

# Automobillogistik

Stand und Zukunftstrends

Bearbeitet von  
Prof. Dr. rer. oec. habil. Ingrid Göpfert, David Braun, Matthias Schulz

1. Auflage 2013. Buch. 437 S. Kartoniert  
ISBN 978 3 658 01581 7  
Format (B x L): 16,8 x 24 cm  
Gewicht: 764 g

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

# 2 Stand und Zukunft des Supply Chain Managements in der Automobilindustrie - Ergebnisse einer empirischen Studie

Ingrid Göpfert, David Braun \*

2.1	Die Bedeutung des Supply Chain Managements in der Automobilindustrie.....	28
2.2	Welche SCM-Maßnahmen sind aktuell am weitesten verbreitet? .....	28
2.3	Die aktuell vorteilhaftesten SCM-Maßnahmen in der Automobilindustrie .....	30
2.3.1	Für Automobilhersteller vorteilhafte SCM-Maßnahmen .....	30
2.3.2	Für Automobilzulieferer vorteilhafte SCM-Maßnahmen.....	32
2.3.3	Für Automobilzulieferer und -hersteller vorteilhafte SCM-Maßnahmen.....	33
2.4	Welche SCM-Maßnahmen besitzen zukünftig das größte Erfolgspotenzial? .....	34
2.5	Fazit .....	36
Literatur .....		36

\* Univ.-Prof. Dr. Ingrid Göpfert ist Inhaberin des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Logistik an der Philipps-Universität Marburg. Dr. David Braun ist Projektleiter Supply Chain Development bei der ThyssenKrupp Presta AG.

## 2.1 Die Bedeutung des Supply Chain Managements in der Automobilindustrie

Supply Chain Management (SCM) besitzt gerade in der Automobilindustrie eine hohe und in Zukunft weiter steigende Bedeutung. Die anhaltende Reduktion der Fertigungstiefe bei den Automobilherstellern, der zunehmende Kostendruck, sehr hohe Anforderungen an die Qualität der Produkte und Logistikleistungen sind nur einige der Ursachen hierfür.<sup>1</sup>

Um das hieraus resultierende, hohe Potenzial des SCM in der Automobilindustrie voll ausschöpfen zu können, ist es jedoch notwendig, die aktuelle Struktur des SCM in dieser Branche zu kennen und zu wissen, welche SCM-Maßnahmen aktuell und zukünftig das größte Erfolgspotenzial aufweisen.

Der vorliegende Beitrag liefert Antworten auf diese Fragen. Er gibt die Ergebnisse einer empirischen Studie wieder, in welcher diese Zusammenhänge in der Automobilindustrie untersucht wurden. Die Studie wurde im Jahr 2010 unter 470 Automobilzulieferern im deutschsprachigen Raum durchgeführt,<sup>2</sup> insgesamt wurden dabei die Wirkungen von 38 SCM-Maßnahmen erhoben.<sup>3</sup>

Im Folgenden soll zunächst aufgedeckt werden, welche SCM-Maßnahmen aktuell in der Automobilindustrie am weitesten verbreitet sind, um so einen Überblick über die aktuelle Ausgestaltung und Struktur des SCM zu gewinnen. Im Anschluss hieran werden die aktuell erfolgreichsten SCM-Maßnahmen aufgezeigt, bevor abgeleitet wird, welche SCM-Maßnahmen in Zukunft das größte Erfolgspotenzial besitzen.

## 2.2 Welche SCM-Maßnahmen sind aktuell am weitesten verbreitet?

Die Ergebnisse der empirischen Studie zeigen, dass in der Automobilindustrie insbesondere die folgenden sieben SCM-Maßnahmen besonders häufig, also bei über 50% der befragten Unternehmen, Anwendung finden:

---

<sup>1</sup> Vgl. Braun (2012), S. 1f.

<sup>2</sup> Die Rücklaufquote betrug 15%.

