

WISSENSCHAFTLICHER KOMMENTAR

zur Studie

Strategische Herausforderungen für den Einkauf in Automobilzulieferunternehmen

von

Dr. Erik Hofmann

Vize-Direktor des Lehrstuhls für Logistikmanagement der Universität St.Gallen (LOG-HSG)
sowie Projektleiter des Kerkhoff Competence Centers of Supply Chain Management (KCC)

und

Daniel Maucher

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Logistikmanagement der Universität St.Gallen (LOG-HSG)
sowie am Kerkhoff Competence Center of Supply Chain Management (KCC)

Die Automobilzulieferindustrie in Deutschland steht aufgrund der sich in vielen Bereichen verändernden Rahmenbedingungen vor zahlreichen Herausforderungen. Nur Unternehmen, die diese Herausforderungen proaktiv adressieren, werden nachhaltigen Erfolg am Markt haben. Dem Einkauf kommt dabei aufgrund seines erheblichen Einflusses auf das Unternehmensergebnis eine besondere Bedeutung zu. Der vorliegende wissenschaftliche Kommentar geht interpretativ auf die ermittelten Herausforderungen, Änderungsnotwendigkeiten und Massnahmen der gemeinsam mit dem Institut für Demoskopie Allensbach im Juli 2010 durchgeführten Untersuchung des Einkaufs in der deutschen Automobilzulieferindustrie ein.¹

Charakteristika der Automobilzulieferindustrie in Deutschland

Die Automobilzulieferindustrie nimmt hinsichtlich Umsatz und Beschäftigten eine enorme Bedeutung innerhalb des Wirtschaftsstandortes Deutschland ein. Nach den Zahlen des Statistischen Bundesamtes beschäftigte der Wirtschaftszweig "Herstellung von Teilen und Zubehör für Kraftwagen" im Mai 2010 in 678 Betrieben etwa 272.500 Mitarbeiter. Dadurch ergibt sich eine durchschnittliche Betriebsgrösse von etwa 400 Beschäftigten je Betrieb, die weit über dem Durchschnitt von 226 Beschäftigten je Betrieb im gesamten Verarbeitenden Gewerbe liegt.² Der Umsatz der Branche betrug im Jahr 2009 etwa 49,9 Mrd. € und steuerte damit 19% zum Gesamtumsatz des Wirtschaftszweiges "Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen" bei.³ Diese Zahlen sind jedoch unvollständig, da zahlreiche Unternehmen, die als Zulieferer der Automobilindustrie auftreten, wie z.B. Hersteller von Gummi- und Kunststoffwaren, Zulieferer von Aluminiumteilen, Hersteller von Metallerzeugnissen oder die Zuliefe-

¹ Vgl. Institut für Demoskopie Allensbach (2010), S. 1 ff.

² Vgl. Statistisches Bundesamt (2010a), S. 30.

³ Vgl. Statistisches Bundesamt (2010b), S. 35.

rer von Batterien und Scheinwerfern, in dieser Statistik unberücksichtigt bleiben. Nach einer Untersuchung des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung (ISI) waren im Jahr 2000 etwa 990.000 Beschäftigte im Verarbeitenden Gewerbe in Deutschland über alle Vorleistungsstufen für den Automobilbau tätig. Dies sind damit mehr als dreimal so viele wie in der offiziellen Statistik ausgewiesen.⁴ Würde man diesen Faktor auch auf den Umsatz anwenden, wäre die Automobilzulieferindustrie mit etwa 150 Mrd. € hinter der Branche der Kraftwagen- und Kraftwagenmotorenhersteller die zweitgrösste Branche im Verarbeitenden Gewerbe in Deutschland.

Im Wirtschaftssegment der Automobilzulieferer sind von sehr kleinen bis sehr grossen Unternehmen alle Grössenklassen vertreten. Sehr kleine Unternehmen mit einem Jahresumsatz bis unter 2 Mio. € sind zu 58% und kleine Unternehmen von 2 Mio. € bis unter 50 Mio. € sind zu 30% vertreten. Grosse Unternehmen ab 50 Mio. € Umsatz stellen 12% der Betriebe, erwirtschaften allerdings 93% des Segmentumsatzes.⁵ Dennoch sind kleine Unternehmen nicht weniger erfolgreich als grosse Automobilzulieferer. Eine Auswertung der Jahresabschlüsse der Automobilzulieferindustrie von 2006 bis 2008 zeigt, dass Automobilzulieferer mit einem Jahresumsatz bis 40 Mio. € die höchste durchschnittliche Gesamtkapitalrendite aller Unternehmen erwirtschaftet haben (Abbildung 1). Die geringste Gesamtkapitalrendite weisen die Unternehmen mit einem mittelgrossen Umsatz von 40 bis 500 Mio. € auf. Dies lässt darauf schliessen, dass besonders Nischenanbieter, also Lieferanten von spezifischen Produktteilen, und Volumenanbieter, welche Standardteile in hohen Stückzahlen fertigen, den grössten Markterfolg erzielen können.

