



## Autowelten im Umbruch

**ZULIEFERER** Deutsche Unternehmen hat die Krise stärker erwischt als ihre Wettbewerber im Ausland, weil sie kaum Mitarbeiter entlassen haben. Das verbessert jetzt aber ihre Zukunftsprognosen. Erfolg werden jedoch nur die haben, die flexibel in den Bereichen Produktion und Logistik agieren.

**G**rundstückspreise, Mieten, Lebenshaltungskosten. Diese Daten für die Kleinstadt Bad Neustadt in der Rhön hat Dr. Ernst-Rudolf Bauer aus dem Stegreif parat, wenn er jungen Ingenieuren einen Job beim Automobilzulieferer Preh AG schmackhaft macht. Bauer ist nicht nur Finanzchef des Mittelständlers, sondern auch gebürtiger Schwabe – er hat quasi schon von Geburt an ein enges Verhältnis zum Geld. Diese Eigenschaft kommt dem fränkischen Unternehmen, das in Händen von Private Equity ist, seit 14 Jahren zugute.

Preh ist im Automotive-Geschäft zwischen 2003 und 2008 im Schnitt um 10,3 Prozent gewachsen. „Zum Erfolg hat nicht nur die Innovationskraft beigetragen, sondern auch die Tatsache, dass wir schlanke und flexible Prozesse haben“, berichtet Bauer im Gespräch mit LOGISTIK HEUTE. Mit Prozessen kennt er sich aus. Denn als

CFO ist er nicht nur für Bilanzen zuständig, sondern auch für Einkauf, IT und Logistik. Dass Preh im Krisenjahr 2009 nicht ins Straucheln gekommen ist, führt Bauer nicht allein auf das finanzielle Polster und die guten Kreditlinien zurück. Entscheidend war auch die Flexibilität des Unternehmens in Produktion und Logistik sowohl beim Ab- als auch beim Aufschwung (siehe Interview S. 26).

### 70 Zulieferer insolvent

Nicht so gut hatte hingegen Wettbewerber Angell-Demmel seine Finanzen im Griff. Der Lindauer Spezialist für durchgestylte Zierleisten, Türgriffe und Konsolen mit rund 700 Mitarbeitern musste im September vergangenen Jahres Insolvenz anmelden. Grund: Die Kosten waren zu hoch.

Der Zulieferer vom Bodensee war nicht das einzige Unternehmen, das in der Krise

unterging. Allein 2009 mussten hierzulande 70 Firmen, die für Audi, BMW & Co. arbeiteten, Insolvenz anmelden – rund um den Globus waren es gut 350. Angell-Demmel war ein Spiegel der Branche: Nicht nur die hohen Personalkosten ließen den Betrieb ins Straucheln kommen, sondern auch die starke Abhängigkeit vom Top-Produktsegment. Weltweit war die Marge auf ein Prozent gesunken, in Europa sogar ins Minus gerutscht.

Inzwischen sind die Aussichten für die Branche ganz gut. Gegenüber der Konkurrenz aus dem Ausland hätten Zulieferer zwischen Nordsee und Bodensee eine „sehr gute Ausgangsposition“, betonte unlängst Dr. Norbert Wittemann, Deutschland-Geschäftsführer der Beratung PRTM Management Consultants in Frankfurt, gegenüber Journalisten. Der Grund: Im Gegensatz zu den internationalen Wettbewerbern haben die Guss-, Elektronik- und

Kugellagerexperten während der Flaute kaum Jobs gestrichen. Daher konnten sie nach dem Wiederanspringen der Autoverkäufe ihre Produktion schnell hochfahren und so auf der Erfolgswelle der Autobauer besser mitschwimmen als die Wettbewerber im restlichen Europa, den USA oder Asien. Zugute kommt der Branche zudem, dass das Fernost-Geschäft von BMW oder Daimler besonders in Fernost brummt. So lauten auch die Ergebnisse der PRTM-Studie „Automotive Supplier Merger & Acquisitions 2010“.

Die Analyse zeigt zudem: Die deutschen Zulieferer litten unter den Folgen der eigentlich als Hilfe gedachten Abwrackprämie. Warum? Hier sei die Abhängigkeit der Deutschen vom Premiumsegment der Grund, betont Berater Wittemann. Die von der Bundesregierung bezahlte Verschrottungsbelohnung von 2.500 Euro hätten vor allem Fahrer von Klein- und Mittelklassefahrzeugen einkassiert. Und die griffen bevorzugt zu Fahrzeugen ausländischer Autobauer wie etwa Toyota, Renault oder Peugeot. Premiumspezialisten wie Daimler, Audi oder BMW hätten von der Abwrack-Aktion kaum profitiert.

