

White Paper

Competence Center
Automotive

Simultane Innovations- und Integrations- strategie für Zulieferer in der Automobil- industrie

Andreas Brauchle

www.horvath-partners.com

1. Einleitung

Veränderungen. Nachdem die Lopez-Jahre überwunden schienen, treten an deren Stelle vollmundig verkündete neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Zulieferern. Das neue Paradigma heißt Kooperation und Vertrauen, nicht mehr Daumenschrauben.

Die Hersteller versuchen durch eine Intensivierung der Zusammenarbeit mit ausgesuchten Zulieferern, dem starken Wettbewerbsdruck zu entgegnen. Durch die Verlagerung von Entwicklungsleistungen auf Zulieferer wird das Risiko geteilt und von der Leistungsfähigkeit der Zulieferer profitiert. Eine Verlagerung ganzer Baureihen in der Fertigung ermöglicht zusätzlich eine Erhöhung der Variantenzahl, wodurch die Komplexität beherrschbar wird. Die gesteigerte Verflechtung der Zulieferer mit den Herstellern kann allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Zulieferer gerade heute vor zentralen Herausforderungen stehen.

Besonders die gestiegenen Rohstoffkosten, die nicht an die Hersteller weitergereicht werden können und der Finanzierungsdruck für Entwicklungsleistungen, die erst durch die Serienbelieferung abgegolten werden sind hierbei zu beachten. Außerdem sind die permanent steigende unternehmerische

Komplexität, hervorgerufen durch die Internationalisierung von Beschaffungs-, Produktions- und Absatzmärkten, die enge, zum Teil äußerst spezifische und individualisierte Bindung an einzelne Kunden oder die marktgetriebene Verkürzung von Produkt- und Technologielebenszyklen zu berücksichtigen. In

dieser Gesamtkonstellation der Automobilindustrie müssen sich deren Zulieferer dem Wettbewerb auf globalen Märkten stellen.

Typische Geschäftsmodelle von Automobilzulieferern insb. aus Deutschland oder Westeuropa fokussierten sich im Wesentlichen auf einerseits dem Streben nach Innovationen, um im Wettbewerb eine existenzsichernde Position einnehmen zu können. Häufig erweitert um das Streben nach kostenoptimalen Strukturen, den Wettbewerb hinter sich zu lassen. Angesichts der zunehmenden, unabhängigen Konkurrenz aus Schwellenländern wie China, Indien oder Ländern in Osteuropa wird deutlich, warum gerade in den Hochlohnländern Westeuropas der Innovations- und Technologieführerschaft oberste Priorität eingeräumt Aufzählung bei Bedarf ywird.Unter der Annahme, dass

nachhaltige Kostenvorteile nur bedingt zu erreichen, gleichzeitig wiederholbare Innovationserfolge immer schwerer zu erzielen sind und der dadurch gewonnene Wettbewerbsvorteil von deutlich verkürzter Dauer ist, wird die Fortentwicklung der erfolgreichen Innovationsstrategie zur zentralen strategischen Herausforderung der Zuliefererindustrie.

2. Veränderte Hersteller-/ Zulieferbeziehung in der Automobilindustrie

Traditionell ist die Beziehung zwischen einem Automobilhersteller und dessen Zulieferern durch eine klare Marktorientierung geprägt. Aufträge werden definiert, ausgeschrieben und anhand des besten Angebotes vergeben.

Durch die verstärkte Einbeziehung der Zulieferer in die internen Prozesse des OEMs entwickelte sich daraus eine engere Form der Zusammenarbeit. Gemeinsame Projekte werden definiert und gemeinsam durchgeführt. Von der Entwicklung bis hin zur Serienlieferung und dem After-Market Geschäft arbeiten Hersteller und Zulieferer häufig schon eng zusammen (vgl. Abb. 1).

