



RESEARCH-FELLOWS Analyse zur Diversifizierung bei deutschen mittelständischen Automobilzulieferern

© RESEARCH-FELLOWS 2011

Mittelständische Zulieferer nutzen Chancen in Wachstumsbranchen noch zögerlich

Nur 15% der mittelständischen Automobilzulieferer nutzen die Potenziale in wachstumsstarken Abnehmermärkten wie erneuerbare Energien, Medizintechnik oder Elektromobilität. Dies zeigt eine aktuelle Studie des auf Marktanalysen spezialisierten Beratungsunternehmens RESEARCH-FELLOWS aus München.

1. Die Krise ist überstanden – zurück zur Tagesordnung?

Das Krisenjahr 2009 ist vielen Geschäftsführern und Managern der Zulieferbranche noch allzu gut in Erinnerung: Die Zulieferunternehmen aus Automobil, Maschinenbau und Elektrotechnik mussten Umsatzeinbrüche von 30% und mehr hinnehmen, in Kombination mit dem bereits vor der Krise existierenden hohen Margendruck auf die Zulieferunternehmen rutschten zahlreiche Unternehmen in die Insolvenz oder mussten dramatische Restrukturierungsmaßnahmen einleiten¹. Heute sehen die Verantwortlichen z.B. bei Zulieferern aus der Automobilbranche optimistischer in die Zukunft: Der Weltautomobilmarkt legt im Jahr 2010 um 8% auf knapp 60 Mio. Pkw zu und überschreitet damit bereits wieder das Vorkrisenniveau. Für 2011 wird mit einem weiteren Wachstum um 8% auf 64,5 Mio. Pkw gerechnet. Die Kapazitätsauslastung der deutschen Zulieferer

ist mit 81% wieder auf einem guten Niveau angekommen².



Branchenexperten warnen jedoch davor, angesichts der sich entspannenden Situation schnell zur Tagesordnung überzugehen: „Die Krise in 2008/2009 ist kein Einmaleffekt und wurde nicht allein durch die Finanzkrise begründet, aber beschleunigt. Es sind zudem strukturelle Gründe, die die Zuspitzung bewirkt haben und die weiterhin aktuell sind.“, betont Christopf Stürmer von der auf Automobilmarktforschung spezialisierten Firma IHS Global Insight. In der Krise sei nicht wirklich Produktionsüberkapazität vom Markt genommen worden. Überkapazität müsse und werde in den kommenden Jahren bei Auftragsneuvergaben vom Markt genommen werden - oder die Zulieferindustrie fände keinen Ausweg aus Überkapazität und Preisdruck, bestätigt eine Studie, die der VDA vor kurzem veröffentlicht hat³.

¹ AT Kearney, Global Automotive Barometer 1/2010

² VDA Pressemitteilung Dezember 2010

³ VDA-Studie „Materialien zur Automobilindustrie“, 2010



2. Aus der Krise die richtigen Schlüsse gezogen – aber nicht konsequent umgesetzt

Der Wille ist da...

Umso mehr setzt sich jetzt bei Zulieferern die Erkenntnis durch, dass die Diversifikation in neue, wachstumsstarke Geschäftsbereiche ein strategischer Schritt sein kann, um zukünftige Krisen besser zu meistern und stabilere Wachstumsraten realisieren zu können.



Bei vielen namhaften Zulieferunternehmen ist die Suche nach ergänzenden Geschäftsfeldern bereits intensiv im Gange. Eine Studie von AT Kearney belegt, dass 61% der befragten Zulieferunternehmen die Diversifizierung in neue Geschäftsfelder aktuell vorhaben⁴. Verbandsschätzungen zufolge planen nur 28% der Automobilzulieferer, sich keine neuen Absatzmärkte zu erschließen und sich damit weiterhin ausschließlich auf ihre Stammkunden zu beschränken⁵.

Aber die Umsetzung stockt...

