

White Paper

Competence Center
Automotive

Automotive Supplier Performance 2015

Horváth & Partners
Point-of-View:
Zulieferindustrie

Andreas Brauchle, Tanja Ebner

www.horvath-partners.com

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
2. Trends und Rahmenbedingungen für Automobilzulieferer 2015.....	1
3. Ausbau von Wettbewerbsvorteilen in der Wirtschaftskrise	3
4. Antworten auf zukünftige Herausforderungen: Die CEO-Agenda 2015.....	4
4.1 Grundidee der CEO-Agenda 2015	4
4.2 Aktives Geschäftsmodellmanagement	4
4.3 Die 4 Säulen der CEO-Agenda.....	4
4.4 Systematisches Effizienzmanagement als Grundlage des zukünftigen Geschäftserfolgs	6
5. Fazit	6
Horváth & Partners: The Performance Architects.....	8
Impressum/Kontakt	9

1. Einleitung

Kaum eine andere Branche traf die Finanz- und Wirtschaftskrise deutlicher als die Automobilindustrie. Nachdem im Jahr 2008 und im ersten Halbjahr 2009 Umsatz und Gewinn sowohl bei OEMs als auch bei Zulieferunternehmen meist weit hinter den Erwartungen zurückblieben, sind die Prognosen für die nahe Zukunft ungewiss bis pessimistisch. Stets neue Hiobsbotschaften prägen das Bild der Automobilbranche: Insolvenz, Stellenstreichungen, Kurzarbeit, Absatzkrise, Export- und Umsatzeinbrüche sind die Schlagworte, die derzeit den Ton in der Branche angeben.

Kaum Grenzen kennt die Krise auch in geographischer Hinsicht. So sind neben den etablierten Märkten wie Deutschland und den USA, zusehends auch die BRIC-Staaten von der Rezession betroffen. Fungierten diese Staaten - als die größten der aufstrebenden Schwellenländer - in der Vergangenheit als Kompensatoren für schwächelnde Umsätze in etablierten Märkten, sind Hersteller und Zulieferer nun ebenfalls den dortigen Markteinbrüchen ausgeliefert.

Ein regelrechter Überlebenskampf hat unter diesen Umständen insbesondere bei den Automobilzulieferern

eingesetzt. Die Auswirkungen der Wirtschaftskrise, gepaart mit nicht ausreichend flexiblen Kostenstrukturen, bringen viele Zulieferer zunehmend ins taumeln. Immer mehr Firmen sind akut von einer Zahlungsunfähigkeit bedroht oder mussten bereits Insolvenz anmelden - wie beispielsweise der Remscheider Cabriovertdeckerhersteller Edscha.

Prognosen zur zukünftigen Entwicklung der Branche trauen sich viele Unternehmen kaum noch zu. Eines gilt jedoch als sicher: Die Automobilbranche wird in den kommenden Jahren drastischen Veränderungen gegenüberstehen. Ein zunehmender Konsolidierungsdruck, der eine veränderte Branchenarchitektur mit sich bringen wird, sowie der Eintritt neuer Wettbewerber aus Schwellenländern, formen das Zukunftsszenario einer veränderten Automobil- und Zulieferindustrie. Außerdem kommen künftig neue Konkurrenten aus angrenzenden Branchen hinzu, wie beispielsweise Elektronikhersteller und Stromanbieter. Nun ist es an den Zulieferern selbst, den Branchenwandel aktiv

mitzugestalten und die Chancen zu ergreifen, die sich gerade in Zeiten der Krise für sie auftun.

Eine zentrale Rolle in diesem Szenario des Wandels wird hierbei den Kompetenzschwerpunkten Technologie und Innovation zukommen. Insbesondere der Antriebstechnologie steht in den nächsten fünf Jahren ein Technologiesprung bevor, der die Veränderung der Branche zusätzlich determinieren wird.

Die Potenziale der Zeitenwende in der Automobilbranche erfolgreich zu nutzen und dadurch nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu sichern und aufzubauen, ist dabei die wesentliche Herausforderung, die es für die Zulieferindustrie jetzt und in Zukunft zu bewältigen gilt. Ziel muss es sein, gestärkt aus der Wirtschaftskrise hervorzugehen (vgl. Abb. 1).



Abbildung 1 Rahmenbedingungen in der Automobilzulieferindustrie

2. Trends und Rahmenbedingungen für Automobilzulieferer 2015

Trotz der aktuellen Branchensituation, bleiben die grundlegenden Trends für die Automobilzulieferer in Zukunft weiterhin gültig. Der Druck, der auf den Zulieferern lastet kommt von allen Seiten und wird auch in Zukunft nicht nachlassen. Die Erwartungen der Konsumenten und deren Kaufverhalten beeinflussen die Ansprüche der OEMs an das Leistungsspektrum der Zulieferfirmen. Dabei die richtige Technologie anbieten zu können, wird von entscheidender Bedeutung für die Zulieferer sein.

