



## **Strategische Herausforderungen für den Einkauf in Automobilzulieferunternehmen**

Ergebnisse einer Befragung unter  
Einkaufsverantwortlichen

Thementag Automotive  
Frankfurt, 25. Januar 2011

Dr. Erik Hofmann  
Daniel Maucher  
Universität St.Gallen



- 1. Vorstellung des Lehrstuhls für Logistikmanagement (LOG-HSG) und des Kerkhoff Competence Centers of SCM (KCC)**
- 2. Funktionen, Erfolgsbeitrag und aktuelle Herausforderungen der Beschaffung**
- 3. Ergebnisse der Studie – Strategische Herausforderungen für den Einkauf in Automobilzulieferunternehmen**
- 4. Managementempfehlungen**

# Die Universität St.Gallen

Praxisnahe betriebswirtschaftliche Forschung und Ausbildung auf internationalem Spitzenniveau



- Eine der ältesten Business Schools der Welt (\*1898)
- Von Forbes und Wirtschaftswoche als #1 in D, A, CH bewertet
- Akkreditiert nach AACSB und EQUIS
- Executive Education und EMBA (früher NDU) seit 1969
- 7.000 Studierende, 200 permanent in Executive Programmen, 25% ausl. Herkunft
- 80 Fulltime Professoren (40 BWA, 13 VWA, 18 RWA, 9 KWA)
- Rund 30 Institute, Lehrstühle und Forschungsstellen (BWA, VWA, RWA, KWA)
- Eigenfinanzierungsgrad über 50%
- Herkunft des "Integrierten Managementkonzepts"
- Mitglied der CEMS (Community of European Management Schools) sowie Kooperationen mit über 100 renommierten Universitäten weltweit



# Der Lehrstuhl für Logistikmanagement

## Eine Forschungsstelle der Universität St.Gallen



LOG-HSG

### Allgemeines

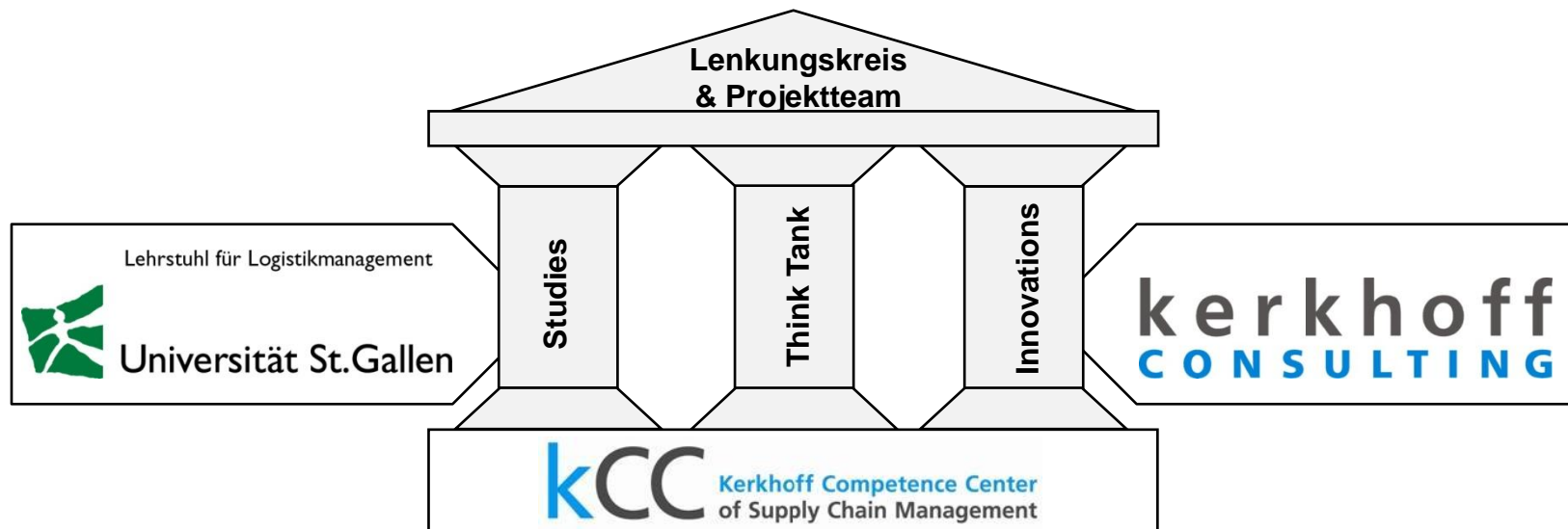
- Gründung 2003 durch die Universität St.Gallen
- Seit 2008 Forschungsstelle für Logistikmanagement
- Vorsitzender Direktor: Prof. Dr. Wolfgang Stölzle
- Über 80% Drittmittelanteil

### Mission

- Internationale Plattform für wissenschaftlichen und praxisbezogenen Dialog im Bereich Logistik, Supply Chain Management und Verkehr
- Angebot umfassender Aus- und Weiterbildung für Führungskräfte, den Wissenschaftsnachwuchs und Studierende
- Erforschung von komplexen Problemstellungen durch Erarbeitung von innovativen Konzepten, Methoden und Instrumenten

# Kerkhoff Competence Center of Supply Chain Management

## Die drei Säulen des Kompetenzzentrums



- **Gemeinsame Erarbeitung und Vertiefung von Wissen zur Beschaffung und SCM**
- **Individueller Ansatz: keine Bereitstellung von vorgefertigten Informationskonserven"**

### 1 Study

- Branchen- und themenfokussierte Studien zur Erforschung von Trends im Bereich SCM, Einkauf und Beschaffung
- Erkennen, Mitprägung und Forcierung von Trends
- Abschätzung der Implikationen zukünftiger Entwicklungen

### 2 Think Tank

- Gezielter Zugang zum aktuellen Wissens-/Erkenntnisstand
- Systematische Ideensammlung
- Aufspüren potentieller, innovativer Betätigungs- und Verbesserungsfelder im Bereich Einkauf und SCM

### 3 Innovations

- Identifikation praxisrelevanter Forschungsergebnisse
- Entwicklung von "Prototypen" und Modellen (Invention)
- Transfer mittels Leitfäden in die Praxis von Finanzvorständen, Einkaufsleitern, SCM-Managern und Beratern (Diffusion)

# Dr. Erik Hofmann

## Kurzprofil

- Vizedirektor/Habilitand am Lehrstuhl für Logistikmanagement und Nachwuchsdozent an der Universität St.Gallen
- Gastprofessur für Car Business Management an der TU Dresden
- Promotion an der TU Darmstadt, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Fachgebiet Unternehmensführung & Logistik (Leitung: Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Christian Pfohl)
- Studium des Wirtschaftsingenieurwesens, technische Fachrichtung Maschinenbau, an der TU Darmstadt und am Institut National Polytechnique de Grenoble, Schwerpunkte Innovationsmanagement und Supply Chain Management
- Forschungsschwerpunkte:
  - Strategisches Management in der Logistik
  - Supply Chain Finance und Management der Financial Supply Chain
  - Working Capital Management
  - Kooperationen und Unternehmenszusammenschlüsse unter besonderer Berücksichtigung der Logistik
  - Synergie- und Dyssynergiemanagement

Lehrstuhl für Logistikmanagement



Universität St.Gallen



**CAR  
BUSINESS  
MANAGEMENT**

endowed by  
TÜV SÜD



Dr. Erik Hofmann  
erik.hofmann  
@unisg.ch  
+41 71 224 7295

1. **Vorstellung des Lehrstuhls für Logistikmanagement (LOG-HSG) und des Kerkhoff Competence Centers of SCM (KCC)**
2. **Funktionen, Erfolgsbeitrag und aktuelle Herausforderungen der Beschaffung**
3. **Ergebnisse der Studie – Strategische Herausforderungen für den Einkauf in Automobilzulieferunternehmen**
4. **Managementempfehlungen**

