

LIEFERANTENPARKS: NICHT MEHR DAS MASS ALLER DINGE

Das Kombinat als Auslaufmodell

Nach der Krise wird alles anders, sagen die Experten. Das Konzept der europaweit 40 Lieferanten-parks der Automobilindustrie sei dann womöglich überholt, und die vormals auf Zurufweite angesiedelten Nachbarn organisierten sich in völlig neuen Strukturen. Herstellernahe Gewerbeparks in Branchen mit höherer Wertschöpfung, gleichzeitig aber geringerer Komplexität dürften dagegen die besseren Aussichten haben.

Ausnahmen seien denkbar, sagt Günther Schuh. Beispielsweise, wenn es in der Pam-pa überhaupt keine andere Zulieferbasis ge-be. Aber sonst? Der Professor für Produkti-onssystematik am Werkzeugmaschinenlabor (WZL) der RWTH Aachen winkt dankend ab. Er hält neue Lieferantenparks nicht zwingend für eine schlaue Idee – zumindest kaum aus Sicht der Zulieferer.

Zuliefererparks, so genannte Verkehrs- und Versorgungszentren oder auch vornehm industrial villages, gibt es seit Anfang der 90er Jahre. Der Name bezeichnet stets dasselbe, nämlich dass ein Serienhersteller schlüs-sel-fertiger Produkte seine Hauptausrüster auf Rufweite zum eigenen Werk ansiedelt und einbindet.

Die Automobilbranche hatte seinerzeit den Anfang gemacht und ihre Wertschöpfung drastisch heruntergefahren. Zwar bezogen die Hersteller von ihren Vor-Ort-Ausrüstern nach wie vor fertige Module, Bau oder Funk-tionsgruppen. Allerdings mussten diese Teile nicht nur zur genau richtigen Zeit – mithin just-in-time – angeliefert werden, sondern bei Vorlaufzeiten von wenigen Stunden auch in der exakten Baureihenfolge, im Fachjargon just-in-sequence.

40 Lieferantenparks und vergleichbare An-siedlungen rund um die Kfz-Branche hat das Stuttgarter Fraunhofer-Institut für Produkti-

onstechnik und Automatisierung (IPA) jüngst in Europa gezählt. Dass die automotive In-dustrie hier Vorreiter ist, verwundert wenig: Ist sie doch eher Entwicklungs-, Beschaf-fungs- und Endmontage-Branche denn In-dustrie mit Fertigungstiefgang. Vier Fünftel vom Produktionswert eines Autos generiert mittlerweile nicht mehr der Hersteller, son-dern die mehr oder minder nah organisierten Zulieferer – Zahlen, die für den Erfolg solch privatwirtschaftlicher Kombinate sprechen.



„Für die Zulieferer wird's eng. Sie müssen über neue Wege nachdenken“, sagt F+M-Geschäftsführer Jörg Rehage. Bild: F+M



> MARKTCHANCEN

Für Zulieferer sind Gewerbeparks oft Fluch und Segen zugleich. Zum einen versprechen sie eine definierte Kundenbeziehung zu mehr oder minder festen Konditionen. Zum anderen bedeuten sie die Beschränkung auf ein und dasselbe Abnehmerprofil. Skaleneffekte werden verringert, die Flexibilität nimmt unweigerlich ab und bei flauer Konjunktur hat der Kunde die Wahl, seine Nachfrageschwankungen auf den auf Zurufweite angedockten Lieferanten zu übertragen.

Insoweit schätzt die Unternehmensberatung Roland Berger Lieferantenparks auch für weitere Industriezweige als prinzipiell loh-nend ein. Voraussetzung sei allerdings, dass die Wertschöpfung jeweils unterhalb 40 % liege und hohe Stückzahlen produziert werden. Anders mache sich für Zulieferer das Ansiedeln kaum bezahlt.

Um welche Branche es sich im Einzelnen handelt, scheint dabei nachrangig. Tatsäch-lich installieren Unternehmen der Telekom-munikation ihre Lieferantenparks genauso zielstrebig wie Sanitär-Armaturen-Hersteller oder Werkzeugmaschinenbauer. Beispiele sind Nokia Village im rumänischen Cluj, das Lieferantenpark-Projekt Grohe AG in badischen Lahr und die Salacher Emag-Gruppe mit ihrem zentralen Produktionswerk im sachsen-anhaltinischen Zerbst (siehe auch Kasten Nachfrage).



