Die Automobilindustrie auf dem Weg zur globalen Netzwerkkompetenz

Francisco J. Garcia Sanz
Klaus Semmler · Johannes Walther
(Herausgeber)

Die Automobilindustrie auf dem Weg zur globalen Netzwerkkompetenz

Effiziente und flexible Supply Chains erfolgreich gestalten

Mit 95 Abbildungen

Springer

Francisco J. Garcia Sanz
Volkswagen AG
Brieffach 1645/0
38436 Wolfsburg
maren.schleif@volkswagen.de

Klaus Semmler
Volkswagen AG
Brieffach 1622
38436 Wolfsburg
m.k.semmler@t-online.de

Prof. Dr. Johannes Walther
Institut für Produktionsmanagement (IPM)
Donarweg 3
30657 Hannover
j.walther@ipm-scm.com

ISBN 978-3-540-70783-7 Springer Berlin Heidelberg New York

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media

springer.de

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2007

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Herstellung: LE-TEX Jelonek, Schmidt & Vöckler GbR, Leipzig
Umschlaggestaltung: WMX Design GmbH, Heidelberg

SPIN 11983170 42/3180YL - 5 4 3 2 1 0 Gedruckt auf säurefreiem Papier

Vorwort

Die Automobilbranche ist seit Jahren mit rasant verändernden Markt- und Wettbewerbsbedingungen konfrontiert. Die Märkte verlangen nach individualisierten Produkten und größerer Typenvielfalt. Gleichzeitig verkürzen sich die Produktlebenszyklen stetig bei zugleich steigender Komplexität der Fahrzeugmodelle. Das Erschließen neuer Märkte, stagnierendes Wachstum in den Kernmärkten und Überkapazitäten stellen die Original Equipment Manufacturer (OEM) vor neue Herausforderungen.

Die Automobilhersteller und die gesamte Wertschöpfungskette bis zu den Lieferanten der letzten Stufe sind gefordert, sich diesen Aufgaben zu stellen, um weiterhin konkurrenzfähig zu bleiben. Damit die Unternehmen den neuen Anforderungen der Märkte und des Wettbewerbs gerecht werden können, sind neue Formen der Zusammenarbeit der in der Branche tätigen OEM und Zulieferer erforderlich. Unternehmensinterne Prozessoptimierungen allein reichen nicht aus, um den veränderten Rahmenbedingungen in der Automobilbranche gerecht zu werden. Vielmehr rückt die unternehmensübergreifende Optimierung der Wertschöpfungskette durch Konzentration auf Kernkompetenzen und Vernetzung der Wertschöpfungspartner in den Vordergrund.

Die unternehmensübergreifende Optimierung des Beschaffungs- und Logistikbereichs bietet umfangreiche Ansatzpunkte zur Erhöhung von Effizienz und Wirtschaftlichkeit im Wertschöpfungsnetzwerk. Auf der Kostenseite fallen bereits heute etwa zwei Drittel der Gesamtkosten eines Fahrzeuges für Material und Fremdleistungen an, wobei sich dieser Anteil durch den steigenden Transfer von Fertigungs- und Entwicklungsleistungen auf den Zuliefererbereich weiter erhöhen wird. Neben der zunehmenden Vernetzung von Beschaffungs- und Logistikprozessen durch z. B. den Einsatz innovativer Informations- und Kommunikationstechnologien hat sich in den vergangenen Jahren insbesondere die Rolle des Lieferanten verändert. Dieser hat sich immer mehr zu einem Wertschöpfungspartner entwickelt, der in die Beschaffungs- und Logistikprozesse der Automobilhersteller als gleichberechtigter Netzwerkpartner zu integrieren ist und mit dem Strukturen sowie Prozesse der Wertschöpfungsketten gemeinsam zu gestalten sind.

Gefordert sind beispielsweise Kostenreduktionen in der Wertschöpfungskette, Zugang zu Innovationen, gemeinsame Markterschließung, Zuverlässigkeit bei Produktanläufen, Erhalt und Verbesserung der Qualität sowie Entwicklung neuer Konzepte bei der Modularisierung.

Vor diesem Hintergrund entwickelt sich die Netzwerkkompetenz, d. h. die Fähigkeit zur erfolgreichen Planung, Steuerung, Integration, aber auch Kontrolle der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit in globalen Netzwerken, immer

mehr zu einer entscheidenden Kernkompetenz in der Automobilindustrie. Aus diesem Grund ist diese Kernkompetenz in der Automobilindustrie zielgerichtet zu entwickeln und zu gestalten.

Der vorliegende Herausgeberband verfolgt die Zielsetzung, anhand von Beiträgen aus Wissenschaft und Unternehmenspraxis sowie auf der Grundlage von Best Practices einen Einblick in die vielfältigen Facetten des globalen Netzwerkmanagements am Beispiel der Automobilindustrie zu geben und Anhaltspunkte für die Gestaltung einer globalen Netzwerkkompetenz abzuleiten.

Francisco J. Garcia Sanz
Volkswagen Konzern

Klaus Semmler
Volkswagen Konzern

Johannes Walther
Institut für Produktionsmanagement (IPM)

Vorwort

Wie kaum ein anderer Unternehmensbereich sind die Funktionen Beschaffung und Logistik in diesen Zeiten einem erheblichen Wandel ausgesetzt. Mega-Trends wie die voranschreitende Globalisierung oder die verstärkte Auslagerung von Wertschöpfung verändern das Verhältnis zwischen Kunden und Lieferanten enorm.

Der Wunsch der Märkte nach Innovation und Individualität, die damit steigende Produktkomplexität bei sich gleichzeitig verkürzenden Produktlebenszyklen stellen alle Protagonisten vor große Herausforderungen.

Mehr denn je besteht somit die Notwendigkeit, komplexe und globale Wertschöpfungsketten optimal zu gestalten. Dies kann nur noch im Miteinander von Kunde und Lieferant bewältigt werden. Aus früher noch leichter austauschbaren Zulieferern werden nun tief in der Wertschöpfungskette verankerte Partner. Zusammen mit angrenzenden Funktionen wie Entwicklung, Produktion und Qualität, die alle ihre Schnittstellen zum Lieferanten haben, entsteht ein vielschichtiges „Wertschöpfungs-Netzwerk“, das in einer fairen Balance aus Wettbewerb und Partnerschaft gestaltet werden muss.

Diese tiefgreifenden Veränderungen haben signifikante Auswirkungen auf Ziele, Strategien und Instrumente von Beschaffung und Logistik.

Das vorliegende Buch hat zum Ziel, anhand verschiedener Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, aus erster Hand Einblicke in diesen Paradigmenwechsel der Automobilindustrie zu geben und wesentliche Dimensionen des Weges zu „globaler Netzwerkkompetenz“ zu beschreiben. Konkrete Fallbeispiele sollen abschließend Anregungen dafür geben, wie die Chance, das Wertschöpfungs-Management zu entwickeln, auch genutzt und umgesetzt werden kann.

Die AutoUni des Volkswagen Konzerns fördert den Erfahrungsaustausch zwischen Theorie und Praxis. Sie begleitet durch wissenschaftliche Kompetenzzentren, Lehrangebote, Veröffentlichungen und Veranstaltungen die praxisnahe Umsetzung gemeinsamer Ziele.

