



Automobilzulieferer verlieren den Anschluss!

Jetzt die Innovationsfähigkeit und Liquidität erhalten

■ Von Siegfried Roth

Innovationsfähigkeit gilt als der entscheidende Schlüssel zur Sicherung und zum Ausbau des wirtschaftlichen Erfolges von Unternehmen. War bislang die Automobilzulieferindustrie mit ihrer Leistungsfähigkeit der Innovationsmotor der Branche, so führte der in den letzten Jahren massiv gestiegene Preis- und Kostendruck der Automobilhersteller und die restriktive Kreditvergabe der Banken zu einer rückläufigen Innovationsdynamik. Der Verfasser berichtet in diesem Beitrag von den alarmierenden Ergebnissen auf der Basis einer empirischen Untersuchung. Er zeigt auf mit welchen Maßnahmen kurzfristig geholfen werden kann und welche Weichen heute für eine mittel- und langfristige Neuausrichtung der automobilen Wertschöpfungskette gestellt werden müssen.

Der Innovationsmotor stottert

Aus der Automobilzulieferindustrie kam in der Vergangenheit der überwiegende Anteil grundlegender Innovationen. Aber auch quantitativ gesehen erbringt die Zulieferindustrie eine fast doppelt so hohe F&E-Wertschöpfung wie die Hersteller. Bereits im Jahr 2005 lag dieser Anteil zu 60,5 % bei den Zulieferern, zu 8 % bei Ingenieurdienstleistern und nur noch zu 31,5 % bei den Herstellern selbst. Nach neuen Prognosen wird der F&E-Anteil der Hersteller bis 2015 sogar auf ca. 28 % absinken [4]. Von daher ist die Innovationskraft der Branche wesentlich von der Innovationsfähigkeit der Zulieferer abhängig.

Allerdings war durch den übermäßig starken Kostendruck in der Branche die Innovationsdynamik der Zulieferindustrie in den letzten Jahren bereits rückläufig. Empirisch belegt ist, dass bereits vor der Krise ca. zwei Drittel der Zulieferer Schwierigkeiten hatten, das für Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit erforderliche Innovationsniveau aufzubringen [2].

Automobilzulieferer sind seit Jahren einem mehrfachen Preis- und Kostendruck ausgesetzt, wie er in kaum einer anderen Branche zu verzeichnen ist (Bild 1).

Hersteller erwarten regelmäßig hohe Preisabschläge, die Übernahme kostenintensiver Entwicklungsvorleistungen und höchstes Qualitätsniveau. Steigende Material- und Rohstoffpreise haben die Unternehmensergebnisse zudem belastet.

In der Befragung hatten die Zulieferer für den Zeitraum 2007/2008 eine deutliche Verschlechterung der Geschäftsbeziehungen mit den Herstellern angegeben. Danach haben für 89 % der Zu-

Haben sich bei den Geschäftsbeziehungen zu den Kunden in den letzten Jahren Veränderungen ergeben?

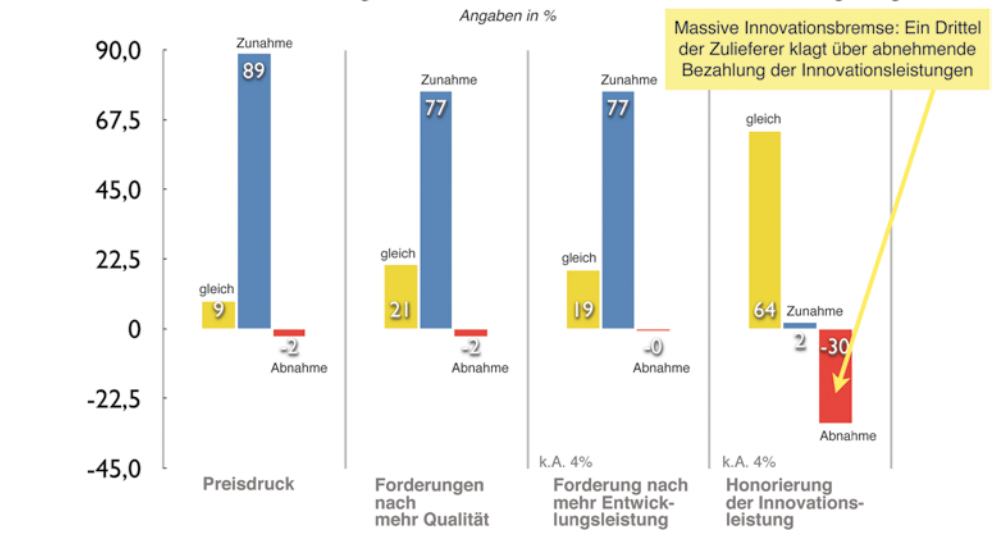


Bild 1: Preisdruck und Forderungen nach mehr Qualität und Entwicklungsleistungen haben zugenommen, während F&E-Leistungen immer weniger honoriert werden (Quelle: [2])

