



5. Zulieferforum

Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie (ArGeZ)

Zulieferindustrie im 21. Jahrhundert

**27. Januar 2000
Stahlzentrum • Düsseldorf**

5. Zulieferforum

Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie (ArGeZ)

Zulieferindustrie im 21. Jahrhundert

Zum Thema: Verschärfter Wettbewerb zwischen weltweit agierenden Großunternehmen, fortschreitende Globalisierung und zunehmende Integration von Wirtschaftsregionen sowie immer schneller werdende Kommunikationstechniken stellen die meist mittelständische Zulieferindustrie vor neue Herausforderungen. Antworten darauf müssen Unternehmerstrategien geben, die den Strukturprozeß begleiten und gleichzeitig die Marktstellung des Unternehmens zu stärken.

Vorträge:	Zulieferindustrie vor neuen Herausforderungen Dr. Gunter Kayser Geschäftsführer • Institut für Mittelstandsforschung, Bonn	Seite 3
	Zuliefertrends: Globalisierung und Konzentration Dr. Joachim Scholz Projektmanager • Automotive Competence Center Roland Berger & Partner GmbH, Stuttgart	Seite 19
	Zuliefertrends: Globale Spezialisierung Dr. Dieter Seipler Vorsitzender des Vorstandes • Kolbenschmidt-Pierburg AG, Neuß	Seite 37
	Automobilindustrie der Zukunft – Zukunft der Zulieferindustrie Dr. Rudolf Lewandowski Geschäftsführer • Marketing Systems, Essen	Seite 55

Zulieferindustrie vor neuen Herausforderungen

Ein globales Szenario für die nächsten fünf Jahre – Megatrends

A. Management und Produktion

- Hersteller von langlebigen Gebrauchsgütern werden verpflichtet, ihre Produkte nach Nutzungsende zurückzunehmen und zu entsorgen, wodurch ein Recyclingsystem entsteht, das einen fast vollständigen Stoffrücklauf ermöglicht.
- Multimediale Netzwerke eröffnen neue Kreativitätspotentiale.
- Hochwertige Produkte werden unter optimierter Prozeßüberwachung gefertigt. Eine notwendige Endkontrolle zur Qualitätssicherung erfolgt nicht.
- Die von der Entscheidung über eine neue Produktgeneration bis zu ihrer Markteinführung notwendige Zeitspanne hat sich gegenüber dem heutigen Stand halbiert.
- Insbesondere KMU haben durch Modelle der zwischenbetrieblichen Kooperation ihre Beschaffungs- und Vertriebsaktivitäten zu vergrößern.
- Unternehmen sind nicht mehr auf Produkte, sondern auf Kundengruppen bzw. Märkte spezialisiert und versuchen, diese durch spontane Netzwerkbildung zu befriedigen.
- Produktionsprozesse lassen die kontinuierliche Herstellung eines breiten Sortiments von Produkten in kleinen Mengen zu.
- Die funktionale Abteilungsgliederung der Unternehmen wird durch Produktlinien – bzw. kundenorientierte Strukturen ersetzt.
- FuE-Vorhaben werden räumlich verteilt, an getrennten Standorten komplementär vorangetrieben.
- Die Betriebszeiten dehnen sich bei immer kapitalintensiveren Produktionsmitteln auf 20 Std./Tag aus.
- Die Mitarbeiter sind in selbständigen, ganzheitlichen Verantwortungsbereichen tätig. Ihre Identifikation mit sich verändernden Unternehmenszielen wird zum Motivationsschwerpunkt und spielt eine Rolle für neue Entlohnungssysteme.
- Neue Kooperationsmodelle führen dazu, daß sich die Unternehmen auf ihr Kerngeschäft konzentrieren und alles übrige, einschließlich Konstruktions- und Entwicklungsarbeiten, auf die Zulieferer verlagern.
- Kooperationsfähigkeit wird zur Kernkompetenz, Kunden und Institute werden bei FuE-Kooperationen mit einbezogen.

B. Kommunikation, Mobilität, Transport ¹

- Das Internet der neuen Generation kann Informationen in Echtzeit übertragen und bietet hohe Sicherheit.
- Unterschiedliche Kommunikationsnetze werden automatisch verbunden und umgewandelt.
- Der Handel in Netzwerken verbreitet sich weiter. Elektronische Abrechnungs- und Geldsysteme werden entstehen.
- Struktureffekte wie der Rückgang der Produktion von Massengütern sowie die weitere Reduktion der Fertigungstiefe führen zu einem anhaltenden Wachstum des Straßenverkehrs zu Lasten der Schiene.
- Auswahl und Kauf von Waren ist am PC möglich, Lieferung und Abholung erfolgt unabhängig von Öffnungszeiten.
- Electronic Banking ist weit verbreitet.

C. Der Status Quo ²

- Der Rationalisierungsdruck ist ungebrochen. Die Neuentwicklung von Produkten kommt zu kurz. Es regiert die Inlandskooperation.
- Kundenorientierung ist das zentrale Strategiefeld. Der Staat hilft nur einigen wenigen.
- Der Standort Deutschland braucht eine Verschönerungskur.
- Qualifikation ist für die Unternehmen die wichtigste Aufgabe.
- Der globale Wettbewerb ist eher Bedrohung als Chance

D. Die Zulieferwirtschaft im Umbruch ³

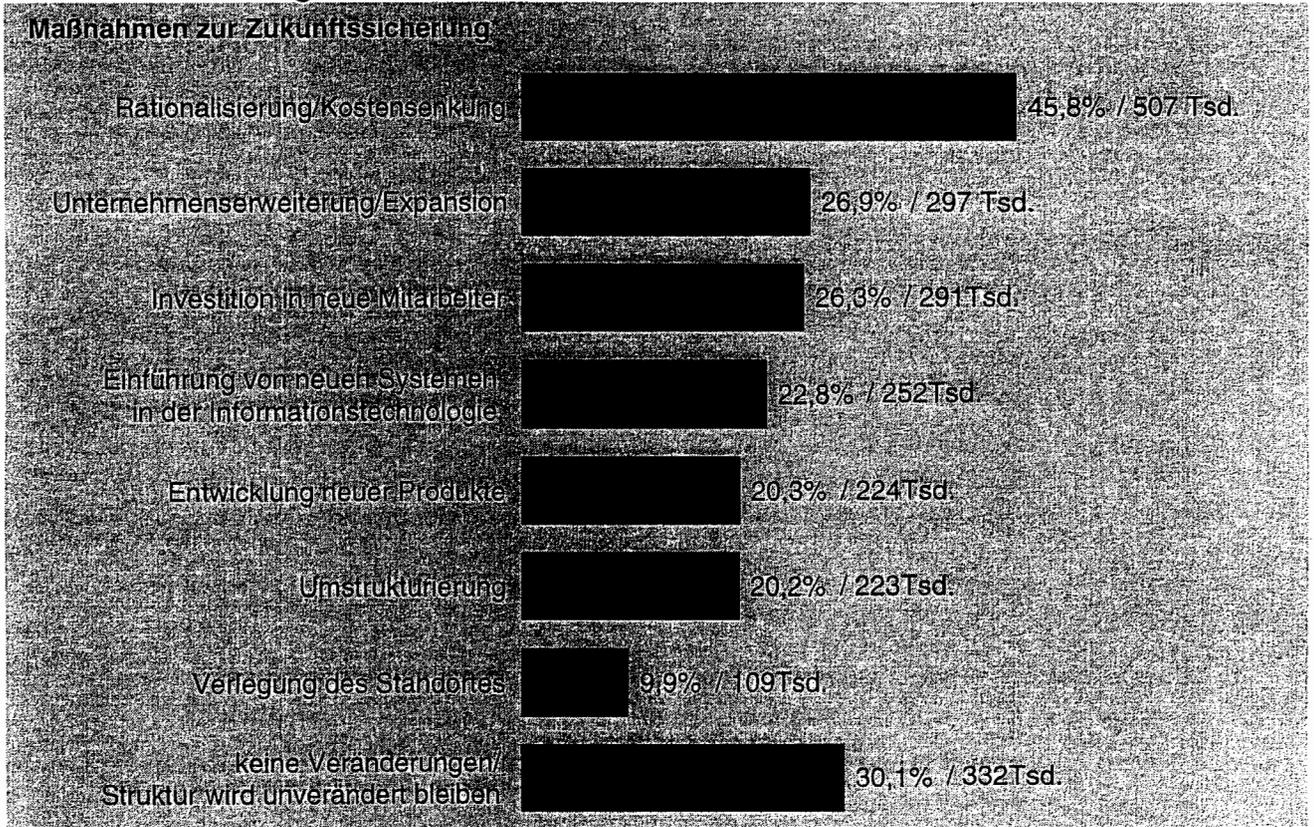
- Inlands- und Auslandsmärkte geraten unter den Druck neuer Mitbewerber.
- Zulieferverträge reagieren auf die Position der Assembler im globalen Markt.
- Die Zunahme des globalen Wettbewerbs zwingt zu branchenbezogenen Reaktionen.
- Die Zeiten des Alleinganges sind definitiv vorbei.

¹ Quelle: Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung: Delphi '98, Karlsruhe 1998

² Quelle: impulse/Dresdner Bank/IfM Bonn 1999, Mittelstandstudie "mind"

³ Quelle: Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 73 NF, IfM Bonn, 1997

Zukunftssicherung

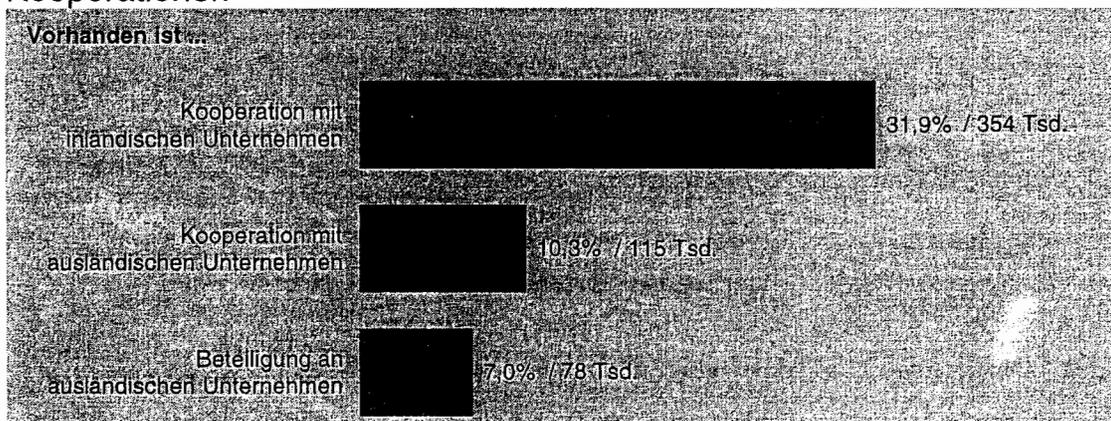


Mehrfachnennungen möglich; Basis: Unternehmen

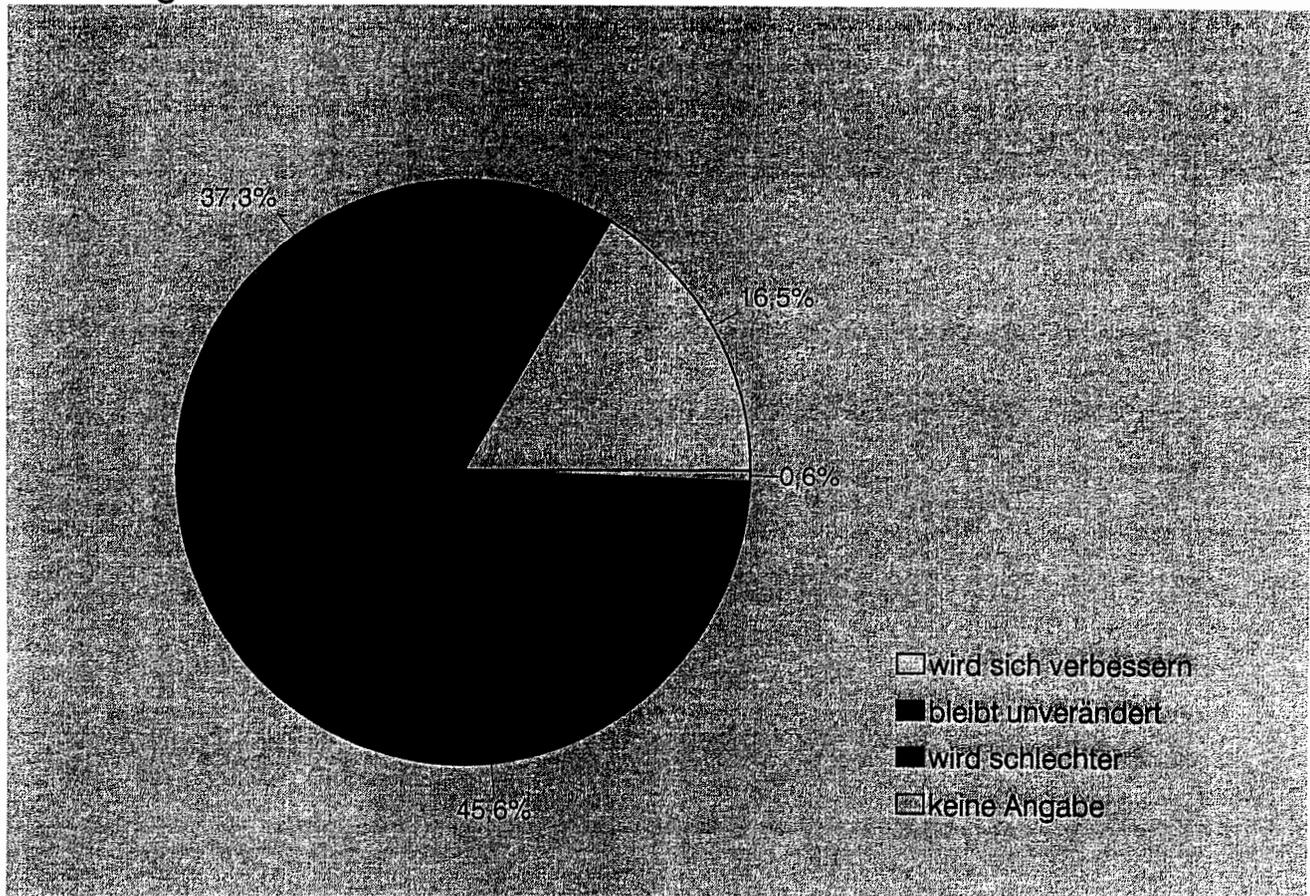
Expansion bzw. Standortverlegung geplant*	Expansion Anteil in %	neuer Standort Anteil in %
in Deutschland	87,9	87,4
im EU-Binnenmarkt	11,7	6,8
in Mittel- und Osteuropa	9,5	5,8
in anderen Regionen	4,4	4,9

* Mehrfachnennungen möglich; Basis: Unternehmen

Kooperationen



Erwartungen zum Umfeld



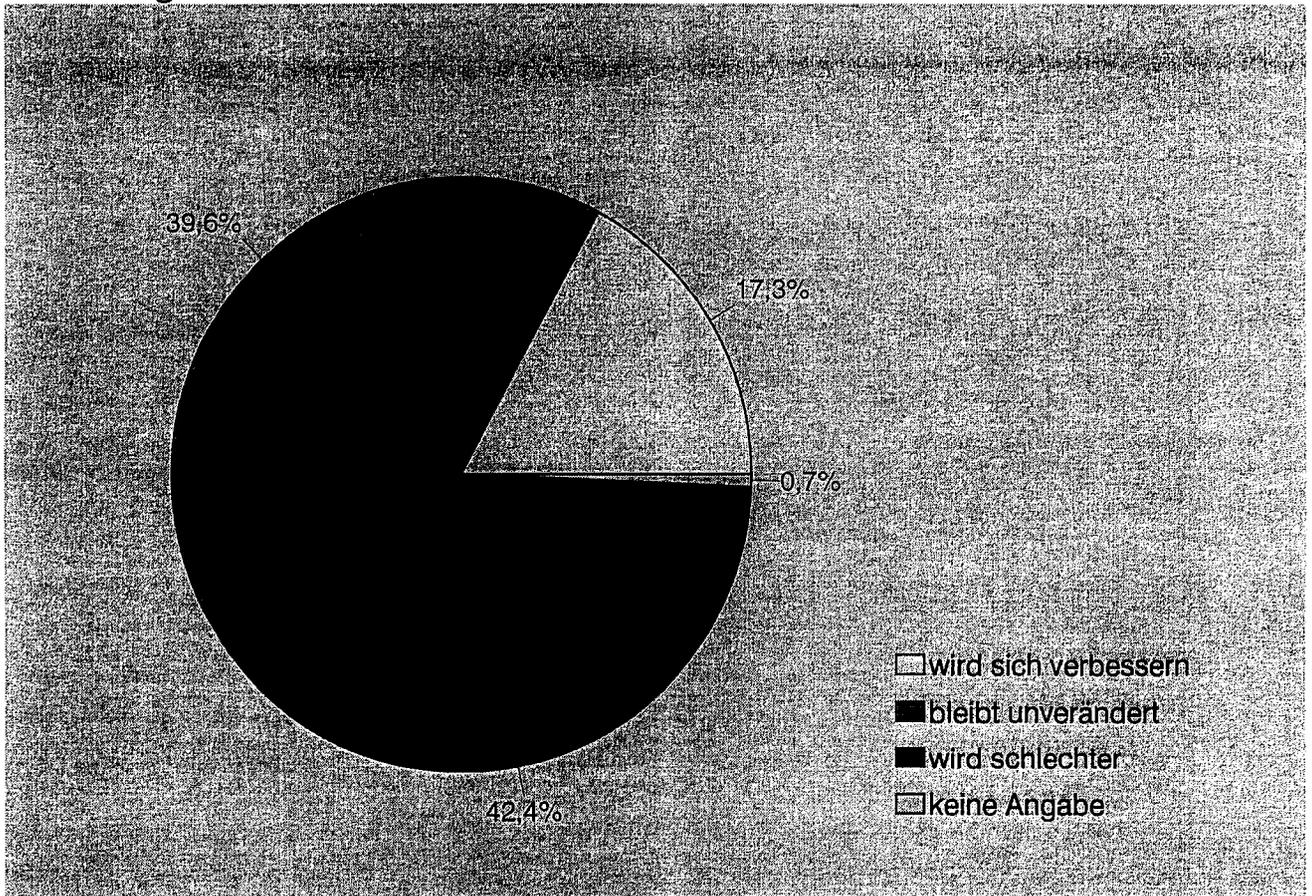
Wie wird sich die gesamtwirtschaftliche Situation in Deutschland entwickeln?

Wirtschaftssektor in %

	Prod. Gewerbe	Handel	Dienstleistung
wird sich verbessern	14,5	13,2	20,3
bleibt unverändert	34,5	41,5	38,3
wird schlechter	51,0	43,4	40,8
keine Angabe	0,0	1,9	0,6

Basis: Unternehmerge samtheit

Erwartungen zur Branche



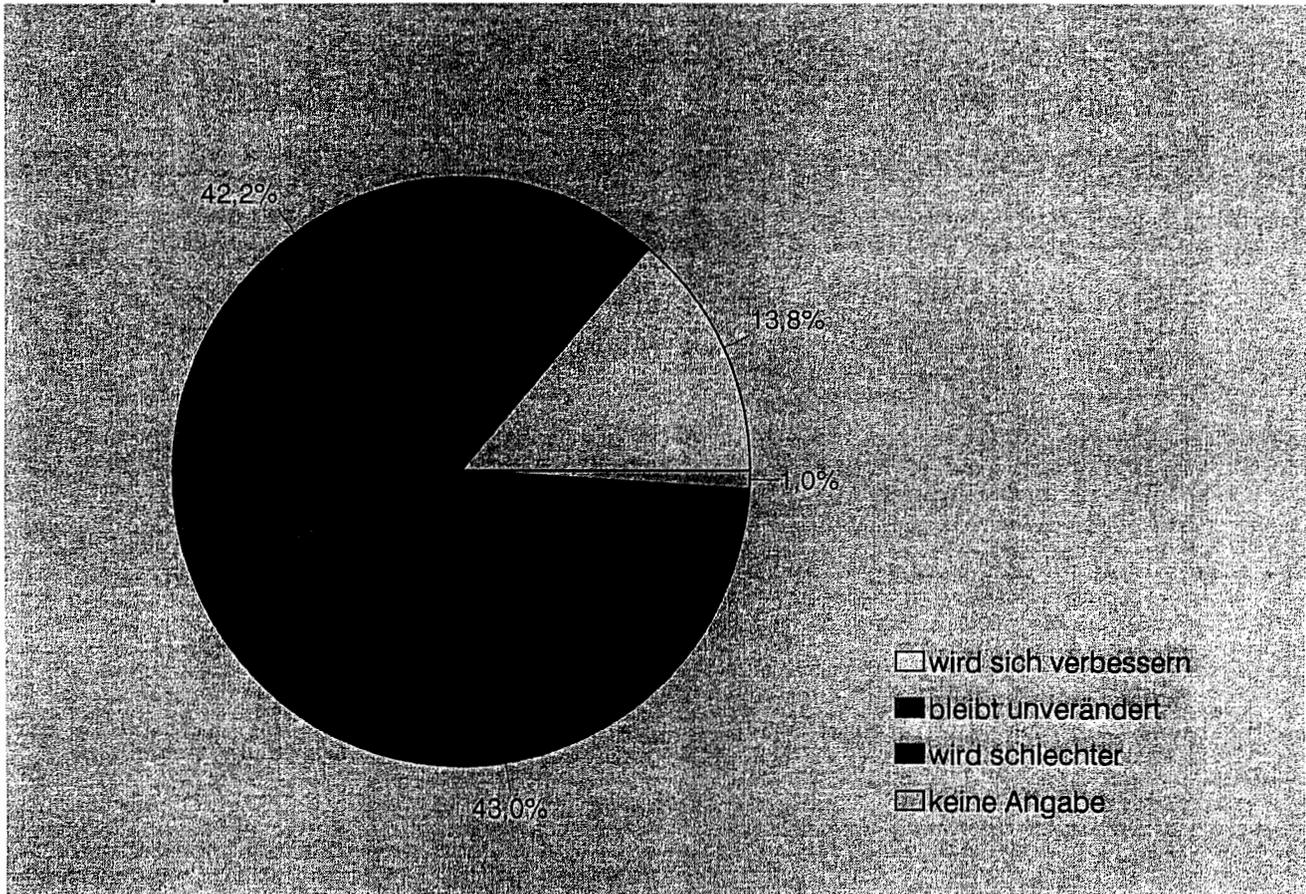
Wie wird sich Ihre Branche entwickeln?

