

David Braun

Von welchen Supply-Chain- Management-Maßnahmen profitieren Automobilzulieferer?



RESEARCH

David Braun

Von welchen Supply-Chain-Management-Maßnahmen profitieren Automobilzulieferer?

GABLER RESEARCH

David Braun

Von welchen Supply-Chain- Management-Maßnahmen profitieren Automobilzulieferer?

Eine wertorientierte Analyse
an der Schnittstelle zwischen Zulieferer
und Automobilhersteller

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Ingrid Göpfert



RESEARCH

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.

Dissertation Universität Marburg, 2011

1. Auflage 2012

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2012

Lektorat: Marta Grabowski | Nicole Schweitzer

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



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

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.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-3389-8

Geleitwort

Der Titel dieser Dissertation wirft zugleich die zentrale Forschungsfrage auf, der sich der Autor stellt und die er wissenschaftlich und praxisorientiert souverän beantwortet. Hierzu setzt Braun mit seiner Untersuchung auf einer Ebene an, auf welcher jegliche Wertsteigerung in einer Supply Chain ihren Ursprung nimmt. Auf diese Weise gelingt es ihm über bekannte Supply-Chain-Management-Maßnahmen hinaus auch ganz neuartige Maßnahmen zur Hebung der unternehmensübergreifenden Erfolgspotenziale in Supply Chains zu identifizieren. Dazu entwickelt er für den untersuchten SC-Ausschnitt zwischen Tier-1-Zulieferer und Automobilhersteller eine spezielle Methodik zur umfassenden Identifikation von SCM-Maßnahmen. Als eine weitere Voraussetzung für die Nachweisführung – von welchen SCM-Maßnahmen die Automobilzulieferer profitieren – erarbeitet Braun ein für Wissenschaftler und Praktiker überzeugendes Bewertungsmodell. Theoretisches Fundament bildet der aus der situativen Organisationstheorie bekannte Konfigurationsansatz. Damit sind die Voraussetzungen für die Durchführung der situativen Wirkungsanalysen von SCM-Maßnahmen erfüllt. Als Erfolgskriterium bzw. als Maß für den Zielerreichungsgrad dient im Ergebnis geführter Diskussion der Economic Value Added (EVA) bzw. „Delta-EVA“ als Änderung des EVA infolge der Durchführung von SCM-Maßnahmen. Zwischengeschaltet ist die Analyse der mit den jeweiligen Maßnahmen einhergehenden prozessualen Veränderungen in der Supply Chain nach den Kategorien Informationsflussprozesse (Transaktions- und Informationsprozesse) und Materialflussprozesse (Transformations- und Transferprozesse) und deren kosten- und erlösseitiger Wirkungen auf den EVA. Alles in allem, erhält der Leserkreis eine spannende Fachlektüre, die in hohem Maße befähigt, erstens SCM-Maßnahmen zu identifizieren; zweitens eine situationsspezifische Wirkungsanalyse und Erfolgsbewertung durchzuführen und drittens sich in der praktischen Umsetzung von vornherein auf die erfolgsträchtigen SCM-Maßnahmen zu konzentrieren. Ein hoher Grad an Anschaulichkeit und Verständlichkeit wird erreicht, indem die theoriegeleitete Modellierung des Bewertungsschemas und die Wirkungsanalyse der SCM-Maßnahmen empirisch durch eine eigens durchgeführte schriftliche Befragung unter Automobilzulieferer sowie durch Experteninterviews untermauert wird.

Braun demonstriert mit der vorliegenden Dissertationsschrift eine ausgezeichnete Forschungsleistung. Auf 257 Textseiten bearbeitet er eine komplexe Thematik zielführend, auf wissenschaftlich sehr anspruchsvollem Niveau sachlich korrekt mit hoher Präzision. Die Konzentration auf einen definierten SC-Ausschnitt (hier: „Tier-1-Zulieferer und Automobilhersteller“) war notwendig. Zugleich können das modellierte Bewertungsschema sowie die Wirkungs-

analyse auf andere Branchen prinzipiell übertragen werden. Eine besonders gelungene Verbindung von Theorie und Praxis zeichnet die Arbeit aus.

Univ.-Prof. Dr. Ingrid Göpfert

Vorwort

Sowohl die Automobilindustrie als auch die Logistik sind Themengebiete, die faszinieren. Insofern bin ich sehr glücklich darüber, dass meine Dissertation an der Schnittstelle zweier so interessanter Themenbereiche angesiedelt ist. Nach dem erfolgreichen Abschluss meiner Promotion möchte ich an dieser Stelle allen danken, die mich dabei unterstützt haben.

Besonderer Dank gilt dabei meiner Doktormutter Frau Univ.-Prof. Dr. Ingrid Göpfert. Durch wertvolle Anregungen, konstruktive Diskussionen und motivierenden Zuspruch hat sie stark zu meinem Erfolg beigetragen.

Herrn Univ.-Prof. Dr. Ulrich Hasenkamp danke ich für die Übernahme des Korreferats.

Auch allen aktuellen und ehemaligen Kollegen bin ich für viele Anregungen und fachliche Diskussionen, aber auch für die stets freundschaftliche Atmosphäre während der Zeit am Lehrstuhl sehr dankbar. Beispielhaft seien Herr Dr. Marc Grünert, Herr Dipl.-Kfm. Bastian Hornbostel und Herr Dipl.-Wirtsch.-Ing. Matthias Schulz genannt.

Schließlich möchte ich mich bei meinen Eltern und meinem Stiefvater dafür bedanken, dass sie mir so vieles ermöglicht haben und mir stets große Vorbilder waren und sind.

Meiner Freundin Inka Jessen danke ich nicht nur für das Korrekturlesen der Arbeit sondern auch für die Unterstützung während der letzten Jahre.

David Braun

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis.....	XV
Abkürzungsverzeichnis	XIX
Symbolverzeichnis	XXI
1 Problemstellung, Zielsetzung sowie methodisches und inhaltliches Vorgehen	1
1.1 Zur Relevanz einer kontextabhängigen Wirkungsanalyse von Supply-Chain- Management-Maßnahmen aus der Sicht von Automobilzulieferern	1
1.2 Methodisches und inhaltliches Vorgehen	4
2 Grundlegende Zusammenhänge in Hinblick auf die Wirkungsanalyse von SCM- Maßnahmen	9
2.1 Zum Begriff des Automobilzulieferers	9
2.2 Supply Chain Management und Supply-Chain-Management-Maßnahmen	10
2.3 Das Wirken von SCM-Maßnahmen aus der Sicht des Konfigurationsansatzes	15
2.4 Grundlegendes zu der durchgeführten empirischen Studie	23
3 Modellierung eines Bewertungsschemas für SCM-Maßnahmen	25
3.1 Operationalisierung des Zielerreichungsgrades – der Economic Value Added.....	25
3.2 Abbildung des Betrachtungsgegenstandes – die Prozesskette gemäß Make-to-Stock und Build-to-Order.....	33
3.3 Beziehung zwischen der Prozesskette und dem EVA kostenseitig	52
3.4 Beziehung zwischen der Prozesskette und dem EVA erlösseitig	57
3.5 Ableitung kostenseitiger Kontextfaktoren	62
3.6 Ableitung erlösseitiger Kontextfaktoren – das Abhängigkeits- und Machtverhältnis.....	75
3.7 Darstellung konsistenter Ausgangssituationen	89
3.8 Das entwickelte Bewertungsschema im Überblick.....	93
4 Identifikation und Wirkungsanalyse von SCM-Maßnahmen – Anwendung des entwickelten Bewertungsschemas	95
4.1 Vorgehen bei der Identifikation und Wirkungsanalyse von SCM-Maßnahmen.....	95
4.2 Deduktive Identifikation von SCM-Maßnahmen des Informations- und Materialflusses	99

