



**Wirtschaftsverband Stahl-
und Metallverarbeitung e.V.**

Düsseldorf • Hagen



E-Business-Plattformen in der Automobil- und Fertigungsindustrie

Status Quo und Perspektiven



Impressum

SupplyOn AG

Ludwigstraße 49, D-85399 Hallbergmoos

Tel. +49 811 - 99 997 - 0, Fax +49 811 - 99 997 - 110

info@SupplyOn.com, www.SupplyOn.com

Verantwortlich

Cornelia Staib, Head of Communications

Cornelia.Staib@SupplyOn.com

Projektmanagement

Dimitrij Naumov, Associate Director

Maisberger – Gesellschaft für strategische

Unternehmenskommunikation mbH

dimitrij.naumov@maisberger.com

www.maisberger.com

Gestaltung

feine Reklame GmbH

www.feine-reklame.com

© SupplyOnAG, 2009. Alle Rechte vorbehalten

Inhalt

1. Die Zukunft gehört aktiven Partnernetzwerken, Dr. Theodor L. Tutmann, Geschäftsführer WSM.....	04
2. Freie Fahrt für Zulieferer! Markus Quicken, Vorstandsvorsitzender SupplyOn AG	05
3. Executive Summary	06
4. Konzeption der Studie.....	07
5. Methodik und statistische Daten der befragten Unternehmen	08
6. Zuliefererindustrie – strategische Herausforderungen und Lösungsansätze.....	12
6.1 Harter Preiswettbewerb	12
6.2 Konkurrenz aus Niedriglohnländern.....	13
6.3 Steigende Qualitätsanforderungen	14
der Kunden	
6.4 Zunehmender Innovationsdruck und kürzere Entwicklungs- und Produktionszyklen.....	15
6.5 Optimierung interner und externer Prozesse.....	17
6.6 Ansätze, um den Herausforderungen zu begegnen	19
7. Nutzungsumfang von Plattformen für die elektronische Kommunikation	20
8. Die Zukunft des Einkaufs ist digital, Günter Fella, Senior Vice President Purchasing Automotive, Continental Automotive GmbH.....	24
9. Partnerschaft als Basis für Innovation, Dr. Rudolf Colm, Geschäftsführer, Robert Bosch GmbH.....	25
10. Anteil digitalisierter Prozesse stark steigend.....	26
10.1 Prozessabwicklung über E-Business-Plattformen heute	26
10.2 Prozessabwicklung über E-Business-Plattformen in der Zukunft	28
10.3 Digitale Prozesse auf dem Prüfstand.....	30
11. Auch in der Krise müssen Supply Chains nicht reißen! Prof. Dr. Robert Fieten, Management-Forschungs-Team.....	32
12. Die Strategiewende – neue Prioritäten in Einkauf und Logistik, Prof. Dr. Christopher Jahns, Rektor, EBS und Executive Director, Supply Chain Management Institute, und Sven T. Marlinghaus, Partner und Managing Director, BrainNet Supply Management Group AG	33
13. Nachteile mangelnder Standardisierung	34
14. E-Business-Plattformen: strategische Anforderungen und Bewertung kommerzieller Anbieter.....	36
15. Potenziale für die Weiterentwicklung: Fazit und Ausblick	38



Dr. Theodor L. Tutmann
Geschäftsführer
WSM Wirtschaftsverband
Stahl- und Metallverarbeitung e.V.

Die Zukunft gehört aktiven Partnernetzwerken

Die Perspektive der Industrieunternehmen auf ihre Wertschöpfungsnetzwerke hat sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. Der harte Wettbewerb, die zunehmend komplexen Produktionsprozesse und die kurzen Produktlebenszyklen erfordern ganzheitliche Strategien. Das bedeutet: Nachhaltige Effizienzsteigerung und Kostensenkung lassen sich nur erreichen, wenn das gesamte Partnernetzwerk aktiv an der Optimierung der Prozesse beteiligt wird.

Gerade die Automobilindustrie hat das frühzeitig erkannt, was nicht überraschend ist: In dieser Branche, in der die Fertigungstiefe häufig bei nicht einmal mehr 30 Prozent liegt und immer komplexere Produktionsschritte ausgelagert werden, sind Zulieferer heute Partner, die gemeinsam mit ihren Kunden Innovationen entwickeln, Prozesse gestalten und über Unternehmensgrenzen hinweg Qualitäts- und Kostenmanagement betreiben.

Diese engen und vielschichtigen Beziehungen brauchen nicht nur eine organisatorische, sondern auch eine technologische Grundlage, die die Abwicklung komplexer Abläufe einfach, transparent und kostenoptimal macht – und das für beide Seiten, für Kunden und Zulieferer. Das sind die Anforderungen, die an E-Business-Plattformen gestellt werden. Aber werden sie diesen Anforderungen auch gerecht? Wo liegt ihr größter Nutzen und wo sind die Effizienzbremser? Und wie lassen sich diese lösen?

Diesen Fragen sind die SupplyOn AG und der Wirtschaftsverband Stahl- und Metallverarbeitung e.V. (WSM) in der vorliegenden Studie aus der Perspektive der Zulieferer nachgegangen. Wir hoffen, dass die Ergebnisse dazu beitragen werden, die Weiterentwicklung des E-Business voranzutreiben – zum gemeinsamen Vorteil aller Partner in der Wertschöpfungskette der Automobil- und Fertigungsindustrie.



Markus Quicken
Vorstandsvorsitzender
SupplyOn AG

Freie Fahrt für Zulieferer!

2

Zulieferunternehmen begegnen ihren Kunden auf Augenhöhe. Sie sind Partner, die an Entwicklungsprozessen beteiligt, in das Qualitätsmanagement eingebunden und in Finanz- und Logistikabläufe integriert werden. Gerade die Automobilindustrie hat die strategische Bedeutung ihrer Zulieferketten früher als die meisten anderen Branchen erkannt: Methoden zur Steuerung und Koordination von Wertschöpfungsnetzwerken, die hier entwickelt wurden, setzen für andere Branchen Maßstäbe im Hinblick auf Innovation, Effizienz, Flexibilität und Qualität der unternehmensübergreifenden Prozesse.

Als größter Anbieter von E-Business-Lösungen in der Automobil- und Fertigungsindustrie ist die SupplyOn AG heute selbst ein integraler Bestandteil der internationalen Zuliefernetzwerke. Als solcher müssen wir auch den in der Branche geltenden Standards genügen. Die besondere Herausforderung liegt dabei darin, die Bedürfnisse beider Seiten – der einkaufenden Unternehmen und ihrer Zulieferer – so zu erfüllen, dass die immer komplexeren Abläufe zwischen den Partnern in der Wertschöpfungskette schnell, fehlerfrei und effizient abgewickelt werden können.

Was sind aber die Anforderungen, denen E-Business-Plattformen genügen müssen, um diese Aufgaben heute und in Zukunft optimal zu erfüllen und welche Rahmenbedingungen sind für ihren effizienten und effektiven Einsatz erforderlich? Diese Frage haben wir gemeinsam mit dem Wirtschaftsverband Stahl- und Metallverarbeitung e.V. (WSM) den Zulieferunternehmen in Deutschland gestellt. Die spannenden und differenzierten Antworten, die wir erhalten haben, finden sich auf den folgenden Seiten. In einem Punkt sind sich alle Befragten einig: Der Beitrag von E-Business-Plattformen für die gesamte Industrie wird als sehr positiv bewertet – eine Zusammenarbeit ohne elektronische Prozesse ist kaum realisierbar. Allerdings wird die Vielzahl unterschiedlicher Plattformen sehr kritisch gesehen: Inkompatible Daten, ein hoher administrativer Aufwand und hohe Prozesskosten durch unterschiedliche Abläufe führen dazu, dass die Vorteile elektronischer Prozesse häufig ins Gegenteil verkehrt werden.

Wir arbeiten konsequent an der Weiterentwicklung unserer Plattform und sehen uns hier auf einem guten Weg – die Anforderungen der Zulieferer sind für uns an dieser Stelle die Richtlinie.



3

Executive Summary

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen deutlich, dass die elektronische Abwicklung von Transaktionsprozessen in der Automobil- und Fertigungsindustrie inzwischen state-of-the-art ist. Dabei bietet die Kommunikation über E-Business-Plattformen aus Sicht der Zulieferer vor allem im Hinblick auf schnellen Datenzugriff, hohe Datenaktualität sowie die Vermeidung manueller Abläufe und Medienbrüche signifikante Effizienz- und Qualitätsvorteile.

Insbesondere vor dem Hintergrund fundamentaler strategischer Herausforderungen, wie steigende Qualitätsanforderungen, Preis- und Innovationsdruck oder globaler Wettbewerb, sehen die Zulieferer in der Digitalisierung kundenorientierter Prozesse deshalb ein wichtiges Instrument.

Die Rationalisierungspotenziale, die eine intensive Nutzung von E-Business-Plattformen bietet, können heute jedoch nicht voll ausgeschöpft werden. Als starke Effizienzbremsen erweisen sich in erster Linie die Vielzahl der eingesetzten kommerziellen und unternehmens-

spezifischen Plattformen sowie – als Folge dieser Situation – die fehlende Standardisierung. Die Studienergebnisse belegen, dass die überwiegende Mehrheit der eingesetzten Plattformen heute lediglich sporadisch und nur für wenige Prozesse genutzt wird.

Die Teilnehmer der Untersuchung fordern deshalb einheitliche Industriestandards für E-Business und äußern mit überwiegender Mehrheit den Wunsch, mit möglichst vielen ihrer Kunden über eine Plattform kommunizieren zu können.

Dabei legen sie einerseits besonderen Wert auf eine möglichst vollständige elektronische Abdeckung branchenspezifischer Prozesse in Logistik, Einkauf, Qualitäts- und Finanzmanagement. Andererseits erwarten sie von den Anbietern von E-Business-Plattformen hohe Verfügbarkeit und Stabilität der Lösungen sowie ein hohes Serviceniveau im Hinblick auf den Support, eine rund um die Uhr verfügbare Hotline in Landessprache sowie ein umfassendes Schulungsangebot.



4

Konzeption der Studie

Die vorliegende Studie hat die Verbreitungs- und Nutzungsstrukturen von elektronischen Business-Plattformen in der Automobil- und Fertigungsindustrie zum Inhalt. Sie beschreibt den aktuellen Status der elektronischen Prozessabwicklung zwischen Zulieferunternehmen und ihren Kunden und bietet einen Ausblick auf die Weiterentwicklung von E-Business-Plattformen – und zwar aus der Perspektive der Zulieferer. Sie waren Zielgruppe dieser Befragung, die durch den Wirtschaftsverband Stahl- und Metallverarbeitung e.V (WSM) und SupplyOn initiiert wurde. Die heutigen und zukünftigen Kooperationsstrukturen lassen sich jedoch nicht losgelöst von den im Markt herrschenden Rahmenbedingungen diskutieren – schon gar nicht in Zeiten der globalen Krise, die die Automobilbranche und damit auch die Zulieferindustrie erfasst hat. Deshalb richtet sich der Fokus der Untersuchung zunächst auf die zentralen Herausforderungen der Branche und auf die Strategien zu ihrer Bewältigung.

In einem nächsten Themenblock werden Einsatz und Nutzungsgrad der rund 40 wichtigsten OEM- und Tier-1-

Zulieferplattformen sowie der führenden kommerziellen Plattformen durch die befragten Zulieferunternehmen behandelt. Weiterhin geht die Studie der Frage nach, welche Prozesse gegenwärtig von den Zulieferunternehmen über E-Business-Plattformen abgewickelt werden und welche Trends sich im Hinblick auf Plattformstrategien und Prozesse identifizieren lassen. Damit verbunden ist auch die generelle Frage nach der heutigen und künftigen Verbreitung elektronischer Prozesse in der Industrie.

Im Folgenden fragt die Studie nach dem konkreten Mehrwert durch den Einsatz von E-Business-Prozessen und nach den Anforderungen, denen E-Business-Plattformen aus Sicht der Zulieferer genügen müssen, sowie deren Gewichtung.

Die Untersuchung schließt mit einem Vergleich der kommerziellen Plattformen unter verschiedenen Kriterien wie Verbreitung in der Industrie, Prozessabdeckung oder Servicelevel.

