

Diese Meldung senden wir Ihnen gerne auch als E-Mail. Bitte über pierre.deraed@oliverwyman.com anfordern.

PRESSEINFORMATION

Studie von Oliver Wyman und Fraunhofer-Institut: Die neue Arbeitsteilung in der Automobilindustrie

- Zulieferer übernehmen 80 Prozent der Entwicklung und Produktion, innovative Geschäftsmodelle setzen sich durch
- Autohersteller konzentrieren sich auf ihre Marken
- Umbau der Branche erhöht EBIT-Marge um drei Prozent
- Europa ist der Gewinner der neuen Automobillandschaft

München, 15. Dezember 2003 – Nach der Einführung der Massenfertigung in den 20er-Jahren und der „schlanken Produktion“ in den 80ern, befindet sich die Automobilproduktion derzeit mitten in einem neuen Umbruch: Bis 2015 werden die Zuliefer-Unternehmen der Automobilindustrie große Teile von Entwicklung und Produktion von den Autoherstellern übernehmen und dadurch um insgesamt 70 Prozent wachsen können. Die Hersteller geben im selben Zeitraum zehn Prozent ihrer heutigen Wertschöpfung ab – erhöhen aber ihren Ausstoß um 35 Prozent. Die Entwicklungs- und Produktionskapazitäten der Autohersteller konzentrieren sich in Zukunft auf markenprägende Module und Komponenten. Das ist das Ergebnis einer aktuellen Studie von Oliver Wyman und dem Fraunhofer-Institut. Auslöser dieser Entwicklungen sind einerseits neue Technologien, zunehmende Fahrzeug-Komplexität und explodierende Modellvielfalt, die Entwicklung und Produktion erheblich verteuern. Andererseits bieten Service und Dienstleistung attraktivere Investitionsmöglichkeiten für die Autohersteller als die Produktion. Der Fokus der Studie liegt auf einer exakten Modellierung der neuen Strukturen und Arbeitsteilung in Entwicklung und Produktion sowie auf neuen Geschäftsmodellen und Zusammenarbeitsformen für Zulieferer und Autohersteller.

Mit 8,8 Millionen direkten Arbeitsplätzen bei Herstellern und Zulieferern erwirtschaftet die Automobilindustrie 15 Prozent des Welt-Bruttosozialprodukts. Auch in Zukunft wird sie zu den wichtigsten Wirtschaftszweigen gehören. Die automobilen Wertschöpfung in Entwicklung und Produktion (ohne Verkauf, Ersatzteilgeschäft und Service) wird in den nächsten zwölf Jahren jährlich um 2,6 Prozent wachsen, von heute 645 Milliarden Euro auf 903 Milliarden Euro im Jahr 2015. In diesem Zeitraum wird die Branche weltweit 2.000 Milliarden Euro investieren, die jährliche Autoproduktion wird von heute 57 Millionen Stück auf 76 Millionen steigen. Das ist die Prognose der aktuellen Studie „Future Automotive Industry Structure (FAST) 2015“ von Oliver Wyman und den Fraunhofer-Instituten für Produktionstechnik und Automatisierung (IPA) sowie für Materialfluss und Logistik (IML).

Der große Trend heißt Marke

Autos sind emotional aufgeladene Markenprodukte, bei denen das Image ebenso wichtig ist wie die Funktion oder das Preis-/Leistungsverhältnis. Dieser Trend wird sich bis zum Jahr 2015 noch verstärken. Für die Automobilhersteller heißt das: Markenmanagement rückt noch stärker ins Zentrum ihrer Aufgaben. Sie konzentrieren sich mehr und mehr auf markenspezifische Elemente wie Design, Markenerlebnis und Servicestrategien sowie auf Funktionen und Technologien, die das Markenprofil prägen. Nur so können sie ihre Marken im Wettbewerb langfristig differenzieren. Die Folge ist eine deutliche Veränderung des Selbstverständnisses und der Rollen in der Branche: Autohersteller werden zu High-Tech-Markenartiklern, ihre Zulieferer übernehmen schrittweise alle die Aufgaben im Fahrzeugbau, die nicht markenprägend sind.