Peter F. Tropschuh
AutoUni, Volkswagen Konzern

Inhaltsverzeichnis

Vorwort V
Francisco J. Garcia Sanz, Klaus Semmler, Johannes Walther

Vorwort VII
Peter F. Tropschuh

Teil I: Beschaffungs- und Logistikmanagement

Ganzheitliche Beschaffungsstrategie als Gestaltungsrahmen der globalen Netzwerkintegration in der Automobilindustrie 3
Francisco J. Garcia Sanz

1. Ausgangslage 3
   1.1 Globaler Wandel in der Automobilindustrie 3
   1.2 Anforderungen an die Zuliefer-Netzwerke unter den veränderten Rahmenbedingungen der Automobilindustrie 5
2. Beschaffungsstrategie als Bestandteil der strategischen Ausrichtung des Unternehmens 6
   2.1 Unternehmensstrategie (Auswirkungen auf die Beschaffung) 8
   2.2 Beschaffungsstrategie 8
   2.3 Operationalisierung der Strategie 9
   2.4 Strategie-Roadmap 11
   2.5 Strategische Validierung 11
3. Beschaffungsstrategie am Beispiel der Konzernbeschaffung des Volkswagen Konzerns 11
   3.1 Strategische Ausrichtung des Volkswagen Konzerns 11
   3.2 Vision und Beschaffungsstrategie der Konzernbeschaffung 13
   3.3 Operationalisierung und Umsetzung der Beschaffungsstrategie 15
4. Zusammenfassung 22
   Literaturverzeichnis 23

Von Beschaffung zum Wertschöpfungsmanagement – Gestaltungsdimensionen einer Funktion im Wandel 25
Klaus Semmler, Daniel Mahler

1. Einleitung 25
2. Veränderung der Rahmenbedingungen 27
   2.1 Überblick 27
   2.2 Auslagerung von Wertschöpfung 27
   2.3 Modularisierung und Integration durch Innovation 27
   2.4 Globalisierung von Wertschöpfungsprozessen 28

2.5 Konsolidierung in der Zulieferindustrie ... 29
3. Konsequenzen für die Beschaffungsziele ... 30
3.1 Preisbezogene Kostensenkung ... 30
3.2 Kosten der Wertschöpfungskette ... 31
3.3 Umsatzorientierte Ziele ... 32
4. Beschaffungsstrategien im Wandel ... 33
4.1 Überblick ... 33
4.2 Wettbewerbsstrategien ... 34
4.3 Wettbewerbsunterstützende Beschaffungsstrategien ... 35
4.4 Analysestrategien ... 36
4.5 Netzwerkstrategien ... 36
4.6 Risikostrategien ... 38
5. Gestaltungsdimensionen der Beschaffung zur Bewältigung der neuen Herausforderungen ... 38
5.1 Klassisches Sourcing ... 38
5.2 Kollaborative Kostenreduktion über Wertschöpfungspartnerschaften ... 39
5.3 Wertorientierte Aufgaben ... 40
6. Ausblick ... 45
7. Zusammenfassung ... 47
Literaturverzeichnis ... 48

Vertrauensbasiertes Beziehungscontrolling in Unternehmungsnetzwerken der Automobilindustrie ... 49
Martina Wente, Johannes Walther

1. Ausgangssituation ... 49
2. Netzwerke und Netzwerkmanagement ... 50
3. Anforderungen an das Controlling von Unternehmungsnetzwerken ... 51
4. Balanced Scorecard als Instrument des Netzwerkcontrolling ... 55
4.1 Grundlegende Überlegungen ... 55
4.2 Finanzperspektive ... 58
4.3 Kundenperspektive ... 58
4.4 Prozessperspektive ... 59
4.5 Beziehungsperspektive ... 59
5. Vertrauensbasiertes Controlling als Baustein des Beziehungscontrolling in Netzwerken ... 60
5.1 Schnittstellencontrolling ... 60
5.2 Konfliktcontrolling ... 61
5.3 Vertrauenscontrolling ... 63
6. Zusammenfassung und Ausblick ... 71
Literaturverzeichnis ... 73

Bildung als Instrument eines globalen Integrationsmanagements 77
Walther Ch. Zimmerli, Olav Bagusat, Andreas Müller

1. Ausgangssituation 77
2. Das „Ketten-“ und das „Netzwerkparadigma“ 78
3. Bildungsinstrumente des Netzwerkparadigmas 81
4. Globales Integrationsmanagement und der Beitrag von Bildung 83
5. Fazit 87
Literaturverzeichnis 88

Unternehmensbezogener Wertbeitrag von Beschaffung und Logistik 91
Matthias Schnetzler, Paul Schönsleben, Robert Alard, Andreas Sennheiser

1. Einleitung 91
1.1 Logistikmanagement, Beschaffungsmanagement und Supply Chain Management 92
1.2 Wertorientierung 93
2. Methodik: Das Ziel-Mittel-System Supply Chain Valuedriver Decomposition (SCVD) 93
2.1 Aufbau der SCVD 93
2.2 Reihenfolge der Zielbereiche 95
3. Wertbeitrag von Beschaffung und Logistik 95
3.1 Strategische Ebene 95
3.2 Qualität (FR-Q) 97
3.3 Lieferzuverlässigkeit (FR-R) 98
3.4 Lieferdurchlaufzeit (FR-L) 99
3.5 Flexibilität (FR-F) 99
3.6 Investitionen (FR-A) 100
3.7 Kosten (FR-C) 101
4. Anwendung 102
5. Schlussfolgerungen für den Wertbeitrag 103
6. Zusammenfassung 104
Literaturverzeichnis 105

Teil II: Konzeption des Netzwerkmanagements

Unternehmensnetzwerke – eine strategische Option 109
Erich Zahn, Oliver Hülsmann

1. Einführung 109
2. Ratio hinter der Netzwerkformierung 110
2.1 Treiber der Netzwerkentstehung 110
2.2 Wettbewerbsvorteile in Netzwerken 112
3. Für und Wider zu Netzwerken als Organisationsform 114
3.1 Netzwerkchancen: Potenziale zur Wertgenerierung 114
3.2 Netzwerkrisiken: Opportunismusgefahr und Mehrkosten 116

4. Stellhebel für ein erfolgreiches strategisches Netzwerkmanagement 117
4.1 Wahl der Governance-Form ... 118
4.2 Partnerfit und Netzwerkaufgaben ... 120
4.3 Kollektive Strategien ... 122
5. Zusammenfassung ... 124
Literaturverzeichnis ... 125

Globales Netzwerkmanagement – Königsweg oder Irrglaube? ... 129
Christopher Jahns, Evi Hartmann

1. Einleitung ... 129
2. Charakteristiken globaler Netzwerke ... 130
3. Erfolgsfaktoren globaler Netzwerke ... 132
3.1 Partnerwahl ... 132
3.2 Inhaltliche Gestaltung des Netzwerkes ... 133
3.3 Netzwerksteuerung ... 135
4. Ausblick ... 138
Literaturverzeichnis ... 139

Innovative Organisationsformen des Einkaufs im Kontext der Globalisierung ... 143
Ronald Bogaschewsky, Klaus Kohler

1. Der Wettbewerbsdruck in der Automobilindustrie – Auswirkungen auf den Einkauf ... 143
2. Grundlagen der Einkaufsorganisation und Standardisierung ... 145
2.1 Grundlagen und Aufgaben der Einkaufsorganisation ... 145
2.2 Standardisierung im Einkauf ... 145
3. Organisationsalternativen internationaler Einkaufsaktivitäten in multinationalen Konzernen ... 148
3.1 Zentralisierung versus Dezentralisierung ... 149
3.2 Materialgruppenmanagement ... 152
3.3 Internationale Einkaufsbüros ... 153
3.4 Einkauf als Shared Service Center ... 155
4. Zusammenfassung ... 158
Literaturverzeichnis ... 159

Dynamische Aspekte komplexer Logistiksysteme ... 161
Andreas Waldraff

1. Einführung ... 161
2. Eigenschaften komplexer Systeme ... 162
2.1 Komplexität ... 162
2.2 Feedback-Prinzip ... 163
2.3 Regelungstechnische Aspekte ... 163
3. Dynamische Systeme in der Betriebswirtschaft ... 165

