

Langfassung

P R E S S E M E L D U N G

Die aktuelle Studie im Überblick

Zukunftsstudie zur Wettbewerbsfähigkeit der Automobilzulieferindustrie in Südwestfalen 2015

Ein Wegweiser für Automobilzulieferer

„Die turbulenten Umfelder, in denen sich Unternehmen im Augenblick befinden, sorgen dafür, dass herkömmliche Geschäftsmodelle ihre Überzeugungskraft verlieren. Es kommt darauf an, diese Phase als Chance und kreativen Neuanfang zu verstehen. Die Automobilindustrie spielt als einer der größten Arbeitgeber in Deutschland eine wesentliche Rolle in der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. Die nachgelagerte Automobilzulieferindustrie hat einen ihrer Schwerpunkte in Nordrhein-Westfalen, insbesondere in Südwestfalen.“

(Prof. Dr. Ralf Schnell - Rektor der Universität Siegen & Frank Beckehoff - Landrat des Kreises Olpe)

Die von der Universität Siegen beauftragte Studie untermauert die Richtigkeit der Etablierung des neuen Studienganges „Fahrzeugbau“. Die Universität bildet demnach u.a. den Nachwuchs für die heimische Industrie aus und steht den Unternehmen als kompetenter Partner für Forschungs- und Entwicklungsprojekte zur Seite. Die UNITY AG hat diese Studie durchgeführt.

Diese Studie ist sowohl ein Statusbericht als auch Zukunftsausblick ins Jahr 2015. Es liegt in der Natur des Menschen wissen zu wollen, wie sich die Zukunft gestalten wird. Die Studie kann und will nicht die Zukunft voraussagen, sie aber vorausdenken.

Ziel der Studie

Aufzeigen von grundlegenden Geschäftsmodellen (Szenarien) für die nächsten 8 Jahre. Antizipation von Veränderungen aus der globalen Umwelt, der Herstellerbranche sowie technischen Trends. Erarbeitung von Handlungsoptionen für die Automobilzulieferer in der Region Südwestfalen für den Zeitraum 2008 - 2015.

1. **Wo stehen wir heute?** – Was sind die heutigen Stärken und Schwächen der Automobilzulieferer in SWF?
2. **Welche Unterteilung in Unternehmensklassen lässt sich für die Branche vornehmen?** – Beschreibung unternehmensgruppenspezifischer Besonderheiten
3. **Welche gesellschaftlichen / globalen Szenarien sind denkbar?** – Skizzierung der globalen Umfelder der Zukunft
4. **Welche Szenarien im Herstellermarkt sind denkbar?** – Marktszenarien der OEM
5. **Was sind absehbare technologische Veränderungen, die die Branche grundlegend verändern werden?** – Worauf sollten die Unternehmen vorbereitet sein?
6. **Wie sehen die Geschäftsmodelle von morgen aus?** – Branchenszenarien für die Zulieferer in SWF
7. **Wie sehen die Konsequenzen und Handlungsoptionen für die Automobilzulieferer in SWF aus?** – Was müssen wir tun?

Basis für die Antworten auf diese Fragen sind die Ergebnisse einer umfangreichen Unternehmensbefragung. Von diesem Standpunkt aus richtet die Studie den Blick in Richtung Zukunft: Was sind die Stellhebel des zukünftigen Geschäfts und welche Ausprägungen sind denkbar? Gibt es konsistente Konstellationen, die zukünftigen Erfolg versprechen? Mit dieser Studie wurde für die Branche auf Vorrat gedacht - es werden strategische Handlungsoptionen aufgezeigt, welche es den südwestfälischen



Die Studie wird keine strategischen Entscheidungen vorwegnehmen. Sie skizziert aber deutliche Alternativen für die Zulieferindustrie zur Absicherung der eigenen strategischen Erfolgsposition

Unternehmen in einer gegebenen Situation ermöglichen, in die Schublade zu greifen, um sehr zeitnah mit den richtigen Mitteln erfolgreich reagieren zu können.

Automobilindustrie in Deutschland und Südwestfalen im Speziellen

In Deutschland ist die Automobilindustrie mit deren Zulieferern eine der stärksten Branchen, welche im Jahr 2007 744 Tsd. Arbeitskräfte beschäftigte. Das entspricht 2,7 Prozent der Beschäftigten in Deutschland. Der VDA geht sogar davon aus, dass jeder siebte Arbeitsplatz in Deutschland direkt oder indirekt von der Automobilindustrie abhängt [VDA08], [SB08].

In Deutschland wurde im Jahr 2007 im Automobilbau 203 Mrd. EUR Umsatz bei einem Wachstum von 7 Prozent im Vergleich zum Vorjahr generiert. Das entspricht einer Anzahl von 5,7 Mio. Fahrzeugen. Unter Einbezug aller Unternehmen, die in und mit der Automobil- und Zulieferindustrie in Nordrhein-Westfalen verflochten sind, umfasst die Branche ca. 800 Unternehmen mit mehr als 200.000 Mitarbeitern [IRN07].

7,1 Milliarden Euro setzten die in der Region Südwestfalen ansässigen Unternehmen mit 31.250 Mitarbeitern im Bereich Automotive im Jahre 2005 um - 6,1 Milliarden Euro entfielen dabei auf den Automobilbau [IHK05]. Die vorliegende Studie basiert dabei mit über 4,1 Milliarden Euro auf circa zwei Drittel der ansässigen Wirtschaftskraft.

Hierbei leisteten die befragten Unternehmen aus dem Kreis Olpe mit 1,21 Mrd. Euro (ca. 29 Prozent) den größten Beitrag - mit dem Schwerpunkt im Raum Attendorf. Die Hauptgeschäftsbereiche der befragten Unternehmen sind **Fahrwerk** und **Karosserie** mit 78 und 68 Prozent (dabei waren Mehrfachnennungen möglich).

Aufgrund stetig zunehmender Wertschöpfungsverlagerungen auf die Zulieferer werden sich die Geschäftsmodelle beider Seiten ändern müssen. Einige Zulieferer werden in der Lage sein, sich als 0,5-Tier in der Wertschöpfungskette zu positionieren. Sie übernehmen die ehemaligen Aufgaben der OEM in den Bereichen Endmontage, Forschung & Entwicklung sowie Koordination der Supply-Chain. Zusätzlich zur stattfindenden Vorwärtsintegration hat die gesamte Automobilbranche in den letzten Jahren eine stete Konsolidierung durch Mergers & Acquisitions erfahren.

