

AUTOMOBIL INDUSTRIE

AI 10/2006

Oktober 2006 • 51. Jahrgang/B 01046

Entwicklungs-Dienstleister:

Ende der Krise!

– wirklich?



Interview

Mahle-Chef
Heinz K. Junker

Fahrwerk

E-Corner-Modul
von SiemensVDO

Start der IZB

Der Branchentreff
in Wolfsburg



Das Pfeifen im Walde

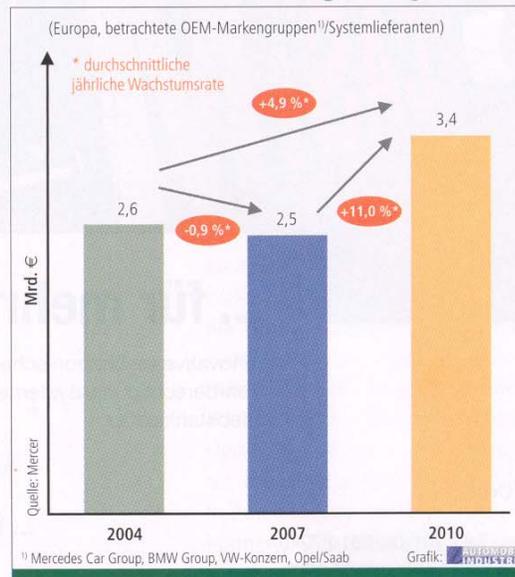
Seit vier bis fünf Jahren befindet sich der Markt für automobiler Entwicklungsdienstleistungen in einer Flaute. Jetzt endlich mehren sich die Anzeichen für eine leichte Brise. Kritisch betrachtet ist es allerdings eher ein Sturm im Wasserglas.

AutoFuture, das heutige Prognose-Institut B&D Forecast, bezifferte im Jahr 2002 das Umsatzwachstum, das Entwicklungsdienstleister (EDL) zwischen 2001 bis 2011 erwirtschaften würden, auf 115,4 Prozent. Die HVB Group und Mercer errechneten für das Jahr 2000 ein weltweites Marktvolumen für EDL in Höhe von 5 Milliarden Euro – mit steil steigender Tendenz. Von 8,4 Milliarden Euro im Jahr 2002 sollte der Markt in 2008 auf 11 bis 15 Milliarden Euro schnellen. Für 2012 sagten die Marktforscher sogar 13 bis 26 Milliarden Euro voraus.

Tatsächlich hat Mercer für das Jahr 2005 nun ein weltweites FuE-Volumen (Pkw und Nfz) von rund 7 Milliarden Euro errechnet. Die Ernüchterung ist also längst eingetreten. Klangvolle Namen wie Mayflower, Matra und Matzner sind vom Markt verschwunden,

andere wie IVM, Nothelfer oder Pgam Advanced Technologies in neuen Händen mit zum Teil deutlich reduzierter Mannstärke.

Marktvolumen Automotive Engineering Services



Die Branche tritt seit vier bis fünf Jahren auf der Stelle, wurde aber dennoch nicht müde von besseren Zeiten zu träumen. Zuerst hatten die Fusionen der OEM, verbunden mit Neuausrichtungen und Überprüfungen der Modellpolitik, Schuld an der Stagnation, dann die schwache Binnennachfrage in Deutschland und zuletzt die Einsparprogramme der OEM. Jahr für Jahr hofften die Vorstände und Geschäftsführer – gestützt durch diverse Studien und Prognosen –, dass sich die schwache Auftragslage spätestens im Folgejahr wieder verbessern würde.

Jetzt soll endgültig das Schlimmste überstanden sein, die

Ab 2007 sollen die EDL endlich von der Produktoffensive der OEM profitieren: Insbesondere Opel und Volkswagen dürften dann in ihren Entwicklungsabteilungen an die Kapazitätsgrenzen stoßen.



