



Supply Chain Controlling in der Automobilindustrie

- Herausforderungen am Beispiel des Ersatzteilgeschäftes

Inhaltsverzeichnis

1. Zentrale Herausforderungen in der Automobilindustrie	3
2. Die Besonderheiten des automobilen Ersatzteilegeschäftes	5
3. Anforderungen an das Supply Chain Controlling im Ersatzteilegeschäft	7
4. Literaturverzeichnis	13

1. Zentrale Herausforderungen in der Automobilindustrie

Verfolgt man die Berichterstattungen über die Automobilindustrie, so lässt sich konstatieren, dass keine Woche vergeht in der namhafte Automobilhersteller und -zulieferer mit der Ankündigung gravierender Veränderungen an die Öffentlichkeit gehen.

Gründe für diese Mitteilungen, die schlagzeilenträchtig das Erscheinungsbild der Automobilindustrie prägen, sind oftmals:

- Unternehmensübernahmen und Zusammenschlüsse,
- die Abspaltung/ Veräußerung von Geschäftsfeldern,
- Umsatzeinbrüche und Gewinnwarnungen,
- Kostensenkungsinitiativen und Arbeitsplatzabbau,
- Standortschließungen oder -verlagerungen sowie in letzter Konsequenz sogar
- Unternehmensinsolvenzen.

Eine Vielzahl an vielschichtigen Einflußfaktoren können als Ursachen für diese Situation genannt werden.

Zum einen ist es der Umstand, dass die Automobilverkäufe/-zulassungen in den traditionellen Märkten (Nordamerika, westliches Europa, Japan) stagnieren, zum Teil sogar extrem rückläufig sind und der Kampf um Marktanteile dort ausschließlich über Verdrängung stattfindet.

Verdrängung bedeutet in dieser Situation massiver Kostendruck, extreme Preissensibilität und sehr geringe Markenloyalität. Einmal in der Spirale stetig zunehmender Rabattierung von Fahrzeugen im Neu- und Gebrauchtwagenmarkt angekommen, schmelzen die finanziellen Reserven und ohnehin eher geringen Erträge dahin. Beim Werben um die Käufergunst scheint es generell kaum Grenzen für Sonderaktionen und Kampagnen zu geben. Am Ende dieser Spirale steht dabei fast immer eine Ertragssituation, die zum Teil die dauerhafte Fortführung der Geschäftstätigkeit gefährdet.¹

Wachstum findet fast ausschließlich in den sog. Emerging Markets (China, Indien, Russland, etc.) statt, was nicht überrascht, wenn man, angesichts der Bevölkerungsdichte dort, neben der Arbeitskostensituation auch die Zahlen potentieller neuer Fahrzeughalter bedenkt.

Die Erschließung dieser neuen Märkte fordert den Unternehmen der Automobilindustrie erhebliche Anstrengungen ab. Die Supply Chain Infrastruktur muss z.T. durch das Eingehen von Joint Ventures mit lokalen Unternehmen oder den Bau eigener, neuer Fertigungsstandorte geschaffen werden; die Ansiedlung von Zulieferern und Dienstleistern ebenfalls erst durch extrem kostenintensive Maßnahmen geschaffen werden. Das richtige Personal muss gefunden, eingestellt und auf westliche Qualitätsstandards trainiert werden. Den jeweiligen gesetzlichen Anforderungen, z.B. in Bezug auf die lokale Wertschöpfungstiefe, die vorgeschriebene

¹ Ein Blick auf die jeweiligen Kreditratings der Unternehmen der Automobilindustrie reicht oftmals schon aus.

Verbauung von sog. „Local Content“² muss entsprochen werden. Bestehende Handelsbarrieren müssen auf Dauer überwunden und kulturellen Unterschieden in Prozessdesign und –steuerung Rechnung getragen werden.

Die zunehmende Verteuerung von Arbeit, Transporten und Rohstoffen bedingt durch den starken Euro- oder Yen-Kurs bzw. die langanhaltende Dollarschwäche forcieren den Trend Ratiopotentiale durch Verlagerung der Wertschöpfungstiefe in die sog. „Low Cost Countries“ bzw. durch deutliche Steigerung des „Low Cost Country Sourcing“-Anteils auf zukünftig weit über 50%, zu erzielen.

Hinzu kommt, dass die Hersteller in enger Zusammenarbeit mit ihren Schlüssellieferanten immer mehr Modellreihen, Derivate und Nischenfahrzeuge zusehends schneller entwickeln und in entsprechenden Stückzahlen in die lokalen Märkte bringen müssen. Diese Modellvielfalt wiederum wird durch immer kürzer werdende Produktlebenszyklen gekennzeichnet, was wiederum die Anforderungen an die Effizienz, Agilität und Skalierbarkeit des Supply Chain Netzwerkes in die Höhe schraubt. Dabei erstreckt sich die Bandbreite über alle Fahrzeugsegmente hinweg von der Konfiguration eines möglichst kundenindividuellen Premium-Fahrzeuges³ im High-End bis hin zum Bau eines möglichst preisgünstigen (aber auf die jeweilige Infrastruktur ausgerichteten) robusten „Low Cost Cars“⁴ mit geringer Variabilität, dafür aber in sehr hohen Stückzahlen.

