

Erfolgsstrategien für Automobilzulieferer

Springer

Berlin

Heidelberg

New York

Hongkong

London

Mailand

Paris

Tokio

Rainer Kurek

Erfolgsstrategien für Automobilzulieferer

Wirksames Management
in einem dynamischen Umfeld

Mit einem Geleitwort von Lothar Späth

Mit 56 Abbildungen



Springer

ISBN 978-3-642-62064-5

ISBN 978-3-642-17063-8 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-642-17063-8

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

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

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

springer.de

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2004

Ursprünglich erschienen bei Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York 2004

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 2004

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Erich Kirchner, Heidelberg

SPIN 11498254

43/3111-5 4 3 2 1 – Gedruckt auf säurefreiem Papier

Geleitwort

Das wichtigste vorweg: Die Zulieferer der Automobilindustrie und alle anderen branchennahen Unternehmen haben mit dem vorliegenden Buch von Rainer Kurek einen Managementleitfaden der anderen Art - unterlegt mit einer hervorragenden Branchenanalyse.

Mein Wissen über die Automobilbranche ist dem des Autors gewiss unterlegen. Um so mehr war ich beeindruckt, mit welcher Leichtigkeit sich dieses Buch lesen und verstehen lässt. Mit seiner punktgenauen Analyse aktueller Probleme dieser Branche legt Rainer Kurek den Finger in die Wunde. Denn von vielen Missständen ist nicht nur die Zulieferindustrie, sondern mit ihr die gesamte Wirtschaft in Deutschland erfasst. Oder anders formuliert: Die Schwäche der deutschen Wirtschaft hat die Automobilbranche nicht verschont und Anlass zu strukturellen Umbrüchen gegeben. Um ein Auto zu kaufen, ging man früher zum Vertragshändler, hinter dem wiederum der Hersteller, der den PKW entwickelt und produziert hat, stand. Für die Assekuranz gab es den speziellen Versicherer und für die Finanzierung wurde bei der Hausbank angefragt. Diese Leistungskette gibt es so nicht mehr. Heute liefern oftmals die Zulieferer große Teile des Autos fertig beim Hersteller ab, nachdem sie diese auch entwickelt haben. Das Leasing übernimmt die herstellereigene Autobank. Service und Versicherung bekommt man beim Händler vor der Haustür. Eine Vereinfachung, die mir als Kunde besonders gefällt.

Es ist klar, der Anpassungsdruck auf die meist mittelständischen Zulieferunternehmen wächst. Nordamerika, Westeuropa und Japan sind von Überkapazitäten gezeichnet. Die Globalisierung setzt Unternehmen unter enormen Kostendruck, unter dem vor allem das Hochlohnland Deutsch-

land zu leiden hat. Der Markt konsolidiert sich. Das zeigt sich durch zunehmende Verlagerungen ins Ausland, Werksschließungen, Zusammenlegungen und Arbeitsplatzabbau. Betroffen ist die gesamte Wertschöpfungskette von Zulieferern über Hersteller bis zu den Händlern.

Deutschland kämpft einen harten Kampf als Produktionsstandort, obwohl seine Zukunft eigentlich in den Dienstleistungen liegt. Die Automobilzulieferer, die meistens selbst Abteilungen für F&E betreiben, befinden sich in einem Wettlauf um Innovationen, die immer kürzere Verfallszeiten haben. Trotzdem muss sich Deutschland ein Stück weit seine Wettbewerbsfähigkeit als Produktionsstandort erhalten. Und die ist auch vom Lohnniveau abhängig. Was wir daher brauchen, ist zweierlei: Flexible tarifliche Löhne und vor allem zuverlässige gesetzliche Rahmenbedingungen, die ein gesundes Investitionsklima für den Innovationswettbewerb schaffen. Nur das kann Wohlstand und Beschäftigung sichern.