Aktuelle Geschäftsmodelle in der Entwicklungsdienstleistung

Klassischer Personalverleih <ul style="list-style-type: none"> ▶ Humanresource-Management ▶ Personalsuche / -vermittlung ▶ Arbeitnehmerüberlassung, ... z. B. Brunel, Euro Engineering, Ferchau, ... 	Entwicklung / Produktion <ul style="list-style-type: none"> ▶ Gesamtfertigungsfähigkeit ▶ ganzheitliche Lösungskompetenz ▶ Tier 0-5 z. B. Karmann, Magna Steyr, Printronic, ...
Klassisches Projektgeschäft <ul style="list-style-type: none"> ▶ (Paket-) Entwicklung ▶ breit angelegtes Kompetenzprofil ▶ verlängerte Werkbank z. B. Bertrand, EDAG, IVM, MBtech, ... 	Hochqualifizierter Spezialist <ul style="list-style-type: none"> ▶ scharf abgegrenztes Kompetenzprofil ▶ Innovationstreiber für indiv. Lösungen ▶ strategischer Partner des OEM z. B. AVL, ESG, FEV, IAV, Ricardo, ...

Quelle: Automotive Management Consulting Grafik: AUTOMOBIL INDUSTRIE

Wende zum Besseren unmittelbar bevorstehen: „Während der europäische Markt für Automotive Engineering Services bis ins nächste Jahr hinein eher noch stagniert, erwarten wir dann bis 2010 einen jährlichen Anstieg von durchschnittlich 11 Prozent“, konstatiert Christian Kleinhans, Partner und Automobilexperte von Mercer Management Consulting.

Für die Prognose hat Mercer u. a. Produktplanungen der Mercedes Car Group, der BMW Group, des VW-Konzerns und von GM Europe betrachtet. „Die OEM ha-

ben in ihren Entwicklungsabteilungen teilweise massiv Personal abgebaut, gleichzeitig aber eine Produktoffensive angekündigt oder zusätzliche Verantwortung im weltweiten Entwicklungsverbund bekommen. Davon werden auch die Dienstleister profitieren“, ist Kleinhans überzeugt.

Teilhaben am Aufschwung

könnten aber nur Unternehmen, die sich vom Geschäftsmodell „Bauchladen“ verabschiedet haben. „Der Anbietermarkt für EDL ist äußerst transparent geworden, und die OEM wissen sehr genau, wer was kann.“

Konsens herrscht in der Branche darüber, dass das bloße Zurverfügung-Stellen von Manpower und Maschinenkapazitäten definitiv nicht ausreicht, um ein wertschöpfender Partner der Autoindustrie zu bleiben. „Künftig werden nur mehr jene EDL erfolgreich sein können, die über einen

klaren Wettbewerbsvorsprung in bestimmten Technologiefeldern verfügen“, bekräftigt Rainer Kurek, Geschäftsführer der MVI Group, in seinem Gastkommentar auf Seite 50. Diese Differenzierung betreffe den Produktentstehungsprozess genauso wie die Fabrikplanung und -realisierung.

Gleichwohl erinnert Kurek daran, dass sich das schon häufig totgesagte Geschäftsmodell des Personalverleihs äußerst hartnäckig hält und aktuell sogar eine überdurchschnittliche Nachfrage erfährt. „Grundsätzlich gehen wir – getragen von der Erwartung einer zunehmenden Akzeptanz für personale Dienstleistungen in Deutschland – von einem weiterhin positiven Trend aus“, bestätigt Stefan Eichholz, Marketingleiter der Ferchau Engineering GmbH.

Von der Internationalisierung, Spezialisierung und der Projektmanagement-Kompetenz einmal abgesehen haben die EDL in jüngster Vergangenheit das Non-Automotive-Geschäft wieder entdeckt. Die Rückert AG hat zum Beispiel die Rückkehr in die Gewinnzone vor allem ihrem boomenden Geschäft mit der Luftfahrt zu verdanken: In diesem Segment stiegen die Umsatzerlöse im vergangenen Geschäftsjahr um 81,5 Prozent auf 48,8 Millionen Euro, was bereits knapp einem Drittel des Gesamtumsatzes entspricht.



