

Prolog

*»Das Auto ist erfunden worden,
um den Freiheitsgrad des Menschen zu vergrößern,
aber nicht,
um den Menschen in den Wahnsinn zu treiben.«*

Enzo Ferrari

Das vorliegende Buch entstand in den Wintermonaten des Jahres 2004, in einer Zeit, die vermutlich später einmal als Ausgangspunkt für die *dritte Revolution* in der Automobilindustrie bezeichnet werden wird. Bis 2015, so prognostizieren aktuelle Studien, werden von den derzeit zwölf unabhängigen Automobilkonzernen voraussichtlich nur noch neun bis zehn eigenständig sein. Gleichzeitig wird sich weltweit die Zahl der Zulieferer von heute 5.500 auf etwa 2.800 reduzieren. Diese Entwicklung ist in vielerlei Hinsicht gravierend, da die Branche bis heute einen der bedeutsamsten Wirtschaftszweige unserer modernen Industrie darstellt.

Deshalb richtet sich dieses Wirtschaftsfachbuch zuallererst an die zahlreichen Automobilzulieferer, die von den Konsequenzen aus den aktuellen Marktveränderungen am stärksten betroffen sein werden. Globalisierung und Unternehmensfusionen, gesättigte Märkte und Modelloffensiven sowie eine zunehmende technische und organisatorische Komplexität charakterisieren die Herausforderungen der Automobilzulieferer zu Beginn dieses 21. Jahrhunderts. Die Automobilindustrie ist gekennzeichnet von einem Wettlauf um Innovationen, der an vielen Stellen den wahren Kundennutzen und das ganzheitliche technische Verständnis für das Produkt »Automobil« aus dem Fokus verliert. Das Buch analysiert die Konsequenzen aus den dynamischen Entwicklungen des Marktes und gibt konkrete Antworten darauf, wie die aktuellen Herausforderungen von den Automobilzulieferern gemeistert werden können.

»Erfolgsstrategien für Automobilzulieferer« wurde in erster Linie von einem Enthusiasten geschrieben, der sein Leben dem Automobil gewidmet hat und guten Gewissens als »Autonarr« bezeichnet werden kann. Als Autor dieses Buches habe ich aber auch aus der Perspektive eines aktiven Industriemanagers geschrieben, der in seiner Funktion als Geschäftsführer eines Dienstleisters der Automobilindustrie bereits heute direkt von den tiefgreifenden Marktumbrüchen betroffen ist. Dieser Sachverhalt erscheint mir besonders erwähnenswert, da sich dieses Wirtschaftsfachbuch ganz bewusst und sehr klar von einer vielfach äußerst theoretisch geprägten Managementliteratur differenzieren soll.

Natürlich verbinde ich in meinen Ausführungen – analog zu meinem Buch »Gewinner von morgen handeln heute« – langjähriges Erfahrungswissen in der Branche mit solidem Methoden-Know-how; der inhaltliche Fokus des Buches liegt aber zweifellos in konkret umsetzbaren branchenspezifischen Handlungsempfehlungen. Da ich es schlichtweg für unmöglich halte, allgemeingültige Mechanismen, Methoden und Managementinstrumente für alle Branchen gleichermaßen wirksam nutzbar zu machen, konzentriere ich mich in meinen Ausführungen ausschließlich auf Werkzeuge, die ich im Rahmen meiner Tätigkeiten in der Automobilindustrie selbst erproben und erfolgreich anwenden konnte.

Gerade in wirtschaftlich schwierigen Umbruchzeiten erscheint es mir wesentlich, substanzielle und nutzbringende Handlungsempfehlungen zu geben und keine virtuellen oder abstrakten Managementmodelle ohne jeglichen Realitätsbezug zu entwickeln. Im Gegensatz zu vielen anderen Managementbüchern findet der Leser in »Erfolgsstrategien für Automobilzulieferer« keine Aneinanderreihung verschiedenster Managementwerkzeuge, sondern nur ein einziges: *den Management-Navigator*.