Automobilzulieferer werden zum Wachstumsmotor

Das Segment der Automobilzulieferer mit Unternehmen wie Bosch, Continental, Delphi, Johnson Controls, Lear, Magna, Siemens VDO Automotive, ThyssenKrupp, Visteon, ZF Friedrichshafen und anderen wird bis 2015 um 70 Prozent wachsen: Von heute 417 Milliarden Euro erhöht sich ihre Wertschöpfung auf 700 Milliarden Euro. Um dieses enorme Wachstum bewältigen zu können, müssen die Zulieferer bis 2015 zusätzlich 3,3 Millionen neue Arbeitsplätze weltweit aufbauen. Dabei handelt es sich überwiegend um qualifizierte Arbeitsplätze, was sich schon daran zeigt, dass ca. 30 Milliarden Euro an zusätzlicher Wertschöpfung in der Vor- und Serienentwicklung der Zulieferer entstehen werden.

Alle Module des Autos werden von dem Wachstumsschub profitieren können, besonders aber Elektrik und Elektronik. Hat das Durchschnittsauto heute Elektrik und Elektronik im Wert von 2.220 Euro an Bord, so werden es im Jahr 2015 4.150 Euro sein. Da gleichzeitig auch die Produktionsmengen steigen, erhöht sich die Wertschöpfung bei Elektrik und Elektronik weltweit von 127 Milliarden Euro auf 316 Milliarden Euro. Alleine bei den Autoherstellern bedeutet das einen Zuwachs der derzeitigen Elektrik-/Elektronik-Wertschöpfung um 157 Prozent auf dann 52 Milliarden Euro – obwohl die Zulieferer den Löwenanteil von 85 Prozent an sich ziehen werden. Insgesamt entstehen dadurch allein in Europa in der Fahrzeugelektronik mehr als 600.000 neue Arbeitsplätze. Auch bei Karosseriestruktur und Antriebsstrang wird es ein deutlich überdurchschnittliches Wachstum geben.

Innovative Formen der Zusammenarbeit verbessern EBIT-Marge um drei Prozent

Die etablierte Hierarchie von Automobilherstellern und Zulieferern der ersten und zweiten Ebene bleibt auch 2015 die dominierende Form der Zusammenarbeit. Allerdings wird sie nur noch 65 Prozent der automobilen Wertschöpfung betreffen. Eine Reihe neuer Geschäftsmodelle wie Systemkooperationen, Produktionskooperationen, Engineering-Dienstleister, Spin-Offs oder Auftragsfertigung werden die Zusammenarbeit in der Branche erheblich verändern, so dass die Gesamtwertschöpfung bis 2015 um mehr als 250 Milliarden Euro wächst. Die Studie identifiziert zudem mehr als 20 neue Zusammenarbeitsformen, mit denen sich eine neue Qualität in der Zusammenarbeit zwischen Automobilherstellern, Zulieferern und Dienstleistern erreichen lässt.

Werden diese neuen Zusammenarbeitsformen konsequent und gemeinsam umgesetzt, so versprechen diese erheblich bessere Renditen als die traditionellen Formen der Zusammenarbeit: Im Durchschnitt der letzten zehn Jahre lag die EBIT-Marge der Automobilhersteller bei 4,8 Prozent, die der Top-Zulieferer bei 6,5 Prozent. Die Ergebnisse

der Oliver Wyman „FAST“-Studie legen nahe, dass bei Fortführung der traditionellen Zusammenarbeitsformen die Margen gravierend unter Druck geraten werden. Innovative Geschäftsmodelle in Verbindung mit einer neuen Qualität in der Zusammenarbeit werden dieser Margen-Erosion entgegenwirken. Oliver Wyman und Fraunhofer haben deren Einfluss in einem Branchengeschäftsmodell simuliert und Kosteneinsparungen zwischen 600 und 1.000 Euro je Fahrzeug ermittelt. So können Autohersteller und Zulieferer eine um etwa drei Prozent bessere EBIT-Marge erzielen und die Kapitalrendite (ROCE) um vier bis zehn Prozent steigern.

