

AUTOMOBILBAU / Volumen und Systemkompetenz zählen

Zulieferer stehen vor einer Welle der Konzentration

Von PETER E. HORN und AXEL P. BEECK

Der Konzentrationsdruck in der Automobil-Zulieferindustrie hat auch in den Jahren 1995 und 1996 nicht nachgelassen. Als Beispiel kann die Übernahme der Gebr. Hapich GmbH kürzlich durch die amerikanische Becker-Gruppe angesehen werden. Gründe hierfür sind primär die zunehmende Globalisierung der Automobilindustrie und ihre Forderung nach wenigen, hochentwickelten Systemanbietern.

Bedingt durch die Internationalisierung der großen Automobilkonzerne hat sich auch deren Einkaufspolitik von einer vornehmlich nationalen hin zu einer europa-, ja weltweiten Orientierung geändert. Die großen Konzerne zwingen zuweilen wichtige Zulieferer, ihnen an ferne Standorte zu folgen. Dies gilt nicht nur allein für die Systemlieferanten, die in der Branche der sogenannten Gruppe 1 („tier 1“) zugeschlagen werden, sondern auch für Lieferanten von einigen der Rohstoffe und Rohmaterialien. So haben einige Automobilhersteller die Stahlproduzenten gebeten, Verarbeitungszentren in Südostasien aufzubauen.

Dieser internationalen Ausrichtung der Automobilkonzerne können heutzutage nur wenige der über 2000 deutschen Systemanbieter und Lieferanten von Komponenten („tier 2“) gerecht werden. Der überwiegende Teil hat weder die finanziellen noch die Managementressourcen, diesem Trend in der Automobilindustrie zu folgen.

Mit der kostenmotivierten Verlagerung von Produktionseinheiten in osteuropäische Länder wird die Präsenz der mittelständischen Unternehmen in Deutschland ausgehöhlt. Am Ende werden nur noch die Verwaltung, Forschung und Entwicklung und Vertriebsinfrastrukturen im Lande verbleiben. Dieser Trend ist auch bei den Übernahmeabsichten ausländischer Käufer von deutschen Firmen im Bereich der Kfz-Zulieferindustrie zu beobachten.

Der von uns bei der Beratung des deutschen Mittelstandes vorgebrachte Vorschlag, strategische Allianzen innerhalb der mittelständischen Gruppe zu bilden stieß bisher auf wenig Gegenliebe. Offensichtlich ist der deutsche Mittelstand noch nicht bereit, im ständig härter werdenden Konkurrenzkampf Kooperation statt Konfrontation zu suchen.

Neben der Notwendigkeit einer internationalen Orientierung hat sich bei den Automobilherstellern eine Einkaufspolitik etabliert, nur noch mit wenigen Systemlieferanten direkt zu arbeiten. Die Zahl dieser Hauptlieferanten („tier 1“) soll so gering wie möglich sein und richtet sich im Grunde nach der Anzahl der Baugruppen eines Automobiltyps. Die Bemühungen deutscher Automobilhersteller gehen dahin, die Zahl der bisherigen „tier 1“-Lieferanten von 150 bis 200 auf eine

lagert die Automobilindustrie viele Entscheidungen auf die Systemlieferanten, die sich wiederum mit den kleineren Zulieferern arrangieren müssen. Gleichzeitig aber binden sich die Autohersteller stärker an ihre Hauptsystemlieferanten.