In dem Maße in dem die Verteilung der Wertschöpfungstiefe zwischen Herstellern, Zulieferern und Dienstleistern sich kontinuierlich verändern, erlangen Aspekte der Kollaboration und Steuerung von komplexen, globalen Supply Chain Netzwerken zunehmend mehr wettbewerbsdeterminierende Bedeutung.

Die durch die galoppierenden Rohstoff-/ Ölpreise und die zunehmende Umweltverschmutzung extrem stark in den Fokus gerückte umweltpolitische Diskussion um CO²-Emissionen, schadstoffarme Fahrzeuge (erneuerbare Energien, Hybrid, Bio-Treibstoffe, etc.) sowie die damit verbunden energiesparende Antriebstechniken und die hiermit korrelierenden Technologieinnovationen stellt einen weiteren sehr wesentlichen Einflußfaktor auf die Leistungsfähigkeit der Automobilindustrie dar.⁵

Neben dem „Emissions“-Thema müssen die Unternehmen der Automobilindustrie darüber hinaus auch den ständig weiter ansteigenden Anforderungen aus anderen Feldern, z.B. dem Feld „Sicherheit“ (Insassenschutz, Fahrerassistenzsysteme, Unfallvermeidung, etc.) und Produktqualität (Zuverlässigkeit/ Ausfallsicherheit, Rückverfolgbarkeit) mit ihren Produkten entsprechen können, was wiederum den erforderlichen hohen Mitteleinsatz in finanzieller Hinsicht erforderlich macht.

² Komponenten oder Bauteilen/-gruppen aus lokaler Herstellung

³ vielleicht in Zukunft nicht nur schwerpunktmäßig begrenzt auf den Bereich „Interieur“, sondern im wesentlich stärkeren Masse auch im Bereich „Exterieur“.

⁴ Als Beispiel sei hier der Tata Nano angeführt, der als das preisgünstigste Fahrzeug mit einem Verkaufspreis von ca. 1.700 Euro darstellt und trotzdem auch Komponenten von westeuropäischen Zulieferern, wie Bosch, Behr und Co. enthält. Charakteristisch ist hier vor allem der „Design-to-Budget“-Ansatz der in krassen Widerspruch zum stärker Innovationsgetriebenen westlichen Herangehen steht. Motivation war hierbei eher der Volumengetriebene Ansatz, ein günstiges Bauteil in jährlich 750.000 – 1.000.000 Fahrzeugen verbauen zu können.

⁵ Die EU-Kommission bleibt bei ihrem Vorhaben, den durchschnittlichen CO²-Ausstoß der europäischen Auto-Flotte bis 2012 auf 120 Gramm pro Kilometer zu senken. Ursprünglich hatten die Pläne von EU-Umwelt-Kommissar Stavros Dimas noch vorgesehen, den Durchschnittsausstoß jedes einzelnen Herstellers heranzuziehen. Das wäre für Hersteller wie Porsche und BMW verheerend gewesen, denn kein einziges Modell kommt dem geforderten Durchschnitt – ob nun 120 oder 130 Gramm – auch nur ansatzweise nahe. Dass das Ansinnen von Dimas nun geräuschlos unter den Tisch gefallen ist, hat zwei Konsequenzen: Zum einen können Emissionen Porsches durch die Ibizas und Polos kompensiert werden; die deutschen Autobauer können also in gewissem Maße aufatmen. Zum anderen wird es komplizierter, einzelne Hersteller für das Verfehlen der Ziele zur Rechenschaft zu ziehen.

Zusammenfassend lässt sich an dieser Stelle feststellen, dass unzureichende EBIT-Zahlen⁶, die durch:

- hohe Entwicklungsaufwände und Anlaufkosten,
- einen harten Verdrängungswettbewerb mit extremen Rabattierungen im Neu- und Gebrauchtwagengeschäft,
- kostspielige Rückrufaktionen mit langfristigen Imageschäden,
- existierende Überkapazitäten und fehlende Flexibilität sowie
- steigende Material-, Arbeits- und Transportkosten

verursacht werden, den zukünftigen Handlungsspielraum und die Entwicklungsmöglichkeiten sowohl von Herstellern, als auch von Zulieferern gleichermaßen ganz wesentlich einschränken.

Die Unternehmen der Automobilindustrie werden sich die sehr hohen F&E-Aufwände an der technologischen Innovationsfront, zunehmende Modell- und Variantenvielfalt und umfangreiche Marketingaktionen nur noch dann leisten können, wenn es Ihnen gelingt die Ertragssituation in den Supply Chain Netzwerken deutlich und vor allem dauerhaft zu verbessern.

2. Die Besonderheiten des automobilen Ersatzteilegeschäftes

Während - wie oben ausführlich geschildert - im Neu- und Gebrauchtwagengeschäft die Verteidigung bzw. Ausweitung von weltweiten Marktanteilen überwiegend über Rabattschlachten stattfindet und bei den meisten Herstellern - wenn überhaupt – zu nur sehr geringen EBIT-Erträgen führt, erwirtschaften insbesondere die Automobilhersteller in den Geschäftsfeldern Financial Services (Finanzierung & Leasing) sowie Ersatzteile und Services die wesentlichen EBIT-Anteile.

