

2/2011

AUTOMOTIVE MANAGER

TRENDS, CHANCEN UND LÖSUNGEN FÜR DIE AUTOMOBILINDUSTRIE
SCHWERPUNKT: CONNECTED CARS



In den kommenden fünf Jahren wird rund um das vernetzte Auto die Post abgehen. Innovationszyklen werden kürzer. Neue Teilnehmer an der Wertschöpfungskette wirbeln klassische Zuliefermärkte auf. Auch müssen sich die Automobilhersteller gegen die starken Player aus IT und Konsumelektronik behaupten.

Liebe Leserinnen und Leser,

der AUTOMOTIVE MANAGER ist das regelmäßig erscheinende Branchenmagazin von Oliver Wyman für Hersteller, Zulieferer und für den Handel. Es liefert Ihnen Trends, Chancen und Lösungen für Ihre tägliche Arbeit und für Ihre strategischen Entscheidungen. Das Themenspektrum deckt dabei die gesamte Wertschöpfungskette ab.

Rasant geht es derzeit in der Automobilindustrie zu. Ganz gleich, ob alternative Antriebe, neue Mobilitätskonzepte oder Connected Cars – neue Funktionen, Anwendungen und Services bestimmen die Industrie, zu der auch immer mehr branchenfremde Player hinzustoßen. Wollen etwa die Automobilhersteller die Kontrolle über ihre Lösungen zur Fahrzeugvernetzung nicht an die starken Player aus IT und Konsumelektronik verlieren, müssen sie mit ihren Geschäftsmodellen Gas geben. Auch Komponentenhersteller, Produktlieferanten und allen voran Elektroniksystemlieferanten sind betroffen. Sie müssen »IT-erweiterte Produkte« anbieten oder sogar ihr komplettes Portfolio umsortieren.

Klar ist: Die Unternehmen müssen ihre Strategien überdenken und sich den veränderten Gegebenheiten des Marktes anpassen. Und das immer schneller. Denn die Innovationszyklen werden immer kürzer. Wie Sie als Hersteller, Zulieferer und Händler auf die weltweiten Trends der Branche reagieren können, erfahren Sie auf den folgenden Seiten, erstmals als Sonderbeilage in »Automobilwoche«. Wir wünschen Ihnen und Ihrem Unternehmen zahlreiche Anregungen und freuen uns auf den Dialog mit Ihnen.

Herzlichst Ihr



DR. AUGUST JOAS

Leiter der Oliver Wyman Automotive Practice

INHALT

KUNDE

F&E

ZULIEFERER

10 TRUCKS GO GLOBAL, TRUCKS GO GREEN

Ob nachhaltige Verbesserung der Profitsituation, verstärkte Globalisierung, umweltfreundliche Trucks oder innovative LKW-Ver-netzung. Die Managementagenda ist bis 2020 prall gefüllt.

12 DIE IT MACHT DEN UNTERSCHIED

Informations- und Kommunikations-technologien rücken immer mehr in den Vordergrund. Für die Zulieferer gilt, Produktportfolio, Prozesse und Intellectual Capital daran anzupassen.

14 CHANCEN KONSEQUENT NUTZEN

Die Elektrifizierung des Antriebsstrangs wird auf lange Sicht die gesamte automobilen Wertschöpfungskette verschieben. Über mangelnde Herausforderungen können die Zulieferer nicht klagen.

16 DIE KARTEN WERDEN NEU GEMISCHT

Viele Zulieferer sollen zum Verkauf gestellt werden, doch vor allem Finanzinvestoren halten sich zurück. Nun zögern auch die Eigentümer, einen Verkauf anzustoßen. So gewinnen sie Zeit, den Prozess bestmöglich vorzubereiten.

18 DURCHBRUCH AUF GANZER LINIE

Die Daumenschrauben sitzen fest und werden weiter angezogen. Zulieferer müssen doppelt innovativ sein: sowohl bei den Technologien als auch bei den Kosten.

EINKAUF
PRODUKTION

VERTRIEB

SERVICES

21 VON DEN BESTEN LERNEN

In vielen deutschen Unternehmen wird die Rolle des Einkaufs unterschätzt. Doch gerade hier lassen sich hohe Einsparungen erzielen.

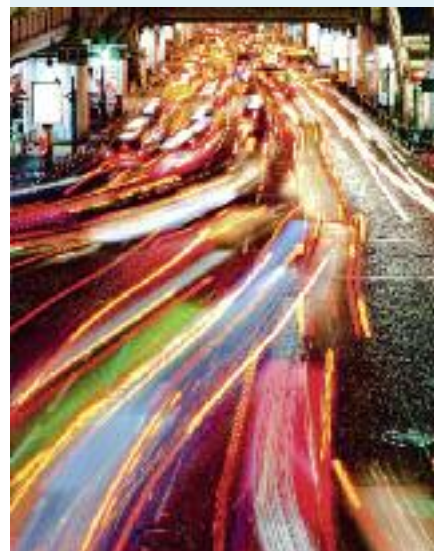
23 MIT KOOPERATIONEN AM KUNDEN BLEIBEN

Es geht nicht mehr nur um Technologie und Produktion des elektrischen Fahrzeugs. Vielmehr müssen sich die OEMs inzwischen auch mit Fragen rund um die Vermarktung ihrer Elektroautos befassen.

06 DIE SMARTPHONES DER AUTOINDUSTRIE

Die Fahrzeugvernetzung stellt die Hersteller vor eklatante Herausforderungen, die nur im Zuge einer klaren Strategie bewältigt werden können.

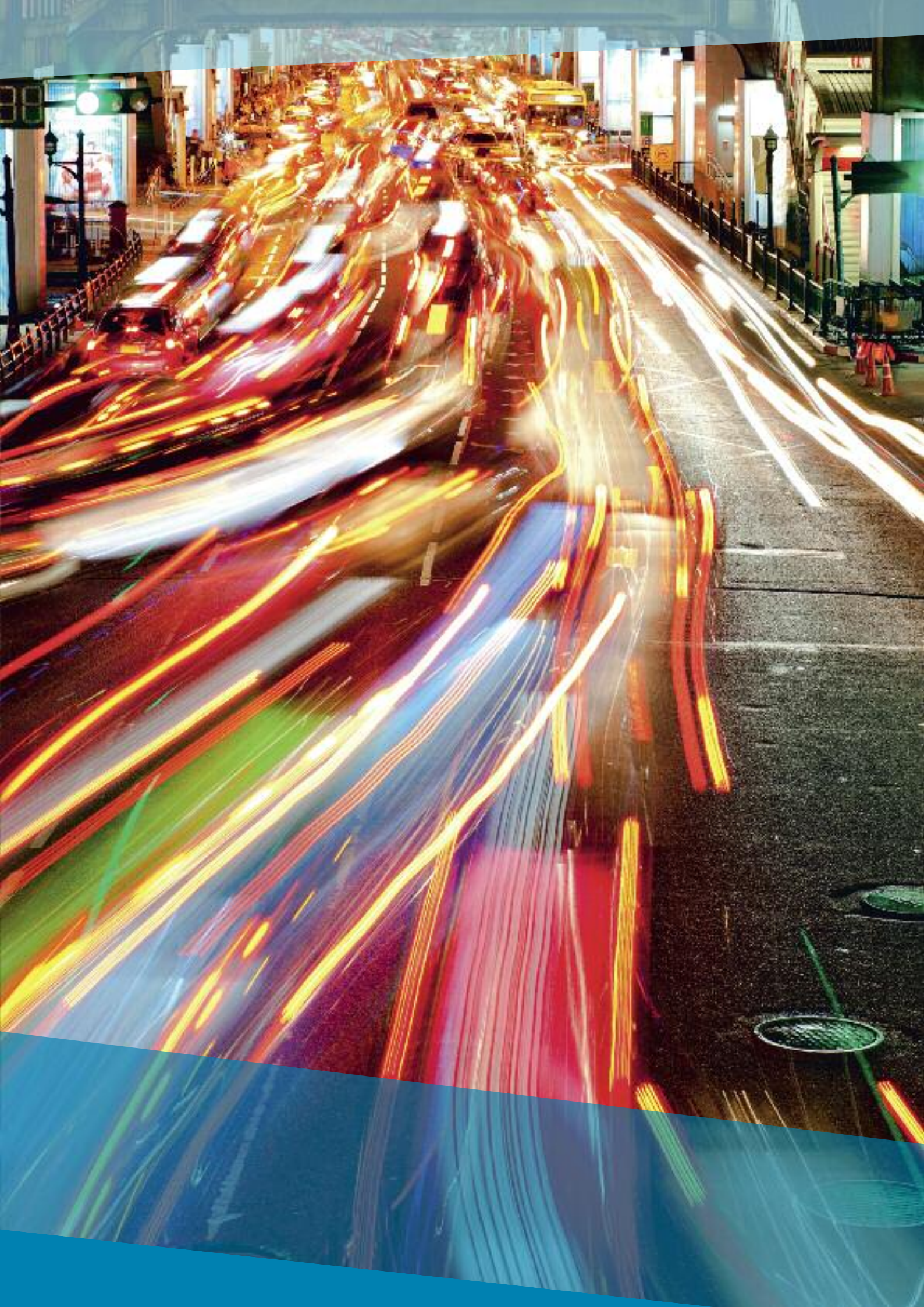
TITELTHEMA



26 VERNETZTE WELT: TRAUM ODER ALPTRAUM

Der Kommentar beleuchtet die aktuellen Trends rund um Connected Cars und blickt über das Tagesgeschäft hinaus.

27 IMPRESSUM



DIE SMARTPHONES DER AUTOINDUSTRIE

Im Telematikmarkt stehen alle Zeichen auf Revolution. Neue Technologien, Apps und Services werden in den kommenden Jahren Sicherheit, Komfort, Kommunikation und Entertainment im Auto stark weiterentwickeln. Allerdings stellt die komplette Fahrzeugvernetzung die OEMs vor eklatante Herausforderungen. Wollen die Hersteller auf dem Weg vom »Connected Car« hin zum »Connected Life« die Kontrolle über die Gesamtlösung nicht an die starken Player aus IT und Konsumelektronik verlieren, müssen sie mit ihren Geschäftsmodellen zur Fahrzeugvernetzung Gas geben.

