

Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer

Präsentation der Studienergebnisse

Siegfried Roth,
Fast e.V. Berlin, November 2008
roth.1@t-online.de
0171-3349152



Forschungsgemeinschaft für Außenwirtschaft,
Struktur- und Technologiepolitik Berlin
www.fastev-berlin.de

Inhalt:

Informationen zur Studie

Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

1. Dynamische Veränderungen in der Automobilindustrie
2. Innovationsstrategien in der Automobilzulieferindustrie
(Befragungsergebnisse)
3. Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer
(Befragungsergebnisse)

Informationen zur Studie

Untersuchungsbasis

Der Studie liegt eine Befragung zugrunde, die von Oktober 2007 bis März 2008 in der deutschen Automobilzulieferindustrie durchgeführt wurde. Die Befragung erfolgte schriftlich anhand eines standardisierten Fragebogens, der an 240 vorwiegend mittelständische Unternehmen der Automobilzulieferindustrie geschickt wurde. Von den 240 angeschriebenen Unternehmen schickten 68 ausgefüllte, verwertbare Fragebögen zurück, was einer Rücklaufquote von 28,3 % entspricht. Über die Hälfte hat sich als Modul- oder Komponentenlieferant, jeweils etwa ein Viertel sich als Systemlieferant, bzw. als Teilelieferant eingeordnet. Diese Klassifizierung ist wegen Mehrfachnennungen nicht genau abgrenzbar. Als First Tier Supplier haben sich 34%, als Second Tier Supplier 52% bezeichnet. 14% haben dazu keine Angaben gemacht.

Veröffentlichung der Studie:

Die Studie wurde im November 2008 beim VDA als Band 40 der Schriftenreihe „Materialien zur Automobilindustrie“ unter dem Titel „Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“ veröffentlicht und kann dort bestellt werden (www.vda.de).

Vorarbeiten zur VDA-Studie:

Die Befragung wurde im Rahmen der Forschungsgemeinschaft FAST e.V. durchgeführt und von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert. Sie wird im Frühjahr veröffentlicht unter:
Roth, S. (2009): Innovationsfähigkeit im globalen Hyperwettbewerb. Eine explorative Studie, FAST e.V. Berlin, Forschungsbericht für die Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

Weitere Vorarbeiten:

Roth, S. (2007): Wie innovationsfähig ist die Automobilzulieferindustrie?, in: REFA-Nachrichten, 60. Jahrgang, Heft 4, August 2007, S. 33-37, Darmstadt

Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

- 1) Innovationsfähigkeit ist der zentrale Schlüssel für Automobilzulieferer zur Sicherung und zum Ausbau des wirtschaftlichen Erfolges im dynamischen Hyperwettbewerb.
- 2) Etwa ein Drittel der befragten Zulieferunternehmen kann als erfolgreiche Innovatoren eingestuft werden. Diese Unternehmen haben einen höheren Umsatzanteil mit innovativen Produkten, gute Renditen und eine gute Finanzierungsgrundlage für weitere Innovationsstrategien.
- 3) Erfolgreiche Zulieferer 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.
- 4) Weniger erfolgreiche Zulieferer haben dagegen deutliche Defizite. Sie haben einen geringeren Umsatzanteil mit innovativen Produkten, können aus guten Umsätzen nur unbefriedigende Renditen realisieren und haben eine schlechtere Finanzierungsgrundlage für weitere Innovationen.
- 5) Kennzeichen dieser Gruppe ist ein eingeschränktes Innovationsverständnis (Innovation ist Angelegenheit weniger), Defizite beim Innovationsmanagement und eine geringere Nutzung der verfügbaren Ressourcen für den Innovationsprozess.
- 6) Zukünftig haben deutsche Automobilzulieferer enorme Wachstumschancen auf allen Märkten, wenn sie sich mit Innovationen, insbesondere im Bereich von Elektronik und Mechatronik, profilieren. Die Bindung an Premiumhersteller verspricht Zulieferern zudem überdurchschnittlich starkes Wachstum und gute Margen.
- 7) Die größten Innovationsbremsen für Automobilzulieferer sind zunehmender Preisdruck und abnehmende Bezahlung der Innovationsleistungen durch OEMs und ein zu gering entwickeltes Innovationsmanagement.
- 8) Die Finanzmarktkrise trifft die mittelständischen Automobilzulieferer besonders hart. Es ist dringend erforderlich, dass die nationale und europäische Politik den Zulieferern zinsgünstige Kredite zur Finanzierung von Investitionen und für umweltschonende Innovationen zur Verfügung stellt.
- 9) Die wichtigsten Maßnahmen zur Steigerung der Innovationsdynamik aus Sicht der Automobilzulieferer sind:
 - Angemessene Bezahlung der Innovationsleistungen durch OEMs,
 - Systematische Weiterentwicklung des eigenen Innovationsmanagements,
 - Konsequenter Aufbau der eigenen F&E-Potentiale.

Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

1. Dynamische Veränderungen in der Automobilindustrie

Die hohe Dynamik des globalen Automobilwettbewerbs verändert radikal alle bisherigen Ansatzpunkte

Traditioneller Wettbewerb und Hyperwettbewerb im Vergleich

| Traditioneller Wettbewerb | Hyperwettbewerb |
|----------------------------------|--------------------------------|
| Eindimensionalität | Gleichzeitigkeit |
| Langfristige Wettbewerbsvorteile | Temporäre Wettbewerbsvorteile |
| Stabilität | Dynamik, Schnelligkeit |
| Überschaubarkeit | Komplexität, Vielschichtigkeit |
| Koexistenz | Aggressivität |
| Konstante Strategien | Permanente Strategieänderung |

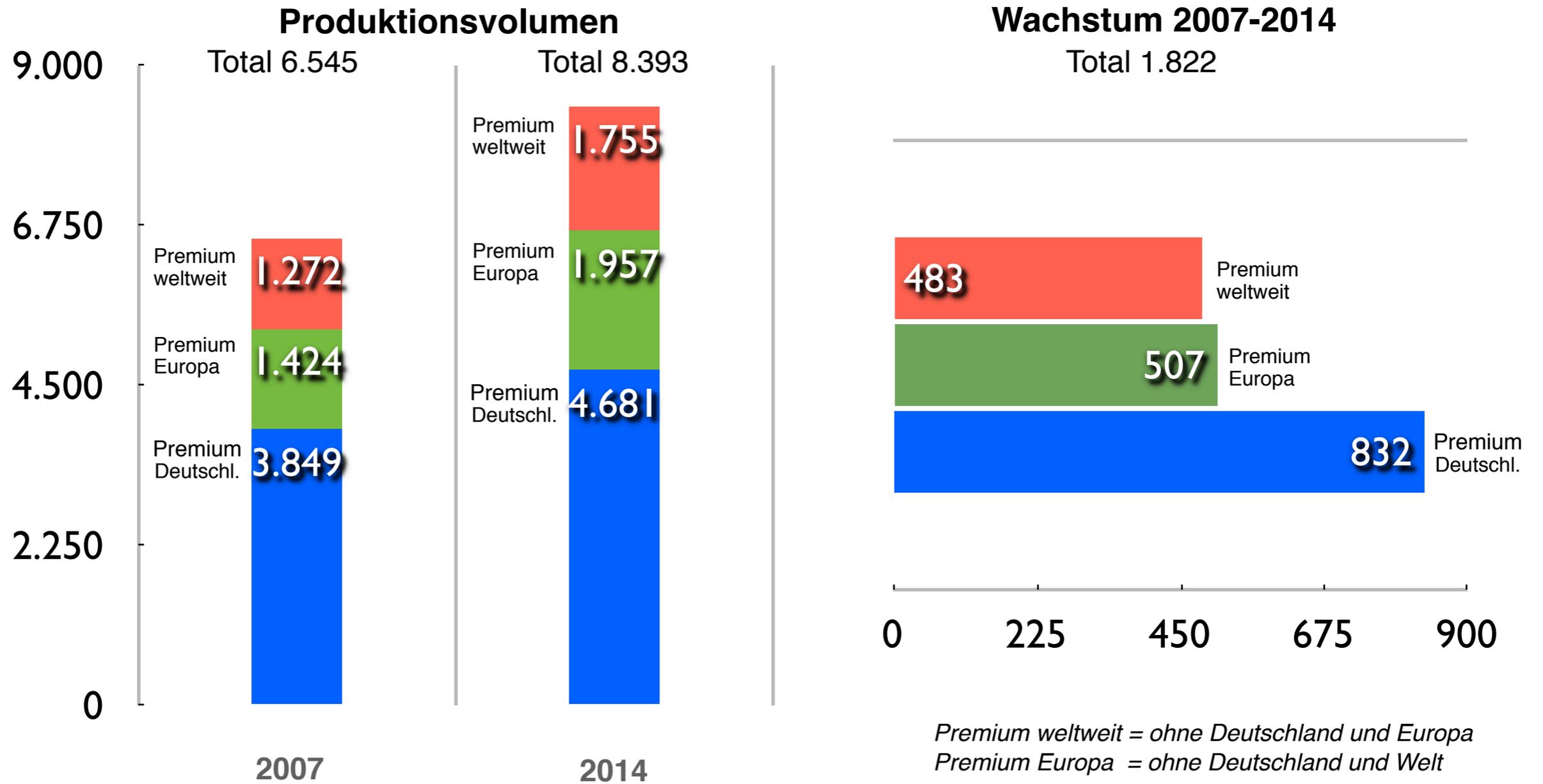
Quellen: Eigene Darstellung; in Anlehnung an Bruhn (1997)

Die Automobilindustrie im Hyperwettbewerb

- Die Automobilbranche befindet sich in einem verschärften globalen "Hyperwettbewerb", in dem Wettbewerbsvorteile schnell entstehen, aber durch aggressive Konkurrenz auch schnell wieder zunichte gemacht werden.
- In diesem turbulenten Handlungsumfeld erhöht sich der Druck auf die Unternehmen, gleichzeitig entlang mehrerer Wettbewerbsdimensionen, wie Kosten, Innovation, Qualität und Zeit (Time-to-Market), zu konkurrieren.
- Damit wird der Innovationswettbewerb auch gleichzeitig Kostenwettbewerb.
- Zulieferer sind einem doppelten Kostendruck ausgesetzt. Einerseits erwarten Hersteller regelmäßig Preisabschläge, kostenintensive Entwicklungsvorleistungen und höchstes Qualitätsniveau. Auf der anderen Seite steigen die Material- und Rohstoffpreise sprunghaft an.
- "Strategieinnovationen", als kontinuierliche Überprüfung und Neudefinition der eigenen Geschäftsgrundlage, wird zur zentralen Schlüsselkompetenz des Managements im dynamischen Hyperwettbewerb.

Fortsetzung der Erfolgsgeschichte: Im Premium Segment werden 2014 in Deutschland rund 832.000 Pkw mehr gefertigt als im Jahr 2007

Premium Produktionsvolumen 2007 - 2014 Angaben in Tausend



Quelle: PwC Automotive Institut, 2008; Eigene Darstellung

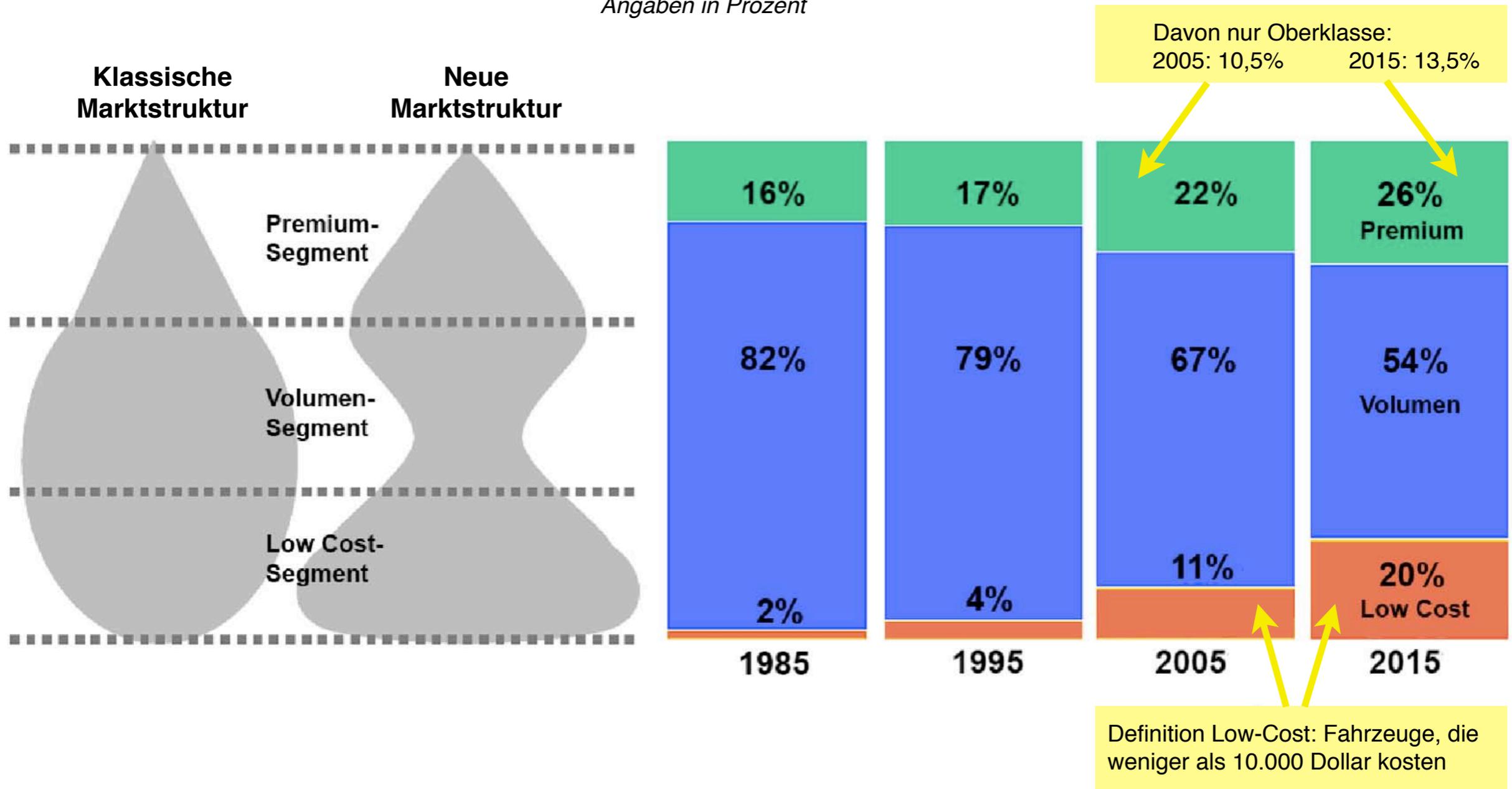
Entwicklung der globalen Märkte

- 2014 kommt jeder vierte weltweit produzierte Pkw aus den BRIC-Staaten (Brasilien, Rußland, Indien, China)
- Der Anteil der EU am weltweiten Produktionsvolumen wird um 1% leicht zurückgehen. Gegen den Trend wird die Produktion in Deutschland in den kommenden Jahren stärker als in jedem anderen Land der EU wachsen.
- Im Premiumsegment werden 2014 in Deutschland rund 832.000 Pkw mehr gefertigt als im Jahr 2007. Damit wächst dieses Segment um 18%.
- Fortsetzung der deutschen Erfolgsgeschichte: Im Premiumsegment kommen wachsende Nachfrage und Beschäftigung, höhere Gewinnmargen und höchste Innovationsdynamik zusammen.
- Das Low-Cost-Segment wird bis 2017 auf 16 Mio. Einheiten wachsen und ist für Automobilzulieferer von hoher strategischer und volumenmäßiger Bedeutung. Hier entsteht ein völlig neues, innovatives Geschäftsmodell, welches die Branche weltweit vor große Herausforderungen stellt.
- Zulieferer müssen beide Strategien verfolgen: bei Low-Cost-Cars am Wachstum in den Schwellenländern und beim Premiumsegment an der ansteigenden Entwicklung teilnehmen.

Die Polarisierung der Pkw-Märkte folgt den Einkommensstrukturen: Rückgang des mittleren Segments, zugunsten von Premium und Low-Cost

Polarisierung der Pkw-Märkte

Angaben in Prozent



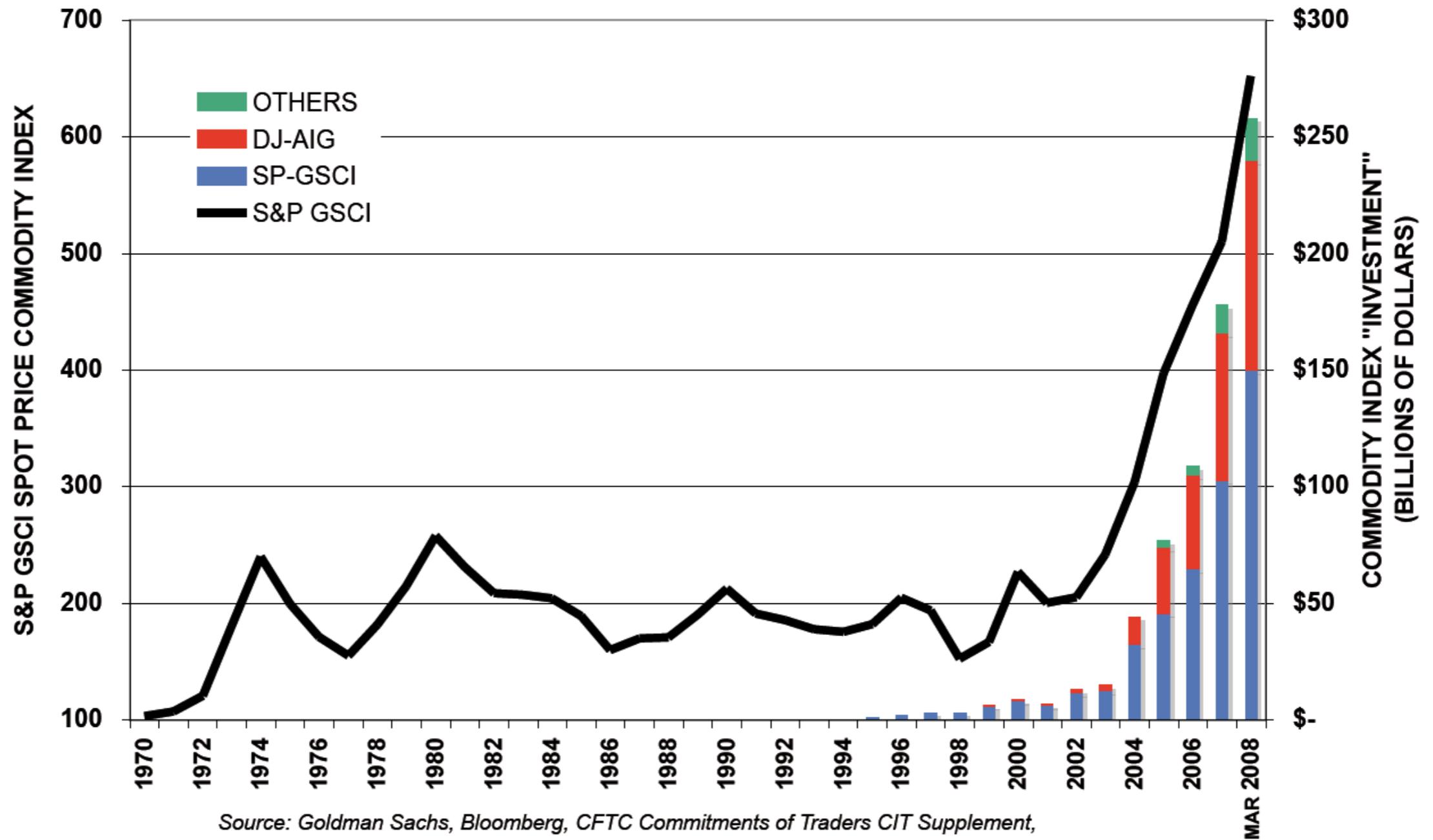
Quellen: Mattes, B. (2003); PwC (2007); Polk (2008); B&D Forcast (2008); Eigene Berechnungen und Darstellung

Nachfragestruktur und Kundenverhalten

- Marktsättigung und zunehmende Individualisierung der Kundenwünsche hat zu einer Vielzahl von Varianten und Nischenprodukten geführt.
- In Europa werden immer mehr Premium- und Niedrigpreis-Fahrzeuge nachgefragt, was zu Lasten der Volumensegmente geht. Diese Polarisierung der Pkw-Märkte ist eine nachhaltige, tiefgreifende Strukturveränderung.
- Die Ausdünnung des mittleren Volumensegments zugunsten der Low-Cost- und Premium-Segmente folgt der Polarisierung der Einkommensstrukturen in den europäischen Gesellschaften, zunehmend aber auch in den Schwellenländern.
- Bis 2015 wird sich das Volumensegment auf ca. 54% reduzieren. Der Anteil der Low-Cost-Fahrzeuge wird sich im gleichen Zeitraum weltweit auf ca. 20% und das Premium-Segment (Oberklasse und obere Mittelklasse) auf ca. 26% erhöhen.
- Damit bestimmen Low-Cost- und Premiumsegment das künftige Wachstum. Der Marktanteil für Premiumfahrzeuge wächst derzeit weltweit überproportional. Selbst in China doppelt so schnell wie das Segment der Klein- und Mittelklassewagen.

Rohstoff-Indexinvestitionen - Sprunghafter Anstieg der Investitionen von 13 Mrd. \$ (2003) auf 260 Mrd. \$ (2008)

Commodity Index Investment Compared to S&P GSCI Spot Price Commodity Index



Source: Goldman Sachs, Bloomberg, CFTC Commitments of Traders CIT Supplement,

Quelle: Masters (2008)

Rohstoffpreise und Finanzmärkte

- Die ansteigenden Rohstoff- und Energiepreise führen zu enormen Kostenbelastungen in der Automobilbranche. Dies betrifft Stahl, Aluminium, Kupfer, Öl- und Gasprodukte, Kunststoffe und Strompreise.
- Der zunehmende Bedarf an Rohstoffen in den Wachstumsmärkten, vor allem in China und Indien, vermehrte Investitionen in Rohstoffwerte, Börsenspekulationen, das Interesse der OPEC an höheren Ölpreisen sind die Preistreiber.
- Es mehren sich die Forderungen nach Maßnahmen, spekulative Investitionen in die Rohstoffmärkte, die der gesellschaftlichen Grundversorgung dienen (z.B. Heiz- und Treibstoffe, Lebensmittel), stärker zu reglementieren.
- Die Finanzmarktkrise trifft die mittelständischen Automobilzulieferer besonders hart. Es ist dringend erforderlich, dass die nationale und europäische Politik den Zulieferern zinsgünstige Kredite zur Finanzierung von Investitionen und für umweltschonende Innovationen zur Verfügung stellt.
- Wenn bei einem bedeutenden Teil der Automobilzulieferer wegen Finanzierungsproblemen und fehlenden Krediten die notwendigen Investitionen ausbleiben, so ist auf Jahre hin die Wettbewerbsposition der gesamten Automobilindustrie gefährdet.

Neue Technologien und Elektronik

- Fahrzeugelektronik ist der wesentlichen Treiber produktbezogener Innovationen.
- Software-Entwicklung und Mechatronik, als Schnittstelle von Feinmechanik und Elektronik, werden zur entscheidenden Kompetenz bei Fahrzeugentwicklung und Fahrzeugbau.
- Der Elektronikanteil im Auto wird bis zum Jahr 2015 jährlich um 10% wachsen und kann bis dahin annähernd 40 Prozent des Fahrzeugwertes ausmachen.
- Bei den Fahrzeugmodulen wird Elektronik am stärksten wachsen. Automobilzulieferer können mit 85% den Hauptanteil des Wachstumsschubs wahrnehmen.
- Klimaschutz, Verbrauchsreduzierung, Sicherheit, Fahrkomfort und Informationsvernetzung sind elektronikintensive Bereiche mit sprunghaft wachsender Bedeutung.

Von der EU-Kommission nicht umgesetzt: Empfehlungen der Gruppe „CARS 21“ zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit der Autoindustrie

1. Mit "Better Regulation" soll ein Verfahren etabliert werden, das die frühzeitige Beteiligung aller wichtigen Akteure im Bereich des Automobilssektors im Vorfeld von politischen Maßnahmen sicherstellt.
2. In diesem Beteiligungsprozeß soll erarbeitet werden, wie mit Innovationen der europäischen Automobilindustrie eine Vorreiterrolle und damit eine verbesserte Wettbewerbsfähigkeit zukommen kann.
3. Mit dem Instrument des "Impact Assessment" (Folgenabschätzung) sollen künftig einem frühen Stadium der Politikentwicklung Kosten-Nutzen-Analysen durchgeführt werden, um somit die Auswirkungen auf Wettbewerbsfähigkeit, Umwelt und Beschäftigung zu überprüfen.
4. Die Verantwortung für die Senkung der CO₂-Emissionen des Straßenverkehrs soll nicht bei der Automobilindustrie allein liegen. Innovative Lösungen sollen in einem integrierten Ansatz gefunden werden, die in der Summe zu einer nachhaltigen Senkung der CO₂-Emissionen beitragen*

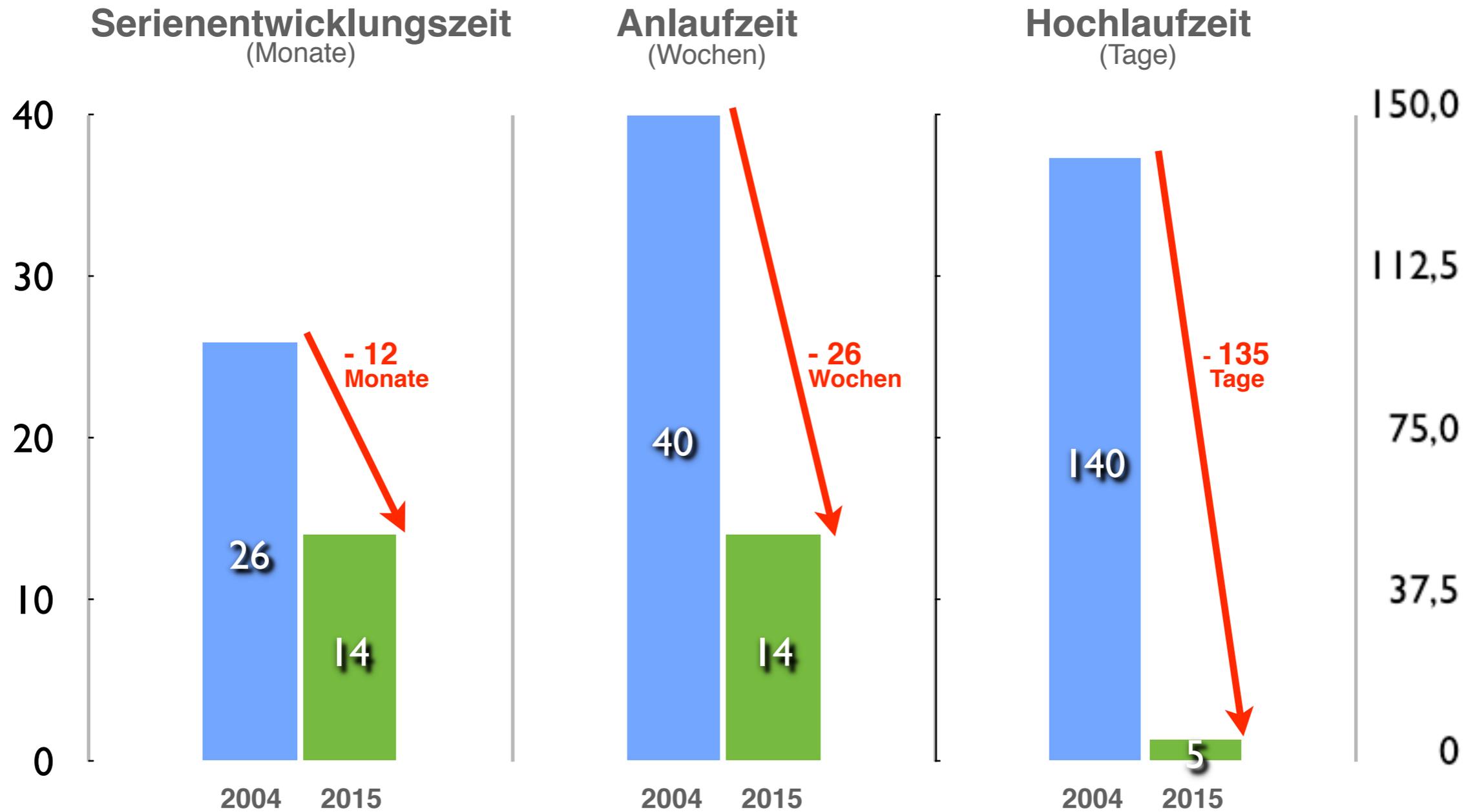
* Fahrzeugtechnische Maßnahmen, alternative, regenerative Kraftstoffe, steuerliche Anreize, Verbrauchsinformation, Effizienzverbesserung des Strassenverkehrs, etc.