	Nischenanbieter	"Stuck in the middle"	Volumenanbieter
Jahresumsatz der Automobilzulieferer	bis 40 Mio. €	40 bis 500 Mio. €	über 500 Mio. €
Durschn. Gesamtkapitalrendite	10,3%	8,1% - 8,7%	9,5%

Abbildung 1: Durchschnittliche Gesamtkapitalrendite der Automobilzulieferer von 2006 bis 2008 nach Jahresumsatz⁶

Deutschland ist der Unternehmenssitz für zahlreiche der weltweit grössten Automobilzulieferer. Beispiele für sehr grosse Unternehmen der Automobilzulieferindustrie in Deutschland sind Robert Bosch (21,7 Mrd. € weltweiter Automobilzulieferumsatz), Continental (19,0 Mrd. € weltweiter Automobilzulieferumsatz), ThyssenKrupp (8,1 Mrd. € weltweiter Automobilzulieferumsatz) und ZF Friedrichshafen (8,1 Mrd. € weltweiter Automobilzulieferumsatz).⁷

Die Zulieferer der Automobilindustrie lassen sich wie folgt einordnen:

- Herstellung elektrischer und elektronischer Ausrüstungsgegenstände für Kraftwagen, z.B.:

⁴ Vgl. Kinkel / Zanker (2007), S. 9 ff.

⁵ Vgl. Commerzbank (2009)

⁶ Vgl. Gerhardt (2009), S. 4.

⁷ Vgl. Automobil-Produktion (2010), S. 13 ff.

- Lichtmaschinen, Zündkerzen, Zündkabel, elektrische Fensterheber und Türverriegelungen, Spannungsregler, Fahrzeugbatterien, usw.
- Beleuchtungseinrichtungen für Kraftfahrzeuge
- Pumpen für Kraftfahrzeuge und MotorenEinbau von zugekauften Anzeigeelementen in Armaturenbretter im Rahmen des Herstellungsprozesses
- Herstellung von sonstigen Teilen und sonstigem Zubehör für Kraftwagen, z.B.:
 - Bremsen, Getriebe, Achsen, Räder, Stoßdämpfer, Kühler, Auspufftöpfe, Auspuffrohre, Abgasreinigungsanlagen (Katalysatoren), Kupplungen, Lenkräder, Lenksäulen und Lenkgetriebe, Sicherheitsgurte, Airbags, Stabilisatoren, Kraftstofftanks, Klimaanlage, Heizungen, Schiebedächer, Vergaser, Lager, Textilien, Fahrerassistenz, usw.
 - Teile und Zubehör für Kraftwagenkarosserien: Türen und Stoßstangen
 - Sitze für Kraftfahrzeuge
 - Bereifungen
 - Gummischläuche und -riemen sowie anderen Gummierzeugnissen
 - Windschutzscheiben, Fenster und Rückspiegel
 - Kolben, Kolbenringen und Vergasern
 - Produkte der Metallerzeugung und -bearbeitung
 - Kunststoffprodukte

Die Produktion bei den Automobilzulieferern erfolgt meist durch Serienfertigung. Die Anbindung an die Automobilhersteller geschieht dabei häufig durch eine bedarfssynchrone Belieferung, wie z.B. Just in Time oder Just in Sequence. Aktuelle Herausforderungen der Branche sind beispielsweise die zunehmende Variantenvielfalt, das Erfordernis von Massnahmen zur Senkung des CO₂-Ausstosses und die damit einhergehende Entwicklung neuer Antriebskonzepte. Den Automobilzulieferern kommt dabei eine besondere Verantwortung zu, da ein Grossteil der Fahrzeuginnovationen von den Zulieferunternehmen getätigt werden.⁸ Ausserdem stehen die Automobilzulieferer in einem hohen Abhängigkeitsverhältnis gegenüber den Automobilherstellern. Durch Konzentrationsprozesse bei den Zulieferern und einer zunehmenden Spezialisierung hat sich die Marktmacht in den letzten Jahren allerdings in Richtung der Automobilzulieferer verschoben.⁹ Dem Einkauf kommt in dieser Situation eine besondere Bedeutung zu. Da die Materialkosten mit 45% mit Abstand der grössten Kostenblock von Automobilzulieferern bilden, können hier auch die grössten Einsparungen erzielt werden (Abbildung 2).¹⁰

⁸ Vgl. Verband der Automobilindustrie (2010), S. 53.

⁹ Vgl. Commerzbank Research (2009), S. 4.

¹⁰ Vgl. Commerzbank Research (2009), S. 6.

