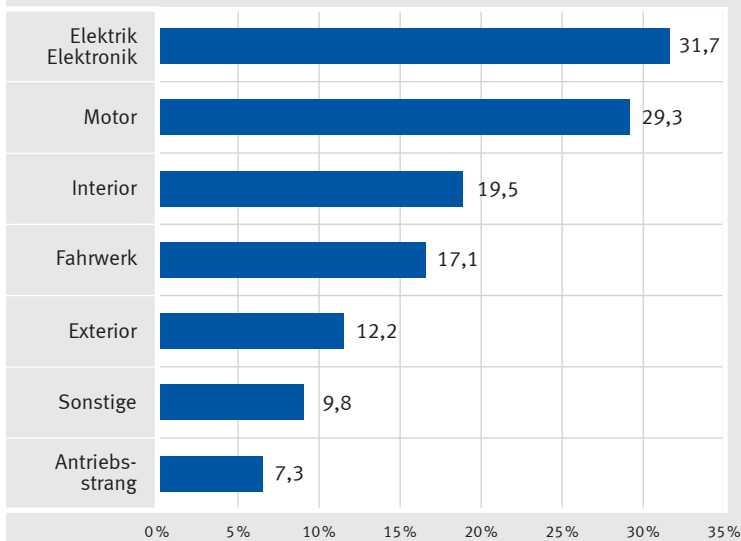
Positionierung der Zulieferer innerhalb der Wertschöpfungskette

Ziel der Studie war es, die logistische Wertschöpfungskette aus Sicht der verschiedenen Zulieferer zu betrachten. Daher wurden in die Befragung sowohl Lieferanten der ersten, der zweiten als auch der dritten Zulieferebene einbezogen. Die 1st-Tier-Lieferanten stellen mit knapp 59 Prozent vor den 2nd-Tier-Lieferanten (22 Prozent) den größten Block. Lieferanten der dritten Ebene sind mit 5 Prozent eher gering repräsentiert. Der mit rund 15 Prozent sehr hohe Anteil von Unternehmen, die sich keiner eindeutigen Position innerhalb der Value Chain zuordnen, lässt sich darauf zurückführen, dass diese mit ähnlichen großen Umsatzanteilen als Zulieferer auf mehreren Ebenen tätig sind.

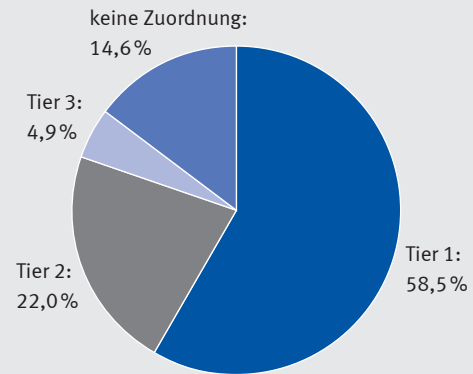
An der Studie beteiligten sich tendenziell eher große Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern und mehr als 250 Millionen Euro Umsatz.

Produktbereiche und Positionierung der Zulieferer in der automobilen Value Chain

Differenzierung nach Produktbereich (Mehrfachnennungen möglich)



Position der Zulieferer in der Wertschöpfungskette (in Prozent)



Differenzierung der Zulieferer nach Produktbereich

Auch die verschiedenen Produktbereiche innerhalb der Branche werden durch die vorliegende Studie nahezu vollständig abgedeckt. Lieferanten von Teilen oder Modulen aus den Sektoren Elektrik/Elektronik und Motor bilden mit jeweils ca. 30 Prozent den größten Block. Lediglich Hersteller von Teilen der Karosseriestruktur sind in der vorliegenden Studie nicht vertreten. Dies ist insofern nicht verwunderlich, als dass aktuell in diesem Bereich sowohl die Entwicklung als auch die Fertigung noch immer zu über 90 Prozent durch die OEM selbst erfolgt. Im Vergleich dazu übernehmen die Zu-

lieferer beispielsweise im Bereich Elektrik/Elektronik bereits 84,3 Prozent der Wertschöpfung oder in absoluten Zahlen ausgedrückt 107 Mrd. Euro.⁸

DIE HETEROGENE Zusammensetzung der Studie bestätigt sich auch bei einem Blick auf die Geschäftsmodelle der Zulieferunternehmen. Modulspezialisten sowie Komponentenlieferanten bilden dabei mit jeweils 68 bzw. 58 Prozent die beiden größten Gruppen. Zulieferer, die als Systemintegratoren die Entwicklung und Integration mehrerer Module und Systeme übernehmen, stellen 23 Prozent der Studienteilnehmer. Letztendlich sind auch Teileanbieter, als Lieferanten von

Standardteilen in hohen Stückzahlen, mit neun Unternehmen (30 Prozent) in der Stichprobe vertreten.

Interessanterweise konzentrieren sich die Zulieferer dabei nicht auf ein einzelnes Geschäftsmodell, sondern sind vielmehr in verschiedenen Kategorien, beispielsweise als Modulspezialist und Systemintegrator, tätig (siehe auch Kapitel 2.4).

Teilnehmer der Studie

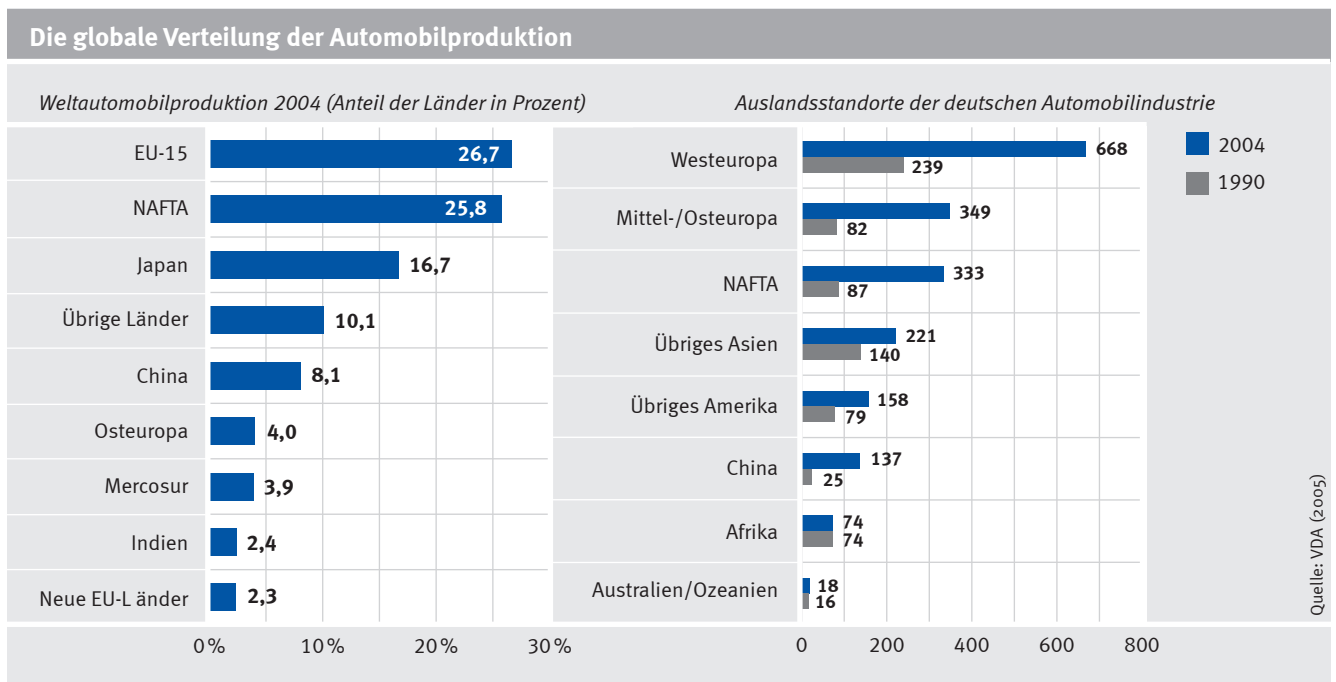
- Die Interviews wurden größtenteils mit Entscheidern auf Geschäftsführungs- oder Funktionalmanagementebene geführt.
- Die Stichprobe umfasst alle Größenklassen, lässt aber auch deutlich eine Tendenz zu Großunternehmen erkennen.
- Bei den beteiligten Unternehmen handelt es sich vor allem um 1st- und 2nd-Tier-Lieferanten aus den Bereichen Elektrik/Elektronik und Motor.

⁸ Vgl. Mercer Management Consulting/Fraunhofer Gesellschaft (2003).

2 Herausforderungen der Automobilindustrie

2.1	Status quo der Automobilindustrie am Standort Deutschland	20
	Verteilung der Absatzmärkte und Produktionsstandorte	20
	Umsatz und Mitarbeiter in der deutschen Automobilindustrie	22
2.2	Wandel der Anforderungen seitens der OEM	23
2.3	Komplexitätssteigerungen bei den Zulieferern	24
2.4	Veränderung der Geschäftsmodelle der Zulieferer	26
2.5	Globalisierung der Beschaffungs- und Absatzmärkte der Zulieferindustrie	28
	Bedeutungswandel der Einkaufsregionen	28
	Entwicklung der internationalen Absatzmärkte	29

2.1 Status Quo der Automobilindustrie am Standort Deutschland



AUSGEHEND VON DEN bereits im vorherigen Abschnitt angesprochenen globalen Veränderungen innerhalb der Automobilindustrie widmen sich die folgenden Ausführungen explizit der aktuellen Situation der Branche in Deutschland. Dabei soll insbesondere auf die veränderten Absatz- und Beschaffungsmärkte, wandernde Produktionsstandorte sowie die hieraus resultierenden Konsequenzen und Herausforderungen für die Zulieferer eingegangen werden. Dabei stellt sich auch die Frage, in welcher Art und Weise die Automobilzulieferer ihre Geschäftsmodelle an die erhöhte Komplexität anpassen.

Westeuropa verteidigt auch zukünftig seine bedeutende Stellung als Produktions- und Absatzmarkt für die internationale und insbesondere die deutsche Automobilindustrie.

Verteilung der Absatzmärkte und Produktionsstandorte

Die Automobilindustrie zählt seit ihrer Entstehung vor mehr als 100 Jahren weltweit zu den Wachstums- und Innovationsbranchen. Auch wenn die traditionellen Hauptabsatzmärkte der Branche in Europa und Nordamerika bzgl. der Neuzulassungen stagnieren oder lediglich leichte Zuwächse verzeichnen, werden aus Asien und Osteuropa hohe Zuwachsraten vermeldet.¹ Aufgrund der im Vergleich noch immer sehr geringen Pro-Kopf-Fahrzeugzahlen in diesen Regionen ist innerhalb der nächsten Jahre keine Abschwächung der Nachfrage zu erwarten. Im Gegenteil, das Absatz- bzw. Wachstumspotential ist um ein vielfaches höher als in den traditionellen Märkten der Automobilindustrie.

Beispielsweise konnte nach drei Jahren rückläufiger Absatzzahlen in Westeuropa 2004 erstmals wieder ein Anstieg der PKW-Neuzulassungen um 2 Prozent erzielt werden. Demgegenüber erhöhte sich in China der PKW-Absatz in 2004 im Vergleich zum Vorjahr um 17 Prozent. Auch in Russland wurden in 2004 16 Prozent mehr Fahrzeuge verk-

aft als noch 2003. Zu berücksichtigen ist dabei allerdings, dass die hohen Wachstumsraten auf einem noch immer geringen Anteil am weltweiten Automobilabsatz und niedrigen Fahrzeuggrundbestand in den genannten Regionen basieren. Demnach werden in Westeuropa 23 Prozent aller weltweit produzierten Fahrzeuge abgesetzt. Der Anteil Chinas liegt bei ca. 8,1 Prozent, in Russland werden lediglich 1,9 Prozent aller Fahrzeuge verkauft.

DA DER FOKUS der vorliegenden Studie auf den Wertschöpfungsketten der Automobilzulieferindustrie liegt, sind die Orte der Wertschöpfung von besonderem Interesse. Aus der obigen Grafik geht hervor, dass in den EU-15-Staaten noch immer knapp 27 Prozent aller Fahrzeuge produziert werden. China und Osteuropa (einschließlich der neuen EU-Länder) steuern mit 8,1 bzw. 6,3 Prozent trotz der hohen Wachstumsdynamik einen relativ geringen Anteil zur weltweiten Automobilproduktion bei. Dabei wird der abso-

¹ Vgl. für diese und die folgenden Ausführungen VDA Verband der Automobilindustrie (2005).

lute Zuwachs in diesen Regionen oft überschätzt: Der Wertschöpfungsanteil Chinas an der weltweiten Automobilproduktion liegt heute bei 1,8 Prozent. Er wird sich trotz großen prozentualen Wachstums aufgrund der geringen Basis bis 2015 lediglich auf 4,8 Prozent erhöhen, wobei gerade die Zulieferer einen Großteil des Wertschöpfungswachstums auf sich vereinen werden.² Im Gegensatz dazu kann Europa seine dominante Stellung ausbauen. Die Wertschöpfung wird von 204 Milliarden Euro (30 Prozent) in 2002 auf 318 Milliarden Euro (35,2 Prozent) in 2015 wachsen, so dass auch der Abstand zur traditionell sehr starken NAFTA-Region weiter vergrößert werden kann.

DIE DEUTSCHEN HERSTELLER spielen innerhalb Westeuropas und global eine herausragende Rolle – ihr Anteil an der globalen Fahrzeugherstellung liegt mit 5,6 Millionen Einheiten p. a. bei 20,7 Prozent, wobei hiervon bereits heute 37 Prozent an ausländischen Standorten produziert werden. Westeuropa bleibt dabei auch in Bezug auf die Anzahl der Standorte der deutschen Automobilbran-

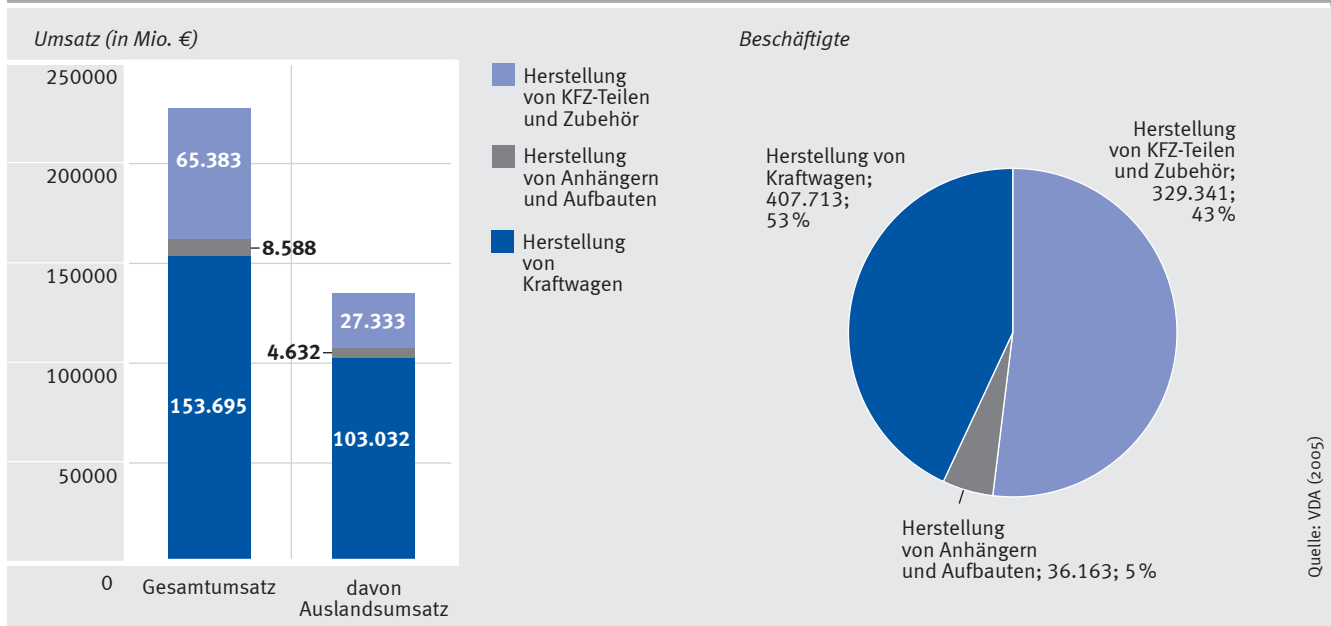
che im Ausland Schwerpunktregion. An Bedeutung stark gewonnen, haben in den letzten knapp 15 Jahren Mittel- und Osteuropa sowie die NAFTA-Region. Hier waren 2004 18 bzw. 17 Prozent aller Produktionsstätten deutscher Hersteller im Ausland angesiedelt.

INSBESONDERE die Zulieferunternehmen haben ihr Auslandsengagement in den letzten Jahren massiv ausgeweitet, um Kostenvorteile durch günstigere Lohnkosten zu realisieren, neue Märkte zu erschließen und vor allem bestehende Geschäftsbeziehungen zu den OEM zu halten. Demnach erhöhte sich die Zahl ihrer ausländischen Fertigungsstätten zwischen 1990 und 2004 um 188 Prozent auf heute 1758, wobei hiervon die NAFTA-Region, Mittel- und Osteuropa sowie China überproportional profitiert haben. Parallel zum Anstieg der Anzahl ausländischer Fertigungsstätten ist der Auslandsanteil des Umsatzes deutscher Zulieferer auf inzwischen 42 Prozent gestiegen.

Um den steigenden Kostendruck zu kompensieren, aber auch um neue Märkte zu erschließen, produzieren auch die Zulieferunternehmen zunehmend ausserhalb Deutschlands.

² Vgl. Mercer Management Consulting/Fraunhofer-Gesellschaft (2004), S. 7.

Kennzahlen der deutschen Automobilindustrie (2004)



Umsatz und Mitarbeiter in der deutschen Automobilindustrie

Die Automobilindustrie zählt mit einem Branchenumsatz von 227,7 Milliarden Euro im vergangenen Jahr auch in Deutschland zu einer der größten Branchen.³ Fast 30 Prozent hiervon wurde durch die Zulieferindustrie erwirtschaftet. Dass die Zulieferer 2004 trotz des schwierigen wirtschaftlichen Umfeldes eine Umsatzsteigerung von 8,8 Prozent im Vergleich zum Vorjahr erzielen konnten, bestätigt deren Position als Wachstums- und Innovationsmotoren der deutschen Industrie.

DEUTLICH WIRD, dass die deutsche Automobilindustrie wie kaum eine andere Branche international agiert: Bereits heute erzielen die OEM 67 Prozent ihres Umsatzes in ausländischen Märkten. Darüber hinaus produzieren die deutschen Fahrzeughersteller bereits heute 37 Prozent aller Einheiten außerhalb Deutschlands.

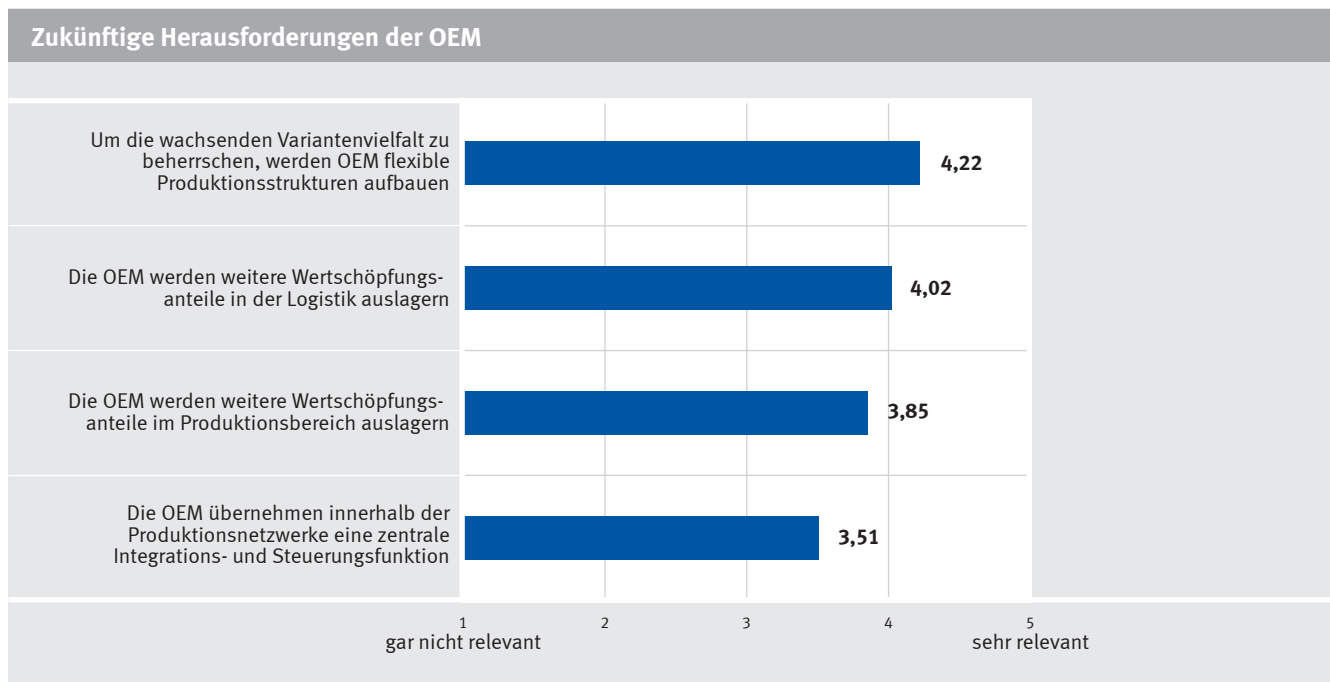
AUCH HINSICHTLICH der Beschäftigten besitzt die Automobilbranche hohe Bedeutung: Mit 773.217 Mitarbeitern stellte sie 2004 in Deutschland 10,8 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im produzierenden Gewerbe. Hiervon sind 42,6 Prozent bzw. 329.341 Mitarbeiter in der Zulieferindustrie beschäftigt, die trotz der anhaltenden Konjunkturflaute im Inland das Beschäftigungsniveau um 0,6 Prozent gegenüber dem Vorjahr erhöhen konnte.

Status quo der Automobilindustrie

- Trotz der hohen Wachstumsraten in China und Osteuropa bleibt Westeuropa bedeutender Produktions- und Absatzmarkt für die Automobilindustrie.
- Die Automobilindustrie beschäftigte 2004 knapp 11 Prozent aller in Deutschland sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im produzierenden Gewerbe und übernimmt somit eine Schlüsselposition innerhalb der deutschen Industrie.
- Mit knapp 43 Prozent der Beschäftigten und 30 Prozent Umsatzanteil zählt die Zulieferindustrie zu den wesentlichen Eckpfeilern der deutschen Automobillandschaft.

³ Vgl. für diese und die folgenden Ausführungen VDA Verband der Automobilindustrie (2005).

2.2 Wandel der Anforderungen seitens der OEM



DIE ZULIEFERER sehen sich aktuell mit einer Vielzahl tief greifender Veränderungen konfrontiert. Den Ausgangspunkt bildet der Endkunde und letztendlich der Automobilhersteller, der die Kundenanforderungen modifiziert an seine Zulieferer weiterreicht. Eine Betrachtung des OEM-Umfeldes erscheint daher auch im Rahmen der vorliegenden Studie zielführend.

DIE TRADITIONELLEN PKW-MÄRKTE können als gesättigt bezeichnet werden, so dass für die OEM ein Wachstum bzw. der Ausbau von Marktanteilen lediglich über eine Verdrängung von Wettbewerbern möglich ist. Dies gelingt jedoch nur, wenn die OEM potentielle Kunden mit Innovationen überzeugen bzw. die Nachfrage nach zunehmend individualisierten Fahrzeugen befriedigen können. Kürzere Innovationszyklen sowie vielfältige Modellvarianten verursachen allerdings aufgrund der steigenden Komplexität zusätzliche Kosten, die sich z. B. auf sinkende Nutzungszeiten bestehender Fertigungsanlagen oder auch steigende Aufwendungen für die Logistik, IT und Organisation zurückführen lassen.

Entsprechend wird auch im Rahmen der vorliegenden Studie dem Aufbau flexibler Produktionsstrukturen die höchste Bedeutung zugesprochen. Ziel der OEM ist es, mögliche Auslastungsschwankungen beispielsweise über die Verlagerung von Produktionskapazitäten an Zulieferer zu reduzieren. Die befragten Zulieferer gehen daher mehrheitlich davon aus, dass die OEM weitere Wertschöpfungsanteile innerhalb der Produktion auslagern werden. Die OEM verantworten zukünftig lediglich solche Produktions- und Aufgabenbereiche, über die eine Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb möglich erscheint. Dabei handelt es sich insbesondere um Marketingaufgaben sowie um solche Aufgaben, die die nun erforderliche Integration der Zulieferer in die eigenen Wertschöpfungsprozesse betreffen. Wird beispiels-

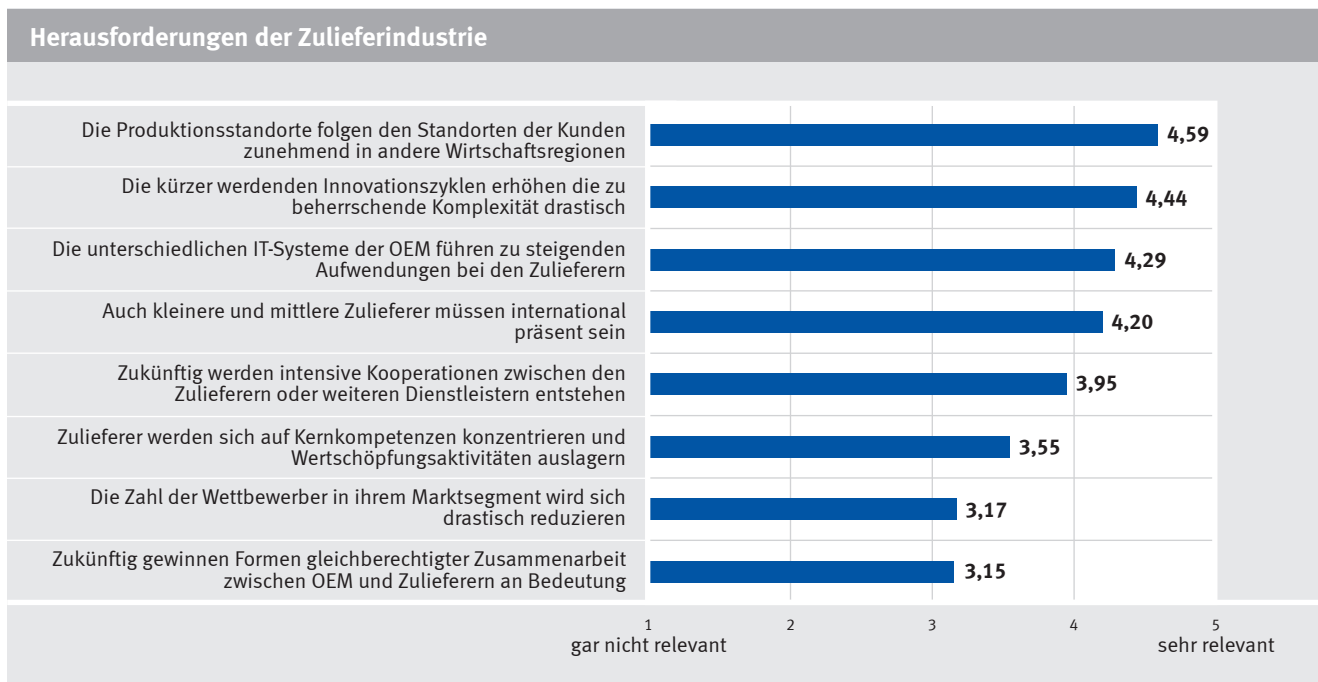
weise die Fertigung komplexer Module und Systeme an einen Lieferanten übergeben, ist es von essentieller Bedeutung, diesen auch in die jeweiligen Entwicklungsprozesse einzubinden.