3.1 Gekoppelte Systeme mit vielen Freiheitsgraden 165
3.2 Regeleingriffe 165
3.3 Mensch als Regler 166
3.4 Verbesserung des dynamischen Verhaltens 166
4. Globale Logistiksysteme 167
4.1 Verfügbarkeit 168
4.2 Bullwhip-Effekt, Streaming-Flag-Effekt 168
4.3 Leitplanken 170
5. Eigenheiten von Logistiksystemen in der Automobilindustrie und typische Störgrößen 170
5.1 Vielfalt des Produktprogramms 171
5.2 Stufigkeit der Wertschöpfung 171
5.3 Unternehmen der Zulieferindustrie 172
5.4 Dynamische Interpretation 172
5.5 Störgrößen 173
6. Management der Dynamik komplexer Logistiksysteme 175
6.1 Unruhekosten 175
6.2 Komplexitätsbezogener Ansatz 176
6.3 Beschleunigung von Prozessen 177
6.4 Regelungstechnischer Ansatz 177
6.5 Planungsansatz und Vermeidung von Störgrößen 178
7. Zusammenfassung 179
Literaturverzeichnis 180

Gestaltung leistungsfähiger, dezentral gesteuerter Supply Chains als Alternative zu Globalplanungsansätzen 181
Kai Furmans

1. Ausgangssituation 181
2. Der funktionale Hintergrund des Lean Managements in der Supply Chain 183
2.1 Bestände und Durchlaufzeiten verhalten sich proportional zueinander 184
2.2 Variabilität in den Prozesszeiten führt zu Wartezeiten an den Ressourcen 185
2.3 Hohe Auslastung der Ressourcen vergrößert die Wartezeiten 186
2.4 Variabilität entsteht durch Abweichung von linearen Strukturen der Wertschöpfung 188
2.5 Der Bullwhip-Effekt – ein Ergebnis der Reichweitensteuerung 189
2.6 Die Wirkungsweise der logistischen Elemente des Toyota Produktionssystems 192
3. Die Rolle der Nivellierung bei der Gestaltung der Beziehungen zwischen Abnehmer und Zulieferern 193
4. Fazit und Ausblick 196
Literaturverzeichnis 197

Innovationsmanagement in Netzwerken 199
Hans-Jörg Bullinger, Joachim Warschat

1. Innovation in neuen Kontexten 199
2. Innovationssystem – Treiber, Prozesse, Akteure 200
3. Erweiterte Wertschöpfungsnetzwerke 204
   3.1 Konkurrenten und Komplementoren 204
   3.2 Innovationsnetzwerke 205
4. Das Management von Pull and Push Faktoren 206
   4.1 Open Innovation 206
   4.2 Technologieadaption 208
   4.3 Integratives Innovationsmanagement 210
   Literaturverzeichnis 213

Beendigung von Lieferantenbeziehungen in Unternehmensnetzwerken..... 215
Ulli Arnold

1. Die Beendigung von Lieferbeziehungen als Gestaltungsproblem 215
2. Supply Network Management 216
   2.1 Verknüpfung von Wertschöpfungsschritten: das zentrale Element der Beschaffungsplanung 216
   2.2 Supply Chain und Supply Network Management 217
3. Effiziente Koordinationsformen für Lieferantenbeziehungen 219
   3.1 Markt, Hierarchie und hybride Strukturen 219
   3.2 Theoretische Grundlage zur Erklärung von Beschaffungskooperationen 220
4. Beendigung von Lieferantenbeziehungen in Beschaffungsnetzwerken 220
   4.1 Zur ökonomischen Relevanz der Beendigung 220
   4.2 Typische Ursachen für die Beendigung von Lieferantenbeziehungen 221
   4.3 Empirische Ergebnisse zur Beendigung von Lieferantenbeziehungen 222
5. Zusammenfassung 226
   Literaturverzeichnis 228

Value Sourcing: Aspekte eines wertorientierten Controlling im Beschaffungs- und Supply Chain Management 231
Michael Eßig

1. Zur Notwendigkeit eines wertorientierten Beschaffungs- und Supply Chain Controlling 231
2. Wertorientiertes Beschaffungs- und Supply Chain Controlling: Ein multidisziplinärer Ansatz 232
   2.1 Perspektive strategische Führungs- und Managementlehre 232
   2.2 Perspektive Controlling 233

2.3 Perspektive Einkauf und Beschaffung 234
2.4 Perspektive Supply Chain Management 234
3. Entwicklung eines Bezugsrahmens für ein wertorientiertes Beschaffungs- und Supply Chain Controlling 235
3.1 Value Sourcing und Supplier Value Management als Vorarbeiten zu einem wertorientierten Beschaffungsmanagement .. 235
3.2 Wertorientierung im Supply Chain Controlling als Vorarbeit zu einem wertorientierten Controlling 237
4. Grundmodell des wertorientierten Beschaffungs- und Supply Chain Management 238
4.1 Grundidee der Multi Level Balanced Scorecard 238
4.2 Dimensionen und Ebenen der ML-BSC 239
4.3 Zusammenführung: Die Value Based Multi Level Balanced Scorecard 242
Literaturverzeichnis 244

Teil III: Gestaltung und Optimierung von Unternehmensnetzwerken

Aufbau globaler Netzwerke als Erfolgsfaktor in der Automobilindustrie ... 251
Klaus Richter, Philipp Hartig

1. Herausforderungen der Globalisierung in der Automobilindustrie 251
2. Reorganisation der Wertschöpfung 252
3. Globale Präsenz durch ein weltweites Netzwerk am Beispiel der BMW Group 255
3.1 Innovationsnetzwerk inklusive der Einkaufsbüros 256
3.2 Globales Lieferantennetzwerk und internationale Produktionsstandorte 259
4. Zusammenfassung und Ausblick 262
Literaturverzeichnis 264

Sicherung langfristiger Wettbewerbsfähigkeit durch ganzheitliche Lieferantenintegration 265
Ulf Berkenhagen, Gorazd Vrbica

1. Grundlagen 265
2. Ausgangssituation bei der Einbindung von Lieferanten 266
2.1 Vision und Beschaffungsstrategie der Konzernbeschaffung des Volkswagen Konzerns 266
2.2 Operationalisierung der strategischen Lieferanteneinbindung 267
3. Instrumente einer ganzheitlichen Lieferantenintegration 268
3.1 Überblick über neue Foren der Zusammenarbeit 268
3.2 Lieferantenklausuren 269
3.3 Forum Lieferantenqualität 272
3.4 Programm V.I.S.I.O.N / Audi Value Management 273

3.5 Konsequenzen und Chancen für den Automobilhersteller und die Lieferanten ... 276
4. Zusammenfassung ... 277
Literaturverzeichnis ... 279

Zentrale Steuerung und erfolgreiches Management von Supply Chains in der weltweiten Organisation ... 281
Thomas Uhlig

1. Einleitung ... 281
2. Systemtheoretischer Ansatz zur Beherrschung von Komplexität ... 282
2.1 Systemisches Denken entlang der Supply Chain ... 282
2.2 Schnittstellengestaltung logistischer Prozesse und Prozessorientierung ... 283
3. Management der Supply Chain bei TSS ... 285
3.1 Komplexe Kunden-Lieferanten-Beziehungen bei TSS ... 285
3.2 Auswirkungen des neuen Modells auf Logistik und SCM-Funktionen ... 286
4. Effiziente Steuerung dank eines eingeführten Supply Chain Controllings ... 291
4.1 Systemtheoretische Betrachtung der Supply Chain bei TSS ... 291
4.2 Ziele und Kriterien für eine effiziente Ausgestaltung des Controllings ... 292
4.3 Kennzahlen zur Steuerung der Supply Chain ... 293
4.4 Erfassung der Kosten ... 294
5. Globales SCM als Antwort auf die Herausforderungen im Wettbewerb 295
Literaturverzeichnis ... 297

