

# Wie Automobilzulieferer aus eigener Kraft nachhaltig wachsen

## Eine Verdoppelung der Wachstumsraten ist möglich

*Kurzfristiges Wachstum ist für alle Unternehmen wichtig – ob im Rahmen akquisitionsorientierter Wachstumsstrategien oder als Kernelement organisch ausgerichteter Strategien. Automobilzulieferer sind in Bezug auf Wachstum traditionell stark abhängig vom Absatzwachstum der OEMs, von strukturellen Veränderungen der Wertschöpfungskette und von sich ändernden Rahmenbedingungen. Dazu kommt, dass Automobilzulieferer wie in kaum einer anderen Branche einem hoch professionellen Einkauf gegenüberstehen.*

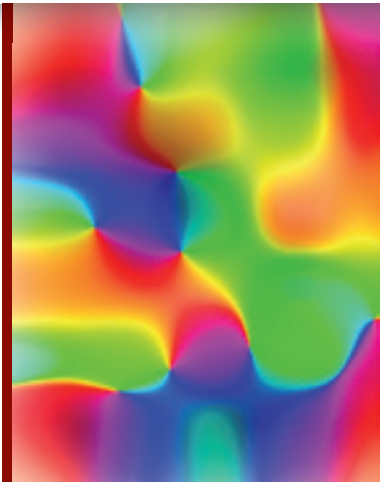
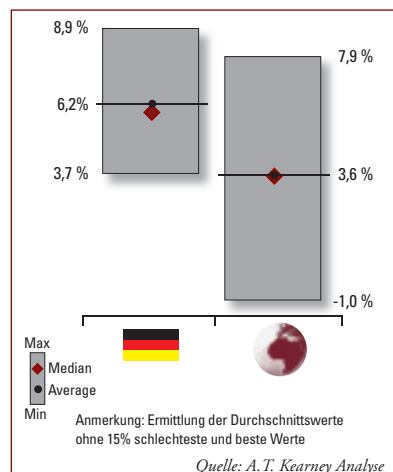
Gerade jetzt bieten aktuelle Entwicklungen wie neue gesetzliche Anforderungen hinsichtlich der Abgasemissionen und Kraftstoffverbrauch sowie das vermehrte Streben von OEM nach technologie- und innovationsbasierter Differenzierung und die sich rasch entwickelnden Niedrigkosten-Automobilmärkte substantielles Wachstumspotential.

Mehr als 70 Prozent ihres Wachstums verdanken die Unternehmen in der Regel Optimierungen im bestehenden strategischen Rahmen. Die Beseitigung von Wachstumsbarrieren, das Erzielen von Exzellenz in Vertrieb und Marketing sowie das Erschließen von attraktiven Portfolioelementen sind die wichtigsten Hebel.

Eine Vielzahl externer Barrieren schränkt traditionell das Wachstum der Automobilzulieferer ein: Enge Abhängigkeit von wenigen OEMs, hoch professionelles Einkaufsverhalten der Kunden, allgemeiner Kostendruck, neuer Wettbewerb von Low-Cost-Anbietern.

Die Analyse der Wachstumsentwicklung führender Unternehmen zeigt, dass trotz der erwähnten Rahmenbedingungen auch bei Automobilzulieferern substantielles Unternehmenswachstum erzielt werden kann (Abbildung 1). So weisen beispielsweise Continental/VDO, Elring Klinger, Leoni, Mahle im Laufe der

**Abbildung 1:** Vergleich der Wachstumsverteilung von Automobilzulieferern (CAGR 2002 - 2006)



*Organisches Wachstum ist immer möglich und kann mit einfachen umzusetzenden Maßnahmen erschlossen werden. Erfolgreiche Automobilzulieferer erzielen so überdurchschnittliche Wachstumsraten.*

letzten Jahre hohe Wachstumsraten auf. Allerdings zeigt die Analyse auch, dass es eine Vielzahl von Zulieferern gibt, die ein unterdurchschnittliches Wachstum haben. Insbesondere bezüglich professioneller Vertriebsprozesse oder bei der Neukundenakquisition können die meisten Automobilzulieferer von den besten etwas lernen.

