

CAMA-Kommentar

22/2009

„Just-in-time“ is just too short

Aufgrund der sehr hohen Variantenvielfalt der Automobilhersteller können die Zulieferer meist nicht nach groben Absatzprognosen („build-to-forecast“) produzieren und Lager anlegen, sondern müssen für spezielle Kundenaufträge fertigen („build-to-order“). Die Produktion der Lieferanten kann damit erst nach Eingang einer verbindlichen Bestellung beginnen.

Insbesondere Tier-1-Lieferanten haben dabei häufig nur wenige (oft nur vier) Stunden Zeit von der verbindlichen Bestellung bis zur Anlieferung an die Produktionslinie des Herstellers. Damit ist der Lieferant gezwungen, seine Produktionsstätten so nah wie möglich an den Produktionswerken der Hersteller anzusiedeln, um die Transportzeit zu minimieren und den Produktionsprozess soweit vorbereitet zu haben, dass sie innerhalb kürzester Zeit in der Lage sind, die Endmontage durchzuführen. Mit den Herstellern werden meist Ober- und Untergrenzen der abzunehmenden Teile vereinbart, weshalb jederzeit Personal und Material für die Produktion der größtmöglichen Stückzahl bereitzuhalten ist.

Die kleinen Werke in der Nähe der verschiedenen Abnehmer verursachen den Lieferanten hohe Kosten z.B. durch

- ungünstige Standorte (höhere Grundstücks- oder Mietkosten oder höhere Lohnkosten bei teilweise geringerer Qualifikation der Mitarbeiter),
- Unterauslastung bestehender Werke,
- vermehrte Lagerhaltungskosten (zusätzliche Lager an den zusätzlichen Standorten in Kundennähe) und
- Personalkosten zur Kompensation der schwankenden Bedarfe der Kunden an immer mehr Standorten.

Die hohen Kosten einer herstellernahen Produktion von den Tier 1-Lieferanten zeigen sich am Beispiel der Mini-Produktion in England. Für die Produktion des Mini sind die Lieferanten gezwungen, ebenfalls in England zu produzieren, obwohl die Mehrzahl der Zukaufteile nicht aus England stammt und obwohl die Lohnkosten und Grundstückskosten in England wesentlich höher sind, als beispielsweise in Deutschland, Frankreich oder Polen.

Ist "just-in-time" (JIT)-Anlieferung deshalb just too short?

Sicherlich für die Tier 1-Lieferanten mit den hohen Kosten einer herstellernahen Produktion. Eine Verbesserung der Produktionsplanung bei den Herstellern, die die Zeit zwischen Bestellung und Auslieferung der Zulieferteile verlängern würde, würde es ihnen ermöglichen, die Endmontage ihrer Produkte geographisch weiter vom Automobilwerk entfernt anzusiedeln. Dafür würden sie auch eine längere Transportstrecke in Kauf nehmen. Für Tier 1-Lieferanten wäre deshalb statt einer „just-in-time“ (JIT)-Anlieferung eine „long-distance JIT“-Anlieferung sinnvoll.

Bei längeren Vorlaufzeiten können die Lieferanten ihre Produktion zudem auf mehrere Schichten aufteilen, wodurch es möglich wäre, Produktionsschwankungen zu glätten. Beispielsweise ist die Produktion von Ledersitzen zeitlich aufwändiger als die Produktion von Sitzen mit Stoffbezug. Für den Fall, dass vormittags anteilig mehr Leder als Stoff bestellt wird und nachmittags mehr Stoff als Leder, muss der Tier 1-Lieferant zusätzliches Personal zur Verfügung halten, was er bei einer längeren Zeit zwischen Bestellung und Auslieferung entsprechend ausgleichen könnte.

Doch auch für Automobilhersteller ist „long-distance JIT“ sinnvoll, da davon auszugehen ist, dass die Kosteneinsparungen der Lieferanten teilweise auch bei Ihnen ankommen werden. Da die Automobilhersteller trotz aller Einsparungen z.B. durch Einkaufsoptimierungen vor und in der gegenwärtigen Absatzkrise nach wie vor unter Kostendruck stehen, sind Optimierungen auch in den Kundenauftrags- und Produktionsplanungsprozessen notwendiger denn je. Sie helfen den Automobilherstellern die Kosten in den Griff zu bekommen, können aber auch in Teilen in die Differenzierung, d.h. in die Sicherung von hochpreisigen Marktsegmenten, in die Begrenzung der Absatzmengen von Produkten mit einem Preispremium und in die Preisensibilität der Nachfrage als Schritte im Rahmen eines effizienten Preispremium-Managements der Hersteller reinvestiert werden.

Haben Sie Anmerkungen zu diesem Kommentar?

info@cama-automotive.de – wir antworten umgehend!