

Deutschland – ein schon immer historisch und kulturell wichtiger Partner - ist mit Abstand einer der bedeutendsten Handelspartner innerhalb der Europäischen Union. Besonders gefragt sind Produkte aus der Kfz-Zulieferindustrie. Auch österreichische Unternehmen haben sich als Autoteilezulieferer einen Namen gemacht. Interessanter Aspekt in Österreich: der Wert der nach Deutschland gelieferten Kfz-Teile hat bereits einen höheren Wert als die aus Deutschland importierten Autos erreicht! Im Maschinenbau gehen bereits mehr als ein Viertel der Ausfuhren nach Deutschland. Aber auch die Lebensmittelexporte nach Deutschland sind sehr stark gestiegen und machen bereits ein Drittel der gesamten Lebensmittelexporte aus.

Andere Lieferketten, neue Chancen

In der Automobil-Kette ist in den letzten Jahren die Zusammenarbeit immer enger geworden. Das zeigt sich ganz deutlich in der frühen Zusammenarbeitsphase (Early Vendor Involvement) der Zulieferer mit den Herstellern. Tata Steel – ein indisches Stahlunternehmen – wird beispielsweise von einem Automobilhersteller am Karosserieentwurf eines neuen Modells beteiligt. Eine Tendenz zeichnet sich klar ab: *die Automobilhersteller möchten möglichst viel bei möglichst wenig Zulieferern beziehen!* Die übergreifende Frage dabei: betrifft dies nur die Automobilindustrie oder auch andere Industriebereiche?

Analysen zeigen, dass neben der Automobilindustrie gerade im Maschinenbau und der Elektrotechnik die Summe der eingekauften Produkte und Dienstleistungen bezogen auf den Umsatz ansteigt, aber noch großes Potential hat. In der Automobilindustrie beträgt der Zulieferanteil bezogen auf den Umsatz bereits 69 %. Im Vergleich dazu betragen die Lohnkosten nur mehr 15% bezogen auf den Umsatz. Dass der Lohnkostenanteil

relativ klein ist, liegt zum einen am hohen Grad der Fremdvergabe, aber auch durch den teilweise automatisierten Montageprozess, und den großen Serien. Es ist wohl nur mehr eine Frage der Zeit bis in anderen Industriebereichen ähnlich hohe Umsatzanteile für zugekaufte Produkte und Dienstleistungen erreicht werden.



Und noch eine weitere Entwicklung ist erkennbar: der Mittelstand der deutschen Unternehmen beginnt die Chancen der Veränderung der Lieferketten zu begreifen. Mittlere Familienbetriebe im Maschinenbau – nach deutschen Begriffen liegt ihr Unternehmensumsatz zwischen € 1 bis 2 Mrd. – sind noch zum Großteil völliges Neuland für ausländische Zulieferbetriebe. Nicht selten stehen bei diesen Unternehmen Hunderte Quadratmeter von Blechbearbeitungsmaschinen, um selbst Stahlbleche zu schneiden, die in spitzentechnologischen Endprodukten verarbeitet werden. Dabei muss die deutsche Industrie in Zukunft – insbesondere um gegenüber Asien wettbewerbsfähig zu bleiben – immer größere Teile des Investitionsbudgets für Forschung und Produktentwicklung ausgeben. Für die Erweiterung und Modernisierung der Produktionsanlagen verbleibt weniger vom Budget. Folgewirkung → die Nachfrage nach Produktionspartnern steigt!

Jedenfalls eine Chance für ausländische Zulieferer, gerade in den Bereichen des Maschinenbaus und der Elektrotechnik, aber nicht nur in diesen.

One-Stop-Shopping

Dahinter verbirgt sich nichts anderes als die Entwicklung vom Komponentenzulieferer zum System- bzw. Modulzulieferer. Die Autoindustrie hat die Vorreiterrolle für diese Entwicklung. So wird beispielsweise ein Gesamtbedarf an Messing-, Alu- und Kupferteilen als Paket eingekauft. Diese Entwicklung greift aber allmählich auf andere Industriebereiche über. Das interessante dabei: zunehmend entwickeln sich deutsche Unternehmen selbst zu Modulbauern bzw. Systemzulieferern. Jetzt könnte man meinen, wenn deutsche Unternehmen selbst zu System- und Modulzulieferern werden, das für ausländische Unternehmen damit die Chance vertan ist. Irrtum.



Der Supply Chain Manager weiß, dass sich dadurch wieder neue Chancen ergeben. Seine Frühindikatoren lassen ihn solche Entwicklungen rechtzeitig erkennen.

Diese Chance soll an einem Praxisbeispiel aufgezeigt werden:

Das deutsche Unternehmen MÄRKISCHES WERK produzierte bis 2009 Motor-Ein- und Auslassventile, sowohl kleine Ventile für den Einsatz im Motorsport als auch große Ventile für Ozean-Tanker. Mittlerweile ist das Unternehmen zum Systemzulieferer geworden, indem es sich auf Zylinderkopfsysteme spezialisiert hat. Das wiederum eröffnet für potentielle Zulieferer im Bereich Gummi- und Kunststoff-Industrie die Chance, Komponentenzulieferer zu werden.

Der Supply Chain Manger

Der Supply Chain Manager (SCM), erkennt in seinem Cockpit solche Entwicklungen und Chancen frühzeitig. Er prüft – durch Analyse von Frühindikatoren, welche Entwicklungen auf den bestehenden und neuen Märkten zu Veränderungen auf die Supply Chain führen.

Hat der Supply Chain Manager rechtzeitig erkannt, dass sich Unternehmen zu System- bzw. Modullieferanten entwickeln, kann er strategisch überlegen, ob er in den Mittbewerb eintritt oder sich für die Rolle des Komponentenzulieferers entscheidet.

Tipps

- Als Supply Chain Manager sollten Sie Veränderungen von Lieferketten sowohl innerhalb der Branche als auch außerhalb der Branche beobachten und analysieren
- Prüfen Sie, ob Sie sich zu einem wettbewerbsfähigen System- bzw. Modulzulieferer (One-Stop-Shopping) entwickeln können und wollen, oder Ihre Stärke als Komponentenzulieferer zu sehen ist
- Nutzen Sie die Chancen von neuen Märkten. So waren beispielsweise für niederländische

Unternehmen Fachmessen der wichtigste Ort für die erste Kontaktaufnahme mit potentiellen Unternehmen in Deutschland

- **Lassen Sie sich von verschiedenen Organisationen und Experten unterstützen**

Mag. Erwin Langmann ist bei einem global agierenden Versicherungskonzern als Senior Underwriter tätig und hat sich als Dozent auf Logistik und Supply Chain Management spezialisiert.