

CAMA-Kommentar

9/2010

Konzentrationsprozess bei den Automobilzulieferern - ohne ständige Kompetenzentwicklung können Tier 2- und Tier 3-Lieferanten nicht überleben

Angesichts der zunehmenden Bestrebungen von Automobilherstellern und großen Tier 1- bzw. Modullieferanten, die Anzahl ihrer Zulieferer drastisch zu reduzieren, besteht für viele, insbesondere kleine und mittelständische Tier 2- und Tier 3-Lieferanten gegenwärtig und noch verstärkt in den kommenden Jahren die Gefahr, Aufträge an größere Lieferanten zu verlieren.

Viele Tier 2- und vor allem Tier 3-Lieferanten sehen ihre Existenz gefährdet, weil das Automobilgeschäft zurückgeht und Ersatzaufträge in anderen Branchen nicht rechtzeitig generiert werden können. Gerade die kleineren Automobilzulieferer sind nämlich insbesondere aufgrund der in den letzten Jahren stark gesunkenen Margen und der hierdurch angespannten finanziellen Lage oftmals nicht in der Lage, neue Geschäftsfelder zu erschließen.

Die Herausforderung für die Tier 2- und Tier 3-Lieferanten wächst noch dadurch, dass in der Branche signifikante Umsatzrückgänge erwartet werden. Es wird prognostiziert, dass im Jahr 2010 weltweit bis zu 17 Mio. Fahrzeuge weniger abgesetzt werden können als noch im Jahr 2009. Dieser Absatzeinbruch führt aufgrund der hohen Fixkosten in der Branche zu negativen Skaleneffekten und erfordert drastische Sparmassnahmen von Automobilherstellern und großen Modullieferanten. Im Zuge dieser Sparmaßnahmen werden sie auch ehemals outgesourcete Fertigungsumfänge wieder rückverlagern, um freiwerdende Kapazitäten besser nutzen zu können. Damit tragen sie weiter zum Konzentrationsprozess bei den Tier 2- und Tier-3-Lieferanten bei.

Viele Untersuchungen erwarten, dass sich durch diesen Konzentrationsprozess die Zahl der Automobillieferanten in den kommenden fünf bis sieben Jahren halbiert.

Wie können Tier 2- und Tier 3-Lieferanten dennoch überleben?

Einen Chance ergibt sich für diese Automobilzulieferer daraus, dass Automobilhersteller ihre Beschaffungsstrategien zunehmend differenzierter angehen. Sie versuchen zwar grundsätzlich die Zahl ihrer Lieferanten zu reduzieren, und ganze Module an große Modullieferanten zu

vergeben, um Spezialisierungs- und damit Skalenvorteile zu nutzen und Transaktionskosten zu sparen. CAMA-Untersuchungen haben aber gezeigt, dass diese Strategie der Modularisierung und des Outsourcings an Modullieferanten dort ihre Grenze findet, wo einzigartige Kompetenzen auf diese Lieferanten überzugehen drohen.

Bei kompetenzträchtigen, d.h. sehr spezifischen Teilen versuchen Automobilhersteller deshalb zunehmend, die Modullieferanten zu umgehen und mit Tier 2- und Tier 3-Lieferanten zusammenzuarbeiten, um den Kompetenzabfluss zu begrenzen.

Diese Strategie der Automobilhersteller können Tier 2- und Tier 3-Lieferanten nutzen und verstärken, indem sie den Automobilherstellern als verlässliche Partner mit kalkulierbaren Risiken gegenüberreten. Insbesondere kleine Automobilzulieferer sind zudem in der Regel flexibler und innovativer – eine Stärke, die sie ebenfalls ausspielen sollten. Flexibel und innovativ sind sie dann auch als Zulieferer für Modullieferanten wieder gefragt.

Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die Tier 2- und Tier 3-Lieferanten ihre eigenen Kompetenzen konsequent weiterentwickeln. Für eine solche dynamische Strategie der Kompetenzentwicklung gibt es zwei Ansatzpunkte:

1. interne Kompetenzentwicklung in Richtung Spezialist oder Nischenlieferant. Ein gutes Beispiel dafür ist der US-Zulieferer TRW, der bei Fahrassistenzsystemen in die Eigenentwicklung investiert, um mit günstigeren Systemen den Volumenmarkt zu erobern.
2. externe Beschaffung der Kompetenzen (insbesondere für einen Entwicklungssprung in eine neue Technologie) durch Akquisition von externem Wissen oder Kooperation bei nicht vorhandenem Wissen.

Die Akquisition von externem Wissen kann durch neue Mitarbeiter mit dem notwendigen Know-how, durch Abwerbung von Mitarbeitern der Konkurrenten oder den Erwerb von Unternehmen mit neuem Wissen erfolgen. Untersuchungen zufolge ist eine mittlere „technologische Fremdheit“ Voraussetzung für den Erfolg einer solchen Akquisition von Wissen. Da Kompetenzen in der Regel in komplexen Routinen und damit in Teams gebunden sind, ist der Erwerb von Unternehmen der schnellere, aber gerade für kleinere Tier 2- und Tier 3-Lieferanten ein sehr risikoreicher Weg.

Kooperationen bei nicht vorhandenem Wissen sind deshalb für kleinere Automobilzulieferer der bessere Weg, Kompetenzen zu entwickeln. Beispielhaft sei hier die Firma Paragon genannt, die durch Kooperation im Bereich der Entwicklung von Cockpit Systemen und Media Interfaces die Planinsolvenz überwunden hat.

Ohne ständige Kompetenzentwicklungen können Tier 2- und Tier 3-Lieferanten den verändernden Anforderungen der Automobilhersteller - und auch der Modullieferanten – nicht genügen und den Konzentrationsprozess in der Automobilzulieferindustrie nicht überleben.

Haben Sie Anmerkungen zu diesem Kommentar?

info@cama-automotive.de – wir antworten umgehend!