Schlanke Logistik- und Produktionsmethoden ... 299
Björn Scheel, Andrea Chilian

1. Historische Entwicklung der Unternehmensgruppe fischer (Ugf) ... 299
2. Entwicklung des Geschäftsbereichs fischer automotive systems GmbH zum synchronen Produktionssystem ... 300
3. fischer ProzessSystem ... 301
4. Praktische Umsetzung des fischer ProzessSystems ... 303
4.1 Just-In-Time-Prinzip ... 303
4.2 Starke Prozesse ... 311
4.3 Kontinuierliche Verbesserung ... 313
4.4 Handlungsfähige Mitarbeiter ... 314
5. Beispiele für die Umsetzung des fischer ProzessSystems mit externen Lieferanten und Kunden in der Logistik ... 315
5.1 e-Kanban mit Lieferanten ... 315
5.2 Einrichtung von Milkruns ... 317
5.3 Kundenlogistik ... 318
6. Fazit ... 320

Integriertes Prozessmanagement als Basis für nachhaltige Spitzenleistungen im automobilen Einkauf 323
Martin Hofmann, Uwe-Karsten Städter

1. Einleitung 323
2. Dynamik globaler Zuliefermärkte 324
3. Emerging Markets - China, Indien und Ost-Europa 324
4. Evolution neuer Methoden und Werkzeuge 326
5. Nachhaltigkeit und abnehmende Grenzpotenziale 327
6. Einkauf der Zukunft 327
7. Produktivität - funktionaler Zusammenhang zwischen Zeit und Einkaufsleistung 328
8. Instrumente des integrierten Prozessmanagements 331
   8.1 Überblick 331
   8.2 Prozessbeispiel: Anfrageprozess im Rahmen des Global Sourcings 332
   8.3 Prozessbeispiel: C-Teile-Management für direkte, in der Fahrzeugserie verbaute Teile 334
9. Ergebnisse und Ausblick 336

Globales Beschaffungsmanagement in der Automobilzulieferindustrie am Beispiel Knorr-Bremse 339
Heinz Hermann Thiele, Elmar Kades

1. Ausgangssituation 339
2. Ziele des globalen Beschaffungsmanagements 340
3. Aufbau der Einkaufsorganisation 341
4. Commodity- und Technologie-Lieferanten 344
5. Lieferantenmanagement 345
6. Prozesse und Systeme 348
7. Personalentwicklung 349
8. Fazit 351

Kostenregressionsanalyse – Eine Methode zum Kostenvergleich technisch unterschiedlicher Baugruppen 353
F. Nikolaus Soellner, Stephan Mayer, Ramón Romero Pérez

1. Einführung in kostenanalytische Methoden und Abgrenzung zu anderen Ansätzen 353
2. Kostenregressionsanalyse – Statistik im Einkauf 355
   2.1 Überblick 355
   2.2 Theoretischer Hintergrund 355
   2.3 Anwendbarkeit im Einkauf 359
   2.4 Nutzungsmöglichkeiten 360
3. Praxisbeispiel 363
   3.1 Hintergrund für die Anwendung der Kostenregressionsanalyse 363

3.2 Anwendungsergebnisse ... 363
4. Zusammenfassung ... 365
Literaturverzeichnis ... 366

Gestaltung und Optimierung von Unternehmensnetzwerken – Supply Chain Management in der Automobilindustrie ... 367
Thomas Zernechel

1. Ausgangssituation ... 367
2. Gleiche Prozesse ... 368
3. Fahrzeugprogramm ... 368
3.1 Programmplanungsrhythmen ... 368
3.2 Programmplanungsprozess ... 369
3.3 Prognose ... 369
4. Aggregateprogramme ... 370
4.1 Bedarfsermittlung ... 370
4.2 Aggregateprogrammplanung ... 371
4.3 Aggregateprogrammverletzungen ... 371
5. Bedarfs- und Kapazitätsmanagement ... 372
5.1 Ziele im Bedarfs- und Kapazitätsmanagement ... 372
5.2 Simulation im Bedarfs- und Kapazitätsmanagement ... 372
5.3 Durchführung des Bedarfs- und Kapazitätsmanagements ... 373
6. Zusammenfassung ... 378

Unternehmensleitlinien als strategischer Erfolgsfaktor im Beschaffungsmanagement ... 379
Klaus Ziegler, Mandy Sobetzko

1. Einleitung ... 379
2. Unternehmenskultur ... 379
2.1 Definition und Funktionen von Unternehmenskultur ... 379
2.2 Management im Kontext der Unternehmenskultur ... 380
3. Unternehmenswerte und -leitlinien des Volkswagen Konzerns ... 381
3.1 Grundlegende Überlegungen ... 381
3.2 Formulierungsphase ... 381
3.3 Implementierungsphase ... 383
3.4 Implementierung der Leitlinien in die Strukturen und Arbeitsabläufe der Beschaffung ... 383
3.5 Integration der Unternehmensleitlinien in das Anlaufmanagement der Beschaffung ... 386
4. Zusammenfassung ... 390
Literaturverzeichnis ... 391

Ausblick

Netzwerkmanagement: Ein strategischer Imperativ für die Automobilindustrie 395
Bernd Gottschalk

1. Einleitung 395
2. Gestaltung von Netzwerken in der globalen Automobilindustrie 397
   2.1 Beschaffungsnetzwerke 398
   2.2 Produktionsnetzwerke 399
   2.3 Distributionsnetzwerke 400
3. Netzwerkplanung und -steuerung 401
   3.1 Kundenauftragsprozessmanagement 402
   3.2 Lieferantenmanagement 404
4. Zukunftsherausforderungen und -konzepte 405
   4.1 Konzept der Netzwerkreife 405
   4.2 Produktionssysteme im Netzwerk 407
   4.3 IT Integration 407
   4.4 Einbindung externer logistischer Dienstleister 408
5. Zusammenfassung 409
   Literaturverzeichnis 410

Autorenverzeichnis 411

Teil 1

Beschaffungs- und Logistik-management

Ganzheitliche Beschaffungsstrategie als Gestaltungsrahmen der globalen Netzwerkintegration in der Automobilindustrie

Francisco J. Garcia Sanz, Volkswagen Konzern

1. Ausgangslage

1.1 Globaler Wandel in der Automobilindustrie

Die Automobilindustrie vollzieht vor allem in den letzten 20 Jahren eine grundlegende Wandlung. Der Wettbewerb findet nicht mehr allein auf den Absatzmärkten, sondern immer stärker entlang der Wertschöpfungsstrukturen statt. Insgesamt werden die Rahmenbedingungen der Automobilbranche durch einige wesentliche Schwerpunkt-Parameter bestimmt:

1.1.1 Marktentwicklung

Die derzeitige Entwicklung der Absatzmärkte ist geprägt durch stagnierende Fahrzeugabsätze in den Hauptmärkten Westeuropa und Nordamerika sowie im japanischen Markt. Ein stetiges Wachstum des Absatzvolumens und weitere zukünftige Wachstumspotenziale sind hingegen in Asien, vor allem in China und Indien, zu verzeichnen. Moderat, aber kontinuierlich wachsen die Absatzmärkte in Südamerika und Osteuropa.

