

„ES GEHT UM DIE BLANKE EXISTENZ“

Die Transformation in der Automobilindustrie wird gravierende Auswirkungen auf die Zulieferer haben. Sie müssen neue Strategien und Geschäftsmodelle entwickeln. Dabei gibt es drei „Werkzeuge“ zur Existenzsicherung.

- VON FEDERICO MAGNO -

Im Jahr 2025 – das ist nur einen Modellzyklus entfernt – werden erstmals mehr Fahrzeuge mit Elektro- als mit verbrennungsmotorischem Antrieb produziert. Viele werden autonom fahren können, Software-Updates „on air“ erhalten und Daten zum Beispiel über den Fahrbahnzustand oder das Verkehrsaufkommen sammeln. Diese Daten werden auf neuen Plattformen – vielleicht auch von neuen Anbietern – aggregiert und zur Verfügung gestellt. Zugleich werden Zulieferteile vor allem für den Antriebsstrang in immer geringeren Stückzahlen benötigt.

Die Summe dieser Veränderungen – zu denen noch weitere wie z. B. das zunehmende Carsharing und andere „Mobility as a service“-Modelle hinzukommen – wird sich

erheblich auf die Automobilindustrie auswirken. Neue Marktteilnehmer wie etwa Mobilfunkanbieter und Stromkonzerne werden Teil der Wertschöpfungskette, und alle Zulieferer, die sich nicht schnell genug auf die Veränderungen einstellen, sind gefährdet. Die Begriffe Wandel, Disruption oder Revolution beschreiben die Situation nur unzureichend. Deutlich ausgedrückt: Für die Zulieferer geht es um die blanke Existenz in einem neu strukturierten Markt.

Die einzige Art und Weise, auf diese Entwicklung zu reagieren, besteht darin, sie zu analysieren und zu steuern. Aufhalten lässt sie sich nicht. Deshalb lautet mein Appell an alle, auch an die Kollegen in der Beratungsindustrie: Wir müssen etwas tun. Es ist ernst.

NEUES GESCHÄFTSMODELL UND NEUE KUNDENSTRUKTUR

Ein Beispiel für die bevorstehenden Veränderungen: Bremsen und Radlager können künftig Daten generieren, die von der Fahrwerkssteuerung ausgewertet werden (Stichwort elektronische Dämpfung). Diese Daten geben aber auch Aufschluss über den Zustand der Straßen und können als Verkehrsinformationen verkauft werden – etwa an Plattformen, die den gesamten Mobilitätsbedarf der Konsumenten decken.

Die Automobilhersteller möchten sich zu solchen Plattformen weiterentwickeln und wünschen Zugriff auf die Daten. Die Zulieferer haben aber Interesse daran, die Daten direkt zu verkaufen – vielleicht an herstellerunabhängige Plattformen.

Das bedeutet: Der Zulieferer produziert künftig nicht nur Bauteile, Module und Systeme. Er generiert auch Daten über den gesamten Lebenszyklus des Fahrzeugs. Damit verändern sich sein Geschäftsmodell und seine Kundenstruktur. Zu seinen Aufgaben wird es gehören, für den Endkunden relevante Dienstleistungen anzubieten und damit auch Geld zu verdienen.

INNOVATIV WIE EIN START-UP – EFFIZIENT WIE TOYOTA

Wie aber setzt man solche Dienstleistungen auf? Wie findet man erfolgreiche neue Geschäftsmodelle? Dazu braucht man nicht nur neue Ideen und Geschäftsbereiche, sondern auch eine neue Kultur. Denn heute sind alle Prozesse bei den Zulieferern auf Stabilität und Kontinuität ausgerichtet: Null Fehler, Kostenkontrolle und Jit-Lieferung gehören zu den zentralen Anforderungen der Autohersteller.

