

Katrin M. Heigl und Carsten Rennhak

# **Zukünftige Wettbewerbsstrategien für Automobilzulieferer**

Chancen und Risiken der dritten Revolution in  
der Automobilindustrie

# **REUTLINGER SCHRIFTEN ZU MARKETING & MANAGEMENT**

Herausgegeben von Carsten Rennhak

ISSN 1865-3162

Katrin M. Heigl und Carsten Rennhak

# **ZUKÜNFTIGE WETTBEWERBSSTRATEGIEN FÜR AUTOMOBILZULIEFERER**

Chancen und Risiken der dritten Revolution in der  
Automobilindustrie

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

### **Bibliographic information published by the Deutsche Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek lists this publication in the Deutsche Nationalbibliografie; detailed bibliographic data are available in the Internet at <http://dnb.d-nb.de>.

Dieser Titel ist als Printversion im Buchhandel  
oder direkt bei *ibidem* ([www.ibidem-verlag.de](http://www.ibidem-verlag.de)) zu beziehen unter der

ISBN 978-3-89821-J0G-€

∞

ISSN: 1111-3333 G

ISBN-13: 978-3-8382-5J0G-I

© *ibidem*-Verlag  
Stuttgart 2012

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und elektronische Speicherformen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means (electronical, mechanical, photocopying, recording or otherwise) without the prior written permission of the publisher. Any person who does any unauthorized act in relation to this publication may be liable to criminal prosecution and civil claims for damages.

## Vorwort

Fortschreitende Globalisierung, zunehmende Konzentration auf Kernkompetenzen, verstärktes Outsourcing von kritischen Teilen der Wertschöpfungskette, erhöhter Kundenfokus, laufende Produktinnovationen und die dynamische Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie sind die entscheidenden Triebkräfte des Wandels in der Automobilindustrie.

Dieser Wandel trifft insbesondere die Zulieferindustrie: Während sich die Hersteller weiter „downstream“ orientieren, wird die Produktion von Komplettmodulen zunehmend an Zulieferer abgegeben. Dies beinhaltet auch eine verstärkte Übernahme von immateriellen Wertschöpfungsaktivitäten, insbesondere Supply-Chain-Management- sowie Forschungs- und Entwicklungsaufgaben. Gleichzeitig verändert die wachsende Komplexität der Produkte das Zusammenspiel zwischen Hersteller und Zulieferer. Die Folge sind tief greifende strukturelle Veränderungen mit Auswirkungen auf die gesamte Wertschöpfungskette und Prozessarchitektur der beteiligten Unternehmen. Hier gilt es neue Formen von Vernetzung und Zusammenarbeit zu finden.

Ziel des vorliegenden Buches ist es, zunächst die Herausforderungen für die Automobilindustrie herauszuarbeiten und die Konsequenzen für Zulieferunternehmen zu beleuchten. Insbesondere sollen geeignete Wettbewerbsstrategien und zukunftsfähige Geschäftsmodelle für Zulieferunternehmen aufgezeigt werden. Weiterhin wird untersucht, zu welchen Formen der Vernetzung und Zusammenarbeit es zwischen Herstellern und Zulieferern kommt. So werden Kooperationen als mögliche Form der Zusammenarbeit immer wichtiger.

Im Ergebnis zeigt sich, dass Positionierungen als Nischenanbieter oder als Entwicklungsdienstleister von den befragten Experten als besonders aussichtsreich identifiziert werden. Denn ein reiner Preiswettbewerb lässt sich gegenüber den sich immer stärker etablierenden Zulieferern aus dem asiatischen Raum kaum mehr durchhalten.

Die Dynamik in der Industrie hat weit reichende Konsequenzen für die Zusammenarbeit von Tier-1-Zulieferern und Herstellern auf operativer Ebene. Auf Seiten der Zulieferer muss sich vor allem der Vertrieb auf die neuen Herausforderungen einstellen: die Hersteller bedürfen einer noch engeren und intensiveren Betreuung. Ihr globales Einkaufsverhalten führt zu einer internationalen Expansionsstrategie auf Seiten der Zulieferer. Hierarchische Strukturen lösen sich zugunsten von Netzwerken auf. Die Zulieferer versuchen sich mehr Freiheitsgrade durch technologisches Know-how, innovative Produkte und Prozesse sowie mit eigener Entwicklungskompetenz zu erschließen. Für Zulieferunternehmen bedeutet dies eine konsequente Fokussierung auf spezifische Wachstumsstrategien. Integration, Innovation oder Spezialisierung heißen die drei Wachstumspfade, denen sie folgen können.

Die im Zuge unserer Untersuchungen gewonnenen Einsichten liefern Anhaltspunkte zur künftigen Fortführung und Intensivierung der Forschungsaktivitäten auf diesem Gebiet.

An dieser Stelle möchten wir unseren besonderen Dank allen Unternehmensvertretern aussprechen, die sich Zeit für die Teilnahme an unseren Interviews genommen und damit der Wissenschaft Einsichten in die relevanten Forschungsfragen gewährt haben.

