Robert Fieten
Erfolgsstrategien für Zulieferer

ROBERT FIETEN

ERFOLGSSTRATEGIEN FÜR ZULIEFERER

*VON DER ABHÄNGIGKEIT ZUR PARTNERSCHAFT
AUTOMOBIL- UND KOMMUNIKATIONSINDUSTRIE*

GABLER

Fieten, Robert:

Erfolgsstrategien für Zulieferer : von der Abhängigkeit zur Partnerschaft, Automobil- und Informations-industrie / Robert Fieten. – Wiesbaden : Gabler, 1991

ISBN-13: 978-3-322-82554-4

Gefördert von der Stiftung Industrieforschung, Stiftung zur Förderung der Forschung für die Gewerbliche Wirtschaft, Köln

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Verlagsgruppe Bertelsmann International.

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1991

Lektorat: Gudrun Böhler

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorarm gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

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.

Satzarbeiten und Graphiken: Publishing 2000, Angela Fromm, Idstein

ISBN-13: 978-3-322-82554-4 e-ISBN-13: 978-3-322-82553-7

DOI: 10.1007/978-3-322-82553-7

Vorwort

In den Fertigungs- und Montageindustrien kommt mittelständischen Zulieferern als Partnern der großen Hersteller eine wichtige Rolle zu. Dies gilt umso mehr, als sich die Endprodukthersteller etwa in der Automobil- und Kommunikationsindustrie zunehmend auf Kernaktivitäten der Fertigung sowie Produktentwicklung und Montage konzentrieren. Gerade flexible und entwicklungsstarke Zulieferer sind daher heute unverzichtbare Kooperationspartner der großen Endprodukthersteller. Mit dem ehemaligen BDI-Präsidenten Tyll Necker lässt sich zu Recht die Frage stellen: „Was wären die Flugzeugträger der Wirtschaft ohne einen leistungsfähigen Mittelstand?“

Wenn auf der Abnehmerseite nur wenige Hersteller mit großer Kaufkraft stehen – eine für die Automobilindustrie durchaus charakteristische Situation –, so sind die Zulieferer zwangsläufig von diesen abhängig. Hierin ruht ein latentes Konfliktpotential, das dann zu Anpassungsproblemen führt, wenn die Hersteller unter stärkeren Wettbewerbsdruck geraten, in Reaktion hierauf nach neuen Formen der Arbeitsteilung mit ihren Zulieferern suchen und ihre Beschaffungs- und Logistikstrategien nachhaltig verändern. Die Zulieferer sind hiervon unmittelbar betroffen und stehen vor allem in der Automobilindustrie heute unter erheblichem Rationalisierungs- und Innovationsdruck. Sie müssen sich über umfassende Kundennutzenstrategien in einem stets anspruchsvolleren strategischen Umfeld als innovative Problemlöser neu positionieren und Anpassungsmaßnahmen in allen Teilfunktionen vornehmen.

Die vorliegende Schrift zeigt auf der Grundlage von umfangreichen Recherchen in der Automobilindustrie aber auch in der Unterhaltungselektronik als einem Teil der Kommunikationsindustrie Ansätze für die Entwicklung von offensiven Erfolgsstrategien von Zulieferern auf. Ausgehend von Michael Porters Konzept der strategischen Unternehmensführung bietet die Untersuchung einen Einblick in die Veränderungen des strategischen Umfeldes von Automobilzulieferern, die Elemente von Erfolgsstrategien sowie die erforderlichen Veränderungen in den betrieblichen Teilfunktionen. Dabei geht es nicht darum, fertige Kochbuchrezepte für die „Strategieküche“ zu erarbeiten, vielmehr sollen betriebswirtschaftlich vorgebildeten Lesern vor allem aus der Kfz-Zulieferindustrie Anstöße für die strategische Neu-Positionierung ihrer Unternehmungen oder zumindest für eine kritische Standortbestimmung gegeben werden. Für Leser aus dem Bereich der Wissenschaft zeigt das Buch, wie in den letzten Jahren intensiv diskutierte Konzepte der strategischen Unternehmensführung auf den konkreten Fall „Automobilzulieferer“ übertragen werden können.