4.3	Darstellung und Bewertung der deduktiv identifizierten SCM-Maßnahmen des Informationsflusses	104
4.3.1	Zusätzliche Informationsweitergabe durch den Abnehmer an den Zulieferer.....	104
4.3.2	Zusätzliche Informationsweitergabe durch den Zulieferer an den Abnehmer.....	112
4.3.3	Übertragung von Informationsprozessen des Abnehmers an den Zulieferer.....	118
4.3.4	Übertragung von Informationsprozessen des Zulieferers an den Abnehmer.....	124
4.3.5	Übertragung von Informationsprozessen des Abnehmers und des Zulieferers an den LDL.....	134
4.4	Induktive Identifikation von SCM-Maßnahmen des Informationsflusses	138
4.5	Darstellung und Analyse induktiv identifizierter SCM-Maßnahmen des Informationsflusses	140
4.5.1	Gemeinsame Planung.....	140
4.5.2	Automatisierung unternehmensübergreifender Informationsprozesse	145
4.5.3	Standardisierung unternehmensübergreifender Informationen.....	146
4.6	Darstellung und Analyse deduktiv identifizierter SCM-Maßnahmen des Materialflusses	150
4.6.1	Übertragung von Beschaffungsprozessen des Abnehmers an den Zulieferer.....	150
4.6.2	Übertragung von Beschaffungsprozessen des Abnehmers an den LDL.....	165
4.6.3	Übertragung von Produktionsprozessen des Abnehmers an den Zulieferer.....	165
4.6.4	Übertragung von Produktionsprozessen des Abnehmers an den LDL	174
4.6.5	Übertragung von Produktionsprozessen des Zulieferers an den Abnehmer.....	175
4.6.6	Übertragung von Produktionsprozessen des Zulieferers an den LDL.....	184
4.6.7	Verlagerung von Produktionsprozessen des Abnehmers in Räumlichkeiten des Zulieferers	185
4.6.8	Verlagerung von Produktionsprozessen des Zulieferers in Räumlichkeiten des Abnehmers	188

4.6.9	Übertragung von Distributionsprozessen des Zulieferers an den Abnehmer.....	194
4.6.10	Übertragung von Distributionsprozessen des Zulieferers an den LDL	201
4.6.11	Eigentumsübertragung an Gütern des Abnehmers an den Zulieferer.....	201
4.6.12	Eigentumsübertragung an Gütern des Zulieferers und des Abnehmers an den LDL.....	204
4.6.13	Eigentumsübertragung an Gütern des Zulieferers an den Abnehmer.....	205
4.7	Induktive Identifikation von SCM-Maßnahmen des Materialflusses	208
4.8	Darstellung und Analyse induktiv identifizierter SCM-Maßnahmen des Materialflusses	210
4.8.1	Einsatzsynchrone Belieferung des Abnehmers.....	210
4.8.2	Fertigungssynchrone Auslieferung auf Seiten des Zulieferers	215
4.8.3	Aufbau von Lagerbeständen auf Seiten des Abnehmers	216
4.8.4	Aufbau von Lagerbeständen auf Seiten des Zulieferers	217
4.8.5	Aufbau von Lagerbeständen auf Seiten des LDL.....	220
4.8.6	Pull-Orientierung von Transformationsprozessen zwischen Zulieferer und Abnehmer.....	229
4.8.7	Bündelung von Transportprozessen.....	236
5	Diskussion der Ergebnisse und Ausblick	249
Anhang		259
	Interview 1	259
	Interview 2.....	259
	Interview 3.....	260
	Interview 4.....	262
	Interview 5.....	262
	Interview 6.....	263
	Fragebogen	265
Literaturverzeichnis.....		273

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit	8
Abbildung 2: Das Forschungsprogramm des Konfigurationsansatzes	18
Abbildung 3: Konkretisierter Aufbau der Arbeit	23
Abbildung 4: Die Prozesskette gemäß MTS und BTO	51
Abbildung 5: Determinanten des Machtverhältnisses	82
Abbildung 6: Wirkungen von Transferzahlungen	85
Abbildung 7: Bewertungsschema für SCM-Maßnahmen aus Sicht des Zulieferers	94

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Belieferungsfrequenz des Abnehmers unter MTS und BTO	49
Tabelle 2: Ausprägungen identifizierter Gestaltungsvariablen unter MTS und BTO	52
Tabelle 3: Häufigkeit einer Ausgestaltung der Prozesskette gemäß MTS und BTO bei Teilen, Komponenten und Modulen.....	68
Tabelle 4: Verteilung der Produktkomplexität bei den Studienteilnehmern unter MTS, BTO und insgesamt	68
Tabelle 5: Bedarfstransparenz bei den Studienteilnehmern	72
Tabelle 6: Durchschnittliche Transportdistanz unter MTS und BTO	73
Tabelle 7: Einflussmatrix kostenseitiger Kontextfaktoren.....	75
Tabelle 8: Ausprägungen kostenseitiger Kontextfaktoren unter MTS und BTO.....	75
Tabelle 9: Tendenzen bzgl. der Ausprägungen der Einflussgrößen auf das Abhängig- keits- und Machtverhältnis unter MTS und BTO.....	82
Tabelle 10: Verteilung der Abhängigkeit.....	83
Tabelle 11: Stärke der Abhängigkeit.....	83
Tabelle 12: Weitergabe von Kosteneinsparungen des Abnehmers (abhängige Zuliefe- rer).....	87
Tabelle 13: Verlust des Zulieferers trotz Transferzahlung.....	87
Tabelle 14: Profitieren der Akteure nach der Transferzahlung (abhängige Zulieferer).....	87
Tabelle 15: Weitergabe von Kosteneinsparungen (abhängige Zulieferer).....	87
Tabelle 16: Reduzierung der Produktpreise durch Abhängigkeitsanstieg des Zulieferers (abhängige Zulieferer).....	88
Tabelle 17: Erhöhung der Produktpreise durch Abhängigkeitsanstieg des Abnehmers (abhängige Zulieferer).....	88
Tabelle 18: Die Idealtypen MTS und BTO	91
Tabelle 19: Rangfolge von Kostenblöcken bei Automobilzulieferern.....	93
Tabelle 20: Rekonfigurationsmöglichkeiten durch die Übertragung von Materialfluss- prozessen	100

Tabelle 21: Rekonfigurationsmöglichkeiten durch die räumliche Verlagerung von Materialflussprozessen.....	101
Tabelle 22: Rekonfigurationsmöglichkeiten durch die Eigentumsübertragung an Gütern....	102
Tabelle 23: Rekonfigurationsmöglichkeiten durch die Übertragung von Informationsflussprozessen.....	103
Tabelle 24: Rekonfigurationsmöglichkeiten durch das Hinzukommen von Informationsflussprozessen.....	103
Tabelle 25: Deduktiv abgeleitete potenzielle SCM-Maßnahmen	104
Tabelle 26: Wirkungen einer zusätzlichen Informationsweitergabe an den Zulieferer (MTS).....	111
Tabelle 27: Wirkungen einer zusätzlichen Informationsweitergabe an den Zulieferer (BTO)	112
Tabelle 28: Wirkungen einer zusätzlichen Informationsweitergabe an den Abnehmer (MTS).....	116
Tabelle 29: Wirkungen einer zusätzlichen Informationsweitergabe an den Abnehmer (BTO)	118
Tabelle 30: Wirkungen einer Übertragung von Informationsprozessen an den Zulieferer (MTS).....	123
Tabelle 31: Wirkungen einer Übertragung von Informationsprozessen an den Zulieferer (BTO)	124
Tabelle 32: Wirkungen einer Übertragung von Informationsprozessen an den Abnehmer (MTS).....	131
Tabelle 33: Wirkungen einer Übertragung von Informationsprozessen an den Abnehmer (BTO).....	133
Tabelle 34: Wirkungen einer Übertragung von Informationsprozessen an den LDL (MTS).....	138
Tabelle 35: Wirkungen einer Übertragung von Informationsprozessen an den LDL (BTO)	138
Tabelle 36: Induktive Identifikation von SCM-Maßnahmen des Informationsflusses.....	139