INTERESSANTERWEISE erwarten 80 Prozent der Teilnehmer, dass die OEM zukünftig weitere Wertschöpfungsanteile in der Logistik an die direkten Zulieferer übergeben werden. Dies unterstreicht die wachsende Bedeutung alternativer Belieferungsformen für die OEM. Das Gebietsspeditionskonzept wird sicherlich auch in Zukunft zur Anwendung kommen, aber zunehmend durch Konzepte ersetzt, die die entstehenden Produktionsnetzwerke zwischen OEM und Zulieferer unterstützen und somit dazu beitragen, die wachsende Komplexität zu reduzieren (vgl. Kap. 3.2).

Wandel der Anforderungen seitens der OEM

- Die OEM begegnen der steigenden Komplexität zunehmend mit flexiblen Produktionsstrukturen.
- Lediglich Aufgaben und Produktionsteile, die zur Differenzierung vom Wettbewerb beitragen oder der besseren Nutzung eigener Ressourcen dienen, verbleiben auch zukünftig bei den OEM.

2.3 Komplexitätssteigerungen bei den Zulieferern



DER STEIGENDEN KOMPLEXITÄT begegnen die OEM zunehmend mit der Verlagerung weiterer Wertschöpfungsanteile an die Zulieferer. Betroffen hiervon sind vor allem die Serienentwicklung, die Fertigung und letztendlich die Montage verschiedener Module, die zukünftig mehrheitlich durch spezialisierte und mit einem Know-how-Vorsprung ausgestattete Lieferanten erbracht werden. Die hiermit verbundenen Konsequenzen für die Zuliefererindustrie bestätigen sich auch durch die vorliegende Studie.

DIE OEM FORDERN zunehmend, und in sehr hohem Ausmaß, eine internationale Ausrichtung ihrer Zulieferer. Hierfür können zwei Ursachen vermutet werden: Erstens stellen die Hersteller gleiche oder gar höhere Anforderungen in Bezug auf Qualität, Flexibilität sowie Kostenstrukturen, als wenn sie die Leistungen

Auch die Zulieferer verlagern aus Kostengründen aber auch auf Anforderung der OEM Teile ihrer Produktion ins Ausland.

in Eigenregie erbringen. Um diese Anforderungen erfüllen zu können, ist es daher gerade für Modul- und Systemlieferanten erforderlich, entsprechende Fertigungsleistungen in unmittelbarer Nähe des Kundenstandortes zu erbringen. Zweitens finden die OEM beim Aufbau neuer Produktionskapazitäten beispielsweise in Asien und Osteuropa in der Regel keine geeigneten lokalen Lieferanten vor und fordern von ihren etablierten Zulieferern, ihnen in neue Märkte zu folgen. Dies betrifft in hohem Maße auch kleinere oder mittlere Zulieferunternehmen, wobei sich gerade für diese die Finanzierung solcher Projekte aufgrund ihrer i. d. R. geringen Eigenkapitaldecke problematisch gestaltet.

Aus diesem Grund stellen auch die kürzer werdenden Innovationszyklen eine enorme Herausforderung dar: Wie bereits angesprochen, übernehmen die Zulieferer zunehmend Wertschöpfungsanteile und zumeist auch Entwicklungsaufgaben von den OEM. Die schnellen Modellwechsel erhöhen dabei allerdings das durch die Zulieferunternehmen zu tragende Risiko enorm. Einerseits müssen Forschungskosten sowie die Kosten

für entsprechende Werkzeuge oder Prototypen über mehrere Jahre vorgestreckt werden. Wird das Modell ein Misserfolg, erfolgt keine Kompensation der angefallenen Kosten. Andererseits garantiert die Entwicklung neuer Produkte nicht mehr den alleinigen Folge-/Produktionsauftrag, so dass die hieraus resultierenden geringeren Stückzahlen die Erlöse weiter schmälern.

ENTSPRECHEND HOCH IST aktuell der Konsolidierungsbedarf innerhalb der Branche, der mittelfristig dazu führen wird, dass sich die Anzahl der Zulieferer weiter reduziert. Vermutet werden kann, dass der Konzentrationsprozess innerhalb der Lieferanten der ersten Ebene bereits sehr weit fortgeschritten ist, während er für die zweite Ebene erst beginnt. Zumindest schätzen 2nd-Tier-Lieferanten die Bedeutung des Themas "Konsolidierung" aktuell höher ein, als 1st-Tier-Lieferanten. Im Gegensatz dazu gewinnen Kooperationen zwischen den Zulieferern insbesondere für 1st-Tier-Lieferanten an Bedeutung, um beispielsweise gemeinsam Entwicklungs- und Produktionsleistungen zu erbringen.

Darüber hinaus werden auch die Zulieferer zunehmend die Gelegenheit nutzen, Prozessschritte an Unternehmen gleicher oder nachfolgender Wertschöpfungsstufe auszulagern.

Formen gleichberechtigter Zusammenarbeit zwischen OEM und Zulieferer wird dagegen lediglich eine mittlere Relevanz zugesprochen. Zwar ließe sich hierüber, beispielsweise über die gemeinsame Planung neuer Modelle oder die transparente Gestaltung miteinander verknüpfter Prozesse, das Risiko in Teilen reduzieren. Dennoch betrachteten die Studienteilnehmer die Realisierung einer "wirklichen" Kooperation sehr skeptisch.

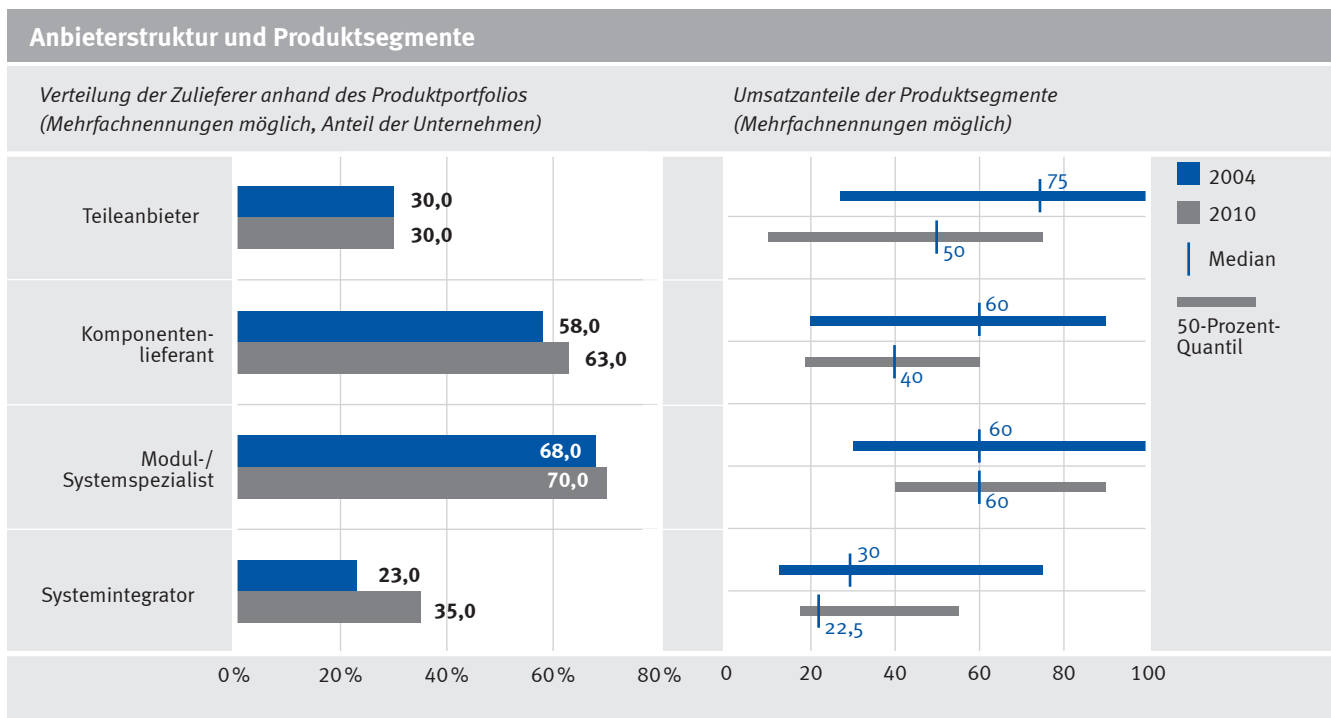
EIN WESENTLICHES Komplexitäts- und Kostenproblem wird in den vielfältigen IT-Systemen der OEM gesehen. Aktuell nutzt jedes Herstellerunternehmen eigene Plattformen bzw. Systeme zur Abwicklung der Transaktionen mit den jeweiligen Lieferanten. Auch wenn ein übergreifender Standard die Aufwendungen und Prozesse der Zulieferer erheblich reduzieren bzw. vereinfachen würde, erscheint dies aus Sicht der interviewten

Experten kurz- bzw. mittelfristig nicht realisierbar, da auch bei den einzelnen Herstellern konzernintern in der Regel keine einheitlichen Standards existieren.

Komplexitätssteigerungen bei Zulieferern

- Der steigenden Komplexität begegnen die Zulieferer mit einer weiteren Internationalisierung ihrer Produktion.
- Die Zulieferer werden sich weiter konsolidieren bzw. intensive Kooperationen untereinander eingehen, um die wachsenden Anforderungen der OEM erfüllen zu können.

2.4 Veränderung der Geschäftsmodelle der Zulieferer



DIE AUTOMOBILE Wertschöpfungsstruktur unterliegt zur Zeit einem deutlichen Wandel: Die klassische Pyramide bestehend aus dem OEM als Taktgeber und den jeweils aufeinander aufbauenden Lieferantenebenen wird zunehmend durch Netzwerkstrukturen ersetzt. Der Einkauf von Teilen und Komponenten über eine Vielzahl von Lieferanten durch die OEM weicht dabei der Beschaffung komplexer, zumeist vormontierter Systeme bei wenigen Lieferanten. Ein Netzwerk aus Haupt-, Sub- und Direktlieferanten mit einer Vielzahl direkter und indirekter Verbindungen zum OEM und zwischen den Lieferanten entsteht.

Auch in der vorliegenden Studie konzentrieren sich 56 Prozent der Unternehmen nicht nur auf ein Geschäftsmodell, sondern agieren auf verschiedenen Ebenen. Beispielsweise sind 23 Prozent

Zuliefererunternehmen positionieren sich zunehmend breiter im Markt und sind gleichzeitig in verschiedenen Produktsegmenten tätig.

der teilnehmenden Zulieferer bereits als Systemintegratoren tätig, übernehmen also für einen oder mehrere OEM die Zusammenführung verschiedener Module. Allerdings erzielte die Hälfte dieser Unternehmen im Jahr 2004 lediglich 30 Prozent ihres Umsatzes mit diesem Produktbereich.⁴ Sieben der neun Systemintegratoren sind gleichzeitig als Modul- bzw. Systemspezialisten tätig und erwirtschaften mit durchschnittlich 60 Prozent auch das Gros des Umsatzes in diesem Produktsegment. Erwartet wird allerdings, dass sich dieser Anteil zugunsten der Systemintegration bis 2010 auf ca. 50 Prozent reduzieren wird. Von den Unternehmen, die heute noch nicht in dem Segment der Systemintegration tätig sind, planen immerhin 16 Prozent einen Einstieg in das selbige, ohne jedoch die anderen Produktfelder in Gänze aufzugeben. Insgesamt lässt sich eine signifikante Verschiebung der Umsatzanteile von den weniger komplexen Angeboten hin zu den komplexeren Modulen und Systemen feststellen.

Auch hinsichtlich des Produktportfolios erscheint eine differenzierte Betrachtung der Tier-Ebenen interessant. Erwartungsgemäß positionieren sich insbesondere die 1st-Tier als Systemintegratoren bzw. planen, dieses Geschäftsfeld zukünftig abzudecken. Demnach sind heute bereits 29 Prozent der befragten Tier-1-Lieferanten als Systemintegratoren tätig (2nd-Tier: 11 Prozent). Bis 2010 wird ihr Anteil auf 42 Prozent steigen (2nd-Tier: 22 Prozent). Hierfür geben sie signifikante Umsatzanteile im Bereich der Komponenten und Teile ab. Während beispielsweise die 2nd-Tier-Lieferanten den Umsatzanteil im Bereich der Komponenten bis 2010 um 11 Prozent erhöhen, werden ihn die 1st-Tier-Unternehmen im selben Zeitraum um 28 Prozent reduzieren. Der Umsatzrückgang bei der Teilefertigung wird durch die Tier-1-Lieferanten mit einem Minus von 21 Prozent etwas geringer angegeben. Gerade in diesem Bereich prognostizieren auch die 2nd-Tier-Lieferanten einen enormen Rück-

tungsgemäß positionieren sich insbesondere die 1st-Tier als Systemintegratoren bzw. planen, dieses Geschäftsfeld zukünftig abzudecken. Demnach sind heute bereits 29 Prozent der befragten Tier-1-Lieferanten als Systemintegratoren tätig (2nd-Tier: 11 Prozent). Bis 2010 wird ihr Anteil auf 42 Prozent steigen (2nd-Tier: 22 Prozent). Hierfür geben sie signifikante Umsatzanteile im Bereich der Komponenten und Teile ab. Während beispielsweise die 2nd-Tier-Lieferanten den Umsatzanteil im Bereich der Komponenten bis 2010 um 11 Prozent erhöhen, werden ihn die 1st-Tier-Unternehmen im selben Zeitraum um 28 Prozent reduzieren. Der Umsatzrückgang bei der Teilefertigung wird durch die Tier-1-Lieferanten mit einem Minus von 21 Prozent etwas geringer angegeben. Gerade in diesem Bereich prognostizieren auch die 2nd-Tier-Lieferanten einen enormen Rück-

⁴ Die Angaben beziehen sich in diesem Fall auf den Median, da der Mittelwert aufgrund von Ausreißern nach oben und unten verzerrt wird. Der Median gibt den Wert an, bei dem die Hälfte der Nennungen unter dem angegebenen Wert liegen und die andere Hälfte über dem angegebenen Wert liegen. Die Quantile bezeichnen den Bereich, in dem die mittleren 50 Prozent der Nennungen liegen.

gang der Umsatzanteile - von heute 72 auf zukünftig 33 Prozent. Diese Zahlen lassen folgende Rückschlüsse zu:

- 1st-Tier-Lieferanten können sich durch ihre traditionelle Nähe zum OEM insbesondere durch die Übernahme von Steuerungs- und Integrationsaufgaben vom Wettbewerb abgrenzen. Gleichzeitig dürfen sie das Kerngeschäft - Entwicklung und Produktion von Systemen und Modulen - nicht vernachlässigen.
- Unternehmen der zweiten und dritten Ebene sollten sich primär auf die Entwicklung und Fertigung von Komponenten und Teilen konzentrieren und hierbei versuchen, Nischen zu identifizieren und zu besetzen.

DIE SKIZZIERT Entwicklung bedeutet aber auch, dass sich die Aufgaben insbesondere der 1st-Tier-Lieferanten wesentlich erweitern. Neben der Herstellung und Montage übernehmen sie zukünftig für die einzelnen Systeme zunehmend Forschungs- und Entwicklungsaufgaben sowie die Steuerung und Koordination der vorgelagerten Zulieferer. Gerade für große Modul- und Systemlieferanten

wird es daher erforderlich, einzelne Wertschöpfungsschritte an andere Lieferanten zu übergeben. Der verbleibende Wertschöpfungsanteil bei diesen Zulieferern wird zukünftig bei ca. 20 Prozent gesehen.

DA NOTWENDIGES KNOW-HOW und erforderliche Ressourcen in der Regel nicht allein durch ein Unternehmen aufgebaut werden können, wird mit einem Fortbestand des begonnenen Konzentrationsprozesses innerhalb der Zulieferbranche gerechnet. Entsprechend wird erwartet, dass von weltweit 30.000 Zulieferunter-

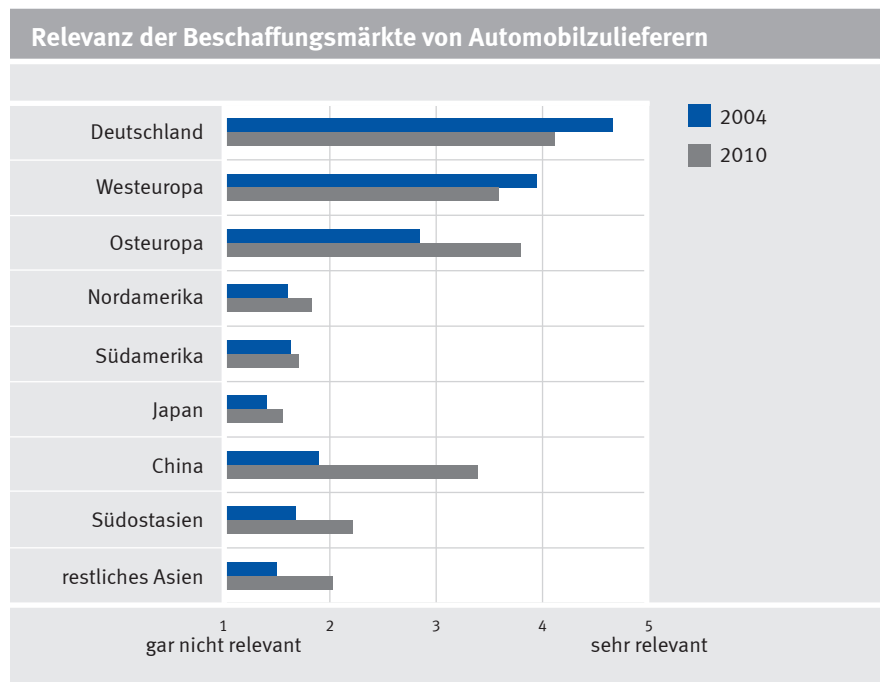
nehmen in 1990 bis 2010 lediglich 3.000 bis 3.500 Unternehmen im Markt verbleiben.

Die hieraus resultierenden Konsequenzen sind bereits heute erkennbar: Knapp zwei Drittel der Unternehmen sehen sich aktuell in einer oligopolistischen Marktsituation. Davon bezeichnen sich knapp die Hälfte der Teilnehmer als den größten Anbieter in ihrem Marktsegment. Als entsprechend hoch kann deren Machtpotential gegenüber den Fahrzeugherstellern bzw. gegenüber potentiellen Dienstleistungspartnern eingeschätzt werden.

Veränderung der Geschäftsmodelle der Zulieferer

- Die automobilen Wertschöpfungsstrukturen weicht zunehmend komplexen Netzwerkstrukturen.
- Zulieferer werden Teil komplexer Entwicklungs- und Produktionsnetzwerke, wobei die 1st-Tier-Lieferanten zunehmend die Integrationsfunktion übernehmen.

2.5 Globalisierung der Beschaffungs- und Absatzmärkte der Zulieferindustrie



Bedeutungswandel der Einkaufsregionen

Die zunehmend internationale Präsenz der Zulieferunternehmen führt zu signifikanten Veränderungen bezüglich der zukünftigen Bedeutung einzelner Beschaffungsregionen. Insgesamt lässt sich feststellen, dass gerade die bisherigen traditionellen Einkaufsregionen Deutschland und Westeuropa zugunsten der asiatischen und osteuropäischen Märkte signifikant an Relevanz verlieren werden.

AUFGRUND DES HOHEN Ausgangsniveaus stellt Deutschland auch zukünftig

Während die 1st-Tier-Lieferanten den OEM folgend bereits heute internationale Märkte für die Deckung ihrer Einkaufsbedarfe nutzen, werden Lieferanten der zweiten und dritten Ebene erst in den kommenden Jahren die Potentiale eines globalen Einkaufs nutzen.

den mit Abstand wichtigsten Einkaufsmarkt für die deutsche Zulieferindustrie dar. Erkennbar ist allerdings auch, dass zunehmend auf Lieferanten außerhalb Deutschlands zurückgegriffen wird, um einerseits die Einkaufskonditionen zu verbessern und andererseits den Local-Content-Anforderungen ausländischer Standorte zu genügen. Dementsprechend verwundert es nicht, dass zukünftig nur noch 76 Prozent der Unternehmen Deutschland als Beschaffungsmarkt eine hohe bis sehr hohe Relevanz einräumen. Für 2004 liegt der Anteil noch bei 93 Prozent, so dass der Rückgang einem Minus von 17 Prozentpunkten entspricht.

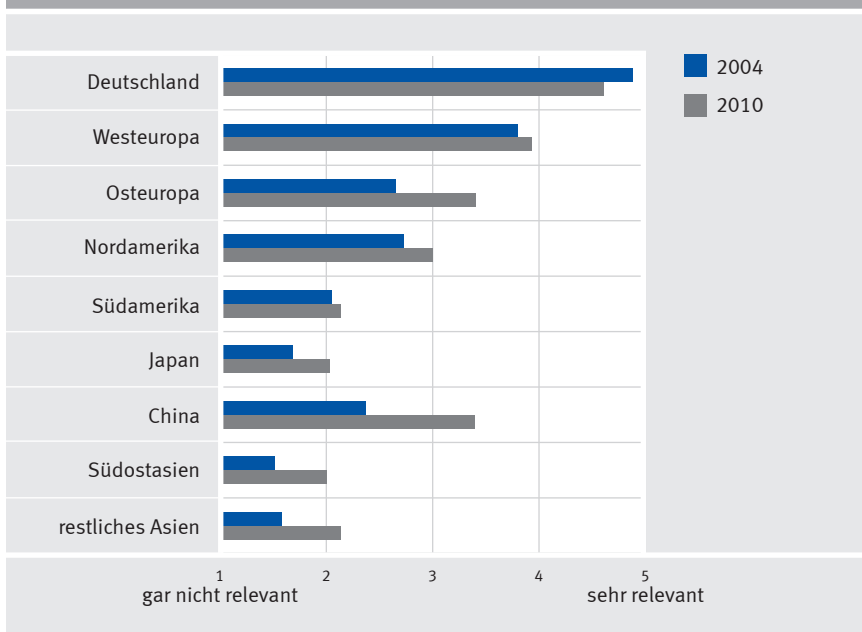
EINEN ÄHNLICH HOHEN Bedeutungsverlust erleiden die anderen Länder Westeuropas, die heute zwar noch den zweitwichtigsten Beschaffungsmarkt für deutsche Zulieferer darstellen, diesen Rang zukünftig aber an die osteuropäischen Regionen abgeben. Osteuropa wird heute lediglich von etwas mehr als einem Viertel aller Unternehmen als relevanter oder sehr relevanter Einkaufsmarkt angesehen. Dieser Anteil wird sich in den kommenden Jahren auf fast zwei

Drittel erhöhen. Ähnlich erscheint die Situation in China. Aktuell ist der chinesische Beschaffungsmarkt für deutsche Zulieferer kaum relevant. Lediglich für 7 Prozent der Unternehmen nimmt er eine hohe bis sehr hohe Relevanz ein. Bis 2010 erhöht sich der Anteil derjenigen Unternehmen, die dem chinesischen Beschaffungsmarkt eine hohe Relevanz bescheinigen, auf 49 Prozent.

DEUTLICHE UNTERSCHIEDE zeigen sich zwischen den Tier-Ebenen.⁴ Während Lieferanten der zweiten und dritten Ebene heute fast ausschließlich Teile in Deutschland bzw. in Westeuropa zukaufen, sind die Lieferanten der ersten Ebene bereits internationaler aufgestellt. Den OEM folgend, wurden durch die 1st-Tier-Lieferanten bereits Produktionsstandorte in Osteuropa und China aufgebaut, die lokale Beschaffungsmöglichkeiten nutzen und zukünftig weiter ausbauen werden. Entsprechend höher werden die aktuelle und die zukünftige Bedeutung der asiatischen und osteuropäischen Regionen eingeschätzt.

⁴ Signifikant auf 5- bzw. 10-Prozent-Signifikanzniveau.

Relevanz der Absatzmärkte von Automobilzulieferern



Entwicklung der internationalen Absatzmärkte

Eine ähnliche Entwicklung ist auch auf der Absatzseite zu beobachten. Aufgrund der anhaltenden Internationalisierung von OEM und Zulieferern sowie der entstehenden Produktionsnetzwerke verändern sich die Absatzbeziehungen und somit die Warenströme zunehmend. Komplexe Distributionsnetzwerke im internationalen Rahmen entstehen, in denen ein einzelner Zulieferer innerhalb der klassischen Wertschöpfungspyramide an zahlreiche Kunden gleichzeitig liefert oder auf verschiedenen Wertschöpfungsstufen gleichzeitig aktiv wird.