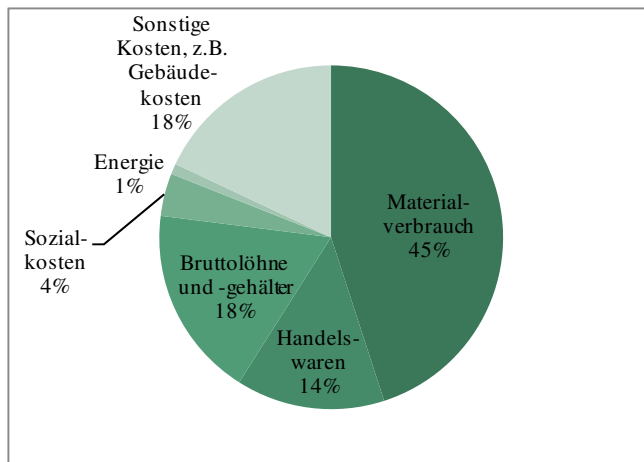


Abbildung 2: Kostenblöcke in der Automobilzulieferindustrie im Jahr 2006

Aufgrund der Abhängigkeit der Automobilzulieferer von der Fahrzeugherstellern und einer hohen Exportorientierung der Automobilindustrie (57% Exportquote), war die Automobilzulieferindustrie besonders von der Wirtschaftskrise betroffen.¹¹ So brach der Umsatz der Branche im Jahr 2009 um etwa 26% gegenüber dem Vorjahr ein.¹² Diese wirtschaftliche Entwicklung hat auch Auswirkungen auf die Zahl der Insolvenzen. So mussten in der Automobilzulieferindustrie bereits Branchengrößen wie Karmann (ca. 3.500 Mitarbeiter), Edscha (ca. 5.800 Mitarbeiter), TMD Friction (ca. 3.800 Mitarbeiter) oder Aksys (ca. 1.900 Mitarbeiter) ein Insolvenzverfahren eröffnen.¹³ Da Unternehmensinsolvenzen ein typischer Spätindikator der Wirtschaft sind, erreicht die Insolvenzwelle häufig erst ein Jahr nach Durchschreiten der Krise ihren Höhepunkt. Einer aktuellen Untersuchung zufolge sehen Insolvenzverwalter die Automobilzulieferer dabei als besonders gefährdet an.¹⁴ Aktuell ist jedoch eine Entspannung der wirtschaftlichen Lage erkennbar. Der Aufschwung in der Automobilindustrie zeigt sich ebenfalls bei den Automobilzulieferern. Dort stieg etwa der Umsatz im Mai 2010 um 23% gegenüber dem Vorjahresmonat.¹⁵ Aufgrund von Anpassungsvorgängen der Kapazitäten in der Automobilzulieferindustrie läuft die tatsächliche Produktion in Zeiten starker Umsatzschwankungen der Kundennachfrage hinterher (Abbildung 3).

¹¹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2010b), S. 46.

¹² Vgl. Statistisches Bundesamt (2010b), S. 35.

¹³ Vgl. Rüd (2009)

¹⁴ Vgl. Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (2009), S. 12.

¹⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt (2010a), S. 52.

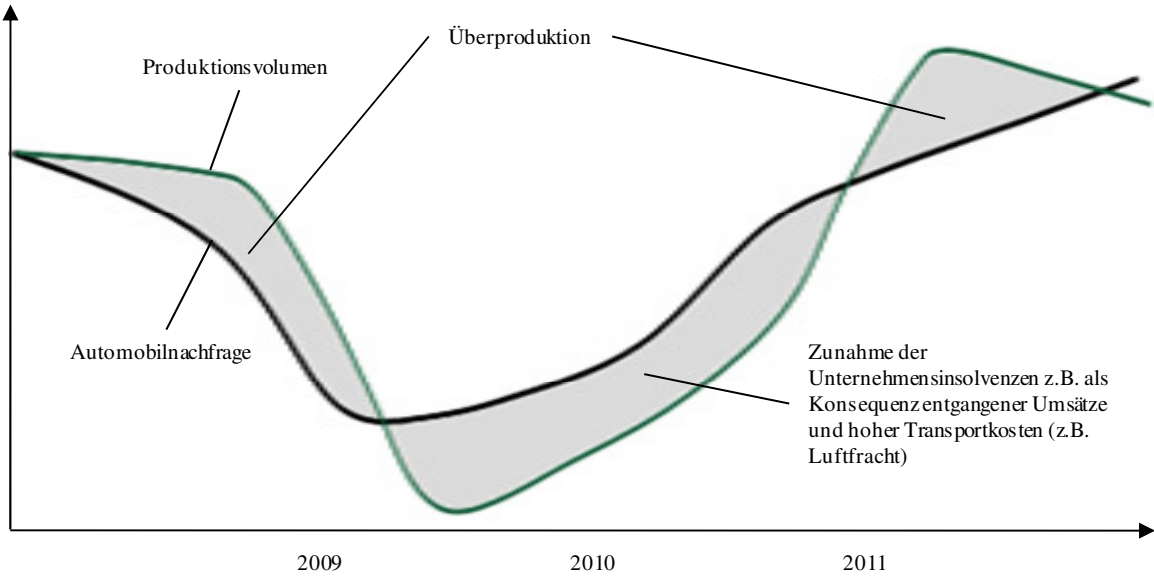


Abbildung 3: Wirtschaftliche Auswirkungen einer Rezession in der Automobilbranche¹⁶