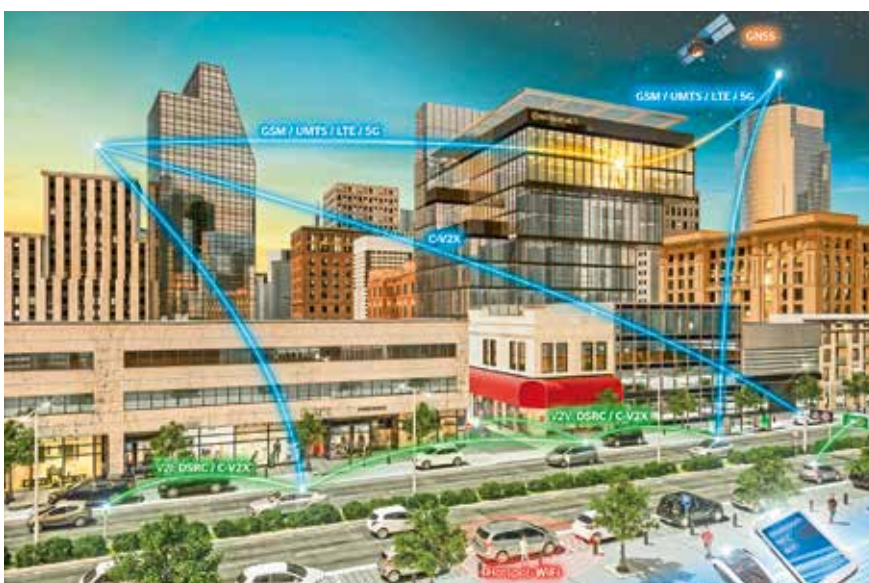


BILD: CONTINENTAL

Autos und Komponenten als Datensammler: Die aktuellen Veränderungen in der Automobilindustrie werden sich gravierend auf die Zulieferer auswirken.

Eben diese Stabilität verhindert aber die Kreativität, die man benötigt, um erfolgreich neue Prozesse und Geschäftsmodelle oder Plattformen für Endkunden zu entwickeln. Die Unternehmen müssen hier nicht nur umdenken, sondern neue Strukturen etablieren und neue Tugenden pflegen – auch eine neue Fehlerkultur. Plötzlich soll und muss der Mitarbeiter kreativ sein, etwas ausprobieren, er darf auch scheitern, daraus lernen und neu beginnen. Hier ist die rechte und weniger die linke Gehirnhälfte gefordert, die Mitarbeiter tragen T-Shirts und Hoodies statt Anzug, sie entwickeln Software und Apps statt mechanischer Bauteile.

Das ist die Grundvoraussetzung, um bereit zu sein für die anstehenden Veränderungen. Zugleich muss natürlich das „alte“ Geschäftsmodell mit unverminderter Stabilität weiterlaufen. Kurz gesagt: Der Zulieferer muss jetzt so effizient sein wie Toyota und so innovativ und disruptiv wie ein Start-up. Diesen Spagat zu managen – das ist momentan die Aufgabe.

STRATEGY DEPLOYMENT ALS PLANUNGSINSTRUMENT

Wie setzt der Zulieferer diese Aufgabe in die Praxis um? Das Thema ist Gegenstand der strategischen Unternehmensentwicklung und gehört auf die Vorstandsagenda. Wenn alle Beteiligten die Dringlichkeit der Veränderung verstanden haben, sind aus unserer Sicht drei Handlungsfelder zu bearbeiten.

Erstens: Der Zulieferer braucht eine Unternehmensstrategie, die an die neuen Bedingungen angepasst ist. Ein gutes Werkzeug zur Erarbeitung dieser Strategie ist das von den Harvard-Professoren Norton und Kaplan entwickelte Strategy Deployment.

Mit der Balanced-Scorecard-Methode lässt sich eine Logik für die Unternehmensentwicklung ableiten, die von der Strategie in die einzelnen Handlungsfelder führt. Dabei kann man sehr gut die genannten und teils gegensätzlichen Faktoren abbilden – auf der einen Seite Qualität, Kosten und Lieferservice, auf der anderen Innovation, Risiko und Start-up-Mentalität.