Struktur und Ertragslage der Zulieferindustrie in Südwestfalen

Ein Großteil der Unternehmen ist den 3rd Tiers zuzuordnen. Sie liefern Teile an vorgelagerte Stufen. Ihr Anteil beträgt 60 Prozent. An zweiter Stelle befinden sich die 2nd Tiers mit 30 Prozent. Sie liefern Komponenten. 7 Prozent sind 1st Tiers und beliefern die OEM mit Modulen und Systemen. 3 Prozent können nicht zugeordnet werden. Die dabei am häufigsten verarbeiteten Werkstoffe sind Stähle mit 72 Prozent, Leichtmetalle mit 45 Prozent und Polymere mit 26 Prozent (Mehrfachnennungen waren möglich).

Nahezu 70 Prozent aller Unternehmen waren mit ihrer Umsatzrendite zufrieden oder sogar sehr zufrieden (24 Prozent) - verglichen mit der durchschnittlichen Umsatzrendite des Vorjahres in Höhe von 4,7 Prozent [Ger07]. Dabei sind allerdings diejenigen Unternehmen, die nahe bei den OEM in der Wertschöpfungskette sitzen, häufiger in überdurchschnittlicher Weise mit ihrer Umsatzrendite zufrieden. Die Umsatzentwicklung der vergangenen drei Jahre lag in 78 Prozent aller Fälle über fünf Prozent. Nahezu die Hälfte konnte sogar Wachstumsraten von über 15 Prozent realisieren.

Technik

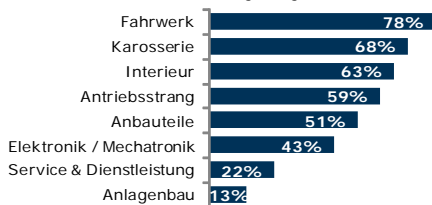
Die Umfrageergebnisse, die Interviews und Expertengespräche zeigen eine wesentliche Schwachstelle der Branche auf. Die Unternehmen widmen den über ihr Geschäft hinausgehenden technischen Veränderungen erschreckend wenig Zeit. Sogenannte disruptive technische Entwicklungen, wie bspw. der Radnabenantrieb und deren Auswirkungen, werden in der Hoffnung, dass es nicht so kommen wird, komplett ignoriert oder belächelt.

Absatz und Beschaffung

Die für die Zukunft (Jahr 2015) interessantesten Regionen der Welt sind aus Sicht der befragten Unternehmen eindeutig Asia-Pacific und Osteuropa. Die dabei am stärksten betroffenen Unternehmensbereiche sind Absatz und Beschaffung mit Wachstumsraten bis zu 42 Prozent.

Die Studie ist fundiert und steht auf einer belastbaren Basis

Nennungen der Geschäftsbereiche als Ergebnis der Unternehmensbefragung (Mehrfachnennungen möglich)



In Südwestfalen liegt der Schwerpunkt bei den 3rd Tier - Zulieferern

Ein Großteil der Unternehmen geht gestärkt in die derzeitige Krise

Technologische Entwicklungen werden oft ignoriert oder unterschätzt

Vorwettbewerbliche Kooperationen

Vorwettbewerbliche Kooperation ist für die meisten der hier betrachteten Unternehmen kein Fremdwort. Lediglich sechs Prozent geben an, an unternehmensübergreifender Kooperation kein Interesse zu haben.

Hochschulkooperationen

Die Nähe zu Hochschulen ist ein sehr gut wahrgenommener Punkt seitens der südwestfälischen Unternehmen. Der Anteil an Firmen mit generellem bis hohem Interesse liegt bei über 93 Prozent. Allerdings gibt es noch einige Unternehmen, die keine Erfahrungen im Bereich der Hochschulkooperationen aufweisen können (22 Prozent).

Die erfolgreichen Automotive-Unternehmen in Südwestfalen

Erfolgsfaktoren (23 Stück) stellen das Kerngerüst der Studie dar. Zum einen werden in den Unternehmensklassen anhand dieser Faktoren die erfolgreichen Unternehmen identifiziert. Zum anderen stellen sie die Basis für die zukünftigen Geschäftsmodelle dar. Dieser Aspekt ermöglicht schlussendlich die Aussage, welche Unternehmen bereits heute zukünftige erfolgversprechende Strategien besetzen.

Hohe Kundenzufriedenheit und eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit auf Veränderung sind jene Erfolgsfaktoren, die alle betrachteten Unternehmen als sehr bedeutend einschätzen und sich diesbezüglich auch sehr stark positionieren.

Von den erfolgreichen Unternehmen werden zusätzlich die aktive Marktbeobachtung, ein effizientes Prozess-, Projekt- und Wissensmanagement sowie der Zugang zu qualifiziertem Personal als strategische Erfolgsfaktoren angesehen. Zudem besitzen sie eine noch höhere Flexibilität in Bezug auf Veränderungen als der Rest der Branche. Weiterhin sind diese Unternehmen durch eine hohe Entwicklungstiefe, Kompetenzen im immer wichtiger werdenden Elektronikbereich [Mer04] und durch konsequentes Outsourcing nichtwertschöpfender Aktivitäten überdurchschnittlich gut aufgestellt. Auch im Bereich des Supply Chain Managements unterscheiden sich die Aktivitäten der erfolgreichen Unternehmen im Vergleich zu den weniger erfolgreichen Unternehmen. So finden die Supply Chain Management Ansätze, wie Vendor Managed Inventory, Just-in-time, One-piece-flow, Rüstzeitoptimierung, Wertstromdesign und Fertigungssegmentierung bei den erfolgreichen Unternehmen eine überdurchschnittlich hohe Umsetzung.

Die erfolgreichen Unternehmen beziehen deutlich Position: Im Vergleich zum Rest der südwestfälischen Branche sehen sie die Suche nach neuen Geschäftsfeldern vermehrt als zukünftiges Ziel an – die Verstärkung des Kerngeschäftes hingegen weniger. Sie versuchen zudem in verstärkter Weise, Leistungen zu Modulen zu bündeln sowie eine hohe Liefertreue und kurze Lieferzeiten zu realisieren. In Hinblick auf ihre zukünftige strategische Ausrichtung werden der Qualitätsführer, der Technologieführer und vor allem der Preisführer überdurchschnittlich oft genannt.

Nach der Ergebnisdarstellung der Unternehmensbefragung wurde der Blick mit Hilfe der Szenariotechnik in Richtung Zukunft gerichtet.

Szenariotechnik

Die Szenariotechnik kann mit einem Fotoapparat verglichen werden. Sie schießt in einem starken Blitzlicht ein Foto des unbekanntes Raumes „Zukunft“. Die Mitte des Bildes ist klar und präzise erkennbar. An den Rändern nimmt die Unschärfe jedoch stetig zu. Es ist verständlich, dass nur ein Teil des Raumes ausgeleuchtet werden kann. Szenariotechnik kann somit nicht die gesamte Zukunft vorausdenken, sondern nur sehr fokussiert agieren. Zum anderen handelt es sich um eine Momentaufnahme ohne zugeordnete Wahrscheinlichkeiten.