Dazu Christian Kleinhaus, Automobilexperte von Oliver Wyman und Autor der Studie: „Unsere Gespräche mit Top-Managern aus der Automobilindustrie haben gezeigt, dass die Mehrheit von strukturellen Änderungen und einer neuen Qualität der Zusammenarbeit überzeugt ist. Einige Manager sehen allerdings noch hohe Barrieren wie bestehende Investitionen in Werke, Einfluss der Gewerkschaften oder Risiken der Veränderung. Unsere Modellrechnungen legen jedoch nahe, dass ein zu zögerlicher Umbau der Strukturen deutliche Wettbewerbsnachteile bewirkt, die sich heute kein Automobilhersteller mehr leisten kann.“

Die neue Arbeitsteilung der Branche

Der Konzentrationsprozess der Branche verlangsamt sich. Die derzeit 5.500 Zulieferer werden sich bis 2015 auf etwa 2.800 verringern, und von den zwölf unabhängigen Automobilkonzernen BMW, DaimlerChrysler, Fiat, Ford, GM, Honda, Porsche, PSA Peugeot Citroën, Renault/Nissan, Rover, Toyota und Volkswagen werden dann vermutlich noch neun bis zehn eigenständig sein. Die Automobilhersteller werden sich in Zukunft viel stärker den Aufgaben widmen, die der Produktion nachgelagert sind: Vertrieb, Services und Kundenbetreuung. Für die Konzentration auf dieses so genannte „Downstream“-Geschäft spricht eine Reihe von Argumenten:

- Kundenkontakt und Image werden zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren im Wettbewerb der Marken. Hohe internationale Produktionsstandards und eine immer schneller veraltende Technik bieten ein immer geringer werdendes Differenzierungspotenzial bei den Produkten. Die Markendifferenzierung wird deshalb zunehmend im Markenerlebnis gesucht.
- „Downstream“-Investitionen in Vertrieb und Services haben einen geringeren Kapitalbedarf als Investitionen in neue Technologien und Produktionsanlagen und versprechen eine deutlich bessere Rendite – zumal die Kapitalintensität der Automobilindustrie im Vergleich zu anderen Branchen sehr hoch ist.
- 800 Millionen Fahrzeuge im Markt bilden ein bisher nur ungenügend ausgeschöpftes Reservoir an Geschäfts- und Kundenbindungsmöglichkeiten.

Bei zunehmender Konzentration der Automobilhersteller auf das „Downstream“-Geschäft verlagern sich Entwicklung und Produktion zunehmend in die Zuliefer-Industrie. Bereits heute entwickeln und bauen die Hersteller ihre Autos nur noch zu 35 Prozent selbst – pro „Durchschnittsauto“ beträgt die Eigenleistung derzeit noch 4.000 Euro. Bis zum Jahr 2015 wird sie auf 2.670 Euro oder 23 Prozent sinken, der Rest wird durch Zulieferer und Dienstleister erbracht. Besonders betroffen von dieser Entwicklung sind Karosserie, Blech, Lackierung und Fahrwerk. Auch aus der Fertigung und Montage von Modulen werden sich die Autohersteller noch weiter zurückziehen. Die Vor- und Serienentwicklung der Hersteller bleibt mit einem Umfang von etwa 30 Milliarden Euro nahezu konstant. Nur in die

Automobilelektronik werden die Automobilhersteller auch in Zukunft kräftig investieren. Insgesamt wächst damit die „Abhängigkeit“ der Autohersteller von ihren Zulieferern weiter.

Autohersteller konzentrieren sich auf ihre Marken-Merkmale

Welche Bereiche der Produktion ausgelagert werden, wird zunehmend von der Positionierung der Automobilmarken bestimmt: 80 Prozent der von Oliver Wyman befragten Top-Manager erwarten, dass sich die Eigenwertschöpfung der Hersteller zukünftig konsequent aus der Marken- und Produktdifferenzierung ableiten wird. „In unserer Studie haben wir aus 70 Marken Cluster entlang der Dimensionen Premium/Masse, Sport/Komfort und Preis/Qualität gebildet“, erklärt Oliver Wyman-Berater Christian Kleinhans. „Sie zeigen, wie sich Unterschiede im Markencharakter auf die erbrachte Wertschöpfung auswirken. So wird das Cluster Premium/Qualität/Sport mit Marken wie Audi oder BMW eine um 25 Prozent höhere Eigenwertschöpfung beibehalten als das Cluster Masse/Preis/Komfort mit Marken wie Daihatsu, Kia oder Rover.“

In dieser Auswertung zeigt sich, dass nur wenige Automobilhersteller ihre Eigenleistung bis 2015 in absoluten Zahlen erhöhen werden. Vor allem Massenmarken bauen heute noch erbrachte Eigenleistung um bis zu 30 Prozent ab. In Summe verringert sich deren absolute Eigenleistung um 15 Prozent. Dies betrifft Marken wie Chrysler, Ford, Citroën oder Nissan. Premium-Marken wie Audi, BMW oder Mercedes-Benz werden ihre Wertschöpfung dagegen gezielt erhöhen. Zudem müssen alle Marken die zu managende Fremdleistung deutlich erhöhen, in einigen Fällen sogar mehr als verdoppeln.