Die Kaufzurückhaltung bei der Anschaffung von Neuwagen schlägt aktuell ungebremst auf die Zulieferindustrie durch. Zwar hat die Abwrackprämie im deutschen Automobilmarkt in der ersten Hälfte des Jahres für steigende Umsätze gesorgt, profitiert hatten jedoch vorwiegend ausländische OEMs. Die deutschen Autohersteller verzeichneten einen Umsatzrückgang von rund einem Drittel und ziehen damit die

inländischen Zulieferer mit in die Krise. Als Folge dessen ergab eine Befragung unter 22 Banken mit Auto-Schwerpunkt, dass selbige knapp ein Viertel aller mittelständischen Automobilzulieferer als akut Insolvenzgefährdet einstufen und immerhin noch knapp die Hälfte als „gefährdet, aber rettbar“.¹ Trotzdem ist bis zum Jahr 2015 von einer Steigerung des weltweiten Pkw-Absatzes auszugehen, die in 10 Jahren sogar über die 80 Millionen-Grenze hinausgehen könnte und damit auch die inländischen Zulieferer aus der Krise holt. Treiber für die Zulieferindustrie bleibt der ungebrochene Wunsch nach individueller Mobilität. Verbunden mit dem Trend zu Zweit- und Drittfahrzeugen, u.a. im Zuge der Urbanisierung, müssen Zulieferer den Wandel des Kaufverhaltens der Kunden als ihre große Chance begreifen.

Für Zulieferer und OEMs wird damit die Übersetzung der Kundenforderungen nach mehr Sicherheit und Komfort (u.a. bedingt durch den demographischen Wandel) bei der Konstruktion von Fahrzeugen und Komponenten eine entscheidende Schlüsselrolle einnehmen. Konfrontiert werden Zulieferer und Hersteller gleichzeitig mit einer sinkenden Markenloyalität bei steigender Preissensitivität und einer verstärkten Individualisierung. Für die Zulieferer resultiert dies letztendlich in einem enormen Preisdruck.

Ausgehend von einem erhöhten Umweltbewusstsein der Kunden und den damit verbundenen Ansprüchen der Hersteller werden Zulieferer auch in Zukunft zu einer Differenzierung über innovative Technologien gefordert sein. Die Senkung der CO₂-Emissionen ist eine zentrale technische und ökonomische Herausforderung: Für die Zulieferer eine Chance und Risiko zugleich. Themen wie Hybridsysteme, Elektro-, Batterie- und Brennstoffzellen-Technologie werden als die bedeutendsten Produktinnovationen der nächsten fünf Jahre gehandelt. Im Fokus weiterer zukunftssträchtiger Innovationen stehen intelligente Fahrerassistenzsysteme sowie die Integration von Elektronik, Software und Mechatronik im Automobil und deren geschickte Vernetzung.

Besonders aufgrund dieser neuen Technologietrends, wird die Automobilbranche zunehmend attraktiver für neue Marktteilnehmer. Vor allem immer mehr Zulieferer aus angrenzenden Branchen erkennen das Potenzial innovativer Trends und wollen am Wandel der Automobilindustrie partizipieren. Anbieter - beispielsweise von Elektronikkomponenten - treten gehäuft durch eine Erweiterung ihres Portfolios um Automotive-Applikationen in die Automobilbranche ein und stellen somit für die Firmen am Markt ein zusätzliches Risiko dar. Für diese gilt es nun neben Konkurrenten aus den eigenen Reihen, auch Wettbewerber aus angrenzenden Branchen ins Visier zu nehmen.

Verschärft wird die Wettbewerbssituation außerdem durch den Eintritt von Unternehmen aus den Schwellenländern. Insbesondere eine Vielzahl aufstrebender Wettbewerber aus China, Mexiko oder Russland machen etablierten Zulieferern Marktanteile auf dem Weltmarkt streitig. Vor allem im Low-Cost Segment bringen die günstigen Anbieter der Schwellenländer gute Voraussetzungen mit und zwingen bestehende Zulieferer sich gegen den wachsenden Konkurrenzkampf zu rüsten und sich entsprechend zu positionieren.

Die Hersteller drehen weiter an der Erwartungsschraube gegenüber den Zulieferern. Die Rolle, die diese heute und künftig verstärkt einnehmen werden, ist geprägt von zunehmender Komplexität, gesteigerter Verantwortung und umfassender Expertise. Grund dafür ist der bereits hohe Wertschöpfungsanteil, den die Zulieferer leisten. Liegt dieser in Bereichen wie Fahrwerk oder Interieur heute bereits bei etwa 80 Prozent, wird dieses Niveau bis 2015 auch in Segmenten wie Antriebsstrang oder Exterieur erreicht werden.²

Diese Entwicklung formt das Profil der Zulieferer und deren Kompetenzen werden sich bis 2015 neu definieren. Primär werden dabei ein gesteigertes Gesamtfahrzeugverständnis - bedingt durch die forcierte Bereitstellung von kompletten Modulen und Systemen - sowie eine ausgeprägte Integrationskompetenz zählen. Die Antizipation dieser Kompetenzen wird für die Zulieferer ebenso zentral sein, wie die aktive Ausrichtung an regulatorische Rahmenbedingungen. Im Zuge der anhaltenden Klimadebatte werden diese von der Politik vor allem auf Themen rund um die Emissionsreduktion fokussiert.