Mit Consumer-Endgeräten wie Smartphones oder Tablet-PCs ist eine gewaltige Funktionsvielfalt einhergehend mit einer völlig neuen Bedienbarkeit entstanden. Das Bedürfnis immer und überall kommunizieren zu können, hat deutlich zugenommen. Dieser Megatrend setzt sich im Auto fort und ebnet auf Basis immer leistungsfähigerer Technologien wie dem neuen Mobilfunkstandard LTE den Weg hin zum komplett vernetzten Fahrzeug. Experten erwarten in den nächsten fünf Jahren eine rasante globale Marktdurchdringung bei Connected Cars, die alle Fahrzeugklassen umfasst. Im Jahr 2016 sollen bereits 80 Prozent der global verkauften Autos vernetzt sein, weltweit werden etwa 210 Millionen vernetzte Wagen auf den Straßen rollen. Verglichen mit den 45 Millionen Autos im Jahr 2011 bedeutet dies eine jährliche Wachstumsrate von mehr als 36 Prozent. Während Nordamerika weiterhin den Telematik-Weltmarkt mit rund 67 Millionen Nutzern im Jahr 2016 dominieren wird, sind in Westeuropa Wachstumsraten von jährlich 49 Prozent absehbar. Die Zahl der Nutzer wird damit von 6,5 Millionen im Jahr 2011 auf dann 48 Millionen steigen und Westeuropa auf Platz zwei hinter Nordamerika katapultieren.

Matthias Bentele,
Dr. Juergen Reiner, Sven Wandres

GROSSER NUTZEN, GEWALTIGE HERAUSFORDERUNGEN

Für den Autofahrer bringt die Fahrzeugvernetzung zahlreiche Vorteile. Im direkten Fahrzeugbetrieb gehören dazu schnelle Hilfe bei Unfällen über ein automatisches Notrufsystem, rasche Fahrzeugortung im Fall eines Diebstahls und Vorabdiagnosen bei Pannen. Ebenso kann das System bei der Parkplatzsuche unterstützen und Real-Time-Informationen wie Stau-meldungen liefern. Darüber hinaus ermöglicht die Vernetzung mit PCs, Smartphones oder MP3-Playern jederzeit synchronisierte und damit auf allen Geräten konsistente Daten. Dies gilt sowohl für Telefonnummern, Termine und E-Mails als auch für Audiodateien, die sich mittelfristig in

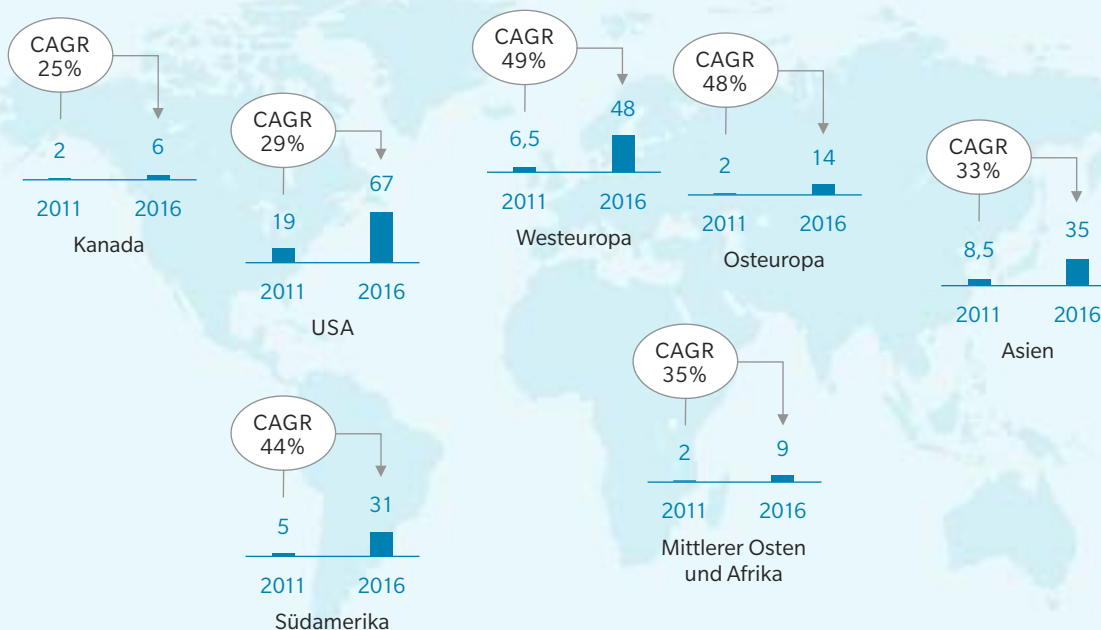
Clouds auf zentralen Servern befinden werden. Zusätzlich ermöglicht eine Vernetzung eine Nutzung des vielfältigen Informationsangebots des Internets. Dafür ist eine fahrerfreundliche Bedienung und Aufbereitung erforderlich, um nicht die Fahrsicherheit durch Ablenkung zu beeinträchtigen. Auf den Automobilhersteller warten bei der Umsetzung der Systeme gewaltige Aufgaben, die nur im Zuge einer klaren Strategie bewältigt werden können.

POSITIONIERUNG PRÄGT KÜNFTIGE AUSRICHTUNG

Maßgeblich geprägt sein werden die jeweiligen Entscheidungen von der Positionierung der OEMs. Insbesondere die Premiumhersteller, die mit ihren geschlossenen Systemen in der Vergangenheit Gewinnmargen von bis zu 60 Prozent erzielten und sich über die Innovation ihrer Systeme am Markt differenzieren, müssen sich weiterhin als Gesamtlösungsanbieter behaupten, um die Kundenbindung zu sichern. Sie sollten einerseits eine eigene attraktive Serviceplattform aufbauen, die am Markt die Richtung vorgibt. Andererseits gilt es, dahinter ein hochdynamisches Wertschöpfungs-system zu etablieren, das gezielt die besten Partner für die jeweiligen Systeme und Dienste integriert, ohne dabei die Führungshoheit abzugeben. Innovations-schwächere Hersteller haben bis heute nur eine geringe Marktdurchdringung und Wertschöpfungstiefe bei modernen Infotainmentsystemen. Viele von ihnen werden beim Thema Connected Cars die Federführung anderen überlassen und auf Gesamtlösungen starker Partner im Bereich IT und Konsumelektronik setzen müssen, um dem Kunden ein konkurrenzfähiges Angebot machen zu können.

2016 werden weltweit etwa 210 Millionen Connected Cars auf den Straßen rollen Marktdurchdringung in Millionen Einheiten

Quelle: ABI Research, Oliver Wyman-Analyse



SCHRITTWEISE IN DIE OFFENE WELT

Dies setzt voraus, dass die OEMs ihre vernetzten Systeme schrittweise öffnen und in ihrer Head Unit Schnittstellen zu mobilen Endgeräten schaffen. Sie können etwa die Funktionalität eines iPhones in ihrem System integrieren und so den Kunden weiterhin kontrollieren. Zudem sollten die Hersteller das Serviceangebot attraktiv gestalten und auf eine möglichst breite Basis mit vielen Nutzern stellen. Es bieten sich App Stores an, über die sich Käufer ihre Anwendungen selbst zusammenstellen können. Die Zahlungsbereitschaft ist zwar immer noch eingeschränkt, doch haben die Kunden mittlerweile gelernt, dass hochwertige Onlinedienste und -inhalte etwas kosten dürfen. Zudem müssen sich die Automobilhersteller die Finanzierungsmodelle der Onlinewelt zunutze machen, etwa mit Werbeeinnahmen, Provisionen oder Lizenzgebühren von Serviceanbietern. Auch kombinierte Angebote sind möglich, zum Beispiel mit Versicherungen rund um das ab 2015 im EU-Raum für Neuwagen gesetzlich vorgeschriebene eCall-System. Ein Autokunde könnte eine Versicherung in Kombination mit einem Telematikangebot deutlich günstiger beziehen, wenn er bereit ist, seine Bewegungsdaten und damit sein Risikoprofil offenzulegen. Eine ähnliche Strategie hat General Motors schon vor Jahren bei der Einführung des eCall in den USA mit Erfolg verfolgt. Der Hersteller verkaufte das Notrufsystem zusammen mit einem günstigen Mobilfunkvertrag. Durch diese Schnittstelle zum Kunden konnten dann weitere Dienste angeboten werden.

HARTER WETTBEWERB

Hinter der Gesamtlösung steht eine hochkomplexe Wertschöpfungskette, an der sich fünf Anbietergruppen mit den OEMs einen heftigen Wettbewerb um die beste Position im vernetzten Fahrzeug liefern werden. Dazu gehören Endgerätehersteller, Softwarehäuser, Netzanbieter, Webservice-Unternehmen und Inhaltelieferanten – Kontrahenten, die im Gegensatz zu Automobilherstellern gewohnt sind, in kurzen Innovationszyklen zu agieren. Neben dem Aufbau eines attraktiven und kundenspezifischen Gesamtsystems sowie innovativen Modellen zur Monetarisierung der Plattform und der Services müssen sich die OEMs deshalb dem schnellen Time-to-Market-Szenario sowie den kurzen Produktlebenszyklen in der IT- und Konsumelektronikindustrie anpassen. Dies bedeutet, die langwierige Entwicklung neuer Fahrzeuggenerationen von den schnelllebigen Infotainmentsystemen zu entkoppeln. Auch dafür ist eine sukzessive Öffnung der Systemarchitekturen unerlässlich. Schließlich müssen sich Hersteller mit ausgesuchten Partnern entlang der Wertschöpfungskette verbünden, um eine hohe Attraktivität und Dynamik der Gesamtlösung bieten zu können. Zugleich gilt es, das Partnering so auszusteuern, dass die Kontrolle über das Gesamtsystem so weit wie möglich beim OEM bleibt. Sich diesen Herausforderungen zu stellen, muss besonders für innovationsstarke Hersteller ganz oben auf der To-do-Liste stehen. Tatsache ist, dass in den kommenden fünf Jahren rund um das vernetzte Fahrzeug die Post abgeht. Nur wenn ein Hersteller an vorderster Front mitmischet, wird er die Gewinnmarge in diesem Geschäftsfeld halten und seine Marke mit Innovationsstärke aufladen können.