Dieses Buch soll kein Sammelsurium aus mehr oder weniger verknüpften Einzelbetrachtungen sein, sondern eine Darstellung »aus einem Guss«. Wirklicher Nutzen entsteht für den Leser erst, wenn er die Abhängigkeiten verschiedener Handlungsfelder im Markt und in den Unternehmen erkennt und ganzheitlich versteht. Komplexe Sachverhalte in einen nachvollziehbaren Gesamtzusammenhang einzuordnen und mit möglichst einfachen Worten präzise zu beschreiben, war das primäre Ziel bei der Erstellung dieses Buches.

Das Konzept des vorliegenden Buches beruht auf Fakten der Branche, die analysiert, geordnet und teilweise unter neuen Aspekten zusammengefügt und bewertet wurden. Das Synthetisieren von Fakten unter neuen Aspekten führt unwillkürlich zu einer kreativen Logik, die nicht abstrahiert, sondern an konkreten Beispielen beschrieben wird. Nachfolgende Abbildung 1 zeigt das Konzept zu »Erfolgsstrategien für Automobilzulieferer«, aus dem der ganzheitliche Ansatz meiner Ausführungen hervorgeht.

Das Buch gliedert sich grob in zwei Teile: Der erste Teil (Kapitel 2-5) beschreibt die aktuellen Anforderungen an Automobilzulieferer und gibt ihnen konkrete Handlungsempfehlungen zu den kurz- und mittelfristigen Herausforderungen. Im zweiten Teil (Kapitel 6 und 7) werden die langfristigen Herausforderungen der Automobilbranche thematisiert und ebenfalls mit detaillierten Handlungsempfehlungen hinterlegt. Die ursprünglichen Fragestellungen, die zu diesem Konzept führten, sind zum besseren Verständnis ergänzend angeführt.

	Prolog	Theoretische Managementmodelle und praktikable Lösungen, Ziel, Aufbau und Inhalt des Buches	
	Kapitel 1	„Aktuelle Marktsituation und Herausforderungen“ Entwicklungsdienstleister – Paradigma für den Umbruch Ausgangslage und Managementaufgaben	
	Kurz- und mittelfristig	Aktuelle Anforderungen	Konkrete Handlungsempfehlungen
Was muss ein Automobilzulieferer strategisch leisten, um künftig erfolgreich zu sein?	Kapitel 2	„Am Anfang steht die Planung“ Strategische Kernaufgaben und Unternehmensplanung; Janusplanung (Betrieb / Vertrieb)	Unternehmenspolitik Konkrete Ziele (eaV) Management-Navigator I
	Kapitel 3	„Structure follows strategy“ Integrierte Produktentstehung; Prozessgestaltung	Organisationsstruktur Funktionendiagramme Management-Navigator II
Welche operativen Anpassungsleistungen müssen Automobilzulieferer erbringen, um die strategischen Aufgaben zu meistern?	Kapitel 4	„Von der Planung zur Zielrealisierung“ 30%-Studie; Gesamtfahrzeugaufhängigkeit	Human Capital Mitarbeiterpotenzial Management-Navigator III
	Kapitel 5	„Prozessorientiertes Projektmanagement“ Industrielles Projektmanagement; Automotives Prozessmanagement	Messbare Ergebnisse Unternehmenscontrolling Management-Navigator IV
	Langfristig (> 5 Jahre)	Künftige Herausforderungen	Konkrete Handlungsempfehlungen
Welche Perspektiven und Chancen ergeben sich für Automobilzulieferer aus den aktuellen Trends?	Kapitel 6	„Globalisierung und ihre Grenzen“ Ambivalente Stimmen; Option China? Option Brasilien?	Vision und Realität Chancen und Risiken Harvard Business Model
	Kapitel 7	„Technologische Perspektiven“ Kundenbedürfnisse; Automobiltechnik – quo vadis?	Gälweiler-Modell Künftige Leistungsmerkmale Strategieentwicklung
	Epilog	»Erfolgsstrategien für Automobilzulieferer« - eine praktische und fundierte Orientierungshilfe für wirksames Management in der Automobilzulieferindustrie	