Katrin M. Heigl  
Carsten Rennhak

# Inhalt

<b>Abkürzungen</b>	<b>XI</b>
<b>Abbildungen</b>	<b>XIII</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1 Einführung in die Problemstellung	2
1.2 Problemstellung und Zielsetzung	3
1.3 Vorgehen	4
<b>2 Grundlagen</b>	<b>7</b>
2.1 Begrifflichkeiten	7
2.1.1 Zum Begriff des Fahrzeugherstellers	7
2.1.2 Zum Begriff des Zulieferers	8
2.2 Treiber des Wandels	14
2.2.1 Märkte und Wettbewerber	15
2.2.2 Konsumentenansforderungen	17
2.2.3 Technologisches, politisches und rechtliches Umfeld	19
2.3 Konsequenzen für die Zulieferindustrie	22
2.3.1 Veränderte Rolle der Automobilzulieferer	22
2.3.2 Globale Ausrichtung	24
2.3.3 Konsolidierung der Zulieferunternehmen	26
2.4 Wertschöpfungskette der Automobilindustrie	28
2.4.1 Gegenwärtige Ausprägungen	31
2.4.2 Zukünftiges Szenario	32

<b>3 Wettbewerbsstrategien und Geschäftsmodelle</b>	<b>39</b>
3.1 Wettbewerbsstrategien für Zulieferer	42
3.1.1 Technologieführerschaft	45
3.1.2 Kostenführerschaft	47
3.1.3 Spezialisierung	48
3.1.4 Qualitätsführerschaft	49
3.2 Hebel zur Umsetzung von Wettbewerbsstrategien	50
3.2.1 Follow-the-Customer	50
3.2.2 Customer Intimacy und Zeitmanagement	51
3.2.3 Kooperationen und Unternehmensnetzwerke	52
3.2.4 Digitale Fabrik	55
3.3 Das Geschäftsmodell für Zulieferer	57
3.3.1 Begriff des Geschäftsmodells	57
3.3.2 Alternative Geschäftsmodelle für Zulieferer	61



<b>4 Operative Konsequenzen des Wandels</b>	<b>73</b>
4.1 Schnittstelle zwischen Tier-1 Lieferant und Hersteller	74
4.1.1 Schnittstelle Vertrieb und Einkauf	75
4.1.2 Schnittstelle Forschung und Entwicklung	79
4.1.3 Schnittstelle Produktion und Logistik	81
4.1.4 Schnittstelle Marketing/Vertrieb und Vertrieb	84
4.2 Schnittstelle zwischen Tier-1 und Tier-N Lieferant	94
4.2.1 Forschung und Entwicklung	95
4.2.2 Beschaffung	96
<b>5 Fazit und Ausblick</b>	<b>99</b>
5.1 Zusammenfassung	99
5.2 Limitationen und Anregungen für zukünftige Forschung	102
5.3 Ausblick	103
<b>Anhang</b>	<b>107</b>
<b>Glossar</b>	<b>115</b>
<b>Literatur</b>	<b>119</b>
<b>Autoren</b>	<b>127</b>



# Abkürzungen

<b>B&amp;O</b>	Bang & Olufsen
<b>BMC</b>	British Motor Corporation
<b>EDB</b>	Engineering Database
<b>FuE</b>	Forschung und Entwicklung
<b>IuK</b>	Informations- und Kommunikationstechnologie
<b>KAM</b>	Key Account Management
<b>MCC</b>	Micro Compact Car
<b>MAV</b>	Multi Activity Vehicle
<b>MIT</b>	Massachusetts Institute of Technology
<b>OEM</b>	Original Equipment Manufacturer
<b>PDB</b>	Product Database
<b>PPM</b>	Parts per million
<b>SAV</b>	Sport Activity Vehicle
<b>SUV</b>	Sport Utility Vehicle
<b>USP</b>	Unique Selling Position
<b>VDA</b>	Verband der deutschen Automobilindustrie



# Abbildungen

Abbildung 1	Gang der Analyse	4
Abbildung 2	Struktur der Zulieferung	10
Abbildung 3	Vom Bauteil zum System	13
Abbildung 4	Herausforderungen in der Automobilbranche	14
Abbildung 5	Steigende Individualisierung des Automobils	18
Abbildung 6	Wertanteil der Elektronik am Modul Sitz	20
Abbildung 7	Verschiebungen in der Zuliefererstruktur	21
Abbildung 8	Wertschöpfungs- und Entwicklungsanteile	23
Abbildung 9	Hersteller-Zulieferer-Netz	26
Abbildung 10	Konsolidierung der Zulieferindustrie	27
Abbildung 11	Wertschöpfungskette nach Porter	30
Abbildung 12	Die Wertschöpfungskette in der Automobilindustrie	31
Abbildung 13	Heutige funktionale Wertschöpfungsarchitektur	35
Abbildung 14	Wissensbasierte Wertschöpfungsarchitektur 2015	36
Abbildung 15	Diamant nach <i>Porter</i>	40
Abbildung 16	Wettbewerbskräfte einer Branche	41
Abbildung 17	Veränderung der Wettbewerbsfaktoren für Zulieferunternehmen	43
Abbildung 18	Wettbewerbsstrategien und Umsetzungshebel für Zulieferer	44
Abbildung 19	Konstituierende Komponenten eines Geschäftsmodells	59
Abbildung 20	Geschäftsmodelle für Zulieferer	62
Abbildung 21	Generische Strategien für Volumenanbieter	64
Abbildung 22	Generische Strategien für Nischenanbieter	65
Abbildung 23	Schnittstelle zwischen Tier-1 Lieferant und Hersteller	74
Abbildung 24	Schnittstelle zwischen Tier-1 und Tier-N Lieferant	95

Abbildung 25	Interviewleitfaden	108
Abbildung 26	Verzeichnis der befragten Experten	113

