

Grüne Welle für Automobilzulieferer

Chancen und Risiken des Nachhaltigkeitstrends für Automobilzulieferer

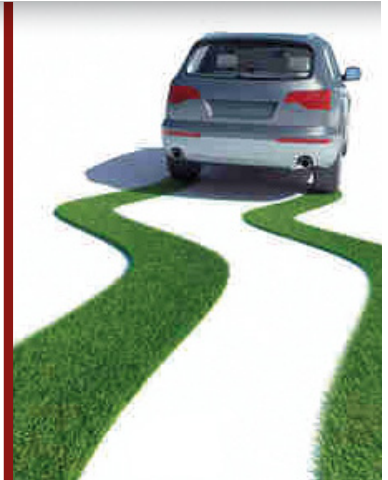
Auch während der anhaltenden Krise der Automobilindustrie spielt das Thema Nachhaltigkeit für die Zulieferer als langfristiger Erfolgsfaktor eine zentrale Rolle. Zur Analyse der Auswirkung des Nachhaltigkeitstrends auf die Automobilzulieferindustrie hat A. T. Kearney eine globale Delphi-Studie mit Mitarbeitern von mehr als 100 Zulieferern in Europa, Asien und den USA durchgeführt. Dabei wurden die Auswirkungen auf Märkte, Produkte und Geschäftssysteme der Zulieferer untersucht.

Nachhaltigkeit führt zu wachsenden und profitablen Märkten

Obwohl die Bedeutung des Nachhaltigkeitsthemas allgemein bekannt ist, stellen sich mit Bezug auf die Zulieferindustrie mehrere spezifische Fragen: Welche Auswirkung hat der Nachhaltigkeitstrend auf die Zulieferer insgesamt? Wer kann mit seinem derzeitigen Produktportfolio von dem Trend profitieren, wer ist bedroht? Durch welche Strategien können Zulieferer ihre aktuelle Positionierung verbessern? Und wie wirkt sich die Krise auf den Nachhaltigkeitstrend aus? Die Hoffnung auf eine positive Wirkung des Nachhaltigkeitstrends ist groß: Mehr als 60% der befragten Zulieferer sehen Nachhaltigkeit als Chance für ihre Branche. Dies gilt insbesondere für Europa, wo 70% der Befragten die großen Potenziale dieses Trends sehen, während in Asien nur knapp die Hälfte mit einer positiven

Auswirkung rechnet. Das größte Potenzial sehen Zulieferer bei Produkten zur Reduzierung der CO₂-Emission bzw. des Fahrzeugverbrauches: Drei Viertel aller Befragten werden sich auf diese Produkte verstärkt fokussieren. Ebenfalls stark im Fokus stehen Produkte, die konventionelle Emissionen (bspw. Partikel und Stickoxide) der Fahrzeuge reduzieren: hier sehen über die Hälfte der Befragten zukünftig eine steigende Nachfrage. Als weniger bedeutsam werden Wiederverwertbarkeit (42%) und eine nachhaltige Lieferkette (32%) angesehen.

In einer breit angelegten Untersuchung der Wachstumsmärkte für die Zulieferindustrie hat sich das Wachstumspotenzial von nachhaltigen Märkten bestätigt: während der Automobil-Gesamtmarkt bis 2020 mit etwa 3% p.a. nur marginal wachsen wird, erzielen Märkte mit Nachhaltigkeitsfokus Wachstumsraten zwischen 8% und 40% (Abbildung 1).