Wirtschaftssektor in %

	Prod. Gewerbe	Handel	Dienstleistung
wird sich verbessern	10,6	15,6	25,6
bleibt unverändert	40,4	38,3	39,1
wird schlechter	49,0	43,7	34,7
keine Angabe	0,0	2,4	0,6

Basis: Unternehmerge samtheit

Zukunftsperspektiven



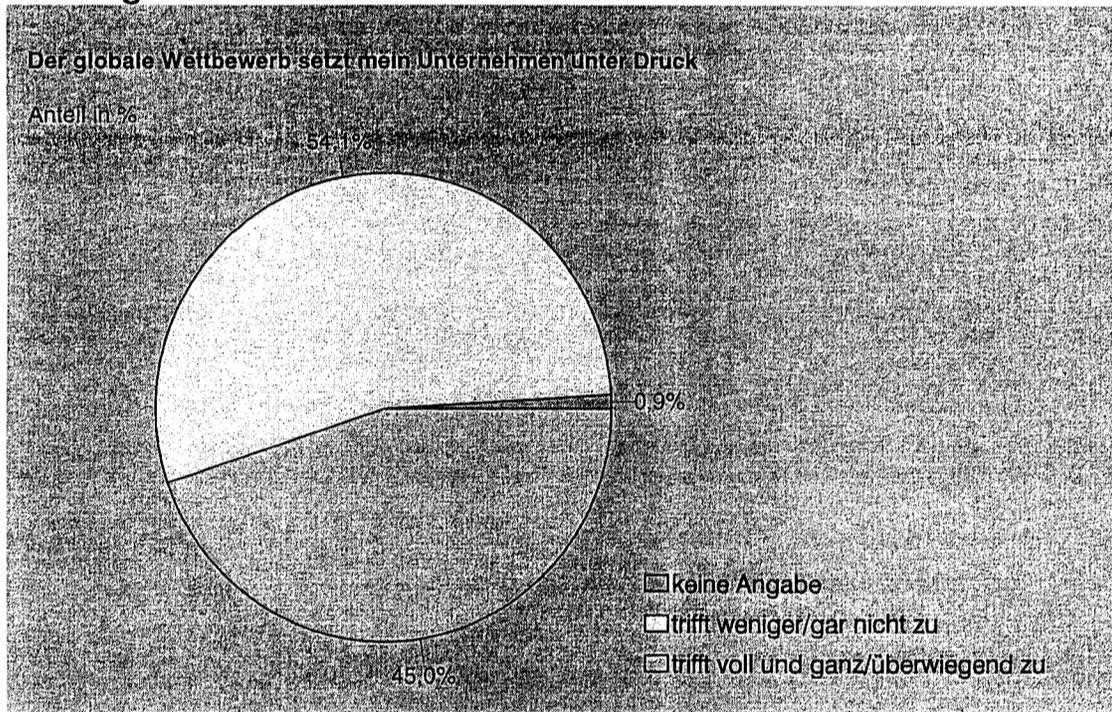
Wie sehen Sie die Entwicklung des Standortes Deutschland in den nächsten fünf Jahren?

Wirtschaftssektor in %

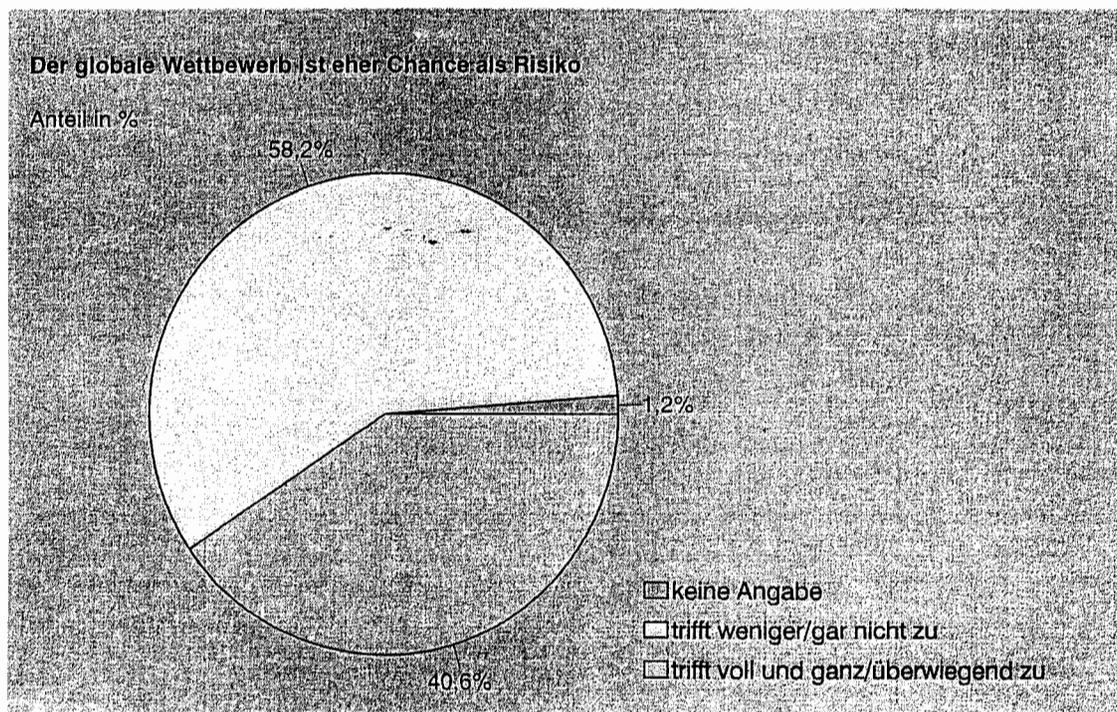
	Prod. Gewerbe	Handel	Dienstleistung
wird eher gewinnen	7,1	19,1	18,4
wird eher verlieren	52,5	35,9	36,4
wird sich behaupten	39,9	43,1	44,1
keine Angabe	0,5	1,9	1,1

Basis: Unternehmerge samtheit

Stellung im Wettbewerb

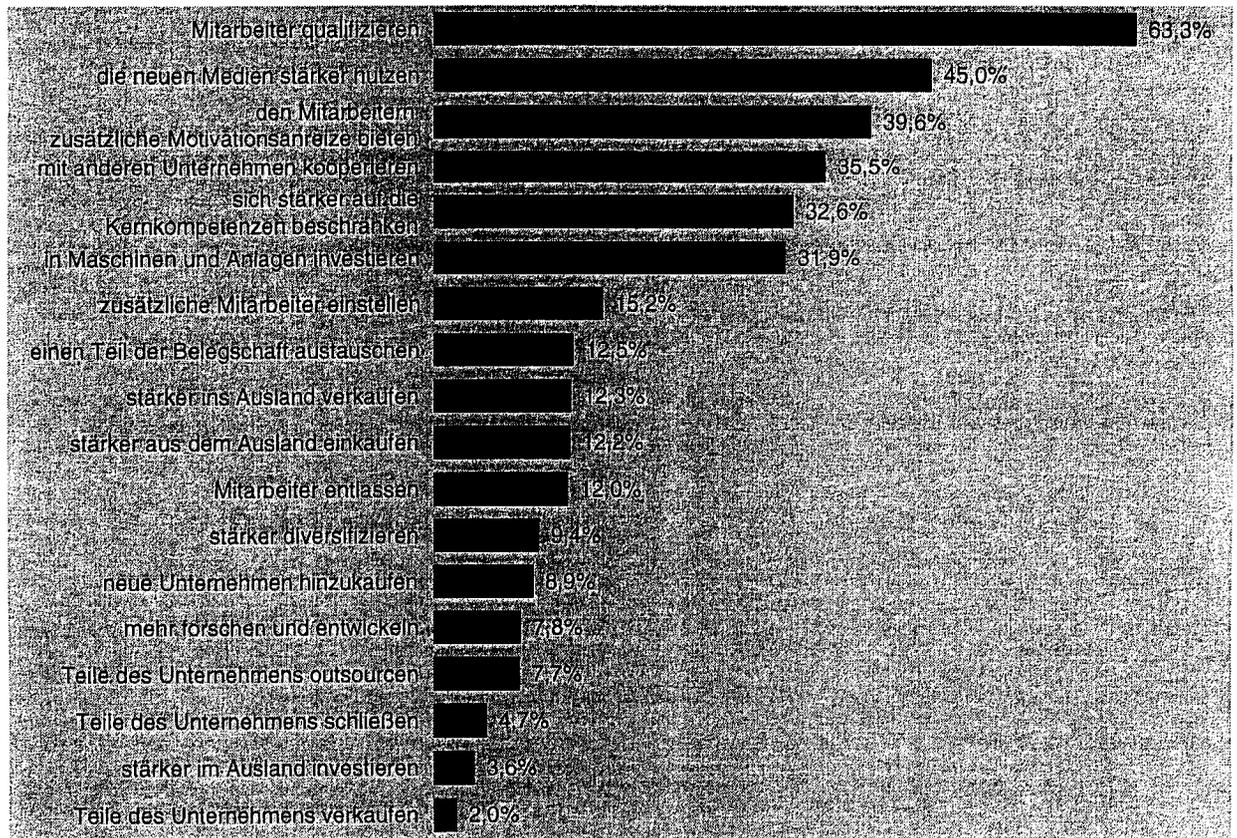


Basis: Unternehmerge samtheit



Basis: Unternehmerge samtheit

Möglichkeiten, die in den nächsten zwei Jahren genutzt werden sollen, um die Wettbewerbsposition zu erhalten oder zu verbessern*



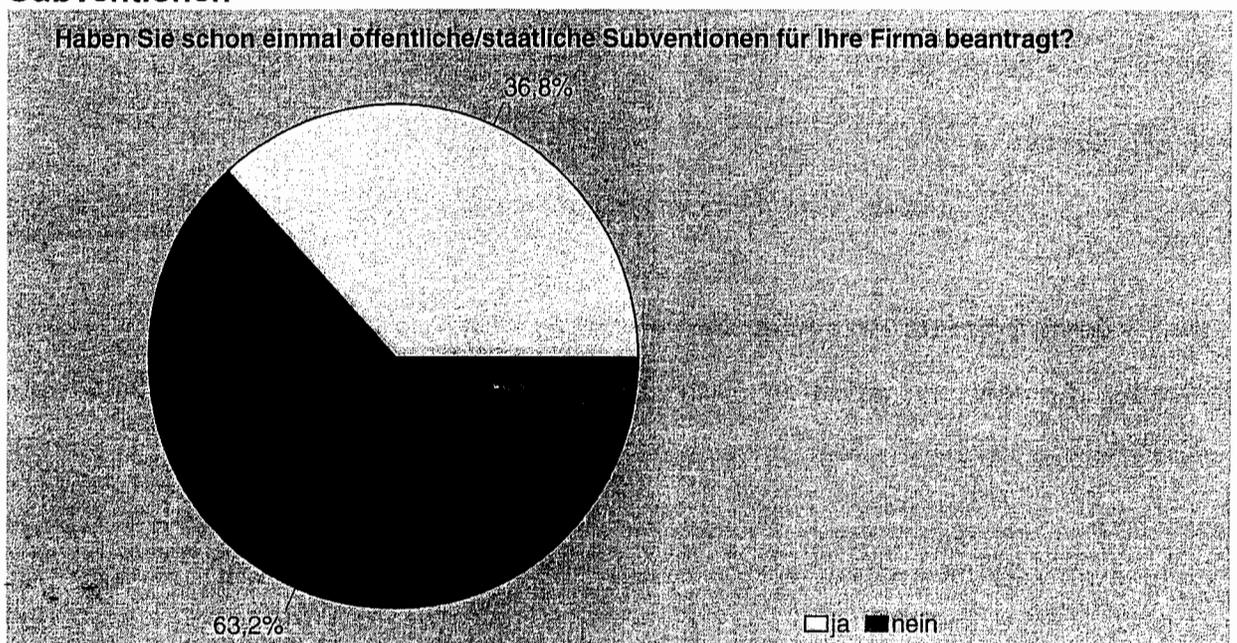
Strategische Planung und Konzepte

	Wirtschaftssektor in %			
	Gesamt	Prod. Gewerbe	Handel	Dienstleistung
In meinem Unternehmen gibt es systematisches Qualitätsmanagement*	33,3	41,9	25,0	28,3
Mein Unternehmen ist "lean"**	40,2	43,9	32,9	40,0
Mein Unternehmen ist konsequent kundenorientiert*	94,2	94,2	96,0	93,4

*trifft voll und ganz/überwiegend zu

Basis: Unternehmernessamtheit

Subventionen



Wenn ja, bei wem haben Sie die Subventionen für Ihre Firma beantragt?*

	Wirtschaftssektor in %		
	Prod. Gewerbe	Handel	Dienstleistung
bei der EU oder deren Institutionen	18,2	14,9	15,7
beim Bund oder dessen Institutionen	35,7	35,1	42,6
beim Land oder dessen Institutionen	72,4	76,6	63,5
bei der Kommune oder deren Institutionen	11,9	9,6	27,9

* Mehrfachnennungen möglich; Basis: Unternehmernessamtheit

Stellenbesetzung gescheitert

Aus welchen Gründen waren die Stellenbesetzungen nicht möglich?*

	Aushilfs- kräfte	einfache Angestellte/ /Arbeiter	qualifizierte Angestellte/ Arbeiter	leitende Angestellte
	Anteil in %			
keine Bewerber gefunden	20,0	17,5	35,9	43,5
Bewerber waren mit Lohn/Gehalt nicht einverstanden	29,4	30,2	17,1	26,1
Bewerbern fehlte die Qualifikation	24,7	19,0	54,7	34,8
Bewerbern fehlte die Motivation	29,4	34,9	28,2	26,1
andere Gründe	22,4	20,6	15,4	8,7

Basis: Unternehmen; im Unternehmen sind Stellen der jeweiligen Gruppe frei
* Mehrfachnennungen möglich

Verträge mit gesuchten Arbeitskräften

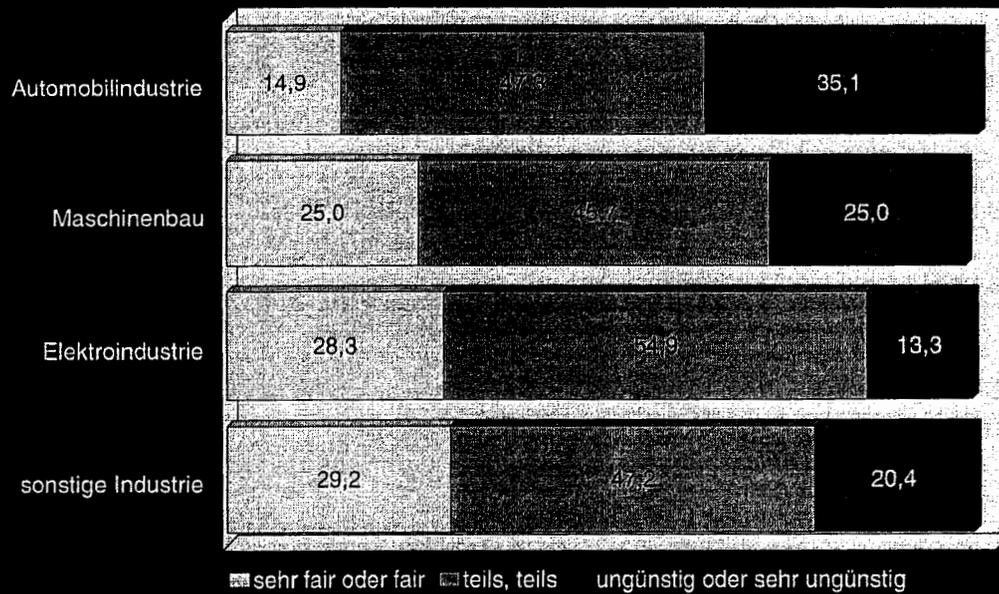
Welche Art der vertraglichen Regelungen soll mit den Mitarbeitern getroffen werden?*

	Aushilfs- kräfte	einfache Angestellte/ Arbeiter	qualifizierte Angestellte /Arbeiter	leitende Angestellte
	Anteil in %			
630-Mark-Verträge	62,8	4,8	0,9	-
befristete Verträge	20,9	23,8	13,8	8,7
freie Mitarbeit	5,8	-	9,5	8,7
Zeitarbeit	5,8	6,3	0,9	4,3
frei ausgehandelte Verträge	18,6	33,3	52,6	73,9
Verträge mit Tarifbindung	5,8	38,1	36,2	17,4

Basis: Unternehmen; im Unternehmen sind Stellen der jeweiligen Gruppe frei
* Mehrfachnennungen möglich

Beurteilung der abgeschlossenen Zulieferverträge - nach Branchen

in %



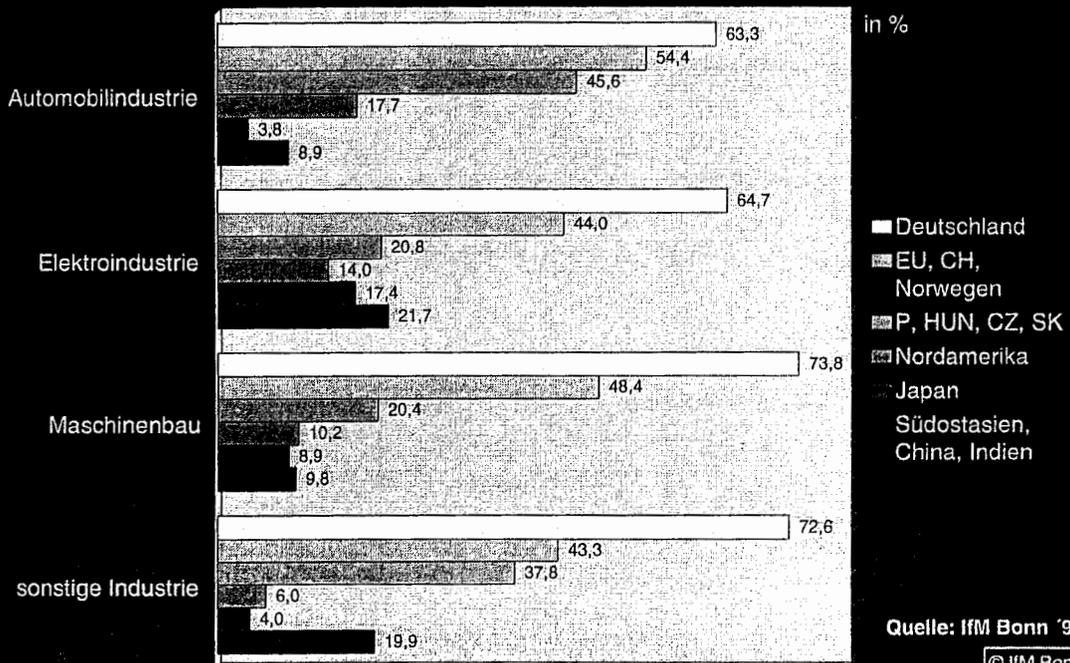
(Aufgrund von Rundungen oder auf diese Frage nicht antwortenden Unternehmen addieren sich die Ergebnisse nicht immer auf Hundert)

Quelle: IfM Bonn '97

© IfM Bonn
00 73 19

Herkunft der Wettbewerber im Inlandswettbewerb - nach Branchen

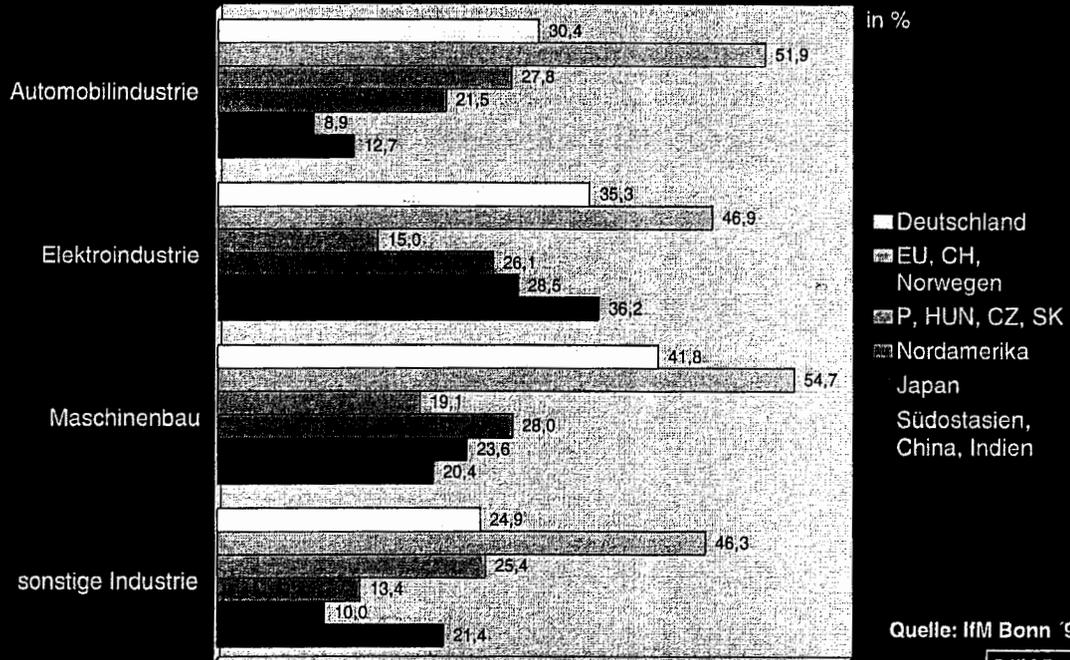
in %



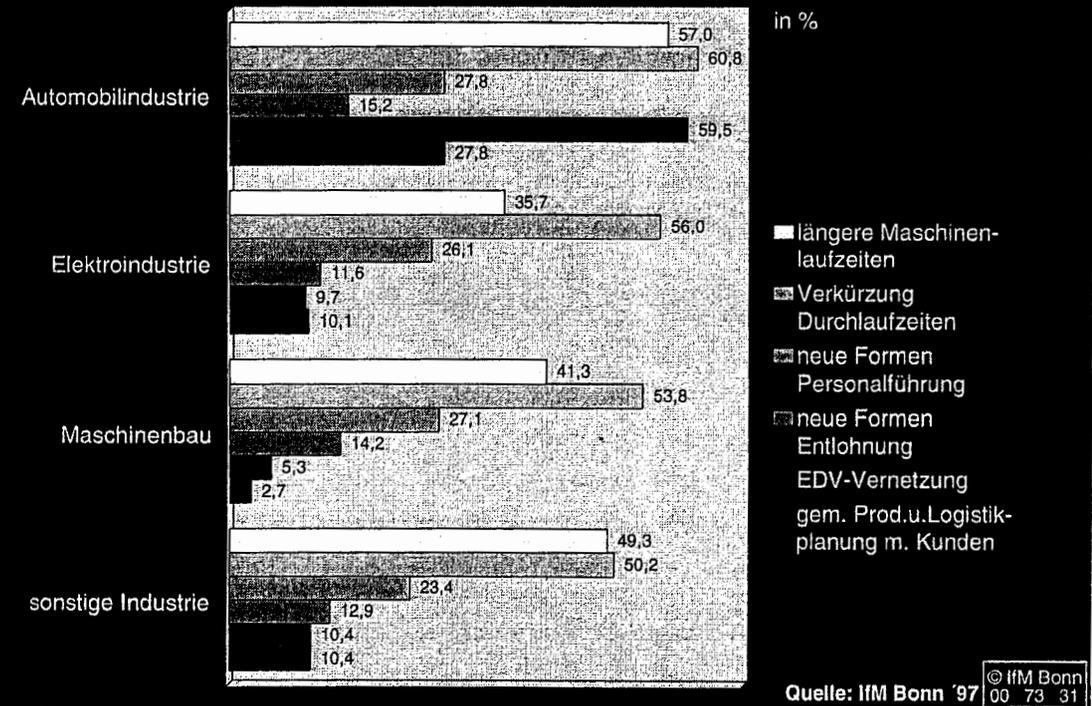
Quelle: IfM Bonn '97

© IfM Bonn
00 73 27

Herkunft der Wettbewerber im Auslandswettbewerb - nach Branchen

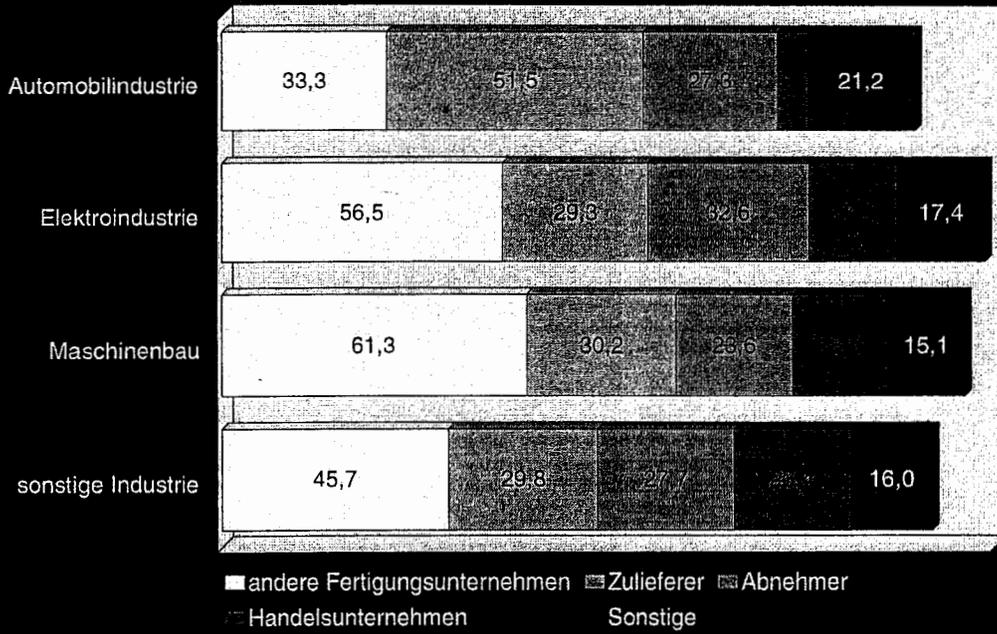


Realisierte Maßnahmen in Produktion und Logistik - nach Branchen



Mit wem kooperieren Sie im Inland? - nach Branchen

in %



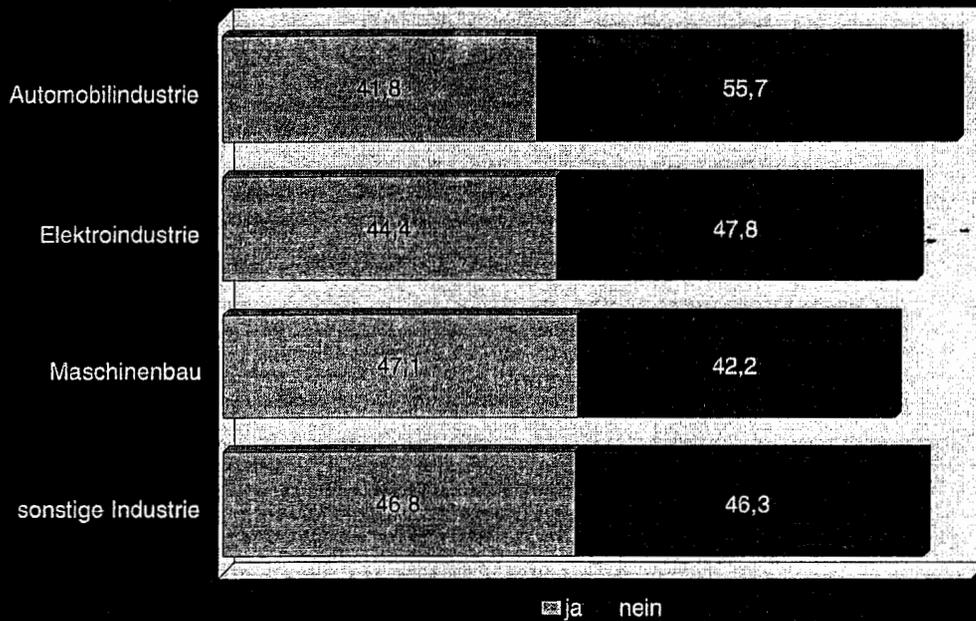
(Mehrfachnennungen sind möglich)

Quelle: IfM Bonn '97

© IfM Bonn
00 73 38

Kooperation mit anderen Unternehmen im Inland?

in %

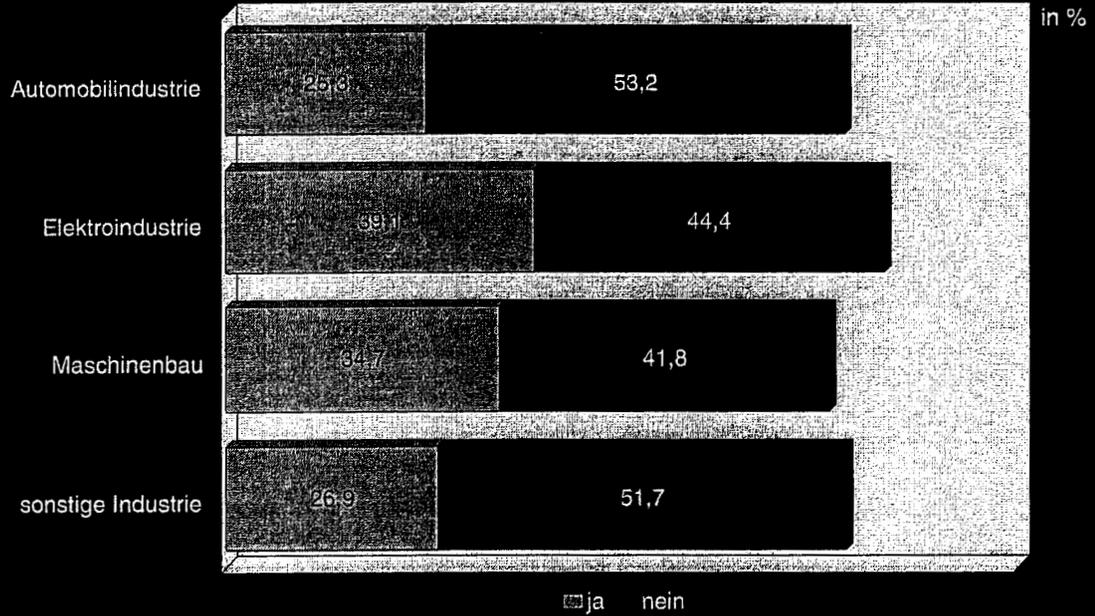


(Aufgrund von Rundungen oder auf diese Frage nicht antwortenden Unternehmen addieren sich die Ergebnisse eventuell nicht auf Hundert)

Quelle: IfM Bonn '97

© IfM Bonn
00 73 39

Kooperation mit anderen Unternehmen im Ausland?

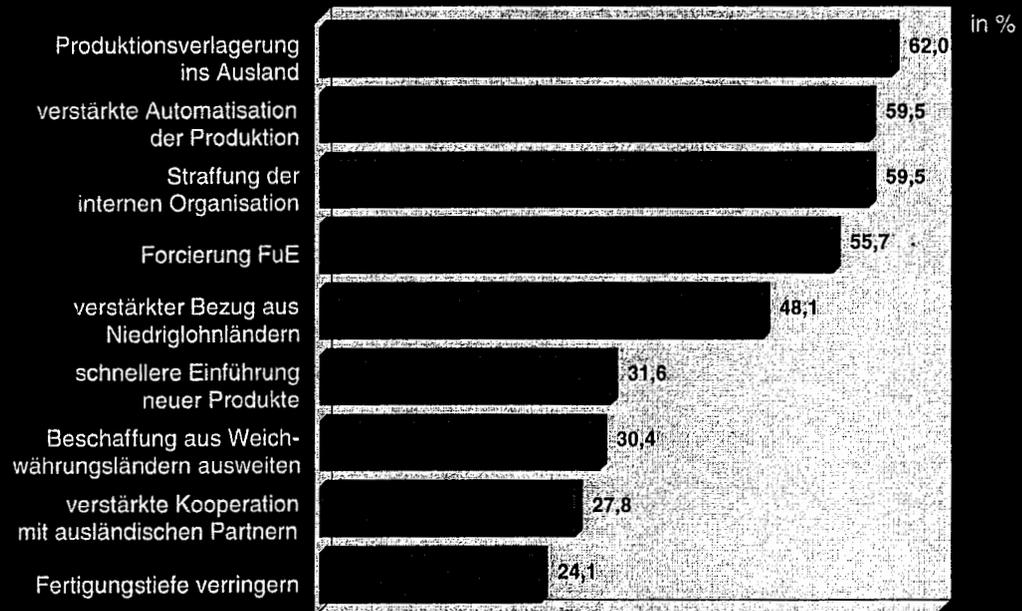


(Aufgrund von Rundungen oder auf diese Frage nicht antwortenden Unternehmen addieren sich die Ergebnisse eventuell nicht auf Hundert)

Quelle: IfM Bonn '97

© IfM Bonn
00 73 40

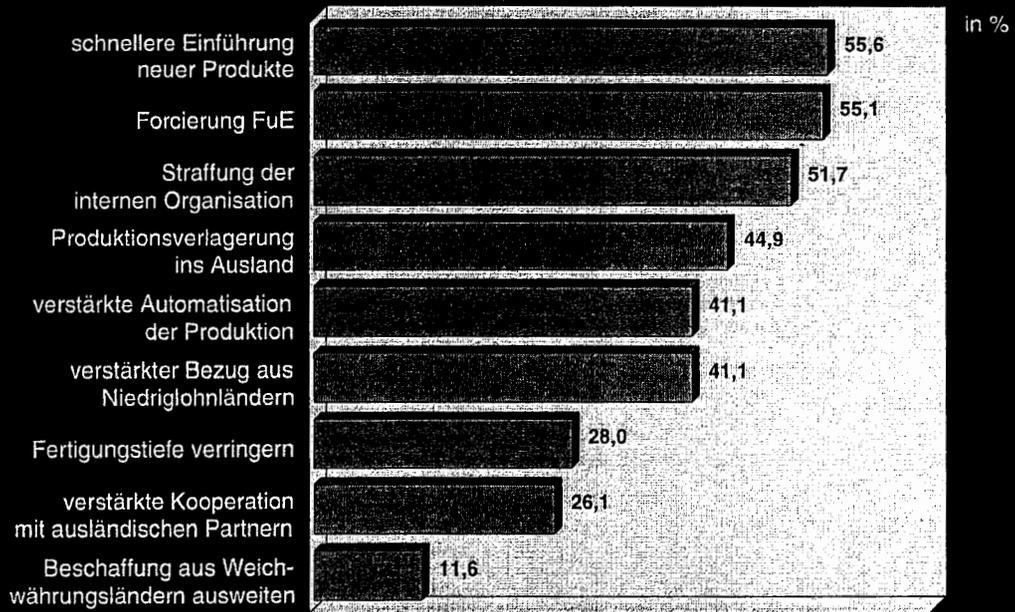
Handlungsbedarf zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit (aus Sicht der Unternehmen) - Automobilindustrie



Quelle: IfM Bonn '97

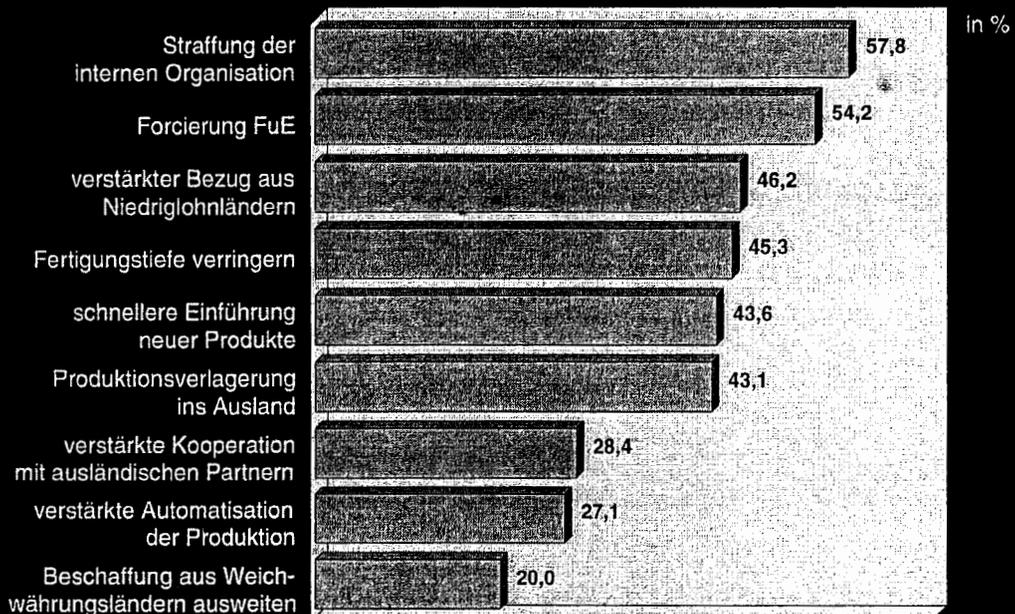
© IfM Bonn
00 73 42

**Handlungsbedarf zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit
(aus Sicht der Unternehmen) - Elektroindustrie**



Quelle: IfM Bonn '97 © IfM Bonn 00 73 43

**Handlungsbedarf zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit
(aus Sicht der Unternehmen) - Maschinenbau**



Quelle: IfM Bonn '97 © IfM Bonn 00 73 44

Zuliefertrends: Globalisierung und Konzentration

Zulieferindustrie im 21. Jahrhundert - die "Merger Wave" rollt über Europa

Die Automobilzulieferindustrie durchläuft seit Jahren weltweit eine anhaltende Konzentrations- und Übernahmewelle. Alleine in 1997 und 1998 wurden weltweit 647 Unternehmenskäufe registriert.

Europäische Zulieferer waren dabei die begehrtesten "Targets": Bei rund 40% der Übernahmen wechselte ein Unternehmen des alten Kontinents den Eigentümer. Dabei waren es vor allem Europäer selbst, die als Käufer auftraten. Doch immerhin fast 100 Akquisitionen gingen auf das Konto von Amerikanern oder Japanern, die ihre Position in Europa etablieren oder ausbauen wollten (Abbildung 1).

Für besondere Schlagzeilen sorgen dabei "Mega-Deals" wie die Übernahme von Lucas Varity durch TRW, UTA durch Lear oder Teves durch Continental. Allein 1999 wurden 10 solcher Großfusionen mit einem Kaufpreis 500 Mio. \$ oder mehr bekannt. (Abbildung 2) Gerüchte über noch größere Elefantenhochzeiten etwa von Lear und Visteon beweisen, daß die Konzentrationswelle noch lange nicht am Ende angekommen ist.

Größe ist das Gebot der Stunde. In einer Ende vergangenen Jahres veröffentlichten weltweiten Studie von Roland Berger & Partner über die Mega-Trends der Zulieferindustrie waren sich die 70 befragten Top-Manager einig, daß mindestens 10% jährliches Wachstum notwendig seien, um in der Branche überleben zu können. Tatsächlich wuchsen die 50 größten Unternehmen in den letzten vier Jahren häufig noch darüber, und dies vor allem über Akquisitionen (Abbildung 3).

Globaler Scale und System-/Modulkompetenz – die Triebkräfte der Konzentration werden stärker

Vieles spricht dafür, daß der Konzentrationsprozeß in der Zulieferindustrie noch nicht am Ende angekommen ist. Zunächst einmal ist es Ausleseprozeß unter den Automobilherstellern selbst, der neue Größenmaßstäbe für die Branche setzt. 1990 gab es weltweit noch 27 große unabhängige Unternehmen. Davon sind heute noch 14 übrig. Aus der Roland Berger-Studie geht hervor, daß die Branche von nurmehr acht Autoherstellern im Jahre 2010 ausgeht. Dahinter wird vor allem der Zwang zu globaler Größe gesehen: fast 3 Millionen Fahrzeuge pro Jahr, so die Schätzung der Experten, sind zukünftig der Maßstab zum Überleben. (Abbildung 4).

Wenn in 2010 noch acht Automobilhersteller übrig bleiben, so heißt dies für die Zulieferindustrie: Acht globale "Buying Centers", die rechnerisch jeweils rund 100 Mrd. \$ Beschaffungsvolumen verantworten (Abbildung 5) – ein Volumen, das heute nur von GM, Ford und DaimlerChrysler erreicht wird. Daß hieraus eine weitere Steigerung der Nachfragemacht resultiert, mag sich jeder ausrechnen können.

Globale Automobilhersteller wollen globale Zulieferer als Partner. Den Aussagen der Top-Manager zufolge will die Automobilindustrie im Jahre 2010 rund 95% des Beschaffungsvolumens bevorzugt von Global Players einkaufen, die sie auf drei Kontinenten durch Produktionsstätten vor Ort beliefern können. Die restlichen 5% müssen sich dann nationale oder internationale Zulieferer teilen, die sich - wie heute noch viele der mittleren und kleinen Unternehmen - auf ihren Heimatkontinent konzentrieren (Abbildung 6, rechte Grafik).

Die Roland Berger-Studie zeigt aber auch, daß der Zwang zur Globalisierung von den Zulieferern geringer eingeschätzt wird. Diese glauben nämlich, daß rund ein Viertel des Einkaufsvolumens in 2010 noch von nationalen/internationalen Zulieferern erbracht werden kann (Abbildung 6, linke Grafik). Es drängt sich die Vermutung auf, daß hier Zweckoptimismus herrscht.

Der Zulieferindustrie bieten sich aber auch neue Wachstumschancen. Bis 2010, so wird geschätzt, verringert sich die durchschnittliche Fertigungstiefe der Automobilhersteller von heute 30-40% auf nurmehr 20-30% (Abbildung 7). Gleichzeitig wird die Anzahl der Direktlieferanten weiter drastisch reduziert.

Dabei spaltet der Trend zu mehr und mehr plattformbasierten Fahrzeugen bei zunehmender Variantenvielfalt (Abbildung 8) die Zulieferindustrie in zwei Lager (Abbildung 9):

- Auf der einen Seite können sich Lieferanten von Plattformteilen über drastisch steigende Auftragsvolumina freuen - sofern sie einen der wenigen Plattform-Deals ergattern können. Über 80% der in 2010 gebauten Fahrzeuge, so die Schätzung, wird auf Plattformen basieren. Hochgerechnet bedeutet dies, daß in 2010 nur noch für rund 8 globale Plattformen jährlich eine Ausschreibung erfolgt. Wer aus dem Wettbewerb um einen dieser wenigen Aufträge erfolgreich hervorgehen will, muß vor allem zwei Dinge beherrschen: Kostenmanagement und globale Lieferfähigkeit.
- Auf der anderen Seite stehen die Lieferanten von Karosserie- und Interieur-Komponenten, die eine massive Zunahme von Projekten und Varianten bei sinkendem Durchschnittsvolumen bewältigen müssen. Setzt sich der Trend zu Nischenmodellen weiter fort, werden am Ende des Jahrzehnts jedes Jahr doppelt so viele Fahrzeuge wie heute neu in den Markt eingeführt. Effizientes Projektmanagement und die Fähigkeit zur Erzielung von Economies of Scope über verschiedene Modellprojekte hinweg werden das Aushängeschild der erfolgreichen Zulieferer.

Angesichts der steigenden Anforderungen sieht sich die Zulieferbranche laufend höheren F&E-Aufwendungen gegenüber. Einer Studie der Fraunhofer Gesellschaft zufolge weisen Hersteller einfacher Teile in Deutschland heute eine F&E-Quote von 4,6% vom Umsatz auf. Hersteller komplexer Teile kommen bereits auf 6,7% (Abbildung 10). Bei System- oder Modulführern erreicht der Wert schnell Größenordnungen von 8% und mehr - Tendenz steigend. Längst schon scheitert das erfolgreiche Wachstum vieler Mittelständler an den begrenzten Mitteln für die Entwicklungsprojekte. Kritische Größe wird auch unter dem Aspekt der F&E-Kapazität zum Erfolgsfaktor.

Hinzu kommt, daß das Wachstum durch steigende Wertschöpfungsumfänge von den Zulieferern mit einem höheren Risiko erkaufte werden muß (Abbildung 11). Durch die zunehmende Praxis der Amortisation von Entwicklungskosten über den Preis der Komponenten trägt die Zulieferindustrie ein Teil des Risikos von Absatzschwankungen der Fahrzeuge. Immer häufiger sollen gerade Direktlieferanten auch Investitionen in Fertigungs- und Montagekapazitäten übernehmen. Am weitesten geht sicherlich der Ansatz von Ford, wo man einzelne Komponentenfertigungen in Joint Ventures mit Lieferanten einbringt. Mag dies von anderen Herstellern nicht in der gleichen Konsequenz verfolgt werden, sicher ist jedenfalls: Der Kapitalbedarf in der Zulieferindustrie wird zunehmen.

Last but not least hinterläßt die Elektronik-Revolution, die derzeit fast alle Segmente der Automobilindustrie erfaßt, ihre Spuren in der Branche. 90% der zukünftigen Innovationen im Automobil, so die Aussage von Franz-Josef Paefgen, Vorstandsvorsitzender von Audi, werden von der Elektronik bestimmt. Trotz des enormen Preisverfalls bei elektronischen Bauteilen könnten diese schon in wenigen Jahren 30-40% der Kosten eines Automobils ausmachen (Abbildung 12).

Im gleichen Umfang, wie die Elektronik in Systemen und Modulen zunimmt, verlieren die "traditionellen" Komponenten an relativer Bedeutung und Wert. War z.B. noch in den letzten Fahrzeuggenerationen die Instrumententafel hinsichtlich Wert und Bedeutung im Entwicklungsprozess eine der zentralen Komponenten des Cockpits, so hat heute die darin enthaltene Elektronik zweifellos eine höhere Bedeutung aus Sicht der Automobilhersteller. Entsprechend verschiebt sich die Bedeutung der Komponentenlieferanten ebenso wie ihre Eignung als Tier-1 Zulieferer: Ohne Kompetenz zur Entwicklung bzw. Integration von Elektronik droht der Verlust der System- oder Modulführerschaft. Die Tatsache, daß der überwiegende Teil der Funktionalitäten eines Elektroniksystems durch Softwareprogramme dargestellt wird, unterstreicht zudem die Bedeutung, welche dem Software Know-how als Erfolgsfaktor im Systemgeschäft zukommt. Hält man sich die erforderlichen F&E-Aufwendungen vor Augen, wird deutlich, warum auch die Elektronik zunehmend zum Scale-Faktor wird (Abbildung 13).

Die Branche reagiert: Viele der Zulieferer "traditioneller" Komponenten haben sich Elektronik-Unternehmen einverleibt (z.B. Lear – UTA) oder sind zumindest Allianzen eingegangen (z.B. Sommer Allibert – Siemens). Umgekehrt halten die Elektronik-Riesen Ausschau nach Partnern, die Ihnen durch

komplementäres Know-how in Bereichen wie Mechanik oder Hydraulik neues Wachstum im System- und Modulgeschäft eröffnen.

Alles in allem wird sich die Landkarte der Zulieferindustrie unter dem Vorzeichen von Globalisierung, Kostendruck und Risikoübernahme, steigender System- und Modulverantwortung und dem Einfluß der Elektronik weiter verändern (Abbildung 14). Tonangebend werden dabei häufig die großen Systemführer sein, die auf der Suche nach neuen Wachstumspotentialen komplementäre Fähigkeiten zukaufen wollen.

Langfristig, so die Schätzungen von Branchenexperten, werden 30-50 globale Mega-Zulieferer die erste Ebene der Branche dominieren (Abbildung 15). Dies bedeutet nicht automatisch das "Aus" für den Mittelstand: Auch die zweite und dritte Stufe der Zulieferpyramide bieten Chancen auf profitables Wachstum - so die Erfolgsfaktoren erfüllt werden. Indes ist realistisch, daß noch viele Betriebe im Zuge der Konzentration ihre Selbständigkeit verlieren.

In besonderem Maße sind es die US-amerikanischen Unternehmen, die den Konzentrationsprozeß treiben.

Die Amerikaner verstärken ihre Präsenz in Europa – und Sie sind der ideale Übernahmekandidat?

In 1998 wurden im NAFTA-Raum 122 Übernahmen in der Zulieferindustrie registriert. Seit einigen Jahren wächst das Interesse am europäischen Markt: Gab es 1990 gerade einmal 7 nennenswerte Akquisitionen durch US-Unternehmen in Europa, stieg diese Zahl bis 1998 auf 48 an – genau das Vierfache der europäischen Akquisitionen in Amerika (Abbildung 16). In Summe kauften die Amerikaner von 1990 bis 1998 europäische Unternehmen mit einem Gesamtumsatz von über 20 Mrd. \$, davon fast die Hälfte in Deutschland (Abbildung 17).

Fünf Gründe sprechen für den ungebrochenen Akquisitionstrieb der US-Unternehmen in Europa und dort vor allem in Deutschland:

- Erstens sind die amerikanischen Zulieferer in ihrem Heimatmarkt angesichts der hohen Konzentration in vielen Segmenten an ihre Wachstumsgrenzen gestoßen. Während beispielsweise die Top-3 Zulieferer für Instrumententafeln in Europa rund 70% Marktanteil halten, sind es in den USA rund 95%. Noch deutlicher stellt sich das Bild bei Teppichen dar: Die Top-3 Europäer halten 43% des Marktes, in den USA hingegen liegt der Wert bei 100%. Akquisitionen vor der eigenen Haustüre scheitern somit zum einen an der Fusionskontrolle. Zum anderen gebieten auch die Automobilhersteller der Dominanz einzelner Zulieferer soweit möglich einhalt (Abbildung 18).
- Zweitens wird ein Großteil der Globalisierung in der Automobilindustrie von europäischen "Weltautos" und globalen Plattformen für die Emerging Markets in Südamerika, Osteuropa und zunehmend auch Asien getragen (Abbildung 19). Will man als Zulieferer an diesem Wachstum partizipieren, ist eine Präsenz am Ort der Entwicklung unabdingbar. Und die findet in Europa nun einmal vor allem in Deutschland statt: Über die Hälfte der fast 70.000 F&E-Mitarbeiter europäischer Automobilhersteller arbeitet in deutschen Entwicklungszentren.
- Deswegen sind auch drittens gerade deutsche Zulieferer perfekte "Türöffner" für neue Kunden. Zwar sind manche deutsche Mittelständler in hohem Maße von einem einzelnen OEM abhängig. Viele jedoch zählen 10 und mehr europäische Hersteller ebenso wie japanische Transplants zu ihren Kunden – weitaus mehr als der typische US-Zulieferer. Die umfangreichen Wachstumspotentiale und das hohe Maß an Risikostreuung, die mit der Akquisition einer solchen Firma erreicht werden, müßte ein Neuling auf dem Kontinent erst über viele Jahre hinweg mühsam und kostspielig aufbauen.
- Viertens weisen viele deutsche Zulieferer trotz der Automobilkonjunktur in Europa seit vielen Jahren anhaltend unbefriedigende Renditen auf. Die Fraunhofer Gesellschaft kommt in ihrer Studie zu dem Erkenntnis, daß gerade Hersteller komplexer Teile mit einer Umsatzrendite von durchschnittlich 3,4% deutlich unter ihren Branchenkollegen, die einfachere Teile fertigen, liegen (Abbildung 20). Man mag darüber spekulieren, ob unterkritische Größe, unzureichende Beherrschung des System- bzw. Modulgeschäftes oder Überforderung unter der Last der Globalisierung dazu geführt haben. Tatsache ist: Gerade diese Unternehmen werden angesichts ihrer Situation

oftmals zu "preisgünstigen" Übernahmezielen, vor allem wenn ihnen als Familienunternehmen kapitalseitig der Atem ausgeht.

- Fünftens weisen amerikanische Zulieferer tendenziell eine höhere Profitabilität als ihre europäischen Kollegen aus. Dies mag, wie von seiten der Europäer häufig eingeworfen wird, zum Teil an einer geringeren Wettbewerbsintensität in den hoch konzentrierten Branchensegmenten oder den geringeren Qualitätsanforderungen von Herstellern und Endkunden liegen. Vor allem aber treibt der Druck des Kapitalmarktes – auch die kleinen Zulieferer sind fast ausnahmslos börsennotiert – die Unternehmen zu Höchstleistungen in punkto Effizienzsteigerung. Diese Shareholder Value-Orientierung führt auch dazu, daß freie Mittel schnellstmöglich gewinnbringend investiert oder für Akquisitionen verwendet werden, um nicht selber zum Übernahmeziel zu werden.

Prominentes Beispiel für die Expansion eines US-amerikanischen Unternehmens in Europa ist der Markteintritt des Batterieherstellers Exide (Abbildung 21/22). Im Jahre 1994 erzielte Exide bei einer Gesamtgröße von 680 Mio. \$ noch keinen Umsatz in Europa. Binnen eines Jahres katapultierte sich das Unternehmen durch eine Reihe von Übernahmen in die führende Position auf dem alten Kontinent und hat diese Position bis heute erfolgreich gehalten. Das Beispiel mag extrem sein. Sicher ist jedoch, daß US-amerikanische Firmen ihren Konkurrenten regelmäßig vormachen, wie man über konsequente Akquisitionen in etablierte Märkte eindringt.

Deutsche Zulieferindustrie im Wachstumsfieber – wer schafft es aus eigener Kraft?

Grund genug auch für die deutschen Zulieferer, ihre strategische Position und Perspektiven regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen. Die deutsche Zulieferindustrie besteht heute aus drei strategischen Gruppen (Abbildung 23): Auf der einen Seite sind die Global Players wie Bosch, ContiTeves oder Thyssen Krupp, die im Konzert der Großen seit Jahren tonangebend sind. Sie verfügen über die notwendige kritische Größe, ausreichende System- und Modulkompetenz (oder zumindest über die Ressourcen, sie aufzubauen), über ein breites Kundenportfolio und ausreichend Kapital. Auf der anderen Seite stehen die kleinen Spezialisten, die häufig in Nischen agieren und oftmals regional begrenzt für einige wenige OEMs arbeiten. Ihre Stärken bestehen in der Flexibilität und der sprichwörtlichen Innovationskraft in einem fokussierten Bereich. Ihnen fehlt es jedoch in der Regel vor allem an Kapital und Managementtalenten, um im globalen Wettbewerb Schritt halten zu können. Dazwischen gibt es eine ganze Reihe von Unternehmen, die sich als "Transformer" auf den Weg gemacht haben, sich mit wachsenden System- und Modulumfangen weltweit zu positionieren.

Den meisten ist klar, daß sie die zukünftigen Herausforderungen nicht aus eigener Kraft bewältigen können. Nach einer Umfrage von PriceWaterhouseCoopers sehen 80-90% der deutschen Zulieferer strategische bzw. projektbezogene Kooperationen und Joint Ventures als wesentliche Überlebensstrategie an. Immerhin noch 72% planen in den nächsten Jahren eine Übernahme (Abbildung 24). Dabei ist der Wunsch zum Wachstum über Akquisitionen bei den größten Unternehmen (Umsatz > 1 Mrd. DM) mit 89% "sicheren oder eventuellen" Übernahmen am ausgeprägtesten. Gleichzeitig besteht hier auch eine starke Neigung zum Verkauf von Unternehmensteilen, die nicht dem definierten Kerngeschäft entsprechen. Ebenfalls besonders ausgeprägt ist der Akquisitionswille in der Kategorie der ganz kleinen Unternehmen mit einem Umsatz unter 50 Mio. DM. Dahinter steht in der Regel der Zwang, überhaupt eine lebensfähige kritische Größe zu erreichen (Abbildung 25).

Ob sich die Akquisitionspläne so vieler Unternehmen angesichts mangelnder Profitabilität und einer in den nächsten Jahren eher nachlassenden Konjunktur verwirklichen lassen, mag dahingestellt sein. Wahrscheinlich ist: Der Sprung zum Global Player wird noch viele Zulieferer überfordern – bis sie selbst zum Übernahmeziel werden.



Abbildung 1

Massive Übernahmewelle in der Zulieferindustrie – vor allem Amerikaner auf „Einkaufstour“

Akquisitionen in der Automobilzulieferindustrie 1998 (1997) [Anzahl Transaktionen]

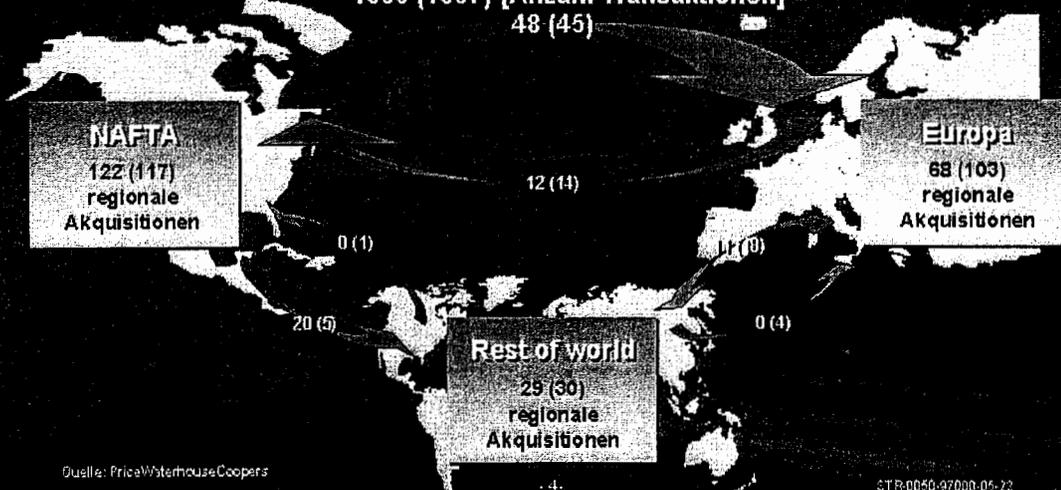


Abbildung 2

„Mega-Deals“ beherrschen das Geschehen – in 1999 mindestens 10 Übernahmen für eine halbe Mrd. \$

Ausgewählte Transaktionen 1999 [Kaufpreis, Mio. \$]

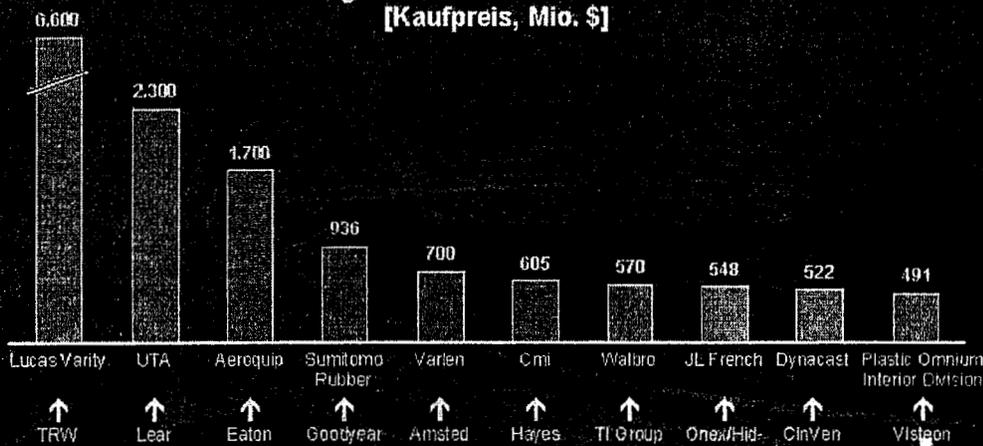
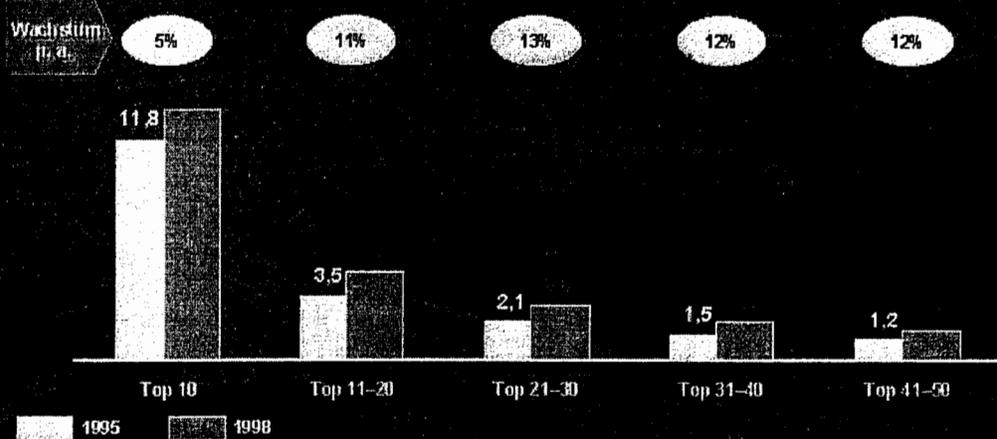




Abbildung 3

Die Großen werden immer größer – Durchschnittsumsatz der „Top 10“ 1998 \$ 13,5 Mrd.

Durchschnittsgröße der Top-Zulieferer weltweit
[Umsatz, \$ Mrd.]



1) Zu konstanten Wechselkursen (Basis: 1998)
Quelle: PriceWaterhouseCoopers

STR-0050-07000-05-22

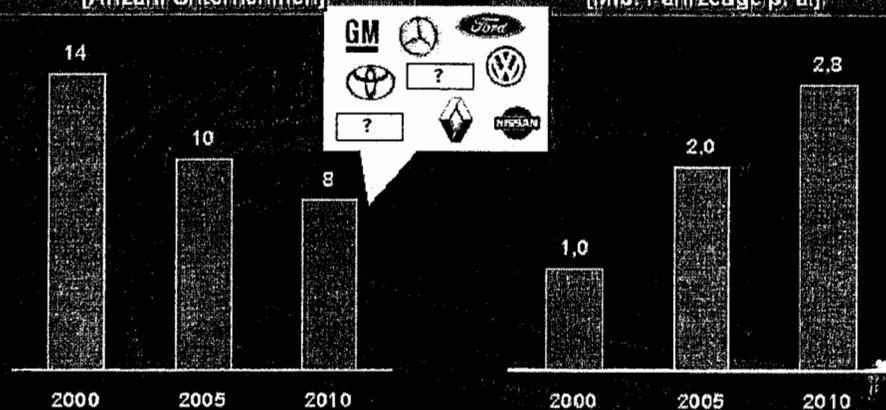


Abbildung 4

Acht unabhängige Automobilhersteller am Ende des Jahrzehnts – die kritische Größe steigt

Unabhängige Automobilhersteller
[Anzahl Unternehmen]

Kritische globale Größe
[Mio. Fahrzeuge p. a.]



- 8 -

STR-0060-07000-04-22



Abbildung 5

Acht globale „Buying Center“ in 2010 – die Einkaufsmacht nimmt zu



9

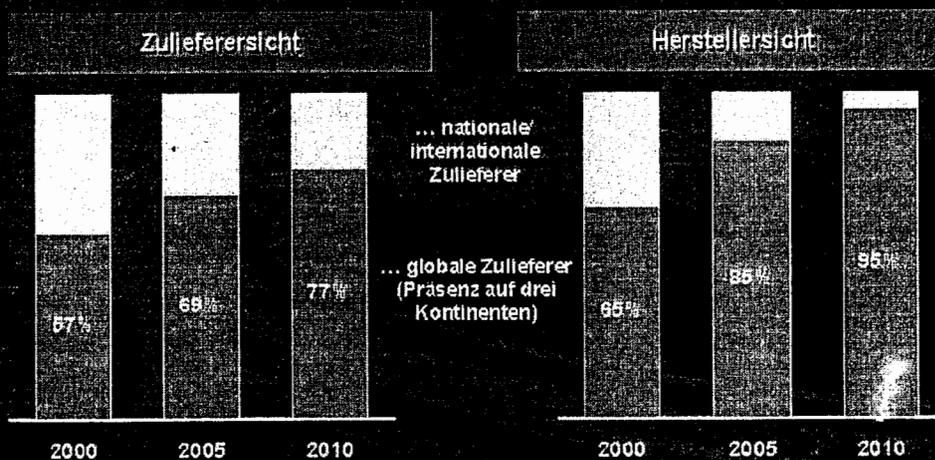
STP.0050-97000-05-22



Abbildung 6

Die Autohersteller wollen „Global Players“ als Partner – mehr als die Zulieferer heute erwarten

Zukünftige Partner der Autohersteller



10

STP.0050-97000-05-22



Abbildung 7

Weitere Abnahme Fertigungstiefe – wenige globale System-/Modulführer

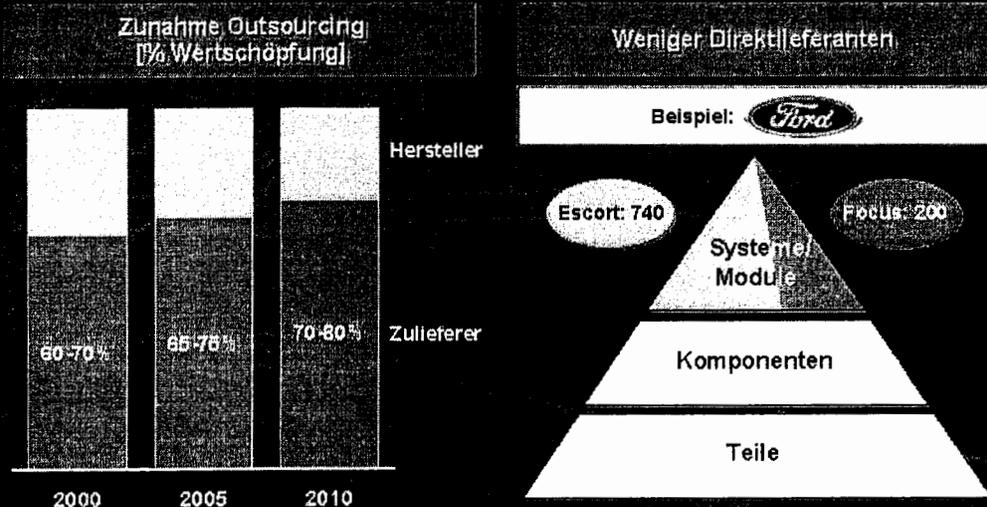


Abbildung 8

Der Anteil Plattformfahrzeuge steigt – bei gleichzeitiger Zunahme Modellvarianten

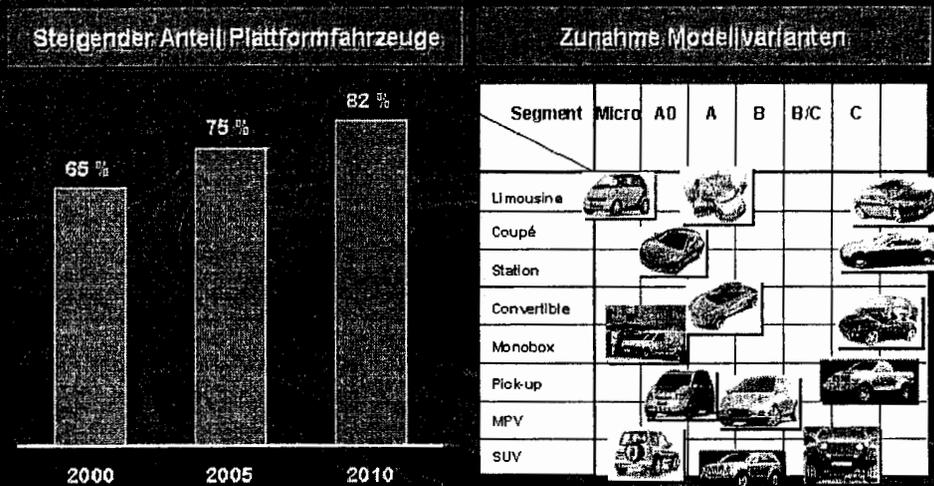
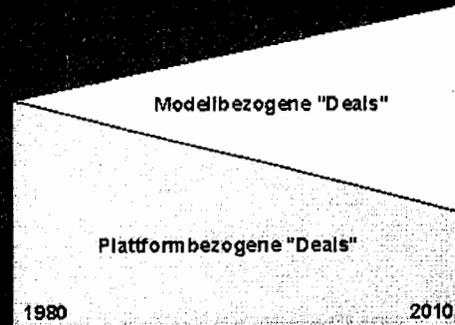




Abbildung 9

Polarisierung der "Deals": Wenige globale Plattformen und massive Anzahl Modellprojekte

Entwicklung der Anzahl "Deals" für Zulieferer



Modell =
Plattform

82 % aller Modelle
auf Plattform

Auswirkungen auf Zulieferer

Karosserie-/Interieur-Lieferanten

- Extremes Anstieg Projekte bei sinkendem Volumen
- Steigende Komplexität

Plattform-Lieferanten

- Drastische Abnahme Projekte bei steigendem Volumen
- Steigender Scale
- Globale Lieferfähigkeit

- 13 -

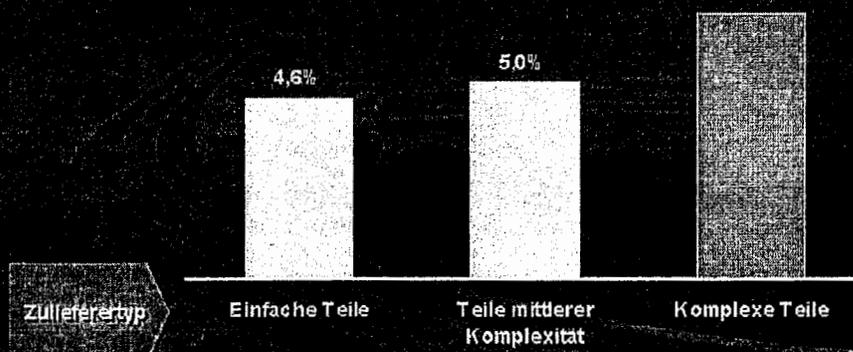
STR-0060-07000-05-22



Abbildung 10

Steigender Kostendruck durch F&E – Scale wird zum Erfolgsfaktor

F&E-Ausgaben deutscher Zulieferer
[% vom Umsatz]



Quelle: Fraunhofer ISI

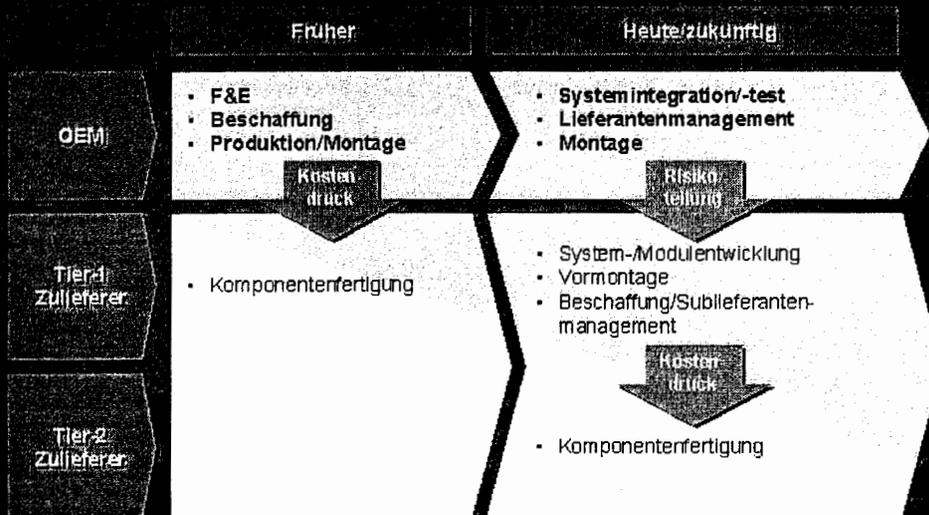
- 14 -

STR-0060-07000-05-22



Abbildung 11

Kostendruck auf Direktlieferanten wird durch Risikoübernahme ergänzt



15

STR-0050-97000-05-22



Abbildung 12

Der Großteil zukünftiger Investitionen im Automobil basiert auf Elektronik



16

STR-0050-97000-05-22



Abbildung 13

Elektronik „verändert die Spielregeln“ in vielen Segmenten der Zulieferindustrie

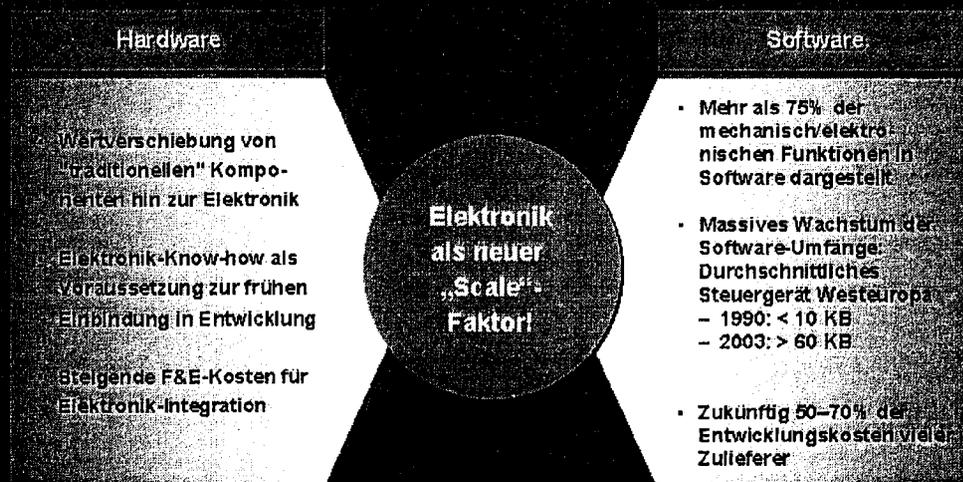


Abbildung 14

Akquisitionen für globale Größe und System-/Modulkompetenz verändern die Landkarte der Zulieferindustrie weiter

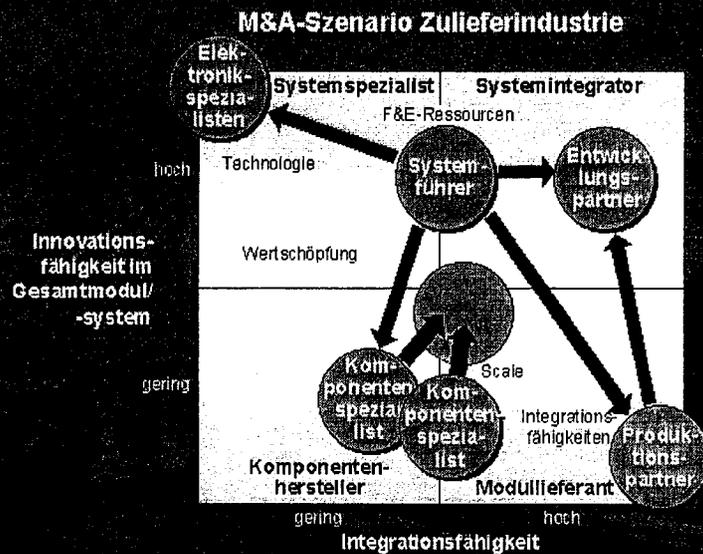




Abbildung 15

Langfristig werden 30–50 Mega-Zulieferer die erste Zuliefer-ebene dominieren

Bereits heute für viele Module/Systeme nur noch 3–5 Top-Lieferanten

Auf Dauer ca. zehn Top-Module/Systeme je Plattform

Beispiel Innenraum

- Lear
- Johnson Controls
- Magna
- Faurecia

30–50
Mega-
Zulieferer

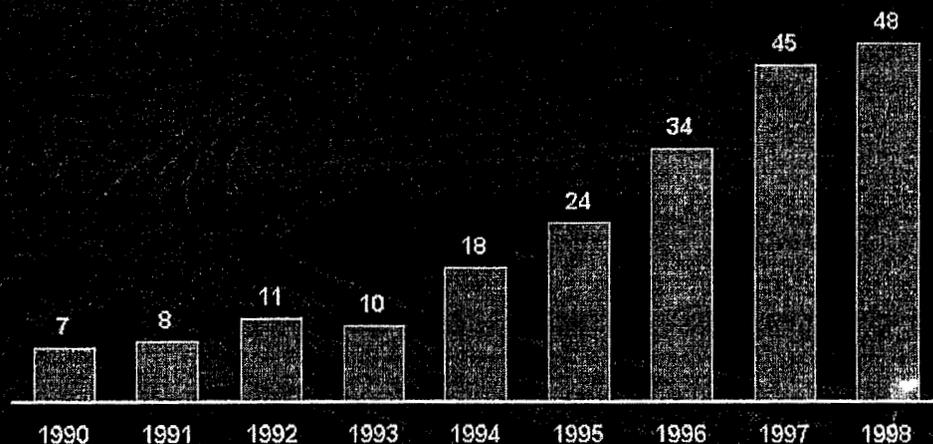
- Innenraum
- Chassis
- Antriebsstrang
- Frontend
- etc.



Abbildung 16

Die Übernahmen durch Amerikaner sind in den letzten Jahren massiv angestiegen

Wesentliche Übernahmen durch amerikanische Käufer in der europäischen Zulieferindustrie¹⁾



1) Inklusiv Magna (CDN)



Abbildung 17

Von 1990 bis 1998 kauften Amerikaner rund \$ 10 Mrd. Umsatzvolumen in Deutschland

Anzahl der Akquisitionen
1990-1998

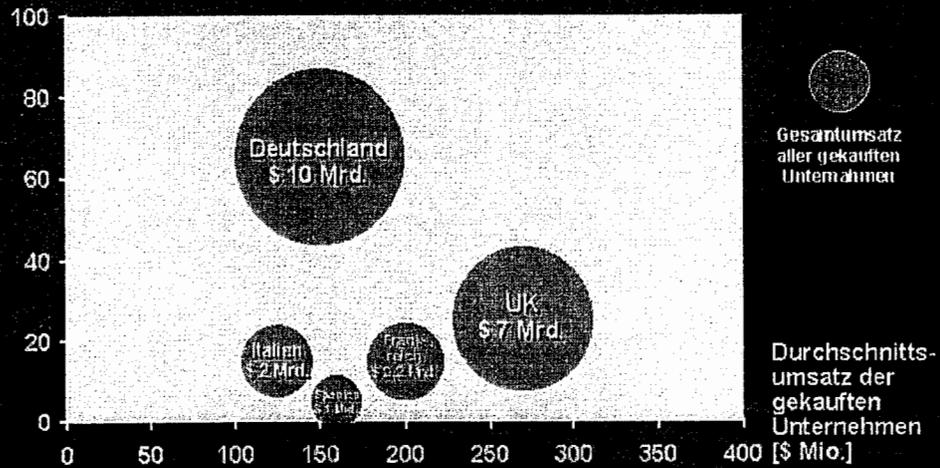


Abbildung 18

Hohe Konzentration der US-Industrie – wenig Wachstumschancen durch nationale Akquisitionen

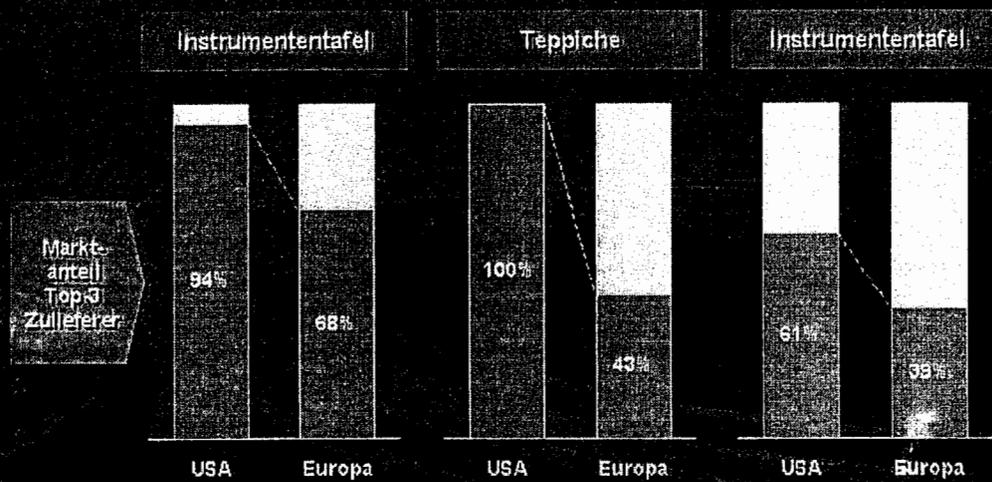




Abbildung 19

Wachstumschancen mit europäischen „Weltautos“ – Präsenz am Ort der Entwicklung erforderlich



Abbildung 20

Unbefriedigende Rendite gerade „kompetenter“ Zulieferer – „günstige“ „Übernahmeziele“?

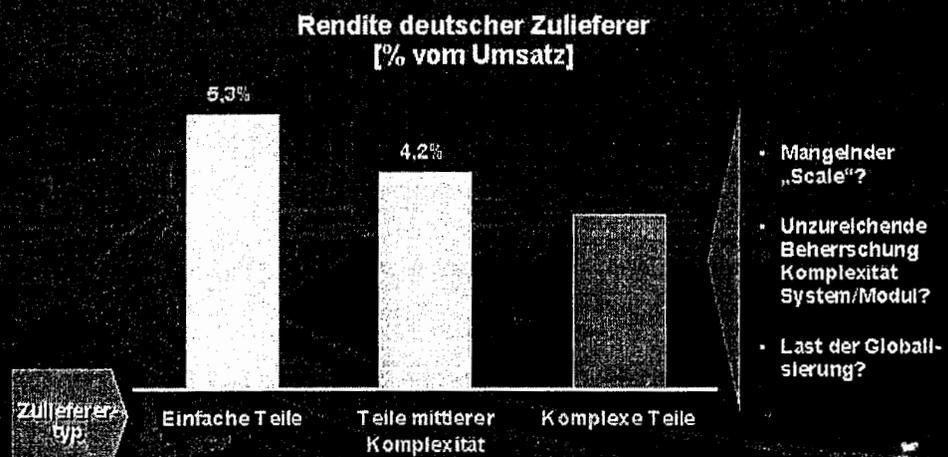
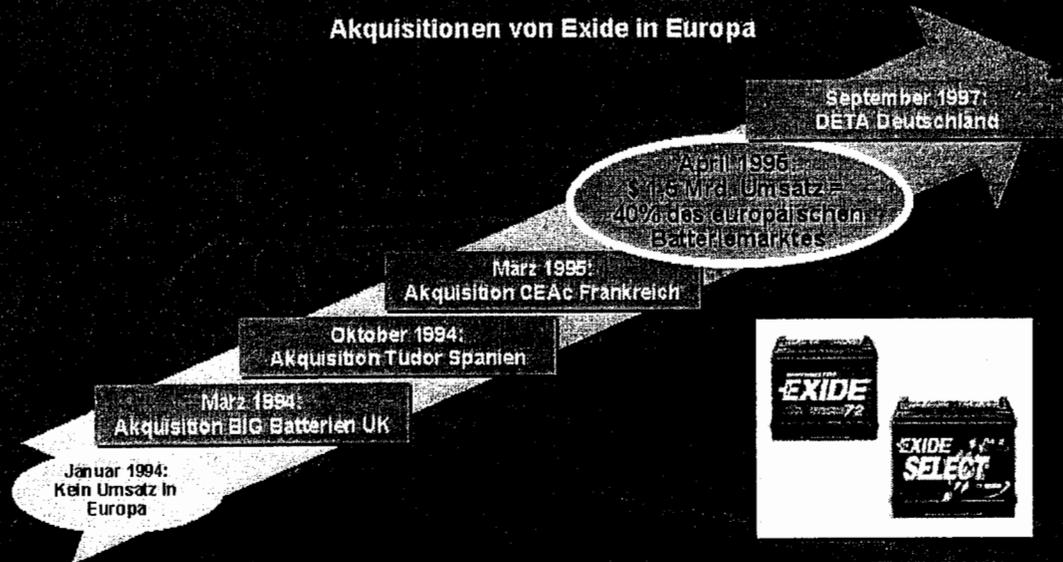




Abbildung 21

Beispiel Exide: Durch drei Akquisitionen in einem Jahr zum Marktführer im europäischen Batteriegeschäft

Akquisitionen von Exide in Europa



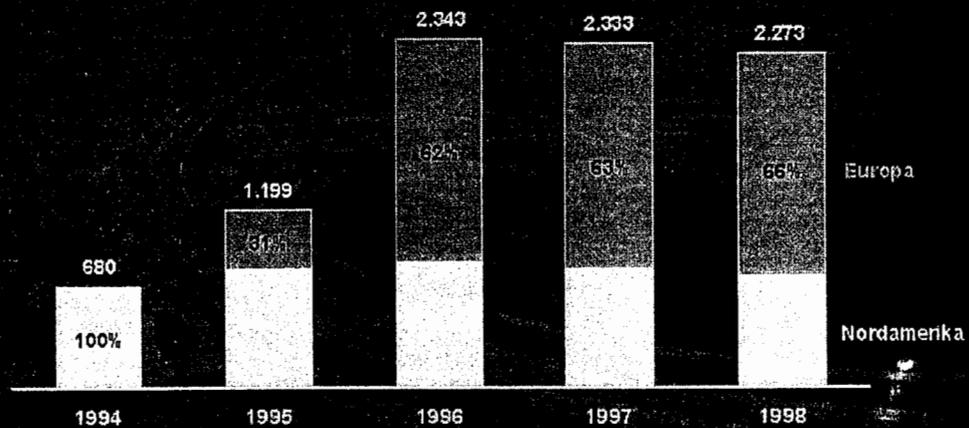
- 26 -



Abbildung 22

Heute trägt Europa rund zwei Drittel zum Umsatz von Exide bei

Umsatz Exide 1992-1998 (per 31. März) [S Mio.]



- 27 -

STR.0060-07000-04-22



Abbildung 23

Die deutsche Zuliefererindustrie besteht aus drei strategischen Gruppen

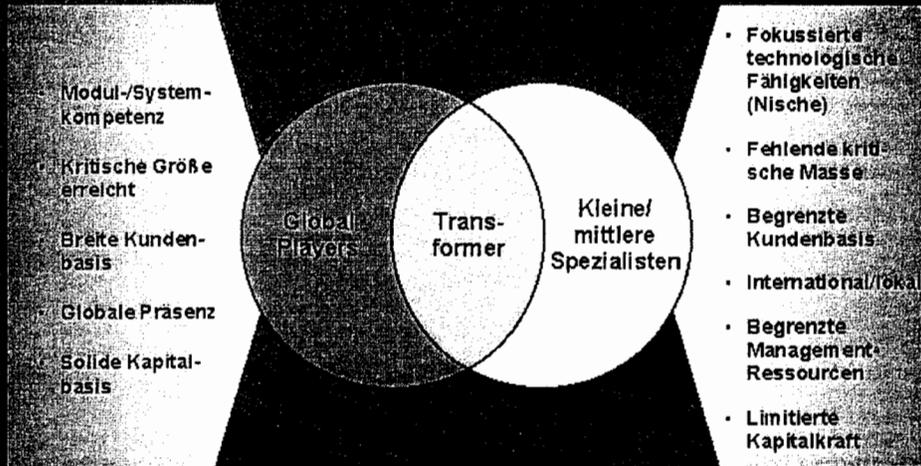


Abbildung 24

Kooperationen als wesentlicher Hebel zum Überleben – immerhin 70% der Zulieferer planen Akquisitionen

Überlebensstrategien deutscher Zulieferer
[% Nennungen „sehr wahrscheinlich/wahrscheinlich“]

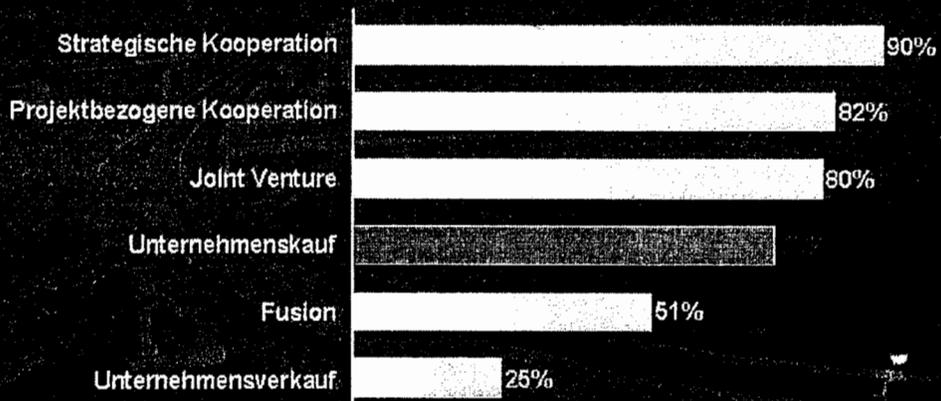
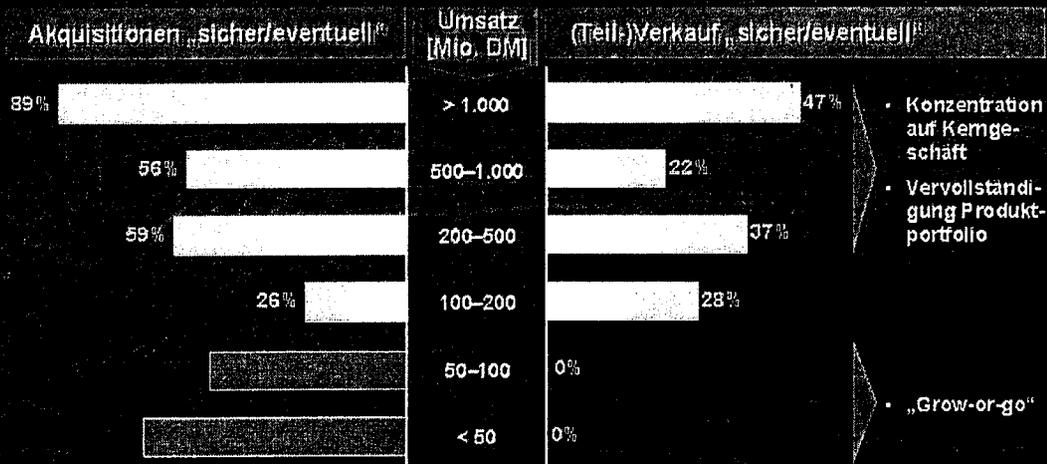




Abbildung 25

Große Zulieferer wollen sich durch Akquisitionen und Verkäufe neu ausrichten – für kleine gilt: „Grow or go“



Quelle: PriceWaterhouseCoopers

- 31 -

STR-0040-97000-05-22

Zuliefertrends: Globalisierung und Konzentration

Eine strategische Antwort auf die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts und Optionen für industrielle Partnerschaften

Auch im 21. Jahrhundert wird die „richtige“ Unternehmensstrategie entscheidend für das Überleben eines Unternehmens in der Automobilzulieferindustrie sein. Die Anzahl der Automobilzulieferer wird nach Voraussagen von Earnst & Young von 30 000 im Jahre 1986 auf 5000 im Jahre 2003 weltweit sinken. Welche Strategie wird für diesen Verdrängungswettbewerb erfolgreich sein? Jedes Unternehmen muß selbst entscheiden, was ihm am besten geeignet erscheint.

Ein Beispiel: zwei Aluminium-Verarbeiter

Da gibt es einen mittelständisch geprägten Betrieb mit einem Produktionsstandort und drei Vertriebsniederlassungen. Die Werbung vermittelt den Eindruck einer Gießerei, die nach Spezifikation und Zeichnung zuverlässig Gußteile in guter Qualität und in sehr hohen Stückzahlen herstellt. Die Kunden sollen solche genau definierten Teile zu niedrigen Kosten kaufen.

Das andere Unternehmen dagegen positioniert sich als großes, globales Unternehmen mit einer Vision für eine bessere Umwelt durch Einsatz von Aluminium: „Durch mehr Einsatz von Leichtmetall kann der Kraftstoffverbrauch und damit der CO²-Ausstoß reduziert werden.“ Es sieht sich langfristig als Hersteller komplexer Module bestehend aus Karosserie, Hauben und Türen und scheint sich durch diese Spezialisierung auf die Umweltauflagen oder Trends gesellschaftlicher Wertevorstellungen zu positionieren. Einem solchen Partner übergibt der Kunde einen Generalauftrag für eine neue Aluminiumkarosserie oder ein Türmodul.

Die Frage nach der erfolgreicheren der beiden Strategien beantwortet sich leicht. Dazu an dieser Stelle einige Ansätze:

Haupttrends in der Zulieferindustrie

Einer Studie von McKinsey/ika von 1999 zufolge zeichnen sich als wesentliche Trends in der Automobilzulieferindustrie ab:

Erstens ein weiterhin anhaltender Preisdruck seitens der Automobilhersteller. Ein Autohersteller beispielsweise verlangt von seinen Zulieferern eine jährliche Kostenreduktion in Höhe von 6%, um seine Herstellkosten pro Fahrzeug im Jahre 2000 auf dem Niveau von 1995 konstant zu halten (Quelle: Earnst & Young 1998).

Weiterhin gehen die Autoren der Studie von einem steigenden Druck auf Zulieferer zur Übernahme weiterer Logistik-, Entwicklungs- und Montageleistungen aus. Der Trend geht also weiterhin zu einer räumlichen bzw. funktionalen Integration, also zu Modulen bzw. Systemen. Getrieben wird dieser Prozeß u.a. vom Bestreben nach Komplexitätsreduktion, der Konzentration auf Kernkompetenzen und der Überlegung, daß nur Zulieferer als Sub-Systemintegratoren für mehrere Automobilhersteller das Know-how und die nötigen Stückzahlen realisieren können. Einen vorläufigen Meilenstein hat in dieser Hinsicht ein elsässisches Automobilwerk gesetzt, bei dem die Zulieferer auf dem Werksgelände angesiedelt sind und sogar einen Großteil der Montage der Module ins Fahrzeug erledigen. Man spricht in diesem Zusammenhang nicht nur von den Tier-1- (direkte Zulieferer), sondern sogar von den „Tier-0.5-Zulieferern“ auf der Zulieferpyramide.

Neben der entsprechend geringeren Anzahl von direkten Zulieferern existieren Programme zur Reduktion der Anzahl direkter Zulieferer seitens der Kfz-Hersteller. Chrysler hat z.B. die Anzahl seiner direkten Zulieferer seit 1997 um 40% verringert. Die anhaltende Konzentration unter den Automobilherstellern gepaart mit einer globalen Plattformstrategie wird diesen Trend noch verstärken.

Das geht einher mit der Forderung der Automobilhersteller für weltweite Zulieferung durch ihre Systemlieferanten, und zwar meistens verbunden mit einer Just-in-time-Fertigung vor Ort. Die Reduktion der eigenen Logistik- und Komplexitätskosten sowie die volle Transparenz beim Zulieferer bietet Liefersicherheit und minimale Gesamtkosten. Auch hieraus ergibt sich ein Zwang zu größeren Unternehmenspartnerschaften. Als letzter Trend seien hier die steigenden Anforderungen durch gesetzgeberische Auflagen (Sicherheit, Abgas, Verbrauch, Lärm, Recycling) angeführt. Den hierzu notwendigen Entwicklungsaufwand werden nur Zulieferer aufbringen, die die hohen Vorleistungen auf eine große Stückzahl umlegen können. Selbst die wechselnde Nachfrage nach PKW, ihre regionalen Verschiebungen sowie die technologischen Veränderungen werden somit im neuen Jahrtausend viele unternehmerische Herausforderungen bringen.

Strategien: Globale Spezialisierung

Welche strategischen Optionen eröffnen sich nun einem Automobilzulieferer? McKinsey/ika haben in ihrer internationalen empirischen Studie drei Erfolgshebel identifiziert, mit deren Hilfe Zulieferer auch unter diesen verschärften Wettbewerbsbedingungen wachsen und dabei profitabel sein können. Das ist erstens die Übernahme zusätzlicher Leistungsumfänge bei der Entwicklung und Logistik, bei der Montage und dem Fahrzeugeinbau von Modulen sowie bei der Integration von Fremdkomponenten zu Systemen. Das ist zweitens die Innovation bei Systemen, Technologien und Materialien und drittens die Globalisierung von Vertrieb, Produktion und Entwicklung.

Diese Erkenntnis ist nicht ganz neu, und bei Kolbenschmidt-Pierburg verfolgen bereits seit geraumer Zeit eine eigene Strategie, die auf eben diese Erfolgsfaktoren abstellt und die wir als „Globale Spezialisierung“ oder Fokussierung bezeichnen. Diese hat neben der für uns selbstverständlich enthaltenen Innovation zwei Komponenten: Die Globalisierung und die Spezialisierung.

Idealtypisch läuft unsere Globalisierung in folgenden Schritten ab: Erstens werden internationale Fertigungskapazitäten aufgebaut, um den Hauptkunden, den Kfz-Herstellern, in deren Märkte zu folgen. Automobilhersteller bauen neue Standorte in neuen Märkten auf, verlagern zudem Wertschöpfung auf Zulieferer und fordern von diesen ein weltweites, meist produktions-synchrones Single-Sourcing vor Ort. Neben der Errichtung eines eigenen Werkes greifen namhafte Zulieferer auch auf den Erwerb von Unternehmen oder auf ein Gemeinschaftsunternehmen mit einem strategischen Partner zurück.

In einem zweiten Schritt erfolgt häufig die Akquisition von Geschäft mit mehreren (möglichst vielen) internationalen Kunden, um Abhängigkeiten zu vermeiden. Das ermöglicht eine bessere Risikostreuung auch bei weiter gehender Konsolidierung der Kfz-Hersteller. Dieser reaktive Ansatz, dem Kunden ins Ausland zu folgen und von der gesicherten Basis neue Kunden zu gewinnen, erwies sich in der zitierten Studie von McKinsey/ika zusammen mit der Fokussierung auf Hauptkunden und Hauptabsatzregionen als der erfolgreichste.

In einem dritten Schritt erfolgt eine Anpassung der Produkte auf spezifische, lokale Anforderungen des Absatz- und Beschaffungsmarktes. Als Beispiel seien hier Metall-Legierungen herausgegriffen, die im Ausland meist nicht nach der DIN-Norm erhältlich sind und oftmals eine Änderung im Design nach sich ziehen.

Viertens erlaubt die Senkung der Produktions- und Entwicklungskosten durch anteilige Fertigung und Entwicklung in Niedriglohn- und Weichwährungsländern oftmals sogar eine Belieferung anderer Märkte. Somit ermöglicht ein geeigneter Standortmix nicht nur dem Preisdruck standzuhalten, sondern auch Länder-, Bonitäts- und Währungskursrisiken auszugleichen.

Die Rating-Agentur Standard & Poor's z.B. berücksichtigt übrigens die geographische Umsatzdiversifizierung bei ihren Bonitätsratings, was sich in günstigeren Finanzierungskosten niederschlägt. Die Entwicklung rund um die Uhr, schließlich, ist zumindest theoretisch denkbar.

Erfolg im Ausland

Im Rahmen unserer Globalisierungsstrategie hat Kolbenschmidt-Pierburg bereits 1998 einen Auslandsumsatzanteil von 59% erreicht, davon 30% außerhalb Europas. Führende Globalisierer unter Zulieferern haben laut McKinsey/ika einen Auslandsumsatzanteil von durchschnittlich 40%, davon 20% außerhalb ihres Heimatkontinents. Obwohl man damit schon global ist, hat sich unser Auslandsumsatzanteil bei Kolbenschmidt-Pierburg 1999 durch den Kauf eines italienischen Werkes weiter erhöht und soll noch weiter gesteigert werden.

Daß dieser hohe Auslands-Umsatzanteil nicht allein durch Exporte erzielt wurde, belegen unsere 13 Auslandsstandorte mit Produktion und zum Teil mit Entwicklung an den Hauptzentren des weltweiten Automobilbaus und in der Nähe unserer Hauptkunden. Die Wahl der Lizenznehmer deutet bereits, neben dem weiteren Ausbau des nordamerikanischen Marktes, die strategische Stoßrichtung auf Fernost an.

Welche Kunden von diesen Standorten aus beliefert werden ersehen Sie aus dem Kundenportfolio. Darin befinden sich fast alle namhaften Automobilhersteller. Neben PKW-Herstellern beliefern wir allerdings auch Nutzmashinen- und Triebwerkshersteller und sind als Tier-2-Lieferant für Systemhersteller des Motormanagements tätig. Diese Vielfalt ist das Ergebnis der Bemühung um die Diversifikation unseres Kundenportfolios.

Es wird klar, daß man natürlich nur den großen Kunden schwerpunktmäßig in die Auslandsmärkte folgen kann. Auch glaubt man es geschafft zu haben, sich weder zu verzetteln noch von einem Kunden zu sehr abhängig zu sein. Insgesamt hat man mit der Globalisierungsstrategie sowohl eine Nutzung der Marktchancen als auch eine Kostenkontrolle und Risikodiversifizierung erreicht. Die zweite Komponente der Strategie, die Spezialisierung, beinhaltet bei Kolbenschmidt-Pierburg primär die Beibehaltung des Fokus auf Produkte „rund um den Motor“, weil das die Kernkompetenz darstellt und man hier eine herausragende Marktposition erringen und die Strategie global verfolgen kann. Auf diesem Gebiet will man auch eng mit Spezialisten für ergänzende Produkte, die nicht Teil unserer Kernkompetenz sind, bei der Entwicklung von Systemlösungen eng zusammenarbeiten. Die Integration eigener und fremdbezogener Produkte, die Montage und das Angebot von Spezialprodukten als Module oder Systeme, um vollen Service zu bieten, sieht man als Kernkompetenz an. Der Integration von Modulen und Systemen von Motorkomponenten ist jedoch eine Grenze insofern gesetzt, als Automobilhersteller den Motor vielfach als eine ihrer wesentlichsten Kernkompetenzen ansehen.

Spezialisierung bedeutet deshalb auch, daß man sich in solchen Fällen oder in ausgewählten lokalen Märkten mit „reifen“ Produkten auf Sub-Systeme und Komponentenlieferungen beschränkt.

Systeme und Komponenten rund um den Motor umfassen: Elektromotorische Drosselklappenstutzen, Elektrische Abgasrückführventile, Saugrohrmodule, Kraftstoff-Fördermodule, Vakuumpumpen, elektrische Wasserpumpen, Kolben, Zylinderkurbelgehäuse und Gleitlager. Aus der Darstellung ist zu erkennen, daß sich Kolbenschmidt-Pierburg bereits auf dem Weg der Integration zu Modulen und Systemen auf dem Spezialgebiet „rund um den Motor“ befindet. Ein Stück dieses Weges ist noch zu gehen, sowohl in Ergänzung unseres Produktportfolios als auch der Globalisierung. Und dafür braucht man strategische Partner.

Formen der Zusammenarbeit mit Industriepartnern

Als Form der Zusammenarbeit mit Industrie-Partnern bietet sich uns zunächst die Option des Allein-gangs an. Die Zusammenarbeit mit einem Partner beschränkt sich dann auf die Lizenznahme oder die Teilezulieferung für das von uns aufgebaute oder erworbene eigene Tochterunternehmen auf einem externen Markt. Im Rahmen einer projektbezogenen Kooperation bilden wir regionale Allianzen mit Spezialisten vor Ort. Diese übernehmen die Fertigung und Zulieferung von Komponenten aus einer Eigenentwicklung oder Lizenzfertigung. Strategische Partnerschaften, bei denen man weltweit in der gleichen Konfiguration mit einem eigenständigen Zulieferpartner kooperiert, stellen eine weitergehende und für uns besonders attraktive Option dar (Carry over des eigenständigen Zulieferpartners). Das würde auch die Errichtung von ausländischen Produktionsstandorten durch den Partner beinhalten. Die weitreichendste Form der Zusammenarbeit ist schließlich eine kapitalmäßige und organi-

satorische Verflechtung, z.B. bei der Errichtung eines Joint Venture oder der gegenseitigen Kapitalbeteiligung zur Absicherung der Zusammenarbeit.

Auch was die Arbeitsteilung zwischen einem Industriepartner und Kolbenschmidt-Pierburg angeht, sind mehrere Intensitätsstufen denkbar. Die lockerste Form ist sicherlich die Auftragsfertigung von unkritischen, genau spezifizierten Komponenten für Deutschland oder durch einen lokalen Partner im Ausland. Eine weitere Kooperationsmöglichkeit stellt die Übernahmen von Entwicklungsleistungen für fehlende Systemkomponenten dar, wobei Kolbenschmidt-Pierburg als Lizenznehmer auftritt.

Eine Kombination aus Entwicklung und Fertigung stellt die Belieferung von mit ergänzenden Systemkomponenten nach gemeinsamer oder abgestimmter Entwicklung dar. Dabei kann die Montage der gemeinsamen Module und Systeme bei einem der Systempartner erfolgen. Die Leistung Entwicklung, Fertigung und das Management müßte schließlich der Zulieferer erbringen, die Fertigung der gemeinsamen Module und Systeme würde in einem Joint Venture erfolgen.

Wie der Aufgliederung des Umsatzes nach Geschäftsbereichen zu entnehmen ist, handelt es sich bei Luftversorgung/Pumpen sowie Kolben um unsere größten Bereiche. Für diese Bereiche sieht unsere Globale Spezialisierungsstrategie eine Zusammenarbeit mit Industriepartnern vor, um hier „Komplettlösungen“ anbieten zu können.

Bei den Produkten, bei denen man mit Kooperationspartnern zur Komplettierung unserer Module zusammenarbeitet, handelt es sich einmal um solche, die uns das Angebot von Kolbenmodulen ermöglichen. Das sind vor allem Kolbenringe, Bolzen und Pleuel. Zwar liefert man auf dem brasilianischen Markt für einen Automobilhersteller bereits ein solches Modul, für USA hat man auch schon zwei große Aufträge, in anderen Märkten werden teilweise noch Partner gesucht.

Mit dem Saugrohrmodul ist Kolbenschmidt-Pierburg bei der Integration von Saugrohr, Drosselklappenstutzen, Abgasrückführventil, Luftmassensensor und Aktuatoren bereits weit fortgeschritten. Ähnliches gilt für Frontcover-Module mit integrierter Öl- und Wasserpumpe sowie für Kraftstofffördermodule.

Zur Komplettierung unseres Angebots in Motormanagement-Systemen wird man mit Systemherstellern oder Lieferanten von Steuergeräten zusammenarbeiten. Darüber hinaus werden Zulieferer von Gußteilen für Öl- und Wasserpumpen sowie von Kunststoffteilen für Saugrohre gesucht. Voraussetzung für eine Zusammenarbeit mit Industrie-Partnern im Weltmaßstab verbunden mit einer Fertigung vor Ort ist einmal eine entsprechende Finanzkraft für solche Investitionen. Das setzt natürlich eine starke wirtschaftliche Position auf dem Heimatmarkt voraus.

Für ein globales Management ist ferner eine multikulturelle Führungsmannschaft mit Erfahrung notwendig. Aber selbst bei den losen Kooperationsformen wie Lizenznahme oder Auftragsfertigung ist als Mindestvoraussetzung eine weltweite Technologieführerschaft bei Prozessen und Produkten sowie die Kostenführerschaft im Kerngeschäft unabdingbar. Was hier verlangt wird ist nicht wenig, aber es bietet einem potentiellen Partner auch eine führende Position auf den von uns bearbeiteten Märkten. Dank der Strategie der Globalen Spezialisierung ist man dort meistens entweder die Nummer eins oder zwei hinsichtlich Marktanteil. Und dort, wo man es noch nicht sind, strebt man es an, denn nur die vergleichbar großen Wettbewerber haben auch langfristig Überlebenschancen.

Mit 13 ausländischen Standorten ist Kolbenschmidt-Pierburg zudem bereits weltweit präsent. Und – wie ausgewählte Anwendungen bei den Hauptkunden Volkswagen, General Motors und DaimlerChrysler zeigen - gehören zu den Kunden technologisch und am Markt führende Automobilhersteller. Das Unternehmen liefert für sehr viele Modelle der Volkswagen-Gruppe Kolben, Lager und Abgasrückführungsventile. Besonders hervorzuheben ist unser Magnesium-Schaltsaugrohr, das im Audi Achtzylinder zum Einsatz kommt.

Während die amerikanischen Marken vor allem Kolben von der Tochter Zollner Pistons beziehen, hat das innovative Opel-Erfolgsmodell Astra bereits sehr viele Kolbenschmidt-Pierburg-Komponenten, darunter auch Aluminium- und Hybrid-Saugrohre aus Leichtmetall und Polyamid sowie elektrische Drosselklappenstutzen. Opels Technologieträger Speedster verwendet sogar ein elektrisches AGR-Ventil. Am eindrucksvollsten verdeutlicht aber wohl die Anzahl der Produkte in den Fahrzeugen der technologisch führenden Tochter von DaimlerChrysler, Mercedes, das Niveau der Kolbenschmidt-

Pierburg-Produkte. Insbesondere der Technologieträger S-/CL-Klasse weist sehr viele unserer anspruchsvollen Produkte auf. Am anderen Ende des Modellspektrums fertigt man im Werk in Usti n.L./CZ für den smart-cdi den kleinsten PKW-Diesel-Kolben der Welt. Trotz der enorm hohen thermischen und mechanischen Belastung dieses Kolbens ist uns dabei eine widerstandsfähige und kostengünstige Lösung gelungen. Kolbenschmidt-Pierburg ist übrigens Alleinlieferant für das Komplettsystem Kolben, Ringe und Bolzen für den smart cdi.

Das Unternehmen wertet die Zusammenarbeit mit diesen Kunden als Erfolg für unsere Strategie der Globalen Spezialisierung und will diese auch weiter in Zusammenarbeit mit Partnern verfolgen.

Ausblick

Bis zum Jahre 2001 wird Kolbenschmidt-Pierburg damit den Umsatzsprung von 2,9 auf 3,5 Mrd. DM durch internes Wachstum erreicht haben. Langfristig wird allerdings ein Umsatzziel von 5 Mrd. DM angepeilt, das man vor allem durch externes Wachstum realisieren möchte. Damit strebt das Unternehmen auch eine Positionierung auf der nächsthöheren Stufe der Zuliefererhierarchie an.

Zum Schluß nochmals zur Eingangsfrage nach den Überlebenschancen zurück: Man glaubt bei Kolbenschmidt-Pierburg, daß Zulieferer, die den Pfad der Spezialisierung und damit Integration sowie der Globalisierung beschreiten und die schnell wachsen, bessere Überlebenschancen in der Konzentration in der Zulieferindustrie haben werden. Aber auch kleinere Zulieferer, die eine solche Strategie nicht alleine verfolgen können, haben durchaus als Partner für einen Tier-1-Zulieferer in einem größeren Zuliefer- oder Unternehmensverbund gute Chancen.

Prognosen zufolge wird die Zahl der Automobilzulieferer 2003 nur 17% der Anzahl von 1986 betragen. Welchem der beiden Zulieferer würden Sie die besseren Chancen geben ?



DIEMAKERS ist ein führender Anbieter von Automobilzulieferern in Europa. Die Zahl der Zulieferer wird bis 2003 auf 17% der Anzahl von 1986 sinken. DIEMAKERS ist ein führender Anbieter von Automobilzulieferern in Europa. Die Zahl der Zulieferer wird bis 2003 auf 17% der Anzahl von 1986 sinken.

DIEMAKERS
DIEMAKERS ist ein führender Anbieter von Automobilzulieferern in Europa. Die Zahl der Zulieferer wird bis 2003 auf 17% der Anzahl von 1986 sinken.



Aluminium -
 Leichtgewicht mit Perspektiven

Aluminium - your material of choice Alcan - your partner of choice

Alcan
 Automotives Europe



Haupttrends in der Autozulieferindustrie

- Preisdruck seitens der Automobilhersteller
- Druck auf Zulieferer zur Übernahme weiterer Logistik-, Entwicklungs- und Montageleistungen
- Programme zur Reduktion der Anzahl direkter Zulieferer (Tier 1) durch Kfz-Hersteller
- Forderung der Automobilhersteller für weltweite Zulieferung durch Systemlieferanten
- Erhöhte Anforderungen durch gesetzgeberische Auflagen (Abgas, Verbrauch, Lärm, Recycling)

Quelle: McKinsey/IKA 1999



Strategien für profitables Wachstum



1. Übernahme zusätzlicher Leistungsumfänge bei
 - Entwicklung und Logistik
 - Montage und Fahrzeugeinbau von Modulen
 - Integration von Fremdkomponenten zu Systemen
2. Innovation bei Systemen, Technologien und Materialien
3. Globalisierung von Vertrieb, Produktion und Entwicklung



Strategie muss aber situativ die individuelle Ausgangslage berücksichtigen

Quelle: McKinsey/ika 1999

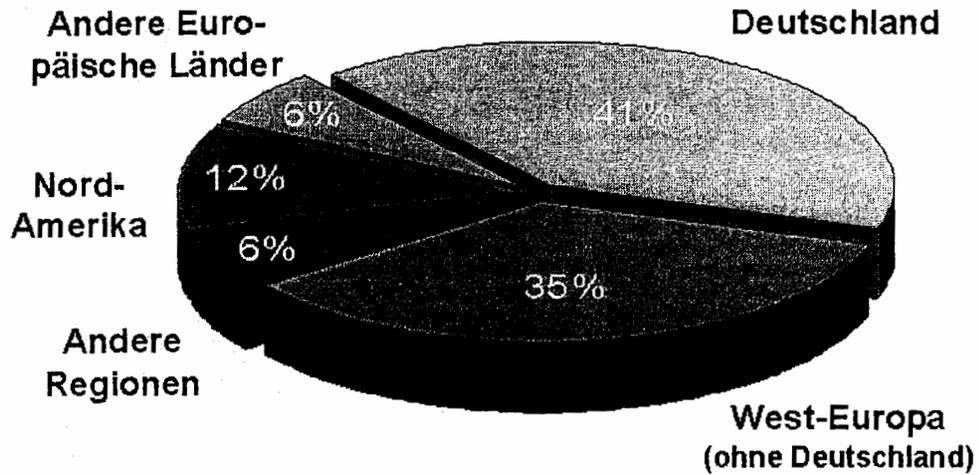


Globalisierung

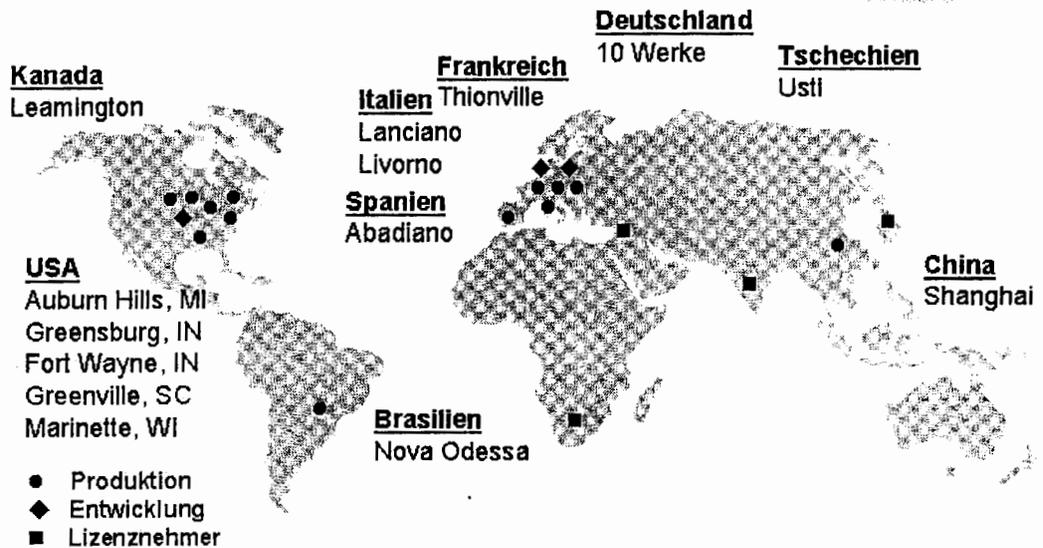


1. Aufbau von internationalen Fertigungs- und Entwicklungskapazitäten, um den Kfz-Herstellern in die Märkte zu folgen
2. Akquisition mehrerer (vieler) internationaler Kunden, um Abhängigkeiten zu vermeiden
3. Anpassung der Produkte auf spezifische, lokale Anforderungen
4. Senkung der Produktions- und Entwicklungskosten durch anteilige Fertigung in Niedriglohn- und Weichwährungs-Ländern

Umsätze nach Regionen



Standorte weltweit



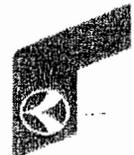
Hauptkunden



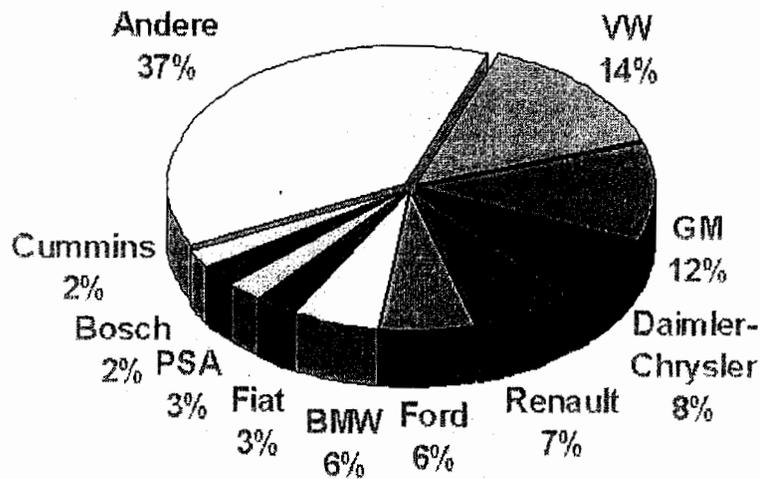
KOLBENSCHMIDT
PIERBURG

Luftversorgung/Pumpen	Kolben	Gleitlager	Aluminium Technologie

Top 10 Kunden



KOLBENSCHMIDT
PIERBURG

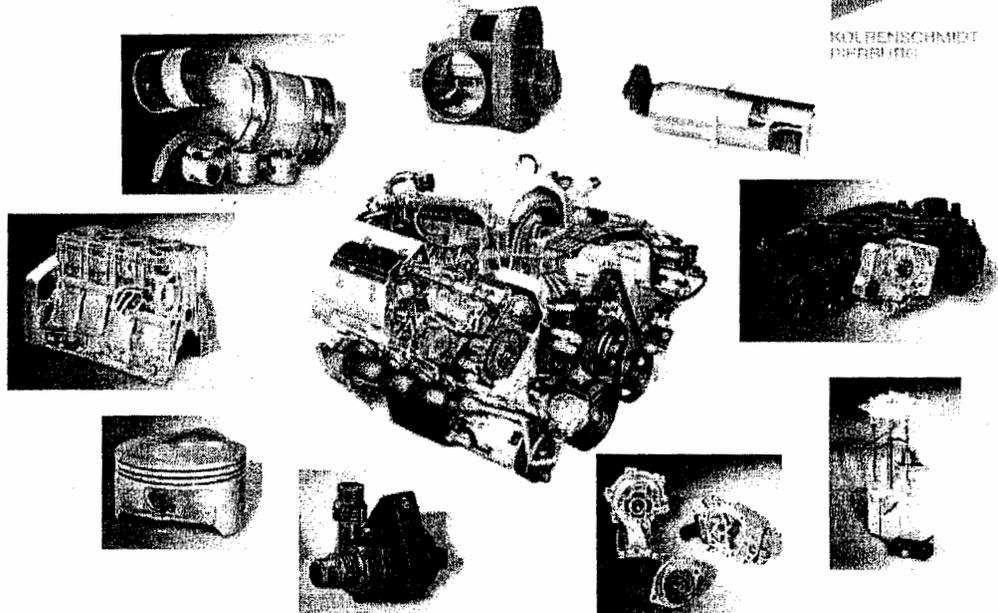


Spezialisierung



- Beibehaltung der Spezialisierung auf Produkte „Rund um den Motor“
- Zusammenarbeit mit Spezialisten für ergänzende Produkte bei der Entwicklung von Systemlösungen
- Integration eigener und fremdbezogener Produkte, Montage und Angebot von Spezialprodukten als Module oder Systeme, um vollen Service zu bieten
- Spezialisierung auf Komponentenlieferungen in ausgewählten lokalen Märkten mit „reifen“ Produkten

Systeme und Komponenten „Rund um den Motor“



Formen der Zusammenarbeit mit Industrie-Partnern



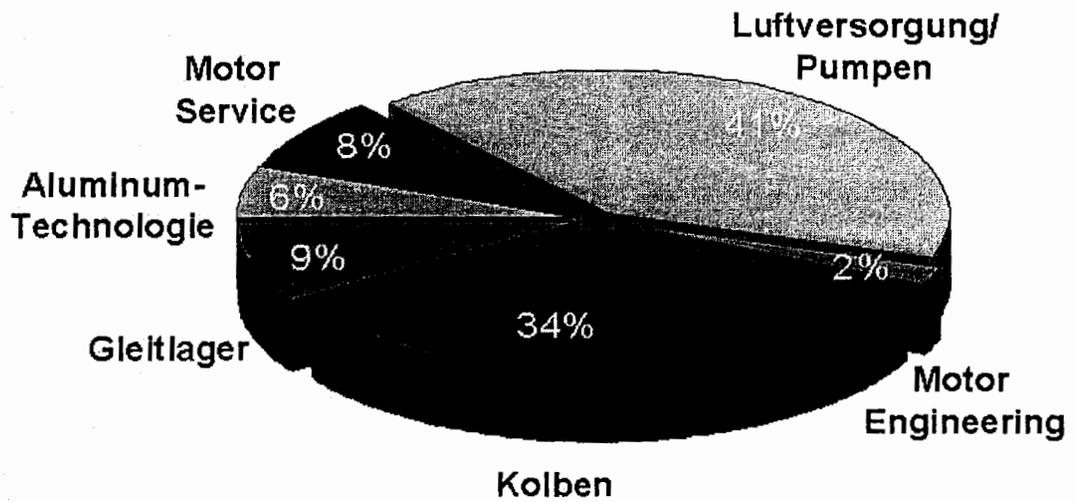
- 1. Alleingang**
Aufbau einer eigenen Tochter in externem Markt
- 2. Projektbezogene Kooperationen**
Regionale Allianzen mit Spezialisten vor Ort
- 3. Strategische Partnerschaften**
Weltweit in der gleichen Konfiguration kooperieren
- 4. Kapitalmäßige und organisatorische Verflechtung**
Aufbau einer gemeinschaftlichen Tochter oder gegenseitige Kapitalbeteiligung

Arbeitsteilung zwischen Industrie-Partnern

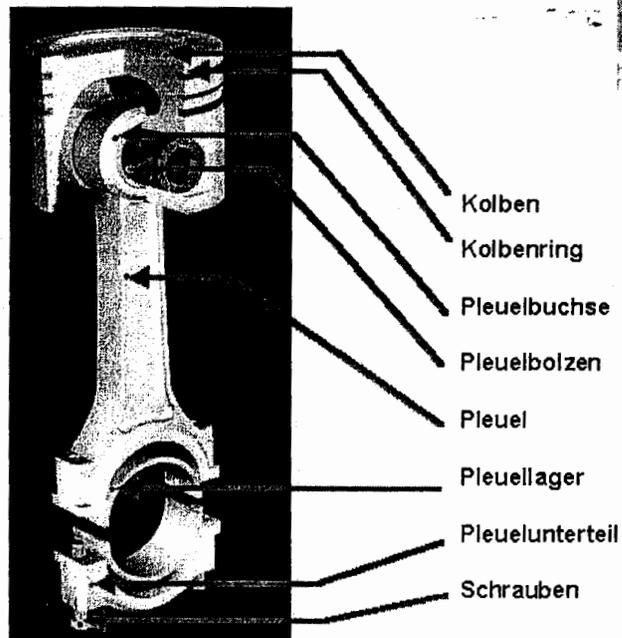


- 1. Auftragsfertigung für KSPG**
Fertigung von unkritischen, von KSPG spezifizierten Komponenten
- 2. Entwicklung für KSPG**
Lizenznahme für fehlende Systemkomponenten durch KSP
- 3. Entwicklung und Fertigung**
Belieferung von KSPG mit ergänzenden Systemkomponenten nach gemeinsamer oder abgestimmter Entwicklung. Montage der gemeinsamen Module und Systeme bei einem der Systempartner
- 4. Entwicklung, Fertigung und Management**
Fertigung der gemeinsamen Module und Systeme in einem Joint Venture

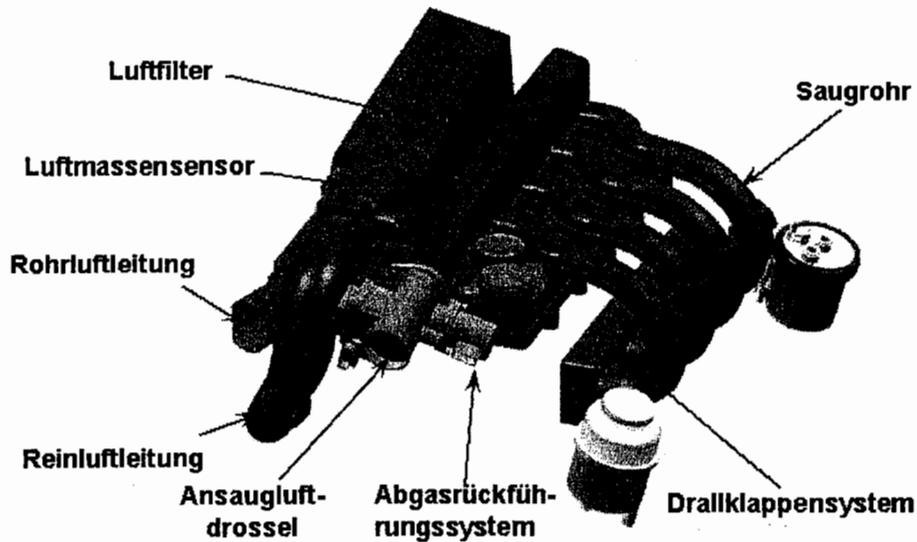
Umsätze nach Geschäftsbereichen



Angebot von Zylindermodulen



Angebot von Motor-Management-Systemen



Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit mit Industrie-Partnern



- 1. Finanzkraft für Investitionen im Weltmarkt**
Finanzierung aus Heimmarkt mit industrieller Führung
- 2. Management für globale Geschäftsführung**
Multikulturelle Führungsmannschaft mit Erfahrung
- 3. Weltweit führende Technologie und Produkte**
Technologie- und Kosten-Führerschaft im Kerngeschäft



KOLBENSCHMIDT
PIERBURG

Führende Position im Markt

Geschäftsfeld	Marktanteil*	Rang
Sekundärluftsysteme	61%	1
Abgasrückführungssysteme	51%	1
Wasserpumpen	38%	1
Vakuumpumpen	29%	1
Kolben **	20%	2
Motorblöcke ***	14%	2
Drosselklappen-Stutzen	14%	3
Saugrohrmodule	11%	1
Gleitlager	22%	3
Ölpumpen	6%	4
Aftermarket **	6%	3

* EU-Marktvolumen falls nichts Anderstaulendes vermerkt

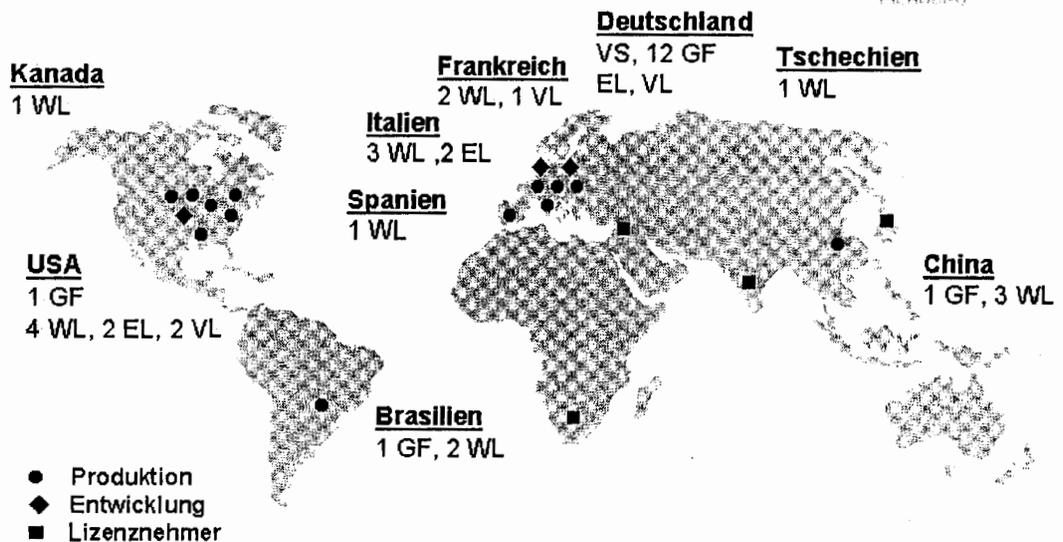
** Weltweit

*** 35% of non-captive engine blocks

Standorte weltweit



KOLBENSCHMIDT
PIERBURG



Anwendungen bei Hauptkunden



Volkswagen-Gruppe



Lupo

Kolben
Lager
AGR-Ventil



Polo

Kolben
Lager
AGR-Ventil



Golf / Bora

Kolben
Lager
AGR-Ventil
Saugrohr



A4

Kolben
Lager
AGR-Ventil



A6

Kolben
Lager
AGR-Ventil
Saugrohr



A8

Kolben
Lager
AGR-Ventil
Saugrohr

Anwendungen bei Hauptkunden



GM-Gruppe



Astra

Motor-Lager
Kolben
Hybrid-Saugrohr
Aluminium Saugrohr
Elektr. Drosselkl.stutzen



Speedster

Motor-Lager
Elektr. AGR-Ventil
Elektr. Drosselkl.stutzen



Zafira

Motor-Lager
Kolben
Elektr. Drosselkl.stutzen



Saturn

Kolben



Chevrolet Malibu

Kolben



Chevrolet Tracker

Kolben

Anwendungen bei Hauptkunden



KOLBENSCHMIDT
PIERBURG

DaimlerChrysler



S Klasse/ CL Klasse

- Motor-Lager
- Kolben
- Kraftstoffpumpe
- Mg-Saugrohr
- AGR-Ventil
- Ventildeckel
- Variables Saugrohr
- Luftmassenmeter



A Klasse

- Kolben
- Motorblock
- Kraftstoffpumpe
- Saugrohr



C / E Klasse

- Motor-Lager
- Kolben
- Motorblock
- AGR-Ventil
- Saugrohr
- Kraftstoffpumpe



M Klasse

- Motor-Lager
- Kraftstoffpumpe
- Saugrohr
- AGR-Ventil



300M

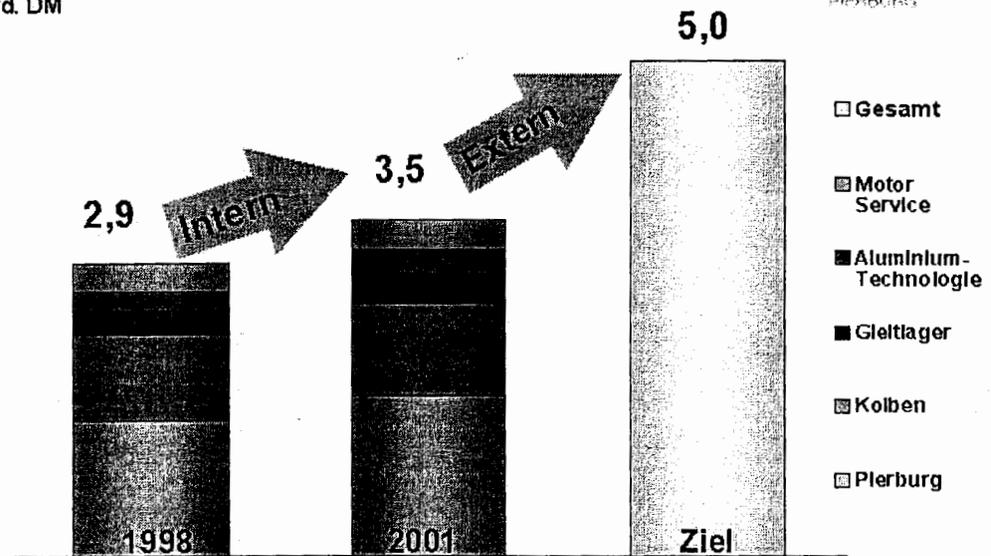
- Kolben

Wachstumsziele von Kolbenschmidt-Pierburg

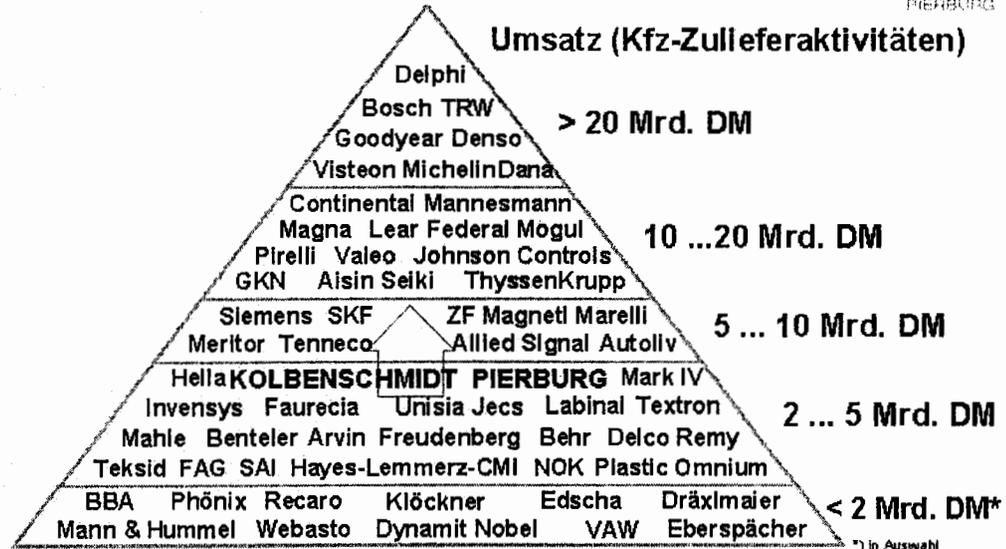


KOLBENSCHMIDT
PIERBURG

In Mrd. DM



Kolbenschmidt Pierburg: Ein führender Kfz-Zulieferer - weltweit



*) in Auswahl

Automobilindustrie der Zukunft – Zukunft der Zulieferindustrie

Die neue Herausforderung:

Globaler Produktivitätsdruck auf die
Automobilindustrie



Konzentrationszwang

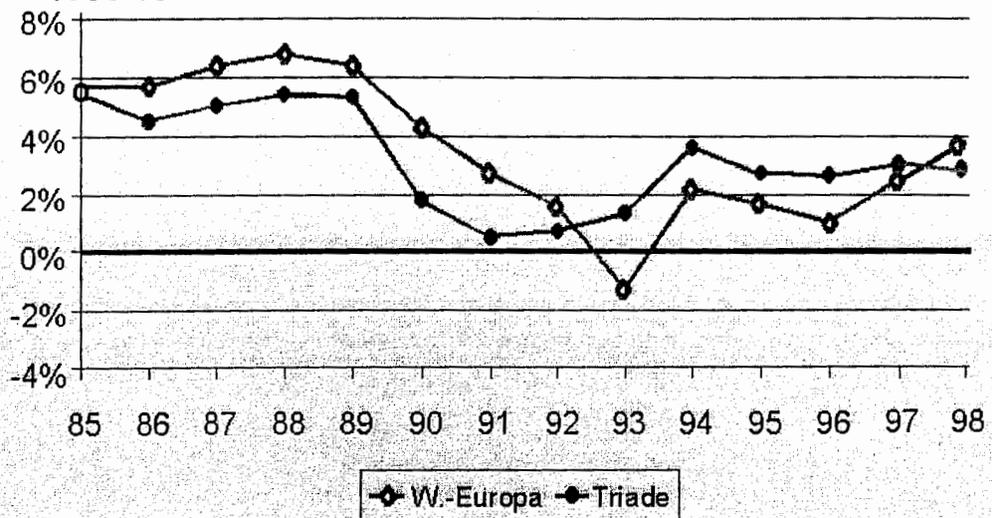
oder



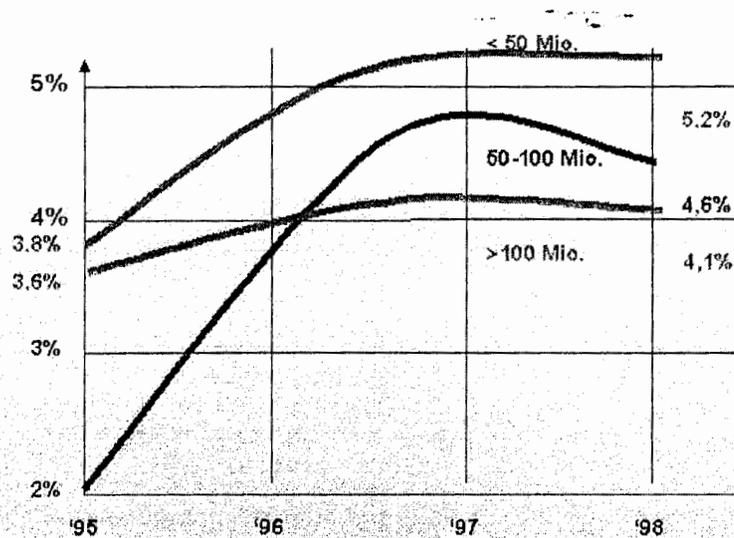
Produktivitätsverbesserungszwang

Gesamtgewinnspannen

Westeuropäische, japanische und US-Pkw-Hersteller
1985-98

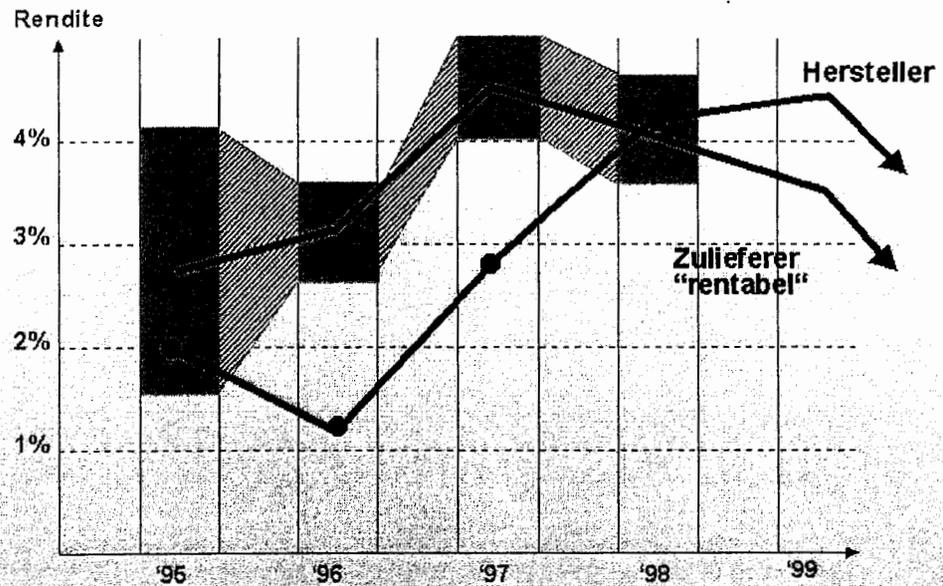


Ergebnis - Trends nach Betriebsgröße



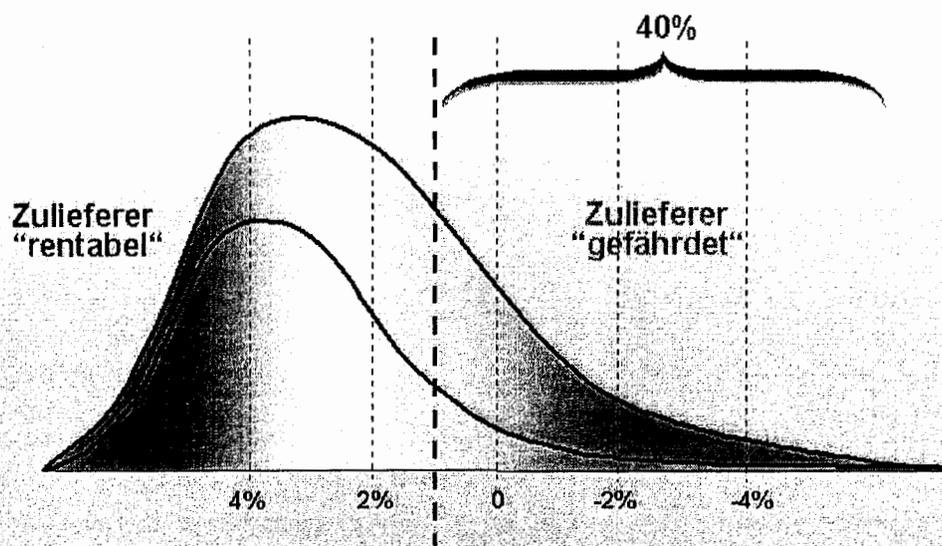
Quelle: IKB Bank, Marketing Systems

Ertrags - Entwicklung



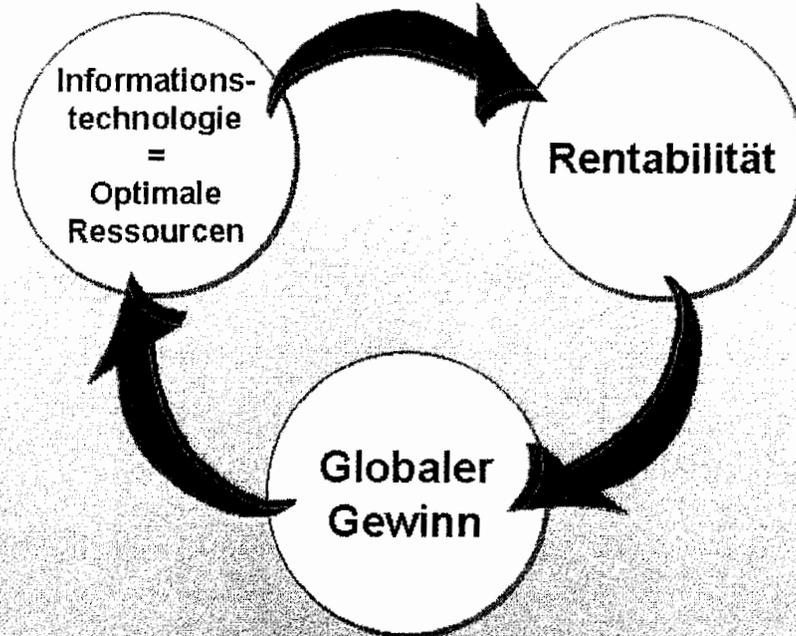
Quelle: IKB Bank, Marketing Systems

Struktur der Zulieferindustrie

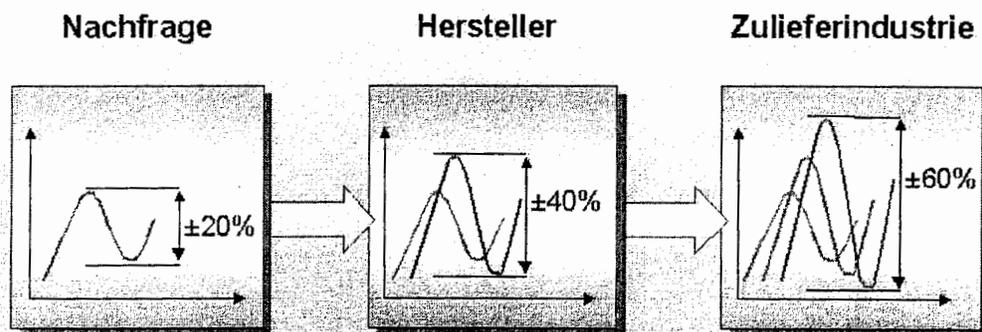


Quelle: IKB Bank, Marketing Systems

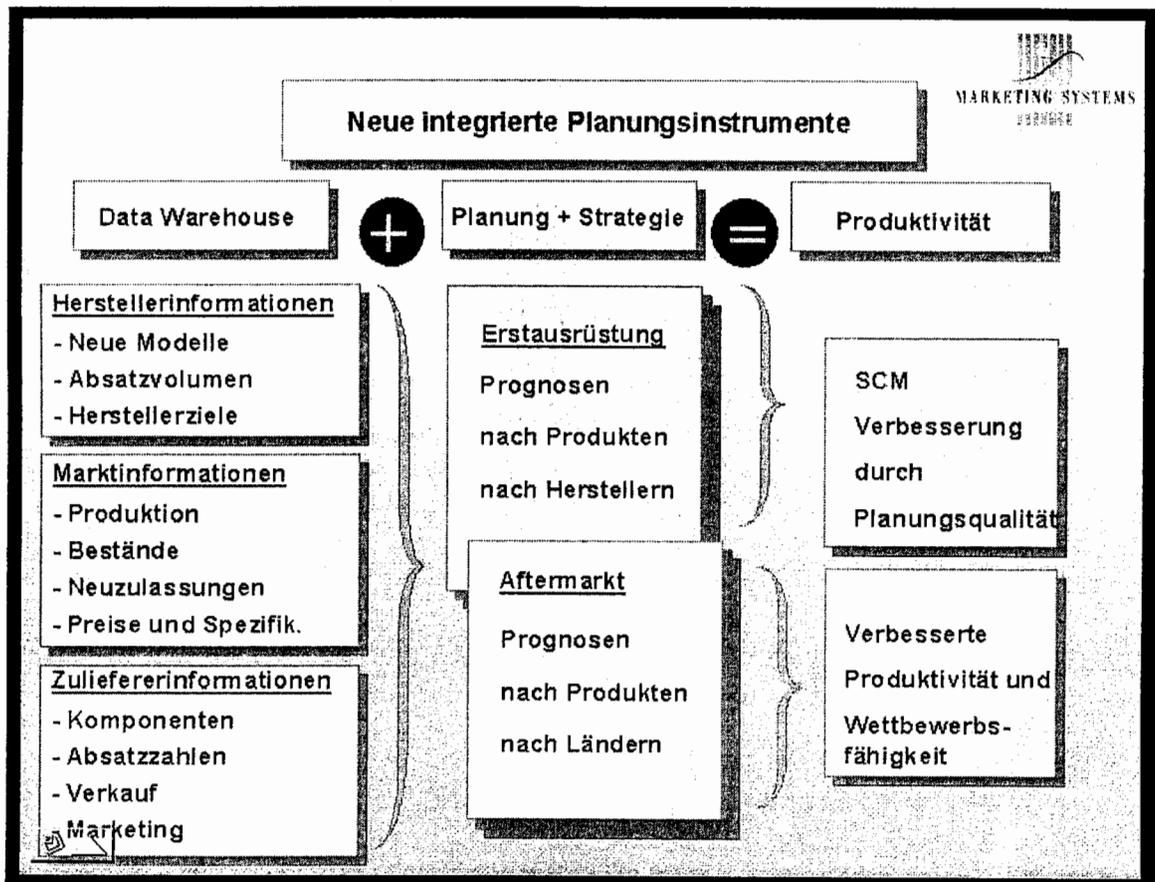
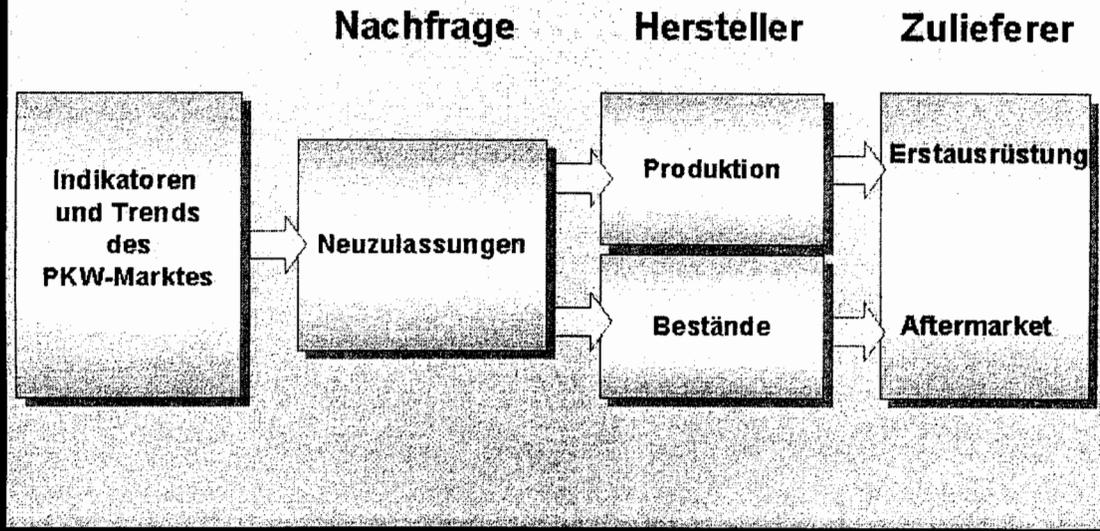
Gewinnerzyklus



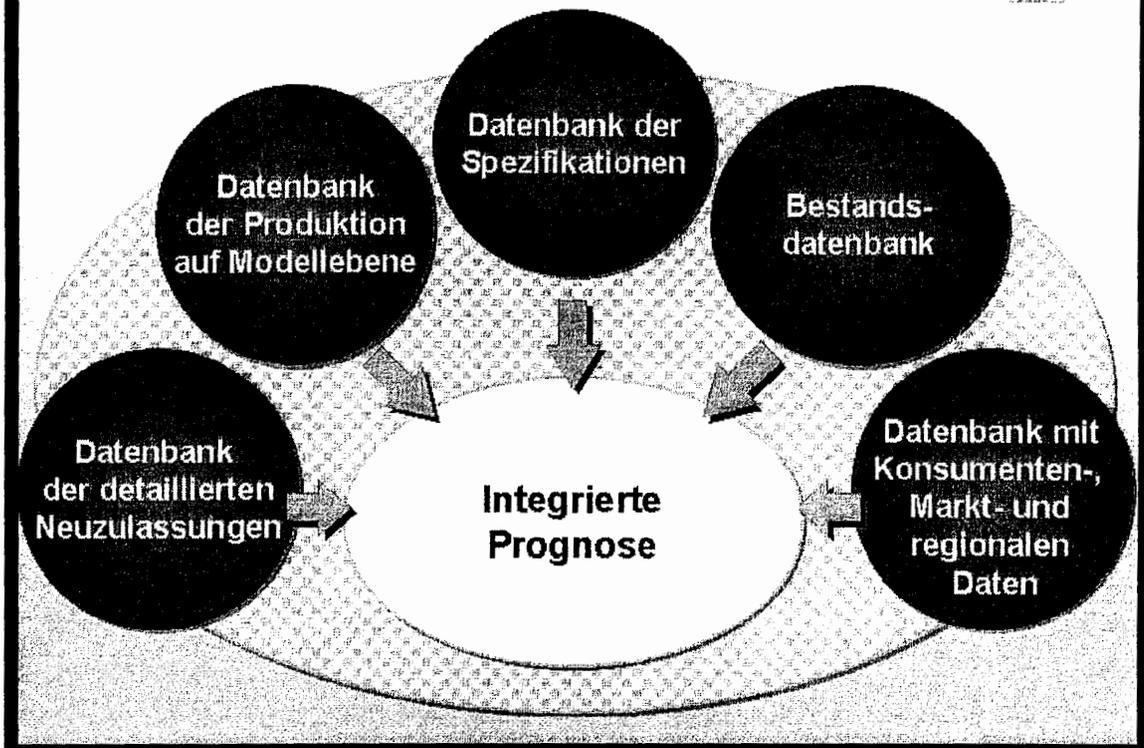
Planungsschwankungen



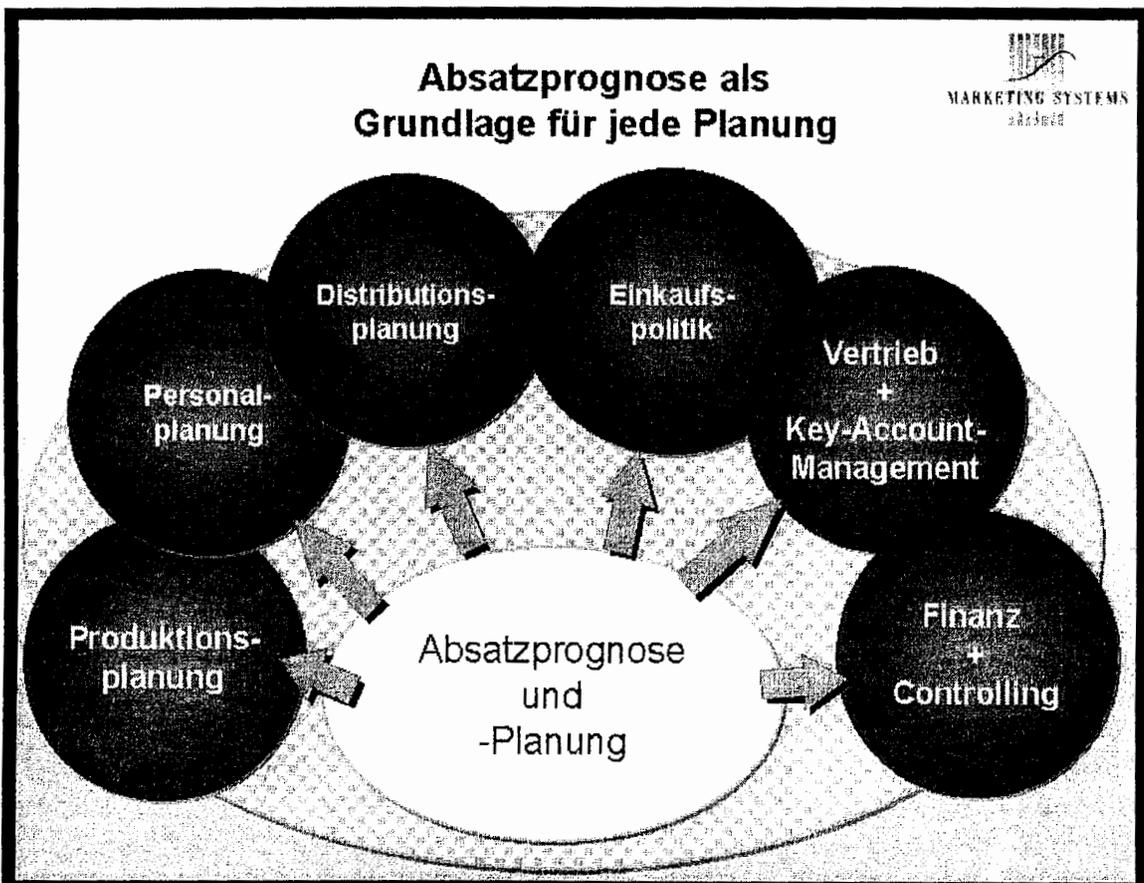
Koppelung der Zulieferindustrie an den PKW-Markt



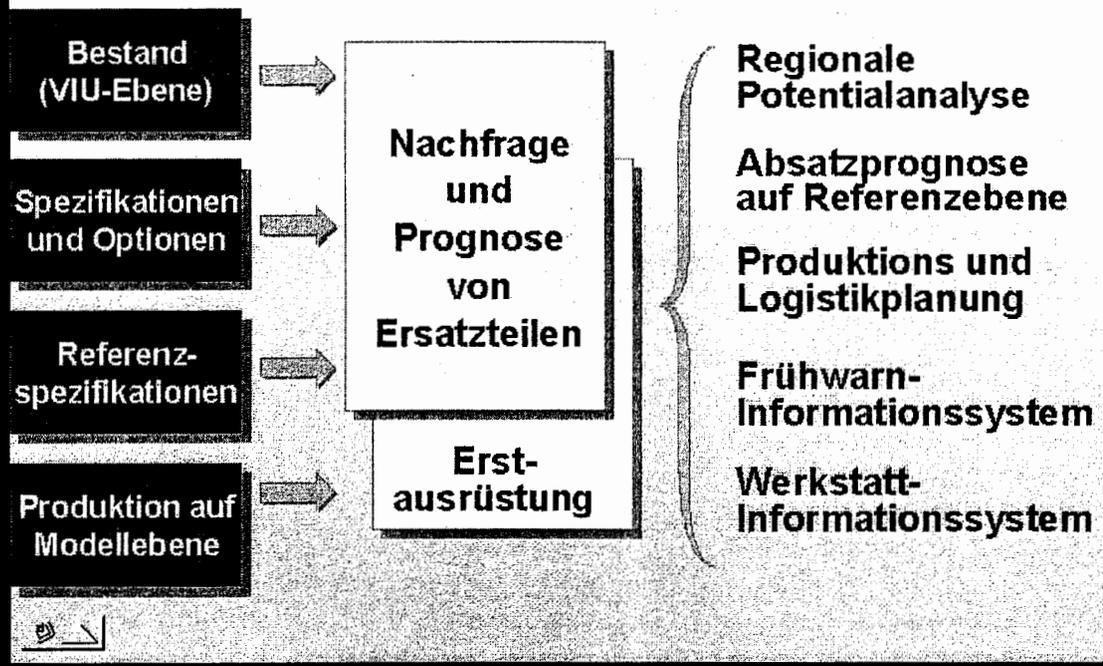
Was ist eine integrierte Lösung?



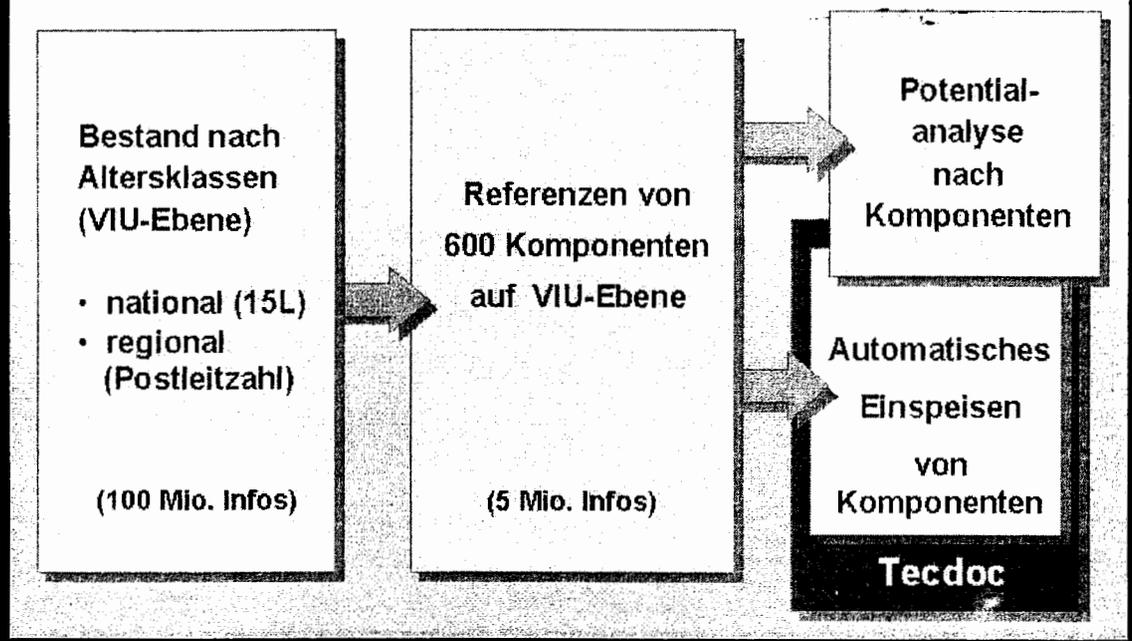
Absatzprognose als Grundlage für jede Planung

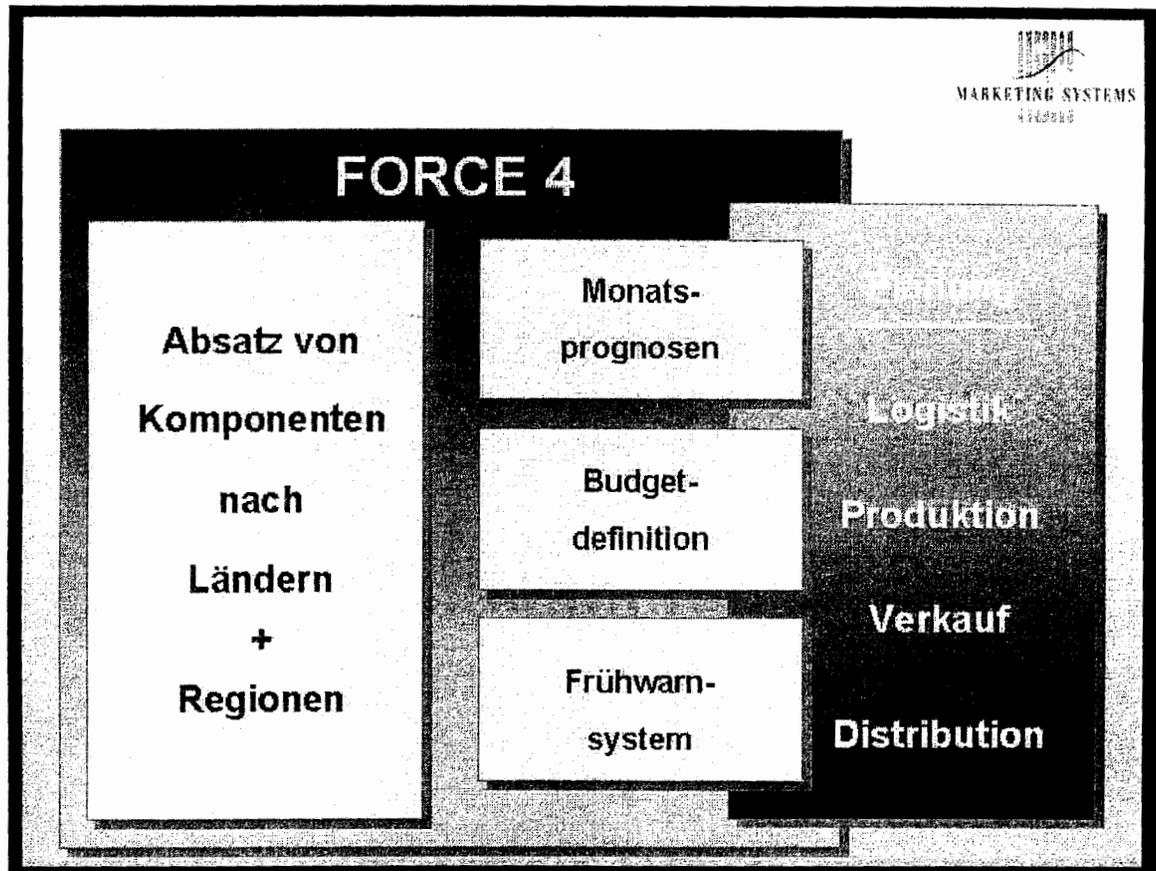


Die *GIFT* - Technologie



Informations- und Potentialanalyse-Systeme





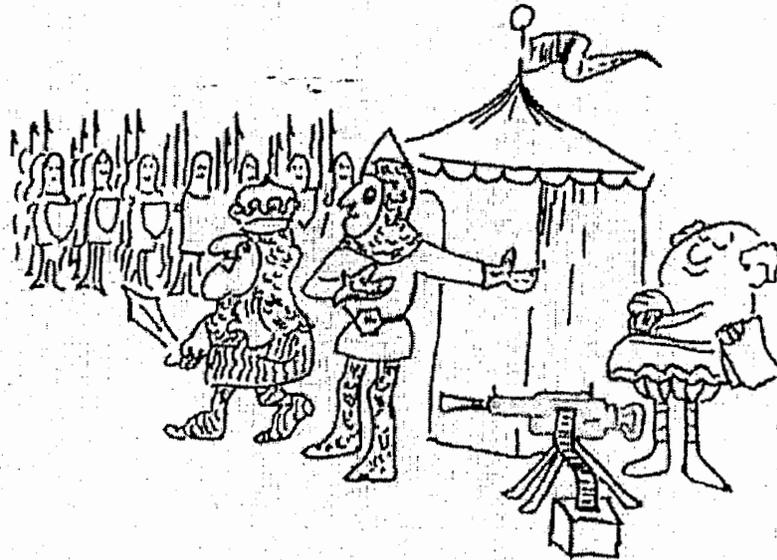
Erwartete Vorteile der neuen Planungstechnologien

- ◆ Reduzierung der Prognosefehler
- ◆ Verbesserte Lieferbereitschaft
- ◆ Früherkennung von Markttrends
- ◆ Transparenz und Effektivität des Controlling
- ◆ Stabilität der Planungsqualität
- ◆ Motivation der Planungsmitarbeiter

Notwendigkeit der 3. Revolution

- ◆ Rentabilitätsverbesserung
- ◆ Die Rentabilität in der weltweiten Automobilindustrie hat sich seit 1985 halbiert
- ◆ Dies gefährdet die Überlebenschancen großer Hersteller
- ◆ Verschwendung finanzieller und menschlicher Ressourcen

Oder . . .



**„Keine Zeit für neue Technologien.
Ich muss wieder in den Kampf!“**