Herstellerragenda zur Fahrzeugvernetzung

- 1 Aufbau eines attraktiven und kundenspezifischen Gesamtsystems, das die Richtung am Markt vorgibt

 - 2 Anpassung an das schnelle Time-to-Market-Szenario sowie an die schnellen Produktlebenszyklen der IT- und Konsumelektronikindustrie

 - 3 Intelligente Monetarisierung von Plattform und Services, etwa mit Werbeeinnahmen, Provisionen oder Lizenzgebühren von Serviceanbietern

 - 4 Eingehen gezielter Partnerschaften für die jeweiligen Systeme und Dienste entlang der Wertschöpfungskette

 - 5 Behalten der strategischen Kontrolle über das Gesamtsystem und Sicherung der Schnittstelle zum Kunden
-

TRUCKS GO GLOBAL, TRUCKS GO GREEN

Nutzfahrzeughersteller stehen vor gewaltigen Herausforderungen. Ob nachhaltige Verbesserung der Profitsituation in unsicheren wirtschaftlichen Zeiten, verstärkte Globalisierung, umweltfreundliche Trucks oder innovative LKW-Vernetzung – den CEOs gehen die Topthemen in den nächsten Jahren nicht aus.



Dr. Romed Kelp,
Wolfgang Krenz

Der weltweite Nutzfahrzeugmarkt hat sich nach der Krise 2009 erholt. Zwar bremst die Branche gerade ein. Noch aber könnten sich die optimistischen Prognosen für 2011 bewahrheiten, die einen Absatz von rund 2,6 Millionen LKWs sehen – im Spitzenjahr 2007 wurden 2,3 Millionen verkauft, 2009 lediglich 1,8 Millionen. Dennoch bleibt der Gesamtmarkt für Nutzfahrzeuge volatil und die Unsicherheit damit groß.

PROFITABILITÄT SICHERN

Insgesamt werden die Konjunkturzyklen künftig kürzer und die Ups und Downs stärker. Entsprechend müssen die etablierten Hersteller in der Lage sein, ihre Produktionskapazitäten flexibel anzupassen. Darüber hinaus sollten sie nicht-differenzierende Wertschöpfungsschritte und Aktivitäten, die nicht Kernkompetenz sind, auslagern sowie das After-Sales-Geschäft absichern. Noch wichtiger aber ist, dass sie ihre Profitsituation nachhaltig verbessern. Gerade die etablierten Nutzfahrzeugproduzenten schaffen es bislang nicht, ihre Größenvorteile in bare Münze umzusetzen. Es ist an der Zeit, eine klare Plattformstrategie zu fahren, die Produktkosten rigoros zu senken, die Herstellungsabläufe effizienter zu gestalten und eine schlagkräftige globale Organisation zu formen.

EMERGING MARKETS 2.0

Globalisierung nimmt neue Dimensionen an. In China und Russland wird die Infrastruktur mehr und mehr ausgebaut. Infolgedessen steigt das Volumen des Straßengütertransports. Auch die Transportunternehmen selbst werden professioneller. Zugleich wachsen ihre Anforderungen an Produkt- und Servicequalität – und damit auch die Budgets. Dadurch entsteht ein lukratives »Mittelklasse«-Segment. Dieses wird bis zum Jahr 2020 mehr als 30 Prozent des Nutzfahrzeugmarkts beider Länder ausmachen. Um von diesem Geschäft profitieren zu können, müssen sich westliche OEMs mit den richtigen Produkten etablieren und lokale Vertriebs- und Servicenetze aufbauen. Zudem gewinnen neue Wachstumsregionen wie Südostasien, Mittlerer Osten und Afrika langfristig an Bedeutung. Starke Hersteller vor allem aus China verschaffen sich schon heute eine starke Ausgangsposition. Dagegen laufen die westlichen Produzenten Gefahr, die Chancen der Emerging Markets 2.0 zu verpassen.

SCHLÜSSELTREND »GRÜN«

Angesichts wachsender Transportvolumina, verschärfter Abgasregulierung, emissionsfreier Megacities sowie steigender und schwankender Kraftstoffpreise geraten auch die Hersteller unter Zugzwang. Bis 2020 müssen die besten OEMs »grün« sein – indem sie sowohl »grüne« Trucks entwickeln, herstellen und vertreiben als auch »grüne« Prozesse haben und ein entsprechendes Image aufbauen. Dies setzt unter anderem mehr Kraftstoffeffizienz durch beispielsweise bessere Aerodynamik bei XXL-Lastzügen oder eine intelligente, IT-basierte Fahrer-Fahrzeug-Schnittstelle voraus. Ein wichtiger Faktor sind alternative Antriebskonzepte, allen voran die hybrid-elektrische Antriebstechnologie. Entwicklung, Produktion und Vermarktung von hybrid-elektrischen Trucks werden einen wesentlichen Einfluss auf das »grüne« Image haben. Doch auch Organisationsprozesse und Wertschöpfungskette müssen entsprechend ausgerichtet werden. Strategische Partnerschaften gewinnen in dem Zusammenhang immer mehr an Gewicht.

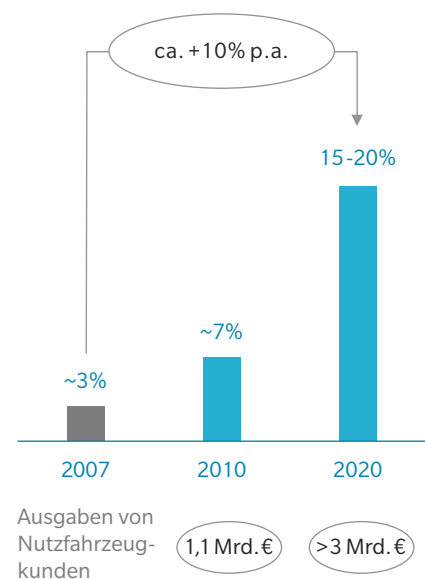
KUNDENORIENTIERTE LÖSUNGEN

In den etablierten Märkten ist der Truck an sich zunehmend Commodity. Die Hersteller müssen hier verstärkt auf Lösungen setzen, die den wahrgenommenen Wert für den Kunden optimieren. Dies umfasst attraktive Werkstattangebote ebenso wie Zusatzdienstleistungen in Form von »Uptime«- beziehungsweise Mobilitätsgarantien und 24-Stunden-Service, intelligentem Flottenmanagement oder Vermietungskonzepten. Vorsichtig geschätzt könnte 2020 bereits jeder fünfte Truck gemietet sein. Darüber hinaus wird der »Connected Truck« zum wichtigen Wachstumstreiber. Neue Technologien, Apps und Services gewährleisten eine umfassende Vernetzung und erhöhen so Sicherheit, Komfort sowie Kommunikation in den Nutzfahrzeugen. Zu den Treibern für die Marktdurchdringung von Telematik gehören Remote Diagnostics. Insgesamt wird mit Telematiksystemen für Trucks im Jahr 2020 ein Marktvolumen von mehr als drei Milliarden Euro erreicht sein. Um an diesem Geschäftsfeld partizipieren zu können, müssen die OEMs ihre bislang weitgehend geschlossenen Systeme für Applikationen öffnen sowie neue Geschäfts- und Preismodelle entwickeln.

Das weltweite Marktvolumen von vernetzten Nutzfahrzeugen wird bis 2020 deutlich zunehmen

Marktdurchdringung von Connected Trucks, Anteil an der Fahrzeugflotte

Quellen: ABI Research, iSuppli, BCC Research, Canalys, Experteninterviews, Oliver Wyman-Analyse



DIE IT MACHT DEN UNTERSCHIED

Automobilzulieferer müssen ihre Strategien überdenken und den veränderten Gegebenheiten des Markts anpassen. Denn die Branche wandelt sich gerade erheblich: Die Energieeffizienz der Antriebssysteme, die Vernetzung von Fahrzeugen, die Bereitstellung neuer Funktionalitäten – ohne Informations- und Kommunikationstechnologien wäre das nicht möglich. Die Folge: Innovationszyklen werden kürzer; und neue Teilnehmer an der Wertschöpfungskette wie Google wirbeln die klassischen Zuliefermärkte durcheinander.



Dr. Juergen Reiner,
Matthias Bentenrieder

Seit einigen Jahren hat die Innovationsgeschwindigkeit in der Automobilbranche drastisch zugenommen. Eine Explosion neuer Funktionalitäten und Anwendungen im Fahrzeug wirft Fragen für Automobilzulieferer auf, etwa: Benötigen Fahrzeuge noch passive Sicherheitssysteme, wenn sie künftig selbst bremsen und ausweichen können? Bedeuten alternative Antriebskonzepte auch andere Ansprüche an die Entwicklungskonzepte der Zulieferer? Mehr noch: Produkte werden zur Commodity, weil sie – etwa für Navigation und Infotainment – preisgünstig übers Internet heruntergeladen werden können. Der verschärfte Innovationsdruck und neue Wettbewerber aus der IT-Industrie stellen weitere Herausforderungen dar. Kurz: Die Erfolgsaussichten der Zulieferer hängen davon ab, ob diese ihr Produktportfolio, ihre Prozesse und ihr Intellectual Capital den veränderten Erfordernissen anpassen können.

PRODUKTE FÜR EINE VERNETZTE WELT

Das Internet ist im Auto angekommen – zum Beispiel durch Apps, die mobiles Computing im Auto oder den Download von Skins fürs Cockpit ermöglichen. Durch die Vernetzung von Fahrzeugen sind nicht nur

zielsichere Stauwarnungen möglich, sondern auch ganz neue Mobilitätskonzepte: So testet Volvo mit Partnern sogenannte Road Trains, bei denen das vorderste Auto die Elektronik der folgenden Wagen steuert. Nicht zu vergessen sind alternative Antriebsmodelle, für deren Energiemanagement die Informationsverarbeitung eine zentrale Rolle spielt. Rein technisch wären Autos längst in der Lage, selbstständig zu fahren, zu bremsen und zu parken – dank geschickter Datenverarbeitung und der Vernetzung von Geodiensten. Google zeigt seit fast zwei Jahren, wie Autos weitgehend autonom Strecken zurücklegen. Basis dafür ist die immense Rechenpower in der Cloud, die geschickte Vernetzung der Fahrzeugsensoren und Videodaten sowie exzellentes Software-Know-how. Von solchen Entwicklungen sind viele Autozulieferer betroffen: Komponentenhersteller, Produktlieferanten und allen voran Elektroniksystemlieferanten. Sie alle müssen sich umstellen, »IT-erweiterte Produkte« anbieten oder sogar ihr komplettes Portfolio umsortieren. Sogar Hersteller mechanischer Komponenten wie Stecker, Sitzbezüge oder Außenspiegel suchen zunehmend nach Möglichkeiten, ihre Produkte durch Elektronik und Software aufzuwerten, etwa durch CAN-Anbindung und eingebaute Selbstdiagnosesysteme.