1.1.2 Marktsegmente

Wettbewerb fördert Vielfalt. Durch die deutlich gesteigerte Erwartungshaltung der Kunden ist es zu einer kontinuierlichen Steigerung der Anzahl von Modellen, Varianten und Segmenten gekommen. Dabei nimmt die Bedeutung der so genannten Nischenfahrzeuge, wie Sports Utility Vehicle (SUV's) und Multiple Purpose Vehicle (MPV's) sowie „Cross-over"-Varianten erheblich zu. Neue Konzepte in ehemaligen Marktnischen sind zunehmend von erheblicher Volumenbedeutung.

Nicht nur im Rahmen der Angebotsvielfalt findet eine Veränderung statt. Auch die vertikale Spreizung in Qualität- und Preisstellung schreitet massiv voran. So verhalten sich Teile der Kunden verstärkt wertorientiert, was vor allem zu einem Wachstum der höheren Preis-(Premium-)Segmente führt. Anderseits ist - nicht nur in den Emerging Markets - eine stärkere Rolle der preissensiblen „Low-entry"-Fahrzeugsegmente zu beobachten. In diesem „Spagat" von Segmenten gerät das volumengetriebene Segment der Mittelklasse (Golfklasse) stark unter Druck.

Die Innovationsfähigkeit wird so zum strategischen Erfolgsfaktor [Bullinger 2006]. Saturierte Märkte und die Verschärfung der Gesetzgebung, z. B. für Umwelt- und Sicherheitsaspekte, erfordern nicht nur die Steigerung der Anzahl von Innovationen, sondern vor allem die Fähigkeit, diese innerhalb kürzester Zeit serienreif zu entwickeln. Da seitens der Kunden die Bereitschaft für diese Innovationen zu zahlen nur teilweise vorhanden ist, muss ein großer Teil der Kosten durch die Erhöhung der Produktivität in der Wertschöpfungskette kompensiert werden [Mc-Kinsey/TU Darmstadt 2004, Schuh 2005].

1.1.3 Wachsender Wettbewerb

Der steigende Wettbewerbsdruck - vorwiegend im Massensegment - wird insbesondere durch die Hersteller aus Japan und Korea verschärft. Denn zum einen gewinnen diese Marktanteile in den Traditionsmärkten USA und Westeuropa und positionieren sich andererseits gleichzeitig in den wachsenden Emerging Markets, z. B. in China und Indien. Zusätzlich kommen neben neuen Segmenten, in manchen Märkten und Regionen auch neue Marktteilnehmern hinzu. Speziell im asiatischen Raum, vor allem in China, drängen neue Hersteller auf den Markt. Darüber hinaus angeheizt wird die Situation durch die massiven Überkapazitäten aller Fahrzeughersteller. So beträgt die durchschnittliche Auslastung der Herstellerwerke in der Automobilindustrie zwischen 80 % und 85 %.

1.1.4 Makroökonomische Faktoren

Eine weitere gravierende Entwicklung stellt die Volatilität und zunehmende Verknappung auf einigen Rohstoffmärkten dar, u. a. bei Stahl, Edelmetallen, Rohöl und Kunststoff. Hinzu kommt ein im internationalen Vergleich starkes Gefälle bei den Lohnkosten. Zusätzlich haben als Folge der Globalisierung, die Entwicklungen auf dem Devisenmarkt (z. B. Wechselkurs Euro/US$) auf weltweit agierende Unternehmen einen starken Einfluss.

1.1.5 Auswirkungen: Strukturelle Entwicklungen in der automobilen Wertschöpfungskette

Als Folge all dieser Umfeldbedingungen findet ein grundlegender struktureller Wandel in den Wertschöpfungsketten statt. Die Arbeitsteilung und die Wege der Zusammenarbeit zwischen den Fahrzeugherstellern und den Zulieferern sowie Dienstleistern ändern sich grundlegend. Die kontinuierliche Reduzierung des Wertschöpfungsanteils bei den OEM´s (Automobilentwicklung und -produktion; weltweit) von heute cirka 35 auf cirka 25 % in den nächsten acht bis zehn Jahren dokumentiert dies besonders plastisch. Vor allem im Volumensegment reduzieren die OEM´s ihre heutige Eigenleistung je Marke erheblich. In allen Hauptmodulen - außer bei Elektrik-/Elektronikmodulen - kommt es zur Verlagerung der Wertschöpfungsanteile zu den Zulieferern und Dienstleistern. Neben der Verschiebung der Wertschöpfungstiefe findet auch eine erhebliche Standortverlagerung statt. Der Anteil, der in Niedriglohnländern erbrachten Wertschöpfung, wächst sowohl bei den OEM´s als auch den Zulieferern. Dabei wird diese vor allem nach Asien, u. a. China und Indien, sowie teilweise nach Südamerika verlagert [Mercer/ Fraunhofer 2004].

Die Rahmenbedingungen der Branche erfordern daher eine systematische strategische Validierung der bestehenden Wertschöpfungsstrukturen und der dazugehörigen Kooperationsmodelle zwischen den OEM´s und den Zulieferern.

1.2 Anforderungen an die Zuliefer-Netzwerke unter den veränderten Rahmenbedingungen der Automobilindustrie

Die Folge der dargestellten Entwicklungen ist für die Hersteller, sich für eine höhere Flexibilität, Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit ihrer Wertschöpfungsstrukturen zu rüsten [Kuhn/Hellingrath 2002, Milberg 2002]. Denn die steigenden Marktanforderungen bezüglich Kosten, Qualität und Zeit erfordern eine weitreichende Gestaltung der Beschaffungsbeziehungen. „Klassische“ Strategien unter „reinen“ Preis- und Kostengesichtspunkten reichen heute nicht mehr aus [Wildemann 2003]. Um mehr zu erreichen, ist eine gemeinsame Koordination von Zielen und Aufgaben durch die Abnehmer- und Zulieferunternehmen notwendig. Insbesondere der Fähigkeit zur Kooperations- und Netzwerkbildung hinsichtlich der optimalen Verbesserung der gemeinsamen Wertschöpfungsketten kommt zukünftig eine besondere Bedeutung zu [Schuh 2002, Wildemann 2003].

Eine ganzheitliche Betrachtung der gemeinsamen Wertschöpfungsketten bildet die Grundlage der Unternehmens- und Beschaffungsstrategie.