lieferer der „Preisdruck“, für 77 % die „Forderungen nach mehr Qualität“ und ebenfalls für 77 % die „Forderungen nach mehr Entwicklungsleistungen“ zugenommen. Dagegen hat die Bereitschaft der Hersteller zur Honorierung der Innovationsleistungen stark abgenommen, zugleich aber die „Missachtung geistigen Eigentums“ für fast die Hälfte der Zulieferer deutlich zugenommen.

Mit der Zunahme des Preisdrucks, der abnehmenden Bezahlung von Innovationsleistungen und mit der „Missachtung geistigen Eigentums“ liegt ein innovationshemmendes Gesamtpaket vor. Die Kombination dieser Maßnahmen ist eine der großen Innovationsbremsen für Automobilzulieferer.

Für viele kleine und mittlere Zulieferer hat diese Entwicklung den Charakter eines Teufelskreises: Extremer Preis- und Kostendruck führt zu geringeren Gewinnmargen und sinkender Eigenkapitalquote. Für die notwendigen Investitionen ist immer mehr Fremdkapital erforderlich. Aber dieses ist entweder gar

nicht, oder nur zu schlechteren Konditionen zu erhalten.

Schon seit Jahren schrecken Banken vor der Finanzierung von Entwicklungsprojekten zurück. Seit die Bewertungskriterien von Basel II zugrunde gelegt werden, sind Banken noch deutlich restriktiver mit der Kreditvergabe umgegangen. Gerade kleinen und mittleren Unternehmen wurden in den letzten Jahren für langfristige Investitionen fast nur belastende kurzfristige Kredite angeboten.

Dieses Verhalten hat sich in der Krise nicht geändert: Derzeit bekommen sie von der Bundesbank sehr viel Geld mit dem extrem niedrigen Zinssatz von einem Prozent. Doch die Banken stecken das Geld viel lieber in den Handel mit Devisen, Rentenpapieren und Aktien, statt die Unternehmen mit günstigen Krediten zu versorgen.

Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass gerade Automobilzulieferer in Deutschland am schnellsten und intensivsten von der Krise betroffen sind. Für den größten Teil der Zuliefer-

unternehmen besteht die Gefahr, gerade in der Krise nicht die notwendigen (geschweige denn die wünschenswerten) Investitionen vornehmen zu können, um bei einer konjunkturellen Besserung den Anschluss zu schaffen.

Was ist zu tun?

Gerade jetzt sind Investitionen zur Verbesserung der Energieeffizienz der Produkte vorzunehmen, um für das Geschäft in den zukünftigen Wachstumsmärkten gerüstet zu sein.

Wenn die deutsche Automobilzulieferindustrie nicht für Jahre geschwächt aus der Krise hervorgehen will, muss einerseits kurzfristig geholfen werden, andererseits müssen heute schon die Weichen für eine mittel- und langfristige Neuausrichtung der automobilen Wertschöpfungskette gestellt werden.

Kurzfristige Maßnahmen

Kurzfristig müssen unbürokratische und schnelle Maßnahmen zur Verbesserung der

Wie sollte ein Finanzierungsmodell zur Verbesserung der Innovationsdynamik gestaltet sein?
Angaben in %