Die Growth-Practice von A.T. Kearney hat in ihren weltweiten Value-Building-Growth-Datenbanken die relevanten Hebel für kurzfristiges organisches Wachstum identifiziert und klassifiziert. Darüber hinaus wurden 180 zwischen 2002 und 2006 durchgeführte Wachstumsprojekte analysiert sowie 140 Experteninterviews mit Projektverantwortlichen durchgeführt, 25 davon mit Managern weltweit operierender Automobilzulieferer.

Was hier die Spreu vom Weizen trennt, ist die wirkungsvolle Umsetzung von Maßnahmen, die vier Wachstumshebeln zuzuordnen sind (Abbildung 3).

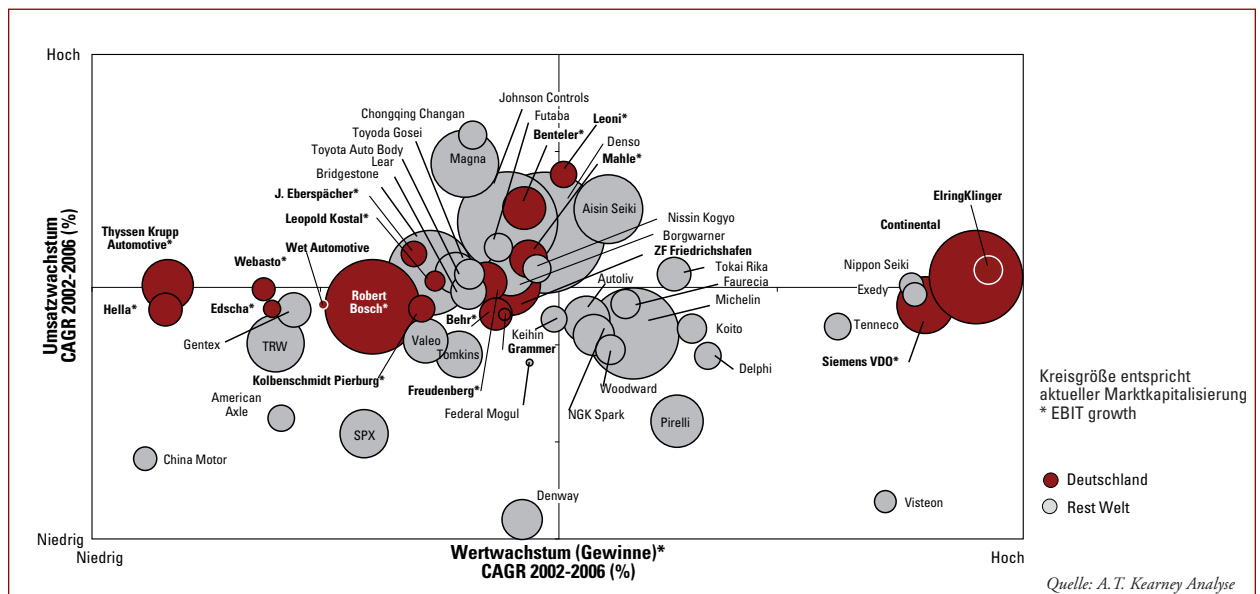
### Blockaden beseitigen und Wachstumsideen vorantreiben

Elementarer Grundbaustein erfolgreicher Wachstumsprogramme ist nicht nur das Vorantreiben neuer Wachstumsideen, sondern auch die Beseitigung von Wachstumsbarrieren. Automobilzulieferer kämpfen augenblicklich mit vielfältigen Herausforderungen, z. B. der Verschiebung der Marktnachfrage nach Asien bei gleichzeitig zunehmender Anzahl von Anbietern in der Region, zunehmende Heterogenität der Kundenbedürfnisse und resultierende Zunahme der Gesamtkomplexität, Margendruck durch verbesserte Einkaufsstrategien