Gleichzeitig ist bei den Banken derzeit eine restriktive Vergabe von Krediten erkennbar. Die Kombination von steigendem Liquiditätsbedarf in Wachstumsphasen bei gleichzeitig erschwertem Zugang zu Fremdkapital aufgrund restriktiver Kreditvergabepraktiken der Finanzinstitute wird als "Working Capital-Falle" bezeichnet.

¹⁶ Vgl. Menzel et al. (2010), S. 135.

Interpretation der Studienergebnisse

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie basieren auf einer gemeinsam mit dem Institut für Demoskopie Allensbach im Juli 2010 durchgeführten Telefonbefragung unter 100 Einkaufsverantwortlichen der Automobilzulieferindustrie in Deutschland. Die Befragung umfasste mittlere Unternehmen mit mindestens 50 Mitarbeitern oder einem Jahresumsatz von mehr als 10 Mio. €, grosse Unternehmen mit mindestens 250 Mitarbeitern oder einem Jahresumsatz von mehr als 50 Mio. € sowie sehr grosse Unternehmen mit mindestens 1.000 Mitarbeitern oder einem Jahresumsatz von mehr als 100 Mio. €.¹⁷

➔ Die Herausforderungen im Einkauf der Automobilzulieferindustrie betreffen vor allem die Beschaffungsthemen Lieferantenmanagement und Global Sourcing sowie das Supply Chain Management.

Die überwiegende Zahl der Herausforderungen an den Einkauf der Automobilzulieferindustrie resultieren aus Veränderungen von unternehmensexternen Rahmenbedingungen. Dennoch lassen sich diesen konkreten Beschaffungsaufgaben zuordnen. Die meisten Herausforderungen, die für den Einkauf der Automobilzulieferbranche als relevant angesehen werden, betreffen den Bereich Lieferantenmanagement. Darunter fallen Themen, wie z.B. der Umgang mit steigenden Kosten, die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, die Gewährleistung der Versorgungssicherheit sowie das Qualitätsmanagement. An zweiter Stelle folgt das Thema Global Sourcing. Aufgrund des hohen Kostendrucks und der voranschreitenden Internationalisierung der Absatzmärkte ist bei diesem Thema von einem weiteren Bedeutungszuwachs auszugehen. Weitere wichtige Herausforderungen betreffen das Supply Chain Management. Dazu zählen die unternehmensübergreifende Beschaffung neuer Technologien, die ganzheitliche Optimierung von Logistik und Lagerhaltung sowie die Sicherstellung einer schnellen und sicheren Belieferung der Kunden. Daneben spielen Themen wie rechtliche Rahmenbedingungen, steigende Umweltstandards und die Notwendigkeit zur Prozessoptimierung eine Rolle (Abbildung 4).

¹⁷ Vgl. Institut für Demoskopie Allensbach (2010), S. 1 ff.

Lieferantenmanagement	74%
Kosten und steigende Preise	25%
Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit	16%
Gewährleistung der Versorgungssicherheit (insbesondere Rohstoffsicherung)	13%
Steigender Preis- und Kostendruck	11%
Qualitätssicherung	5%
Knapper werdende Rohstoffe, z.B. Stahl	2%
Konzentration bei den Lieferanten auf den Beschaffungsmärkten	2%
Global Sourcing	26%
Globalisierung, Internationalisierung des Einkaufs	24%
Internationalisierung der Produktion	2%
Supply Chain Management	24%
Beschaffung neuer Technologien	15%
Gesamtheitliche Logistik und Lagerhaltung	4%
Gewährleistung kurze Lieferfristen	3%
Liefersicherheit gegenüber Kunden gewährleisten	2%
Compliance Management	19%
Rechtliche Rahmenbedingungen	13%
Steigende Umweltstandards	6%
Beschaffungsorganisation	10%
Allgemeine Beschleunigung der Abläufe	6%
Fachkräftemangel	2%
Bessere Vernetzung	1%
Schulung und Weiterbildung der Mitarbeiter	1%
Einkaufsfinanzierung	7%
Schwankungen der Rohstoffpreise	5%
Sicherung der Finanzierung	1%
Währungsschwankungen	1%

Abbildung 4: Clusterung der aktuellen Herausforderungen der Automobilzulieferindustrie nach Beschaffungsthemen (Mehrfachnennungen möglich)

→ Die Einkaufsverantwortlichen der Automobilzulieferindustrie müssen darauf achten, die Herausforderungen der Branche auch für das eigene Unternehmen wahrzunehmen.