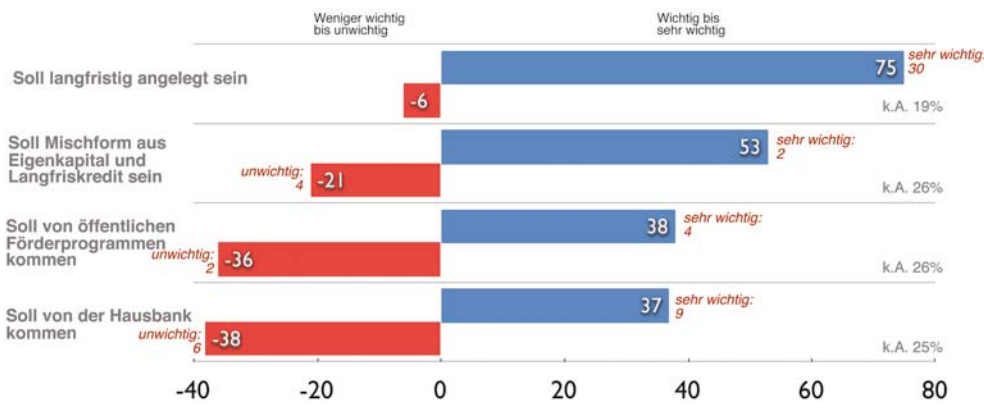


Bild 2: Zur Verbesserung der Innovationsdynamik wollen Zulieferer günstige und langfristige Finanzierungsmodelle (Quelle: [2])

Eigenkapitalstruktur und der Liquidität der Zulieferer erfolgen.

- **Banken** müssen jetzt in der Krise von der Praxis der restriktiven Kreditvergabe abrücken und den Zuliefererunternehmen mit günstigen, langfristigen Kreditlinien zur Seite stehen. Ein temporäres Aussetzen der Kreditverabregelungen nach Basel II durch die Politik wäre dafür eine wesentliche Voraussetzung. Die Kernaufgabe der Banken muss es sein, die in Liquiditätsprobleme geratenen Unternehmen zu unterstützen, anstatt sich selbst zu sanieren und das billige Geld gewinnbringend anzulegen.

Weiterhin ist es die Aufgabe der Geschäftsbanken, in entsprechenden Fällen den Zugang zu günstigen Hilfen der European Investment Bank, der Förderbank der EU, in die Wege zu leiten. Die Untersuchung hatte ergeben, dass die Mehrheit der Zulieferer Finanzierungsmodelle erwartet, die langfristig angelegt sind (Bild 2).

- **Die Automobilhersteller** müssen auf breiter Front zu ihren Zulieferern stehen. Es kann nicht angehen, dass man

in schlechteren Zeiten nicht bereit ist, von restriktiven Geschäftspraktiken abzurücken, und nur dann hilft, wenn Lieferausfall droht. Von daher ist es dringend erforderlich, die jährliche Preissenkungsrunde auszusetzen, auf Forderung nach Einmalzahlung zu verzichten und die zumeist überlangen Zahlungsfristen an die Zulieferer zu verkürzen.

Ebenfalls dringend erforderlich ist es, dass ein angemessener Teil der Entwicklungsvorleistungen der Zulieferer durch die Abnehmer zeitnah honoriert wird. Auch darf das Mengenrisiko der produzierten Teile oder Komponenten nicht alleine nur beim Zulieferer liegen. Es gehört zu den häufigsten Klagen, dass Hersteller immer weniger bereit sind, Innovationsleistungen zu bezahlen und sich an den Kosten nicht abgerufener Mengen zu beteiligen.

- **Die Politik** muss dringend die Basel-II-Eigenkapitalvorschriften wegen ihrer krisenverstärkenden Wirkung zeitweilig aussetzen. Damit könnte sie rasche Abhilfe insbesondere für mittelständische Betriebe schaffen und den Banken wieder einen Handlungsspielraum für die

Vergabe langfristiger, günstiger Kredite einräumen.

Für Automobilzulieferer ist es wenig hilfreich, wenn die EU-Kommission dieses dringende Thema auf die lange Bank schiebt und sich nicht vor Oktober 2009 erneut damit befasst. Bis dahin kann ein Teil der mittelständischen Zulieferer bereits vor der Insolvenz stehen, ein anderer Teil bereits wegen fehlender Liquidität den Anschluss verpasst haben.

Weiterhin sollte die Politik dringend die Notwendigkeit eines gesonderten staatlichen Programms für Automobilzulieferer prüfen. Denn durch massive staatliche Stützung der Zulieferindustrie in anderen Ländern droht hier eine deutliche Wettbewerbsverzerrung zum Nachteil der deutschen Strukturen. Ergänzend zu den anderen Unterstützungsmaßnahmen der Bundesregierung könnte ein solches Programm auf die Förderung der Investitionen in ressourcenschonende, energieeffiziente Produktinnovationen zugeschnitten sein. Ein solcher Ansatz hätte den Vorteil zugleich aktuelle Krisenbewältigung zu sein, die Innovationsdynamik in der

Krise nicht abreißen zu lassen und die ökologische Transformation der Branche zu beschleunigen.