<sup>3</sup> Im Zuge dieser Studie wurden zudem das Cost-Benefit-Sharing, das Machtverhältnis sowie die Verteilung von Kostenblöcken in der Automobilindustrie untersucht. Weitere Studienergebnisse sind veröffentlicht in Göpfert/Braun (2010); Göpfert/Braun (2011); Göpfert/Braun (2012) sowie insbesondere Braun (2012) und Göpfert et al. (2011).

- Die Verwendung desselben Datenformates bei Zulieferer und Hersteller (Häufigkeit: 90%). Besonders weit verbreitete Datenformate in der Automobilindustrie sind hierbei Odette oder VDA.<sup>4</sup>
- Die Automatisierung des unternehmensübergreifenden Informationsaustauschs (Häufigkeit: 87%). Hierunter wird die automatische Auslösung und Versendung, unter Umständen auch die automatisierte Weiterverarbeitung von Statusmeldungen, Bestellungen, etc. verstanden.<sup>5</sup>
- Die Weitergabe zusätzlicher Informationen von dem Hersteller an den Zulieferer (Häufigkeit: 87%). Dies betrifft in erster Linie die Weitergabe zusätzlicher Informationen über zukünftige Bedarfe oder Produktionsmengen der Automobilhersteller.<sup>6</sup>
- Die Implementierung einer pull-orientierten Produktion und Distribution auf Seiten des Zulieferers (Häufigkeit: 86%). In diesem Fall wird mit der Produktion auf Seiten des Zulieferers erst nach Eingang eines konkreten Auftrages von Seiten eines Automobilherstellers begonnen. Diese auftragsorientierte Produktion geht in der Regel mit einer weitestgehend lagerlosen Supply Chain gemäß Build-to-Order einher.<sup>7</sup>
- Die unternehmensübergreifende Verwendung gleicher, spezifischer Ladungsträger (Häufigkeit: 86%). Hier werden spezifisch auf die Güter zugeschnittene Ladungsträger entwickelt und unternehmensübergreifend eingesetzt.<sup>8</sup>
- Eine Übertragung der Qualitätsverantwortung auf den Zulieferer (Häufigkeit: 81%). Auf eine Qualitätsprüfung auf Seiten des Herstellers wird weitestgehend verzichtet, der Zulieferer ist für eine hohe Qualität der gelieferten Güter verantwortlich.<sup>9</sup> Oft wird diese Maßnahme kombiniert mit Just-in-Time oder Just-in-Sequence.
- Die Übertragung der Distributionsverantwortung und des Eigentums an den Gütern auf den Hersteller (Häufigkeit: 62%). In diesem Fall übernimmt der Hersteller, oder ein von ihm beauftragter Logistikdienstleister, die Planung der Transportprozesse zwischen Zulieferer zum Hersteller. Die Güter gehen dabei schon vor der Durchführung des Transportes in das Eigentum des Herstellers über. Bekannt ist dieses Vorgehen durch den Incoterm Ex Works.<sup>10</sup>

Differenziert man zwischen push-orientierten Supply-Chain-Beziehungen gemäß Make-to-Stock (MTS) und pull-getriebenen Beziehungen gemäß Build-to-Order (BTO), so zeigt sich, dass die Implementierungshäufigkeit dieser Maßnahmen unter BTO stets höher ist als unter MTS. Besonders deutlich ist dies bei der Übertragung der Qualitätsverantwortung auf den Zulieferer, welche unter MTS von 77% durchgeführt wird, unter BTO von 86%. Auch bei der unternehmensübergreifenden Verwendung gleicher, spezifischer Ladungs-

---

<sup>4</sup> Klug (2010), S. 246-249.

<sup>5</sup> Vgl. hierzu das Konzept Computer Assisted Ordering bei Baumgarten/Darkow (2004), S. 102.

<sup>6</sup> Vgl. hierzu Kimmich/Wahl (2007), S. 60f.; Klug (2010), S. 289-294.

<sup>7</sup> Vgl. Braun (2012), S. 32f., 47-51.

<sup>8</sup> Vgl. prinzipiell Fleischmann (2008), S. 7.

<sup>9</sup> Vgl. Pfohl (2010), S. 22f.