Quellen: EU-Commission (2005) „CARS 21“; Eigene Bewertung

Klimawandel und politische Regulierung

- Klimaschutz ist eine der wichtigsten Aufgaben unserer Zeit. Auch die Automobilindustrie hat hier ihren Beitrag zu leisten.
- Die derzeitigen Pläne der EU-Kommission zur Senkung der CO₂-Emissionen sind jedoch weder wettbewerbsneutral noch innovationsförderlich. Da sich diese Pläne nur auf die Motor- und Antriebstechnik beziehen, verspielen sie Chancen für Öko-Innovationen rund um das Automobil.
- Die Öffnung der Richtlinie zur Anrechnung von Öko-Innovationen würde der Umwelt zu Gute kommen und der europäischen Automobil- und Zulieferindustrie einen deutlichen Innovationsschub bringen.
- Mit den Empfehlungen der Gruppe „CARS 21“ liegt ein integriertes, innovationsförderliches Gesamtkonzept zur nachhaltigen Senkung der CO₂-Emissionen auf dem Tisch, das von der EU-Kommission jedoch nicht umgesetzt wird.
- Der Ansatz von „CARS 21“ sieht vor, dass nicht nur die Automobilindustrie, sondern auch andere Akteure zur Senkung der CO₂-Emissionen beitragen und Öko-Innovationen rund um das Auto als Minderungsbeitrag angerechnet werden können.

Entwicklungszeit, Anlaufzeit und Hochlaufzeit werden bis 2015 radikal verkürzt



Quelle: Koppenborg / MBtech (2008) World Class Launch / Eigene Darstellung

Strukturveränderungen in der Wertschöpfungskette

- Der Abbau der Fertigungs- und Entwicklungsleistungen bei den OEMs hat sich in der Zulieferindustrie zu einem Wachstumstreiber, aber auch zu einem enormen Finanzierungsproblem entwickelt.
- Bis 2015 werden 72% der F&E-Wertschöpfung von Herstellern auf Zulieferer und Entwicklungsdienstleister übertragen werden, was dort zu einem erheblichen Investitionsbedarf und zum Aufbau von F&E-Kapazitäten führen wird.
- Entwicklungs-, Anlauf- und Hochlaufzeiten werden bis 2015 radikal verkürzt und erfordern von den Zulieferern Effizienzverbesserungen der F&E-Strukturen und eine Integration in die frühen Entwicklungsphasen der Hersteller.
- In den Innovations- und Wertschöpfungsnetzwerken wachsen die Zulieferer in eine neue strategische Rolle. Diese erfordert:
 - sich stärker über Entwicklungs- und Technologiekompetenz zu differenzieren,
 - die Kooperationsfähigkeit vertikal wie horizontal deutlich auszubauen,
 - ihre strategische Rolle innerhalb der Netzwerkstrukturen zu definieren,
 - Entwicklungszeiten und Vermarktung (Time-To-Market) zu beschleunigen.

Der Fahrzeugbau ist die Branche mit der größten Innovationsdynamik

Innovationskennzahlen 2006

| Innovationskennzahlen 2006 | Fahrzeugbau | Maschinenbau | Elektroindustrie | Gesamt: Verarbeitendes Gewerbe |
|--|------------------|------------------|------------------|--------------------------------|
| Aufwendungen für Innovationen (in Euro) | 28,1 Mrd. | 10,7 Mrd. | 14,4 Mrd. | 82,8 Mrd. * |
| Aufwendungen für Innovationen (in Prozent vom Umsatz) | 7,7 % | 5,4 % | 8,6 % | 4,9 % |
| Umsatz mit Produktneuheiten (Produkte nicht älter als 3 Jahre; in Euro) | 209 Mrd. | 64 Mrd. | 75 Mrd. | 480,1 Mrd. |
| Umsatzanteil mit Produktneuheiten (Produkte nicht älter als 3 Jahre; in Prozent) | 57 % | 32 % | 45 % | 28 % |
| Umsatzanteil mit Marktneuheiten (Originär neue Produkte; in Prozent) | 12,6 % | 8,8 % | 9,6 % | 6,4 % |

* Aufwendungen für Innovationen der gesamten deutschen Wirtschaft für 2006: 115,5 Mrd. Euro

Quellen: ZEW (Hg.): Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft, März 2008 und ZEW (Hg.): Innovationsreport Fahrzeugbau, März 2008; Eigene Darstellung

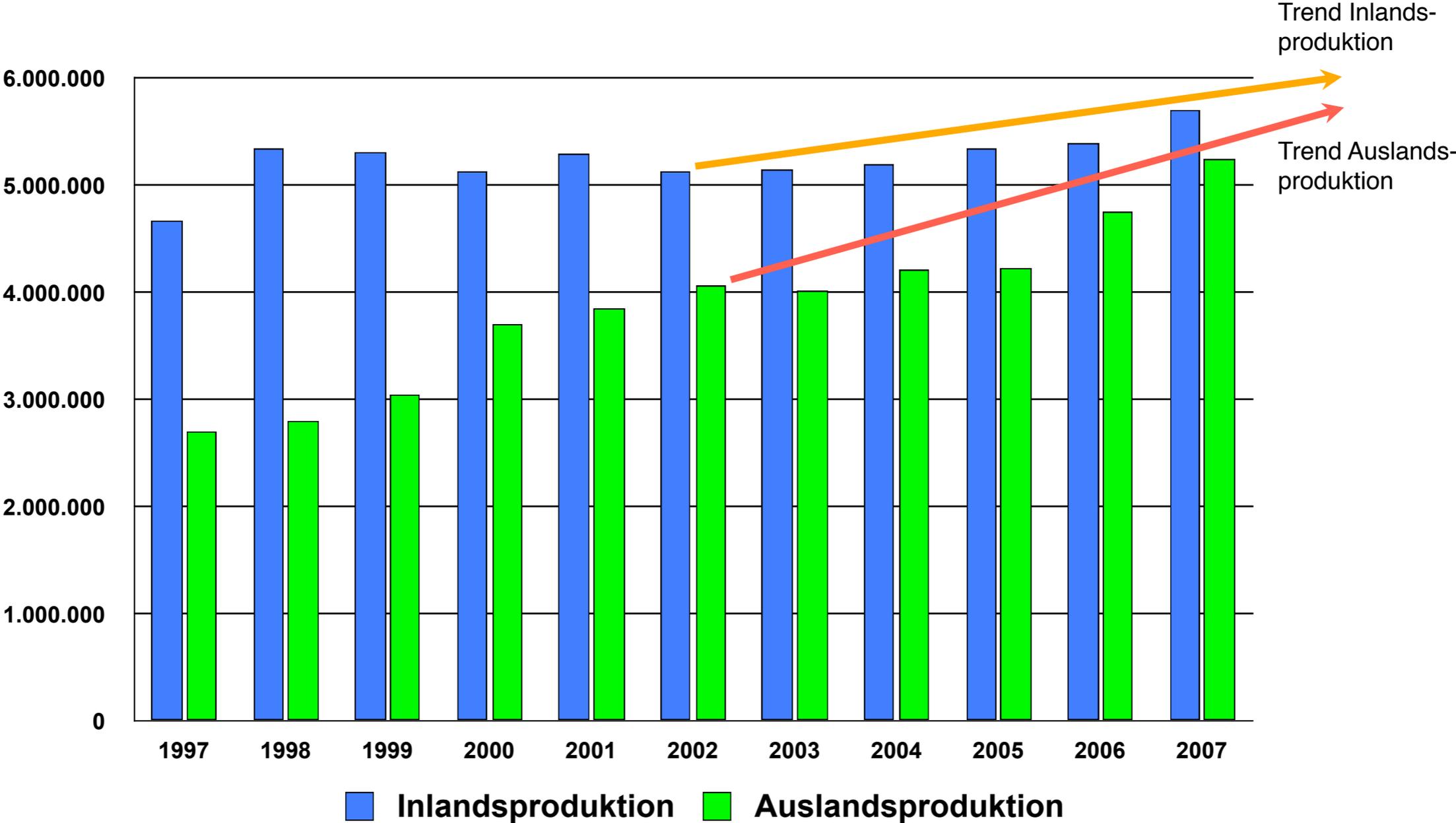
Innovationsfähigkeit: Der Schlüssel zum Erfolg

- Innovationsfähigkeit ist der zentrale Schlüssel für Automobilzulieferer zur Sicherung und zum Ausbau des wirtschaftlichen Erfolges im dynamischen Hyperwettbewerb.
- Erfolgreiche Innovatoren generieren einen erheblich grösseren Wertbeitrag und ein progressiveres Wachstum als der Durchschnitt der Unternehmen.
- Mit innovativen Produkten sind höhere Renditen als mit Altprodukten zu erzielen. Erfolgreiche Automobilzulieferer haben einen deutlich höheren Anteil innovativer Produkte am Umsatz als weniger erfolgreiche.
- Das Beschäftigungswachstum in erfolgreichen, innovationsstarken Unternehmen ist um das 3,4fache höher, als bei weniger erfolgreichen, innovationsschwachen Unternehmen.

Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Die Auslandsproduktion wächst bedeutend schneller als die Inlandsproduktion

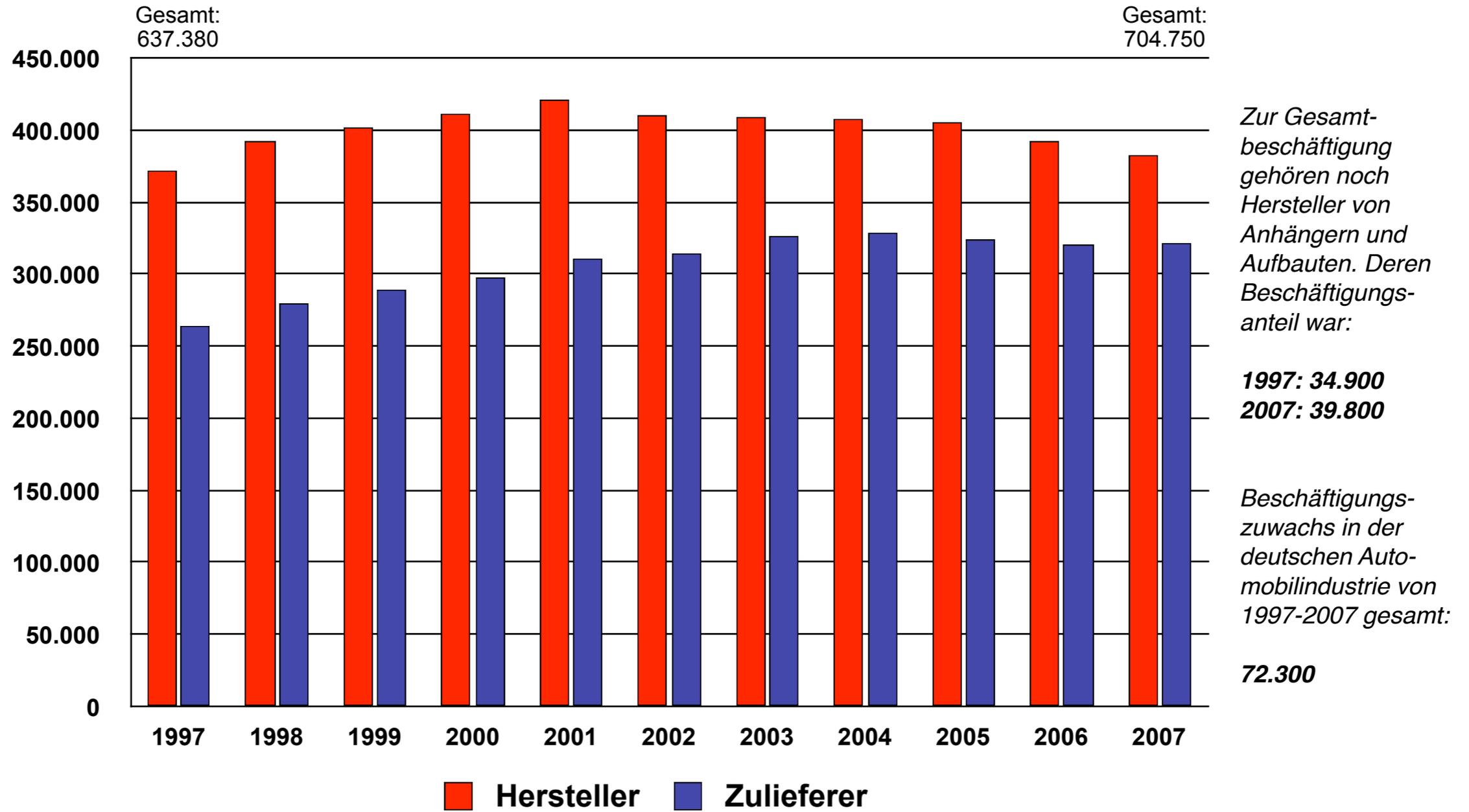
PKW-Produktion deutscher Hersteller im Inland und Ausland
Stückzahlen



Quelle: VDA; Eigene Darstellung

Automobilzulieferer haben in 10 Jahren deutlich mehr Beschäftigung aufgebaut als Hersteller (Zulieferer: 56.800; Hersteller: 10.500)

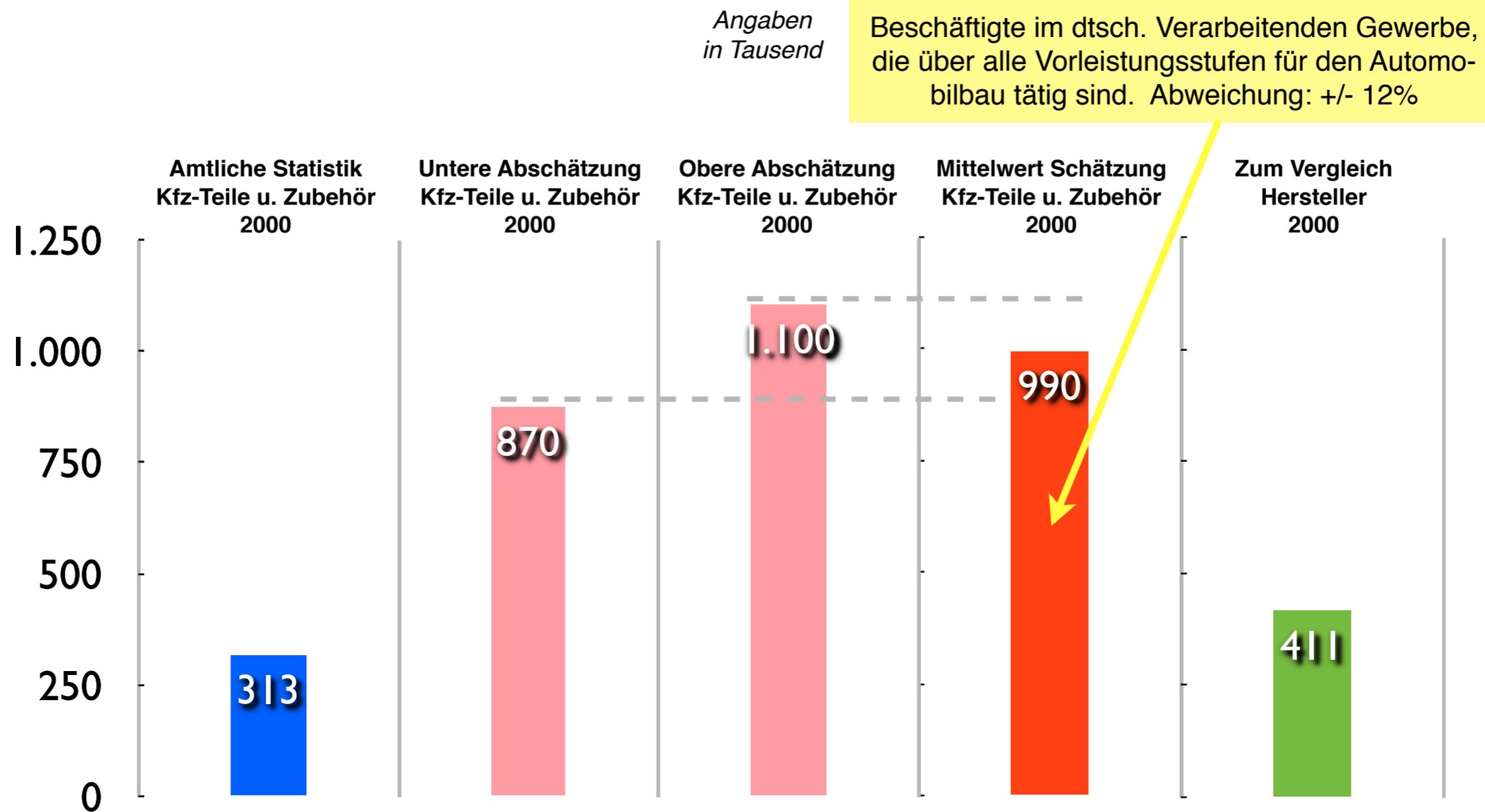
Entwicklung der Beschäftigung deutscher Automobilhersteller und -zulieferer (Inland) 1997 - 2007



Quellen: VDA Geschäftsberichte; eigene Berechnungen und Darstellung

In der Autozulieferindustrie arbeiten tatsächlich 990.000 Beschäftigte! 3 mal soviel, wie in der offiziellen Statistik ausgewiesen

Abschätzung der Beschäftigung in der deutschen Automobilzulieferindustrie



Quelle: Fraunhofer Gesellschaft-ISI (2007); Eigene Darstellung

Wachstumsdynamik und Beschäftigung

- Deutsche Automobilzulieferer haben in den letzten 10 Jahren ein deutlich stärkeres Umsatz- und Beschäftigungswachstum als die Hersteller ausgewiesen.
- Zukünftig haben sie große Wachstumschancen auf allen Märkten, wenn sie sich mit Innovationen, insbesondere im Bereich von Elektronik und Mechatronik profilieren.
- Die Bindung an Premiumhersteller verspricht Zulieferern zudem nicht nur überdurchschnittlich starkes Wachstum, sondern auch gute Margen.
- Die wichtigsten Wachstumsblockierer sind fehlende Finanzmittel, restriktive Finanzierungsangebote, sowie das finanzielle Risiko einer offensiven Innovationsstrategie.
- 900.000 Beschäftigte über alle Vorleistungsstufen unterstreichen die tatsächliche Bedeutung der deutschen Zulieferindustrie. Sie ist nicht nur der Innovationsmotor, sondern auch der absolute Beschäftigungsmotor der Automobilbranche.

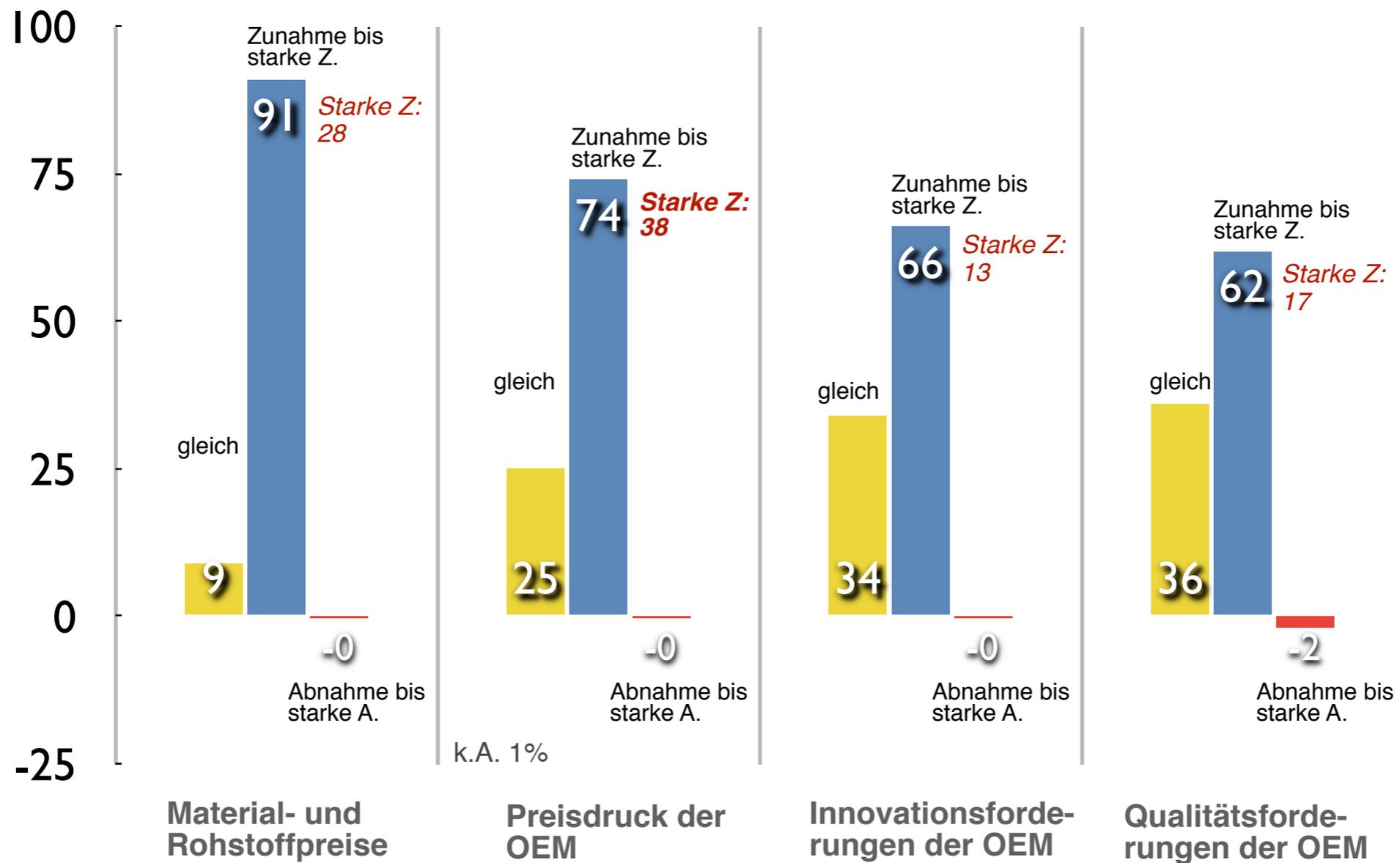
2. Innovationsstrategien in der Automobilzulieferindustrie

(Befragungsergebnisse)

Die „Sandwich-Position“ der Zulieferer verfestigt sich: wachsender Druck durch Automobilhersteller und Lieferanten von Rohmaterial

Wie werden die Herausforderungen für die kommenden Monate aussehen?

Angaben in %

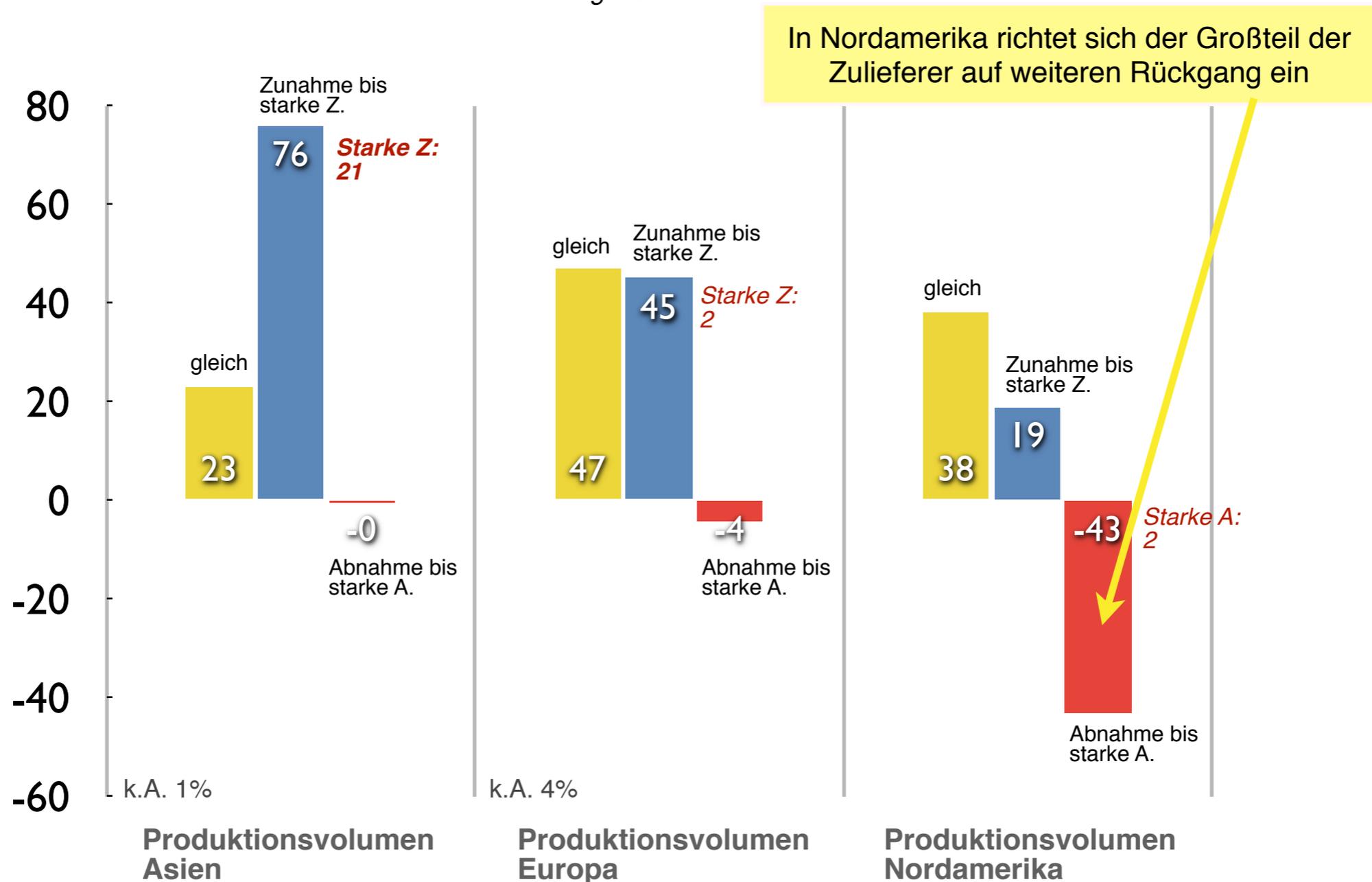


Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Asien bleibt der Wachstumstreiber. Europa bietet für fast die Hälfte der Zulieferer Wachstumschancen

Wie werden die Herausforderungen für die kommenden Monate aussehen?