Kurzfristig bleibt für die meisten Hersteller jedoch nur die Abwälzung der Kosten auf den Kunden durch höhere Preise. Aber die zahlt der Kunde nur für entsprechende Qualität. Allerdings darf dieser Qualitätsanspruch nicht dazu führen, dass der deutsche Ingenieur sich zu sehr in Details verliebt, für die der Kunde nicht bereit ist, Geld auszugeben. Rainer Kurek fordert deshalb zu recht, dass die richtige Qualität zum richtigen Preis angeboten werden muss. Was nützen dem Autofahrer raffinierteste Optik, Haptik und engste Spaltmaße, wenn das Auto an der nächsten Ecke wegen Elektronikproblemen stehen bleibt. Was zählt, ist Qualität in ihrer ureigensten Form. Im Ringen um Marktanteile und Margen wird es in Zukunft vor allem um die Loyalität des Kunden gehen, eine der größten unternehmerischen Herausforderungen. Die und noch eine Reihe weiterer durch den dynamischen Veränderungsprozess bedingte branchenspezifische Probleme arbeitet Rainer Kurek sauber heraus.

Das vorliegende Buch beinhaltet Erkenntnisse aus der Praxis, die für alle Dienstleister im Rahmen der gesamten Automobilindustrie interessant sein dürften. Die Darstellung vom Ist- und Sollzustand ermöglicht eine Analyse der Schwachstellen im Unternehmen und führt die Lösung anhand

konkreter Fallbeispiele und praxisorientierter Werkzeuge dem Leser vor Augen. Der *Management-Navigator*, der sich von Kapitel zu Kapitel ergänzt, macht es leicht, die konkreten Handlungsempfehlungen nachzuvollziehen und schließlich in einem ganzheitlichen Konzept zu überblicken. Die bloße Aneinanderreihung von Tipps, die der Komplexität der konkreten Wirklichkeit niemals Stand halten können, werden Sie in diesem Buch vergeblich suchen. Die vom Autor beschriebenen Prozesse und Schwierigkeiten decken sich häufig auch mit meinen Erfahrungen als Unternehmer. Rainer Kurek versteht es, diese mit wenigen prägnanten Worten immer wieder auf den Punkt zu bringen.

Prof. Dr. h.c. Lothar Späth,
Ministerpräsident a.D.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort von Prof. Dr. h.c. Lothar Späth	V
Prolog	1
1 Aktuelle Marktsituation und Herausforderungen	9
1.1 Entwicklungsdienstleister – Paradigma für den Umbruch.....	9
1.2 Ausgangslage und Managementaufgaben	16
1.2.1 Modellvielfalt und Komplexitätserhöhung	17
1.2.2 Zunehmender Innovationsdruck	20
1.2.3 Kaskade der Aufgabendelegation	21
1.2.4 Strategische Partner	22
1.2.5 Vernetzung von Zulieferern.....	22
1.2.6 Strategischer Rahmen für das Einzelunternehmen.....	23
2 Am Anfang steht die Planung	27
2.1 Die Janusplanung.....	29
2.1.1 Fundierte Planungsprozesse gewinnen an Bedeutung.....	30
2.1.2 Vertrieb und Betrieb: Zwei unterschiedliche Sichtweisen	30
2.1.3 Operative Umsetzung	32
2.1.4 Finale Verknüpfung von Vertriebs- und Betriebsplanung	36
2.1.5 Planung, Leistung und erfolgsabhängige Vergütung	37
2.2 Der Management-Navigator I.....	39
2.2.1 Markt	40
2.2.2 Unternehmenspolitik und strategische Planung	41
2.2.3 Operative Janusplanung.....	42
2.2.4 Zielvereinbarung und erfolgsabhängige Vergütung (eaV).....	42