<sup>10</sup> Vgl. hierzu Internationale Handelskammer (2010), online.

träger (83% und 90%) und der Automatisierung des unternehmensübergreifenden Informationsaustauschs (85% und 90%) liegt die Implementierungshäufigkeit unter BTO deutlich über der von MTS.

Die SC-Beziehungen unter BTO sind somit aus Sicht des SCM weiter entwickelt, als dies unter MTS der Fall ist.

## 2.3 Die aktuell vorteilhaftesten SCM-Maßnahmen in der Automobilindustrie

Nachdem aufgezeigt wurde, welche SCM-Maßnahmen in der Automobilindustrie überwiegend angewendet werden, sollen nun die Maßnahmen vorgestellt werden, von welchen die Automobilhersteller und -zulieferer besonders häufig profitieren.

### 2.3.1 Für Automobilhersteller vorteilhafte SCM-Maßnahmen

Auf die Frage, welche SCM-Maßnahmen aktuell das größte Erfolgspotenzial für die Automobilhersteller besitzen, liefert die durchgeführte Studie konkrete Ergebnisse. Die für die Automobilhersteller vorteilhaftesten SCM-Maßnahmen sind in Tab. 2.1 dargestellt. Diese Maßnahmen resultieren komparativ am häufigsten (jeweils in über 70% der Fälle) in Kostensenkungen auf Seiten der Automobilhersteller.

**Tabelle 2.1** Vorteilhafte SCM-Maßnahmen aus Sicht von Automobilherstellern

SCM-Maßnahme	Kostensenkung Zulieferer (Häufigkeit)	Kostensenkung Hersteller (Häufigkeit)
Speditonslagermodell	5%	86%
Konsignationslager	8%	83%
Übertragung der Qualitätsverantwortung auf den Zulieferer	11%	78%
Übertragung weiterer Produktions- oder Montageprozesse auf den Zulieferer	8%	77%
Vendor Managed Inventory	10%	76%

Das Speditonslagermodell und das Konsignationslager, entsprechend der empirischen Studie die SCM-Maßnahmen mit dem größten Erfolgspotenzial für die Automobilhersteller, sollen im Folgenden näher beschrieben werden.

## Speditionslagermodell

Bei diesem Konzept (teilweise auch als Lieferantenlogistikzentrum bezeichnet) betreibt ein Logistikdienstleister (LDL) ein Lager in räumlicher Nähe zu dem Hersteller.<sup>11</sup> Die involvierten Zulieferer können, innerhalb festgelegter Grenzen, das Speditionslager eigenverantwortlich mit ihren Waren beliefern, sodass immer ein definierter Mindestbestand der entsprechenden Güter im Lager vorrätig ist. Von hier aus beliefert der LDL den Hersteller gebündelt und just-in-time mit den Gütern der beteiligten Zulieferer. I.d.R. wird das Speditionslager als Konsignationslager geführt, sodass die dort lagernden Waren bis zur Entnahme im Eigentum der Zulieferer bleiben.

Die empirische Studie ergab, dass die Automobilhersteller durch die Anwendung dieser Maßnahme in 86% der Fälle Kostensenkungen realisieren: Eine Lagerhaltung und die hiermit verbundenen Kosten auf Seiten des Herstellers entfallen komplett, durch die Transportbündelung können Kosten im Bereich des Transportes und des Wareneingangs reduziert werden.

Umgekehrt führt das Speditionslagermodell bei den involvierten Zulieferern überwiegend – in insgesamt 64% der Fälle – zu Kostensteigerungen. Die Übernahme der Kapitalbindungskosten des Speditionslagers sowie die zusätzliche Bepanung dieses Lagers führen hier zu einem Kostenanstieg.

## Konsignationslager

In 83% der Fälle profitierten die Hersteller von der Implementierung eines Konsignationslagers. Das Konsignationslager bezeichnet ein Lager auf Seiten des Herstellers, bei welchem die Lagerbestände bis zu ihrer Entnahme im Eigentum des entsprechenden Zulieferers verbleiben.<sup>12</sup> Somit profitiert der Hersteller von der Übernahme der Kapitalbindungskosten durch den Zulieferer.