### Personal an Bord gelassen

Einen hohen Preis bezahlten die Zulieferer hierzulande auch dafür, dass sie ihre Beschäftigten nicht freisetzen. Amerikanische Konkurrenten wie etwa Johnson Controls setzten schon 2008 etwa zehn Prozent der Angestellten vor die Türe. 2009 waren es dann noch einmal mehr als ein Fünftel. Ähnlich erging es japanischen Angestellten bei Toyota Boshoku oder Denso. Rund ein Viertel der Belegschaft musste gehen. In Deutschland haben sich laut Wittemann Neueinstellungen 2008 und Entlassungen 2009 mit jeweils fünf Prozent die Waage gehalten.

Das hatte gravierende Folgen für die Bilanzen: Zulieferer aus den USA kamen 2009 auf eine Vorsteueremarge von gut sieben Prozent, ihre deutschen Wettbewerber schrieben in der Regel rote Zahlen. Daher sind die Deutschen im Supplier-Ranking von PRTM 2009 etwas zurückgefallen, während beispielsweise die Amerikaner von Delphi aufgestiegen sind. Die Berater sehen aber keinen Grund, dass die Firmen hierzulande den Kopf in den Sand stecken müssen. Im Gegenteil: Die Prognosen sagen, dass der gehaltene Personalstand

jetzt dazu beitrage, dass die Unternehmen aufgrund ihrer Flexibilität vom Aufschwung überproportional profitieren.

Rosige Aussichten also? Nicht ganz. Die Vorstandschefs von BMW, Audi und Daimler haben zwar jüngst dank des boomen- den Asiengeschäfts gejubelt. Aber die Zulieferer kämpfen im Aufschwung schon wieder mit vielfältigen Problemen. Zum



„Wir haben bei den Durchlaufzeiten eine Senkung von 50 Prozent erreicht.“

Dr. Clemens Honeder, COO Miba Bearing Group and Coatings

einen steigen Rohstoffpreise sowie Personalkosten – und die Investitionen in Energiespartechiken verschlingen Milliarden von Euro. Zum anderen stöhnen die Zulieferer unter dem Verhalten ihrer Großkunden.

In der Krise waren Zulieferer wie Preh, die ihre Finanzen selbst stemmen konnten, eher die Ausnahme. Wettbewerber waren darauf angewiesen, dass ihnen die Konzerne aus Stuttgart oder Ingolstadt im Notfall Millionenhilfen aufs Konto überwiesen. Und Rechnungen wurden postwendend beglichen, nicht erst nach ein oder zwei Monaten. Die Angst der Autoritäten, dass eine Lieferkette reißen könnte, war enorm.

Doch die Samariter-Zeiten scheinen jetzt schon vorbei zu sein. Die Autokonzerne, so berichten Berater übereinstim-

mend, fordern schon wieder heftige Preisnachlässe. Manche gehen nur die an, denen sie während der Flaute unter die Arme gegriffen haben. Andere, so heißt es in Branchenkreisen, fordern durch die Bank Rabatte. Zwischen drei und zehn Prozent seien durchaus üblich. Unlängst bat der Vorstandschef von Elring-Klinger, Stefan Wolf, die Autokonzerne in diesem Zusammenhang um Milde. „Wir müssen zu einem neuen Miteinander kommen“, sagte er gegenüber Journalisten.

Besonders stöhnen derzeit die Firmen, die nur knapp an einer Pleite vorbeigeschrammt sind. Sie müssen mit Eigenkapitalquoten von 20 Prozent und weniger leben. Dabei stehen sie vor drei großen Herausforderungen:

- Eigenkapitalquote: Einige Autobauer verlangen von ihren Lieferanten eine Eigenkapitalquote von 30 Prozent und mehr.