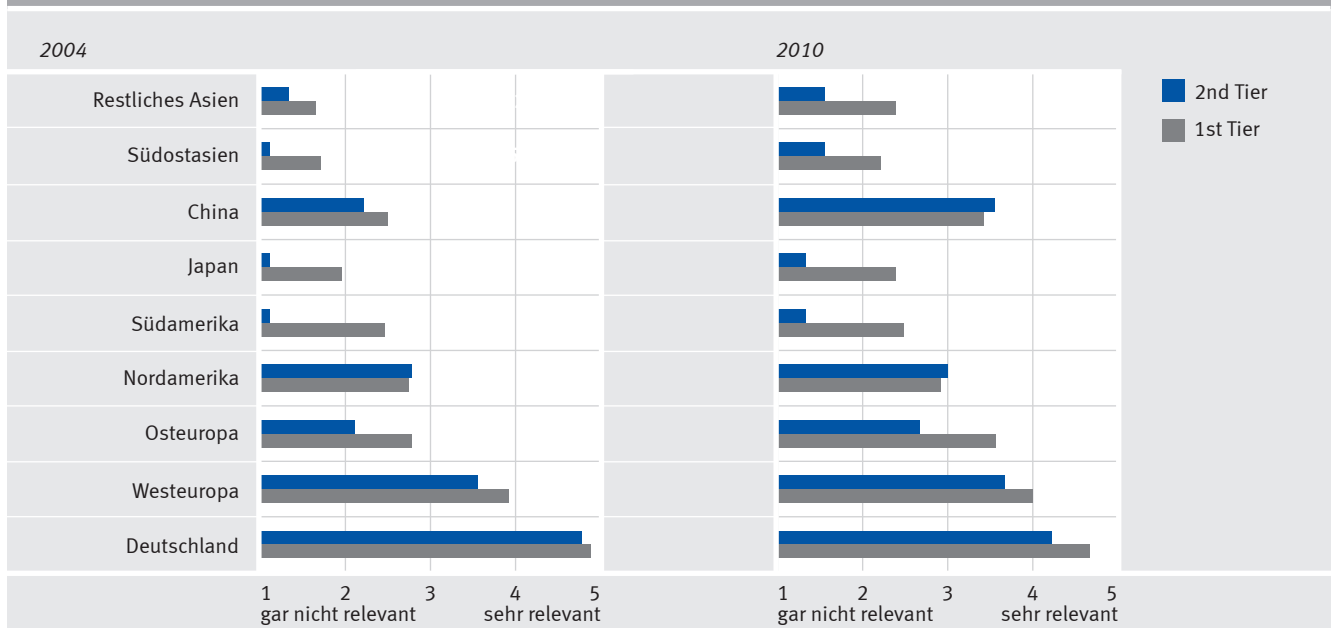
BETRACHTET MAN nun die Aussagen der Studienteilnehmer bzgl. der Relevanz der einzelnen Märkte, lässt sich folgendes feststellen: Deutschland ist für ausnahmslos alle beteiligten Zulieferunternehmen noch immer der mit Abstand wichtigste Markt. Auch wenn bis 2010 ein leichter Rückgang zu verzeichnen ist, wird Deutschland diese Stellung zukünftig behaupten können. Der zweitwichtigste Markt für die Zulieferindustrie sind die anderen Länder Westeuropas –

71 Prozent der Unternehmen schätzen die Bedeutung dieser Region als hoch bzw. sehr hoch ein.

MASSIV AN BEDEUTUNG gewinnen zukünftig auch auf der Absatzseite die asiatischen und osteuropäischen Märkte. Der Anteil an Unternehmen, die diesen Regionen eine hohe bis sehr hohe Relevanz bescheinigen, steigt von heute unter 20 Prozent auf zukünftig über 50 Prozent an, wobei momentan noch viele Unternehmen das Risiko scheuen, das insbesondere mit einem Markteintritt in China verbunden ist.

Deutschland und Westeuropa bleiben auch bis 2010 die wichtigsten Absatzmärkte deutscher Zulieferunternehmen, wobei Osteuropa und China die höchste Wachstumsdynamik aufweisen.

Relevanz der Absatzmärkte je Tier-Ebene



AUCH IN BEZUG AUF DIE Absatzmärkte ist eine unterschiedliche Wahrnehmung der einzelnen Märkte durch die verschiedenen Tier-Ebenen erkennbar.

Osteuropa aber auch Südamerika erfahren dabei durch Lieferanten der ersten Ebene sowohl heute als auch für die Zukunft eine im Vergleich zu den nachfolgenden Zulieferebenen signifikant höhere Relevanzbewertung. Ähnlich differenziert allerdings auf einem wesentlich geringeren Relevanzniveau werden auch Japan und die Länder Südostasiens beurteilt.

Relativ einig sind sich 1st- und 2nd-Tier-Unternehmen bei der Beurteilung

der Bedeutung von Westeuropa, China sowie Nordamerika.

Dies könnte erstens damit erklärt werden, dass die Kunden der 1st-Tier-Lieferanten bereits seit geraumer Zeit in Ländern wie Tschechien oder Russland Produktionsstandorte aufgebaut haben und noch immer auf ihre heimischen Lieferanten zugreifen. Zweitens kann vermutet werden, dass 1st-Tier-Lieferanten die vertrieblichen Potentiale der Region erkannt und aufgrund einer besseren Ressourcenausstattung bereits erschlossen haben.

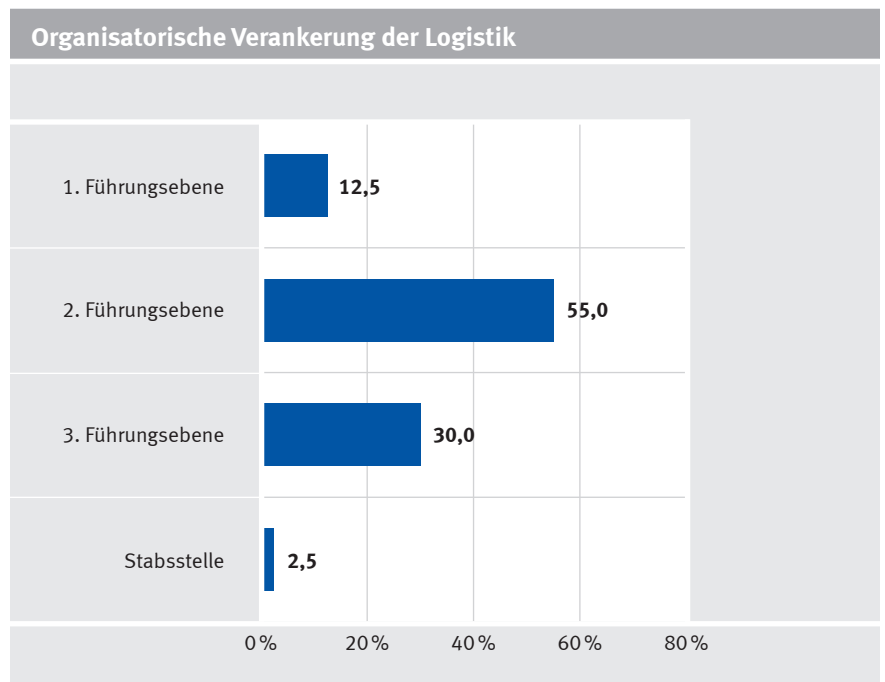
Globalisierung von Beschaffungs- und Absatzmärkten der Zulieferindustrie

- 1st-Tier-Lieferanten nutzen den OEM folgend bereits heute internationale Märkte für die Deckung ihrer Einkaufsbedarfe.
- Lieferanten der zweiten und dritten Ebene folgen der Internationalisierung in einigem zeitlichen Abstand.
- Deutschland und Westeuropa werden trotz des Bedeutungszuwachses von China und Osteuropa auch zukünftig ihre dominierende Stellung als Beschaffungs- und Absatzmarkt behaupten.

3 Logistik der Automobilzulieferer

3.1	Organisation und Aufgaben der Logistik	32
	Organisatorische Verankerung der Logistik	32
	Anteil und Verteilung der Logistikkosten	33
	Aufgabenbereich der Logistik	34
	Outsourcing logistischer Funktionen in der Zulieferindustrie	35
	Art der fremdvergebenen Leistungen	36
3.2	Distributionslogistik	37
	Relevanz verschiedener Distributionsformen	37
	Relevanz unterschiedlicher Lagerformen	38
3.3	Beschaffungslogistik	39
	Relevanz verschiedener Anlieferungsformen	39
	Vergleich der Anlieferungsformen	40
	Relevanz verschiedener Lagerformen	41

3.1 Organisation und Aufgaben der Logistik



DIE IM VORIGEN KAPITEL dargestellten Probleme und Herausforderungen der Automobilindustrie und ihrer Zulieferer resultieren im Wesentlichen aus der hohen Umweltdynamik. Da die Logistik einer der entscheidenden Flexibilitätswirkfaktoren ist, mit denen auf diese Dynamik reagiert werden kann, soll diese mit ihrer Verankerung und ihren Aufgaben bei den Automobilzulieferern in der Folge näher betrachtet werden.

Organisatorische Verankerung der Logistik

Um die Bedeutung der Logistik bei Automobilzulieferern besser einschätzen zu können, ist die organisatorische Einbettung derselben zu beachten. Oben stehende Grafik zeigt dabei, dass logistische Aufgaben in den befragten Unternehmen vornehmlich auf der zweiten und dritten Führungsebene verankert sind. Somit sind es Bereichs- und Abteilungsleiter, die in 85 Prozent der betrachteten Fälle über teilweise unternehmensübergreifende Themen wie das Supply-Chain-Management entscheiden.

Die organisatorische Verankerung der Logistik hängt dabei in der Praxis in entscheidendem Maße von der Bedeutung ab, die der Logistik jeweils beigemessen wird. Hierauf hat insbesondere die Zielsetzung bezüglich der Entwicklung der eigenen Logistik einen maßgeblichen Einfluss. So besitzen zehn der 18 Unternehmen, die sich die vierte und höchste Entwicklungsstufe der Logistik (vgl. Abschnitt 1.1) zum Ziel gesetzt haben, bereits heute eine zentrale funktionsübergreifende Supply-Chain-Management-Abteilung. Die restlichen acht Unternehmen planen die Einrichtung eines solchen zentralen Supply-Chain-Management-Bereiches.

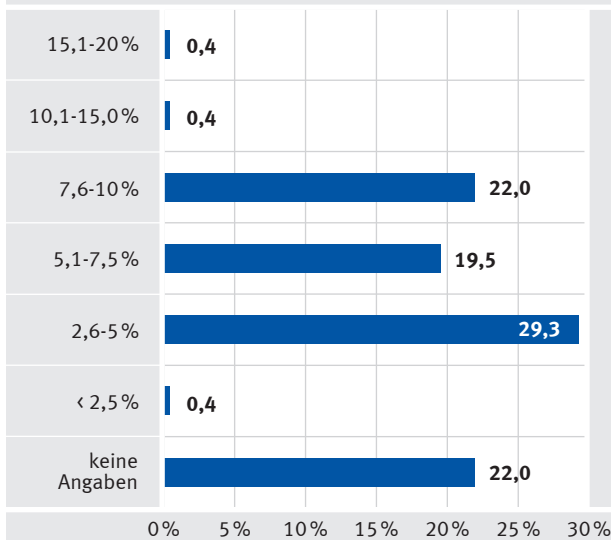
Aufgrund der zu erwartenden Weiterentwicklung der Unternehmenslogistik hin zu den höheren Entwicklungsstufen kann davon ausgegangen werden, dass sich der Anteil der Firmen mit einer zentralen Verankerung des Value Chain Management verdoppeln wird. Während der Anteil dieser Unternehmen 2004 noch bei knapp 27 Prozent, respektive 11 Unternehmen lag, werden 2010 bereits 22 der Unternehmen eine solche Zentraleinheit geschaffen haben. Im Vergleich

zum Einkauf, der bei allen teilnehmenden Zulieferern bereits zentral gesteuert wird, zeigt sich jedoch die nach wie vor relativ geringe Bedeutung, die der Logistik beigemessen wird. Berücksichtigt man nun die Wirkung der logistischen Leistungsfähigkeit auf den Unternehmenserfolg (vgl. Abschnitt 1.1), ergibt sich nach wie vor ein sehr hoher Handlungsbedarf bei annähernd der Hälfte der Unternehmen.

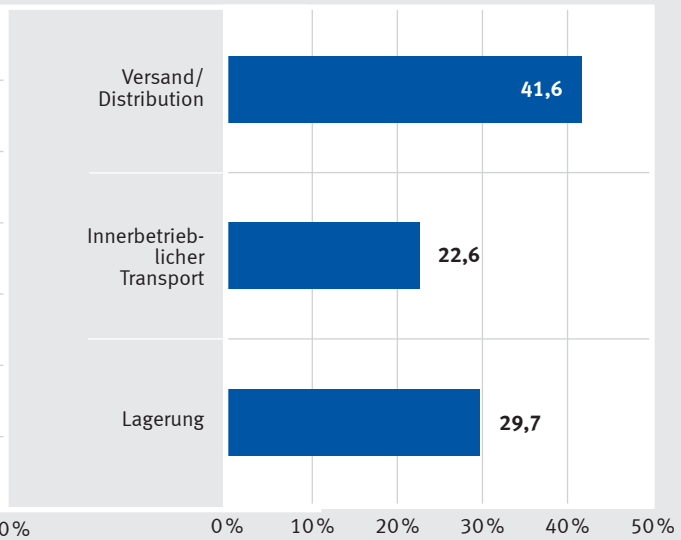
Der Anteil an Unternehmen mit einer zentralen Verantwortung des Value Chain Management wird sich bis 2010 auf über 50 Prozent verdoppeln.

Logistikkosten

Anteil der Logistikkosten am Umsatz (2003)



Verteilung der Logistikkosten (2003)



Anteil und Verteilung der Logistikkosten

Der Kostenanteil einer Funktion bzw. Aufgabe am Unternehmensumsatz stellt einen wesentlichen Indikator für die Bedeutung derselben dar. Logistikkosten beanspruchen bei Automobilzulieferern einen Umsatzanteil von durchschnittlich sieben Prozent und bewegen sich in einem Großteil der Fälle zwischen vier und acht Prozent. Damit repräsentieren sie einen wesentlichen Kostenfaktor, der einer isolierten Betrachtung würdig ist und bedarf.

OBSCHEIN DIE UNTERSCHIEDE der absoluten Werte im einstelligen Prozentbereich liegen und damit recht gering erscheinen mögen, bedeutet der Anstieg von vier auf acht Prozent eine Verdoppelung der relativen Kosten. Diese sind im Vergleich zur durchschnittlichen Gewinnmarge gewerblicher Betriebe 2002 in Deutschland von null Prozent als beträchtlich einzustufen.¹ Dennoch kann nicht davon ausgegangen werden, dass Unternehmen mit einem geringeren Verhältnis der Logistikkosten zum Umsatz per se bessere Prozesse in diesem

Bereich vorweisen können. Vielmehr ist eine unternehmensindividuelle Betrachtung vorzunehmen. Die Ursache hierfür liegt einerseits in den sehr unterschiedlichen Definitionen der Logistikkosten und den damit verbundenen Tätigkeiten begründet. Andererseits differieren auch die betrachteten Güter hinsichtlich ihrer jeweiligen, produkt- und kundenspezifischen Logistikanforderungen.

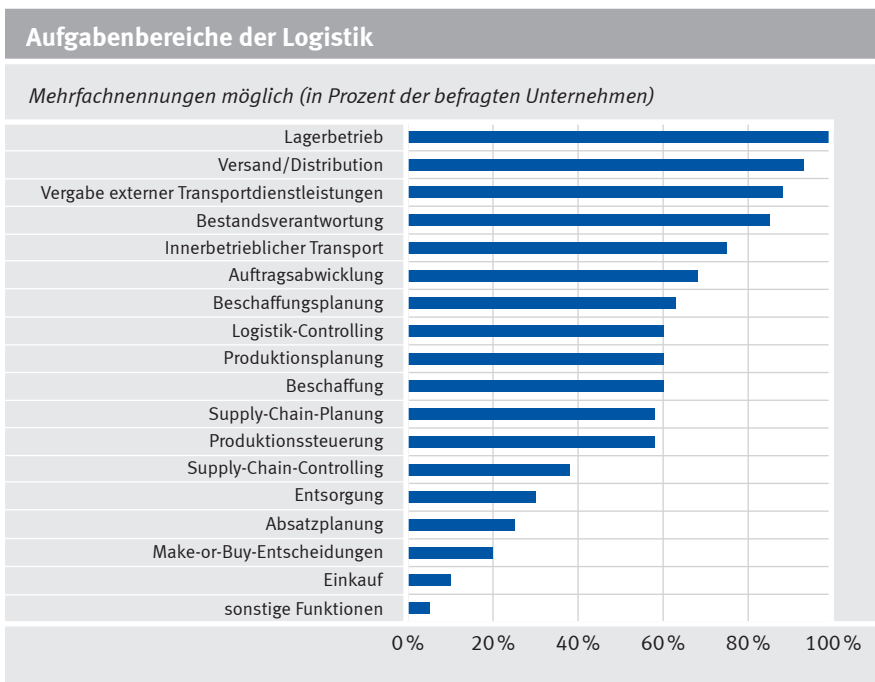
Insbesondere die Tatsache, dass jedes vierte Unternehmen keine genauen Angaben zur Höhe der eigenen Logistikkosten machen konnte, zeigt den teilweise noch recht geringen Entwicklungsstand der Logistik, aber auch des Controllings einiger Unternehmen. Insbesondere aber das Controlling bietet die Möglichkeit, die Wahrnehmung der Logistik zu stärken, indem es entsprechende Kennzahlen und Informationen über die Kosten sowie die Leistung logistischer Prozesse liefert.

OBIGE GRAFIK ZEIGT darüber hinaus, dass Logistik mehr bedeutet als die klassisch wahrgenommenen Aufgabebereiche Lagerung und Versand. Der innerbetriebliche Transport ist in der

vorliegenden Studie für durchschnittlich 22,6 Prozent der Logistikkosten verantwortlich. Logistik ist somit nicht als eine „abgetrennte“ Funktion in der Wertschöpfungskette, sondern vielmehr als ein integrales, die verschiedenen Wertschöpfungsstufen verbindendes Element zu sehen. Die steigenden logistischen Anforderungen sollten dabei in den nächsten Jahren eine zunehmend integrierte Sicht der Logistik im Sinne einer Flussorientierung (vgl. Abschnitt 1.1) begünstigen.

In Relation zum Umsatz betragen die Logistikkosten bei den Automobilzulieferern durchschnittlich sieben Prozent.

¹ Vgl. Institut der Deutschen Wirtschaft (2004), S. 15.



Es existiert keine einheitliche, sondern eher eine unternehmensindividuelle Vorstellung von den Aufgaben der Logistik.

Aufgabenbereich der Logistik

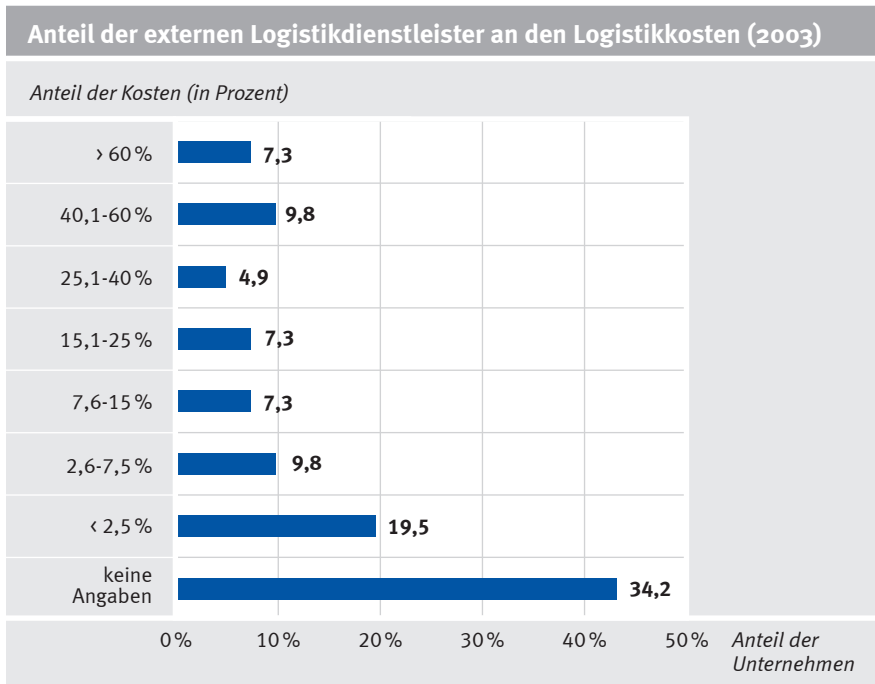
Die der Logistik zugeordneten Aufgabenbereiche als Treiber der angegebenen Logistikkosten variieren von Unternehmen zu Unternehmen. Die relative Häufigkeit der Zuordnung zur Logistik reicht innerhalb der aufgeführten Aufgaben von weniger als 10 bis hin zu mehr als 95 Prozent.

WEITGEHENDE EINIGKEIT besteht bei den befragten Unternehmen dahingehend, dass Lagerung, Versand und Distribution, die Vergabe externer Transportdienstleistungen sowie die Bestandsverantwortung in den Aufgabenbereich der Logistik fallen. Dieses Aufgabencluster kann somit in der Wahrnehmung der Studienteilnehmer als Kernbereich der Logistik identifiziert werden.

Eine weitere, ebenfalls in der obigen Darstellung illustrierte Gruppe, beginnend mit dem innerbetrieblichen Transport bis zur Produktionssteuerung, ist nach Ansicht der Mehrheit der Interviewten der Logistik zuzuordnen. Somit lassen sich diese Funktionen als Gruppe erweiterter logistischer Aufgaben sehen.

Aufgaben wie das Supply Chain Controlling, die Entsorgung oder die Absatzplanung werden nur von einem relativ kleinen Teil der Studienteilnehmer der Logistik zugeordnet. Dieses Aufgabenbündel umfasst Tätigkeiten, die bisher eher dem Randbereich der Logistik zugeordnet werden.

DIE ZUORDNUNG bzw. Nichtzuordnung einzelner Aufgaben ist Ausdruck des Logistikverständnisses bzw. der durch ein Unternehmen erreichten Entwicklungsstufe seiner Logistik (vgl. Kapitel 1.1). Die Breite der genannten Funktionen vom Lagerbetrieb zum Einkauf zeigt dabei, dass in der letzten Konsequenz das gesamte Unternehmen aus einer logistischen Perspektive betrachtet werden kann. Die flussorientierte Sichtweise kann dabei helfen, die einzelnen Waren- und Informationsflüsse im Unternehmen besser zu analysieren und aufeinander abzustimmen.



Outsourcing logistischer Funktionen in der Zulieferindustrie

Bei der Betrachtung der Logistik gilt es neben der Beschreibung der einzelnen Aufgaben auch zu untersuchen, inwieweit diese Tätigkeiten vom Unternehmen selbst oder von einem externen Dienstleister erbracht werden. Gerade vor dem Hintergrund komplexer Anforderungen der Automobilhersteller stellt sich für die auch für die Zulieferer mehr und mehr die Frage nach der möglichen Fremdvergabe von Teilbereichen oder gar der kompletten Unternehmenslogistik.

DAS ANGEBOTSPORTFOLIO von Logistikdienstleistern hat sich diesbezüglich über die letzten Jahre beträchtlich weiterentwickelt und ist mit dem der ursprünglichen Speditionsunternehmen kaum mehr zu vergleichen. Neben den „reinen“ Transportdienstleistungen sind die Logistikunternehmen heute in der Lage, eine Reihe weiterer Aufgaben zu übernehmen. Dies reicht beispielsweise von Kommissionierungstätigkeiten und der Bestückung von Arbeitsstationen im Unternehmen bis zu einer möglichen kompletten Übernahme der Beschaffung

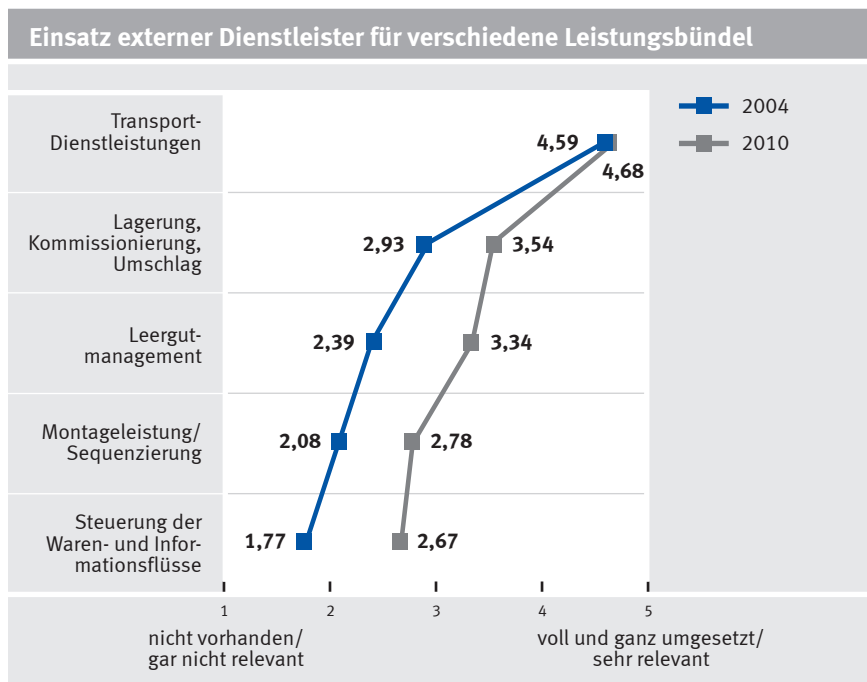
(inklusive Materialbestellung und -abwicklung) oder der Montage einzelner Module. Durch dieses weite Spektrum potentiell an Logistikdienstleister auszulagernder Tätigkeiten lässt sich der von Unternehmen zu Unternehmen sehr stark differierende Logistikkostenanteil externer Dienstleister erklären. Dieser in obiger Darstellung illustrierte Kostenanteil reicht von niedrigen einstelligen Prozentwerten bis über 60 Prozent hinaus. Während erstere Unternehmen kaum mehr als „reine“ Transportdienstleistungen fremd vergeben, ist bei letzteren Firmen anzunehmen, dass diese weite Teile ihrer Logistik an Dienstleister ausgelagert haben.

BEI DER BETRACHTUNG der Zahlen ist der hohe Anteil von Unternehmen auffällig, die hierzu keine Aussage treffen konnten oder wollten, was Hinweise auf Defizite im logistikspezifischen Controlling gibt. Darüber hinaus zeigt sich auch, dass die meisten Zulieferer Logistikdienstleister zurzeit nur in geringem Umfang in die eigene logistische Leistungserstellung einbinden. Auch im Vergleich zu anderen Branchen erscheint der Anteil externer

Dienstleister an den Logistikkosten sehr gering – einem Outsourcinggrad der Zulieferindustrie von durchschnittlich 25,2 Prozent steht ein Mittelwert über alle Branchen hinweg von knapp 44 Prozent gegenüber.²

In der Automobilzulieferindustrie variiert der Grad der Nutzung externer Logistikdienstleister sehr stark.

² Weber et al. (2005)



Art der fremdvergebenen Leistungen

Das Ausmaß der Einbindung von Logistikdienstleistern differiert von Unternehmen zu Unternehmen beträchtlich. Wie im Schaubild gibt es darüber hinaus große Unterschiede zwischen den jeweiligen Leistungsbündeln. Während die klassischen Transportdienstleistungen bereits heute größtenteils über externe Dienstleister abgewickelt werden (knapp 71 Prozent der Befragten haben diese bereits komplett an Logistikdienstleister ausgelagert), ist die Situation im Falle der Lagerung / Kommissionierung / Umschlag, des Leergutmanagement, der Montageleistung / Sequenzierung oder gar der Steuerung der Waren- und Informationsflüsse noch eine gänzlich andere. Beispielsweise führen heute noch ein Drittel der Unternehmen die Lagerung und Kommissionierung komplett in eigener Regie durch.