Vor zusätzlichen Herausforderungen stehen die Zulieferer angesichts der Rohstoffpreise, die sich seit Anfang dieses Jahres erneut konstant erhöhen. Mit weiteren Preissteigerungen vor allem bei den Rohstoffen Stahl, Aluminium und Kupfer ist auch in Zukunft zu rechnen. Dabei ist wieder die Innovationsfähigkeit der Zulieferer gefragt und bringt diese gleichzeitig in eine Zwickmühle: Hohe Rohstoffpreise, die nicht an den Kunden weitergegeben werden können, verringern einerseits die Margen, andererseits steigen die Innovationskosten. Innovationen aber sind für die Zukunftsfähigkeit der Zulieferer von enorm hoher Bedeutung. Erschwerend kommt derzeit die restriktive Kreditvergabe der Banken hinzu. Werden Kredite nicht bewilligt und können Investitionen in neue Technologien aufgrund einer schwachen Finanzstruktur nicht mehr aus eigener Kraft geschultert werden, kann der dann einsetzende Dominoeffekt viele Zulieferer weiter in die Existenznot treiben.

¹ manager-magazin.de

² Analyse Horváth & Partners

Dass den Zulieferern von allen Seiten ein starker Wind ins Gesicht weht, ist aber nicht nur ein Phänomen der Krise. Er hat dadurch jedoch an Stärke zugenommen. Unbedingt notwendig ist es für die Zulieferer daher, bereits heute die richtigen Schritte einzuleiten.

3. Ausbau von Wettbewerbsvorteilen in der Wirtschaftskrise

Viele Zulieferunternehmen haben angesichts der grundlegenden Trends in der Vergangenheit bereits die Weichen in die richtige Richtung gestellt und eine starke Performance erzielt. Diese erfolgreiche Weichenstellung vor der Krise muss auch während und nach der Krise durch eine konsequente Weiterentwicklung des bisher Erreichten vorangetrieben werden.

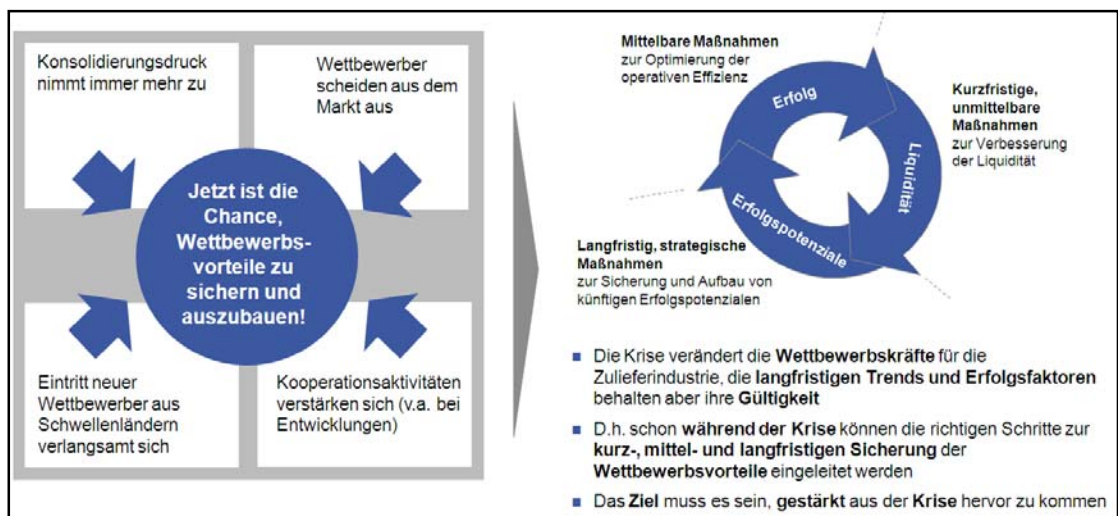
Tatsächlich sprechen die Performance-Kennzahlen der Zulieferer aus den vergangenen Jahren für sich. Allen voran schneiden die deutschen Zulieferer bei einer Analyse der Performance von 400 Zulieferern weltweit vorwiegend überdurchschnittlich gut ab. Betrachtet man Kennzahlen wie EBIT Marge oder ROCE in den Jahren 2001 bis 2007, ist fast durchgängig eine positive Entwicklung zu verzeichnen.³

Gleichzeitig wird bei genauerer Analyse jedoch ein Ausleseprozess unter den Zulieferern deutlich. Weltweit spaltet sich die Branche in einem rasanten Tempo in Gewinner und Verlierer.