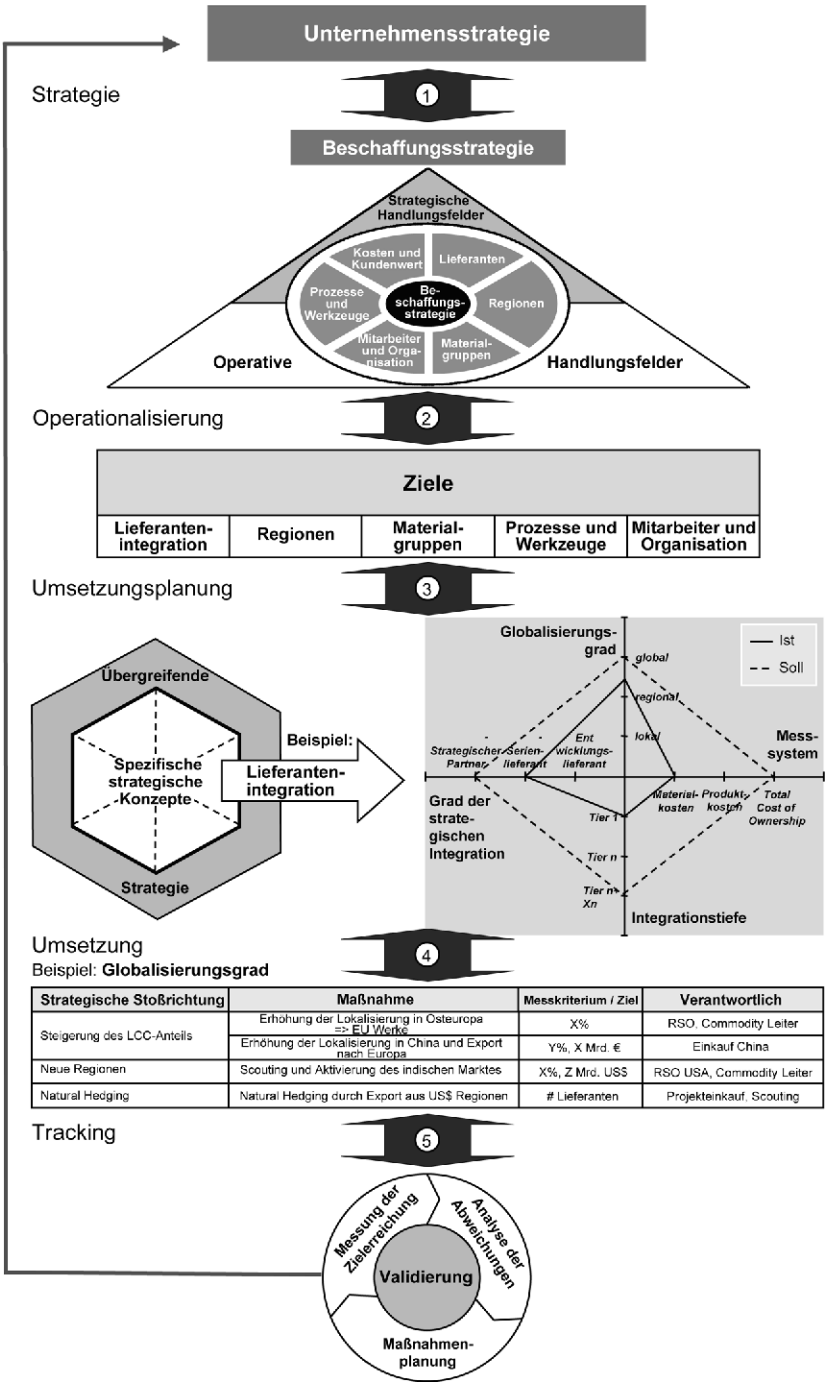
2. Beschaffungsstrategie als Bestandteil der strategischen Ausrichtung des Unternehmens

Der Anspruch zur Ganzheitlichkeit einer Beschaffungsstrategie setzt eine enge Verknüpfung mit der Gesamtstrategie des Unternehmens voraus [Kraljic 1988, Arnold 2007]. Die Beschaffungsziele müssen wie die Ziele aller Funktionsbereiche in die Zielhierarchie des gesamten Unternehmens eingebettet sein [Arnold 2007]. Eine aufeinander abgestimmte Beschaffungsmanagement-Strategie, die eine stabile Basis in der Gesamtstrategie hat, bietet eine fundierte Grundlage zur Entwicklung einer Zielhierarchie und/ oder einer Balanced Scorecard, um alle Beschaffungsaufgaben steuern zu können [Kaufmann 1999].

Die notwendige Vernetzung zwischen der Unternehmensstrategie und den daraus resultierenden Aspekten der Beschaffungsstrategie lässt sich anhand einer strategischen Kaskade darstellen (Abb. 1). Dabei steht die Wechselwirkung im Mittelpunkt der Betrachtung:

1. Einfluss der Unternehmensstrategie auf die Beschaffungsstrategie und im Gegenzug
2. Beitrag der Beschaffungsstrategie zur Unternehmensstrategie.

Ebenso erfolgt durch die Umsetzung der Strategie eine Rückkopplung in Form des Umsetzungstrackings und der Validierung. Diese fließen in die Weiterentwicklung und Adjustierung der Strategien ein.



Strategische Stoßrichtung	Maßnahme	Messkriterium / Ziel	Verantwortlich
Steigerung des LCC-Anteils	Erhöhung der Lokalisierung in Osteuropa => EU Werke	X%	RSO, Commodity Leiter
	Erhöhung der Lokalisierung in China und Export nach Europa	Y%, X Mrd. €	Einkauf China
Neue Regionen	Scouting und Aktivierung des indischen Marktes	X%, Z Mrd. US$	RSO USA, Commodity Leiter
Natural Hedging	Natural Hedging durch Export aus US$ Regionen	# Lieferanten	Projekteinkauf, Scouting

Abb. 1: Strategische Kaskade zur Entwicklung und Umsetzung der Beschaffungsstrategie

2.1 Unternehmensstrategie (Auswirkungen auf die Beschaffung)

Die wesentlichen Elemente der Unternehmensstrategie erfordern eine enge Verzahnung mit der Beschaffungsstrategie. Beispiele für Elemente der Unternehmensstrategie mit einer Auswirkung auf die Beschaffung sind:

- Ausweitung der Produktsegmente
  - Stärkere Streuung der Einkaufsvolumina durch wachsende Segmentierung, wobei diesem Aspekt durch Plattform- und Modulstrategien zum Teil entgegengewirkt werden kann.
- Wachstum durch die Erweiterung der Präsenz auf neuen Absatzmärkten
  - Identifizierung, Aufbau und Nutzung der neuen Beschaffungsquellen in den Zielregionen (vor allem beim Aufbau der lokalen Fertigungsstätten und -kompetenzen),
  - Erhöhung der Lokalisierung,
  - Nutzung der Emerging Markets für Einkauf und Export in die Stamm-Märkte,
  - konzernweite Koordination der Einkaufsprozesse durch Etablierung eines globalen Lieferanten- und Commodity-Managements,
  - Möglichkeiten zur Verstärkung des „Natural hedgings“ zur Reduzierung von Wechselkursrisiken.
- Strategische Validierung der Wertschöpfungstiefe
  - Neudimensionierung der Wertschöpfungsketten und Anpassung der Rolle des Einkaufs.

2.2 Beschaffungsstrategie

Für die Entwicklung der Beschaffungsstrategie ist es notwendig die wesentlichen externen und internen Faktoren zu berücksichtigen. Zu den wesentlichen externen Faktoren zählen u. a.:

- Lieferantenkonzentration
  Die zunehmende Konzentration der Lieferanten hat einen wesentlichen Einfluss auf deren Verhandlungsmacht und damit wiederum eine sehr große Auswirkung auf die Gestaltung der gegenseitigen Beziehungen [Mercer/Fraunhofer 2004].
- Steigerung der Materialkosten und der Innovationskraft der Lieferanten
  Der Anteil der Materialkosten in den Fahrzeugen wächst stetig; aufgrund der Notwendigkeit zur Wettbewerbsdifferenzierung und durch Gesetzgebung (z. B. Emissionsvorgaben). Der Kunde erwartet einerseits mehr Technik und Innovationen, ist aber andererseits nicht immer bereit, den Aufpreis zu bezahlen [McKinsey/TU Darmstadt 2004, Schuh 2005].

- Verteuerung der Rohstoffe
  Die Rohstoffmärkte und deren Preisentwicklungen, besonders bei Stahl, Öl und Kunststoff, unterliegen einer großen Volatilität und zunehmender Verknappung.

- Entwicklung der makroökonomischen Faktoren
  Lohnkosten und Währungsentwicklungen haben einen enormen Einfluss auf die Kostenstruktur und damit auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Das gilt für die OEM´s in gleichem Maße wie für die Lieferanten.

