

Die Automobilindustrie hat sich in den letzten Jahrzehnten weltweit zu einem der wichtigsten Wirtschaftszweige entwickelt. Im Jahr 2008 haben fast 9 Mio. Beschäftigte knapp 57 Mio. Autos gefertigt und trugen damit immerhin ca. 15 % zum Welt-Bruttosozialprodukt bei. Auch in Deutschland spielt die Automobilindustrie mit einem Umsatz von knapp 284 Mrd. € und annähernd 750.000 Beschäftigten eine gewichtige Rolle im Wirtschaftsleben.<sup>1</sup>

Allerdings haben die Auswirkungen der Globalisierung nicht Halt vor der Automobilindustrie gemacht. So hat es in den letzten Jahrzehnten auf Seiten der Automobilhersteller eine dramatische Konzentrationsbewegung gegeben. Existierten 1964 noch 52 selbstständige Hersteller, so hat sich deren Zahl bis heute auf ein Dutzend global tätige, unabhängige Konzerne reduziert. In Schwellenländern wie z. B. China und Indien etablieren sich zwar zunehmend neue Anbieter, allerdings sind deren Versuche, sich auf der internationalen Bühne zu betätigen, bislang noch nicht sonderlich erfolgreich.

Die Absatzkrise hat den Überlebenskampf der Automobilhersteller verschärft.<sup>2</sup> Experten sehen die Zukunft der Hersteller in Bündnissen und fordern unkonventionelle Kooperationsmodelle. Vor allem das Segment der kleinen Volumenhersteller ist betroffen und muss künftig Partner finden, um die Kosten, die etwa in Forschung und Entwicklung entstehen, besser abdecken zu können. Synergien sind

---

<sup>1</sup> vgl. VDA, Jahresbericht 2009.

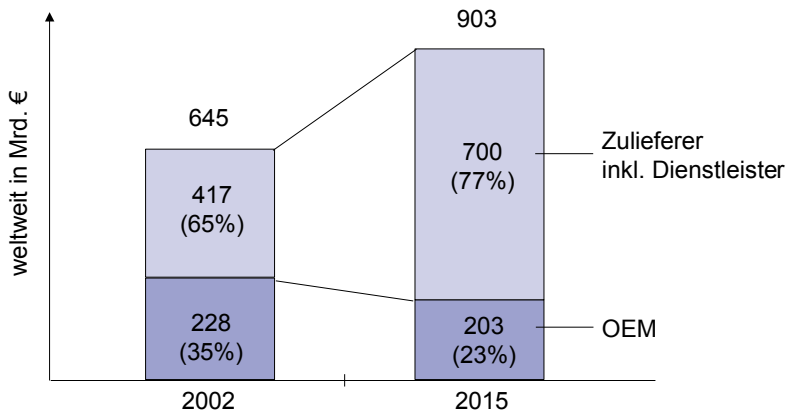
<sup>2</sup> vgl. Studie „Automotive Performance 2007/2008“ des FHDW Center of Automotive.

aber auch im Einkauf, in der Produktion oder bei der Realisierung von Skaleneffekten, z. B. durch Nutzung von Plattformen und Gleichteilen, möglich.<sup>3</sup>

Die Krise traf auch die Zulieferer hart. So mussten allein in Deutschland 2008 und 2009 mehrere Dutzend Unternehmen Insolvenz anmelden, die Gewinne bei den restlichen Unternehmen fielen zumeist negativ aus. Es wird verstärkt zu Zusammenschlüssen (wie z. B. Continental/Schaeffler oder Webasto/Edscha) kommen und neue Geschäftsmodelle geben. Experten konstatieren, dass deutsche Zulieferer aufgrund ihrer Innovationskraft und ihres unternehmerischen Handelns stärker als ihre Wettbewerber aus der Krise hervorgehen werden. Auch wenn sich Umsatz und Ergebnis erst in den nächsten Jahren wieder einpendeln werden, so profitieren die Zulieferer vom hohen Anteil an der automobilen Wertschöpfung.<sup>4</sup>

Prognosen zu den Wertschöpfungsanteilen von Automobilherstellern und Zulieferern basieren weitgehend auf Zahlen vor Einbruch der Absatzzahlen. Demnach profitieren die Zulieferer vom Outsourcing der Hersteller und können ihren Anteil auf über 70 % ausbauen (vgl. Abb. 2.1).

Allerdings haben die Original Equipment Manufacturer (OEM) in letzter Zeit wieder verstärkt Kapazitäten ins eigene Unternehmen zurückgeholt, so z. B. die Entwicklung und Fertigung von Derivaten wie Sport- und Geländewagen, die kei-



**Abb. 2.1** Wertschöpfungsentwicklung in der Automobilindustrie (vgl. die Studie „Future Automotive Industry Structure (FAST) 2015“ von Oliver Wyman (vormals) Mercer Management Consulting und Fraunhofer Gesellschaft, München, 2003)

<sup>3</sup> vgl. Financial Times Deutschland, Ausgabe vom 10. Dezember 2008, S. 4.