Dass die Planungen zur Erschließung neuer Branchen noch in den Kinderschuhen stecken und teilweise durch die verbesserte Auftragslage im Kerngeschäft verschoben oder behindert werden, zeigt eine Untersuchung von RESEARCH-FELLOWS bei 143 mittelständischen Unternehmen aus der Automobilzulieferbranche⁶:

- Nur ca. 50% der analysierten Unternehmen sind überhaupt diversifiziert und verlassen sich nicht nur auf die Automobilindustrie als Auftraggeber. Jedes zweite Unternehmen ist demnach nach wie vor vollständig von der Automobilindustrie abhängig und damit einem erheblichen Risiko bei neuen Marktschwankungen ausgesetzt.

- Nur ca. 15% der untersuchten Unternehmen haben bereits marktreife Lösungen für Kunden in Wachstumsbranchen wie erneuerbare Energien / Umwelttechnik, Elektromobilität oder Medizintechnik entwickelt. Der Großteil der Zulieferer nutzt demzufolge die Umsatz- und Wachstumspotenziale neuer Abnehmerbranchen noch nicht systematisch.

⁴ AT Kearney Global Automotive Barometer, September 2009

⁵ Interner Branchenradar des oberösterreichischen Branchenclusters Automobil, Februar 2010

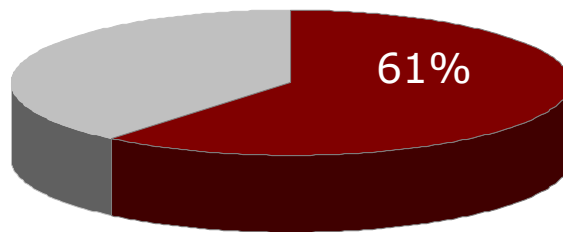
⁶ Analyse von 143 mittelständischen Unternehmen (200 – 500 Mitarbeiter) aus den Branchen Automobilzulieferer, Elektrotechnik und Maschinenbau, 2. Halbjahr 2010



Der Wille ist da... – Planungen zur Erschließung neuer Kundenbranchen

Quelle: AT Kearney

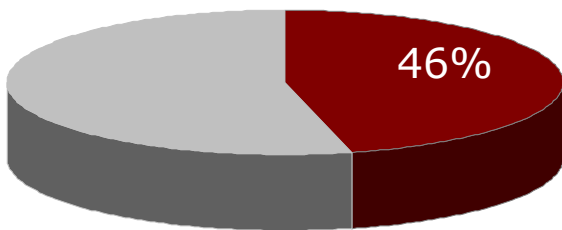
■ Unternehmen plant Diversifizierung



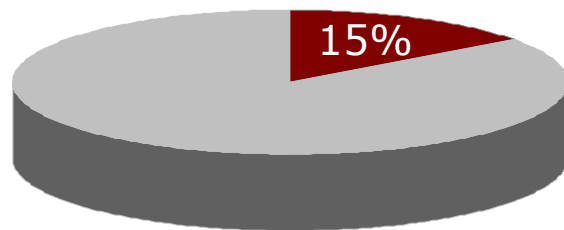
...aber die Umsetzung stockt – Diversifizierungsausführung

Quelle: RESEARCH-FELLOWS

■ Unternehmen bereits diversifiziert



■ Unternehmen in Wachstumsbranchen diversifiziert
(Medizintechnik, Elektromobilität, Umwelttechnik)





4. Attraktive Wachstumsbranchen für Zulieferer

Dabei bieten sich für Zuliefererunternehmen im aktuellen Marktumfeld zahlreiche Chancen, neue Umsatzpotenziale zu erschließen. Besonderes Wachstum erwarten beispielsweise die folgenden Anwendungsgebiete:

■ **Umwelt- und Energietechnik:** Laut einer aktuellen Erhebung von Roland Berger im Auftrag des Bundesumweltministeriums wird sich der globale Umsatz der Umweltindustrien in den nächsten 10 Jahren auf 3,1 Bio. Euro mehr als verdoppeln.