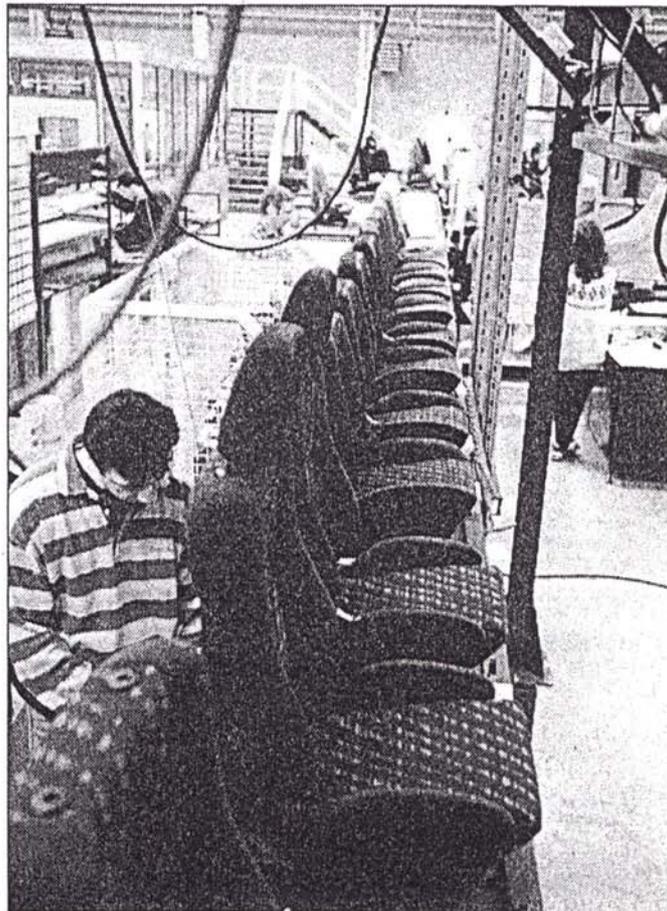
Als kritisches Volumen, zu den Hauptsystemlieferanten gezählt zu werden, gilt zur Zeit noch ein Umsatz von mindestens 300 Mill. DM. In den nächsten Jahren wird das kritische Volumen auf 500 Mill. DM steigen. Ein „tier 1“-Unternehmen ist eher in der Lage, einen größeren Wertschöpfungsbeitrag zu leisten als Unternehmen, die einer der beiden unteren Zulieferer-Klassen angehören. Die Automobilhersteller sind sogar bereit, diesen Firmen 10 bis 15% Marge zuzugestehen, um sicherzugehen, daß diese Unternehmen zur Entwicklung ihrer Baugruppen in der Lage sind, die wieder den Automobilherstellern zugute kommen. Je höher ein Zulieferer in der Wertschöpfungskette steht, desto besser ist seine Überlebenschance.

Viele Unternehmen streben daher den Status eines Hauptsystemlieferanten an. Dies kann besser als allein durch reine Expansion durch einen Zusammenschluß auf internationa-

ler Ebene erreicht werden. Wir werden also in den nächsten drei bis fünf Jahren einen Übernahme- und Fusionsmarkt in der Kfz-Zulieferindustrie erleben. Dies wird am Ende das von der Automobilindustrie vorgegebene Strukturbild der Drei-Stufen-Lieferantenhierarchie zur Folge haben. Als Konsequenz werden wir ein Verschwinden vieler „tier 3“-Zulieferfirmen sehen, die nicht das kritische Volumen mitbringen. Auch Großunternehmen auf der Zulieferseite werden Randaktivitäten und Betriebe abgeben, die sich diese nicht auf einer der drei Ebenen durchsetzen.

Wegen der noch sehr hohen Zahl nicht spezialisierter Zulieferer in Deutschland und in Anbetracht des hohen Ranges der Automobilindustrie dürfte die M&A-Beratungstätigkeit sehr stark gefordert sein. Dabei werden sicherlich die Spezialisierung des Beraters, seine Branchenkenntnisse und auch sein Zugang zu internationalen Firmen über das eigene M&A-Netzwerk in Zukunft eine weitaus wichtigere Rolle spielen als in den letzten Jahren.

Dr. Peter E. Horn ist Geschäftsführer der ABN Amro Intercontact GmbH, Düsseldorf. Axel P. Beeck ist dort Projektleiter.



Der Shake-Out unter den Zulieferern eröffnet Akquisitions-Chancen. Auch Großunternehmen werden Randaktivitäten abgeben. Je höher ein Zulieferer in der Wertschöpfungskette steht, desto besser ist seine Überlebenschance.