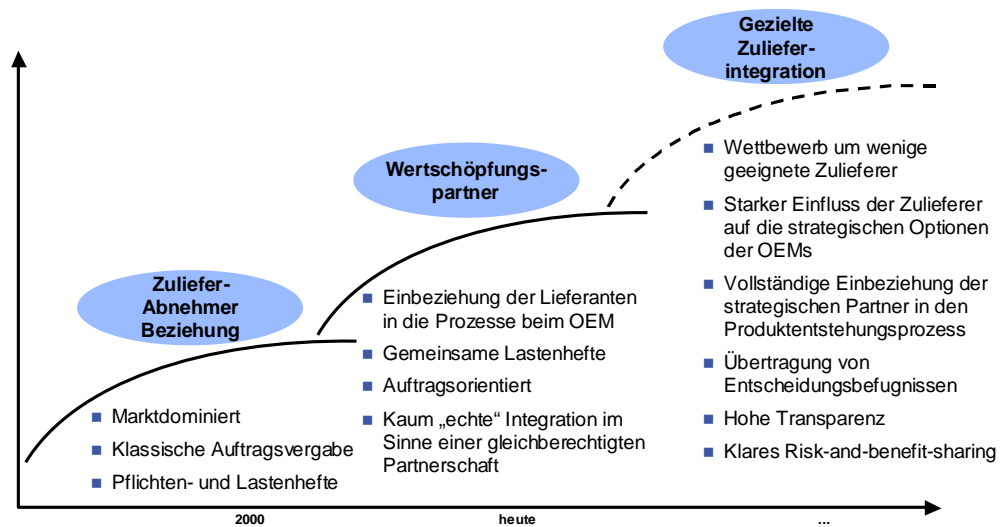


Abbildung 1 Veränderte Formen der Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Zulieferer

Aus dieser projekt- und auftragsbezogenen Zusammenarbeit entstehen gezielte strategische Partnerschaften. Auf beiden Seiten werden in einer weitergehenden Zusammenarbeit erhebliche Effizienzpotenziale erwartet. Hierzu zählen eine quasi vollständige, unternehmensübergreifende Integration der Prozesse der Hersteller und eine damit verbundene hohe gegenseitige Abhängigkeit. Diese hat zum Ziel, die Stärken jedes einzelnen durch Fokussierung besser zu nutzen.

Der Hersteller wird dabei weiterhin der wesentliche Integrator im Sinne der Gesamtfahrzeugkompetenz sein. Jedoch können sich Partnerschaften mit einzelnen Zulieferern und klar voneinander abgegrenzten Kompetenzprofilen entwickeln. Nicht zuletzt die damit einhergehende Übertragung von

weitreichenden Entscheidungs- und Gestaltungsbefugnissen bewirkt, dass vor einer derartigen Zusammenarbeit jeder Hersteller sehr genau darauf bedacht sein muss, bei der Auswahl der Partner strategiekonform vorzugehen. Im Wesentlichen konzentriert sich die Diskussion hierbei auf die Identifikation markenprägender Elemente, welche nach einhelliger Meinung nicht fremdvergeben werden sollen. Strategiekonform bedeutet allerdings auch, den aus strategischer Sicht passenden Zulieferer auszuwählen. Für die Mehrheit der Lieferanten werden weiterhin traditionelle Formen der Zusammenarbeit mit dem Hersteller prägend sein. Lieferanten werden um Aufträge werben und Hersteller werden das aus ihrer Sicht attraktivste Angebot auswählen. Die Konsequenzen sind eine tendenziell hohe Wettbewerbsintensität getrieben durch den globalen Wettbewerb mit der Folge unter Druck stehender Margen bei den Zulieferern.