Gestärkt aus der Krise hervorgehen werden vor allem jene Zulieferer, die schon in der Vergangenheit zu den Top-Performern der Branche zählten und sich beispielsweise durch ein überdurchschnittliches Umsatzwachstum in zurückliegenden Jahren profilieren konnten. Generell wird es

jedoch für alle Zulieferer von existenzieller Bedeutung sein, gerade vor dem Hintergrund der aktuellen Wirtschaftskrise das Augenmerk auf die Sicherung und den Erhalt von Wettbewerbsvo

rtteilen zu **Abbildung 2 Sicherung von Wettbewerbsvorteilen in der Krise**



³ Roland Berger/ Rothschild Global Automotive Supplier Study 2008

4. Antworten auf zukünftige Herausforderungen: Die CEO-Agenda 2015

4.1 Grundidee der CEO-Agenda 2015

Vor dem Hintergrund des dynamischen Marktumfelds stellt sich für alle Zulieferer eine zentrale Frage: Wie werden wir zu Gewinnern der Krise? Eine Antwort darauf liefert die Horváth & Partners CEO-Agenda 2015. Ausgehend von den grundsätzlichen Trends und Entwicklungen, welche die Branche langfristig determinieren werden, müssen sich Zulieferer strategisch an diesen zukünftigen Herausforderungen ausrichten (vgl. Abb. 3).

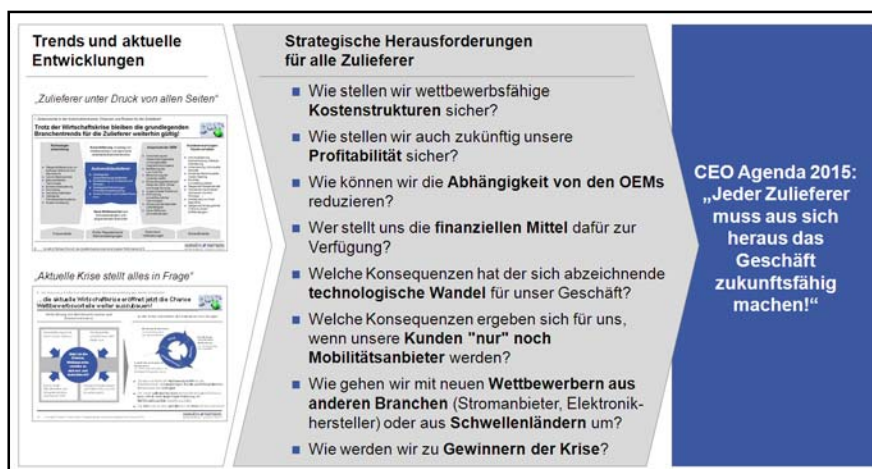


Abbildung 3 Strategische Herausforderungen für Zulieferer

In den Fokus der Betrachtung rücken dabei Themen, die als Treiber der Zukunft gelten. Sie bilden die Basis der Agenda 2015: Sicherstellung der Profitabilität, technologischer Wandel, finanzielle Mittel und Liquidität, Reduktion der Abhängigkeit von den OEMs, neue Wettbewerber sowie ein geändertes Käuferverhalten.

Die Maßnahmen zielen sowohl auf die Verbesserung der Effizienz innerhalb des Unternehmens ab, als auch auf die Sicherung des Erfolgs bzw. der unternehmerischen Effektivität.

4.2 Aktives Geschäftsmodellmanagement

Wie die Vergangenheit gezeigt hat, überzeugen überdurchschnittlich erfolgreiche Zulieferer insbesondere durch ein fokussiertes Produktportfolio und eine globale Unternehmensausrichtung. Um auch in Zukunft zu den Top-Performern zählen

und weltweite Trends antizipieren zu können steht eines ganz oben auf der Agenda 2015: Die kontinuierliche Weiterentwicklung des Geschäftsmodells (vgl. Abb. 4).

Jedoch stellt die Beantwortung der Kernfragen des Geschäftsmodellmanagements die Unternehmen vor große Herausforderungen: Was sind die tragenden Säulen unseres Geschäftsmodells und wie soll das Modell in fünf Jahren aussehen? Was macht unser Geschäftsmodell besonders und wie gut passt es zu den zukünftigen Anforderungen des Marktes? Antworten lassen sich durch das „7-K“-Modell von Horváth & Partners systematisch herleiten. Das „7-K“-Modell strukturiert und bewertet das aktuelle Geschäftsmodell und legt damit die DNA erfolgreicher Geschäftsmodelle offen.

Eine zentrale Rolle spielt dabei auch die Definition der Unternehmensstrategie. Internationalisierung und Konsolidierung bestimmen maßgeblich die Wettbewerbssituation der Zukunft. Umso wichtiger ist die strategische Ausrichtung innerhalb des Unternehmens. Mit Hilfe eines abgestimmten Ziel- und integriertem Steuerungssystem kann eine einheitliche, sparten- und funktionsübergreifende Umsetzung der Strategie und die Anbindung an die operative Führung sichergestellt werden.