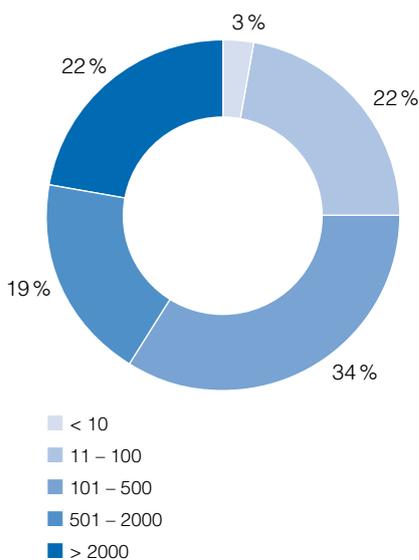
5

Methodik und statistische Daten der befragten Unternehmen

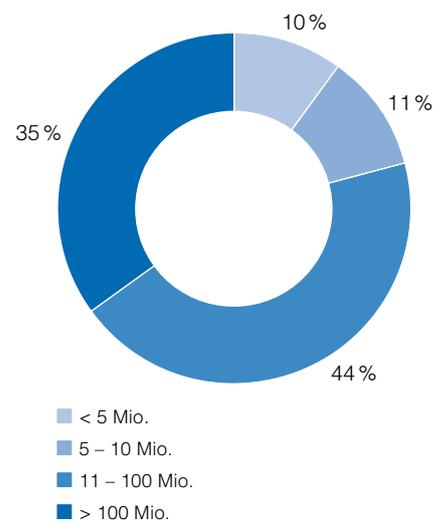
Die Daten wurden im Oktober 2008 durch eine anonyme Online-Befragung erhoben. Der elektronische Fragebogen wurde von 738 Befragten vollständig ausgefüllt. Zielgruppen der Befragung waren Geschäfts-

fürer sowie weitere Entscheidungsträger aus Vertrieb, Logistik und anderen kundennahen Bereichen in Zulieferbetrieben. Die Rücklaufquote lag bei rund zehn Prozent.

Anzahl der Mitarbeiter



Umsatz



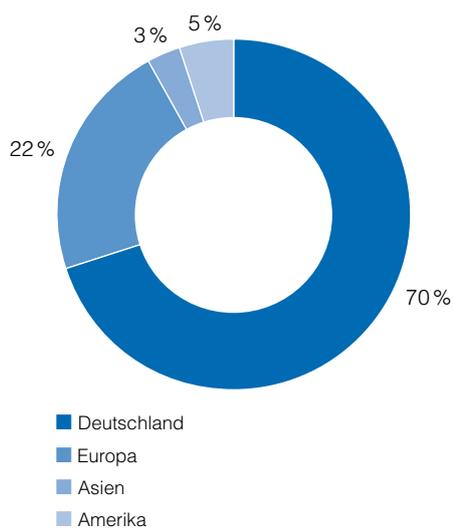


Die befragten Unternehmen repräsentieren die gesamte Bandbreite der in der Automobil- und Fertigungsindustrie vertretenen Zulieferunternehmen.

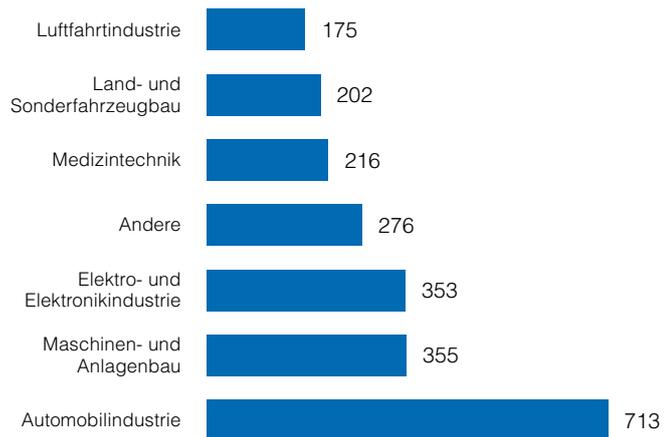
Die Mehrzahl der befragten Unternehmen beliefern die

Automobilindustrie, knapp die Hälfte den Maschinen- und Anlagenbau sowie die Elektro- und Elektronikindustrie. Der Stammsitz von 70 Prozent der Unternehmen ist in Deutschland. 22 Prozent haben ihren Stammsitz in anderen europäischen Ländern.

Stammsitz



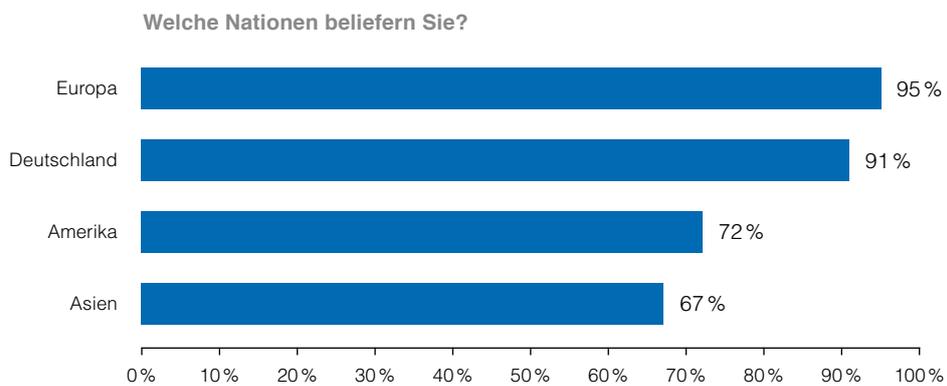
Zielbranchen



5

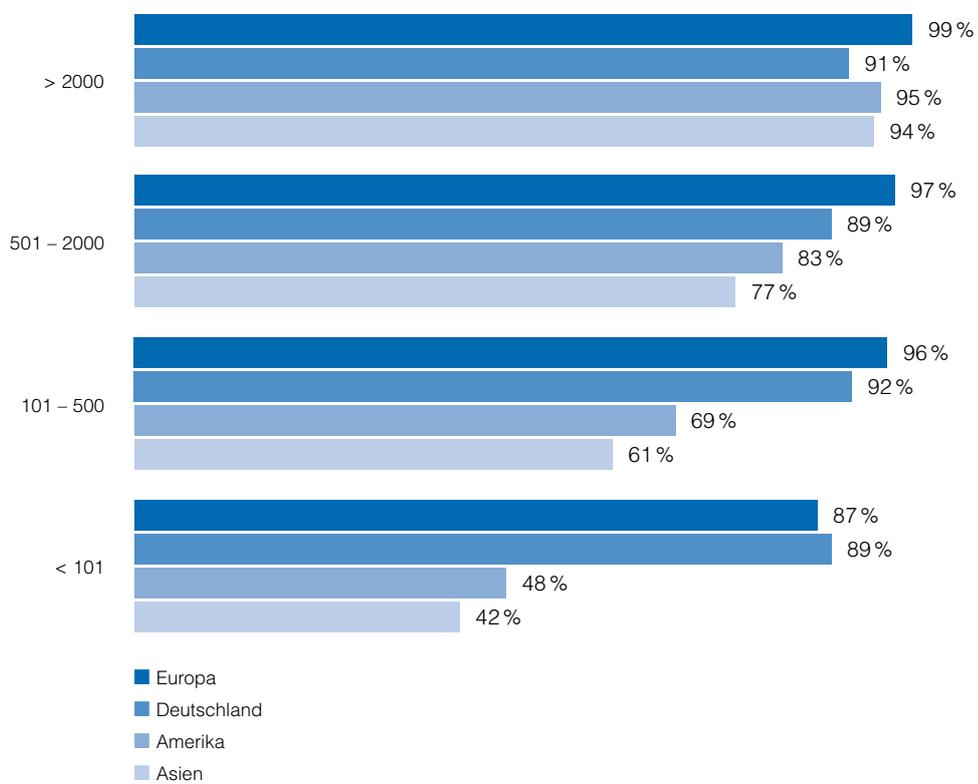
Die Ergebnisse zeigen, dass die Unternehmensgröße mit der internationalen Aufstellung korreliert: Je kleiner das Unternehmen, desto bedeutender werden die lokalen Märkte. Dennoch sind Amerika und Asien auch für

kleinere Unternehmen wichtige Märkte. Gleichzeitig sind fast alle Unternehmen mit mehr als 2.000 Mitarbeitern Global Player: Sie beliefern alle großen Wirtschaftsregionen in gleichem Umfang.





Nach Zahl der Mitarbeiter



6

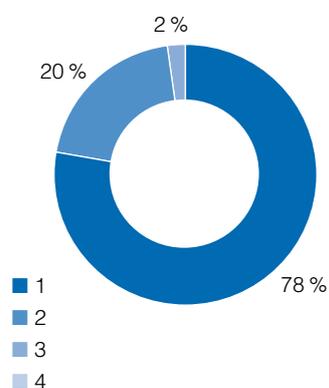
Zuliefererindustrie – strategische Herausforderungen und Lösungsansätze

6.1 Harter Preiswettbewerb

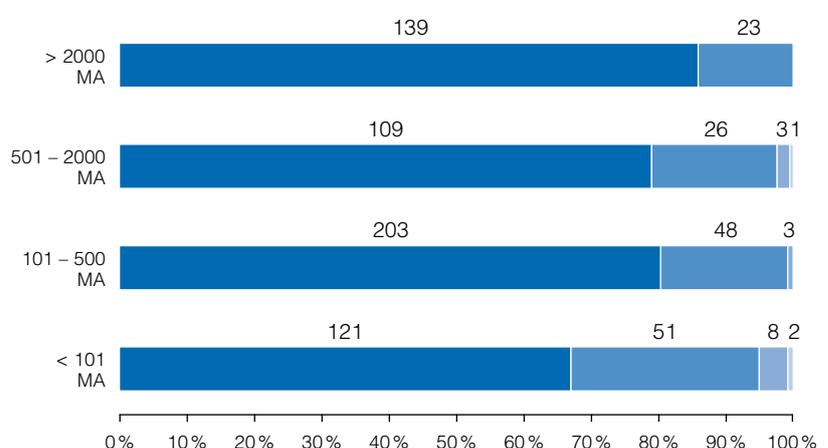
Die Zulieferunternehmen befinden sich in der Wertschöpfungskette in einer komplizierten Situation. Ihnen setzten die hohen Kostensteigerungen bei Vormaterialien, Energie und Personal genauso zu, wie der Preisdruck der Abnehmer – ein Druck, der oftmals nicht weitergegeben werden kann. Folgerichtig wird die Härte des Preiswettbewerbs von mehr als drei Viertel aller Befragten als zentrale und dringende Herausforderung empfunden. Der Anteil der Unterneh-

men, die angeben, vom Preiswettbewerb gar nicht oder kaum betroffen zu sein, ist verschwindend gering. Der Preiswettbewerb ist, unabhängig von der Unternehmensgröße, ein entscheidender Faktor. Dennoch sind die kleineren Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl von bis zu 100, vor allem dank Spezialisierung und starker lokaler Vernetzung mit ihren Kunden, etwas weniger von dem über den Preis geführten Konkurrenzkampf betroffen.

Unsere Branche und unser Unternehmen stehen im harten Preiswettbewerb



1 = volle Zustimmung
4 = keine Zustimmung



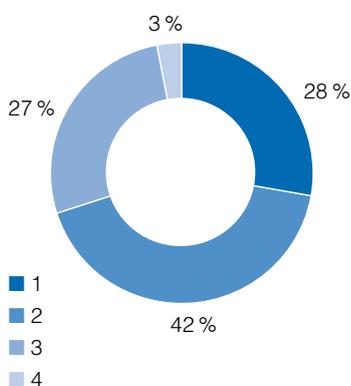


6.2 Konkurrenz aus Niedriglohnländern

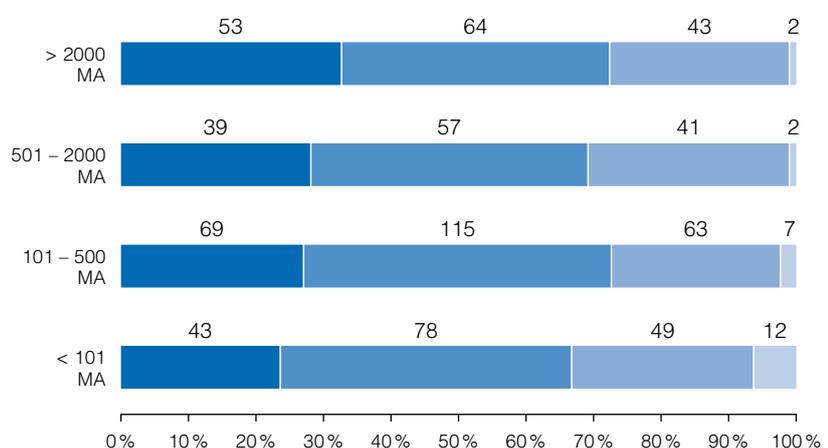
Mit der Internationalisierung der Märkte ist die Konkurrenz aus Niedriglohnländern in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich gewachsen. Um den kostengünstigen Angeboten aus Asien und Osteuropa begegnen zu können, haben Zulieferunternehmen konzentriert an der Rationalisierung ihrer Produktions- und Beschaffungsprozesse gearbeitet. Einen umfassenden Wettbewerbsschutz bieten diese Strategien jedoch nicht. Deshalb bleibt die Konkurrenz aus Niedriglohnländern für beinahe drei von vier Befragten eine existentielle Bedrohung. Die Tatsache, dass gleichzeitig 30 Prozent

der Befragten angeben, vom Wettbewerb mit Anbietern aus Niedriglohnländern nicht, oder zumindest nicht stark betroffen zu sein, zeigt, dass der Preisdruck nicht ausschließlich aus der direkten Auseinandersetzung mit diesen Anbietern folgt, sondern in einem signifikanten Maße von den eigenen Kunden weitergegeben wird. Auch hier sind es vornehmlich kleinere Anbieter, die auf Grund ihrer Spezialisierung, lokaler Präsenz und langfristiger Kundenbeziehungen etwas seltener als die größeren Unternehmen im direkten Vergleich mit Konkurrenten aus den Niedriglohnländern stehen.