Der Vergleich der genannten Herausforderungen für die Branche und das eigene Unternehmen zeigt, dass die Mehrheit der Herausforderungen stärker für die gesamte Branche als für das eigene Unternehmen wahrgenommen werden. Bei der offenen Fragestellung (spontane Nennung von Herausforderungen) betrifft dies vor allem den Bereich der rechtlichen Rahmenbedingungen und den Umgang mit neuen Technologien. Hier scheint das Thema CO₂-Reduzierung eine grosse Rolle zu spielen, dass immer noch nicht von allen Unternehmen als Herausforderung bzw. als Chance realisiert wird. Bei der geschlossenen Fragestellung (Vorgabe möglicher Herausforderungen) ist die unterschiedliche Wahrnehmung der Herausforderungen noch stärker ausgeprägt. Steigende Energiepreise, die Einhaltung sozialer Standards bei Sublieferanten, die zunehmende Internationalisierung des Einkaufs und eine restriktivere Kreditvergabe der Banken werden vor allem als Themen der "anderen" Unternehmen empfunden. Die Einkaufsverantwortlichen der Automobilzulieferindustrie sollten kritisch hinterfragen, ob diese Herausforderungen nicht auch auf ihr Unternehmen zutreffen könnten. Speziell das Thema der Einhaltung sozialer Standards bei Sublieferanten scheint unterschätzt zu werden, wie dies fehlende Antworten bei offener Fragestellung zeigen, während im geschlossenen Frageblock diese Herausforderung als sehr relevant für die Branche eingestuft wird. Bei dem Thema Produktpiraterie ist

davon auszugehen, dass die Unternehmen sehr gut einschätzen können, ob ihr Unternehmen tatsächlich davon betroffen ist. Die stärkere Wahrnehmung dieses Problems für die Branche könnte daher auch auf eine überbewertete Thematisierung der Produktpiraterie in den Medien zurückzuführen sein (Abbildung 5).

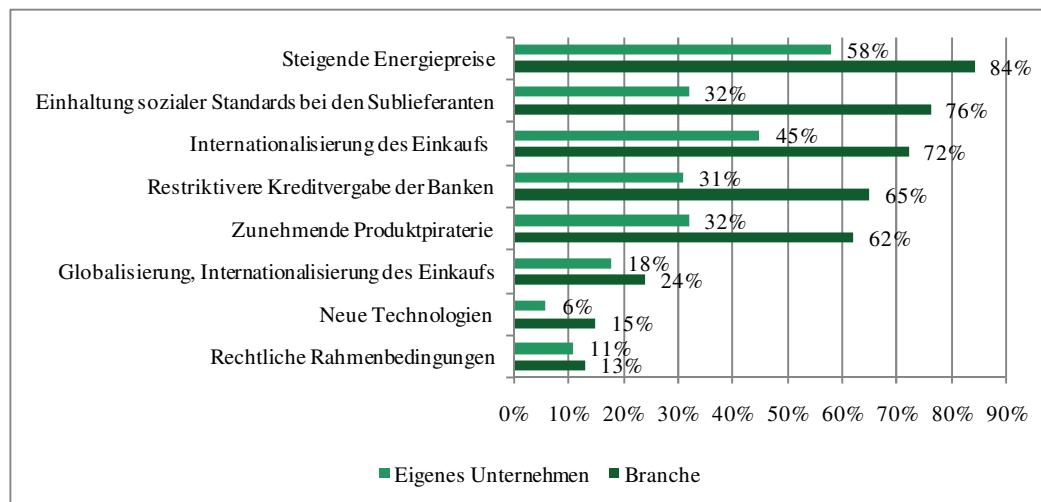


Abbildung 5: Vergleich der Wahrnehmung der Einkaufsherausforderungen für die Branche und das eigene Unternehmen

➔ Unternehmensinterne Massnahmen zur Kostenreduzierung stehen im Einkauf der Automobilzulieferindustrie im Vordergrund.

Gliedert man die im Einkauf der Automobilzulieferindustrie umgesetzten Massnahmen hinsichtlich dem vorrangigen Ziel (Kosten, Qualität, Einkaufsorganisation, Risiko) und der Reichweite (unternehmensintern, unternehmensübergreifend) wird ersichtlich, dass diese sich hauptsächlich auf unternehmensinterne Instrumente mit dem Ziel der Kostenreduzierung konzentrieren (Abbildung 6). Den höchsten Nutzungsgrad weisen dabei die Bildung von Schwerpunktlieferanten, Nachverhandlungen und die Vorgabe konkreter Zielvorgaben auf. Obwohl das Supply Chain Management eine wesentliche Aufgabe zur Bewältigung der identifizierten Herausforderungen darstellt, werden unternehmensübergreifende Massnahmen, wie z.B. Kooperationen beim Einkauf und der Logistik, kaum angewendet. Auch Risikomanagementsysteme, die unternehmensintern oder unternehmensübergreifend ausgerichtet sind, werden nur von wenigen Unternehmen genutzt.

