

Teil I: Herausforderungen der Beschaffung von Automobilherstellern

Übergeordnetes Erkenntnisziel der vorliegenden Arbeit ist es, Möglichkeiten und Grenzen einer zielgerichteten Entwicklung der Lieferantenbeziehungen der Automobilhersteller herauszuarbeiten. Hierzu ist es im ersten Schritt notwendig den Kontext der Beziehungen zu beleuchten, um die Einflüsse auf die Entwicklung der Beziehungen zu verstehen. Vor dem Hintergrund der Herausforderungen, denen sich die OEMs im Kontext der Lieferantenbeziehungen gegenübersehen, wird die Relevanz des Umgangs mit den Beschaffungsmärkten verdeutlicht.

Teil I der Arbeit unterteilt sich in zwei thematische Blöcke. Im ersten Block werden eine Abgrenzung der Beschaffung und die Bedeutung dieser für Automobilhersteller herausgearbeitet (Kap. I.1). Das federführende Management der Lieferantenbeziehungen wird primär der Beschaffung der OEMs zugeordnet.⁴¹ Daher wird auf die Bedeutung und auf die organisatorische Verankerung der Beschaffung bei den OEMs eingegangen. Der zweite Block hat die Herausforderungen der Automobilindustrie und im Weiteren der Automobilzulieferindustrie zum zentralen Thema (Kap. I.2). Ziel ist es ein besseres Verständnis für die globalen und branchenspezifischen Veränderungen, die auf die Lieferantenbeziehungen und somit auch die Beschaffung der Hersteller einwirken, zu entwickeln.

I.1 Beschaffung in der Automobilindustrie

Die Abgrenzung und Bedeutung der Beschaffung der OEMs wird in diesem Kapitel thematisiert. Dabei sind veränderte Erwartungen gegenüber der Beschaffung von internen Abteilungen und externen Lieferanten gleichermaßen zu beachten. In einem modernen Verständnis kommt der Beschaffung eine zunehmend gestaltende Rolle zu (vgl. Abb. I-1).

⁴¹ Eine vertiefte Diskussion dieser Feststellung folgt in Kap. I.1.1 (2). Die Beschaffung wird in der Literatur als „Grenzelement“ des Unternehmens zu den Lieferantenmärkten aufgefasst. Vgl. Arnold (2006), S. 115 und Bartsch (2005), S. 65f. sowie dort genannte Literatur.

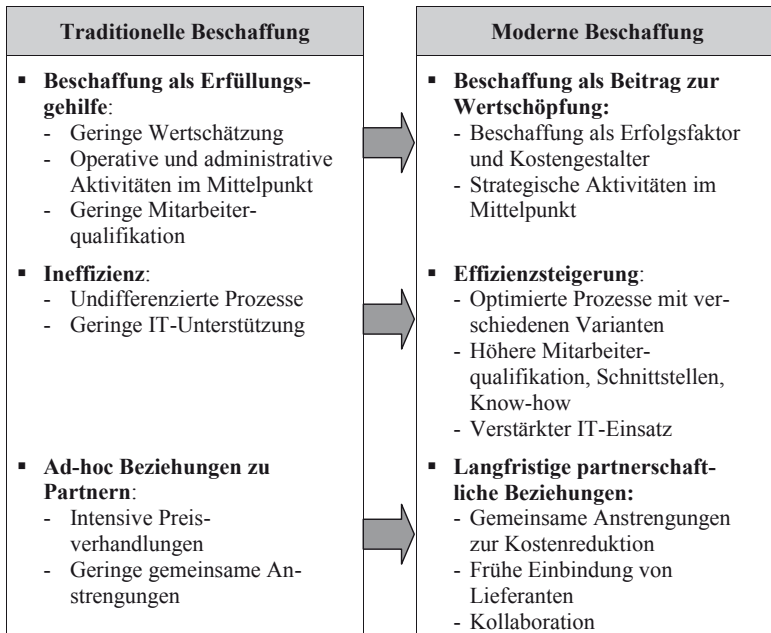


Abb. I-1: Traditionelle vs. moderne Beschaffung

Quelle: leicht verändert nach Appenfeller/Buchholz (2005), S. 2.