Zweitens muss jeder Zulieferer in der aktuellen Situation seine Innovationskraft nicht nur auf der Produktebene beschleunigen. Ebenso nötig sind Prozessinnovationen und neue Geschäftsmodelle. Dafür braucht er eine neue Innovationslogik – mit Freiräumen für die Mitarbeiter und mit der Möglichkeit zu scheitern. Das erfordert neue Arbeitsmethoden wie Scrum, Design Thinking und Hackathon. Außerdem greifen die bekannten Kenn-



zahlen und Kontrollinstrumente zu kurz. Neben Umsatz und EBIT muss die Innovationskraft zur Führungsgröße werden.

Das dritte Handlungsfeld betrifft schließlich die Geschwindigkeit. Die beschriebenen Veränderungen werden schnell kommen, und sie werden radikal sein. Plakativ gesagt: Alles was elektrifiziert werden kann, wird auch elektrifiziert. Alles was digitalisiert werden kann, wird auch digitalisiert. Das gilt für die Autos und ebenso – Stichwort Industrie 4.0 – für die Produktion. Entsprechend schnell gilt es auf die Veränderungen zu reagieren. Der Zulieferer muss sich schneller als bisher an neue Markt- und Technologieentwicklungen anpassen und sich zu einer Hochleistungsorganisation entwickeln, in der nicht primär die Genauigkeit, sondern die Agilität über den Erfolg entscheidet.

ZÖGERN IST FAHRLÄSSIG

Viele Zulieferer haben bereits begonnen, sich auf diese gravierenden Veränderungen einzustellen. Andere zögern noch. Ihnen muss man zurufen: Wir befinden uns mitten in einer Revolution! In wenigen Jahren werden die Zulieferer nicht nur für die OEMs oder die „X-Tier“ in der Zuliefererkette arbeiten. Sie werden andere Kunden haben, zum Beispiel die Plattformbetreiber, sie werden Daten generieren und (hoffentlich) verkaufen, und sie werden auch den Endkunden/den Fahrzeugkäufern einen Mehrwert bieten.

Wer sich darauf nicht vorbereitet und entsprechende Geschäftsmodelle und Angebote erarbeitet, der läuft Gefahr, seine Position in der Wertschöpfungskette der Automobilin-

dustrie zu verlieren. Und die Entwicklung in den einzelnen Innovationsfeldern wie autonomes Fahren, Sharing Economy und Konnektivität zeigt: Neue Marktteilnehmer und Wettbewerber sind schon auf dem Plan.

Sie kommen beispielsweise aus dem Silicon Valley, sie sind finanzkräftig und sehr schnell im Umsetzen neuer Geschäftsmodelle. Wer in dieser Situation zögert, handelt fahrlässig!

Dabei sollte jedes Unternehmen genau prüfen, wie es vorgeht. Nicht jeder Metallarbeiter muss ein Innovation Lab in Barcelona oder Berlin gründen. Vielleicht ist eine Partnerschaft oder ein Projekt mit einem Start-up sinnvoller. Solche Fragen werden im Strategy Deployment untersucht.

Parallel dazu sollte jeder Zulieferer so schnell wie möglich praktische Erfahrungen mit den Fähigkeiten sammeln, die der rechten Hirnhälfte zugeschrieben werden: Ideen entwickeln, quer denken, Kreativität freisetzen, neue Geschäftsmodelle erarbeiten und das Ganze in Pilotprojekten ausprobieren. Und wenn eines der Projekte scheitert, verfolgt man es nicht weiter und hat zumindest daraus gelernt.

Nur mit dieser Offenheit und Agilität wird es möglich sein, sich auf die grundsätzlich veränderten Wertströme in der Automobilindustrie der nahen Zukunft einzustellen. Die Zulieferer selbst müssen sich verändern, und das schnell. Mein Appell: Fangen Sie damit an – am besten sofort. Die Zeit drängt! <

Federico Magno ist Geschäftsführer der Porsche Consulting GmbH in Bietigheim-Bissingen.