4.3 Die 4 Säulen der CEO-Agenda

Aufgrund der zentralen Rolle von Technologie und Innovation in der Branche, bildet das Management von Innovationen eine der vier Säulen der CEO-Agenda. Die Bereitstellung liquider Mittel für Investitionen stellt sich derzeit bei den meisten Zulieferern als Herausforderung dar. Daher steht sowohl eine effiziente als auch eine effektive Verwendung des



Abbildung 4 Die CEO Agenda 2015: Handlungsfelder für nachhaltige Wettbewerbsvorteile

Investitionsbudgets im Vordergrund. Mittels einer strategischen F&E-Steuerung, lassen sich Erfolgspotenziale von Investitionen nicht nur ermitteln, sondern basierend auf Markt- und Kundenpotenzialen auch priorisieren und kontrollieren.

Im Zuge der fortschreitenden Globalisierung werden Zulieferer auch auf diesem Gebiet weiterhin mit großen Herausforderungen konfrontiert. Aber besonders in der Krise müssen Automobilzulieferer ihre Globalisierung weiter vorantreiben, um zukünftig im Wettbewerb bestehen zu können. Lange Zeit ließen sich durch Produktionsverlagerung auf Low Cost Standorte Kosten einsparen. Doch die Realisierung von Kostensenkungspotenzialen durch Produktionsverlagerung ist heute weitgehend ausgereizt. Neue Standorte treten vermehrt in einen Qualitäts- und Innovationswettbewerb mit etablierten Standorten. Aufgabe der Zulieferer muss es daher künftig sein, die verlagerten Standorte zu stabilisieren und neu auszurichten. Dabei müssen Fähigkeiten zur eigenständigen Weiterentwicklung dringend generiert werden. Anstatt der Suche nach Lohnkostenvorteilen, lautet die zukünftige Devise eigenständige Standortoptimierung aus sich selbst heraus zu betreiben.

Von der Globalisierung profitieren können Zulieferer außerdem unter Ausnutzung weltweiter Netzwerke, denn um als Global Player in der Branche erfolgreich sein zu können, muss die Wertschöpfung in Zulieferunternehmen internationalisiert werden.

Zur optimalen Vernetzung von Wertschöpfungsprozessen dienen globale Produktions- und Entwicklungsverbände. Kostenstrukturen, Lieferketten und Produktstrategien können im internationalen Verbund optimiert werden, wenngleich Zulieferer den regionalen Bezug nicht aus den Augen verlieren dürfen. Eine länderspezifische Produktvermarktung, der Aufbau eines lokalen Vertriebssystems sowie der Schutz von strategisch wichtigem Know-How müssen hierbei beachtet werden - insbesondere bei Entwicklungsnetzwerken. Aufbauend darauf stecken große Herausforderungen der weitreichenden Globalisierung der Zulieferindustrie in den Themengebieten der internationalen Ausrichtung des Key Account Managements sowie der Steuerung globaler Lieferketten.

Aus den veränderten Wettbewerbsbedingungen resultiert die dringende Notwendigkeit von Kooperationen sowohl zwischen den Zulieferern selbst, als auch zwischen OEMs und Zulieferern. Gerade im strategisch entscheidenden Bereich Forschung und Entwicklung werden durch die Zusammenarbeit Synergiepotenziale freigesetzt. Strategische Partnerschaften müssen zudem mit den eigenen innovationsstarken Lieferanten aufgebaut werden. Dabei müssen die Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit den

Herstellern in die Gestaltung des Lieferantenmanagements mit einfließen.

Die strategische Konzentration auf Kernkompetenzen wird auch zukünftig einen Schlüssel zum Erfolg darstellen. Oberste Priorität muss dabei die Ausrichtung aller Geschäftsbereiche - von der Beschaffung über die Produktion bis hin zum Vertrieb - auf diese Spezialisierung haben. Strategische Kompetenzen werden aus den strategischen Zielen der Organisationseinheiten abgeleitet. Um Unternehmensziele und Mitarbeiterqualifikation langfristig aufeinander abstimmen zu können, müssen Zulieferer ein strategisches Kompetenzmanagement implementieren. Dabei müssen sie sich mit den zentralen Fragestellungen des Kompetenzmanagements eingehend auseinandersetzen:

Welche Unternehmens- bzw. Bereichsziele und welche funktionalen Ziele sollen erreicht werden? Welche relevanten Kompetenzen werden zur Erreichung dieser Ziele benötigt? Welche Mitarbeiter müssen über diese Kompetenzen in welcher Ausprägung verfügen und wie muss sich das entsprechende Training hierfür gestalten?

Ein strukturiertes Kompetenzmanagement liefert Antworten auf diese Fragen und es ist daher essentiell dieses Instrument in einer effizienten Personalentwicklung zu etablieren. Dadurch lassen sich strategische Ziele gezielter realisieren. Ein weiterer positiver Effekt: Durch Aufzeigen langfristiger Entwicklungsperspektiven steigen Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation nachweisbar.

Ergänzend zum Kompetenzmanagement steht die Kommunikation von Unternehmenswerten und -kultur im Vordergrund. Vertrauen und Transparenz innerhalb der Belegschaft bauen vor allem auf einer aktiven Kommunikation von Unternehmenswerten auf. Diese wiederum bilden die Basis für eine nachhaltige Umsetzung der Veränderungen, die in der aktuellen Situation und auf lange Sicht notwendig sind und zudem meist die Akzeptanz der gesamten Belegschaft erfordern.