Wenn wir jetzt keine Mittel für die Finanzierung von Innovationen bereitstellen, werden wir das eigentliche Problem in drei oder vier Jahren haben, weil dann diese Unternehmen ihre Dynamik, ihre Innovationsfähigkeit eingeübt haben.

Mittel- und langfristige Maßnahmen

Mittel- und langfristig geht es um die Transformation der automobilen Wertschöpfungskette hin zu mehr Nachhaltigkeit, Energieeffizienz und „Customer Value“. Viele Verantwortliche in der Wirtschaft glauben jedoch, wenn die Finanzstrukturen wieder funktionieren und die Konjunkturbelebung eintritt, könne man „Business as usual“ betreiben.

Diese Sichtweise verkennt, dass es sich eben nicht alleine um die Krise eines fehlgeleiteten Finanzsektors handelt. Was als Finanzkrise erscheint, ist in Wirklichkeit das Scheitern eines ökonomischen Paradigmas, welches nur an Shareholder-Value und kurzfristiger Renditesteigerung orientiert war. Und diese Managementlehre hat wahrhaftig nicht nur im Finanzsektor gewirkt.

Für die automobile Wertschöpfungskette bedeutet dies:

- **Die Unternehmensziele** in der Automobilindustrie müssen wieder an den Wünschen der Kunden und nicht nur an den Interessen des Kapitalmarktes orientiert werden. Erfolgreiche Innovatoren haben auch in der Vergangenheit den Zweck des Unternehmens viel stärker an „Customer Value“ statt an „Shareholder Value“ ausgerichtet.

- Die Hersteller müssen die Geschäftsbeziehungen zu ihren Zulieferern an langfristiger Partnerschaft und der Verbesserung der Innovationsfähigkeit orientieren. Dies erfordert eine radikale Abkehr von der derzeitigen vorherrschenden Praxis des maximalen Preisdrucks und der kurzfristigen Gewinnmaximierung. Diese Ausrichtung hat in den letzten Jahren zu einer deutlichen Abschwächung der Innovationsdynamik geführt und hat die vorhandenen Potenziale für einen ökologischen Umbau der Branche nicht genügend zum Zuge kommen lassen.

- Die Zulieferer selbst sollten sich viel stärker als bisher an den „Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“ orientieren ([2], S. 78 – 85, Bild 3).

Etwa ein Drittel der befragten Zuliefererunternehmen konnte als erfolgreiche Innovatoren identifiziert werden. Diese Unternehmen haben einen höheren Umsatzanteil mit innovativen Produkten, gute Renditen und eine gute Finanzierungsgrundlage für weitere Innovationsstrategien.

Sie praktizieren einen ganzheitlichen Innovationsansatz, der über Produktstrategien hinaus geht. Mit innovativen Geschäftsmodellen und einem systematischen Innovationsmanagement können sie die verfügbaren Ressourcen für ihre Innovationsstrategien mobilisieren.

Fazit

Ein großer Teil der Automobilzulieferer ist deshalb besonders hart von der Krise betroffen, weil es über Jahre an Eigenkapital und günstiger Fremdfinanzierung gefehlt hat und es bei wegbrechenden Umsätzen sehr schnell zu einer Liquiditätsklemme kommt. Die Ursachen dafür liegen vor