Im Mittelpunkt der zukünftigen Beschaffung steht ein wachsender Beitrag zur Wertschöpfung der OEMs, umfassende Effizienzsteigerungen in den Beschaffungsprozessen sowie eine Fokussierung auf langfristige strategische Lieferantenbeziehungen.⁴² Semmler und Mahler (2007) unterstreichen die Bedeutung für das wirtschaftliche Ergebnis der OEMs:

„Der Funktion Beschaffung, mit der „Hoheit“ über die Lieferantenbeziehungen, kommt damit eine herausragende Bedeutung im Management externer Wertschöpfungsbereiche zu: Ihr Einfluss auf die Ertragsstärke des Unternehmens nimmt stetig zu.“ (Semmler/Mahler (2007), S. 25)

Im Folgenden wird daher zunächst ein tieferes Verständnis für die Bedeutung der Beschaffung in der Automobilindustrie aufgebaut (Kapitel I.1.1). In einem zweiten Schritt wird die Organisation der Beschaffung erläutert (Kapitel I.1.2).

⁴²

Vgl. auch North Rizza (2007), S 13f.

I.1.1 Zur Bedeutung der Beschaffung in der Automobilindustrie

Die Automobilindustrie zeigt Eigenschaften auf, die sie für die Fragestellungen rund um die Beschaffung und das Lieferantenmanagement besonders interessant macht. Zu Beginn werden daher die Charaktere der Automobilindustrie herausgearbeitet, die einen spezifischen Einfluss auf die Bedeutung der Beschaffung bei den Unternehmen haben, die in der Industrie als Automobilhersteller auftreten (1). Im Weiteren wird die strategische Relevanz der Beschaffung durch die Verschiebung der vertikalen Wertschöpfungsstruktur zwischen OEMs und Zulieferern (2) verdeutlicht. Um das Verständnis noch weiter zu vertiefen, wird die Beschaffung von weiteren Funktionen, die mit ihr das Versorgungssystem der Automobilhersteller bilden, abgegrenzt (3).

(1) Implikationen aus beschaffungsrelevanten Eigenschaften der Automobilindustrie

Als Eigenschaften, die die Automobilindustrie determinieren und im Hinblick auf die Bedeutung der Beschaffung relevant sind, werden der Charakter der Fertigung, die Menge an Modulen und Subsystemen im Endprodukt und der Charakter der Supply Chains/ Nets⁴³ herangezogen. Die Eigenschaften erscheinen als weiterführend, da durch sie die Art der zu beschaffenden Leistungen sowie die Weise der Beschaffung mitbestimmt werden.

Für eine erste Annäherung an den *Charakter der Fertigung* ist die Definition der Automobilindustrie des Verbands der Automobilindustrie e.V. hilfreich:

„[Die Automobilindustrie ist derjenige Industriezweig] welcher die Hersteller von Kraftwagen und deren Motoren, Sattelzugmaschinen, Anhänger, Aufbauten, Kraftfahrzeugeile und –zubehör [umfasst]“ (Verband der Automobilindustrie (2000), S. 6, Anm. J.E.D.)

In der Abgrenzung werden neben den sog. Herstellern von Kraftwagen auch solche von einzelnen Einheiten des Automobils genannt, die als Lieferanten auftreten können. Automobile werden in diversen Fertigungs- und Montageschritten aus diskreten Einheiten erstellt. Diese Einheiten umfassen Systeme, Module, Komponenten bzw. einzelne Bauteile.⁴⁴ Die Automobilindustrie lässt sich aufgrund dieser Separationsmöglichkeit der Automobilbestandteile und der damit korrelierenden Produktionsweise als eine Fertigungsindustrie beschreiben. Die Fer-

⁴³ Als Supply Chains und Nets werden Lieferketten und -netzwerke verstanden, die das Unternehmen mit externen Inputfaktoren versorgen.

⁴⁴ Zu Definition von Systemen, Komponenten und einzelnen Bauteilen siehe Kap. I.2.2 (1) und vgl. Andreßen (2005), S. 16 sowie dort genannte Literatur.

tigungsindustrie lässt sich in die Gruppe der Produktionsindustrien einordnen.⁴⁵ Für die Fertigungsindustrie wird in dieser Arbeit folgende Definition gewählt:

Als Fertigungsindustrie – auch mechanisch-technologische Industrie – wird der Teil der Produktionsindustrie bezeichnet, dessen Endprodukte sich aus diskreten Einheiten zusammensetzen und der durch teilebezogene Fertigungs- und Montageprozesse geprägt ist.⁴⁶