# Erfolgsbeitrag der Beschaffung

## Realisierung von Einsparungen - Fallbeispiel Knorr-Bremse

Bilanzdaten 2009:	Umsatz	2.761 Mio. €
	Materialaufwand	1.390 Mio. €
	Materialquote	ca. 50%
	EBIT	291 Mio. €

Ziel des Vorstandes für das Geschäftsjahr 2010 ist eine Steigerung des EBIT um 10% (= 29,1 Mio. €) auf 320,1 Mio. €

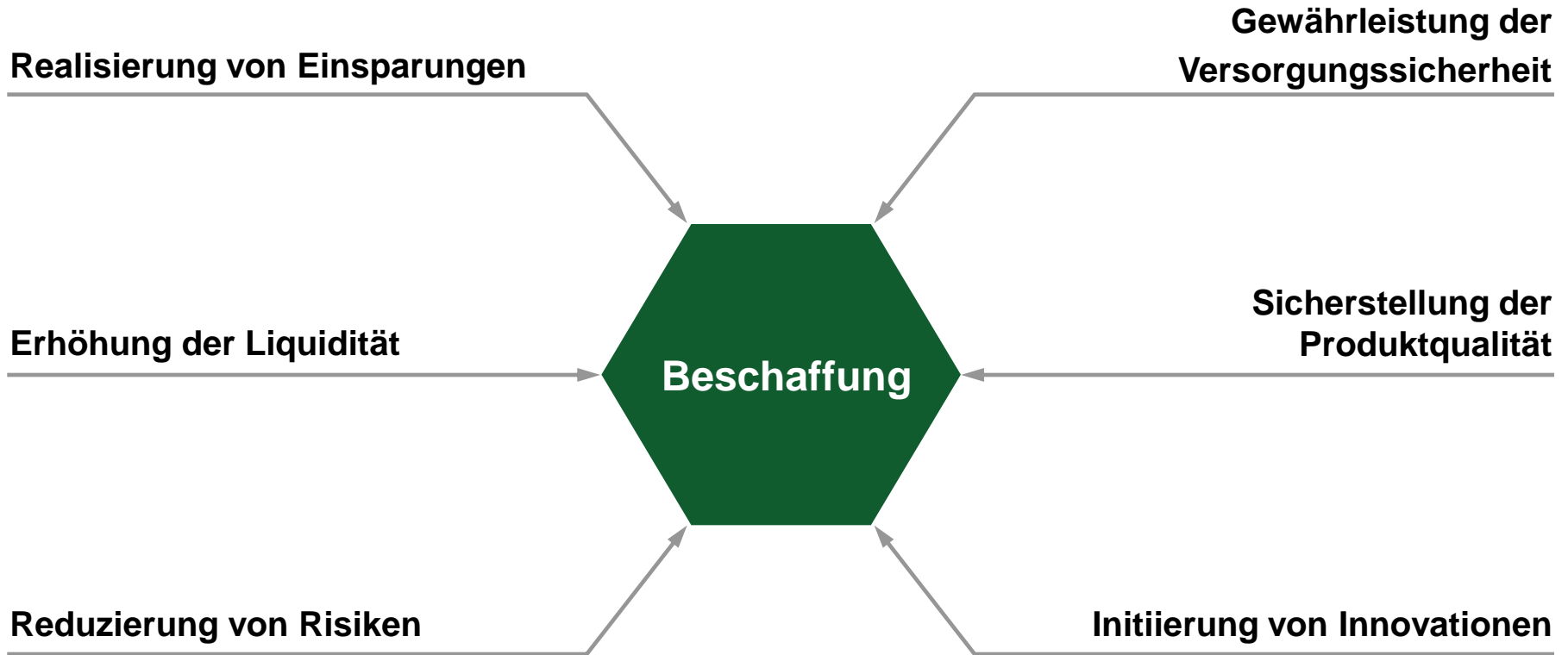
- *1. Möglichkeit:* Erhöhung des Umsatzes  
**Umsatzsteigerung um 10%**  
 (Annahme: Gewinn entwickelt sich proportional zum Umsatz)
- *2. Möglichkeit:* Senkung des Materialaufwands  
**Reduzierung des Materialaufwandes um 2,1%**

Die Beschaffung hat einen bedeutenden Hebel zur Beeinflussung des Unternehmensergebnisses. Daneben erfüllt die Beschaffung zahlreiche weitere Funktionen, die das Unternehmensergebnis indirekt beeinflussen



# Funktionen der Beschaffung im Unternehmen

## Auswahl wesentlicher Funktionen



Die Funktionen der Beschaffung tragen wesentlich zum Unternehmenserfolg bei. Dieser Einfluss lässt sich auch in monetären Grössen darstellen.

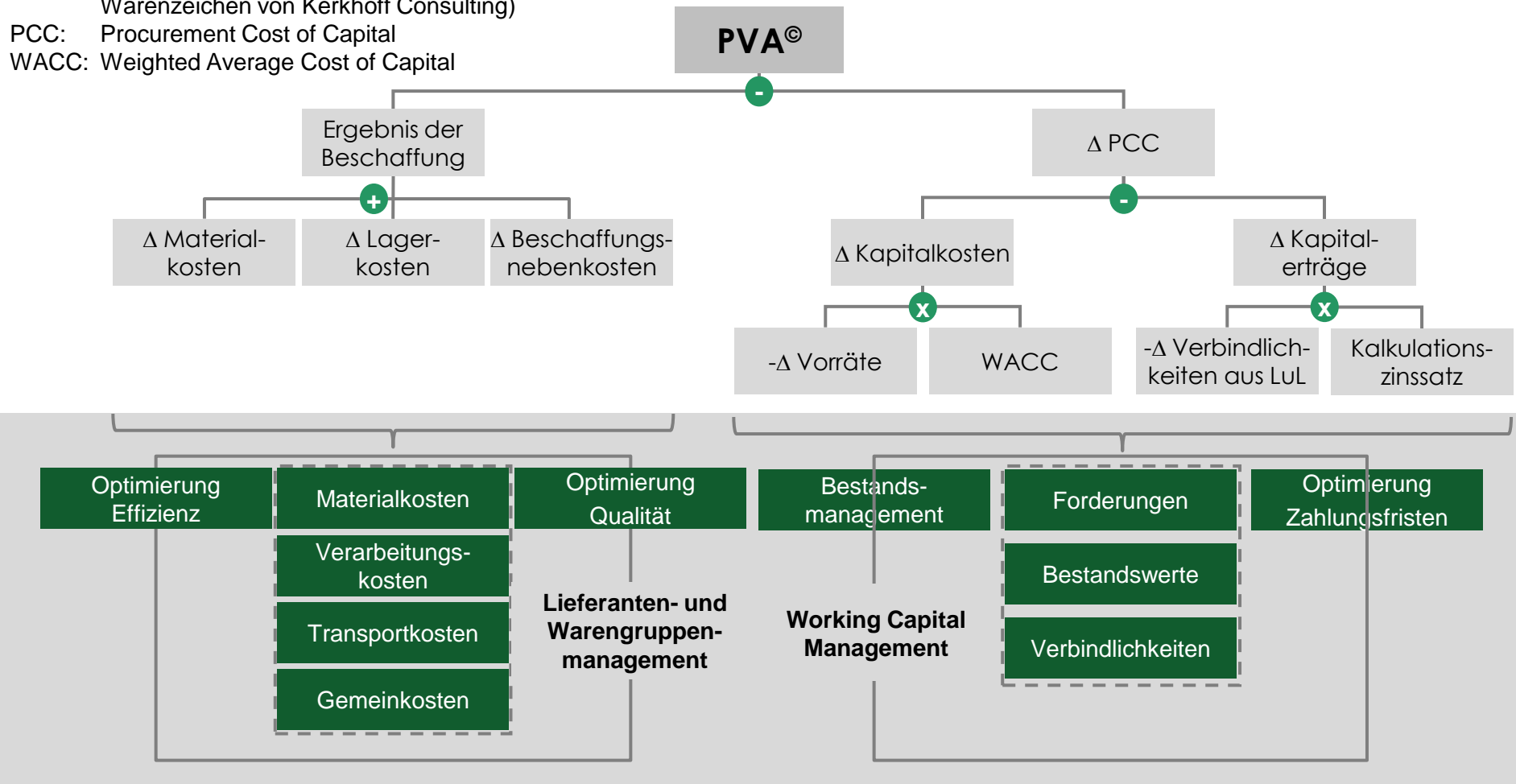
# Monetärer Beschaffungsbeitrag auf den Unternehmenserfolg

## Messung durch den Procurement Value Added (PVA<sup>©</sup>)

PVA<sup>©</sup>: Procurement Value Added (eingetragenes Warenzeichen von Kerkhoff Consulting)

PCC: Procurement Cost of Capital

WACC: Weighted Average Cost of Capital



Das Konzept des PVA<sup>©</sup> erfasst wesentliche durch die Beschaffung beeinflussbaren wertbezogenen Entscheidungsparameter und aggregiert diese zu einer Kennzahl.