Aktuelle globale Entwicklungen - Globalszenarien

Die globalen Entwicklungen aus Politik, Gesellschaft, Wirtschaft, Ökologie und Technik haben maßgeblichen Einfluss auf die Entwicklungen in der Branche der Automobilhersteller und zwangsläufig auch der Zulieferunternehmen. Dabei bilden vier globale Szenarien den Rahmen der denkbaren globalen Entwicklungen.

Szenario-Controlling

Die Szenarien stellen polarisierte Zukunftsdarstellungen dar. Um realistische Aussagen treffen zu können, welches Szenario aktuell ist, bedarf es einer regelmäßigen Überwachung aller getroffenen Prämissen.

Die Unternehmen arbeiten zusammen, aber nicht konsequent und nicht organisiert

Viele Unternehmen kooperieren fallweise mit Hochschulen

Die 23 der Studie zugrunde liegenden Erfolgsfaktoren

- 1 Aktive Marktbeobachtung
- 2 Hohe Kundenzufriedenheit
- 3 Vertriebskompetenz
- 4 Erfolgreiche Mergers & Acquisitions
- 5 Fokussierung auf wenige Geschäftsfelder
- 6 Breite Geschäftsausrichtung
- 7 Ausgeprägte Innovationsfähigkeit und Technologieorientierung
- 8 Ausgeprägte Kompetenz bezüglich elektronischer Marktplätze
- 9 Hybride Leistungsangebote
- 10 Hohe Entwicklungstiefe
- 11 Virtuelle Produktentwicklung
- 12 Effizientes Prozess-, Projekt- und Wissensmanagement
- 13 Erfolgreiche Veränderung vom Entwickler zum F&E-Manager
- 14 Existenz eigener strategischer Technologieplattformen
- 15 Ausgeprägte Kompetenzen im Elektronikbereich
- 16 Hohe Fertigungstiefe
- 17 Hohe Anlageneffizienz und effiziente Ausnutzung von Skaleneffekten
- 18 Hohe Reaktionsgeschwindigkeit auf Veränderungen
- 19 Konsequente Erschließung und Nutzung von Kostensenkungspotenzialen bei Sublieferanten
- 20 Konsequentes und gezieltes Outsourcing unrentabler Aktivitäten
- 21 Konsequente Erschließung und Nutzung von Kostensenkungspotenzialen im Anlagen- und Produktionsbereich
- 22 Exzellente Aus- und Weiterbildung der Fachkräfte und Ingenieure
- 23 Zugang zu qualifizierten Mitarbeitern

Wirksam die Zukunft vorausdenken

Sozial-ökonomische Rahmenbedingungen spielen für die Zulieferindustrie eine gewichtige Rolle

Mittelstand – Kompetenz – Automobil

Aus Betrachtung der heutigen Randbedingungen scheinen die Entwicklungen dem Globalszenario III „Crossroad“ am nächsten zu liegen. Dennoch sollten alle Chancen genutzt werden, um Szenario I „High Road“ mitzugestalten.

Globalszenario I „High Road“ – Das „Land des Wissen“ wird Realität	Globalszenario II „Low Road“ – Materielle Werte prägen die Zweiklassengesellschaft	Globalszenario III „Crossroad“ – Liberalisierung aller wirtschaftlichen und gesellschafts-politischen Strukturen
Konvergenz der Märkte im Euro-Raum führt zu einem starkem Wirtschaftswachstum	Internationaler Terrorismus und Ressourcenverknappung führen zu neuen Spannungsverhältnissen der Staatengemeinschaften	Die wirtschaftliche Lage ist stabil - deutsche Schlüsselindustrien bleiben wettbewerbsfähig
Mediendemokratie bestärkt die unabhängige Meinungsbildung	Schwaches Wirtschaftswachstum und Handelsbarrieren schwächen ausländische Investitionen	Die soziale Marktwirtschaft hat ausgedient- eine Amerikanisierung ist allgegenwärtig
Gesellschaftliche Pluralität und Umweltbewusstsein haben einen großen Stellenwert	Es herrscht eine hohe Regulierungsdichte und eine polarisierte Parteienlandschaft	Traditionelle gesellschaftliche Werte gehen einher mit statusorientierten Individualismus und einem fragmentierten Konsumverhalten
Effiziente Forschungseinrichtungen helfen, neue Nischenmärkte zu erschließen	Das Label „Made in Germany“ hat ausgedient	Egozentrismus fördert die politische Apathie

Aktuelle automobilwirtschaftliche Entwicklungen – OEM-Szenarien

Die Automobilhersteller geben noch den Takt der Branche vor

Die Studie befasst sich ebenso mit der Automobilwirtschaft, da die Unternehmen von der Automobilzulieferindustrie nicht losgelöst agieren. Es ist mehr als sinnvoll, sich der Zukunft des wesentlichen Taktgebers der Branche zu widmen - den OEM (Original Equipment Manufacturers).

Das Automobil im Wandel des Nutzwertes

Das Automobil ist und bleibt ein emotionales Produkt. Jedoch wird sich der Fokus vom heutigen Besitz und dem Individualanspruch bspw. in Bezug auf Ausstattung verändern. Es wird eine Verschiebung geben hin zum eigentlichen Wert der Mobilität, der Verfügbarkeit und des Preises dafür. Im Vergleich zum Telefonmarkt wird das Produkt in den Hintergrund gedrängt. Es wird aber auch immer wieder Produktinnovationen geben, welche wiederum neue Geschäftsmodelle nach sich ziehen können.

OEM-Szenario I „Billiger als 4 Reifen, besser als 2 Füße“	OEM-Szenario II „Die ökologische Renaissance und nachhaltige Mobilität“	OEM-Szenario III „Das digitale Mobilitäts- und Informationskonzept“	OEM-Szenario IV „Darwinismus im OEM Markt“
Teilung des Marktes in Billigprodukte und individualisierte Premiumprodukte	ökologisch anspruchsvolle Mobilität statt Besitz eines Autos	Funktionale und intelligente Mobilität statt Besitz eines Autos	Umweltverträgliche High-Tech und Billigprodukte
Automobilmarkt im Schwerpunkt geprägt durch Minimalkonzepte	Massenprodukt Fahrzeug mit intelligenten Betreibermodellen und nachhaltigem Ressourcenanspruch	Massenprodukt Fahrzeug mit intelligenten Betreibermodellen	Unternehmen aus den Schwellenländern übernehmen traditionelle Marken
Starke aufkommende Konkurrenz aus den Schwellenländern	Zulieferer durch klassischen Maschinenbau gefährdet	Zulieferer durch klassischen Maschinenbau gefährdet	Konzentration auf allen Wertschöpfungsstufen
Unveränderte Zuliefererstruktur	Neue Zulieferer mit intelligenten Diensten	Neue Zulieferer mit intelligenten Diensten	Zulieferer sind einem hohen Innovationsdruck ausgesetzt

Techniktrends im Automobil

Gesellschaftliche Anforderungen, wie nachhaltiger Einsatz von Werkstoffen und Reduktion des Verbrauchs und sowie der Emissionen führen zu schwerwiegenden Veränderungen des Automobils. Nicht zuletzt die enorme Anzahl an rasanten Entwicklungen in diesem Bereich, getrieben durch die stetig angestiegenen Kundenanforderungen, sind hierfür verantwortlich. Diese Entwicklungen können dabei in zwei charakteristische Bereiche unterteilt werden.