Darüber hinaus lässt sich die Automobilindustrie im Spezielleren als eine Industrie, die überwiegend durch Massenfertigung bestimmt ist, beschreiben.⁴⁷ Die Anzahl an gefertigten Automobil-Einheiten betrug 2008 weltweit ca. 70 Mio. Stück.⁴⁸ Sie unterscheidet sich damit von Industrien, wie z.B. der Flugzeugfertigung, die durch eine kleinere Anzahl an Endprodukten – hier verstanden als Einzelfertigung – geprägt ist.⁴⁹

Die *Anzahl an Modulen und Subsystemen im Endprodukt* ist das zweite Merkmal für die Abgrenzung der Automobilindustrie gegenüber anderen Industrien. Ein Automobil besteht aus einer Vielzahl diskreter Teile, Komponenten, Module und Subsysteme. Eine Industrie, deren Endprodukt demgegenüber aus einer kleineren Anzahl an separierbaren diskreten Einheiten besteht, ist z.B. die Bekleidungsherstellerindustrie.⁵⁰ Zeigen diese Einheiten eine hohe Diversität auf, ist ein entsprechend spezifisches Wissen notwendig.

Das dritte Merkmal, das die Industrie charakterisiert und die Unterschiede der beschaffungsmarktgerichteten Aktivitäten herausstellt, sind die *Eigenschaften der Supply Chains bzw. Nets*. Diese lassen sich in drei Gruppen einteilen. Vollständig unverbundene Supply Chains lassen sich in vertikal hoch integrierten Industrien finden. Ein Beispiel ist Zara aus der Bekleidungsindustrie.⁵¹ Das andere Extrem sind vollständig überlappende Supply Chains; Hersteller werden weitestgehend von denselben Lieferanten versorgt. Die Flugzeughersteller Boeing und Airbus, die für ihre Motoren, Elektronik und weitere Komponenten weitestgehend auf dieselben Lieferanten zurückgreifen, sind hierfür beispielhaft. Die Automobilindustrie befindet sich überwiegend in einer Situation, die in die dritte Gruppe der Supply Chains fällt. Die Lieferketten überlappen sich teilweise. Für einzelne Module wird vielfach auf die-

⁴⁵ Die Fertigungsindustrie bildet zusammen mit der Prozess- und Verfahrensindustrie die Produktionsindustrie. Als Prozess- und Verfahrensindustrie werden die Industriezweige bezeichnet, deren Leistungserstellung im Wesentlichen auf Wirkungsweisen der Stoffumwandlung beruht. Vgl. Fröhling (2005), S. 1.

⁴⁶ Eigene Definition.

⁴⁷ Neben den großen Massenfertigungen bei den größten Herstellern gibt es auch Einzelfertigungen bei Nischenanbietern in vergleichsweise kleinen Stückzahlen, die sich auf ein bestimmtes Kundensegment spezialisiert haben. Bsp. sind im Sportwagensegment die RUF Automobile GmbH und die Artega Automobil GmbH & Co. KG.

⁴⁸ Die Angaben in Veröffentlichungen und Literatur sind nicht einheitlich. Vgl. Roland Berger/ Rothschild (2009), S. 6 und VDA (2008), S. 48.

⁴⁹ Vgl. Brandes (1994), S. 82.

⁵⁰ Vgl. Brandes (1994), S. 82.

⁵¹ Zara integriert die Bereiche der Wertschöpfung Konzeption, Design, Prototyp, Produktion und Handel ab. Vgl. Salditt (2008), S. 39ff.

selben Lieferanten zurückgegriffen. In anderen Fällen kommen u.a. aufgrund von Kombinationen aus Produktions- und Logistikanforderungen unterschiedliche Lieferanten bei unterschiedlichen OEMs zum Zuge.⁵²

Die drei Eigenschaften, die die Industrien differenzierbar machen, um die Bedeutung der Beschaffung herauszuarbeiten, lassen sich zu einem Kubus zusammenführen (vgl. Abb. I-2).