Ziele des Einkaufs	Risiko	Risikomanagement-system; 36%			
	Einkaufs-organisation	Weiterbildungsmassnahmen im Einkauf; 88%	Fixierung einer Einkaufsstrategie; 80%		
	Qualität	Standardisierte Lieferantenbewertung; 85%	Systematische Qualitätskontrolle; 70%	Strategische Lieferantenpartnerschaften; 63%	
	Kosten	Vorgabe von Kostensenkungszielen; 64%	Leasing; 21%		
		Materialgruppenbereinigung; 56%	Einbindung des Einkaufs in die Entwicklung; 50%	Cost Breakdown Tool; 44%	Einkaufskooperationen; 18%
		Total Cost of Ownership- bzw. Life Cycle Costing-Analysen; 70%	Wert- und Bestandsanalysen; 61%	Einbindung des Einkaufs in die Produktion; 56%	Kooperationen bei Transport und Logistik; 11%
		Bildung von Schwerpunktlieferanten; 84%	Nachverhandlungen mit Lieferanten; 78%	Konkrete Zielvorgaben zur Erfolgsmessung des Einkaufs; 78%	Anbindung an EDV-System; 38%
	Unternehmensintern		Unternehmensübergreifend		
	Wirkungsbereich des Einkaufs				

Hoher Nutzungsgrad	Geringer Nutzungsgrad
--------------------	-----------------------

Abbildung 6: Beschaffungsmassnahmen in der Automobilzulieferindustrie (Mehrfachnennungen möglich)

➔ **Die Einkäufer in der Automobilzulieferindustrie erkennen viele Herausforderung, ergreifen jedoch nur zögerlich die entsprechenden Massnahmen.**

Obwohl die Einkaufsverantwortlichen zahlreiche dringliche Herausforderungen identifizieren, zögern sie bei der Umsetzung der entsprechenden Massnahmen. An erster Stelle der Herausforderungen werden die steigenden Kosten und der zunehmende Preisdruck der Abnehmer genannt. Dennoch finden einige Instrumente zur Kostenreduzierung, wie z.B. Einkaufskooperationen oder Cost Breakdown Tools, kaum Anwendung. Ebenfalls der Umgang mit neuen Technologien und die Beschleunigung der Abläufe werden als relevante Herausforderungen betrachtet. Eine Einbindung des Einkaufs in die Entwicklung oder in die Produktion, als Möglichkeit diese Herausforderungen zu bewältigen, findet jedoch nur bei etwa der Hälfte der befragten Unternehmen statt. Gleiches gilt für den Umgang mit den

identifizierten Schwankungen der Währungs- und Rohstoffpreise. Nur etwa ein Drittel der Unternehmen nutzen hierzu ein Risikomanagementsystem oder Natural Hedging-Instrumente.¹⁸

→ Kleine Automobilzulieferer betrachten vor allem den zunehmenden Preisdruck als Herausforderung, während grosse Unternehmen die Globalisierung und die damit verbundenen Qualitätsmanagementaufgaben im Vordergrund sehen.

Beim Vergleich der Herausforderungen und Massnahmen von kleinen und grossen Automobilzulieferern zeigen sich deutliche Unterschiede. Grosse Unternehmen sehen vor allem die Internationalisierung des Einkaufs und die Probleme, die sich daraus für die Qualität und die Versorgungssicherheit ergeben, als Herausforderung. Daneben bereiten ihnen steigende Energiepreise Sorgen. Für kleine Unternehmen ist vor allem der finanzielle Druck auf Lieferanten- und Abnehmerseite von Bedeutung. Der Vergleich der bereits initiierten Massnahmen zeigt, dass diese im Durchschnitt deutlich stärker von grossen Akteuren genutzt werden. Besonders gravierend ist der Unterschied bei der Vorgabe konkreter Zielvorgaben zur Erfolgsmessung des Einkaufs sowie der Nutzung von Cost Breakdown Tools und Risikomanagementsystemen. Allerdings gibt es einige Instrumente die stärker von kleinen Unternehmen in Anspruch genommen werden. Hierzu zählen u.a. die Bildung von Schwerpunktlieferanten, die Durchführung von Nachverhandlungen mit Lieferanten und das Leasing von Investitionsgütern (Abbildung 7). Die höhere Leasingquote bei kleinen Unternehmen unterstreicht den erhöhten Liquiditätsbedarf dieser Unternehmen in der aktuellen Wachstumsphase.

¹⁸ Vgl. Hofmann / Wessely (2008).

