

# Zweierbeziehung in der Krise



**Auslese à la Darwin:** Hatten Anfang des Jahrtausends noch rund 1700 Zulieferer die grossen Autobauer bedient, waren es fünf Jahre später nur noch 900. (Bild: ZF)

Die Zulieferer werden langsam unruhig: Solange nicht klar ist, wie weit ihnen die deutsche Automobilbranche als Kunde erhalten bleibt, lässt sich kaum vernünftig planen. Dabei hatten sich gerade die Schweizer bis zuletzt mustergültig auf die Marotten der nördlichen Partner eingelassen...

## WOLFGANG FILI

Die Misere datiert auf Anfang der Neunzigerjahre. Damals hatten die Autobauer damit begonnen, ihre Wertschöpfung systematisch herunterzufahren. Zwar bezogen sie von ihren Zulieferern nach wie vor fertige Module, Bau- oder Funktionsgruppen. Jedoch sollten die Teile nicht mehr nur extern entwickelt, rundum dokumentiert und ohne Fehler zeitig angeliefert werden, sondern dies auch in exakter Baureihenfolge.

Für rund 50 der über 300 Schweizer Zulieferer, die nach einer Studie der Eidgenössischen Technischen

Hochschule (ETH) Zürich heute ausschliesslich für den Automobilbau fertigen, bedeutete dies eine erhebliche, unter dem Strich allerdings auch lohnende Umstellung. Immerhin werden heute vier Fünftel des Produktionswerts eines jeden Autos nicht mehr beim Hersteller selbst, sondern bei seinen Zulieferern generiert.

Tatsächlich erzielten die Schweizer Automobilzulieferer mit ihren insgesamt 34 000 Beschäftigten 2008 formidabile 16 Mia. Franken Umsatz. Der Grad der Exklusivität der Beziehung ist indes verschieden. Die Bieler Feintool-Gruppe, etwa,

mittelständische Lohnfertiger, Designer und Ingenieurgesellschaften. Und anders als die automobilen Kundenschaft, stecken sie bis zu 10% vom Umsatz in Forschung, Entwicklung und neue Technik. Dagegen sind es selbst beim Nobel-Hersteller Daimler-Benz gerade einmal 4%.

## Unterschiedliche Abhängigkeiten

Die Performance dieser Zulieferer ist damit kaum weniger hoch als das Risiko, das sie mit ihrem exklusiven Kundenstamm eingehen. Denn unabhängig von den Schwankungen und Einbrüchen der Konjunktur, gibt es darwinistische Strukturen in der Branche. Der deutsche Unternehmensberater Jörg Rehage hatte sich die Zahlen der sogenannten Second und Third Tiers – mithin der Unterlieferanten im zweiten und dritten Glied hinter den Originalausrüstern (OEM) – bereits vor der Krise genauer angeschaut. Das Ergebnis verblüffte: „Hatten Anfang des Jahrtausends noch 1700 Komponenten-Fertiger die acht grossen Original-Equipment-Manufacturer bedient, waren es fünf Jahre später nur noch 900“, konstatiert Rehage.



**Kostengünstig  
schnell  
montagefertig**

Ob Einzelstück oder Serie – präziser und flexibler Lieferservice

**Rohr- und Profilmontage-Experte H.P. Kaysser**

Jede beliebige Kontur, komplexe Geometrie – oder auch exakte Bohrbilder – in einem Arbeitsgang geschnitten und auf die passende Länge gebracht.  
Äusserst effektiv für Schweißbaugruppen oder im Rahmenbau. Technik, die begeistert!

**H.P. Kaysser**  
Systemlösungen in Metall  
ROHR + PROFIL-SERVICE

Informieren Sie sich! [www.rohrlasern.de](http://www.rohrlasern.de)

hängt zu satten 85% des Geschäfts von der Autobranche ab, der Sulzer-Konzern hingegen beschränkt sich auf 5%. Anteilsmässig dazwischen liegen Branchengrössen wie Georg Fischer in Schaffhausen, Rieter in Winterthur und Traditionsfirmen wie die zu Bosch gehörige Scintilla AG, sowie jede Menge

Hauptgrund der Schrumpfung sei, dass viele Zulieferer zu Baugruppen- und Systemfertigern zusammengefasst worden waren. Der Rest sei pure Auslese. Für die Einkaufsabteilungen der Hersteller ergaben sich dadurch geldwerte Vorteile. Immerhin kostet die Verwaltung jeder einzelnen Lieferanten-Stammdatei vierstellige Euro-Summen. Und auch der Integrationsaufwand der einzelnen Komponenten liess sich entsprechend minimieren.

