ANZEIGE

cksmedia

Infoline BERATER

Special Auto & Zulieferer

„Letztlich kommt es auf die Innovationskraft an“

Der steigenden Verhandlungsmacht der Fahrzeughersteller lässt sich vor allem mit Innovationskraft Paroli bieten – so beschreibt Prof. Dr. Henning Werner, Professor für Unternehmensrestrukturierung und -sanierung an der SRH Hochschule Heidelberg, im folgenden Interview die Lage der mittelständischen Autozulieferer.

Prof. Dr. Henning Werner,
Professor für Unternehmensrestrukturierung und -sanierung an der SRH Hochschule Heidelberg

Herr Prof. Werner, Sie waren selbst lange Zeit Mitglied der Geschäftsleitung bei einem mittelständischen Automobilzulieferer. Wie sollte sich ein mittelständischer Autozulieferer aufstellen, damit er auch langfristig im internationalen Wettbewerb bestehen kann? Welche Weichenstellungen sind erforderlich?

Werner: Ich sehe hier drei wesentliche Aspekte. Erstens sollte er seine strategische Ausrichtung regelmäßig überprüfen. Die Automobilindustrie ist gekennzeichnet durch einen hohen Innovationsgrad, der zu neuen Technologien, neuen Produkten, neuen Wettbewerbern, neuen Geschäftsmodellen und einem sich ändernden Kundenverhalten führt. Im Rahmen eines regelmäßigen Strategieprozesses sollten Zulieferer diese Änderungen bewusst beobachten und daraus resultierende strategische und operative Maßnahmen ableiten.

Der zweite Aspekt ist die operative Effizienz: Um langfristig im Wettbewerb bestehen zu können, ist eine effiziente Ausgestaltung der internen Wertschöpfungsprozesse zwingend notwendig.

Drittens kommt es darauf an, die finanzwirtschaftliche Kompetenz zu stärken. Viele mittelständische Zulieferbetriebe sind heute immer noch Eigentümerunternehmen, die oftmals von Technikern und selten von Kaufleuten geführt werden. Diese Unternehmen leiden häufig unter mangelnder Transparenz in den gesamten kaufmännischen Abläufen. Hier besteht Handlungsbedarf – gerade auch mit Blick auf einen steigenden Finanzierungsbedarf und regulatorische Anforderungen wie Basel II und III.

Mit welchen Strategien kann ein Autozulieferer seine Position gegenüber den großen Herstellern so stärken und absichern, dass er dauerhaft angemessene Preise durchsetzen kann?

Werner: Vor dem Hintergrund einer steigenden Verhandlungsmacht der Fahrzeughersteller und der zunehmenden Konkurrenz von Anbietern aus Billiglohnländern kommt letztlich der Innovationskraft der einheimischen Zulieferunternehmen eine besondere Bedeutung zu. Nur wer sich mit innovativen Produkten, Verfahren, Werkstoffen oder Geschäftsmodellen – Stichwort Collaborative Supply Chain Management – von der Konkurrenz abhebt und dazu eine hohe operative Effizienz aufweist, wird langfristig überdurchschnittliche Margen erzielen können.

Was kann ein Zulieferer heute tun, um die nächste Krise der Automobilbranche einigermaßen unbeschadet zu überstehen?

Werner: Er sollte die guten Zeiten nutzen, um Rücklagen zu bilden und somit die Eigenkapitalbasis zu stärken – ein hohes Eigenkapital wirkt als Verlustpuffer und macht die Unternehmen bilanziell widerstandsfähiger in Krisenzeiten.

Zudem kann ein Zulieferer die Kostenstrukturen flexibilisieren, indem er zum Beispiel zu einem gewissen

Die Herausforderungen

Die Automobilindustrie hat für den Wirtschaftsstandort Deutschland eine herausragende Bedeutung. Statistisch gesehen hängt jeder siebte Beschäftigte direkt oder indirekt von dieser Branche ab. Aus dem Blickwinkel der mittelständischen Zulieferer sieht Dr. Henning Werner, Professor an der SRH Hochschule Heidelberg, sechs große Herausforderungen:

1. Hohe Abhängigkeiten der Zulieferer von den Fahrzeugherstellern (Marktmacht der Kunden): Durch die zunehmende Konzentration auf der Seite der Fahrzeughersteller steigt die Verhandlungsmacht der Kunden. Dies führt zu einem steigenden Preisdruck (zum Beispiel durch „Contractual Savings“ über die Laufzeit).

2. Verschärfter globaler Wettbewerb: Durch neue Wettbewerber aus Billiglohnländern steigt der Konkurrenzkampf zwischen den Anbietern.