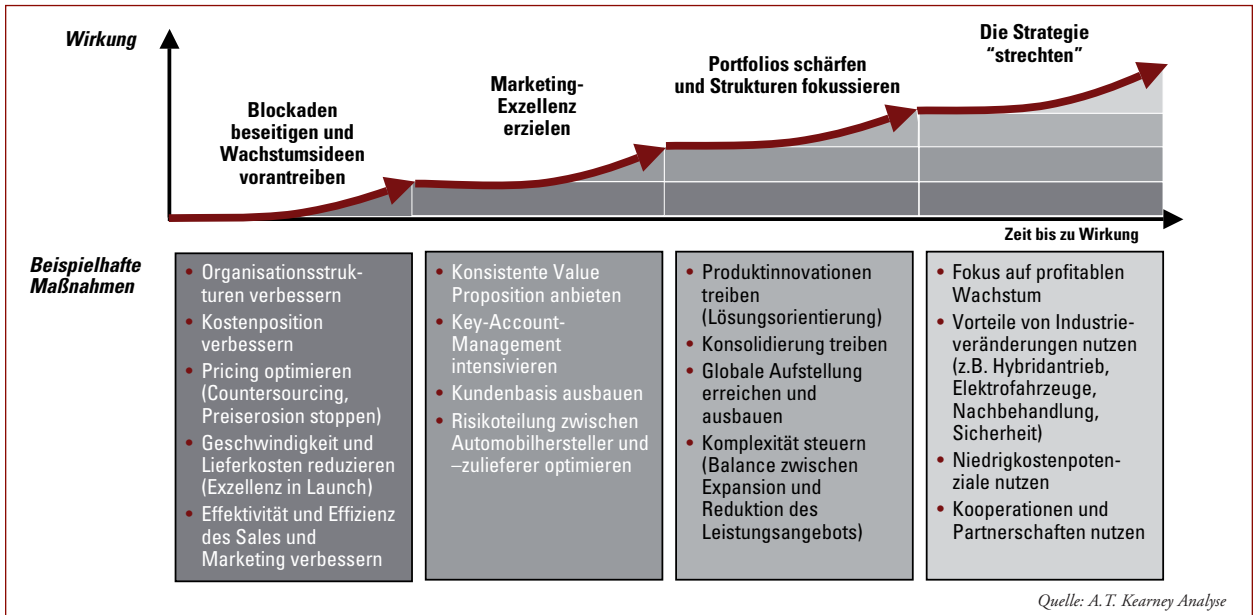
und Materialpreiserhöhungen, Änderung der Interaktionsmodelle mit den OEMs, zur Erfüllung von Qualitäts- und Performanceanforderungen.

Die A.T. Kearney-Studie demonstriert, dass viele – besonders deutsche – Automobilzulieferer zwar erstklassig im Bereich Innovation sind, aber häufig Schwächen bei der strategischen Priorisierung im Akquisitionsprozess zeigen. Häufig wird auf jede Kundenanfrage reagiert, unabhängig von der Erfolgswahrscheinlichkeit des Angebots. Erfolgreiche Automobilzulieferer antizipieren aufgrund enger Verzahnung mit der Kundenorganisation anstehende Ausschreibungen und kennen bereits im Vorfeld Funktions- und Qualitätsanforderungen sowie das Preisniveau. Im Idealfall schaffen sie es auf diese Weise, sich nachhaltig vom Wettbewerb zu differenzieren. So erreichte es Bosch, heute bei Ein-

Abbildung 2: Value Building Growth Matrix: Automobilzulieferer



**Abbildung 3:** Vier Wachstumshebel in gestaffelten organischen Wachstumsprogrammen für Automobilzulieferer



spritzsystemen als Innovationsführer wahrgenommen zu werden.

Häufig wird darüber hinaus durch eine ineffektive Pricing-Strategie Geld verschwendet, sei es durch das Gewähren zu langer Zahlungsziele, hohe Qualitäts- und Prüfaufwendungen sowie zusätzliche Logistik- und Inbetriebnahmeleistungen oder durch unzureichende Inrechnungstellung von Teileänderungen vor und nach Serienanlauf. Durch Anpassungen des Pricing sowie systematische Weiterverrechnung von Änderungsaufwand können sowohl Umsatz als auch Profitabilität gesteigert werden.

