

MITTELMASS IST KEINE OPTION

Während OEMs und Zulieferer Rekorde einfahren, treten viele Engineering-Dienstleister (EDL) auf der Stelle. Doch die Branche wandelt sich rasant. Dieses Tempo müssen die EDL mitgehen und sich dafür strukturell wie inhaltlich neu ausrichten – auch mit Partnern.

- VON CHRISTIAN KLEINHANS -

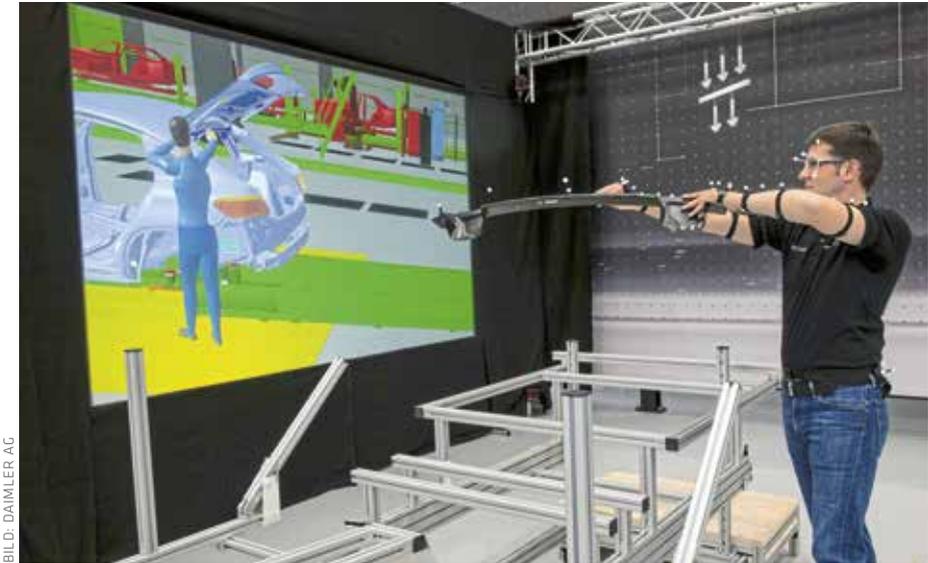


BILD: DAIMLER AG

Die Automobilindustrie wird zunehmend digitalisiert. Eine Chance für sich spezialisierende EDL.

Viele Automotive EDL sind nicht zu beneiden: Die Geschäfte laufen mehr schlecht als recht, und noch zeichnet sich keine wirkliche Erholung am Markt ab. Die im Zuge der VW-Krise bei allen OEMs gesunkenen realisierbaren Stundensätze sind teilweise auf einem Niveau angekommen, das den Technologie- und Entwicklungsstandort Deutschland in Frage

stellt. Während die bereits 2014 eingeleitete Änderung der Vergabestrategien und -praxis – Stichwort „Neuregelung Arbeitnehmerüberlassung und Werkverträge“ – vielen kleineren EDL die Existenz kostete, haben vorhandene Überkapazitäten und unprofitable Stundensätze nun zu einer Kapazitätsanpassung und weiteren Bereinigung der Anbieterlandschaft geführt.