# Aktuelle Herausforderungen an die Einkaufsorganisation

## Übersicht der allgemeinen Trends



Die Einkaufsorganisation der Zukunft muss sich zahlreichen Herausforderungen stellen, wozu auch ein nachhaltiges Wachstum zählt.

# Agenda

1. **Vorstellung des Lehrstuhls für Logistikmanagement (LOG-HSG) und des Kerkhoff Competence Centers of SCM (KCC)**
2. **Funktionen, Erfolgsbeitrag und aktuelle Herausforderungen der Beschaffung**
3. **Ergebnisse der Studie – Strategische Herausforderungen für den Einkauf in Automobilzulieferunternehmen**
4. **Managementempfehlungen**

# Automobilzulieferunternehmen in Deutschland

## Eckdaten und Charakteristika

- 49,9 Mrd. € Umsatz im Jahr 2009, Rückgang gegenüber 2008 um 26%.
- Umsatzprognose für 2010 ca. 68 Mrd. €\*.
- Die Branche beschäftigt in 675 Betrieben etwa 278.000 Mitarbeiter → Ø 412 Mitarbeiter je Betrieb, gesamtes Verarbeitendes Gewerbe: Ø 226 Mitarbeiter je Betrieb.
- Zahlreiche Unternehmen, die als Zulieferer der Automobilindustrie auftreten, bleiben in der offiziellen Statistik unberücksichtigt (z.B. Hersteller von Gummi- und Kunststoffwaren). Unter Berücksichtigung dieser Betriebe beträgt der Umsatz der Branche etwa 150 Mrd. € (2009) und die Beschäftigtenzahl etwa 834.000 Mitarbeiter.
- Durchschnittliche Gesamtkapitalrendite der letzten 3 Jahre:
  - bis 40 Mio. € Jahresumsatz: 6%
  - 40 bis 400 Mio. € Jahresumsatz: 5,6%
  - über 400 Mio. € Jahresumsatz: 4,9%

Angesichts der Größe und Bedeutung der Automobilzulieferindustrie bildet diese Branche einen Schlüsselsektor der deutschen Wirtschaft.

# Studie – Strategische Herausforderungen für den Einkauf in Automobilzulieferunternehmen

## Ziele und Studiendesign

### Ziel

Identifikation strategischer Herausforderungen der Automobilzulieferunternehmen in den nächsten 10 Jahren

- Welche Trends werden als besonders wichtig eingestuft?
- Welche Entwicklungen stellen die Unternehmen vor besondere Herausforderungen?
- Welche Maßnahmen wurden bereits ergriffen bzw. sind geplant, um den Herausforderungen zu begegnen?

### Stichprobe

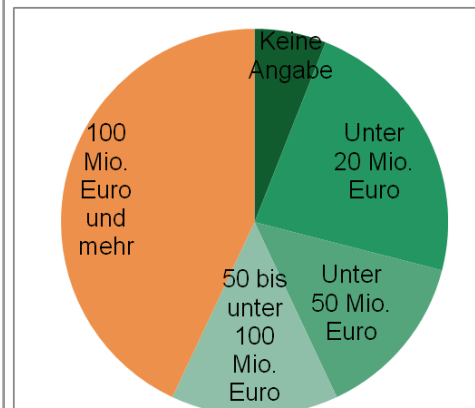
- 100 Einkaufsverantwortliche der Branche
- Mittlere und große Unternehmen (mind. 50 Beschäftigte oder mind. 10 Mio. € Umsatz)

### Kooperation

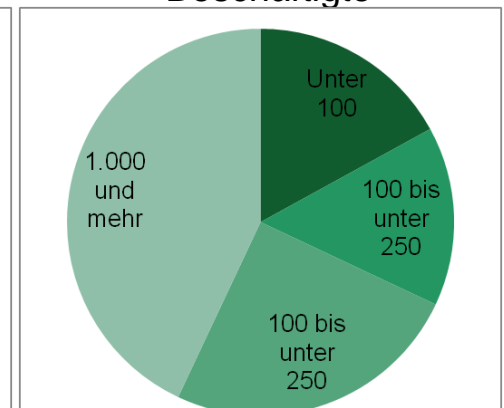
- Kerkhoff Competence Center of Supply Chain Management, Universität St.Gallen
- Institut für Demoskopie Allensbach
- Automobilwoche

### Stichprobenstruktur

Jahresumsatz

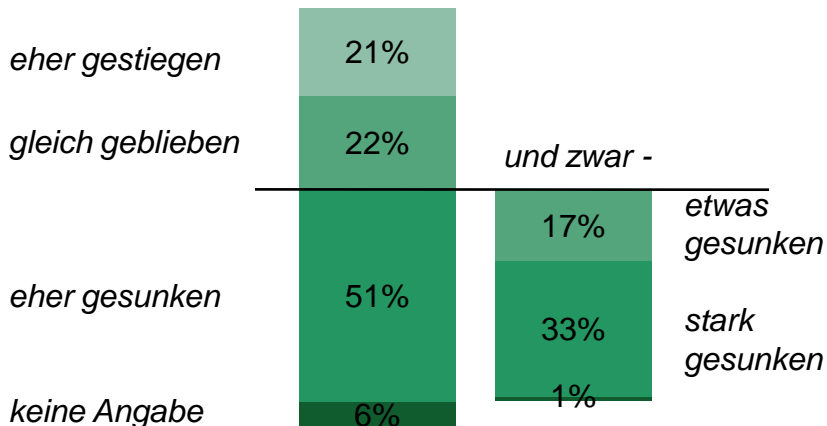


Beschäftigte



### Die Automobilzulieferunternehmen sind von der Wirtschaftskrise stark betroffen

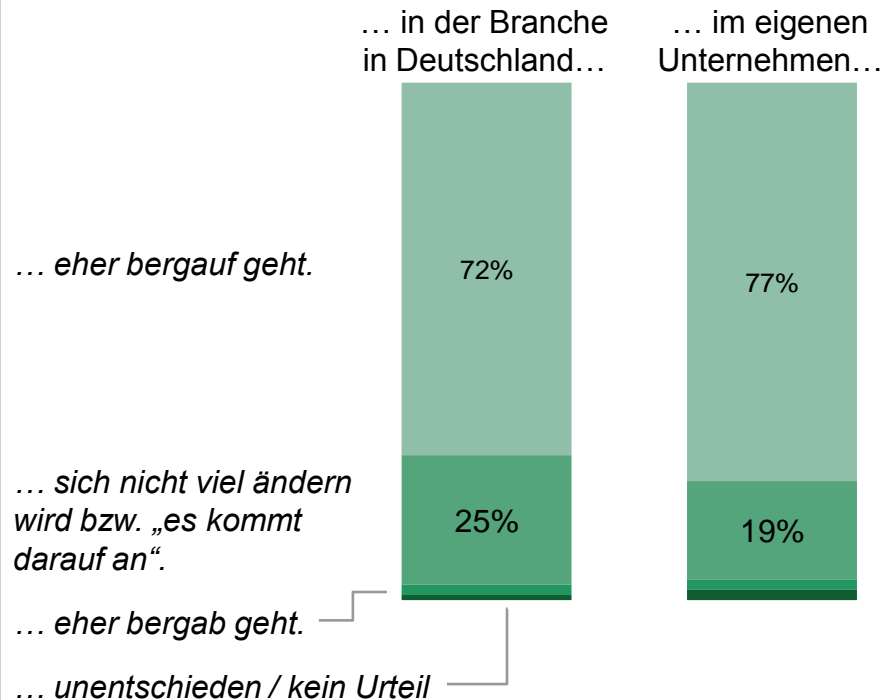
Seit Beginn der Wirtschaftskrise ist der Umsatz des eigenen Unternehmens...