Dietmar Bichler, Bertrand: „Deutlicher Aufwärtstrend seit Ende 2005.“



Henry Kohlstruck, EDAG: „Marktbelebung im Produkt- und Anlagen-Engineering.“



Stefan Eichholz, Ferchau: „Zunehmende Akzeptanz für personale Dienstleistungen.“

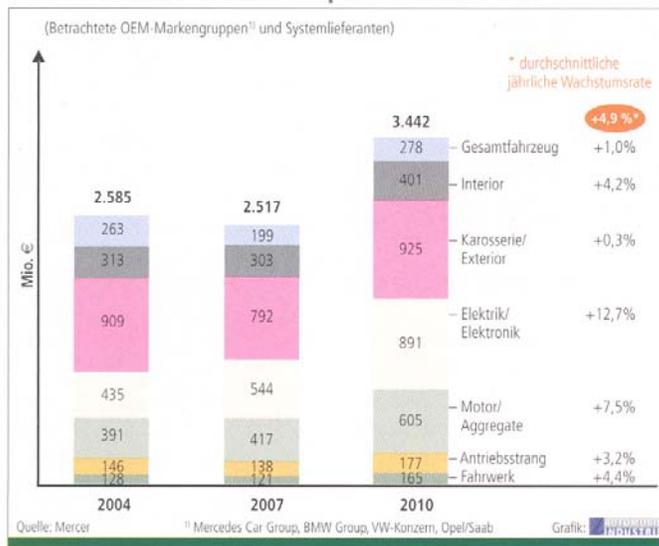


Volker Wagner, IVM Automotive: „Der Markt zieht spürbar an.“



Hartmut Tresp, MBtech: „Starke Nachfrage nach qualifizierten Leistungen.“

Marktvolumen der EDL nach Hauptmodulen 2004-2010



Die Wachstumssegmente der EDL sind Elektrik/Elektronik mit jährlich 12,7 Prozent gefolgt von Motor/Aggregate mit 7,5 Prozent per anno.

Ein bescheidenes Ziel des einstigen Klassenbesten, das ohne die Übernahme von Altschulden durch den Neugesellschafter Dr. Lutz Helmig allerdings keine Chance auf Verwirklichung hätte. „Die EDAG hat zu spät auf den Veränderungs- und Konsolidierungsprozess in der Autoindustrie reagiert, hinzu kamen Streitereien im Gesellschafterkreis“, diagnostiziert ein Branchenkenner.

„Der Non-Automotive-Anteil am Gesamtumsatz wird dauerhaft nicht auf mehr als 10 bis 15 Prozent steigen – von Einzelfällen abgesehen“, glaubt Ex-Daimler-Chrysler-Entwicklungsvorstand Prof. Hans-Joachim Schöpf, der seit August 2004 als Automotive Consultant die Branche berät.

Im Gespräch mit »Automobil Industrie« (s. S. 52) spricht er zwar von einem anhaltenden Trend, alles in allem aber seien die Dienstleister gut beraten, auch das klassische Geschäft mit der Automobilindustrie – einschließlich Nutzfahrzeuge – nicht zu vernachlässigen und dafür weiter Know-how aufzubauen.

Die Sparte profitierte vor allem von der großen Nachfrage, die der Airbus 380 auslöst. Darüber hinaus glaubt Wolfgang Rücker an eine langfristige Zusammenarbeit: „Wir haben mit den Airbusaufträgen eine Perspektive von mindestens zehn Jahren.“

Auch die EDAG verzeichnet im Geschäftsbereich „Aerospace“ die höchsten Wachstumsraten. „Be-

reits heute arbeiten wir mit mehr als 300 Mitarbeitern als ‚National Strategic Supplier‘ für Airbus“, sagt Henry Kohlstruck, als Mitglied der Geschäftsleitung verantwortlich für Marketing und Vertrieb. Nach 4,1 Millionen und 44,5 Millionen Euro Verlust in den Jahren 2004 bzw. 2005 strebt die EDAG für das laufende Geschäftsjahr eine schwarze Null an.

Die Qualifizierung und Spezialisierung der unabhängigen EDL ist insbesondere auch deshalb von strategischer Bedeutung, damit sie ihr Leistungsspektrum von den Kompetenzen der OEM-Entwicklungstöchter abgrenzen können. Denn Ausschreibung hin oder her, überall dort, wo die Töchter kompetent sind, bekommen sie von ihren Müttern auch die Aufträge zugeschanzt.

Und die Kapazitäten der beiden großen Entwicklungstöchter IAV (Volkswagen) und MBtech (DaimlerChrysler) wurden in den vergangenen Jahren massiv ausgebaut. Die MBtech zum Beispiel erzielte zuletzt mit 1 850 Mitarbeitern einen Umsatz von 190 Millionen Euro. „Unsere aktuelle Geschäftsentwicklung ist von einer starken Nachfrage nach qualifizierten Engineering- und Consul-