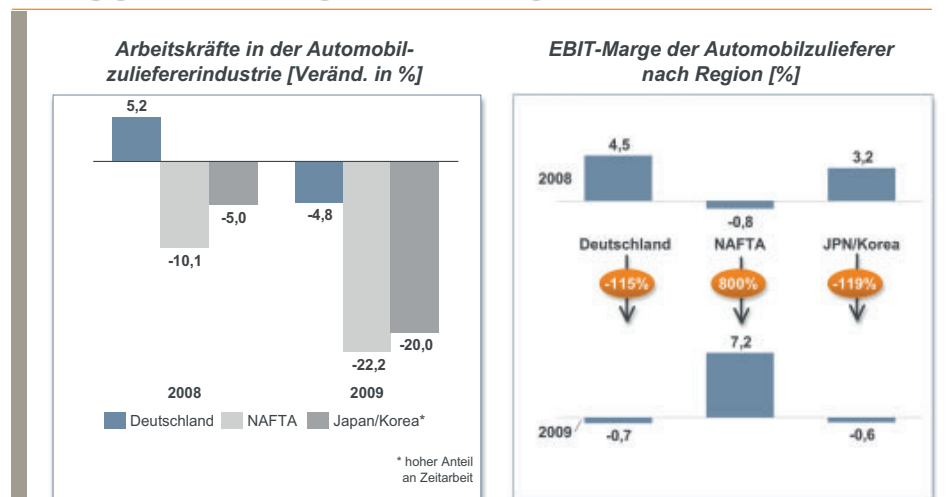
- Rabatte: Die Einkäufer der Konzerne sind bei den Rabattforderungen nicht mehr zimperlich.

- Investitionen: Die Konzerne verlangen von vielen Zulieferern, dass sie neue Werke in China eröffnen. Ob Daimler, BMW oder VW: Alle haben bereits neue Fabriken in Asien gebaut oder planen diese unter Hochdruck. Und wer als Zulieferer nicht nach Fernost mitgeht, kann schnell aus dem Geschäft fliegen.

Was noch dazu kommt: In diesen Zeiten ändern Autokonzerne selbst langfristige Verträge mit ihren Zulieferern kurzfristig ab. Daher müssen sie schnell agieren.

Wie sich auch immer die Gewichtung in der Automotive-Branche in Zukunft verschieben wird: Der Druck auf die Zulieferer bleibt. „Und da hilft es nur, dass die Unter-

## PERSONALABBAU BEI DEN ZULIEFERERN



### „Logistik wird ein größerer Erfolgsparameter“

**Dr. Ernst-Rudolf Bauer, CFO und Logistikchef der Preh AG in Bad Neustadt, über die Herausforderungen, denen sein Unternehmen sich in der Logistik stellen muss.**

**LOGISTIK ▶ HEUTE ◀:** Herr Dr. Bauer, auf welche Produkte oder Dienstleistungen im Automotive-Bereich hat sich Preh spezialisiert?

**Dr. Bauer:** Als Automobilzulieferer entwickeln und produzieren wir Bediensysteme für das Fahrzeuginterieur sowie Sensoren und Steuergeräte. Unsere Kompetenzen liegen hier nicht nur in der Kunststofffertigung und bei hochwertigen Oberflächen. Vielmehr entstehen bei uns auch die entsprechende Elektronik und Software. Zudem verfügen wir über einen Produktbereich für Automatisierungsanlagen. Hier werden unter anderem auch für unsere eigenen Montagebedarfe Anlagen hergestellt. Insgesamt erreichen wir eine sehr hohe Fertigungstiefe.

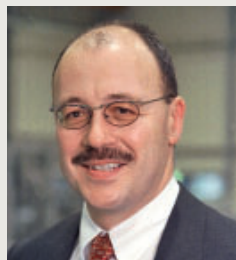
**▶ Ist es zeitgemäß, sich auf Kernkompetenzen zu konzentrieren?**

Es ist die Frage, was Sie als Kernkompetenz definieren. Preh hatte den Outsour-

cing-Trend nicht mitgemacht, als dieser eine populäre Management-Mode war. Das verschaffte uns einen wichtigen Vorteil: Preh konnte mit seinen tiefen Entwicklungs- und Fertigungskompetenzen sehr flexibel und schnell auf Kundenwünsche reagieren. Um als direkter Entwicklungs- und Fertigungspartner für die Automobilhersteller arbeiten zu können, war das ein wichtiger Faktor, denn die Innovationszyklen sind kurz. Unser Unternehmen hat also alle Kompetenzen, um zum Beispiel integrierte Bediensysteme für das Fahrzeuginterieur im eigenen Haus zu produzieren.