Die Automobilzulieferer waren **von der Krise stark betroffen**. Bei über der Hälfte der Unternehmen sind die Umsätze gesunken. Ein Drittel der Befragten erlitt einen starken Umsatzrückgang.

### Optimistische Erwartungen

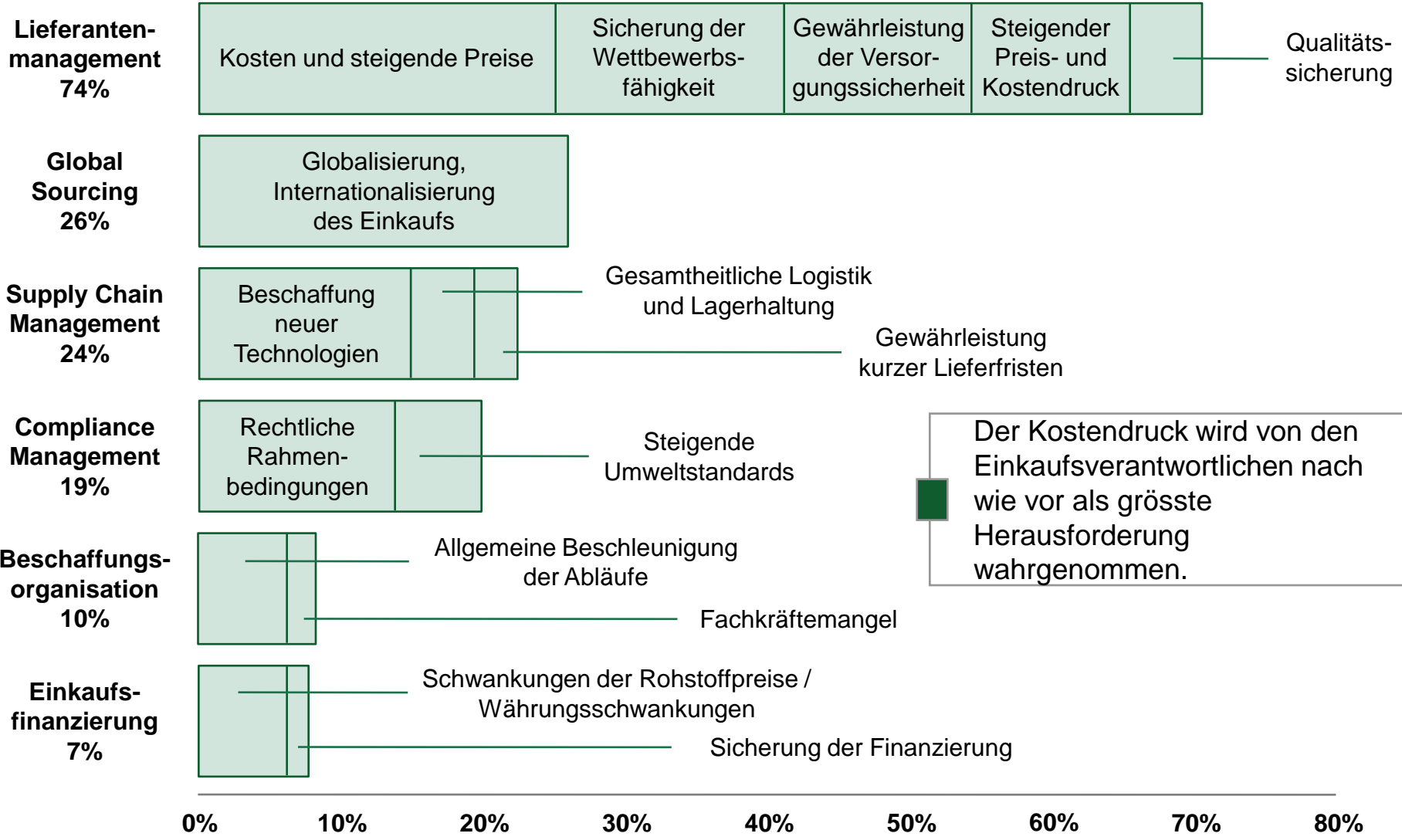
Es glauben, dass es in den nächsten 12 Monaten...



Drei Viertel der Einkaufsverantwortlichen erwarten, dass in den nächsten 12 Monaten **eher bergauf** gehen wird. Die Erwartungen für das eigene Unternehmen sind positiver als für die gesamte Branche.