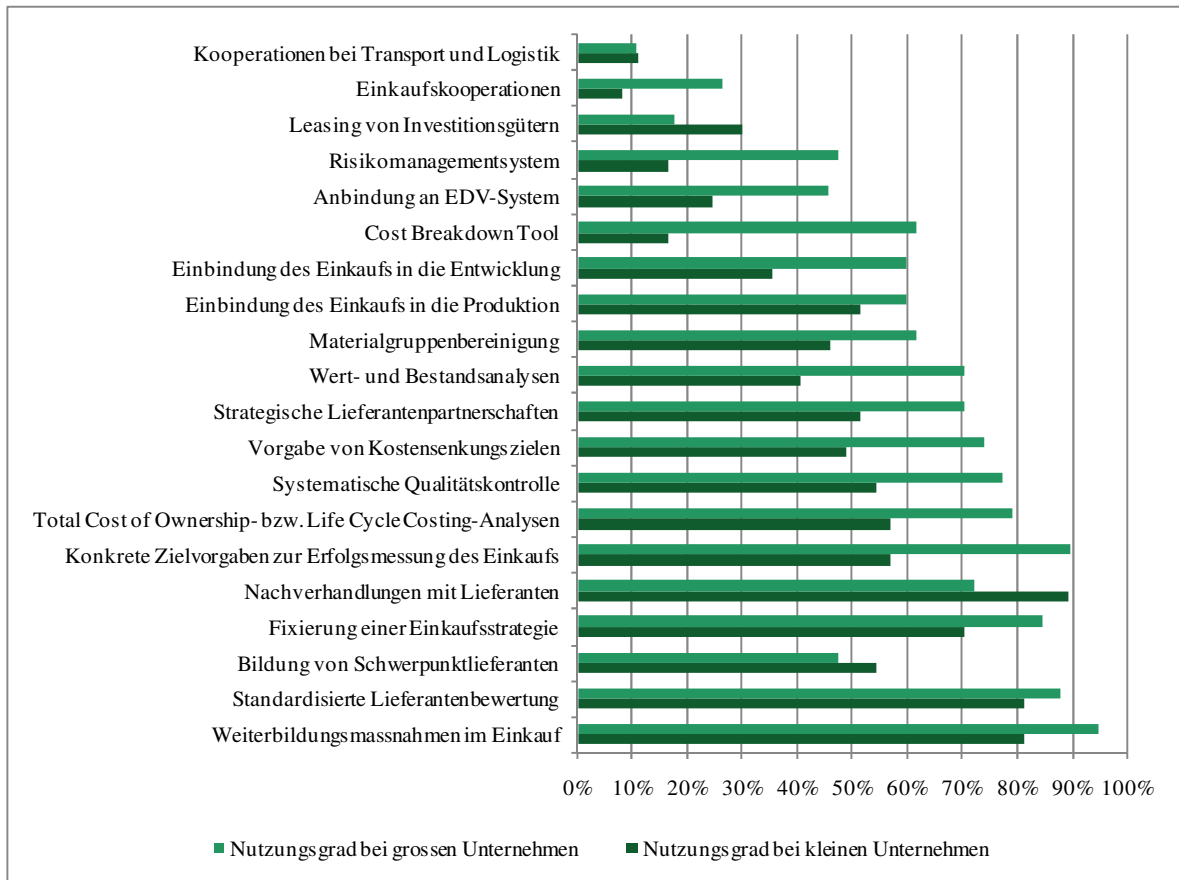


Abbildung 7: Nutzungsgrad der Einkaufsmassnahmen bei kleinen und grossen Unternehmen (Mehrfachnennungen möglich)

➔ **Der grundlegende Änderungsbedarf im Einkauf der Automobilzulieferer wird lediglich von einer Minderheit der Unternehmen erkannt.**

Wie die Massnahmenanalyse zeigt, herrscht bei vielen Automobilzulieferern grundlegender Änderungsbedarf im Einkauf. Dies betrifft vor allem eine intensivere Einbindung des Einkaufs in die Entwicklung und in die Produktion sowie eine stärkere Nutzung von unternehmensübergreifenden Aktivitäten des Supply Chain Managements, was wesentliche Veränderungen in der Beschaffungsorganisation erfordert. Die geringe Einbindung des Einkaufs in den Entwicklungsprozess der Fahrzeughersteller erstaunt umso mehr, da 86% der Einkaufsverantwortlichen ihrer Abteilung eine grosse oder sehr grosse Bedeutung innerhalb des Unternehmens beimessen, was auf eine Überschätzung der eigenen Bedeutung schliessen lässt. Trotz dieser Defizite erkennen nur 19% der befragten Einkaufsverantwortlichen einen grundlegenden Änderungsbedarf in ihrem Unternehmen. Diese Diskrepanz scheint eine Folge der ungenügenden zur Verfügung stehenden Ressourcen des Einkaufs in der Automobilzulieferindustrie zu sein. So gaben etwa 70% der Einkäufer an, zu wenig Budget und Zeit für die anstehenden Herausforderungen zur Verfügung zu haben.