### Vertriebs- und Marketing-Exzellenz erzielen

Im Bereich Vertrieb und Marketing bieten insbesondere die Verbesserung des Know-hows über die Kundenprozesse und die Neukundenakquisition

das größte Optimierungspotential. Die Analyse deckt auf, dass Potential im Key-Account-Management trotz langjähriger Zusammenarbeit von Zulieferern und OEMs oft nur ansatzweise ausgeschöpft wird: Kundenanforderungen werden noch immer nicht vollständig verstanden, und vorhandenes Wissen wird nur unzureichend zwischen Vertrieb und Entwicklung geteilt. Als Folge werden Angebote oft in letzter Minute fertig gestellt und vorhandene Differenzierungsmerkmale bleiben ungenutzt.

Um hier zu optimieren, müssen die Unternehmen ihre Kundenbearbeitung auf Basis klar definierter Prozesse und Verantwortlichkeiten systematisieren und durch pragmatische Tools sowie den Einsatz motivierter Mitarbeiter unterstützen. Durch eine enge Verzahnung mit den Entwicklungsabteilungen der OEMs lassen sich

die Kenntnisse über die Kundenprozesse und -anforderungen verbessern. Best-Practice-Unternehmen innerhalb der Automobilzulieferer haben aufgrund der Vernetzung mit dem Kunden einen guten Überblick über die verschiedenen Interessenlagen und Anforderungen und nutzen dies zur Ausweitung der Geschäftsbeziehung. Dazu setzen erfolgreiche Automobilzulieferer auf Vor-Ort-Betreuung der Automobil-OEMs durch lokale Entwickler.

Die Neukundenakquisition ist gerade bei deutschen Automobilzulieferern nicht stark ausgeprägt, obwohl sie ein wichtiger Wachstumshebel ist. Die Umsatzstruktur der meisten Automobilzulieferer ist entsprechend in der Regel auf jeweils wenige OEMs konzentriert. Entweder sie beliefern Premium-Marken, wie BMW, Mercedes-Benz oder Audi, oder Volumenhersteller, wie Ford, Opel oder

Renault. Die gezielte Ansprache aller Automobil-OEMs ermöglicht außer Wachstum vor allem Kunden-Diversifizierung. Potential bieten neben den etablierten Automobil-OEMs auch Hersteller aus neuen Märkten wie Russland, Indien oder China. Zulieferer wie Continental sind bei der Kundendiversifizierung Vorreiter.

## Portfoliooptimierung und Innovationen vorantreiben

Die Konzentration auf ein wertsteigerndes Produkt- und Leistungsportfolio ist einer der maßgeblichen Wachstumshebel. Dabei sind besonders wichtig: Verringerung der Komplexität und der Variantenvielfalt des Angebotsspektrums sowie Sicherstellung eines nachhaltigen Technologievorsprungs ggf. durch externe Zukäufe.

Auch wenn zahlreiche Automobilzulieferer bereits mehrere Initiativwellen zur Reduktion von Komplexität durchgeführt haben, zeichnen sich noch immer viele durch ein sehr heterogenes Angebotsportfolio aus. Viele befinden sich in der Zwickmühle zwischen Modul- und Komponentenanbieter. Erfolgreiche Automobilzulieferer haben ihr Produktangebot konsequent gestrafft und auf Produkte und Leistungen mit hohem Wachstums- und Gewinnpotential konzentriert. Elring Klinger beispielsweise konnte durch