# Herausforderungen der Automobilzulieferunternehmen

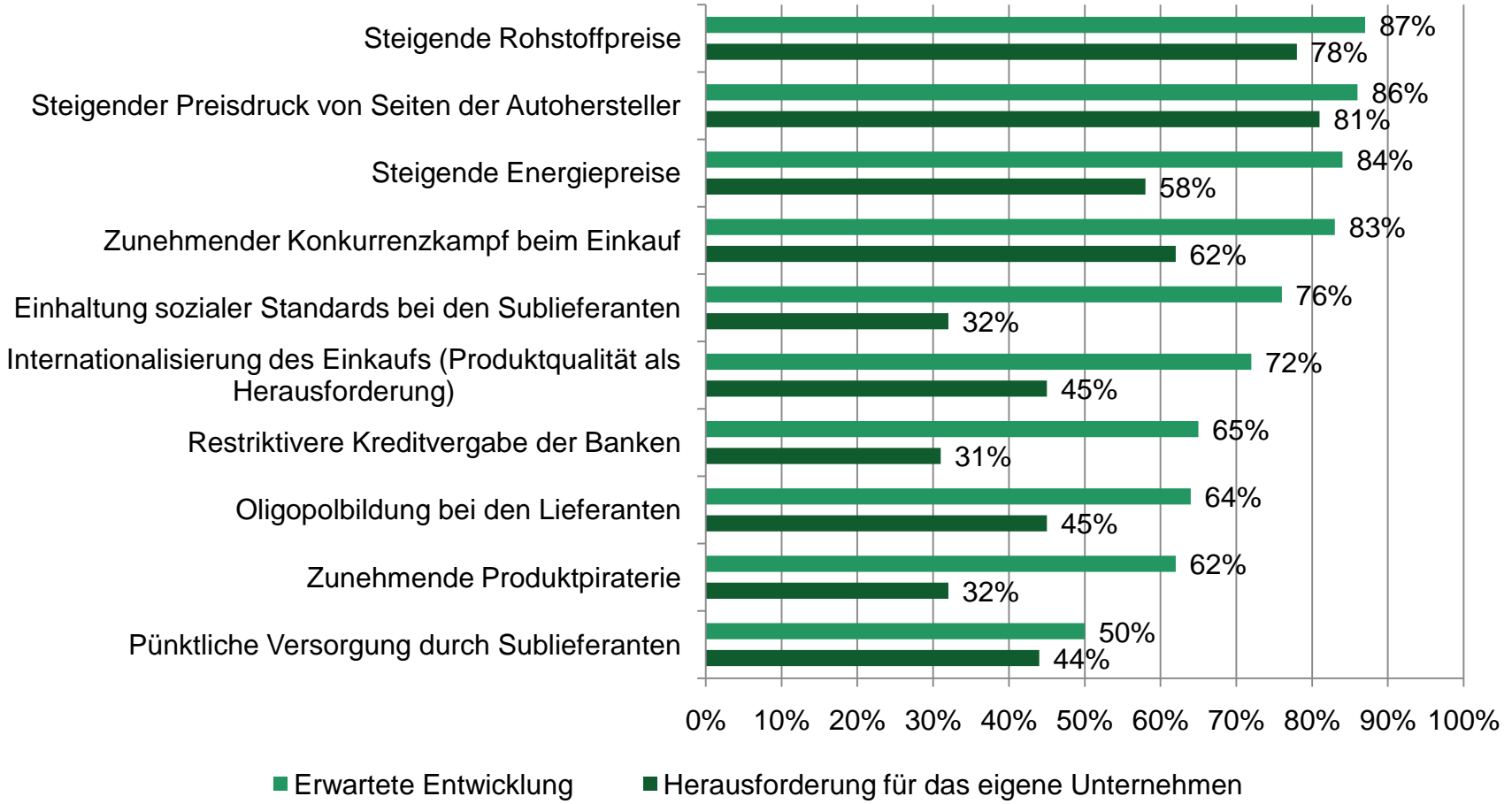
## Clusterung nach Beschaffungsthemen



Der Kostendruck wird von den Einkaufsverantwortlichen nach wie vor als grösste Herausforderung wahrgenommen.



# Vergleich der erwarteten Entwicklungen und der Herausforderungen für die das eigene Unternehmen

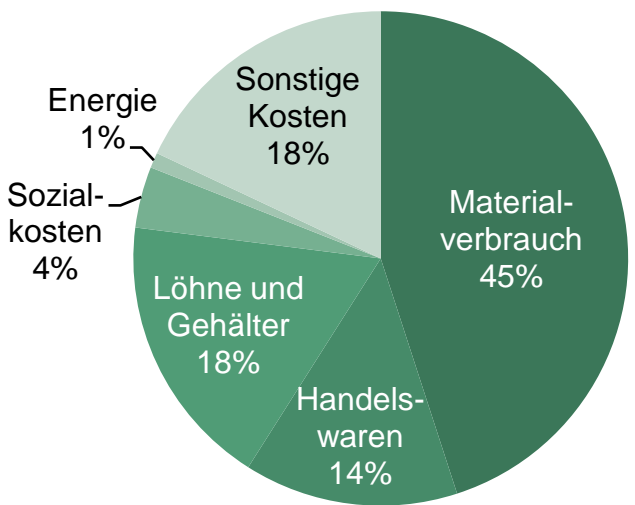


Die Einkaufsverantwortlichen der Automobilzulieferindustrie müssen darauf achten, die erkannten Entwicklungen auch als Herausforderungen für das eigene Unternehmen wahrzunehmen.

# Maßnahmen der Automobilzulieferunternehmen

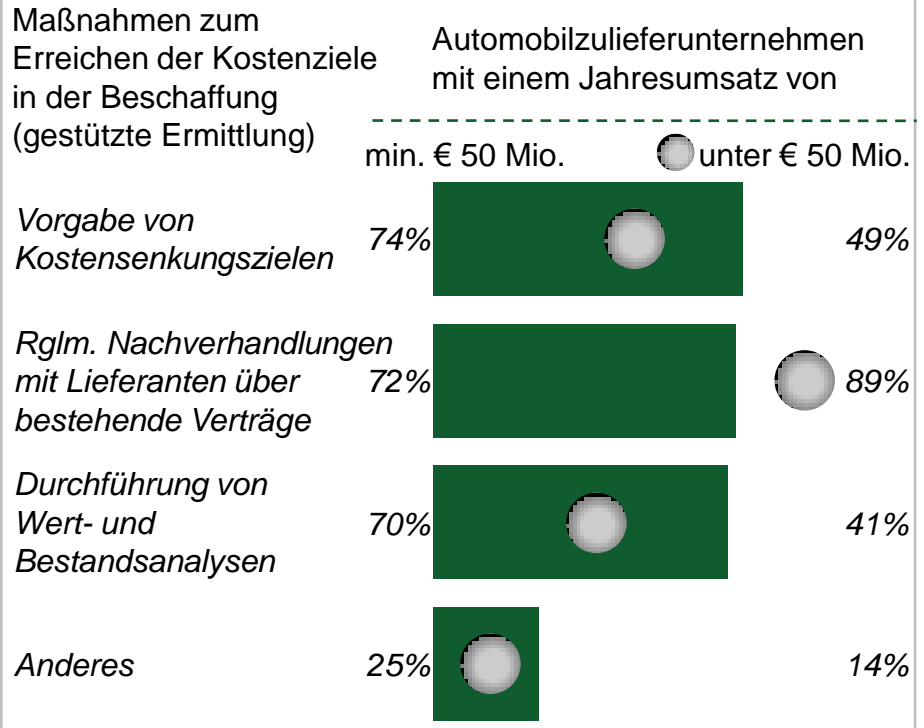
## Erreichung der Kostenziele bei Gewährleistung der Qualität

### Kostenblöcke bei Automobilzulieferern



- Die **Materialkosten** machen mit 45% den **größten Kostenblock** aus. Hier können die größten Einsparungen erzielt werden.
- Energiekosten** machen **nur 1%** der Gesamtkosten aus, obwohl 84% der Einkäufer diese als Herausforderung ansehen.

### Maßnahmen, um Kostenziele in der Beschaffung zu erreichen – Unterschiede nach Unternehmensgröße

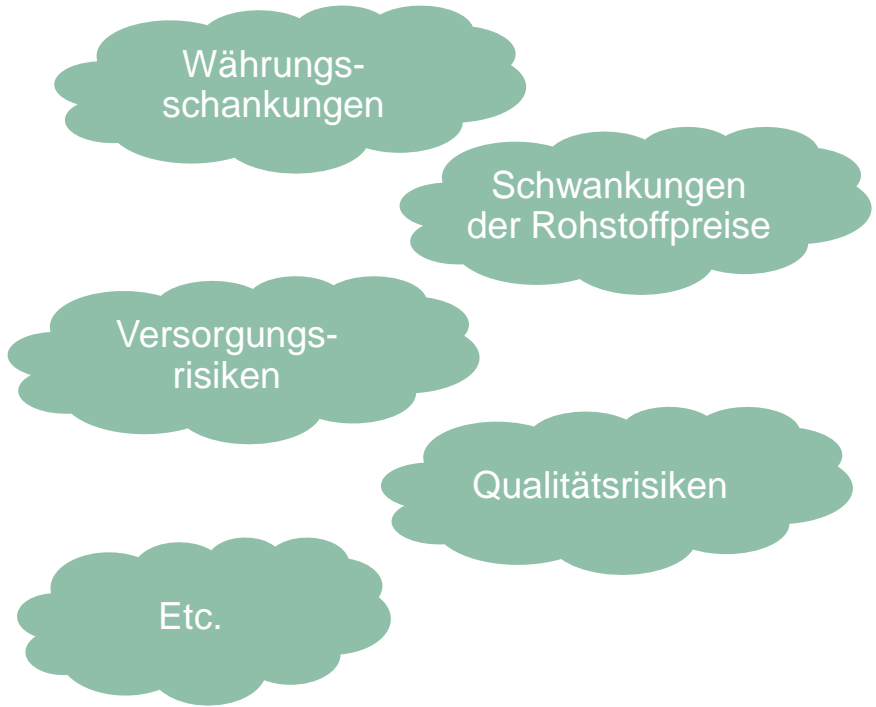


Während **kleine Unternehmen** regelmäßig Nachverhandlungen durchführen, setzen **große Unternehmen** auf die Vorgabe von Kostensenkungszielen und die Durchführung von Wert- und Bestandsanalysen.