Die vorliegende Schrift basiert zum größten Teil auf einem Forschungsprojekt, das von der Stiftung Industrieforschung (Stiftung zur Förderung der Forschung für die gewerbliche Wirtschaft), Köln finanziell gefördert wurde. Der Stiftung schulde ich großen Dank für die großzügige Unterstützung und die hervorragende Zusammenarbeit über die gesamte Laufzeit des Projektes. Ferner sei auch den vielen Interview- und Diskus-

sionspartnern in der Zulieferindustrie gedankt, die mir bereitwillig Auskünfte über die Strategieansätze ihrer Unternehmungen gaben. Hierin einbeziehen möchte ich auch die Vertreter der Endprodukthersteller, die mir wertvolle Einblicke in ihre Beschaffungs- und Logistikstrategien vermittelten. Dank gebührt darüber hinaus meinem verehrten akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. Dres. h.c. mult. Erwin Grochla , unter dessen Verantwortung das Projekt akquiriert wurde, sowie Herrn Prof. Dr. Erich Frese, der mir Gelegenheit gab, das Vorhaben als Drittmittelprojekt am Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisationslehre der Universität zu Köln durchzuführen.

Zu besonderem Dank bin ich Frau Susanne Schori sowie den Herren Robert Capek, Christoph Hahne, Dipl.-Kfm. Robert Furch und Dipl.-Kfm. Thomas Will verpflichtet, die mich in vielfältiger Weise in den einzelnen Phasen des Projektes unterstützten. Ohne die Infrastruktur der genannten studentischen Mitarbeiter wäre es mir nicht möglich gewesen, die umfangreichen Recherchen durchzuführen und die mühevollen Arbeit der Reinschrift des Manuskriptes und der Erstellung der zahlreichen Abbildungen zu bewältigen.

ROBERT FIETEN

Inhaltsverzeichnis

<i>Vorwort</i>	5
<i>Abbildungsverzeichnis</i>	11
<i>Abkürzungsverzeichnis</i>	13

Erstes Kapitel

Zulieferer – abhängige Partner der Endprodukthersteller 15

1. Begriff und Merkmale der industriellen Zulieferung 15
2. Notwendigkeit einer strategischen Neu-Positionierung von Zulieferern 19
3. Besondere Kennzeichen der Kfz-Zulieferindustrie 24
4. Aufbau und empirische Grundlagen der Untersuchung 31

Zweites Kapitel

Strategisches Umfeld von Kfz-Zulieferern 35

1. Entwicklungstendenzen in der Weltautomobilindustrie 36
 - 1.1 Westeuropäische Automobilindustrie 37
 - 1.2 Nordamerikanische Automobilindustrie 41
 - 1.3 Japanische Automobilindustrie 43
 - 1.4 Koreanische Automobilindustrie 46
 - 1.5 Konsequenz: Umkämpfter europäischer Markt 47
2. Bestimmungsgrößen der Marktattraktivität 53
 - 2.1 Nachfrageentwicklung und Anforderungen der Hersteller 54
 - 2.2 Wettbewerbsumfeld und Strategien der Wettbewerber 60
 - 2.3 Beschaffungssituation und Strategien der Vorlieferanten 63
3. Strategische Marktsegmente im Kfz-Zuliefergeschäft 66

