



Branchenreport Automotive

Puzzle mit 10.000 Teilen

Die Zuliefererindustrie spielt bei der jährlichen Produktion der über eine Million Personenkraftwagen, Nutzfahrzeuge (Nfz) und Fahrzeugbausätze „made in NRW“ eine immer größere Rolle. Über die Hälfte der 10.000 Fahrzeug- und Zubehörteile, aus denen sich ein Auto zusammensetzt, werden von ihr entwickelt und rund 70 Prozent gefertigt.

Von Ralf Schädel

Im Autoland Nordrhein-Westfalen herrscht derzeit Auf- und Umbruchstimmung. Die Grenzen zwischen Zulieferern und Herstellern sind mittlerweile fließend. Wegen des wachsenden internationalen Konkurrenz- und Kostendrucks sind beide Protagonisten zu Wertschöpfungspartnern in Forschung und Entwicklung sowie bei der Produktion von Kraftfahrzeugen geworden. Verantwortlich hierfür sind der stetig steigende Optimierungsbedarf der Prozessabläufe bei Zulieferern, ein immer breiteres Produktprogramm und verkürzte Produktzyklen, die besondere Anforderungen an die Innovationsfähigkeit aller stellen. Die Branche reagiert darauf, indem sie immer näher zusammenrückt und verstärkt Kooperationen bildet.

Das ist auch dringend notwendig, wenn man sich die neueste Untersuchung des Center Automotive Research (CAR) der Fachhochschule Gelsenkirchen ansieht. Hiernach ist der deutsche Wertanteil an der Produktion von

deutschen Personenkraftwagen in den vergangenen Jahren gesunken, teilweise bis unter 50 Prozent. „Die deutschen Hersteller und Zulieferer müssen auf den Weltmärkten, also in China, den USA und Osteuropa, vor Ort sein und können nicht alles aus Deutschland importieren“, erklärt CAR-Direktor Ferdinand Dudenhöffer das Dilemma. Er empfiehlt, dem drohenden massiven Stellenabbau in den nächsten zehn Jahren vor allem durch stark reduzierte Kostenstrukturen und verbesserte Standortbedingungen entgegenzuwirken. Auch warnt der oftmals als „Autoprofessor“ bezeichnete Dudenhöffer die Zuliefererbranche vor Finanzinvestoren. Unternehmen wie der Experte für Cabrio-Dachsysteme Edscha in Remscheid, der Spezialist für Türschließsysteme Kiekert in Heiligenhaus oder die TMD Friction in Leverkusen kämpften um ihre Existenz, weil sie auf Finanzinvestoren und Fremdkapital gesetzt hätten.

**Die Hersteller:
Stärke aus Vielfalt**

Der Druck, den die 200.000 Beschäftigten und rund 800 Zuliefererfirmen in der einstigen Kohleregion verspüren, hat dazu geführt, daß echte Rohdiamanten in der Automobilbranche entstanden sind. Neben Herstellern, sogenannten Original Equipment Manufacturers (OEM) wie Ford in Köln, DaimlerChrysler in Düsseldorf und Opel in Bochum, haben auch Unternehmen wie die „Veredler“ Karmann in Rheine, Brabus in Bottrop und AC Schnitzler in Aachen oder einige große Zulieferer (siehe nächstes Kapitel) den Sprung in die „Golden League“ der Automobilindustrie geschafft. Traditionsunternehmen wie der Produzent von Landwirtschaftsfahrzeugen Claas in Harsewinkel haben sich ihre ganz eigene Nische erschlossen. Ausländische Kraftfahrzeughersteller mit Sitz in NRW wie Citroen, Daihatsu, MG Rover, Ssang Yong und die Nutzfahrzeugmarken Renault Trucks und DAF runden das Bild des vielfältigen und „pferdestarken“ Landes ab. Zusätzlich werden Anhänger, Aufbauten und Container für den Weltmarkt produziert. Andere Automobilfirmen wie Nissan, Volvo und Toyota betreiben in NRW wichtige Distributionszentren, letztere seit 2000 in Köln auch ihre Formel-1-Zentrale.