Angaben in %

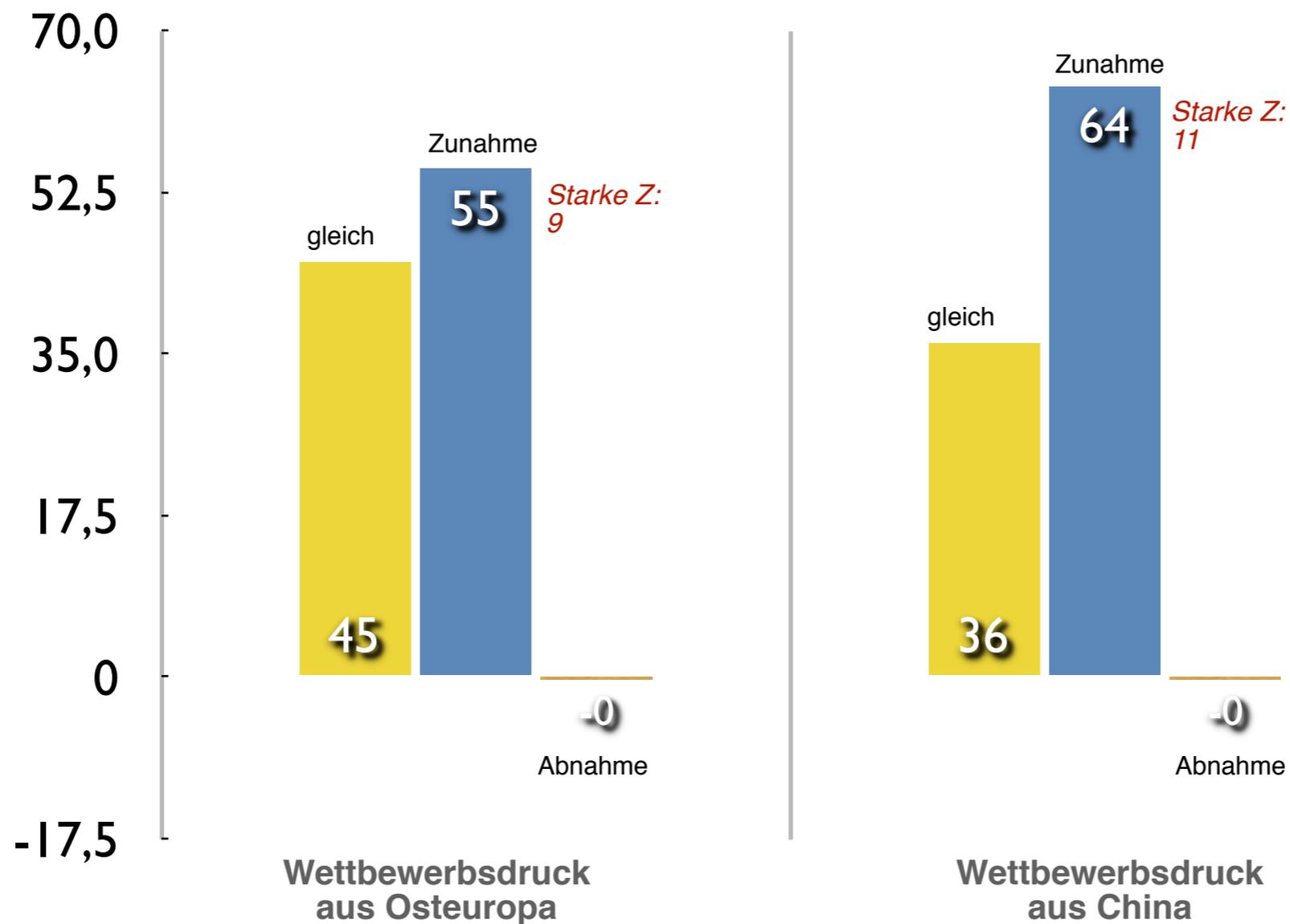


Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Der Wettbewerbsdruck aus China und Osteuropa wird für die Automobilzulieferer weiter zunehmen

Wie werden die Herausforderungen für die kommenden Monate aussehen?

Angaben in %



Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

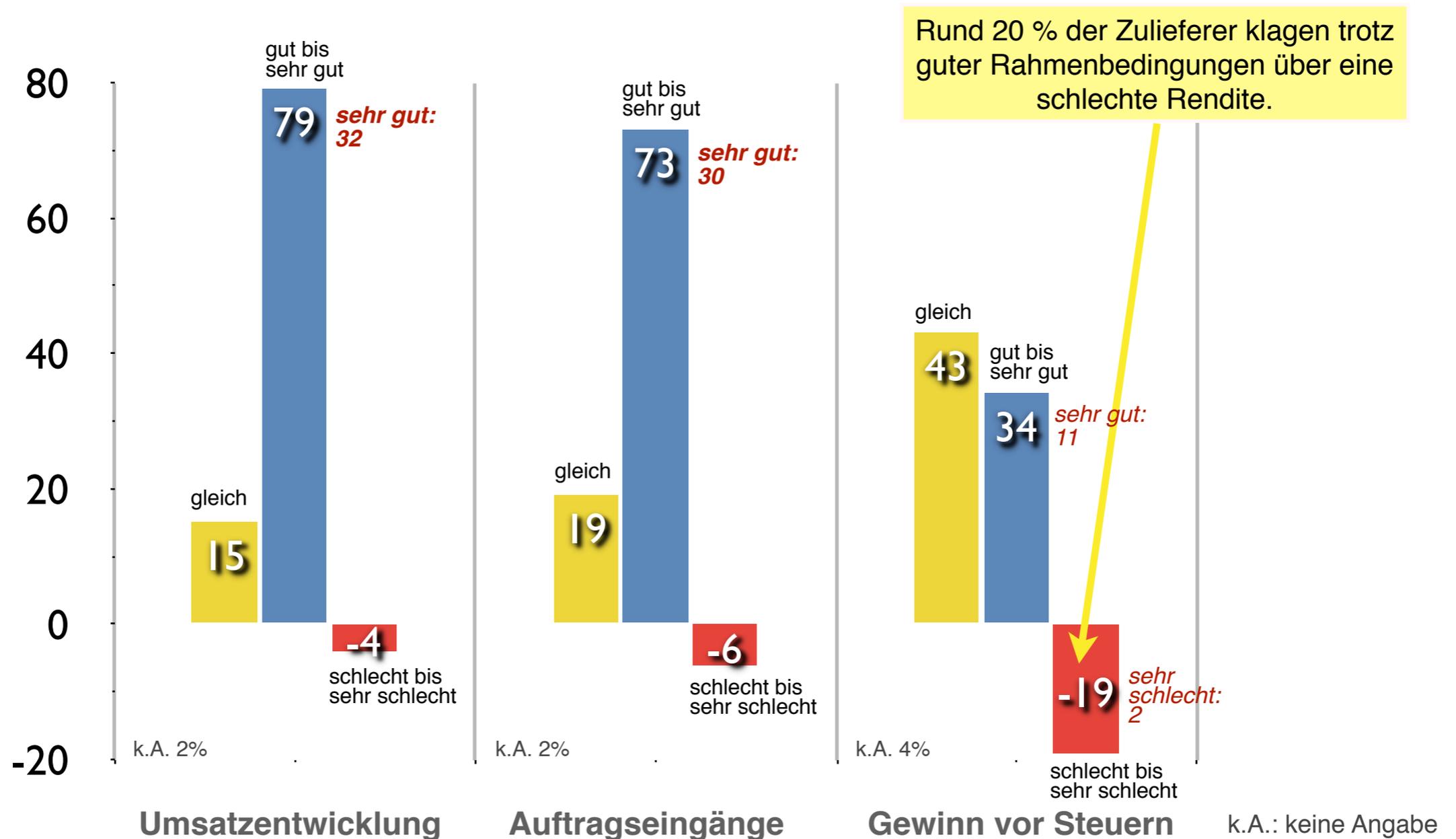
Herausforderungen aus Sicht der Automobilzulieferer

- Die „Sandwich-Position“ verfestigt sich: 91% der befragten Automobilzulieferer erwarten eine weitere Zunahme der Material- und Rohstoffpreise, 74% eine weitere Zunahme des Preisdrucks der Hersteller.
- 66% der Befragten gehen von der weiteren Zunahme der Innovationsforderungen und 62% von der weiteren Zunahme der Qualitätsforderungen der OEMs aus
- Für die deutschen Automobilzulieferer ist der asiatische Markt der wichtigste Wachstumstreiber, gefolgt von Europa, wo immerhin fast die Hälfte der Zulieferer eine Zunahme des Produktionsvolumens erwartet.
- Der Wettbewerbsdruck wird für die Automobilzulieferer insbesondere aus China und Osteuropa weiter zunehmen.
- Für Nordamerika richtet sich ein Großteil der Automobilzulieferer auf einen weiteren Rückgang des Produktionsvolumens ein.

Umsatzentwicklung und Auftragseingänge werden überwiegend positiv beurteilt. Aber nur ein Drittel realisiert eine Renditeverbesserung!

Wie beurteilen Sie die derzeitige wirtschaftliche Lage des Unternehmens?

Angaben in %

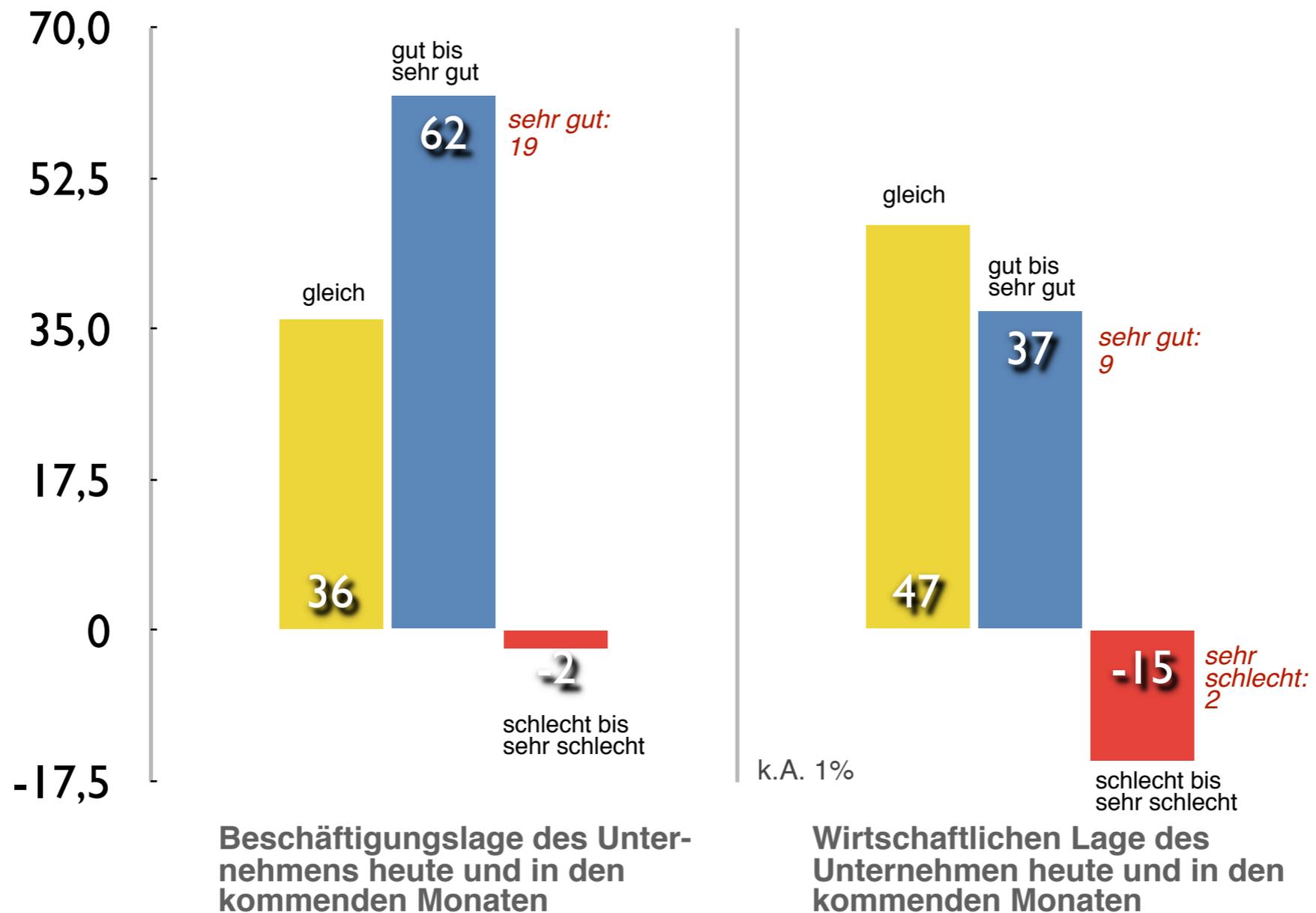


Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Die Prognose ist von vorsichtigem Optimismus geprägt. Allerdings erwarten 15 % der Zulieferer eine Verschlechterung ihrer Lage

Wie ist die Prognose des Unternehmens für die kommenden Monate?

Angaben in %

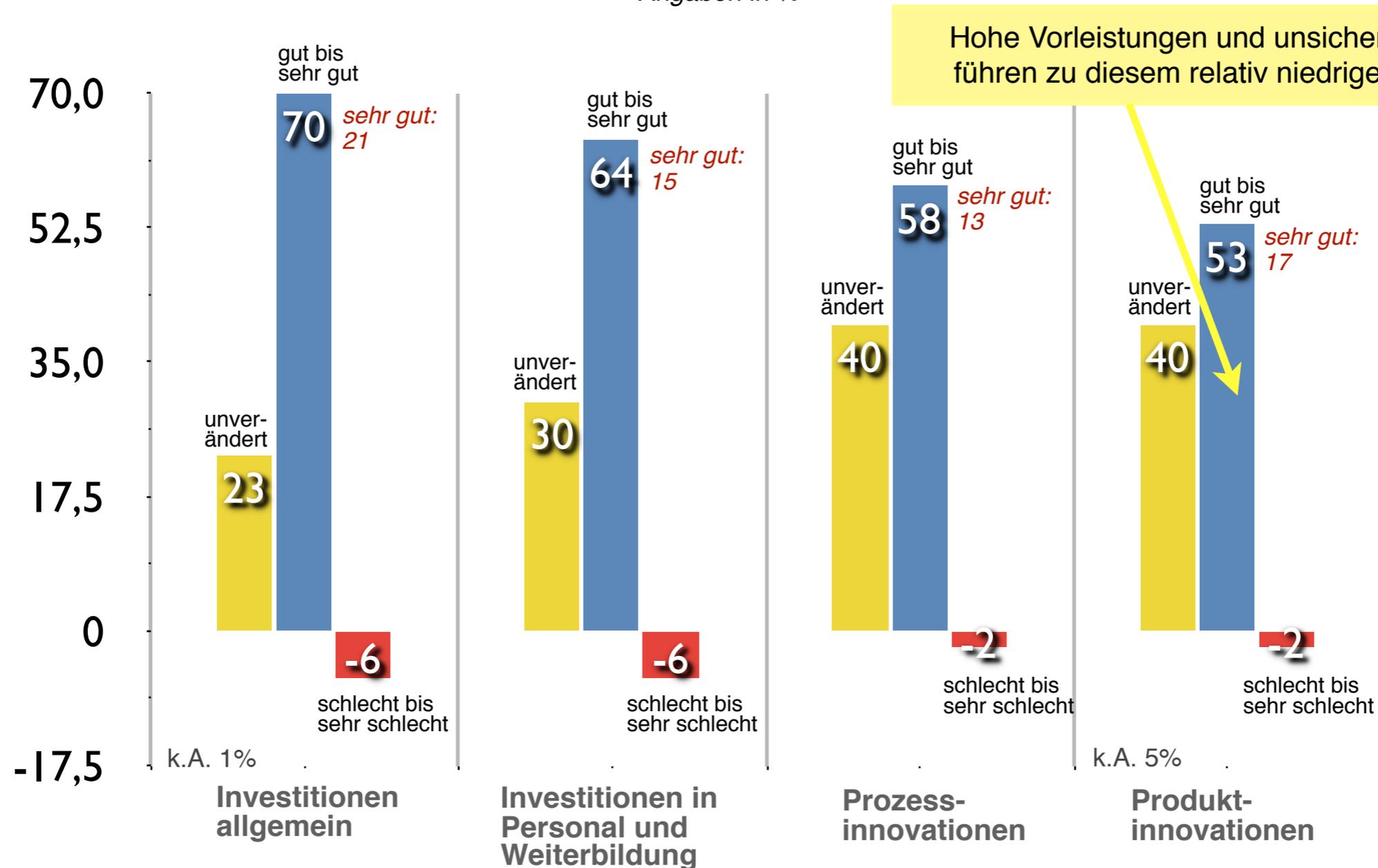


Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

70% haben eine gute Finanzierungsgrundlage, aber nur etwa die Hälfte hat gute Voraussetzungen für Produktinnovationen

Wie beurteilen Sie die Finanzierungsgrundlage des Unternehmens im Hinblick auf...?

Angaben in %



Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Finanzierungsbasis für Innovationen

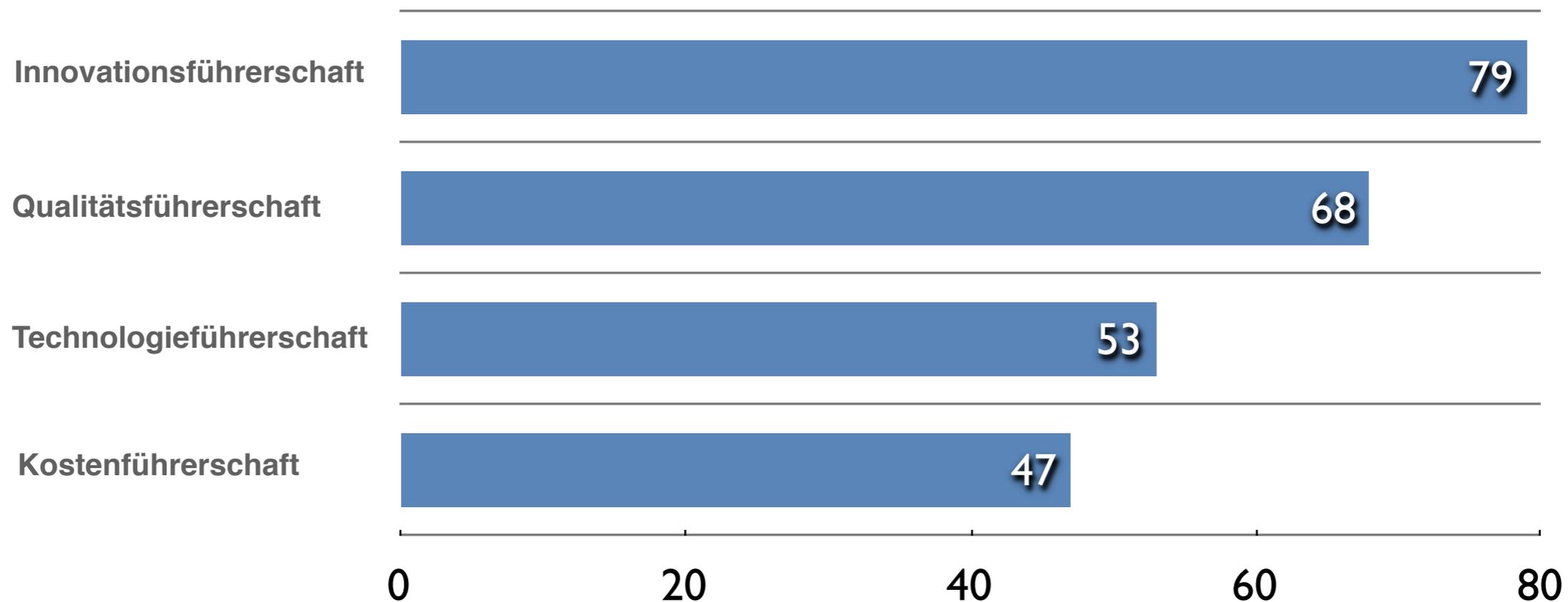
- Obwohl 80% der Automobilzulieferer eine "gute bis sehr gute Umsatzentwicklung" haben, ist nur ein Drittel mit dem Gewinn vor Steuern zufrieden.
- Als Gründe werden der steigende Preisdruck der Hersteller, hohe Vorleistungen für Produktentwicklung und Zunahme der Material- und Rohstoffpreise genannt.
- Die Finanzierungsgrundlage der Zulieferunternehmen im allgemeinen wird von 70% als positiv beschrieben. Aber nur die Hälfte hat eine gute finanzielle Basis für Produkt- und Prozessinnovationen.
- Die Gründe werden in der sinkenden Bereitschaft der Kunden zur Honorierung der Innovationsleistungen der Zulieferer und im unsicheren Return-on-Invest gesehen.

Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Innovations-, Qualitäts- und Technologieführerschaft dominieren bei der strategischen Rolle deutscher Automobilzulieferer

Welche strategische Rolle verfolgt das Unternehmen?

Mehrfachnennungen möglich, Angaben in %

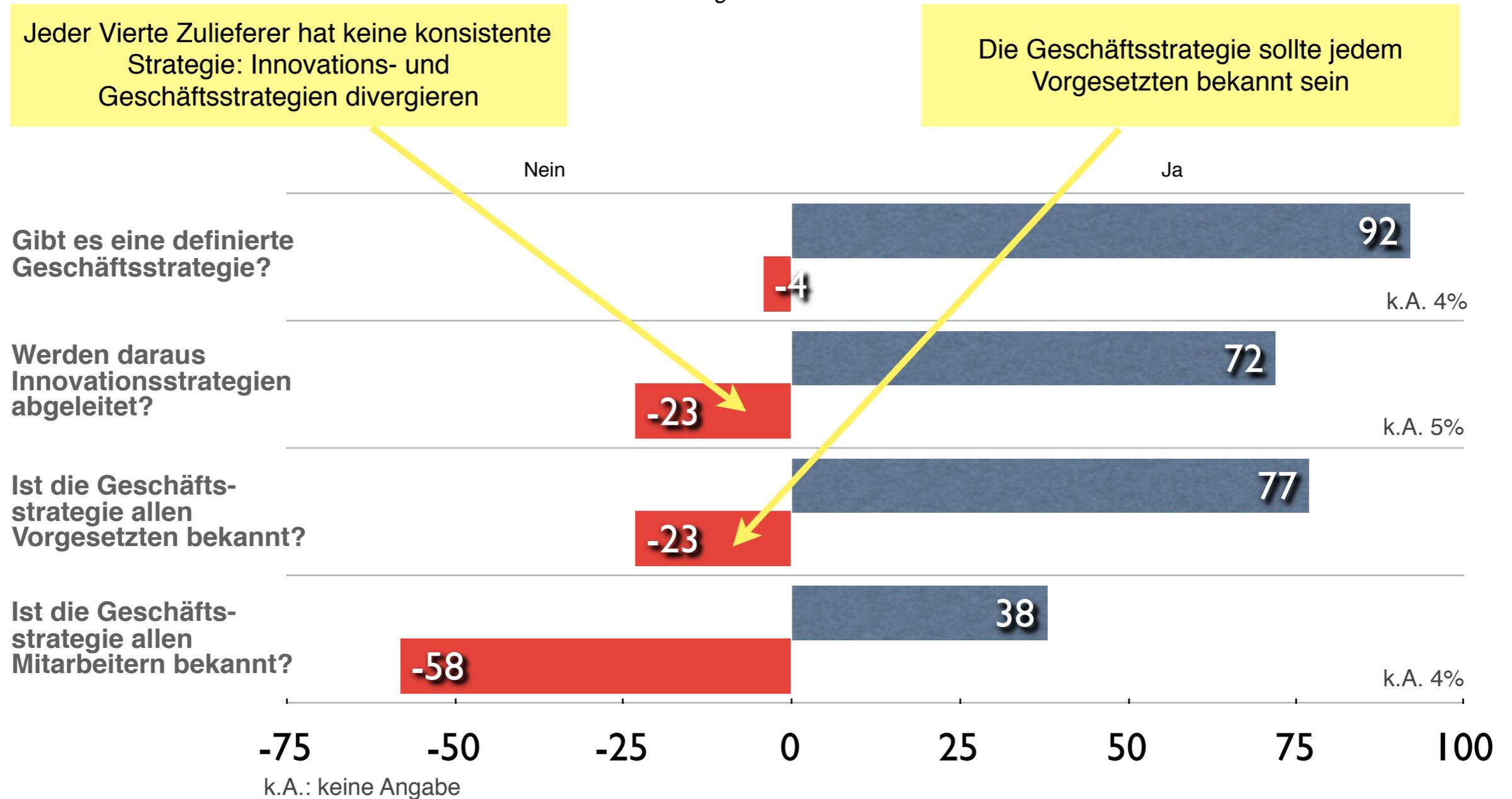


Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Fast alle Automobilzulieferer haben eine definierte Geschäftsstrategie - aber nur drei von vier leiten daraus Innovationsstrategien ab

Gibt es eine definierte Geschäftsstrategie?

Angaben in %



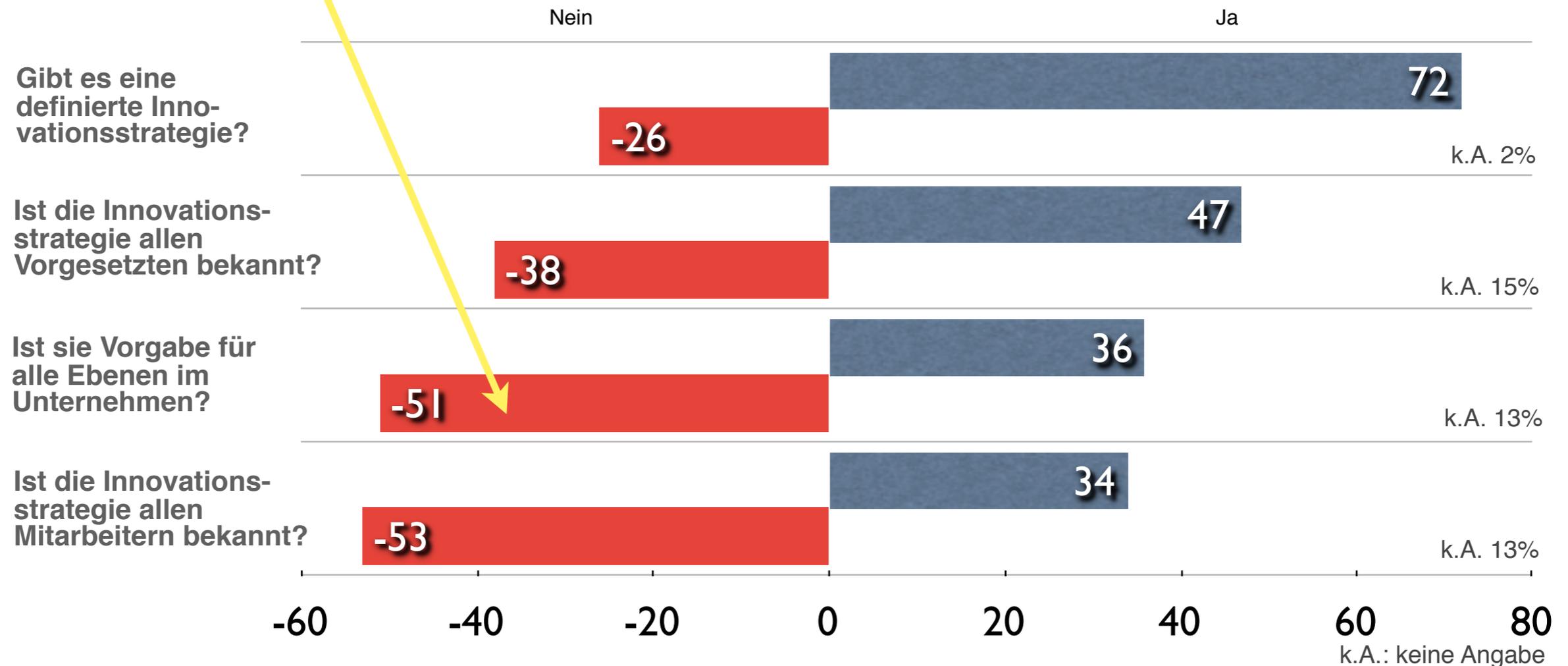
Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Drei Viertel der Zulieferer haben eine definierte Innovationsstrategie! Aber, diese ist weder Vorgabe für alle Bereiche, noch allen bekannt

Gibt es eine definierte Innovationsstrategie?