VON IT-GRÖSSEN LERNEN

Zudem erfordern Autos als vernetzte Computer auf Rädern andere Methoden der Produktentwicklung, die bislang der IT-Branche vorenthalten waren. Mit SCRUM, agiler Software-Entwicklung oder Timeboxing machen es Branchengrößen wie Microsoft vor. In der Autoindustrie sind dagegen immer noch V-Modell, Wasserfall und strikteste Spezifikationsvorgaben der OEMs vorherrschend. Insbesondere die Steuergeräte-Software, die oft späte Änderungen erfordert, muss aus den traditionellen Produktionsprozessen ausbrechen. Während sich der Wandel in Branchen wie der Medizindiagnostik bereits vollzogen und bewährt hat, steht er der Automobilindustrie weitestgehend noch bevor.

NETZWERKE, MERGERS & ACQUISITIONS

Natürlich erfordern die Veränderungen auch andere Kompetenzen. Software-Know-how ist gefragt, das immer öfter branchenfremde Zulieferer einbringen. Für Features wie BMW ConnectedDrive, Audi Online Services oder Mercedes mbrace arbeiteten die OEMs mit jungen App-Schmieden zusammen. Das sichert innovative Produkte, ist effizient und spart Kosten. Auch Akquisitionen branchenfremder Unternehmen können Kompetenzlücken schließen. Wie bei Bosch, die die Berliner Software-Schmiede inubit gekauft hat, oder Continental, das sich durch Akquisitionen von Temic, Phoenix und Siemens VDO weiterentwickelte: vom einstigen Reifenhersteller zum Systemprovider für Motormanagementsysteme, Fahrzeugelektronikmodule sowie Konnektivitäts- und Multimediasysteme. Neben den Veränderungen bei Produkten, Prozessen und Intellectual Capital müssen Automobilzulieferer die strategische Bedeutung der IT und der Software für das eigene Produktportfolio hinterfragen: Welche Produkte bieten im Portfolio vielversprechende Optionen? Und letztlich müssen sie mögliche Kooperationen mit Tier-3-Playern wie der Halbleiterindustrie ausloten. Nur so kann die Zulieferindustrie Wettbewerbsvorteile sichern und Marktpositionen ausbauen.

Erfolgsfaktoren für Automobilzulieferer

- 1 Produktportfolio überprüfen und ergänzen
- 2 Prozesse und Tools anpassen
- 3 Know-how diversifizieren

CHANCEN KONSEQUENT NUTZEN

Mit dem Aufbruch ins E-Mobility-Zeitalter geht in der Automobilindustrie ein tief greifender struktureller Wandel einher. Die damit verbundenen Herausforderungen sind auch für die Zulieferer immens. Denn die Elektrifizierung des Antriebsstrangs wird die gesamte automobiler Wertschöpfungskette verändern, jedoch nicht gleich morgen.

Lars Stolz,
Jan Sickmann

Die weltweite Automobilindustrie ist auch in den kommenden Jahren von stabilem Wachstum geprägt. Wurden 2010 rund 61 Millionen PKWs produziert, so werden es 2025 Expertenprognosen zufolge 110,8 Millionen sein. Dies entspricht einer jährlichen Zuwachsrate von vier Prozent. Asien und Osteuropa gewinnen als die wachstumsstärksten Regionen weiter an Bedeutung. Dabei wird der Verbrennungsmotor noch lange Zeit dominieren. Doch die E-Mobility-Ära ist nicht mehr aufzuhalten. Fakt ist, dass bereits ab 2015 der Absatz von Hybridfahrzeugen und Elektroautos spürbar steigen wird – bedingt durch den anhaltenden technischen Fortschritt und deutliche Kostensenkungen durch Serienproduktion.

PRODUKTPORTFOLIO BEREINIGEN

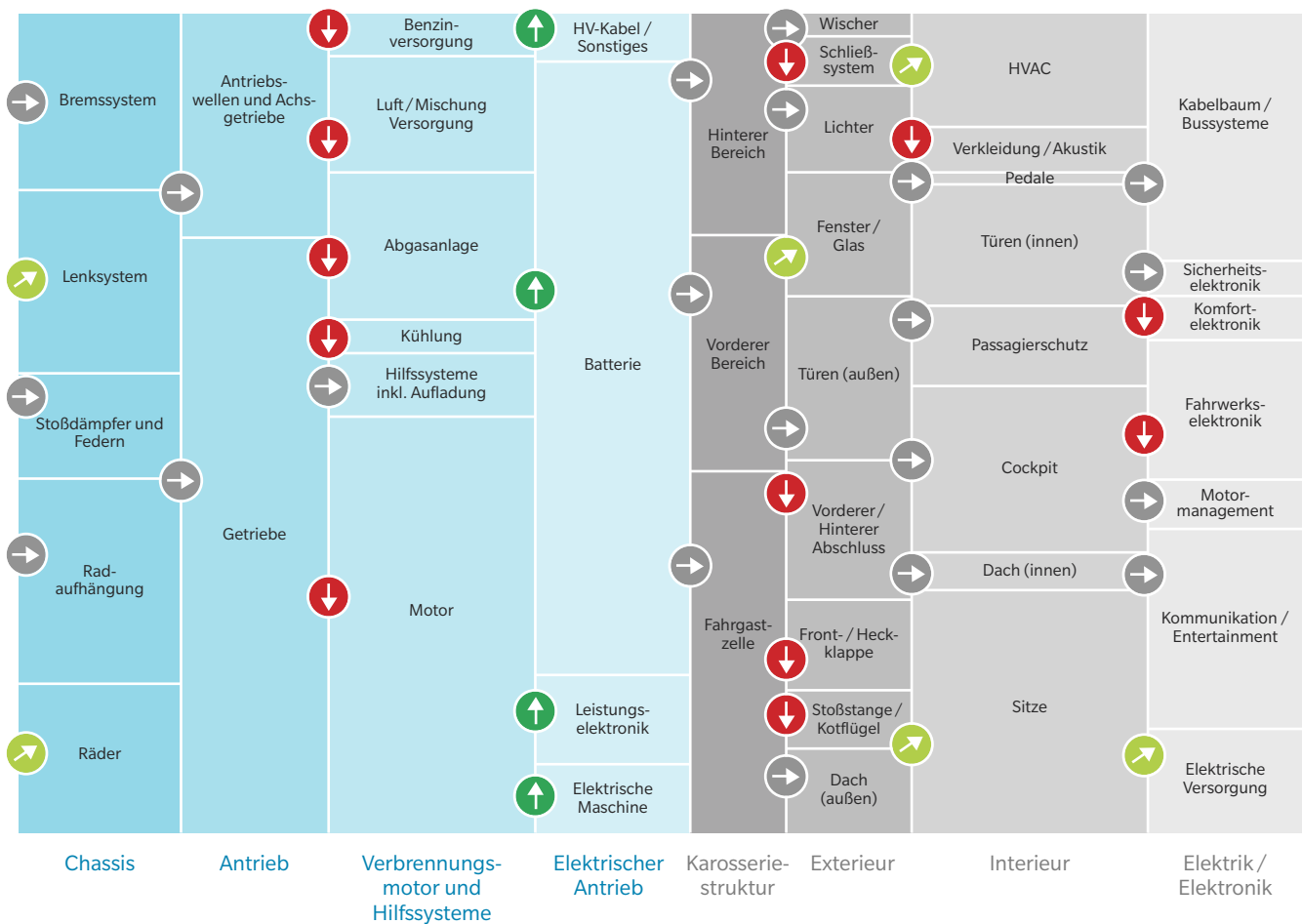
Dies wird große Auswirkungen auf die gesamte automobiler Wertschöpfungskette haben. Durch den Zuwachs von elektrifizierten Antriebssträngen nimmt etwa die Bedeutung von Prozess- und Hochvolttechnologien deutlich zu. Darüber hinaus hat der Umstieg auf neue Antriebssysteme Folgen für Design und technische Beschaffenheit von Fahrzeugen. Speziell in den rein batteriebetriebenen Elektroautos werden viele traditionelle Komponenten massiv an Bedeutung verlieren oder sogar komplett entfallen. Damit wird der Wertschöpfungsanteil der elektrischen Antriebssysteme, allen voran Batterien, Leistungselektronik und Elektromotor, massiv steigen. In einem progressiven Szenario könnte sich dieser bis 2025 auf rund 24 Prozent erhöhen. Im vergangenen Jahr belief er sich auf gerade mal 1,8 Prozent. Als Folge werden sich vor allem Leichtbau und effizientere elektrische Verbraucher in vielen Fahrzeugmodulen deutlich schneller durchsetzen. Über mangelnde Herausforderungen können die Zulieferer nicht klagen. Sie müssen das E-Mobility-Potenzial für ihre Produkte identifizieren und ihr gesamtes Portfolio langfristig und konsequent darauf ausrichten. Kein leichtes Unterfangen angesichts der Unsicherheit, wann sich letztlich welche der neuen Antriebstechnologien mit ausreichenden Volumina durchsetzen werden. Zudem sind weit reichende Kompetenzen in puncto E-Mobility aufzubauen und die Wertschöpfung anzupassen.

EINZELKÄMPFER HABEN AUSGEDIENT

Die Geschäftsmodelle müssen flexibler gestaltet werden. Nur so lassen sich bei einem schnellen Durchbruch adäquate Produkte anbieten oder aber längere Durststrecken überstehen. Dies bringt mit sich, Prozesse und Strukturen den veränderten Geschäftsmodellen anzugleichen. Handlungsbedarf besteht auch beim Personal. Chemikern, Verfahrenstechnikern und Elektroingenieuren kommt eine immer wichtigere Rolle zu. Darüber hinaus ist intensiv an der Entwicklung innovativer Produkte, Technologien und Verfahren zu arbeiten. Schon heute gilt es, sich mit neuen Angeboten eine gute Ausgangsposition zu sichern. Wesentlicher Schlüssel zum Erfolg sind Partnerschaften. Ob Kooperationen, Joint-Ventures oder M&As – weltweit müssen sich Zulieferer für Allianzen öffnen und Netzwerke schaffen. Gebot der Stunde ist, ein gezieltes Partnering-Konzept zu entwickeln, um schnell spezifische Lösungen der Elektromobilität für unterschiedliche Marktsegmente und Regionen anbieten zu können.