Drittes Kapitel

Ansätze zur Entwicklung von Erfolgsstrategien

von Kfz-Zulieferern	71
1. Leitgedanke: Schaffung von Kundennutzen und Gewinn von Wettbewerbsvorteilen	71
2. Management der Produktkosten und Entwicklung von Problemlösungen – Kernelemente der Strategieentwicklung	77
2.1 Kreatives Kostenmanagement	78
2.1.1 Erfolgsfaktor dauerhaftes Produktivitätswachstum	79
2.1.2 Erfolgsfaktor prozeßtechnologische Neuerungen	80
2.2 Kreative Entwicklung von Problemlösungen	81
2.2.1 Erfolgsfaktor Qualität	82
2.2.2 Erfolgsfaktor Flexibilität und Lieferservice	85
2.2.3 Erfolgsfaktor technische Entwicklung	87
2.2.4 Erfolgsfaktor Angebot von einbaufertigen Modulen/Teilsystemen (Integralqualität)	89
2.3 Strategische Marktsegmente des Zuliefergeschäftes und deren Erfolgsfaktoren	93
3. Prozeß der Strategieentwicklung	94
3.1 Ermittlung der strategischen Ausgangssituation	95
3.2 Festlegung der strategischen Stoßrichtung	99
3.3 Festlegung der Wettbewerbsstrategien	101
3.4 Festlegung der Grundsätze für die Ausgestaltung der Unternehmungsfunktionen	103

Viertes Kapitel

Vom technischen Vertrieb zum kundenorientierten Marketing

1. Aufgaben und Ziele des Marketings von Zulieferern	106
2. Marketing im Erstausrüstungsgeschäft	110
2.1 Inhaltliche Ausgestaltung des Marketings	110
2.2 Organisatorische Absicherung des Marketings durch Key-Account-Management	116
3. Marketing im Ersatzteilgeschäft	117
4. Doppelmarkt-Marketing	120
5. Wechselwirkungen zwischen Marketing und Produktentwicklung	122

Fünftes Kapitel

Von der technischen Weiterentwicklung zum

marktorientierten Forschungs- und Entwicklungsmanagement 123

1. Aufgaben und Ziele der Forschung und Entwicklung von Zulieferern 124
2. Ausgestaltung der Forschungs- und Entwicklungsstrategie 125
 - 2.1 Inhaltliche Schwerpunkte der Forschung und Entwicklung 126
 - 2.1.1 Schwerpunkte der technischen Entwicklung bei Zulieferern von Standardprodukten, Teilen und Komponenten ohne Patentschutz 126
 - 2.1.2 Schwerpunkte der Forschung und Entwicklung bei Zulieferern von technisch anspruchsvollen Komponenten und (Sub)Systemen 128
 - 2.2 Zeitmanagement bei Forschung und Entwicklung 131
 - 2.3 Technologie-Führer oder Technologie-Folger 133
 - 2.4 Kooperation bei Forschung und Entwicklung 134

Sechstes Kapitel

Von der Produktion als Vollzugsaufgabe

zum strategiegerechten Produktionsmanagement 139

1. Leitsätze und Ziele des Produktionsmanagements von Zulieferern 140
 - 1.1 Leitsätze des Produktionsmanagements 140
 - 1.2 Zielsystem des Produktionsmanagements 143
2. Ausgewogener Einsatz konventioneller Produktionstechnologie und moderner CA-Technologien 148
 - 2.1 CAD in der Konstruktion 149
 - 2.2 Gestaltungsansätze in Fertigung und Montage 151
 - 2.2.1 Reduzierung der Rüstzeiten durch Anpassung konventioneller Betriebsmittel 152
 - 2.2.2 Einsatz der CA-Technologien in Fertigung und Montage 155
 - 2.2.3 Grenzen des Einsatzes der CA-Technologien in Fertigung und Montage 158
 - 2.3 Organisatorische Gestaltungsparameter 161
 - 2.3.1 Produktionsplanung und -steuerung 161
 - 2.3.2 Ansatzpunkte einer modernen Produktionsorganisation 169
 - 2.4 Personalführung und Personalentwicklung 174
 - 2.4.1 Wahl einer geeigneten Personalstrategie 174
 - 2.4.2 Personalführung und Personalentwicklung in den direkten Bereichen 176
 - 2.4.3 Personalführung und Personalentwicklung in den indirekten Bereichen 177