Die Konkurrenz aus Niedriglohnländern ist eine ernsthafte Bedrohung für uns



1 = volle Zustimmung
4 = keine Zustimmung



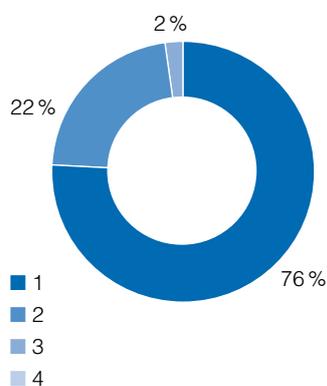
6

6.3 Steigende Qualitätsanforderungen der Kunden

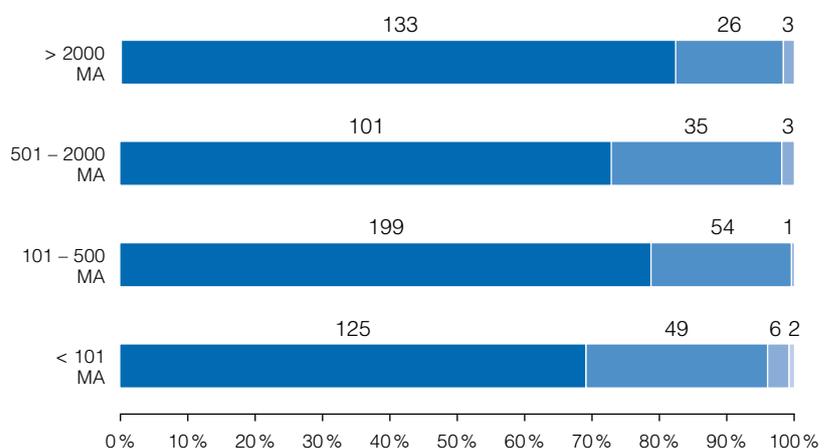
Die Kombination aus hohen Qualitätsanforderungen einerseits und dem zunehmenden Kostendruck andererseits zwingt die Zulieferbranche zu einem Spagat, der durch herkömmliche Strategien nicht mehr gemeistert werden kann. Ebenso wie der Preisdruck sind auch die steigenden Qualitätsstandards ein Trend, der unabhängig von Größe und Struktur der Unternehmen die Automobil- und Fertigungsindustrie erfasst hat. „Zero defect“ ist die inzwischen für die gesamte Branche verbindliche Devise.

Unter diesen Voraussetzungen wird die Sicherung der Profitabilität zu einer Aufgabe, der bei weitem nicht alle Unternehmen im Markt gewachsen sind. Ein Beleg dafür ist der unerwartet schnelle Durchgriff der globalen Finanzkrise auf die Substanz der Branche.

Die Qualitätsanforderungen der Kunden steigen stetig



1 = volle Zustimmung
4 = keine Zustimmung



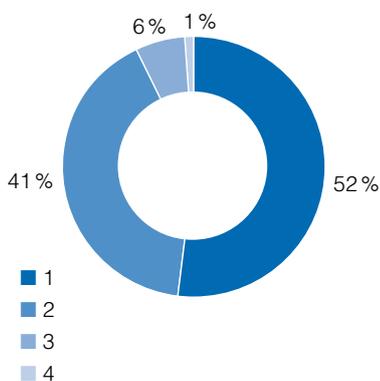


6.4 Zunehmender Innovationsdruck und kürzere Entwicklungs- und Produktionszyklen

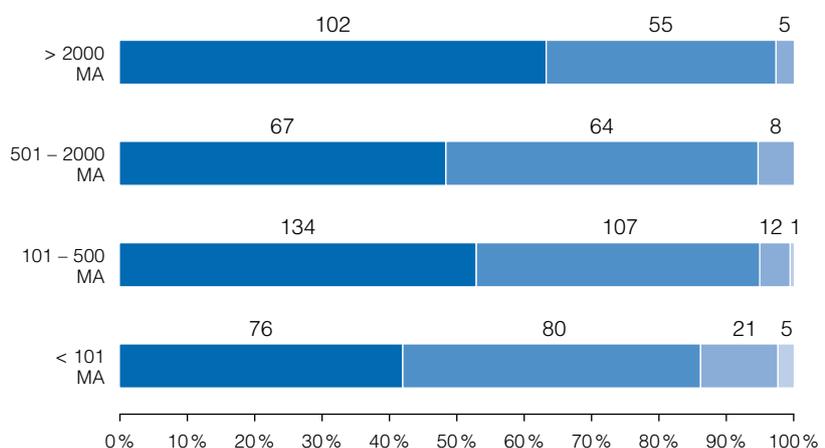
Sowohl die veränderten globalen Rahmenbedingungen, als auch der Kostendruck und die kurzen Modelllebenszyklen stellen neue Anforderungen an die Technologiekompetenz der Zulieferer: Innovationspartner der Kunden zu sein, ist heute eine Voraussetzung, um im Markt zu bleiben. Dabei sind nach Ansicht von Experten insbesondere Weiterentwicklungen von Technologien zur Verringerung des Kraftstoffverbrauchs und zur Reduzierung bzw. Vermeidung von Emissionen

sowie die Entwicklung alternativer Antriebe vorrangig. Die Förderung von Zukunftstechnologien erfordert Ressourcen, die kein Unternehmen alleine aufbringen kann – der Innovationsprozess wird zur gemeinsamen Aufgabe. Dies wird von den Studienergebnissen bestätigt: 93 Prozent der Befragten spüren den zunehmenden Innovationsdruck, der längst nicht nur traditionell forschungsintensive Bereiche erfasst hat.

Der Innovationsdruck in der Zulieferindustrie nimmt zu



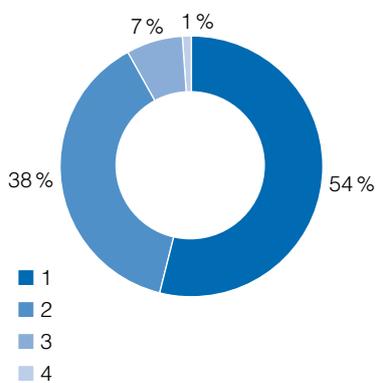
1 = volle Zustimmung
4 = keine Zustimmung



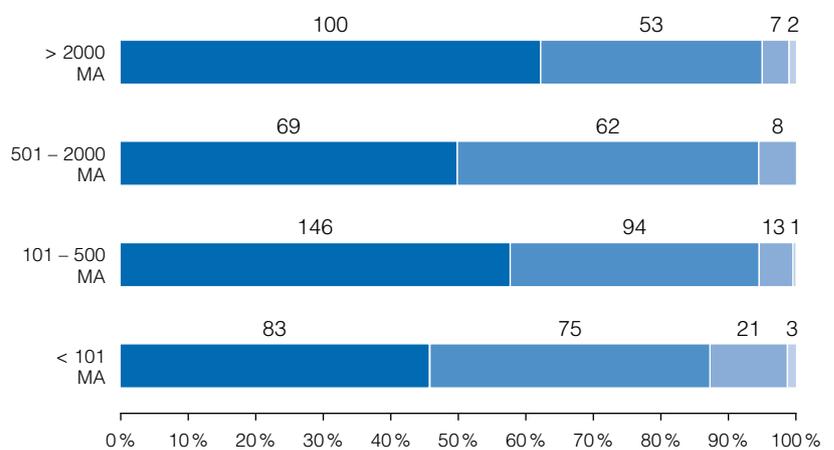
6

Darüber hinaus stellen die immer kürzeren Lebenszyklen der Produkte nicht nur hohe Anforderungen an die technologische Leistungsfähigkeit der Unternehmen. Sie zwingen auch zu einer höheren „Taktung“ aller Produktions- und Managementprozesse.

Die Entwicklungs- und Produktionszyklen werden immer kürzer



1 = volle Zustimmung
4 = keine Zustimmung



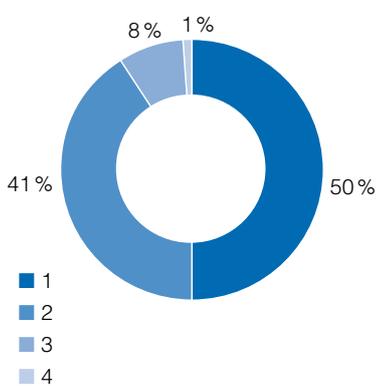


6.5 Optimierung interner und externer Prozesse

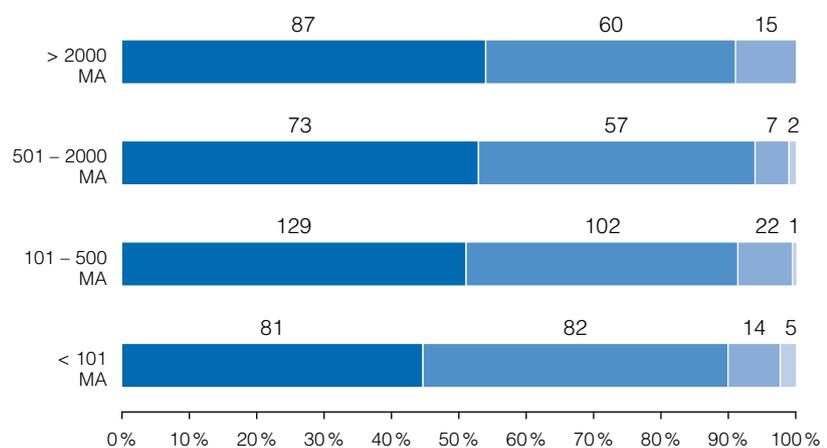
Prozessmanagement wird zunehmend zum zentralen Thema der Zulieferer in der Automobil- und Fertigungsindustrie. Die explodierende Variantenvielfalt, stetig kürzer werdende Produktlebenszyklen und rapide abnehmende Time-to-Market und Time-to-Customer ver-

langen neue Antworten auf organisatorischer und struktureller Ebene – was die Befragten mit großer Mehrheit erkennen. Folgerichtig sehen mehr als 90 Prozent die Optimierung der internen Prozesse als erfolgskritisch für die Zukunft ihres Unternehmens an.

Die Optimierung unserer internen Prozesse ist erfolgskritisch für unser Unternehmen



1 = volle Zustimmung
4 = keine Zustimmung

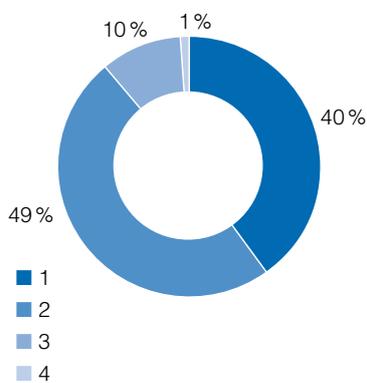


6

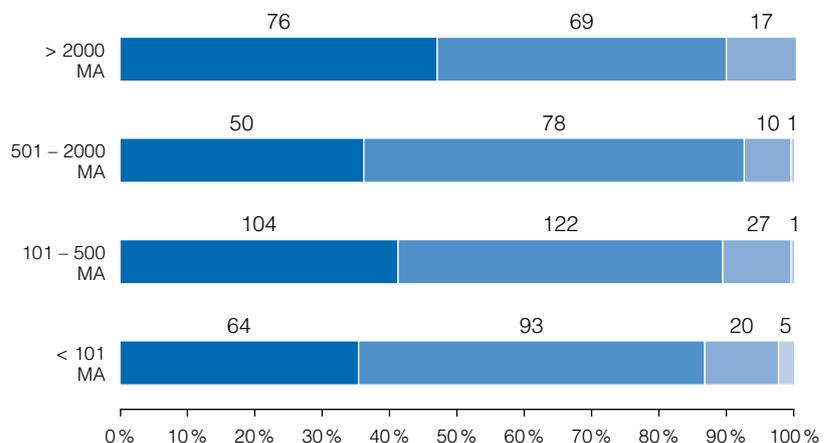
Um die Prozesse und Strukturen den neuen Anforderungen anzupassen, darf sich der Blick jedoch nicht nur auf das eigene Unternehmen richten: Eine Vielzahl von Untersuchungen aus den letzten Jahren zeigt, dass es gerade bei den Schnittstellen zwischen Unternehmen erhebliches Optimierungspotenzial gibt – zumal diese Schnittstellen durch die immer engere Zusammenar-

beit zahlreicher und komplexer werden. Auch die vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass die Notwendigkeit unternehmensübergreifender Optimierungsansätze voll erkannt wird: Knapp 90 Prozent der Befragten bewerten die Optimierung der Prozesse mit Kunden und Lieferanten als erfolgskritisch und damit als beinahe genauso wichtig, wie die Optimierung interner Abläufe.