Innovationsmerkmal	Erfolgreiche Zulieferer	Weniger erfolgr. Zulieferer
Ökonomischer Erfolg als Differenzierungsmerkmal	Zulieferer mit „sehr guten Umsatz- und Wachstumswerten“, sowie mit „guten bis sehr guten Gewinnen“...	Zulieferer mit „guten bis sehr guten Umsatz- und Wachstumswerten“, aber „stagnierenden bis schlechten Gewinnen“...
1. Finanzierungsgrundlage	haben zugleich auch eine sehr gute Finanzierungsgrundlage für Innovationen	haben zugleich auch eine stagnierende bis schlechte Finanzierungsgrundlage
2. Innovationsstrategien	steuern und messen systematisch ihre Innovationsaktivitäten haben einen höheren Umsatzanteil mit innovativen Produkten und können die Entwicklungszeiten stärker verkürzen analysieren häufiger die Stärken und Schwächen der Konkurrenz und das eigene Technologiepotential	haben in der Mehrzahl keine systemat. Kontrolle über Innovationsaktivitäten haben einen geringeren Umsatzanteil mit innovativen Produkten und können die Entwicklungszeiten weniger verkürzen analysieren seltener die Stärken und Schwächen der Konkurrenz und das eigene Technologiepotential
3. Verhältnis zu OEMs	haben überwiegend innovations- und renditeförderliche Geschäftsbeziehungen zu den OEMs	haben wachstumsförderliche Geschäftsbeziehungen zu den OEMs, können sie aber nicht renditeförderlich gestalten
4. Wissensstrategien	praktizieren überwiegend Wissensmanagement und Lernende Organisation messen der Vernetzung von internen und externen Wissensressourcen eine hohe strategische Bedeutung bei	haben in geringerem Maße Wissensmanagement u. Lernende Organisation messen der Vernetzung interner Wissensressourcen eine mittlere, der Vernetzung externer eine geringe Bedeutung bei
5. Organ.- u. Sozialinnovation	erschließen das Ideenpotential der Mitarbeiter deutlich besser setzen stärker auf Arbeitsgestaltung und Ausbalancierung der Interessen	lassen überwiegend das Ideenpotential der Mitarbeiter brach liegen haben Defizite bei Arbeitsgestaltung und Ausbalancierung der Interessen

Bild 3: Ökonomisch erfolgreiche Zulieferer sind zugleich auch erfolgreiche Innovatoren (Quelle: [2])

allein in dem jahrelangen extremen Preis- und Leistungsdruck der Automobilhersteller und der restriktiven Kreditvergabe der Banken.

Dies hat in den vergangenen Monaten und Jahren bereits massiv und nachhaltig zu einer rückläufigen Innovationsdynamik in der deutschen Zulieferindustrie geführt.

Wenn die deutsche Automobilzulieferindustrie nicht für Jahre geschwächt aus der Krise hervorgehen soll, muss kurz-, mittel- und langfristig geholfen werden.

Kurzfristig müssen unbürokratische und schnelle Maßnahmen zur Verbesserung der Eigenkapitalstruktur und der Liquidität der Zulieferer erfolgen. Hier sind vor allem die Automobilhersteller und die Banken in der Pflicht. Hersteller müssen von ihrer harten Politik des Preisdrucks abrücken, und Banken müssen mit günstigen, langfristigen Kreditlinien zur Seite stehen.

Ein spezielles staatliches Programm für Zulieferer zur Förderung von Investitionen

in ressourcenschonende, energieeffiziente Produktinnovationen würde Wettbewerbsnachteile verhindern und die Innovationsdynamik aufrecht erhalten.

Mittel- und langfristig geht es um die Transformation der automobilen Wertschöpfungskette hin zu mehr Nachhaltigkeit, Energieeffizienz und „Customer Value“. Die Unternehmensziele in der Automobilindustrie müssen wieder an den Wünschen der Kunden und nicht an den Interessen des Kapitalmarktes orientiert werden. Hersteller müssen die Geschäftsbeziehungen zu ihren Zulieferern an langfristiger Partnerschaft und Verbesserung der Innovationsfähigkeit orientieren.

Zulieferer selbst sollten sich viel stärker als bisher an den „Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“ ausrichten. Denn diese Unternehmen haben das Innovationspotential, um im Wettbewerb der Zukunft – der durch kundenorientierte, ökologische und soziale Lösungen

geprägt sein wird – eine führende Rolle zu spielen.

Literatur

- [1] Roth, S. (2009): Automobilzulieferer in der Krise. Jetzt die Innovationsfähigkeit und Liquidität erhalten. In: ZfAW 2/009, S. 11-18, Bamberg
- [2] Roth, S. (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer. Materialien zur Automobilindustrie, Band 40, Verband der Automobilindustrie (VDA), Frankfurt
- [3] Roth, S. (2007): Wie innovationsfähig ist die Automobilzulieferindustrie, in: REFA-Nachrichten, 60. Jahrgang, Heft 4, August 2007, S. 33-37, Darmstadt
- [4] Wyman, O.: D-Day der Automobilzulieferer. Pressemitteilung, 26.2.2009

VERFASSER



Siegfried Roth
FAST e. V.
(Forschungsgemeinschaft für Außenwirtschaft, Struktur- und Technologiepolitik), Berlin
Kontakt: roth.1@t-online.de