Siebttes Kapitel

Von der klassischen Materialwirtschaft zum Materialmanagement 181

1. Aufgaben und Ziele des Materialmanagements von Zulieferern 182
2. Entwicklung von Beschaffungs- und Logistikstrategien 185
 - 2.1 Beschaffungsstrategien 186
 - 2.2 Logistikstrategien 189
3. Organisatorische Absicherung des Materialmanagements 194
 - 3.1 Aufbauorganisatorische Gestaltungsmaßnahmen 194
 - 3.2 Ablauforganisatorische Gestaltungsmaßnahmen 196

Achtes Kapitel

Ausblick – Von der Abhängigkeit zur Partnerschaft 199

<i>Literaturverzeichnis</i>	207
<i>Stichwortverzeichnis</i>	217

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Zulieferer unter Anpassungsdruck (am Beispiel Kfz-Industrie)	22
Abbildung 1-2: Denken im strategischen Viereck – Grundlage für die Positionierung von Zulieferern	23
Abbildung 1-3: Produktionsstruktur der deutschen Kfz-Teileindustrie 1988 (Quelle: VDA)	26
Abbildung 1-4: Produktsegmente des Kfz-Zulieferergeschäftes (Quelle: Automobilproduktion Juni 1988)	27
Abbildung 2-1: Entwicklung der Weltautomobilproduktion (in 1000 Fahrzeugeinheiten) (Quelle: VDA)	37
Abbildung 2-2: Umsatz (in Mio DM) und Beschäftigte der Automobilindustrie nach Produktionsbereichen (Quelle: Statistisches Bundesamt, VDA)	39
Abbildung 2-3: Japanische Produktionskapazitäten in Westeuropa (Quelle: BASF)	45
Abbildung 2-4: Marktanteile auf dem deutschen Markt für Unterhaltungs- elektronik nach Mengen (in %) (Quelle: GfK, Nürnberg)	48
Abbildung 2-5: Produktion, Importe und Exporte von Pkw (in 1000 Einheiten) (Quelle: General Motors)	49
Abbildung 2-6: Veränderte Wettbewerbsstruktur auf dem großen europäischen Pkw-Markt (Quelle: McKinsey, Diekmann)	51
Abbildung 2-7: Entwicklung des Marktanteils japanischer Pkw-Hersteller in Westeuropa (Quelle: BASF)	51
Abbildung 2-8: Strategisches Umfeld von Zulieferern	54
Abbildung 2-9: Anforderungen an Kfz-Zulieferer (aus der Sicht der befragten Zulieferer)	56
Abbildung 2-10: Vergleich der Beschaffungsstrategien deutscher Kfz-Hersteller und eines deutschen Produzenten von Unterhaltungselektronik	57
Abbildung 2-11: Hersteller-Zulieferer-Beziehungen im Wandel	59
Abbildung 2-12: Einteilung von Kfz-Zulieferern nach Ebenen (in Anlehnung an Jetter (Einkaufsmanagement), S. 128)	60
Abbildung 2-13: Begrenzter beschaffungspolitischer Spielraum der Kfz-Zulieferer	64
Abbildung 2-14: Strategische Marktsegmente im Zulieferergeschäft	68
Abbildung 2-15: Strategische Positionierung von Zulieferern	70
Abbildung 3-1: Grund- und Zusatzleistungen der Zulieferer	73
Abbildung 3-2: Zentrale Bedeutung des Qualitätsmanagements	74
Abbildung 3-3: Ansatzpunkte zum Aufbau von strategischen Erfolgspotentialen von Kfz-Zulieferern	75