Szenario:

Durch Elektrifizierung des Antriebsstrangs hervorgerufene Wertverschiebungen zwischen 2015 und 2025 für relevante Fahrzeugmodelle



↑ >4% Wertsteigerung
 ➔ 2-4% Wertsteigerung
 ➔ 1-2% Wertsteigerung
 ↓ <1% Wertsteigerung

DIE KARTEN WERDEN NEU GEMISCHT

Der Transaktionsmarkt in der europäischen Automobilzulieferindustrie hat sich seit der Finanzkrise gewandelt: Zahlreiche Unternehmen sollen zum Verkauf gestellt werden, doch vor allem Finanzinvestoren halten sich zurück. Nun kommt in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit hinzu, dass viele Eigentümer zögern, einen Verkauf anzustoßen. Dennoch können gezielt akquirierende Investoren interessante Unternehmen zu deutlich günstigeren Konditionen erwerben. Gleichzeitig werden die anstehenden Verkäufe den Wettbewerb in vielen Zuliefersegmenten weiter anheizen.

Lars Stolz,
Dr. Tobias Eichner,
Dr. Tom Sieber

Automobilzulieferer waren lange Zeit begehrte Kaufobjekte. Sie galten als solide und gut planbare Investments in einer wachsenden, stabilen Branche und ließen sich nach der üblichen Haltedauer leicht und zu attraktiven Preisen sowohl an strategische als auch an Finanzinvestoren verkaufen. In den Ausläufern der Lehman-Pleite aber erlebte die Automobilindustrie einen nie dagewesenen Einbruch und zahlreiche Supplier verzeichneten Umsatzeinbrüche von bis zu 30 Prozent. Unternehmen in Finanzinvestorenbesitz, die überlebten, waren in der Krise im besten Fall gerade noch profitabel und aufgrund des immensen Wertverlusts nicht zu verkaufen. In der Folge mussten die Verkäufer aus der Finanzszene reihenweise Veräußerungsentscheidungen zurückstellen. Dadurch hat sich ein massiver M&A-Rückstau aufgebaut.

VIELE GELEGENHEITEN, WENIGE KÄUFER

Über 20 Prozent der rund 800 europäischen Automobilzulieferer mit einem Jahresumsatz von mehr als 50 Millionen Euro befinden sich im Besitz von Finanzinvestoren. Viele von ihnen könnten von ihren gegenwärtigen Eigentümern zum Verkauf gestellt werden. Doch die Unsicherheit am Kapitalmarkt, mangelnde Finanzierungsmöglichkeiten und erste Anzeichen einer konjunkturellen Eintrübung lassen sie zögern. Die gewonnene Zeit sollten die Eigentümer nutzen, den Verkaufsprozess bestmöglich vorzubereiten. Stabilisiert sich die wirtschaftliche Lage wieder, können sie so schneller handeln. Doch auf der anderen Seite schrecken heute auch zahlreiche Finanzinvestoren vor Investments in der Zulieferindustrie zurück. Die 2008 und 2009 erlebte konjunkturbedingte Volatilität der Autobranche ist noch in schmerzhafter Erinnerung und führt zu Vorsicht bei Erstübernahmen. Das Angebot an Unternehmensbeteiligungen stößt auf eine rapide gesunkene Anzahl potenzieller Käufer.

NEUE KONSOLIDIERUNGSWELLE

Künftig werden überwiegend Branchenunternehmen in puncto M&A aktiv sein und damit die Marktkonsolidierung vorantreiben. Mit klar definierten Wachstumsstrategien werden sie neue Kunden, neue Absatzregionen und insbesondere neue Produkte und Technologien zukaufen, um ihr Geschäftsportfolio abzurunden. Darüber hinaus streben Branchenunternehmen aus Wachstumsmärkten, insbesondere dem Fernen Osten, Übernahmen von führenden Zulieferern in Europa an. Sie wollen Zugang zu innovativen Technologien und westlichen Kunden, speziell den deutschen Premium-OEMs, erhalten, und dies in ihren Heimatmärkten gewinnbringend nutzen.

DIE ZEIT DRÄNGT

Aufgrund des absehbaren Angebotsüberhangs werden sich investitionswillige Käufer die besten Kandidaten aussuchen und dabei durchaus an der Preisschraube drehen können. Speziell Finanzinvestoren müssen daher künftige Verkaufsprozesse spezifisch auf Zielkäufer ausrichten und diesen eine klare strategische Perspektive aufzeigen. Die Zeit drängt. Wer zu lange wartet, läuft Gefahr, bei den kapitalkräftigen strategischen Investoren und den noch investitionswilligen Private-Equity-Unternehmen vor verschlossenen Türen zu stehen, weil diese ihre Käufe bereits getätigt haben. Kurzfristige Unverkäuflichkeit kann jedoch eine Chance sein, das Geschäftsmodell erneut auf den Prüfstand zu stellen, dabei Zukäufe im Zuliefersegment oder in angrenzenden Branchen zu tätigen und so weiterhin Werte zu schaffen. Folglich würden die von Finanzinvestoren gehaltenen Supplier dann selbst als Wachstumsstrategen auftreten. Allerdings haben auch die europäischen Automobilzulieferer selbst Handlungsdruck. Wer bei der bevorstehenden Branchenkonsolidierung erfolgreich mitmischen möchte, muss die sich auftuenden M&A-Gelegenheiten konsequent nutzen. Es gilt, sich die attraktivsten Unternehmen und Filetstücke zu sichern, mit denen schnell in angrenzende Geschäftsfelder oder neue Regionen vorgestoßen werden kann. Doch gerade Marktteilnehmer von fast gleicher Größe zu integrieren, ist kein leichtes Unterfangen. Viele Zulieferer haben darin noch keine Erfahrung.

TURBULENZEN SIND ABSEHBAR

Im Rahmen dieser erneuten Übernahmewelle stehen der Automobilzulieferindustrie turbulente Zeiten bevor. Der Überhang an M&A-Deals bei Finanzinvestoren und der Hunger ausländischer Wachstumsstrategen werden in den kommenden Jahren durchweg zu einer drastischen Veränderung der Eigentümerstrukturen führen. Gleichwohl wird die Aggressivität, mit der die neuen Eigentümer in allen Branchensegmenten zu Werke gehen werden, um mehr Umsatz und Marktanteile zu generieren, die Wettbewerbsintensität deutlich steigern. Die Strukturen der Automobilzulieferindustrie werden sich in einigen Segmenten grundlegend ändern. Die Wachstumsstrategen sorgen für neue Machtverhältnisse sowie verschärften Preis- und Kostendruck. Dies wird viele Zulieferer in Bedrängnis bringen und die anstehenden Investitionen in Internationalisierung und E-Mobility weiter erschweren.

DURCHBRUCH AUF GANZER LINIE

Lars Stolz,
Fabian Brandt

Die Daumenschrauben sitzen fest, trotz guter Konjunktur, und werden weiter angezogen. 4,3 Prozent niedrigere Preise fordern die Autohersteller im Durchschnitt von ihren Zulieferern – und das Jahr für Jahr. 2,5 Prozent davon, so sehen das die Zulieferer, werden sie bekommen. Mit diesem Margenverzicht unterstützen die Lieferanten den Konkurrenz- und Überlebenskampf ihrer Abnehmer. Aber mit Produkt- und Prozessoptimierung alleine ist es nicht mehr getan. Geht es um Elektromobilität und Klimaschutz, ist Innovationsstärke gefragt. Somit muss gespart und zugleich in Forschung investiert werden.



Der Zulieferer, der in diesen Bereichen Akzente setzen kann, profitiert nicht nur von Wettbewerbs-, sondern auch von Preisvorteilen. Er gewinnt neue Chancen, sich von seinen Wettbewerbern zu differenzieren. Es geht um neue Produkte, neue Technologien und neue Verfahren. Und es geht um die Möglichkeit, neue Komponenten und Module preiswert anbieten zu können. Zulieferer müssen also doppelt innovativ sein: Sowohl bei Technologien als auch bei den Kosten. »Innovativ« heißt hier aber, mehr als die vertrauten und auch weiterhin unerlässlichen Hebel zum Kostensenken zu nutzen. Kosteninnovation heißt nicht graduelle Verbesserung, sondern Durchbruch auf ganzer Linie. Es geht darum, wie Zulieferer durch neue Technologien, neue Verfahrenstechniken und neue Designs die Kosten schlagartig auf ein ganz neues Niveau bringen können. Ohne Abstriche bei der Qualität ihrer Produkte, und ohne die Mitarbeiter zu demotivieren. Wer zur Kosteninnovation vordringen will, muss daher den gesamten Lebenszyklus betrachten. Und wird überall Ansatzpunkte entdecken. Zum Beispiel bei den Zukaufteilen, die bei Zulieferern im Schnitt 45 Prozent der gesamten Kostenstruktur ausmachen. Oder in der Entwicklungsphase, wo sich noch 20 Prozent, manchmal aber auch mehr als 40 Prozent der Kosten eines Zulieferteils einsparen lassen. Dagegen können in der laufenden Serie lediglich zwischen zwei und acht Prozent der Kosten reduziert werden.

WISSEN SPEICHERN

Das klingt verführerisch, ist aber nicht leicht. Zunächst einmal erfordert es eine gute Organisation. Unternehmen sollten sich vor allem mit Projekten befassen, die sich der Kostenfrage unter verschiedenen Vorzeichen und damit Stellhebeln nähern: Wertanalyse, Einkauf in Ländern mit niedrigen Faktorkosten, Design to Cost sind einige Schlagworte. Das erhöht mittelfristig die Kompetenzen des Unternehmens, hält die Mitarbeiter und Lieferanten wach und öffnet neue Blickwinkel. Damit das Wissen aus den Projekten im Unternehmen gespeichert wird, muss für den Erhalt dieser Erkenntnisse gesorgt werden; mit Teams oder Bereichen, die die Projekte unterstützen und für den Transfer des Wissens in Neuprojekte etwa mit Benchmarking und Kostenanalysen sorgen. Zudem sollten jährlich neue Initiativen mit wechselndem Fokus aufgesetzt werden. Die Abwechslung und die Herausforderungen motivieren die Mitarbeiter und erleichtern die Einführung neuer Ansätze und Methoden.