<sup>4</sup> Pressemitteilung von VDA und Oliver Wyman, Frankfurt am Main/München, 19. Mai 2009.

ne großen Stückzahlen bringen, nichtsdestotrotz mit einer hohen Flexibilität zusammen mit anderen Modellen auf einem Band montiert werden können.

Technologische Veränderungen bewirken auch ein Umdenken bei den OEM, was die eigenen Kernkompetenzen angeht. Vor allem im Bereich Elektrik/Elektronik nehmen die Hersteller wieder verstärkt selbst das Ruder in die Hand. Der Entwicklungsleiter für Elektrofahrzeuge bei Daimler geht sogar noch einen Schritt weiter: „Getriebesteuerungen entwickeln wir heute zu 100 % selbst. Bei Motorsteuerungen wird das ab 2012 der Fall sein und die Power Control Units für Hybrid- und Elektroautos entwickeln wir ebenfalls inhouse.“<sup>5</sup> Volkswagen reagiert auch bei konventioneller Technik mit einer Erhöhung des Eigenanteils. Durch eine bessere Auslastung der eigenen Komponentenwerke mit Ingenieur-Leistungen, Produktion, Prototypen- und Werkzeugbau soll eine jährliche Produktivitätssteigerung von zehn Prozent realisiert werden.<sup>6</sup> Es bleibt also abzuwarten, wie sich die Wertschöpfungsanteile zukünftig weiterentwickeln werden.

Das Stichwort „Elektroauto“ macht deutlich, dass sich für Hersteller wie Zulieferer die strategischen Schwerpunkte verschoben haben. Waren in den letzten Jahren Themen wie z. B. die Ausweitung der Modellpaletten, die Verbesserung der Produktqualität und die globale Aufstellung und Verknüpfung von Wertschöpfungsketten im Zentrum des Interesses, steht die Automobilindustrie heute am Beginn einer technologischen Zeitenwende. „Erstmals in der mehr als hundertjährigen Geschichte des Automobils bestehen realistische Chancen, dass fossile Kraftstoffe beim Antrieb der Fahrzeuge nicht mehr die alleinige Lösung sind. Dafür gibt es im Wesentlichen zwei Treiber: Erstens verlangt die Umwelt- und Klimapolitik – angesichts der Gefahren des Klimawandels – eine Verringerung der CO<sub>2</sub>-Emissionen von Autos. Zweitens haben der rasante Anstieg des Ölpreises bis zur Jahresmitte 2008 sowie die Erwartung, dass der aktuelle Ölpreisrückgang lediglich ein vorübergehendes Phänomen ist, dazu geführt, dass die Automobilwirtschaft ihre Forschungsanstrengungen im Bereich alternative Antriebe intensiviert hat.“<sup>7</sup>

Primär wurde die Entwicklung also durch externe Einflussfaktoren getrieben, obwohl gerade die deutschen Automobilhersteller schon lange an alternativen Antrieben und umweltfreundlichen Technologien arbeiten. Hinzu kommt, dass sich die Käufer von Fahrzeugen heute eher für sparsame Modelle entscheiden und gesellschaftlich „klein und sauber“ einfach besser ankommt. Die Zulassungszahlen im Zeitraum von Juli 2008 bis Juli 2009 zeigen ein klares Wachstum bei Kleinst- und Kleinwagen sowie im Bereich der Kompaktklasse. Mittelklasse,

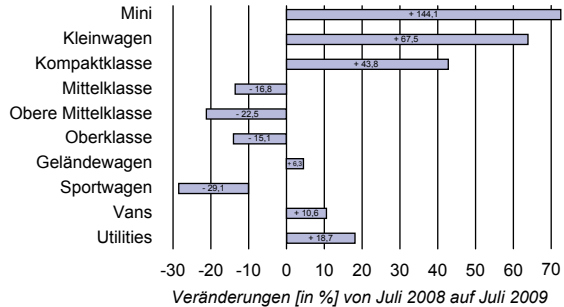
---

<sup>5</sup> VDI nachrichten Nr. 27, Ausgabe vom 03. Juli 2009, S. 4.

<sup>6</sup> Meldung der Automobilindustrie in ihrer Online-Ausgabe vom 02.09.2009.

<sup>7</sup> Deutsche Bank Research, EU-Monitor 62, Ausgabe vom 06. Februar 2009, S. 2.