Tabelle 37: Wirkungen einer gemeinsamen Planung (MTS).....	144
Tabelle 38: Wirkungen einer gemeinsamen Planung (BTO).....	145
Tabelle 39: Wirkungen einer unternehmensübergreifenden Standardisierung des Daten- formates (MTS).....	149
Tabelle 40: Wirkungen einer unternehmensübergreifenden Standardisierung des Daten- formates (BTO).....	150
Tabelle 41: Wirkungen einer Übertragung der Qualitätsverantwortung auf den Zuliefe- rer (MTS).....	158
Tabelle 42: Wirkungen einer Übertragung der Qualitätsverantwortung auf den Zuliefe- rer (BTO).....	161
Tabelle 43: Wirkungen von Just-in-Sequence (BTO).....	164
Tabelle 44: Wirkungen einer weiteren Übertragung von Transformationsprozessen an den Zulieferer mit räumlicher Verlagerung der Prozesse (MTS).....	172
Tabelle 45: Wirkungen einer Ausführung von Transformationsprozessen durch den Zulieferer in Räumlichkeiten des Abnehmers (MTS).....	173
Tabelle 46: Wirkungen einer weiteren Übertragung von Transformationsprozessen an den Zulieferer mit räumlicher Verlagerung der Prozesse (BTO).....	174
Tabelle 47: Wirkungen einer Ausführung von Transformationsprozessen durch den Zulieferer in Räumlichkeiten des Abnehmers (BTO).....	174
Tabelle 48: Wirkungen einer Ausführung von Transformationsprozessen durch den Abnehmer in Räumlichkeiten des Zulieferers (MTS und BTO).....	180
Tabelle 49: Wirkungen einer Übertragung nicht-kundenspezifischer Transformations- prozessen an den Abnehmer mit räumlicher Verlagerung der Prozesse (MTS).....	181
Tabelle 50: Wirkungen einer Übertragung nicht-kundenspezifischer Transformations- prozessen an den Abnehmer mit räumlicher Verlagerung der Prozesse (BTO).....	182
Tabelle 51: Wirkungen einer Übertragung kundenspezifischer Transformationsprozesse an den Abnehmer mit räumlicher Verlagerung der Prozesse (BTO).....	184
Tabelle 52: Wirkungen einer Ausführung von Transformationsprozessen durch den Abnehmer in Räumlichkeiten des Zulieferers (MTS und BTO).....	187

Tabelle 53: Wirkungen einer Ausführung von Transformationsprozessen durch den Zulieferer in Räumlichkeiten des Abnehmers (MTS)	192
Tabelle 54: Wirkungen einer Ausführung von Transformationsprozessen durch den Zulieferer in Räumlichkeiten des Abnehmers (BTO)	194
Tabelle 55: Wirkungen einer Übertragung der Distributionsplanung und des Transportprozesses des Zulieferers an den Abnehmer, verbunden mit einem früheren Eigentumsübergang der Güter (MTS).....	199
Tabelle 56: Wirkungen einer Übertragung der Distributionsplanung und des Transportprozesses des Zulieferers an den Abnehmer, verbunden mit einem früheren Eigentumsübergang der Güter (BTO).....	200
Tabelle 57: Wirkungen eines Konsignationslagers auf Seiten des Abnehmers (MTS)	203
Tabelle 58: Wirkungen eines Konsignationslagers auf Seiten des Abnehmers (BTO)	204
Tabelle 59: Induktive Identifikation von SCM-Maßnahmen des Materialflusses	209
Tabelle 60: Wirkungen einer separaten einsatzsynchronen Belieferung des Abnehmers (MTS)	214
Tabelle 61: Wirkungen eines Aufbaus von Lagerbeständen auf Seiten des Zulieferers (MTS)	219
Tabelle 62: Wirkungen eines Aufbaus von Lagerbeständen auf Seiten des Zulieferers (BTO)	220
Tabelle 63: Wirkungen des Speditionslagermodells (MTS).....	227
Tabelle 64: Wirkungen des Speditionslagermodells (BTO)	229
Tabelle 65: Wirkungen einer pull-orientierten Produktion und Distribution des Zulieferers (MTS)	235
Tabelle 66: Wirkungen eines gebündelten Transportes (MTS)	245
Tabelle 67: Wirkungen eines gebündelten Transportes (BTO)	247
Tabelle 68: Die Wirkungen der analysierten SCM-Maßnahmen unter MTS und BTO	251

Abkürzungsverzeichnis

3PL	Third Party Logistics Provider
4PL	Fourth Party Logistics Provider
ABC	Activity-Based Costing
Anm. d. Verf.	Anmerkung des Verfassers
APS	Advanced Planning and Scheduling, Advanced Planning System
ASN	Advanced Shipping Notice
ATP	Available-to-Promise
BTO	Build-to-Order
CAO	Computer Assisted Ordering
CFROI	Cash Flow Return on Investment
CPFR	Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment
CR	Continuous Replenishment
CTP	Capable-to-Promise
CVA	Cash Value Added
DCF	Discounted Cash Flow
DIN	Deutsches Institut für Normung
EDI	Electronic Data Interchange
ERP	Enterprise Resource Planning
EVA	Economic Value Added
FCA	Free Carrier
HGB	Handelsgesetzbuch
i.e.	id est
IFRS	International Financial Reporting Standards
Incoterm	International Commercial Term
IuK	Information(s) und Kommunikation(s)
JiS	Just-in-Sequence
JiT	Just-in-Time
LDL	Logistikdienstleister
LLZ	Lieferantenlogistikzentrum
MTS	Make-to-Stock
NOA	Net Operating Assets
NOPAT	Net Operating Profit after Taxes
OEM	Original Equipment Manufacturer

QR	Quick Response
RFID	Radio Frequency Identification
SC	Supply Chain
SCEM	Supply Chain Event Management
SCM	Supply Chain Management
SCMo	Supply Chain Monitoring
SCOR	Supply-Chain Operations Reference
SMI	Supplier Managed Inventory
TDABC	Time-Driven Activity-Based Costing
VMI	Vendor Managed Inventory
WACC	Weighted Average Cost of Capital
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
zfbf	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung

Symbolverzeichnis

Δ	Delta
A	Abnehmer/Automobilhersteller
A	Index für den Abnehmer/Automobilhersteller
E	durch eine SCM-Maßnahme hervorgerufenen Erlöse
EK	Marktwert des Eigenkapitals
EVA	Economic Value Added
FK	Marktwert des Fremdkapitals
K	Kosten einer SCM-Maßnahme
O	Opportunitätskosten alternativer Investitionen
Q	Höhe möglicher unternehmensinterner Quersubventionen
r^{EK}	Renditeforderungen der Eigenkapitalgeber
r^{FK}	Renditeforderungen der Fremdkapitalgeber
s	pauschaler Steuersatz auf den Unternehmensgewinn
W_B	Wertbeitrag der betrachteten Supply-Chain-Beziehung
W_P	Wertbeitrag des betrachteten Produktes
Z	Zulieferer
z	Index für den Zulieferer

1 Problemstellung, Zielsetzung sowie methodisches und inhaltliches Vorgehen

1.1 Zur Relevanz einer kontextabhängigen Wirkungsanalyse von Supply-Chain-Management-Maßnahmen aus der Sicht von Automobilzulieferern

Automobilzulieferer, konkret die direkten Zulieferer der Automobilhersteller,¹ sehen sich aktuell zahlreichen Herausforderungen gegenüber:² So besteht unter vielen Automobilzulieferern aktuell ein hoher, sich tendenziell verschärfender **Wettbewerbsdruck**.³ Vorangetrieben wird dieser durch Konzentrationsprozesse auf Seiten der Automobilhersteller, eine weiter voranschreitende Reduktion der Anzahl der aus Herstellersicht direkten Zulieferer sowie einen anhaltenden Konsolidierungsprozess in der Zuliefererbranche.⁴

Daneben lässt sich ein Ansteigen der **Finanzierungserfordernisse** auf Seiten der Automobilzulieferer feststellen, was insbesondere für die im deutschsprachigen Raum mittelständisch geprägte Zuliefererindustrie als Herausforderung anzusehen ist.⁵ Diese Entwicklung resultiert zum einen aus einer anhaltenden Übertragung von Forschungs- und Entwicklungsleistungen sowie Produktionsumfängen der Hersteller an die Zulieferer.⁶ Zum anderen sind auch die Notwendigkeit, an den zunehmend internationalen Produktionsstandorten der Hersteller vor Ort zu sein sowie die zunehmende Verkürzung der Produktlebenszyklen Treiber dieses Trends.⁷

Bereits die genannten Aspekte resultieren in einem hohen **Kostendruck** auf Seiten der Automobilzulieferer.⁸ Verstärkt wird dieser zudem dadurch, dass die Automobilhersteller den auf ihrer Seite bestehenden Preis- bzw. Kostendruck überwiegend an ihre Zulieferer weitergeben,

¹ Im Folgenden findet eine Konzentration auf diese Zulieferer statt.