SILODENKEN ABSCHALTEN

Dabei müssen Entwicklung, Einkauf und Produktion idealerweise an einem Strang ziehen. Nur die gemeinsame Arbeit an den Zielen erschließt noch signifikante Potenziale bei bereits optimierten Fahrzeugmodulen und -komponenten. Ein Beispiel: Wird eine Metallträgerkonstruktion aus verschiedenen Press- und Stanzteilen für eine Mittelarmlehne durch ein Spritzgussteil ersetzt, kann das den Montageaufwand in der Produktion deutlich senken. Allerdings steigen die Materialkosten und in der Entwicklung entsteht Zusatzaufwand durch die Neukonstruktion. Für das Gesamtunternehmen und die Produktion ist dies dennoch positiv, Einkauf und Entwicklung müssen aber überzeugt werden, ihren Teil beizutragen. Damit die Zusammenarbeit klappt, muss das Miteinander gelebt werden. Bei Unternehmen mit Silodenken wird das schwer. Hier ist das Management

gefordert, das gewünschte Verhalten vorzuleben, Karrieren von Mitarbeitern zu fördern, die an erfolgreichen, bereichsübergreifenden Kostensenkungsprojekten beteiligt waren, und Kostensenkungsvorschläge zu belohnen.

BREAK-EVEN IN WENIGER ALS EINEM JAHR ERREICHEN

Entwicklungen, die in der Pipeline stecken und vorangetrieben werden, sollten ein riesiger Schritt zur Kosteninnovation sein. Einige Beispiele aus der Industrie: Bei thermisch umgeformten Bauteilen macht bei einem Unternehmen ein neuer Biegeprozess die Kosteninnovation aus. Formen werden nicht mehr dauerhaft beheizt und Trägermaterialien deutlich reduziert. Das Ergebnis: massiv gesenkte Energiekosten bei niedrigerem Investment. Wer zudem das Material besser ausnutzt, kann sich bei einigen Bauteilen über Einsparungen von mehr als 35 Prozent freuen. Der Break-even einer solchen Investition kann in weniger als einem Jahr erreicht werden.

MATERIAL UMSTELLEN UND FUNKTIONEN BÜNDELN

Ähnlich massiv lassen sich Kosten senken, indem auf alternative Materialien umgestellt wird. So werden Abdeckungen für Motorkomponenten mittlerweile zunehmend aus Kunststoff anstatt aus Metall gefertigt. Dadurch können die Kosteneinsparungen bei über 30 Prozent liegen. Werden Interieur-Komponenten statt aus Leder aus haptisch hochwertigem Kunstleder gefertigt, liegt die Ersparnis ebenfalls bei über 20 Prozent. Bei zentralen Steuergeräten der Karosserie, beispielsweise zur Steuerung von Licht, Türen, Fenster- oder Heckscheiben, lassen sich Funktionen von zwei Geräten in einer neuen Steuerungseinheit zusammenlegen. Bei Elektronikzulieferern können so Einsparungen in Höhe von 30 bis 40 Prozent entstehen. Es geht also einiges, doch nur wenige Zulieferer können diesen Herausforderungen allein gerecht werden.

GEMEINSAM ANLAUF NEHMEN

Um den Sprung nach vorn zu schaffen, brauchen sie Partner, mit denen sie gemeinsam Anlauf nehmen können. Allianzen und Joint Ventures, sowohl mit Wettbewerbern als auch mit eigenen Suppliern, sind ein Gebot der Stunde. So hat zum Beispiel Magna für den Eintritt in das neue Segment Leistungselektronik für batterieelektrische Fahrzeuge eine Partnerschaft mit dem Elektronikhersteller Semikron geschlossen, um gemeinsam möglichst schnell wettbewerbsfähige Produkte zu entwickeln. Zu guter Letzt braucht Kosteninnovation hervorragend ausgebildete Mitarbeiter, die verstehen, was Kosteninnovation bedeutet und wie sie umgesetzt wird. Funktionsübergreifendes Arbeiten und methodisches Analysieren von Potenzialen sind dafür unumgänglich, gehören aber leider nicht zu den typischen Fähigkeiten, die Entwicklern und Einkäufern vermittelt werden. Die ausschlaggebende Charaktereigenschaft ist Offenheit. So rasant entwickeln sich die neuen Technologien, dass ein ständiger Austausch mit den relevanten Universitäten und Forschungsinstituten unverzichtbar ist. Ebenso wie Partnerschaften mit Innovationsführern anderer Segmente oder Maschinen- und Anlagenbauern, die den Zugang zu Wissen sichern.

VON DEN BESTEN LERNEN

In vielen deutschen Unternehmen wird die Bedeutung des Einkaufs nach wie vor unterschätzt. Oft suboptimal aufgestellt, bleibt ein hohes Maß an Einsparungen ungenutzt. Für die nachhaltige Steigerung der Leistungsfähigkeit von Einkaufsabteilungen müssen neben der ganzheitlichen Betrachtung aller relevanten Dimensionen vor allem die Parameter identifiziert werden, die das höchste Verbesserungspotenzial aufweisen. Zudem sollte der Einkauf auf Vorstandsebene angesiedelt sein.



Rund 35 Milliarden Euro haben produzierende Unternehmen in Deutschland in den vergangenen zwölf Monaten mangels leistungsfähiger Einkaufsorganisationen verschrenkt. Auch Einkaufschefs selbst sehen klare Defizite in ihrem Bereich. So bewerten fast zwei Drittel der für den Oliver Wyman-Report »Purchasing Best Practice Benchmarking« befragten Einkaufsleiter ihre Abteilung als unterentwickelt. Darüber hinaus zeigt das Benchmarking, dass Low-Performer nur rund die Hälfte ihres Einkaufsvolumens regelmäßig auf Möglichkeiten zur Kostensenkung prüfen und optimieren und hieraus auch nur halb so viele Einsparungen erzielen wie Top-Performer. Dabei könnte ein leistungsfähigerer Einkauf nahezu das Vierfache seiner bisherigen Einsparungen realisieren. Die zusätzlich verfügbaren Mittel würden den Unternehmen deutlich mehr Spielraum bescheren. Bei den Low-Performern ließen sich so etwa das Ergebnis oder die Budgets für Forschung und Entwicklung um mehr als 25 Prozent steigern. Alternativ könnten Lohnerhöhungen von knapp sieben Prozent abgedeckt werden.

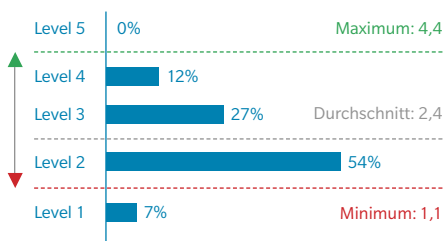
Dr. Christian Heiss,
Marc-Oliver Schell

Purchasing Best Practice Benchmarking

Regelmäßig untersucht Oliver Wyman Reifegrad und Leistungsfähigkeit von Einkaufsorganisationen produzierender Unternehmen entlang der Dimensionen Strategie, Mitarbeiter, Organisation, Prozesse, Systeme und Tools. Wer wissen möchte, wie gut der Einkauf in seiner Branche sowie branchenübergreifend aufgestellt ist, kann teilnehmen unter www.purchasing-benchmarking.de.

Reifegrad im Einkauf

Quelle: Oliver Wyman-Report
»Purchasing Best Practice Benchmarking«



EINKAUF OFT UNTERBEWERTET

Die Gründe für den hohen Anteil unterentwickelter Einkaufsorganisationen sind vielfältig. So ist der Einkauf in Deutschland nach wie vor oft unterbewertet. Er kommt in vielen Unternehmen gemessen an Forschung und Entwicklung, Produktion oder Vertrieb, die durchweg hohe Priorität genießen, erst an zweiter Stelle. Entsprechend sind im Vergleich zu Entwicklungs- oder Produktionschefs bislang nur wenige Einkaufsleiter zum CEO ernannt worden. Auch existiert häufig kein reines eigenständiges Vorstandsressort Einkauf. Selbst in Unternehmen mit geringer eigener Wertschöpfung weisen die Einkaufsorganisationen einen niedrigen Reifegrad auf. Dabei verantworten sie aufgrund des hohen Anteils an Zukäufen den weitaus größten Kostenblock im Unternehmen.

EINZELPROJEKTE REICHEN NICHT AUS

In vielen Unternehmen stehen die Einkaufsabteilungen nur in Krisenzeiten im Fokus. Zwar tragen sie dann wesentlich dazu bei, geforderte Einsparungen schnell zu realisieren, doch handelt es sich dabei in der Regel um Einzelaktionen, die unter hohem Zeitdruck stattfinden und nur zu punktuellen Verbesserungen führen. Zudem sind viele Einkaufsabteilungen historisch entlang wechselnder Anforderungen gewachsen. So gibt es beispielsweise kaum klare Vorgaben hinsichtlich der Fähigkeiten, die ein guter Einkäufer mitbringen muss. Und nur wenige Einkaufsorganisationen haben heute in ihrem Bereich die nötige Transparenz, um signifikante Verbesserungen zu realisieren. Während in der Produktion Kenngrößen wie Durchlaufquoten, Ausschuss oder Maschinenauslastungen Aufschluss darüber geben, wo Optimierungspotenzial besteht, gestaltet sich dies im Einkauf schwieriger. Das Benchmarking zeigt zum einen, dass Unternehmen, die ihr Einkaufsvolumen nur zu einem geringen Anteil durch regelmäßige Optimierungsprojekte adressieren, häufig Schwächen in den Kategorien Mitarbeiter, Organisation sowie Tools und Systeme haben. Zum anderen müssen Unternehmen, die mit den durchgeführten Verbesserungsmaßnahmen zu geringe Einsparungen realisieren, sich vor allem in den Bereichen Organisation und Prozesse steigern.