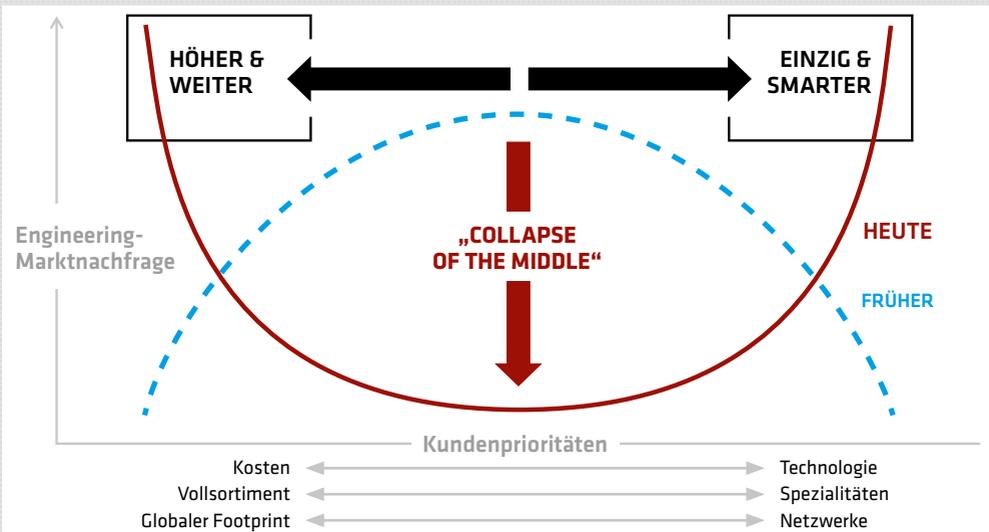
EXTERNE KAPAZITÄTEN NOTWENDIG

Gleichzeitig haben die OEMs und Zulieferer Entwicklungsprogramme vor sich, die geradezu nach externen Kapazitäten und Kompetenzen schreien. Zudem nimmt die Veränderungsgeschwindigkeit weiter zu. Allein beim Thema Elektromobilität gibt es verschiedene Ausprägungen: ob 48-Volt-Bordnetze als künftige Standardhybridisierung für alle Segmente, Plug-in-Hybride im gesamten Produktportfolio oder neue batterieelektrische Fahrzeugarchitekturen mit breit gefächertem Derivateportfolio. Auch die Digitalisierung schreitet enorm voran, von Connected Services über automatisierte Fahrfunktionen bis zum autonomen Fahren. Hier werden mit Cyber Security und künstlicher Intelligenz auch neue Kompetenzen verlangt. Und das alles wird begleitet von neuen Arbeitsprozessen und -modellen wie beispielsweise Sprints, als Schwarm und außerhalb angestammter Organisationsstrukturen.

Da heißt es für die EDL zu beschleunigen und auf die Überholspur zu wechseln. In der unternehmerischen Praxis zeichnen sich zwei alternative Strategiepfade ab: zum einen „Höher & Weiter!“, zum anderen „Einzig & Smarter!“ – beides erfolgversprechend, aber mit ganz unterschiedlichen strategischen Hebeln und Erfolgsfaktoren. In dem seit Jahren proklamierten „Collapse of the Middle“ müssen sich die Unternehmen für eine von zwei Richtungen entscheiden, denn Mittelmaß verschwindet. Das gilt für die Kompetenzen, Kapazitäten, Investitionen, den internationalen Footprint und Kooperationen.

Die Strategie „Höher & Weiter!“ setzt zuallererst auf Unternehmensgröße und ein entsprechend breites Kunden- und Dienstleistungsportfolio. Dieser Pfad umspannt dann nicht nur die Automobilindustrie als Zielsegment, mit Herstellern und deren Zulieferern, sondern bedient im großen Stil auch andere Industrien. Dazu zählen beispielsweise Off-Highway, Aerospace,

→ **POLARISIERUNG DER MARKTNACHFRAGE**
STRATEGIEPFADE FÜR ENGINEERING-DIENSTLEISTER



QUELLE: © VALMET AUTOMOTIVE

Um nicht im Mittelmaß unterzugehen, müssen sich die EDL für einen der zwei Strategiepfade entscheiden .

Schiffsbau, Maschinen- und Anlagenbau oder die Chemieindustrie. In der Breite des Dienstleistungsangebots sind dann sämtliche Leistungsfelder abzudecken. Entscheidender Erfolgsfaktor ist es aber, ganze Prozessketten der Entwicklungsbereiche der Kunden langfristig zu übernehmen, im Sinne eines „Engineering Process Outsourcing“: Schon heute platzieren OEMs Vergaben mit einem Volumen von mehr als 100 Millionen Euro am Markt, verteilt über eine Vertragslaufzeit von zehn oder mehr Jahren und über Baureihen hinweg.