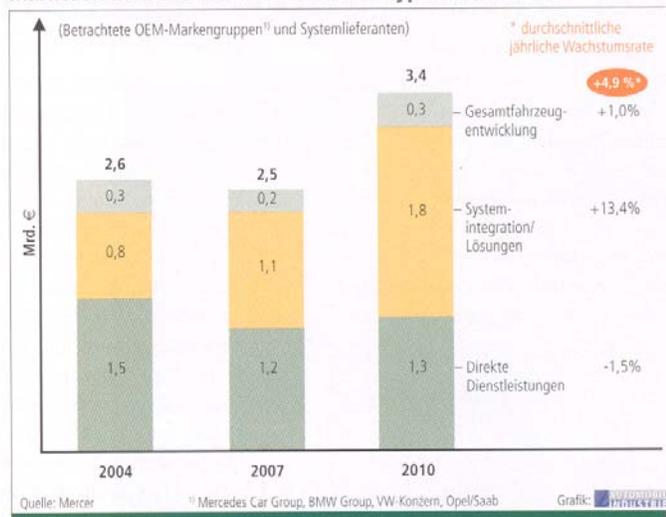
Die EDL müssen zunehmend Integrationspakete übernehmen: Die „verlängerte Werkbank“ hingegen verliert weiter an Bedeutung.

tingleistungen geprägt“, konstatiert Hartmut Tresp, Vorsitzender der Geschäftsführung. Von einer fehlenden Dynamik will er nichts

wissen, auch nicht im Geschäft mit Dritten.

Den Druck im Kampf um Entwicklungsaufträge erhöhen noch

Marktvolumen der EDL nach Geschäftstypen 2004-2010



■ **Der Gastkommentar**

Hat die Branche der EDL das „Tal der Tränen“ durchschritten?

Obgleich in der Branche noch immer Studien kursieren, die den Entwicklungs-Dienstleistern (EDL) eine aussichtsreiche Zukunft prognostizieren, spricht die Realität doch eine andere Sprache: Überkapazitäten, fallende Preise und eine stark sinkende Profitabilität kennzeichneten die Unternehmensentwicklung der meisten Dienst-



Rainer Kurek (39) ist Geschäftsführer des Entwicklungsdienstleisters MVI Group. Darüber hinaus ist der mehrfache Buchautor Unternehmensgründer und geschäftsführender Gesellschafter der Automotive Management Consulting GmbH (AMC).

leister in den letzten Jahren. Die Branche befindet sich in einer kritischen Phase, was allerdings optimistische Wachstumsraten, angepasste Umsatz- und Ertragswerte, tendenziöse Berichterstattung und zuweilen abenteuerliche Marktprognosen oft verschleiern. Manchmal ist die Realität so hart, dass man sie nicht wahrhaben will.

Fakt ist, dass die OEM immer mehr Entwicklungsaufgaben an System-

und Komponentenlieferanten übergeben, die ihre Entwicklungskosten über die gelieferten Bauteile amortisieren sollen. Warum EDL beauftragen, wenn die OEM die Leistung woanders quasi kostenneutral erhalten können – Stichwort: Pay-on-Production? Fakt ist auch, dass viele Hersteller Entwicklungen insourcen oder hauseigene Partner aufbauen, um ihre Kernkompetenzen auszubauen und damit das technische und wirtschaftliche Risiko neuer Fahrzeugprojekte zu reduzieren. Und so konnte die logische Folge nur sein, dass sich die EDL heute in einem Ausscheidungsturnier wiederfinden, in dem der Konkurrenzkampf immer härter werden wird.

Dennoch agieren einige EDL erfolgreich am Markt. Sie haben dessen massiven Umbruch frühzeitig erkannt und zukunftsorientierte Geschäftsmodelle aufgebaut. Ihr strategisches und strukturelles Fundament basiert auf der Überzeugung, dass künftig nur mehr jene EDL erfolgreich sein können, die über einen klaren, wettbewerbsfähigen Vorsprung in bestimmten Technologiefeldern verfügen. Dies betrifft den Produktentstehungsprozess genauso wie die Fabrikplanung und -realisierung. Diesen EDL kommt ihr Erfahrungswissen sowie ihre Innovationsfähigkeit zugute, die sie in vielen Jahrzehnten aufbauen konnten.

Jene Unternehmen, die die Transformation von der verlängerten Werkbank zum spezialisierten und vernetzt agierenden Problemlöser bereits erfolgreich umgesetzt haben, gehören schon heute zu den Gewinnern von morgen.

die Tier-0,5-Supplier. Diese leiden zurzeit unter massiven Überkapazitäten, weil die OEM zunehmend auch kleine Stückzahlen inhouse fertigen. Die Karmanns, Pininfarinas, Magna Steyrs & Co. werfen deshalb ihre Gesamtfahrzeugkompetenz im Engineering verstärkt auf den Markt.