KLEINE URSACHEN, GROSSE WIRKUNG

Von den Top-Performern zu lernen heißt, Einkaufsabteilungen ganzheitlich entlang aller relevanten Dimensionen – Strategie, Mitarbeiter, Organisation, Prozesse, Systeme – zu betrachten und weiterzuentwickeln. Mitarbeiter in neuen Tools zu schulen, mit denen mehr Transparenz bei Lieferantenangeboten entsteht, nutzt nur, wenn das IT-System die für die Analysen benötigten Daten auch zur Verfügung stellt. Die Transparenz wiederum bleibt ohne Wirkung, wenn die Einkäufer diese in Verhandlungen nicht geschickt nutzen. Und eine sauber definierte Best-Cost-Country-Einkaufsstrategie macht nur dann Sinn, wenn sie auch von Einkäufern mit Leben gefüllt werden kann. Daher müssen die jeweiligen Schwächen im Detail ermittelt und systematisch ausgewertet werden. Steht fest, an welchen Stellen der größte Optimierungsbedarf besteht, lässt sich in der Regel mit wenig Aufwand schnell eine deutliche Steigerung der Gesamtperformance erzielen. Dazu gehört beispielsweise, den Einkauf frühzeitig in die Produktentwicklung einzubeziehen. Auf diese Weise können seine kommerziellen Möglichkeiten weitaus besser ausgeschöpft werden.

MIT KOOPERATIONEN AM KUNDEN BLEIBEN

Im Elektromobilitätsmarkt werden die Karten in puncto Vermarktung neu gemischt. Durch das Zusammenwachsen von Industrien und das Aufkommen neuer Wettbewerber eröffnen sich für Automobilhersteller unterschiedliche Vertriebszenarien mit unterschiedlichen Lösungspaketen. Einzelkämpfer haben keine Chance. Kooperationen mit verschiedensten Partnern sind unabdingbar – vom etablierten Energieversorger bis hin zum Start-up rund um Mobilitätsmanagement und Ladeprozess. Der E-Mobility-Zug rollt zwar nur langsam an. Die OEMs müssen aber schon heute ein klares Vermarktungskonzept aufsetzen. Oberstes Gebot dabei ist, die Schnittstelle zum Kunden zu sichern.

Das Elektroauto ist nicht mehr aufzuhalten. Zwar wird es noch einige Zeit dauern, bis es maßgeblich die Mobilitätslandschaft prägen wird. Dennoch sollten die Automobilhersteller bereits heute viele Weichen stellen, um bei E-Mobility an vorderster Front mitmischen zu können. Im Mittelpunkt stehen dabei nicht mehr nur Technologie und Produktion des elektrischen Fahrzeugs. Vielmehr müssen sich die OEMs inzwischen auch mit Fragen rund um die Vermarktung ihrer Elektroautos befassen. Sie wird sich vom heute üblichen Verkaufsprozess klar abheben. Die neue Antriebstechnologie sowie das sich stark wandelnde urbane Mobilitätsverhalten machen die Einbettung des elektrischen Fahrzeugs in ganzheitliche Lösungskonzepte erforderlich, die auf unterschiedliche Kunden und verschiedene Regionen abgestimmt sind. Das wiederum erfordert von den OEMs ein gezieltes, intensives partnerschaftliches Miteinander mit Playern aus anderen Industrien – und damit einen nachhaltigen Umbau ihres Vertriebsmodells.

Matthias Bentenrieder,
Dr. Daniel Kronenwett

INFRASTRUKTUR UND BETRIEBSMANAGEMENT IM FOKUS

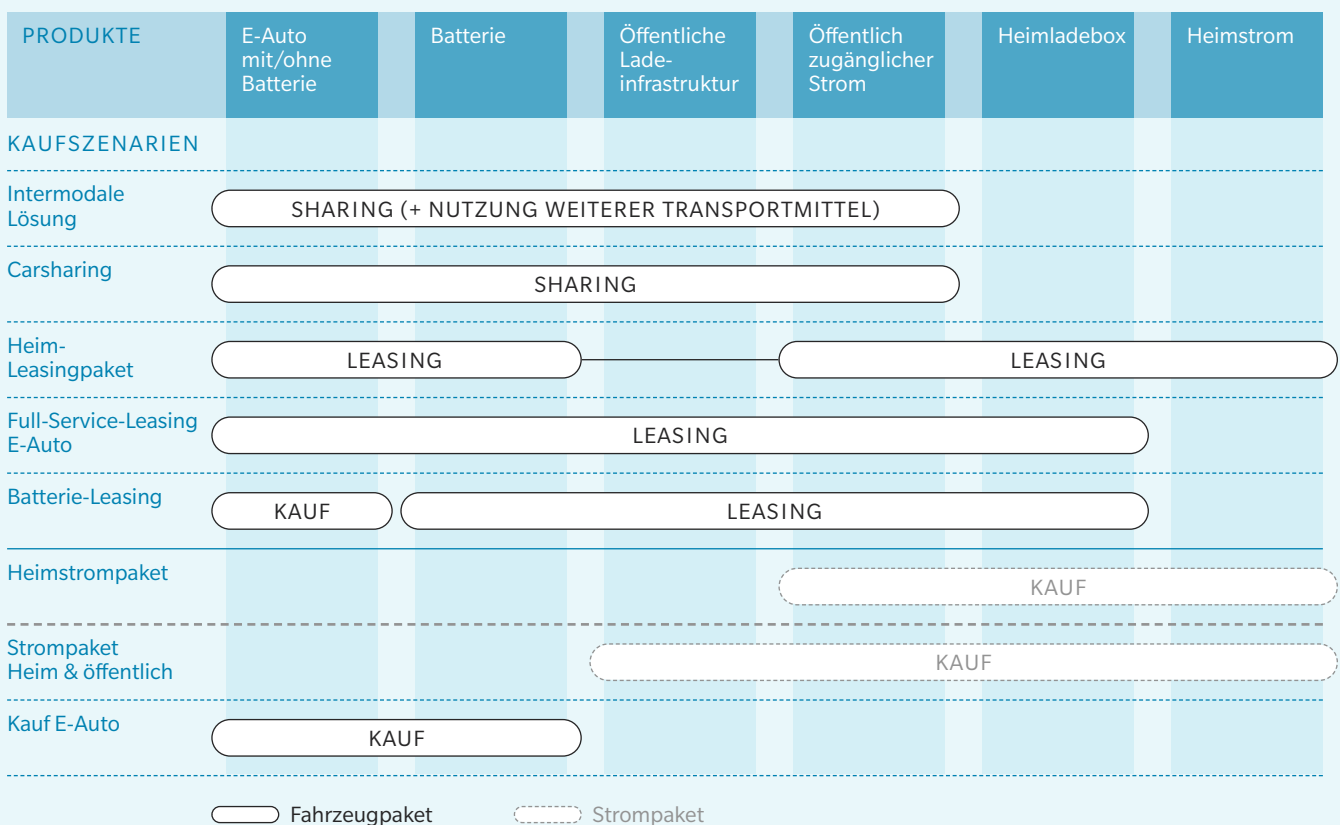
Rund um Elektromobilität hat Oliver Wyman sieben Szenarien identifiziert, die für die Vermarktungsstrategien der OEMs wegweisend sind. Neben dem Fahrzeug an sich rücken verstärkt Infrastruktur und Betriebsmanagement in den Fokus. So werden unter anderem private Ladeboxen, öffentliche Ladestationen und gegebenenfalls spezifische Strompakete benötigt. Entsprechend bieten sich verschiedenste Kauf-, Miet- und Leasingmodelle an. So kann ein OEM zum Beispiel sein elektrisches Fahrzeug mit Batterie verkaufen oder diese dem Nutzer im Rahmen eines Leasingvertrags überlassen. Gerade der Kauf der heute noch sehr teuren und technisch nicht ausgereiften Batterie ist für den Kunden ein hohes Risiko. Deshalb macht beispielsweise

eine monatliche Pauschale für eine Batterie im Bündel mit Strom viel Sinn. Alles, was die Batterie betrifft, ist damit Sache des Herstellers. Das gilt auch für ihre Weiterverwendung. Zudem können mit dem Elektroauto unterschiedliche Stromangebote oder Vereinbarungen über die Nutzung von Ladestationen kombiniert werden, die bis hin zu Full-Service-Lösungen reichen, in denen alle relevanten Bereiche über eine Leasingrate abgedeckt sind. Um all diese Pakete schnüren zu können, brauchen Automobilhersteller Partner wie Stromversorger, Spezialisten für Betriebsmanagement oder Flottenbetreiber. Insbesondere auch die aufstrebenden Carsharing-Konzepte wie sie Daimler mit Car2Go oder BMW und Sixt mit DriveNow anbieten, sind prädestiniert für den Einsatz von Elektroautos. Denn die emissionsarmen Autos dienen nicht nur dem Klimaschutz, sondern eignen sich vor allem für die kurzen Fahrten, auf die das Carsharing-Modell ausgerichtet ist.

LOSE PARTNERSCHAFTEN DOMINIEREN

Tatsächlich gibt es bei E-Mobility in vielen Regionen bereits eine rege Kooperationstätigkeit beim Thema Vermarktung. Weltweit ermittelte Oliver Wyman für das vergangene Jahr 93 angekündigte Partnerschaften, 2007 waren es gerade mal vier. 2010 wurden in Europa 76 Kooperationen, im asiatisch-pazifischen Raum 43 und in den USA 30 avisiert. Gründe für das große Engagement in Europa sind der Emissionsdruck, die hohe Innovations-

Oliver Wyman hat sieben Kaufszenarien identifiziert, die für die Vermarktungsstrategien der OEMs relevant sind



geschwindigkeit im Bereich E-Mobility sowie das ausgeprägte Bewusstsein für die Imagewirkung. Bislang handelt es sich in erster Linie um lose Partnerschaften, die in Europa vorwiegend rund um Auto und Stromversorgung geschlossen werden, sprich: Kooperationen zwischen OEMs und Stromlieferanten. Recht häufig sind aber auch Partnerschaften in Bezug auf Full-Service-Angebote, die vor allem Autobauer, Stromversorger und Third-Party-Unternehmen für das Management der Mobilität und des Ladens an einen Tisch bringen. Beim Carsharing ist als Partner zudem die öffentliche Hand beteiligt. Da der Staat generell wichtig für den Aufbau der E-Mobility-Infrastruktur ist, sind laut Studie Regierungen derzeit die häufigsten Partner. Sehr aktiv ist zudem Renault Nissan, gefolgt von RWE, Betterplace, Daimler und Mitsubishi.