WENIGE MILLIARDENKONZERNE

Das geht dann vielfach mit signifikanten Investitionen der EDL im zweistelligen Millionenbereich einher. Hier trennt sich dann schnell die Spreu vom Weizen: Wer nicht mit einer Unternehmensgröße von mindestens 1 Milliarde Euro Umsatz oder 10.000 Mitarbeitern aufwartet und nicht auf einen internationalen, auch Low-cost-

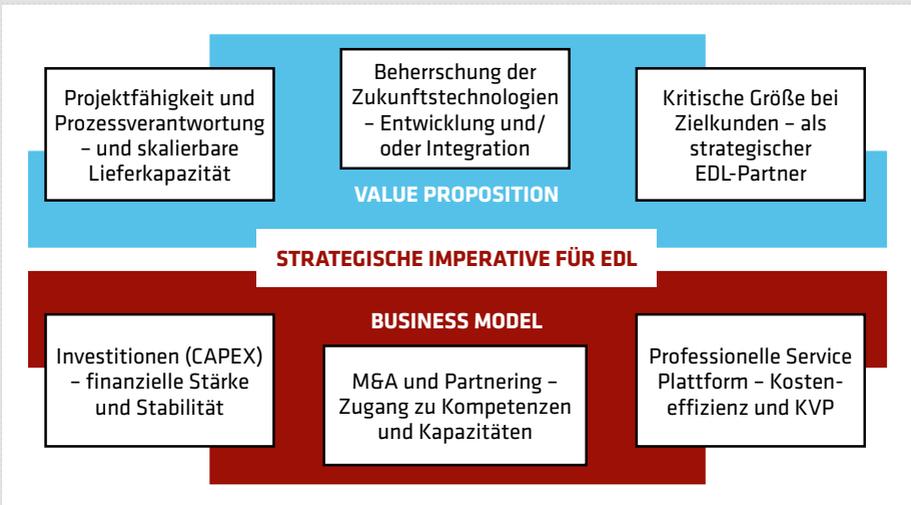
Footprint zurückgreifen kann, der hat künftig das Nachsehen. Auch deshalb werden sich in der Branche Milliardenkonzerne durchsetzen. Das sind dann wenige, global aufgestellte EDL-Player aus Deutschland und Frankreich, die sich als echte Größe auch in der deutschen Automobilindustrie langfristig etablieren.

Doch welche Chance haben die vielen kleineren EDL, die auch heute schon Umsätze von 50, 100 oder gar 200 Millionen Euro erwirtschaften? Getreu dem Motto „Einzig & Smarter!“ müssen sie ihre Geschäftsmodelle weiter spezialisieren, näher an ausgewählte Kunden rücken und neue Themen wie auch neue Regionen in Partnerschaften erschließen. Das Ziel muss lauten, ein überlegenes Leistungsangebot und definierte Spezialitäten zu schaffen, um eben nicht Mittelmaß zu sein.

Schon heute sind unter anderem EDL als Töchter großer Systemlieferanten am Markt mit entsprechend spezialisiertem Know-how unter-

→ **STRATEGISCHE IMPERATIVE**

ZUKÜNFTIGE ERFOLGSFAKTOREN FÜR ENGINEERING-DIENSTLEISTER



QUELLE: © VALMET AUTOMOTIVE

Ein Dreiklang entscheidet: neue Geschäftsmodelle, neue Kompetenzen und neue Zusammenarbeitsmodelle.



wegs. Die großen Megatrends der Automobilindustrie, von Connected Services über Elektromobilität und automatisiertes Fahren bis hin zu Mobility Services bieten genügend Anknüpfungspunkte, um hier Differenzierung zu schaffen.

