

## Wege aus der Krise für Zulieferbetriebe Mit vereinten Kräften

**Frankfurt.** Die deutschen Automobilzulieferer haben in den vergangenen zwei Jahrzehnten die Effizienz ihrer Produktion erheblich verbessern können. Nach einer aktuellen Analyse des Verbands der Automobilindustrie (VDA), Frankfurt, sorgten die rund 230.000 Beschäftigten der inländischen Zuliefererindustrie im Jahr 1980 für einen Gesamtumsatz von insgesamt rund 13,5 Milliarden Euro. Im vergangenen Jahr hingegen erzielten die nun rund 309.000 Mitarbeiter der deutschen Zulieferer einen Umsatz in Höhe von immerhin 56,8 Milliarden Euro (Grafik). Während auf einen Beschäftigten in der Zuliefererindustrie vor 22 Jahren demnach ein Jahresumsatz von knapp 58.700 Euro entfiel, kam 2001 bereits ein Betrag von gut 183.800 Euro zustande – eine Steigerung des Pro-Kopf-Umsatzes um nominal mehr als das Dreifache.

Dabei geht die deutliche Zunahme des Geschäfts zwischen Automobilzulieferfirmen und den Pkw-Produzenten bei vergleichsweise moderatem Anstieg der Beschäftigtenzahl einher mit einer auffällig gesunkenen Fertigungstiefe auf Seiten der Fahrzeughersteller: VDA-Statistiken belegen, dass die nominale Fertigungstiefe, also der Anteil der Bruttowertschöpfung an der Gesamtleistung, bei den Pkw-Herstellern zu Anfang der achtziger Jahre im Durchschnitt noch rund 37 Prozent betrug. Zehn Jahre später pendelte dieser Wert bereits um die 30-Prozent-Marke. Bis zum Jahr 2001 fiel die durchschnittliche Fertigungstiefe der deutschen Automobilproduzenten gar unter 25 Prozent.

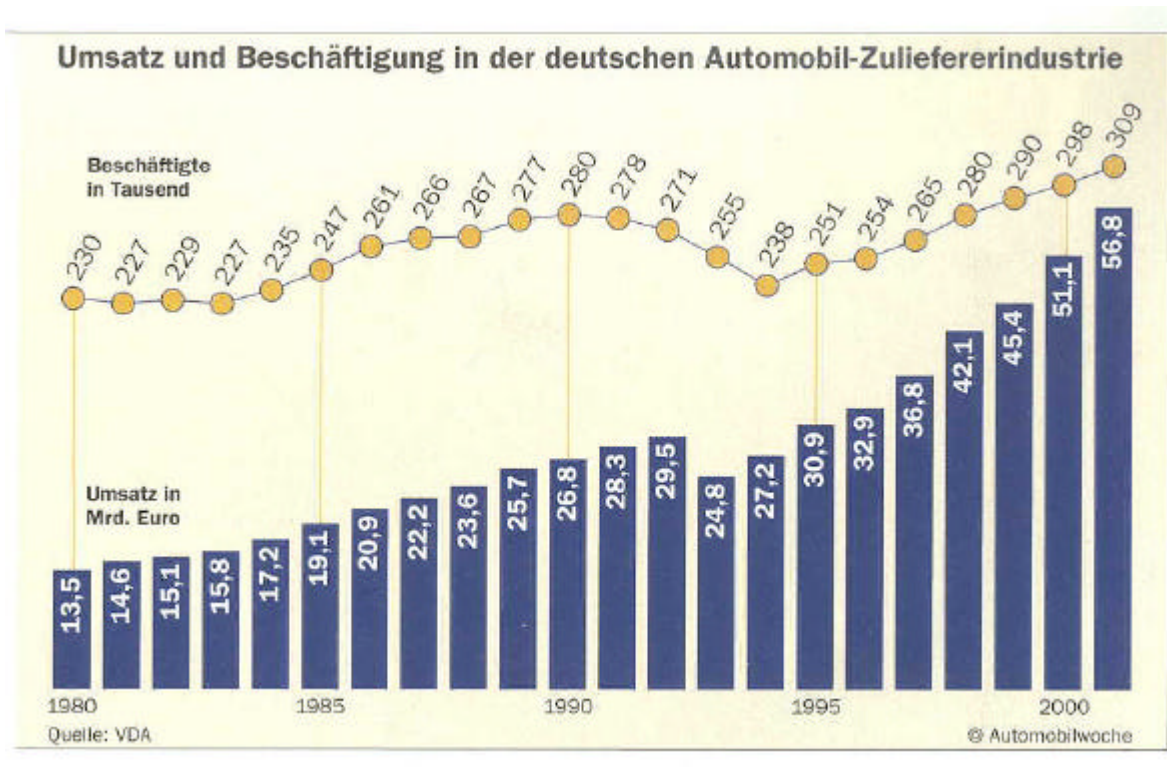
„Derlei Zahlen stützen die These, dass die deutschen Automobilzulieferer einen dramatischen Wandlungsprozess durchlaufen“, sagt Professor Horst Wildemann, „und das Ende dieser Transformation ist noch nicht in Sicht“. Wildemann, Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Logistik an der Technischen Universität München, beschäftigt sich zum Ausbau der Wettbewerbsposition für Automobilzulieferer“.

So konstatiert auch Wildemann eine „Strukturkrise“ der Automobilindustrie: „Kurzfristig einbrechende und mittelfristig unkalkulierbare Umsätze reduzieren die Profitabilität und die Markterwartungen“.

Der TU-Experte kritisiert jene Firmenchefs, die darauf allein mit simplen Kostensenkungen reagieren: „Mit so einfachen Methoden wie Entlassungen und Reduzierung der Sozialleistungen ist der Wert des Unternehmens nicht zu steigern“, rügt Wildemann. Da die Produktentwicklung nun mal die kapitalintensivste Wertschöpfungsstufe im Entstehungsprozess von Automobilen sei, sollten auch Zulieferer stattdessen versuchen, die „Leistungserstellung arbeitsteiliger zu organisieren“ – auch so lasse sich die Ertragslage verbessern.

Als gelungene Beispiele für diese Strategie – selbst über Staatsgrenzen hinweg – nennt Wildemann den Verdeckhersteller Edscha und Bertone, die gemeinsam ein innovatives Festdachsystem für Viersitzer entwickelt haben, sowie Webasto und Pininfarina, die jüngst ein Joint Venture zur Entwicklung und Produktion von Cabrio-Dächern gründeten.

Automobilwoche, 2. April 2002



Diesen und weitere Aufsätze von Prof. Wildemann finden Sie unter:

<http://www.tcw.de/publikationen/aufsaeetze/>

Informationen zu den Beratungsleistungen der TCW GmbH & Co. KG zum Thema Logistik- und Supply Chain Management finden Sie unter:

[http://www.tcw.de/tcw\\_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=9](http://www.tcw.de/tcw_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=9)

Informationen zu den Beratungsleistungen der TCW GmbH & Co. KG zum Thema Einkaufsmanagement finden Sie unter:

[http://www.tcw.de/tcw\\_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=10](http://www.tcw.de/tcw_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=10)