Dass EDL und Zulieferer den Wettbewerb untereinander weiter verschärfen, glaubt Kleinhans hingegen nicht. „Voraussetzung ist, dass die EDL ihre Geschäftsmodelle weiterentwickeln und überlegene Leistungsangebote schaffen.“ Während die Tier-1 mit der Möglichkeit werben, sich im Rahmen eines Pay-on-Production-Modells am Erfolg eines Fahrzeugs zu beteiligen, sieht Kleinhans im Wettbewerb mit den Zulieferern einen Vorteil für EDL – weil diese ihre Leistungen unabhängig von einem Lieferauftrag oder einer bestehenden Fertigung anbieten können und dabei auch zu neuen technischen Lösungen kommen.

Möglicherweise finden auch die OEM Gefallen an dieser These, denn es mehren sich in der Tat die Anzeichen, dass die EDL das Tal der Tränen durchschritten haben. Die EDAG zum Beispiel spricht von einer Marktbelebung sowohl im Produkt- als auch im Anlagen-Engineering und ist optimistisch, das ausgegebene Renditeziel von mindestens fünf Prozent bald erreichen zu können.

Bertrandt-Vorstandschef Dietmar Bichler verspürt seit Ende 2005 einen deutlichen Aufwärtstrend und untermauert dies mit einem Umsatzplus von 6,6 Prozent in den ersten neun Monaten des Geschäftsjahrs 2005/2006. „Nach vier schwierigen Jahren registrieren wir eine steigende Nachfrage“, kommentiert Bichler, und liegt damit auf einer Linie mit der Rucker AG. Diese hatte Mitte August ein Umsatzplus von

Ihre Meinung ist gefragt! Schreiben Sie uns – zu diesem Kommentar oder anderen Themen im Heft: leserbrief@automobil-industrie.de

6,5 Prozent für die ersten sechs Monaten dieses Jahres vermeldet.

Volker Wagner, Geschäftsführer der IVM Automotive, dämpft die Euphorie: „Seit einigen Monaten spüren wir, dass der Markt anzieht, wobei die OEM davon ausgehen, das in der Talsohle niedrige Preisniveau weiterhin zu halten.“

Genau an dieser Stelle ist berechtigter Zweifel an den Prognosen angebracht. Denn die Preisvorstellungen der OEM liegen gerade im klassischen Projektgeschäft nach wie vor jenseits von Gut und Böse – eine Besserung ist nicht in Sicht. Das heißt, selbst wenn die neuesten, auf einem höheren Niveau erstellten Vorhersagen dieses Mal in Erfüllung gehen, werden viele EDL nicht davon profitieren. Ganz einfach, weil eine bessere Kapazitätsauslastung und ein höheres Umsatzvolumen alleine noch lange nicht die Gewinne sprudeln lassen.

Die jetzt verkündeten Erfolge beruhen nahezu alle auf einer Diversifizierung des Geschäfts, raus aus Automotive, rein in Luftfahrt, Anlagenbau etc. beziehungsweise rein in die Spezialisierung, oder rüber nach China und Indien. Durchhalteparolen wie „wir sehen ein Licht am Ende des Tunnels“ oder „es kann nur noch besser werden“ klingen deshalb ein wenig wie das Pfeifen im Walde.

Claus-Peter Köth

Erfolgsfaktoren für Engineering-Dienstleister

- Stärkere Spezialisierung und Fokussierung auf ausgewählte Leistungsfelder – weg vom „Bauchladen“-Ansatz
- Gezielte Investitionen in eigene Forschung & Entwicklung zwecks Erreichung eines Know-how- und Kompetenzvorsprungs sowie zur Imagebildung
- Abdeckung der Wertschöpfungskette bis hin zur Fertigungsplanung und Betriebsmittelkonstruktion, gegebenenfalls über Kooperationsmodelle mit Partnerunternehmen
- Übernahme von Entwicklungspaketen in Eigenverantwortung und Ausrichtung des Vertriebs auf „Paketverkauf“ (Systemintegration) statt „Stundenverkauf“ (Body-Leasing)
- Auf- und Ausbau der Projektmanagementkompetenz sowie der Kompetenzen in Elektrik & Elektronik sowie in Berechnung und Simulation