Zu den wesentlichen internen Faktoren zählen die Unternehmensstrategie und die dazugehörigen Funktionalstrategien. Insbesondere die Strategien der Schnittstellen-Bereiche, wie der Technischen Entwicklung, Qualitätssicherung, Produktion und Logistik, sind aufgrund der Notwendigkeit der verstärkten Prozessorientierung von grundlegender Bedeutung und miteinander in Einklang zu bringen. Der Beschaffung kommt dabei eine tragende Rolle zu. Die Beschaffungsstrategie ist eine so genannte Funktionalstrategie und stellt sowohl die Zielstellung als auch die Zielerreichung in den Betrachtungsmittelpunkt. So stehen im Fokus der Beschaffungsstrategie der Konzernbeschaffung des Volkswagen Konzerns u. a. die folgenden Fragestellungen:

- WAS soll erreicht werden?
  1. Führerschaft in den ***Kosten*** und im ***Kundenwert*** (Qualität und Innovation)

- WIE soll das erreicht werden?
  2. durch Integration der ***Lieferanten***
  3. Nutzung der ***Regionen***
  4. Entwicklung der ***Materialgruppen-Strategien***
  5. Einsetzen der ***Prozesse und Werkzeuge***
  6. Weiterentwicklung der ***Organisation und Mitarbeiter***.

Im weiteren Verlauf des Beitrages werden alle Elemente der Beschaffungsstrategie im Detail beschrieben.

2.3 Operationalisierung der Strategie

Jede Strategie ist nur so gut wie ihre Umsetzung. Deshalb ist Operationalisierung die Schlüssel-Phase für eine erfolgreiche Umsetzung jeder (Beschaffungs-) Strategie. Um die Elemente der Beschaffungsstrategie in die übergreifenden bzw. spezifischen Implementierungskonzepte übertragen zu können, müssen vorher die wichtigsten Operationalisierungsparameter definiert werden. Die jeweilige Komponente der Beschaffungsstrategie wird in diesem Sinne explizit auf die Betrachtung der strategischen Zielerreichung projiziert. Das erfolgt durch die Festlegung der spezifischen Ausprägung der jeweiligen strategischen Komponente bzw. des Parameters.

Aufgrund der gegenseitigen Abhängigkeiten der verschiedenen Strategieelemente ist es notwendig, alle Parameter im Gesamtkontext abzubilden. Das Konzept zur Ermittlung der Beschaffungsstrategie auf Basis der Parameter und zum Mapping der zukünftigen Entwicklungen basiert auf einem mehrdimensionalen Mapping-Modell (Operationalisierungsmatrix). Innerhalb dieser Operationalisierungsmatrix werden die Parameter mit den dazugehörigen strategischen Ausprägungen abgebildet (Abb. 2). Somit kann sowohl die heutige strategische Position als auch die zukünftige Lage dargestellt werden (Strategic Mapping).

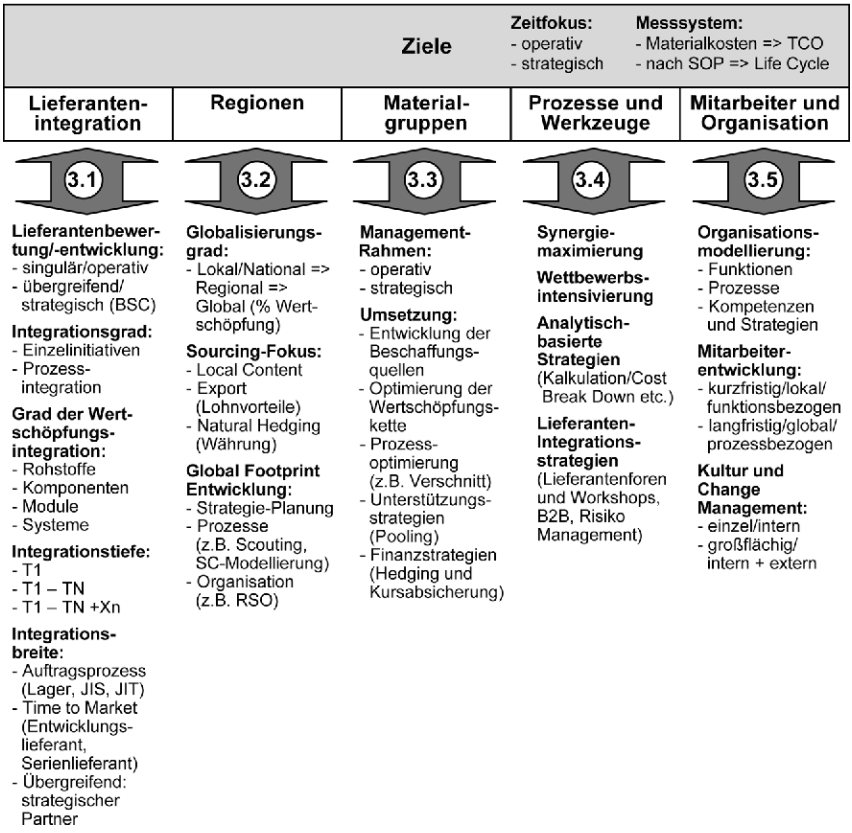


Abb. 2: Beispiel einer Operationalisierungsmatrix

Mapping ist die Grundlage zur Ausgestaltung der Einzelziele, zur Ausplanung der konkreten Maßnahmen sowie der Definition von Meilensteinen für die Umsetzung. Die Dokumentation der Ergebnisse erfolgt für die Gesamtbeschaffung und für die Einzeleinheiten (Marken, Gesellschaften, Commodities), um die strategischen Bausteine umfassend in die operativen Maßnahmen überzuleiten.

2.4 Strategie-Roadmap

Die Strategie-Roadmap beinhaltet eine detaillierte Planung konkreter Maßnahmen mit festgelegtem Zeithorizont sowie den korrespondierenden Umsetzungsplänen. Eine solche Roadmap beinhaltet die klar definierten Ziele für die jeweilige Aufgabe, wesentliche Meilensteine sowie die Benennung von Verantwortlichkeiten für die Implementierung. Dies stellt die erfolgreiche Operationalisierung und damit die Umsetzung sicher.

2.5 Strategische Validierung

Die Validierung erfolgt im Sinne eines strategischen Umsetzungstrackings. Wesentliche Bestandteile hierbei sind:

- die Messung der Zielerreichung,
- eine Analyse der Abweichungen und
- eine anschließende Maßnahmenplanung.

Im Wesentlichen geht es um die Realisierung des strategischen Beschaffungscontrollings durch das Tracking der Umsetzung und gegebenenfalls das Erarbeiten der Maßnahmen bei der Abweichung der Zielerreichung. So stellt das Controlling als Koordinationsfunktion die am Ergebnisziel ausgerichtete Abstimmung der Führungssubsysteme Planung, Informationsversorgung und Kontrolle in den Mittelpunkt der Betrachtung [Arnold/Warzog 2007]. In der Phase der Validierung erfolgt auch die Bestätigung bzw. Anpassung der Beschaffungsstrategie. Zusätzlich erfolgt im Rahmen der Gesamtvalidierung die Rückkopplung mit der Gesamtunternehmensstrategie.

3. Beschaffungsstrategie am Beispiel der Konzernbeschaffung des Volkswagen Konzerns

3.1 Strategische Ausrichtung des Volkswagen Konzerns

Der Volkswagen Konzern ist ein weltweit agierendes Unternehmen mit 8 Marken, cirka 105 Mrd. Euro Umsatzerlösen, über 5,7 Mio. produzierten Fahrzeugen pro Jahr, etwa 325.000 Mitarbeitern und 42 Produktionsstandorten für Fahrzeuge weltweit (2006). Damit ist der Volkswagen Konzern nach Absatz der viertgrößte bzw. nach Umsatz der fünftgrößte Automobilhersteller der Welt.