Zum einen sind es die **disruptiven Entwicklungen**, welche durch ihren absoluten „Neucharacter“ in nahezu allen Bereichen durchgehende, meist dauerhafte und gravierende Veränderungen hervorbringen. Sie haben die Fähigkeit, alte Technologien ins Abseits zu stellen und so ganze Geschäftsbereiche von heute auf morgen in ihrer Existenz zu bedrohen. Ein sehr gutes Beispiel bildet die Fotografie - zwar branchenfremd, aber pragmatisch für eine revolutionäre Veränderung: Die Digitalfotografie.

Für jedes Unternehmen wird es von existenzieller Bedeutung sein, solche Entwicklungen auf dem Radar zu haben. Nur auf diese Weise wird es in Zukunft möglich sein, potenziellen Gefahren durch rechtzeitiges Antizipieren in erfolgsversprechender Weise zu begegnen.

Zum anderen hat es schon immer Entwicklungen gegeben, die bereits Existierendes verbesserten oder dieselbe Funktion durch einen komplett neuen Ansatz bereitstellen. Diese **evolutionären Entwicklungen** wird es auch weiterhin in Zukunft geben. Sie werden zudem den weitaus größeren Anteil der Entwicklungen ausmachen. So gilt es, stets Verbesserungspotenziale der eigenen Produkte zu nutzen. Zudem bieten evolutionäre Entwicklungen in Form von Innovationen und Technologieplattformen die Möglichkeit, zusätzliche Wertschöpfung zu generieren und sich auf diese Weise vom Wettbewerb zu differenzieren.

Trendübersicht

Die Studie enthält eine Abbildung, welche zukünftige mögliche technologische Entwicklungen aufzeigt. Nicht jede Entwicklung wird in ihrer Konsequenz die gleichen Auswirkungen auf jedes einzelne Unternehmen haben. Daher sollte jedes Unternehmen für sich alleine zusätzlich im Kontext des eigenen Geschäftes die Gefährdungs- oder Chancenpotenziale möglicher Trends abschätzen.

Mit 78 und 68 Prozent aller Automobilzulieferer in Südwestfalen sind laut Umfrage Fahrwerk und Karosserie die am stärksten vertretenen Geschäftsbereiche. Allerdings spielen auch die Bereiche Interieur (64 Prozent) und Antriebsstrang (59 Prozent) eine sehr bedeutende Rolle. Gerade in diesen Bereichen gilt es daher, Technologietrends zu antizipieren und strategische Entscheidungen auf Vorrat zu generieren. Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse baut die Studie für die Unternehmen ein Orientierungswissen auf, um zukünftige strategische Entscheidungen vorausdenken zu können.

Zukünftige Entwicklungsbemühungen können aufgrund ihrer Vernetzungskomplexität nicht alleine realisiert werden. Sinnvollerweise würden Entwicklungspartnerschaften geschlossen werden, um diese sowohl frühzeitig, als auch rechtzeitig koordinieren zu können. Partner sollten dabei sowohl weitere kooperationsbereite Unternehmen, als auch die Hochschulen sein. Lücken können auf diese Weise schnell geschlossen, Know-how transferiert und zusätzliche Wertschöpfung ermöglicht werden.

Bildung von homogenen Unternehmensklassen

Die Automobilbranche in Südwestfalen ist heterogen und facettenreich. Daher muss eine differenzierte Betrachtung der Unternehmen erfolgen. Auf der Basis von Merkmalen wie z.B. Automotive-Umsatz, Umsatzanteil Automotive, Anzahl der belieferten Wertschöpfungsstufen oder ausgewählten Erfolgsfaktoren, wurden hierzu vier Klassen von Unternehmen bestimmt: „**Der diversifizierte Mittelstand Südwestfalens**“, „**Die Spezialisten im Bereich der Fertigung von Automotive-Massenteilen**“, „**Die innovativen Großen**“ und „**Der innovative Automotive-Mittelstand Südwestfalens**“.

Neue Technologien werden die Wertschöpfungsinhalte und -strukturen nachhaltig verändern

Technologie-Monitoring ist in den betroffenen Bereichen Fahrwerk, Karosserie, Antriebsstrang und Interieur sehr wichtig

Nicht jedes Unternehmen darf die Technologiebeobachtung halbherzig durchführen- Externe Partner können diese Aufgaben besser