Das Neu- und Gebrauchtwagengeschäft stellt hierbei die Basis, d.h. die notwendige „Installed Base“ an Fahrzeugen zur Verfügung, auf deren Basis das margenstarke Ersatzteile- und Servicegeschäft überhaupt erst erbracht werden kann. Gleichzeitig stellt die erbrachte und vom Kunden auch wahrgenommene „Servicequalität“ das Bindeglied zur Verbesserung der Markenloyalität und langfristigen Kundenbindung im sich zunehmend verschärfenden globalen Wettbewerb dar.

Firmen wie z.B. BMW, Daimler, Volkswagen und Co. machen zwar schätzungsweise nur etwa fünf Prozent ihres Gesamtumsatzes mit Ersatzteilen und Services, das Geschäft macht aber bis zur Hälfte des Gewinns dieser Unternehmen aus.

Bei dieser enormen Bedeutsamkeit für die Profitabilität ist es nicht verwunderlich, dass das Thema Service Parts Management im Fokus der Unternehmensleitungen liegt und eine ganz besondere Aufmerksamkeit erfährt. Dies ist alleine schon deshalb zwingend erforderlich, weil dieses Geschäftsfeld vor dem Hintergrund der vorgesehenen weiteren EU-Liberalisierung des Ersatzteilegeschäftes vor gravierenden Veränderungen steht.

⁶ Nur Porsche und Toyota schaffen zweistellige EBIT-Erträge, während Daimler und Audi im gehobenen einstelligen Bereich Ergebnisse zu erzielen. Unternehmen, wie z.B. GM, Ford, Chrysler & Co. sind hiervon allerdings meilenweit entfernt.

Sollte der Designschutz/ Geschmacksmusterschutz für die sichtbaren Original-Ersatzteile in der europäischen Union tatsächlich fallen, drohen den Herstellern Profiteinbußen von ca. 1 Mrd. Euro pro Jahr. Von dem dann freigegebenen Ersatzgeschäft mit Karosserieteilen, Scheinwerfern und Scheiben profitieren im Gegenzug die Zulieferer und unabhängigen Hersteller, die nach heutigen Schätzungen alleine in der EU mit einem Gewinnanstieg von bis zu 1,3 Mrd. Euro pro Jahr rechnen könnten. Hinzu kommen für alle Beteiligten noch die Probleme mit Plagiaten und Fälschungen und die daraus resultierenden Gewährleistungsrisiken. Unter Druck gerieten sicherlich auch die Vertragshändler, die um ihr Werkstattgeschäft fürchten müssten. Ähnlich wie heute schon beim Austausch von Windschutzscheiben durch Spezialisten, wie z.B. Carglass, könnten erhebliche Teile des Werkstattgeschäftes im stärkeren Maße an Werkstattketten, wie ATU und Pitstop gehen.

Ein Gewinner stünde aber angesichts des zunehmenden Wettbewerbes sicher fest: Der Kunde.

Kommen wir als Nächstes auf die wesentlichen Anforderungen im sog. Aftermarket zu sprechen.