Zusammenfassende Managementempfehlungen für den Einkauf in der Automobilzulieferindustrie

Der Einkauf in der Automobilzulieferindustrie sieht sich zahlreichen Herausforderungen gegenüber. Bei vielen Einkaufsorganisationen sind einschlägige Defizite im Hinblick auf die Bewältigung dieser zukünftigen Aufgaben erkennbar. Die wichtigsten Erkenntnisse der Studie lauten daher:

- Die Herausforderungen an die Automobilzulieferer als Branche sollten nicht nur als Problem der "Anderen", sondern auch als Chance für das eigene Unternehmen begriffen werden. Gerade in Zeiten grosser Herausforderungen können Unternehmen durch vorausschauendes Handeln Wettbewerbsvorteile erzielen.
- Um zusätzliches Kosteneinsparpotenzial zu erschliessen, sollten unternehmensübergreifende Massnahmen des Supply Chain Managements – wie z.B. Einkaufskooperationen oder unternehmensübergreifende Zusammenarbeit bei Transport und Logistik – gestärkt werden.
- Die Einbindung des Einkaufs in die Entwicklung und die Produktion sollte in vielen Unternehmen intensiviert werden. Hierbei lässt sich durch den Einsatz von Cost Breakdown Tools die Materialstruktur nachhaltig positiv verändern.
- Zur Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen sind den Einkaufsverantwortlichen ausreichend Zeit und Budget zur Verfügung zu stellen. Dem Einkauf muss in der Automobilzulieferindustrie die Bedeutung beigemessen werden, die ihm aufgrund seiner Hebelwirkung auf den Umsatz faktisch zusteht.

Literatur

- Automobil-Produktion (2010): Top 100 Automotive Suppliers 2010. In: Automobil-Produktion (2010)6, S. 13-70.
- Commerzbank (2009): Autozulieferer: Commerzbank Research – Branchenbericht. o.O. 2009.
- Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (2009): Insolvenzen in Zeiten der Finanzkrise: Befragung von Insolvenzverwaltern zu Entwicklung, Ursachen, Konsequenzen. Wirtschaft Konkret Nr. 107. Hamburg 2009.
- Gerhardt, K. (2009): Automobilzulieferer. Düsseldorf 2009.
- Hofmann, E. / Wessely, P. (2008): Natural Hedging in Supply Chains - ein alternatives Instrument zur Lieferantenfinanzierung. In: Bogaschewsky, R./ Essig, M./ Lasch, R./ Stölzle, W. (Hrsg.): Supply Management Research - Aktuelle Forschungsergebnisse 2008. Wiesbaden 2009, S. 127-152.
- Institut für Demoskopie Allensbach (2010): Strategische Herausforderungen für den Einkauf in Automobilzulieferunternehmen: Ergebnisse einer Befragung unter Einkaufsverantwortlichen 2010. Allensbach am Bodensee 2010.
- Kinkel, S. / Zanker, C. (2007). Globale Produktionsstrategien in der Automobilzulieferindustrie: Erfolgsmuster und zukunftsorientierte Methoden zur Standortbewertung. Berlin et al. 2007.
- Menzel, W. / Lentens, J. / Döring, A. / Ericsson, R. / Siljemyr, L. (2010): Dynamic Supply Loops – A Concept for Flexible and Faster Automotive Supply Network. In: Advanced Manufacturing and Sustainable Logistics. Paderborn 2010, S. 130-140.
- Rüd, L. (2009): Das Jahr der Mega-Pleiten. In: Handelsblatt Online, [URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/insolvenzen-2009-das-jahr-der-mega-pleiten;2345160>, Abgerufen am 17.03.2010].
- Statistisches Bundesamt (2010a): Produzierendes Gewerbe: Beschäftigung und Umsatz der Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes sowie des Bergbaus und der Gewinnung von Steinen und Erden Mai 2010. Fachserie 4 Reihe 4.1.1. Wiesbaden 2010. [URL: <https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1025907>, Abgerufen am: 19.07.2010].
- Statistisches Bundesamt (2010b): Produzierendes Gewerbe: Beschäftigung und Umsatz der Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes sowie des Bergbaus und der Gewinnung von Steinen und Erden 2009. Fachserie 4 Reihe 4.1.1. Wiesbaden 2010. [URL: <https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1025604>, Abgerufen am: 22.07.2010].
- Verband der Automobilindustrie e.V. (2010): Jahresbericht 2010. Berlin 2010.

Kontakt

Dr. Erik Hofmann

Vize-Direktor und Projektleiter

Telefon: +41 (0)71 224 72 95

E-Mail: erik.hofmann@unisg.ch

Daniel Maucher

Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Telefon: +41 (0)71 224 72 90

E-Mail: daniel.maucher@unisg.ch

Universität St. Gallen

Lehrstuhl für Logistikmanagement (LOG-HSG)

Dufourstrasse 40a

CH-9000 St. Gallen

Schweiz

www.logistik.unisg.ch/kcc

Telefax: +41 (0)71 224 73 15