3. Risikoabwälzung von Fahrzeughersteller auf Zulieferer: Entwicklungsaufwendungen müssen zunehmend über Teilepreise amortisiert werden (sogenannte Pay-on-Production-Modelle). Damit steigen die Finanzierungsanforderungen für die Zulieferer, und Marktrisiken werden auf diese abgewälzt.

4. Modell- und Variantenvielfalt: Die kontinuierlich ansteigende Modell- und Ausstattungsvielfalt führt zu sinkenden Stückzahlen pro Fahrzeug bei insgesamt steigenden Entwicklungsaufwendungen. Um die steigende Variantenvielfalt zu beherrschen, ist der Einsatz von neuen Fertigungsphilosophien (JIT, Lean Production) und Plattformkonzepten notwendig.

5. Trend zum Outsourcing: Die Fahrzeughersteller reduzieren seit Jahren ihre Wertschöpfungstiefe – der Trend zum Outscourcing von Entwicklungs-, Konstruktions-, Fertigungs- und Montageprozessen setzt sich fort. Daraus ergeben sich für Zulieferer nicht nur erhebliche Wachstumspotenziale, sondern auch die strategische Chance, gegenseitige Abhängigkeiten durch eine tiefere Integration in die Wertschöpfungskette zu erhöhen. Da grundsätzlich mit einem zunehmenden Verflechtungsgrad die Möglichkeit der kurzfristigen Substituierbarkeit abnimmt, liegt hierin ein langfristiger Erfolgsfaktor für Zulieferunternehmen.

6. Globalisierung: Der Marktanteil der BRIC Staaten wird von 24 Prozent im Jahr 2008 auf über 40 Prozent in 2016 ansteigen. Neue Märkte gewinnen an Bedeutung – und Zulieferer müssen zunehmend international agieren. Dieser Trend bietet auch erhebliche Wachstumschancen.

Anteil Leiharbeitskräfte beschäftigt oder flexible Arbeitzeitmodelle einführt. Eine weitere Strategie liegt in einer Risikodiversifikation: Um diese Branchenabhängigkeit zu reduzieren, sollte ein Autozulieferer prüfen, ob er die spezifischen Ressourcen des Unternehmens – Entwicklungs-Know-how, Technologien, Fertigungsanlagen, Vertriebskanäle – nicht auch dazu nutzen kann, Produkte für andere Branchen zu entwickeln.

Neu: Manager-Wissen vor 9

Die deutsche Wirtschaft wird in den kommenden Jahren vor einschneidenden Veränderungen stehen. Die Stichworte sind hier beispielsweise: Digitalisierung der Wirtschaft, Industrie 4.0, Big Data, Demographischer Wandel oder Google Driverless Car. Der Newsletter „Manager-Wissen vor 9" informiert Sie wöchentlich über aktuelle Führungs- und Managementthemen. Sie erhalten Sie Zugang zu exklusiven Interviews und Beiträgen führender Persönlichkeiten aus Betriebswirtschaft, Psychologie und Recht.

Eine Auswahl der Themen der Newsletter Ausgaben ab April:

- *Autozulieferer:* Wie Sie Ihre Position gegenüber den Herstellern stärken.
- *Restrukturierung:* Welche Folgen die neue Dynamik des Wettbewerbs für die Anpassung der Strukturen und Prozesse hat.
- *Supply Chain Management:* Wie Optimierungsgewinne entstehen und verteilt werden.
- *Industrie 4.0:* Auf welche Strategien es bei der „vierten industriellen Revolution" ankommt.
- *Mitarbeiterbefragungen:* Wie Sie aus Mitarbeiterbefragungen ein Instrument der Unternehmensführung machen.
- *Führung, Organisation und Personal:* Wie der Wettbewerb um die besten Talente Unternehmensstrukturen und Führungsmodelle verändert.

Manager-Wissen vor 9

- wöchentlicher Newsletter per E-Mail
- ab 16. April 2015, jeden Donnerstag vor 9 Uhr
- unverbindlich und kostenlos

Melden Sie sich gleich an: www.manager-wissen-vor9.de
Reif Verlag GmbH, 69124 Heidelberg, info@manager-wissen-vor9.de

Inhaltsverzeichnis Special Auto & Zulieferer

Umsetzungsverantwortung ist der Schlüssel zum nachhaltigen Projekterfolg
Interview mit Dr. Arno Haselhorst, Geschäftsführender Partner der Haselhorst Associates GmbH 2

„Spitzenjahr für Zulieferer – machen Sie was draus!"
Interview mit Dr. Jan Dannenberg, Partner von Berylls Strategy Advisors 3

Sparringspartner für die Besetzung von Top-Positionen
Interview mit Matthias Herkner und Alexander Zimmermann, beide Managing Partner der Heads! Executive Consultancy 4