² So stellen Heigl/Rennhak mit Hinblick auf die aktuellen Trends in der Automobilindustrie fest, „dieser Wandel trifft insbesondere die Zuliefererindustrie“, Heigl/Rennhak (2008), S. V.

³ Vgl. Asmussen (2009), S. 67; Krog/Statkevich (2008), S. 189; Schlösser (2005), S. 101; Wallentowitz et al. (2009), S. 41.

⁴ Vgl. Asmussen (2009), S. 68f.; Becker (2007), S. 172-174; Heigl/Rennhak (2008), S. 14, 16; Reichhuber (2010), S. 150; Wallentowitz et al. (2009), S. 39, 40f. Heigl/Rennhak nennen in diesem Zusammenhang auch die voranschreitende Internationalisierung als Einflussgröße, vgl. Heigl/Rennhak (2008), S. 16.

⁵ Vgl. Becker (2007), S. 172, 178; Freiling (1995), S. 3f.

⁶ Siehe hierzu und im Folgenden Becker (2007), S. 171, 176f.; Ebel et al. (2004), S. 10; Grünert (2010), S. 128f., 132-134; Heigl/Rennhak (2008), S. 14, 16, 22f.; Mayer (2009), S. 13; Schlösser (2005), S. 101; Wallentowitz et al. (2009), S. 38, 39.

⁷ Vgl. auch Jörgl (2011), S. 25.

⁸ Vgl. Asmussen (2009), S. 67.

was auch durch eine mehrheitlich bestehende Abhängigkeit der Zulieferer von den Herstellern ermöglicht wird.⁹

Schließlich stellen Entwicklungen wie die steigende Variantenvielfalt der von den Herstellern geordneten Produkte sowie die bereits angesprochene zunehmende Internationalisierung unter den Automobilherstellern **hohe Anforderungen** an die **Logistiksysteme** der Automobilzulieferer, was sich nicht zuletzt auch auf die bereits angesprochenen Punkte eines Kostenanstiegs sowie des zusätzlichen Finanzierungsbedarf auf Seiten der Zulieferer niederschlägt.¹⁰

In Anbetracht dieser Gegebenheiten wird klar, dass auf Seiten der Automobilzulieferer die Notwendigkeit bestehen muss, alle Optimierungsmöglichkeiten im Bereich der Logistik auszunutzen, um den skizzierten Herausforderungen begegnen zu können und ihre wirtschaftliche Lage zu verbessern. Geht man davon aus, dass auch Automobilzulieferer ihre unternehmensinternen Optimierungspotenziale im Bereich der Logistik bereits zu einem großen Teil ausgeschöpft haben,¹¹ unterstreicht dies die aktuelle Relevanz unternehmensübergreifend ausgerichteter logistischer Optimierungen, die generell dem Ansatz des **Supply Chain Managements** (SCM) zuzuordnen sind.¹² Gerade in diesem sehen sowohl Wissenschaft als auch Praxis ein äußerst effektives Mittel zur Steigerung des Unternehmenswertes sowie zur Erreichung weiterer zentraler betriebswirtschaftlicher Ziele.¹³ Unter dem Begriff des Supply Chain Managements werden jedoch zahlreiche unterschiedliche Konzepte bzw. Maßnahmen subsumiert,¹⁴ sodass sich hier wiederum die Frage stellt, welche dieser Maßnahmen dazu geeignet sind, die spezifische Situation der Automobilzulieferer zu verbessern, betrachtet man die Schnittstelle zwischen den Automobilherstellern und deren direkten Zulieferern.¹⁵

⁹ Vgl. Becker (2007), S. 170-174, 178; Ebel et al. (2004), S. 11; Freiling (1995), S. 7; Wallentowitz et al. zeigen auf, dass der von den Zulieferern durchschnittlich geforderte Preisnachlass im Jahr 2006 bei 4,2% lag, vgl. Wallentowitz et al. (2009), S. 39. Weitere Beispiele für von Automobilherstellern durchgesetzte Reduktionen der Einstandspreise gibt Wilhelm (2009), S. 214.

¹⁰ Vgl. Ebel et al. (2004), S. 4; Grünert (2010), S. 128f., 132f.; Heigl/Rennhak (2008), S. 81; Jörgl (2011), S. 25.

¹¹ Vgl. Karrer/Bachmann (2005), S. 1; Röderstein (2009), S. 5; Schulze (2009), S. 3.

¹² Eine nähere Skizzierung des SCM findet in Kapitel 2.2 statt.

¹³ Vgl. A.T. Kearney/European Logistics Association (1999), S. f.; Christopher/Ryals (1999), S. 1, 9, welche argumentieren „that the supply chain strategy has a central position in shareholder value creation“, Christopher/Ryals (1999), S. 1. Vgl. auch Ellram/Liu (2002), S. 30; Fettek (2007), S. 427f.; Gattorna/Walters (1996), S. XVI; Lambert/Burduroglu (2000), S. 4-16; Schnetzler et al. (2007), S. 21; Timme/Williams-Timme (2000), S. 33-36.

¹⁴ Vgl. Fettek (2007), S. 425-427; Gierth et al. (2007), S. 15; Schnetzler et al. (2006), S. 31. Auf die Unterscheidung zwischen SCM-Konzepten und SCM-Maßnahmen wird in Kapitel 2.2 eingegangen.

¹⁵ Im Folgenden soll eine Konzentration auf diese Schnittstelle stattfinden, um die Komplexität der Untersuchung in einem praktikablen Rahmen zu halten und somit auch die Transparenz des Vorgehens nicht zu gefährden. Es ist davon auszugehen, dass die hier festgestellten Zusammenhänge überwiegend auch Relevanz für weitere Schnittstellen, wie bspw. die zwischen den hier betrachteten Zulieferern und deren Lieferanten, besitzen, sodass die angestrebte Konzentration kaum einen Erkenntnisverlust erwarten lässt.

Bereits aus dem Gesagten geht hervor, dass dieser Fragestellung eine hohe Relevanz und Aktualität zu attestieren ist. Darüber hinaus ist die Automobilindustrie für ihre Vorreiterrolle im Bereich des SCM sowie ihre hohe Logistikkaffinität bekannt,¹⁶ was die wichtige Rolle und den Einfluss des SCM in dieser Industrie weiter unterstreicht. Umso erstaunlicher mutet es an, dass diese Fragestellung bis dato nicht systematisch untersucht wurde. Diese Lücke soll durch die vorliegende Arbeit geschlossen werden, indem eine Antwort auf die folgende Frage gefunden werden soll:

Forschungsfrage 1: Von welchen SCM-Maßnahmen profitieren Automobilzulieferer?