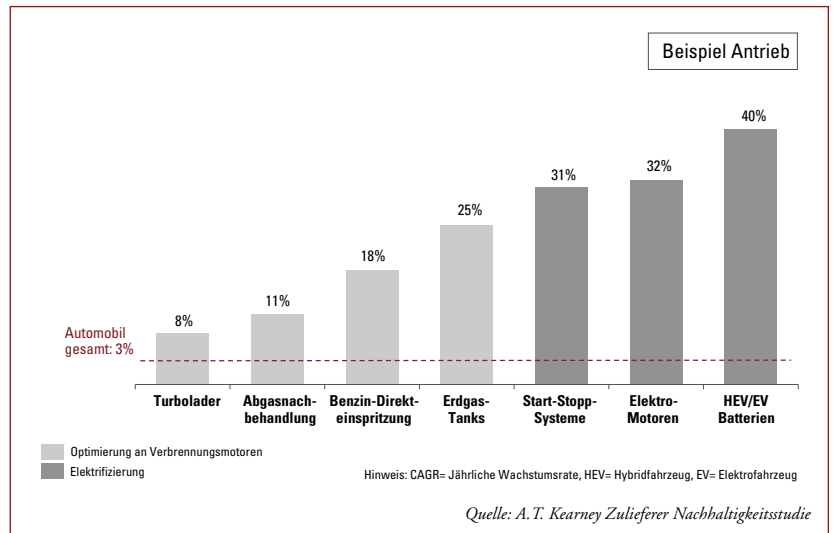


*Nachhaltigkeit:
Herausforderung
und Chance
zugleich für
die weltweite
Automobilzu-
lieferindustrie.*

Insbesondere verbrauchs- und emissionsreduzierende Motorkomponenten wie Turbolader, Einspritzsysteme und Abgasnachbehandlungssysteme wachsen erheblich. Auch Komponenten für alternative Antriebe wie Erdgas-Motoren oder Hybrid-Fahrzeuge wachsen deutlich stärker als der Gesamtmarkt. Spitzenreiter im Wachstums-Wettrennen sind jedoch Batterien für Hybrid- und Elektro-Fahrzeuge. Dieser heute noch kaum existierende Markt wird bis 2020 ein Volumen von über 60 Milliarden Euro erreicht haben.

Neben deutlichen Wachstumschancen bieten nachhaltige Produkte auch attraktivere Margen als der Durchschnitt: während EBIT-Margen von 4-8% als typisch in der Zulieferindustrie gelten, sind die „grünen“ Märkte oftmals doppelt so profitabel. 40% der befragten Zulieferer gaben an, für nachhaltige Produkte Premium-Preise realisieren zu können. Dafür ist allerdings eine deutliche Abgrenzung vom

Abbildung 1: Wachstum von nachhaltigen Produktmärkten – CAGR global 2007-2020 [%] –



Wettbewerb sowie der klare Nachweis des Einflusses des eigenen Produktes auf die Nachhaltigkeit des gesamten Fahrzeuges erforderlich – Verbrauchseinsparungen von weniger als einem Prozent lassen sich selten als Argument für Mehrpreise durchsetzen.

Risiken des Nachhaltigkeits-trends

Allerdings ergeben sich für bestimmte Produktgruppen auch Risiken. Da die Hersteller die Mehrkosten für die innovativen Produkte zur Steigerung der Nachhaltigkeit kompensieren müssen, wird sich der Margendruck für Commodity-Produkte noch weiter erhöhen. Einige Produkte werden durch den Trend zur Nachhaltigkeit sogar in Gänze bedroht. So führt der Downsizing-Trend zwar einerseits zu erheblichem Marktwachstum bei Turboladern und Direkteinspritzung, gleichzeitig schrumpft allerdings beispielsweise der Markt für Kolben

durch die reduzierte durchschnittliche Zylinderzahl und -größe. Reine Elektrofahrzeuge machen Verbrennungsmotoren sogar gänzlich obsolet oder benötigen als „Plug-in Hybride“, also Elektrofahrzeuge mit Generator, nur noch stark verkleinerte und vereinfachte Motoren. Auch wenn diese beiden Fahrzeugklassen selbst in 2020 nur etwa jedes zehnte neu verkaufte Fahrzeug ausmachen, bedrohen sie langfristig die Märkte für klassische Motorkomponenten substantiell. Insgesamt sehen in der durchgeführten Umfrage etwa 20% aller Befragten ihre Industrie langfristig durch den Nachhaltigkeitstrend als gefährdet an.