Automobilvertrieb im Wandel
Interview mit Igor Bonačić, Geschäftsführer der iic group GmbH und David Panton, Inhaber von DP Management Consulting Ltd. 5-6

Wie gefährlich sind Google-Auto und iCar?
Statements von Berylls Strategy Advisors, Mieschke Hofmann & Partner, TRANSEARCH International Deutschland 7

Netzwerke als Innovations-Katalysator
Interview mit Darya Nassehi und Klaus Dieterich, beide Geschäftsführer der TMG Consultants 8

cks media GmbH, 69124 Heidelberg, www.cks-media.de, cks@cks-media.de

Dr. Arno Haselhorst ist Gründer und geschäftsführender Partner der Haselhorst Associates GmbH, die für namhafte Unternehmen mit mittleren und großen Umsatzvolumen beratend und operativ tätig ist. Ihre Mandate umfassen sowohl strategische Themen wie Wachstum und Internationalisierung als auch akute Restrukturierungs- und Turnaround-Begleitung.

Umsetzungsverantwortung ist der Schlüssel zum nachhaltigen Projekterfolg

Bereits 2012 wurde die steigende Nachfrage nach Implementierungskompetenz in einer Marktstudie des BDU als Top-Trend in der Unternehmensberatungsbranche identifiziert. Unternehmen wollen nicht mehr nur schöne Konzepte, sondern tragfähige Lösungen, die verantwortungsvoll in die Praxis umgesetzt werden.

Dr. Haselhorst, seit über zehn Jahren begleiten Haselhorst Associates ihre Klienten operativ bis zur nachhaltigen Umsetzung der Projektziele. Warum ist die Umsetzungsbegleitung so entscheidend?

Unternehmen benötigen in den meisten Fällen Unterstützung über die konzeptionelle Beratung hinaus. Wir wurden bereits mehrfach in problematischen Projekten hinzugezogen, die nach der Strategiephase gescheitert waren. Es gab hervorragende Konzepte, doch man war alleine nicht in der Lage, diese auch nachhaltig umzusetzen. Über Jahre eingefahrene Verhaltensweisen lassen sich nur schwer verändern. Gerade in der Implementierungsphase ist eine kontinuierliche Kontrolle unerlässlich für den Projekterfolg. Externe Berater können hier das interne Management effektiv entlasten. Wir leisten effizientes Projektmanagement, schaffen über ein toolgestütztes Controlling Transparenz, stellen die Kommunikation zwischen allen Beteiligten sicher und betreiben gezielte Eskalationsprävention. Bei Bedarf übernehmen wir auch vorübergehend Schlüsselfunktionen im Unternehmen.

Wie unterscheidet sich Ihr Vorgehen von einem konventionellen Beratungsprojekt?

Unsere durchschnittliche Projektdauer beträgt 17 Monate. Wir verfolgen ein dreistufiges Phasenkonzept. In der ersten Phase entwickeln wir ein tragfähiges Konzept. Mit dem Management des Unternehmens definieren wir konkrete Ziele. In Phase 2 geht es an die technische Umsetzung des Konzepts. Die Mitarbeiter müssen ins Boot geholt werden, wir leiten aus dem Konzept einzelne Projektpakete ab und entwickeln gemeinsam einen konkreten Maßnahmenplan. Viele Klienten benötigen an dieser Stelle die Methodenkompetenz der Berater für ein effektives Projektmanagement, doch wir haben die Erfahrung gemacht, dass die technische Umsetzung alleine noch nicht den nachhaltigen Projekterfolg garantiert. Deshalb durchlaufen wir eine dritte Phase, die wir als die „philosophische" bezeichnen.

Philosophie und Beratung - wie passt das zusammen?

In dieser dritten Phase betrachten wir die tieferen Ursachen der Ertragsentwicklung. Hier greifen traditionelle, rein betriebswirtschaftliche Erklärungsmodelle nicht immer. Deshalb hinterfragen wir bestehende „Glaubenswahrheiten" im Unternehmen. Letztendlich ist die Qualität des Managements erfolgsentscheidend. Dessen Aufgaben und Fähigkeiten müssen im Einklang mit den geplanten Veränderungen stehen. Unter Umständen sind tiefgreifende Strukturveränderungen erforderlich. Wir übernehmen direkte Umsetzungsverantwortung im Projekt und werden wenn nötig auch als Interim-Manager tätig - so lange bis der nachhaltige Erfolg des Projektes sichergestellt ist.

Weitere Informationen und Kontakt: www.haselhorst-associates.com

HASELHORST ASSOCIATES
UNTERNEHMENSBERATUNG