Daneben werden zahlreiche Zulieferer zu Entwicklungspartnern für die Hersteller. Besonderes Auswahlkriterium stellt hierbei die Technologiekompetenz der Zulieferer dar. Basierend auf dieser Fähigkeit kann der Zulieferer dem Hersteller einen echten Wettbewerbsvorteil bieten. Dafür ist der Hersteller bereit, klar abgegrenzte Freiheiten bei der Entwicklung zu gewähren. Häufig ist diese Form mit einer späteren Serienbelieferung verbunden. Mischkalkulationen bei den Entwicklungsleistungen sind nicht selten die Folge derartiger Kooperationsmodelle. Wesentliche Risiken werden dadurch auf den Zulieferer übertragen. Nur durch einen permanenten technologischen Vorsprung können Folgeaufträge sichergestellt und damit das Risiko gemindert werden.

Die Bedeutung einzelner Zulieferer für den Erfolg von Automobilhersteller nimmt mit dem Maße zu, wie erfolgskritische Komponenten und Systeme in Zusammenarbeit mit Zulieferern entwickelt werden. Innovative Lösungen von Zulieferern sind längst zu einem Abgrenzungskriterium für Automobilhersteller geworden. Insbesondere in den durch Innovationswettbewerb geprägten Märkten der Premiumhersteller hat derjenige einen Vorteil, der sich die Exklusivität von Zuliefererinnovationen - zumindest für einen gewissen Zeitraum - sichern kann. Dies wird in letzter Konsequenz dazu führen, dass sich Hersteller einem regelrechten Wettbewerb um die besten Zulieferer stellen müssen.

3. Strategische Lieferantenwahl als Wettbewerb um die besten Zulieferer

Die Bedeutung der Zulieferer in der Automobilentwicklung wird zukünftig weiter zunehmen. Insbesondere gilt dies für System- und Modulintegratoren. Dabei ist die Anzahl an geeigneten Zulieferern, welche diese Anforderungen der OEMs hinsichtlich technologischen Potenzialen und

Integrationsfähigkeit erfüllen, begrenzt. Diese Entwicklung birgt das Risiko für die OEM, den Zugang zu echten Innovationen mittel- bis langfristig zu verlieren.

Besonders gilt dies für das Premiumsegment, welches mehr als andere Segmente von der Zulieferung von Innovationen durch die Zulieferindustrie abhängt. Erfolgreiche Hersteller haben diese Entwicklung erkannt und haben ihr Beziehungsmanagement zu den aus strategischen Gesichtspunkten wichtigen Zulieferern neu organisiert. Dieser neu entstehende Wettbewerb um die besten Zulieferer wird zu einem zentralen Erfolgsfaktor für OEMs, insbesondere im Premiumsegment.

Doch nicht nur die Hersteller in den Premiumsegmenten beginnen die Vorteile der Zusammenarbeit mit innovativen Zulieferern zu erkennen. Auch die durch intensiven Preiswettbewerb belasteten Volumenhersteller sehen in innovativen Lösungen ihrer Zulieferer eine Option zur nachhaltigen Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition und damit eine Differenzierung von der Konkurrenz.

Das Interesse an einer engeren Zusammenarbeit mit innovativen Zulieferern nimmt daher zu. Gleichzeitig können nicht alle Zulieferer, die in sie gesetzten Erwartungen erfüllen. Sie müssen ausreichende Innovationsfähigkeit mitbringen. Diese muss allerdings das Potenzial beinhalten, die Abgrenzung vom Wettbewerb auf den automobilen Endkundenmärkten zu gewährleisten. Für die OEMs bedeutet dies letztlich, dass die Auswahl der Zulieferer, die dieses Potenzial mitbringen, zu einer zentralen Entscheidung mit strategischen Konsequenzen werden kann. Entsprechend genau werden sich die OEMs dieser Verantwortung stellen müssen. Diese Auswahl wird in erster Linie durch die Innovationsfähigkeit des potenziellen Partners beantwortet. Technologie- und Entwicklungspotentiale spielen bei der Festlegung der Partner eine überragende Rolle. Sicherlich berücksichtigt jeder OEM auch die Leistung in Bezug auf Produkt- und Prozessqualität oder Service.