**Abb. 2.2** Veränderungen bei Pkw-Neuzulassungen nach Segmenten (KBA)



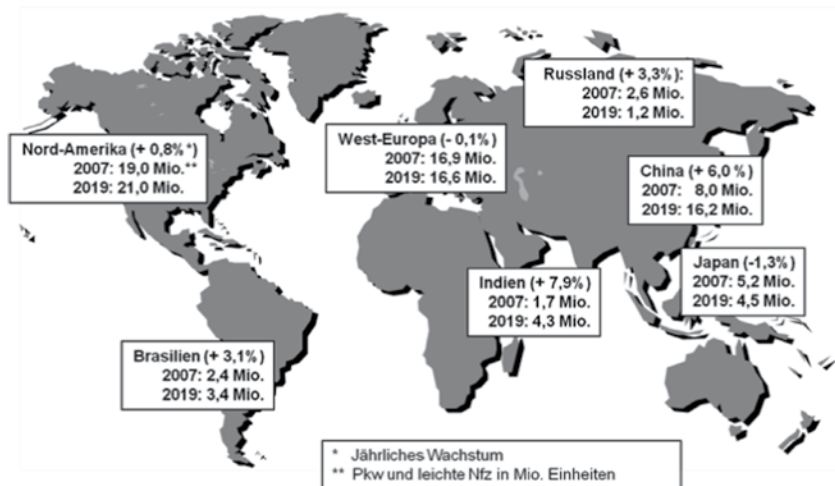
obere Mittelklasse, Oberklasse und Sportwagen sind die klaren Verlierer dieser Entwicklung (vgl. Abb. 2.2). Allerdings sind Premium und Umweltverträglichkeit auch kein Widerspruch, das beweist Toyota mit seinen Hybrid-Modellen des Lexus genauso wie deutsche Premium-Anbieter.

Die Analyse der Entwicklungen in der Automobilindustrie muss heute mehr denn je auf globaler Ebene vorgenommen werden. Nach einer weitgehenden Sättigung der wichtigsten Absatzmärkte in der Triade (Nordamerika, Westeuropa und Japan) und dem Erstarken der BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien und China) ist die Automobilindustrie wesentlich komplexer geworden.

Der nordamerikanische Markt hatte in den letzten beiden Jahren besonders unter der Rezession zu leiden. So wurden in den USA 2009 nur noch 10,4 Mio. Light Vehicles abgesetzt, 21 % weniger als im Vorjahr.<sup>8</sup> Hohe Kraftstoffpreise, schärfere Kreditbedingungen, fallende Aktien- und Häuserpreise sowie eine zunehmende Arbeitslosigkeit ließen die Nachfrage nach neuen Fahrzeugen weiter einbrechen. Der Absatz in Westeuropa (+1 %) konnte nur dank staatlicher Maßnahmen stabilisiert werden, in Japan nahm dagegen die Zahl der Neuzulassungen wie in den Vorjahren ab (-7 %). Damit wird deutlich, dass sich die klassischen Absatzmärkte in einer Sättigungsphase befinden.

Die Krise hat aber auch den Absatz in einigen Ländern betroffen, die zu den Wachstumsmärkten der Automobilindustrie zählen. So konnten zwar in Brasilien die Verkäufe um 13 % auf mehr als drei Millionen Fahrzeuge gesteigert werden, das Nachbarland Argentinien verbuchte hingegen einen Absatzzrückgang um ein Fünftel. In Russland hat sich 2009 das Pkw-Geschäft aufgrund der wirtschaftlichen Lage nahezu halbiert, auch in Rumänien und Bulgarien ging der Absatz um mehr als die Hälfte zurück, lediglich in Polen, Tschechien und der Slowakei waren leichte Zuwächse zu verzeichnen. In China und Indien hat sich der Absatz nach

<sup>8</sup> VDA.