Die Optimierung unserer externen Prozesse mit Kunden und Lieferanten ist erfolgskritisch für unser Unternehmen



1 = volle Zustimmung
4 = keine Zustimmung



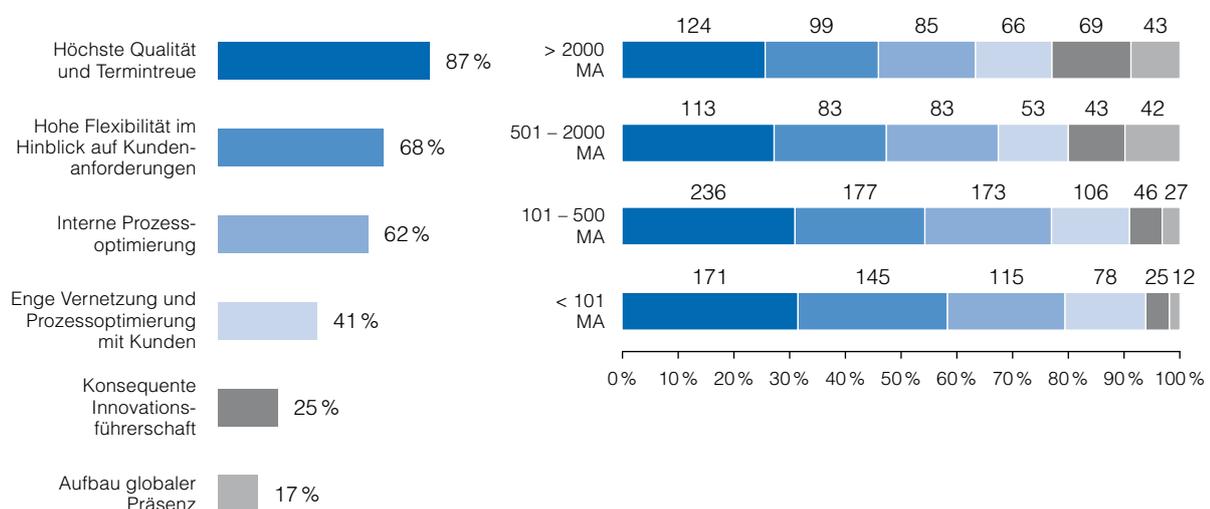


6.6 Ansätze, um den Herausforderungen zu begegnen

Höchste Qualität und Termintreue stehen an erster Stelle eines Maßnahmenpakets, mit dem die Mehrheit der Zulieferunternehmen den Herausforderungen begegnen will. Es folgen Flexibilität hinsichtlich der Kundenanforderungen sowie effiziente interne und externe Prozesse. Kapitalintensive Themen, wie Innovationsführerschaft oder globale Präsenz, werden weniger häufig genannt. Diese Optionen spielen vor allem für große Unternehmen eine wichtige Rolle im Strategie-

mix. Für kleinere mittelständische Unternehmen haben sich in den letzten Jahren vor allem Qualität, Termintreue und Flexibilität als ein wirkungsvolles Rezept zur Abwehr der Wettbewerber aus dem Ausland und zur Stabilisierung der Preise erwiesen. Wie nachhaltig dieser Schutz ist, lässt sich heute jedoch angesichts der hohen Marktdynamik und der weltweiten Rezession kaum prognostizieren.

Die wichtigsten Ansätze, um strategischen Herausforderungen zu begegnen





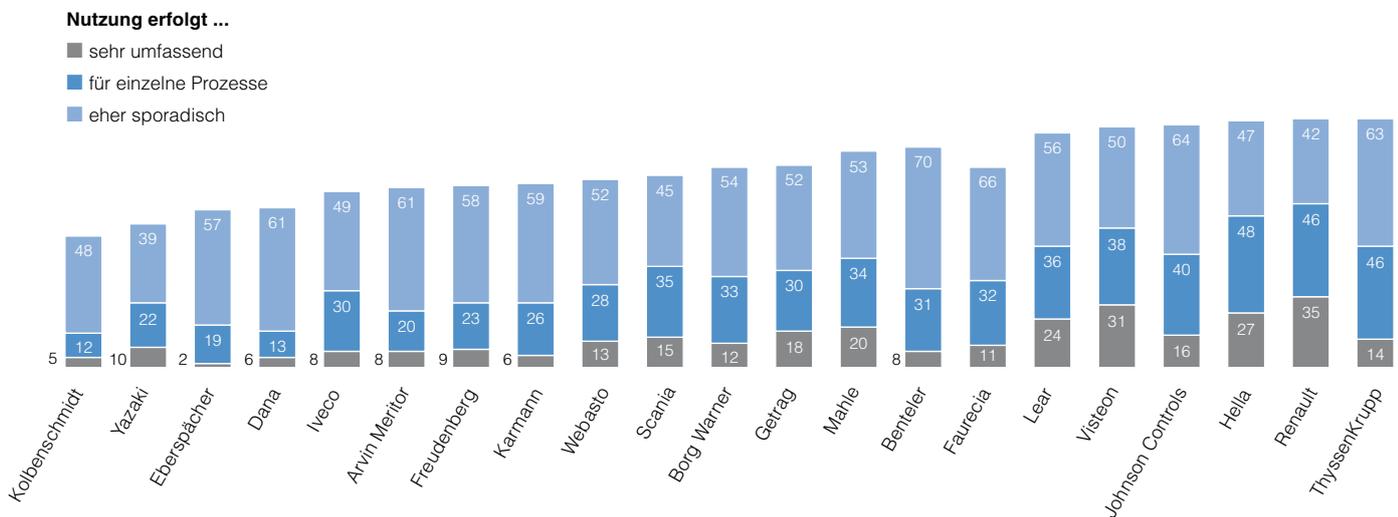
7 Nutzungsumfang von Plattformen für die elektronische Kommunikation

Im Rahmen der Studie wurde der Nutzungsumfang der wichtigsten E-Business-Plattformen analysiert. Das Ergebnis: Rund die Hälfte der befragten Zulieferer kommuniziert mit den Kunden Audi, BMW, Bosch, Continental, Daimler, VW und ZF über eine elektronische Plattform. Gleichzeitig erfolgt die Kommunikation mit diesen Unternehmen auch äußerst intensiv, das heißt die E-Business-Plattform wird hier für zahl-

reiche Prozesse genutzt. Hinter den Unternehmen mit intensiver elektronischer Prozessabwicklung steckt häufig die Plattform SupplyOn.

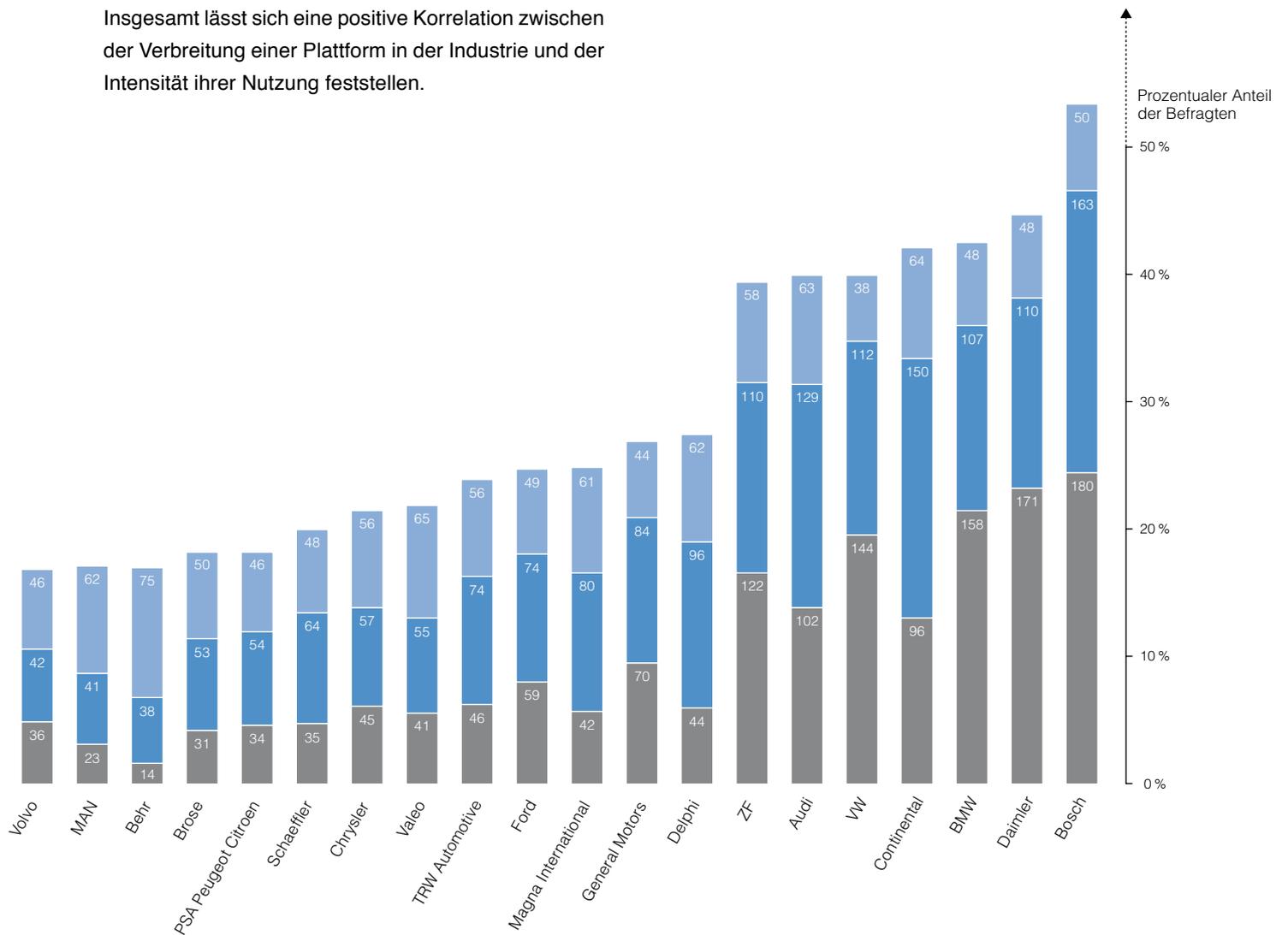
Die elektronische Kommunikation mit fast allen anderen untersuchten OEMs und Tier 1-Zulieferern findet in geringerem Umfang und eher sporadisch statt.

Mit welchen Kunden kommunizieren Sie wie intensiv über eine elektronische Plattform? (Werte entsprechen der Anzahl der Nennungen)





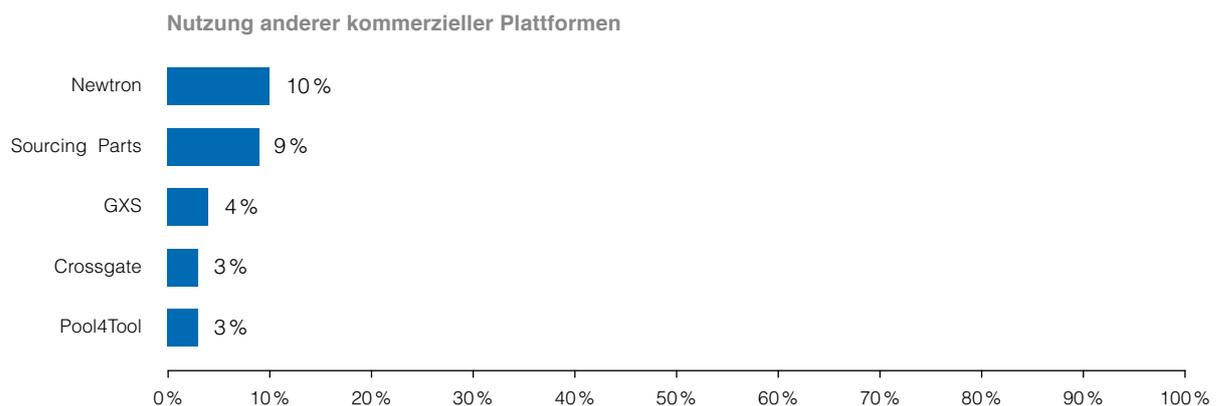
Insgesamt lässt sich eine positive Korrelation zwischen der Verbreitung einer Plattform in der Industrie und der Intensität ihrer Nutzung feststellen.