Derselbe Aspekt führt dazu, dass das Konsignationslager in den meisten Fällen (67%) in einer Kostensteigerung auf Seiten der Zulieferer resultiert.

Wenngleich das Konsignationslager eine eigenständige Maßnahme darstellt, so eignet es sich auch gut zur Kombination mit weiteren SCM-Maßnahmen. Weit verbreitet sind Kombinationen mit Vendor-Managed-Inventory oder dem oben beschriebenen Speditionslagermodell.

---

<sup>11</sup> Siehe zu der Definition des Speditionslagermodells bzw. des Lieferantenlogistikzentrums Klug (2010), S. 232f.; Marquard/Mackert (1997), S. 131; Nyhuis et al. (2006), S. 333.

<sup>12</sup> Siehe zu dem Konsignationslager Göpfert et al. (2011), S. 21.

### 2.3.2 Für Automobilzulieferer vorteilhafte SCM-Maßnahmen

Die Studienergebnisse zu der Frage, welches die aus Sicht der Automobilzulieferer vorteilhaftesten SCM-Maßnahmen sind, werden in Tab. 2.2 wiedergegeben. Die befragten Zulieferer erfahren durch diese Maßnahmen in mehr als 50% der Fälle eine Kostensenkung.

**Tabelle 2.2** Vorteilhafte SCM-Maßnahmen aus Sicht von Automobilzulieferern

SCM-Maßnahme	Kostensenkung Zulieferer (Häufigkeit)	Kostensenkung Hersteller (Häufigkeit)
Automatisierter Informationsaustausch	65%	72%
Gemeinsame Planung	65%	52%
Pull-orientierte Produktion und Distribution des Zulieferers	58%	42%
Übertragung der Distributionsverantwortung und des Eigentums an den Gütern auf den Hersteller	56%	48%
Verwendung desselben Datenformats bei Zulieferer und Hersteller	53%	57%

Im Folgenden sollen die Wirkungsweisen der beiden Maßnahmen, die am häufigsten zu Kostensenkungen bei Automobilzulieferern führen, der automatisierte Informationsaustausch und die gemeinsame Planung, skizziert werden:

#### Automatisierter Informationsaustausch

Durch eine Automatisierung des unternehmensübergreifenden Informationsaustauschs entfallen bei den beteiligten Parteien die mit der Informationsübermittlung verbundenen Transaktionsprozesse und die damit einhergehenden Kosten. Die Studienergebnisse zeigen, dass sich diese Kostenreduktion sowohl bei den Zulieferern (in 65% der Fälle) als auch bei den Automobilherstellern (in 72% der Fälle) besonders häufig realisieren lässt. Je höher die Frequenz des Informationsaustauschs ist, desto höher fallen auch diese Kosteneinsparungen aus, was die Maßnahme gerade unter BTO attraktiv macht. Teilweise wird ein hochfrequenter Informationsaustausch – und somit die hiermit verbundenen Informationstransparenz – auch erst durch eine Automatisierung wirtschaftlich realisierbar.

#### Gemeinsame Planung

Unter dieser Maßnahme wird die gemeinsame, unternehmensübergreifende Planung und Abstimmung zukünftiger Bestellmengen, Produktionsmengen, Kapazitäten, etc. zwischen

Zulieferer und Hersteller verstanden, wie sie bspw. durch das Konzept Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR) wiedergegeben wird.<sup>13</sup>

Der Automobilzulieferer erhält im Rahmen der gemeinsamen Planung zusätzliche Informationen über zukünftige Bedarfe des Herstellers, was ihm Anpassungen und Optimierungen von Prozessen und Beständen in den Bereichen Produktion und Distribution ermöglicht.<sup>14</sup> Daneben kann der Zulieferer auf eigene potenzielle Engpässe hinweisen, mit dem Ziel, diese im Rahmen der herstellerseitigen Beschaffungs- und Produktionsplanung zu beheben bzw. zu berücksichtigen und so Out-of-Stock-Situationen und Lieferverzögerungen zu vermeiden. Mit 65% resultieren diese Effekte auf Seiten der befragten Automobilzulieferer sehr häufig in einer Kostensenkung.

