

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Steigende Anforderungen des Marktes führen in der Automobilindustrie zu einer stetigen Ausdehnung der Variantenvielfalt. Aufgrund der Sättigung in ihren Heimatmärkten besetzen deutsche, amerikanische und japanische Hersteller neue Marktnischen und vergrößern ihre Modellpalette, um zusätzliche Käuferschichten zu erschließen.¹ Die zunehmenden Erwartungen der Kunden an die Eigenschaften eines Fahrzeugs reflektieren die Hersteller in innovativen Produktlösungen, wodurch die Komplexität eines Automobils erheblich wächst.² Infolge von gesetzlichen Auflagen und einem gesteigerten Umweltbewusstsein erhöht sich insbesondere die Nachfrage nach Elektromobilität, welche eine Anpassung der Antriebskonzepte und bedeutende konstruktive Angleichungen am Fahrzeug nach sich ziehen und zu einer weiteren Veränderung der Teilevielfalt beitragen.³

Die Ausweitung des Angebots geht mit einer Verschärfung des Wettbewerbs einher, was einen höheren Kostendruck für die Hersteller nach sich zieht.⁴ Dieser wird durch neue Anbieter aus China weiter verstärkt, welche durch ausreichendes Kapital strategische Zukäufe tätigen und technologische Defizite rasant aufholen.⁵ Eine Weitergabe der Kosten an Kunden ist dabei lediglich sehr eingeschränkt möglich, da eine Vielzahl an Konkurrenzprodukten eine geringe Preissensibilität bei Endverbrauchern verursacht. Ebenso ist die Abwälzung der Kosten auf Zulieferunternehmen problematisch. Hierbei besteht die Gefahr von Firmenausfällen und einer Gefährdung der Versorgungssituation für die Hersteller.⁶

Folglich müssen diese den überwiegenden Anteil der Kostensteigerungen durch Produktivitätszuwächse kompensieren. Für die Lieferkette hat dies zur Folge, dass sich die Hersteller auf ihre Kernkompetenzen beschränken und andere wertschöpfende

¹ Vgl. Mößmer/Schedlbauer/Günthner (2007), S. 4.

² Vgl. Kuhn/Rennemann/Schmaußner (2004), S. 346.

³ Vgl. Rees/Kamp/Seiwert (2009), S. 78.

⁴ Vgl. Becker (2007), S. 27 ff.

⁵ Vgl. Kröger (2010).

⁶ Nach einer Studie der Unternehmensberatungen Roland Berger und Lazard werden gegenwärtig etwa 19% aller Zulieferunternehmen in diesem Zusammenhang als gefährdet eingestuft. Vgl. Roland Berger/Lazard (2010), S. 17 ff.

Tätigkeiten auf die vorgelagerten Stufen der Lieferkette verlagern.⁷ Die Lieferanten übernehmen dadurch eine entscheidende Rolle bei der rechtzeitigen Versorgung der Autobauer mit qualitativ einwandfreien Zukaufteilen zu niedrigen Kosten.⁸

Für einen störungsfreien und kosteneffizienten Logistikprozess sind dabei die Bedarfsmeldungen (Materialabrufe) des Herstellers an die Lieferanten von entscheidender Bedeutung. Diese bilden die Grundlage der Planungsprozesse und beeinflussen dadurch die Kostensituation der Zulieferunternehmen erheblich. Die Ausgestaltung der unternehmensübergreifenden Informationsprozesse leistet somit einen beträchtlichen Beitrag zur Erhaltung und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit in einer Lieferkette. Um die Kosten in der Lieferkette durch eine Verbesserung der Abrufprozesse weiter senken zu können, gilt es diese folglich näher zu beleuchten und weitere Verbesserungsansätze zu analysieren.

1.2 Zielsetzung und Abgrenzung

Im Mittelpunkt der folgenden Arbeit steht die Untersuchung alternativer Abrufkonzepte. Vor dem Hintergrund unterschiedlicher Produktions- und Logistikprozesse der Lieferanten lassen sich für die weiteren Ausführungen im Wesentlichen zwei übergeordnete Ziele ableiten: Erstens sind die Kostenreduktionspotentiale von Zulieferunternehmen infolge von verbesserten Abrufkonzepten (koordinierten Bedarfsinformationen) quantitativ zu erfassen und zu bewerten. Zweitens muss eine Systematik entwickelt werden, welche eine Klassifizierung von Lieferanten nach Kostenreduktionspotentialen ermöglicht. Diese beiden Ziele lassen sich in folgende Fragestellungen überführen:

- **Wie viel?** - Welche Kostenreduktionspotentiale existieren durch alternative Abrufkonzepte?
- **Wo?** - Welche Lieferanten profitieren durch eine Verbesserung der Abrufprozesse in welchem Maß?

Für eine Bewertung des Nutzens aus verbesserten Abrufkonzepten, gilt es hierfür die bestehende Abrufsystematik einer eingehenden Analyse zu unterziehen. Hierauf aufbauend sind alternative Abrufkonzepte zu entwickeln und zu beschreiben, welche

⁷ Vgl. Kuhn/Rennemann/Schmauß (2004), S. 346.

