



Gefahr von Glätte im Geschäftsverkehr: Die Automobilbranche steht vor disruptiven Veränderungen, die einem Erdbeben gleichen. Auch starke Hersteller, Zulieferer und Händler aus Deutschland sollten schnellstmöglich ihre Transformation einleiten. Bis die Revolution mit voller Kraft die Straße erreicht, vergehen zwar noch einige Jahre. Doch diese Phase gilt es zu nutzen, um sich auf andere Wettbewerber, neue Geschäftsmodelle, sinkende Umsätze und verändertes Kundenverhalten einzustellen.

Achtung, Schleudergefahr!

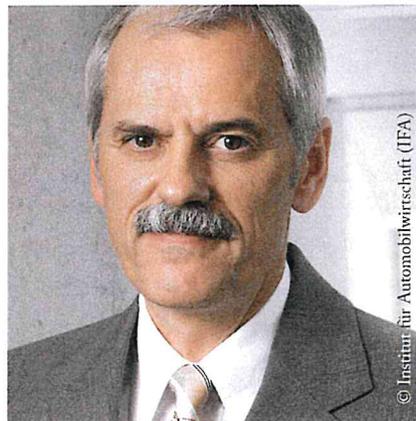
Die elektrifizierte und vernetzte Mobilitätswelt ist noch Vision. Aber der Transformationsprozess beginnt heute. Wer zu spät startet, den bestraft der Markt.

Gravierend verändern wird sich die Welt des Fahrens. Selbstfahrende Autos schaffen mehr Freude am Fahren, Carsharing lässt den Besitz am Auto als Statussymbol verblassen und Mobilitätskonzepte machen das Auto zum integrierten Teil einer vernetzten Mobilitätswelt. Google, Apple, Amazon, Alibaba und andere IT-, Telekommunikations- und Softwareunternehmen könnten in dieser vernetzten Mobilitätswelt als neue Wettbewerber auftreten. Am Ende dieser Entwicklung könnten die klassischen Hersteller zu Zulieferern dieser Unternehmen werden.

In seinem Buch „Wer kriegt die Kurve“ gibt sich Ferdinand Dudenhöffer als Direktor des Car-Instituts an der Universität Duisburg-Essen optimistisch, dass die deutschen Autobauer BMW, Daimler und VW aufgrund ihrer finanziellen Stärke den Schritt in die neue Mobilitätswelt schaffen. Wie Mercedes dem disruptiven Wandel in der Branche begegnen möchte, um die Veränderungen selbst voranzutreiben und nicht zum Getriebenen zu werden, beschrieb Daimler-Chef Dr. Dieter Zetsche in der „Handelsblatt“-Sonderveröffentlichung „Die Zukunft der Automobilindustrie“ schon im Jahr 2015 in vier Leitsätzen. Sein erster Leitsatz lautet: „Machen Sie Ihrem Kerngeschäft selbst Konkurrenz – bevor es andere tun.“ Aus diesem Grund gründete Daimler schon vor zehn Jahren ein eigenes Start-up. Ergebnisse sind beispielsweise der Carsharing-Anbieter Car2go oder die Smartphone-basierte Mobilitätslösung „moovel“.

Sein zweiter Leitsatz lautet: „Konzentrieren Sie sich auf die Bedürfnisse von morgen – nicht auf die Bedenkenträger von heute.“ Dabei steht natürlich die Entwicklung autonomer Fahrzeuge im Vordergrund. Weiterhin empfiehlt Zetsche „schnell zu sein, aber Perfektionist zu bleiben“. Die Herausforderung für die Autohersteller besteht zukünftig darin, die Schnelligkeit der IT-Branche und den Perfektionismus

der Premium-Automobilbranche zusammenzubringen. Das führt den Daimler-CEO zu seinem vierten Leitsatz, dass es nicht nur „Friends“ oder „Enemies“ gibt, sondern auch „Frenemys“. Einerseits wird man vielleicht mit Google oder Apple konkurrieren, andererseits lernt man voneinander. Zetsches Empfehlung: „Wer in Zukunft in unserer Branche den Ton angeben will, der sollte aus reinem Eigeninteresse mit den relevanten Technologieführern im Austausch stehen.“ Der Empfehlung folgt offensichtlich BMW. Mit dem „Project i 2.0“ erhofft sich der bayrische Autobauer eine Führungsposition beim automatisierten Fahren zu sichern. In Kooperation mit dem Chipkonzern Intel, dem Kameraspezialisten Mobileye und dem Zulieferer Delphi plant BMW eine Technologie für hoch- und vollautomatisiertes Fahren für verschiedene Fahrzeughersteller sowie weitere Branchen zu industrialisieren. Der



„Dem Autohandel muss die Verbindung von Online und Offline gelingen.“

Willi Diez

Vorteil des Ansatzes besteht darin, dass bei einer gemeinsamen Plattform die Kosten für alle Hersteller sinken würden. Allerdings arbeiten die Wettbewerber an eigenen Systemen: Daimler und Bosch vereinbarten eine Zusammenarbeit für die Entwicklung eines Roboterautos, das schon Anfang des kommenden Jahrzehnts angeboten werden könnte. Im VW-Konzern ist Audi federführend für diese Entwicklung. E-Autobauer Tesla verfügt mit „Autopilot“ gleichfalls über ein eigenes System.

Der „Future Work Navigator“ (FWN) von Prof. Ruth Stock-Homburg bestätigt, dass die Autohersteller auf einem guten Weg sind. Die Gründerin des Forschungsinstituts „Leap in Time“ lässt Unternehmen anhand von vier Hauptkriterien bewerten: Anpassungsfähigkeit, Gestaltungsfreude, Integration, Zukunftsorientierung. Der errechnete „Future Work Score“ zeigt, ob sich das Management vornehmlich um Effizienzsteigerungen bemüht oder auch um Innovationen. Als zukunftsfähig gilt ein Unternehmer dann, wenn es sowohl

ein starkes Standbein als auch ein starkes Spielbein hat. Gut aufgestellt scheinen hier die deutschen Automobilhersteller: Nur für drei Marken des VW-Konzerns sehen die Forscher Handlungsbedarf. Ganz anders sieht es dagegen bei den Zulieferern aus. Sie sind nur gut in der Anpassungsfähigkeit; sie machen das, was sie machen, immer besser.

Die Duisburger Car-Forscher haben 42 größere Bauteile und Module identifiziert, die für reine Elektroautos nicht mehr benötigt werden. Nach ihren Berechnungen beträgt der gefährdete Umsatzanteil bei Zulieferern wie ZF (S. 26) rund 9,4 Milliarden Euro oder 30 Prozent, bei Bosch 18,9 Milliarden Euro oder 27 Prozent und bei Continental 9,6 Milliarden Euro (24 Prozent). Allerdings hält Marc-Rene Faerber, Managing-Partner der Kölner Turnaround-Beratung Struktur Management Partner (SMP), die großen Automobilzulieferer für weniger gefährdet, weil sie strategisch

unterwegs sind und die Neuausrichtung massiv mit großem Ressourceneinsatz vorantreiben. Dramatischer sieht es bei mittelständischen Anbietern mit Umsätzen zwischen 50 und 250 Millionen Euro aus.

Das hat die Studie „Welche KMU-Automobilzulieferer schaffen den Strukturwandel, welche nicht?“ ermittelt, die SMP mit Prof. Willi Diez vom Institut für Automobilwirtschaft (Ifa) vorlegte. „Der klassische Mittelstand – das sind 80 Prozent der Zulieferer, die das Rückgrat der Industrie bilden – verfügen weder über die finanziellen Ressourcen noch die Manpower, um ihre Unternehmen grundlegend umzustellen“, konstatieren die Berater anhand der Ergebnisse. Mittelfristig drohen diesen Unternehmen jedoch große Volumina verlorenzugehen. Deshalb empfiehlt der Turnaround-Berater den Unternehmen zu prüfen, ob die vorhandene Technologiekompetenz in Form besonderer fertigungstechnischer

Interview

„Grundlagen müssen jetzt geschaffen werden“

Chancen und Defizite für mittelständische Autozulieferer auf dem Weg ins neue Zeitalter skizziert Marc-René Faerber, Managing-Partner von Struktur Management Partner (SMP).



© SMP

Herr Faerber, ab wann wird der Wechsel zur Elektromobilität beim Absatz der Zulieferer relevant?

Mark-René Faerber: Richtig relevant wird die Entwicklung nach derzeitigem Stand ab 2022. Sie wird zum einen sehr stark getrieben von China, das seine Quotenregelung

erneuert hat. Zum anderen bleibt aber nach wie vor der Status der Batterieentwicklung sowie der Ausbau der erforderlichen Infrastruktur Dreh- und Angelpunkt. Es dauert noch circa fünf Jahre, bis die neuen Technologien marktreif sein werden. Die wichtigste Frage dahinter lautet: Wann muss sich ein Unternehmen wirklich auf die Umstellung einstellen, wie lange muss man die alte Technologie erhalten?

Unternehmen müssen an der Weiterentwicklung des Verbrennungsmotors mitarbeiten, andererseits neue Anwendungsfelder entwickeln. Ist das für KMUs zu stemmen?

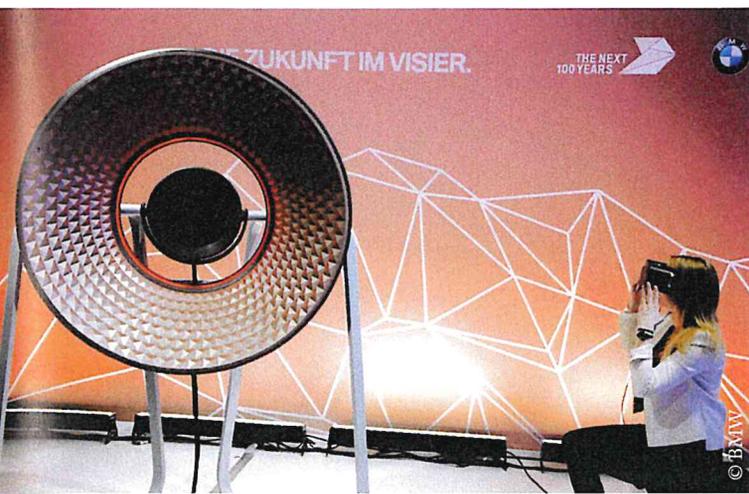
Es ist eine riesige Herausforderung. Die Finanzkraft der Zulieferer ist wirklich angespannt und das wird sich fortsetzen. Deshalb ist eine starke finanzielle Basis sehr

entscheidend für eine Weiterentwicklung. Modularisierung, Standardisierung oder Globalisierung sind Trends, die definitiv weiterbestehen. Eine Verlagerung nach Asien ist gleichfalls ein ganz offensichtlicher Trend. All das zu stemmen aus Finanz- und Personalkraft ist sehr anspruchsvoll. Deswegen sollten Zulieferer überlegen, welche Felder mit welchem Partner intensiv weiterzufolgen sind. Es ist jetzt notwendig, einen Strategieprozess einzuleiten. Dann ist es nicht aussichtslos, weil eine gewisse Übergangszeit gegeben ist, aber die Grundlagen müssen jetzt geschaffen werden.

Müssen sich diese Unternehmen auf eine geringere Wertschöpfung einstellen?

Zulieferer sind schon aktiv in Randbereichen. Wenn wir die Versuche der Vergangenheit sehen, die teils erfolgreich, teils nicht erfolgreich waren, stellen wir fest: Es ist schwierig, ein gleichwertiges Volumengeschäft zu finden. Das ist die Herausforderung, vor der die Unternehmen stehen. Die Zulieferer müssen damit rechnen, sich in der strategischen Mittelfristplanung auf ein geringeres Geschäftsvolumen einzustellen.

Es ist nicht unbedingt ein Paradigmenwechsel. Aber das ist in der Übergangsplanung, wenn man zehn Jahre Zeit hat, eher gestaltbar, als wenn man nur zwei, drei Jahre zur Verfügung hätte.



Mit einer futuristischen Skulptur mit Augmented-Reality-Anwendung konnten Kunden den BMW Vision Next 100 unter die Lupe nehmen.



Weichen gestellt: Schon früh erweiterte Automobilzulieferer ElringKlinger sein Leistungsportfolio für alternative Antriebskonzepte.

Fähigkeiten in angrenzende Geschäftsfelder übertragen werden können. Mit 90 bis 95 Prozent Umsatzanteil hat etwa die ElringKlinger AG (1,6 Milliarden Euro Umsatz in 2016) als Zulieferer eine hohe Abhängigkeit von der Automobilindustrie. Doch das Unternehmen hat frühzeitig die Zeichen der Zeit erkannt und sein Produktportfolio strategisch für sämtliche Antriebskonzepte ausgerichtet. Schon vor 18 Jahren begann man in Dettingen mit der Entwicklung von Brennstoffzellen, vor knapp zehn Jahren von Komponenten für die Batterietechnologie. So hat sich der Konzern immer weiter weg vom klassischen Dichtungshersteller hin zum innovativen Systemlieferanten für alle Antriebskonzepte entwickelt. „Unser zukünftiges Profil basiert vor allem auf den beiden Säulen Leichtbau und Elektromobilität“, beschreibt Christoph Staib als Verantwortlicher für Investor Relations und Corporate PR den Transformationsprozess.

Gewinner mit E-Mobility

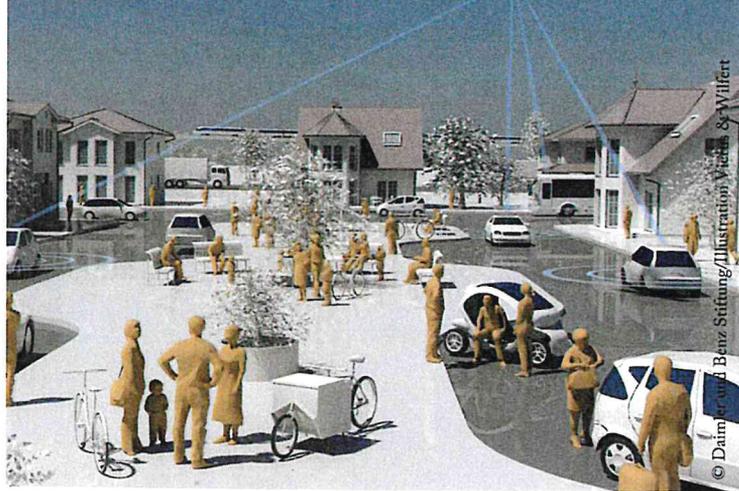
Das Unternehmen gehört unter den Zulieferern zu den Gewinnern der Entwicklung, weil die Umsatzbeiträge aus dem Bereich E-Mobility das Potenzial haben, die wegfallenden Umsätze aus dem klassischen Dichtungsgeschäft mehr als zu kompensieren. So kann ElringKlinger bei Fahrzeugen mit Hybrid- oder reinem Elektro-Antrieb, wenn alle Teile des Produktportfolios verbaut werden, tendenziell einen höheren Umsatz pro Fahrzeug erzielen als bei Fahrzeugen mit Verbrennungsmotor. Dies begründet sich in höheren Umsatzerlösen pro Stück bei Komponenten im Leichtbau und in Elektromobilität.

Doch der Zulieferer spricht mit seinen Produkten mittlerweile auch Branchen in anderen Märkte an, bietet innovative Lösungen aus dem Hochleistungskunststoff Teflon an für Kunden in Medizintechnik, Biotechnologie, Chemie und Maschinenbau sowie für Anwendungen in der Elektrotechnik und Telekommunikation. Aber es gibt sogar Zulieferer wie Sitec, die auf der Gewinnerseite des Wandels stehen.

Mit 230 Beschäftigten bei einem Umsatz von rund 38 Millionen Euro (Stand: 2015) produziert das Unternehmen seine Motorteile und Maschinen für die Autoindustrie. Projekte der konventionellen Diesel- und Benzintechnologie in Chemnitz ergänzen jetzt Auftragsarbeiten für die E-Mobilität. „Sitec generiert circa 70 Prozent Umsatz für die Automobilindustrie. 20 Prozent davon können in den letzten zwölf Monaten der Elektromobilität zugerechnet werden“, beschreibt Marketingleiterin Sabine Rabenhold anhand von Zahlen die Veränderung. Der Sondermaschinenbauer profitiert dabei von seinen Kompetenzen in der automatisierten Montage und integrierten Lasermaterialbearbeitung. Der Fokus liegt nun zwar verstärkt auf anderen Prozessen, wie dem Kupferschweißen von Kontakten, aber durch sein eigenes Laserapplikationszentrum ist das Unternehmen gut aufgestellt, um auf die neuen Anforderungen der Kunden mit serienreifen Lösungen zu reagieren.

Sitecs langjährige Erfahrungen in der automatisierten Montage, der Lasermaterialbearbeitung und der elektrochemischen Metallbearbeitung sind schon in anderen Branchen wie der Medizintechnik gefragt. „Die Übertragung auf internationale Märkte wie Asien und Amerika wird durch unsere europäischen Kunden verstärkt gefordert und wir folgen diesen Anforderungen“, sieht Rabenhold weiteres Potenzial. Für die Chemnitzer gehören die kontinuierliche Qualifizierung der Mitarbeiter und der Ausbau des weltweiten Service zu den künftigen Kernaufgaben, um die Triebfedern der Transformation in der Branche zu nutzen. Zudem leistet sich der Mittelständler eine eigene F&E-Abteilung, nutzt aktiv Partnerschaften zu regionalen wie überregionalen Universitäten und Fraunhofer-Instituten. „Für uns ist das eine wichtige Basis, um für Herausforderungen wie die Digitalisierung der Prozesse gut gewappnet zu sein“, unterstreicht die Marketingleiterin.

Problembewusstsein ist bei vielen Mittelständlern im Hinblick auf den Wandel vorhanden. Dies belegen für Berater Faerber die Ergebnisse der Studie bei 700 Unternehmen. Defizite existieren dagegen, wenn es um die konkrete Umsetzung in



Autonomes Fahren und Gesellschaft: Die gesellschaftlichen Auswirkungen untersucht die Daimler und Benz Stiftung.

Gänze geht. „Es werden durchaus situative Projekte gestartet, aber es fehlt an durchgängigen Konzepten“, bemängelt er. Für ihn gibt es kein Patentrezept für KMU, aber doch richtige und wichtige Ansätze wie Allianzen.

Als Hindernis stehen Hemmungen aufgrund der Mentalität vielen Mittelständlern im Weg. „Kooperationen und Partnerschaften streben gerade einmal elf Prozent der befragten Unternehmen an“, kritisiert Faerber: „Doch gerade diese sind sehr wichtig in einer vernetzten Welt, weil man einfach eigene Umfänge teilweise nur in arbeitsteiligen Kooperationen gestalten kann.“

Konsolidierung zuvorkommen

Schwierig gestalten sich ferner Fusionen oder Verkäufe von Unternehmen. Obwohl sie strategisch sinnvoll sein könnten, um größere Einheiten zu bilden und der Marktkonsolidierung zuzuvorkommen. „Der schwäbische Mittelständler tut sich oft schwer, sein Unternehmen in eine größere Einheit einzubringen, Kooperationen aufzubauen oder zu verkaufen, weil er lieber ‚stand alone‘ arbeiten will“, sieht Faerber Hürden bei der Bewältigung der Herausforderungen.

Die Unternehmen müssen ferner prüfen, welche ihrer fertigungstechnischen Fähigkeiten in angrenzende Geschäftsfelder übertragen werden können. In diesem Zusammenhang gewinnt die Personalentwicklung an Bedeutung, denn es gilt, Mitarbeiter zu entwickeln und das richtige Personal zu bekommen. Das Set an Skills ändert sich mit Industrie 4.0, neuer Software und vernetzten Autos deutlich.

Dem Autohandel bleibt zwar noch Übergangszeit, um sich auf die neue Welt der Mobilität einzustellen. Der Prozess wird aber schon von der Konsolidierung der Retail-Landschaft begleitet, die sinkende Umsätze im Servicegeschäft ausgelöst haben. Längere Werkstatt-Intervalle und mehr Fahrzeug-Qualität trugen dazu bei. „Dieser Trend wird sich mit der Elektrifizierung weiter fortsetzen, weil klassische Verschleißreparaturen entfallen und durch Fahrassistenzsysteme



Luxus auf höchstem Niveau: Das Concept Car F 015 von Mercedes Benz bietet maximales Platzangebot und Lounge-Charakter im Interieur.

oder autonomes Fahren die Unfälle zurückgehen und damit das für den Handel wichtige Karosserie- und Lackiergeschäft schrumpft“, prognostiziert Prof. Willi Diez. Der Kunde erwartet kompetente Beratung beim Händler. Dafür führte BMW vor vier Jahren den „Product Genius“ ein. Wie bei Apple berät er die Kunden bei der Auswahl und Gestaltung ihres Wunschfahrzeugs ohne Verkaufsdruck. Bei Mercedes übernimmt der „Product Expert“ diese Aufgabe.

Dem Handel müsse noch die Verbindung von online und offline gelingen, meint Autowissenschaftler Diez, damit der Kunde wählen kann, über welchen Kanal er sein Auto kauft. Ins Autohaus kommt er dann nur noch zur Probefahrt und zum Vertragsabschluss. Deshalb bedarf es eigener Center, über die der Händler seine Online-Aktivitäten steuert.

Zudem sieht der Branchenexperte die Notwendigkeit, dass Händler größere Einheiten bilden müssen, denn sie benötigen ein großes Angebot von Ausstellungs-, Probe- und Vorführwagen. „Das kann sich der Händler nur leisten, wenn er viel verkauft“, betont Diez. Bessere Kundenbindung kommt im gesättigten Automarkt mehr Bedeutung zu. Besucher, die wegen sinkender Servicezeiten seltener Autohändler besuchen, müssen aktiv über die gesamte Lebensdauer eines Fahrzeugs betreut bleiben, um den Kontakt zu halten.

Der Ritt in andere Sphären der Mobilität hinterlässt ganz sicher Blessuren, denn einige Zulieferer, Hersteller oder Händler vergaloppieren sich im Transformationsprozess. Als Voraussetzung für die erfolgreiche Anpassung sieht Dudenhöffer auf jeden Fall mehr Tempo. Deutschland müsse schneller werden, um die Potenziale zu nutzen. Seine Prognose lässt nämlich zu einer Hälfte auch Risiken vermuten: „Die Chancen stehen 50:50.“ Zumindest die Gefahr von Glätte und damit Rutschgefahr im Geschäftsverkehr.



Peter Hanser arbeitet seit 2014 als freier Journalist. Zuvor war der Diplom-Ökonom mehr als drei Jahrzehnte als Wirtschaftsredakteur tätig.