Die zur Beantwortung dieser Frage durchzuführende Wirkungsanalyse und -bewertung von SCM-Maßnahmen stellt hierbei spezifische Anforderungen an die zu wählende Vorgehensweise: Zum einen sind die unternehmensübergreifenden Wirkungen von SCM-Maßnahmen anhand geeigneter Kriterien zu erfassen und zu bewerten.¹⁷ Die Wirkungen auf Seiten der Automobilhersteller sind hierbei ebenfalls von Relevanz, da nicht auszuschließen ist, dass hiervon wiederum Rückwirkungen auf die Zulieferer ausgehen.¹⁸ Da es nahe liegt, dass einzelne SCM-Maßnahmen sich bei unterschiedlichen Automobilzulieferern und somit unter verschiedenen Rahmenbedingungen unterschiedlich auswirken, muss zum anderen auch der **Kontext**, vor welchem die Implementierung einer solchen Maßnahme stattfindet, berücksichtigt werden, um zu praxisrelevanten Ergebnissen zu gelangen.¹⁹

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, sollten diese Zusammenhänge im Rahmen eines geeigneten Schemas zur Wirkungsanalyse von SCM-Maßnahmen im – Folgenden als **Bewertungsschema** bezeichnet – berücksichtigt werden. Da ein solches in der Literatur bis dato nicht existiert, mündet diese Notwendigkeit in die Formulierung einer zweiten Forschungsfrage:

Forschungsfrage 2: Wie hat ein Bewertungsschema zur Wirkungsanalyse von SCM-Maßnahmen auszusehen?

Anhand eines solchen Bewertungsschemas kann schließlich die situative Wirkungsanalyse von SCM-Maßnahmen vorgenommen werden. Auch sollte hierdurch abgeschätzt werden, von

¹⁶ Vgl. zu der Vorreiterrolle der Automobilindustrie im Bereich des SCM Baumgarten/Darkow (2002a), S. 109; Krog/Statkevich (2008), S. 187; Kropik (2009), S. 5. Siehe zu der hohen Bedeutung der Logistik in der Automobilindustrie Baumann (2008), S. V; Ihme (2006), S. 28f.; Lochmahr/Wildemann (2007), S. 509; Seeck (2010), S. 30.

¹⁷ Vgl. Karrer/Bachmann (2005), S. 1, 28-40; Keebler et al. (1999), S. 34-37; Locker/Rothböck (2008), S. 41-44; Schnetzler et al. (2006), S. 31-33; Schweicher (2009), S. 80-104; Stölzle/Karrer (2004), S. 246-249.

¹⁸ Vgl. Kap. 3.4 sowie die dort angegebene Literatur.

¹⁹ Vgl. Heusler (2004), S. 389; Klaas (2002), S. 3; Konrad (2005), S. 191, 230f.; Schmitt (2006), S. 189.

welchen Wirkungen der jeweiligen Maßnahme oder welchen Rahmenbedingungen es abhängt, ob eine Implementierung überhaupt realistisch ist. Relevant ist diese Fragestellung, da die Implementierung der stets unternehmensübergreifend wirkenden SCM-Maßnahmen in der Unternehmenspraxis oft von den Automobilherstellern abhängt.²⁰

Weiterer Handlungsbedarf ergibt sich bei der Auswahl der zu evaluierenden SCM-Maßnahmen: So beschränken sich bisherige Untersuchungen mehrheitlich auf vergleichsweise wenige zentrale und zudem seit Jahrzehnten bekannte SCM-Konzepte.²¹ Durch die einfache Adaption dieser Konzepte würden somit neuere oder noch nicht umgesetzte, aber prinzipiell denkbare Maßnahmen nicht erfasst werden. Darüber hinaus werden selbst diese hinreichend bekannten Konzepte in der Literatur oft unterschiedlich definiert und abgegrenzt.²² Um in diesem Bereich zu qualitativ hochwertigen und aktuellen Ergebnissen zu gelangen ist es somit notwendig, zunächst eine systematische Identifikation existierender und prinzipiell denkbarer SCM-Maßnahmen vorzunehmen:

Forschungsfrage 3: Welche SCM-Maßnahmen existieren oder sind prinzipiell denkbar?

Es erscheint unrealistisch und letztlich auch nicht zielführend, hierbei eine abschließende und allumfassende Identifikation anzustreben. Vielmehr soll der Fokus auf einer systematisch durchgeführten Bestandsaufnahme der zentralen Maßnahmen liegen.

1.2 Methodisches und inhaltliches Vorgehen

Nachdem die Problemstellung und die Zielsetzung der Arbeit umrissen wurden, gilt es nun zu klären, welches **methodische Vorgehen** zu der Beantwortung der aufgezeigten Forschungsfragen angewandt werden soll.²³

²⁰ Vgl. Baumgarten/Darkow (2002a), S. 109; Heidtmann (2008), S. 257; Heusler (2004), S. 71f.; Ostertag (2008), S. 42; Wolff (2005), S. 92. Wie aus den Quellen hervorgeht, trifft dies für die Implementierung oder die Entscheidung über eine Implementierung zu.

²¹ Vgl. Göpfert/Wellbrock (2011), S. 215. Exemplarisch hierfür sollen die Arbeiten von Baumgarten/Darkow (2002a); Heusler (2004); Konrad (2005); Schweicher (2009); Völker/Neu (2008) genannt werden.

²² Vgl. Völker/Neu (2008), S. 34. Siehe zu der uneinheitlichen Zuordnung einzelner Konzepte zu dem Konzept Efficient Consumer Response Konrad (2005), S. 163. Konrad weist auch auf die unterschiedliche Definition des Konzeptes Continuous Replenishment sowie die unterschiedlich gehandhabte Abgrenzung der Konzepte Vendor Managed Inventory und Co-Managed Inventory hin, vgl. Konrad (2005), S. 164, 167. Vgl. auch die voneinander abweichenden Definitionen des Konsignationslagers bei Heß (2010), S. 260 und Völker/Neu (2008), S. 35 sowie von Quick Response bei Konrad (2005), S. 160 und Völker/Neu (2008), S. 34. Siehe auch die unterschiedliche Abgrenzung zwischen Continuous Replenishment und Vendor Managed Inventory bei Auffermann/Lange (2008), S. 530, Konrad (2005), S. 167 und Werner (2010), S. 116.

²³ Die Reihenfolge, in der die Forschungsfragen im Folgenden aufgelistet werden, orientiert sich hierbei an der Reihenfolge deren Bearbeitung im weiteren Verlauf der Arbeit, vgl. hierzu das weiter unten skizzierte inhaltliche Vorgehen. Da bei der Ableitung der Forschungsfragen eine Reihenfolge entsprechend der dort gewähl-

Unstrittig scheint hierbei, dass sich zu der Konzeption des Bewertungsschemas im Sinne von **Forschungsfrage 2** ein logisch-deduktives Vorgehen anbietet.²⁴ Unter Rückgriff auf als allgemeingültig anerkannte Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge und Aussagen kann hier ein der Fragestellung entsprechendes Bewertungsmodell abgeleitet werden.²⁵ Die Stringenz des Vorgehens lässt sich hierbei dadurch erhöhen, dass die Deduktion an einem Theorieansatz ausgerichtet wird.²⁶ Im Weiteren soll somit geprüft werden, inwiefern sich hier ein geeigneter Theorieansatz heranziehen lässt.