Zulieferer unterschiedlich positioniert

Durch individuell verschiedene Produktportfolios hat der Nachhaltigkeitstrend einen unterschiedlichen Einfluss auf die Europäischen Zulieferer (Abbildung 2).

A.T. Kearney Studie „Nachhaltigkeit in der Automobilzulieferindustrie“

Studienansatz

- Erstellt in 2008/2009 in Kooperation mit Supplier Business
- Basierend auf einer Delphi-Befragung von mehr als 100 Zulieferern in Europa, den USA und Asien
- Ergänzt durch globale Wachstums- und Wettbewerbsanalysen von 20 Marktsegmenten der Automobilzulieferindustrie

Im Rahmen der Studie wurde das Produktportfolio Europäischer Zulieferer in Bezug auf den Einfluss des Nachhaltigkeitstrends bewertet: Welche Produktgruppen profitieren stark vom Trend, welche sind gefährdet?

In Europa sind einige der zukünftigen „Grünen“ Konsolidierer beheimatet, also große diversifizierte Unternehmen, die mit ihren Produkten hervorragend aufgestellt sind. Diese Unternehmen positionieren sich aggressiv durch Akquisitionen, Joint Ventures und eigenen Entwicklungen in „grünen“ Produktsegmenten. Beim Zulieferer Bosch beispielsweise zielten seit 2007 mehr als ein Drittel aller M&A-Aktivitäten und Joint Ventures auf Wachstum in nachhaltigen Produktmärkten. Darüberhinaus sind im vergangenen Jahr 40% des F&E-Budgets in die Entwicklung nachhaltiger Produkte geflossen. Etwa 20% der untersuchten Zulieferer,

so genannte „Grüne“ Nischenplayer, sind kleinere Unternehmen, die durch eine spezifische Positionierung mit nachhaltigen Produkten klar profitieren können. Die Unternehmen im Bereich Abgasnachbehandlung sind beispielsweise durch die immer strenger werdenden Emissionsgesetzgebungen gut positioniert. Weitere 20% der Europäischen Zulieferer werden durch den Nachhaltigkeitstrend negativ beeinflusst wobei etwa die Hälfte davon gefährdet ist, durch den Trend erhebliche Umsatzrückgänge zu erleiden, wenn das Portfolio nicht mittelfristig umstrukturiert wird. Alle Unternehmen dieser Gruppe, sind kleine und mittelgroße Zulieferer, da größere Unternehmen oft breiter aufgestellt sind und vom Trend profitieren können. Etwa die Hälfte der untersuchten Zulieferer ist derzeit noch ohne klare Positionierung in Bezug auf Nachhaltigkeit.

Vom Trend profitieren: Handlungsempfehlungen für Zulieferer

Um die Chancen, die sich aus dem Nachhaltigkeitstrend ergeben, zu nutzen, sollten Zulieferer – nachdem sie ihre eigene Positionierung bestimmt haben – entsprechende Strategien bewerten (*Abbildung 3*).