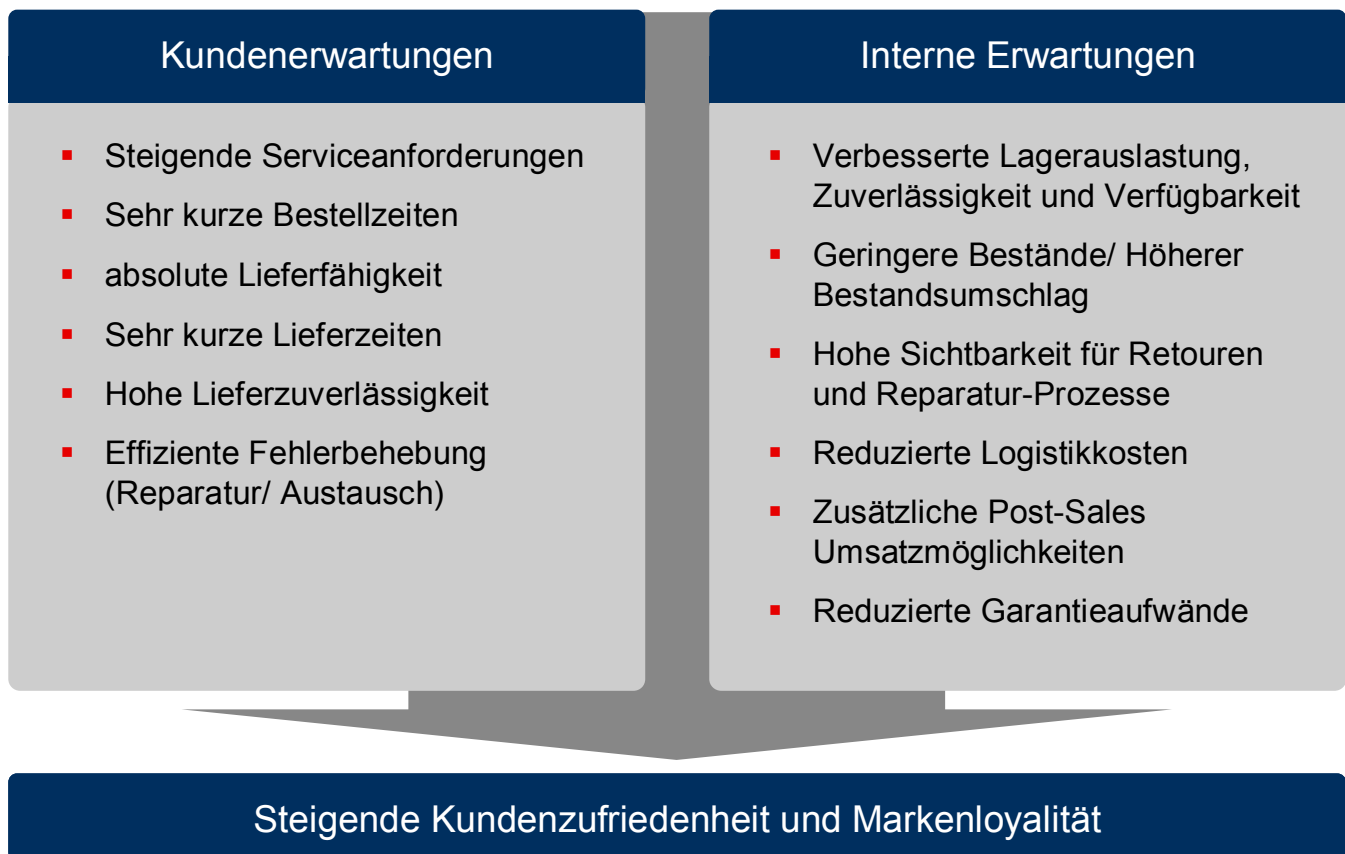


Abb. 1: Zentrale Anforderungen im Ersatzteilegeschäft

Auf der Kundenseite sind es die steigenden Serviceanforderungen, die insbesondere auf eine hohe Zuverlässigkeit, die schnelle Verfügbarkeit der Ersatzteile sowie dem reibungslosen und effizienten Austausch der betroffenen Teile Wert legen. Der Fokus der Hersteller und Ersatzteile-Lieferanten liegt zum einen ebenso auf der Lieferzuverlässigkeit und Servicequalität sowie der damit einhergehenden Stärkung der Markenloyalität, zum

anderen gilt es diese Servicequalität allerdings bei weltweit drastisch reduzierten Teile-Beständen und Logistikkosten zu erzielen.

Bedenkt man an dieser Stelle, dass es – bei einer harmonisierten Produktdatenbasis⁷ - heute bereits je nach OEM zwischen 250.000 und 750.000 verschiedene „lebende“ Artikelnummern weltweit gibt, die entlang des gesamten Produktlebenszyklus auch noch bis zu 15 Jahre nach dem Produktionsauslauf (End of Production) effizient beplant, bevorratet, global distribuiert und in den Werkstätten eingebaut werden müssen, wird die Dimension dieser Herausforderung immer greifbarer. Diese enorme Teilevielfalt wird in Zukunft noch durch die weiter zunehmende Anzahl an neuen Derivaten, Nischenfahrzeugen und Sonderausstattungsmerkmalen ansteigen. Dabei ist es bereits heute absehbar, dass Millionen von Materialnummern mit verschiedensten Revisions- und Softwareständen weltweit effizient entlang der gesamten Spare Parts Supply Chain orchestriert werden müssen.

Ständig ansteigende gesetzliche Bestimmungen/ Reglementierungen, die die Gewährleistung der Verfügbarkeit von Ersatzteilen bei gleichzeitig immer schnellerer Veralterung von Technologien im Bereich Elektronik und Speicherchips sowie Software-Releaseständen einfordern, um die Position der Verbraucher zu stärken, erhöhen auf der anderen Seite die Komplexität in der Spare Parts Supply Chain um ein Vielfaches. Hier fließen insbesondere Aspekte, wie die lediglich begrenzte Haltbarkeit und damit verbundene Lagerbarkeit von Teilen sowie die Veralterung bzw. der Wegfall von Fertigungstechnologien 15 Jahre nach Produktionsauslauf mit ein, die selbst die Produktion von Kleinstmengen zur finanziellen, wie auch logistischen Herausforderung werden lassen.

Apropos Produktion. EBIT-Beitrag im Aftermarket hin oder her, in vielen Unternehmen ist die Erstausrüstung⁸ der Taktgeber. So gehören in den meisten Fällen die Produktionsstandorte den für die Erstausrüstung Verantwortlichen und nicht dem „Handel“. Dies hat wiederum zur Folge, dass Anlagenbelegung und hoher Durchsatz mittels möglichst großer Losgrößen im Konflikt zu den eher kurzfristigeren Kleinserienbedarfen des Ersatzteilegeschäftes stehen. Welche Folgen die daraus resultierende kontinuierliche Unter- oder Überlieferung des Ersatzteilegeschäftes durch die Erstausrüstungsproduktion hat, wird an späterer Stelle veranschaulicht.

3. Anforderungen an das Supply Chain Controlling im Ersatzteilegeschäft

Angesichts der oben geschilderten umfangreichen Anforderungen und Herausforderungen in der Automobilindustrie im Allgemeinen und dem Ersatzteilegeschäft im Besonderen, soll in diesem Kapitel die Frage nach dem erforderlichen Supply Chain Controlling aufgeworfen werden. Über welche Stellhebel kann ein Supply Chain Controlling die effiziente Planung & Steuerung des hochprofitablen, weltweiten Ersatzteilegeschäftes sicherstellen und gleichzeitig der Vielzahl an Herausforderungen, Reglementierungen und Anforderungen entsprechen?