Europa steigt zur wichtigsten Automobil-Region auf

Regionen mit überdurchschnittlichem Wachstum sind vor allem China, Indien und Europa. Das Wachstum der chinesischen Produktion wird jedoch oft überschätzt. Heute werden dort 1,8 Prozent der weltweiten automobilen Wertschöpfung erzielt, 2015 werden es 4,8 Prozent sein. In absoluten Zahlen ist Europa der Gewinner des nächsten Jahrzehnts: Von heute 204 Milliarden Euro Wertschöpfung wächst die Region auf 318 Milliarden, der aktuelle Anteil von 30 Prozent an der Welt-Automobilproduktion kann leicht ausgebaut werden.

Mit dem absoluten Zuwachs von 114 Milliarden Euro übernimmt Europa die weltweite Führung bei der Entwicklung und Produktion von Automobilen. Es überholt die NAFTA-Region deutlich, die ihre Wertschöpfung bis 2015 nur geringfügig von 227 auf 267 Milliarden Euro ausweiten kann. Japan wird als Produktionsstandort stagnieren. Die neuen Werke und Entwicklungszentren der japanischen Hersteller entstehen in Europa und den USA. Dieser Erfolg der europäischen Automobilindustrie ist einerseits auf die hohe Innovationskraft der Europäer zurückzuführen, andererseits auf ihre dominierende Stellung bei Premium-Marken und deren hohes Wachstum.

Der europäische Zuwachs bei der Automobilproduktion und -entwicklung schlägt sich auch in den Arbeitsplätzen nieder: Bis 2015 werden 1,2 Millionen neue Arbeitsplätze alleine in Europa neu entstehen. „Dieses Szenario ist allerdings nur gültig, wenn sich die Rahmenbedingungen für Automobilabsatz und Beschäftigung in Europa nicht weiter verschlechtern“, warnt Automobilexperte Kleinhans: „Eine so internationale Industrie kann ihre Investitionen in neue Werke und die dazu gehörenden Arbeitsplätze auch zu großen Teilen ins Ausland verlagern.“

Konsequenzen für die Unternehmensstrategien

Die geschilderten Umwälzungen in der Automobilbranche haben auch enorme Auswirkungen auf die strategischen Aufgaben der Unternehmen in den nächsten Jahren:

- Die Premium-Marken werden zu den Leitbildern ihrer Konzerne. Hier sind die Kernkompetenzen angesiedelt, hier wird der Management-Nachwuchs ausgebildet. Technik und Know-how fließen von den Premium-Marken zu den Massenmarken.
- Jede Marke benötigt künftig eine klare Wertschöpfungsstrategie, in der das Eigenleistungsprofil und die dazu notwendigen Kompetenzen, Kapazitäten und Partnerschaften festgelegt sind.
- Die meisten Automobilhersteller haben bereits eine Modulstrategie eingeleitet. Sie schafft klare Schnittstellen zu den Zulieferern und ermöglicht fließende Übergänge der Modell- und Innovationszyklen.
- Enge Netzwerke aus Herstellern und Zulieferern entstehen. Entscheidend wird es sein, frühzeitig die richtigen Partner an sich zu binden. Die gemeinsamen Ziele müssen klar sein, ebenso wie die Rollenverteilung, um eine neue Qualität in der Zusammenarbeit zu schaffen.
- Automobilhersteller müssen früh Erfolg versprechende Geschäftsmodelle im Netzwerk identifizieren und ausbauen, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Zudem müssen strategische Kompetenzfelder gezielt gestärkt und Randbereiche in zukunftsweisende Kooperationen eingebracht werden.
- Komponentenwerke der Hersteller werden zu direkten Konkurrenten der Zulieferer. Sie arbeiten für konzernerneigene Marken wie für konzernfremde. Langfristig werden sie als Komponentenwerke der Automobilhersteller nur überleben, wenn sie Träger strategisch wichtiger Konzernkompetenzen sind.
- Die Zulieferer werden künftig die Hauptlast der Investitionen tragen. Aber bereits heute ist ihre Eigenkapitalausstattung ungenügend. Lösungen bieten Börsengänge, Einstieg von Investorengruppen oder Anschubhilfen seitens der Autohersteller. Zulieferer müssen rechtzeitig beginnen, Finanzierungsstrategien zu erarbeiten.
- In Premium-Fahrzeugen machen Elektrik und Elektronik schon heute mehr als die Hälfte des Fahrzeugwerts aus. Weder Hersteller noch Zulieferer haben bisher ausreichende Strategien entwickelt, um der Bedeutung für den Entwicklungsprozess und dem zu erwartenden Wachstum von 189 Milliarden Euro bis 2015 gerecht werden zu können.