Zur Beantwortung von **Forschungsfrage 3**, also der Identifikation von SCM-Maßnahmen scheint sowohl ein induktives als auch ein deduktives Vorgehen möglich.²⁷ Die Identifikation von SCM-Maßnahmen kann einerseits an den in der Unternehmenspraxis beobachtbaren bzw. in der Literatur aufgeführten SCM-Konzepten ansetzen, erscheint jedoch auch anhand von theoretischen und logischen Überlegungen möglich. Um eine – im Rahmen der oben gesteckten Grenzen – möglichst umfassende Identifikation zu ermöglichen und die Stärken beider Verfahren zu nutzen, bietet sich hier somit eine Kombination beider Herangehensweisen an.²⁸ Eine weitere Konkretisierung dieses Vorgehens sowie eine Abwägung hiermit verbundener Vor- und Nachteile sollen in diesem Fall an späterer Stelle unter Berücksichtigung der konkreten Gegebenheiten erfolgen.²⁹

In Bezug auf die **Forschungsfrage 1**, also die Wirkungsanalyse von SCM-Maßnahmen, sprechen ein Interesse an einer möglichst hohen Allgemeingültigkeit der hier zu gewinnenden Ergebnisse, an der Aufdeckung der konkreten Wirkungsweise der einzelnen SCM-Maßnahmen sowie eine ggf. große Anzahl an zu evaluierenden SCM-Maßnahmen eher gegen ein induktives und für ein logisch-deduktives Vorgehen.³⁰ Unterstrichen wird diese Einschät-

ten Argumentation, implizit aber auch entsprechend deren Bedeutung vorgenommen wurde, weicht die Nummerierung der Forschungsfragen von deren Bearbeitungsreihenfolge ab.

²⁴ Lachmann hält in Bezug auf die Deduktion fest: „Aus **Prämissen**, die als allgemein gültig anerkannt werden, werden Schlüsse (**Konklusionen**) abgeleitet. Soweit bei dieser Ableitung keine logischen Fehler gemacht werden, müssen die Schlussfolgerungen aus den als wahr angenommenen Prämissen richtig sein.“, Lachmann (2004), S. 8. Vgl. auch Bortz/Döring (2006), S. 300; Töpfer (2010), S. 66; Zelewski (2008), S. 34f. „Bei der Deduktion schließt man vom Allgemeinen auf das Besondere, vom Ganzen auf das Einzelne, vom Abstrakten auf das Konkrete.“, Bortz/Döring (2006), S. 300.

²⁵ In Kongruenz hierzu stellt Töpfer fest: „Bei der Deduktion braucht man ... zuerst die allgemeine Theorie oder Gesetzaussage, um auf dieser Basis dann Beobachtungssätze über Einzelereignisse ableiten zu können.“, Töpfer (2010), S. 66.

²⁶ Vgl. hierzu Bortz/Döring (2006), S. 300, 364f. Der herangezogene Theorieansatz wird somit im Sinne einer Prämisse herangezogen, vgl. Bortz/Döring (2006), S. 300; Lachmann (2004), S. 8.

²⁷ „Ziel der induktiven Verfahrensweise ist es, allgemeine Aussagen ausgehend von empirischen Fakten zu gewinnen“, Töpfer (2010), S. 64. Vgl. auch Bortz/Döring (2006), S. 300.

²⁸ Vgl. prinzipiell Kempf (2007), S. 9. Siehe auch das im Folgenden zu Forschungsfrage 1 Gesagte.

²⁹ Vgl. hierzu Kap. 4.1.

³⁰ Vgl. zu dem empirisch-induktiven Vorgehen Fußnote 27. Mit steigender Anzahl zu evaluierender SCM-Maßnahmen gestaltet sich die Anwendung qualitativer empirischer Verfahren zunehmend unwirtschaftlich,

zung durch den teilweise explorativen Charakter dieser Untersuchung.³¹ Auf der anderen Seite birgt ein ausschließlich deduktiver Ansatz die Gefahr, dass die gewonnenen Ergebnisse der Situation in der Unternehmenspraxis nicht hinreichend gerecht werden.³² Somit bietet sich eine Kombination aus deduktivem und empirischem Vorgehen an,³³ was auch generell als geeignete Herangehensweise zur wissenschaftlichen Erkenntnisgewinnung angesehen wird.³⁴ Konkret soll der Schwerpunkt auf einem logisch-deduktiven Vorgehen liegen, wobei die so gewonnenen Erkenntnisse durch eine Gegenüberstellung mit empirischen Daten evaluiert bzw. konkretisiert werden sollen.³⁵

Um hierbei auch im Rahmen des **empirischen Vorgehens** der Intention einer möglichst hohen Allgemeingültigkeit der Ergebnisse entgegenzukommen, bietet sich eine empirische Umfrage im Sinne einer Querschnittserhebung an, welche den quantitativen empirischen Methoden zuzuordnen ist.³⁶ Ergänzt werden sollen die so gewonnenen Erkenntnisse durch die punktuelle Berücksichtigung einzelner Experteninterviews.³⁷

Im Rahmen des **deduktiven Vorgehens** kann auf die Zusammenhänge des zu entwickelnden Bewertungsschemas, aber auch auf weitere in der Literatur vorzufindende Aussagen zurück-

auch beschränkt die i.d.R. geringe Anzahl im Rahmen dieser Verfahren betrachteter Unternehmen die Allgemeingültigkeit der Ergebnisse, vgl. prinzipiell Brosius et al. (2009), S. 20; Häder (2010), S. 69. Die Anwendung quantitativer empirischer Verfahren erlaubt es hingegen kaum, auf die konkreten Wirkungsweisen der einzelnen SCM-Maßnahmen einzugehen, vgl. Brosius et al. (2009), S. 19f. Das Ziel einer möglichst hohen Allgemeingültigkeit geht letztlich schon aus der Forschungsfrage sowie der in Punkt 1.1 formulierten Zielsetzung der Arbeit hervor; die Notwendigkeit des Aufdeckens der konkreten Wirkungsweise der Maßnahmen sowie der Evaluation zahlreicher Maßnahmen wird letztlich durch die Aufgabenstellung sowie das hierbei zu wählende Vorgehen bedingt, was schon an dieser Stelle wie auch im weiteren Verlauf der Arbeit offenkundig wird. Vgl. zu der Gültigkeit deduktiv gewonnener Aussagen Chalmers (2007), S. 37; Lachmann (2004), S. 8. Der Erfüllung der beiden übrigen Kriterien steht ein logisch geleitetes Vorgehen nicht im Weg.

³¹ So wird mit Hinblick auf den unter Punkt 1.1 aufgezeigten Handlungsbedarf nicht davon ausgegangen, dass der bisherige Forschungsstand direkt eine Ableitung und Überprüfung gut begründeter Hypothesen zulässt, was eine explanative, hypothesenprüfende und somit empirisch-induktive Untersuchung ermöglichen würde, vgl. Bortz/Döring (2006), S. 36, 50, 85.

³² Vgl. prinzipiell Chalmers (2007), S. 51f., 57f.; Kempf (2007), S. 8f; Kuß (2009), S. 50; Perry (1998), S. 789. So stellt Töpfer fest, „Induktion weist ... die größere Nähe zum lebensweltlichen Vorgehen auf“, Töpfer (2010), S. 64.

³³ Vgl. Chalmers (2007), S. 51f., 57f.; Töpfer (2010), S. 67.

³⁴ Vgl. Perry (1998), S. 788f., welcher mit Hinblick auf Induktion und Deduktion festhält, „that the process of ongoing theory advancement requires „continuous interplay“ between the two“, Perry (1998), S. 789. Vgl. auch Auer-Srnka (2009), S. 166f.; Haider/Birley (1999), S. 103-106; Töpfer (2010), S. 67f.; Trochim (2001), S. 17f.

³⁵ Siehe zu diesem Vorgehen insbesondere Töpfer (2010), S. 354, welcher hervorhebt, dass die gewonnenen Hypothesen durch ein solches, evaluatives Vorgehen eine empirische Begründung erfahren. Vgl. auch Brosius et al. (2009), S. 40; Töpfer (2010), S. 66f.

³⁶ Vgl. hierzu Kubicek (1975), S. 62.