⁷ Was keineswegs als Status Quo in der Industrie angesehen werden kann! Vielmehr liegen bedingt durch ein fehlendes zentrales „Product Data Management“ in vielen verschiedenen ERP-Systemen hochgradig redundante und inkonsistente Artikeldaten vor.

⁸ Die Versorgung der Fahrzeugfertigung, auch Erstausrüstung genannt, mit Teilen/ Komponenten hat überall absolute Priorität. Das Schreckgespenst des sog. „Bandabbrisses“ mit allen stillstandsbedingten Folgekosten die drohen oder hohen Sondertransportkosten zu deren Verhinderung, müssen zu allererst vermieden werden, will man auch zukünftig sein Produktportfolio bei den Neuanläufen der OEM unterbringen und somit seine weltweiten Kapazitäten auslasten.

Welche Metriken muss ein Supply Chain Controlling angesichts des enormen Artikelspektrums, der globalen unternehmerischen Geschäftstätigkeit und komplexen Supply Chain Netzwerke sowie der sehr hohen Service Level Erwartungen der Kunden beinhalten?

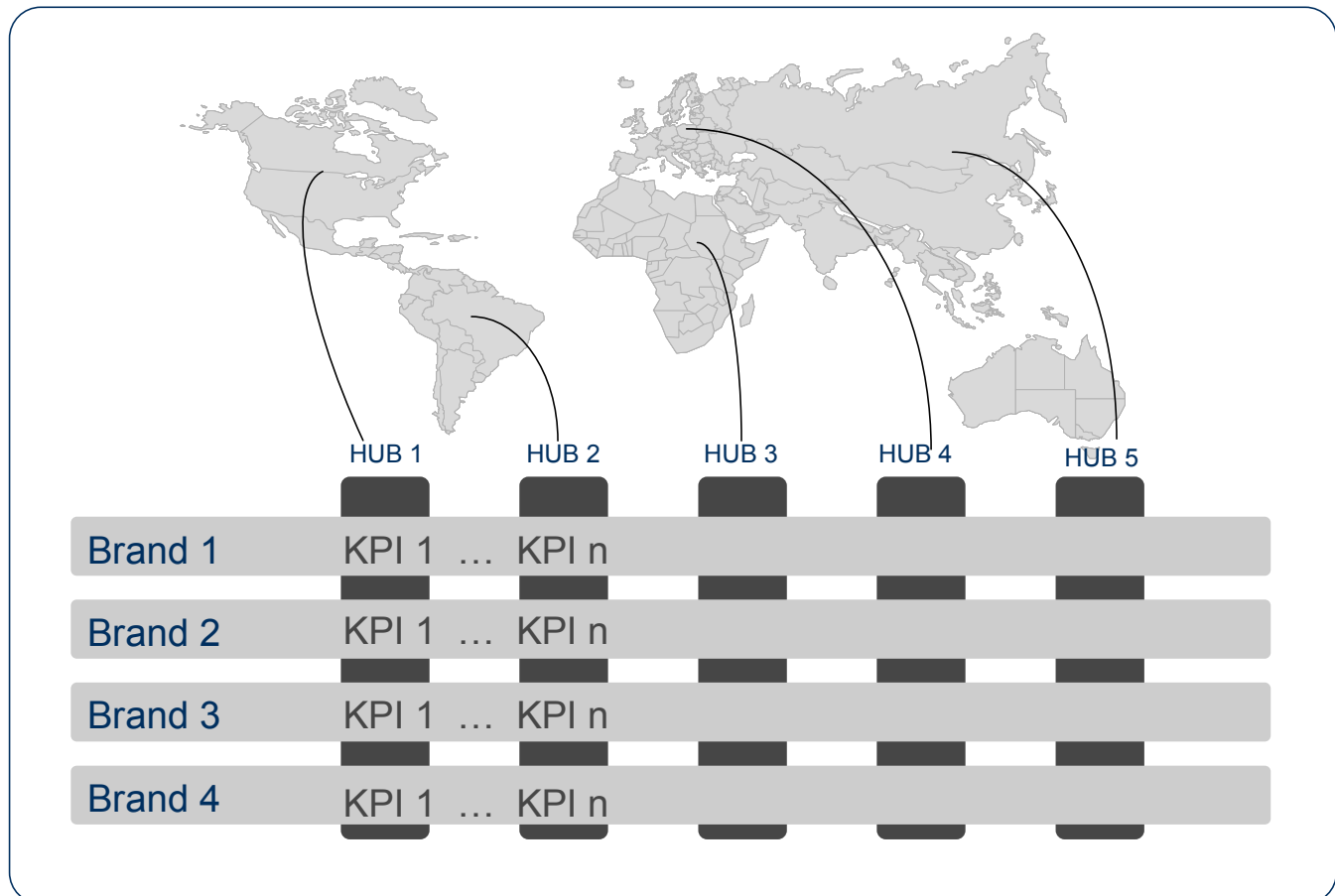


Abb. 2: Visibilität im weltweiten Supply Chain Netzwerk

In Bezug auf die Bevorratung und Sicherstellung der Verfügbarkeit von Artikeln im globalen Kontext gilt, die Artikel nicht alle mit gleichen Dispositionsparametern und Sicherheitsbeständen bzw. Reichweiten zu beplanen. Vielmehr ist an dieser Stelle eine intelligente Segmentierung der Artikel nach unterschiedlichen Kriterien zwingend erforderlich. Im Rahmen von sogenannten ABC- und XYZ-Analysen wird dabei neben der Werthaltigkeit der Artikel (sehr teurer, mittleres Preissegment, Billigteil, etc.), auch der Artikelumschlag (z.B. Slow Mover, Fast Mover, No Mover, New product without history) berücksichtigt. Ferner sollten Aspekte, wie z.B. die Lagerhaltungskosten pro Stück differenziert nach Schnelldrehern mit vielen Auftragspositionen bis hin zu den Sporaden mit wenigen Auftragspositionen pro Jahr