7

Während ein großer Anteil der Zulieferer mit unterschiedlichsten Kunden wie zum Beispiel Bosch, BMW, Continental und ZF über SupplyOn kommuniziert (siehe Seite 20/21), spielen andere kommerzielle Plattformen eine eher untergeordnete Rolle. Ihre Verbreitung liegt bei maximal zehn Prozent. Dass SupplyOn über

einen so hohen Verbreitungs- und Nutzungsgrad in der Automobil- und Fertigungsindustrie verfügt, liegt vor allem darin begründet, dass diese Plattform aus der Industrie heraus und mit einem klaren Branchenfokus gegründet wurde.

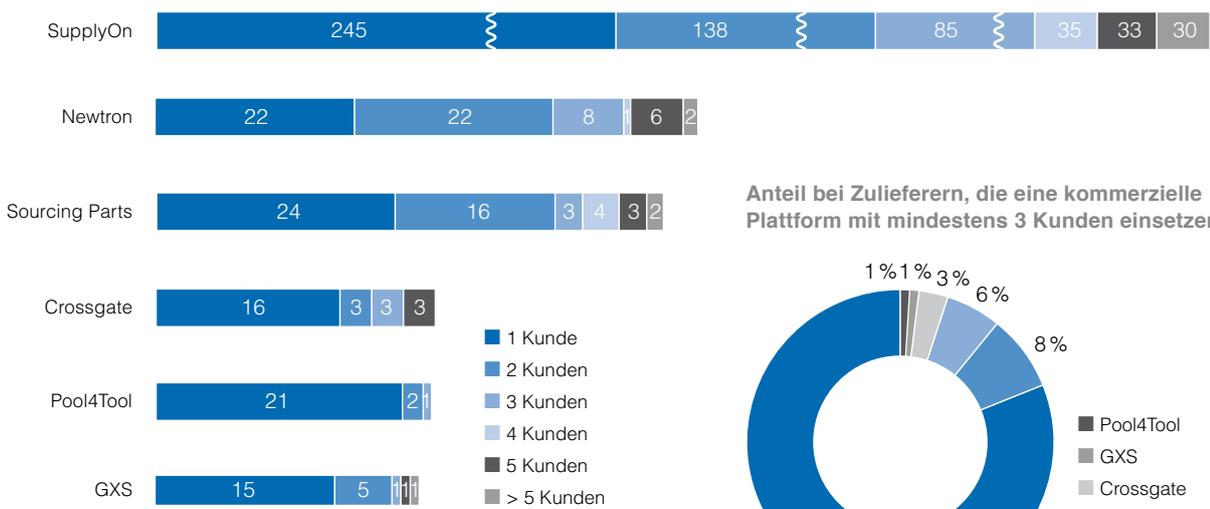




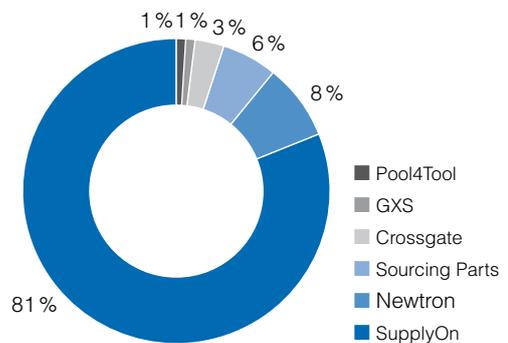
Auch im Hinblick auf Netzwerkeffekte, und damit auch Synergien bei der Nutzung von Plattformen, schneiden die meisten kommerziellen Anbieter nicht gut ab. Der Großteil der Anwender nutzt die Plattformen mit nur einem und nur in Ausnahmefällen mit mehr als zwei Kunden. Lediglich SupplyOn kann auf eine signifikante

Anzahl von Anwendern verweisen, die die Plattform mit einer größeren Anzahl von Kunden nutzen. Unter den Plattformen, über die mit mindestens drei Kunden kommuniziert wird, hat SupplyOn einen Anteil von 81 Prozent.

Anzahl der Kunden, die über eine bestimmte kommerzielle Plattform erreicht wird



Anteil bei Zulieferern, die eine kommerzielle Plattform mit mindestens 3 Kunden einsetzen





Günter Fella
Senior Vice President
Purchasing Automotive,
Continental
Automotive GmbH

Die Zukunft des Einkaufs ist digital

In den letzten Jahren konnte sich Continental als einer der führenden Systemlieferanten erfolgreich im Weltmarkt behaupten. Daran hat der strategisch und international ausgerichtete Einkauf unseres Unternehmens einen wesentlichen Anteil. Unsere Vision ist die nachhaltige Realisierung von Einsparpotenzialen sowohl im Sinne unseres Unternehmens als auch unserer Lieferanten und gleichzeitig die gemeinsame Umsetzung einer Null-Fehler-Strategie. Dabei blicken wir auf die Produktqualität genauso wie auf die Qualität unserer Prozesse.

Die Rahmenbedingungen für die Umsetzung unserer Ziele sind in den letzten Jahren nicht einfacher geworden, denn die steigenden Anforderungen an Systemlieferanten beeinflussen auch die Kooperationen in der Supply Chain. Wie tief greifend diese Veränderungen sind, zeigen die Ergebnisse der vorliegenden Studie: Die Mehrheit der Zulieferunternehmen spürt den zunehmenden Preisdruck, die globale Konkurrenz sowie steigende Qualitäts- und Innovationsanforderungen.

Wie kann Continental vor diesem Hintergrund seine Vision gemeinsam mit seinen Lieferanten verwirklichen? Die Lösung liegt wesentlich in unserer Einkaufsstrategie. Sie beruht auf der frühen Einbeziehung unserer Lieferanten in Entwicklungsprozesse, konsequenten Qualitätssicherungsmaßnahmen, aktiver Lieferanten-

entwicklung, Optimierung des Lieferantenportfolios und der Verbesserung der Effektivität in der Supply Chain.

Der Einsatz elektronischer Kollaborationsplattformen spielt dabei eine zentrale Rolle. Wichtig ist dabei die durchgängige Unterstützung aller Geschäftsprozesse, angefangen beim Anfrageprozess und endend bei der Qualitätssicherung. Diese Einsicht hat uns vor acht Jahren veranlasst, gemeinsam mit anderen Automobilzulieferern die Kollaborationsplattform SupplyOn zu gründen. Dabei waren wir uns sicher, dass es nur mit einer unternehmensübergreifenden Plattform möglich ist, die Potenziale elektronischer Prozesse zum Vorteil von Kunden und Lieferanten optimal auszuschöpfen.

Unsere Einschätzung hat sich als richtig erwiesen. Die Ergebnisse der Studie demonstrieren dies auf zweifache Weise. Sie zeigen, dass die überwiegende Mehrheit der Zulieferer in der elektronischen Prozessabwicklung einen klaren Mehrwert sieht. Sie belegen aber auch, dass insbesondere fehlende Standards und die Vielzahl der Plattformen die Effizienzgewinne in einem hohen Maße wieder zunichte machen. Deshalb sind die Erkenntnisse auch ein Aufruf zum Handeln: Die Automobil- und Fertigungsindustrie ist gehalten, sich auf verbindliche Standards für E-Business zu einigen – im Sinne der gesamten Zulieferbranche.



Dr. Rudolf Colm
Geschäftsführer,
Robert Bosch GmbH

Partnerschaft als Basis für Innovationen

9

Als international führendes Technologieunternehmen wissen wir, dass Innovationen ein Garant für die Zukunft sind. Dieser Strategie ist Bosch seit mehr als hundertzwanzig Jahren treu. Doch die Bedingungen für Innovationen haben sich in den letzten Jahrzehnten dramatisch verändert. Die Globalisierung und damit auch der sich verschärfende Wettbewerb stellen gerade an die Innovationsfähigkeit der Unternehmen aus westlichen Hochlohnländern hohe Anforderungen. Auch die Kundenerwartungen haben sich gewandelt: Einerseits sind die Anforderungen an die Qualität der Produkte enorm gestiegen, andererseits verkürzen sich die Produktlebenszyklen. Gerade die Automobilbranche bietet dafür ein exzellentes Exempel: Der Produktlebenszyklus eines Modells ist in vielen Fällen nur noch halb so lang wie vor zwanzig Jahren.

Die Unternehmen müssen deshalb in immer schnelleren Zyklen Innovationen erzeugen – und das unter höherem Kostendruck. Im Alleingang kann dieses hohe Innovationstempo kaum ein Unternehmen durchhalten. Enge und intensive Zusammenarbeit mit den Produktions- und Entwicklungspartnern ist eine Voraussetzung für die Unternehmen in der Automobilindustrie, um im

Markt zu bestehen. Für Bosch hat die konsequente Integration und Entwicklung seiner Zulieferer vor diesem Hintergrund eine strategische Bedeutung.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie des Wirtschaftsverbandes Stahl- und Metallverarbeitung und der SupplyOn AG zeigen, dass sich die gesamte Automobil- und Fertigungsindustrie – von Zehn-Mann-Unternehmen über traditionsreiche mittelständische Betriebe bis hin zu Weltkonzernen – mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert sieht: Mit einem rapide zunehmenden Qualitäts-, Preis- und Innovationsdruck sowie einer klaren Notwendigkeit zur Optimierung interner und unternehmensübergreifender Prozesse.

Sie zeigen auch, dass die zunehmend engen und komplexen Transaktionsprozesse innerhalb eines Wertschöpfungsnetzwerks unbedingt eine stabile und standardisierte technologische Infrastruktur erfordern. Diese Infrastruktur ist Basis für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit – und damit eine wesentliche Voraussetzung, um auch in den nächsten Jahren die Rolle der deutschen Industrie als Innovationsführer zu verteidigen.



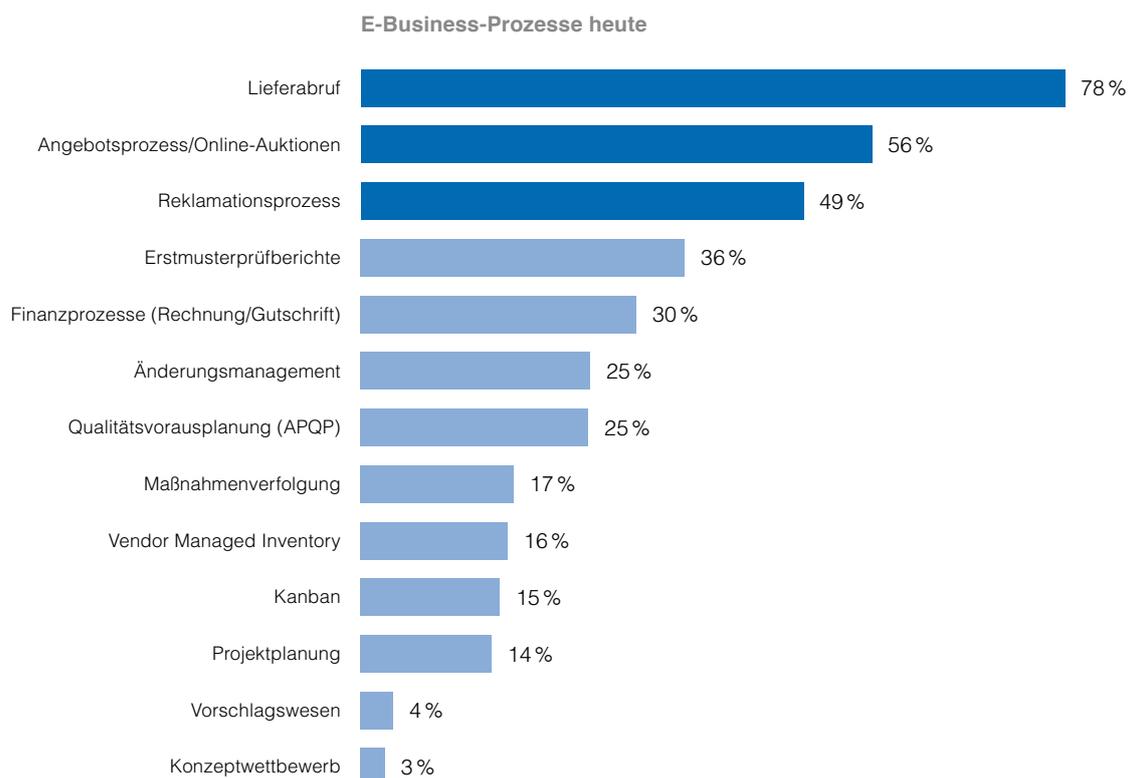
10

Anteil digitaler Prozesse stark steigend

10.1 Prozessabwicklung über E-Business-Plattformen heute

Im Hinblick auf den Grad der elektronischen Abwicklung unternehmensübergreifender Prozesse ergeben sich deutliche Unterschiede. Die Studienergebnisse zeigen, dass insbesondere bei Lieferabrufen sowie bei Angebots- und Reklamationsprozessen die Abwicklung über E-Business-Plattformen bereits heute Standard