⁸ Vgl. Rennemann/Kuhn/Schröder (2005), S. 2.

spürbare Erfolgswirkungen auf Seiten der Lieferanten zeigen und sich als Basis einer Kostendifferenzbetrachtung mit der gegenwärtigen Situation eignen.

Durch die Notwendigkeit von Bedarfsmeldungen zur Beschaffung von Materialien bei Lieferanten sind Abrufsystematiken in allen Industriezweigen vorhanden. Der Forschungsgegenstand besitzt somit hohe branchenübergreifende Relevanz. Aufgrund der unterschiedlichen Ausgestaltung dieser Systeme und der Vorreiterstellung der Automobilindustrie bei der Weitergabe von Materialabrufen erfolgt die weitere Untersuchung somit am Beispiel der programmorientierten Abrufsystematik in der deutschen Automobilindustrie.⁹

Die Erfassung der Kostenreduktionspotentiale erfolgt mittels empirischer Methoden. Diese bieten für den Forschungsgegenstand den entscheidenden Vorteil, dass tatsächliche Kosteneffekte der Praxis aufgenommen und verarbeitet werden können. Der Vorteil koordinierter Informationen wird anhand theoretischer Modelle regelmäßig postuliert. Einer Analyse der empirischen Zusammenhänge und dessen quantitative Bewertung wird jedoch geringe Aufmerksamkeit beigemessen.

Die Mitglieder automobiler Lieferketten stehen in der Regel in komplexen Wechselbeziehungen zueinander. Um vor diesem Hintergrund eine eindeutige Beantwortung der Forschungsfrage zu ermöglichen, beschränkt sich der Betrachtungsgegenstand auf den zweistufigen Ausschnitt der automobilen Wertschöpfungskette zwischen dem Hersteller (OEM)¹⁰ und dem direkten Zulieferer (Tier-1)¹¹.

Neben den Kostenreduktionspotentialen bei Zulieferunternehmen sind für eine gesamthafte Betrachtung der Effekte in der Lieferkette die internen Kosten des Automobilherstellers zur Umsetzung der Abrufkonzepte zu berücksichtigen. Die folgende Arbeit beschränkt sich hierbei auf die Kostenaspekte der Zulieferunternehmen. Folglich ist die Implementierung der Abrufkonzepte und deren Aufwand nicht Gegenstand der weiteren Betrachtung.

⁹ Vgl. Meyr (2004b), S. 14.

¹⁰ Die Bezeichnung OEM (Original Equipment Manufacturer) wird als Synonym für den Automobilhersteller gebraucht.

¹¹ Der direkte Zulieferer wird auch als Tier-1 bezeichnet. Für die weiteren Zulieferstufen flussaufwärts sind die Namen Tier-2 bis Tier-n gebräuchlich.

1.3 Vorgehensweise

Der Aufbau der Arbeit untergliedert sich in sechs Abschnitte. Nach einer einleitenden Darstellung der Zielsetzung und Struktur der Arbeit wird in **Kapitel 2** der theoretische Rahmen der Untersuchung aufgespannt. Hierbei werden insbesondere zwei zentrale Aspekte verfolgt. Durch die theoretischen Ausführungen erfolgt zum einen eine Konkretisierung der Forschungsfrage. Zum anderen wird die Thematik in den wissenschaftlichen Kontext eingeordnet.

In **Kapitel 3** werden die Grundlagen für den weiteren Ablauf der Forschung gelegt. Entsprechend werden bestehende Bedarfsprozesse in der Automobilindustrie beschrieben und die damit verbundene Problematik für Lieferanten aufgezeigt. Vier Ansätze zur Ergänzung der programmorientierten Abrufsystematik bilden den Ausgangspunkt der folgenden empirischen Untersuchungen.

Anhand von Fallstudien werden in **Kapitel 4** die Wirkungsbeziehungen zwischen einer angepassten Abrufsituation und dem Ressourcenbedarf von Zulieferunternehmen näher beleuchtet. Unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Produktions- und Logistikstrukturen der Unternehmen lassen die Ergebnisse Rückschlüsse auf Kenngrößen zu, welche in Form allgemeiner Zusammenhänge ausgedrückt werden.

Die Erfassung und Auswertung der Kostensenkungspotentiale durch die verbesserten Abrufkonzepte mittels einer quantitativen Analyse wird in **Kapitel 5** dargestellt. Insbesondere werden dabei die Vorteile alternativer Abrufkonzepte quantifiziert. Weiterhin erfolgen eine Überprüfung der formulierten Beziehungen aus Kapitel 4 und eine Klassifizierung der Lieferanten nach Kostenvorteilen.

Schließlich enthält **Kapitel 6** eine Zusammenfassung der Arbeit und einen Überblick der Handlungsempfehlungen für weiterführende Schritte.