ermittelt und in der Planung berücksichtigt werden. Des Weiteren kann auch nach wettbewerbsgefährdeten Artikel (Verschleißteile, häufig Schnelldreher, die wenn nicht lieferbar, durch den Wettbewerb geliefert werden können), Allzeit-/ Langzeitteilen und Auslaufteilen differenziert werden. Neben den oben aufgeführten Pareto-Analysen gibt es auch sogenannte strategische/ politische Aspekte, die die Eindeckung mit Artikeln, die z.B.:

- eine lange Wiederbeschaffungszeit haben,
- die stets knapp sind oder lange im Voraus fix und ohne Flexibilitätsbänder verbindlich geordert werden müssen,

- die extremen Kostenschwankungen durch Rohstoffpreise, wie das Barrel Rohöl, Nickel, Kupfer oder Gold unterworfen sind, oder
- die im Hinblick auf die Kundenzufriedenheit von elementarer Bedeutung sind.

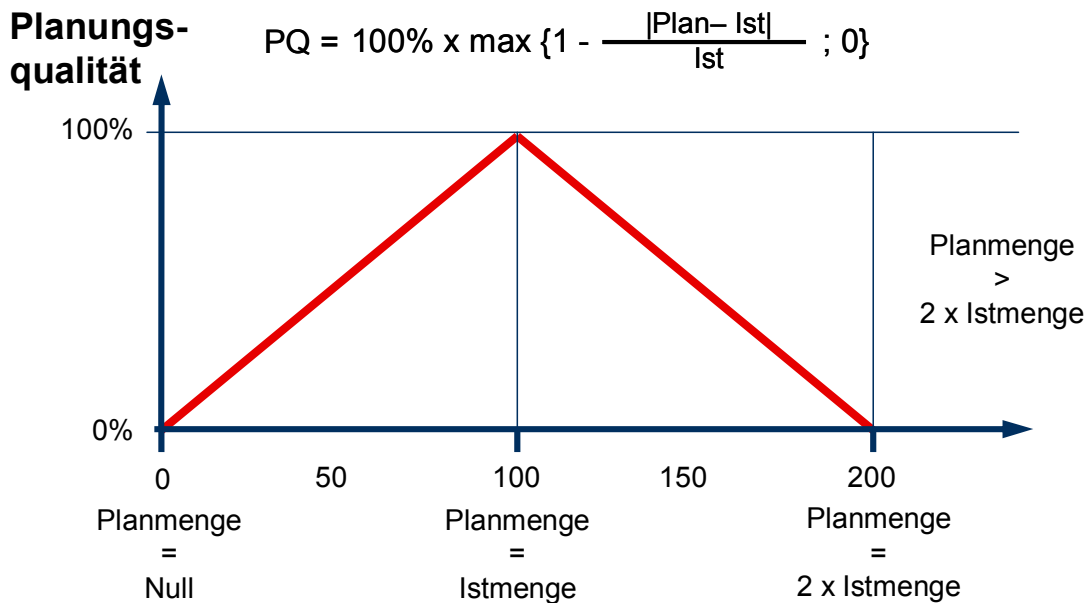
Gerade was den letzten Punkt anbelangt, differenzieren einige Unternehmen bei der Bestandsplanung auf aus Kundensicht kritischen Artikeln. Bsp: Wenn ein Kunde mit einem Motor-, Getriebe- oder Kupplungsschaden in die Vertragswerkstatt kommt, kann die Antwort nicht lauten: „Es tut uns sehr leid, aber wir müssen das Teil erst komplett neu produzieren und die Wiederbeschaffungszeit des neuen Motors beträgt - nach Beendigung der Betriebsferien - noch circa 6 Wochen.“ Ganz gleich, ob der Kunde einen Leihwagen erhält oder nicht, aus Kundenbindungssicht (Rückgang der Markenloyalität) wäre diese Servicequalität inakzeptabel. Bei Designteilen oder unkritischen Teile, die den weiteren Betrieb des Fahrzeugs nicht gefährden, würde der Kunden viel eher längere Wiederbeschaffungszeiten in Kauf nehmen.

Profitabilitätsbetrachtungen je Artikel sind oftmals eher indirekt durch die Lagerhaltungskosten pro Stück im Fokus, wobei die tatsächliche Priorisierung am Ende eher nach Service und Kundenzufriedenheitsgesichtspunkten erfolgt.