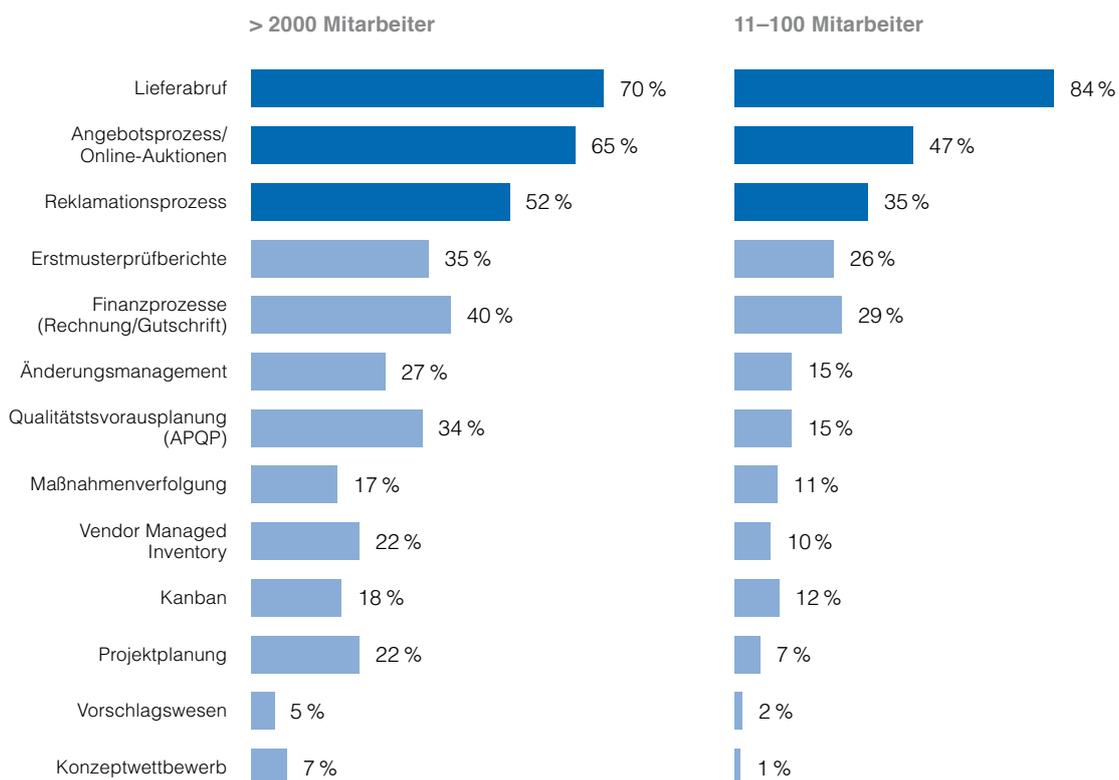
ist. Am anderen Ende des Spektrums rangieren die Projektplanung, das Vorschlagswesen und der Konzeptwettbewerb. Aber auch moderne Dispositionsmethoden wie VMI oder Kanban bleiben als elektronische Prozesse noch die Ausnahme.





Im Mittelfeld variiert der Grad der Digitalisierung von Abläufen stark in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße. So sind etwa die Qualitätsvorausplanung oder die Abwicklung von Finanzprozessen bei Zulieferern mit mehr als 2000 Mitarbeitern relativ häufig digitali-

siert, während die kleineren Unternehmen einen deutlichen Nachholbedarf aufweisen – ein ähnliches Bild ergibt sich auch bei modernen Dispositionsmethoden und dem Änderungsmanagement.



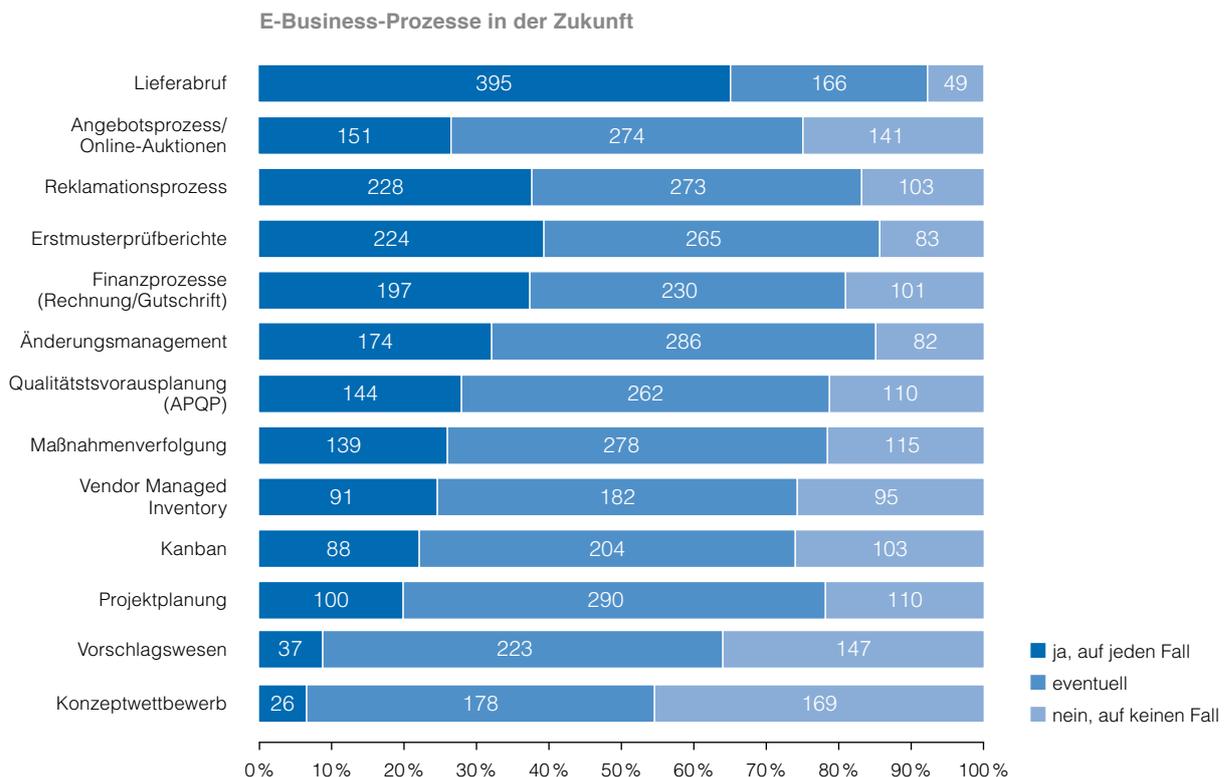


10

10.2 Prozessabwicklung über E-Business-Plattformen in der Zukunft

Ein großer Teil der Studienteilnehmer plädiert dafür, Lieferabrufe, Reklamationen, Erstmusterprüfberichte, Finanzprozesse sowie das Änderungsmanagement elektronisch abzuwickeln.¹ Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass sich insbesondere strukturierte Prozesse, bei

denen Daten verwendet werden, die bereits in internen Systemen vorliegen, und die sich durch eine hohe Transaktionshäufigkeit auszeichnen, optimal für eine Abwicklung über eine E-Business-Plattform eignen.

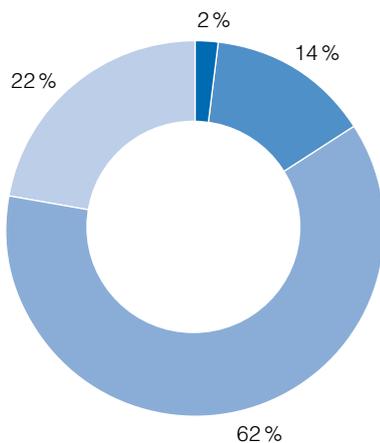


1) Befragte, die angegeben haben, bestimmte Prozesse nicht beurteilen zu können, sind in der Statistik nicht erfasst.

Insgesamt setzt sich der Digitalisierungstrend der letzten Jahre fort: Im Rückblick auf die letzten drei Jahre konstatieren 84 Prozent der befragten Zulieferer einen teilweise stark gestiegenen Anteil digitaler Abläufe am gesamten Prozessvolumen. Für die nächsten drei

Jahre rechnen 86 Prozent mit einem Fortschreiten dieses Trends. Die Anzahl der Unternehmen, die eine rückläufige Digitalisierung konstatieren oder prognostizieren, ist verschwindend gering.

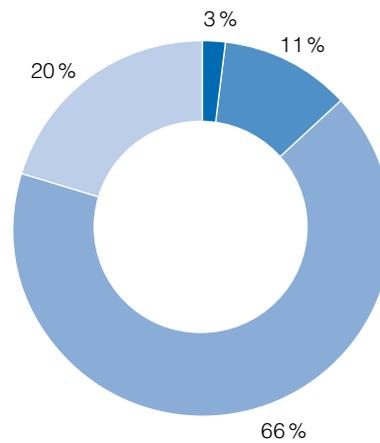
In welchem Umfang hat sich die Nutzung der elektronischen Plattformen in den letzten drei Jahren verändert?



Der Anteil elektronischer Prozesse ...

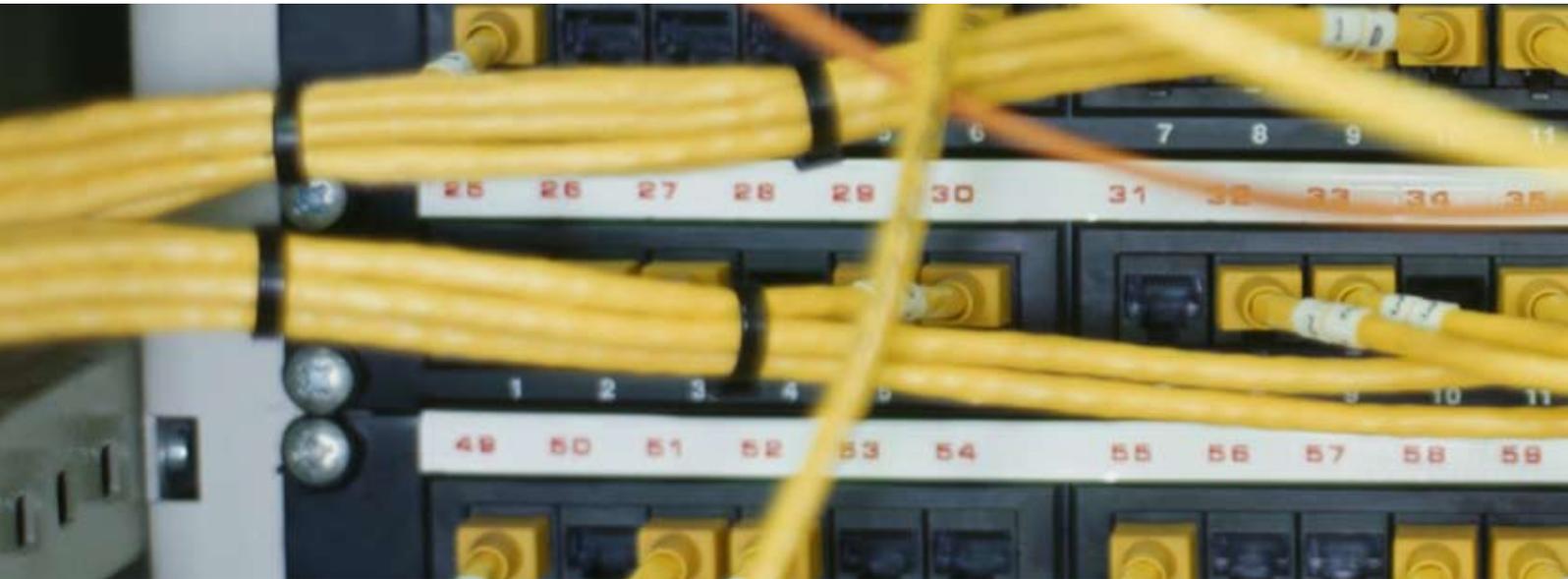
- ... ist geringer geworden
- ... ist konstant geblieben
- ... ist gestiegen
- ... ist stark gestiegen

In welchem Umfang wird sich die Nutzung der elektronischen Plattformen aus Ihrer Sicht in den nächsten drei Jahren verändern?