# Maßnahmen der Automobilzulieferunternehmen

## Risikomanagement in der Beschaffung

### Risiken in der Beschaffung



### Umgang mit Beschaffungsrisiken

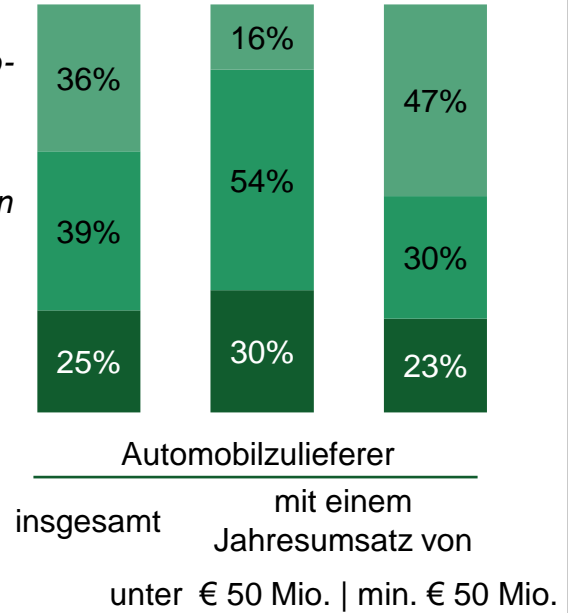
Frage: *Trifft Ihre Einkaufsabteilung gezielte Maßnahmen zur Begrenzung von Risiken (etwa Engpässe bei Zulieferern)?*

#### Es gibt in der Einkaufsabteilung...

... ein spezielles Risikomanagementsystem

... gezielte Maßnahmen zur Risikominimierung

... keine solchen Maßnahmen

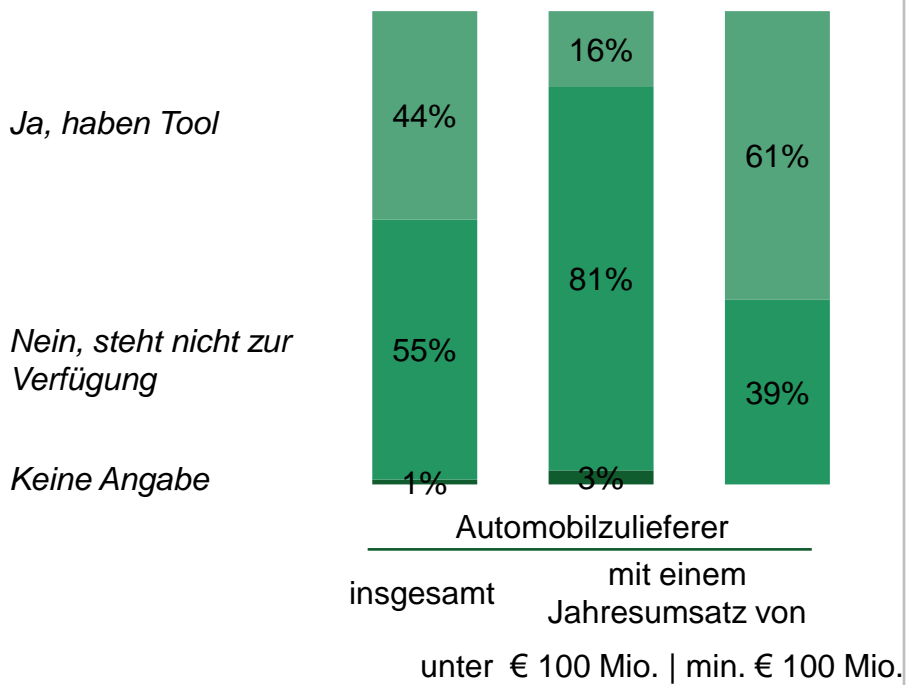


■ Etwa ein Viertel der Unternehmen begegnet den Herausforderungen ohne Maßnahmen zur Risikominimierung zu treffen.

# Maßnahmen der Automobilzulieferunternehmen

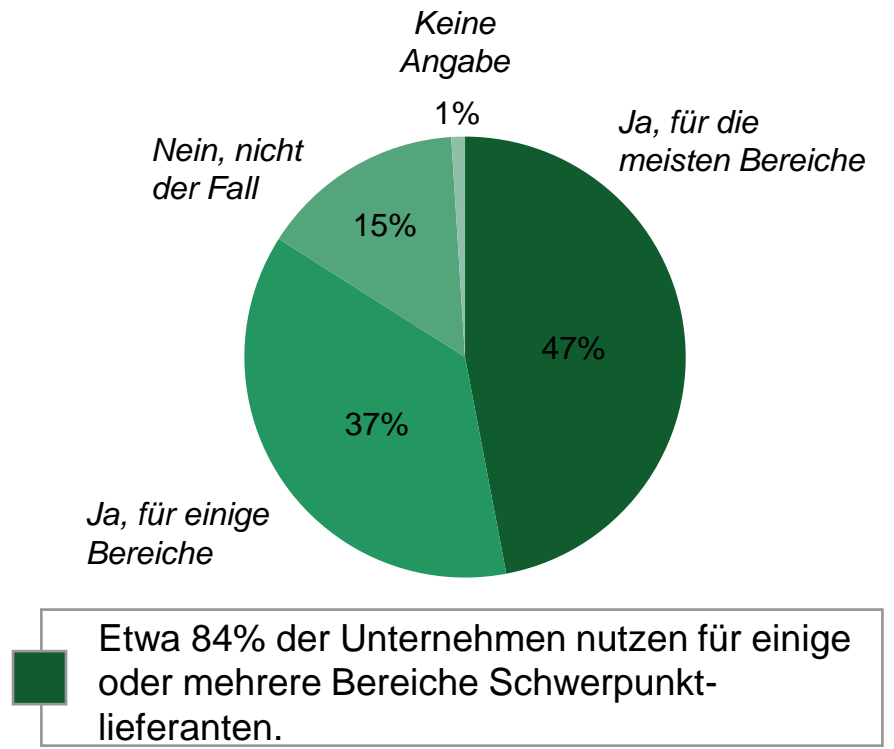
## "Cost Breakdown Tool" und Schwerpunktlieferanten

### Nutzung eines "Cost Breakdown Tool"



Die Mehrheit der großen Unternehmen verfügt über ein "Cost Breakdown Tool", jedoch nur wenige mittelgroße.

### Nutzung von Schwerpunktlieferanten



Etwa 84% der Unternehmen nutzen für einige oder mehrere Bereiche Schwerpunktlieferanten.

Etwa ein Drittel der Unternehmen hat mehr als 50 Lieferanten.

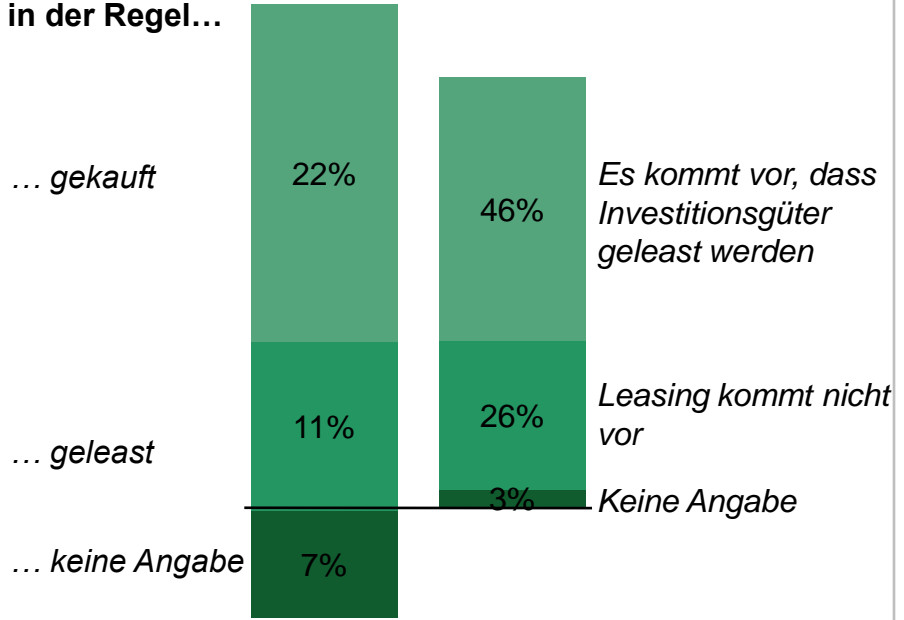
Während kleine Unternehmen durchschnittlich 16 Lieferanten haben, sind es bei großen Unternehmen im Durchschnitt 67.