AUSSICHTSREICHE FELDER

Ein Beispiel: Künftig sind Fahrzeuge in ganze Ökosysteme zu integrieren, mit Connected Services, die neben On-board- eben auch Off-board-Funktionalität und Datenintegration erfordern. Cloud-Services und Back-end-IT-Lösungen kommen ins Spiel, die auch die traditionellen IT-Dienstleister verstärkt bespielen. Wer hier als Automotive-EDL den Brückenschlag aus automobiler Know-how „im Fahrzeug“ und IT-Know-how „außerhalb des Fahrzeugs“ schafft, ist vorn mit dabei. Hier hat das Rennen erst begonnen.

Ein weiteres Beispiel ist die Elektromobilität: Alle Hersteller investieren in den schnellen Ausbau ihres E-Produktportfolios, getreu der Logik „Verschärfte Regulierung treibt attraktives Fahrzeugangebot, treibt anspringende Kundennachfrage“. Dabei wirkt die Technologieentwicklung mit Blick auf Batteriekosten und elektrische Reichweite als Beschleuniger.

Hier nehmen aktuell die Ressourcenbedarfe bei den OEMs in einer Größenordnung und Geschwindigkeit zu, die kompetenten Engineering-Dienstleistern vielfache Wachstumsmöglichkeiten bieten. Das gilt beispielsweise für das Thermomanagement der Batterie, das Testing einzelner Batteriezellen bis zu kompletten Batteriesystemen, die Batterieintegration ins Fahrzeug oder die Applikation elektrifizierter Antriebsstränge. Hier können echte Partnerschaften entstehen, um als OEM und EDL gemeinsam die kommende Vielfalt im Derivateportfolio elektrifizierter Fahrzeuge und der dazu notwendigen Antriebe zu bewältigen.

So zeichnet sich gerade für die Geschäftsmodelle rund um die Strategie „Einzig & Smarter!“ ab, dass es sinnvoll ist, neue Formen der Zusammenarbeit auf Kunden- sowie auf EDL-Anbieter-

seite einzugehen. Auch wenn das Subcontracting im Rahmen von Dienstleistungspaketen mittlerweile geübte Praxis ist, muss es künftig darum gehen, einzigartige Fähigkeiten „intelligent“ zusammenzuschneiden, und zwar in engeren, strategischeren Partnerschaften und Netzwerken. Komplementäre Ergänzung ist hier gefragt, sei es von Leistungs- und Kompetenzfeldern, sei es im regionalen Fokus und Footprint oder sei es entlang der Wertschöpfungskette von Entwicklung über Prototyping und Testing bis zur Klein- oder Großserienproduktion.

VORBILD ZULIEFERERINDUSTRIE

Gemein ist allen erfolgreichen EDL-Geschäftsmodellen, dass sie sich künftig den Erfolgsfaktoren und Tugenden unterwerfen, die insbesondere die deutsche Zuliefererindustrie in den letzten zehn Jahren zur Spitzenposition führte. Das sind allen voran die Globalisierung der Geschäftsmodelle und mehr noch eine wettbewerbsfähige und fortlaufend optimierte Kostenposition. Eine solche höchst effiziente Service-Plattform wird für alle EDL zum strategischen Imperativ. Denn die hier vorbildlichen Automobilzulieferer haben bei allen Prozessen, Systemen und Strukturen immer auch die Kostenseite fest im Blick.

Das bedeutet für alle Engineering-Dienstleister, in einer Zeit des Umbruchs neu zu denken. Dabei bieten sich mannigfaltige Chancen insbesondere durch die Digitalisierung. Die Unternehmen müssen künftige Kundenprioritäten antizipieren, schnell neue Leistungsangebote realisieren und sich flexibel auf veränderte Märkte und Kundenanforderungen anpassen. Um die notwendigen Veränderungen einzuleiten, müssen sie den Dreiklang erreichen aus: Geschäftsmodelle neu ausrichten, Kompetenzprofile umbauen und neue Zusammenarbeitsmodelle wagen. Nur so können es EDL verhindern, im Mittelmaß zu verschwinden. <

Christian Kleinhans ist Senior Vice President (SVP) Group Business Development, Valmet Automotive Inc.