Der Anteil elektronischer Prozesse ...

- ... wird geringer
- ... bleibt konstant
- ... wird steigen
- ... wird stark steigen



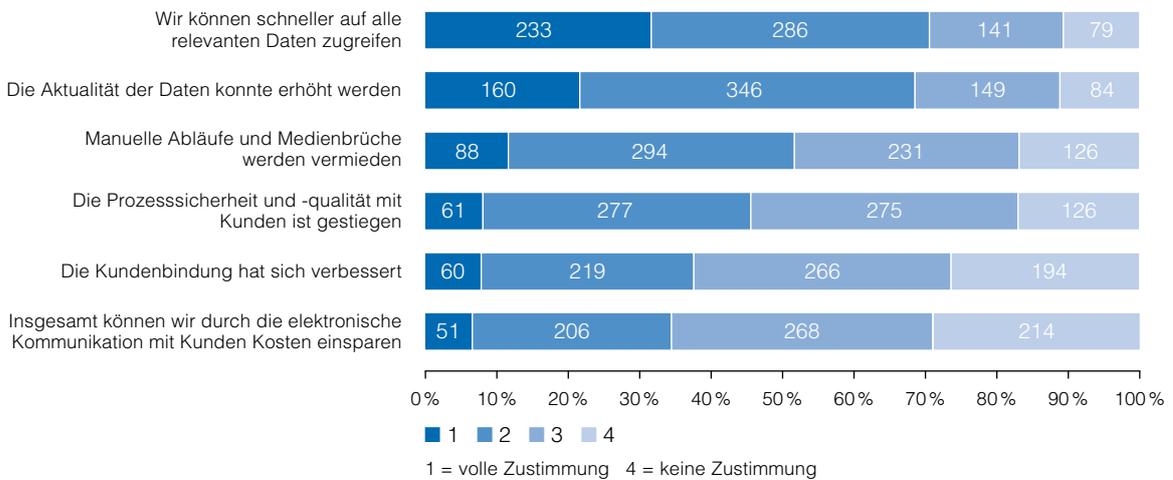
10

10.3 Digitale Prozesse auf dem Prüfstand

Der schnellere Zugriff auf relevante Daten ist eine zentrale Stärke der elektronischen Prozessabwicklung, wie rund 70 Prozent der befragten Zulieferer bestätigen. Daneben sehen die Befragten vor allem in der Aktualität der Daten einen signifikanten Nutzen. Mehr als 50 Prozent der Zulieferer gelingt es, manuelle Abläufe zu vermeiden und Medienbrüche zu eliminieren.

Diese Vorteile führen jedoch offensichtlich nicht im selben Maße zu Kosteneinsparungen und zu einer höheren Prozesssicherheit und -qualität. Der Grund hierfür ist wohl, dass die positiven Effekte durch fehlende Standards und Schnittstellen sowie eine inkonsistente und oft nur sporadische Nutzung geschmälert werden.

E-Business-Prozesse im Test

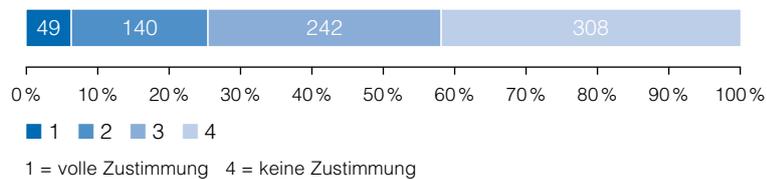




Insgesamt plädieren die Zulieferer klar für die weitere Nutzung der Plattformen: Lediglich 6,5 Prozent der Befragten betrachten die elektronischen Plattformen grundsätzlich als nutzlos. Allerdings ist hier die Skepsis bei kleineren Zulieferern deutlich höher: Rund 15 Pro-

zent der Unternehmen mit höchstens 10 Mitarbeitern, sehen in der elektronischen Kommunikation keinen Sinn. Bei Unternehmen mit höchstens 100 Mitarbeitern liegt der Wert bei 9,5 Prozent.

In der elektronischen Kommunikation mit unseren Kunden sehe ich keinen Sinn





Prof. Dr. Robert Fieten
Management-Forschungs-Team

11

Auch in der Krise müssen Supply Chains nicht reißen!

Im letzten Quartal 2008 hat sich die Welt für unsere Industrie – insbesondere die Automobilindustrie – radikal und mit atemberaubender Geschwindigkeit verändert. Die Aufträge sind über Nacht eingebrochen; die Finanzierungskosten der Unternehmen sind exorbitant gestiegen; Kredite sind kaum noch zu erhalten; es drohen immer mehr Pleiten, die wegen der engen Verflechtungen Dominoeffekte in den Supply Chains auslösen. In Zeiten des Booms und in wachsenden Märkten bestens funktionierende Supply Chains sind heute falsch justiert und bis zum Zerreißen gespannt.

Was ist in dem derzeitigen Marktumfeld zu tun? Zweifellos bedarf es schmerzhafter Kurskorrekturen. So sind in der Automobilindustrie und großen Teilen der Fertigungsindustrie harte Schnitte im Sinne einer Anpassung der überdimensionierten Kapazitäten an die geringere Nachfrage unabdingbar. Die Kosten müssen nachhaltig gesenkt und variabilisiert werden. Mit dem knappen und teuren Kapital muss in der gesamten Wertschöpfungskette intelligenter und sparsamer als in Boomzeiten umgegangen werden. OEMs und First-Tier-Suppliers müssen ein Auge auf die Ausfallrisiken in der Supply Chain haben und in der Lage sein, schnell gegenzusteuern, wenn wichtige Lieferanten auszufallen drohen. Über allen Sparbemühungen darf die Entwicklungsarbeit nicht vernachlässigt werden, würden sich OEMs und Zulieferer doch ansonsten um ihre Zukunftschancen bringen. Erfolgsfaktor Nummer eins in dem derzeitigen Umfeld ist also der Spagat zwischen intelligentem Sparen und gezieltem Investieren.

In dieser Gemengelage bedarf es auch nachhaltiger Veränderungen bei den internen und bei den unternehmensübergreifenden Prozessen. Zunächst geht es um mehr Transparenz, sodann um mehr Flexibilität, denn eine Produktionsplanung ist in einem Umfeld, in dem die OEMs Fünf-Tages-Produktionsprogramme, bestenfalls Monatsvorschauen geben, nicht mehr möglich. Die internen Prozesse müssen sich daher am Modell der atmenden Fabrik ausrichten. Darüber hinaus zwingt die Krise zu mehr unternehmensübergreifender Zusammenarbeit: horizontal auch mit Wettbewerbern und vertikal mit sorgfältig ausgewählten starken Zulieferern. Projekte und Produktionspläne müssen in der Supply Chain mit den Partnern eng abgestimmt werden. Es darf nicht sein, dass am Ende der Supply Chain die Marktnachfrage bereits eingebrochen ist, während die vorgelagerten Stufen noch mit voller Kraft voraus auf den Eisberg zusteuern. Es muss ein System zum Monitoring auch der finanziellen Stabilität der Partner in der Supply Chain entwickelt werden. Ein umfassendes Netzwerkmanagement wird so zum unverzichtbaren Stellhebel, der die Supply Chains vor dem Zerreißen bewahrt.

Netzwerkmanagement bedarf einer stabilen und standardisierten technologischen Infrastruktur mit digitalen Prozessen. Die Notwendigkeit, in der Krise enger zusammenzurücken, führt dazu, dass E-Business-Plattformen zu Kollaborationsplattformen, die ihrem Namen alle Ehre machen, mutieren. Wer hier heute entschlossen mitgeht, der wird sich schnell in die sich neu formierenden Wertschöpfungsnetzwerke einklicken können.



Prof. Dr. Christopher Jahns
Rektor, EBS und Executive Director,
Supply Chain Management Institute

Sven T. Marlinghaus
Partner und Managing Director,
BrainNet Supply Management Group AG

Die Strategiewende – Neue Prioritäten in Einkauf und Logistik

12

Wenige Unternehmensfunktionen haben in den letzten Jahren so viele Veränderungen durchlaufen wie Einkauf und Logistik. Der vielleicht wichtigste Trend, den wir heute beobachten können, ist das Abflauen der einseitigen Fokussierung auf die operativen Prozesse. Einkauf und Logistik brauchen eine strategische Perspektive: Globalen Herausforderungen kann man nicht auf operativer Ebene begegnen. Inzwischen sieht man immer deutlicher, welche Abläufe für ein langfristig erfolgreiches Supply Chain Management in einem sich ständig ändernden, wettbewerbsintensiven Umfeld wichtig sind.

Es ist unbestreitbar, dass Einkauf und Logistik einen Beitrag zum Gesamterfolg der Organisation leisten und auch leisten müssen:

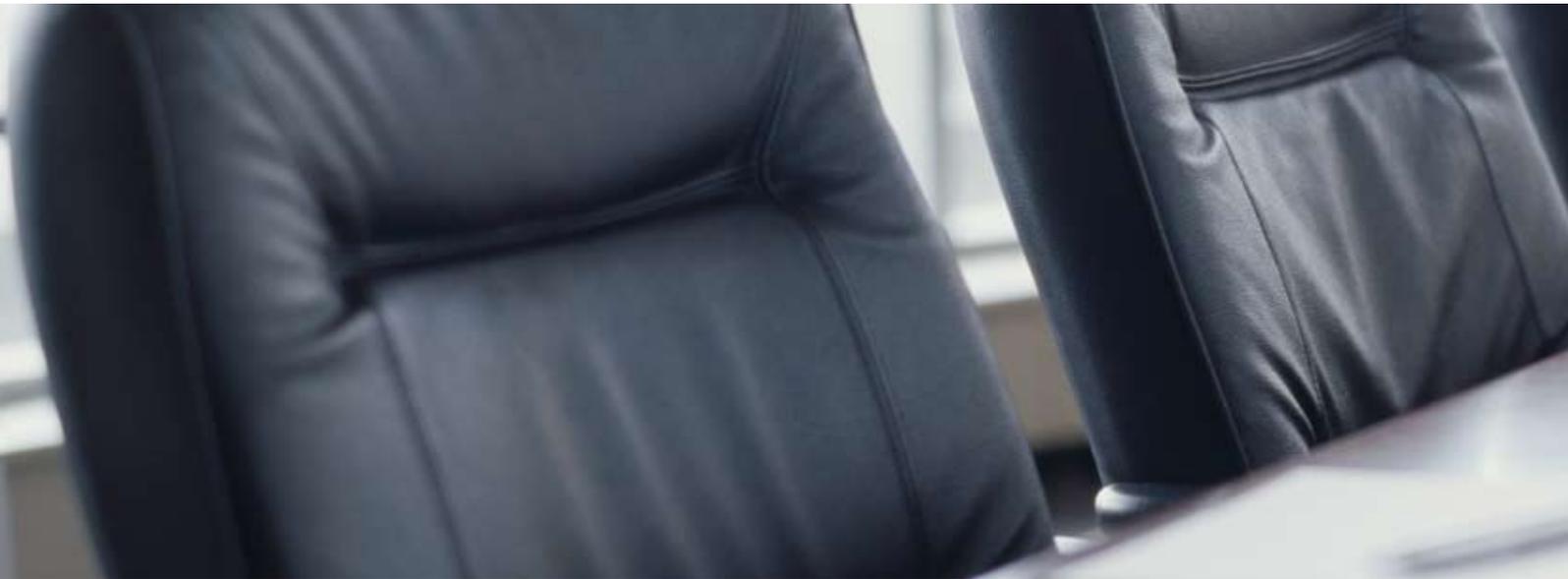
Einkauf und Logistik müssen – erstens – Werte schaffen: Ihre Funktion geht weit über das klassische „Cost Cutting“ hinaus. Umfassende Transparenz aller Transaktionsprozesse und eine enge Zusammenarbeit mit anderen Funktionsbereichen sind die Voraussetzung für Wertsteigerungen und Innovation.

Supply Chain Management braucht – zweitens – eine bessere Positionierung in der Organisation: Der Leiter dieser für die Unternehmensentwicklung zentralen Funktion gehört an den Vorstandstisch. Nur diese Positionierung schafft den notwendigen Rahmen, um die anspruchsvollen Aufgaben der Zukunft zu erfüllen.