Breite Streuung der Unternehmensmerkmale in Südwestfalen

Klassenbildung über Clusteranalyse – Vier Klassen

Mittelstand – Kompetenz – Automobil

Unternehmens- klasse I „Der diversifizierte Mittelstand Südwestfalens“	Unternehmens- klasse IIa „High Performer im Massenmarkt“	Unternehmens- klasse IIb „Cash-Cow-Boys – Trittbrettfahrer im Strom des Massenmarktes“	Unternehmens- klasse III „Die innovativen Großen“	Unternehmens- klasse IV „Der innovative Automotive- Mittelstand Südwestfalens“
Durchschnittlicher Umsatzanteil des Automotive-Bereichs				
26%	62%	88%	81%	65%
Position in der Wertschöpfungskette				
7% 2nd Tiers 93% 3rd Tiers	9% 1st Tiers 36% 2nd Tiers 55% 3rd Tiers	25% 2nd Tiers 75% 3rd Tiers	27% 1st Tiers 53% 2nd Tiers 20% 3rd Tiers	35% 2nd Tiers 65% 3rd Tiers
Durchschnittliches Umsatzwachstum im Automotive-Bereich				
5-10%	10-15%	5-10%	10-15%	10-15%
Zufriedenheit mit der eigenen Umsatzrendite im Vergleich zum Branchenschnitt von 4,7% (2007)				
Überwiegend durchschnittlich	Überwiegend durchschnittlich bis überdurchschnittlich	Unterdurchschnittlich	Überwiegend durchschnittlich	Überwiegend durchschnittlich
Anzahl der belieferten Wertschöpfungsstufen				
Überwiegend nur eine Wertschöpfungsstufe	Überwiegend nur eine Wertschöpfungsstufe	Überwiegend drei oder vier Wertschöpfungsstufen	Nahezu ausschließlich zwei Wertschöpfungsstufen	Überwiegend zwei Wertschöpfungsstufen
Anzahl an Automotive-Mitarbeitern				
Ø 32 Mitarbeiter	Ø 86 Mitarbeiter	Ø 197 Mitarbeiter	Ø 994 Mitarbeiter	Ø 79 Mitarbeiter
Welche Erfolgsfaktoren werden zusätzlich von den Erfolgreichen der Unternehmensklasse als strategisch wichtig erachtet?				
Hohe Entwicklungs- tiefe / Effizientes Prozess-, Projekt- und Wissensmanagement / Strategische Technologieplatt- formen / Elektronik- kompetenz / Hohe Anlageneffizienz und Ausnutzung von Skaleneffekten / Exzellente Aus- und Weiterbildung der Fachkräfte und Ingenieure	Aktive Marktbe- obachtung/ Fokus- sierung auf wenige Ge- schäftsfelder/ Hohe Reaktions- geschwindigkeit auf Veränderungen	keine zusätzlichen Erfolgsfaktoren	Strategische Tech- nologieplattformen / Hohe Fertigungstiefe / Konsequente Er- schließung und Nut- zung von Kostensen- kungspotenzialen bei Sublieferanten sowie im Anlagen- und Produktionsbereich / Konsequentes und gezieltes Outsourcing / Zugang zu qualifi- zierten Mitarbeitern	Hohe Entwicklungs- tiefe / Effizientes Prozess-, Projekt- und Wissensmanagement / Zugang zu qualifi- zierten Mitarbeitern

Branchenszenarien – Zukünftige Geschäftsmodelle

Wie werden die zukünftigen erfolgsversprechenden Geschäftsmodelle aussehen?

Dieses Kapitel ist der Kern der Studie und ergibt sich aus der Zusammenführung aller vorheriger Gedankenstränge. Die Globalszenarien, die Entwicklungen der OEM, die technischen Trends sowie die spezifischen Aussagen zu den Unternehmensklassen fließen in die Interpretationen der Geschäftsmodelle ein. Nicht jedes Geschäftsmodell ist für jede Unternehmensklasse relevant und vice versa. Somit werden die relevanten Randbedingungen aufgezeigt und erfolgsversprechende Handlungsoptionen dargelegt.

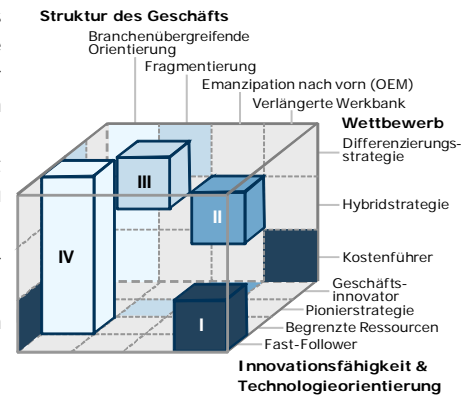
Mit Hilfe der Szenariotechnik wurden vergleichbar aufgebaute Geschäftsmodelle entwickelt. Deren Struktur basiert auf den Erfolgsfaktoren (Stellhebeln).

Somit werden ergänzend zur Beschreibung des jeweiligen Geschäftsmodell-Szenarios Handlungsempfehlungen für die südwestfälischen Unternehmen gegeben. Diese Handlungsempfehlungen basieren auf Ergebnissen der Szenariotechnik sowie einer Vielzahl von Expertenrunden. Sie zeigen im Detail auf, in welchem Umfang und in welcher Richtung sich die Bedeutungen der an die Szenarien gekoppelten Erfolgsfaktoren in der Zukunft verschieben werden und welche Stellhebel bewegt werden müssen, um die konsistenten Geschäftsmodelle der Zukunft erreichen zu können.

Zudem erfolgt über die Beschreibung der Szenariokompatibilität eine Bewertung dieser Szenarien im Hinblick auf ihre Relevanz im Lichte der Globalszenarien, der OEM-Szenarien und der Unternehmensklassen. Kurzum: Wie relevant sind die verschiedenen Umfeldler für dieses spezifische Geschäftsmodell?

Abgrenzung der Branchenszenarien

Die Dimensionen „Struktur des Geschäfts“, „Wettbewerb“ sowie „Innovationsfähigkeit und Technologieorientierung“ stellen wesentliche Schlüsselfaktoren für die nachfolgenden Branchenszenarien dar. Aufgrund dieser Eigenschaft lassen sich diese Schlüsselfaktoren zu einer schlüssigen Abgrenzung nutzen. So veranschaulicht die nebenstehende Grafik auf einfache und nachvollziehbare Weise diese Abgrenzung der Szenarien anhand der eingangs erwähnten Schlüsselfaktoren.



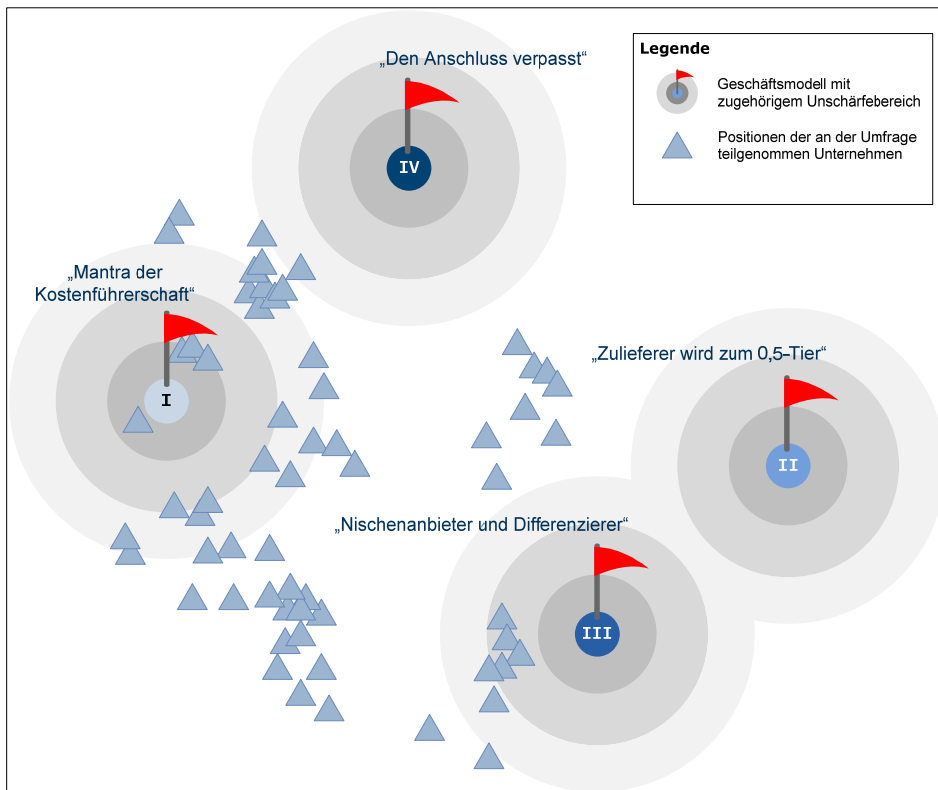
Legende

I	Szenario I	Mantra der Kostenführerschaft
II	Szenario II	Zulieferer wird zum 0,5-Tier
III	Szenario III	Nischenanbieter und Differenzierer
IV	Szenario IV	Den Anschluss verpasst