DER EINSATZ EXTERNER Dienstleister nimmt heutzutage mit zunehmender Komplexität der Leistung und dem Grad der erforderlichen Einbindung in das beauftragende Unternehmen ab. Die

teilnehmenden Unternehmen stehen der Frage offenbar sehr skeptisch gegenüber, inwieweit externe Logistikdienstleister in das eigene Unternehmen integriert werden können beziehungsweise sollten. Allerdings lässt sich mit Blick auf das Jahr 2010 auch feststellen, dass in allen Leistungsbündeln mit Ausnahme der Transportdienstleistungen mit einem signifikant steigenden Anteil externer

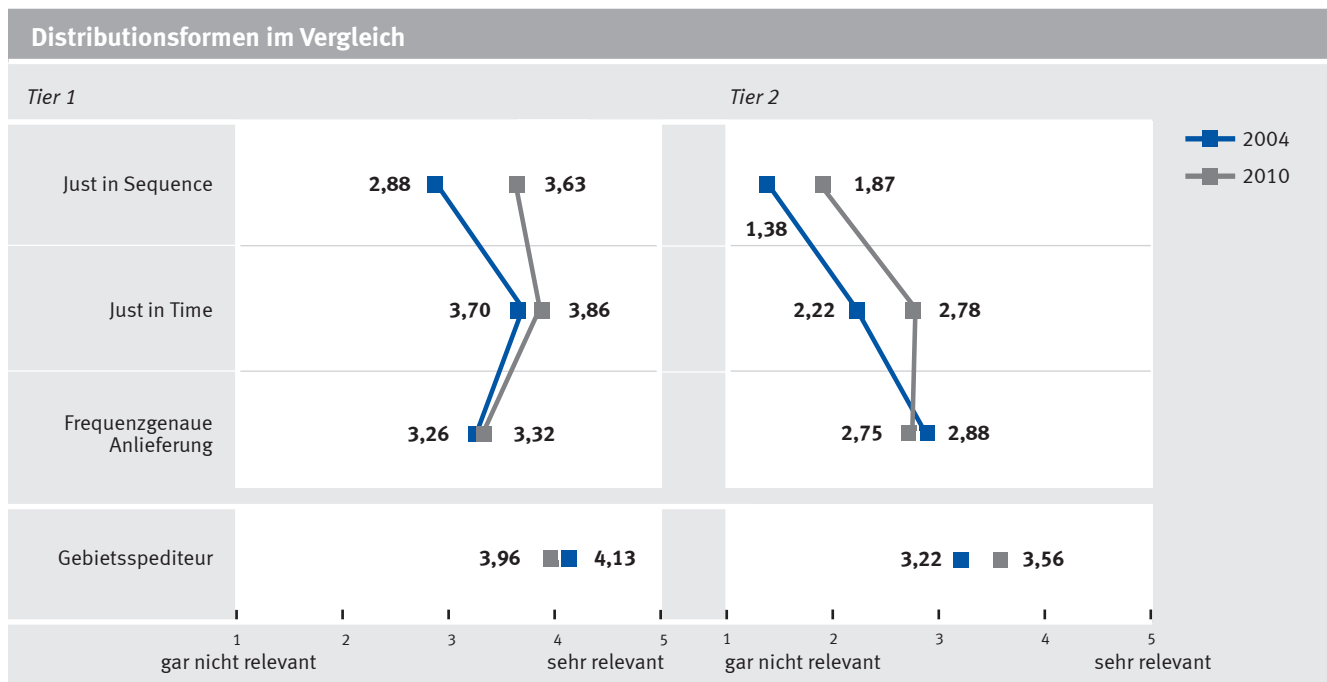
Dienstleister gerechnet wird. Der Anstieg ist bei relativ hoher Komplexität der auszuführenden Tätigkeit und relativ hoher Produktionsnähe besonders deutlich.

Es erscheint plausibel, dass sich bei zunehmender Verzahnung der Leistungen die heutigen Kunden-Dienstleister-Beziehungen zunehmend zu integrierten Partnerschaften entwickeln sollten.

Organisation und Aufgaben der Logistik

- Das Thema Value Chain Management wird bis 2010 von den Unternehmen mehrheitlich zentral geführt werden.
- In der Automobilzulieferbranche beträgt der Anteil der Logistikkosten am Umsatz heute durchschnittlich sieben Prozent.
- Der Outsourcinggrad ist im Vergleich zu anderen Branchen sehr gering.
- Es wird erwartet, dass die Nutzung externer Dienstleister zunehmen wird. Besonders deutliche Zuwächse zeigen sich bei komplexen Leistungen und hoher Produktionsnähe.

3.2 Distributionslogistik



Relevanz verschiedener Distributionsformen

Nach der vorausgegangenen überblickhaften Betrachtung der Unternehmenslogistik bei Automobilzulieferern soll in diesem und im folgenden Abschnitt auf die beiden nach „außen“ gerichteten, klassischen Logistikbereiche, die Distributions- und Beschaffungslogistik, genauer eingegangen werden.

Nicht nur bei der aktuellen Umsetzung der Distributionslogistik, sondern vor allem auch hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung derselben existieren große Unterschiede zwischen der ersten und der zweiten Zuliefererebene. Die obige Darstellung zeigt dabei einen

Sowohl hinsichtlich der aktuellen Situation als auch bezüglich der zukünftigen Entwicklung des Einsatzes verschiedener Distributionsformen existieren signifikante Unterschiede zwischen Zulieferern der verschiedenen Tier-Ebenen.

aktuellen Überblick über die Bedeutung verschiedener zeitlicher und struktureller Versandformen³ und eine Prognose ihrer Entwicklung bis 2010.

Während bei beiden Zuliefererebenen die Distribution zurzeit primär durch Gebietsspediteure erfolgt, wird deren Bedeutung für die 1st-Tier-Zulieferer in den nächsten Jahren zurückgehen. Demgegenüber ist für die 2nd-Tier-Zulieferer ein signifikanter Nutzungsanstieg zu erwarten.

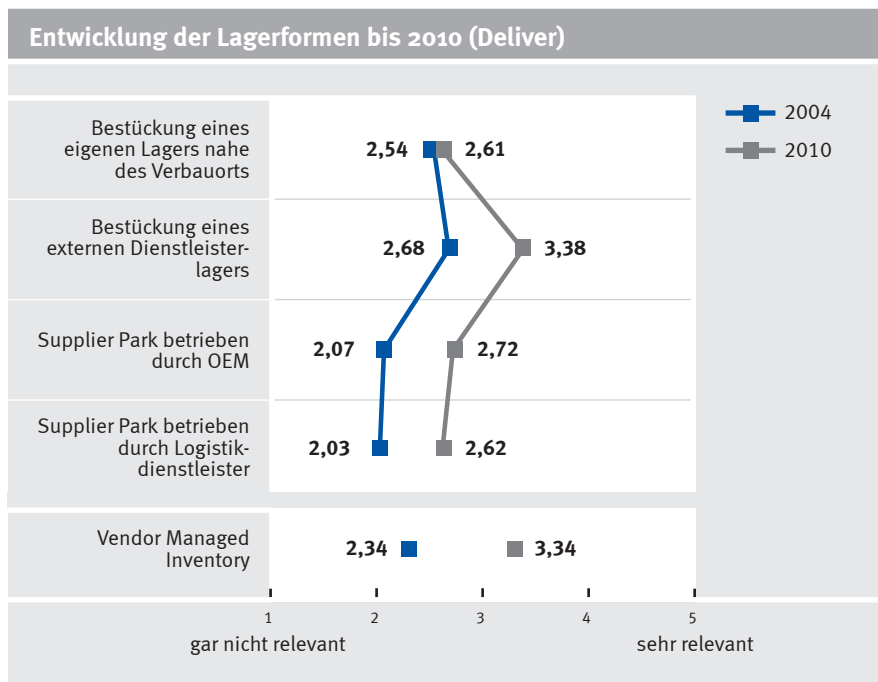
Hinsichtlich der zeitlichen Komponenten der Distributionslogistik wird für die Zulieferer der zweiten Ebene der Versand „Just in Time“ (Lieferung der richtigen Menge des richtigen Gutes zum Zeitpunkt, an dem das Gut benötigt wird) wesentlich an Bedeutung gewinnen, während sich das Gewicht der frequenzgenauen Anlieferung und des Versands „Just in Sequence“ (zusätzlich zu den JIT-Anforderungen Lieferung in der richtigen Reihenfolge) nicht signifikant verändern wird.

Auf Seiten der 1st-Tier-Lieferanten hingegen ist die heute noch am wenigsten relevante Form der Anlieferung „Just in Sequence“ diejenige, von der bis 2010

die stärkste Bedeutungszunahme erwartet wird. Bei den anderen untersuchten Auslieferungsmodalitäten wird es zu keinen relevanten Bedeutungsverschiebungen kommen.

IM VERGLEICH DER BEIDEN obigen Graphen zeigt sich, dass die Prognose der nachgelagerten Zulieferer der zweiten Ebene für 2010 eine gewisse Ähnlichkeit mit der heutigen Bedeutungsrelation der Tier-1-Zulieferer hat. Diese Beobachtung spricht dafür, dass die sich ändernden Anforderungen der OEM zunächst von deren Zulieferern zu erfüllen sind, diese jedoch nach einiger Zeit dieselben Anforderungen an direkt nachgelagerte Zulieferer stellen.

³ Die Nomenklatur erfolgt auch dann aus der Sicht des Zulieferers, wenn die Konzepte durch die Sicht des OEM geprägt werden. Die Just in Time-Belieferung des OEM korrespondiert somit z. B. mit einem Just In Time-Versand durch den Zulieferer.



Relevanz unterschiedlicher Lagerformen

Die Art der Lagerung bestimmt in nicht unwesentlichem Maße die Form der Distribution. Daher sollen die unterschiedlichen Lagerformen an dieser Stelle genauer betrachtet werden. Wie in der obigen Grafik ersichtlich, zeigen die Studienergebnisse eine Bedeutungszunahme bei allen genauer betrachteten Lagerformen mit Ausnahme der Bestückung eines (unternehmens-) eigenen Lagers nahe des Verbauorts. Die Relevanz der Bestückung eines externen Dienstleister-Lagers sowie eines entweder OEM- oder logistikdienstleisterbetriebenen Supplier Parks steigt dabei in ähnlich starkem, signifikantem Umfang.

Die insgesamt höchste Bedeutung wird dabei dem externen Dienstleister-Lager zugesprochen, wobei dies in wesentlich stärkerem Umfang durch die 1st-Tier-Lieferanten genutzt wird. Im Vergleich zu den 2nd-Tier-Lieferanten schätzen diese auch die zukünftige Relevanz dieser Lagerform signifikant höher ein. Ähnliches gilt für die zukünftige Nutzung der OEM-betriebenen Supplierparks. Die Tier-1-Lieferanten werden dieses zukünftig

in erheblich stärkerem Umfang für die Zwischenlagerung bzw. ein möglichst nahes Heranführen an den Verbauort nutzen als die Zulieferer nachfolgender Wertschöpfungsstufen.

In hohem Maße wird nach Ansicht der Studienteilnehmer auch die Bedeutung des Vendor Managed Inventory als einem möglichen Instrument des Bestandsmanagements zunehmen. Dabei bekommt der Lieferant Zugriff auf Nach-

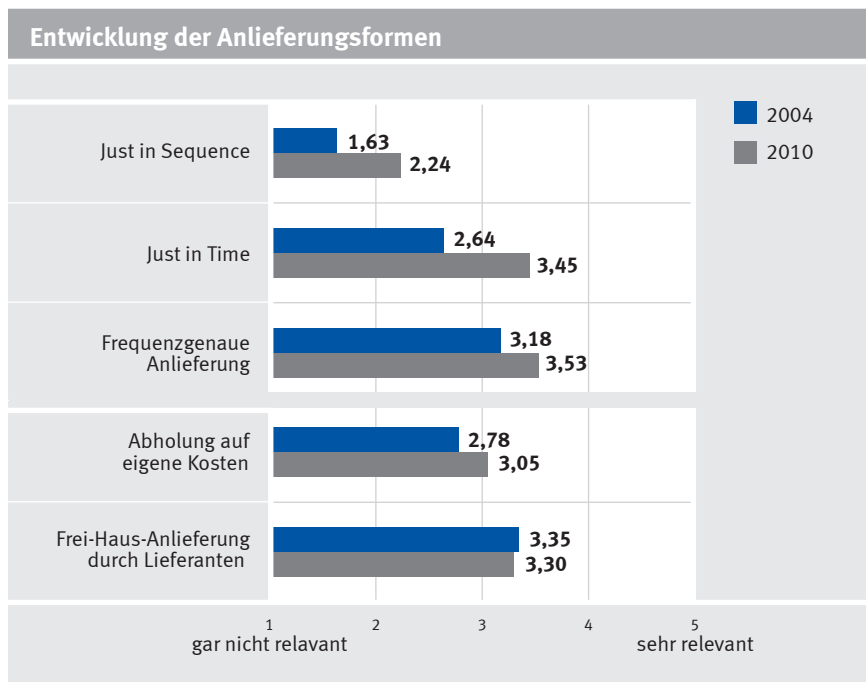
frage- und Lagerbestandsdaten seines Kunden und übernimmt in der Folge die Verantwortung für eben diese Bestände.

ALLGEMEIN ZEICHNET SICH in der obigen Grafik ein Trend hin zu komplexeren und integrierteren Formen der Lagerhaltung ab. Dies steht wiederum im Einklang mit der bereits identifizierten logistischen Entwicklung (Vgl. Kapitel 3.1).

Distributionslogistik

- Die Art und die Entwicklung der verschiedenen Formen der Anlieferung unterscheiden sich bei den untersuchten Zulieferern der verschiedenen Ebenen.
- Die Art der Lagerhaltung in der Distributionslogistik wird bis 2010 an Komplexität gewinnen und ein größeres Maß an Zusammenarbeit der beteiligten Parteien erfordern.
- Das Konzept des Vendor Managed Inventory wird über die nächsten Jahre hinweg besonders an Bedeutung gewinnen.

3.3 Beschaffungslogistik



Relevanz verschiedener Anlieferungsformen

Auf der Beschaffungsseite sollen wie zuvor der Vertriebsseite zunächst die verschiedenen zeitlichen und strukturellen Formen der Anlieferung näher analysiert werden. Es zeigt sich wie zuvor auf der Distributionseite ein Trend hin zu komplexeren Formen der Anlieferung.

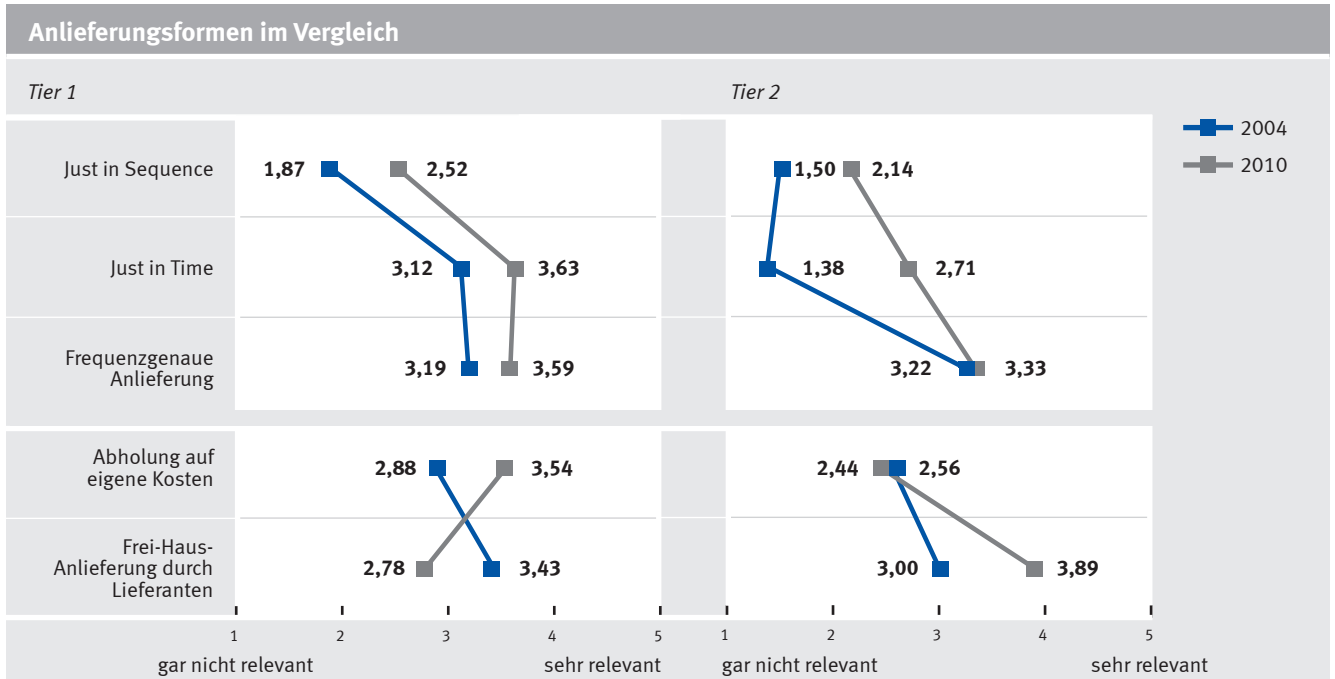
In Bezug auf die strukturellen Anlieferungsformen sind bis 2010 kaum Veränderungen erkennbar. Auch zukünftig werden die Zulieferer entsprechend auf die traditionellen Frankaturvorschriften zurück greifen.

Dagegen zeigen sich Relevanzverschiebungen innerhalb der zeitlichen Anlieferungsformen. Demnach gewinnen die frequenzgenaue Anlieferung, vor allem aber die Belieferung „Just in Time“ (JIT) und „Just in Sequence“ (JIS) an Relevanz.

DEN BEI WEITEM höchsten relativen Bedeutungsanstieg verzeichnet „Just in Sequence“, das sich in seiner Relevanz bis 2010 fast verdoppeln wird. Aufgrund dieser erwarteten Entwicklung kann die Annahme getroffen werden, dass sich

die beobachtbaren Trends über das Jahr 2010 hinaus fortsetzen dürften und sich somit vor allem JIS weiter verbreiten wird. Aufgrund der kurzen Vorlaufzeiten von circa 90 Minuten wird dies vor allem auch im Bezug auf die räumliche Verteilung der verschiedenen, im Wertschöpfungsverbund beteiligten Partner Auswirkungen haben. In JIS-Verbänden beteiligte Unternehmen liegen meistens nicht weiter als 30 Kilometer auseinander. Somit wird eine Zunahme der in der Automobilindustrie schon seit einigen Jahren festzustellenden Clusterbildung zu beobachten sein, besonders wenn dieser Verbund vom Hersteller über die erste bis zur zweiten Zuliefererebene und darüber hinaus reicht.

Bei der Beschaffungslogistik wird vor allem die Belieferung „Just in Time“ und „Just in Sequence“ stark an Bedeutung gewinnen.



Vergleich der Anlieferungsformen

Bei der genaueren Betrachtung der beiden in der Studie untersuchten Zuliefererebenen zeigen sich teils beträchtliche Unterschiede. Am deutlichsten wird dies innerhalb der strukturgebenden Formen bei der frachtfreien Anlieferung, die bei den nachgelagerten Zulieferern in den nächsten Jahren weiter an Relevanz zunehmen wird. Während die 2nd-Tier-Unternehmen weiter darauf drängen, die Kosten der Anlieferung auf die eigenen Lieferanten abzuwälzen, werden die Tier-1-Unternehmen die Anlieferung in Eigenregie zu steuern. Somit übernehmen sie die Verantwortung aber auch die Steuerungshoheit für ein weiteres Teil ihrer Value Chain.

Auch bei der Betrachtung der, in der obigen Darstellung skizzierten zeitlichen Zulieferformen zeigen sich teils recht große Diskrepanzen. Sowohl bei den Zahlen für 2004 als auch in der Prognose für 2010 ist bei der ersten Zuliefererebene die relative Gleichstellung von frequenzgenauer und zeitgenauer Anlieferung augenfällig. Demgegenüber gibt es eine recht klare Relevanzordnung auf

Seiten der Tier-2-Zulieferer. Während in der aktuellen Situation die zeitgenaue Anlieferung die frequenzgenaue dominiert, wird sich diese Relation bis 2010 umkehren. Die sequenzgenaue Belieferung der eigenen Bänder wird auch zukünftig für die 2nd-Tier-Lieferanten von eher geringer Bedeutung sein.

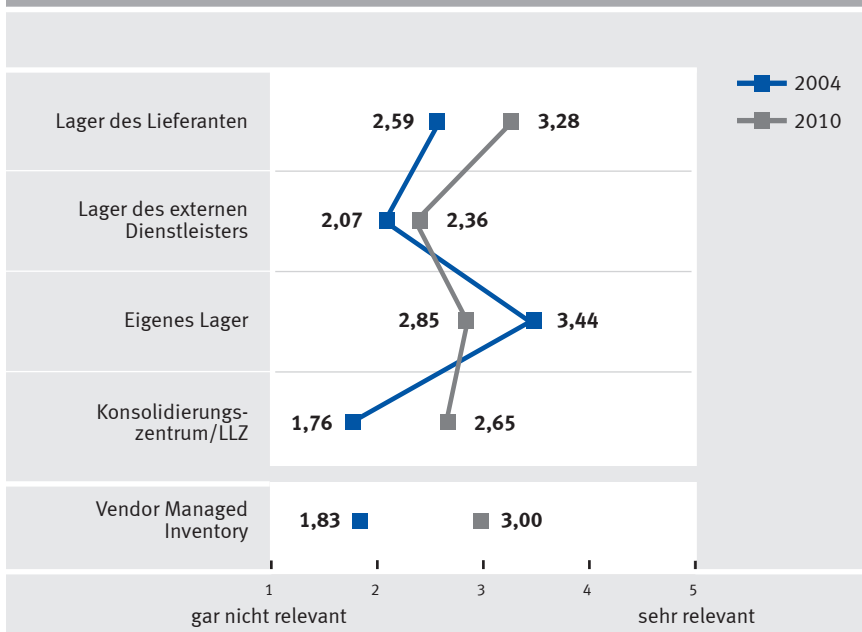
Dies sollte allerdings vor dem Hintergrund gesehen werden, dass die Anforderungen an die Beschaffungslogistik der Zulieferer der zweiten Ebene bei weitem (noch) nicht so hoch sind, wie dies für die weiterführenden Stufen des Wertschöpfungsnetzes der Fall ist.

UM DIE IN EINEM VERBUND notwendige Konsistenz der Logistikanforderungen zu analysieren, eignet sich an dieser Stelle in besonderer Weise der Vergleich der Beschaffungslogistik der ersten Zuliefererebene mit der Distributionslogistik der zweiten Ebene. In beiden Fällen wurden die Studienteilnehmer hierbei zur Entwicklung von „Just in Time“ und „Just in Sequence“ befragt. Auf der Beschaffungsseite der Tier-1-Zulieferer zeichnet sich hierbei ein Bedeutungsanstieg von 1,87 auf 2,52 (JIS) und von 3,12 auf 3,63

(JIT) ab, demgegenüber steht ein Anstieg von 1,38 auf 1,87 (JIS) und von 2,22 auf 2,78 (JIT) auf Seiten der nachgelagerten Zulieferer. Es zeigt sich dabei, dass die sich verändernden Anforderungen sehr wohl kommuniziert werden und insofern eine konsistente Erwartungshaltung vorliegt. Bezüglich der letztendlichen Ausmaße des Wandels in den Anforderungen besteht allerdings noch eine nicht zu vernachlässigende Diskrepanz. Hier sollte sich die Abstimmung in der Supply Chain noch verbessern.

Die Warenanlieferung wird sich in den kommenden Jahren auf den verschiedenen Ebenen des Zuliefererflechts unterschiedlich entwickeln.

Entwicklung der Lagerformen (Source)



Das eigene Lager wird beschaffungsseitig in den nächsten Jahren weiter an Bedeutung verlieren. Die Zulieferer werden verstärkt auf Konsolidierungszentren zurückgreifen und Vendor Managed Inventories nutzen.

Relevanz verschiedener Lagerformen

Gerade auf der Beschaffungsseite ist die Frage nach der Form der Lagerung interessant, wobei wiederum darauf hinzuweisen wäre, dass die Beschaffungsseite der Zulieferer der ersten Ebene mit der Vertriebsseite der Zulieferer der zweiten Ebene korrespondiert.

ZUMINDEST FÜR DIE aktuelle Situation aus dem Jahre 2004 liegt eine eindeutige Relevanzordnung vor. Das eigene Lager ist heute noch der primäre Ort der Verwahrung von Wareneingängen. Lager der Lieferanten spielen zumindest in Teilen eine Rolle, Lager externer Dienstleister, Konsolidierungszentren oder auch das Vendor Managed Inventory-Konzept zum Management der Bestände sind in der Industrie jedoch noch nicht verbreitet.

DER PROGNOSE der Studienteilnehmer folgend wird sich dies in den nächsten Jahren jedoch nachhaltig ändern. Während das heutzutage noch dominante eigene Lager stark an Bedeutung verlieren wird, gewinnen die anderen Lagerformen an Relevanz, darunter die Lagerung

beim Lieferanten und die Nutzung von Konsolidierungszentren. Insbesondere werden auch die Zulieferunternehmen dazu übergehen, die Bestandsverantwortung und somit das Bestandsrisiko an die eigenen Lieferanten abgeben. Der Bedeutungsanstieg des zugrundeliegenden Konzeptes ist entsprechend hoch.

Bis zum Jahr 2010 erreichen die verschiedenen Lagerformen alle eine ähnlich hohe Bedeutung in der Beschaffungslogistik. Ausgehend von dem Ausmaß der sich abzeichnenden Verände-

rungen könnte an dieser Stelle davon ausgegangen werden, dass insbesondere das Konzept des Vendor Managed Inventory über das Jahr 2010 hinaus weiter an Bedeutung gewinnen und letztendlich zu einer der wichtigsten Formen des Bestandsmanagement wird. All den alternativen Lagerformen ist hierbei gemein, dass sie einer immer weitergehenden Übergabe von Verantwortungsbereichen an in der Wertschöpfung vorgelagerte Unternehmen entsprechen.