Herstellerseitig führen die aus einer gemeinsamen Planung resultierenden, abgestimmten Pläne zu einer deutlichen Unsicherheitsreduktion, was die Lieferbereitschaft des Zulieferers angeht. Insofern lassen sich hier Sicherheitsbestände abbauen, aber auch die durch verspätete Lieferungen entstehenden Kosten werden reduziert. Dass dabei die kostensenkenden Effekte den zusätzlichen Aufwand einer gemeinsamen Planabstimmung überwiegen, zeigen die Studienergebnisse, da die Hersteller in 52% der Fälle eine Kostensenkung realisieren können.

### 2.3.3 Für Automobilzulieferer und -hersteller vorteilhafte SCM-Maßnahmen

Neben den separaten Potenzialen für Zulieferer und Hersteller zeigen die Studienergebnisse auch, von welchen Maßnahmen Hersteller und Zulieferer gemeinsam profitieren. Dabei handelt es sich konkret um

- den automatisierten Informationsaustausch zwischen Zulieferer und Hersteller (siehe Tab. 2.2),
- die gemeinsame Planung (siehe Tab. 2.2) sowie
- die Verwendung desselben Datenformats bei Zulieferer und Hersteller (siehe Tab. 2.2).

Bei diesen Maßnahmen realisieren Hersteller und Zulieferer in jeweils über 50% der Fälle eine Kostensenkung.

Eine nähere Beschreibung des automatisierten Informationsaustauschs und der gemeinsamen Planung wurde bereits durchgeführt, im Folgenden wird daher auf die unternehmensübergreifende Vereinheitlichung des Datenformates näher eingegangen.

---

<sup>13</sup> Vgl. hierzu Baumgarten/Darkow (2004), S. 103f.; Kimmich/Wahl (2007), S. 62f.

<sup>14</sup> Siehe zu den Wirkungen einer gemeinsamen Planung Braun (2012), S. 141-145.

## Verwendung desselben Datenformats bei Zulieferer und Hersteller

Durch die Einführung einheitlicher Datenformate werden Konvertierungsprozesse bei Zulieferer und Hersteller vermieden, wodurch sich auf Seiten der beteiligten Akteure Kosten einsparen lassen.<sup>15</sup> Dementsprechend zeigen die Studienergebnisse, dass die Zulieferer in 53% der Fälle, die Hersteller in 57% der Fälle Kostensenkungen durch die Implementierung dieser Maßnahme realisieren. Insbesondere im Falle einer engen SC-Beziehung und einem häufigen Informationsaustausch, wie dies bei einer Build-to-Order-Supply-Chain der Fall ist, lassen sich aufgrund der größeren Transaktionshäufigkeit deutliche Kosteneinsparungen erzielen.

## 2.4 Welche SCM-Maßnahmen besitzen zukünftig das größte Erfolgspotenzial?

An dieser Stelle soll nun der Frage nachgegangen werden, welche SCM-Maßnahmen in Zukunft besonders große Erfolgspotenziale für Automobilzulieferer und -hersteller aufweisen. Hierauf kann eine Antwort gegeben werden, indem man die Zukunftstrends in der Automobilindustrie betrachtet und davon ausgehend ableitet, mit welchen SCM-Maßnahmen diesen Rahmenbedingungen am besten begegnet werden kann. Unmittelbare Relevanz für die Ausgestaltung von SCM-Maßnahmen haben dabei insbesondere die folgenden Trends aus dem Beitrag von GÖPFERT ET AL. in diesem Buch:

- Ein steigender Kostendruck,
- ein Anstieg der angebotenen Fahrzeugmodelle und -derivate sowie
- die Individualisierung der Fahrzeuge hinsichtlich ihrer Ausstattung.

Diese Punkte werden nun näher betrachtet.