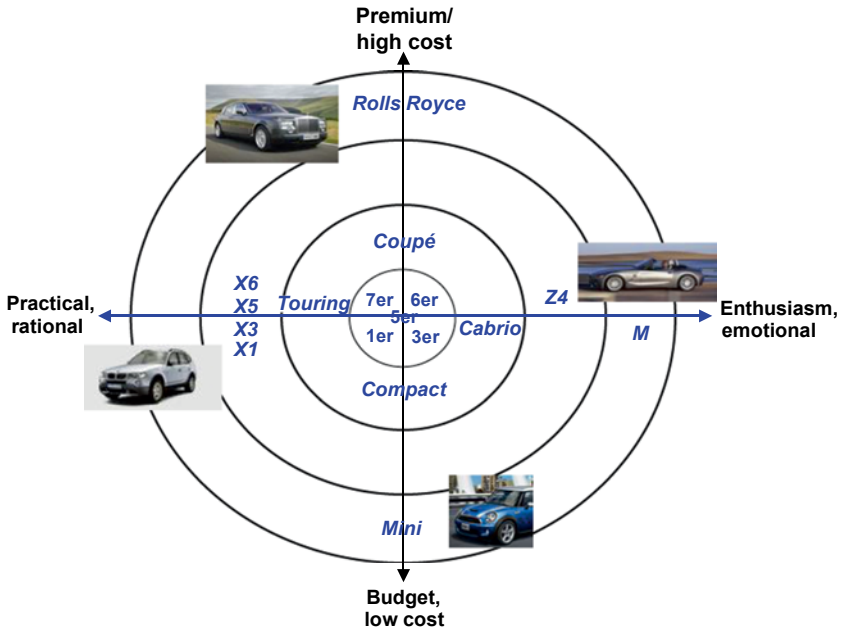


**Abb. 2.3** Wachstum und Absatz nach Regionen (vgl. Automobilindustrie, Ausgabe 9/2009, S. 26)

einer kurzen Schwächephase Anfang 2009 weiter sehr dynamisch entwickelt, so konnten in China im Gesamtjahr 8,4 Mio. Fahrzeuge abgesetzt werden, fast 50% mehr als im Vorjahr, Indien konnte eine Steigerung um 17% auf 1,8 Mio. Pkw verzeichnen.

In den nächsten Jahren erwarten Analysten für die BRIC-Staaten ein überproportionales Wachstum (vgl. Abb. 2.3). Dieses Wachstum speist sich überwiegend aus dem wirtschaftlichen Erstarken der Schwellenländer mit einer parallel steigenden Kaufkraft der Bevölkerung und einem erhöhten Bedarf an Transportmitteln. Die Triade wird dagegen rückläufige Absatzzahlen verzeichnen bzw. stagnieren.

Die Automobilhersteller versuchen wie schon in den letzten Jahren mit immer neuen Modellen und Varianten Marktanteile zu halten oder neue hinzuzugewinnen. BMW hat beispielsweise in den letzten Jahren seine Modellpalette kontinuierlich erweitert (vgl. Abb. 2.4). Die Ausweitung der Modellvielfalt erhöht allerdings die Komplexität in den Produktentstehungsprozessen – von der Entwicklung über die Fertigung bis hin zu den After-Sales-Services. Vielfältige Abhängigkeiten und die Gefahr der Kannibalisierung, d. h. der Erhöhung der Absatzzahlen eines Modells auf Kosten eines anderen, sind Herausforderungen für das Management. Dabei müssen die international tätigen Automobilhersteller ihre Marken und Modelle



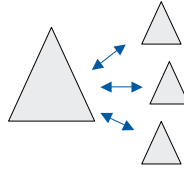
**Abb. 2.4** Produktportfolio der BMW Group (in Anlehnung an Becker (2003, S. 64))

auch noch zunehmend auf regionale Käufergruppen abstimmen, was den Aufwand zusätzlich erhöht.

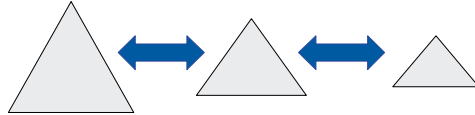
Durch die expansive Modellpolitik der letzten Jahre sind die Automobilhersteller gezwungen worden, große Teile ihrer Wertschöpfung an kompetente Zulieferer auszulagern. Zulieferer spielen heute eine wesentliche Rolle bei Entwicklung und Fertigung von Fahrzeugteilen, Modulen und Systemen. Teilweise übernehmen sie komplette Fahrzeuge (Derivate) mit einem geringen Volumen wie z. B. Cabrios, geländegängige Fahrzeuge oder Sportwagen.

Die Systemlieferanten sind für große Anteile verantwortlich und steuern die Unternehmen der nachgelagerten Wertschöpfungsstufen aus. Neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Zulieferern entstehen (vgl. Abb. 2.5). In Zukunft wird die automobilen Wertschöpfung in komplexen Netzwerken erbracht.

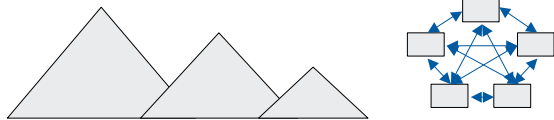
**Vergangenheit:**  
Unabhängige Lieferanten



**Gegenwart:**  
Strategische Partnerschaften  
unter den Lieferanten



**Zukunft:**  
Vernetzte Unternehmen



**Abb. 2.5** Neue Formen der Zusammenarbeit in der Automobilindustrie. (Kurek 2004, S. 23)

Projektmanagement in der Automobilindustrie

Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

Wagner, R.

2015, IX, 40 S. 15 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-08812-5