Abbildung 3-4:	Strategische Marktsegmente und Erfolgsfaktoren	93
Abbildung 3-5:	Prozeß der Strategieentwicklung	94
Abbildung 3-6:	Strategische Positionierungsmöglichkeiten von Geschäftsfeldern im Markt	102
Abbildung 4-1:	Wandel vom technischen Vertrieb zum kundenorientierten Marketing	105
Abbildung 4-2:	Marketingsituationen für Kfz-Zulieferer	109
Abbildung 4-3:	Weg einer innovativen Komponente zur Serienanwendung im Automobil (Quelle: Gygax (Zuliefer-Marketing) 1988) ...	112
Abbildung 4-4:	Abweichende Attraktivitätsprofile eines Zulieferproduktes aus Erstausrüster- und Endverwendersicht (Quelle: Gygax (Zuliefer- Marketing) 1988)	114
Abbildung 5-1:	Abstimmung zwischen F&E und Marketing (in Anlehnung an Brockhoff (Abstimmungsprobleme) 1985, S. 629)	130
Abbildung 5-2:	Chancen und Risiken für F&E-Führer und -Folger	134
Abbildung 5-3:	Gestaltungsansätze einer Entwicklungspartnerschaft zwischen Zulieferer und Hersteller	136
Abbildung 6-1:	Leitsätze eines modernen Produktionsmanagements für Zulieferer	141
Abbildung 6-2:	Alternative Anpassungsstrategien zur Erreichung einer hohen logistischen (Mengen-)Flexibilität	147
Abbildung 6-3:	Hauptzielsetzungen von Investitionen von Zulieferern im Produktionsbereich	149
Abbildung 6-4:	Wirkungskette kleinerer Losgrößen	154
Abbildung 6-5:	Anforderungen und Auswirkungen des Einsatzes neuer Produktionstechnologien	160
Abbildung 6-6:	Überblick über PPS-Konzepte	162
Abbildung 6-7:	Abdeckung einzelner PPS-Funktionen in unterschiedlichen PPS-Konzepten (in Anlehnung an Wildemann (JIT-Konzept) 1988, S. 76)	164
Abbildung 6-8:	Schlüsselqualifikationen für die Nutzung der neuen Produktionstechnologien und der neuen Formen der Produktionsorganisation	175
Abbildung 6-9:	Einsatz neuer Produktionstechnologien als organisatorisch-personelle Herausforderung	179
Abbildung 7-1:	Zielsystem des Materialmanagements	184
Abbildung 7-2:	Materialaufwand in Prozent des Umsatzes bei Kfz-Herstellern und -Zulieferern (Quelle: Industrielkreditbank/Deutsche Industriebank)	187
Abbildung 7-3:	Modell eines Logistikkonzeptes (in Anlehnung an Schäfer (Organisation) 1981)	190
Abbildung 7-4:	Vorratsreichweiten von Kfz-Herstellern und – Zulieferern in Monaten (Quelle: Industrielkreditbank/Deutsche Industriebank)	191

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BDE	Betriebsdatenerfassung
BE	Bauelement
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft
BOA	Belastungsorientierte Auftragsfreigabe
bzw.	beziehungsweise
CA	Computer Aided
ca.	circa
CAD	Computer Aided Design
CAM	Computer Aided Manufacturing
CAP	Computer Aided Planning
CAQ	Computer Aided Quality Control
CI	Corporate Identity
CIM	Computer Integrated Manufacturing
CNC	computerized numerical controlled
d.h.	das heißt
DFÜ	Datenfernübertragung
DIN	Deutsche Industrie-Norm
DNC	distributed numerical controlled
DV	Datenverarbeitung
e. V.	eingetragener Verein
EG	Europäische Gemeinschaft
etc.	et cetera
F&E	Forschung und Entwicklung
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FFS	Flexibles Fertigungssystem
FFZ	Flexible Fertigungszelle
FTS	Flexibles Transportsystem
FZ	Fortschrittszahl
GfK	Gesellschaft für Kommunikationselektronik
hrsg.	herausgegeben
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
IAA	Internationale Automobilausstellung
IR	Industrieroboter
Jg.	Jahrgang
JIT	Just in Time

Kfz	Kraftfahrzeug
mind.	mindestens
Mio.	Millionen
MRP	Management Resource Planning
NC	numerical controlled
o. g.	oben genannt
o. V.	ohne Verfasser
OES	Originalersatzteil
Pkw	Personenkraftwagen
PPS	Produktionsplanungs- und -steuerungs-System
S.	Seite
sog.	sogenannte(n)
Sp.	Spalte
u. a.	unter anderem
u. U.	unter Umständen
VDA	Verband der Automobilindustrie
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil