

Wie wachsen Autozulieferer richtig?

Die Automobil- und Zulieferindustrie ist mitten in einer länger andauernden Wachstumsphase. Unternehmen, die in der Branche erfolgreich sein wollen, müssen eine klare Wachstumsstrategie verfolgen. Doch wie sieht eine erfolgreiche Wachstumsstrategie aus? Dieser Frage sind in einem Forschungsprojekt das Center Automotive Research (CAR) der Universität Duisburg-Essen und die Managementberatung Struktur Management Partner aus Köln nachgegangen. Neben theoretischen Überlegungen und breitem Branchenwissen wurden Unternehmenserfahrungen aus einer Befragung von 114 Zulieferunternehmen, 27 Managern von Autobauern und 45 Bankmanagern in der Studie genutzt.





Die Autoren

Für Ihre wertvollen Recherchen im Rahmen der Studie danken wir Herrn Thomas Gerner, Berater, Struktur Management Partner GmbH und Alexander Stephan, wissenschaftliche Mitarbeiter CAR an der Universität Duisburg-Essen.

Prof. Dr. Ferdinand Dudenhöffer, Direktor CAR-Institut, Universität Duisburg-Essen
 „Die erfolgreichen Zulieferer besitzen klare Wachstumsziele und beherrschen die wichtigen Erfolgsfaktoren zur Erreichung dieser Ziele.“

Peter Faulhaber, Geschäftsführender Gesellschafter, Struktur Management Partner GmbH, Köln
 „Für Zulieferer sind 5 Prozent Umsatzwachstum und 5 Prozent Gewinnsteigerung pro Jahr die Marktvorgabe.“

David Südi, Partner, Struktur Management Partner GmbH, Köln
 „Nachhaltiges Wachstum setzt eine maßgeschneiderte Finanzierungsstrategie voraus und braucht Kapitalgeber, die den Wachstumskurs stützen.“

Die zentralen Ergebnisse der Studie lauten: Erfolgreiches Wachstum setzt langfristige jährliche Wachstumsraten beim Umsatz und Ergebnis von über fünf Prozent voraus. Fünf Maßnahmen sind bei der Umsetzung der Wachstumsziele von Bedeutung: Der richtige Produkt- und Dienstleistungsmix, angemessenes Wachstum der Entwicklungsbudgets, eine balancierte Auslandspräsenz, die richtige Fokussierung des Vertriebs und eine maßgeschneiderte Finanzierungsstrategie. Werden diese Bedingungen nicht erfüllt, besteht die Gefahr, dass Unternehmen im Wachstumsprozess in Schief lagen geraten. Die größten Risiken und Defizite bei mittelständischen Zulieferern liegen in der Internationalisierung und Finanzierung des Wachstumsprozesses.

Wachstum: Die Fünf-Plus-Fünf Regel

Der Automobilweltmarkt befindet sich in einer langfristigen Wachstumsphase, in der die weltweite Automobilnachfrage jährlich um drei Prozent wächst. Getrieben wird das Wachstum durch niedrige Fahrzeugdichten (ungesättigte Märkte) und hohes Wirtschaftswachstum in Asien. Legt man ein jährliches Wirtschaftswachstum (GDP) der beiden großen asiatischen Volkswirtschaften von fünf Prozent bis zum Jahr 2025 zugrunde, steigen die Automobilverkäufe in China und Indien bis zum Jahr 2025 auf 36,2 Millionen Pkw. Gegenüber dem Jahr 2010 ist das ein Plus von 23,3 Millionen Neuwagenverkäufen. Neben dem großen Asienblock mit China und Indien ergänzen die Automobilmärkte in Russland und Brasilien den Wachstumsprozess der weltweiten Automobilindustrie.

Abb. 1: Die Automärkte von morgen

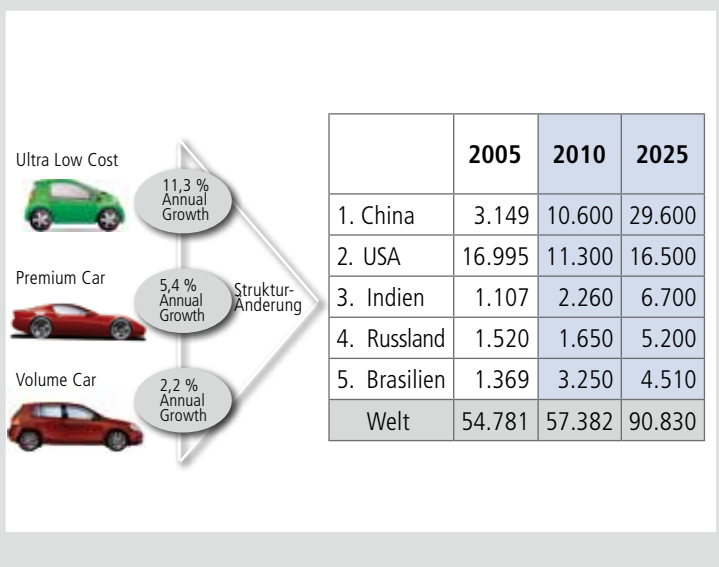


Abb. 1 zeigt die Entwicklung der fünf größten Automarkte im Jahr 2025. Zusätzlich zu der regionalen Wachstumsentwicklung illustriert Abb.1 auch die Wachstumsprozesse bei der Entwicklung der Produktportfolios. Das Ultra Low Cost Segment und das Premium-Segment haben dabei die größten jährlichen Wachstumsraten.



Wie wachsen Autozulieferer richtig?

Tab. 1: Entwicklung Automärkte nach Segmenten (in 1000 Pkw)

| | 2010 | 2025 | Diff. | jährliche Wachstumsrate |
|-------------------|---------------|---------------|---------------|-------------------------|
| Premium | 5.000 | 11.000 | 6.000 | 5,4% |
| Ultra Low Cost | 2.000 | 10.000 | 8.000 | 11,3% |
| Volumen | 50.382 | 69.830 | 19.448 | 2,2% |
| Welt-Markt | 57.382 | 90.830 | 33.448 | 3,1% |

Ausgehend von einem niedrigen Niveau von zwei Millionen Pkw-Verkäufen im Jahr 2010 wächst das Ultra Low Cost Segment jährlich um 11,3% auf zehn Millionen Pkw-Verkäufe im Jahr 2025 (vgl. Tab.1). Der Wachstumsschub kommt aus den Emerging Markets, überwiegend außerhalb der Zentren großen Mega-Cities. Die Motorisierung wächst in immer größer werdenden Kreisen um die Großstädte Asiens.

Da die verfügbaren Pro-Kopf-Einkommen mit der Entfernung zu den Zentren der Mega-Cities sinken, entsteht in den bevölkerungsreichen, ländlichen Gebieten ein großer und wachsender Bedarf für das Billigauto. Ausgehend von dem höheren Niveau von 5 Millionen Pkw-Verkäufen im Jahr 2010 wächst das Premium-Segment jährlich

um 5,4% auf einen Absatz von elf Millionen Pkw im Jahr 2025. Diese Langfrist-Prognose ist konservativ.

Zusätzlich zum Absatzwachstum kann – wie in der Vergangenheit – von einem Wertwachstum (Entwicklung der Fahrzeugpreise) ausgegangen werden. Die durchschnittliche Steigerung der Fahrzeugpreise pro Jahr entspricht jährlich zwei Prozent, so dass langfristig mit einem jährlichen Umsatzwachstum der Automobilindustrie von mindestens fünf Prozent kalkuliert werden kann.

Einzelne Unternehmen, wie etwa die Volkswagen AG, planen mit einem deutlich höheren Umsatzwachstum. Wollen mittelständische Zulieferer ihre Marktposition in den nächsten 15 Jahren nicht verschlechtern und die Gefahr von Übernahmen oder der Verschlechterungen ihrer Kostenwettbewerbsfähigkeit vermeiden, müssen die Unternehmen jährlich mindestens fünf Prozent Umsatzwachstum generieren.

Beim optimalen Wachstumspfad müssen Umsatz- und Ergebnis jährlich mindestens fünf Prozent steigen

Beim optimalen Wachstumspfad steht allerdings mehr als nur das Umsatzwachstum im Mittelpunkt. Damit Unternehmen langfristig stabil wachsen, müssen Umsatzwachstum und Ergebniswachstum im Gleichgewicht sein.



Abb. 2: Wachstum im Wettbewerbsumfeld

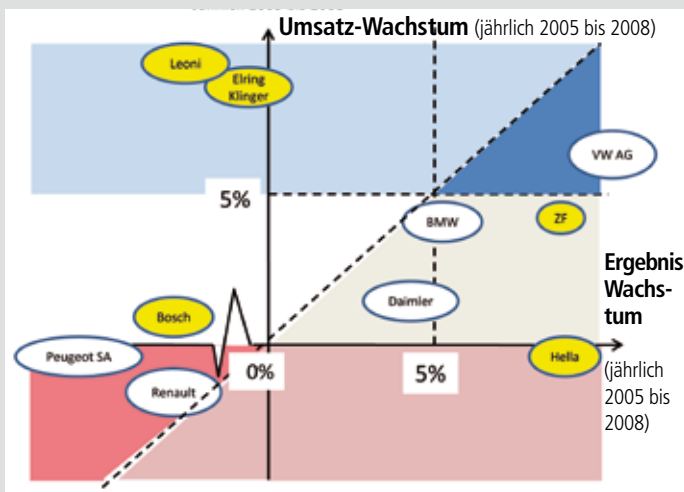


Abb. 2 illustriert den Zusammenhang zwischen Umsatzwachstum und Ergebniswachstum anhand von Beispielen. Den Beispielen liegt das durchschnittliche Jahreswachstum von Umsatz und Ergebnis (vor Steuern) der Jahre 2005 bis 2008 zugrunde. Optimales Wachstum in der Zulieferindustrie liegt im dunkelblauen Dreieck der Abb. 2 vor. Umsatz und Ergebnis wachsen im dunkelblauen Dreieck mindestens mit 5 Prozent pro Jahr und das Ergebniswachstum ist größer als das Umsatzwachstum. Damit sind langfristig Marktposition und Finanzierung des Unternehmens abgesichert.

Wird die in Abb. 2 illustrierte Bedingung verletzt, befindet sich das Zulieferunternehmen in einem instabilen Prozess. Die eingezeichneten Beispiele erläutern den Sachverhalt. Gelingt es einem solchen Unternehmen nicht, dieses Ungleichgewicht zu verlassen, also deutlich stärkeres Ergebniswachstum zu erzielen, werden die Gewinne nicht ausreichen, um den Wachstumsprozess zu finanzieren. Die Eigenkapitalbasis wird dünner. Das Unternehmen steuert im Wachstumsprozess in eine abnehmende Eigenkapitalquote. Dieses Phänomen gilt für alle Zulieferunternehmen, die zwar im Umsatz marktkonform wachsen, nicht aber im Ergebnis. Beispiel Elring Klinger. Der Umsatz von Elring Klinger ist im Zeitraum 2005 bis 2008 im Jahresmittel um über 11% gewachsen. Das Ergebnis vor Steuern ist im gleichen Zeitraum aber jährlich um 5% geschrumpft – wenngleich in diesem speziellen Fall auf bekanntermaßen sehr hohem Niveau.

Die Beispiele Bosch oder Peugeot SA illustrieren ein zweites Problem. Zum einen liegt das jährliche Umsatzwachstum im Beobachtungsbereich deutlich unter fünf Prozent. Damit verliert das Unternehmen Marktanteile. Zum zweiten entwickelt sich das Ergebniswachstum schwächer als das Umsatzwachstum. Zu den schrumpfenden Marktanteilen kommt also noch eine Abwärtstrend in der Eigenkapitalquote hinzu. Langfristig können Unternehmen bei solchen Umsatz-Gewinn-Relationen schwerlich überleben. Die alte General Motors (GM) war in dieser Situation lange quasi gefangen.

Fünf Wachstums-Erfolgsfaktoren

Wie sollten sich Zulieferer ausrichten, um die „Fünf-Plus-Fünf Regel“ umzusetzen? Zur Beantwortung dieser Frage haben wir Wachstumsmuster von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Automobilzulieferern





Wie wachsen Autozulieferer richtig?

untersucht. Der Analyse lag die Befragung von 114 Automobilzulieferern, 27 Autobauern und 45 Bankmanagern zu Grunde. Erfolgreiche Zulieferer wurden in der Studie definiert als Unternehmen mit positivem Umsatzwachstum in den letzten drei Jahren und einer EBIT-Marge von mehr als fünf Prozent. Das Ergebnis lautet: Es können fünf Erfolgsfaktoren identifiziert werden, um die Wachstumsziele in der Automobilindustrie zu erreichen.

Erster Erfolgsfaktor: Produktnahe Dienstleistungen und neue Produktfelder

Erfolgreiche Zulieferer setzen deutlich stärker auf neue Produktfelder und den Ausbau produktnaher Dienstleistungen im Wachstumsprozess, während die weniger erfolgreichen Zulieferer die Wachstumsziele durch Umsatzausweitung mit den bestehenden Produkten erzielen wollen. Die





Wachstumsziele überwiegend mit bestehenden Produkten erreichen zu wollen, bedeutet die Akquisition zusätzlicher Aufträge bei Standardprodukten mit Commodity-Charakter. Da neue Aufträge bei bestehenden Produkten „gekauft“ werden müssen, geht dies mit einer Margenverschlechterung einher. Die weniger erfolgreichen Zulieferer nutzen damit nicht die Chance, sich durch neue Produktfelder zu differenzieren. Umsatzwachstum wird damit bei weniger erfolgreichen Zulieferern durch eine Verschlechterung der EBIT-Margen erkaufte. Langfristig laufen die Unternehmen bei Umsatzwachstum in eine Finanzierungslücke.

Zweiter Erfolgsfaktor: Vertrieb auf auslastungsorientierte Diversifikation ausrichten

Im Wachstumsprozess ist es unerlässlich, sorgsam mit Investitionen in Produktionsanlagen umzugehen. Es mag paradox klingen, doch hierbei nimmt gerade der Vertrieb eine Schlüsselrolle ein. Erfolgreiche Zulieferer richten ihren Vertrieb darauf aus, solche Aufträge zu akquirieren, die zu großen Teilen mit den bestehenden Produktionsanlagen bearbeitet werden können. So gelingt es zwei Dritteln der erfolgreichen kleinen Zulieferer, für mehr als 75 Prozent ihrer Neuprodukte bestehende Anlagen zu verwenden. Bei mittleren und großen Unternehmen sind über 40 Prozent der erfolgreichen Zulieferer in der Position, den vorhandenen Maschinenpark bei Neuprodukten einzusetzen.

Investitionsneutrales, also kapitalschonendes Wachstum hat daher viel mit professionellem Vertriebsmanagement zu tun. Erfolgreiche Unternehmen setzen ihren Vertriebsmannschaften die Ziele, Neuaufträge – und zwar auch im Non-Automotive-Bereich – zu akquirieren, die mit dem bestehenden Maschinenpark bearbeitet werden können und die Kapazitätsauslastung optimieren. Wenig erfolgreiche Vertriebsmannschaften akquirieren Aufträge eher „blind“. Moderner Vertrieb ist ganzheitlich gesteuert und nicht ausschließlich Abschluss-getrieben.

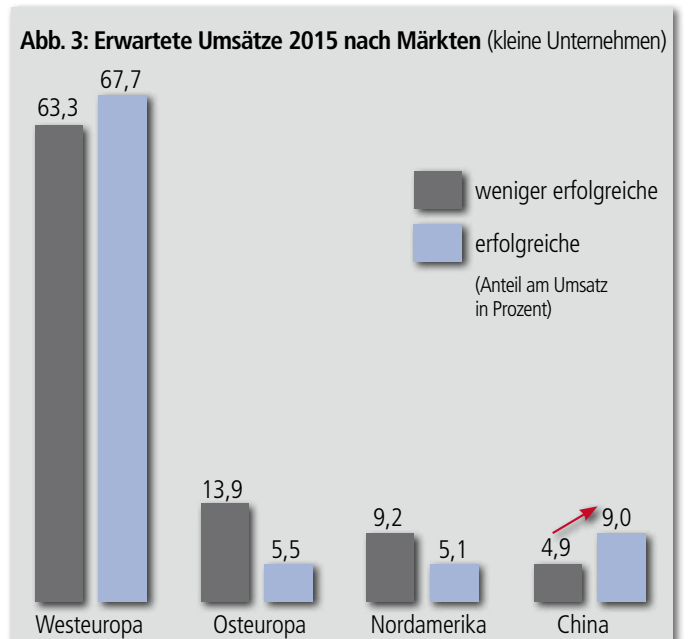
Überraschendes Ergebnis der Studie ist, dass Bankmanager den Vertriebsbereich bei der Beurteilung von Zulieferunternehmen als elementar betrachten. Ohne professionelle Vertriebsstrategie lassen sich die Wachstumsziele nicht umsetzen. Die Verfehlung von Wachstumszielen erhöht deutlich die Kreditrisiken für Banken.

Dritter Erfolgsfaktor: Produktionsstandort Asien – der wunde Punkt

Internationalisierung ist essentiell für die Wachstumsstrategie der Zulieferer. Dabei verschlingt der Aufbau von Standorten im Ausland

regelmäßig erhebliche Ressourcen und bindet oft ungeplant große Managementkapazitäten. Zu viele internationale Standorte steuern zu müssen, bringt zudem erfahrungsgemäß auch massive Risiken durch mangelnden Fokus und schwer beherrschbare „Fliehkkräfte“ mit sich. Daher muss eine Internationalisierungsstrategie besonders sorgfältig vorbereitet und sehr stringent umgesetzt werden. Grundsätzlich gilt, dass ohne Internationalisierung zukünftig kaum Wachstum möglich sein wird und ein Zulieferer ohne Internationalisierung mittel- und langfristig gefährdet ist.

Nahezu alle befragten Zulieferer unterschätzen die Bedeutung der asiatischen Standorte (China, Indien). Ein größerer Teil der Zulieferer plant sein Wachstum zu großen Teilen in West-Europa und Amerika. Asien ist deutlich unterrepräsentiert. 70 Prozent des Wachstums der Automärkte bis zum Jahre 2025 erfolgt in Asien. Gut 40 Prozent aller weltweit verkauften Pkw werden bis zum Jahre 2025 in China und Indien verkauft. Im Gegensatz dazu planen die mittelständischen Zulieferer zwei Drittel ihrer Umsätze bis zum Jahre 2015 in West-Europa. Dies ist eine deutliche Diskrepanz. Die Zulieferer unterschätzen die Bedeutung der Region Asien und erhöhen damit die Gefahr, in eine Wachstumsfalle zu laufen. Die Gefahr ist, dass zu viel Kapazität in West-Europa aufgebaut wird und in den Märkten Asiens wertvolle Marktanteile der deutschen Zulieferindustrie verloren gehen. Und ein Verlust von Marktanteilen ist in der Zulieferindustrie gleichbedeutend mit der Verschlechterung der Kostenwettbewerbsfähigkeit.



Wie wachsen Autozulieferer richtig?

Mittelständische Zulieferer können sich nur dann aus diesem Dilemma befreien, wenn stärker in Länderanalyse investiert wird und frühzeitig der Management-Nachwuchs im Unternehmen aufgebaut wird.

An deutschen Universitäten studieren heute viele chinesische Studenten in den Disziplinen Maschinenbau und Wirtschaftsingenieurwesen. Unser Eindruck ist, dass Zulieferer sich zu wenig in der Hochschullandschaft nach diesen Studenten umschaun. Chinesen, die in Deutschland studiert haben, kennen sowohl die deutsche als auch die chinesische Denkweise. Für deutsche Zulieferer ist es eine wenig risikobehaftete Strategie, mit solchem Fachpersonal eine entsprechende China-Strategie zu entwickeln. Nach unserer Einschätzung wird bei den Zulieferer zu zögerlich und zu unsystematisch in Human Resources investiert. Dies hat sich übrigens auch im Jahr 2009 und 2010 gezeigt. Personal-Recruiting war so gut wie nicht mehr vorhanden. Eine erfolgreiche China-Strategie läßt sich mit mehr Engagement bei der Einstellung von in Deutschland ausgebildeten chinesischen Ingenieuren und Wirtschaftsingenieuren zielorientiert befördern und gestalten.

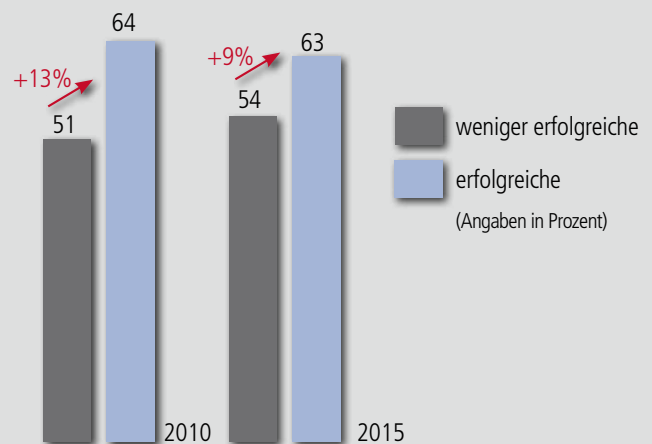
Systematischer Nachwuchs-Managementaufbau ist bei vielen mittelständischen Unternehmen unzureichend ausgeprägt. Managementpositionen werden bei Mittelständlern nach Konjunkturzyklus besetzt oder gekündigt und nicht nach den Wachstumszielen. In gewisser Analogie gilt dies auch bei der Fachkräfte-Nachfrage. Mittelständler planen nach Konjunkturlage und nicht nach den Wachstumszielen des Unternehmens. Damit werden Wachstumspläne gefährdet.

Vierter Erfolgsfaktor: Verstärkte Entwicklung und Innovation

Erfolgreiche Zulieferer planen, acht Prozent ihres Umsatzes für Forschung und Entwicklung zu verwenden. Dies ist auch im Vergleich mit Autobauern ein hoher Wert. So plant etwa der Volkswagenkonzern in seinem großen Wachstumsprogramm mit 51,6 Milliarden Euro Investitionen bis zum Jahre 2015 einen Umsatzanteil von sechs Prozent für Entwicklung und Produktionsmodernisierung.

Mit den steigenden Investitionen in Forschung und Entwicklung geht bei allen Zulieferern eine Erhöhung des Anteils eigeninitiativ entwickelter Produktinnovationen einher. Bei den erfolgreichen großen Zulieferern basieren mittlerweile 60 Prozent der Produktentwicklungen auf Eigeninitiative. Dies ist ein hoher Wert. Insgesamt gilt, dass Entwicklung und Innovation bei den mittelständischen deutschen Automobilzulieferern gut verankert ist. Dies ist auch Ausdruck der Technik-Getriebenheit deutscher Zulieferunternehmen. Die Voraussetzungen im Bereich Forschung und Entwicklung, um die nächste große Wachstumsphase der Automobilindustrie erfolgreich zu bestehen, sind bei den Zulieferunternehmen überwiegend vorhanden.