### Steigender Kostendruck

Der weiter steigende Kostendruck deutet auf die zukünftige Relevanz von SCM-Maßnahmen hin, welche sich dazu eignen, besonders effektiv zu Kostensenkungen beizutragen. Großes Potenzial zur Einsparung von Kosten existiert dabei bislang in den Transportprozessen zwischen Zulieferer und Hersteller.<sup>16</sup> Gerade bei den hochfrequenten und tendenziell gering ausgelasteten Transporten von Build-to-Order-Beziehungen können durch eine zunehmende Bündelung der Transporte deutliche Einsparungen erzielt werden.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Göpfert et al. (2011), S. 7.

<sup>16</sup> Vgl. den Beitrag von Göpfert et al. in diesem Buch.

<sup>17</sup> Vgl. Göpfert et al. (2011), S. 24.

Eine Möglichkeit stellt hier die Durchführung von Milk-Runs zwischen mehreren Lieferanten dar.<sup>18</sup> Die Bündelung der Transporte mehrerer Zulieferer auf Seiten eines Zulieferers oder in einem Terminal, welches sich zwischen Zulieferer und Hersteller befindet, sind weitere Ausgestaltungsformen der SCM-Maßnahme „gebündelter Transport“.<sup>19</sup> Die Studienergebnisse zeigen, dass die Hersteller in 73% der Fälle Kostensenkungen durch diese Maßnahme realisieren, bei den Zulieferern sind es 27%. Während eine Transportbündelung unter Make-to-Stock bei 50% der Befragten durchgeführt wird, sind es bei Build-to-Order-Beziehungen aktuell nur 27%, was auf das hier bestehende Potenzial hindeutet.

Weiteres Potenzial bietet dabei die Ausweitung der Transportbündelung auf die Verkehre weiterer Automobilhersteller, wodurch die Transportmittelauslastung weiter erhöht werden kann und Leerfahrten vermieden werden können.<sup>20</sup>

### Anstieg der angebotenen Modellvielfalt sowie Individualisierung der Fahrzeuge hinsichtlich ihrer Ausstattung

Durch diese Trends kommt es zu einem Ansteigen der Varianten- und Teilevielfalt, womit erhöhte Kosten in mehreren Bereichen entlang der Supply Chain verbunden sind.<sup>21</sup> Diesem variantenbedingten Kostenzuwachs kann sinnvoll durch Postponement-Strategien begegnet werden. Bei dem Konzept des Postponement werden die variantenbildenden, individualisierenden Prozesse möglichst an das Ende der Supply Chain verschoben, der Order Penetration Point findet also möglichst spät statt.<sup>22</sup> Hierdurch, insbesondere bei einer Kombination mit einer Gleichteilestrategie und einer Modularisierung, verkürzt sich die Reaktionszeit auf Bestellungen bei variantenreichen Produkten, erhöht sich die Flexibilität, verringert sich die Höhe der notwendigen Lagerhaltung und vereinfachen sich Logistik- und Produktionsprozesse. Insgesamt wird somit eine Fertigung variantenreicher Produkte zu vergleichsweise geringen Kosten ermöglicht.

Es gibt mehrere Möglichkeiten, ein unternehmensübergreifendes Postponement durchzuführen.<sup>23</sup> Zum einen können variantenbildende Wertschöpfungsprozesse von den Zulieferern auf den Hersteller übertragen werden. Zum anderen können Zulieferer die variantenbildenden Fertigungs- bzw. Montageschritte fertigungsnah in den Räumlichkeiten des Herstellers durchführen. Die fertigungsnah Durchführung dieser Prozesse durch einen Logistikdienstleister stellt eine weitere Möglichkeit dar.

Dass in der Automobilindustrie noch Potenzial zur Durchführung dieser Maßnahmen besteht, zeigen die Studienergebnisse: Nur 6% der Befragten gaben an, dass individualisierende Prozesse auf den Hersteller übertragen wurden. In jeweils nur 9% der Fälle führt der Zulieferer bzw. der LDL entsprechende Montageprozesse auf Seiten des Herstellers durch.

---

<sup>18</sup> Vgl. zu Milk-Runs Gleißner/Möller (2009), S. 7f.; Klug (2010), S. 225.

<sup>19</sup> Vgl. zu diesen Formen Braun (2012), S. 236-239.

<sup>20</sup> Vgl. hierzu Göpfert/Braun (2010).

