

Horst Wildemann

## Logistik macht den Unterschied\*

### **Erfolgreiche Automobilzulieferer profitieren von kapitalarmen Wachstumsalternativen durch überlegene Logistik. Materiallogistik, Informationslogistik und Transportlogistik steuern den Erfolg.**

Die Automobilindustrie ist in einer Strukturkrise. Schon vor der Nachfrage-Talfahrt infolge des 11. Septembers 2001 waren nur zwischen 70% und 80% der weltweiten Automobilproduktionskapazitäten ausgelastet. Seitdem ist eine breite Verunsicherung der Regierungen und Märkte über die weitere weltweite Konjunkturerwicklung hinzugekommen. Die Absatzzahlen von bestehenden und die Volumenprognosen von anlaufenden Modellen sind schon jetzt trotz massiver Marketing-Gegenmaßnahmen von den Herstellern um bis zu 20% reduziert worden. Die ständige Anpassung des Entwicklungs- und Produktionssystems an Mengen- und Zeitschwankungen erfordert gerade von dem logistischen System Hochleistungen. Erfolgreiche Zulieferer arbeiten kontinuierlich an intelligenten Strategien zur Steigerung der logistischen Leistungsfähigkeit bei gleichzeitiger Sicherung der logistischen Produktivität.

Um den Gefahren sinkender Erträge zu entgehen, verfallen viele Unternehmenslenker auf die Methoden der Kostensenkung. Doch durch Entlassungen und Reduzierung der Sozialleistungen ist der Wert des Unternehmens nicht zu steigern. Dies gilt umso mehr, da solche Maßnahmen Zeit benötigen und unter Umständen nicht bis zum nächsten Quartalsbericht realisiert werden können. Zudem werden bei Entlassungen oft diejenigen Mitarbeiter freigestellt, mit deren Technologie-Know-how, Kundenkenntnis und Prozess-Expertise sich eine schnelle Anpassung des Systems an die geänderten Anforderungen oder ein schnelles Wachstum bei anziehenden Märkten realisieren lassen könnte. Schlüsseltechnologien verlieren Fürsprecher und Leistungsträger, Kunden ihre Ansprechpartner und Vertrauensleute, junge HighPotentials ihre Identifikationsfiguren. Das Ressourcen-System wird instabil.

Doch was sind die zentralen Werttreiber der nachhaltigen Unternehmensentwicklung? Der Aufbau von logistischen Spitzenleistungen erfordert exzellente Prozesse und klar definierte Schnittstellen. Gerade in Zeiten schwächerer Konjunktur nutzen Zulieferer intern freigespielte Kapazitäten, um Prozesse und Systeme zu optimieren. Externe Unterstützung sichert den nachhaltigen Projekterfolg. Mit ihrer Fokussierung auf reaktionsfähige Materiallogistik, überlegene Informationslogistik und adaptive Transportlogistik bauen sie ihre Erfolgspositionen, ihre Durchschlagskraft am Markt und ihre nachhaltige Entwicklung weiter auf. Dabei setzen sie ganz auf Kundenorientierung. Statt Produktkomponenten werden integrierte Problemlösungen angeboten.

### **Reaktionsfähige Materiallogistik**

Während kostenbasierte Wettbewerbsvorteile durch Standort- und Technologiestrategien schnell eingeholt werden können, erfordern logistische Leistungsvorteile eine spezifische und schwer imitierbare Bündelung von Kunden- und Abwicklungswissen. Gerade in zyklischen Märkten ist die schnelle Änderung von Kundenaufträgen und die rasche Anpassung von Produktionsvolumen ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Die Realisierung von schnellen und flexiblen Systemen ist durch strukturelle und informatorische Gestaltungsoptionen möglich. Die Edscha AG arbeitet beispielsweise mit ihren Supply-Chain-Management-Aktivitäten an der kontinuierlichen Verbesserung der Schnittstellen und Informationssysteme. Eine strukturelle Arbeitsteilung von Fertigungsschritten in ausgelasteten Fertigungseinheiten und Montageschritten sowie Entwicklungszentren vor den Werkstoren des Kunden kombinieren logistische und produktive Vorteile.

Ein anderes Beispiel liefern Magna und Johnson Controls. Als Lieferanten von Interieurkomponenten und -systemen haben sie in den letzten Jahren verstärkt Montagestandorte vor den Werkstoren großer Automobilwerke aufgebaut, z. B. in Bratislava und Hannover. Dabei übernehmen die Zulieferer sowohl umfassende Qualitätsaufgaben als auch einen Teil des unternehmerischen Risikos. Im Rahmen von Lieferantenparks wird die Infrastruktur für mehrere Zulieferer-MiniWerke gebündelt. Neue Transportkonzepte sichern die schnelle Anbindung des Zuliefererwerks an das Herstellerwerk.