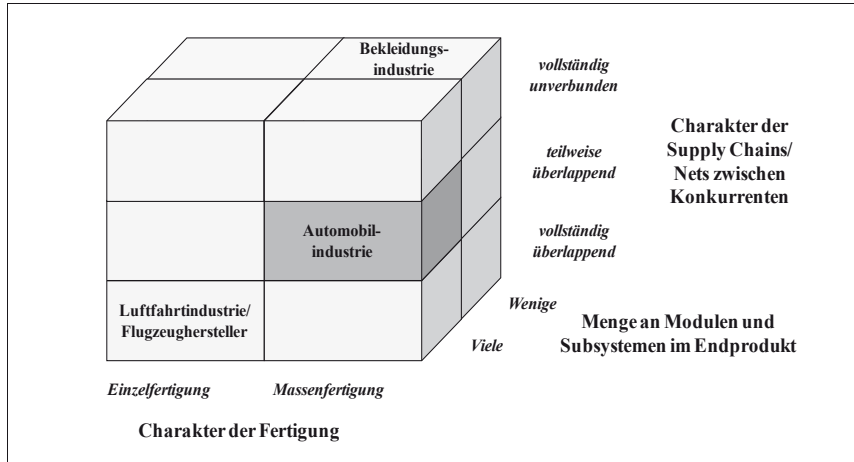


Abb. I-2: Differenzierungsschema der Industrien mit Beispielen

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Brandes (1994), S. 82 und Rice/Hoppe (2001), S. 50.

Brandes (1994) vertritt die Meinung, dass Industrien mit einer hohen Anzahl an Modulen und Subsystemen im Endprodukt – wie bei einem Automobil – eine erhöhte Möglichkeit und Tendenz zur Fremdbeschaffung haben als andere Industrien, da die eigenen Fertigungs- und Entwicklungskapazitäten durch Outsourcing in nicht existenziellem Umfang betroffen sind. Neben der Konzentration der Abnehmer auf Kernkompetenzen⁵³ sind Wissens- und Skalenasymmetrien, die zu Innovationsvorsprüngen und Kostenvorteilen bei den spezialisierten Lieferanten führen, Motive der Externalisierung.⁵⁴

Die Automobilindustrie wird ihren Eigenschaften entsprechend als eine Industrie mit hohem Anteil an Modulen und Subsystemen im Endprodukt verortet, die ihre Produkte vorwiegend durch Massenfertigung erzeugt. Ein Wettbewerb zwischen den Supply Chains/Nets fin-

⁵² Vgl. Rice/Hoppe (2001), S. 50.

⁵³ Kernkompetenzen sind „the skills that enable a firm to deliver a fundamental customer benefit.“ (Hamel (1994), S. 13). Vgl. auch Prahalad/Hamel (1990), S. 79ff.

⁵⁴ Vgl. Brandes (1994), S. 82, Hodel et al. (2006), S. 2 und Schwarz (2005), S. 19f.

det nur in eingeschränktem Maße statt, da diese teilweise überlappen.⁵⁵ Die Beschaffung der Automobilhersteller steht vor der industriespezifischen Situation, sich mit einer Vielzahl an unterschiedlichsten Teilen, Modulen oder Systemen zu befassen, die in großen Stückzahlen für die Fertigung bzw. Endmontage der Automobile zur Verfügung stehen müssen. Hieraus erwächst die Bedeutung der unterschiedlichen Beschaffungsmärkte für OEMs. In jeder Beschaffungssituation ist zu bewerten, ob in der Beschaffungskategorie mehrere Automobilhersteller um dieselben Lieferanten und deren Kapazitäten konkurrieren oder ob diverse Lieferanten in der Kategorie lieferfähig sind.⁵⁶

(2) Verschiebung der vertikalen Wertschöpfungsstruktur zwischen OEMs und Lieferanten

In den vergangenen Jahren ließ sich ein Trend zur Verschiebung von Wertschöpfungsanteilen von den OEMs hin zu den Lieferanten beobachten. Durch die damit verbundene steigende Abhängigkeit von Lieferantenleistungen gewinnt das Management der Interaktionen der OEMs mit den Beschaffungsmärkten zunehmend an Bedeutung.⁵⁷ Die Entwicklung wird sich in den kommenden Jahren fortsetzen.⁵⁸ Dabei werden jedoch die Externalisierung von Modulen und Wertschöpfungsstufen zunehmend differenziert betrachtet, um Abhängigkeiten zum Nachteil der OEMs zu vermeiden.

Zunächst wird auf die vorherrschenden Definitionen von OEMs und Lieferanten eingegangen, um die Institutionen zwischen denen die Wertschöpfungsverschiebungen stattfinden abzugrenzen. Allgemein gültige Abgrenzungen für Automobilhersteller und -lieferanten liegen nicht vor. Eine Zusammenstellung gängiger Abgrenzungen des fokalen Unternehmens des OEM zeigt Abb. I-3.