<sup>21</sup> Vgl. hierzu die ausführliche Untersuchung von Kestel (1995).

<sup>22</sup> Siehe zum Postponement Lee (1998), S. 78; Pagh/Cooper (1998), S. 13f.

<sup>23</sup> Vgl. hierzu Braun (2012), S. 175f. sowie Göpfert et al. (2011), S. 10, 11.

Entsprechend den Studienergebnissen profitieren sowohl Zulieferer als auch Hersteller in 40% der Fälle von einem Postponement, aufgrund der sehr geringen Implementierungsquote dieser Maßnahme sind diese Ergebnisse jedoch als nicht aussagekräftig einzuordnen.

## 2.5 Fazit

Die Ausführungen zeigen, dass in der Automobilindustrie noch großes Optimierungspotenzial durch Supply Chain Management besteht. Wie man wichtigen zukünftigen Herausforderungen in der Automobilindustrie mit SCM begegnen kann, wurde ebenfalls aufgezeigt. Erst durch eine kontinuierliche Analyse zukünftiger Entwicklungen und die gezielte Abstimmung des Supply Chain Managements auf diese Trends können die Erfolgspotenziale des SCM voll ausgeschöpft werden. Das Wissen um die Wirkungen einzelner SCM-Maßnahmen ist dabei essenziell.

## Literatur

- Baumgarten, H./Darkow, I.-L. (2004): Konzepte im Supply Chain Management, in: Busch, A./Dangelmaier, W. (Hrsg.): Integriertes Supply Chain Management. Theorie und Praxis effektiver unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse, 2. Auflage, Wiesbaden 2004, S. 91-110.
- Braun, D. (2012): Von welchen Supply-Chain-Management-Maßnahmen profitieren Automobilzulieferer? Eine wertorientierte Analyse an der Schnittstelle zwischen Zulieferer und Automobilhersteller, zugl.: Marburg, Univ., Diss., 2011, Wiesbaden 2012.
- Fleischmann, B. (2008): Grundlagen. Begriffe der Logistik, logistische Systeme und Prozesse – Begriffliche Grundlagen, in: Arnold, D./Kuhn, A./Furmans, K./Isermann, H./Tempelmeier, H. (Hrsg.): Handbuch Logistik, 3., neu bearbeitete Auflage, Berlin et al. 2008, S. 3-12.
- Gleißner, H./Möller, K. (2009): Fallstudien Logistik. Logistikwissen in der praktischen Anwendung, Wiesbaden 2009.
- Göpfert, I./Braun, D. (2010): Kooperative Logistik, in: Automotive Agenda, 3. Jg. (2010), Heft 7, S. 85-87.
- Göpfert, I./Braun, D. (2011): Supply Chain Management als Win-Win-Partnerschaft?, in: Wolf-Kluthausen, H. (Hrsg.): Jahrbuch Logistik 2011, Korschbroich 2011, S. 66-68.
- Göpfert, I./Braun, D. (2012): Wirkungen von Supply-Chain-Management-Maßnahmen bei Automobilzulieferern und -herstellern. Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Göpfert, I. (Hrsg.): Logistik der Zukunft – Logistics for the Future, 6., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2012.
- Göpfert, I./Braun, D./Wellbrock, W. (2011): Wirkung und Implementierungsgrad von Supply-Chain-Management-Maßnahmen in der Automobilindustrie sowie Empfehlungen zur Kombination von Supply-Chain-Management-Maßnahmen, in: Göpfert, I. (Hrsg.): Discussion Papers for Logistics and Supply Chain Management, Nr. 1, Lehrstuhl für ABWL und Logistik, Phillips-Universität Marburg, Marburg 2011.
- Internationale Handelskammer (2010): ICC Incoterms-Regeln, URL: <http://www.iccdeutschland.de/index.php?id=46>, 12.11.2010.



<http://www.springer.com/978-3-658-01581-7>

Automobillogistik

Stand und Zukunftstrends

(Eds.)I. Göpfert; D. Braun; M. Schulz

2013, XXII, 437 S. 121 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-01581-7