Landkarte der Geschäftsmodelle (Multidimensionale Skalierung)

Neben der Textform, welche bisher vorwiegend verwendet wurde, können die Szenarien auch grafisch aufbereitet werden. Die untenstehende Grafik gibt eine weitere Interpretationshilfe für die vergleichende Analyse der aufgezeigten Geschäftsmodelle.

So werden im Folgenden alle Geschäftsmodelle (blaue Kreise) in einer Grafik dargestellt. Diese Visualisierung wird multidimensionale Skalierung genannt, da alle Merkmale der zukünftigen Geschäftsmodelle Berücksichtigung finden.



Die wesentliche Aussage lautet daher, je näher zwei Elemente zusammen liegen, desto ähnlicher sind sie. Das gleiche gilt für die in der Grafik positionierten Unternehmen (blaue Dreiecke).

Je näher diese bei einem konsistenten Geschäftsmodell liegen, desto besser besetzen diese Unternehmen bereits heute ein erfolgsversprechendes Konzept der Zukunft. Für die anderen gilt der dargestellte Handlungsbedarf.

Mittelstand – Kompetenz – Automobil

Geschäftsmodell I „Mantra der Kostenführerschaft	Geschäftsmodell II „Zulieferer wird zum 0,5- Tier“	Geschäftsmodell III „Nischenanbieter und Differenzierer“	Szenario IV „Den Anschluss verpasst“
Hoher Wettbewerb prägt die Zuliefererbranche. Nur als „Kostenführer“ können die Zuliefererunternehmen ihre Verhandlungsmacht gegenüber den OEM behaupten.	Aufgrund der stetigen Verlagerung der Produktion und Entwicklung in den Zulieferermarkt sollten OEM-nahe Zulieferer die Chance nutzen und sich zum 0,5-Tier emanzipieren.	Der hohe Wettbewerb hat die ursprüngliche Tier-Struktur aufgebrochen. Gerade für mittelständisch geführte Unternehmen ergibt sich die Chance, bei der Vielfalt im Zuliefermarkt, eine dominante Rolle einzunehmen.	Die Zuliefererbranche wird nach wie vor durch die Tier-Stufen definiert. Die Konsolidierungswelle hat die Zulieferer erreicht. Nur die großen Unternehmen können ihre Verhandlungsmacht gegenüber den OEMs behaupten.
Die Fähigkeit, mit ausgeprägten Prozessen die nötige Effizienzsteigerung als „verlängerte Werkbank“ der OEM zu erfüllen, wird eine gewichtige Rolle spielen. Die Strategie des „Fast-Followers“ ist dabei ein Schlüsselfaktor, da diese ressourcenschonend umgesetzt und verfolgt werden kann. Ein einfaches und einheitliches Projekt-, Prozess- und Wissensmanagement ist Grundvoraussetzung, um der Aufgabenkomplexität im Rahmen des Kostenführers zu begegnen.	In diesem Zusammenhang gilt es, den Bereichen Energieeffizienz, Hochtechnologien, Elektronik und adaptive Systeme einen hohen Stellenwert beizumessen. Es sollte die Chance genutzt werden, sich durch „hochqualitative und spezialisierte Produkte“ vom Wettbewerb zu unterscheiden. Zulieferer werden die Innovationstreiber der Automobilbranche. Dabei ermöglichen Innovationsfähigkeit und Technologieorientierung immer mehr Handlungsspielraum.	Durch erhöhte Komplexität und immer kürzer werdende Produktlebenszyklen wird es zwingend notwendig sein, sich als „Lösungsanbieter“ zu etablieren. Strategische Aufträge für hoch individualisierte Produkte spielen dabei eine entscheidende Rolle. Aufgrund einer hohen Durchdringung von technologischen Innovationen sollten sich die meisten Automobilzulieferer als „Spezialisten am Markt“ behaupten. Innovationen sind daher das „Differenzierungsmerkmal“.	Die Kernkompetenzen der meisten kleinen und mittelständischen Unternehmen liegen im Bereich von einfachen, funktionalen Systemen. Durch die steigenden Anforderungen im Spannungsfeld „Hoher Innovationsdruck – begrenzte Ressourcen – Hohe Variantenvielfalt“ sind diese Unternehmen zumeist nicht wettbewerbsfähig. Viele abteilungs- und spartenübergreifende Prozesse sind nicht aufeinander abgestimmt.
Welche Unternehmensklasse liegt diesem Geschäftsmodell heute schon am nächsten?			
„Spezialisten im Bereich der Fertigung von Automotive-Massenteilen“	„Die innovativen Großen“	„Der innovative Automotive-Mittelstand Südwestfalens“	Jedes Unternehmen kann eine wirtschaftliche Schiefelage treffen, unabhängig von der Unternehmensklasse.
In welchen Bereichen müssen die betreffenden Unternehmen Stärke aufbauen?			
Vertriebskompetenz (Erfolgsfaktor 3), Mergers & Acquisitions (4), Ausgeprägte Kompetenz bezügl. elektronischer Marktplätze (8), Effizientes Prozess-, Projekt- und Wissensmanagement (12), Hohe Anlageneffizienz und effiziente Ausnutzung von Skaleneffekten (17), Konsequente Erschließung und Nutzung von Kostensenkungspotenzialen bei Sublieferanten (19) sowie im Anlagen- und Produktionsbereich (21), konsequentes Outsourcing (20)	Mergers & Acquisitions (Erfolgsfaktor 4), ausgeprägte Kompetenz bezüglich elektronischer Marktplätze (8), Hybride Leistungsangebote (9), erfolgreiche Veränderung vom Entwickler zum F&E-Manager (13), ausgeprägte Kompetenzen im Elektronikbereich (15), konsequente Erschließung und Nutzung von Kostensenkungspotenzialen bei Sublieferanten (19)	Fokussierung auf wenige Geschäftsfelder (Erfolgsfaktor 5), Hybride Leistungsangebote (9), hohe Entwicklungstiefe (10), effizientes Prozess-, Projekt- und Wissensmanagement (12), Existenz eigener strategischer Technologieplattformen (14), ausgeprägte Kompetenzen im Elektronikbereich (15), konsequentes und gezieltes Outsourcing nichtwerterschöpfender Aktivitäten (20) exzellente Aus- & Weiterbildung der Fachkräfte und Ingenieure (22), Zugang zu qualifiziertem Personal (23)	Es wird darauf ankommen, sich auf einige wenige Kernkompetenzen zu konzentrieren. Eine absolute Effizienzsteigerung der eigenen Unternehmensleistung wird unumgänglich sein. Synergieeffekte mit anderen Geschäftsbereichen sollten dabei konsequent genutzt werden. So sollten diese Unternehmen abschätzen, mit welchem der dargestellten Geschäftsmodelle der Zukunft sie die größte Schnittmenge besitzen und aufbauend auf diesem ihre Marschrichtung festlegen.
In welchen Bereichen können betreffende Unternehmen den bisherigen Ressourceneinsatz reduzieren?			
Breite der Geschäftsausrichtung (6), Hybride Leistungsangebote (9)	Hohe Fertigungstiefe (Erfolgsfaktor 16)	Breite der Geschäftsausrichtung (Erfolgsfaktor 6)	-