### Kompetenzen beim Zulieferer

„Über diesen Prozess hinaus wurde jedoch zunehmend Entwicklungs-Kompetenz an die Zulieferer vergeben“, erklärt Rehage weiter. So würden mittlerweile komplette Abschnitte der Prototyp-Entwicklung auf die Zulieferer ausgelagert. Sowohl die Dichte als auch der Aufwand für die Verwaltung und Steuerung der Datenströme schwollen rasant an. Damit wurde die Informationstechnik der Hersteller schwerfällig und an Dritunternehmen ausgelagert – bei den deutschen Volkswagen-Werken etwa an Gedas und T-Systems. „Letztere versuchen im Dienst der Hersteller, ganze Geschäftsprozesse einschliesslich der Systemprozesse der IT an die Zulieferer auszulagern. Für diese Dienstleister entstehen damit zusätzliche Kunden, für die sie per Einkaufsbedingungen der Automobilbauer-Dachorganisation de facto eine Lizenz zum Gelddrucken erhalten“, beklagt der Consulter.

„Lohnfertiger und externe Entwickler erleben derzeit einen nie da gewesenen Druck“, bestätigt Marcus Berret vom Kompetenzzentrum Automotive der Unternehmensberatung Roland Berger. Die Gründe habe nicht allein die Fahrzeugbranche zu verantworten. „Seien es steigende Preise für Rohmaterial, Konkurrenz durch Hersteller aus Niedriglohnländern, sei es die Forderung der Hersteller nach Kostensenkung oder der Ruf nach umweltfreundlicher Innovation – der Druck kommt von

allen Seiten.“ Und er dürfte mit der Krise weiter zunehmen.

Weder in diesem noch im nächsten Jahr rechnet der deutsche Verband der Automobilindustrie (VDA) mit Gewinnen, sondern vielmehr mit einem weiteren Rückgang der Produktion im zweistelligen Bereich. Als Spiegelung dieser Einschätzung reduzieren die Zulieferunternehmen ihre Belegschaften deutlich. Dies belegen die Ergebnisse der Studie „Anhaltende Krise oder Neuanfang der Automobilzuliefer-Industrie“, die die internationale Managementberatung Oliver Wyman in München (D) zusammen mit dem VDA herausgegeben hat. Sie analysiert die aktuelle Rezession, zeigt effiziente Gegenmassnahmen und die Neustrukturierung der Zulieferindustrie auf. Basis der Untersuchung ist eine Befragung von 120 Geschäftsführern der weltweiten Zulieferindustrie.

### Umstrukturierung zwangsläufig

Die mitteleuropäischen Zulieferer haben demnach die Chance, als Gewinner aus der Krise hervorzugehen. Denn alle langfristigen Prognosen gehen davon aus, dass der Automobilmarkt weltweit ein Wachstumsmarkt bleiben wird.

Vor diesem Hintergrund zeichnet Jörg Rehage jedoch ein weiteres Szenario, das die Schweizer Zulieferer im Kern treffen dürfte. So könnte es sein, dass die Automobilbauer ihre Geschäftsprozesse im konjunkturellen Aufwind so lange weiter verschlankt, bis sie letztlich nur noch Lizenzen für die Fertigung von Fahrzeugen erteilen und damit auch die Unterhaltung der Fahrzeugfertigung komplett vergeben. Handarbeiten, die Lohnfertigung weniger anspruchsvoller Komponenten



**Jörg Rehage, F+M Consulting, Duisburg (D): „Die Lage der europäischen Zulieferer wird eng. Man muss über Veräusserungen oder neue Absatzmärkte nachdenken.“ (Bild: F+M)**

und Gruppen sowie Endmontagen könnten dann an den europäischen Zulieferern vorbei in Niedriglohnländer gehen.

Entwicklungen und Innovationen trügen dann zwar weiterhin den Stempel „Made in Europe“ oder „Swiss Made“, sie aber an beliebige Standorte der Welt zu verschieben, hält der Consulter indes nicht für machbar. Die bislang hohe materielle Wertschöpfung der Zulieferer – mithin die klassische Lohnfertigung – ginge jedoch zurück. Damit stünde die Zweierbeziehung mit der Autobranche auch nach der Krise in der Krise.

www.myjacquet.com/osiro/



**FÜR BLECHZUSCHNITTE  
AUS EDELSTAHL  
NICKELBASISLEGIERUNGEN ?**

WÄHLEN SIE

JACQUET

OSIRO

**EDELSTAHL**  
Dicke 2 bis 150 mm

**NICKELBASISLEGIERUNGEN**  
Dicke 2 bis 30 mm

**JACQUET Osiro**  
Industriestrasse 101  
CH / 4147 Aesch  
T + 41/061-756 89 89  
F + 41/061-756 89 84  
j.osiro@myjacquet.com  
www.myjacquet.com/osiro/