Deutschland hat eine gute Ausgangsbasis, um von dem globalen Wachstum überdurchschnittlich zu profitieren. Deutschlands Umwelttechnikbranche hat in diesen Segmenten derzeit Weltmarktanteile zwischen 6 und 30 Prozent⁷. Für Zulieferer bietet dies gute Möglichkeiten, von Ihrem Heimatmarkt aus tätig zu werden und mit am Wachstum zu partizipieren.

⁷ Roland Berger Green Tech Atlas 2.0, Mai 2009

Beispielhafte Bereiche, in denen wachsender Bedarf besteht, sind

- erneuerbare Energien wie Photovoltaik oder Windenergie,
- energieeffiziente Gebäudetechnik
- Wasseraufbereitung und -filtration oder
- neue Technologien der Energiespeicherung.

In diesen Zukunftstechnologien besteht die Möglichkeit für Zulieferer, mit ihrem bestehenden Knowhow als Systempartner der führenden Anlagenbauer tätig zu werden.

■ **Medizintechnik:** Auch der Bedarf nach Medizintechnik wird global stark zunehmen. So gehen Studien davon aus, dass in den Industrieländern die Nachfrage bis 2020 mit durchschnittlich jährlich 3% bis 4% deutlich schneller wachsen wird als das Bruttoinlandsprodukt.



Global wird das Wachstum sogar noch höher ausfallen, aktuelle Prognosen gehen z.B. für Osteuropa von 9% jährlichem Wachstum und für Asien von 16% jährlichem Wachstum bis 2020 aus⁸. Die deutschen Medizintechnik-Unternehmen profitieren davon stark, da sie mehr als 60% ihrer Umsätze exportieren⁹. Auch hier bestehen für Zulieferer gute Chancen, Wachstumsmöglichkeiten zu erschließen und z.B. bei innovativen bildgebenden Geräten, im Bereich der minimalinvasiven Therapie oder bei der fortschreitenden Computerisierung der Geräte in der Wertschöpfungskette mit integriert zu sein.

⁸ HWWI Studie 2009

⁹ Branchenverband Spectaris 2009



■ **Elektromobilität:** Auch wenn die Autohersteller noch verschiedenste Konzepte wie Standard-E-Antrieb oder Wasserstoffautos verfolgen, ist doch schon heute klar, dass alternative Antriebskonzepte stark an Bedeutung gewinnen werden.



Optimistische Studien gehen von einem jährlichen weltweiten Absatz von bis zu 10 Mio. Elektroautos im Jahr 2020 aus, auch in konservativeren Schätzungen wird immerhin noch ein Absatzmarkt von bis zu 5-7 Millionen Autos pro Jahr gesehen¹⁰. Für Zulieferer bieten sich hier attraktive Wachstumsmöglichkeiten als Komponentenpartner, z.B. für Bauteile des Energiespeichers oder der Elektromotoren sowie beim Aufbau der erforderlichen Infrastruktur für die neuen Mobilitätskonzepte.

5. Erfolgsfaktoren für die richtige Erschließung von Wachstumsmärkten

RESEARCH-FELLOWS hat vor diesem Hintergrund Unternehmen, die eine Diversifikation in neue Wachstumsbranchen erfolgreich vorantreiben, untersucht und folgende Erfolgsfaktoren für Zulieferer abgeleitet:

Erfolgsfaktor 1: Zeitplan realistisch einschätzen und Märkte früh erkennen

Wie wichtig eine frühzeitige und konsequente Erschließung der neuen Wachstumsbranchen für Zulieferer ist, betonen Branchenexperten: „Zu sagen, morgen produziere ich Medizintechnik – das kommt in etwa dem Beschluss gleich, ab morgen Brot zu backen“, meint z.B. Wilfried Sihm vom Fraunhofer Institut. „Heute Kotflügel zu bauen, morgen aber Kanülen, wird schwierig“, bestätigt auch der Automobilexperte Ferdinand Dudenhöffer in einem Interview im Industriemagazin¹¹. Dementsprechend ist ein ausreichender zeitlicher Vorlauf einzuplanen, um die neuen Wachstumsbranchen erfolgreich bearbeiten zu können.