Gerade vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise gilt es verstärkt den Auf- und Ausbau von Market Intelligence voranzutreiben, um somit aktiv Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten zu generieren. Erfolgreiche Zulieferer müssen Marktgegebenheiten kennen, um zukünftige Entwicklungen besser prognostizieren zu können. Da sich Informationen aufgrund eines dynamischen Marktumfelds sehr rasch ändern können, muss Market Intelligence als ein kontinuierlicher Prozess betrieben werden. Die Methode hilft besonders bei der Aufdeckung und Antizipation von Chancen und Entwicklungen im marktrelevanten Umfeld und zudem bei der Evaluation der Auswirkungen auf das eigene Geschäft.

4.4 Systematisches Effizienzmanagement als Grundlage des zukünftigen Geschäftserfolgs

Ein systematisches Effizienzmanagement sorgt für eine nachhaltige Performance Steigerung und umfasst eine breite Palette an Handlungsoptionen. Besonders in Phasen unsicherer Umsätze sind Effizienzsteigerungen in den Gemeinkosten zwingend notwendig. Dabei gilt es das Risiko aufgrund einer verspäteten Reaktion der Gemeinkosten auf einen Umsatzrückgang zu minimieren. Durch Leistungsreduzierung unter Garantie eines hinreichenden Leistungsniveaus und durch Anpassung interner Servicelevel, können Zulieferer dabei signifikant Kosten reduzieren. Diese ersten Schritte bieten langfristig die Basis für ein aktives, strategisches und operatives Kostenmanagement.

Eine erfolgsversprechende Möglichkeit für Automobilzulieferer Synergiepotenziale zu heben, bietet die konsequente Nutzung von Shared Services. Insbesondere bei Supportfunktionen können durch Bündelung und Standardisierung von gleichartigen Prozessen Kosten reduziert werden. Durch die Ausnutzung von Synergieeffekten und die damit verbundene Eliminierung von Redundanzen, stärken Shared Services die Wachstumsfähigkeit und erhöhen Effizienz und Effektivität eines Unternehmens. Insbesondere die bessere Skalierbarkeit von Shared Services sichert außerdem die langfristigen Wachstums- und Erweiterungsmöglichkeiten der Organisation.

Da die Verflechtungen und gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen Herstellern und ihren Zulieferpartnern sowie zwischen den Zulieferern untereinander auch in Zukunft groß sein werden, kann schon der Ausfall eines einzigen Gliedes in der Wertschöpfungskette weitreichende Folgen haben. Um sich dabei gegen die Bedrohung einer Insolvenz weitestgehend abzusichern, müssen Zulieferer liquiditätssicherndes Cash und Working Capital Management betreiben. Die dazu erforderlichen Maßnahmen setzen in unterschiedlichen Aktionsfeldern an. Eine Reduktion der Vorratsbestände, z.B. durch Abbau von Zwischenlagern oder durch Verbesserung von betrieblichen Abläufen fungiert als eine mögliche Maßnahme zur Reduktion des Working Capitals. Der gleiche Effekt kann auch durch eine Verkürzung von Zahlungszielen bei Forderungen aus LuL einerseits sowie durch eine intensive Nutzung von Zahlungszielen bei Verbindlichkeiten aus LuL andererseits erreicht werden. Aufgrund der strategischen Wirkung des Working Capital Managements, wie die Verbesserung der Ertragskraft (Ebit-Marge), die Reduzierung der Kapitalbindung, die Steigerung des ROCE sowie die Verbesserungen der Bilanzrelationen und des Ratings, dürfen Zulieferer auf diese Maßnahme der CEO Agenda 2015 nicht verzichten. Ebenso ist für Zulieferunternehmen auch ein systematisches F&E Portfoliomanagement unverzichtbar. Dies leistet nicht nur einen Beitrag zur Erreichung von Effizienzzielen, sondern sorgt gleichzeitig für die nötige

Transparenz von Projekten. Im besonderen Maße können Zulieferer damit die Qualität und Kosten der Projekte transparenter gestalten und damit besser steuern.

5. Fazit

Zur nachhaltigen Performance Steigerung bietet die CEO Agenda 2015 eine Vielzahl von Handlungsfeldern. Angesichts der aktuellen Situation ist es allerdings unabdingbar, die Ressourcen für die Umsetzung dieser Maßnahmen gezielt einzusetzen. Deshalb ist eine Priorisierung in Bezug auf den Ressourceneinsatz und den Umsetzungszeitpunkt erfolgskritisch.

Dabei setzen wir angesichts des unmittelbaren Handlungsdrucks in Folge der Krise auf zwei Priorisierungsdimensionen: Den Umsetzungs- und Veränderungsaufwand und die strategische Wirkung der Maßnahmen.