Eckpunkte der neuen Arbeitsteilung

- Nach Massenproduktion in den 20er-Jahren und „schlanker“ Produktion in den 80ern vollzieht sich jetzt eine weitere Produktionsrevolution.
- Die Wertschöpfung der Automobilhersteller reduziert sich auf Komponenten mit hoher Bedeutung für die Marke.
- Massenmarken werden ihre Wertschöpfung stärker reduzieren als Premium-Marken, die mehr exklusive Eigenschaften benötigen.
- Zulieferer und Dienstleister übernehmen große Teile von Entwicklung und Produktion und können ihre Umsätze bis 2015 fast verdoppeln.
- Das traditionelle Rollenverständnis Hersteller – Zulieferer hat ausgedient. Zunehmend entstehen neue Zusammenarbeitsformen.
- Die neue Qualität der Zusammenarbeit verbessert die EBIT-Margen um etwa drei Prozent und die Kapitalrendite um etwa vier bis zehn Prozent.

Hintergrund zur Studie

Die Studie „Future Automotive Industry Structure (FAST) 2015“ basiert auf 60 Interviews mit Entscheidern der ersten und zweiten Ebene bei Automobilherstellern, Zulieferern und Dienstleistern sowie einer umfangreichen Analyse aller verfügbaren Datenquellen und der Modellpolitik der Marken. Alle 70 wesentlichen PKW-Marken wurden analysiert und ihre markenprägenden Fahrzeugmodule und Wertschöpfungsschritte identifiziert. Eine auf Szenarien beruhende Modellierung des Wertschöpfungssystems 2002 bis 2015 bildet die Grundlage der Voraussagen für Automobilhersteller und Zulieferer, bezogen auf Marken, Fahrzeug-Cluster, Fahrzeugmodule, Wertschöpfungsstufen und Regionen. Die Studie erlaubt detaillierte Aussagen zur Entwicklung einzelner Segmente und Regionen. Daneben wurden mehr als 20 neue Zusammenarbeitsformen identifiziert, mit denen sich eine neue Qualität der Zusammenarbeit von Automobilherstellern, Zulieferern und Dienstleistern realisieren lässt.

Ansprechpartner

Pierre Deraëd
Director Corporate Communications
Oliver Wyman
Marstallstraße 11
80539 München

Tel.: 089.939 49 763

Fax: 089.939 49 515

pierre.deraed@oliverwyman.com

ÜBER OLIVER WYMAN

Oliver Wyman ist eine führende Managementberatung mit 2.500 Mitarbeitern in mehr als 40 Büros weltweit. 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, 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.

Auch in den deutschsprachigen Ländern gehört Oliver Wyman zu den führenden Strategieberatungen mit überdurchschnittlichen Wachstumsraten. In den Oliver Wyman-Büros in München, Frankfurt, Düsseldorf, Hamburg und Zürich arbeiten 430 Mitarbeiter für die führenden Unternehmen aus den Branchen Automobil, Einzelhandel, Fertigungsindustrie, Finanzdienstleistungen, Luft- und Raumfahrt, Maschinen- und Anlagenbau, Medien, Telekommunikation und Transport. Sie werden durch ein weltweites Expertennetz unterstützt, um für jede Aufgabe das beste Team stellen zu können.