# Maßnahmen der Automobilzulieferunternehmen

## Beschaffung von Investitionsgütern

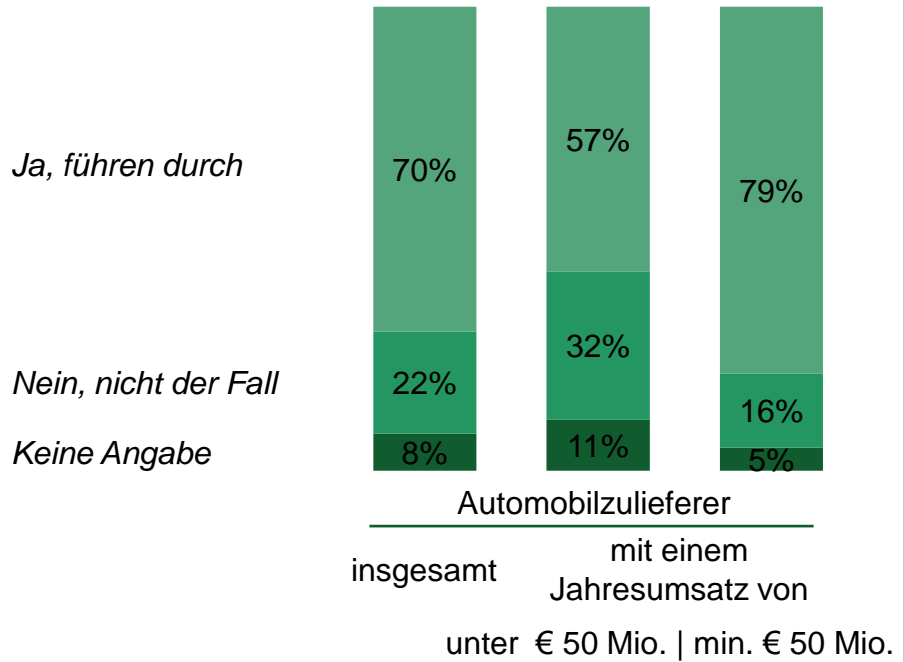
### Finanzierung von Investitionsgütern

Investitionsgüter werden in der Regel...



Investitionsgüter werden eher gekauft als geleast. Leasing ist aber eine Option.

### Durchführung von "Total Cost of Ownership" und "Life Cycle Cost" Analysen bei Investitionsentscheiden

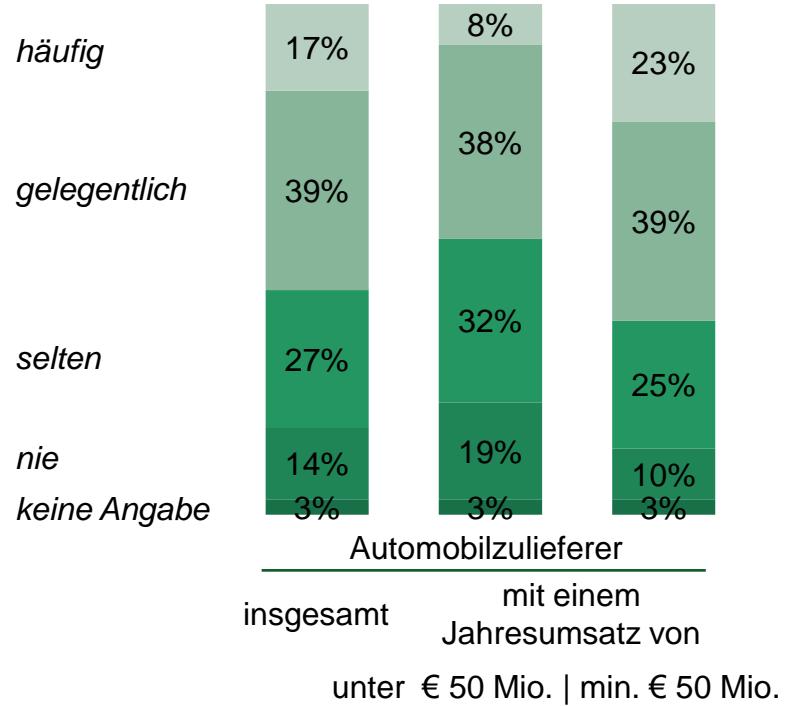


Gut zwei Drittel der Automobilzulieferer führen vor Investitionsentscheiden TCO- bzw. LCC-Analysen durch.

# Maßnahmen der Automobilzulieferunternehmen

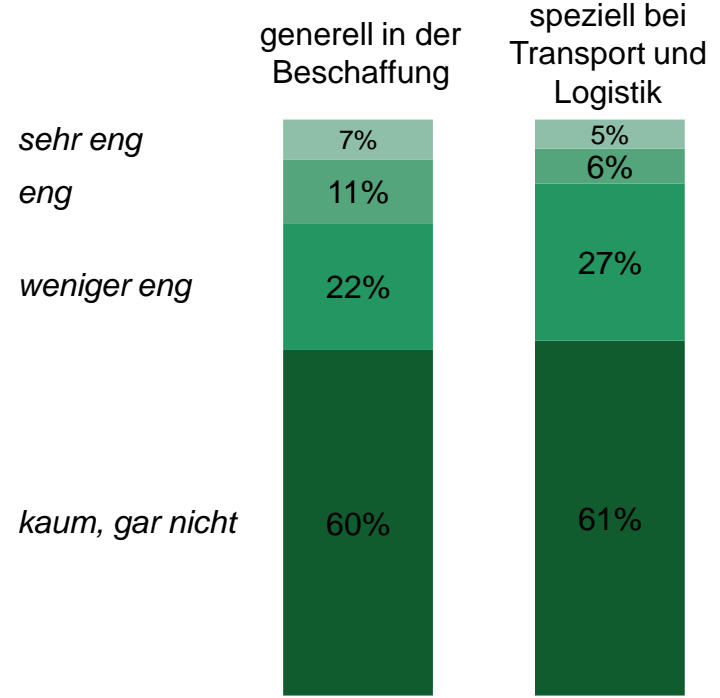
## Materialgruppenbereinigung und Kooperationen

### Häufigkeit von Materialgruppenbereinigungen



Die meisten Automobilzulieferer nehmen zumindest gelegentlich Materialgruppenbereinigungen vor – große Unternehmen häufiger.

### Kooperation in der Beschaffung



Kooperationen in der Beschaffung mit anderen Unternehmen spielen eine eher unbedeutende Rolle. Im Bereich Transport und Logistik wird noch weniger kooperiert. Allerdings erwarten 58% eine zunehmende Bedeutung von Kooperationen.

