

---

## **CAMA-Kommentar**

6/2009

### **Von Kurzarbeit zu Sonderschichten – Nachfrageschwankungen durch die Abwrackprämie als Zerreißprobe für die Supply Chain**

Durch die Abwrackprämie ist die Nachfrage nach einzelnen Modellen wie dem Opel Corsa um ein Mehrfaches gestiegen. Dies hat dazu geführt, dass einige Automobilhersteller und Zulieferer Anträge auf Kurzarbeit in einzelnen ihrer Werke wieder zurückziehen konnten oder Sonderschichten beim Betriebsrat beantragt haben. So plant z.B. Opel im Werk Eisenach im März und April insgesamt fünf Sonderschichten.

Die Automobilindustrie, die seit Jahren auf eine Erhöhung ihrer Effizienz und Optimierung ihrer Supply Chain gesetzt hat, ist mit ihren Just-in-time- und Kanban-Systemen allerdings nicht in der Lage, solche massiven Schwankungen in der Nachfrage abzufangen. Ihre Logistiksysteme sind für einen kontinuierlichen Fluss ausgelegt und müssen bei starken Schwankungen sehr schnell durch manuelle Lieferabrufe übersteuert werden. Dies ist in der aktuellen Situation nicht unbedingt als Nachteil zu sehen, wenn sich die Fertigungsplaner der hierdurch entstehenden Herausforderungen bewusst sind.

Welche Herausforderungen bergen die Nachfrageschwankungen durch die Abwrackprämie für die Supply Chain?

Die Abwrackprämie erhöht die Volatilität der Nachfrage und führt zum sogenannten „Peitscheneffekt“ („Bullwhip“ Effekt) über die verschiedenen Stufen der Supply Chain hinweg. Der Peitscheneffekt beschreibt, dass kleine Veränderungen der Endkundennachfrage zu Schwankungen der Bestellmengen führen, die sich entlang der logistischen Kette wie ein Peitschenhieb aufschaukeln können. Dieser Effekt ist seit fast 50 Jahren bekannt, stellt aber immer noch eine große Gefahr in der Praxis dar.

Hauptursache für den Peitscheneffekt ist die lange Laufzeit der Abrufinformationen über sämtliche Bestellstufen hinweg sowie die Bestellvorlaufzeit der Materialien. Bei einem veränderten Endkundenbedarf müssen sich diese Informationen erst stufenweise die Supply Chain hinauf „vorarbeiten“, weil die einzelnen Unternehmen der Lieferkette die neue Information zuerst in die eigene Fertigungsplanung einfließen lassen, bevor sie sie an die nächste Stufe weitergeben. Je später eine Anpassung der Fertigung möglich ist, umso stärker muss diese Anpassung ausfallen, d.h. umso größer wird der Ausschlag.

Eine weitere Ursache des Peitscheneffektes ist darin zu sehen, dass die Qualität der Abrufinformationen von Bestellstufe zu Bestellstufe sinkt, weil die Verlässlichkeit des Bestellabru-

fes abnimmt. Dies ist im Sicherheitsdenken der einzelnen Fertigungsplaner begründet, die zur optimalen Planung von ihren Kunden vollständige Information fordern, ihren Lieferanten diese Informationen aber nicht geben wollen, um flexibel zu bleiben. Erschwerend kommt hinzu, dass bei vielen Unternehmen der Kundendienst, der die Bestellungen des Kunden erhält und der Einkauf, der die Lieferanten steuert, getrennt aktiv werden und somit auch intern ein Informationsverlust auftritt.

Drei wesentliche negative Wirkungen des Bullwhip-Effektes sind gegenwärtig für Automobilhersteller und Zulieferer auszumachen:

- die Produktionskapazitäten können nicht optimal ausgelegt werden, da sowohl eine Unterauslastung (Kurzarbeit) als auch eine Überauslastung (Zusatzschichten) Kosten verursacht,
- der Materialeinsatz kann nicht optimal geplant werden, da ein niedriger Rohstoffbestand Lieferverzögerungen und ein übermäßiger Rohmaterialbestand hohe Kapitalbindungskosten mit sich bringt und
- aufgrund der großen Schwankungen müssen Sicherheitsbestände angelegt werden, um plötzlichen Ausschlägen entgegenwirken zu können, die zu Lagerkosten führen.

Wie können Automobilunternehmen auf die Nachfrageschwankungen durch die Abwrackprämie reagieren?

- In den Planungsabteilungen aller Automobilunternehmen muss das Bewusstsein für den Peitschen-Effekt und seine Auswirkungen geschaffen werden.
- Die Automobilhersteller müssen die Ausschläge in ihren Bestellungen glätten, obwohl dies zu längeren Lieferzeiten der Fahrzeuge führt, die die Endkunden nur begrenzt akzeptieren, weil die Abwrackprämie in ihrer Höhe beschränkt ist und irgendwann vergeben sein wird. Hier würde es helfen, als Stichtag für die Gewährung der Abwrackprämie nicht den Tag der Zulassung zu nehmen, sondern den Tag des Abschlusses des Kaufvertrages oder den Tag des Bestelleinganges beim Hersteller.
- Die Zulieferer auf allen Stufen der Supply Chain müssen konsequent über die zu erwartenden Abrufe informiert werden, d.h. jeder Lieferant sollte mindestens wochenaktuell wissen, wie viele Fahrzeuge der einzelnen Modelle verkauft werden, weil sich nur so die Produktion bedarfsgerecht anpassen lässt - losgelöst von fixen Lieferabrufen.

So erfreulich die gegenwärtige Erholung der Absätze für die deutsche Automobilindustrie ist, so wichtig ist es zu erkennen, dass die Peitsche wieder in die andere Richtung ausschlagen wird, weil die Talsohle der automobilen Absatzkrise nach allen Prognosen noch nicht erreicht scheint und damit von der Absatzprämie nicht abgeflacht, sondern nur unterbrochen wird. Die momentanen Zusatzschichten sind nur vorübergehende Erscheinungen. Nach Abarbeitung des „Abwrackprämien-Hypes“ wird es schon in wenigen Monaten (zumindest) wieder zu Kurzarbeit der Arbeitnehmer kommen.

Haben Sie Anmerkungen zu diesem Kommentar?

[info@cama-automotive.de](mailto:info@cama-automotive.de) – wir antworten umgehend!