**Die Zulieferer:
Ein Pool der Möglichkeiten**

Die unmittelbare Nähe zu den OEM, aber auch der enorme Absatzmarkt mit einem Pkw-Bestand von rund 9,8 Millionen, machen NRW zum Mekka der Lieferanten. Im Bindestrichland ist ein Drittel aller deutschen Automobilzulieferer zu Hause, rund 85 Prozent davon sind mittelständische Firmen mit weniger als 500 Beschäftigten. International renommierte Zulieferer wie ThyssenKrupp Automotive, Kolbenschmidt Pierburg, Schmitz Cargobull, Visteon, ZF Friedrichshafen und Delphi zählen zu den Marktführern. Letzterer stellte das eindrucksvoll unter Beweis, als er Ende Oktober ein Konzeptauto präsentierte, das zu 90 Prozent in seiner Wuppertaler Schmiede entstanden ist. Die Besonderheiten des „Ideen-Vehikels“ bestehen in seinen modernen elektronischen und elektrischen Anwendungen. So verfügt es unter anderem über Schiebetüren, Hybrid- und Antennentechnologie fürs Handy und Navigationssystem sowie ein neuartiges Sitzerkennungs-system – und alles serienfähig.

Aber auch die Full-Service-Supplier in der zweiten Reihe wie Johnson Controls, Benteler und Witte sind mit ihren Komponenten, Modu-

len und Systemen bereits auf der Überholspur. Schon heute entwickeln und fertigen sie nahezu jedes Kfz-Teil, von Scharnieren über Fahrzeugsitze bis hin zu Fahrwerken und kompletten Fahrzeug-Baugruppen. Der Markt für die Zulieferer der Automobilbranche beschränkt sich dabei nicht nur auf Pkw und Nfz, sondern erstreckt sich ebenso auf Sonderfahrzeuge (Reinigungsfahrzeuge, Gabelstapler, Kräne), Freizeitfahrzeuge (Wohnmobile und -wagen, Motorräder), auf die Bereiche Maschinenbau, Elektronik, Fahrzeugbau, Textil- und Bekleidungs-gewerbe, Chemie sowie Luft- und Raumfahrt. Mit knapp 927.000 produzierten Pkw und über 130.000 Nfz ist NRW nach Baden-Württemberg und Bayern der bedeutendste Automobilstandort Deutschlands. Der Branchenumsatz von 31,5 Milliarden in 2005 macht zehn Prozent des Gesamtumsatzes der nordrhein-westfälischen Industrie aus.

**Die Region:
Wettbewerbsfähig und flexibel**

Aus der Vielfalt seiner Fertigung und aus der Tradition heraus ist das bevölkerungsreichste und am dichtesten besiedelte Bundesland auch heute noch eine starke Industrieregion. Doch auch sie hat sich verändert. Wo einst das industrielle Herz Europas im Takt von Stahl und Kohle schlug, ist die Schwerindustrie mittlerweile modernen Technologien und zukunfts-fähigen Branchen gewichen. Beste Beispiele dieses Strukturwandels sind die Zuliefererbranchen der Automobil- und Bahnindustrie, der Luft- sowie Raumfahrtindustrie und des Schiffsbaus und die Forschung und Entwicklung (F & E), die sich mit diesen Feldern intensiv befaßt. Jährlich fließen Aufwendungen im hohen dreistelligen Millionenbereich allein in die F & E der Automobilindustrie. Der Vorsprung durch Forschung wird quasi erzwungen.

**Die Forschung:
Der Motor der Innovationen**

Mit rund 40 automobilbezogenen Forschungsinstituten in der Region Aachen – unter anderem dem international anerkannten Institut für Kraftfahrwesen der RWTH Aachen (ika), dem Ford Forschungszentrum Aachen, der Einrichtung der FEV Motorentechnik GmbH, einem Technologiezentrum des US-Konzerns Visteon in Kerpen bei Köln, und 13 übers Land verteilten Hochschulen mit dem Schwerpunkt Auto – ist NRW eine unumstrittene Innovations-schmiede. Wie Professor Henning Wallentowitz von der RWTH Aachen in seiner neuesten Studie zum Kraftfahrwesen in NRW festgestellt

hat, liegen die Kompetenzen der Institutionen besonders in den Bereichen Fahrwerk, Struktur, Antrieb, Elektronik/Mechatronik, Akustik/Schwingungstechnik, Telematik/Verkehr und Innenausstattung. „Ein Forschungstransfer zu produzierenden Industrieunternehmen findet hauptsächlich in Aachen, Duisburg und Bochum statt“, erklärt Wallentowitz. Das gewonnene Wissen lande meist in Unternehmen außerhalb von NRW und innerhalb bei Firmen wie Ford in Köln, Hella in Lippstadt und der FEV in Aachen.