„Wir erschließen neue Wachstumsbranchen gezielt und haben im Rahmen einer Potenzialstudie für uns beispielsweise die Bereiche minimalinvasive Behandlungsformen und die Vernetzung von Gesundheitseinrichtungen als relevante Wachstums- und Diversifizierungsmärkte im Medizintechnikmarkt ausgemacht“, berichtet Georg Mattis, Geschäftsführer des auf elektrische Verbindungstechnik spezialisierten Unternehmens Huber + Suhner GmbH, Tochter der schweizerischen Huber + Suhner AG. „Die Zeit von der Entscheidung zur Bearbeitung des Marktes bis zur Realisierung großer Kundenprojekte darf dabei aufgrund erforderlicher Zertifizierungen und der langen Entwicklungszyklen bei den Medizintechnik-Kunden nicht unterschätzt werden – mehrere Jahre sind hier nicht unüblich.“

Gleichzeitig betont Mattis die Vorteile, früh in einem neuen Wachstumsmarkt mit dabei zu sein: „Wir sehen die Vorteile des Early Movers beispielsweise in unserem Solarbereich, den wir vergleichsweise früh als Wachstumsmarkt identifiziert haben und deshalb seit den Anfängen der Branche mit dabei sind – hier beeinflusst man schon früh Standards mit und ist daher sehr gut positioniert. Die Erfolge, die wir in diesem Wachs-

¹⁰ Roland Berger Studie September 2009

¹¹ Interviews im Industriemagazin 02/2010



tumsmarkt aktuell realisieren, tragen wesentlich zu unsrem Geschäftserfolg bei.“



Thomas Treger, Vorstand des Kunststoffzulieferers WAYAND AG, steuert sein Unternehmen in neue Wachstumsmärkte im Bereich der Umwelt- und Energietechnik und bestätigt dies: „Jeder Markt ist speziell, die gezielte Erschließung benötigt meist mehr Zeit, als man sich am Anfang wünschen würde – ein solider zeitlicher Vorlauf und ein ausreichende früher Markteinstieg sind daher wichtige Erfolgsfaktoren.“

Auch Marcello Pantke, Geschäftsführer des auf Antriebstechnik spezialisierten Unternehmens SSB Duradrive, entwickelte sein Unternehmen unter anderem erfolgreich in den Windenergiemarkt: „Um die erforderlichen vertrieblichen Voraussetzungen zu schaffen, ein Image im Markt aufzubauen und erste Kundenreferenzen aufzubauen, waren in unseren Wachstumsprojekten in den Bereich der Windenergie und in andere neue Anwendungen immer 1-2 Jahre erforderlich. Dabei konnten wir auf die vorhandenen Produkten aufsetzen, weil wir gezielt nach Anwendungen gesucht haben, die wir mit geringen Adaptionen mit unseren existierenden Technologien bedienen können.“

Erfolgsfaktor 2: Richtige Wachstumsbranchen auswählen und fokussieren

Entscheidend für die wirtschaftlich sinnvolle Erschließung neuer Branchen ist zudem die Auswahl des „richtigen“ Betätigungsfeldes:

Der „Fit“ mit dem bisherigen Produkt- und Leistungsportfolio und den vorhandenen Kompetenzen muss möglichst hoch sein, um Anlaufkosten gering zu halten und einen schnellen Marktzugang zu erreichen.