konsequenten Fokus auf Zylinderkopf- und Spezialdichtungen und durch Innovationsführerschaft in diesem Bereich jährlich um circa neun Prozent wachsen und Marktführerschaft erreichen. Neben einem Fokus auf attraktive Produkte ist auch die Externalisierung von R&D – richtig betrieben – ein Hebel zur rasanten und weitgehend risikolosen Weiterentwicklung, wie das Beispiel Johnson Controls zeigt. Johnson Controls hat jahrelang durch gezielte Unternehmenskäufe konsequent Produktinnovationen zugekauft und damit die Portfolioentwicklung vorangetrieben. Mit dieser Strategie erreichte Johnson Controls über mehr als zehn Jahre ein überdurchschnittlich hohes Umsatzwachstum. Neben dem Zukauf von Unternehmen bieten sich gerade für kleine und mittelgroße Unternehmen in jungen Segmenten und sich rasch entwickelnden Märkten Partnerschaften an, um mit begrenztem Risiko Zugriff auf Innovationen zu erhalten.

## Wachstum wirkungsvoll und nachhaltig umsetzen

Best-Practice-Unternehmen überlassen in Bezug auf organisches Wachstum nichts dem Zufall, sondern richten alle Unternehmensprozesse auf Wachstum aus. Sie konzentrieren sich dabei nicht nur auf die ersten Schritte der Beseitigung von Barrieren und

des Vorantreibens von kurzfristigen Wachstumsideen, sondern adressieren Wachstum gesamthaft. Sie steuern Verbesserungen der Vertriebs- und Marketingperformance ebenso systematisch wie Anpassungen von Portfolien und Ausrichtungen des Ressourceneinsatzes an sich bietende Möglichkeiten.

Best-Practice-Unternehmen richten ihre Prozesse auf Wachstum aus, dazu gehört auch eine konsequente Standardisierung der Prozesse. So steuern sie Verbesserungen der Vertriebs- und Marketingperformance ebenso systematisch wie Anpassungen von Portfolio und Ressourcen an neue Möglichkeiten.

Was sich bei Kostensenkungen bewährt hat, gilt auch für organisches Wachstum. Management-Tools und Informationssysteme schaffen Transparenz und zeigen Steuerungs- und Anpassungsbedarf auf. Operative Hilfsmittel und Instrumente entlang der gesamten Wertschöpfungskette, sei es für Marktaufklärung, Kundensegmentierung, Account-Bearbeitung, Produktentwicklung oder Logistik, unterstützen die Umsetzung und stellen Effizienz und Effektivität sicher. Die reine Bereitstellung und die Einführung von Systemen reichen jedoch nicht. Wichtig ist, dass Wachstum wirklich gelebt wird. Die Unternehmensführung muss sich persönlich darum kümmern und Initiativen aktiv vorantreiben.

### Autoren:

**Dr. Martin Handschuh** (Frankfurt) erreichen Sie unter [martin.handschuh@atkearney.com](mailto:martin.handschuh@atkearney.com).

**Armin Landgraf** (Frankfurt) erreichen Sie unter [armin.landgraf@atkearney.com](mailto:armin.landgraf@atkearney.com).

**Jens Tischendorf** (Frankfurt) erreichen Sie unter [jens.tischendorf@atkearney.com](mailto:jens.tischendorf@atkearney.com).

**Ramón Romero Pérez** (Berlin) erreichen Sie unter [ramon.romero@atkearney.com](mailto:ramon.romero@atkearney.com).

A.T. Kearney ist eines der größten internationalen Top-Management-Beratungsunternehmen und bietet seinen Klienten das gesamte Spektrum strategischer und operativer Beratung. Dabei verfolgt A.T. Kearney ein klares Ziel: auf der Basis eines führenden Knowledge Managements den maximalen Erfolgsbeitrag aller Unternehmensbereiche und den Gesamtwert eines Unternehmens nachweisbar zu steigern. A.T. Kearney beschäftigt rund 2.500 Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern der Welt.

Weitere Informationen über:

A.T. Kearney GmbH  
Marketing & Communications  
Kaistraße 16 A  
40221 Düsseldorf

Tel.: +49-(0)211-13 77-0

Email: [marcom@atkearney.com](mailto:marcom@atkearney.com)  
[www.atkearney.de](http://www.atkearney.de)