⁵⁵ Gottschalk (2006) vertritt die Meinung, dass es zu einem Wettbewerb zwischen den Lieferantennetzwerken der OEMs kommt. Vgl. Gottschalk (2006), S. 16. Hier wird die Meinung vertreten, dass es sich vielmehr um einen Wettbewerb zwischen den OEMs um Kapazitäten und Technologien der Lieferanten und nur eingeschränkt um einen Wettbewerb zwischen geschlossenen Netzwerken mit einem fokalen OEM handelt.

⁵⁶ Die Eigenschaften der Automobilindustrie lassen sich auch in anderen Fertigungsindustrien vorfinden. Die im Rahmen dieser Arbeit ermittelten Ergebnisse können daher ebenfalls auf andere Industrien mit Einschränkungen unter Rücksicht auf weitere Spezifika zutreffen.

⁵⁷ Vgl. Wannenwetsch (2007), S. 116 und Pfisterer/Schlesinger (2005), S. 91.

⁵⁸ Vgl. Mercer Management Consulting/ Fraunhofer Gesellschaft (2004), S. 21.

Autor	Abgrenzungen Automobilhersteller (OEM)
Heneric et al. (2005), S. 19.	„The Original Equipment Manufacturer (OEM) or manufacturer is a company that manufactures and/or assembles a final product. For example, a car made under a brand name by a given company may contain various components, such as tires, brakes or entertainment features, manufactured by several different "vendors", but the firm doing the final assembly/manufacturing process is the OEM.”
Mattes et al. (2004), S. 28.	„Langfristig ist davon auszugehen, dass nahezu das komplette Fahrzeug aus der Hand einiger weniger Systemlieferanten bzw. Megasupplier kommt. Dem markenbestimmenden Hersteller kommen dann lediglich die Gesamtprojektverantwortung und die Koordination zu.“
Schonert (2008), S. 14.	„An der Spitze der automobilen Wertschöpfungskette steht der Original Equipment Manufacturer (OEM). Er trägt die Gesamtproduktverantwortung und verfügt über ein Zugangsmonopol zum Endkunden hinsichtlich des Gesamtproduktes. Die Begriffe OEM und Fahrzeughersteller werden synonym verwendet.“
Schulte-Henke (2007), S. 64	„Bei den Kraftfahrzeugherstellern handelt es sich um so genannte erstausrüstende Montagebetriebe (Original Equipment Manufacturers, OEM), das heißt um Unternehmungen auf der letzten Produktions- bzw. Wertschöpfungsstufe des Zusammenbaus.“
Wallentowitz et al. (2009), S. 1.	„Als "Automobilhersteller" oder synonym "Original Equipment Manufacturer" (OEM), Kraftfahrzeughersteller o.Ä. werden Unternehmen bezeichnet, die selbst gefertigte oder fremdbezogene Komponenten, Module etc. zu kompletten Fahrzeugen kombinieren und diese den Endverbrauchern am Markt anbieten.“
Wolters (1995), S. 6.	„Fahrzeughersteller oder "Original Equipment Manufacturer" (OEM) werden in dieser Arbeit als wirtschaftliche Einheiten verstanden, die eigen- und/oder fremdbezogene Güter zu einem Endprodukt kombinieren und dieses am Markt Endverbrauchern oder industriellen Kunden anbieten.“

Abb. I-3: Autoren und Abgrenzungen des Begriffs Automobilhersteller

Quelle: eigene Darstellung.

Neben den Definitionen von Automobilherstellern können Begriffsabgrenzungen von Lieferanten vorgenommen werden (vgl. Abb. I-4). Die Zusammenstellung der Definitionen lässt sich durch eine in der Literatur gängige Abgrenzung, die die Lieferanten untereinander weiter unterscheidet, ergänzen. Sie wird nach sogenannten „Tiers“ (Engl.: Rang, Stufe) vorgenommen. Auf der obersten Wertschöpfungsstufe (Tier 1) stehen Lieferanten, die die OEMs direkt