Angesichts des Artikelspektrums von mehreren hunderttausend Artikeln ist es einleuchtend, dass eine manuelle Disposition aller Teile mit einer vertretbaren Anzahl an Disponenten absolut unmöglich wäre. Vielmehr Bedarf es an dieser Stelle neben der intelligenten Segmentierung auch bei der Mehrheit der Artikel einer automatischen, systemgestützten Disposition und eines Reportings im Sinne eines Plan-/ Ist-Abgleichs welcher auf die Planungsgüte-Ermittlung abzielt.

Was das Planungs-Controlling anbelangt, ist hierbei festzuhalten, dass sowohl Unter- als auch Überplanung als gleichermaßen schlechte Planungsergebnisse zu betrachten sind.

„Qualität der Absatzplanung, normiert auf Werte zwischen 0 und 100%“



Istmenge	100	100	100	100	100	100
Planmenge	0	50	100	150	200	400
Planungsqualität [%]	0%	50%	100%	50%	0%	0%

Abb. 3: Beispiel Planungs-Controlling

Auf der einen Seite steht im Ergebnis die Lieferunfähigkeit und in letzter Konsequenz womöglich der Verlust des Kunden, auf der anderen Seite stehen hohe Bestände/ Bestandsbindungskosten sowie im schlechtesten Falle sogar noch Lagerhaltungs- und Verschrottungskosten.

Bei der Konzeption und Umsetzung des Planungs-Controlling müssen noch weitere Aspekte berücksichtigt werden. Zum einen muss die „Horizontgewichtung“⁹ in die Ermittlung der Planungsgüte Einzug finden und zum anderen auch die Menge und die Wertigkeit eines Produktes¹⁰. Darüber hinaus müssen diese Einflüsse auch bei der zeitlichen, geografischen oder Abteilungs- bzw. Funktionsbezogenen Aggregation von Planungsgüte-Kennzahlen entsprechend gewichtet werden. In die Prognose von Absatz- und Bestandsmengen müssen weitere Aspekte, wie z.B. der regionale Fahrzeugbestand, das durchschnittliche Alter dieser Fahrzeuge, die regional ganz

⁹ Horizontgewichtung meint hier die gewichtete Bewertung der Planung je nach ihrer Kurz-, Mittel- bzw. Langfristigkeit. Im Kurzfristbereich muss die Planung angesichts geringerer Unschärfe höher bewertet werden, als zeitlich weiter in der Zukunft.

¹⁰ Wurden bei einem extrem werthaltigen Artikel mit einem Preis von 1.000 Euro/ Stück und der Istmenge von 10, 20 Artikel geplant so ist die Planungsgüte zwar 50% (normiert), aber der Fehlplanungsbetrag 10.000 Euro, während bei einem Artikel mit 50 Euro Stückpreis und einer Istmenge von 200 Stück und einer Planmenge von 300 Stück die normierte Planungsqualität wieder bei 50% liegt, aber der Fehlplanungsbetrag bei 5.000 Euro liegt.

unterschiedlichen Ausfallanfälligkeiten¹¹ von Bauteilen/ Artikeln sowie jahreszeitlich abhängige Promotionen und Kampagnen einbezogen werden. Hinzu kommen In-Transit- und Reparaturbestände sowie die mit dem jeweiligen Ziel-Servicelevel korrelierenden Sicherheitsbestände. In nahezu alle o.a. Planungsszenarien müssen die Aspekte des „Life-Cycle-Managements“ (Erstbevorratung, Langzeitbevorratungsstrategie, Endbevorratung und Auslaufplanung) bedacht werden.

Die nachfolgend aufgeführte Abbildung veranschaulicht weitere Stellhebel für das Ersatzteilemanagement aus logistischer Sicht.