Das grundlegende Ziel der „Strategie 2015“ des Volkswagen Konzerns ist es, eine nachhaltige Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit als Mobilitätskonzern sicherzustellen. Dazu gilt es, zielgerichtet auf die gegenwärtigen und zukünftigen Marktbedingungen reagieren zu können und die damit verbundenen Herausforderungen zu meistern. Um dies zu gewährleisten, beinhaltet die Unternehmensstrategie des Volkswagen Konzerns als wesentliche Elemente eine Markt-, eine Segment- und eine Dienstleistungsstrategie.

Die Marktstrategie des Volkswagen Konzerns schließt eine differenzierte Betrachtung der Regionen ein. In den Märkten Europa, China und Südamerika wird angestrebt, die heute gute Marktposition mit einer forcierten Modellpolitik zu verteidigen und mit einem verstärkten Dienstleistungsangebot zu erweitern. In den Märkten USA und Japan muss aufgrund der noch nicht ausreichenden Präsenz und geringen Marktanteilen die Marktposition weiter ausgebaut und neues Wachstum erzielt werden. Darüber hinaus soll das sich bietende Potenzial in den Emerging Markets, wie ASEAN, Indien und Russland, durch zusätzliche Anstrengungen und Investitionen erschlossen werden.

Neben der Konzentration auf die richtigen Märkte gilt es, die richtigen Angebote für diese im Portfolio zu haben. Mit der Segmentstrategie wird der Herausforderung Rechnung getragen, die richtigen Produkte in den richtigen Marktsegmenten zu platzieren. Folgende Ziele werden mit der Segmentstrategie angestrebt:

- Konzernoptimales Produktportfolio zur größtmöglichen Abdeckung der Segmente mit den höchsten Wachstumspotenzialen und einer entsprechenden Wirtschaftlichkeit,
- Schaffung einer klareren Positionierung und deutlicheren Differenzierung der Marken und Produkte innerhalb des Konzerns und zum Wettbewerb,
- optimale aufeinander abgestimmte Einführungstermine und Laufzeiten der Fahrzeugprojekte unter Berücksichtigung der segmentspezifischen Wettbewerbsituation (Produkt- und Lifecyclemanagement).

Dabei soll die Segmentabdeckung, also die Präsenz in allen heute vorhandenen Segmenten, die derzeit bei cirka 75 % liegt, auf 90 % bis 2015 erhöht werden. Hierzu ist es u. a. notwendig Nischenfahrzeuge, wie SUV‘s und MPV’s, Roadster und andere Fahrzeugkonzepte für die spezifischen (geographisch verteilten) Märkte zu entwickeln und in die Märkte einzuführen.

Neben dem reinen Produktangebot ist insbesondere der Finanz- und Versicherungssektor ein wichtiges Geschäftsfeld für international agierende Automobilhersteller. Die Dienstleistungsstrategie ist deshalb ein weiterer wichtiger Baustein der Unternehmensstrategie. Sie integriert den Ausbau der fahrzeugbezogenen Services, z. B. technischer Kundendienst, Originalteile und Gebrauchtwagengeschäft, sowie der kundenbezogenen bzw. Financial Services, z.B. Fahrzeug-Finanzierung, Versicherung und Leasing.

3.2 Vision und Beschaffungsstrategie der Konzernbeschaffung

Die Beschaffung des Volkswagen Konzerns wird strategisch auf der Konzernebene gesteuert und operativ auf der Ebene der Marken und Gesellschaften geführt. Das gesamte Beschaffungsvolumen beträgt cirka 60 Mrd. Euro. Davon ist etwa 80% produktives Material, also Güter und Dienstleistungen, die unmittelbar im Zusammenhang mit der Produktentwicklung und -erstellung stehen. Im Zuge der Individualisierung der Kundenwünsche und der mit der Internationalisierung verbundenen „tektonischen Verschiebungen“ der Absatzmärkte kommt es zur Erweiterung der Aktivitäten der Beschaffung. Diese haben sich im Laufe der letzten Jahrzehnte von der reinen „Bedarfsdeckung“, über das „Materialmanagement“ bis hin zum ganzheitlichen Management der „Total Cost of Ownership“ und zum „Value Management“ entwickelt [Ellram 1999, Wildemann 2003, Garcia Sanz/Semmler 2005].

Die steigende Bedeutung der Rolle der Beschaffung spiegelt sich auch in ihrem Beitrag zur Entwicklung und Umsetzung der Strategie des Gesamtunternehmens wider. Um dieser Entwicklung gerecht zu werden, wurde im Volkswagen Konzern die Vision der Konzernbeschaffung „Together – best in class, in customer value and cost“ erarbeitet, welche die Richtlinien für die Entwicklung und Umsetzung der Beschaffungsstrategie vorgibt (Abb. 3):

Abb. 3: Vision und Kernelemente der Beschaffungsstrategie der Konzernbeschaffung

Der Passus „Together“ manifestiert den Willen, die Zielerreichung in der Beschaffung gemeinsam mit den internen und externen Partnern zu sichern. Dabei geht es vor allem um die stärkere Integration der Partner in die Kernprozesse des

Unternehmens, d. h. in den Produkt-(entwicklungs-)prozess und den Kundenauftragsprozess. Zusammen „best in class“ zu sein bedeutet, die Leistung der Beschaffung mit allen Partnern kontinuierlich zu verbessern, um das strategische Ziel der „Führerschaft in Kosten und Kundenwert“ (im Sinne der Maximierung der Qualität und Innovationen) zu erreichen. Zur Ausweitung und Konkretisierung der Vision der Konzernbeschaffung wurde eine Beschaffungsstrategie entwickelt, die mit ihren sechs Kernelementen sowohl eine Innenperspektive als auch eine Außenperspektive einnimmt.

(I) Kosten und Kundenwert
Der Fokus liegt auf dem strategischen Ziel die „Führerschaft in Kosten und Kundenwert“ zu erreichen. Hierbei geht es vor allem um die an den Kundenbedürfnissen ausgerichtete Maximierung und Optimierung der Einzelfaktoren Kosten, Qualität und Innovationen.

(II) Lieferanten
Das strategische „Lieferantenmanagement“ stellt eine deutliche Erweiterung der traditionellen OEM-Zulieferer-Beziehung dar. Dabei gilt es insbesondere, die Lieferanten in die Kernprozesse des Unternehmens - Produkt-(entwicklungs-)prozess und Kundenauftragsprozess - optimal einzubinden.

(III) Regionen
Die weltweite Tätigkeit des Konzerns eröffnet dabei besondere Möglichkeiten Vorteile der globalen Lieferquellen zum Sicherstellen der lokalen Versorgung der Werke optimal zu nutzen sowie durch Export und „Natural hedging“ diese Vorteile auf die globale Versorgung auszuweiten.

(IV) Materialgruppen
Das Management der Materialgruppen beinhaltet differenzierte Strategien in Abhängigkeit der Bedeutung bzw. der Komplexität der Werkstoffgruppen und der Situation auf den Lieferantenmärkten, z. B. Monopolisierungsgrad und Volatilität der Märkte bezüglich Preis- und Kapazitätsentwicklungen.

(V) Prozesse und Werkzeuge
Die Steigerung der Komplexität der Beschaffungsmärkte erfordert eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Beschaffungsprozesse sowie eine Entwicklung neuer Strategien und Werkzeuge zum Erreichen der gesetzten Ziele.

(VI) Organisation und Mitarbeiter
Im Sinne der „Organisation follows Strategy“-Sicht [Chandler 1962] bzw. der „Process follows Strategy“-Sicht [Osterloh/Frost 1996] erfolgt die Weiterentwicklung der Beschaffungsorganisation und der Mitarbeiter.