Cluster stärken den Mittelstand

Konzentrationen gibt es aber nicht nur im Hochschulwesen, sondern ebenso unter den zumeist mittelständischen Zulieferern. Peter Stellbrink von der NRW-auto GbR erklärt, warum: „Aus Sicht der beteiligten Unternehmen hat man im Verbund einen besseren Zugriff auf Know-how, ein geringeres, weil geteiltes Risiko und allgemein mehr Geschäftsmöglichkeiten.“ Zulieferer schließen sich Netzwerken an, um ihre Kompetenzen auszubauen, um dem internationalen Wettbewerb standzuhalten und um trotz begrenzter Ressourcen optimal wirtschaften zu können. Obendrein sind die Zulieferergemeinschaften für die OEM attraktiv. Denn die vielen dort tätigen kleineren und entwicklungsstarken Unternehmen gewährleisten nicht nur einen schnellen, direkten Zugang zu ihren innovativen Produkten und Prozessen, sondern versprechen durch ihre mittelständischen flexiblen Unternehmensstrukturen auch geringe Beschaffungskosten. Dies gilt ebenso für die Automobilzulieferer der zweiten und dritten Ebene, die sich an den strategischen Zielen der Hersteller und Zulieferer der ersten Ebene ausrichten.

Ganz NRW ist ein Netzwerk

Kein Wunder, daß Clusterbildung als ein Trend der Zuliefererbranche auszumachen ist. Der Verbund innovativer Automobilzuliefererfirmen (VIA) in Olpe, dem insgesamt 22 Unternehmen und abermals diverse Sub- und Gemeinschaftsunternehmen angehören, ist so ein Parade-Netzwerk. Seit Jahren verschafft sich der Verbund im Bereich der Metallbe- und -verarbeitung durch gemeinsame Verfahren bei der Oberflächenbeschichtung und Lasertechnik sowie bei der Entsorgung klare Wettbewerbsvorteile. In Aachen sind über 60 auf Fahrzeugtechnik ausgerichtete Firmen und Institute im Netzwerk Car e.V. zusammengeschlossen, in Lippstadt ist das Netzwerk



CARTEC zu Hause, im Münsterland das CAE Institut für Projektentwicklung und Optimierung in NRW e. V. Eine wichtige Plattform für Autozulieferer und -produzenten der Region ist die Verbundinitiative NRW Auto. Über 60 Gemeinschaftsprojekte – unter anderem zum innovativen Werkstoffeinsatz, zur Einführung vorbeugender Instandhaltung und zum Aufbau von Kooperationen – wurden dort realisiert. Rund 270 Unternehmen waren beteiligt.

Im Schoß des großen Partners

Daß es auch andere erfolgreiche Geschäftsmodelle für mittelständische Supplier gibt, zeigt das Beispiel von Ford in Köln. Als der Autobauer vom Rhein sich vor einigen Jahren dazu entschloß, im Zuge einer umfangreichen Restrukturierung sein 1931 gegründetes Werk im Stadtteil Niehl komplett zu modernisieren, ergab sich auch für rund 1.200 Beschäftigte

der Zuliefererbranche eine große Chance. Denn Ford stattete sein Werk nicht nur mit modernsten Fertigungsanlagen aus – die es heute zum produktivsten Autowerk Europas machen – sondern der Hersteller ließ auch für zehn Zulieferer einen 80.000 Quadratmeter großen, dem Montagewerk angeschlossenen Industriepark in Kooperation mit einem Investor errichten. Hier werden Module gefertigt und Arbeitsprozesse übernommen, die den *Workflow* optimieren. „Just in time“ und „in sequence“, also genau zur richtigen Zeit und in exakter Bau Reihenfolge, treffen Bauteile an einer der zwei Produktionslinien ein.

Mit dem Anlauf der jetzigen Fiesta-Generation konnten sich darüber hinaus sieben Firmen aus NRW, wie etwa der Sitzlieferant Johnson Controls aus Bochum, die Preßteile-Firmen Gedia Gebrüder Dingerkus und Gebrüder Kemmerich aus Attendorn sowie der Teppichspezialist Borgers aus Bocholt, ein zweites Standbein aufbauen. „Im vergangenen Jahr sind 403.000 Fahrzeuge der jüngsten Generation des 'Fiesta' und 'Fusion' bei uns vom Band gelaufen“, verdeutlicht Ford-Werkeleiter Karl-J. Anton, warum der Industriepark für die Zulieferer eine attraktive und sichere Absatzmöglichkeit ist. Denn je mehr Fahrzeuge das Ford-Werk weltweit verlassen, desto mehr partizipieren auch die vertraglich gebundenen