So können eine Reihe von kurzfristigen effizienzsteigernden Maßnahmen identifiziert und darüber hinaus auch schon kurzfristig die Weichen zur langfristigen Steigerung der Effektivität des Unternehmens gestellt werden (Abb. 5). Anhand dieser Priorisierungslogik lassen sich die Maßnahmen der CEO-Agenda 2015 sowohl branchenweit aber auch unternehmensindividuell einstufen. Aus Sicht der gesamten Branche sind eindeutig kurzfristige Maßnahmen von Nöten. Dabei stehen die folgenden drei Fragestellungen

im Vordergrund:

Was ist die unmittelbare Antwort auf die Krise?

Was können wir heute schon für die Zeit nach der Krise tun?

Wie stellen wir heute unseren langfristigen Zukunftserfolg sicher?

Eine unmittelbare Antwort auf die Krise geben beispielsweise Maßnahmen im Bereich Cash und Working Capital Management, Synergiemanagement und Shared Services. Im hohen Maße effizienzsteigernd wirkt in diesem Zusammenhang auch ein stringentes Kostenmanagement, sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene.

Die Zulieferer müssen sich gleichzeitig bereits jetzt für die Zeit nach der Krise rüsten und in diesem Bereich Maßnahmen verfolgen. Zu optimalen Instrumenten zählen hierfür ein wachstumsorientiertes Produkt- und Leistungsportfolio, die Stabilisierung von Low Cost Standorten sowie die Etablierung eines steuerungswirksamen Strategieentwicklungsprozesses. Während diese Maßnahmen als Vorbereitung für die Zeit nach der Krise dienen, kann das dritte Themenfeld unmittelbare Impulse zur Ausrichtung der Zulieferer für die Mobilitätsindustrie 2015 geben. Diese Impulse tangieren primär strategische Maßnahmen. Die Einführung eines aktiven

Geschäftsmodellmanagements ist in diesem Themenbereich zur Effektivitätssteigerung unerlässlich. Zulieferer, die jetzt die Weichen für eine Mobilitätsindustrie 2015 stellen wollen, müssen für eine Implementierung eines strategisches Führungs- und Steuerungsmodells sowie für ein konsequentes Strategy Alignment über Geschäftsbereiche und Regionen hinweg sorgen. Nur dadurch lässt sich die für die anstehenden Herausforderungen notwendige strategische Umsetzungsstärke erzielen.

Die aktuelle Situation ist für alle Zulieferer eine große Herausforderung. Für einige ist sie sogar existenzbedrohend. Genauso eindeutig wie die Folgen der Krise auf den heutigen Erfolg, ist die Gewissheit über die notwendigen nächsten Schritte: Nur wer heute trotz aller Belastungen und Restriktionen die Weichen für die Zukunft stellt, kann dem Mobilitätswettbewerb 2015 gestärkt entgegen gehen.