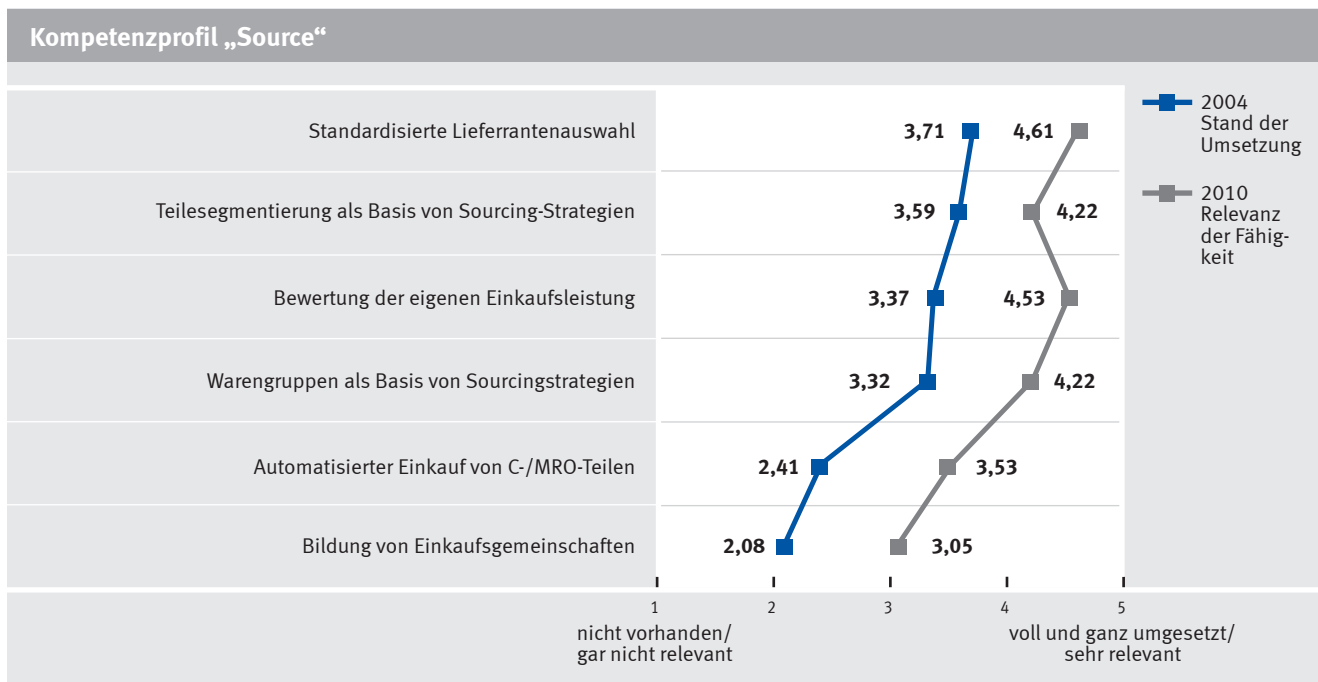
Beschaffungslogistik

- Die Relevanz der Lieferformen „Just in Time“ und „Just in Sequence“ wird in der Beschaffungslogistik stark zunehmen.
- Die Art der gewählten Anlieferform wird sich in den nächsten Jahren stark verändern. Dabei unterscheidet sich die Entwicklung der Zulieferer der ersten von derjenigen der Zulieferer der zweiten Ebene.
- In den nächsten Jahren wird sich auch bei den Zulieferern der Trend zur „Auslagerung des eigenen Lagers“ weiter fortsetzen.

4 Kompetenzprofile der Zulieferindustrie

4.1	Wertschöpfungsprozesse in der Value Chain	44
	Kompetenzprofil „Source“	44
	Kompetenzprofil „Make“	45
	Kompetenzprofil „Deliver“	46
4.2	Planung und Kontrolle innerhalb der Value Chain	48
	Planung der Value-Chain-Aktivitäten	48
	Kontrolle der Value-Chain-Aktivitäten	48
4.3	Zusammenarbeit in der Value Chain	50
	Gestaltung der Kooperation zu Kunden und Lieferanten	50
	Unterstützung der Zusammenarbeit durch IT-Systeme	51
	Einsatz unternehmensweit einheitlicher IT-Systeme	52

4.1 Wertschöpfungsprozesse in der Value Chain



DIESES KAPITEL widmet sich den aktuellen und vor allem den zukünftig erforderlichen Kompetenzprofilen von Automobilzulieferern. Die enge Einbindung der Zulieferer in die Entwicklungs- und Produktionsnetzwerke der OEM legt dabei eine Orientierung der folgenden Ausführungen an dem bereits im ersten Kapitel dieser Studie vorgestellten SCOR-Modell nahe. Zunächst sollen die im Zentrum des SCOR-Modells stehenden Prozesse Beschaffung, Produktion und Auslieferung untersucht werden, bevor der zweite Abschnitt auf die hierfür erforderlichen Planungs- und Kontrollprozesse eingeht. Abschließend widmet sich das letzte Unterkapitel den verschiedenen Formen der Kooperation.

Insbesondere Maßnahmen, die die Transparenz hinsichtlich Leistung und Kosten intern und extern erhöhen sowie die Möglichkeit schaffen, die eigene Leistung zu verbessern, gewinnen zukünftig an Bedeutung.

Kompetenzprofil „Source“

Die bereits in Kapitel 2.4 angesprochenen Veränderungen in der Wertschöpfungsstruktur der Automobilindustrie führen auch auf Seiten der Zulieferer zu komplexeren Strukturen und Prozessen. Hiervon ist auch deren Beschaffungsseite betroffen. Beispielsweise ist davon auszugehen, dass insbesondere die 1st-Tier-Lieferanten, ähnlich wie die OEM, zukünftig auf komplexe eigene Lieferantennetzwerke zugreifen werden. Bereits heute verfügen die Zulieferer der ersten Ebene mit durchschnittlich 1037 Lieferanten über eine deutlich breitere Einkaufsbasis als die Zulieferer der zweiten Ebene, die durchschnittlich 402 Lieferanten nutzen. Darüber hinaus besteht ein enger Zusammenhang zwischen der Anzahl der Lieferanten, dem Einkaufsvolumen sowie der Größe der befragten Unternehmen.¹ Daher ist davon auszugehen, dass mit der weiterhin fortschreitenden Konsolidierungswelle auch die Beschaffungsnetzwerke sowie die zugrunde liegenden Prozesse bei den Automobilzulieferern komplexer werden. Entsprechend wichtig ist es, solche Fähigkeiten und Tools aufzubauen,

die helfen, die steigende Komplexität zu reduzieren.

Die obige Grafik zeigt, dass die beteiligten Unternehmen bereits heute standardisierte Verfahren zur Lieferantenauswahl nutzen, die eigene Einkaufsleistung bewerten und die benötigten Teile einer Segmentierung unterziehen, um geeignete Sourcing-Strategien bzw. Einkaufsmethoden anzuwenden. Bis zum Jahr 2010 werden die eben genannten Tools weiter an Bedeutung gewinnen. Auch die heute eher gering ausgeprägten Faktoren, wie der automatisierte Einkauf von C-/MRO-Teilen oder die Bildung von Einkaufsgemeinschaften, werden sich zukünftig zu erfolgsrelevanten Kompetenzen entwickeln.

Die Unternehmen müssen gemäß der Prognose der Studienteilnehmer in allen Bereichen des Einkaufsprozesses weitere Fähigkeiten auf- und bestehende ausbauen: Angefangen bei der vorausgehenden Definition einer Sourcingstrategie, die zum einen auf einer Teilsegmentierung und zum anderen auf einer Warengruppenanalyse basiert, der Bildung von Einkaufsgemeinschaften und der

¹ Signifikant auf 1-Prozent-Niveau.

Kompetenzprofil „Make“



Einrichtung von automatisierten Einkaufsmechanismen bis hin zur abschließenden Beurteilung und Bewertung der eigenen Einkaufsleistung.

AUCH EINE DIFFERENZIERTERTE Betrachtung der einzelnen Lieferantenebenen ergibt interessante Erkenntnisse: Im Vergleich zu den 2nd-Tier-Lieferanten bewerten bereits heute die 1st-Tier-Lieferanten überproportional häufig die eigene Einkaufsleistung und nutzen somit die Möglichkeit, systematisch Verbesserungspotentiale zu identifizieren. Die Relevanz des Themas wurde allerdings bereits durch die 2nd-Tier-Lieferanten erkannt, so dass sie mehrheitlich davon ausgehen, diese Fähigkeit in den kommenden Jahren auszubauen.

IM VERGLEICH DES JETZIGEN und des zukünftigen Anforderungsprofils zeigt sich ein deutlicher und recht homogener Bedeutungszuwachs aller betrachteten Kompetenzen. Der relative Zuwachs ist für den automatisierten Einkauf und die Bildung von Einkaufsgemeinschaften, allerdings ausgehend von einem niedrigen Ausgangsniveau, am größten.

Kompetenzprofil „Make“

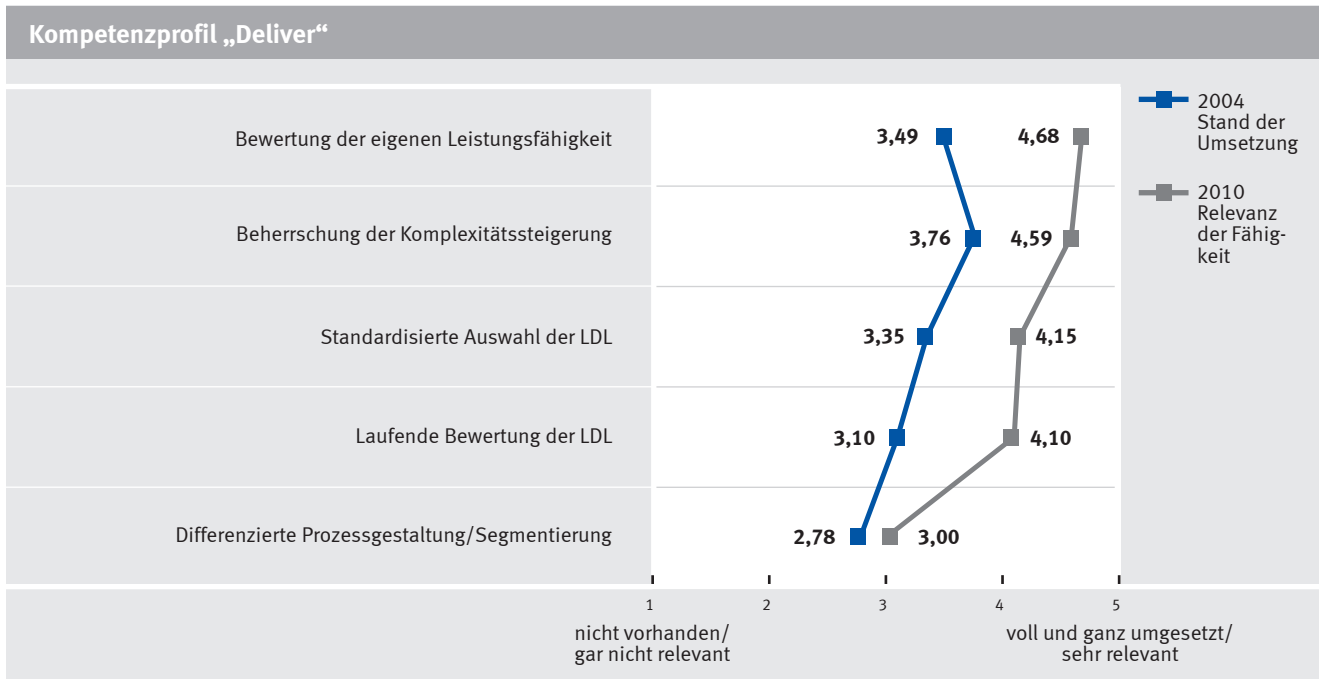
Eine ähnliche Entwicklung, wie gerade skizziert, zeichnet sich auf Seiten der Produktion ab. Für das gesamte Spektrum der aufgezeigten Kompetenzen wird demnach seitens der Studienteilnehmer ein Anstieg hinsichtlich der Anforderungen sowie deren Relevanz erwartet. Entsprechend ist davon auszugehen, dass die Implementierung der zugrunde liegenden Prozesse in den kommenden Jahren durch die Zulieferer weiter vorangetrieben wird.

Die Rangordnung der einzelnen Punkte wird sich dabei in den nächsten Jahren nicht ändern. Entsprechend liegt die wesentliche Herausforderung auch zukünftig in der Optimierung der bestehenden Produktionsnetzwerke, wobei hiermit das Ziel verfolgt wird, die Flexibilität des Unternehmens nachhaltig zu erhöhen. Hierzu tragen sowohl die Erhöhung der kurzfristigen Produktionsflexibilität als auch die Verbesserung der Anpassungsfähigkeit der bestehenden Produktionsstätten bei. Als zweitwichtigsten Schritt sehen die Studienteilnehmer die Veränderung der bestehenden internen Strukturen an.

Hierunter fallen die Synchronisierung des Produktionssystems, die Einführung und Etablierung von Build-to-Order-Beziehungen und der differenzierte Einsatz verschiedener Produktionskonzepte. Dabei zeigen sich im Bereich der synchronen Produktionsprozesse deutliche Unterschiede zwischen 1st- und 2nd-Tier-Lieferanten. Dieses Konzept, bei dem die eigene Produktion am Kundentakt ausgerichtet wird, kommt bereits heute in wesentlich stärkerem Maße bei den Tier-1-Lieferanten zur Anwendung. Auch die zukünftige Bedeutung des Konzeptes wird durch diese im Vergleich zu nachfolgenden Tier-Ebenen höher eingestuft.

Eine Neugestaltung der Wertschöpfungsverteilung innerhalb der Value

Die steigende Umfeldkomplexität schlägt sich auch in der Produktion in einer stetig steigenden Relevanz von flexiblen und anpassungsfähigen Prozessen nieder.



Chain wurde bisher von den Unternehmen in eher geringem Maße ins Auge gefasst. Beispielsweise geben 81 Prozent der Studienteilnehmer an, dass sie bisher nicht oder nur in geringem Maße Produktionsprozesse an Dienstleister oder andere Zulieferer auslagern. Der Anteil dieser Unternehmen wird jedoch bis 2010 auf 56 Prozent sinken. Darüber hinaus ist auch die Situation denkbar, dass durch die Zulieferer Produktionsprozesse übernommen werden. Diese Option fassen zunehmend 1st-Tier-Lieferanten ins Auge, um einerseits neue Geschäftsfelder zu erschließen, andererseits aber auch um die Bindung an den OEM weiter zu erhöhen. Diese enge Verflechtung der Beziehungen zum OEM forciert die Entwicklung der 1st-Tier-Lieferanten zum Integrator innerhalb der Value Chain weiter. Im Vergleich zu den anderen Optionen wird dieser zuletzt beschriebene Fall allerdings auch in den nächsten Jahren von untergeordneter Relevanz sein. .

IN DER GESAMTBETRACHTUNG der verschiedenen Maßnahmen sind abschließend die Erhöhung der Anpassungsfähigkeit

der bestehenden Produktionsstätten und die Umsetzung eines synchronen Produktionsprozesses als diejenigen Vorgänge hervorzuheben, die nicht nur in der aktuellen Situation von hoher Relevanz sind, sondern vor allem auch in den nächsten Jahren den größten Bedeutungszuwachs vorweisen werden.

Kompetenzprofil „Deliver“

Die obige Grafik zeigt analog zu den Bereichen Versand und Produktion auch für das Kompetenzprofil „Deliver“ einen allgemeinen Anstieg der Anforderungen an die Fähigkeiten von Automobilzulieferunternehmen innerhalb der nächsten Jahre.

Die heute noch wichtigste Kompetenz, wonach es gilt, die steigende Komplexität zu beherrschen, wird zwar an Relevanz zunehmen, jedoch auf den zweiten Rang zurückfallen. Zulieferer müssen in den nächsten Jahren zunehmend die Fähigkeit aufbauen, Prozesse und Leistungen adäquat zu bewerten – sei es in Bezug auf die eigene Leistungsfähigkeit oder auf die der externen Dienstleister. Gemäß der Einschätzung

der befragten Experten wird insbesondere die Fähigkeit zur Selbsteinschätzung der eigenen Leistungen zur wichtigsten Kompetenz aufsteigen. Dies verwundert insofern nicht, als dass beispielsweise valide Outsourcingentscheidungen nur auf Basis einer eingehenden Bewertung der eigenen Leistungs- und Kostensituation und einem Vergleich dieser mit der Kosten- und Leistungssituation externer Dienstleister möglich sind.

ÄHNLICH WIE IM BEREICH SOURCE verfügen die 1st-Tier-Lieferanten im Vergleich zur vorgelagerten Lieferantenebene bereits überproportional häufig über entsprechende Controlling-Tools. Während bereits 67 Prozent der 1st-Tier-

Mit Ausnahme der Prozessgestaltung und Segmentierung gilt es auch beim Versand das eigene Kompetenzprofil zu schärfen, insbesondere bezüglich der Bewertungskompetenz eigener und fremder Leistungen

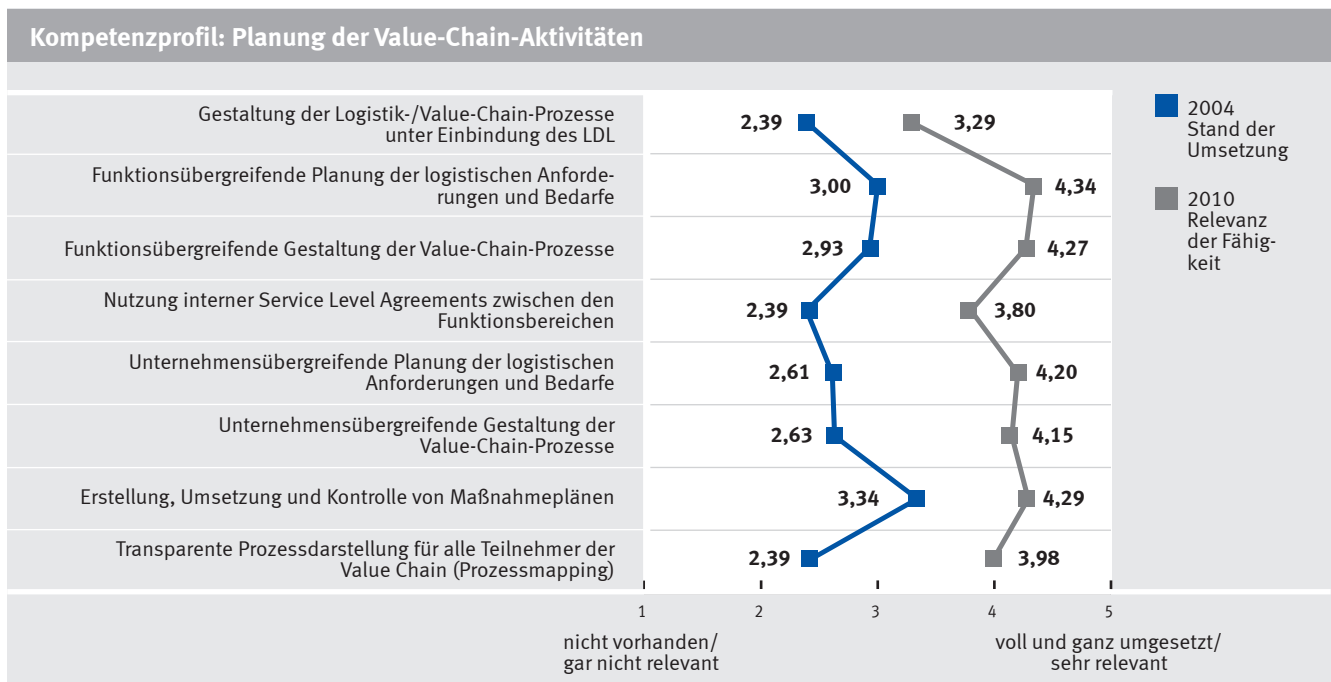
Lieferanten die Bewertung der eigenen Leistung bereits gänzlich oder in großen Teilen durchführen, nehmen 78 Prozent der 2nd-Lieferanten eine Bewertung der eigenen Distributionsleistung nicht oder nur in geringem Umfang vor.

IN DIESEM KONTEXT ist zuletzt auch der Bedeutungszuwachs einer standardisierten Auswahl von Logistikdienstleistern zu sehen. Mit der steigenden Neigung zur Auslagerung von logistischen Tätigkeiten wird ein solches standardisiertes Auswahlverfahren wichtiger. Hierüber kann gewährleistet werden, dass eventuelle Entscheidungen auf einer vergleichbaren Datenbasis getroffen werden. Abschließend noch ein interessanter Hinweis: Die Kompetenz zu einer differenzierten Prozessgestaltung und Segmentierung wird von den befragten Unternehmen heute aber auch zukünftig im Vergleich zu den anderen Fähigkeiten als recht unbedeutend eingestuft.

Wertschöpfungsprozesse in der Value Chain

- Die veränderten Wertschöpfungsstrukturen sowie die anhaltende Konsolidierungswelle in der Automobilzulieferindustrie führen zu komplexeren Beschaffungs- und Distributionsnetzwerken.
- Insbesondere 1st-Tier-Lieferanten bewerten bereits heute in hohem Maß die Leistungen eigener Prozesse sowie der Prozesse externer Dienstleister, um Verbesserungspotentiale zu identifizieren.
- Diese Entwicklung ist auch in der Produktion sichtbar und führt zu einer stetig wachsenden Bedeutung von flexiblen und anpassungsfähigen Prozessen.

4.2 Planung und Kontrolle innerhalb der Value Chain



Planung der Value-Chain-Aktivitäten

Angesichts steigender Anforderungen und zunehmender Komplexität innerhalb der Wertschöpfungsnetzwerke kommt gerade der Planung der verschiedenen Aktivitäten innerhalb der Value Chain eine entscheidende Rolle zu.

Funktionierende Netzwerke basieren auf effizienten, aufeinander abgestimmten Prozessen der beteiligten Partner. Hierfür ist es erforderlich, entsprechende Maßnahmenpläne zu erstellen, umzusetzen und letztendlich auch zu kontrollieren. Dabei sind die Planung der logistischen Anforderungen und Bedarfe sowie die Gestaltung der Prozesse innerhalb der Value Chain eher funktionsübergreifend gestaltet. Das heißt, unternehmensintern werden zwar die Anforderungen und Bedarfe aller relevanten Bereiche bei der Planung und Gestaltung der Prozesse berücksichtigt. Eine unternehmensübergreifende Abstimmung der Aktivitäten und Bedarfe als Basis für einen effizienten Ablauf innerhalb der Value Chain ist allerdings vergleichsweise selten anzutreffen. An dieser Stelle werden die betrachteten Automobilzu-

lieferer in den nächsten Jahren jedoch verstärkt ansetzen. Nach Meinung der Studienteilnehmer wird die Planung und Gestaltung der Value-Chain-Aktivitäten 2010 zumeist funktions- und unternehmensübergreifend erfolgen.

Zur Unterstützung der entsprechenden Maßnahmenpläne eignen sich insbesondere interne Service-Level-Vereinbarungen zwischen den verschiedenen Beteiligten. Eine transparente Darstellung der zugrunde liegenden betroffenen Prozesse kann dabei die Akzeptanz und den Erfolg der vorgesehenen Pläne wesentlich erhöhen. Die in den nächsten Jahren stark steigende Relevanz des Prozessmappings lässt sich jedoch nicht nur hierauf zurückführen, sondern vor allem auch auf die steigende Beziehungskomplexität und die daraus resultierende Notwendigkeit einer transparenteren Abbildung der abzustimmenden Prozesse.

LOGISTIKDIENSTLEISTER werden heute, voraussichtlich aber auch zukünftig vergleichsweise selten in die Planung und Gestaltung der jeweiligen Logistik- und Value-Chain-Prozesse eingebunden.

Dies legt die Vermutung nahe, dass Logistikdienstleistern noch immer nicht das hierfür erforderliche Know-how zugestanden wird, sie durch die Zulieferunternehmen entsprechend nicht als adäquate Partner wahrgenommen werden.

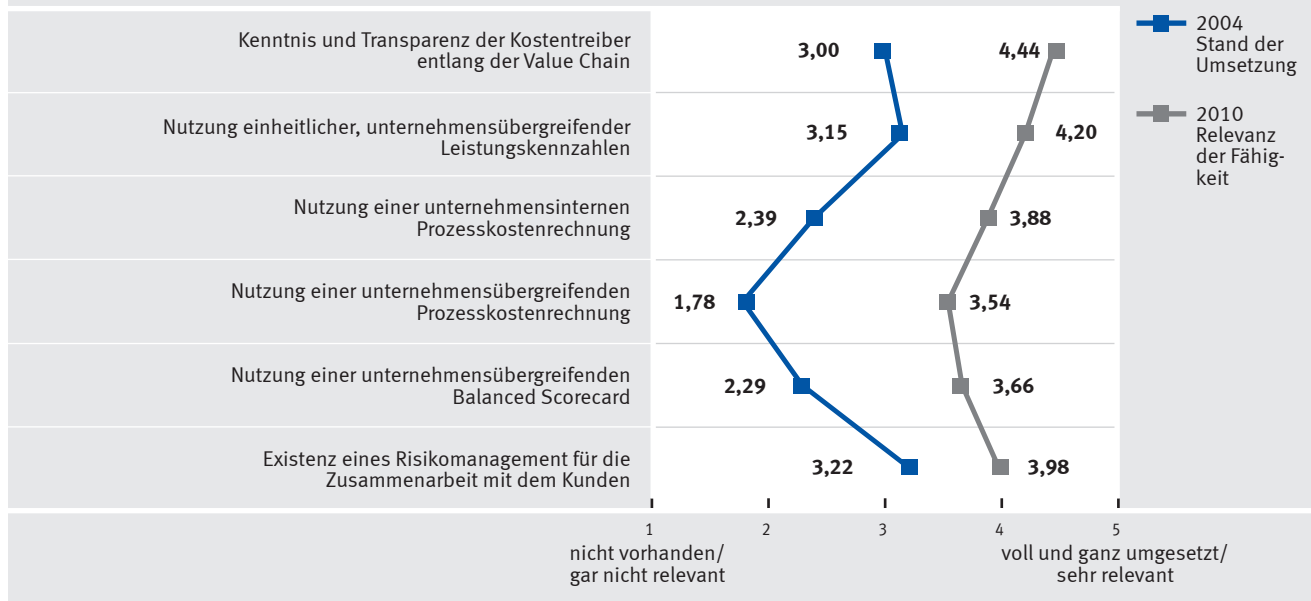
Kontrolle der Value-Chain-Aktivitäten

Spiegelbildlich zur steigenden Bedeutung einer in sich konsistenten Planung innerhalb der Value Chain werden die Anforderungen an eine Kontrolle der Aktivitäten innerhalb des Wertschöpfungsnetzwerkes steigen.

Die obige Grafik und die darin enthaltenen Mittelwerte von maximal 3,22 für

Aufgrund der komplexer werdenden Prozesse innerhalb der Value Chain werden die unternehmensübergreifende Betrachtung sowie die transparente Darstellung der zugrunde liegenden Prozesse immer wichtiger.

Kompetenzprofil: Kontrolle der Aktivitäten innerhalb der Value Chain



die aktuelle Umsetzung (die Angaben erfolgten auf einer Skala von eins bis fünf) zeigen dennoch sehr deutlich, dass die genannten Controlling-Instrumente in der Automobilzulieferindustrie heute eher selten anzutreffen sind, respektive genutzt werden. Die große Diskrepanz zwischen potentielltem Nutzen und dem dennoch geringen Implementierungsstand wurde von der Praxis allerdings bereits erkannt. Dies zeigt sich an dem hohen Bedeutungszuwachs aller Instrumente.

DABEI VERZEICHNEN sowohl die unternehmensintern als auch die unternehmensübergreifend angewandte Prozesskostenrechnung und Balanced Scorecard die größten Bedeutungszuwächse. Dies ist insofern nicht verwunderlich, als sich durch beide Ansätze die Kosten- und Leistungswerte transparenter gestalten und vor allem auch in einer einheitlichen "Sprache" diskutieren lassen können. Hierfür ist es jedoch grundlegend erforderlich, dass die relevanten Kostentreiber innerhalb der Value Chain bekannt und einheitliche Leistungskennzahlen für alle beteiligten Wertschöpfungspart-

ner definiert werden. Dies erscheint aus heutiger Sicht noch problematisch: So geben erst 32 Prozent der Interviewpartner an, die relevanten Kostentreiber zu kennen und auch offen zu legen. Auch werden erst durch knapp 40 Prozent der beteiligten Zulieferer in großen Teilen oder vollständig unternehmensübergreifende Kennzahlen zur Leistungsmessung definiert und genutzt. Allerdings wird der Anteil der Unternehmen, die mittels Offenlegung der Kostenstrukturen und gemeinsamen Kennzahlen für Transparenz innerhalb der Value Chain sorgen werden, auf 98 bzw. 90 Prozent steigen.