**▶ Und was bedeutet diese Ausrichtung für das Management der Prozesse?**

Der Erfolg ist eine Funktion, die unter dem Zeitaspekt gesehen werden muss. Und im Moment müssen wir die Prozesse so eng packen, dass nicht mehr sequenziell abgearbeitet werden kann, sondern nur noch parallel. Schnittstellen sind dabei nichts Beschleunigendes, sondern etwas, das Zeit



Dr. Ernst-Rudolf Bauer, CFO und Logistikchef Preh AG

kostet. Wir müssen also eine Schnittstellenoptimierung betreiben. Das versuchen wir, indem wir die relevanten Prozesse im eigenen Hause machen, um die Technologien zu beherrschen. Alle Commodities werden von außen bezogen. Das ist relativ komplex. In meinen Augen ist es heute eine große Kunst, verkürzte Innovationszyklen zu realisieren.

**▶ Welche Folge hat das für die Logistik?**

Schon im Produktentstehungsprozess müssen Sie wissen, von wem Sie ein Teil kaufen, wie Sie es bekommen und wie Sie es in die logistische Kette einbeziehen. Das ist umso wichtiger, je internationaler eine Firma aufgestellt ist. Die Zeiten, in denen wir alles beliebig schnell oder lange um die Erde transportieren konnten, sind vorbei. Das heißt: Schwere und wertige Teile sind Local Content. Kleine und leicht transportierbare Teile können international bezogen werden. In diesem Zusammenhang hat ein kleiner Ausbruch eines Vulkans schnell die Grenzen aufgezeigt.

nehmen sehr flexibel und agil sind“, betont Günter F. Baumann, Vorstand der Münchner Wassermann AG im Gespräch mit LOGISTIK HEUTE. Wo auch immer der Berater in der Zuliefererwelt in den vergangenen Monaten Gespräche geführt hat, stellte sich heraus, dass die Flexibilität in Produktion und Logistik ein wesentlicher Erfolgsfaktor derjenigen Unternehmen ist, die erfolgreich durch Flaute und Aufschwung gekommen sind.

Flexibilität, also die Fähigkeit einer Firma, sich an geänderte Anforderungen anpassen zu können, erweitern Logistikexperten wie etwa Wassermann-Vorstand Baumann in diesem Zusammenhang um drei Kriterien:

- den kompromisslosen Fokus auf die Kernkompetenzen des Betriebs,
- eine hohe Variabilität, um Kostenstrukturen und Prozesse flexibel anzupassen,
- harmonisierte, über alle Geschäftsbereiche standardisierte Prozesse, die eine hochgradig effiziente IT-Struktur ermöglichen.

Ein Zulieferer, der das Thema Flexibilität schon vor Jahren ganz oben auf die Agenda setzte, ist Miba im österreichischen Laakirchen. Anhand verschiedenster Maßnahmen haben es die Experten für Sinterformteile, Gleitlager, Reibbeläge und

Beschichtungen geschafft, ihre Durchlaufzeiten signifikant zu reduzieren. „Wir haben eine Senkung um 50 Prozent in den Jahren 2004 bis 2008 erreicht“, berichtet Dr. Clemens Honeder, COO der Miba Bearing Group and Coatings, im Gespräch mit LOGISTIK HEUTE.

Darauf haben sich die Österreicher nicht ausgeruht. Um das Thema Flexibilität voranzutreiben, haben sie zusammen mit Beratern von Wassermann Strategien zu verschiedenen Levels von Flexibilität und dem damit verbundenen Change Management erarbeitet. Dabei stehen auch Punkte wie Verbesserung der Liefertreue und Senkung des Working Capitals auf der Agenda.

#### Flexibel auf drei Levels

Um in der Produktion agiler als bisher zu sein, hat das Unternehmen, das unter anderem Lkw-Riesen wie Daimler und MAN zu seinen Kunden zählt, seine Flexibilität auf drei Levels verbessert. Erstens die kurzfristige Steigerung der Kapazität durch flexiblen Personaleinsatz. Zweitens das Schichtmodell über einen Zeitraum von sechs Monaten. Und drittens die Flexibilität über alle Standorte hinweg.

Für den Standort Österreich entwickelten die Logistiker mehrere Schichtmodelle, die sich auf bis zu sechs Tage pro Woche erstrecken. Für den chinesischen Standort konnten die Laakirchener noch flexibler planen, weil dort an sieben Tagen der Woche gearbeitet werden darf.

