

## **CAMA-Kommentar**

10/2009

### **Das Ende der Tier 0,5-Lieferanten - Neue Geschäftsmodelle für Magna, Karmann & Co.**

Unternehmen wie Karmann, Magna und Valmet, Bertone, Pininfarina und Heuliez übernehmen für Automobilhersteller die Endmontage von (Nischen)Modellen. Gleichzeitig produzieren sie Module selber und übernehmen Entwicklungsdienstleistungen. Mit diesem Leistungsspektrum werden sie als Tier 0,5-Lieferanten bezeichnet.

Lange Zeit war das Geschäftsmodell erfolgreich: Automobilhersteller haben die Kapazitäten dieser kleinen und flexiblen Unternehmen gerne genutzt, weil

- sie Nischenmodelle mit kleineren Stückzahlen kostengünstig herstellen, so z.B. Magna den BMW X3, den Saab 9-3 Cabrio und die Mercedes G-Klasse, Valmet die Porsche Boxter und Cayman oder Karmann das Mercedes CLK-Cabrio,
- sie Kapazitätsspitzen und Modellausläufe abfedern und
- kostenintensive länderspezifische Anpassungen wie z.B. für Rechtslenkermärkte übernehmen.

Seit mehreren Jahren ist aber der Trend zu beobachten, dass die Automobilhersteller angesichts der weltweiten Überkapazitäten die Fertigung von Nischenfahrzeugen ins eigene Unternehmen zurückholen. Ein Beispiel ist Audi AG, die bereits 2007 entschieden hat, die Produktion des A4-Cabrio von Karmann zurückzuholen und wieder selbst durchzuführen. Das Ende des Geschäftsmodells der Tier 0,5-Lieferanten scheint in Sicht.

#### **Wieso hat sich das Geschäftsmodell der Tier 0,5-Lieferanten überlebt?**

Hier gibt es zwei Erklärungen, die zusammenkommen:

1. beginnen die Automobilhersteller auf negative Mehrmarkt-Spillover-Effekte bei der internationalen Marktbearbeitung zu reagieren, die sich ergeben, wenn immer mehr Unternehmen – häufig unkoordiniert – in immer mehr Ländern erhebliche Summen in neue Produktionsanlagen investiert haben, mit der Folge steigender Überkapazitäten und sinkender Umsätze und Gewinne des Gesamtkonzerns. Automobilhersteller bemühen sich zunehmend um die dynamische Strategie eines koordinierten Mehrmarktmanagements, indem sie versuchen, die Substituierbarkeit ihrer Fahrzeuge zu verringern sowie die Größen- und Ver-

bundnachteile innerhalb des eigenen Unternehmens und zu anderen Automobilunternehmen zu begrenzen. Eine mögliche Maßnahme ist es z.B., ein Modell nur an einem Standort für den gesamten Weltmarkt zu fertigen. So lässt etwa BMW die Rechtslenker des 3er ausschließlich in Südafrika produzieren, Mercedes das Sportcoupe der C-Klasse in Brasilien. Durch ein koordiniertes Mehrmarktmanagement können auch Nischenprodukte wie der Audi A4 Cabrio, die bislang auf Tier 0,5-Lieferanten ausgelagert wurden, effizient an einem Standort im weltweiten Produktionsnetz der Automobilhersteller produziert werden.

2. verlieren die Kompetenzen der Tier-0,5 Lieferanten wie alle Wirtschaftsgüter in dem Maße an Wert, in dem die Automobilhersteller die vormals fremd vergebene Fertigung von Nischenprodukten wieder ins Unternehmen holen. Deshalb müssen sie ihre Kompetenzen kontinuierlich weiterentwickeln.

### **Welche neuen Geschäftsmodelle sind für Tier 0,5-Lieferanten denkbar?**

Tier 0,5-Lieferanten müssen im Sinne der dynamischen Strategie eines Managements der Kompetenzentwicklung eine neue Wachstumsstrategie mit optimaler Wertarchitektur zu bestimmen. Dazu gilt es die organisatorischen Voraussetzungen zu schaffen; nicht mehr benötigte Aktivitäten müssen verkauft und die Wertschöpfungskette neu aufgebaut werden. Grundsätzlich bieten sich für Tier 0,5-Lieferanten folgende neue Geschäftsmodelle an:

1. **Aufgabe des Fahrzeugbaus und Ausbau der Tätigkeit als Tier-1-Lieferant:** Diese Option bietet sich z.B. für die Firma Karmann an, wenn ein entsprechender Investor zur Fortführung der Geschäftstätigkeit gefunden werden sollte. Karmann hat erhebliche Kompetenzen auf dem Gebiet der Dach- und Chassismodule, ein Hersteller von Tiefziehpressen gehört zur Unternehmensgruppe. Weil fast alle Automobilhersteller diese Module von Karmann beziehen, könnte das Unternehmen versuchen, die Module z.B. um zusätzliche Karosserieblechteile zu erweitern.
2. **Aufgabe der Geschäftsverbindungen zu den großen Automobilherstellern und Übernahme von Auftragsdienstleistungen für kleinere Nischenanbieter:** Die Option wird von Valmet für die Zeit nach 2012 angestrebt, wenn Porsche alle Aufträge abgezogen hat. Valmet hat sich bereits auf die Fertigung von Luxus-Golfkarts spezialisiert. Zusätzlich wurde Mitte 2008 eine Kooperation mit Fisker Automotive vereinbart. Valmet soll ab dem 4. Quartal 2009 bis zu 15.000 Fahrzeuge des Fisker Karma pro Jahr produzieren.
3. **Ausweitung der Auftragsdienstleistungen als Tier 0,25-Lieferanten:** Für große Tier 0,5-Lieferanten mit großen Skalenvorteilen bietet sich die Option, dass sie für ihre Auftraggeber immer mehr Entwicklungsdienstleistungen und sogar den Einkauf übernehmen. Damit ist es Magna Steyr gelungen, neue Aufträge zu generieren (BMW Mini Colorado, Peugeot 308 RC, Aston Martin Rapide sowie Porsche Boxter und Cayman).
4. **Aufstieg zum Automobilhersteller:** Diese Option bietet sich großen Tier 0,5 Unternehmen, die bereits auf dem Weg zum Tier 0,25-Lieferanten sind als Alternative zur weiteren Ausweitung von Auftragsdienstleistungen. Magna galt bereits als potentieller Interessent an den Chrysler-Anteilen bei der Zerschlagung von DaimlerChrysler, die aber letz-

tendlich durch Cerberus übernommen wurden. Heute ist Magna an einem Engagement bei Opel interessiert. Mit einem Einstieg bei Opel würde das Unternehmen allerdings sehr wahrscheinlich Fremdaufträge an dann Unternehmen, die damit zu Konkurrenten werden, weitgehend verlieren.

Das Ende der derzeitigen Tier 0,5-Lieferanten scheint nahe. Sie können allerdings überleben, wenn sie ihre Kompetenzen systematisch weiter entwickeln, indem sie neue Geschäftsmodelle entwickeln.

Haben Sie Anmerkungen zu diesem Kommentar?

[info@cama-automotive.de](mailto:info@cama-automotive.de) – wir antworten umgehend!