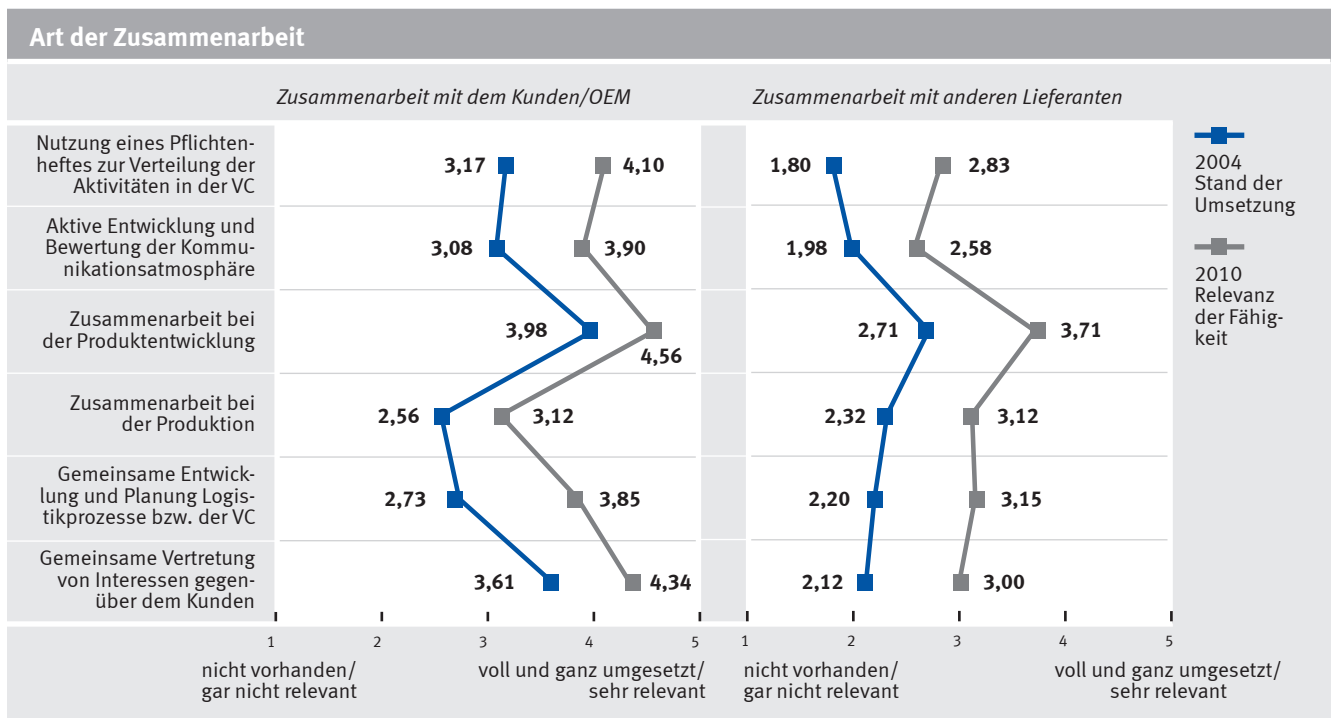
Dies unterstreicht die hohe Bedeutung, die transparenten Value-Chain-Strukturen in der Praxis bereits eingeräumt werden.

DARÜBER HINAUS WURDE von den Gesprächsteilnehmern besonders der Aspekt der Risikoverteilung betont. Mit der steigenden Verantwortung der Zulieferer, z. B. im Rahmen der Produktentwicklung und -haftung, übernehmen diese auch große finanzielle Risiken. Es stellt sich also die Frage, wie diese Risiken abgeschätzt, gesteuert und innerhalb der Beteiligten in der Value Chain aufgeteilt werden können.

Planung und Kontrolle innerhalb der Value Chain

- Die zukünftig erforderliche unternehmensübergreifende Planung der Value Chain setzt eine Transparenz derselben voraus.
- Die Kontrolle der Value-Chain-Aktivitäten erfolgt zukünftig mittels einer unternehmensinternen und -übergreifenden Prozesskostenrechnung sowie interorganisationalen Balanced Scorecards.
- Die Risikoverteilung bzw. das Risikomanagement gewinnt durch die neue Wertschöpfungsstruktur eine neue Bedeutung.

4.3 Zusammenarbeit in der Value Chain



Gestaltung der Kooperation zu Kunden und Lieferanten

Vor dem Hintergrund des zuvor beschriebenen Wandels im geforderten Kompetenzprofil der Automobilzulieferer soll in der Folge die Zusammenarbeit genauer betrachtet werden. Gerade mit Blick auf die aus Kapitel 4.1 hervorgehende Notwendigkeit, unternehmensübergreifende Prozesse und Instrumente einzuführen, folgt, dass die Zusammenarbeit der einzelnen Glieder in der Value Chain weiter intensiviert werden muss. Dabei sind wiederum zwei Seiten zu betrachten: einerseits die Beziehung zum Kunden/OEM

Die Zusammenarbeit wird sich innerhalb der Value Chain sowohl auf Kunden- als auch auf Zuliefererseite über die nächsten Jahre intensivieren. Bereits heute arbeiten die Zulieferer mit ihren Kunden aber auch die Zulieferer untereinander eng im Rahmen der Produktentwicklung zusammen.

und zum anderen die Kooperation mit anderen Lieferanten der gleichen oder aus vorgelagerten Wertschöpfungsstufen.

Die Grafik zeigt sehr deutlich, dass die Zusammenarbeit mit den Kunden in der Regel sehr viel enger ausgestaltet ist als die mit den eigenen oder verbundenen Lieferanten. Beispielsweise kooperieren die Studienteilnehmer bereits heute in wesentlich höherem Umfang mit ihren Kunden bei Forschung und Entwicklung sowie im Bereich der Produktion als mit anderen oder verbundenen Lieferanten. Darüber hinaus wird auch der Pflege der Kooperationsbeziehung zu den eigenen Kunden eine höhere Bedeutung zugesprochen. Über die nächsten Jahre ist in beiden Bereichen für alle genannten Faktoren eine Bedeutungszunahme ersichtlich, wobei der Zuwachs auf der Zuliefererseite stärker ausgeprägt ist und sich somit der Unterschied der Relevanzbeimessung verringern wird.

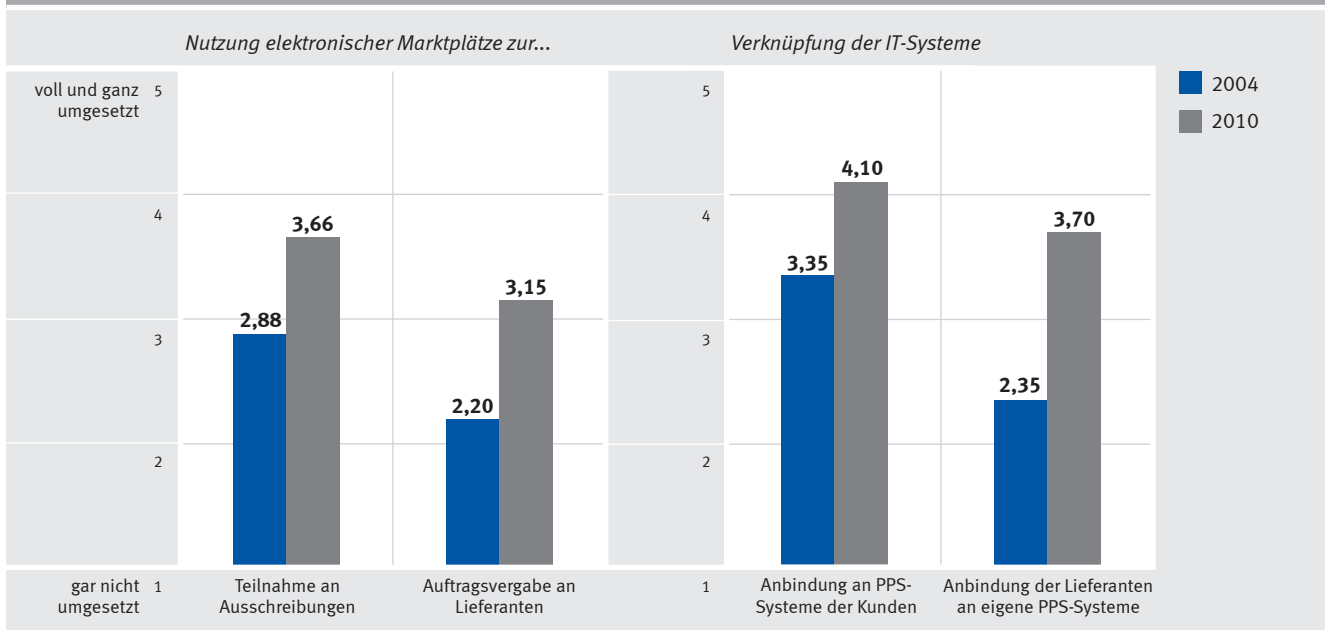
VON BESONDERER BEDEUTUNG sind für die Zulieferer dabei in beiden Fällen die Zusammenarbeit bei der Entwicklung

neuer Produkte. Kundenseitig folgt dem mit geringem Umsetzungsgrad die Nutzung eines Pflichtenheftes zur Verteilung der verschiedenen Aktivitäten in der Value Chain sowie die aktive Entwicklung und Bewertung der Kommunikationsatmosphäre. Zuletzt sind hier die gemeinsame Entwicklung und Planung von Value-Chain-Prozessen und die Produktionskooperation zu nennen.

AUF LIEFERANTENSEITE folgen der Entwicklungszusammenarbeit die Produktionskooperation, die Weiterentwicklung der Prozesse innerhalb des Wertschöpfungsnetzes sowie die gemeinsame Interessenvertretung gegenüber dem Kunden in der Relevanz. Diesen in der Bedeutung nachgeordnet, sind darüber hinaus die dezidierte Weiterentwicklung und Bewertung des Kommunikationsklimas sowie der Einsatz eines Pflichtenheftes.

Den größten Zuwachs der jeweiligen Bedeutung sowohl auf der Kunden- als auch auf der Lieferantenseite zeigt sich bei der gemeinsamen Entwicklung und Planung von Value-Chain-Prozessen und bei der Nutzung eines Pflichtenheftes.

Unterstützung der Kooperation durch IT-Systeme



Übergreifend, das heißt unabhängig von der Zielperson im Netzwerk und dementsprechend nicht in der Grafik aufgeführt, wurde von den Teilnehmern unisono die zukünftig hohe Relevanz der Kommunikationsatmosphäre innerhalb der Value Chain betont. Bezogen auf den Mittelwert zeigt sich, dass diesem heute eher wenig Bedeutung (der Mittelwert auf einer Skala von eins bis fünf liegt bei 2,93) zuerkannt wird. Die Relevanz des Themas steigt in den kommenden Jahren allerdings signifikant (Mittelwert von 4,05), was sich auf die veränderten Kunden-Lieferanten-Beziehungen innerhalb der Value Chain zurückführen lässt. Dabei sollten sich die Zulieferunternehmen nicht nur auf ihre Kunden, sondern auch auf verbundene Lieferanten konzentrieren. Indem sie die Beziehungen innerhalb der Netzwerke aktiv gestalten und steuern, können sie ihre eigene Flexibilität erhöhen, da sie nun beispielsweise frühzeitig relevante Informationen von den Wertschöpfungspartnern erhalten.

Unterstützung der Zusammenarbeit durch IT-Systeme

Als eine der wesentlichen Herausforderungen wurde durch die Zulieferer die Vielzahl unterschiedlicher IT-Systeme der OEM identifiziert (Vgl. Kapitel 2.3). Hierdurch entsteht eine Vielzahl an Schnittstellen, die die Komplexität im Management der vielfältigen Kooperationsbeziehungen auf Seiten der Zulieferer erhöhen. Die Frage ist nun, wie die Zulieferer mit den unterschiedlichen Systemen, Anforderungen sowie den verschiedenen Informationstypen umgehen können. Dabei sollen insbesondere elektronische Marktplätze, die Verbindung der eigenen mit den Systemen der Kunden und Lieferanten sowie die Nutzung von EPS- und APS-Systemen betrachtet werden.

ELEKTRONISCHE MARKTPLÄTZE, als prominentester sei hier Covisint genannt, dienen dazu, die Geschäftsprozesse verschiedener Unternehmen miteinander zu verknüpfen. Die Akzeptanz ist in beide Richtungen, das heißt hinsichtlich der Beteiligung an Ausschreibungen potentieller Kunden sowie der Platzierung eigener Angebote auf Beschaffungsseite,

noch relativ gering. Der Nutzungsgrad elektronischer Marktplätze wird jedoch insbesondere bei den 1-st-Tier-Lieferanten in den kommenden Jahren enorm zunehmen, da sich hierüber beispielsweise Transaktionskosten bei der Beschaffung standardisierter Leistungen, enorm reduzieren lassen.

DIE DIREKTE VERKNÜPFUNG der verschiedenen IT-Systeme in der Value Chain ist hingegen schon weiter entwickelt – sowohl was die Anbindung an die PPS-Systeme der Kunden angeht als auch bezüglich der Anbindung der PPS-Systeme der Zulieferer an das eigene. Auch hier ist die Verknüpfung zum Kunden/OEM sehr viel stärker ausgeprägt

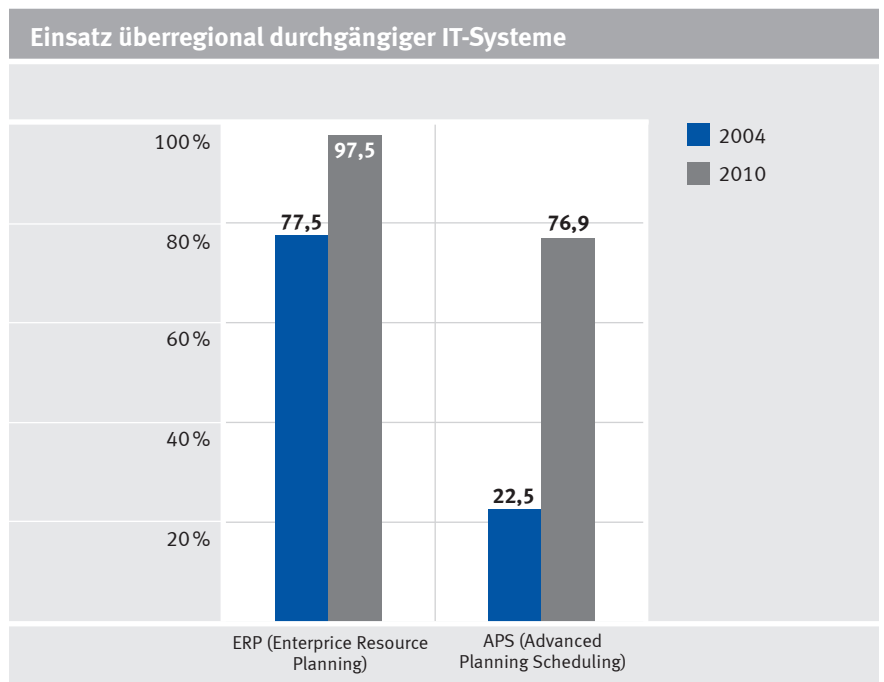
In der Zukunft wird die interorganisationale Zusammenarbeit verstärkt über elektronische Medien vonstatten gehen, dabei wird der Verknüpfung der verschiedenen IT-Systeme eine entscheidende Rolle zukommen.

als diejenige zu den vorgelagerten Zulieferern. Im Vergleich zu den elektronischen Marktplätzen erscheint die Situation bezüglich der weiteren Entwicklung ähnlich: In den kommenden Jahren werden verstärkt die Zulieferer an die eigenen Systeme angeschlossen, so dass es bis 2010 einen annähernd ähnlich hohen Anschlussgrad gibt wie bei der Verbindung zum OEM. Auch hier übernehmen die Tier-1-Lieferanten eine Vorreiterrolle. Während aktuell noch 78 Prozent der 2nd-Tier-Unternehmen angeben, die Anbindung der Lieferanten an die eigenen PPS-Systeme noch nicht oder nur zu einem kleinen Teil vollzogen zu haben, liegt der Anteil der Nichtnutzer bei Tier-1-Unternehmen lediglich bei 52 Prozent. Für die Zukunft erwarten 78 Prozent der Letzteren allerdings, dass sie die Anbindung größtenteils vorgenommen haben werden (Anteil der 2nd-Tier: 44 Prozent).

Einsatz unternehmensweit einheitlicher IT-Systeme

Der Einsatz von ERP-Systemen, deren Aufgabe es ist, alle wesentlichen betrieblichen Funktionsbereiche in einem integrierten IT-System zu verbinden und somit eine übergreifende Ressourcenplanung zu ermöglichen, ist bereits heute sehr hoch. Mit einer Einsatzquote von 77,5 Prozent bei den befragten Unternehmen, viel mehr jedoch mit dem prognostizierten Einsatz bei 97,5 Prozent bis 2010, sind ERP-Systeme zu den Standardanwendungen in der Automobilzulieferindustrie zu zählen.

DEMGEGENÜBER SIND Advanced-Planning- and Scheduling-Systeme (APS-Systeme) mit einer Einsatzquote von 22,5 Prozent heute noch eher selten bei den Unternehmen anzutreffen. APS-Systeme integrieren dabei ebenfalls die verschiedenen Unternehmensfunktionen in einem System, der Fokus liegt dabei jedoch stärker auf Produktions- und Logistikabläufen. Die Anwendungen haben die Fähigkeit, verschiedene Alter-



nativen zu simulieren, darauf aufbauend Engpässe zu identifizieren und somit letztendlich die Waren- und Informationsflüsse zu optimieren.

APS-Systeme werden sich in den nächsten Jahren zunehmend etablieren. Der Anteil ihrer Nutzer soll sich bis 2010 mehr als verdreifachen. Denkbar wäre auch eine kontinuierliche Weiterentwicklung von ERP-Systemen zu APS-Systemen, so dass auf die nutzenden Unternehmen nicht zwangsläufig umfangreiche Softwareinstallationen und -integrationen zukämen.

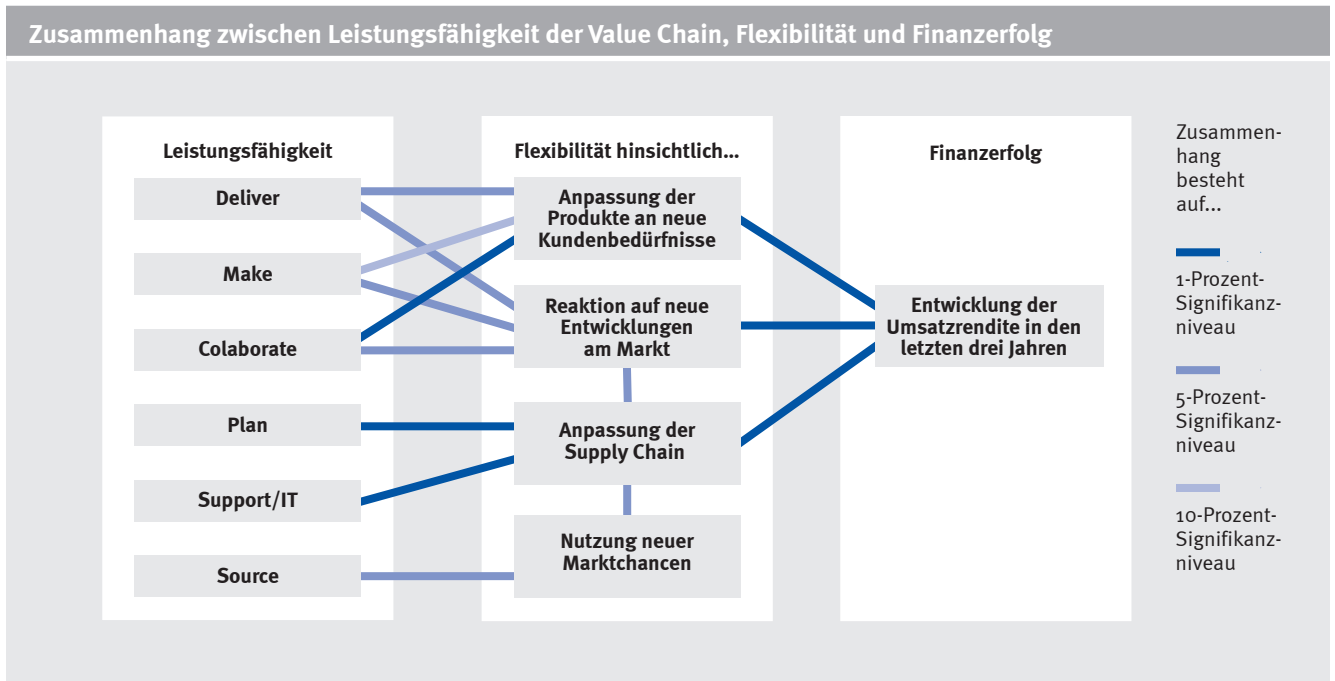
Zusammenarbeit in der Value Chain

- Auf der Kunden- wie auch auf der Beschaffungsseite wird die Zusammenarbeitsintensität innerhalb der Value Chain, insbesondere bei der Produktentwicklung, stark zunehmen.
- Bei der interorganisationalen Zusammenarbeit werden zukünftig elektronische Medien und die Verknüpfung der verschiedenen IT-Systeme eine große Rolle spielen.
- ERP-Systeme werden ebenso wie APS-Systeme aus der Unternehmenspraxis nicht mehr wegzudenken sein.

5 Charakteristika erfolgreicher Unternehmen

5.1	Determinanten des Unternehmenserfolges	54
	Prozessleistung, Flexibilität und Finanzerfolg der Unternehmen	54
	Logistikkosten und Finanzerfolg der Unternehmen	55
	Einflussfaktoren von Prozessleistung und Flexibilität in der Value Chain	56
5.2	Spezifische Fähigkeiten erfolgreicher Unternehmen	58
	Flexibilität und Planung	58
	Flexibilität und Kooperation	58
	Prozessleistung und Verknüpfung der IT-Systeme	60
	Prozessleistung und Nutzung elektronischer Marktplätze	61

5.1 Determinanten des Unternehmenserfolges



DAS ZIEL DER VORLIEGENDEN Studie bestand darin, zukünftig erfolgsrelevante Fähigkeiten innerhalb der Value Chain von Automobilzulieferern zu identifizieren. Auf den vorangegangenen Seiten wurde daher dargestellt, welche Fähigkeiten heute und zukünftig durch die Branche als relevant erachtet werden. Von Interesse ist nun, welche der betrachteten Prozesse innerhalb der Wertschöpfungskette den Unternehmenserfolg von Zulieferern bewirken. Darüber hinaus soll der Frage nachgegangen werden, welche der identifizierten Fähigkeiten für die Prozessleistung maßgeblich sind.

Prozessleistung, Flexibilität und Finanzerfolg

Die in Kapitel 1.1 bereits ausführlich vorgestellte Wirkungskette zwischen Logistikleistung, Logistikkosten und Unternehmenserfolg bestätigt sich trotz der relativ kleinen Stichprobe von 41 Unternehmen auch in der vorliegenden Studie. Dabei konnte insbesondere der Zusammenhang zwischen der Prozessleistung und dem Unternehmenserfolg,

bestehend aus den Parametern Flexibilität und Finanzerfolg, nachgewiesen werden. Es zeigt sich hierbei, dass die Leistungsfähigkeit der jeweiligen Prozesse die Parameter der Flexibilität zwar mit unterschiedlicher Intensität, aber dennoch in hoch signifikantem Maße beeinflusst. Entsprechend können Unternehmen mit einer hohen Leistungsfähigkeit in den Prozessen Deliver, Make und Collaborate vergleichsweise schnell auf sich ändernde Marktanforderungen reagieren. Adäquate Planungsprozesse sowie eine entsprechende Unterstützung durch IT-Systeme ermöglichen wiederum eine rasche Anpassung der eigenen Wertschöpfungskette an sich ständig ändernde Märkte.

Gerade aber die Fähigkeit, die eigene Value Chain flexibel an sich verändernde Kontextbedingungen anzupassen - die Prozesse in ihr also aktiv zu gestalten und zu steuern - stellt in der Automobilzulieferindustrie einen wesentlichen Hebel dar, um die Flexibilität des Unternehmens insgesamt zu erhöhen. Es verwundert also nicht, dass die hier erhobene Größe der Umsatzrendite als Maß für den finanziellen Erfolg der Un-

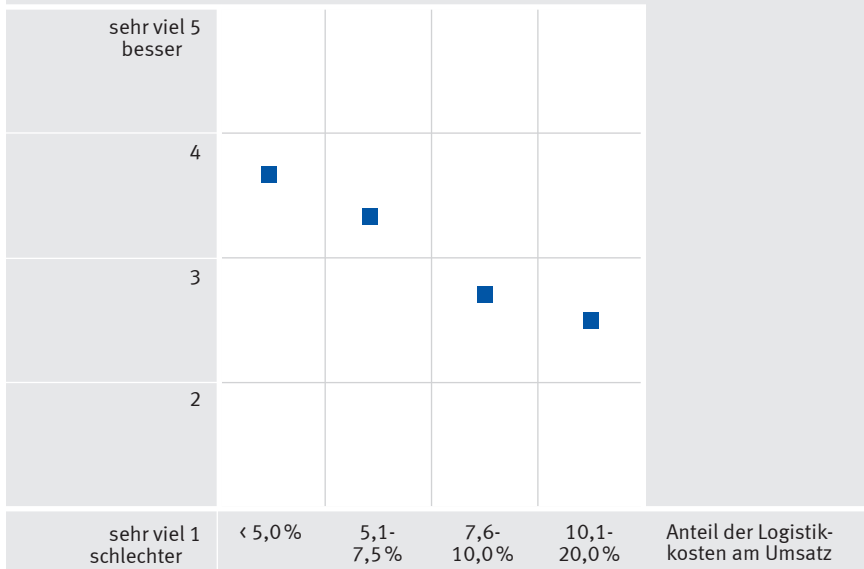
ternehmen hoch signifikant durch die Unternehmensflexibilität beeinflusst wird. Das heißt, je flexibler ein Unternehmen innerhalb seiner Value Chain auf die Anforderungen des Marktes reagieren kann, desto höher fällt die erzielbare Umsatzrendite aus.

ZUSAMMENFASSEND lässt sich also festhalten, dass der Erfolg eines Unternehmens in der Value Chain gemessen anhand der Umsatzrendite maßgeblich von zwei Faktoren bestimmt wird: indirekt durch die Leistungsfähigkeit der Prozesse sowie direkt durch die Fähigkeit, schnell und unkompliziert auf veränderte Umfeldbedingungen zu reagieren. Welche Fähigkeiten dies im Einzelnen sind, soll in den folgenden Ausführungen aufgezeigt werden. Aufgrund ihres star-

Die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens als wesentlicher Treiber des Unternehmenserfolges wird vor allem durch die Module Plan, Collaborate und IT beeinflusst.