³⁷ Das Experteninterview ist den qualitativen Datenerhebungsmethoden zuzuordnen und lässt sich definieren als „offene oder teilstandardisierte Befragungen von Experten zu einem vorgegebenen Bereich oder Thema“, Bortz/Döring (2006), S. 315.

gegriffen werden, um zu entsprechenden Konklusionen zu gelangen.³⁸ Wird, wie oben angesprochen, dem Vorgehen ein Theorieansatz zugrunde gelegt, finden dessen Aussagen durch dieses Vorgehen ebenfalls Berücksichtigung.³⁹

Der **inhaltliche Aufbau** der Arbeit ergibt sich weitestgehend aus dem bereits weiter oben Gesagten. So ist zunächst zu klären, welche Unternehmen als Automobilzulieferer angesehen werden (Kap. 2.1). In einem zweiten Schritt ist zu eruieren, was genau unter Supply Chain Management und SCM-Maßnahmen verstanden wird (Kap. 2.2). Im Anschluss hieran soll untersucht werden, inwiefern auf einen Theorieansatz zur Unterstützung des deduktiv geleiteten Vorgehens bei der Ableitung des zu entwickelnden Bewertungsschemas zurückgegriffen werden kann (Kap. 2.3). Die Charakteristika der im Rahmen der Arbeit durchgeführten empirischen Studie werden in Kapitel 2.4 dargestellt.

Nachdem diese Grundlagen gelegt sind, soll in Kapitel 3 das angesprochene Bewertungsschema zur situativen Erfassung der Wirkungen von SCM-Maßnahmen entwickelt werden.

Im Anschluss hieran gilt es, systematisch abzuleiten, welche Maßnahmen für eine weitere Analyse prinzipiell infrage kommen und der eingangs erarbeiteten Definition von SCM-Maßnahmen entsprechen (Kap. 4.2, 4.4, 4.7). Schließlich findet die situative Wirkungsanalyse dieser SCM-Maßnahmen anhand des entwickelten Bewertungsschemas statt, um so eine Antwort auf die Forschungsfrage 1 zu generieren (Kap. 4).

Kapitel 5 beinhaltet eine zusammenfassende Diskussion der gewonnenen Ergebnisse sowie die Benennung von sich an die vorliegende Arbeit anschließenden weiteren Forschungsbedarfs.

Abbildung 1 stellt das skizzierte (inhaltliche) Vorgehen zur Beantwortung der Forschungsfragen 1, 2 und 3 grafisch dar. Die Pfeile sollen hierbei die wichtigsten Beziehungen zwischen den Kapiteln verdeutlichen, indem sie zeigen, wie die Ergebnisse eines Kapitels in die Untersuchung eines anderen eingehen. So wirkt sich bspw. die Zugrundelegung eines Theorieansatzes in Kapitel 2 auf die Entwicklung des Bewertungsschemas und somit auch die Wirkungsanalyse von SCM-Maßnahmen aus. Ein weiteres Beispiel ist das Eingehen der Ergebnisse zu den Forschungsfragen 2 und 3 in die Wirkungsanalyse von SCM-Maßnahmen in

³⁸ Wie aus Fußnote 24 hervorgeht, werden bei einem deduktiven Vorgehen ausgehend von allgemein anerkannten Prämissen Schlussfolgerungen, synonym Konklusionen abgeleitet.

³⁹ Die Implikationen des Theorieansatzes gehen hierbei, wie bereits beschrieben, ebenfalls als Prämissen in die Untersuchung mit ein.

Kapitel 4. Bewusst offen gelassen wurde in dieser Abbildung das Vorgehen im Rahmen von Kapitel 3, da es dieses erst noch zu konkretisieren gilt.

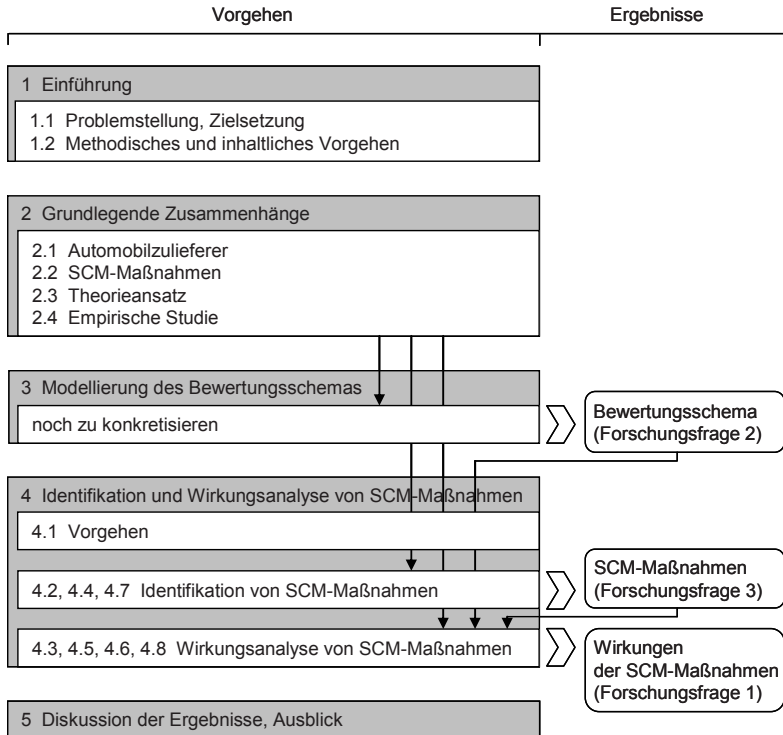


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

2 Grundlegende Zusammenhänge in Hinblick auf die Wirkungsanalyse von SCM-Maßnahmen

2.1 Zum Begriff des Automobilzulieferers

Wie gerade aufgezeigt wurde, gilt es somit zunächst zu klären, welche Unternehmen im Rahmen des weiteren Vorgehens unter dem Begriff des Automobilzulieferers subsumiert werden sollen.

Generell versteht man hierunter Unternehmen, die Güter herstellen, welche „in den Fertigungsprozess eines Automobils eingehen bzw. Bestandteil eines Automobils werden“,⁴⁰ sodass sie diese Güter direkt oder indirekt an einen Automobilhersteller, synonym Original Equipment Manufacturer (OEM), liefern.⁴¹ Vielfach findet, bezugnehmend auf diese Definition, eine Eingrenzung auf die Unternehmen statt, welche in der dargestellten Weise Sachgüter im Sinne von Repetierfaktoren für die Serienproduktion von Automobilen herstellen und liefern.⁴² Daneben existiert eine weite Auslegung des Automobilzuliefererbegriffs, entsprechend derer auch Unternehmen, die in gleicher Weise Dienstleistungen herstellen, als Automobilzulieferer angesehen werden.⁴³

In der vorliegenden Arbeit soll der erstgenannten, gängigeren Definition gefolgt werden, wonach es sich bei Automobilzulieferern um Lieferanten von **Sachgütern** im Sinne von Repetierfaktoren handelt, welche letztlich in die Serienproduktion eines Automobilherstellers eingehen.⁴⁴ Die Konzentration auf diese Zulieferer soll dazu führen, dass die Ergebnisse der weiteren Analyse nicht durch die grundlegend anderen Gegebenheiten bei Zulieferern von Dienstleistungen oder Potenzialfaktoren verwässert oder intransparent werden und somit an Aussagekraft verlieren.⁴⁵

Innerhalb der dieser Definition entsprechenden Automobilzulieferer kann weiter danach differenziert werden, auf welcher Wertschöpfungsstufe entlang der jeweils betrachteten Supply

⁴⁰ Mentz (2006), S. 8. Vgl. hierzu auch die ausführliche Begriffsklärung bei Freiling (1995), S. 17-37.

⁴¹ Vgl. Daniel (2007), S. 35; Hecker (2005), S. 46; Heigl/Rennhak (2008), S. 8; Mentz (2006), S. 8; Schlösser (2005), S. 95f.

⁴² Vgl. Freiling (1995), S. 37; Frey (2007), S. 121; Heigl/Rennhak (2008), S. 8; Zohm (2004), S. 30. Siehe zur Ausgrenzung von Sachgütern im Sinne von Potenzialfaktoren Grünert (2010), S. 65.