Angaben in %

Die Hälfte der Zulieferer handelt nach altem Muster: Innovation ist Angelegenheit weniger, statt Zielvorgabe für alle



Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Geschäfts- und Innovationstrategien

- Deutsche Automobilzulieferer streben mehrheitlich die strategische Rolle der „Innovationsführerschaft“ an, gefolgt von „Qualitätsführerschaft“ und „Technologieführerschaft“.
- Fast alle deutschen Automobilzulieferer haben eine definierte Geschäftsstrategie. Allerdings leitet daraus ein Viertel keine Innovationsstrategie ab.
- Bei 40% der Zulieferer ist die Innovationsstrategie den Vorgesetzten nicht bekannt, bei 50% ist sie keine Vorgabe für die Funktionsbereiche. Dies weist auf ein eingeschränktes Innovationsverständnis hin, das dem Muster folgt: "Innovation ist Angelegenheit weniger, statt Zielvorgabe für alle".
- Veränderte Wettbewerbsbedingungen erfordern innovative Lösungen nicht mehr alleine bei Produkten und Prozessen, sondern auch bei Unternehmensstrategien und Geschäftsmodellen.
- "Strategie-Innovationen", als kontinuierliche Überprüfung und Neudefinition der eigenen Geschäftsgrundlage wird zur zentralen Schlüsselkompetenz des Managements im dynamischen Hyperwettbewerb.

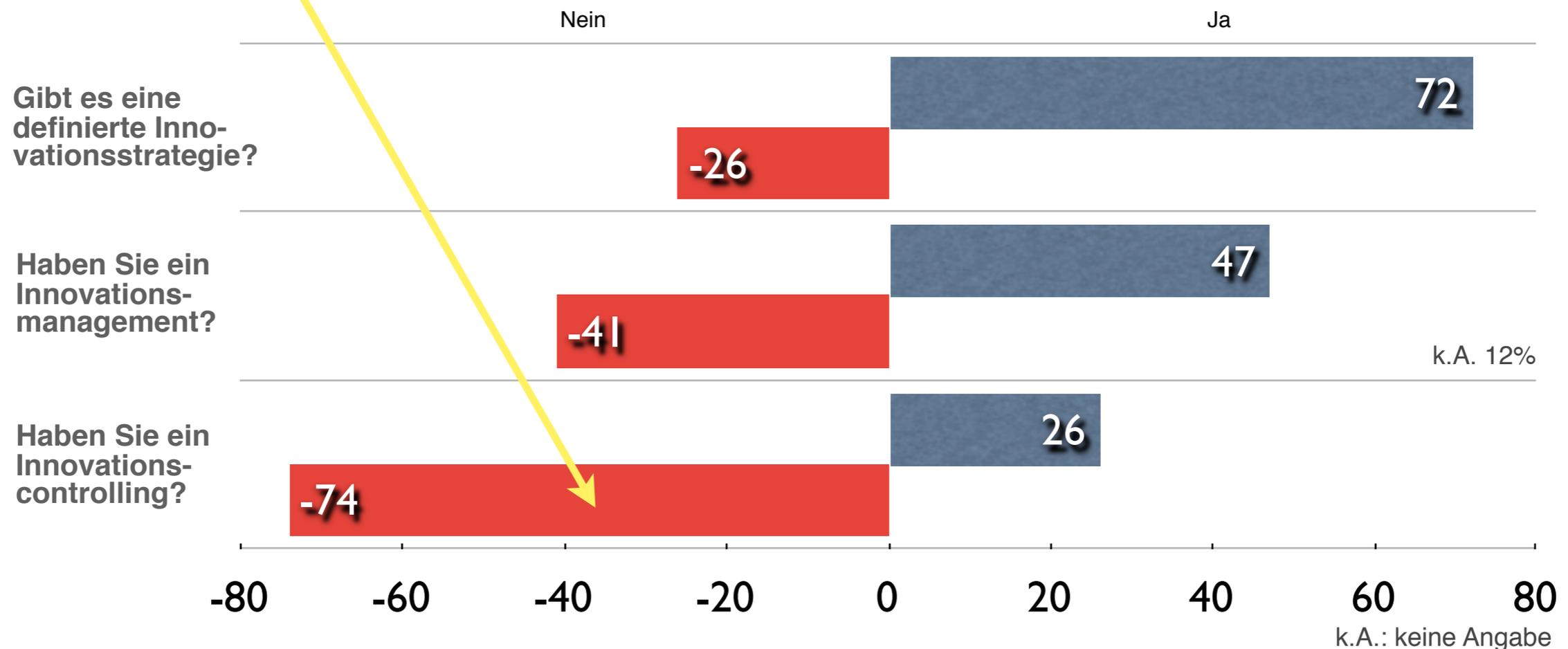
Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

72 % haben eine definierte Innovationsstrategie, aber nur 47 % ein Innovationsmanagement und nur 26% ein Innovationscontrolling

Gibt es eine Innovationsmanagement?

Angaben in %

3 von 4 Zulieferunternehmen haben keine systematische Kontrolle über die Input- und Output-Faktoren von Innovation.

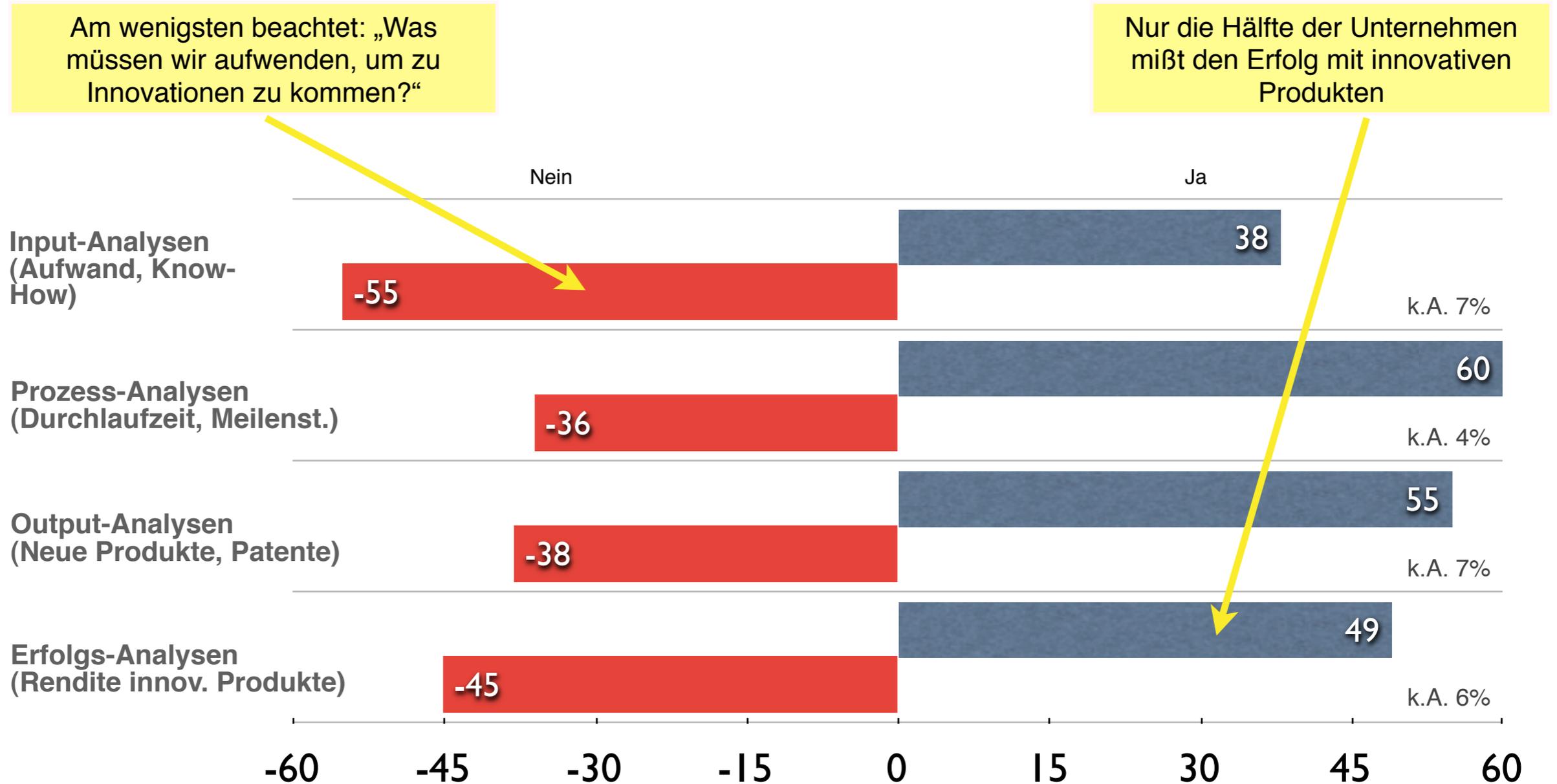


Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Richtiges Ziel - Schwächen in der Umsetzung: starker Nachholbedarf beim Innovationscontrolling!

Wird der Innovationserfolg systematisch kontrolliert und gemessen?

Angaben in %



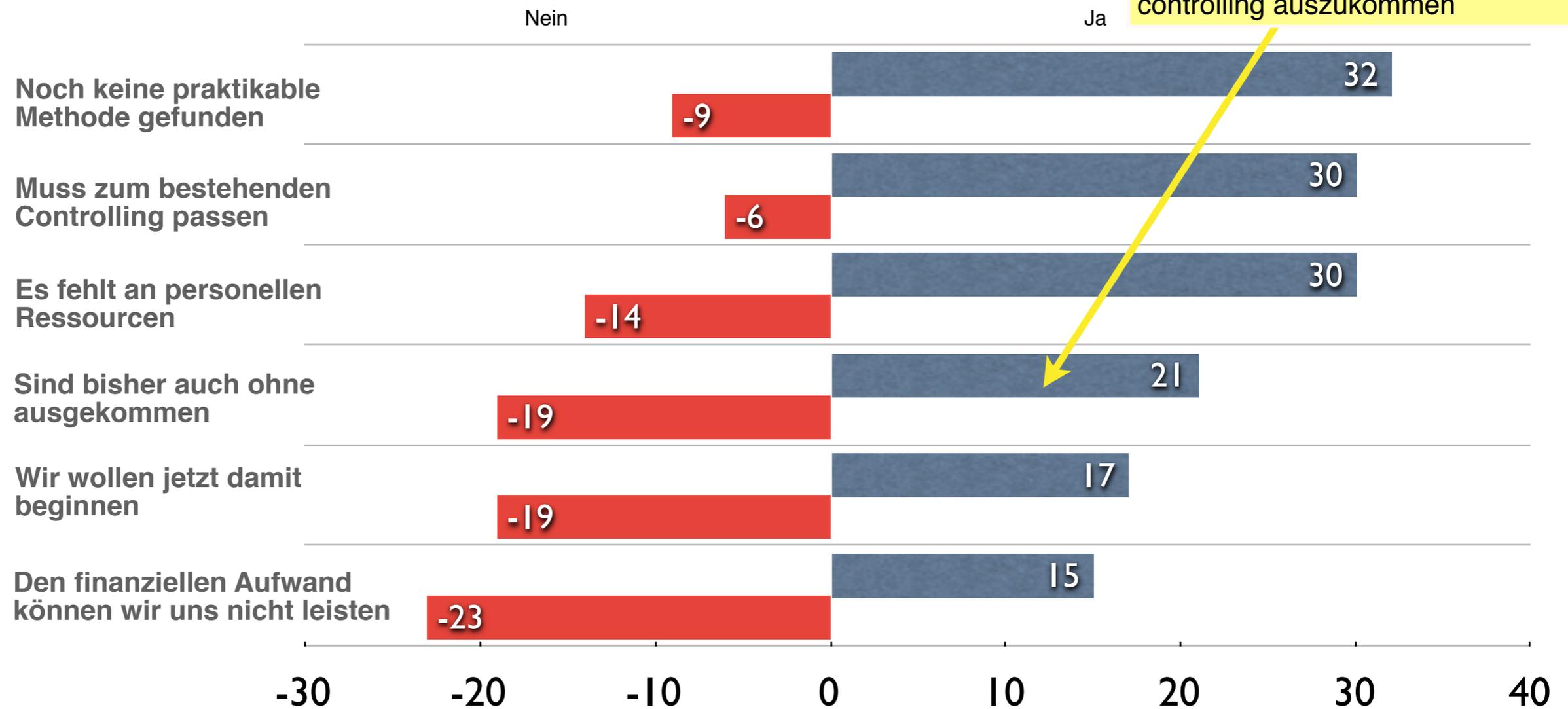
Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Fehlende Instrumente und Mangel an personellen Ressourcen sind die Haupthemmnisse für ein Innovationscontrolling!

Wenn der Innovationserfolg nicht systematisch kontrolliert und gemessen wird, was sind die Gründe / Hemmnisse dafür?

Mehrfachnennungen möglich, Angaben in %

Bedenklich: Jedes fünfte Unternehmen glaubt ohne Innovationscontrolling auszukommen

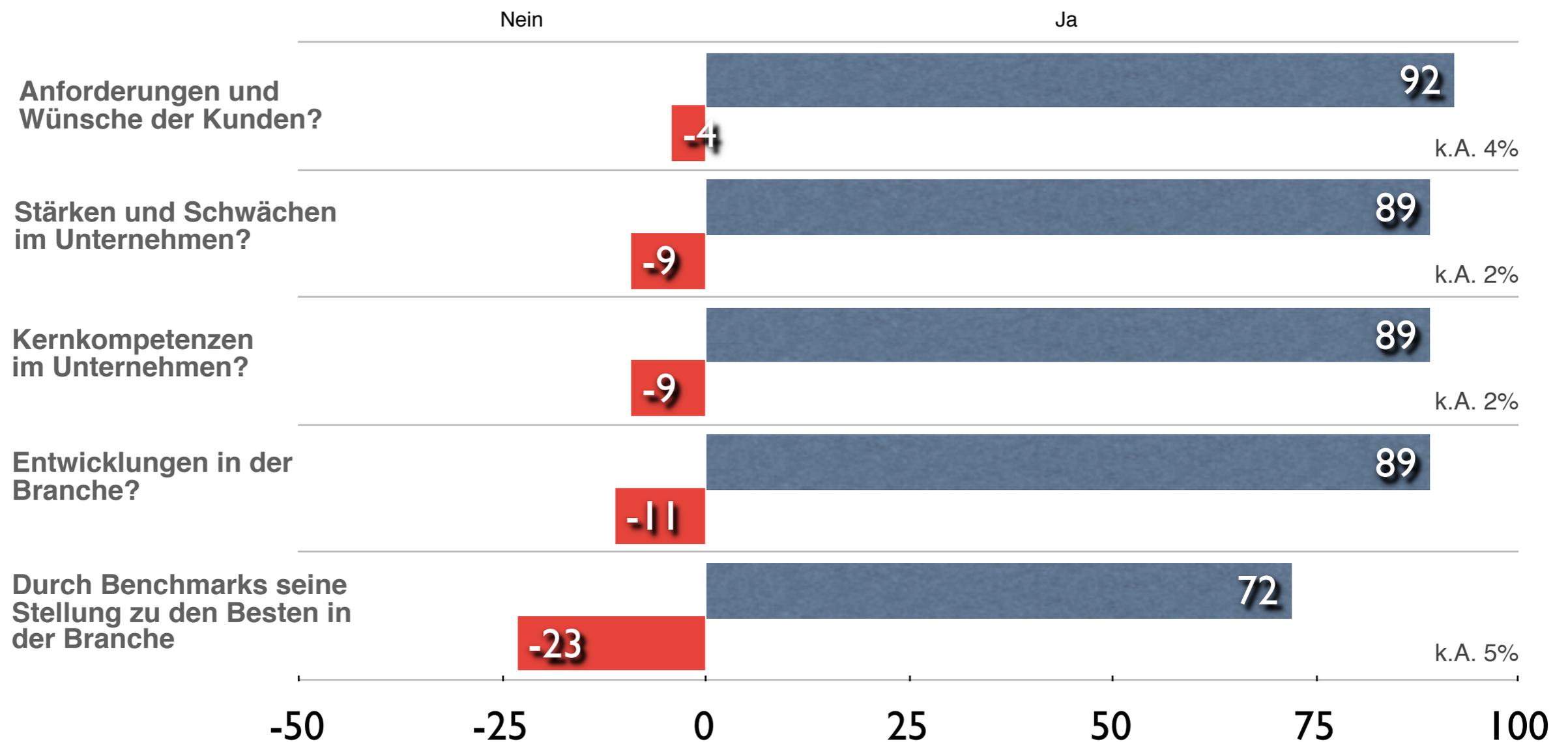


Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Gute Basis für Innovationsstrategien: Regelmäßige Analyse der Kundenwünsche, des eigenen Potentials und der Branchenentwicklung

Analysiert das Unternehmen regelmäßig...

Angaben in %



Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Nachholbedarf: das eigene Technologiepotential und vor allem das Unternehmensumfeld werden unzureichend analysiert

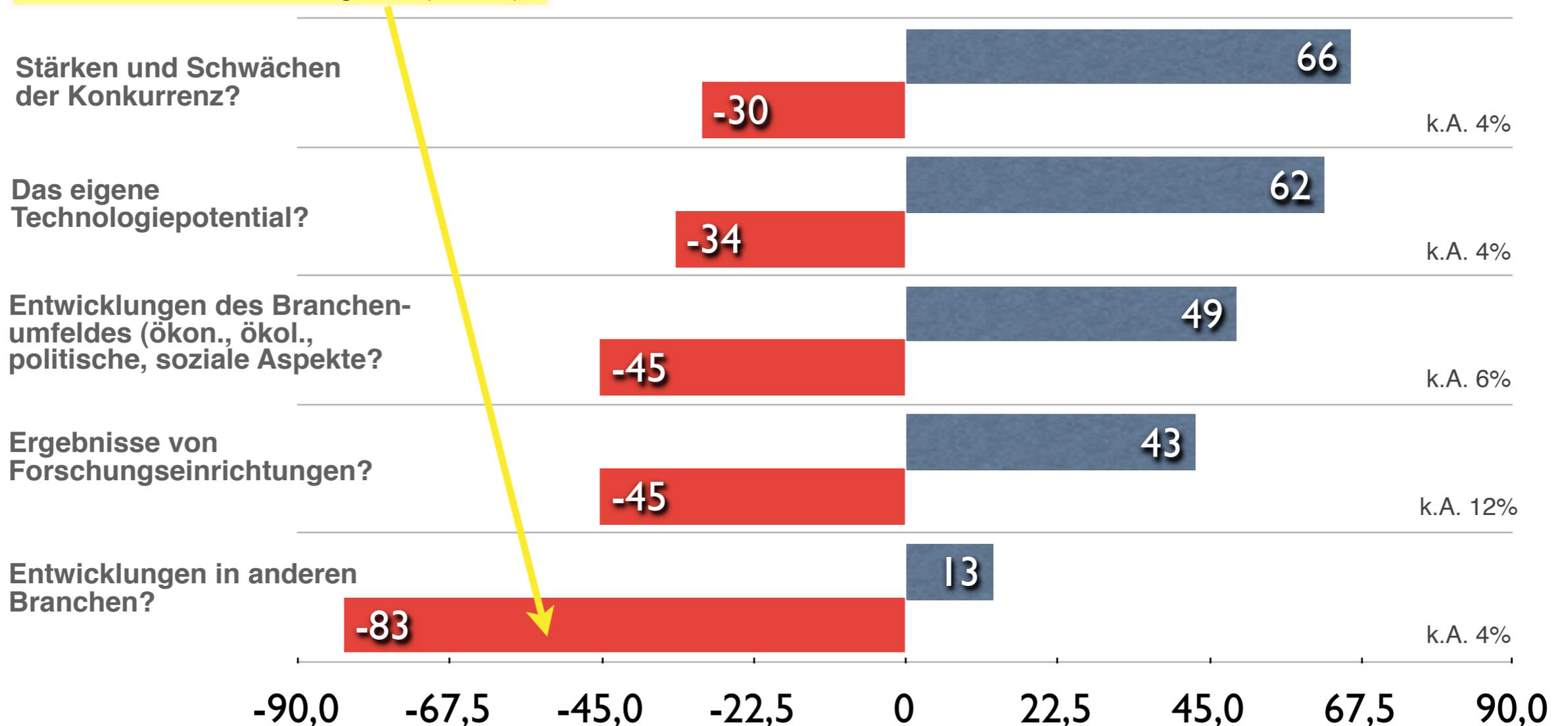
Analysiert das Unternehmen regelmäßig...

Angaben in %

Von hoher Bedeutung, wenn es sich um Innovationen handelt, die wesentliche für die Automobilentwicklung sind (z.B. IT)

Nein

Ja



Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Innovationsmanagement und -controlling

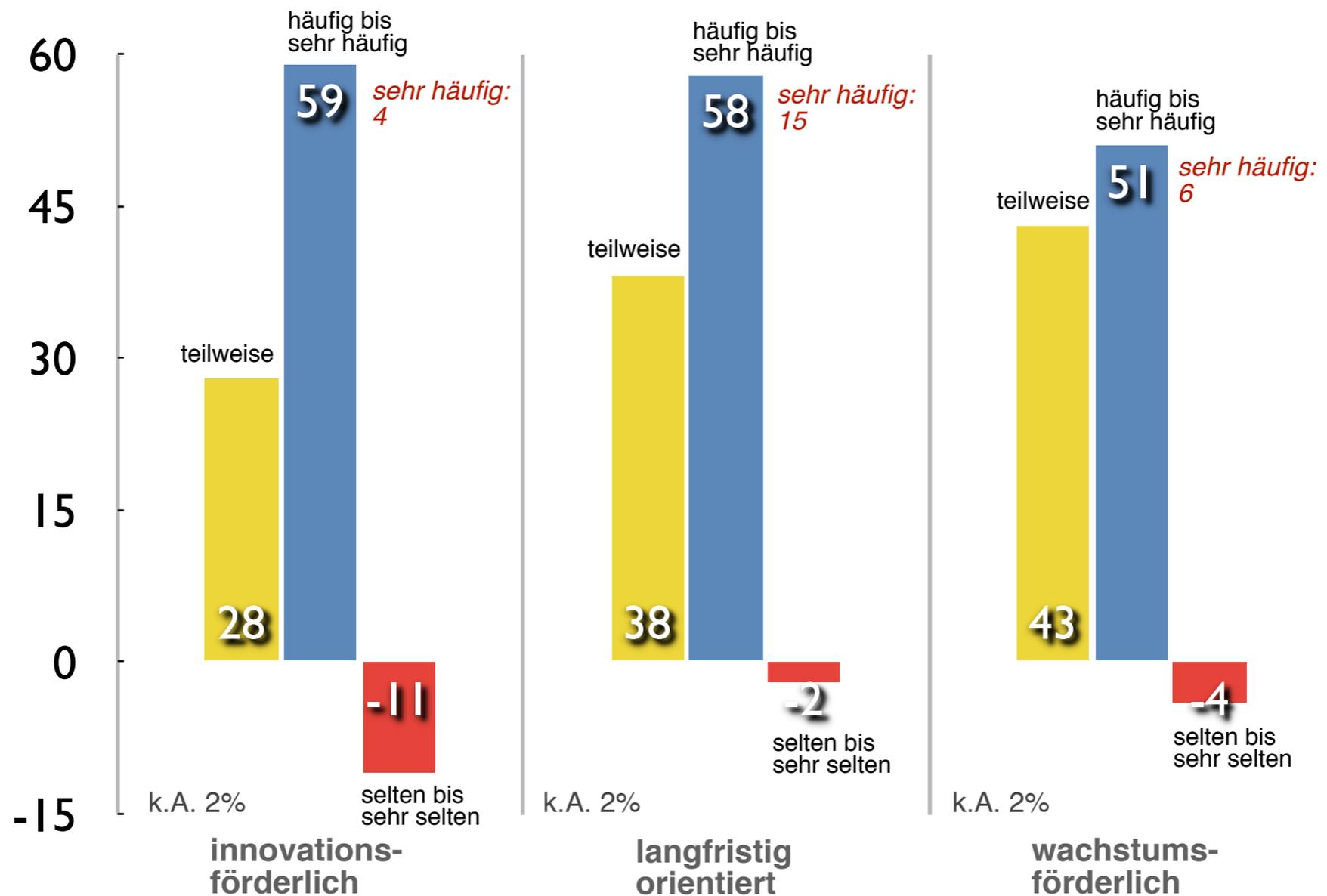
- Ein systematisches Innovationsmanagement wird nur von der Hälfte der Zulieferer betrieben. Vor dem Hintergrund des hohen Innovationsdrucks in der Automobilbranche besteht hier ein deutliches Defizit.
- Nur ein Viertel verfügt über Instrumente des Innovationscontrollings. 3 von 4 deutschen Zulieferunternehmen haben offenbar keine systematische Kontrolle über die Input- und Output-Faktoren von Innovationen.
- Fehlende Instrumente und Mangel an personellen Ressourcen sind die Haupthemmnisse der Anwendung eines Innovationscontrollings.
- Innovationscontrolling ist nicht mehr die traditionelle, vergangenheitsbezogene, am Rechnungswesen orientierte Kontrolle. Vielmehr wird Innovationscontrolling immer mehr Teil des Führungssystems und hat dabei wichtige informierende, koordinierende und unterstützende Funktionen.
- 90% der Zulieferer analysieren regelmäßig Kundenwünsche, das eigene Innovationspotential und die Entwicklung in der Branche und haben somit eine gute Basis für Innovationsstrategien. Allerdings gibt es Defizite bei der Analyse neuer Technologien und der Entwicklungen in anderen Branchen (besonders Elektronik und IT).

Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Die Geschäftsbeziehungen zu den Herstellern werden bei den Faktoren Langfristigkeit, Innovations- und Wachstumsförderung positiv beurteilt

Die Geschäftsbeziehungen zu den Kunden sind ...