Thomas Treger, Vorstand des kunststoffverarbeitenden Automobilzulieferers WAYAND AG in Idar-Oberstein, schildert seine Erfahrung damit so: „Eine systematische Untersuchung des relevanten Bereiches, die den Gesamtmarkt in seine Einzelteile zerlegt und mögliche attraktive Anwendungen und Nischen identifiziert, ist in jedem Fall erforderlich, um die vorhandenen Ressourcen auf die wichtigsten Bereiche konzentrieren zu können. In unserem Wachstumsmarkt Umwelttechnik beispielsweise haben wir im Rahmen einer Studie schnell gelernt, dass für uns aus mehr als 30 möglichen Anwendungen und Teilbereichen letztlich nur weniger als 10 tatsächlich für eine Weiterverfolgung attraktiv sind. Diese können wir jetzt umso fokussierter weiterverfolgen.“



Georg Mattis von Huber + Suhner bestätigt dies: „Wir konzentrieren uns im Medizinbereich ausschließlich auf innovative Themen wie z.B. minimalinvasive Behandlungsmethoden, weil hier der Zugang zum Markt besser möglich ist als bei etablierten Technologien mit bestehenden Zulieferstrukturen, in denen nur über erhebliche Preisnachlässe Zugang zum Kunden besteht.“

Auch die zu realisierenden Absatzzahlen, die Ertragserwartung und das erwartete Quali-



tätsniveau stellen dabei wichtige Auswahlkriterien dar. So ist es für Großserienfertiger häufig nicht problemlos möglich, auf Klein- und Mittelserien zu wechseln. Gleichzeitig werden die hohen Qualitätsanforderungen z.B. der Automobilindustrie nicht immer auf ähnlich hohem Niveau in anderen Branchen gefordert. Thomas Treger von WAYAND: „Die vorhandene Anlagentechnik stellt erstmal eine Limitation dar, die berücksichtigt werden muss. Passen die Stückzahlen der neuen Anwendung in die Kapazitäten des Unternehmens und beherrschen wir die notwendigen Verfahren? Es hängt vom Umfang der geplanten Diversifizierung ab, ob der Markt erstmal mit den bestehenden Anlagen bedient werden soll oder, wie bei uns aktuell für einen neuen Kunden im Photovoltaik-Bereich, eine neue Produktionsanlage aufgebaut wird.“

Erfolgsfaktor 3: Wachstumsbranchen systematisch und entschieden erschließen

Sobald die Zielbranche und die relevanten Anwendungen feststehen, ist die systematische Analyse der Branche der abschließende Schritt der konsequenten Umsetzung. Dabei werden Informationen zu attraktiven Marktnischen und -segmenten, relevanten Zielkunden, deren Anforderungen, gesetzlichen Vorgaben, Normen und Erfolgsfaktoren sowie Daten zum Wettbewerb recherchiert, um schnell und effizient vertriebliche Erfolge erreichen zu können.

Marcello Pantke, Geschäftsführer des Motorenherstellers SSB Duradrive, hat in den letzten zwei Jahren die Diversifizierung seines Unternehmens in verschiedene neue Segmente vorangetrieben und beschreibt seine Erfahrungen so: „Bei einer größeren dahinter stehenden finanziellen Investition ist eine systematische Untersuchung des Marktes in jedem Fall empfehlenswert. Kleinere Vorhaben, die mit den bestehenden Technologien und Kapazitäten nebenbei erledigt werden können, kann man auch basierend auf internen Erfahrungen und

einem Stück Bauchgefühl erfolgreich angehen.“

Daneben sind Ressourcen für die vertriebliche Erschließung des neuen Marktes gezielt einzuplanen: „Wir haben gelernt, dass sich ein oder mehrere Vertriebsmitarbeiter ganz auf eine neue Branche konzentrieren können muss, um sie systematisch zu erschließen. Er muss auf Messen anwesend sein, bei möglichen Kunden präsent sein und durch gezielte Beschäftigung mit der Branche die Sprache der Anwender und Kunden verstehen und sprechen.“, hebt Georg Mattis von Huber + Suhner hervor.