beliefern. Es handelt sich bei diesen zunehmend um Systemlieferanten, die sich durch eine hohe Integrationskompetenz auszeichnen. Auf einer Zwischenstufe zwischen Tier 1 und OEMs befinden sich sog. 0,5-Tier-Lieferanten. Diese setzen sich durch die Übernahme von Entwicklungs- und/oder umfassendste Integrationsleistungen bis hin zu ganzen Fahrzeugmodellen von Systemlieferanten ab.⁵⁹ Es folgen Modul- und Komponentenlieferanten (Tier 2) sowie Rohstoff-, Halbfabrikate- und Teilelieferanten (Tier 3). Diese beliefern die OEMs zu meist nur indirekt. Aus dieser Einstufung der Lieferanten ergibt sich eine idealisierte Pyramide, die von den OEMs angeführt wird.⁶⁰ Ergänzend ist zu bemerken, dass in der Praxis Lieferanten zur gleichen Zeit auf verschiedenen Stufen stehen können, indem sie OEMs und Systemlieferanten gleichermaßen direkt beliefern.⁶¹

⁵⁹ Hierbei sind Produktionsspezialisten gemeint, die die vollständige Auftragsfertigung kompletter Fahrzeuge übernehmen. Abgrenzbar sind Full-Service-Dienstleister, die über die Produktion hinausgehend Entwicklungsleistungen anbieten.

⁶⁰ Vgl. Piller/Waringer (1999), S. 116 und Kurek (2004), S. 21. Zu einer leicht abweichenden Einteilung kommt Becker (2007). Er stellt Modullieferanten auf die erste Stufe unter die OEMs. Eine Differenzierung zwischen 0,5-Tier- und Tier-1-Lieferanten unterbleibt. Die Existenz von Rohstoff- und Halbfabrikateliern wird vernachlässigt. Vgl. Becker (2007), S. 167ff.

⁶¹ Auf die Situationen zwischen OEMs und Lieferanten wurde in Expertengesprächen verwiesen.

Autor	Abgrenzungen (Automobil-) Zulieferer
Meinig (1995a), S. 486.	"Zulieferunternehmen sind Unternehmen, die „(...) einem produzierenden Unternehmen Vorprodukte, Rohmaterialien oder Dienstleistungen liefern, welche in das Endprodukt einfließen oder zu dessen Herstellung benötigt werden."
Mentz (2005), S. 8.	„Als Automobilzulieferer werden im Folgenden alle wirtschaftlichen Einheiten verstanden, die solche Dienstleistungen und/oder Güter direkt oder indirekt an einen Kraftfahrzeughersteller „OEM " abgeben, welche in den Fertigungsprozess eines Automobils eingehen bzw. Bestandteil eines Automobils werden. Das Erzeugnis des Automobilzulieferers (Zulieferung, Zulieferprodukt) braucht noch nicht Endprodukt zu sein, kann also vom Hersteller noch für die Fertigung bearbeitet werden.“
Schulte-Henke (2007), S. 66.	„[...] unter einem Zulieferer [kann] eine Unternehmung verstanden werden, die Erzeugnishauptteile an die abnehmende Unternehmung liefert. Die von einem Zulieferer zu erbringenden Wertschöpfungsleistungen können neben der Produktion auch die (teilweise) Entwicklung des betreffenden Erzeugnishauptteils beinhalten. Diese Erzeugnishauptteile werden [...] als Vorprodukte bezeichnet.“ (Anm. von JED)
Wallentowitz et al. (2009), S. 1.	„Der Begriff "Zulieferer" schließt alle wirtschaftlichen Einheiten ein, welche im Rahmen zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung für ein in der Wertschöpfungskette nachgelagertes Unternehmen industrielle Vorprodukte liefern oder entsprechende Dienstleistungen erbringen. Oft werden Zulieferer nach der Zusammenarbeitform mit den OEM strukturiert.“
Wolters (1995), S. 6.	"Der Zulieferer versorgt den Fahrzeughersteller mit Leistungen und Produkten, die wichtige Bestandteile des Endproduktes darstellen aber vom Hersteller nicht selber erbracht werden."

Abb. I-4: Autoren und Abgrenzungen des Begriffs Automobilzulieferer

Quelle: eigene Darstellung.

Zentrale Eigenschaften, die ein OEM aufzeigt sind die Integrationskompetenz zum fertigen Automobil, die Gesamtproduktverantwortung und der Zugang zum Endkunden. *Lieferanten* stellen dem OEM Vorleistungen zur Verfügung, die in den Fertigungsprozess und/oder das Endprodukt Automobil eingehen.⁶²

Von der *Verschiebung der Wertschöpfungsanteile zwischen OEMs und Lieferanten* sind alle Hauptmodule betroffen (vgl. Abb. I-5). Bei den Modulen, bei denen die OEMs noch den höheren Anteil der Wertschöpfung tragen, werden sich die Veränderungen bis 2015 am stärksten auswirken. In anderen Bereichen – bspw. Elektrik/Elektronik und Interieur – in de-

⁶² Die Begriffe Lieferant und Zulieferer werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

nen der Wertschöpfungsanteil der Lieferanten bereits über 80% liegt, wird von einer stagnierenden Verteilung ausgegangen.