## Überlegene Informationslogistik

Viele Automobilzulieferer liefern Komponenten für die OEMs und blicken dabei auf eine lange Lieferantentradition zurück. Auf Basis ihrer Erfahrungen und ihrer kontinuierlichen Integration in die Entwicklungsprozesse der Automobilindustrie haben sie sich eine Integrationskompetenz erworben, die einen beträchtlichen Marktwert besitzt. Die kapitalintensivste Wertschöpfungsstufe im Produktentstehungsprozess von Automobilen ist die Produktentwicklung. Durch die Erweiterung ihres Leistungsumfangs in diesen Bereich sichern sich die Zulieferer höhere Margen und langfristige Lieferverträge und reduzieren das Risiko eines vorzeitigen Lieferantenwechsels. Voraussetzung dafür ist eine überlegene Informationslogistik, die eine schnelle Datenübermittlung in Entwicklung und Produktion unterstützt und es so den Zulieferern ermöglicht, Kapazitätsengpässe der Automobilhersteller optimal zu nutzen.

Ein Beispiel hierfür gibt die Benteler AG, einer der großen deutschen Zulieferer für Blechkomponenten im Automobilbau. Gerade dieser Umfang ist aufgrund seiner Crash-Sensitivität von einem hohen Abstimmungsaufwand geprägt und stark vom Entwicklungsprozess des Gesamtfahrzeugs abhängig. Benteler hat diese Kernkompetenz ausgebaut und kann seit dem Kauf von PD&E Automotive, der Entwicklungstochter der holländischen NedCar, im Jahr 2001 die komplette Palette der Entwicklung und Fertigung von Karosseriekomponenten übernehmen.

Auch der international tätige Automobilzulieferer Magna hat in den letzten Jahren seine Fähigkeit zur Entwicklung und Produktion von Gesamtfahrzeugen systematisch aufgebaut. Sein Produktprogramm umfasst Interiorkomponenten, Fahrzeugelektrik und Karosserieumfänge. Mit Steyr Daimler Puch besitzt Magna ein Unternehmen, das sich auf die Produktion von Kleinserienfahrzeugen spezialisiert hat. Aufbauend auf diesen Fähigkeiten ist Magna zum Partner in der Fahrzeugentwicklung und -produktion aufgestiegen und hat traditionellen Unternehmen Marktanteile abgenommen.

## Transportleistungen bündeln

Logistische Systeme sind immer auf bestimmte Liefervolumen- und Lieferfrequenzanforderungen abgestimmt. Eine Absenkung des Ausstoßvolumens führt zu Änderungen hinsichtlich der optimalen Belieferung. Durch eine strukturierte Durchleuchtung der neuen Parameter können Konsolidierungsoptionen mit Hilfe von Standardtouren, Rundläufen und Ganzzugvarianten ermittelt werden, die oft bis zu 30% der Transportkosten einsparen.

Für die werksinterne Belieferung von Zaragoza nach Eisenach hat beispielsweise die Opel AG zusammen mit DB Cargo den Otello (Opel Trans European Lean Logistic)-Express entwickelt. Dabei wird ein Ganzzug aus unterschiedlichen Waggons wie Großraum- und Containerwagen zusammengestellt und an Standardterminen zum Zielbahnhof gesandt. Durch die Flexibilität in der Zusammenstellung ist eine Auslastung der Standardroute gewährleistet und eine zeitliche Anpassung nicht mehr erforderlich. Da die Flexibilität in der Zeit der dominierende Kostentreiber ist, können so Transportkostenpotenziale gehoben werden.

## Hohe Differenzierungspotenziale durch Logistik

Generell gilt, dass Wertsteigerung und Wachstum nur durch Zukunftsorientierung möglich sind. Die Instrumente des nachhaltigen, profitablen und schnellen Wachstums sind reaktionsfähige Materiallogistik, überlegene Informationslogistik und optimierte Transportlogistik. Die Potenziale aus einer noch besseren Beherrschung der direkten Produktionsbereiche sind bereits ausgeschöpft. Aber erfolgversprechend für die Zulieferer ist, wenn sie den Automobilherstellern für die Entwicklung und Produktion Problemlösungen anbieten. Dabei ist die Fähigkeit, über die Grenzen der eigenen Komponenten hinweg zu denken, entscheidend für die Strategieentwicklung.

## Literaturhinweise

Wildemann, H. (2002 I): Unternehmensentwicklung - Methoden für eine nachhaltige profitable Unternehmensentwicklung, Tagungsband des 9. Münchner Management Kolloquiums, München, 2002

Wildemann, H. (2002 II): Wissensmanagement - Ein neuer Erfolgsfaktor für Unternehmen, München, 2002

Wildemann, H. (1996): Entwicklungsstrategien für Zulieferunternehmen, München, 1996

Diesen und weitere Standpunkte von Prof. Wildemann finden Sie unter:

<http://www.tcw.de/publikationen/standpunkte/>

Informationen zu den Beratungsleistungen der TCW GmbH & Co. KG zum Thema Logistik- und Supply Chain Management finden Sie unter:

[http://www.tcw.de/tcw\\_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=9](http://www.tcw.de/tcw_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=9)