Als zweiter Schritt stand eine Verknüpfung der Arbeitszeitmodelle auf der To-do-Liste. „Dadurch konnten wir trotz Umsatzeinbrüchen in Österreich von 25 Prozent ohne Entlassungen durch die Krise kommen“, berichtet Honeder. Unlängst begann der Geschäftsbereich mit rund 1.100 Beschäftigten, die Überlegungen zu einer standortübergreifenden Flexibilität umzusetzen. Vorgabe war, dass für Top-Kunden Prozesse an mehreren Standorten freigefahren werden und für Schlüsselanlagen mit einer maximalen Auslastung der Werke von 90 Prozent gerechnet werden soll.

Derzeit findet der Feinschliff bei der standortübergreifenden Flexibilität statt. Aber danach wollen die Manager die Hände nicht in den Schoß legen. „Als Nächstes werden wir neue Überlegungen anstellen, wie tief wir unsere Kunden integrieren“, sagt Honeder. Nur wer sich ständig verbessere, könne in den volatilen Märkten der Zukunft überleben. jö

► **Wie gehen Sie mit dem Engpass bei Elektronikbauteilen um?**

Man muss nicht nur den maximalen Bedarf betrachten, sondern auch die dazwischen liegenden Bedarfsschwankungen. Diese müssen die Unternehmen erfassen und glätten. Wir kämpften bei manchen Elektronikprodukten mit Wiederbeschaffungszeiten von bis zu 50 Wochen. Bei der Optimierung stehen Sie da vor einem Problem. Deshalb brauchen wir eine maximale Transparenz bei den Prozessen an allen Standorten. Und die Daten müssen hochgradig integriert sein.

► **Wie schaut es bei Preh mit der Datenintegration aus?**

Alle Standorte arbeiten an einem System, SAP Enterprise. Für unsere kurz- und langfristige Planung brauchen wir die Daten tagesaktuell.

► **Und wie reagieren Sie, wenn ein Elektroniklieferant defekte Teile in den Containern lädt?**

Hier spielen Flexibilität und Variabilität eine große Rolle. Wir müssen langfristig und kurzfristig planen. Um das Working Capital möglichst niedrig zu halten, muss ein Unternehmen bei den verfügbaren Tei-

len permanent besser werden, denn die schlecht lieferbaren Teile belasten ja die Firma.

► **Was haben Sie getan, um die Prozesse weiter zu verbessern?**

Zusammen mit der Münchner Wassermann AG haben wir 2010 damit begonnen, unsere Lieferanten über ein EDI-System besser an uns anzubinden. Es geht dabei nicht nur um die Anbindung, sondern auch darum, den Gesamtprozess zu optimieren. So müssen beispielsweise die Disposition und die vorgelagerte Fertigungssteuerung neu aufgestellt werden.

► **Wie sieht es jetzt mit den Beständen aus?**

Dank des neuen Projekts sind sie gesunken. Aber wegen der Lieferengpässe bei Elektronikteilen macht es keinen Sinn, die Sicherheitsbestände nach unten zu fahren. Bevor Sie bei Engpässen Fertigteile für 100.000 Euro oder mehr um die halbe Welt fliegen, legen Sie sich besser einen Sicherheitsbestand für 300.000 Euro an. Der Zinsaufwand dafür tut nicht so weh wie die Kosten für die Luftfracht. In meinen Augen wird die Logistik in Zukunft anders bewertet als früher. Dieser Bereich wird ein größerer Erfolgsparameter.

► **Wie flexibel muss eine Supply Chain aus Ihrer Sicht sein?**

Ich beziehe Flexibilität auf drei Bereiche: Erstens müssen wir flexibel sein, wenn unsere Kunden das wünschen. Das heißt: Wenn ein Unternehmen weniger oder mehr Geschäft mit uns machen will, dann müssen wir das in unser Steuerungssystem schnellstmöglich für die gesamte Unternehmensgruppe umsetzen. Der zweite Bereich ist die Produktion. Die Technik begrenzt die Flexibilität. Dafür muss eine Firma über Alternativen verfügen, um Kapazitäten relativ kurzfristig erhöhen oder reduzieren zu können.

► **Was ist die dritte Stellschraube?**

Die Zulieferer. Die muss ein Unternehmen so aufstellen, dass es Handlungsspielräume hat. Einerseits sollte man auf einfachem Weg zusätzliche Mengen beschaffen können und sich andererseits selbst weit zurückziehen können. Firmen brauchen also eine gewisse Basisstruktur an Zulieferern, mit denen sie vertrauensvoll und partnerschaftlich zusammenarbeiten können.

*Das Gespräch führte Thilo Jörgl, stellvertretender Chefredakteur LOGISTIK HEUTE.*