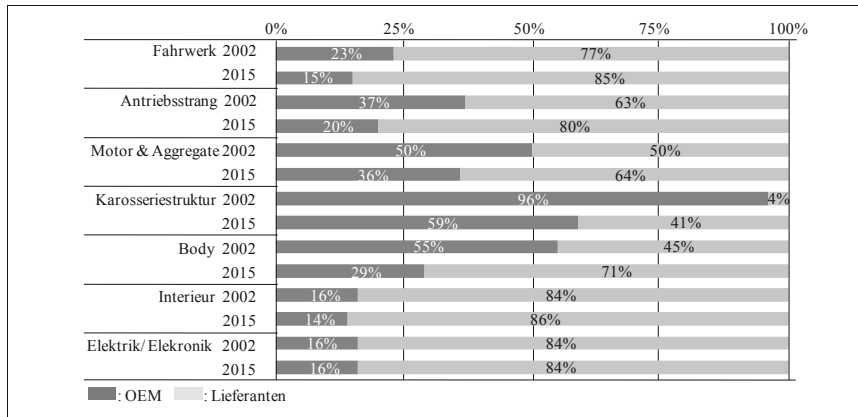


Abb. I-5: Veränderung der Wertschöpfungsanteile zwischen OEMs und Lieferanten

Quelle: in Anlehnung an Mercer/Fraunhofer Gesellschaft (2003), S. 21.

Zentrales strategisches Motiv der Externalisierung sind die Erfolgspotenziale auf den Beschaffungsmärkten, die den gegenwärtigen und zukünftigen Unternehmenserfolg beeinflussen.⁶³ Das Ergebnis der Beschaffungsaktivitäten hat einen direkten und signifikanten Einfluss auf den Unternehmenserfolg.⁶⁴ Die Potenziale der Externalisierung von Leistungen und der unmittelbare Einfluss auf den Unternehmenserfolg verdeutlichen die strategische Relevanz der Interaktionen mit den Beschaffungsmärkten.⁶⁵ Beispielhaft können hier Materialkostensenkungspotenziale genannt werden, die sich durch die Beschaffung in Niedrigkosten-Ländern ergeben.⁶⁶

Besonders deutlich werden die Bedeutung und die Notwendigkeit eines Lieferantenmanagements am Bsp. neuer Antriebssysteme. Die Elektrifizierung des Antriebs bringt neue Teilnehmer in die Branche. Batterie-Know-how ist bei OEMs gefragt. Die Speicherung der elekt-

⁶³ Nach Gälweiler (1974) denkt und handelt derjenige strategisch, wer seine Kräfte auf die Pflege, Erhaltung und Entwicklung von Erfolgspotenzialen konzentriert. Vgl. Gälweiler (2005), S. 132ff. Er versteht unter Erfolgspotenzialen „das gesamte Gefüge aller jeweils produkt- und marktspezifischen erfolgsrelevanten Voraussetzungen, die spätestens dann bestehen müssen, wenn es um die Erfolgsrealisierung geht.“ (Gälweiler (2005), S. 26).

⁶⁴ Vgl. Schuh/Bremicker (2005), S. 25f. und Arnold (2006), S. 118f.

⁶⁵ Vgl. Cousins/Spekman (2003), S. 19f., Dietl/ Seidl (2003), S. 27.

⁶⁶ Hier wird auch vom „Low-Cost-Country-Sourcing“ (LCCS) gesprochen. Vgl. Kamauff/Spekman (2008), S. 14ff. Gleichwohl gibt es in der Literatur auch die Meinung, dass Beschaffung keine strategische Relevanz hat und eine operative Funktion ist. Vgl. Ramsay (2003), S. 257ff. und White/Hanner-Lloyd (1999), S. 29.

Lieferantenmanagement in der Automobilindustrie
Struktur und Entwicklung der Lieferantenbeziehungen
von Automobilherstellern

Dölle, J.E.

2013, XXII, 233 S. 51 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-8349-4042-1