Zusammenhang zwischen Logistikkosten und Finanzerfolg

Die Entwicklung der Umsatzrendite im Durchschnitt der letzten drei Jahren im Vergleich zum Wettbewerb



ken Einflusses, erscheint eine genauere Betrachtung der Kompetenzen der Bereiche Plan, Collaborate und IT hinsichtlich möglicher erfolgskritischer Fähigkeiten besonders aufschlussreich zu sein.¹ Zuvor sei allerdings noch ein Blick auf den Zusammenhang zwischen Logistikkosten und Finanzerfolg erlaubt.

Logistikkosten und Finanzerfolg

Bereits im vorhergehenden Abschnitt haben wir festgehalten, dass der Finanzerfolg eines Unternehmens nicht ausschließlich durch die Flexibilität desselben hervorgerufen wird. Die obige Grafik zeigt einen weiteren wesentlichen Einflussfaktor. Es besteht demnach ein enger Zusammenhang zwischen den entstehenden Logistikkosten und der Umsatzrendite eines Unternehmens.² Demnach können Zulieferer, die beispielsweise die Logistikkosten über eine Flexibilisierung ihrer Distributions- und/oder Beschaffungsstrukturen reduzieren können, ihre durchschnittliche Umsatzrendite nachhaltig und signifikant verbessern. So setzen z. B. Unternehmen

mit einer im Vergleich zum Wettbewerb höheren Rendite tendenziell mehr externe Dienstleister für die Erstellung logistischer Aufgaben ein als Unternehmen mit einer relativ geringen Rendite. Dies wird durch einen weiteren wesentlichen Einflussfaktor der Umsatzrendite bestätigt: Die Leistungsfähigkeit des Prozesses Deliver weist einen sehr engen und hoch signifikanten Zusammenhang zu den Parametern des Finanzerfolges aus.³ Mit einer höheren Qualität der Distributionsprozesse kann neben der Flexibilität auch der Finanzerfolg eines Unternehmens erhöht werden.

Der Finanzerfolg eines Unternehmens wird sowohl durch die Logistikkosten als auch in starkem Maße durch die Qualität der Distributionsprozesse sowie die Flexibilität des Unternehmens beeinflusst.

¹ Die Zusammenhänge sind signifikant auf 1-Prozent-Niveau

² Signifikant auf 5-Prozent-Niveau.

³ Signifikant auf 1- bzw. 5-Prozent-Niveau.

Einflussfaktoren der Flexibilität					
		Wie beurteilen Sie die Flexibilität Ihres Geschäftsbereiches in Bezug auf die...			
		Anpassung der Produkte/Dienstleistungen an neue Kundenbedürfnisse	Reaktion auf neue Entwicklungen am Markt	Nutzung neuer Marktchancen	Anpassung der Supply Chain
* 10-Prozent-Signifikanzniveau ** 5-Prozent-Signifikanzniveau					
Umsetzungsstand der Fähigkeiten im Bereich PLAN	Funktionsübergreifende Abstimmung der logistischen Bedarfe und Anforderungen	0,270*	0,417***	n.s.	0,414**
	Funktionsübergreifende Prozessgestaltung in der Value Chain	0,309**	0,347**	0,289*	0,463***
	Abstimmung interner Service Level Agreements	n.s.	0,382**	0,306*	0,277*
	Unternehmensübergreifende Abstimmung der logistischen Bedarfe und Anforderungen	0,338**	0,347**	0,270*	0,291*
	Unternehmensübergreifende Prozessgestaltung in der Value Chain	n.s.	n.s.	0,295*	0,426***
	Nutzung von Maßnahmeplänen	0,389**	0,399***	0,609***	n.s.
	Kenntnis der Kostentreiber innerhalb der Value Chain	0,374**	0,360**	0,269*	0,267*
Umsetzungsstand der Fähigkeiten im Bereich COLLABORATE	Schaffen einer offenen Kommunikationsatmosphäre in der Value Chain	0,330**	0,285*	n.s.	n.s.
	Bewertung und Entwicklung der Kommunikationsatmosphäre anhand von weichen Faktoren				
	-zu den eigenen Lieferanten	0,445**	0,304*	n.s.	n.s.
	-zu den anderen Lieferanten	n.s.	0,396**	n.s.	n.s.
	Zusammenarbeit bei der Entwicklung neuer Produkte				
	-mit anderen Lieferanten	0,496***	n.s.	n.s.	n.s.
	-mit Kunden	n.s.	0,375**	n.s.	n.s.
	Kooperation mit Kunden bei der Planung der Logistikprozesse	n.s.	0,277*	n.s.	0,424***
Aktive Gestaltung der Partnerschaft zum Kunden	0,546***	0,425***	0,343**	n.s.	

Einflussfaktoren von Prozessleistung und Flexibilität

Die Flexibilität eines Unternehmens wird, wie oben bereits festgestellt, in hohem Maß durch die Qualität der Prozesse Plan, Collaborate und IT bestimmt.⁴ Es stellt sich nun die Frage, welche Fähigkeiten bzw. Methoden für die Qualität der jeweiligen Prozesse entscheidend und somit für den Erfolg der Unternehmen maßgeblich sind. Hierzu werden sie mit der Leistungsfähigkeit der jeweiligen Prozesse und direkt mit der Unternehmensflexibilität in Beziehung gesetzt, wobei die Höhe des Korrelationskoeffizienten ein Indiz für die Stärke des zugrun-

de liegenden Zusammenhanges darstellt. Interessanterweise korrelieren die erfolgsrelevanten Fähigkeiten der Bereiche Plan, Collaborate und IT zumeist sowohl mit der Leistungsfähigkeit der jeweiligen Prozesse als auch mit den Parametern der Flexibilität, so dass es sinnvoll erscheint, die folgenden Ausführungen aufgrund der höheren Wirkung auf die Determinanten der Unternehmensflexibilität zu konzentrieren. Sollten hiervon abweichende Wirkungen in Bezug auf die Prozessleistung existieren, wird im Text gesondert darauf hingewiesen.

Insbesondere Fähigkeiten, die dazu beitragen, Transparenz und Kooperation innerhalb der Value Chain zu erhöhen bzw. zu entwickeln, tragen in hohem Maße zum Unternehmenserfolg bei.

⁴ Die Zusammenhänge sind auf 1-Prozent-Niveau signifikant.

NEBENSTEHENDE GRAFIK verdeutlicht die Zusammenhänge zwischen den genannten Faktoren, die bei der Planung der Aktivitäten (Plan) bzw. bei der Gestaltung der Kooperation (Collaborate) innerhalb der Value Chain gelten. Planungsaktivitäten üben dabei einen mittleren bis starken Einfluss auf fast alle Faktoren der Flexibilität aus. Insbesondere der Blick über die Bereichs- und Unternehmensgrenzen hinaus trägt demnach zu einer höheren Anpassungsfähigkeit des Unternehmens bei – sowohl hinsichtlich möglicher Kontextänderungen als auch in Bezug auf die Möglichkeiten der Unternehmen, die eigene Wertschöpfungskette proaktiv zu gestalten. Es gilt, die tatsächlichen und erforderlichen Anforderungen, Bedarfe, Prozesse und Kosten der beteiligten Wertschöpfungspartner transparent zu gestalten und aufeinander abzustimmen. Maßnahmepläne, die die Rechte und Pflichten der Beteiligten dokumentieren, oder die weiteren Schritte zum Ausbau der Partnerschaft im Sinne eines Projektplanes festhalten, tragen wesentlich zum Erfolg des Value-Chain-Management in der Automobilzulieferindustrie bei.

Vor dem Hintergrund der in der Branche vorhandenen und weiter entstehenden Produktions- und Entwicklungsnetzwerke verwundert es nicht, dass der Gestaltung und Kontrolle der zugrunde liegenden Kooperationsbeziehungen eine ähnlich hohe Bedeutung zukommt wie der Planung. Intensive Kooperationen mit Zulieferern anderer oder gleicher Wertschöpfungsstufen oder auch direkt mit den Fahrzeugherstellern schaffen die Basis, um auch zukünftig flexibel auf sich stetig verändernde Marktbedingungen reagieren zu können. Ziel muss es sein, Ressourcen und Kompetenzen innerhalb des Netzwerkes zu identifizieren, zu bündeln und gemeinsam für die Entwicklung, Produktion und Distribution zu nutzen. Zulieferer müssen daher zukünftig in der Lage sein, partnerschaft-

liche Beziehungen zu den Fahrzeugherstellern, eigenen Lieferanten oder Zulieferern anderer Wertschöpfungsstufen aufzubauen und zu entwickeln.

DER BEREICH IT/SUPPORT stellt den dritten wesentlichen Schlüssel dar, um die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens signifikant zu erhöhen. Die größte Wirkung erzielt dabei die Anbindung der Lieferanten an die eigenen PPS-Systeme.⁵ Auf etwas niedrigerem, aber dennoch signifikantem Niveau bewirkt auch die Anbindung der Kunden an die PPS-Systeme eine Steigerung der Flexibilität.⁶

TRANSPARENZ IST EINE der wesentlichen Voraussetzungen für eine effiziente Steuerung der Value Chain. Durch die

Verknüpfung der jeweiligen IT-Systeme können die beteiligten Wertschöpfungspartner frühzeitig Zugriff auf relevante Informationen und somit Aufklärung über potentiell zu erwartende Schwankungen der Nachfrage oder potentielle Engpässe innerhalb der Produktion der eigenen Lieferanten erhalten.

SELBSTVERSTÄNDLICH existieren auch in den anderen Prozessmodulen Fähigkeiten, mit denen Zulieferer ihre Leistungsfähigkeit sowie Flexibilität erhöhen können. Beispielsweise tragen flexible Produktionsstrukturen oder Built-to-Order-Beziehungen zu den OEM im Bereich Make dazu bei, frühzeitig Trends zu identifizieren sowie in der eigenen Planung zu berücksichtigen.

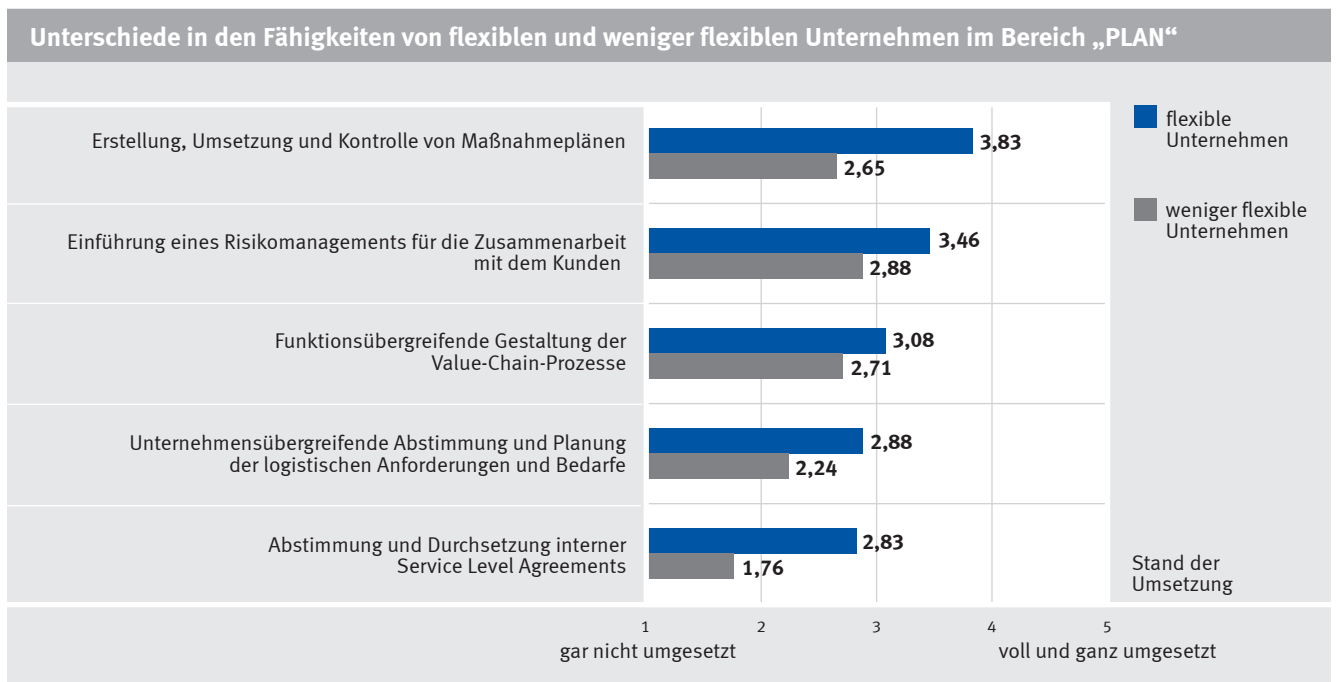
Determinanten des Unternehmenserfolges

- Auch in der Zulieferindustrie gilt der Zusammenhang zwischen Prozessleistung, Flexibilität und Finanzerfolg.
- Die Unternehmensflexibilität wird dabei maßgeblich durch die Leistungsfähigkeit der Prozesse Plan, Collaborate und IT/Support beeinflusst.
- Die Logistikkosten, die Qualität der Distributionsprozesse sowie die Unternehmensflexibilität üben einen signifikanten Einfluss auf den Finanzerfolg aus.
- Zulieferer müssen insbesondere solche Fähigkeiten aufbauen, die dazu beitragen, die Transparenz und die Kooperationsqualität in der Value Chain zu erhöhen.

⁵ Signifikant auf 5-Prozent-Niveau.

⁶ Jeweils signifikant auf 5-Prozent-Niveau.

5.2 Spezifische Fähigkeiten erfolgreicher Unternehmen



IM VORHERIGEN ABSCHNITT konnten die für den Unternehmenserfolg wesentlichen Fähigkeiten von Automobilzulieferern identifiziert werden. Von Interesse ist nun, inwiefern sich die Kompetenzprofile der erfolgreichen von den weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheiden. Hierfür wurden die Studienteilnehmer gebeten, die Prozessleistung, Flexibilität und Umsatzrendite ihres Unternehmens im Vergleich zum Wettbewerb zu beurteilen. Diese Angaben bildeten die Grundlage für die Bildung zweier Gruppen: die hinsichtlich der jeweiligen Erfolgsmaße erfolgreichen und die der weniger erfolgreichen Unternehmen. Mittelwertvergleiche ermöglichen nun Aussagen über divergierende Fähigkeiten in den für den Unternehmenserfolg relevanten Kompetenzbereichen. Was zeichnet jetzt die Unternehmen aus, die in der Lage sind, besonders flexibel auf veränderte Marktbedingungen zu reagieren?

Flexibilität und Planung

Die hohe Relevanz der Planungsprozesse zur Abstimmung und Gestaltung der Akti-

vitäten innerhalb der Value Chain wurde bereits in Kapitel 4.2 dargestellt. Allerdings zeigte die zugrunde liegende Analyse auch, dass die erforderlichen Fähigkeiten und Methoden zur Abstimmung, Gestaltung und Kontrolle der funktions- und unternehmensübergreifenden Prozesse bisher durchschnittlich nur in einem geringen Maße bei den Zulieferern ausgeprägt sind. Unterschiede offenbaren sich jedoch bei der differenzierten Betrachtung von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen.

FLEXIBLE UNTERNEHMEN messen Planungsprozessen wesentlich mehr Bedeutung bei als weniger flexible Unternehmen. Die Planung stellt dabei eine Möglichkeit dar, nicht nur auf sich ergebende Marktveränderungen zu reagieren, sondern diese zu antizipieren und die eigenen Produkte und Prozesse proaktiv hierauf auszurichten.

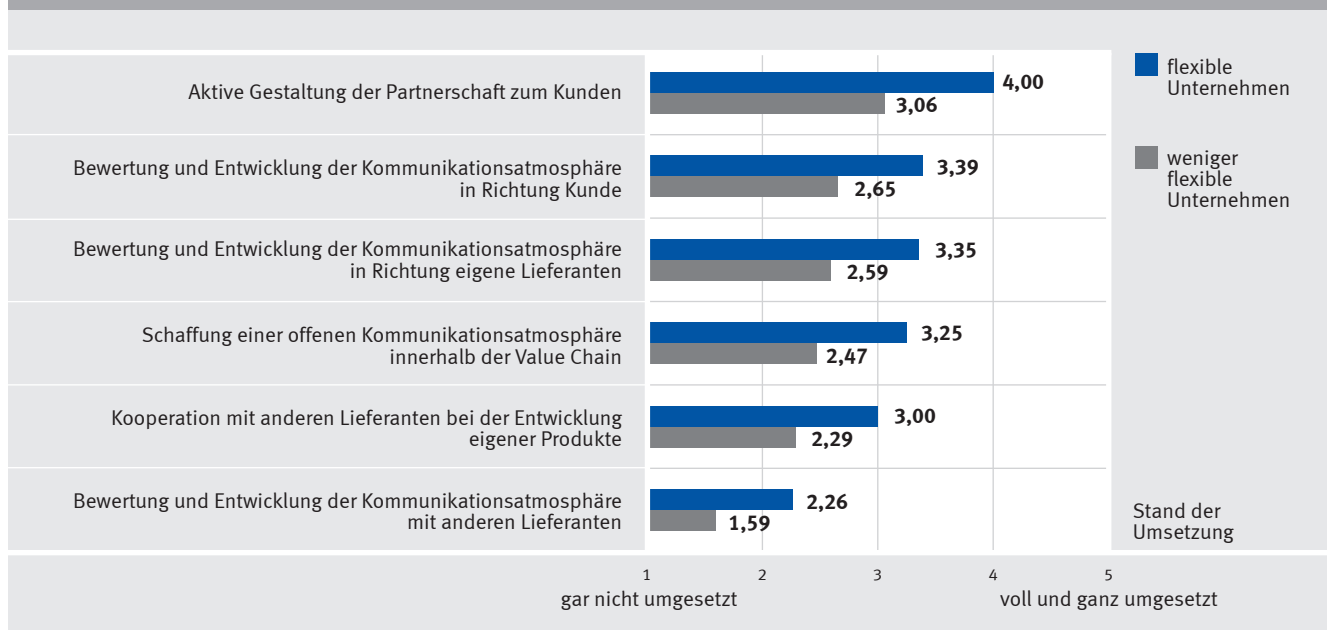
Besonders flexible Unternehmen nutzen überdurchschnittlich häufig Methoden, um die Transparenz und somit die Planungssicherheit innerhalb der Value Chain zu erhöhen. So nutzen sie im Vergleich zu weniger flexiblen Unter-

nehmen überdurchschnittlich häufig Maßnahmepläne, um die verschiedenen Wertschöpfungsprozesse aufeinander abzustimmen, transparent darzustellen und Aufgaben innerhalb der Value Chain klar zu verteilen. Bezogen auf die Leistungsfähigkeit des Planungsprozesses zeigt sich, dass die hier erfolgreichen Unternehmen vermehrt unternehmensübergreifend einheitliche Kennzahlen nutzen, um die Leistungsfähigkeit der beteiligten Partner vergleichbar zu machen und in einer konsistenten Art und Weise zu messen.

Darüber hinaus nutzen flexible Unternehmen in wesentlich stärkerem Maße Methoden zur Risikokontrolle und -reduzierung in der Zusammenarbeit mit den Kunden als nicht flexible Unternehmen.

Flexible Unternehmen messen Planungsprozessen eine höhere Bedeutung bei als weniger flexible Unternehmen.

Unterschiede in den Fähigkeiten von flexiblen und weniger flexiblen Unternehmen im Bereich „COLLABORATE“



Flexibilität und Kooperation

Ein ähnliches Bild zeigt sich bezüglich der erforderlichen Kompetenzen zum Aufbau bzw. zur Gestaltung von Kooperationen innerhalb der Value Chain. Flexible Unternehmen haben bereits erkannt, dass gerade die Zusammenarbeit mit dem Kunden einer aktiven Pflege bedarf, um beispielsweise frühzeitig Informationen über anstehende Veränderungen innerhalb der Produktion zu erhalten – die Fähigkeit ist dementsprechend im Vergleich zu weniger flexiblen Unternehmen bei flexiblen Unternehmen stärker ausgeprägt.

IM VERLAUF DER STUDIE wurde bereits mehrfach auf entstehende Produktions- und Entwicklungsnetzwerke hingewiesen. Flexible Unternehmen stehen dabei Kooperationen mit anderen Lieferanten zumeist offener gegenüber, um beispielsweise gemeinsam die Entwicklung neuer Produkte voran zu treiben. Allerdings begeben sie sich somit häufig auch in eine gewisse Abhängigkeit und sehen sich mit dem Risiko opportunistischen Verhaltens seitens der Kooperationspartner konfrontiert. Ein wesent-

licher Erfolgsfaktor von Kooperationen ist dementsprechend die Beziehungsqualität, die neben verschiedenen harten Faktoren auch durch weiche Parameter, wie z. B. Vertrauen, bestimmt wird.⁷ Eine offene Kommunikation hilft dabei, Vertrauen als Basis für die in der Regel sehr weitreichende Zusammenarbeit aufzubauen.

VERSTÄNDLICHERWEISE TAUCHT dabei häufig die Frage auf, wie eine "offene Kommunikationsatmosphäre" zur Förderung der Beziehungsqualität geschaffen werden kann. Auch hierfür stehen eine Reihe von Instrumenten, wie z. B. ein Key Account bzw. Supplier Management verbunden mit der regelmäßigen Beziehungsbewertung oder die Einführung einer Value Balance Card, zur Verfügung. Letztere stellt ein Instrument dar, mit dessen Hilfe zahlreiche Informationen bei allen beteiligten Partnern generiert werden können und die darüber hinaus eine relativ komplexe Bestimmung der Wertekongruenz der einzelnen Partner mit sich bringt.

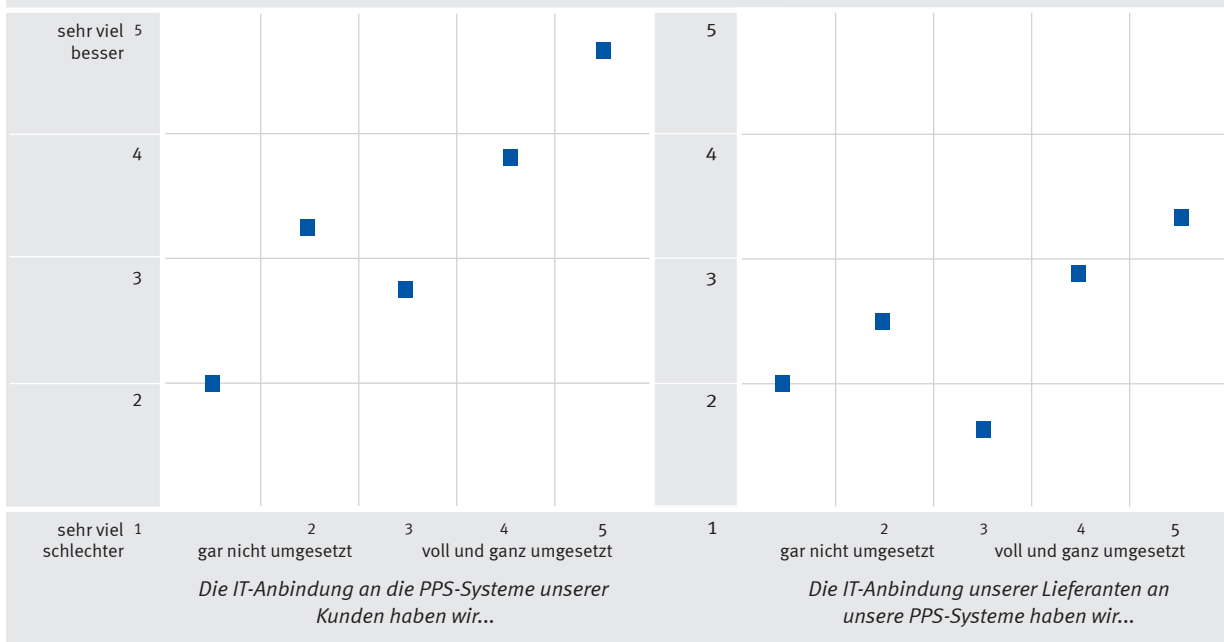
Wie die obige Grafik zeigt, sind flexible Unternehmen auch in dieser Hinsicht den weniger flexiblen überlegen: Sie bewerten bereits heute überproportional häufig die Kommunikationsatmosphäre zu Kooperationspartnern verschiedener Wertschöpfungsstufen.

Flexible Unternehmen setzen sich bereits heute für eine offene Kommunikationsatmosphäre zu allen Kooperationspartnern ein.

⁷ Vgl. Weber et al. (2004)

Zusammenhang zwischen Leistungsfähigkeit und Verknüpfung der IT-Systeme

Unsere Leistungsfähigkeit im Bereich IT ist im Vergleich zum Wettbewerb...



Prozessleistung und Verknüpfung der IT-Systeme

Interorganisationale Kooperationen lassen sich heute aufgrund der vielfältigen Austauschbeziehungen und der hiermit verbundenen Schnittstellen kaum noch „per Hand“ abwickeln. Um trotz der Datenmenge und -komplexität einen effizienten Daten- und Informationsaustausch zu ermöglichen, können IT- und insbesondere PPS-Systeme zwischen Unternehmen verknüpft werden. Allerdings ist zu beobachten, dass sich in der Automobilbranche weder ein einheitlicher Standard für eine Austauschplattform noch einheitliche Systeme herauskristallisiert haben. Bereits in Kapitel 2.3 zeigte sich in Richtung der eigenen Zulieferer ein weitaus düsteres Bild – der Austausch von produktions- und absatzrelevanten Daten erfolgt trotz der Datenmenge häufig noch per Fax oder Telefon, so dass Synergiepotentiale kaum erzielt werden.

UNTERNEHMEN, die ihre Leistungsfähigkeit im Bereich IT höher als die des Wett-

bewerbs einschätzen, haben bereits in stärkerem Maße die Anbindung sowohl der Kunden als auch der Lieferanten an die eigenen Produktionsplanungssysteme vollzogen.⁸ Die Darstellung zeigt anschaulich, dass die Leistungsfähigkeit im Bereich IT umso höher ist, je stärker die Kooperationspartner bereits in die PPS-Systeme eingebunden sind. Die jeweils abweichende Angabe bei zwei bzw. drei kann aufgrund der kleinen Stichprobe als Ausreißer interpretiert werden und hat keinen Einfluss auf die Signifikanz des Zusammenhanges.