# Maßnahmen der Automobilzulieferunternehmen

## Clusterung hinsichtlich Zielen und Wirkungsbereich

Ziele des Einkaufs

<b>Risiko</b>				Risikomanagement-system; 36%	
	<b>Einkaufs-organisation</b>	Weiterbildungsmaßnahmen im Einkauf; 88%	Fixierung einer Einkaufsstrategie; 80%		
	<b>Qualität</b>	Standardisierte Lieferantenbewertung; 85%	Systematische Qualitätskontrolle; 70%	Strategische Lieferantenpartnerschaften; 63%	
	<b>Kosten</b>	Vorgabe von Kostensenkungszielen; 64%	Leasing; 21%		
		Materialgruppenbereinigung; 56%	Einbindung des Einkaufs in die Entwicklung; 50%	Cost Breakdown Tool; 44%	Einkaufskooperationen; 18%
		TCO- bzw. LCC-Analysen; 70%	Wert- und Bestandsanalysen; 61%	Einbindung des Einkaufs in die Produktion; 56%	Kooperationen bei Transport und Logistik; 11%
		Bildung von Schwerpunktlieferanten; 84%	Nachverhandlungen mit Lieferanten; 78%	Konkrete Zielvorgaben zur Erfolgsmessung des Einkaufs; 78%	Anbindung an EDV-System; 38%

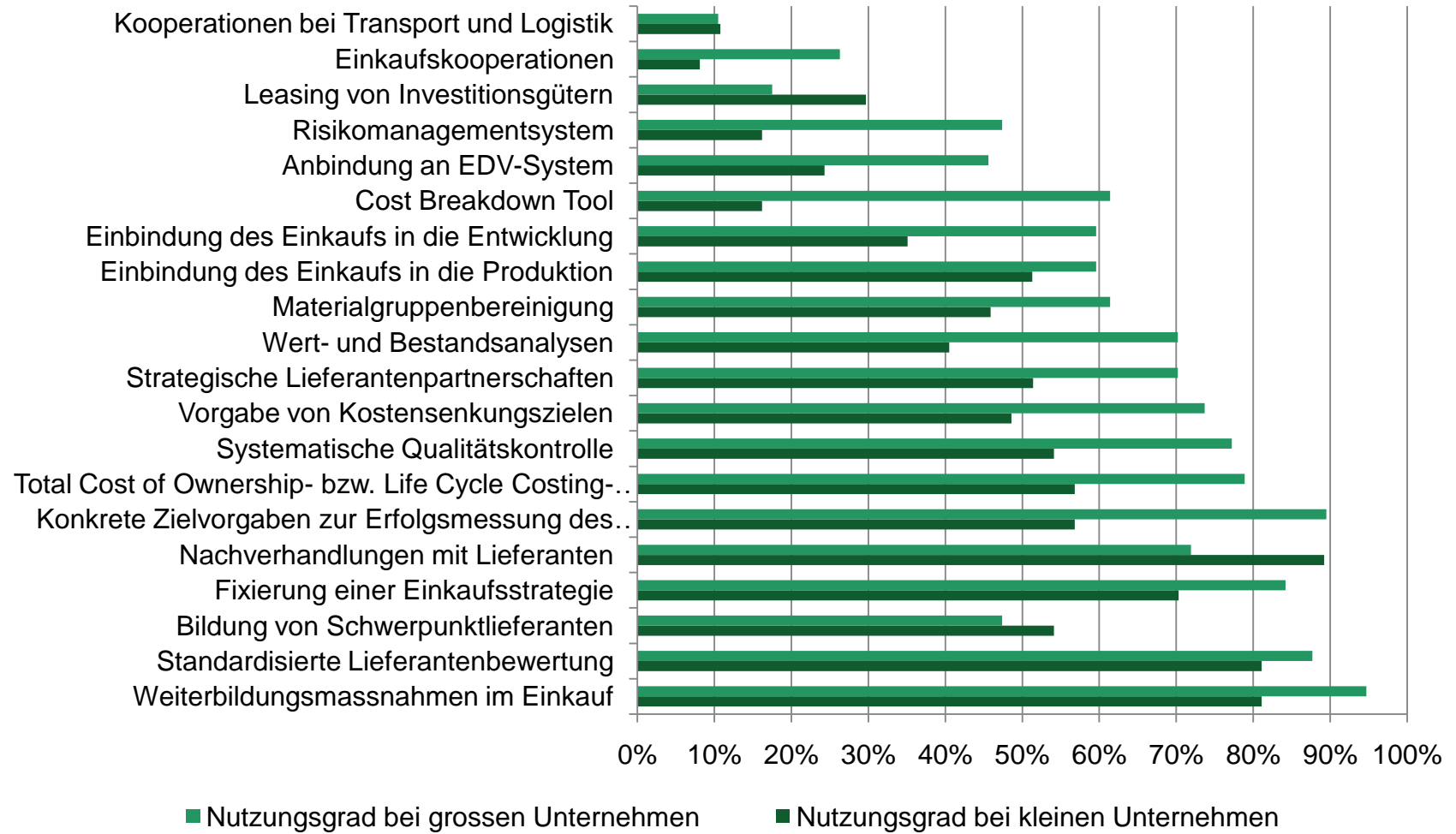
**Unternehmensintern**

**Unternehmensübergreifend**

**Wirkungsbereich des Einkaufs**

Hoher Nutzungsgrad	Geringer Nutzungsgrad
--------------------	-----------------------

# Nutzungsgrad der Einkaufsmassnahmen bei kleinen und grossen Unternehmen



■ Nutzungsgrad bei grossen Unternehmen ■ Nutzungsgrad bei kleinen Unternehmen

Im Durchschnitt werden die zur Verfügung stehenden Massnahmen in der Beschaffung deutlich stärker von grossen als von kleinen Akteuren genutzt.



1. **Vorstellung des Lehrstuhls für Logistikmanagement (LOG-HSG) und des Kerkhoff Competence Centers of SCM (KCC)**
2. **Funktionen, Erfolgsbeitrag und aktuelle Herausforderungen der Beschaffung**
3. **Ergebnisse der Studie – Strategische Herausforderungen für den Einkauf in Automobilzulieferunternehmen**
4. **Managementempfehlungen**

# Zusammenfassende Managementempfehlungen

## Erkenntnisse der Studie

- Die **Herausforderungen** an die Automobilzulieferer als Branche sollten nicht nur als Problem der "Anderen", sondern auch **als Chance** für das eigene Unternehmen begriffen werden. Gerade in Zeiten grosser Herausforderungen können Unternehmen durch vorausschauendes Handeln **Wettbewerbsvorteile** erzielen.
- Um zusätzliches Kosteneinsparpotenzial zu erschliessen, sollten **unternehmensübergreifende Massnahmen** des Supply Chain Managements – wie z.B. Einkaufskooperationen oder unternehmensübergreifende Zusammenarbeit bei Transport und Logistik – gestärkt werden.
- Die **Einbindung des Einkaufs in die Entwicklung und die Produktion** sollte in vielen Unternehmen intensiviert werden. Hierbei lassen sich durch den Einsatz von Cost Breakdown Tools die Materialstruktur nachhaltig positiv verändern und der monetäre beschaffungsbeitrag (PVA) positiv steigern.
- Zur Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen sind den Einkaufsverantwortlichen **ausreichend Zeit und Budget** zur Verfügung zu stellen. Dem Einkauf muss in der Automobilzulieferindustrie die Bedeutung beigemessen werden, die ihm aufgrund seiner Hebelwirkung auf den Umsatz faktisch zusteht.

Universität St.Gallen  
KCC Kerkhoff Competence Center of  
Supply Chain Management  
c/o Lehrstuhl für Logistikmanagement

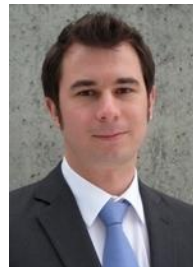
Dufourstrasse 40a  
CH-9000 St. Gallen

Fax: +41 71 224 7315  
Internet: [www.logistik.unisg.ch](http://www.logistik.unisg.ch)



Dr. Erik Hofmann  
Projektleiter / Habilitand

Telefon: +41 71 224 7295  
E-Mail: [erik.hofmann@unisg.ch](mailto:erik.hofmann@unisg.ch)



Daniel Maucher  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Telefon: +41 71 224 7290  
E-Mail: [daniel.maucher@unisg.ch](mailto:daniel.maucher@unisg.ch)