40 Lieferantenparks hat das Fraunhofer-Institut in Europa gezählt. Dass die automotiv e Industrie dabei Vorreiter ist, verwundert wenig: Ist sie doch mehr Entwicklungs-, Beschaffungs- und Endmontage-Branche denn ein Gewerk mit Fertigungstiefe. Vier Fünftel vom Produktionswert eines Autos generieren mittlerweile die Zulieferer Bild: ZF

Das Grundanliegen ist stets das gleiche: Logistische Kosten sollen gesenkt, Lieferengpässe vermieden und die Durchlaufzeit abgekürzt werden. In Konsequenz würden die Zulieferer zudem gezwungen, die orts-nahen Rohstofflieferanten zu nutzen um kostengünstige und zeitnahe Beschaffungsprozesse auszulösen. Alles könnte so einfach und partnerschaftlich sein.

Jörg Rehage, Geschäftsführer der F+M Consulting in Duisburg, spürt bei Lieferantenparks indes ähnliches Unbehagen wie Produktionsexperte Schuh. Der Duisburger Unternehmensberater beschäftigt sich seit Jah-

Zahl der Komponentenfertiger schrumpfte um die Hälfte

ren mit dem Phänomen und hat sich die Zahlen der so genannten Tier-3 und Tier-2 genauer angeschaut – also die der Untertierlieferanten im zweiten und dritten Glied hinter den Originalausrüstern. Das Ergebnis erstaunt. „Hatten Anfang des Jahrtausends in Deutschland noch 1700 Komponentenfertiger die acht großen Original-Equipment-Manufacturer bedient“, so rechnet Rehage vor, „waren es fünf Jahre später nur noch 900.“ Hauptgrund der Schrumpfung sei, dass die Zulieferer zu Baugruppen- und Systemfertigern zusammengefasst worden waren. Der Rest sei Aus-

lese im darwinschen Sinne. Für die Einkaufsabteilungen der Hersteller bedeutete das einen geldwerten Vorteil. Immerhin kostet die Verwaltung jeder einzelnen Lieferanten-Stammdatei vierstellige Euro-Summen. Und auch der Integrationsaufwand der einzelnen Komponenten ließ sich insoweit minimieren. „Über diesen Prozess hinaus wurde jedoch zunehmend Entwicklungskompetenz an die Zulieferer vergeben,“ fährt Rehage fort. So würden ganze Abschnitte der Prototypentwicklung auf die Zulieferer ausgelagert. Sowohl die Dichte als auch der Aufwand für die Verwaltung und Steuerung der Datenströme schollen rasend an.

Damit wurde die Informationstechnik der Hersteller zunehmend schwerfällig und an Drittunternehmen ausgelagert – bei den Volkswagen-Werken etwa an GEDAS und T-Systems. „Letztere versuchen im Dienst der Hersteller, ganze Geschäftsprozesse einschließlich der Systemprozesse der IT an die Zulieferer auszulagern. Für die IT-Dienstleister entstehen damit zusätzliche Kunden, für die sie per Einkaufsbedingungen der Automobilbauer-Dachorganisation de facto eine Lizenz zum Gelddrucken erhalten“, beklagt Rehage.

Hinzu komme, dass die meisten Änderungswünsche sich seitens der Autobauer ergäben. Seien die meisten Entwicklungen bis lang noch nach Aufwand bezahlt worden wollten die Hersteller nun auch diese Prozesse zum Festpreis vergeben. Insoweit steckten auch die Zulieferer außerhalb der Lieferantenparks doppelt in der Klemme.

„Die Zulieferer erleben derzeit einen nie dagewesenen Druck“, bestätigt Marcus Berre vom Kompetenzzentrum Automotive bei Roland Berger. Die Gründe treffen nicht allein automotiv e Gewerke. „Seien es steigende Preise für Rohmaterial, Konkurrenz durch Hersteller aus Niedriglohnländern, die Forderung der Hersteller nach Kostensenkung oder der Ruf nach umweltfreundlicher Innovation – der Druck kommt von allen Seiten. Und er wird weiter zunehmen.“ Der Verband der Automobilindustrie rechnet für 2009 mit einem Rückgang der Neuzulassungen in Deutschland von 3,1 Millionen auf 2,9 Millionen Fahrzeuge. Die Bestellungen aus dem Ausland waren im Dezember um ein Drittel eingebrochen.

Andere Branchen stehen kaum besser da. Aber auch sie reagieren. So vermutet Günter Schuh hinter dem Schritt Nokias in den rumänischen Lieferantenpark das Kalkül, die Risiken von Nachfrageschwankungen besser auf die Zulieferer übertragen zu können. Bei