

Knecht und König zugleich

Die Rolle der Autozulieferer wächst. Schon bald sollen sie die Wagen fast im Alleingang produzieren

Ulrich Viehöver

Die Welt der Autobauer wird aufgemischt. In einigen Jahren schon prangen die meisten Markenzeichen zwar noch auf den Motorhauben, aber das Fahrzeug produzieren überwiegend Fremde. Während sich die PS-Riesen vornehm auf den Verkauf und den Service rund ums Auto wie Bankgeschäfte, Versicherungen oder Leasing konzentrieren, müssen die Zulieferer an allen Ecken und Enden Hand anlegen. Aufgabe der Autokonzerne wird es immer mehr sein, bei ihren dienstbaren Geistern streng die Fäden zu ziehen. Durch diesen Rollentausch dürften die Teilelieferanten um das Jahr 2010 gut drei Viertel eines Vehikels fertigen. Das macht 62 Prozent des Fahrzeugpreises aus. Mancher Manager träumt sogar vom Auto der Zukunft, welches nur aus 12 bis 16 Teilen in der Art von Lego-Bausteinen besteht, die dann von Zulieferern in einer gemeinsamen Fabrik zusammengesetzt werden können.

Die - wenigen - Wunschlieferanten von morgen sind Knechte und Könige, Riesen und Zwerge zugleich. In den Augen ihrer mächtigen Auftraggeber sollten sie vor allem gläserne Gebilde sein. Denn Ford, Opel, VW & Co. wollen jederzeit von ihren Partnern genau wissen, in welchem Stadium sich ihr Auftrag irgendwo auf diesem Globus befindet. Big Brother schaut in den letzten Winkel seiner Lieferanten, um den Entwicklungs- und Fertigungsablauf seines Autos überwachen und steuern zu können. Internet und elektronische Business-Systeme machen die Kontrolle total. Alle Direktlieferanten müssen sich in eine weltumspannende Kette eingliedern lassen. „Ob sie das wollen oder nicht, sie müssen“, befürchtet Joerg Maukisch, Geschäftsführer der Düsseldorfer Unternehmensberatung RölfsPartner. Dadurch geraten vor allem „Mittelständler in die Abhängigkeit“.

Wer sich diesem Supply Chain Management genannten Diktat beugt, hat andererseits gute Aussichten, im Verdrängungswettbewerb zu bestehen und noch kräftig zu wachsen. Das zeigt eine Studie von RölfsPartner zu Chancen und Risiken der Autozulieferer. Dieser kann danach selbst stark genug werden und seinerseits kleinere Zulieferer gängeln und den Preisdruck an sie weitergeben. Doch dazwischen liegt ein gutes Stück Weg, besonders für die Kandidaten aus der zweiten Reihe. Denn nicht die Giganten unter den Lieferanten, so genannte Megasupplier wie Bosch, ZF, Continental oder Siemens/VDO (siehe Tabelle), sind existenziell gefährdet, sondern typische Familienbetriebe. Sie müssen künftig den Automanagern ihre Wünsche von den Augen ablesen.

Der westfälische Beleuchtungsspezialist Hella hat das offenbar schon getan und rückt nun seine Fabriken immer näher an die seiner Auftraggeber heran. Zum Beispiel die Fertigung so genannter Frontends. Das ist der komplette vordere Fahrzeugteil mit Scheinwerfer, Motorkühlung, Geräteträger und Stoßfänger. Diese müssen im Umkreis von nur 30 bis 50 Kilometern zur Endmontage gefertigt werden. Die Großkunden wollen „das genau passende Frontend innerhalb von 180 Minuten am Band haben“, berichtet Hella-Vertriebschef Werner Beneken. Da diese Komponenten in tausend verschiedenen Varianten gewünscht und nur 360 Minuten vor der Montage abgerufen werden, „ist das eine logistische Meisterleistung“, freut sich Beneken.

Noch einen Schritt weiter entlang der Kette gehen jene Firmen, die den Autokonzernen auf ihr Fabrikgelände oder sogar direkt ans Band folgen. Spektakuläre Modelle dafür sind das Smart-Werk (MCC) im lothringischen Hambach, die Seat-Fabriken in Spanien, die Lastwagenproduktion von VW im brasilianischen Resende und das künftige Opel-Vectra-Werk in Rüsselsheim. Mancher Lieferant arbeitet sogar mit eigenen Leuten im Autowerk. So baut der kanadische Konzern Magna in Hambach mit der eigenen Belegschaft etwa den halben Smart, VDO bei VW-Brasilien fast den ganzen Aufbau samt Fahrerhaus, und Thyssen-Krupp organisiert in einigen Werken die Logistik und montiert komplette Achsen. Kaum ein Lieferant wird sich der dringenden Einladung entziehen können, den Herstellern in ihre „Zulieferparks“ (siehe Karte) zu folgen.