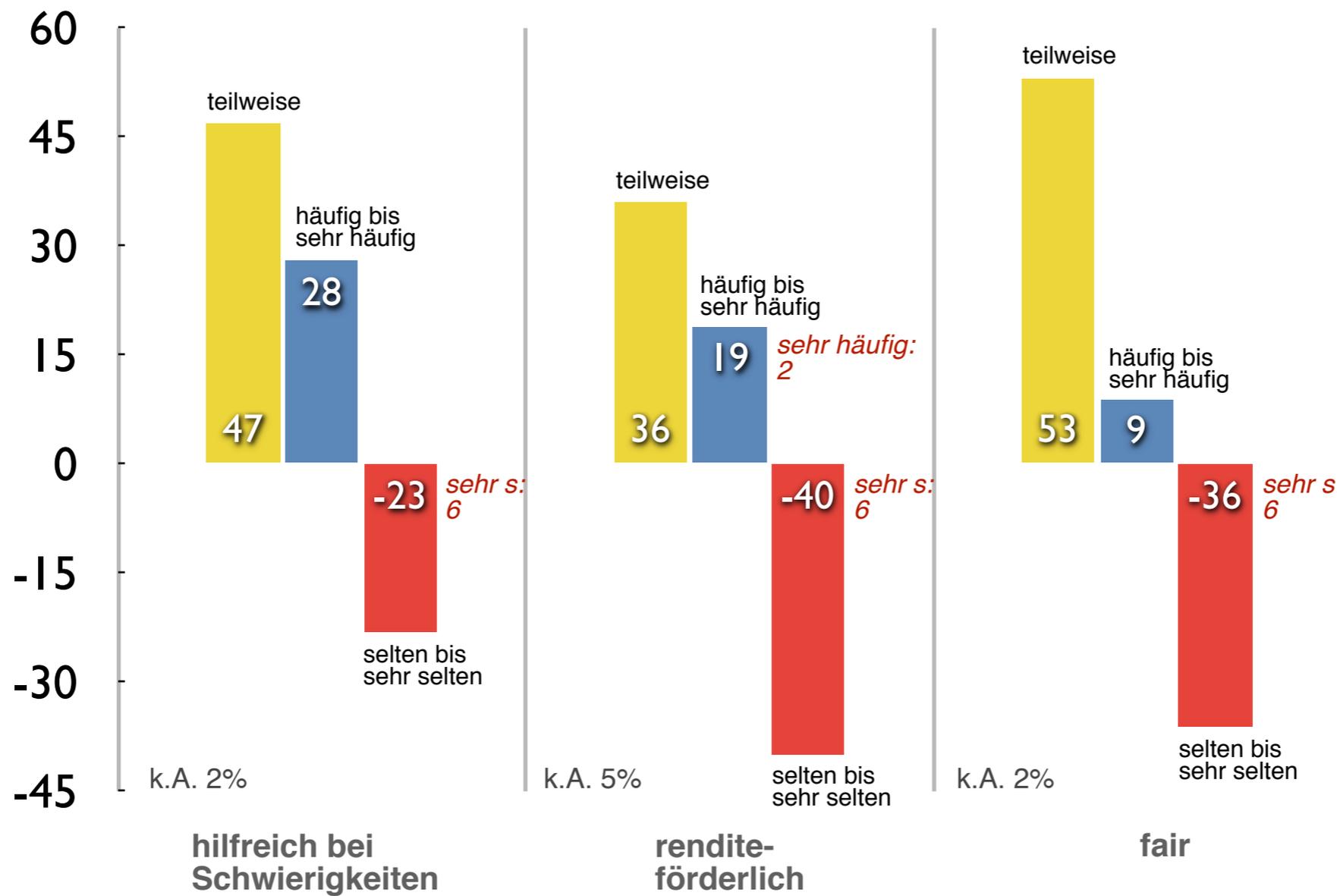
Angaben in %



Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Es gibt aus Sicht der Zulieferer jedoch deutlichen Verbesserungsbedarf, insbesondere bei erzielbaren Renditen und Fairness im Umgang

Die Geschäftsbeziehungen zu den Kunden sind ...
Angaben in %

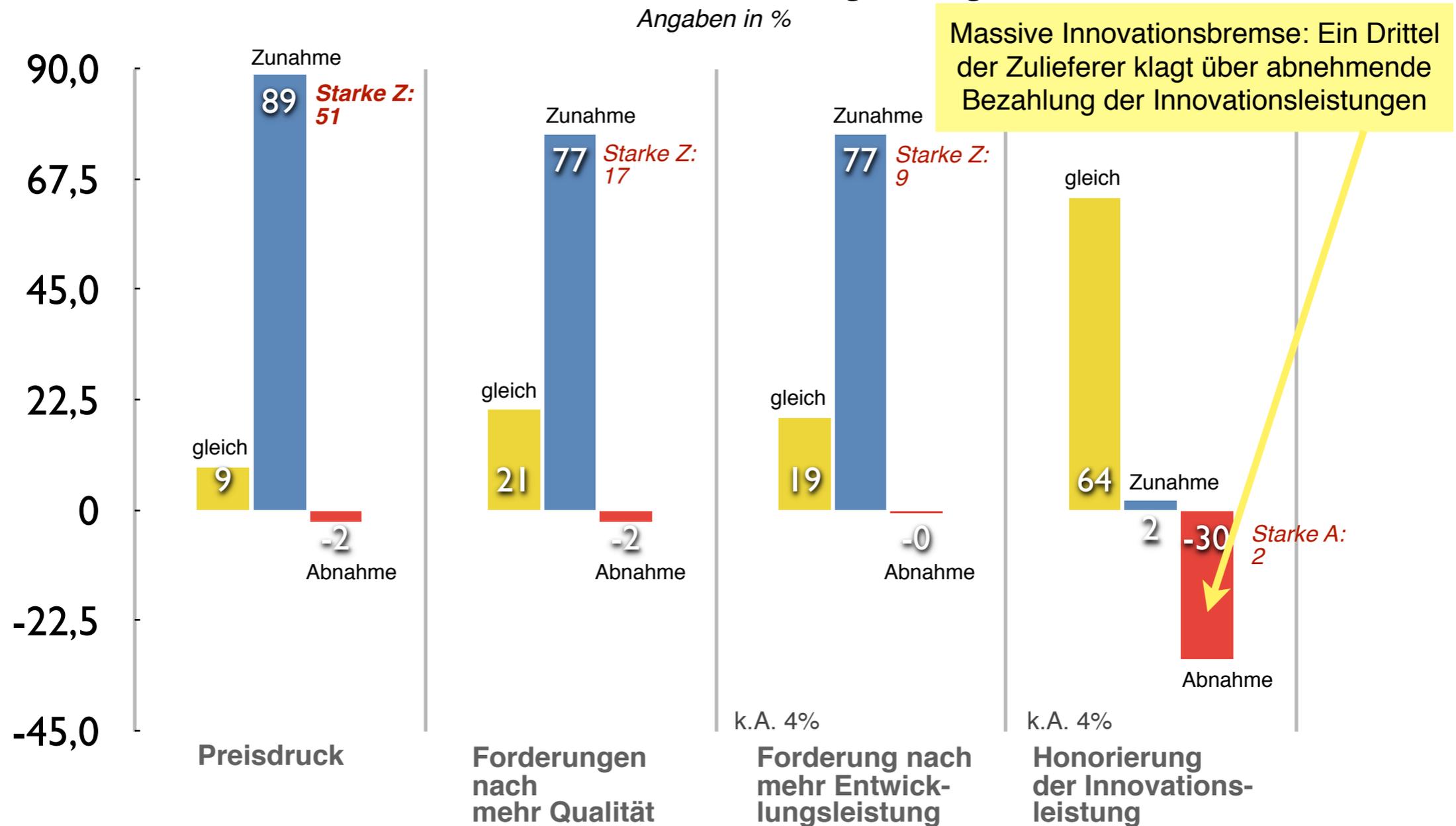


Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Preisdruck und Forderungen nach mehr Qualität und Entwicklungsleistungen haben zugenommen, die F&E-Honorierung abgenommen

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

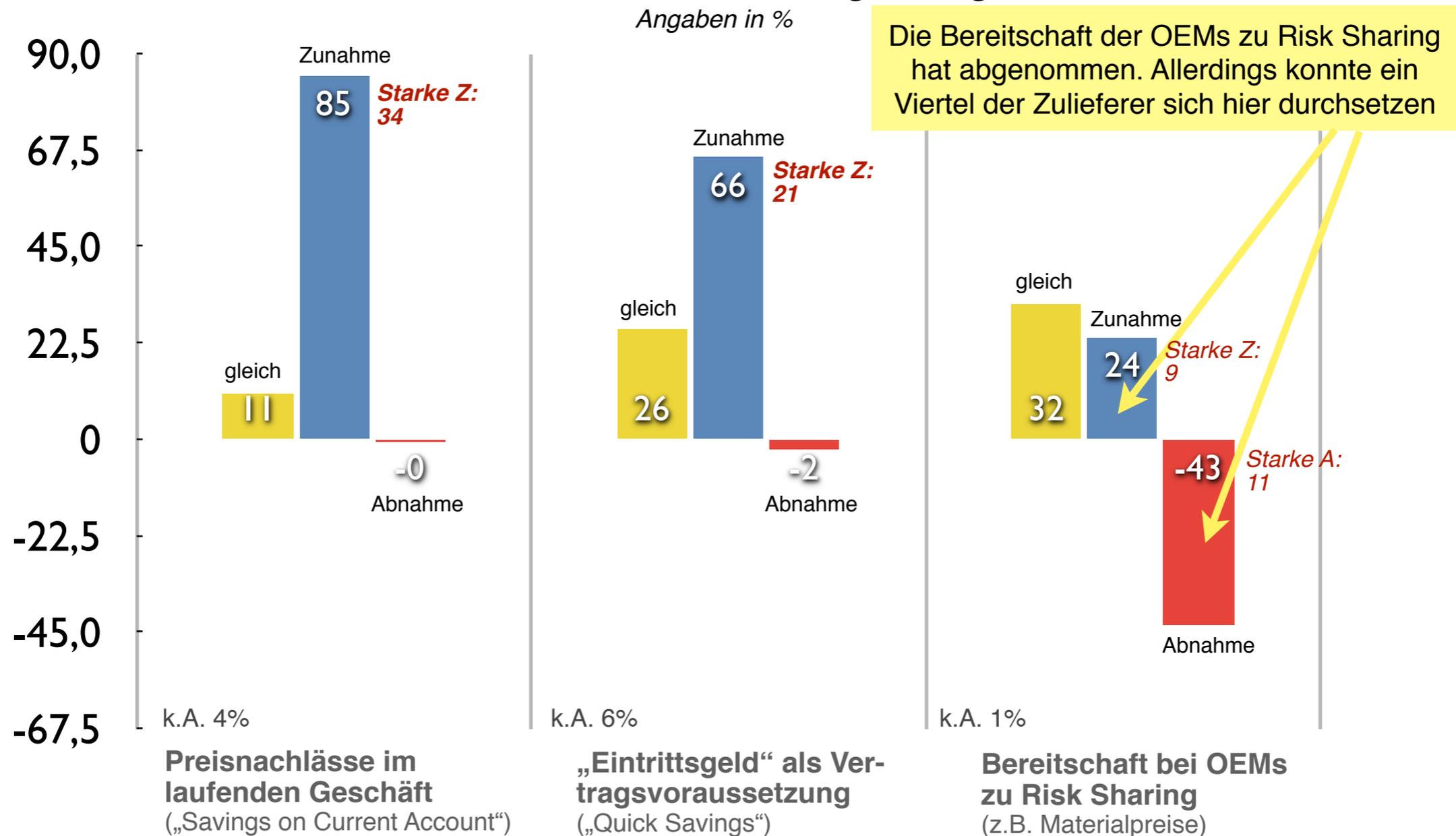
Angaben in %



Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Neue Varianten im Vorfeld oder im laufenden Vertrag: „Quick Savings“ und „Savings on Current Account“ haben stark zugenommen

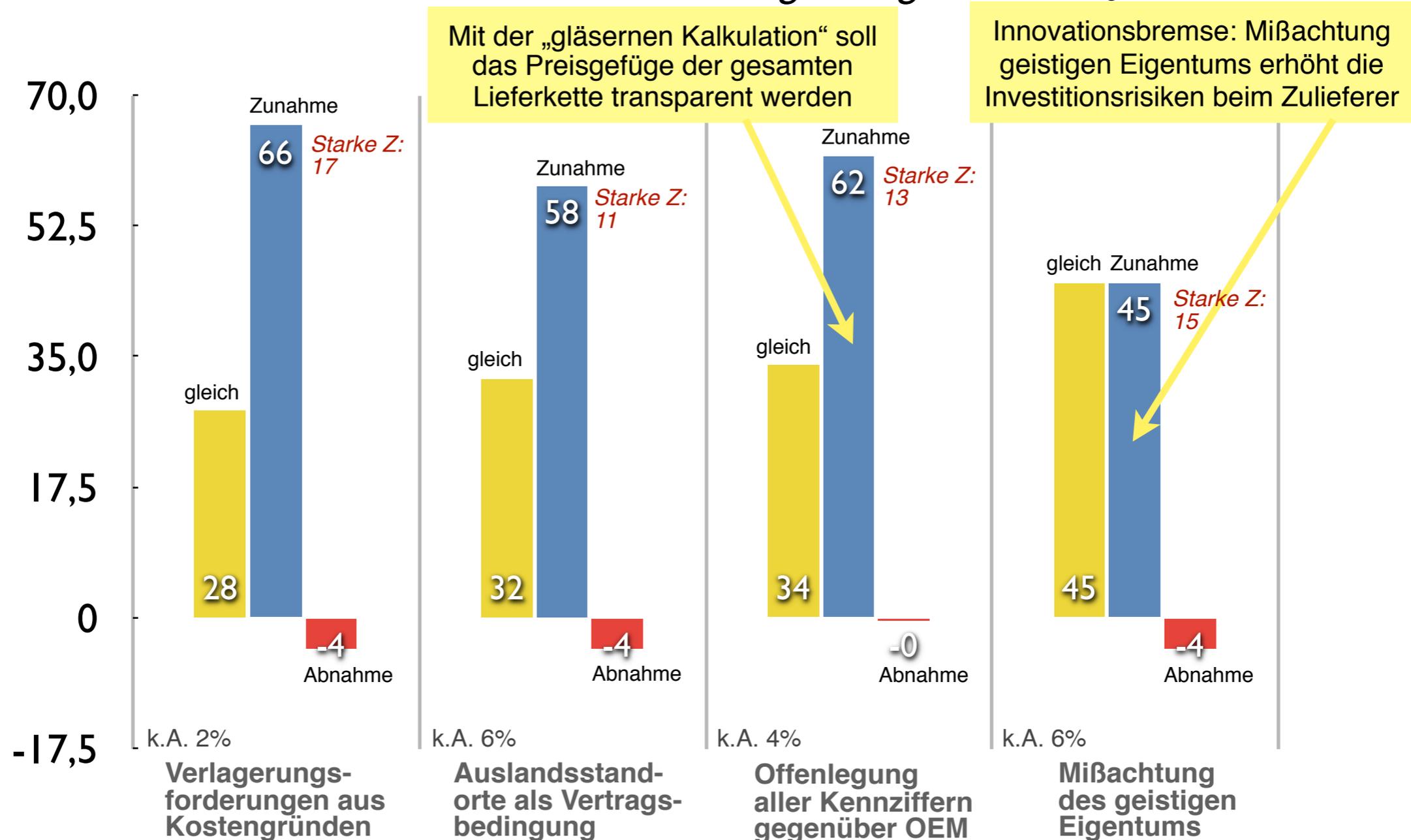
Haben sich bei den Geschäftsbeziehungen zu den Kunden in den letzten Jahren Veränderungen ergeben?



Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Automobilzulieferer sehen eine deutliche Zunahme hin zum „gläsernen und fremdbestimmten“ Unternehmen

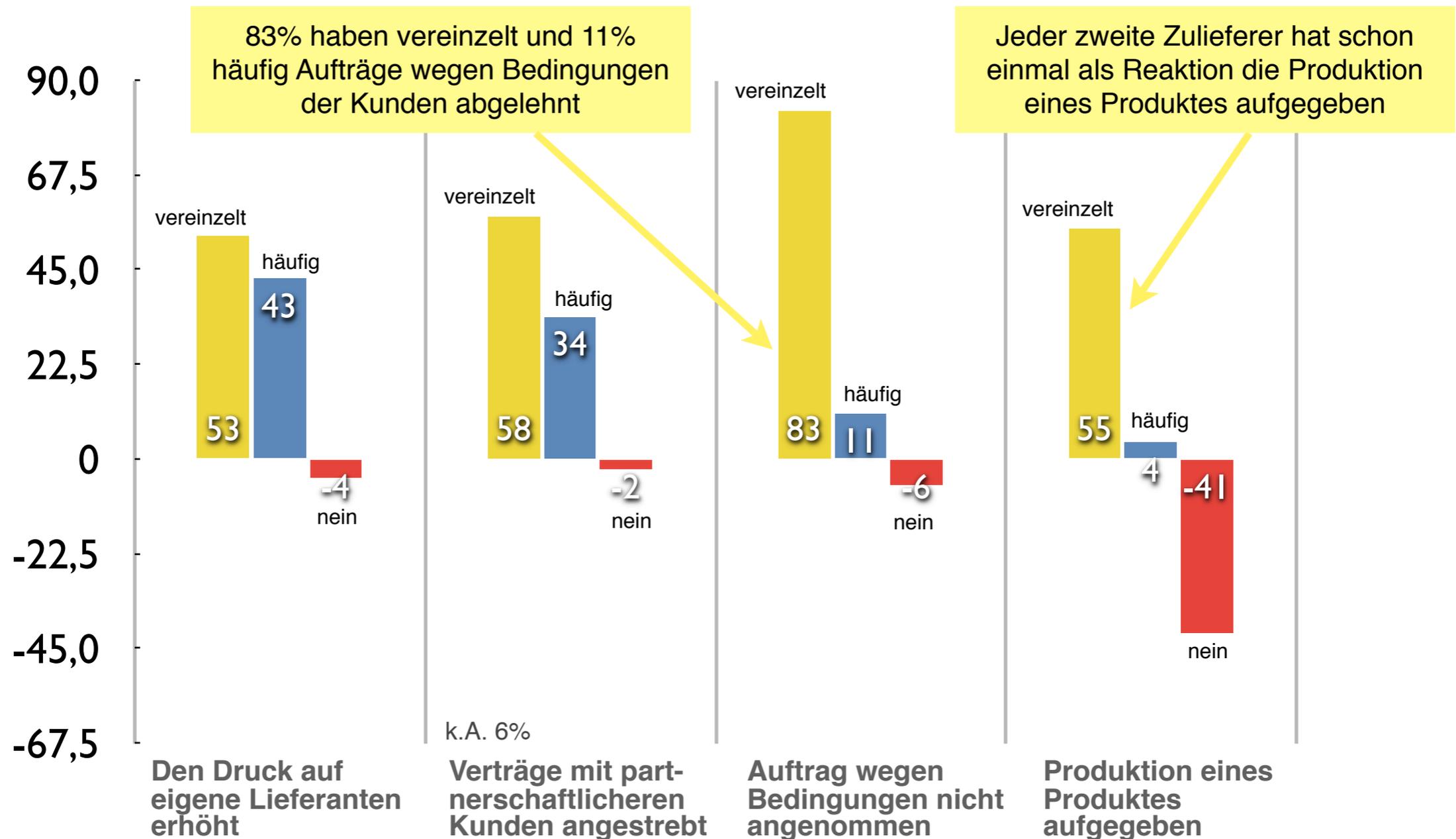
Haben sich bei den Geschäftsbeziehungen zu den Kunden in den letzten Jahren Veränderungen ergeben? *Angaben in %*



Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

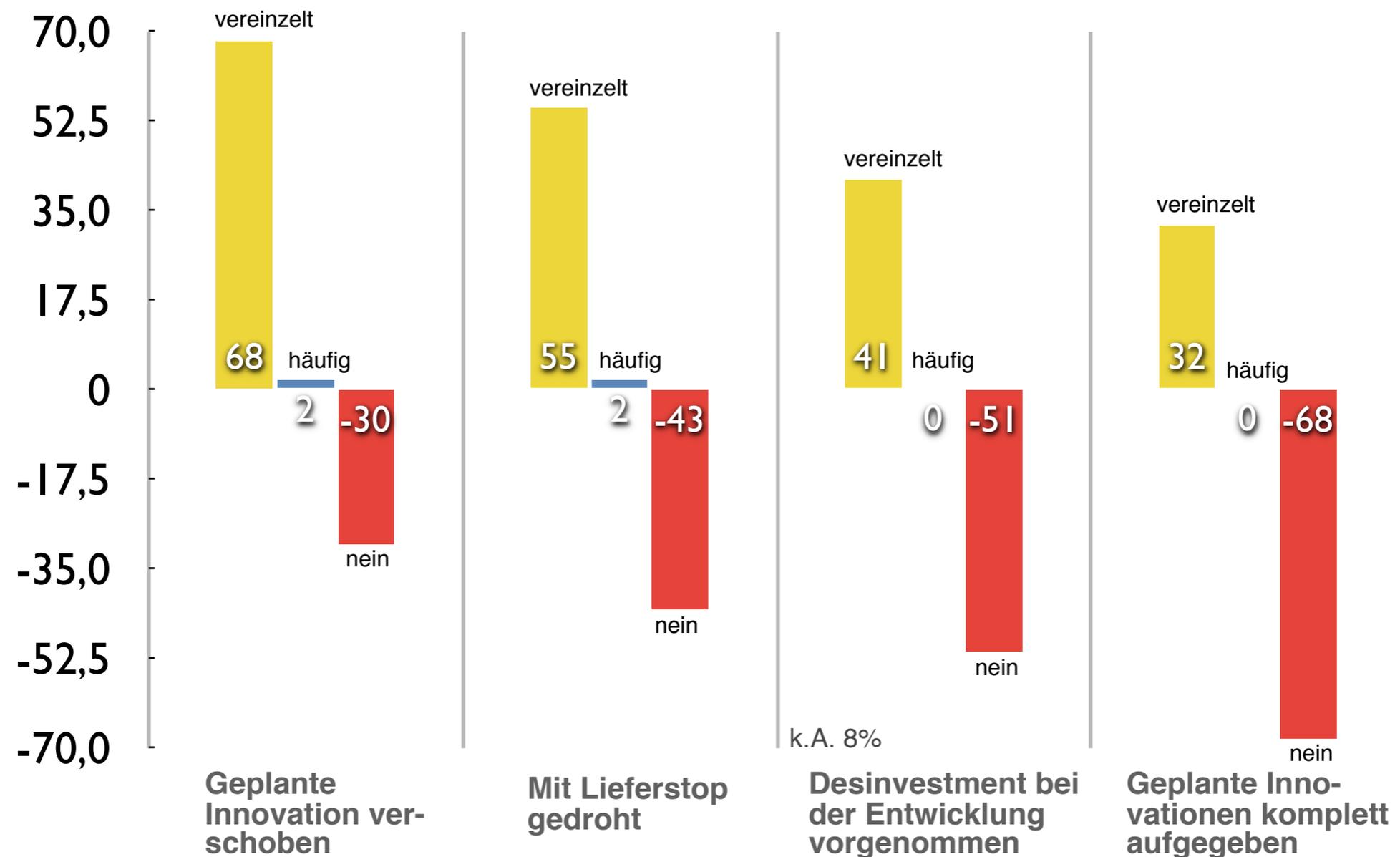
Reaktion auf den Druck der OEMs: Weitergabe des Drucks an Sublieferanten, Suche nach partnerschaftlicheren Kunden und Ablehnung von Aufträgen

Hat das Unternehmen aufgrund von Leistungs- und Preisforderungen der OEMs folgende Konsequenzen ziehen müssen? *Angaben in %*



Reaktion auf den Druck der OEMs: Vereinzelt haben 70% der Zulieferer Innovationen verschoben, 55% mit Lieferstop gedroht, 41% desinvestiert

Hat das Unternehmen aufgrund von Leistungs- und Preisforderungen der OEMs folgende Konsequenzen ziehen müssen? Angaben in %



Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Geschäftsbeziehungen und Innovationsfähigkeit (1)

- Die Mehrzahl der Zulieferunternehmen bewertet die Geschäftsbeziehungen zu den Kunden als innovationsförderlich, langfristig orientiert und wachstumsförderlich.
- Allerdings gibt es deutlichen Verbesserungsbedarf bei der Fairness im Umgang, den erzielbaren Renditen und der Unterstützung bei Schwierigkeiten.
- Nur 9% der Zulieferer halten die Geschäftsbeziehungen mit den Kunden für häufig fair.
- In den letzten Jahren sind Preisdruck der Hersteller und Forderungen nach mehr Qualität und Entwicklungsleistungen deutlich stärker geworden, die Bereitschaft zur Honorierung der Innovationsleistungen der Zulieferer hat abgenommen.
- Die restriktive Honorierung der Innovationsleistung ist eine massive Innovationsbremse, die sich negativ auf die Innovationsfähigkeit der betreffenden Zulieferer auswirkt.
- Automobilhersteller haben in den letzten Jahren weitere preis- und kostenwirksame Instrumente installiert: Preisnachlässe im laufenden Geschäft und Zahlung von "Eintrittsgelder" als Vertragsvoraussetzung haben stark zugenommen.

Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Geschäftsbeziehungen und Innovationsfähigkeit (2)

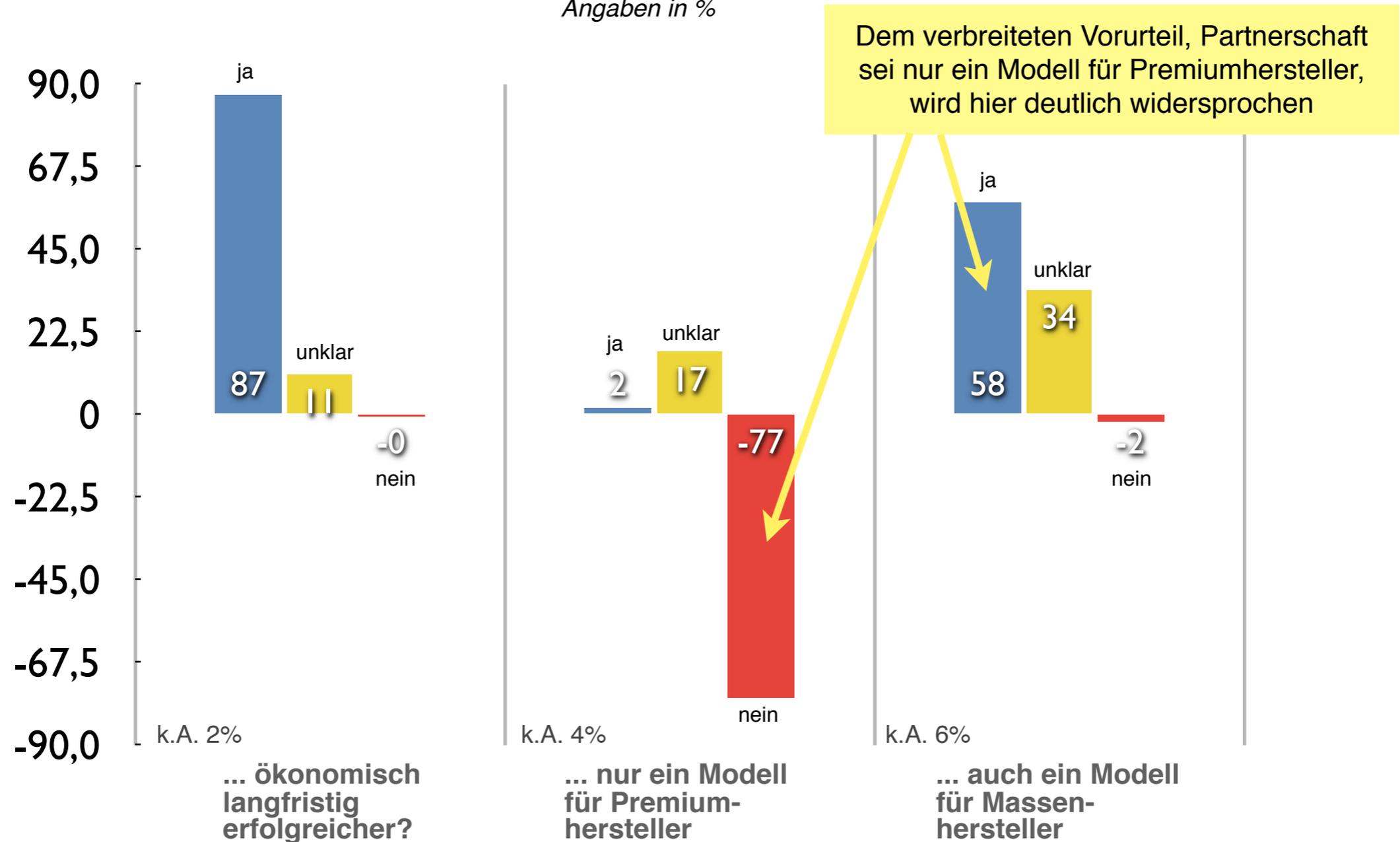
- Eingriffe der OEMs in die eigenständige Unternehmensentscheidung von Automobilzulieferern haben zugenommen. Vor allem sind es Forderungen, Verlagerungen in Niedriglohnländer vorzunehmen und Auslandsstandorte als Bedingung für einen Lieferantenvertrag aufzubauen.
- Forderungen der Hersteller nach Offenlegung der Kalkulationsgrundlagen und der Kennziffern des Zulieferers haben sich verstärkt.
- Das Thema "Missachtung geistigen Eigentums" durch OEMs hat für die Hälfte der Befragten zugenommen.
- Zunahme des Preisdrucks, abnehmende Bezahlung von Innovationsleistungen und Missachtung des geistigen Eigentums wirken sich in der Summe als enorme Innovationsbremsen für Automobilzulieferer aus.
- Als Reaktion auf Forderungen der OEMs haben Zulieferer in erster Linie den Druck auf die eigenen Lieferanten erhöht, in vielen Fällen auch Aufträge abgelehnt, Innovationen verschoben, oder die Produktion eines Produktes aufgegeben.

Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Partnerschaftliche Geschäftsbeziehungen werden von fast 90% als „ökonomisch langfristig erfolgreicher“ angesehen

Sind partnerschaftliche Geschäftsbeziehungen ...

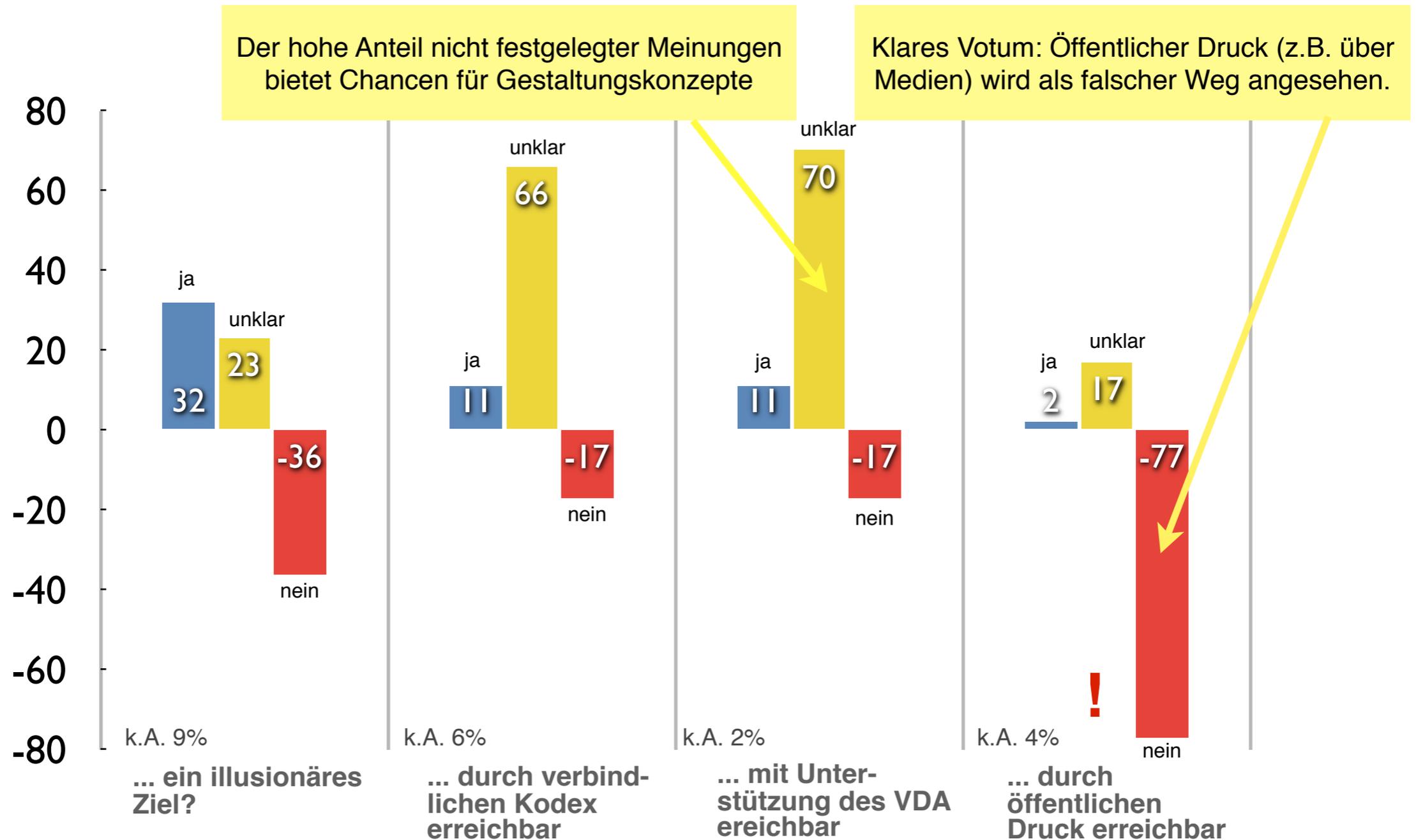
Angaben in %



Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Die Zielsetzung partnerschaftlicher Geschäftsbeziehungen wird von 32% als illusionär und von 36% als realistisch angesehen

Sind partnerschaftliche Geschäftsbeziehungen ... Angaben in %

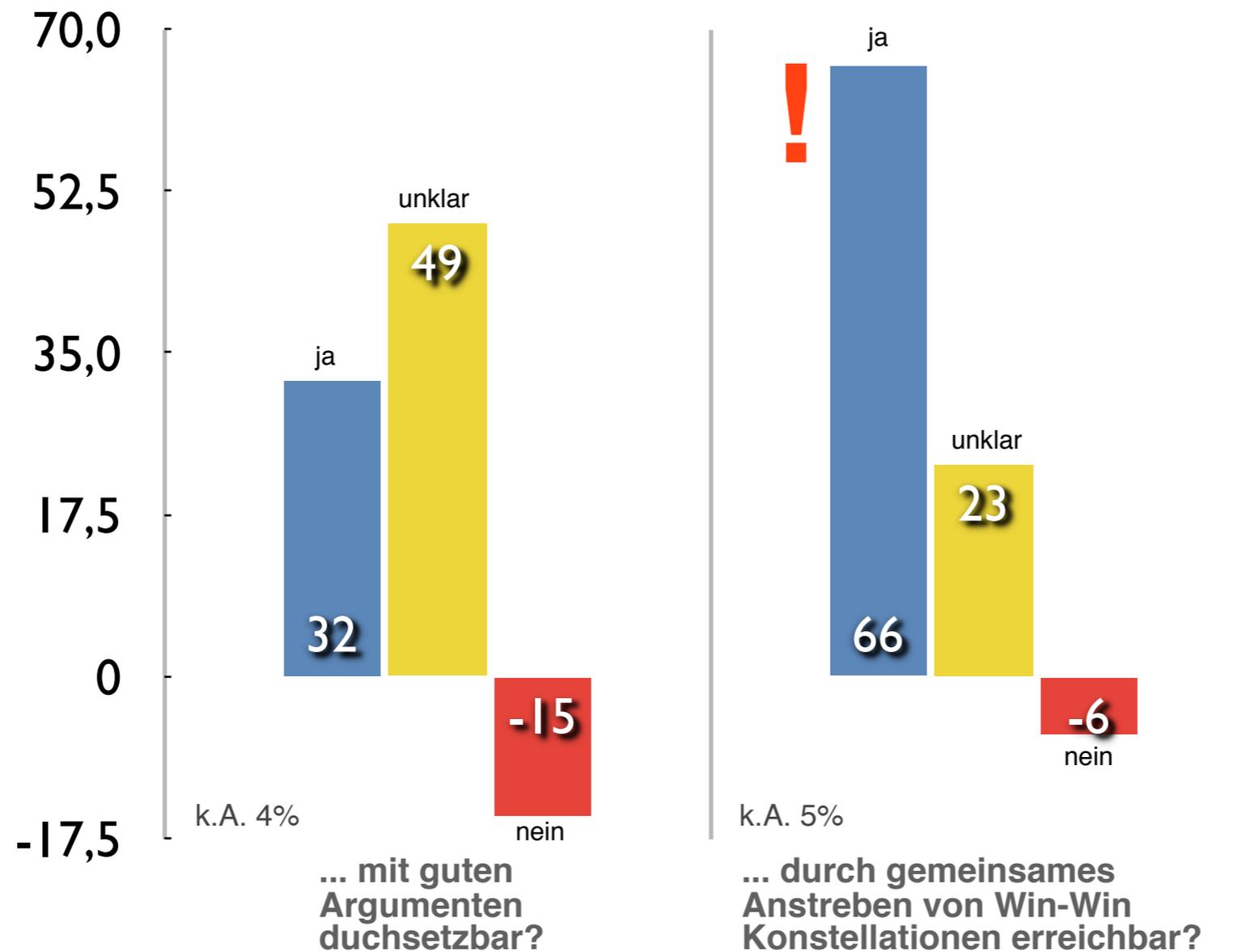


Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Partnerschaftlichen Geschäftsbeziehungen haben dann eine realistische Chance, wenn beide Seiten gleichermaßen davon profitieren!

Sind partnerschaftliche Geschäftsbeziehungen ...

Angaben in %

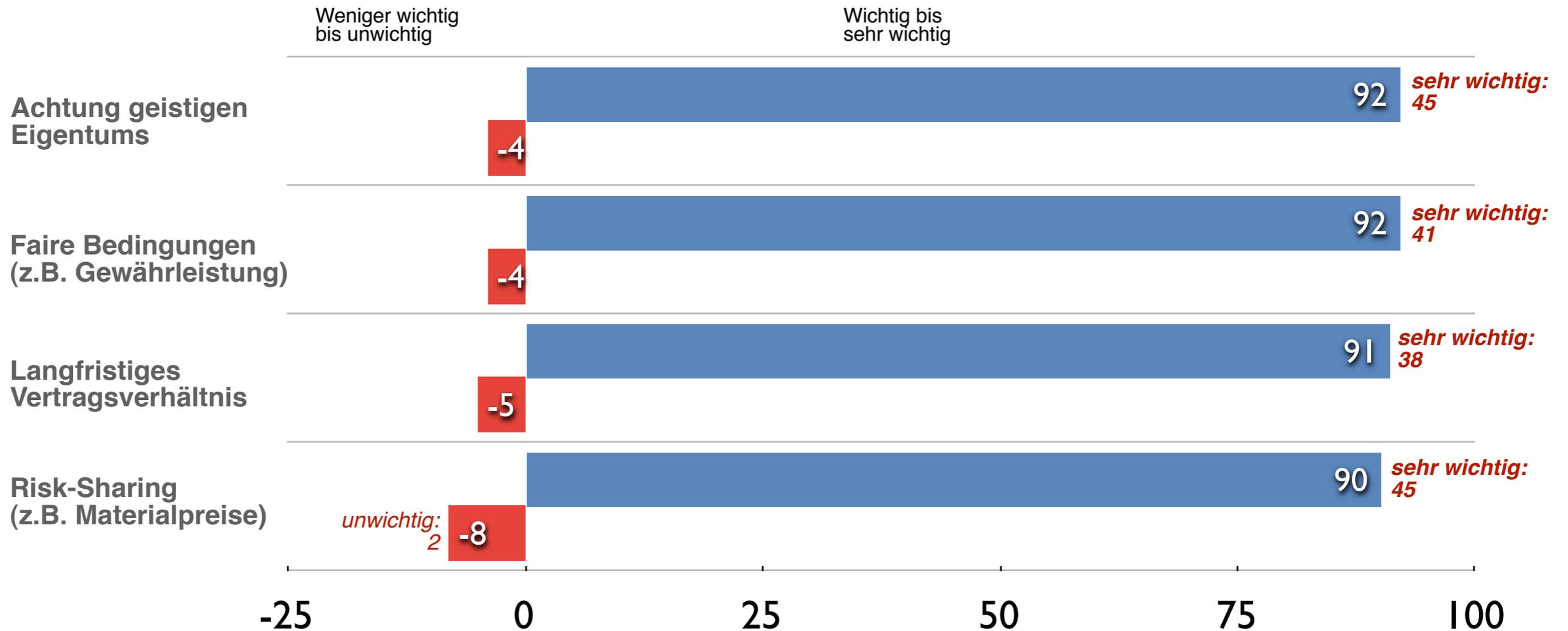


Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Die VDA-Grundsätze werden bestätigt: Achtung geistigen Eigentums und faire, langfristige Beziehungen stehen ganz oben auf der Liste

Welche Bedeutung haben die VDA-Grundsätze partnerschaftlicher Geschäftsbeziehungen aus Sicht des Zulieferunternehmens?

Mehrfachnennungen möglich, Angaben in %

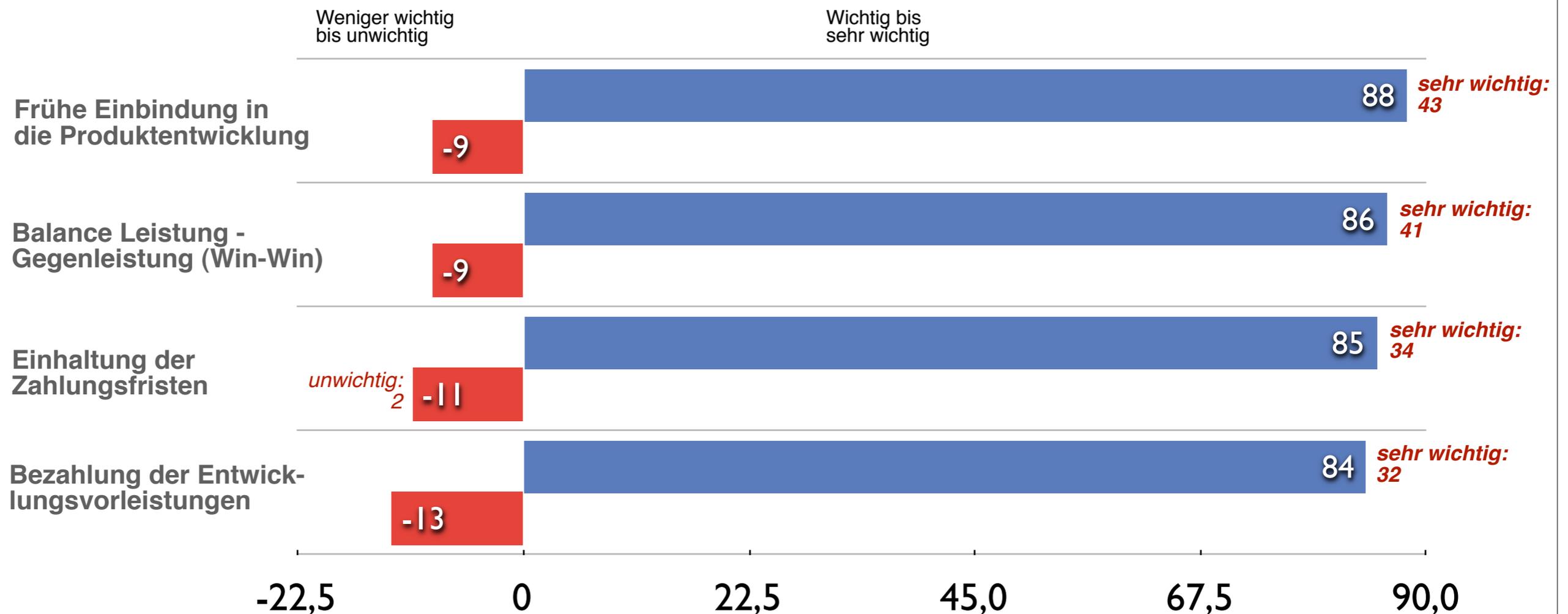


Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Frühe Einbindung in die Produktentwicklung und faire Win-Win-Konstellation haben ebenfalls einen sehr hohen Stellenwert

Welche Bedeutung haben die VDA-Grundsätze partnerschaftlicher Geschäftsbeziehungen aus Sicht des Zulieferunternehmens?

Mehrfachnennungen möglich, Angaben in %

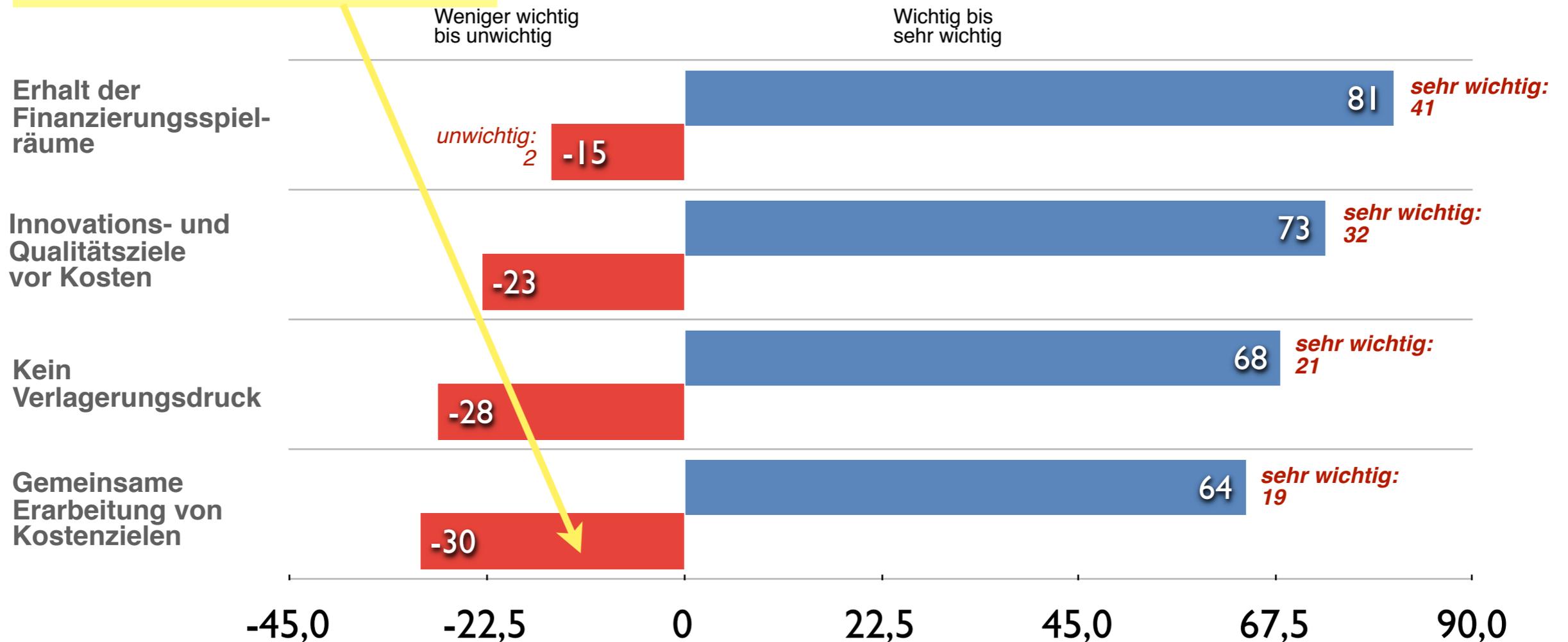


Zulieferer möchten, dass Innovations- und Qualitätsziele vor Kostenbetrachtungen rangieren und ihre Finanzierungsbasis erhalten bleibt

Welche Bedeutung haben die VDA-Grundsätze partnerschaftlicher Geschäftsbeziehungen aus Sicht des Zulieferunternehmens?

Mehrfachnennungen möglich, Angaben in %

Fast ein Drittel der Zulieferer ist skeptisch beim Thema „gemeinsame Erarbeitung von Kostenzielen“



Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

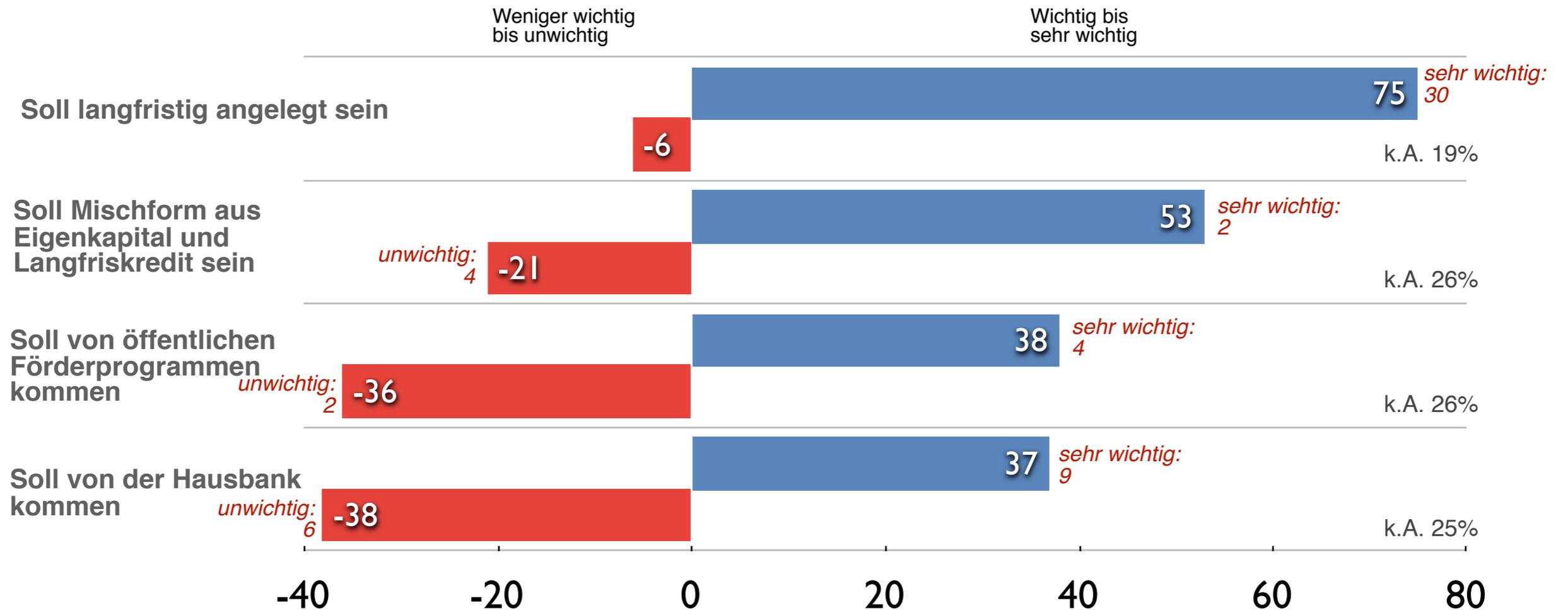
Bedeutung partnerschaftlicher Geschäftsbeziehungen

- Partnerschaftliche Geschäftsbeziehungen sind für 90% der Zulieferer "ökonomisch langfristig erfolgreicher".
- Im Gegensatz zu einem verbreiteten Vorurteil werden partnerschaftliche Prinzipien nicht nur in der Beziehung zum Premiumhersteller, sondern auch in der zum Massenhersteller für möglich gehalten.
- Für die Mehrheit der Zulieferer sind partnerschaftliche Geschäftsbeziehungen nur über "Win-Win Konstellationen" zu erreichen, wenn also beide Seiten gleichermaßen von der Zusammenarbeit profitieren.
- Die VDA-Grundsätze zu partnerschaftlichen Geschäftsbeziehungen werden weitgehend bestätigt. Die Achtung geistigen Eigentums und faire, langfristige Beziehungen stehen bei den befragten Zulieferern ganz oben auf der Liste.
- Frühe Einbindung in die Produktentwicklung, Beteiligung an den Materialpreiserhöhungen und die Bezahlung der Entwicklungsvorleistungen haben ebenfalls einen sehr hohen Stellenwert.

Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Zur Verbesserung der Innovationsdynamik wollen Zulieferer Finanzierungsmodelle, die Eigenmittel und Langfristkredite kombinieren

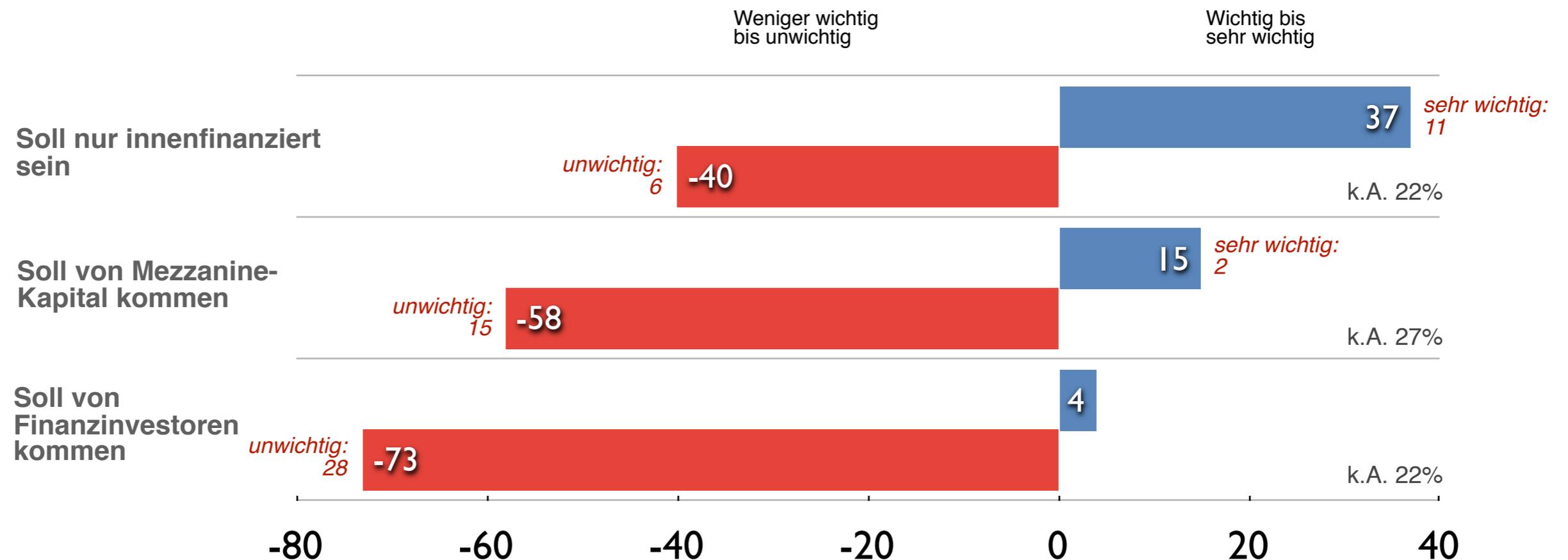
Wie sollte ein Finanzierungsmodell zur Verbesserung der Innovationsdynamik gestaltet sein?
Angaben in %



Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Mittel von Finanzinvestoren und Mezzanine Kapital werden als nicht geeignet angesehen, die Innovationsdynamik zu verbessern

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



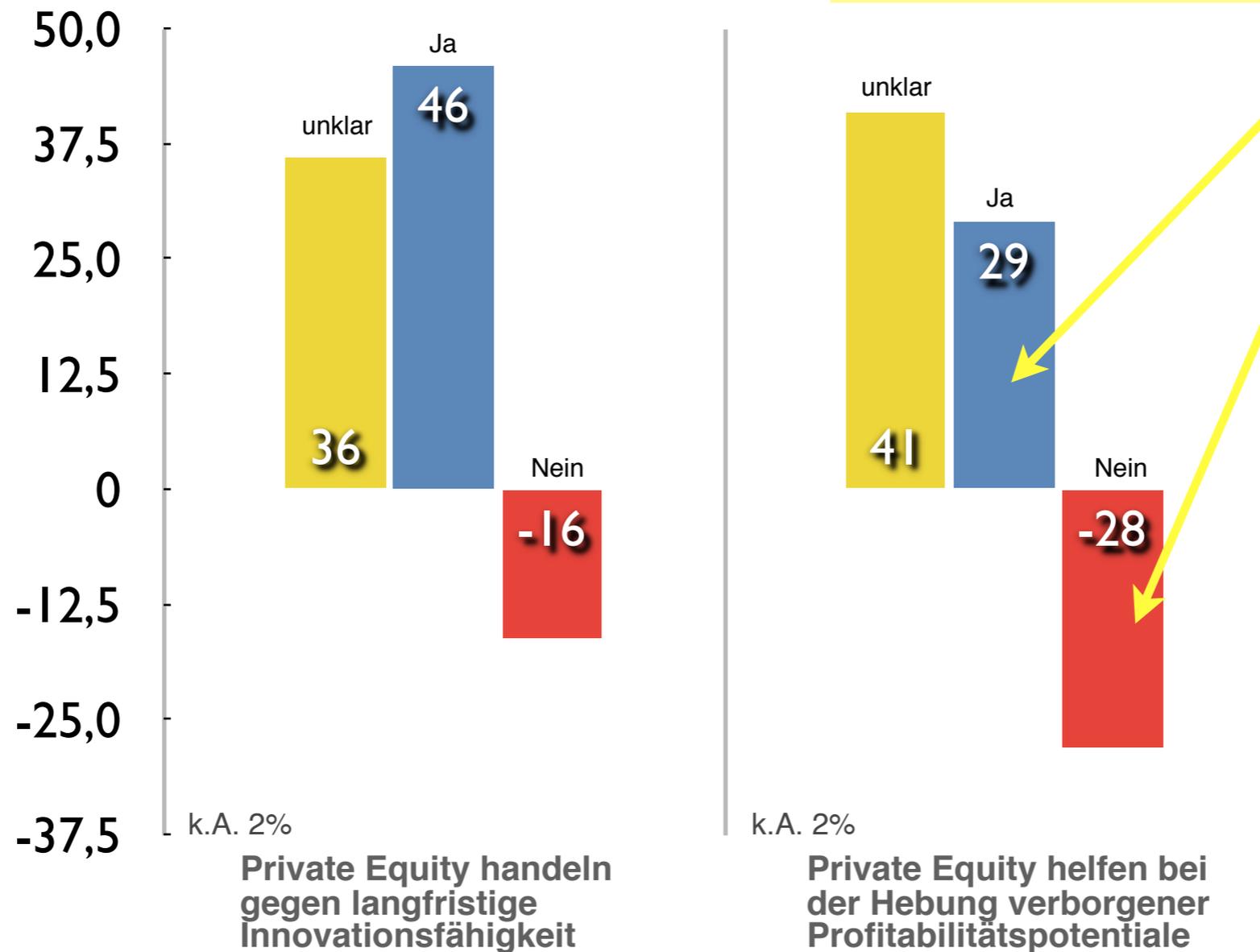
Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Fast die Hälfte der Zulieferer glaubt, dass Private Equity nicht im Sinne langfristiger Innovationsfähigkeit von Unternehmen handeln

Welchen Aussagen würden Sie zustimmen / nicht zustimmen?