Einkauf und Logistik müssen – drittens – ihre Rolle neu definieren: Der Einkauf verantwortet bis zu 75 Prozent der externen Wertschöpfung. In dieser Funktion sind Einkäufer und Logistiker vor allem Beziehungsmanager mit der Schlüsselaufgabe, Lieferantenbeziehungen so zu entwickeln, dass Innovations- und Rationalisierungspotenziale, die in der Wertschöpfungskette schlummern, zum Nutzen beider Seiten gehoben werden.

Gerade in der dynamischen Automobilindustrie hat die Neuausrichtung der Bereiche Einkauf und Logistik weitreichende Konsequenzen für die E-Business-Plattformen, die heute die technologische Basis des Supply Chain Managements bilden. Denn sie müssen der wachsenden Komplexität und Intensität der Lieferantenbeziehungen angepasst werden. Die Abdeckung möglichst vieler Prozesse, hohe Flexibilität und Skalierbarkeit, State-of-the-Art-Technologie sowie die Umsetzung branchenspezifischer Best Practices werden über den Erfolg und die Zukunftsfähigkeit von E-Business-Plattformen entscheiden.

Dass es nur wenige Anbieter gibt, die diesen Anforderungen genügen können, ist offensichtlich. Es kann auch nicht zu den zentralen Aufgaben der Unternehmen gehören, solche Plattformen im Alleingang zu entwickeln. In den nächsten Jahren werden wir deshalb im E-Business eine ähnliche Entwicklung wie beispielsweise im ERP-Bereich sehen. Für die Beantwortung der Frage, welche Systeme sich zukünftig durchsetzen werden, liefert die vorliegende Studie wertvolle Anregungen.



13

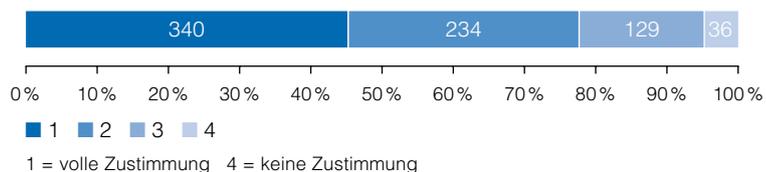
Nachteile mangelnder Standardisierung

Die Vielzahl der existierenden Plattformen macht die Vorteile der elektronischen Prozessabwicklung zunichte – so sehen es fast 80 Prozent der Befragten. Das wird vor allem damit begründet, dass die Vielzahl der Plattformen einen hohen Administrations- und Schulungsaufwand sowie Kosten durch unterschiedliche Prozessabläufe verursacht. Hinzu kommen häufig inkompatible Daten, die den Prozessablauf erschweren.

Dies ist besonders prekär, denn gerade in schnell verfügbaren, validen und aktuellen Daten sehen die Zulieferer den wesentlichen Nutzen der E-Business-Platt-

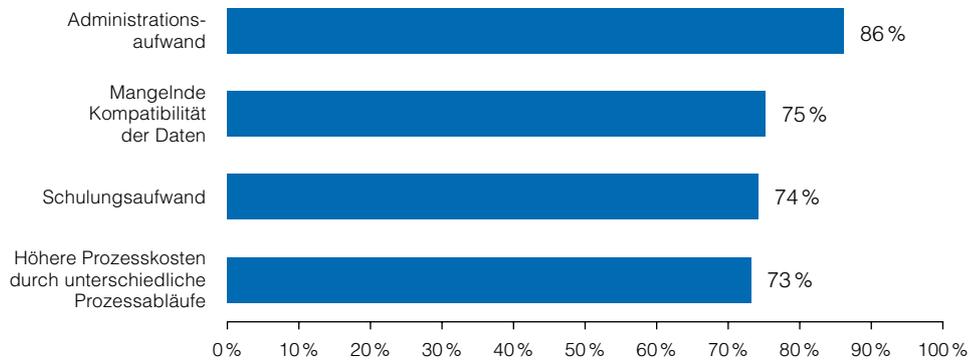
formen. Die Notwendigkeit zum Aufbau einer für die gesamte Automobil- und Fertigungsindustrie einheitliche E-Business-Infrastruktur liegt damit auf der Hand: Die digitale Prozessabwicklung ist heute nicht nur ein wesentliches Instrument zur Optimierung von unternehmensübergreifenden Abläufen, viele Prozesse sind heute ohne E-Business-Plattformen de facto nicht mehr steuerbar. Beispiele aus anderen Bereichen – etwa aus dem ERP- oder Controlling-Umfeld – zeigen, dass erst mit der Etablierung von für den gesamten Markt verbindlichen Standards die Vorteile von allen Beteiligten voll ausgeschöpft werden können.

Die Vielzahl der existierenden Plattformen macht die Vorteile der elektronischen Prozessabwicklung zunichte





Die wichtigsten Probleme für ein Unternehmen, das zahlreiche unterschiedliche Plattformen in der Kundenkommunikation nutzen muss



14

E-Business-Plattformen: strategische Anforderungen und Bewertung kommerzieller Anbieter

Die weiter oben gezogene Schlussfolgerung, dass der Nutzen von E-Business-Plattformen vor allem durch externe Faktoren reduziert wird, erfährt eine Bestätigung beim Blick auf die Anforderungen der Zulieferer an die weitere Entwicklung der Plattformen: 88 Prozent der Zulieferer fordern unternehmensübergreifende Standards für die elektronische Kommunikation. Noch deutlicher ausgeprägt ist der Wunsch, nicht nur nach einheitlichen Standards, sondern über eine Plattform mit möglichst vielen Kunden zu kommunizieren: 90 Prozent gehören zu den Befürwortern dieser Forderung.

Serviceleistungen, wie eine rund um die Uhr verfügbare Hotline in Landessprache sowie ein umfassendes Schulungsangebot, werden von den Zulieferern als sehr wichtig eingestuft. Dies sind Leistungen, denen bei der Entscheidung für eine bestimmte Plattform oft wenig Bedeutung beigemessen wird, die für einen erfolgreichen Einsatz jedoch essenziell sind.

Weitere wesentliche Kriterien sind die Unterstützung branchenspezifischer Prozesse (wichtig oder sehr wichtig für 95 Prozent der Befragten) sowie die Verfügbar-

keit von Schnittstellen zu internen Systemen (mehr als 90 Prozent der Befragten).

Auch die vollständige Prozessabdeckung ist eine zentrale Forderung der Anwender, was mit Blick auf die weiter oben dargestellte fragmentarische Nutzung der meisten im Markt verfügbaren Plattformen deutlichen Handlungsbedarf signalisiert.

Bewertung kommerzieller Anbieter

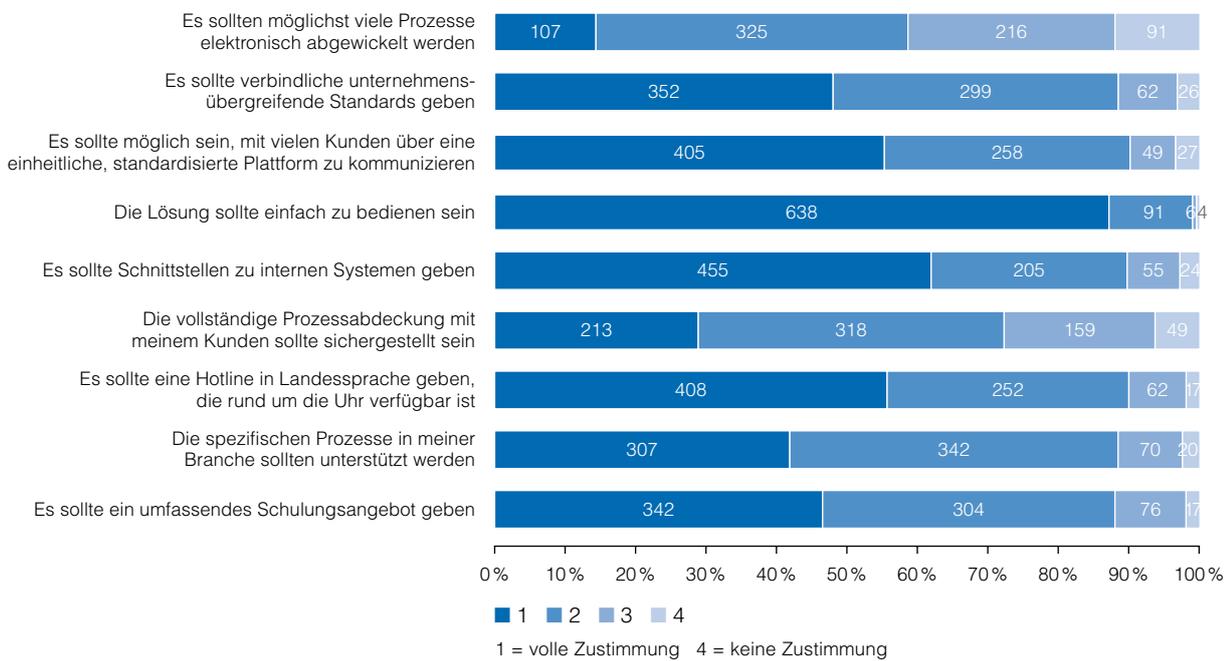
Vor dem Hintergrund dieser allgemeinen Forderungen wurden die Studienteilnehmer gebeten, die kommerziellen Plattformen zu bewerten. Zu den Bewertungskriterien zählten:

- Benutzerfreundlichkeit
- Verfügbarkeit
- Hotline
- Verbreitung in der Industrie
- Prozessabdeckung
- Schulungsangebot

Dabei erhielt die in der Industrie am stärksten verbreitete Plattform von SupplyOn in allen Punkten die beste Wertung.



Anforderungen an E-Business-Plattformen





15

Potenziale für die Weiterentwicklung von E-Business-Plattformen: Fazit und Ausblick

Der Trend in der Automobil- und Fertigungsindustrie, Prozesse unternehmensübergreifend elektronisch abzuwickeln, setzt sich fort. Dieser Trend wird vom Gros der Zulieferer begrüßt, die in der elektronischen Prozessabwicklung eindeutige Vorteile sehen. Dabei ist die Digitalisierung unterschiedlich weit fortgeschritten: Bei zentralen Prozessen im Supply Chain Management ist mittelfristig mit einer kompletten Digitalisierung zu rechnen – hier profitieren die Unternehmen bereits heute von Netzwerkeffekten und etablierten Prozessstandards. Komplexere Prozesse, etwa moderne Dispositionsmethoden – erfordern dagegen auch relativ weit reichende organisatorische Anpassungen sowohl innerhalb der einzelnen Kunden- und Lieferantenunternehmen als auch in der Kommunikation zwischen den Partnern. Erst wenn diese Voraussetzungen geschaffen sind, kann der Einsatz digitaler Lösungen einen signifikanten Mehrwert erbringen. Der Trend zu einer stärkeren Nutzung ist allerdings heute schon klar erkennbar.

Die Zulieferer betrachten E-Business-Plattformen für die Kommunikation mit Kunden als unverzichtbar. Ist

der Zulieferer jedoch zum Einsatz zahlreicher Plattformen für die Kommunikation mit seinen Kunden gezwungen, mindern einige Faktoren die Vorteile: hoher Administrationsaufwand, inkompatible Daten und ein hoher Schulungsaufwand sind in der Regel unvermeidbar – verursacht durch fehlende Standards und die große Vielfalt der Plattformen. Diese Erkenntnisse sind ein Aufruf zum Handeln – die Automobil- und Fertigungsindustrie ist gehalten, sich auf verbindliche Standards für E-Business zu einigen.

Die Zulieferer haben ihre Anforderungen an E-Business-Plattformen klar kommuniziert: Sie wünschen sich unternehmensübergreifende Standards für die elektronische Kommunikation und möchten über eine Plattform mit möglichst vielen Kunden kollaborieren. Diesen Anforderungen gilt es zu entsprechen. Ziel ist es, die Weiterentwicklung von E-Business-Plattformen voranzutreiben und damit die Effizienz in der Lieferkette der Automobil- und Fertigungsindustrie immer weiter zu erhöhen.



**Wirtschaftsverband Stahl-
und Metallverarbeitung e.V.**

Düsseldorf • Hagen

WSM Wirtschaftsverband Stahl-
und Metallverarbeitung e. V.

Kaiserwerther Straße 137
D-40474 Düsseldorf

Tel. +49 211 -45 64-101
Fax: +49 211 -45 64-177

info@wsm-net.de
www.wsm-net.de



SupplyOn AG

Ludwigstraße 49
D-85399 Halbergmoos

Tel. +49 811 -99 997-0
Fax: +49 811 -99 997-110

info@SupplyOn.com
www.SupplyOn.com