Unbestritten bleibt die Bedeutung dieser Kriterien bei der Auswahl von Lieferanten neben dem Preis erhalten. Als Konsequenz aus der sich veränderten Wettbewerbssituation und dem verstärkten Wunsch nach Differenzierung durch Zuliefererinnovationen, treten aber weitere wichtige Kriterien bei der Auswahl strategischer Partner hinzu.

Nur unter der Voraussetzung, dass die Unternehmensstrategien im Sinne der Zusammenarbeit kompatibel sind, entwickeln sich langfristige Formen der Zusammenarbeit, die wiederholbare Innovationserfolge hervorbringen. Zur prinzipiellen Strategiekonformität stellt sich die Anforderung, dass auf beiden Seiten entsprechend offene und anpassungsfähige Strukturen vorzufinden sind. Strategische Partnerschaft in diesem Sinne erfordert Veränderungen der Strukturen und der Prozesse. Offenheit

und Transparenz ersetzen das Denken in Unternehmensgrenzen.

4. Weiterentwicklung der Innovationsstrategie hin zur simultanen Innovations- und Integrationsstrategie

In gleichem Maße wie sich die OEMs dem Wettbewerb um die besten Zulieferer stellen müssen, stehen die Zulieferer vor der Herausforderung, ihre Attraktivität für die OEMs zu erhöhen.

Eines der wichtigsten Kriterien hierfür stellt die Innovationsfähigkeit des Zulieferers dar. Darunter fällt auch die Fähigkeit, neue Technologien zu entwickeln, zu vermarkten und mit anderen Lösungen zumindest auf Modulebene zu integrieren. Das Streben

nach

Technologieführerschaft

ist letztlich die strategische Antwort auf diese Herausforderung. Durch die Stärkung der eigenen technologischen Fähigkeiten und der Potentiale zur Vermarktung von innovativen Produkten versuchen viele Zulieferer sich einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu sichern. Vermehrt wird aber schon heute deutlich, dass sich diese Zulieferer mit immer kürzer werdenden Innovationszyklen konfrontiert sehen.

Dies hat zur Konsequenz, dass Investitionen schneller amortisiert werden müssen. In Verbindung mit einer immer schnelleren Diffusion von Innovationen und dem stetig ansteigenden Wettbewerbsdruck, gerade auch aus China, wird deutlich, wie die Risiken für Fehlinvestitionen nachhaltig gestiegen sind.

Langfristige Wettbewerbsvorteile lassen sich aus echten Innovationen nur noch sehr eingeschränkt erreichen. Nachhaltige Vorteile im Wettbewerb versprechen eine enge Bindung an den OEM, die gleichzeitig den Zugang von Wettbewerbern verhindert. Diese Eintrittsbarriere zu schaffen, wird die Herausforderungen der Zuliefererindustrie werden - gerade auch der deutschen, die in den letzten Jahren überdurchschnittlich stark auf die Technologieführerschaft gesetzt hat. Auf dem Weg zu einem strategischen Partner obliegt es dem Zulieferer, quasi integrativ Technologieführerschaft wie auch steigende

Integrationsfähigkeit zu erreichen. In Abbildung 3 ist dieser Zusammenhang dargestellt.

Ausgehend vom Status eines Marktlieferanten konnten sich eine Vielzahl von innovativen Zulieferern zu Entwicklungspartner entwickeln. Dieser Status konnte allerdings auch nicht verhindern, dass der Wettbewerb zwischen den Zulieferern deutlich angestiegen ist.