Szenariokompatibilität

Die betrachteten Geschäftsmodelle weisen eine differenzierte Relevanz zu den Global- und OEM-Szenarien sowie den betrachteten Unternehmensklassen auf.

Nicht jede Szenariokombination ist wichtig

Relevanz der OEM- und Globalszenarien zu den Geschäftsmodellen	Geschäftsmodell I „Mantra der Kostenführerschaft“	Geschäftsmodell II „Zulieferer wird zum 0,5-Tier“	Geschäftsmodell III „Nischenanbieter und Differenzierer“	Szenario IV „Den Anschluss verpasst“
Globalszenario „High Road“	Keine Relevanz	Hohe Relevanz	Hohe Relevanz	Denkbar in allen Global und OEM-szenarien
Globalszenario „Low Road“	Hohe Relevanz	Keine Relevanz	Mögliche Relevanz	
Globalszenario „Crossroad“	Mögliche Relevanz	Mögliche Relevanz	Mögliche Relevanz	
OEM-Szenario I „Billiger als 4 Reifen, besser als 2 Füße“	Hohe Relevanz	Keine Relevanz	Keine Relevanz	
OEM-Szenario II „Die ökologische Renaissance und nachhaltige Mobilität“	Keine Relevanz	Mögliche Relevanz	Hohe Relevanz	
OEM-Szenario III „Das digitale Mobilitäts- und Informationskonzept“	Keine Relevanz	Mögliche Relevanz	Hohe Relevanz	
OEM-Szenario IV „Darwinismus im OEM-Markt“	Mögliche Relevanz	Hohe Relevanz	Mögliche Relevanz	

Erfolgspositionen der Branche

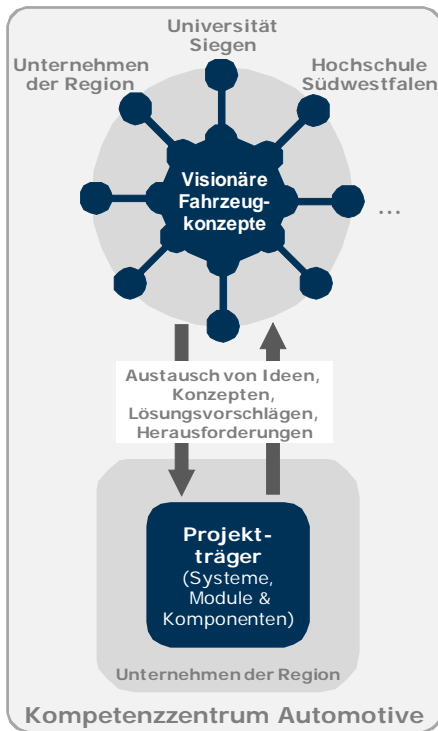
Die Studie gibt übergreifende Hinweise, welche Positionen die Gesamtbranche besetzen sollte, um zukünftig erfolgreich zu sein. Das bedeutet, dass branchenweit herausragende Positionierungen – sog. **Strategische Erfolgspositionen (SEP)** zu erstreben sind, um für den zukünftigen Wettbewerb erfolgreich gewappnet zu sein. SEP stellen somit Leitplanken dar, an denen sich das tägliche Handeln orientieren soll und muss!

Das Management der strategischen Erfolgspositionen erfordert also die Konzentration aller Aktivitäten auf wesentliche zukünftig erfolversprechende Fähigkeiten. Im Sinne der Konzentration der Kräfte spielen SEP somit eine herausragende Rolle für die Stakeholder der Automobilzulieferindustrie in Südwestfalen. Dazu zählen vor allem die Unternehmen selber, die OEM, die regionale Politik, die Verbände, aber auch die Hochschulen. Im Folgenden werden somit eher branchenübergreifende Handlungsoptionen für diese Stakeholder aufgezeigt:

- Innovationsfähigkeit
- Markt- und Technologiekompetenz
- Kooperationsfähigkeit
- Managementkompetenz

Branchenweite Ausrichtung der Kräfte auf wenige aber wirksame Kompetenzen

Kompetenzzentrum Automotive



Aus den Interpretationen aller Umfeldentwicklungen sowie der Handlungsoptionen für die Unternehmen bzw. die Branche zeigt sich deutlicher Handlungsbedarf. An wesentlichen Stellen wird aber auch klar erkennbar, dass die von den Unternehmen geforderten und die von den Unternehmen leistbaren Kompetenzen stellenweise auseinander klaffen. Um diese Lücke zu schließen, bedarf es externer Hilfe. Solch eine Hilfestellung kann durch ein Kompetenzzentrum Automotive zur Verfügung gestellt werden.

Auch die Forschung muss über gezieltes Outsourcing nachdenken. Die Umfrage zeigte, dass erfolgreiche Unternehmen diesen Prozess bereits vollzogen haben und sich ganz klar in einigen Bereichen zu Forschungsmanagern entwickelt haben. Das bedeutet, sie koordinieren ressourcenoptimal externe Forschung, bspw. auch mit Hochschulen. Einen Schritt weiter in dieser Richtung sind derzeit bereits die Tier-One-Zulieferer mit dem Ausbau ihres F&E-Managements: Hier liegen die Stärken im Bereich des Forschungsmanagements deutlich vor der Stärke der eigenen Forschung und Entwicklung.

Aus diesem Grund ist die Bildung eines regionalen Kompetenzzentrums ein notwendiger und sinnvoller Ansatz zur Überwindung der aufgezeigten Grenzen und zur nachhaltigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der regionalen Wirtschaft der Automobilzulieferer.

Vision

Etablierung der Automobilregion Südwestfalen als hochkarätiger Forschungs- und Industriestandort mit nachhaltiger regionaler Wahrnehmung.

Das Kompetenzzentrum wird bis zum Jahr 2015 ein innovatives und fahrtüchtiges Konzeptfahrzeug als Technologieträger entwickeln und in Zusammenarbeit mit den hiesigen Unternehmen Produktionskonzepte erarbeiten.

Mission

- Innovatives Forschungszentrum als Anbieter und Vermittler von aktuellem Wissen
- Projektträger für die Abwicklung von Systemen oder Modulen
- Kompetenter Partner für F&E-Management und F&E-Outsourcing
- Partner für die Steigerung der Effektivität hin zur Effizienz
- Virtuelle Absicherung im gesamten Produktentstehungsprozess als kostenoptimale Lösung

Leitbild

- Visionärer Vordenker und Befähiger für bahnbrechende Neuerungen im Fahrzeugbau
- Konzentration der Forschungsaktivitäten auf das Automotive-Segment
- Planung und Management interdisziplinärer Forschung in Projekten durch klare Kompetenzstruktur
- Schaffung einer Kommunikationsplattform für die Partner aus Industrie und Forschung in der Region
- Interdisziplinäre hochqualifizierte Aus- und Weiterbildung der Fach- und Führungskräfte für die Unternehmen der Region

Struktur

Das Kompetenzzentrum ist geprägt durch zwei Standbeine. Zum einen wird das eher **forschungsorientierte Segment** neue bahnbrechende und zukunftsweisende Konzeptstudien aufbauen. Dabei sollen Modul- bzw. Gesamtfahrzeugkonzepte erstellt werden. Das andere Segment wird als **Projektträger** Aufträge für Module, Systeme oder Komponenten bündeln. Diese sollen anschließend im Verbund mit regionalen Unternehmen umgesetzt werden. Das Kompetenzzentrum agiert durch die virtuelle Organisation als emanzipierter Partner gegenüber den OEM.

Erst beide Segmente zusammen ermöglichen die erfolgreiche Umsetzung des jeweils einzelnen. Die forschungsorientierte Seite generiert innovative, wegweisende Lösungen und wird von deren Umsetzung jederzeit getrieben. Vice Versa werden auf der Anwendungsseite realitätsnahe Aufgaben an die Forschung übermittelt.

Strategische Kompetenzen

Die Unternehmensbefragung sowie die Analyse der Profile regionaler Hochschulen zeigen welche Themenschwerpunkte heute bearbeitet werden. Das Kompetenzzentrum

Das Zentrum als strategischer Zeichensetzer der automobilen Zukunft in Südwestfalen

stellt dazu einen Komplementär aber auch einen Wegweiser zu neuen innovativen Themen dar. Somit scheinen folgende Konstellationen von Kompetenzen sehr sinnvoll:

- Leichtbaufahrzeug
- Werkstoffe
- Produktion, Fertigung und Montage
- Das intelligente Fahrzeug
- Strategie- und Management-Know-How
- Engineering und Simulation
- Komponentenprüfung

Transfer

Die dargestellten Kompetenzen müssen ihren Weg zu den Partnern des Kompetenzzentrums finden. Dabei kommt es auf einen ausgewogenen Wissenstransfer an.

- Consulting
- Coaching
- Projektträger
- Qualifizierung

Organisation

Die Analyse der heutigen Situation zeigt, dass im Olper Landkreis Kompetenzen und Wirtschaftskraft der Automobil-Zulieferindustrie gebündelt auftreten. Diese zentrale Lage bietet sich als idealer Standort für das Kompetenzzentrum an (denkbarer Standort ist Attendorn).

Mit dem Kompetenzzentrum steht den Unternehmen zum einen ein neutraler Partner/Organisator für vorwettbewerbliche Kooperation im Sinne von Forschung und Entwicklung zur Verfügung. Zum anderen kann durch diese Konstellation sichergestellt werden, dass stetig neueste Entwicklungen aus der Forschung ihren Transfer in die Industrie erfahren.

Umsetzungsprozess

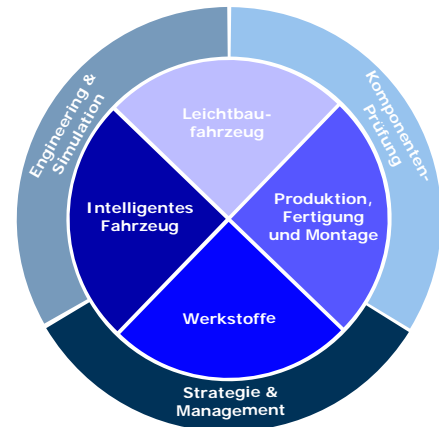
Die detaillierte Kompetenzstruktur sowie eine Roadmap zukünftiger Leistungen des Zentrums muss im Nachgang dieser Studie in zentral organisierten regionalen Workshops ausgestaltet werden.

Bei dieser Konkretisierung müssen zwangsläufig Exponenten der regionalen Wirtschaft, Politik, Hochschulen und anderen zugeordneten Organisationen einbezogen werden. Alle Beteiligten werden aufbauend auf heutigen Kompetenzen die Strukturen des Kompetenzzentrums gestalten.

Falls Sie Interesse bei der Gestaltung des Kompetenzzentrums haben, melden Sie sich bitte bei Prof. Dr.-Ing. Grienitz, im Fachbereich Maschinenbau oder bei der Forschungstransferstelle der Universität Siegen.

Strategie-Controlling

Die Erarbeitung der strategischen Leitlinie für das Kompetenzzentrum basiert auf einer Vielzahl von Annahmen. Das bedeutet, dass die strategische Ausrichtung des Kompetenzzentrums nicht statisch zu betrachten ist, sondern einem regelmäßigen Controlling-Prozess im Rahmen einer strategischen Frühaufklärung unterzogen werden muss.



Dr.-Ing. Volker Grienitz / André-Marcel Schmidt / Sebastian Ley

**Zukunftsstudie zur Wettbewerbsfähigkeit der Automobil-
zulieferindustrie in Südwestfalen 2015**

Ein Wegweiser für die Automobilzulieferer

92 Seiten, 77 Abbildungen

April 2009, gebunden

ISBN: 978-3-00-027409-1

Weitere Informationen

Prof. Dr.-Ing. Volker Grienitz

Universität Siegen

Institut für Fertigungstechnik

- Industrial Engineering -

Paul-Bonatz-Straße 9-11

57068 Siegen

Tel. 0271 / 740 – 2520

eMail: volker.grienitz@uni-siegen.de

Dipl.-Kfm. Frank Ermert

Universität Siegen

Forschungstransferstelle

Herrengarten 3

57068 Siegen

Tel. 0271 / 740 - 4900

eMail: automotive2015@uni-siegen.de