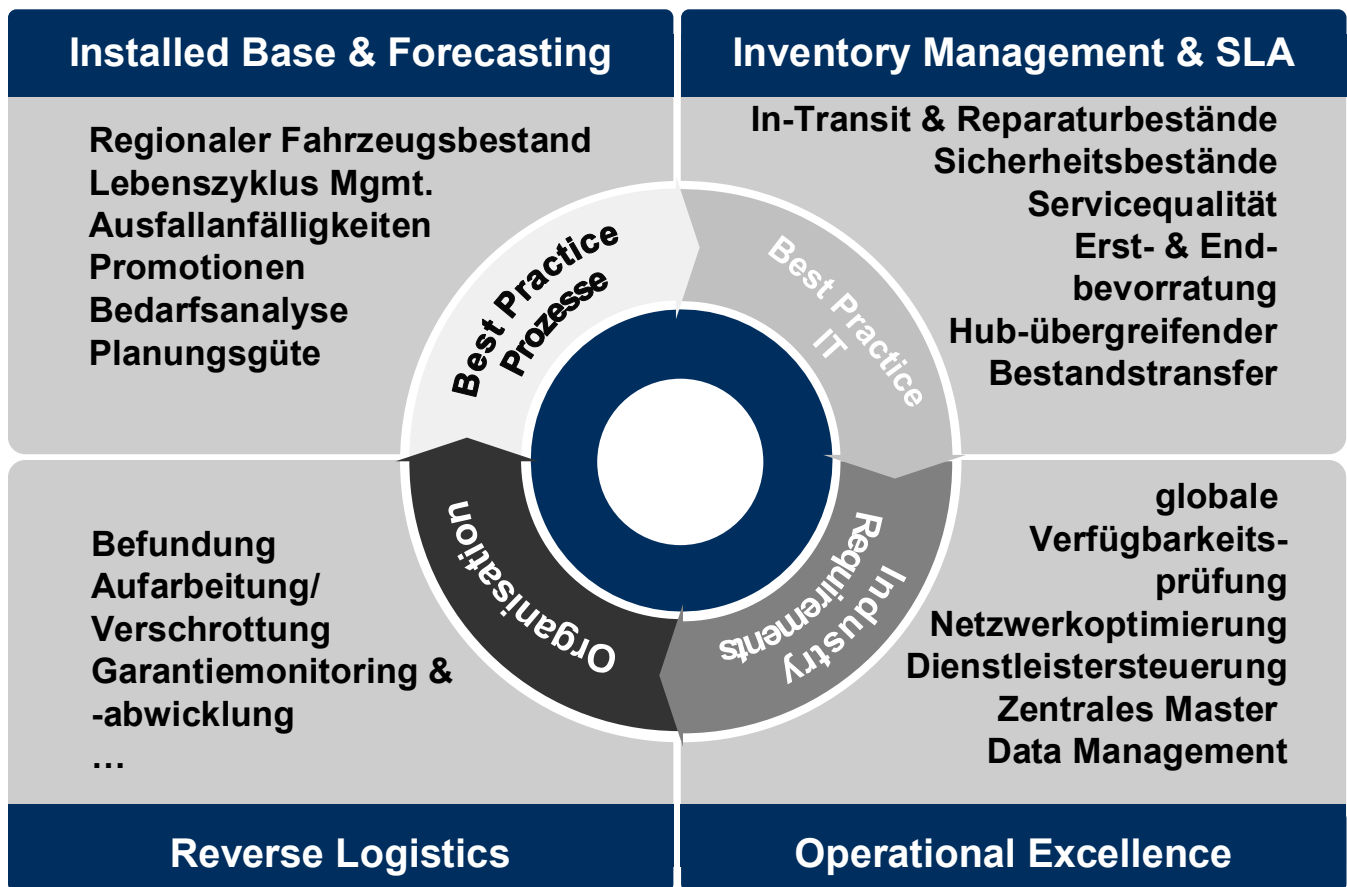


Abb. 4: Handlungsfelder im Supply Chain Controlling

Insbesondere der Umgang mit Garantiefällen, in Bezug auf die Befundung, Aufarbeitung, Verschrottung und die Garantieabwicklung sowie Kostenzuordnung erhalten mit Blick auf die Profitabilität einerseits und die Stärkung der Kundenbindung andererseits einen hohen Stellenwert. Zudem wollen die Hersteller wissen, welche Teile, von welchem Zulieferer verstärkt in Reklamationen, Rückrufen und Garantieabwicklungen involviert waren, um in Hinblick auf die Kostenrückerstattung, aber auch das Design neuer Fahrzeuge wichtige strategische Weichenstellungen frühzeitig umsetzen zu können.

¹¹ Hierbei gibt es saisonelle (Winteraktionen für Kühlflüssigkeit & Winterreifen sowie Schneeketten, Unfallhäufigkeiten, wie z.B. Scheinwerfer & Stoßfänger im Winter) und geografische Einflußfaktoren (Linksverkehr = rechter Scheinwerfer; Rechtsverkehr = linker Scheinwerfer, etc.).

Eine ganze Reihe weiterer Messgrößen im Supply Chain Controlling kann aus zeitlichen und inhaltlichen Aspekten an dieser Stelle nicht weiter thematisiert werden. Der Vollständigkeit halber sind diese Kennzahlen in der nachfolgenden Abbildung zumindest illustriert.



Abb. 5: Zusätzliche Kennzahlen für das Supply Chain Controlling

4. Literaturverzeichnis

- Becker, H. (2005)
Auf Crashkurs. Automobilindustrie im globalen Verdrängungswettbewerb, S. 30 – 42
- Becker, H. (2007)
Ausgebremst. Wie die Automobilindustrie Deutschland in die Krise fährt, S. 43 – 88
- Delfmann, W./ Reihlen, M. (2003)
Prozessorientierte Logistik-Kostenrechnung in: Delfmann, W./ Reihlen, M.: Controlling von Logistikprozessen, S. 57 – 117
- Krog, E.-H./ Statkevich, K. (2008)
Kundenorientierung und Integrationsfunktion der Logistik in der Supply Chain der Automobilindustrie in: Baumgarten, H.: Das Beste der Logistik, S. 185 – 195
- Logistik Result (2005)
Agieren in Netzwerken: Automotive Trends, S. 12 - 20
- McKinsey & Company Automotive & Assembly Extranet (2008)
Interview mit Dr. Franz Reintjes, Leiter Mercedes-Benz Global Service & Parts,
<http://autoassembly.mckinsey.com>
- Ötschmann, K. (2006)
Trends und Strategien in der Automobilindustrie, Interview auf der Competence Site: www.competence-site.de, 2006
- Ötschmann, K. (2002)
Anforderungen an ein ganzheitliches Supply Chain Management Konzept, in: Supply Chain Management, 2. Jg. (2002), H. III/2002, S. 45-54.
- Richert, J. (2006)
Performance Measurement in Supply Chains, S. 86-96.