Design als Profitfaktor

Auch in der Automobilzulieferer-Branche gilt: ohne ansprechendes, zeitgemäßes Design geht nichts. Wo technische und preisliche Differenzierung dem Kunden nicht deutlich wird, bestimmen immer stärker Emotionen das Geschäft. Design spielt insofern in der automobilen Wertschöpfungskette neben optimal gestalteten Entwicklungs- und Produktionsabläufen eine immer größere Rolle. Das erlebten die rund 80 Gäste, Zulieferer und Hersteller, die sich Mitte Oktober im Eventcenter

„Alte Kohlenwäsche“ der Zeche Zollverein in Essen zur Auftaktveranstaltung des 1. Deutschen Zukunftskongresses der Automobilzuliefererindustrie trafen. Unter dem Veranstaltungstitel „Design als Profitfaktor in der automobilen Wertschöpfungskette“ stellte zunächst Professor Henning Wallentowitz vom Institut für Kraftfahrwesen der RWTH Aachen die Bedeutung und Kompetenz des Automobilstandortes NRW vor. Ebenso wie der Wissenschaftler betonte auch Staatssekretär Dr. Jens Baganz vom Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand, Energie und Verkehr die Relevanz von

Hochschulen und Forschungseinrichtungen sowie von Clusterbildungen bei Zulieferern. Zur Standortsicherung habe die Landesregierung 2005 in ihrer Koalitionsvereinbarung Ziele festgelegt, die die Entwicklung neuer Antriebstechniken und die bessere Vernetzung von Forschungseinrichtungen fördern. Nach Baganz plane die Landesregierung, die Branche in dieser Hinsicht auch zukünftig durch verbesserte Standort- und Produktionsbedingungen zu unterstützen. „NRW muß gegenüber der Konkurrenz einmalig sein, damit Unternehmen nicht abwandern“, so der Regierungsvertreter. Daß auch Design zur Unverwechselbarkeit in der Automobilbranche beiträgt, erlebte das Fachpublikum bei der anschließenden Verleihung des Design Awards von Auto Bild. Neben Audis Design-Chef Walter de'Silva, der gleich vier Auszeichnungen bekam, wurden auch Ford, Alfa Romeo, Jaguar und Volvo geehrt. Am zweiten Tag des Zukunftskongresses erfuhren die rund 300 Teilnehmer in Fachvorträgen über die Einbindung der Designer und Entwickler in den gesamten Wertschöpfungsprozeß und über die neuen technologischen Möglichkeiten, die durch Design entstehen können.

Zulieferer davon. „Mit 1.930 Fahrzeugen, die täglich im Dreischichtbetrieb hergestellt werden, ist allerdings langsam das Ende der Fahnenstange erreicht“, gesteht Anton. Ähnliche Praxis gibt es im Werk für Nutzfahrzeuge von DaimlerChrysler in Düsseldorf. Dort werden vier Lieferanten wie Benteler aus Paderborn und Istringhausen aus Lemgo im Industriepark beschäftigt.

Eine Branche, die wächst und wächst

Die Aufbruchstimmung, die sich derzeit quer durchs Land zieht, verdeutlicht, daß die Zuliefererbranche gewillt ist, zu „klotzen“: Mit einem Volumen von knapp 30 Millionen Euro hat die WKW Gruppe für ihr Tochterunternehmen Erbslöh in Wuppertal ein neues Technologiezentrum und eine Produktionsstätte errichtet. In diese Region hat auch die Delphi Automotive-Gruppe seit Jahren Geld gesteckt. Der amerikanische Konzern machte für Baumaßnahmen an seinem Entwicklungszentrum und der Deutschlandzentrale im vergangenen Jahr rund 50 Millionen Euro locker. Vorwerk Autotec, der Entwicklungs- und Systemlieferant von Fahrwerktechnik, tätigte hier eine Investition von vier Millionen Euro in sein 3.000 Quadratmeter großes Forschungszentrum. Während der Kölner Motorenhersteller Deutz mit rund zehn Millionen Euro sein neues Logistikzentrum in Ulm finanziert, setzen andere wie die BASF Coatings AG aus Münster auf internationale Ausrichtung. Ende Oktober eröffnete man im indischen Mangalore ein neues anwendungstechnisches Zentrum für die Entwicklung von umweltfreundlichen Fahrzeugserienlacken. Über die Höhe der Kosten der Baumaßnahmen schweigt das Unternehmen. Anders als die Pelzer Gruppe in Witten. Der Spezialist für Akustiksysteme eröffnete in diesem Jahr in Chongqing (China) bereits ein zweites Werk für rund fünf Millionen Euro.