Der radikale Wandel der Branche erfasst jeden. Vorbei die Zeiten, als Zulieferer bloß verlängerte Werkbank der Autoindustrie waren und brav nach den Mustern der Blaupausen produzierten. Eigene Ingenieure für Neuentwicklungen hatten Seltenheitswert. Lieferungen im Produktionstakt direkt ans Band oder ausgefeiltes Marketing waren fast allen fremd. Doch „mit den Forderungen der Autoindustrie ist unser Leistungsniveau stark gewachsen“, sagt Dieter Hundt von den Allgaier Werken, die heute „mehr als nur Blech biegen“ können. Der Betrieb des Arbeitgeberpräsidenten erfindet nun selbst Produkte, sorgt für Transport und prompten Service. Jede Neuerung wird scharf kalkuliert. Allgaier-Chef Hundt rechnet vor: „Bevor wir eine Mark Umsatz Erlösen, müssen wir etwa 40 Millionen Mark in die Produktion stecken.“ Und das bei immer kürzeren Lebenszyklen der Modelle. Das zählt auch für Webasto, Hersteller von Schiebedächern und Heizungen. Die Bayern pumpen jährlich mehr Geld in die Entwicklung. Allein bei dem Pilotprojekt „Welcome Concept-Car“ realisierte Webasto 25 Erfindungen. Das jedoch reicht den Kunden nicht. Sie fordern noch Marktstudien dazu.

„Die Erwartung der Hersteller, dass die Lieferanten Innovationen in großem Umfang vorfinanzieren, übersteigen zunehmend die Finanzierungskraft der Zulieferer“, hält Franz-Josef Kortüm, Vorstandsvorsitzender von Webasto, fest. Diese Sorge teilen die meisten der 82 von RölfsPartner befragten Mittelständler. Joerg Maukisch: „Die

Vorfinanzierung ist ein enormes finanzielles Risiko, zumal die Investitionen in fünf bis sechs Jahren verdient sein müssen.“ Bei der Suche nach Kapital ist also Kreativität angesagt. Horst Geidel, Chef der Behr-Gruppe in Stuttgart, empfiehlt zur Risikostreuung „entsprechende Vereinbarungen mit dem Hersteller, die auch an einen Lieferpartner weitergegeben werden“ könnten. Zudem sollten die Autokonzerne „einen Teil der Kosten übernehmen“. Behr, führender Kfz-Zulieferer von Kühlern, Klimaanlage und Heizungen, kennt noch andere Geldquellen. „Wir lassen uns Entwicklungsprojekte, etwa eine Klimaanlage für ein neues Fahrzeug, von einer Bank bis zum Serienanlauf vorfinanzieren“, verrät Unternehmenschef Geidel.

„Strategische Partnerschaften“ sind ebenfalls ein Rezept, um „eine gute Kapitalbasis zu schaffen“. Das unterstreicht Dieter Schlenkermann, Geschäftsführer bei Getrag. Der Getriebebauer aus Ludwigsburg beteiligte den US-Konzern Dana mit 30 Prozent am Unternehmen. Das ermöglicht Getrag „große Sprünge“, so Schlenkermann. Getrag hat den Umsatz seit 1996 vervierfacht. Kooperationen sind „ein Weg, den die Autoindustrie sehr begrüßt“, bekräftigt Behr-Chef Geidel. Sein Haus kooperiert eng mit Hella. Die Stuttgarter und die Lippstädter bauen die erwähnten Frontends in einer gemeinsamen Firma. Neben diesem Produkt, wo sie bereits mit einer Jahresproduktion von 700 000 zur Spitzengruppe zählen, entwickeln und fertigen Behr und Hella zusammen Bauelemente für die Kfz-Klimatisierung. Beide Unternehmen favorisieren die Zusammenarbeit mit Gleichgesinnten. Network-Value-Strategie nennt Hella die Alternative zur anhaltenden Konzentrationswelle. Außer mit Behr arbeiten die Westfalen mit dem Drahthersteller Leoni und dem japanischen Wettbewerber Stanley Electric zusammen. „Wir denken über andere Kooperationen nach, aber das richtet sich immer nach der Notwendigkeit eines Auftrags“, betont Hella-Geschäftsführer Beneken. Der Drang zur Globalisierung von DaimlerChrysler, Renault/Nissan, General Motors (Opel) oder Ford sorgt sicher bald dafür, dass die letzte Lücke in der Geografie der Lieferanten geschlossen sein wird.

Ähnliche Strategien bei Allgaier und Behr, bei Getrag und Webasto - und alle verteidigen zäh ein Ziel: 80 Prozent der rund tausend Kernlieferanten wollen selbstständig bleiben. Überleben indes werden laut RölfsPartner bis 2010 nur rund 300 Spezialisten. Der Ausleseprozess ist knallhart. Wer in den nächsten acht Jahren nicht um mindestens 60 Prozent wächst, muss weichen.