Angaben in %

Es gibt keine eindeutigen Aussagen, ob sie bei der Hebung von Profitabilitätspotentialen hilfreich sind

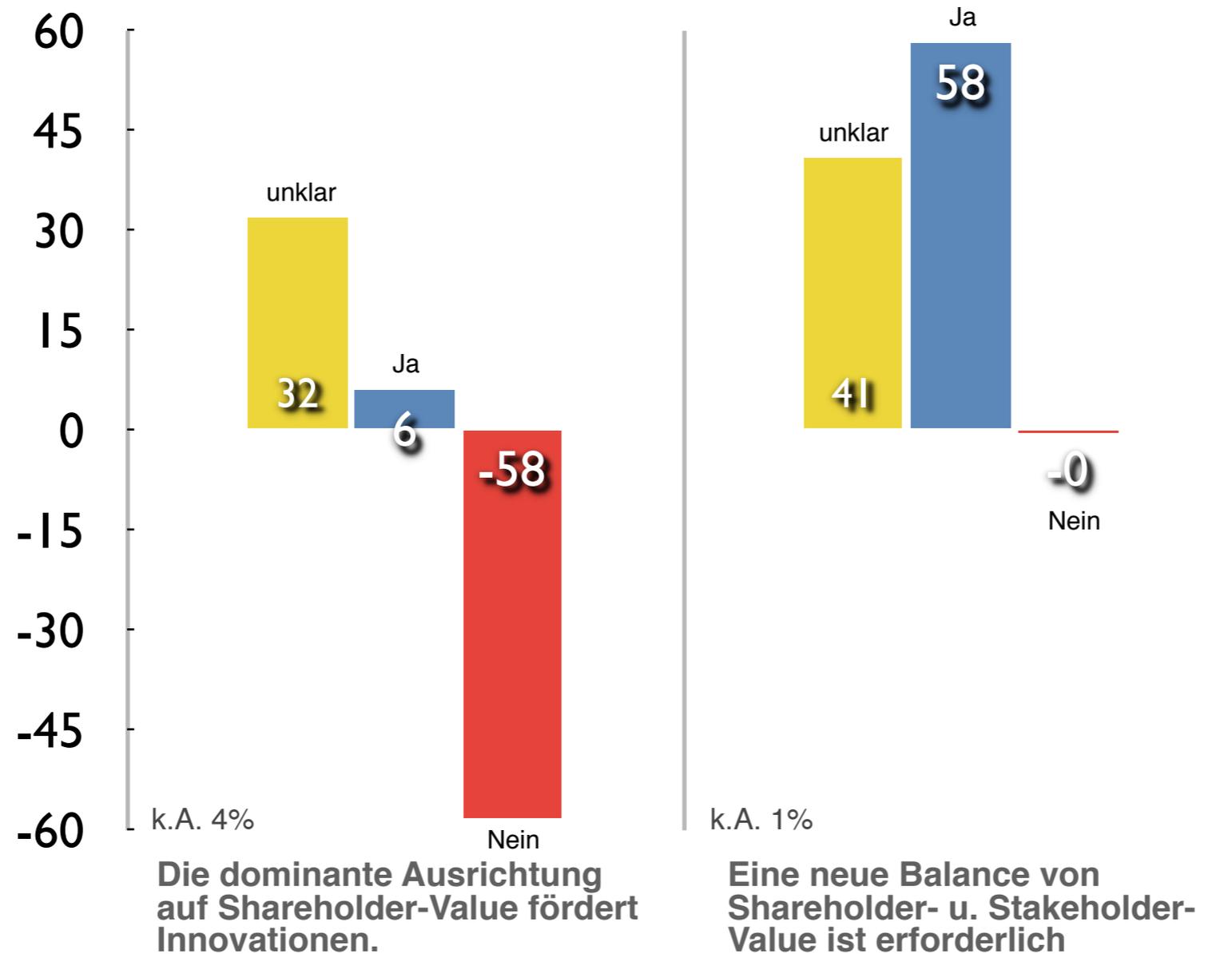


Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Die einseitige Ausrichtung auf Shareholder-Value wird nicht für innovationsförderlich gehalten

Welchen Aussagen würden Sie zustimmen / nicht zustimmen?

Angaben in %



Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Innovationsförderliche Finanzierungsmodelle

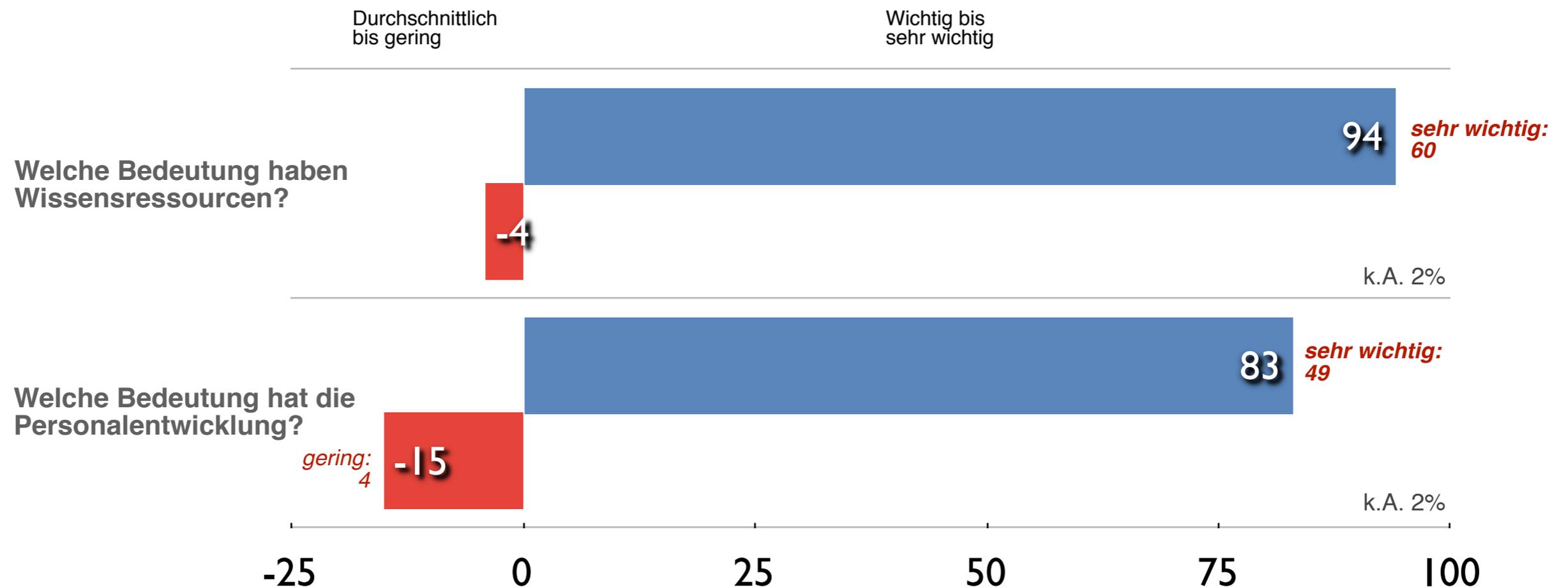
- Um profitabel wachsen zu können, benötigen besonders mittelständische Zulieferer entweder ausreichendes Eigenkapital, oder innovationsförderliche Finanzierungsmodelle.
- Beides ist in der Regel nicht vorhanden. Die Eigenkapitalquote ist im Durchschnitt niedrig und die Banken behandeln die Finanzierung von Entwicklungsprojekten restriktiv.
- Zur Verbesserung der Innovationsdynamik wollen Zulieferer Finanzierungsmodelle, die Eigenmittel und Langfristkredite kombinieren.
- Mittel von Finanzinvestoren und Mezzanine Kapital werden als nicht geeignet angesehen, die Innovationsdynamik zu verbessern. Fast die Hälfte der Zulieferer glaubt, dass Private Equity gegen die langfristige Innovationsfähigkeit von Unternehmen handeln.
- Über die Hälfte ist der Auffassung, daß eine einseitige Ausrichtung auf "Shareholder Value" nicht innovationsförderlich ist und eine neue Balance von „Stakeholder-Value“ und „Shareholder-Value“ erforderlich ist.

Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Positiv: Fast alle befragten deutschen Automobilzulieferer haben erkannt, dass „Wissen“ ein Thema von höchster Bedeutung ist

Stellenwert des Wissens im Unternehmen

Angaben in %



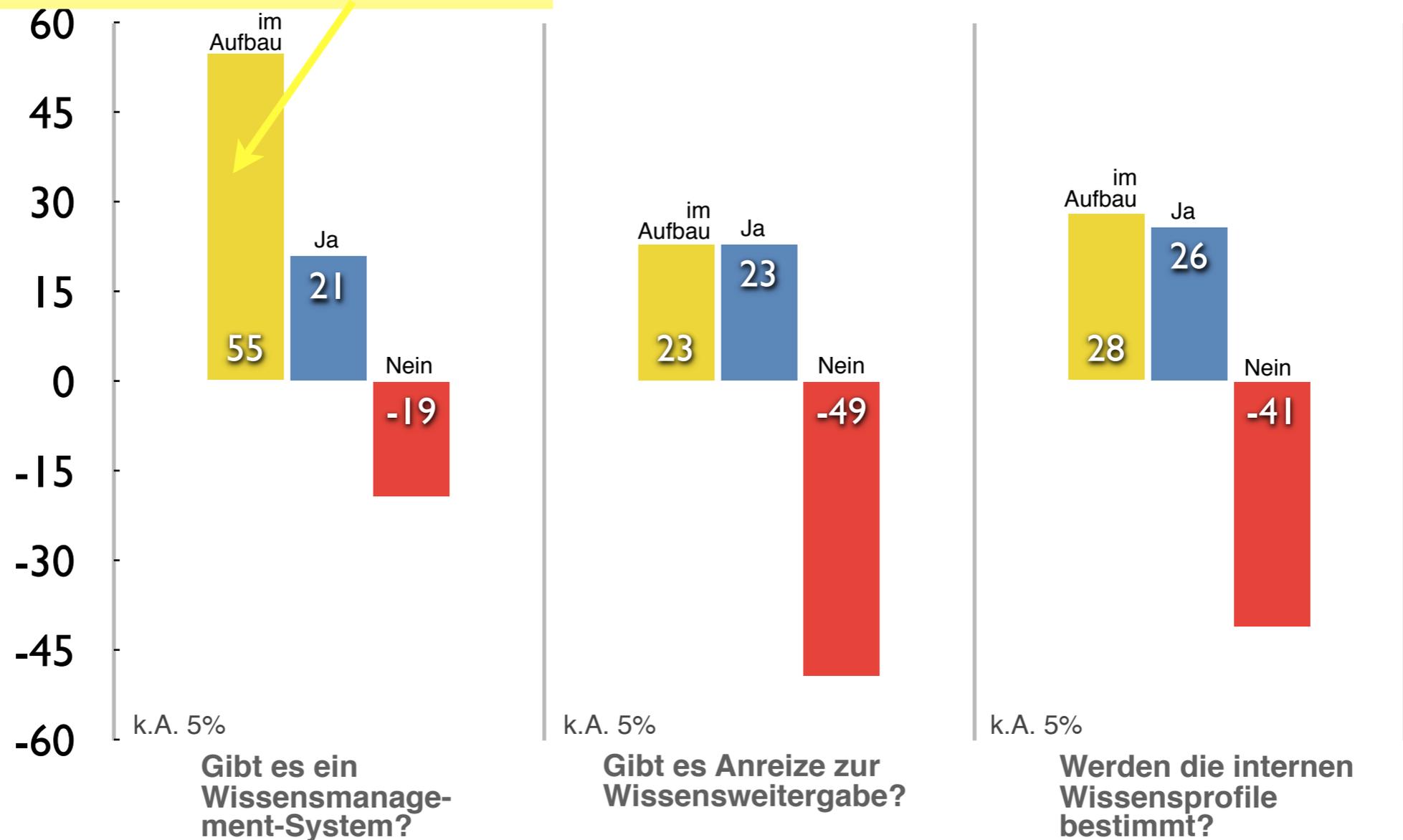
Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

94% der Zulieferer halten die Ressource Wissen für wichtig, aber nur 21% haben ein System des Wissensmanagements

Wissensstrategie im Unternehmen?

Angaben in %

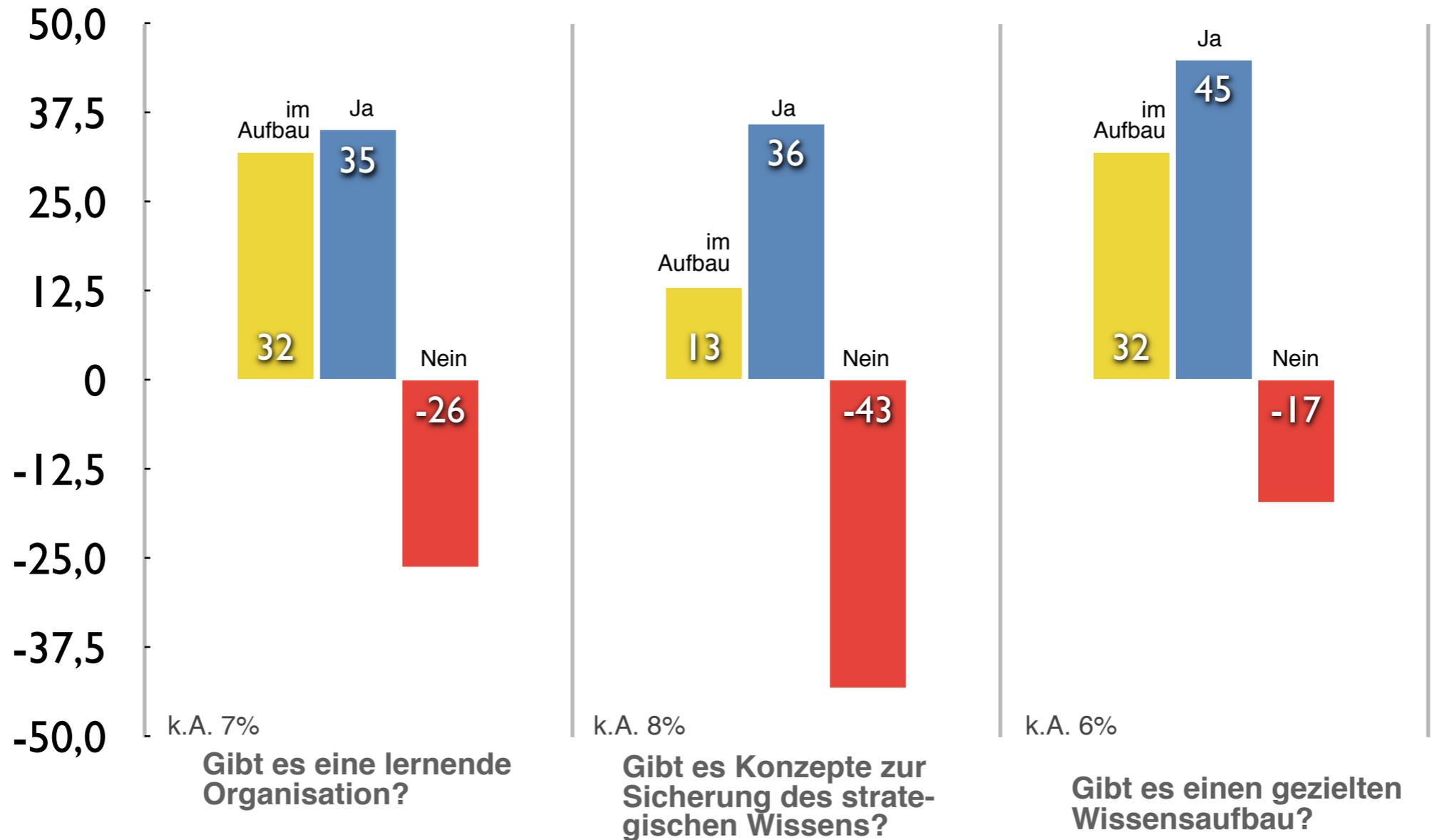
Immerhin befaßt sich ein großer Teil damit, ohne nähere Angaben über Ziele u. Reichweite



Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

35% verstehen ihr Unternehmen als „Lernende Organisation“, rund ein Viertel hat dies weder geplant, noch realisiert

Wissensstrategie im Unternehmen? Angaben in %

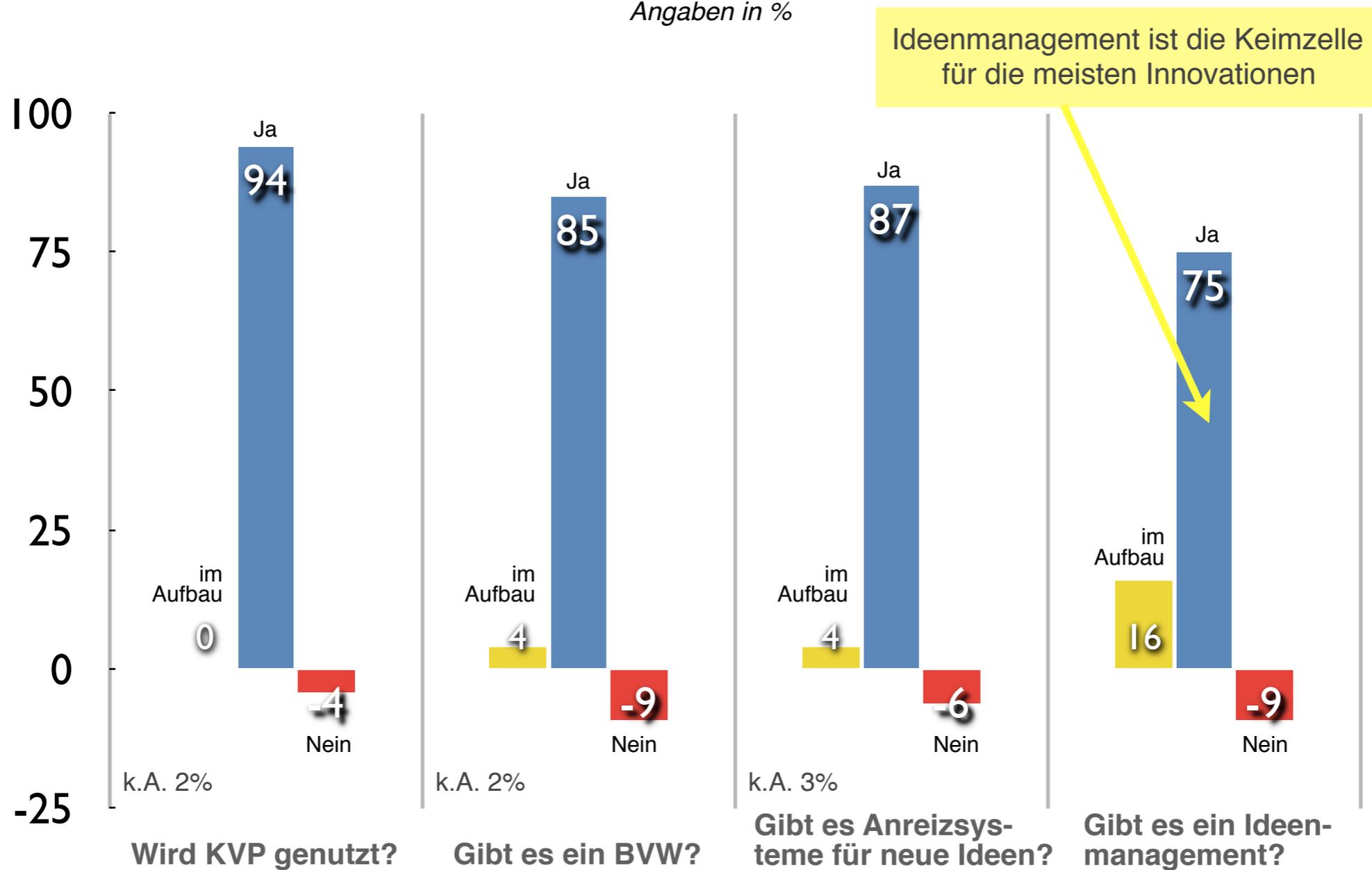


Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Eine wichtige Voraussetzung für die Innovationsdynamik ist ein aktives Ideenmanagement

Werden KVP, BVW und Ideenmanagement genutzt?

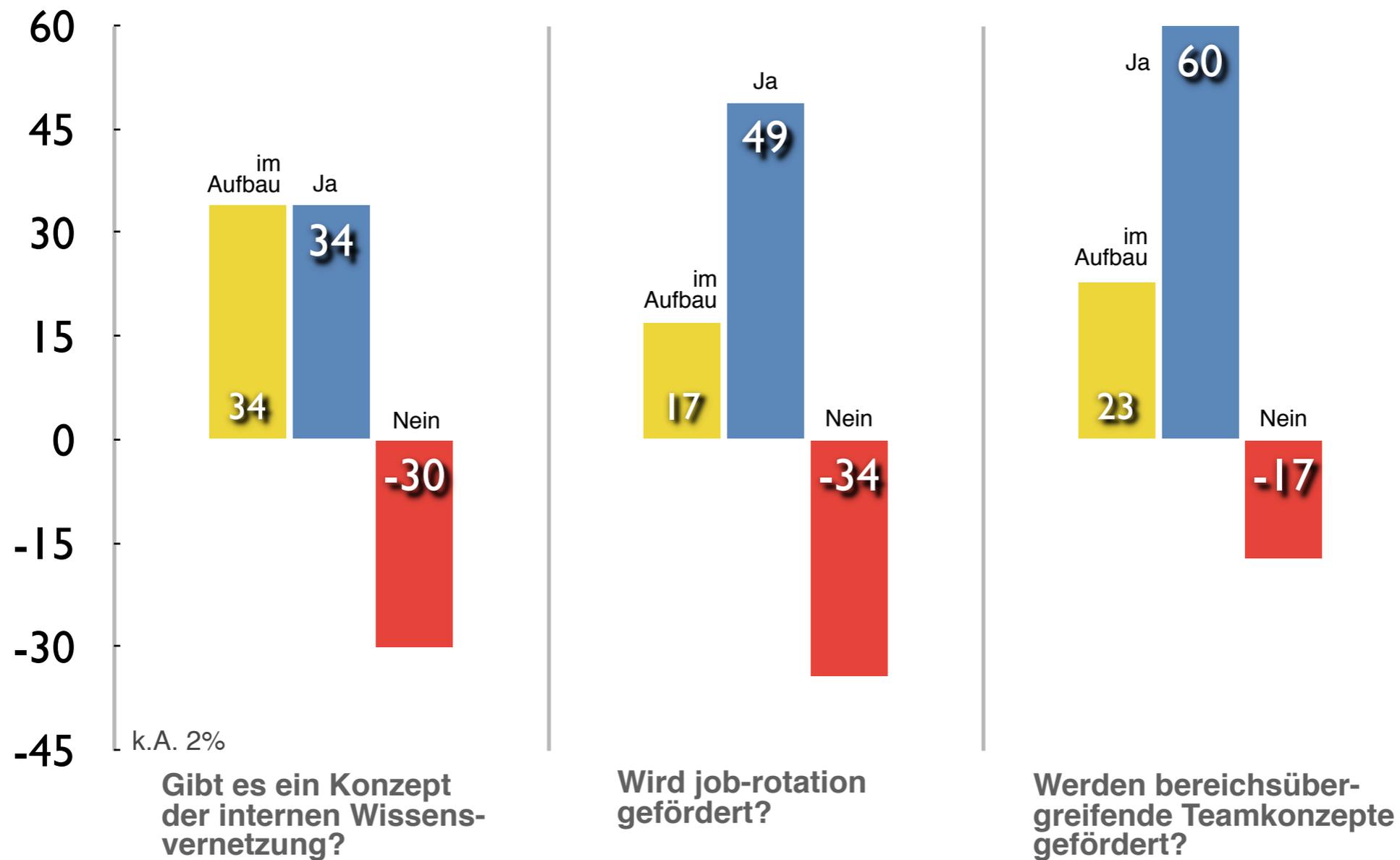
Angaben in %



Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Interdisziplinäre und bereichsübergreifende Teams sind eine sehr gute Basis für ein Konzept der internen Wissensvernetzung

Gibt es eine Strategie der Wissensvernetzung?
Angaben in %

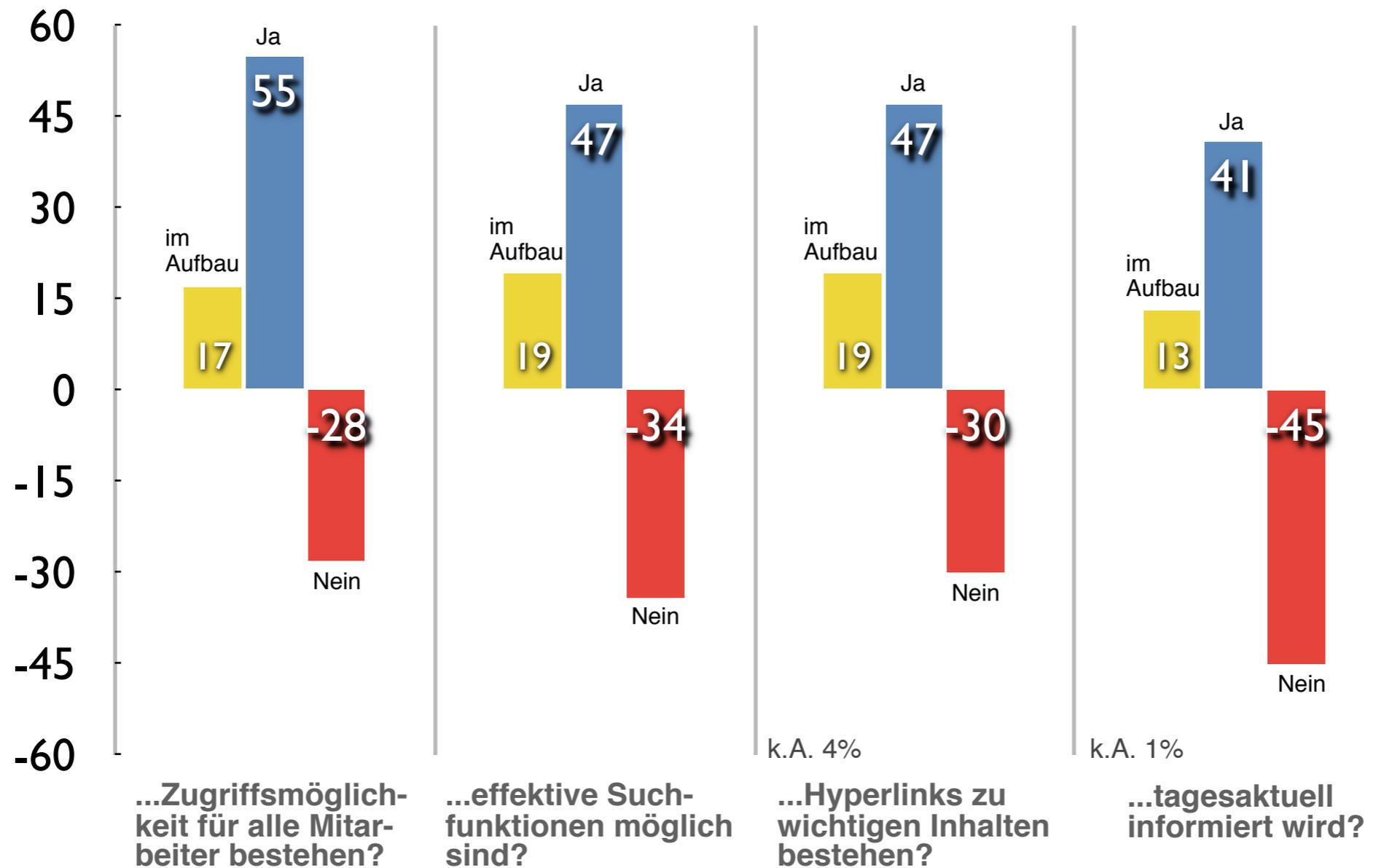


Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Das Intranet wird zur Kommunikation und Wissensvernetzung nur von gut der Hälfte der Zulieferer genutzt

Gibt es eine Intranetlösung, mit der ...