7. Internationales CAR-Symposium

Unter dem Motto „Flexibilität und Innovation in der Automobilindustrie“ findet am 23. und 24. Januar 2007 zum 7. Mal der internationale Kongreß des Center of Automotive Research (CAR) der Fachhochschule Gelsenkirchen statt. In Workshops werden unter anderem Design-Trends, Fragen zum Klimakomfort, der Sicherheit und Akustik im Fahrzeug diskutiert. Am zweiten Veranstaltungstag referieren Dr.-Ing. Klaus Draeger, Mitglied

des Vorstands, Entwicklung und Einkauf BMW AG, Wolfgang Dehen, Vorstandsvorsitzender der Siemens AG und der Siemens VDO Automotive, sowie Hakan Samuelsson, Vorsitzender der Geschäftsleitung der MAN AG, im RuhrCongress Bochum zum diesjährigen Motto. Das Tagungsprogramm und Anmeldeformulare gibt es im Internet unter: www.fh-gelsenkirchen.de/fb11/homepages/CAR/index.htm.

Wie muß sich ein Zulieferer künftig ausrichten?

Einen Blick in die Zukunft erlaubt die Studie „Automobiltechnologie 2010“ von HypoVereinsbank und Mercer Management Consulting. Sie verrät fünf Eigenschaften, die Teilleferanten künftig erfüllen sollten, um Erfolg zu haben. So ist der Zulieferer von morgen:

1. Volumenanbieter bzw. Standardteilleferant mit hoher Stückzahl
2. Nischenanbieter mit kleinem, technologisch spezialisiertem Marktsegment
3. Komponentenspezialist/-innovator mit einem hohen Marktvolumen und der Differenzierung durch besondere technologische Zusatzfunktionen
4. Modul-/Systemspezialist zur Entwicklung und Produktion kompletter Systeme
5. Systemintegrator zur Entwicklung und Integration verschiedener Module und Systeme

Behaupten werden sich laut der Erhebung nur die Unternehmen, die neue Kompetenzen aufbauen: Softwareentwicklung, Mechatronik oder digitale Supply Chains, aber auch neue soziale und kulturelle Kompetenzen im Rahmen der Globalisierung. Ergänzend hierzu hat die Bonner Unternehmensberatung Simon –

Kucher & Partners (SKP) mit dem Verband der europäischen Automobilzuliefererindustrie (CLEPA) in einer breit angelegten Branchenstudie, bei der 90 Entscheidungsträger in elf Ländern befragt wurden, Folgendes ermittelt: Auch wenn die Automobilzulieferindustrie mit qualitativ einwandfreien Produkten überzeugt, leidet die Branche dennoch unter niedrigen Gewinnen. Im Vergleich zu anderen Industriezweigen sei die durchschnittliche EBIT-Marge von 4,5 Prozent recht niedrig, so die Berater. Wie Dr. Bernhard Ebel, Senior Partner bei SKP, erklärt, „besteht dringender Bedarf, um die Rentabilität der Industrie insgesamt wiederherzustellen.“ Während sich die gute Kooperation in Bezug auf Produkte und Dienstleistungen zwischen Zulieferern und Herstellern auszahle, bestehe beim Preismanagement der Zulieferer noch Nachholbedarf. Vor allem bei Innovationen würden Gewinnchancen vertan. So verwenden laut SKP-Studie die Supplier fünf bis 15 Prozent ihres Umsatzes für Forschung und Entwicklung. Die hieraus resultierenden Innovationen verkauften sie jedoch unter Wert an die Hersteller. Unter Berücksichtigung der Zahlungsbereitschaft der Kunden könne der richtige Mix aus Innovation und nutzenorientierter Preisgestaltung eine Gewinnsteigerung von bis zu zwei Prozent bringen. ▲



-ANZEIGE-

Paßt genau ...

... mit der umfassenden Expertise

in der Automotive-Branche

ppa • associates Personalberatung GmbH
 Königsallee 14, 40212 Düsseldorf
 Telefon 0211/1 38 66-490, Fax: 0211/1 38 66-77
info@ppa.de, www.ppa.de