Allerdings ist die gesamte Kooperationsszene aufgrund des frühen Stadiums, in dem sich Elektromobilität derzeit befindet, ein ausgesprochen unruhiges Pflaster. Noch ist nicht abzusehen, welcher Partner sich für welche Vermarktungslösung am besten eignet. Jeder kann mit jedem kooperieren, nachhaltige Verpflichtungen gibt es nicht. »Trial and Error« heißt die Devise. Erst in einigen Jahren wird sich im Zuge der Markteinführung von immer mehr Elektrofahrzeugen verschiedener Hersteller herauskristalisieren, welche Vermarktungskonzepte die Kundenbedürfnisse tatsächlich treffen.

DEN KUNDEN HALTEN

Diese Versuchsphase der OEMs ist immens wichtig. Denn alle Automobilhersteller müssen sich in der E-Mobility-Arena schnell eine gute Ausgangsposition sichern. Sie brauchen ein klares Vermarktungskonzept und müssen abhängig vom Kunden und der Region die richtigen Lösungspakete mit den richtigen Partnern schnüren. Entsprechend sind die heutigen Kooperationen der Grundstein dafür, die einzelnen Möglichkeiten von Zusammenarbeit nachhaltig zu erforschen und zu testen sowie hinreichende Erfahrungen mit Partnern sammeln zu können. Bewährt sich das Zusammenspiel mit den unterschiedlichen Playern und nehmen die einzelnen Lösungsbündel Gestalt an, werden sich die ursprünglich losen partnerschaftlichen Beziehungen intensivieren und sogar bis hin zu Kapitalverflechtungen führen. Denn im Laufe der Zeit wird es zunehmend wichtiger werden, die besten Partner zu binden und damit Kooperation und Lösung abzusichern.

Ein ganz wesentliches Erfolgskriterium für OEMs wird sein, im Rahmen der Kooperation eine führende Position einzunehmen. Sonst ist die Gefahr groß, dass der Kunde verloren geht. Noch haben die Automobilhersteller mit dem Fahrzeug den Kern der Lösung in der Hand. Dies aber könnte für den Kunden zunehmend weniger von Belang sein. Denn Elektromobilität wird noch weitere Player anderer Industrien auf den Plan rufen, die mit entsprechenden Konzepten um den Kunden werben. Schon heute tüfteln branchenfremde Unternehmen an Paketen, in denen das Fahrzeug zwar Teil der Lösung ist, der OEM aber keinen direkten Zugang mehr zum Kunden hat. Elektromobilität schafft Konvergenz. Dem Autokunden wird es auf Dauer egal sein, wo er was bekommt. Deshalb müssen die OEMs in den Partnerschaften den Ton angeben. Nur wer sich die Schnittstelle zum Kunden erhält, wird zu den Gewinnern gehören.

VERNETZTE WELT: TRAUM ODER ALPTRAUM

Fernlicht, ein Kommentar von Fabian Brandt

Das Auto der Zukunft kommt aus England. Genauer gesagt, sind es die Fahrzeuge, mit denen Geheimagent James Bond dem Bösen in schöner Regelmäßigkeit davonbraust. Autos, die mit dem perfekten Navigationssystem ausgerüstet sind oder sogar via Mobiltelefon gesteuert werden können. Autos, die mit dem Internet und sämtlichen Datenbanken dieser Welt vernetzt sind und somit alle nötigen Informationen ins Cockpit holen. Autos, die fliegen, schießen, schwimmen können und sogar (kugel-)sicher sind.

Zugegeben: Sparsam und umweltfreundlich sind sie nicht gerade. Und doch sind die 007-Fahrzeuge ein Vorgeschmack auf das, was uns in Zukunft beim Autofahren erwartet. Schon haben Parkassistent und Navigator, Antiblockiersystem und Antisclupfregelung, elektronisches Stabilisierungsprogramm und Bremsassistent, Active Body Control und Adaptive Cruise Control Einzug in viele Autos gehalten.

Fahrerassistenzsysteme messen den Abstand zum Vordermann, den verfügbaren Raum einer Parklücke und ob der Fahrer auf der Autobahn seine Spur hält. Integrierte Rechner sammeln und analysieren Daten, geben Warnsignale an den Fahrer, betätigen bei akuter Gefahr selbstständig die Bremse, liefern Informationen über Staus oder spiegelglatte Straßen – das Ganze auch als Car-to-Car-Kommunikation. Und schon 2020, so glaubt mancher Marktbeobachter, sollen Autos autonom fahren können. Dann steigen wir am Morgen ins Auto, geben das Ziel unserer Reise ein und kommen nachmittags entspannt und unfallfrei an. Was vielen Autofahrern sicher gefallen wird, dürfte für andere ein Alptraum sein: Sportlichkeit und Fahrspaß bleiben auf der Strecke. Und was wird beim Elektroauto aus den beliebten röhrenden Fahrgeräuschen? Viele Kunden wollen hören, wenn sie beschleunigen. Streiten kann man sich sicherlich auch darüber, wie sinnvoll oder hilfreich beispielsweise Spracherkennungssysteme sind oder Navigationsgeräte, die die Welt dreidimensional in Szene setzen. Schwierig ist zudem die Frage zu beantworten, ab wann der Autofahrer angesichts der vielen elektronischen Komponenten überfordert ist.



Dennoch: An der Elektronik im Auto führt kein Weg mehr vorbei. Künftig werden sich OEMs daran messen lassen müssen – und nicht mehr nur an Design, Größe und Schnelligkeit. Denn Sensoren, intelligente Steuerelemente, Radargeräte und Kameras machen Autos sicherer, komfortabler, sparsamer und manchmal auch schneller. Die Frage ist nur, wie viel Elektronik Autos wirklich brauchen. Denn fliegen, da stimmen Sie mir sicher zu, ist im Flugzeug immer noch am Schönsten.

Das Fernlicht beleuchtet aktuelle Entwicklungen. Es blickt über das Tagesgeschäft hinaus. Dies erfolgt einmal kritisch, einmal euphorisch – aber immer zugespitzt. Nicht alles ist ernst zu nehmen, soll aber als unterhaltsamer Denkanstoß im Wettstreit um die erfolgreichste Strategie dienen. Der Autor freut sich über Leserbriefe mit Anregungen und Kommentaren an fabian.brandt@oliverwyman.com.

IMPRESSUM

HERAUSGEBER:

Oliver Wyman, Marstallstraße 11, 80539 München
www.oliverwyman.com/de

REDAKTION:

Julia Karas / +49 89 939 49 468 / julia.karas@oliverwyman.com
Dr. Roman Müller / +49 89 939 49 592 / roman.mueller@oliverwyman.com

AUTOREN DIESER AUSGABE:

Matthias Bentenrieder / +49 89 939 49 553 / matthias.bentenrieder@oliverwyman.com
Fabian Brandt / +49 89 939 49 605 / fabian.brandt@oliverwyman.com
Dr. Tobias Eichner / +49 89 939 49 774 / tobias.eichner@oliverwyman.com
Dr. Christian Heiss / +41 44 208 77 33 / christian.heiss@oliverwyman.com
Dr. Romed Kelp / +49 89 939 49 485 / romed.kelp@oliverwyman.com
Wolfgang Krenz / +49 89 939 49 403 / wolfgang.krenz@oliverwyman.com
Dr. Daniel Kronenwett / +49 89 939 49 591 / daniel.kronenwett@oliverwyman.com
Dr. Juergen Reiner / +49 89 939 49 577 / juergen.reiner@oliverwyman.com
Marc-Oliver Schell / +49 89 939 49 425 / marcoliver.schell@oliverwyman.com
Jan Sickmann / +49 89 939 49 530 / jan.sickmann@oliverwyman.com
Dr. Tom Sieber / +49 89 939 49 264 / tom.sieber@oliverwyman.com
Lars Stolz / +49 89 939 49 434 / lars.stolz@oliverwyman.com
Sven Wandres / +49 89 939 49 532 / sven.wandres@oliverwyman.com

KONZEPT UND GESTALTUNG:

Vogt, Sedlmeir, Reise.GmbH, München

FOTOGRAFIE:

iStockphoto, fotolia, Fabian Helmich

VERANTWORTLICH:

Dr. August Joas / +49 89 939 49 417 / august.joas@oliverwyman.com

Gerne schicken wir Ihnen den AUTOMOTIVE MANAGER regelmäßig kostenfrei zu.
Senden Sie uns eine E-Mail an automotive@oliverwyman.com.

Oliver Wyman ist eine international führende Managementberatung mit weltweit 3.000 Mitarbeitern in mehr als 50 Büros. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement, Organisationsberatung und Führungskräfteentwicklung. Gemeinsam mit seinen Kunden entwirft und realisiert Oliver Wyman nachhaltige Wachstumsstrategien. Wir unterstützen Unternehmen dabei, ihre Geschäftsmodelle, Prozesse, IT, Risikostrukturen und Organisationen zu verbessern, ihre Abläufe zu beschleunigen und ihre Marktchancen optimal zu nutzen. Oliver Wyman ist Teil der Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC).

Weitere Informationen finden Sie unter:
www.oliverwyman.com/de

Die Automobilexperten von Oliver Wyman verfügen über tief greifende Branchenerfahrung und unterstützen seit Jahren die führenden Automobilhersteller und -zulieferer in Europa, Amerika und Asien. Wir bieten Beratungsleistungen entlang der gesamten automobilen Wertschöpfungskette an: F&E, Beschaffung, Produktion, Vertrieb, After-Sales-Services und Finanzdienstleistungen.

Die Global Automotive Practice von Oliver Wyman unterstützt Kunden bei strategischen Themen wie Markenmanagement, Kundenorientierung, Unternehmens- und Geschäftsstrategien, Markt-, Wettbewerbs- und Technologieanalysen, Produktentwicklung, Innovationsmanagement, Vertriebsstrategien, After-Sales-Programmen und Mobilitätsservices. Die operative Optimierung beinhaltet Einkauf, Produktionsoptimierung, Effizienzsteigerungsprogramme, Reengineering, Turnaround-Management und Restrukturierung. Im Bereich Mergers & Acquisitions bietet Oliver Wyman das komplette Spektrum von der Partnersuche über die Bewertung und Transaktionsunterstützung bis hin zur Post Merger Integration.

© 2011 Oliver Wyman. All rights reserved.