

WERTEWANDEL


EIN WHITEPAPER DER EUROPEAN BUSINESS SCHOOL BESCHREIBT DIE MASSIVEN VERÄNDERUNGEN IN DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE – UND IHRE KONSEQUENZEN. EINE ZUSAMMENFASSUNG.

WANDEL IN DEN WERTSCHÖPFUNGSSTRUKTUREN

Herausforderungen

Handlungsempfehlung

Strategie



Wandel der Wertschöpfungsstrukturen
 › Neue Rollenverteilung
 › Notwendigkeit strategischer Partnerschaften
Kurze Produktzyklen

Positionierung im Wertschöpfungsnetzwerk
 › (Neu-)Definition der eigenen Position
Segmentierung der Geschäftspartner
 › Partnersegmente und Schlüsselpartner
 › Festlegung der Kooperationsmodelle
Schnelle Umsetzung von Koop.-Modellen


Organisation/ Prozesse



Überbetriebliche Koordination
 › Neue Rollenverteilung
Abstimmungsprobleme
 › Qualität, Änderungen ...
Compliance
 › ELV, REACH, RoH ...

Gestaltung externer Prozessschnittstellen
 › Prozess-/info-/reportingbezogene Koordination
Orientierung an „Public Processes“
 › De-Facto-Standards innerhalb der Branche
Benennung eines Netzwerkmanagers
 › Regelung Zuständigkeiten externe Schnittstellen

Informationssysteme



Steigender Bedarf an B2B-Integration
Grenzen von EDI und OEM-Portalen
Geringe Durchdringung von Branchenstandards

Planung der B2B-Architektur
Aufbau einer Prozessplattform
 › Kopplung von internen und externen Workflows
 › Umsetzung partnerspezifischer Anforderungen
Umsetzung serviceorientierter Prinzipien
 › Wiederverwendbare fachliche und Basis-Services

Ausbau der



Netzwerkfähigkeit

Laut European Business School gilt es, auf strategischer Ebene die Positionierung des eigenen Unternehmens im Wertschöpfungsnetzwerk richtig zu definieren

Bei der Umsetzung neuer Managementkonzepte und Prozessinnovationen gilt die Automobilindustrie als Vorreiter. Durch die konsequente Umsetzung von Produktions- und Logistikkonzepten wie Lean Management oder Just in Time haben die Hersteller (OEMs) in den vergangenen Jahren die Durchlaufzeiten und die Bestände massiv reduziert und gleichzeitig ihre Lieferfähigkeit gesteigert. Als reife Industrie zeichnet sich die Automobilbranche heute durch eine hohe Arbeitsteiligkeit und vertikale Integration zwischen Herstellern und Zulieferern aus.

„Die Entwicklungen in der Autoindustrie führen jedoch dazu, dass das eingespaltelte Wertschöpfungsgefüge aktuell massiv erschüttert wird und die Branche vor tief greifenden Veränderungen steht“, so Jörg Walden, Geschäftsführer des Softwarehauses iPoint. Einerseits konzentrieren sich die Automobilhersteller zunehmend auf das Marketing und den After-Sales-Bereich, denn das Downstream-Geschäft verspricht bessere Renditen bei geringerem Kapitalbedarf. Der Eigenleistungsbeitrag der OEMs sinkt dadurch auf durchschnittlich 2670 Euro pro Fahrzeug und ist mit der Auslagerung von Entwicklungs-, Produktions- und Logistikumfängen verbunden. Dadurch steigern andererseits die Zulieferer ihren Wertschöpfungsanteil. Angesichts dieses Wandels und der neuen Rollenverteilung wird für Unternehmen der Automobilindustrie eine hohe Netz-

werkfähigkeit zum Wettbewerbsfaktor. Sie ist Voraussetzung, um nicht aus dem Markt auszuscheiden beziehungsweise durch Konkurrenten übernommen zu werden. Sie erlaubt es außerdem, sich an die veränderten Marktanforderungen anzupassen, Geschäftsbeziehungen mit Kooperationspartnern zu stärken und auf die Marktdynamik zu reagieren.

Wie die aktuellen Erfahrungen bei der Umsetzung der VDA-Empfehlungen QDX und ECM zeigen, sind Automobilhersteller und -zulieferer bisher nur bedingt auf diese Veränderungen und die zunehmenden externen Integrationsanforderungen vorbereitet. Schwachstellen liegen einerseits im organisatorischen Bereich, insbesondere im Netzwerkmanagement und in der Koordination der überbetrieblichen Prozesse.

Andererseits bestehen erhebliche Probleme bei der Realisierung durchgängiger elektronischer Prozesse und der B2B-Integration über Portale. Inzwischen befassen sich Wissenschaft und Forschung mit der Problematik. Ein von der European Business School zusammen mit iPoint erstelltes „Whitepaper“ skizziert mögliche Lösungsansätze für Unternehmen der Automobilindustrie, insbesondere für Tier-1-Zulieferer:

- Auf strategischer Ebene ist die Positionierung des eigenen Unternehmens im Wertschöpfungsnetzwerk neu zu definieren. Diese dient als Grundlage für eine Segmentierung der bestehenden

Geschäftspartner und die Festlegung der neu zu unterstützenden Kooperationsmodelle.

- Auf organisatorischer Ebene ist es für Unternehmen sinnvoll, sich stärker an so genannten „Public Processes“ zu orientieren, um netzwerkfähig zu werden. Letztere bezeichnen überbetriebliche Geschäftsprozesse, die sich als branchenweite „Common Practice“ herauskristallisieren und eine übergreifende Optimierung der Abläufe ermöglichen. Um die vielfältigen Querschnittsthemen an der Schnittstelle zu externen Partnern zu lösen, müssen die Unternehmen zusätzlich die Verantwortung für das Netzwerkmanagement klar regeln.

- Auf Ebene der Informationssysteme sind die zunehmenden Integrationsanforderungen nicht durch die bisherigen B2B-Integrationsansätze EDI und Portale abzudecken. Sie werden künftig durch leistungsfähige Prozessplattformen abgelöst, die auf den Prinzipien einer serviceorientierten Architektur aufsetzen. Sie koppeln inner- und überbetriebliche Workflows auf Basis der bestehenden Anwendungssysteme. Damit sind sie in der Lage, die Anforderungen an prozess-, informations- und reportingbezogene Koordination abzudecken.

Das 42-seitige Whitepaper „Wandel in den Wertschöpfungsstrukturen der Automobilindustrie“ liegt zum Download unter: www.automotiveIT.eu

Autorin: Christine Legner (EBS)

BEISPIEL: MINI-FERTIGUNG



Beim Mini wird das komplette Frontend von einem Zulieferer gefertigt. Nur ein Beispiel dafür, dass die OEMs Entwicklungs-, Produktions- und Logistikumfänge verstärkt auf die Zulieferer verlagern. Dadurch steigt der Wertschöpfungsanteil massiv