Abb. 4: Anteil der auf Eigeninitiative beruhenden Produkt-Entwicklungen (größere Zulieferer)



Fünfter Erfolgsfaktor: Maßgeschneiderte Finanzierung und Banker-Relations

Nachhaltig profitables Wachstum setzt eine maßgeschneiderte Finanzierungsstrategie voraus und braucht Kapitalgeber, die den Wachstumskurs stützen. Ein ungetrübtes Verhältnis zu den Kapitalgebern ist damit essentiell für erfolgreiches Wachstum. Nun denken Banker sehr betriebswirtschaftlich und bewerten Zulieferer und ihre Wachstumsstrategien gerade anhand der Kriterien Stringenz der Vertriebsmaßnahmen, angemessene Internationalisierung und konsequente Investitionen in das Produktprogramm. Diese Kriterien sind für die Banken wichtige Indikatoren zur Beurteilung der Qualität des Managements eines Zulieferers. Schwaches Management ist aus Bankensicht einer der wichtigsten Kreditverweigerungsgründe – viel wichtiger, als manche Unternehmen es wahr haben wollen. Natürlich erschweren auch mangelnde Profitabilität und eine geringe Eigenkapitalquote aus Bankensicht die Kreditvergabe. Doch gerade der Einfluss der Eigenkapitalquote wird seitens der befragten Unternehmen überschätzt, die Bedeutung ihrer Profitabilität (und damit zugleich ihrer Produktivität) hingegen unterschätzt. Außerdem unterschätzen die Zulieferer die Bedeutung einer transparenten und überzeugenden Kommunikation der Unternehmensstrategie für ihre Finanzierer.



Fazit der Studie

Die Automobilindustrie steht in den nächsten 15 Jahren vor einem großen Wachstumsschub. Jährliche Wachstumsraten von fünf Prozent bei Umsatz und Ertrag sind die Hausforderungen für die Zulieferer. Die Wachstumspläne dazu sind heute nicht immer passend.

Die erfolgreichen Zulieferer besitzen klare Wachstumsziele und beherrschen die wichtigen Erfolgsfaktoren zur Erreichung dieser Ziele.

Die Schwachpunkte und Risiken liegen im Bereich der Internationalisierung. Ein Großteil der Zulieferer unterschätzt die Bedeutung von Asien und China. Die Vorbereitung auf diese Märkte ist bei einem Großteil der Zulieferer unzureichend. Nach unserer Einschätzung wird die Möglichkeit, sich mit jungen, in Deutschland ausgebildeten Wirtschaftsingenieuren und Ingenieuren chinesischer und indischer Herkunft zu verstärken, nur unzureichend genutzt.

Gerade mit dieser Strategie haben die Zulieferer die Möglichkeit, sich mit kalkulierbarem Risiko nach Asien zu bewegen. An einem systematischen Nachwuchs-Managementaufbau, der sich an Wachstumszielen und nicht am Konjunkturzyklus orientiert, mangelt es der deutschen Zulieferindustrie noch.

Struktur Management Partner ist seit 1982 in den Bereichen Turnaround- und Wachstumsmanagement tätig. Struktur Management Partner ist mit 100 Beratern auf Strategiethemata bei mittelständischen Unternehmen spezialisiert. Hauptsitz ist Köln, weitere Büros befinden sich in München und Wien.

Struktur Management Partner GmbH,
Gereonstraße 18–30, 50670 Köln
Tel.: 0221/912730
E-Mail: info@struktur-management-partner.com

Die ausführliche Studie „Wie wachsen Autozulieferer richtig“ hat einen Umfang von 30 Seiten und kann bei Struktur Management Partner bezogen werden.

Bitte schreiben Sie an:
info@struktur-management-partner.com