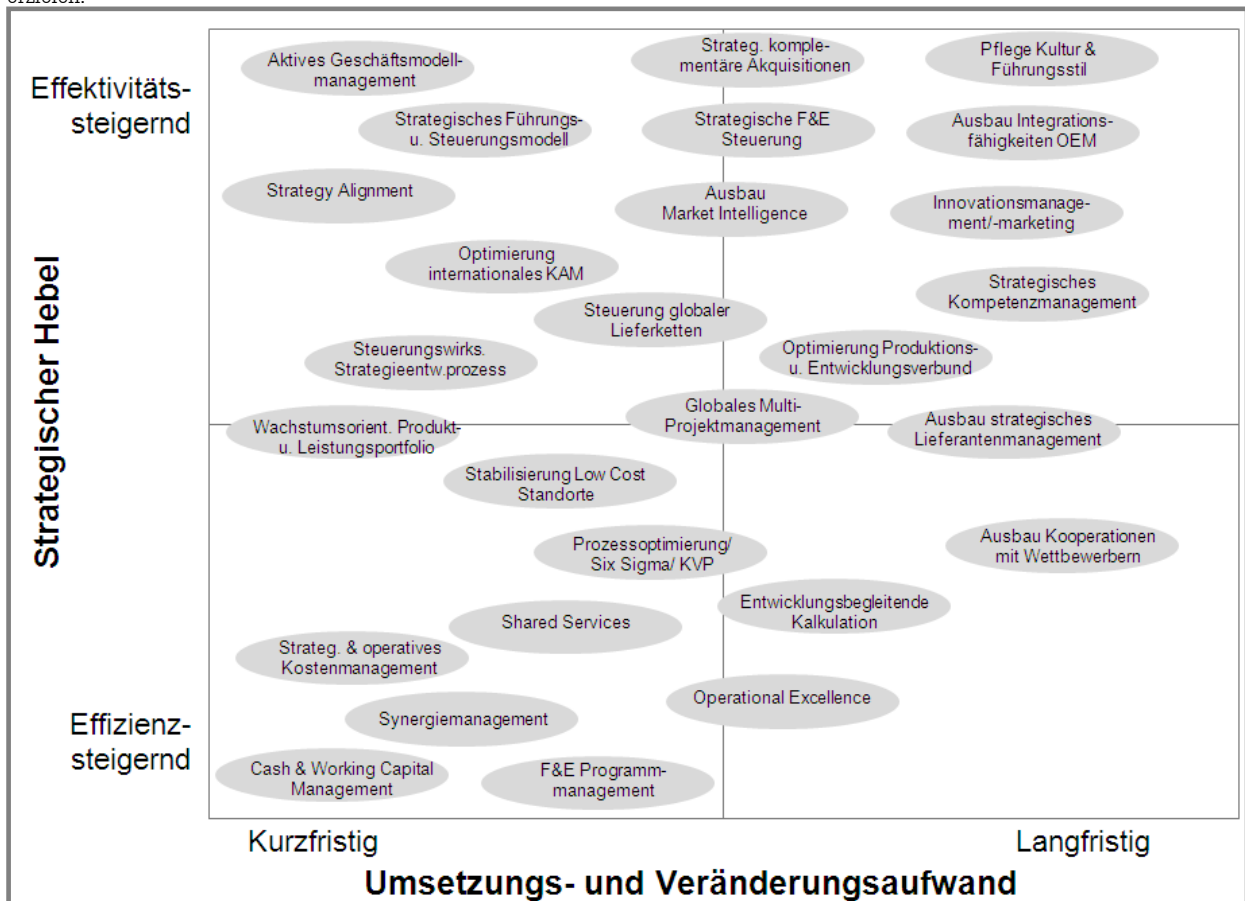


Abbildung 5 Klassifizierung unmittelbarer Themenfelder der CEO-Agenda

Horváth & Partners: The Performance Architects

Horváth & Partners ist eine unabhängige, international tätige Managementberatung mit mehr als 300 hochqualifizierten Mitarbeitern. Mit Büros in Deutschland, Österreich, der Schweiz, Rumänien, Spanien, Ungarn und USA ist Horváth & Partners in sieben Ländern vor Ort präsent. Darüber hinaus begleiten wir unsere Kunden weltweit.

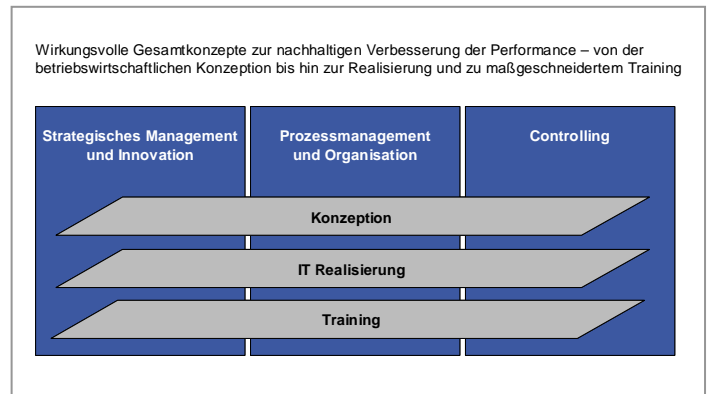
Wir helfen unseren Kunden - Großunternehmen und großer Mittelstand aus Industrie, Dienstleistung und Handel sowie öffentliche Organisationen - die Leistung (Performance) nachhaltig zu verbessern. Deshalb verstehen wir uns als „Performance Architects“. Unser spezieller Beratungsansatz gewährleistet, dass sich Lösungen aus den Feldern Strategisches Management und Innovation, Prozessmanagement und Organisation sowie Controlling zur Steigerung der Gesamtperformance ineinander fügen. Dabei begleiten wir unsere Kunden von der betriebswirtschaftlichen Konzeption bis hin zur Realisierung und maßgeschneidertem Training.

Durch unsere Branchenexperten erarbeiten wir branchenspezifische Lösungen und sind zugleich in der Lage, kreativ querzudenken und Erfolgskonzepte branchenübergreifend zu transferieren. Unser wissenschaftlicher Ursprung, unsere innovationsfördernde Kultur und soziale Kompetenz sind die Grundlage für außergewöhnliche und trendsetzende Lösungen, die unseren Kunden echte Wettbewerbsvorteile verschaffen.

Umsetzungskompetenz ist eine der besonderen Stärken von Horváth & Partners. Die enge Zusammenarbeit zwischen betriebswirtschaftlichen Spezialisten und IT-Experten stellt die Umsetzbarkeit der Lösungen bereits in der Konzeptionsphase sicher. Unabhängigkeit ermöglicht stets die Auswahl der passenden IT-Lösung und des geeigneten Implementierungspartners. Exzellentes Projektmanagement sorgt für die kostenbewusste und punktgenaue Einrichtung der Lösungen.

Was für uns neben allem fachlichen Erfolg das Wichtigste ist? Der faire, teamorientierte und partnerschaftliche Umgang miteinander. Wir pflegen echte Partnerschaft mit unseren Kunden und Mitarbeitern - jeden Tag.

Gemeinsam mit unseren Kunden wollen wir noch viel bewegen. Wir freuen uns darauf!





Andreas Brauchle ist
Senior Project Manager
im Competence Center
„Automotive“

abrauchle@horvath-partners.com

Impressum/Kontakt

Herausgeber

Horváth & Partner GmbH
Phoenixbau
Königstraße 5
70173 Stuttgart
Tel.: +49 711 66919-0
info@horvath-partners.com

Stand Februar 2010

HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS