



Spreu und Weizen.

Welche KMU-Automobilzulieferer schaffen den Strukturwandel, welche nicht?

Expertenstudie von Struktur Management Partner und dem Institut für Automobilwirtschaft,
Prof. Dr. Willi Diez

– KURZFASSUNG –



Inhalt

Das Werk ist in allen seinen Teilen urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Verfasser unzulässig und strafbar. Konzeption und Gestaltung: ü.ö. Strategie und Design, office@ueoe.de

► I.	Zur Einstimmung: Eine Meldung, eine Marktrecherche	4
II.	Das Automobilgeschäft erfindet sich neu	6
	1. Wirtschaftlicher Strukturwandel	6
	2. Technologischer Strukturwandel	10
III.	Die KMU-Zulieferer – Rückgrat der Automobilindustrie	12
	1. Transparenz als Basis strategischer Optionen: Umsatzcluster und Technologieschwerpunkte deutscher KMU-Zulieferer	12
►	2. Marktbezogene und ressourcenbezogene Wettbewerbsfähigkeit: das Strategiemodell dieser Studie	14
IV.	Die strategischen Optionen und Handlungsfelder für KMU-Zulieferer bis 2025	18
	1. Strategie-Check entlang der Technologiebereiche	18
	1.1 Motor & Aggregate	19
	1.2 Powertrain	23
	1.3 Karosserie	28
	1.4 Elektrik & Elektronik	32
	1.5 Interieur & Exterieur	37
	1.6 Fazit	42
	2. Von den Besten lernen – strategische Empfehlungen der TOP-Performer	43
	2.1 Auf einen Blick: Priorisierte Handlungsfelder der befragten KMU-Zulieferer	43
	2.2 Erfolgsstrategien in den verschiedenen Technologiebereichen	44
	2.3 Agenda 2025: Handlungsfelder im Strategie-Suchfeld	45
V.	Schlussfolgerungen	48
►	1. Unterschiedliche Risikoexpositionen für Unternehmen unterschiedlicher Technologiebereiche und Umsatzgrößen	48
	2. Erkenntnis-Handlungs-Gap: Mehr als 50% der bedrohten KMU-Zulieferer befinden sich im strategischen Umsetzungsstau	50
	3. Eine Marktbereinigung von bis zu 30% ist wahrscheinlich	54
	4. Was jetzt zu tun ist: Strategische Optionen für KMU-Zulieferer	57
	5. Fazit: Jetzt in den Strategiebildungsprozess einsteigen!	61
►	Die Autoren	62

Zuallererst müssen sie ihre Strategie, ihr Geschäftsmodell und ihre Marktstellung in dreifacher Hinsicht hinterfragen:

1. Bin oder bleibe ich reiner Zulieferer oder will/muss ich Teil einer komplexen Mobilitätslösung werden?
2. Wie verhalte ich mich zu den Themen Elektromobilität und Industrie 4.0 – bin/werde ich aktiver Teil der Entwicklungen oder nutze ich meine „klassischen“ Kompetenzen und Fertigungstechniken für andere Anwendungen, Branchen und Märkte?
3. Generell: Wie gefragt ist meine Technologiekompetenz heute und morgen, und welche Konsequenzen hat die Beantwortung dieser Frage für das Leistungsspektrum, das ich zukünftig vorhalte?

4. In diesem Zusammenhang sollte rechtzeitig entschieden werden, ob Investitions- oder aber Desinvestitionsmaßnahmen die bessere Option sind.

Da die Beantwortung dieser Fragen sehr stark davon abhängt, in welchem Technologiebereich ein Zulieferunternehmen tätig ist und welchen Umsatz es erwirtschaftet, haben wir sowohl unsere Datenerhebung als auch die Struktur dieser Broschüre danach ausgerichtet (vgl. insbesondere [Kap. III und IV](#)).

Zunächst aber wollen wir skizzieren, vor welchen umwälzenden strukturellen Veränderungen die Automobil- und ihre Zulieferindustrie tatsächlich stehen ([Kap. II](#)). Denn danach sollte jeder Leserin und jedem Leser klar geworden sein, was der Entwicklungsvorstand der Daimler AG meint, wenn er mit Blick auf die nähere Zukunft sagt: „In den nächsten zehn bis zwanzig Jahren wird sich die Automobilindustrie mehr verändern als in den vergangenen 100 Jahren.“

Wie die Geschäftsführer und Inhaber der KMU-Zulieferbetriebe ihre Zukunft und die ihrer Branche selbst einschätzen, skizzieren und diskutieren wir in [Kapitel IV, 2](#). Dafür haben wir uns in etwa 50 strukturierten Einzelinterviews einen repräsentativen Überblick verschafft und diesen mithilfe einer Online-Befragung untermauern können.

Im abschließenden [Kapitel V](#) ziehen wir die Schlussfolgerungen aus dieser Studie, indem wir die vorgestellten Einschätzungen und (Markt-)Prognosen bewerten und Handlungsempfehlungen daraus ableiten. Es wird sich dann zeigen, dass die besten Empfehlungen wohl zwischen den beiden folgenden Alternativen zu finden sein werden: „Entweder Blechbieger oder Gridmaster“, so ein Beratungsexperte für Digitalisierung und Autoindustrie. Und: Nur wer seine spezifische Risikoexposition – das Verhältnis von Müssen und Können – genau kennt, wird kein Opfer der radikalen Marktveränderungen werden!

2. Marktbezogene und ressourcenbezogene Wettbewerbsfähigkeit: das Strategiemodell dieser Studie

Die vorliegende Studie basiert auf einem praxisorientierten Strategiemodell, das die wesentlichen Einflussfaktoren und Handlungsfelder im **Strategiebildungsprozess von Unternehmen** benennt.

Im Zentrum steht dabei die Erkenntnis, dass jedes Unternehmen in seiner Entwicklung an einen Punkt gelangt, an dem es seine Strategie und sein Geschäftsmodell den äußeren und inneren Veränderungen bzw. Gegebenheiten anpassen muss, um einen neuen Wachstumspfad einschlagen zu können. Wir nennen diesen Punkt „**kritische Wachstumsschwelle**“.

Das Entstehen von kritischen Wachstumsschwellen ist zum einen auf die Eigen- bzw. Wettbewerbsdynamik einer Branche (= „endogene Faktoren“) und zum anderen auf Einflüsse von außen, sei es aus der Politik oder der Gesellschaft (= „exogene Faktoren“), zurückzuführen.

Typische exogene Faktoren sind krisenhafte Entwicklungen in der Gesamtwirtschaft (z.B. Finanz- oder Schuldenkrisen), die Verschärfung von Grenzwerten für Schadstoff- und andere Emissionen sowie schwer vorhersehbare steuerliche oder sonstige Eingriffe in das Wirtschafts- und Marktgeschehen.

In der Summe führen diese endogenen und exogenen Faktoren zu **branchenspezifischen Entwicklungsschwellen**, die mit der Zeit auf die einzelnen Unternehmen „durchschlagen“. Dann werden sie als kritische Wachstumsschwelle eines Unternehmens virulent und in Gestalt der wichtigen Unternehmenskennzahlen „sichtbar“ (z.B. Verlangsamung des Umsatzwachstums oder sinkende EBIT-Margen).

Die Frage, ob ein Unternehmen, das vor einer kritischen Wachstumsschwelle steht, einen neuen Wachstumspfad erreicht, hängt vor allem von zwei Faktoren ab:

- a) seiner **marktbezogenen Wettbewerbsfähigkeit** und
- b) seiner **ressourcenbezogenen Wettbewerbsfähigkeit**.

Unter dem Begriff der marktbezogenen Wettbewerbsfähigkeit fassen wir alle Aspekte zusammen, die letztlich den Erfolg eines Unternehmens ausmachen. Dies sind in der Automobilzulieferindustrie zu Beginn des 21. Jahrhunderts:

1. seine Globalisierungsfähigkeit
2. seine Technologiekompetenz
3. sein Leistungsprogramm
4. seine System- und Modulkompetenz
5. ggfs. seine Bereitschaft, Kooperationen und Übernahmen aktiv anzugehen.

Um diese Erfolgskomponenten gestalten zu können, müssen Unternehmen über geeignete Ressourcen verfügen und diese gezielt einsetzen. Solche Ressourcen sind:

1. qualifizierte Mitarbeiter
2. ein professionelles Management
3. der Zugang zu den Kapitalmärkten
4. ggfs. können Unternehmen durch Kooperationen und Übernahmen fehlende Kompetenzen und Ressourcen zur Sicherstellung der marktbezogenen Wettbewerbsfähigkeit zukaufen.

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IFA)

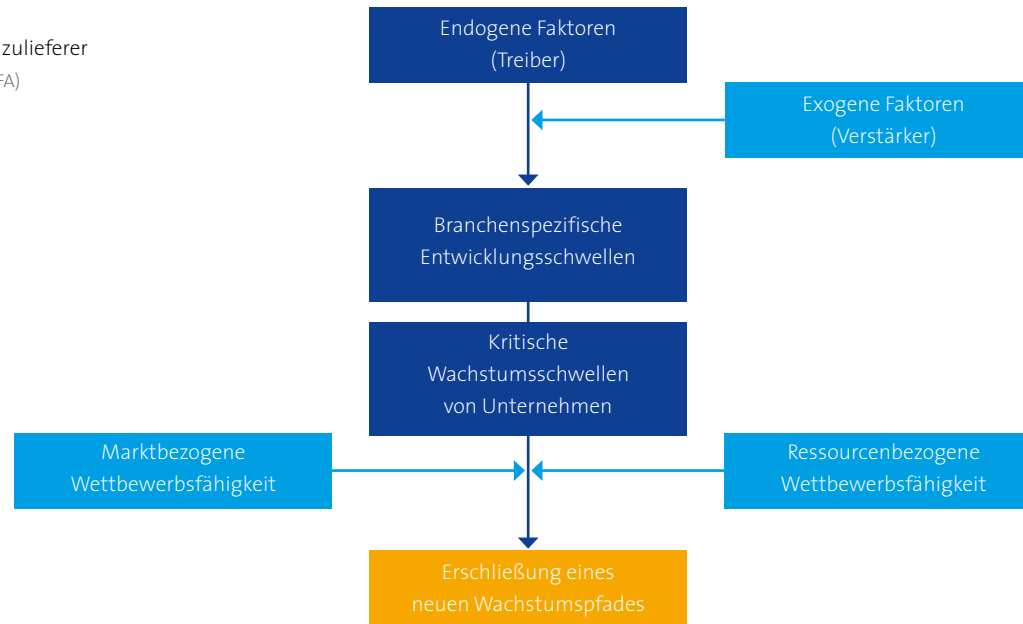


Abbildung 9 zeigt das Modell der „kritischen Wachstumsschwellen“ im Gesamtüberblick. Wir empfehlen KMU-Automobilzulieferern, die in der Regel über keine großen Planungs- und Strategieabteilungen verfügen, den Einsatz dieses Modells im Strategiebildungsprozess, da es die relevanten Einflussfaktoren ganzheitlich abbildet und einfach zu handhaben ist.

An dieser Stelle wollen wir die wichtigsten technologischen Zukunftsfragen der Automobilzulieferindustrie zusammenfassen, die in den kommenden Jahren beantwortet werden müssen:

1. Welches Antriebskonzept wird sich durchsetzen?
2. Wie lassen sich die anspruchsvollen Emissionsgrenzwerte am besten erfüllen?
3. Wer schafft die Vernetzung von Fahrer, Fahrzeug & Infrastruktur am besten?
4. Und wer die Integration von Soft- und Hardware?
5. Wie lässt sich die Absenkung des Fahrzeuggewichts am besten erreichen?

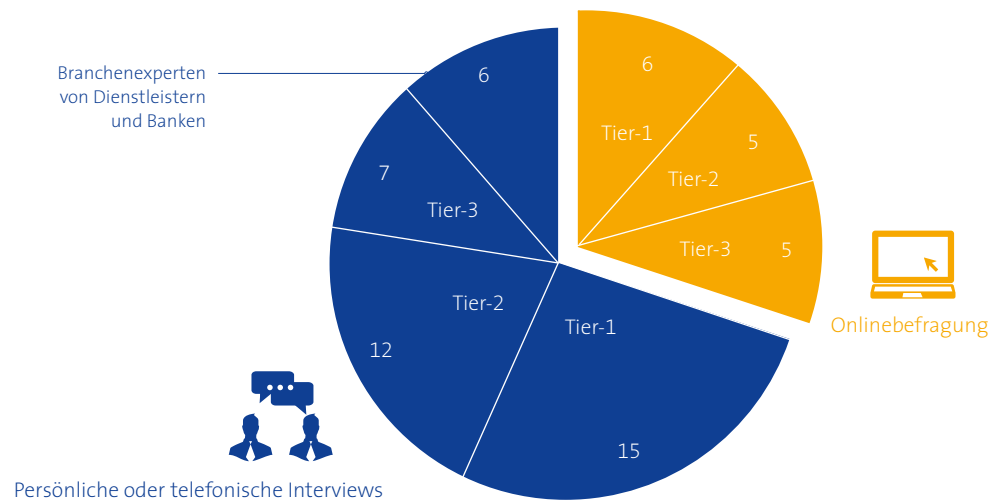
6. Wer ist am schnellsten auf dem Weg zur Vollautomatisierung des Fahrens?
7. Wer ist am besten in der Lage, Systemkompetenz in einem Technologiebereich zu erlangen?
8. Wer schafft es, sich mit integrierten Angeboten in den automobilen Kernbereichen Fahrkomfort und Fahr-sicherheit zum unentbehrlichen Partner der OEM zu entwickeln?

Abb. 10:

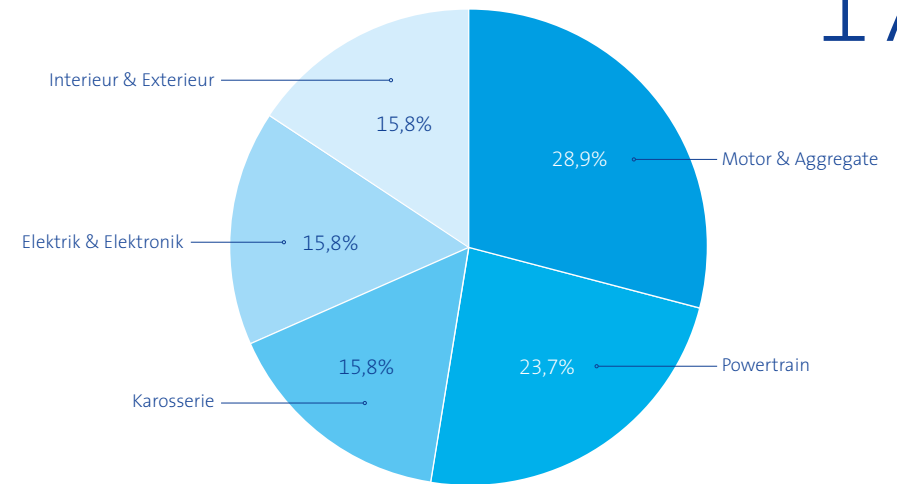
Erhebungsstruktur der Studie

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IFA)

Erhebungsmethode und Wertschöpfungsstruktur



Technologieschwerpunkt



Aufbauend auf dem zuvor vorgestellten Strategiebildungsmodell haben wir im Zeitraum von Juni bis September 2015 eine empirische Erhebung, bestehend aus qualitativen Experteninterviews und einem standardisierten Onlineverfahren, zur Strategiebildung bei KMU-Automobilzulieferern durchgeführt.

Insgesamt wurden 40 High-Level-Experteninterviews von Struktur Management Partner und dem Institut für Automobilwirtschaft (IFA) durchgeführt. Die Gesprächspartner bei den KMU-Zulieferern setzten sich vorrangig aus Vorständen, Geschäftsführern und Inhabern zusammen.

Neben den Meinungsbildnern der 34 Zulieferer flossen sechs Gespräche mit Branchenexperten von Dienstleistern und Banken in die Studie ein. Die Onlineerhebung fand in den Monaten August und September statt und holte die Meinung von 16 Zulieferern ein.

Die Unternehmensprofile der befragten Zulieferer zeigen sowohl im Blick auf deren Positionierung in der Wertschöpfungsstruktur als auch hinsichtlich der technologischen Schwerpunkte ein repräsentatives Bild. So stützt sich die Studie auf 21 Tier-1-, 17 Tier-2-, 12 Tier-3-Zulieferern und 6 Branchenexperten. Etwa 50% der betrachteten Zulieferer setzen ihren technologischen Schwerpunkt im Bereich „Motor & Aggregate“ oder „Powertrain“.

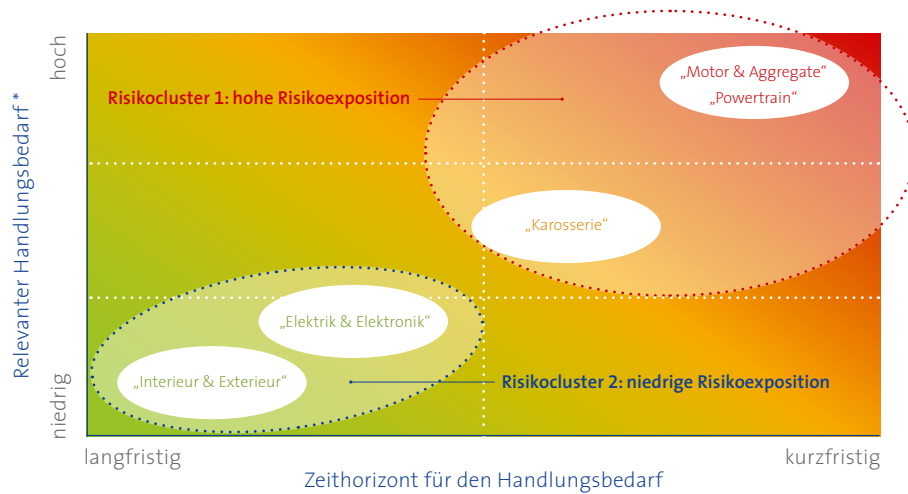
Alle weiteren Unternehmen teilen sich zu gleichen Teilen auf die Bereiche „Elektrik & Elektronik“, „Karosserie“ und „Interieur & Exterieur“ auf (Abb. 10).

Abb. 34:

Risikoexposition – Clusterbildung

Quelle: Struktur Management Partner GmbH

* aus veränderten Umweltfaktoren



Die im Rahmen dieser Studie vorgenommene Differenzierung nach Technologiebereichen ist nicht zuletzt deshalb sinnvoll und notwendig, weil die Veränderungsdynamik und der relative Handlungsdruck in den verschiedenen Technologiebereichen unterschiedlich stark ist. Dementsprechend weisen die Unternehmen in den einzelnen Technologiebereichen eine unterschiedliche Risikoexposition auf (vgl. Abb. 34).

Am größten ist die Risikoexposition von Unternehmen in den Bereichen „Motor & Aggregate“ sowie „Powertrain“ sowie – mit einem gewissen Abstand zu diesem „Hoch-Risikosegment“ – dem Bereich der „Karosserie“ (Cluster 1). Aufgrund der zuvor beschriebenen endogenen und exogenen Herausforderungen ist der Zeithorizont für ein aktives Handeln von Unternehmen aus diesen Technologiebereichen am engsten.

Demnach müssten hier in den kommenden drei Jahren die strategischen Weichen umfassend und sehr schnell neu gestellt werden.

Demgegenüber ist der Handlungsdruck für Unternehmen aus den Bereichen „Exterieur & Interieur“ sowie für die Komponentenhersteller aus „Elektrik & Elektronik“ insgesamt geringer einzustufen (Cluster 2).

Die Einordnung von Unternehmen aus dem Bereich „Elektrik & Elektronik“ in das Feld der niedrigen Risikoexposition mag aufgrund der hohen Veränderungsdynamik, die diesen Technologiebereich kennzeichnet, auf den ersten Blick verwundern. Jedoch reduziert der generelle Bedeutungszuwachs elektronischer Komponenten und das damit verbundene Wachstum das unternehmerische Risiko ebenso wie die Tatsache, dass diese Unternehmen technologiebedingt mit dem Umgang einer hohen Veränderungsdynamik vertraut sind.

Abb. 35:

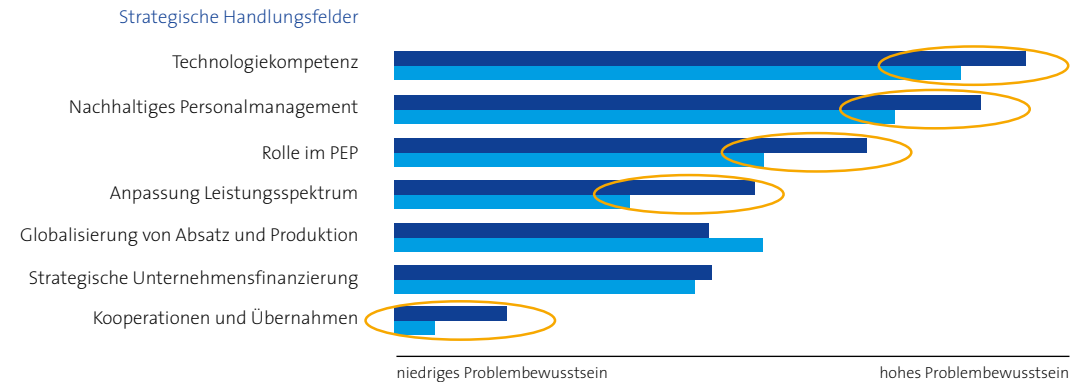
Problembewusstsein der Studienteilnehmer in den strategischen Handlungsfeldern

Quelle: Struktur Management Partner GmbH

Mehrfachnennungen von Technologieschwerpunkten möglich

n Risikocluster 1 = 35 Studienteilnehmer | n Risikocluster 2 = 12 Studienteilnehmer

- Risikocluster 1: hohe Risikoexposition („Motor & Aggregate“, „Powertrain“, „Karosserie“)
- Risikocluster 2: niedrige Risikoexposition („Elektrik & Elektronik“, „Interieur & Exterieur“)



Eine eher geringe Risikoexposition sehen wir außerdem bei Zulieferern im Technologiebereich „Interieur & Exterieur“. Hier zeichnet sich ein evolutionärer technologischer und wirtschaftlicher Wandel ab, der im Rahmen eines kontinuierlichen Veränderungsprozesses bewältigbar erscheint.

Die ausgeführten Einschätzungen zur themenspezifischen Risikoeinstufung wurden von den Studienteilnehmern auch empirisch bestätigt: Die befragten Unternehmen aus Risikocluster 1 sehen tatsächlich mehr Handlungsbedarf als die übrigen Befragten in fünf von sieben wichtigen strategischen Handlungsfeldern (Abb. 35).

Die Autoren



Prof. Dr. Willi Diez

Direktor | Institut für Automobilwirtschaft (IFA)

Über zehn Jahre Erfahrung in verschiedenen Funktionen bei der Daimler AG, zuletzt als Vorstandsreferent. Seit 1991 ist er Professor im Studienschwerpunkt „Automobilwirtschaft“ an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen und seit 1995 Direktor des Instituts für Automobilwirtschaft (IFA).

willi.diez@ifa-info.de

Benedikt Maier

Wissenschaftlicher Mitarbeiter | Master of Arts

Studium der Automobilwirtschaft mit Auslands- und Praxisphasen. Seit 2013 wissenschaftlicher Mitarbeiter & Projektleiter am Institut für Automobilwirtschaft. Lehrbeauftragter an der HfWU und externer Doktorand an der Universität Hohenheim.

benedikt.maier@ifa-info.de

Marc-René Faerber

Managing Partner | Dipl.-Wi.-Ing., EMCCC (Insead)

Wirtschaftsprüfer (Big Four, KPMG); Assistent der Geschäftsleitung (Maschinenbau), Management Buy-Outs (MBOs); Geschäftsführer im Maschinenbau mit Verantwortung für Vertrieb, Entwicklung und Produktion.

Seit 2000 bei Struktur Management Partner mit den Schwerpunkten Turnaround- und Wachstumskonzepte sowie deren Umsetzung, Turnaround-Geschäftsführung.

Branchen: Maschinen- und Anlagenbau, Automotive

m.faerber@struktur-management-partner.com

Friedemann Faerber

Senior Manager | Dipl.-Ingenieur

Zehn Jahre Erfahrung im Bereich Vertrieb und Projektmanagement in diversen Funktionen im In- und Ausland innerhalb eines weltweit agierenden Automobilzulieferers.

Seit 2009 bei Struktur Management Partner mit den Schwerpunkten Prozesse, Produktentwicklung, Organisation und Vertrieb; Leiter BranchenCenter Automotive.

Branchen: Automotive, Maschinenbau und Erneuerbare Energien

f.faerber@struktur-management-partner.com



[Dr. rer. pol. Claus-Ulrich Lott](#)

Senior Manager | Dipl.-Ingenieur

Seit 2013 bei Struktur Management Partner mit den Schwerpunkten Operations, Supply Chain Management und Lean Enterprise. Mehr als 15 Jahre Berufserfahrung in der Beratung sowie zwei Jahre Industrieerfahrung bei einem Automobilzulieferer.

Branchen: Automotive, Maschinen- & Anlagenbau und Luftfahrtindustrie

c.lott@struktur-management-partner.com

[J. Henning Eschweiler](#)

Team Manager | Dipl.-Ingenieur

Seit 2012 bei Struktur Management Partner mit den Schwerpunkten Produktion, Prozessoptimierung und Projektmanagement; Leiter BranchenCenter Maschinen- & Anlagenbau.

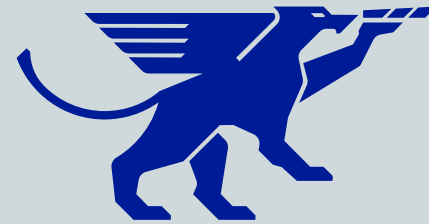
Branchen: Maschinen- & Anlagenbau, Getränke, Handel, Energie

h.eschweiler@struktur-management-partner.com

Für ihren Input, ihre kritische Durchsicht und viele wertvolle Anregungen möchten wir folgenden Partnern und Mitarbeitern unseres Unternehmens ausdrücklich danken:

[Monika Dussen](#) | Partner
[Dr. Hans-Joachim Grabow](#) | Partner
[Laura Hoffmeister](#) | Team Manager
[Andreas Kiebler](#) | Senior Consultant
[Tim Schneider](#) | Senior Consultant
[Hagen Steller](#) | Senior Consultant
[Michaela Claaßen](#) | Managing Assistant

Für seine Unterstützung im Rahmen der Expertengespräche danken wir Herrn [Wolfgang Feibig](#).



Struktur
Management
Partner

Zählbar erfolgreich. Entschieden besser.

Struktur Management Partner GmbH

Gereonstraße 18-32 | D-50670 Köln

Tel.: +49 (0)221/91 27 30-0

info@struktur-management-partner.com

www.struktur-management-partner.com