Mittlerweile hat dieser Wettbewerb deutliche Züge eines intensiven Preiswettbewerbs, durch den die langfristige Innovationsfähigkeit der Zulieferindustrie aufgrund fehlender

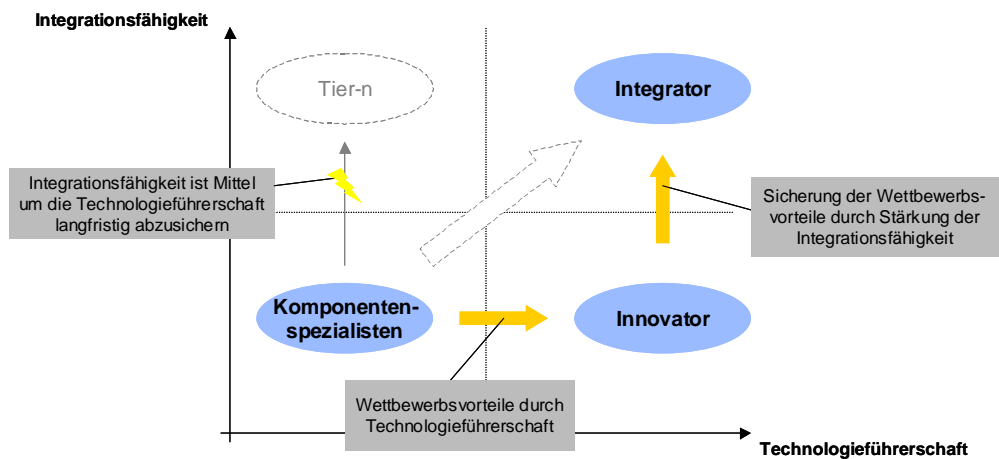


Abbildung 2 Strategische Optionen für innovative Zulieferer

Rentabilität und ausbleibender Investitionsbereitschaft bedroht ist. Dieser Entwicklung wird durch die Mehrheit der Hersteller durch aggressive Einkaufs- und Lieferantenpolitik noch Vorschub geleistet.

Die Konzentration auf Innovationsfähigkeit stellt keine ausreichende Sicherung von Wettbewerbsvorteilen dar. Durch diese Konstellation sind die Zulieferer gefordert, strategische Optionen zu entwickeln, um ihre durch innovative Produkte gewonnenen Wettbewerbsvorteile auch langfristig abzusichern. Regelmäßig werden in diesem Zusammenhang dann die Verlagerung von Entwicklungsleistungen in Schwellenländer, die verstärkte Konzentration auf Kernkompetenzen oder das Streben nach Größe als strategische Optionen gehandelt. Neben den zuvor genannten Optionen ergibt sich durch eine konsequente Fortentwicklung der Innovationsstrategie hin zu einer simultanen Innovations- und Integrationsstrategie das Potential, neue Innovationen ausreichend lange vor Nachahmern zu schützen und somit die Lebensdauer zu erhalten. Dadurch können Investitionen in echte Neuentwicklungen aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten gerechtfertigt werden. In Kombination mit einer konsequenten Einbeziehung dieser strategischen Partner in den Produktentstehungsprozess kann auch der OEM von der gesicherten Innovationsfähigkeit des Partners profitieren.

Wesentliches Element dieser strategischen Ausrichtung ist die Verbindung von Innovationsmanagement mit Integrations-

management. Zulieferer können sich nur durch die Sicherung ihrer Innovationskraft langfristig als strategische Partner empfehlen. Die Innovationskraft wird zur unabdingbaren Bedingung, um technologiegetriebene Wettbewerbsvorteile erzielen zu können.

5. Konsequenzen der Integrationsstrategie für Zulieferer

Der beschrittene Weg hin zur Steigerung der Innovationsfähigkeit muss fortgesetzt werden. Gleichzeitig sollten alle Möglichkeiten der Förderung der Integrationsfähigkeit gegenüber den OEMs genutzt werden. Der Wettbewerb um die besten Zulieferer wird die Machtverhältnisse innerhalb der Lieferketten der Automobilindustrie verschieben. Es bleibt aber dennoch bei der Vormachtstellung der Hersteller als dominante Akteure in der Wertschöpfungskette.

Aus diesem Grund sollten Zulieferer, die eine enge, partnerschaftliche Beziehung mit den Herstellern anstreben, ihre eigene Integrationsfähigkeit und damit ihre Attraktivität als strategischer Partner der Automobilhersteller kontinuierlich ausbauen. Dadurch können ihre aus Technologien gewonnenen Wettbewerbsvorteile gesichert werden. Diese Optionen bieten sich nicht nur den heutigen Systemlieferanten. Diese Zulieferer haben ihr Integrationspotenzial bereits unter Beweis gestellt, indem sie in der Lage sind komplexe Produkte zu einem ganzen System zu verbinden und dem Hersteller anzuliefern. Das Potenzial muss weiter entwickelt werden. Neben der technischen oder produktbezogenen Integration erfordert eine enge, partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Herstellern Integrationspotenzial auf organisatorischer und unternehmenskultureller Ebene. In diesem Sinne bieten sich auch Modul- und Komponentenlieferanten Möglichkeiten ihre Integrationsfähigkeit weiter zu entwickeln.

Auf der Basis dieses strategischen Zieles können zusätzliche Optionen und Handlungsfelder abgeleitet werden, um an der Verbesserung der strategischen Position im Wettbewerb zu arbeiten. Die Integrationsfähigkeit lässt sich auf vielen unterschiedlichen Gebieten verbessern. Es bestehen Verbesserungspotenziale in Bezug auf Funktionen wie Vertrieb, Produktion oder Entwicklung als auch auf die Organisation oder Prozesse. Als Beispiel hierfür lässt sich die Einführung eines globalen Key Account Managements oder unternehmensübergreifenden Entwicklungsteams oder Projekthäuser anführen.

Die Zulieferindustrie steht einmal mehr vor tiefgreifenden Veränderungen. Globalisierung und steigende Konkurrenz aus

Asien sowie technologiegetriebene Verschiebungen innerhalb der Zulieferpyramide erfordern neue Konzepte und Optionen im Wettbewerb. Dabei zeigt sich, dass die einseitige Ausrichtung an der Innovationsfähigkeit nicht ausreicht, diesen Herausforderungen zu begegnen. Zusätzlich müssen die Zulieferer den aufkommenden Wettbewerb um die besten innerhalb der Industrie als Chance begreifen, ihre eigene Attraktivität aus dem Zusammenspiel von Innovationsstärke und Integrationsfähigkeit zu steigern.

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.

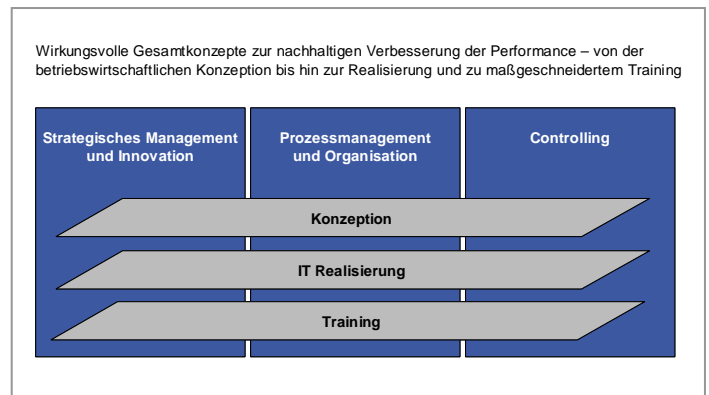
Wir helfen unseren Kunden - Großunternehmen und großer Mittelstand aus Industrie, Dienstleistung und Handel sowie öffentliche Organisationen - die Leistung (Performance) nachhaltig zu verbessern. Deshalb verstehen wir uns als „Performance Architects“. Unser spezieller Beratungsansatz gewährleistet, dass 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
Veränderte Formen der
Zusammenarbeit
zwischen Hersteller
und Zulieferer 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