Abb. 1. Konzept zum Buch und Inhalte

Der inhaltliche Aufbau des Buches resultiert im wesentlichen aus den Erkenntnissen einer wissenschaftlich fundierten Studie zum Thema »Automobilentwicklung in Deutschland – wie sicher in die Zukunft?«, die Ende des Jahres 2002 von mir initiiert und schließlich im Dezember 2003 als Gemeinschaftswerk des Fraunhofer Instituts IAO und PROMIND, einem Unternehmen der MVI Group, herausgegeben wurde. »Erfolgsstrategien für Automobilzulieferer« wurde aus der Praxis heraus für die Praxis geschrieben und ist primär als Orientierungshilfe für all jene Automobilzulie-

ferer zu verstehen, die funktionierende Strukturen, Systeme und Prozesse den geänderten strategischen Marktanforderungen anpassen müssen. Praxisorientierte Werkzeuge, authentische Fallstudien und praktische Beispiele untermauern die Arbeitshypothesen und Handlungsempfehlungen meiner Ausführungen.

Die methodische Analyse der aktuellen Marktsituation in der Automobilbranche sowie die detaillierte Benennung künftiger Anforderungen, die den deutschen Automobilstandort langfristig sichern, betrifft weit mehr Menschen, als die 750.000 Direktbeschäftigten bei Automobilherstellern und Zulieferern in Deutschland. Deshalb verzichte ich in meinen Ausführungen bewusst auf eine nebulöse Fachsprache, da ich es für wichtig halte, dass meine Argumentation auch für Branchenfremde nachvollziehbar und plausibel ist.

Um die besprochenen Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge dieses Buches in einen ganzheitlichen Zusammenhang zu bringen, habe ich mich dazu entschieden, mit dem bereits erwähnten Management-Navigator ein einziges Managementwerkzeug vorzustellen, das es ermöglicht, Stärken und Schwächen eines Unternehmens zu analysieren, Verbesserungspotenziale zu erkennen und Anpassungsleistungen vorzunehmen. Der Management-Navigator führt als »roter Faden« durch den ersten Teil des Buches, indem er kapitelweise die behandelten Inhalte nachbereitet und sukzessive in einen Gesamtkontext bringt. Die strukturierte Nachbereitung der bereits erörterten Inhalte mag zunächst banal erscheinen, sie wird jedoch spätestens dann zum Mehrwert, wenn am Ende des fünften Kapitels das gesamte Wirkungsgefüge eines Unternehmens erörtert wurde. Nachfolgende Abbildung 2 zeigt den Weg von der Unternehmenspolitik hin zu konkreten, messbaren Ergebnissen in einem Unternehmen, das zunehmend schwierigeren Markteinflüssen ausgesetzt ist:

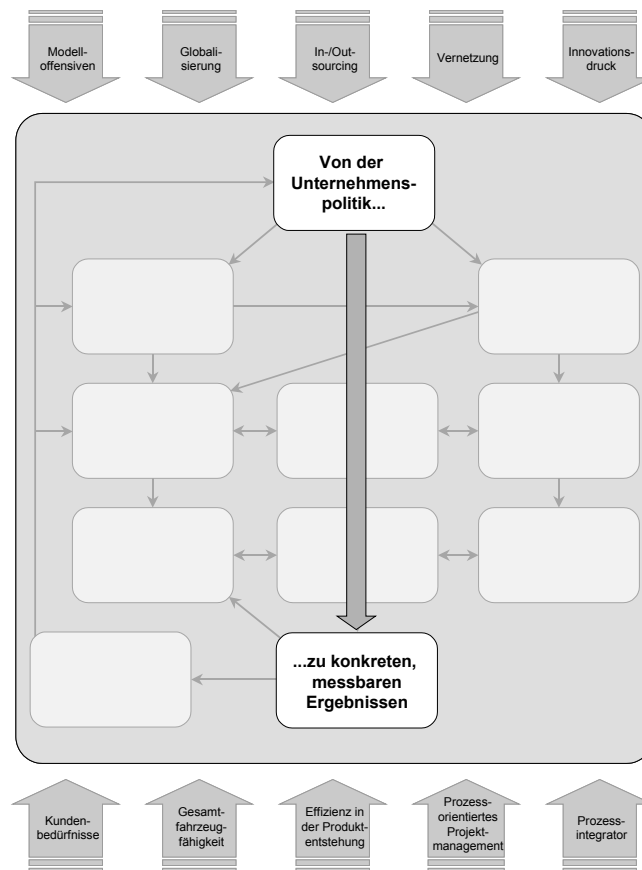


Abb. 2. Der Management-Navigator: von der Unternehmenspolitik zu konkreten, messbaren Ergebnissen

Die tiefgreifenden Umstrukturierungen in der internationalen Automobilindustrie erfordern von den Automobilzulieferern klare Entscheidungen bezüglich der Weiterentwicklung ihrer Unternehmen, Verbesserungen der Leistungsfähigkeit in defizitären Bereichen sowie klare Führungskonzepte. Ziel dieses Buches ist es, einen konkreten Beitrag zu leisten, damit die Veränderungen der Automobilindustrie uns nicht »in den Wahnsinn« treiben, sondern die Erkenntnis geben, welche großen Chancen sich für die Zukunft der Automobilzulieferer ergeben.

Mein Dank gilt allen, die zur Entstehung dieses Buches beigetragen haben. Insbesondere aber gilt er meiner persönlichen Assistentin und MVI-Marketingverantwortlichen Constanze von Nell-Breuning, die nicht nur das Manuskript in seinen vielfältigen Arbeitsständen mit mir entwickelte, sondern vor allem meine Formulierungen klarer und Argumente schärfer machte. Ohne ihre hohe Leistungsfähigkeit und ihren unermüdlichen Einsatz, der weit über die normale Arbeitszeit hinausging, wäre dieses Buch in der vorliegenden Form nicht entstanden. Ihre fundierten betriebswirtschaftlichen Kenntnisse halfen mir dabei, meine Arbeitshypothesen zu überprüfen und manche Handlungsempfehlung präziser zu formulieren. Darüber hinaus bedanke ich mich bei Dr. Elke, Arpad und Julius Kiss für ihr langjähriges Vertrauen, das sie mir als Führungskraft ihrer Gesellschaften bisher entgegengebracht haben. Ihre Erfahrungen in der Branche, zahlreiche Verbesserungsvorschläge zum Manuskript sowie ein stets freundschaftliches Verhältnis sorgten dafür, dass dieses Buch in relativ kurzer Zeit entstehen und veröffentlicht werden konnte. Mein Dank gilt auch meinen Kolleginnen und Kollegen bei der MVI Group, insbesondere meinem langjährigen Mitarbeiter Herrn Niels Hampel, sowie den Studentinnen und Studenten meiner Vorlesungen an der Fachhochschule Steyr, die mich in vielen anregenden Diskussionen dabei unterstützten, meine Hypothesen immer wieder zu überdenken. Frau Ulrike Heppel, Geschäftsführerin der Werbeagentur *Twogether* danke ich für die Erstellung der Grafiken an jedem Kapitelanfang sowie für die Grafik des Management-Navigators in der Umschlagseite. Ich bedanke mich ausdrücklich bei Frau Dr. Martina Bihn vom Springer-Verlag, bei Frau Barbara Ebert, bei Frau Carmen von Nell-Breuning, bei Frau Ulrike Stendel und Herrn Reinhard Wagner für die sorgfältige Durchsicht des Manuskriptes und die zahlreichen Verbesserungsvorschläge. Nicht zuletzt gilt mein besonderer Dank natürlich auch meiner Familie, die mich zu jedem Zeitpunkt in vollem Umfang unterstützte und ohne die es dieses Buch ebenfalls nicht gäbe.

Rainer Kurek
29. Februar 2004