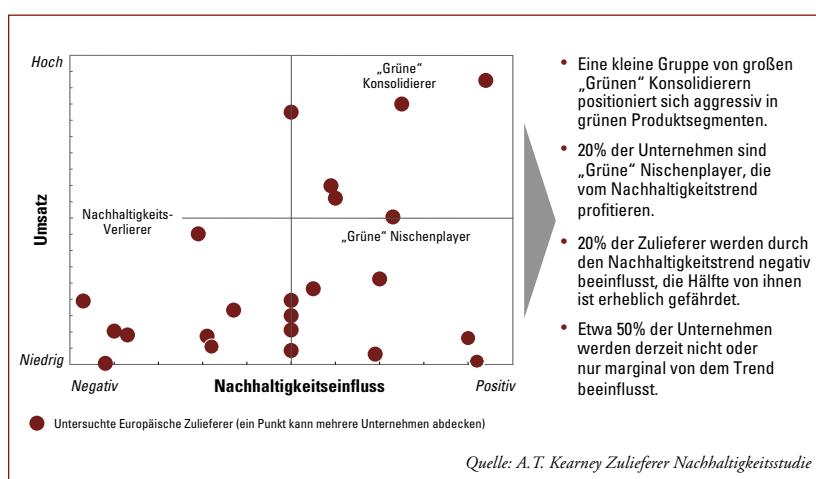
Portfolio ergänzen

Das bestehende Produktportfolio wird hierbei durch Kooperationen und Übernahmen um „grüne“ Produkte ergänzt werden. Dies ist derzeit insbesondere durch die günstige Bewertung einiger Unternehmen in der Krise interessant. Entsprechend erwarten 62% aller Studienteilnehmer häufige Kooperationen in nachhaltigen Produktmärkten und die Hälfte eine Konsolidierung der Industrie durch Übernahmen. Diese Strategie ist vor allem attraktiv für „Nachhaltigkeits-Verlierer“, deren aktuelles Produktportfolio kein ausreichendes Potenzial bietet, um vom Nachhaltigkeitstrend zu profitieren, und für die Gruppe der „Grünen“ Konsolidierer. Sofern die notwendigen Ressourcen vorhanden sind, können auch „Grüne“ Nischenplayer eine solche Strategie in Betracht ziehen.

Organisches Wachstum fördern

Produkte, die vom Nachhaltigkeitstrend besonders profitieren, sollten durch Entwicklungsinvestitionen und über Vertriebsmaßnahmen gezielt

Abbildung 2: Einfluss des Nachhaltigkeitstrends auf Europäische Zulieferer



im Markt platziert werden. Passend dazu geben in der durchgeführten Delphi-Studie knapp 60% der befragten Zulieferer an, dass sie ihr Angebot an nachhaltigen Produkten und Services durch organische Aktivitäten verstärken wollen. In diese Produkte wird sogar während der Krise investiert: während die Teilnehmer angeben, ihre Entwicklungsausgaben im Jahr 2009 im Vergleich zu 2008 um durchschnittlich 11% zu kürzen, bleiben die Entwicklungsausgaben für nachhaltigkeitsbezogene Produkte nahezu unverändert und steigen sogar vereinzelt an. Diese Handlungsempfehlung ist vor allem für „Grüne“ Nischenplayer und „Grüne“ Konsolidierer von besonderer Bedeutung.

Kosten managen

Die Profitabilität insbesondere der durch Nachhaltigkeit bedrohten Produkte sollte gesichert werden. Potenzielle Hebel hierfür sind die Senkung der Material- und Herstellkosten, Outsourcing oder gegebenenfalls Desinvestition von Produktgruppen. Diese

Abbildung 3: Nachhaltigkeitsstrategien für Europäische Zulieferer



Strategie ist vor allem für „Nachhaltigkeits-Verlierer“, die durch den aktuellen Trend gefährdet sind, relevant.

Nachhaltig durchstarten

Der Trend zur Nachhaltigkeit ist Chance und Herausforderung für die Zuliefererindustrie zu gleich. Einige Unternehmen geraten durch den Trend in Gefahr, während sich anderen strategische Chancen bieten. So sehen 92% aller Befragten eine stärkere Fokussierung auf nach-

haltige Produkte als Chance für das eigene Unternehmen, die aktuelle Krise besser zu bewältigen. Mehr als die Hälfte der Befragten ist außerdem der Meinung, dass die Krise die Nachfrage nach nachhaltigen Produkten noch verstärken wird. Der Schlüssel zum Erfolg für Zulieferer liegt somit in der richtigen Analyse der eigenen „Nachhaltigkeits-Position“ und in der konsequenten Implementierung von zielgerichteten Portfolio-Strategien.

Autoren:

Götz Klink (Stuttgart) erreichen Sie unter Goetz.Oliver.Klink@atkearney.com.
 Stephan Krubasik (München) erreichen Sie unter Stephan.Krubasik@atkearney.com.

A.T. Kearney ist eines der führenden 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 2.700 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
www.atkearney.de