Je stärker Lieferanten oder Kunden mit den eigenen PPS-Systemen verbunden sind, desto flexibler können die Unternehmen auf Veränderungen am Markt reagieren und beispielsweise die Value Chain an sich wandelnde Anforderungen anpassen. Signifikant ist auch der hier nicht explizit dargestellte Zusammenhang zwischen der Flexibilität der Unternehmen und der Verknüpfung der IT-Systeme. Dies ist insofern nicht verwunderlich, als dass über die Verknüpfung der PPS-Systeme der Zugriff

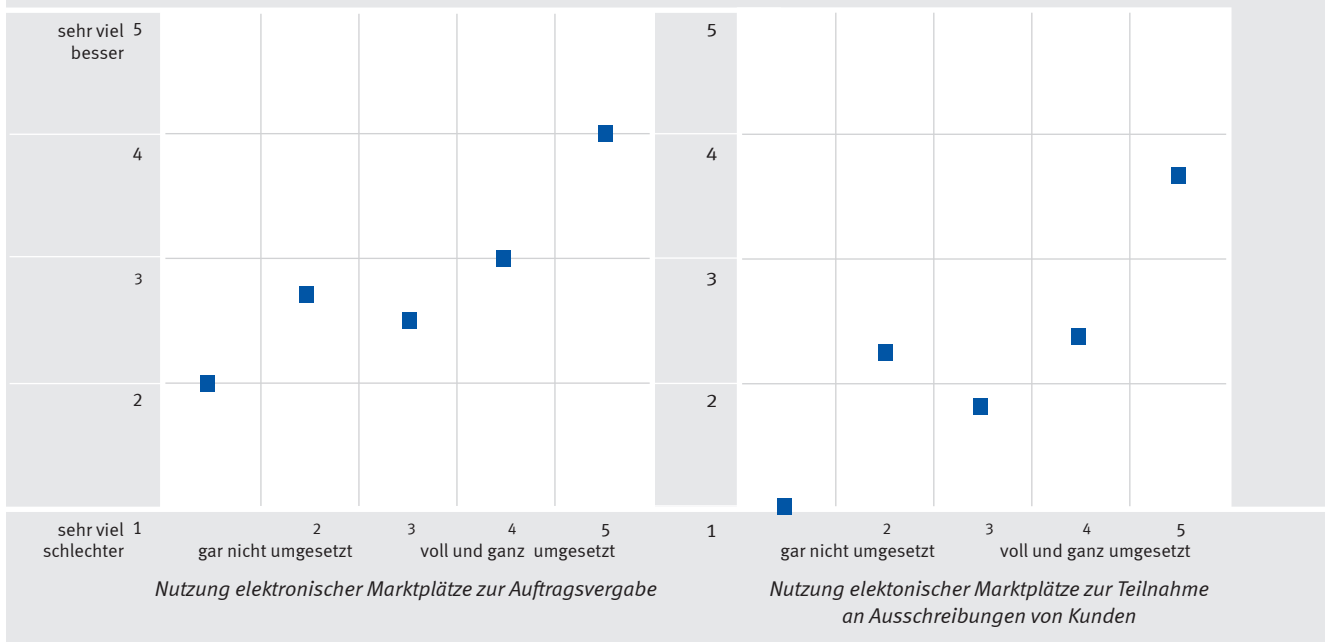
auf die geplanten Produktionszahlen und somit auch der Blick auf die zukünftigen Absatzzahlen möglich ist. Automobilzulieferer können sich somit schneller auf anstehende Peaks einstellen und beispielsweise die Planung der Produktionskapazitäten anpassen.

Flexible und leistungsfähige Unternehmen haben ihre IT-Systeme besser an die Systeme ihrer Kunden und Lieferanten angebunden als weniger flexible Unternehmen.

⁸ Signifikant auf 5-Prozent-Niveau.

Zusammenhang zwischen Leistungsfähigkeit im Bereich IT und Nutzung elektronischer Marktplätze

Unsere Leistungsfähigkeit im Bereich IT ist im Vergleich zum Wettbewerb...



Prozessleistung und Nutzung elektronischer Marktplätze

Bereits der vorherige Abschnitt machte deutlich, dass die vielfältigen Netzwerkbeziehungen ohne eine adäquate IT-Unterstützung kaum noch handhabbar sind. Eine Möglichkeit zur Reduzierung der Komplexität beispielsweise bei der Geschäftsanbahnung mit Kunden oder Lieferanten bieten elektronische Marktplätze. Hierüber lassen sich insbesondere Transaktionen von standardisierten Teilen abwickeln. Trotz verschiedener Vorteile werden elektronische Marktplätze aktuell noch in relativ geringem Maße genutzt (siehe auch Kapitel 2.3). Dennoch existieren auch hier Unterschiede zwischen den beiden Unternehmensgruppen. Die Unternehmen, die die Leistungsfähigkeit ihrer IT-Systeme im Vergleich zum Wettbewerb besser einschätzen, nutzen bereits heute signifikant häufiger elektronische Marktplätze - sowohl absatz- als auch beschaffungs-

seitig.⁹ Die Leistungsfähigkeit der Unternehmen steigt mit dem Nutzungsgrad elektronischer Marktplätze sowohl für die Auftragsvergabe an die eigenen Zulieferer als auch für die Teilnahme an Ausschreibungen der Kunden. Hierfür lässt sich folgende Erklärung vermuten: Automobilzulieferunternehmen, die beispielsweise die Beschaffung standar-

disierter Teile über solch eine Plattform arrangieren, können aufgrund der Volumenbündelung sowie der standardisierten Abwicklung häufig neben Zeit- auch Kostenvorteile realisieren. Beide Parameter fließen in die Beurteilung der Leistungsfähigkeit ein und üben über diese auch einen signifikanten Einfluss auf die Unternehmensflexibilität aus.

Spezifische Fähigkeiten erfolgreicher Unternehmen

- Flexible Unternehmen fokussieren sich verstärkt auf die Planung der Value Chain Aktivitäten und erhöhen, z. B. über Maßnahmepläne, die Transparenz in der Value Chain.
- Die Fähigkeit, vertrauensvolle Beziehungen zu den Partnern der Wertschöpfungskette aufzubauen, differenziert flexible Unternehmen deutlich.
- Leistungsfähige Unternehmen sind bereits heute überproportional häufig auch IT-technisch mit Kunden und Lieferanten verknüpft.
- Flexiblere Unternehmen realisieren über die stärkere Nutzung elektronischer Marktplätze Kosten- und Zeitvorteile.

⁹ Signifikant auf 10-Prozent-Niveau.

Anhang

Literaturverzeichnis	65
Autorenportraits	66
Forschungspartner	70

Literaturverzeichnis

- *Bacher, A. (2004): Instrumente des Supply Chain Controlling: Theoretische Herleitung und Überprüfung der Anwendung in der Unternehmenspraxis*, Wiesbaden.
- *Deepen, J. (2006): The relationship between shipper and logistics service provider - antecedents and effects on outsourcing performance*, Vallendar, Dissertation in Vorbereitung.
- *Dehler, M. (2001): Entwicklungsstand der Logistik: Messung - Determinanten - Erfolgswirkungen*, Wiesbaden.
- *Engelbrecht, C. (2003): Logistik-Outsourcing: Erfolgsfaktoren und Erfolgswirkung - Erkenntnisse aus der Praxis*, In: Weber, J.; Deepen, J. (Hrsg.): Erfolg durch Logistik: Erkenntnisse aktueller Forschung, Bern, Stuttgart, Wien, S. 43-76.
- *Engelbrecht, C. (2004): Outsourcing von Logistikleistungen: Erfolgswirkung und Erfolgsfaktoren - eine empirische Untersuchung*, Wiesbaden.
- *Institut der deutschen Wirtschaft (2004): Standort Deutschland - ein internationaler Vergleich*, Köln.
- *Mercer Management Consulting/Fraunhofer-Gesellschaft (2004): Studie „Future Automotive Industry Structure FAST 2015“*, in: Automobil-Produktion, Sonderausgabe April 2004.
- *Supply Chain Council (2005): SupplyChain Operations Reference-model Version 7.0 Overview*, URL: http://www.supply-chain.org/galleries/default-file/SCOR%207.0%20Overview%208_24_05.pdf, Stand November 2005.
- *Verband der Automobilindustrie (2005): Auto-Jahresbericht 2005*. Frankfurt/M.
- *Wallenburg, C. M.; Weber, J. (2005): Management von Produktion und Logistik bei Umweltdynamik*, in: Industrie Management, 21. Jg., Nr. 5, S. 45-48.
- *Weber, J. (2002): Logistik- und Supply Chain Controlling*, 5. Aufl., Stuttgart.
- *Weber, J.; Hirsch, B.; Matthes, A.; Meyer, M. (2004): Kooperationscontrolling*, Reihe Advanced Controlling, Bd. 39, Vallendar.
- *Weber, J.; Lukassen, P.; Mahlendorf, M.; Rommel, K.; Wallenburg, C.M. (2005): Flexibilität in der Logistik: Potentiale und Grenzen von Personaldienstleistungen*, Vallendar.
- *Weber, J.; Wallenburg, C.M.; Cahill, D.; Deepen, J. (2005): Benchmarkingbericht: Logistik-Outsourcing erfolgreich gestalten*, Vallendar.

Die Autoren



Prof. Dr. Jürgen Weber,
Jahrgang 1953

Prof. Dr. Jürgen Weber ist Universitätsprofessor und Inhaber des Lehrstuhls für Controlling und Telekommunikation – Stiftungslehrstuhl der Deutschen Telekom AG – an der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar. Er leitet das Kühne-Zentrum für Logistikmanagement und das Center for Controlling and Management (CCM). Seine Forschungsschwerpunkte sind Controlling & Controllershship, Performance Measurement sowie Logistik- und Supply Chain Management.

1982 promovierte Prof. Weber an der Universität Dortmund und habilitierte sich 1986 an der Universität Erlangen-Nürnberg. Im gleichen Jahr übernahm er den Lehrstuhl für Rechnungswesen und

Controlling der WHU. Der Lehrstuhl umfasst mittlerweile über 30 Mitarbeiter, die in mehreren Forschungsgruppen (u.a. Controlling und Logistikmanagement) organisiert sind. Neben 76 Dissertationen wurden bisher fünf Habilitationsverfahren erfolgreich beendet. Am Lehrstuhl entstehen pro Jahr ca. 70 Publikationen.

Prof. Weber gehört mehreren wissenschaftlichen Kommissionen des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. an und ist Herausgeber der Zeitschrift für Controlling und Management (ZfCM) und Mitherausgeber der Zeitschrift Logistikmanagement. Er hält u.a. Mandate im Aufsichtsrat des Stiftungsklinikums Mittelrhein und im Beirat der CTcon GmbH.

Kontakt: Juergen.Weber@whu.edu



Dr. Markus Dittrich,
Jahrgang 1958

Nach dem Studium der Ingenieurwissenschaften an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule in Aachen promovierte Herr Dr. Dittrich an der Universität Dortmund zum Thema Logistik. Er war in verschiedenen leitenden Positionen bei einem großen deutschen Planungs- und Beratungsunternehmen tätig, seit

2002 ist er Partner der admoVa Consulting GmbH, einem auf die Optimierung von Wertschöpfungsketten spezialisierten Unternehmen. Zudem hat er einen Lehrauftrag an der FH Offenburg in dem Masterstudiengang „Master of International Business Consulting (MBA IBC)“ im Fach „Supply Chain Management“.

Kontakt: Markus.Dittrich@admoVa.com



Dipl.-Kfm. Peter Lukassen,
Jahrgang 1979

Peter Lukassen ist seit Ende 2004 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Kühne-Zentrum für Logistikmanagement der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar. Neben der Forschung ist er hier in die Lehre sowie diverse Praxisprojekte eingebunden. In seiner Forschung konzentriert er sich auf das Management von Logistikdienstleistern, insbesondere das Preismanagement komplexer Logistikdienstleistungen. Peter Lukassen studierte an der WHU,

dem Institut Commercial de Nancy/ Frankreich und dem Fisher College of Business der Ohio State University/USA Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Controlling, Produktionsmanagement, Kapitalmarkttheorie und Unternehmensfinanzierung. Während seines Studiums an der WHU war er im Rahmen von Projekten und Praktika unter anderem für DHL Solutions, Detecon International, Deko Investment sowie die Deutsche Börse tätig.

Kontakt: Peter.Lukassen@whu.edu



Dipl. Wi-Ing. Ulrich Schorb

Ulrich Schorb ist seit 2003 Geschäftsführer bei Rhenus Automotive. Nach dem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens an der Technischen Hochschule in Karlsruhe begann Herr Schorb seine Karriere 1989 bei der DaimlerChrysler AG. Nach verschiedenen Auslandseinsätzen in Brasilien, Argentinien, Südafrika und Spanien war er bis 2000 in lei-

tenden Positionen des Konzerns tätig. Im Anschluss hieran verantwortete er in der Funktion eines Geschäftsführers das weltweite Ersatzteilwesen der Airbus AG. Die Übernahme der Geschäftsführung bei der Microlog Logistics AG bildete den Einstieg in die Logistikbranche, der er bis heute verbunden geblieben ist.

Kontakt: USchorb@rhenus.de



Dipl.-Verk.wirtsch. Serena Trelle,
Jahrgang 1975

Serena Trelle ist seit Dezember 2003 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Kühne-Zentrum für Logistikmanagement der WHU – Otto Beisheim School of Management und im Rahmen ihrer Tätigkeit in Forschung und Lehre sowie in Projekte mit Praxispartnern eingebunden. Der Forschungsschwerpunkt von Frau Trelle liegt auf der Gestaltung der

Marketing- und Vertriebsaktivitäten, insbesondere dem Key Account Management von Logistikdienstleistern. Vor ihrer aktuellen Position an der WHU studierte Frau Trelle im Anschluss an eine Ausbildung zur Speditionskauffrau sowie einer mehrjährigen Tätigkeit im Vertrieb der Kühne & Nagel (AG & Co.) KG Verkehrswirtschaft an der Technischen Universität Dresden.

Kontakt: Serena.Trelle@whu.edu



Dr. Carl Marcus Wallenburg,
Jahrgang 1973

Dr. Carl Marcus Wallenburg ist seit Mitte 2004 wissenschaftlicher Assistent und Geschäftsführer des Kühne-Zentrums für Logistikmanagement der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar. Er ist Lehrbeauftragter der Hamburg School of Logistics, Referent im Logistik-Executive-MBA-Programm der Universität St. Gallen und Dozent an der European Business School (ebs), Oestrich-Winkel. Er leitet vielfältige Praxis- und Forschungsprojekte der WHU in den Feldern Supply Chain Management und Supply Chain Controlling sowie im Management von Logistikdienstleistern. Seine For-

schungsschwerpunkte liegen u.a. in den Bereichen Logistikdienstleister, Logistik-outsourcing und Performance Measurement.

Bis Mitte 2000 studierte Dr. Wallenburg an der Universität Karlsruhe und der Universität Göteborg Wirtschaftsingenieurwesen mit dem Schwerpunkt Unternehmensplanung. Im Anschluss daran war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der WHU tätig und promovierte zum Thema Kundenbindung in der Logistik, wofür er mit dem Deutschen Wissenschaftspreis Logistik 2004 der Bundesvereinigung Logistik (BVL) ausgezeichnet wurde.

Kontakt: Wallenburg@whu.edu

DIE WHU – OTTO BEISHEIM SCHOOL OF MANAGEMENT ist eine private, staatlich anerkannte Wirtschafts-Hochschule im Universitätsrang. Sie ist 1984 aus Privatinitiative entstanden. Getragen wird sie von der gemeinnützigen „Stiftung Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung“. Als private Hochschule verzichtet die WHU vollständig auf staatliche Zuwendungen. Neben den Studiengebühren finanziert sich die WHU aus den Erträgen des Stiftungskapitals, aus Lehrstuhlstiftungen von Unternehmen, aus sonstigen Zuwendungen der Wirtschaft sowie von Privatpersonen. Zu den Stiftern gehören zahlreiche Unternehmen, Privatpersonen und Organisationen.

IM INTERNATIONAL ausgerichteten, praxisorientierten Bachelor- und dem darauf aufsetzenden konsekutiven Masterprogramm bereitet sie ihre Studentinnen und Studenten auf Führungsaufgaben in international tätigen Unternehmen vor. Diese beiden Programme ersetzen seit

diesem Jahr sukzessive das erfolgreiche Diplom-Programm. Neben der Erstausbildung engagiert sich die WHU in der Management-Weiterbildung. Zusammen mit der Kellogg School of Management bietet sie ein berufsbegleitendes Executive-MBA-Programm an. Im März 2005 startete ein neues Fulltime-MBA-Programm. Unternehmensprogramme wie das Metro Business Program runden die Palette ab.

DIE ZURZEIT 18 LEHRSTÜHLE und mehr als 40 externen Dozenten sind Garanten praxisorientierter, dabei aber wissenschaftlich unabhängiger Lehre und Forschung an der WHU. Bei maximal 340 Studenten im Diplom-, beziehungsweise im künftigen Bachelor-/Masterprogramm und 150 Teilnehmern der beiden MBA-Programme ergibt sich ein optimales Betreuungsverhältnis. Intensiver Unterricht in Kleingruppen garantiert eine hervorragende Ausbildung der Studierenden in kurzer Zeit.

www.whu.edu

DAS KÜHNE-ZENTRUM FÜR LOGISTIKMANAGEMENT (vormals Kompetenzzentrum für Logistik und E-Commerce) wurde im Oktober 2000 gegründet. Es versteht sich als Plattform für Entwicklungspartnerschaften zwischen unternehmerischer Praxis und wissenschaftlicher Forschung.

Das Zentrum betreibt theoriegeleitete, empirische und anwendungsorientierte Forschung über aktuelle Fragestellungen im Bereich des Logistikmanagements. Ziel ist es, innerhalb dieser Thematik einen sichtbaren Beitrag zur Weiterentwicklung der betriebswirtschaftlichen Theorie zu leisten.

DIE FORSCHUNGSAKTIVITÄTEN konzentrieren sich auf die beiden Forschungsfelder „Management von Logistikdienstleistern“ und „Supply Chain Management und Controlling“. In enger Zusammenarbeit mit Partnern aus der Praxis werden in diesen Themenbereichen Fragestellungen analysiert und einer situationsabhängigen Lösung zugeführt. Das erstgenannte Forschungsfeld richtet sich dabei vor allem auf Fragestellungen der Logistikdienstleister, während die Perspektive der Industrie- und Handelsunternehmen primär über das Feld „Supply Chain Management und Controlling“ abgedeckt wird.

DAS KÜHNE-ZENTRUM steht unter der Leitung von Prof. Dr. Jürgen Weber und Prof. Dr. Stephan Wagner. Es beschäftigt derzeit Dr. Carl Marcus Wallenburg als wissenschaftlichen Assistenten und Geschäftsführer sowie zehn wissen-

schaftliche Mitarbeiter, die größtenteils Berufserfahrung aus der Industrie und/oder Beratungsunternehmen aufweisen.

Das Zentrum ist durch Förderer frei finanziert und wissenschaftlich unabhängig. Die Basisförderung wird durch die Kühne-Stiftung sichergestellt. Darüber hinaus finanziert sich das Zentrum durch zahlreiche Unternehmenskooperationen aus Industrie, Handel und Logistik. Es verfolgt keine erwerbswirtschaftlichen Ziele, sondern dient der wissenschaftlichen Durchdringung des Themenbereichs Logistikmanagement.

IN DEN FOKUSSIERTEN Forschungsgebieten ist es Ziel des Kühne-Zentrums, seine anerkannte Position in Theorie und Praxis weiter auszubauen. Umfangreiche Aktivitäten in Praxisprojekten, Vorträgen und Workshops, das jährliche WHU - Logistiksymposium sowie Studienveröffentlichungen und Publikationen in ausgewählten Fachzeitschriften dienen als wesentliche Instrumente zur Realisierung dieses Forschungsziels. Kooperationen mit internationalen Forschungseinrichtungen und Verbänden sollen einen interdisziplinären Wissensaustausch gewährleisten und zu weiteren relevanten Forschungsprojekten anregen.

www.whu.edu/klm

Kontakt:

Dr. Carl Marcus Wallenburg
Burgplatz 2, 56179 Vallendar
Tel.: 0261-6509-471
E-Mail: Wallenburg@whu.edu



admoVa
Consulting

Die admoVa Consulting GmbH

Die admoVa Consulting GmbH wurde im Jahre 2001 mit dem Ziel gegründet, sich auf die Optimierung und ganzheitliche Gestaltung von unternehmensinternen wie auch -übergreifenden Wertschöpfungsketten im Sinne des Value Chain Management zu konzentrieren. Value Chain Management umfasst die intelligente Gestaltung, Planung und Durchführung sämtlicher Wert schöpfender Prozesse in und zwischen Unternehmen. Für admoVa steht dabei im Fokus, nachweisbaren Mehrwert für ihre Kunden zu schaffen (**adding more Value... to your business**). Grundlage hierfür ist die Fokussierung auf vier Zielbranchen: Automotive-Zulieferer, Gebrauchsgüterhersteller, Stahlerzeugung und -handel sowie der Wachstumsmarkt des Pharma- und Gesundheitswesens. admoVa arbeitet als unabhängiges Beratungsunternehmen mit einem branchenerfahrenen, hoch qualifizierten Beraterteam mit Sitz in Bad Camberg.

ADMOVA LEISTET Beratungs- und Realisierungsdienstleistungen von der effizienten Potenzialanalyse, über die Entwicklung optimierter Geschäftsmodelle bis hin zur erfolgreichen Umsetzung der erarbeiteten Lösungen beim Kunden. admoVa zeichnet sich durch einen auf Fakten basierenden Beratungsansatz aus, der auf einen pragmatischen, umsetzungsorientierten Beratungsstil und eine intensive Zusammenarbeit mit dem Kunden ausgerichtet ist. Dabei werden bewährte Methoden und leistungsfähige Werkzeuge eingesetzt.

ZIELGRUPPE DER BERATUNG sind vornehmlich mittlere Unternehmen und Konzerngesellschaften, für die in einem synchronen Top-Down und Bottom-up Beratungsansatz situationsangepasste, individuelle Lösungen erarbeitet werden. Zu den Referenzen der admoVa gehören zum überwiegenden Teil Branchenführer der jeweiligen Zielbranchen.

DIE FÜR EINE NEUGESTALTUNG der Value Chain erforderlichen Dienstleistungen

- Analyse und Diagnose (Supply Chain Atlas),
 - Strategieberatung und Geschäftsmodellentwicklung,
 - Prozessmanagement und Strukturentwicklungsprogramme,
 - Planung und Steuerung von Wertschöpfungsketten (Supply Chain Management),
 - Supply Chain Controlling sowie
 - Projektmanagement und Umsetzungsbegleitung
- gehören zu den Kernkompetenzen der admoVa Consulting.

IM RAHMEN DER BERATUNG erforderliche Spezialaufgaben, wie z.B. Simulationsdienstleistungen, können durch die Zusammenarbeit in einem Netzwerk von Know-How- und Technologie-Partnern für die admoVa Kunden zur Verfügung gestellt werden.

Kontakt: Dr. Markus Dittrich
E-Mail: markus.dittrich@admova.com
Tel.: +49 (0) 6434-9080-945



Rhenus AG & Co. KG

Die Rhenus-Gruppe zählt mit einem Umsatz von EUR 1,012 Mio. zu den führenden europäischen Logistikdienstleistern. Mit 5.800 Beschäftigten ist Rhenus an über 80 Standorten in Europa mit Niederlassungen präsent. Der Unternehmenssitz ist in Holzwickede am Flughafen Dortmund.

Das Management komplexer Logistikketten und innovativer Mehrwertdienste erfolgt über folgende Geschäftsbereiche:

Contract Logistics

Rhenus bietet europaweit ein Leistungsportfolio für alle Fragen der Logistik an. Als traditionsreiches Unternehmen mit der Orientierung auf eigene Anlagen (Assets) kombiniert Rhenus kundenspezifische Materialfluss-Lösungen mit einem Netz von Logistikzentren in Europa. Dazu gehören ganzheitliche Logistiklösungen in den Bereichen Beschaffungs-, Produktions- und Distributionslogistik.

Die Organisation und Steuerung von Supply-Chains in Verbindung mit hochwertigen Mehrwert-Dienstleistungen und komplexer Lagerhaltung und Abwicklung sind fester Bestandteil des Leistungsprofils. Rhenus verfügt über eine hohe Branchenspezialisierung u.a. in den Bereichen Automotive, Medien- und Buchhandel, Konsum- und Industriegüter, Office Systems, Pharma und Health Care.

Port Logistics

Dazu zählen die Bereiche Transport, Umschlag und Lagerung von Massengütern, massenhaften Stückgütern, Schwergut und Anlagen. An den norddeutschen Seehäfen und an allen bedeutenden Binnenhäfen verfügt Rhenus über eigene Kapazitäten und über Schnittstellen zur Schiene. Rhenus Port Logistics konzi-

piert und realisiert als Full-Service-Provider effiziente, interkontinentale Lieferketten. Es werden innerhalb Europas die wirtschaftlichen und ökologischen Vorteile des Short-Sea-Verkehrs genutzt. Darüber hinaus werden vielfältige Zusatzdienste wie z.B. Verpacken und Verzollung angeboten. Rhenus Kunden schätzen die lückenlosen Gesamtkonzepte, die für seine Beschaffungs- und Distributionsanforderungen erstellt werden. Von besonderer Bedeutung ist hierbei das europäische Rhenus-Netzwerk, das Standorte an allen großen Seehäfen und den wichtigsten Wasserstraßen Europas miteinander verbindet.

Intermodal

Rhenus-Contargo integriert den Containerverkehr zwischen den Seehäfen und dem Hinterland über ein einzigartiges Netzwerk von Containerterminal-Standorten in Deutschland, Frankreich, Schweiz und den Benelux-Ländern. Dieses Terminalnetzwerk ist über Transportlinien auf dem Wasser und der Bahn täglich an die europäischen Hauptschlagadern des Güterverkehrs angebunden. Rhenus Contargo organisiert als einer der führenden Dienstleister Massen-, Stückgut- und Containergeschäfte sowie die Durchführung trimodaler Transporte.

Public transport

Mit der Rhenus-Keolis GmbH & Co. KG werden integrierte Dienstleistungen im wachsenden Markt für Bus- und Bahnverkehre angeboten. Kerngeschäft ist der schienengebundene Regionalverkehr und der Stadtverkehr. Rhenus-Keolis verknüpft regionale Wurzeln mit europäischer Erfahrung. Nutznießer sind die Verkehrsbetriebe und die Kunden des privaten Regionalverkehrs.



SOWOHL DIE LOGISTIK als auch die Automobilzulieferindustrie gehören seit jeher zu den Branchen mit der höchsten Wachstums- und Innovationskraft in Deutschland und Europa. Insbesondere vor dem Hintergrund der sich aktuell rasant ändernden Umfeldbedingungen in der Automobilindustrie erlangt das Zusammenspiel beider Branchen eine neue Bedeutung. Die entstehenden Entwicklungs- und Produktionsnetzwerke erfordern von den Zulieferunternehmen der verschiedenen Ebenen ein Umdenken hinsichtlich der Ausgestaltung ihrer Value Chain sowie ihrer Geschäftsmodelle.

DIE VORLIEGENDE STUDIE zeigt auf Basis einer Interviewreihe mit 41 deutschen Zulieferunternehmen, welche Fähigkeiten und Strukturen durch diese in den kommenden Jahren aufgebaut werden müssen, um erfolgreich innerhalb der sich wandelnden Wertschöpfungsstrukturen bestehen zu können.

DABEI IST ES DAS ERKLÄRTE ZIEL der Studie, über die reine Informationsvermittlung hinaus, Denkanstöße für Unternehmensentscheider und Logistikverantwortliche hinsichtlich der zukünftigen Positionierung der Industrie zu liefern.

ISBN 3-937141-90-1