Für einen intelligenten Ansatz der Markterschließung hat sich SSB Duradrive in einigen der neuen Märkte entschieden, wie Marcello Pantke berichtet: „Wir versuchen für unsere Diversifizierungsprojekte, Kooperationspartner mit an Bord zu holen, die z.B. die gleiche Zielgruppe mit angrenzenden Produkten und Services beliefern möchten. So können in der Zusammenarbeit mit dem Partner Ideen geprüft, Erfahrungen geteilt und Risiken reduziert werden.“



RESEARCH-FELLOWS

Erika-Mann-Straße 25
D-80636 München

Tel.: +49 (0) 89 / 189 41 31-10

Fax: +49 (0) 89 / 189 41 31-20

E-Mail: info@research-fellows.de

Web: www.research-fellows.de

6. Fazit: Jetzt ist die richtige Zeit, neue Potenziale zu erschließen

Matthias Meyer, Geschäftsführer von RESEARCH-FELLOWS, fasst die zentralen Implikationen für mittelständische Unternehmen zusammen: „Jetzt ist die richtige



Zeit, systematisch Wachstumsmärkte zu erschließen. Das Umfeld erlaubt Investitionen; es kristallisieren sich mehr und mehr Anwendungen und Branchen heraus, die tatsächlich Potenzial haben und die Unternehmen können die Zeit nutzen, um zukünftig breiter aufgestellt zu sein und wirtschaftlich unsichere Zeiten stabiler durchlaufen zu können.“

Auch Unternehmer und Geschäftsführer, die bereits neue Branchen und Anwendungen erschlossen haben, berichten von positiven Erfahrungen, so z.B. Marcello Pantke, Geschäftsführer von SSB Duradrive: „Bei uns hat sich die Diversifizierung schon jetzt gelohnt. Die gute Entwicklung in unserem neuen Bereich Windenergie hat in der Krise den Rückgang aus dem allgemeinen Maschinenbau abgefangen und so ein vergleichsweise gutes Unternehmensergebnis ermöglicht.“

Auch Thomas Treger, Vorstand der WAYAND AG, ist überzeugt, dass der eingeschlagene Kurs auf neue Wachstumsbranchen richtig ist: „Wir können heute schon einen größeren Kundenauftrag in dem für uns neuen Photovoltaik-Markt realisieren und erweitern dazu aktuell unsere Kapazitäten.“

7. Ansprechpartner bei RESEARCH-FELLOWS

RESEARCH-FELLOWS, eine auf Marktanalysen spezialisierte Beratung aus München, unterstützt mittelständische Unternehmen bei der systematischen Identifikation und Analyse potenzieller Wachstumsmärkte, neuer Branchen und Anwendungen. Die Analysen untersuchen systematisch Marktpotenzial, Wettbewerbssituation, Kundenbranchen, Marktanforderungen und Trends in neuen Branchen und Märkten und helfen dabei, zielgerichtet und faktenbasiert neue Potenziale zu erschließen.

RESEARCH-FELLOWS hat bereits mehr als 300 erfolgreiche Marktanalysen im In- und Ausland durchgeführt und zahlreiche Kunden aus den Bereichen Maschinenbau, Automobilzulieferer und Elektrotechnik bei der Diversifikation in neue, wachstumsstarke Kundenbranchen und Anwendungen unterstützt. Projektbeispiele finden Sie auf www.research-fellows.de unter dem Punkt ‚Projekte und Referenzen‘. Persönliche Referenzen in diesen Branchen stellen wir Ihnen auf Anfrage gerne zur Verfügung.

Für Rückfragen und Informationen zu möglichen Potenzialen in Wachstumsmärkten für Ihr Unternehmen können Sie sich auch an folgende Ansprechpartner bei RESEARCH-FELLOWS wenden:

Matthias Meyer

Geschäftsleitung

E-Mail: meyer@research-fellows.de

Tel.: +49 (0) 89 / 189 41 31-11

Johannes Ganser

Consultant

E-mail: ganser@research-fellows.de

Tel.: +49 (0) 89 / 189 41 31-14