⁴³ Vgl. Mentz (2006), S. 8; Schlösser (2005), S. 95. Grünert hebt hier insbesondere Entwicklungs- und Logistikleistungen hervor, vgl. Grünert (2010), S. 66f.

⁴⁴ Vgl. Heigl/Rennhak (2008), S. 8. Vgl. auch die Definition bei Schlösser (2005), S. 95f.

⁴⁵ Vgl. in Bezug auf die Potenzialfaktoren auch die Argumentation bei Grünert (2010), S. 65. Wie unterschiedlich die Gegebenheiten bei diesen Zulieferertypen sind, wird bspw. bei der Gegenüberstellung der Eigenschaften einer Sachgüter- und Dienstleistungsproduktion klar, vgl. Weber et al. (2007), S. 39f.; Steven (2007), S. 24f.

Chain (SC) sich diese befinden.⁴⁶ Während Zulieferer, die einen Automobilhersteller direkt beliefern, als Tier-1-Zulieferer bezeichnet werden, handelt es sich bei den entlang der SC angesiedelten Vorlieferanten dieser Zulieferer mit abnehmendem Wertschöpfungsgrad um Tier-2-Zulieferer, Tier-3-Zulieferer, etc.⁴⁷ Wie schon aus der Problemstellung in Kapitel 1.1 hervorgeht, soll im Rahmen dieser Arbeit eine Fokussierung auf die **Tier-1-Zulieferer** stattfinden, um die Analyse so auf die Schnittstelle zwischen den Tier-1-Lieferanten und dem Automobilhersteller auszurichten.⁴⁸

Während somit der im Weiteren verwendete Begriff des Zulieferers bekannt ist, können auch innerhalb der Tier-1-Zulieferer, welche obiger Definition von Automobilzulieferern entsprechen, weitere Differenzierungen, bspw. anhand des Zulieferproduktes, vorgenommen werden.⁴⁹ Auf solche weiteren Eigenschaften oder Rahmenbedingungen einzelner Zulieferertypen wird im Rahmen des zu entwickelnden Bewertungsschemas eingegangen, insofern sie für das weitere Vorgehen von Relevanz sind.

2.2 Supply Chain Management und Supply-Chain-Management-Maßnahmen

Im Anschluss an die Begriffsklärung in Bezug auf Automobilzulieferer gilt es nun, eine Definition von SCM-Maßnahmen zu erarbeiten. Notwendig wird dies, da sich erst anhand einer konkreten Definition sowie, hiermit verbunden, konstituierenden Merkmalen von SCM-Maßnahmen eine Identifikation von SCM-Maßnahmen durchführen lässt. Hierzu wird zunächst das Konzept des Supply Chain Management charakterisiert, um davon ausgehend eine Definition von SCM-Maßnahmen zu erarbeiten.

In Bezug auf das SCM existieren zahlreiche, mehr oder minder divergierende Definitionen, was seinen Niederschlag auch in unterschiedlichen Denkschulen findet.⁵⁰ Dennoch lässt sich mit Hinblick auf einige Merkmale des SCM auch ein breiter **Konsens** feststellen. So halten **Cooper et al.** in Bezug auf den Gegenstand des SCM fest: „some commonalities do seem to exist: It evolves through several stages of increasing intra- and inter-organizational integration

⁴⁶ Vgl. Grünert (2010), S. 63. Siehe zu dem Begriff der Supply Chain Fußnote 60 in dem folgenden Kapitel.

⁴⁷ Vgl. Asmusen (2009), S. 58-67; Becker (2007), S. 168; Handfield/Nichols (1999), S. 2; Heigl/Rennhak (2008), S. 9f.; Ostertag (2008), S. 50; Schlösser (2005), S. 98-100; Wallentowitz et al. (2009), S. 39f.

⁴⁸ Auch ist bei den Zulieferern der weiteren Wertschöpfungsstufen mit einer weit höheren Inhomogenität, was das Logistiksystem angeht, zu rechnen, da dort der gemeinsame Nenner im Sinne eines identischen Abnehmers fehlt. Dies spricht ebenfalls für eine Konzentration auf die Tier-1-Zulieferer.

⁴⁹ Vgl. bspw. Grünert (2010), S. 63f., 68f.; Hecker (2005), S. 123-135; Schonert (2008), S. 13; Schupp (2004), S. 111.

⁵⁰ Vgl. die ausführliche Untersuchung bei Bechtel/Jayaram (1997), S. 16-19 sowie Croom et al. (2000), S. 68f.; Gibson et al. (2005), S. 17f.; Kotzab (2000), S. 24; Mentzer et al. (2001b), S. 8f. So stellt Lambert fest, „there is a great deal of confusion regarding exactly what supply chain management involves“, Lambert (2006), S. 1.

and coordination ... It potentially involves many independent organizations. ... It includes the bidirectional flow of products (materials and services) and information ... It seeks to fulfill the goals of providing high customer value ... and to build competitive chain advantages.”⁵¹

Auch **Konrad** stellt, 38 unterschiedliche SCM-Definitionen betrachtend, fest, dass „die Berücksichtigung der Materialflüsse und der entgegengesetzten Informationsflüsse allgemein [als Merkmal des SCM; Anm. d. Verf.] anerkannt ist.“⁵² Daneben sieht er den von ihm betrachteten Definitionen die folgenden Kernaspekte gemein: „ganzheitliche Betrachtung der Wertschöpfungskette; kundenorientierte Gestaltung der SC-Struktur und SC-Prozesse; (Geschäfts-)Prozessorientierung; unternehmensübergreifende, kooperative Zusammenarbeit ... langfristige Ausrichtung der Partnerschaft; Konzept einer informationstechnisch unterstützten, strategischen Unternehmensführung.“⁵³

Rümenapp identifiziert, 17 SCM-Definitionen analysierend, einen Konsens hinsichtlich einer Prozessorientierung, einer unternehmensübergreifenden Perspektive, des Einbezugs von Waren- und Informationsflüssen, des Elementes einer aktiven Gestaltung, eines kooperativen Charakters sowie der Endkundenorientierung.⁵⁴

Göpfert sieht in Bezug auf das Wesen des SCM eine Einigkeit hinsichtlich der Merkmale „interorganisationale Perspektive und Integration der Güter-, Informations-, Geld- und Finanzflüsse über mehrere Wertschöpfungsstufen hinweg ... konsequente Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Endkunden und ... [den; Anm. d. Verf.] Prozessansatz“.⁵⁵

Die im Rahmen dieser exemplarisch dargestellten Analysen identifizierten Konsensfelder in Bezug auf das SCM stehen weitestgehend in Kongruenz zu den Ergebnissen weiterer solcher Untersuchungen.⁵⁶

Subsumiert man das Merkmal einer Steigerung des Endkundennutzens bzw. einer gesteigerten Kundenorientierung unter die Zieldimensionen des SCM,⁵⁷ so lassen sich die Konsensfelder des SCM im Wesentlichen auf vier Merkmale verdichten. SCM hat demzufolge 1) die **unternehmensübergreifende** Integration und somit Optimierung von **Informations- und Materialflüssen** zum Inhalt, zeichnet sich durch einen 2) **längerfristigen, kooperativen Cha-**

⁵¹ Cooper et al. (1997), S. 4.

⁵² Konrad (2005), S. 50.

⁵³ Konrad (2005), S. 58.

⁵⁴ Vgl. Rümenapp (2002), S. 126-132.

⁵⁵ Göpfert (2005), S. 29.

⁵⁶ Vgl. Bagchi et al. (2005), S. 277; Gomm (2008), S. 38-50; Kotzab (2000), S. 27; Min/Mentzer (2004), S. 66; Müller (2005b), S. 14f.; Platt (2008), S. 125-150.

⁵⁷ Vgl. hierzu Heusler (2004), S. 17f. So konstatiert Rümenapp, die „Kundenorientierung begründet den Anspruch, über SCM den Kundennutzen zu erhöhen“, Rümenapp (2002), S. 131.