3 Structure follows Strategy	45
3.1 Das Projekthaus	46
3.2 Kompetenzen und Verantwortlichkeiten	50
3.3 Machtkämpfe und Doppelunterstellungen.....	53
3.4 Entwicklungsdienstleister als Prozessintegratoren	55
3.5 Integrierter Fahrzeugentstehungsprozess.....	58
3.6 Der Management-Navigator II	63
3.6.1 Markt	63
3.6.2 Organisationsstruktur.....	65
3.6.3 Funktionendiagramm.....	66
3.6.4 Funktionsbeschreibung	67
4 Von der Planung zur Zielrealisierung	71
4.1 Studie zu mehr Effizienz in der Fahrzeugentstehung	73
4.2 Kundennutzen	78
4.3 Gesamtfahrzeugfähigkeit.....	83
4.3.1 Technische Gesamtfahrzeugfähigkeit am Beispiel des <i>Kurek GT 6</i>	86
4.3.2 Projektphilosophie	87
4.3.3 Projektsteckbrief.....	87
4.3.4 Karosseriekompetenz.....	88
4.3.5 Fahrwerkskompetenz.....	89
4.3.6 Motorenkompetenz.....	89
4.3.7 Weitere Kompetenzen	90
4.3.8 Supply Chain Management und Prozessmanagement	91
4.4 Der Management-Navigator III	93
4.4.1 Markt	94
4.4.2 Human Capital	96
4.4.3 Mitarbeiterpotenzial	98
4.4.4 Individuelle Mitarbeiterergebnisse	101

5 Prozessorientiertes Projektmanagement	103
5.1 Industrielles Projektmanagement.....	104
5.1.1 Projektdefinition	108
5.1.2 Projektplanung	109
5.1.3 Projektsteuerung	113
5.1.4 Projektabschluss	115
5.1.5 Fazit	117
5.2 Automotives Prozessmanagement	118
5.2.1 Rohbau.....	121
5.2.2 Produktentwicklung.....	123
5.2.3 Werkzeugengineering	125
5.2.4 Anlagenbau	126
5.3 Der Management-Navigator IV	128
5.3.1 Markt	129
5.3.2 Projektmanagement	130
5.3.3 Prozessmanagement.....	131
5.3.4 Unternehmenscontrolling.....	132
6 Globalisierung und ihre Grenzen	139
6.1 Ambivalente Stimmen zu den »Emerging Regions«.....	140
6.2 Option China?.....	143
6.3 Option Brasilien?.....	149
6.4 Resümee.....	153
7 Technologische Perspektiven	159
7.1 Künftige Erfolgspotenziale nach Gälweiler.....	159
7.2 Automobiltechnik – quo vadis?	165
7.3 Auto der Zukunft	171
7.3.1 Karosserierohbau	177
7.3.2 Lackierung.....	179
7.3.3 Fußgängerschutz.....	180
7.3.4 Beleuchtung	181
7.3.5 Innenraum	182

7.3.6 Ausstattung.....	184
7.3.7 Fahrwerk.....	186
7.3.8 Lenkung.....	188
7.3.9 Motor.....	189
7.3.10 Getriebe.....	191
7.3.11 Elektrik.....	193
7.3.12 Elektronik.....	195
7.4 Conclusio.....	198
Epilog von Dr. Elke Kiss-Preußinger.....	203
Fallstudien.....	207
Fallstudie Kundennutzen: »KE-Partner«.....	208
Durchführung der PIMS-Analyse.....	209
Vervollständigung des Erhebungsformulars.....	212
Musterlösung: Vervollständigtes Erhebungsformular.....	215
Fallstudie Projektmanagement:	
»Entwicklung eines Konzeptfahrzeuges«.....	217
Vervollständigung des Kalkulationsschemas.....	219
Musterlösung: Vervollständigtes Kalkulationsschema.....	220
Vervollständigung des Arbeitsterminplans und des Kapazitätsplans.....	221
Musterlösung: Vervollständigter Arbeitsterminplan und Kapazitätsplan.....	222
Erstellung einer Organisationsstruktur.....	223
Musterlösung: Mögliche Organisationsstruktur.....	224
Anmerkungen.....	225
Abbildungsverzeichnis.....	231
Tabellenverzeichnis.....	235
Zitierte und ergänzende Literatur.....	237
Autor.....	241
Erste Stimmen zum Buch.....	243