Angaben in %

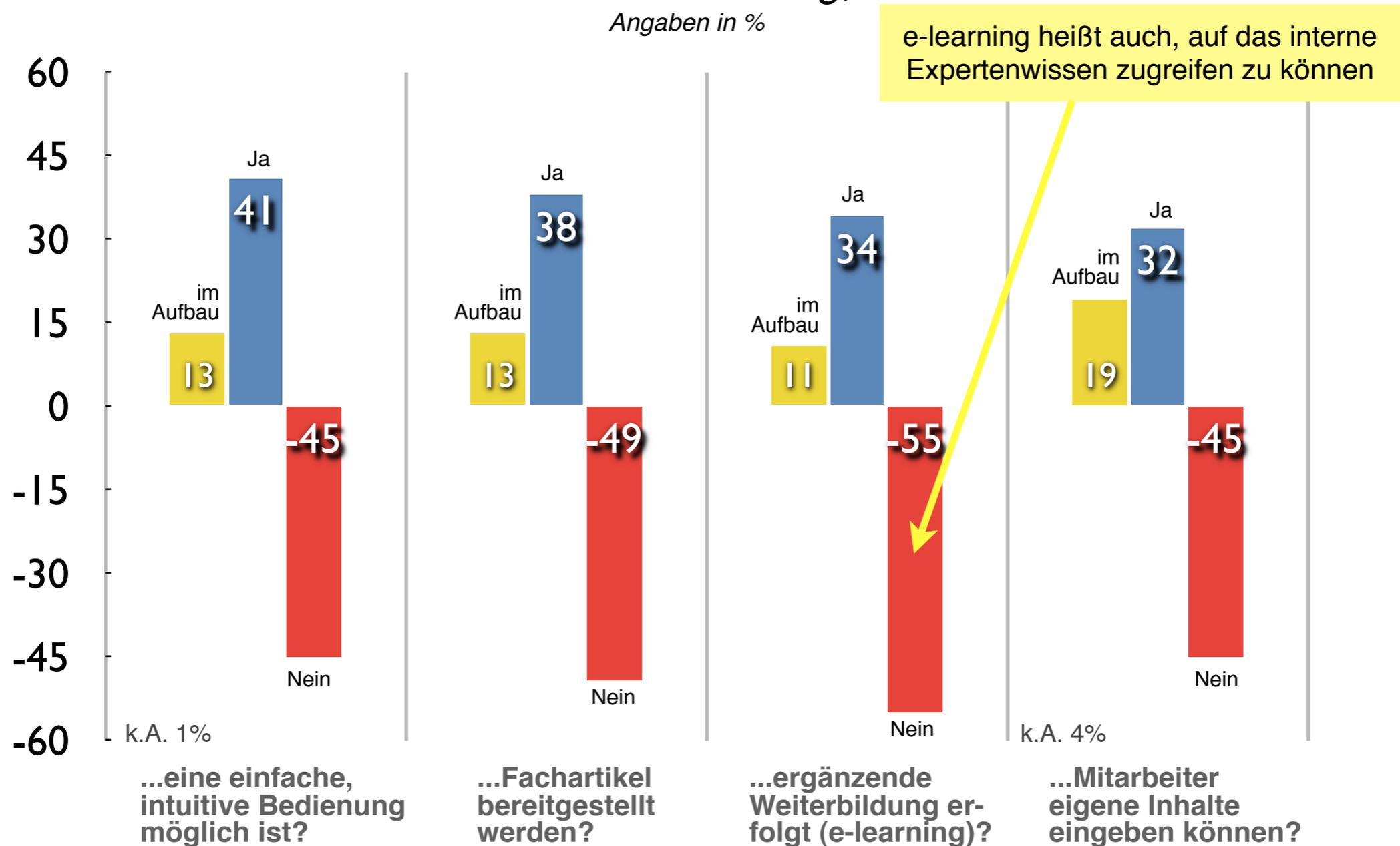


Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Nur ein Drittel nutzt die Möglichkeit, Mitarbeitern eine Plattform zur Darstellung ihres Wissens zu bieten und es damit allen zugänglich zu machen

Gibt es eine Intranetlösung, mit der ...

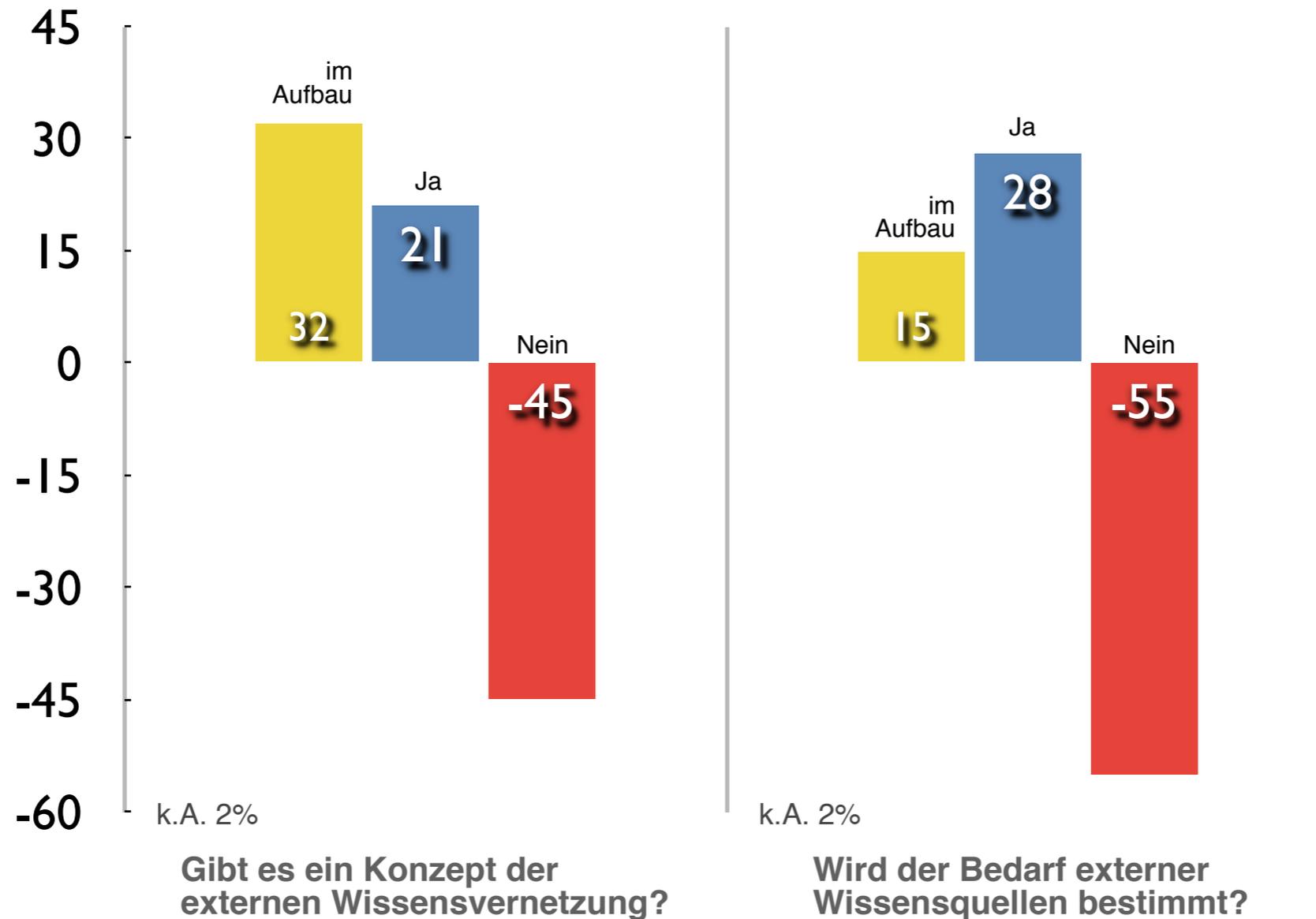
Angaben in %



Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Nachholbedarf: Externe Wissensquellen werden von der Hälfte der Zulieferer nicht aktiv und systematisch erschlossen

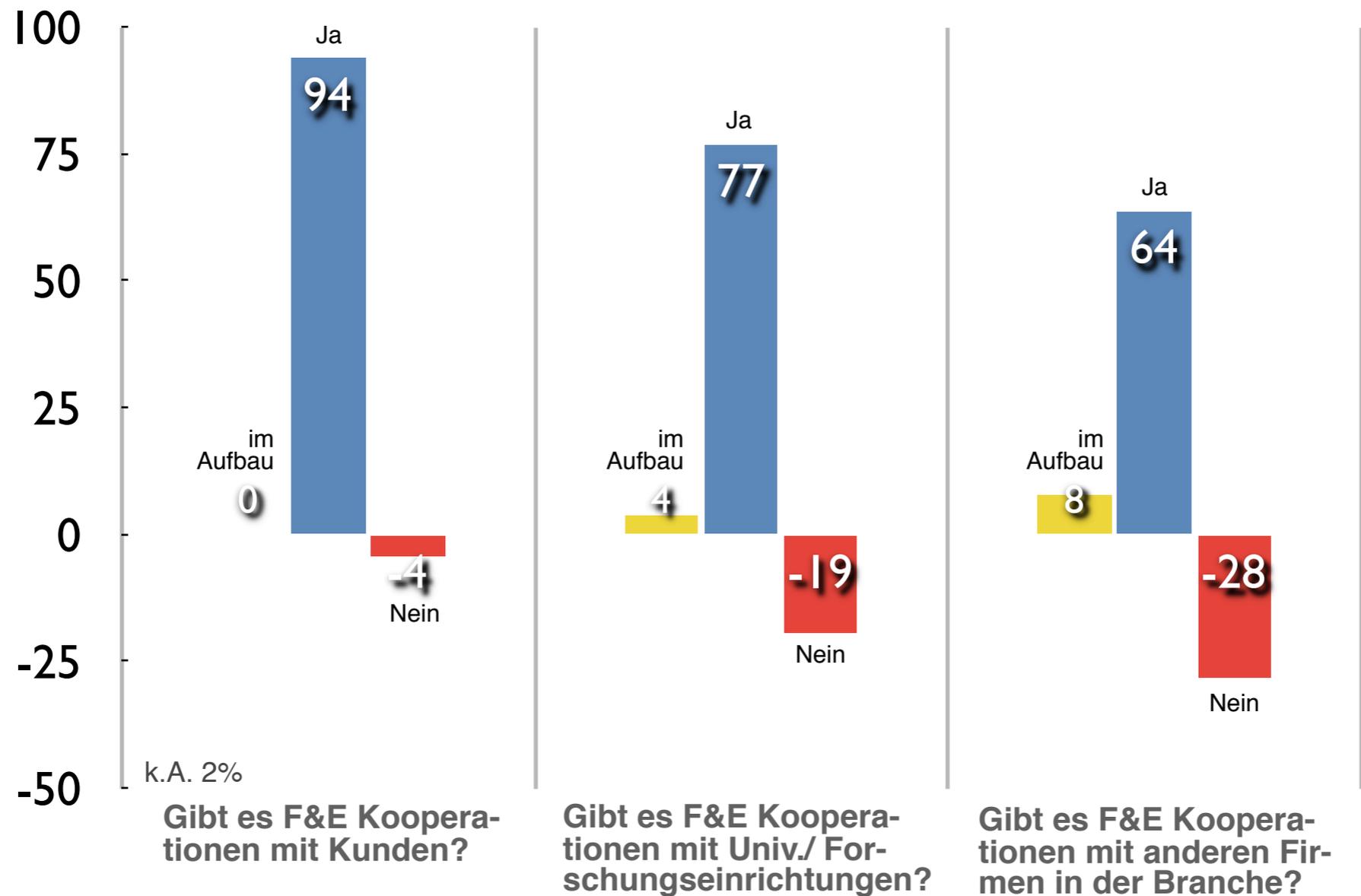
Gibt es eine Strategie der Wissensvernetzung?
Angaben in %



Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Die Übernahme von Entwicklungsleistungen durch Zulieferer ist mit deutliche gestiegenen F&E Kooperationen verbunden

Gibt es eine Strategie der Wissensvernetzung?
Angaben in %

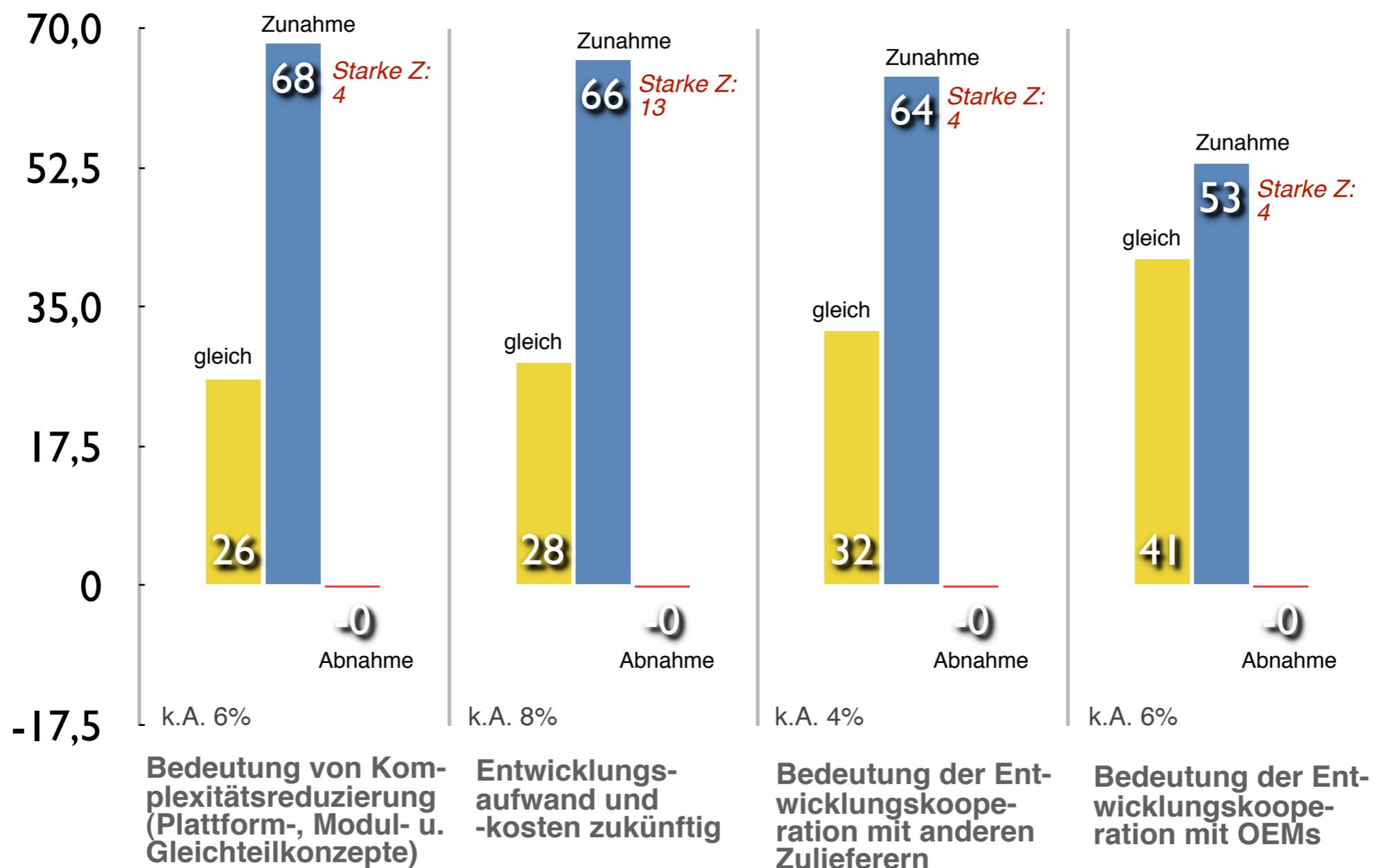


Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Entwicklungsprozesse benötigen immer mehr Abstimmungsbedarf. Damit wächst der Zwang zur langfristigen, vertrauensvollen Zusammenarbeit

Entwicklungsaufwand, -kosten und -kooperation

Angaben in %

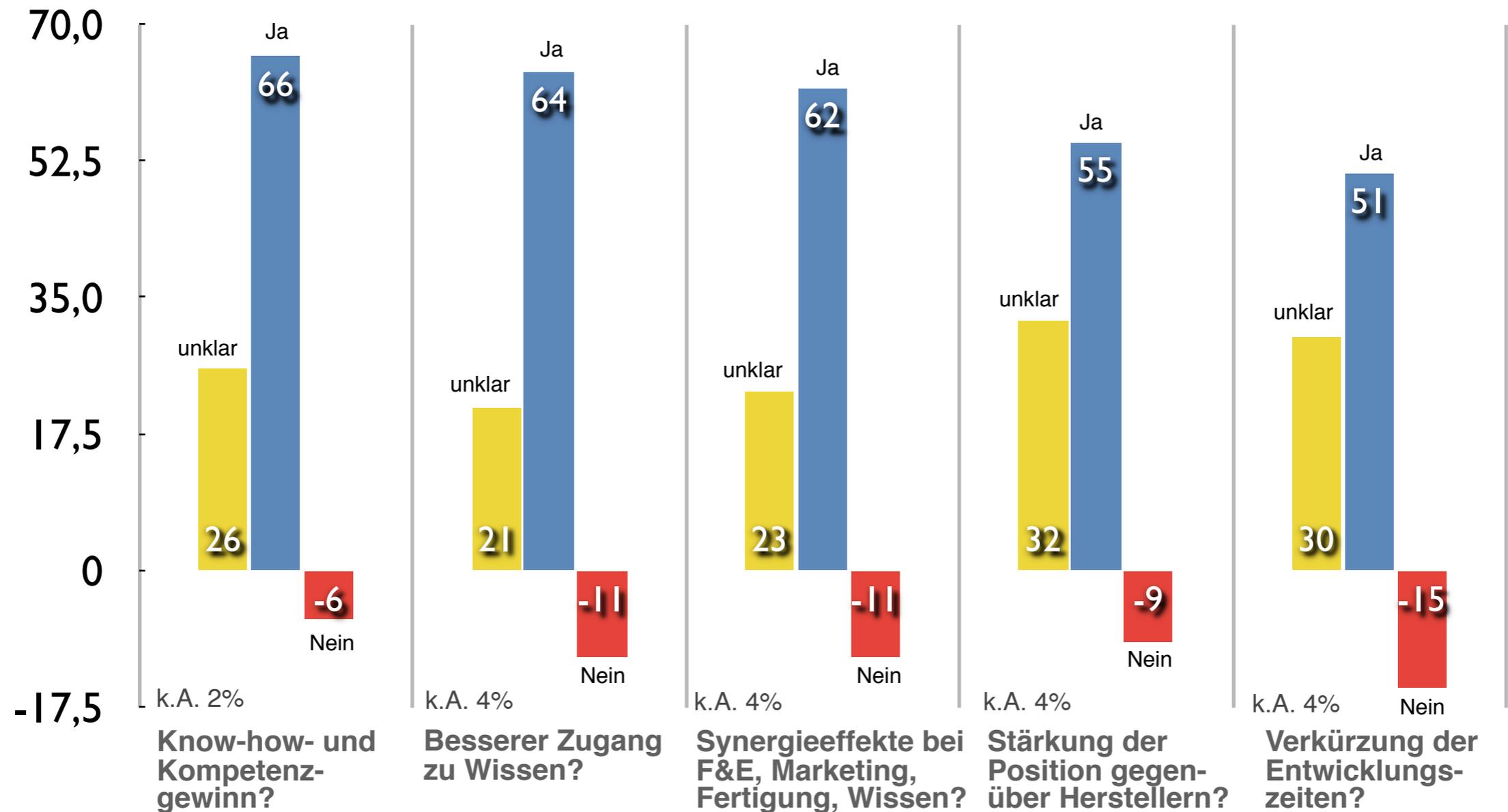


Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Kooperationen werden überwiegend als vorteilhaft angesehen, insbesondere durch Know-how Gewinn und Synergieeffekte

Sehen Sie in Kooperationen eher Vorteile durch ...?

Angaben in %

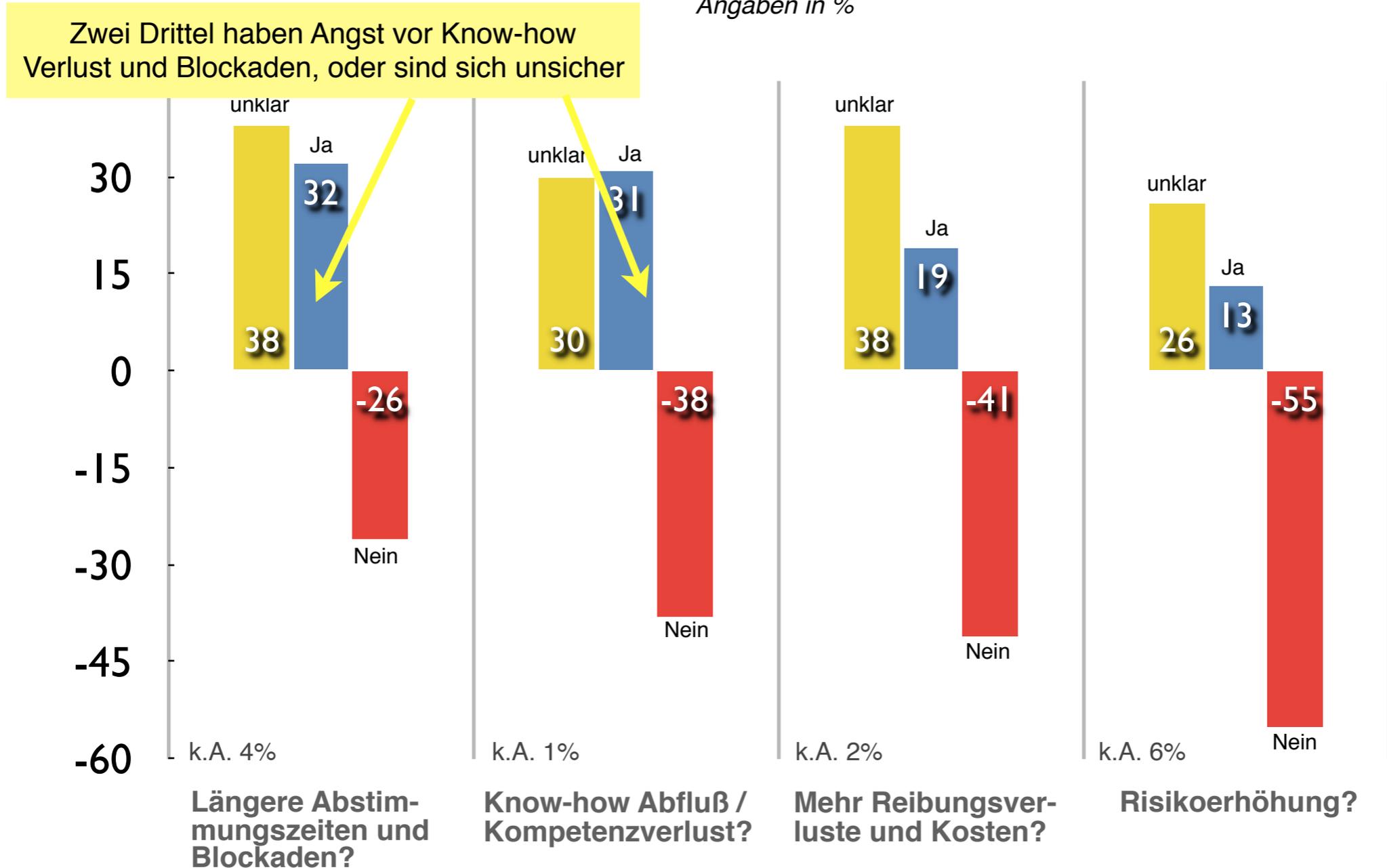


Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Fragt man jedoch nach den Nachteilen von Kooperationen, so kommen offenbar handlungswirksame Bedenken zum Tragen

Oder sehen Sie in Kooperationen eher Nachteile durch ...?

Angaben in %



Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Wissen, Wissensvernetzung und Kooperation

- 94% befragten deutschen Automobilzulieferer haben erkannt, dass „Wissen“ ein Thema von höchster Bedeutung ist - aber nur 21% haben ein System des Wissensmanagements.
- Die Hälfte der Zulieferer bestimmt nicht die notwendigen Wissensprofile, sichert nicht das strategische Wissen und verfügt nicht über Konzepte zur Vernetzung der Wissensbestandteile im Unternehmen.
- Allerdings hat eine Mehrzahl interdisziplinäre Teams und damit Strukturen, die eine Basis für Wissensaustausch und Wissensvernetzung bilden können.
- Das Intranet wird zum Austausch und zur Vernetzung von Wissen von nur gut der Hälfte der Zulieferer genutzt.
- Beim Umgang der Zulieferunternehmen mit externen Wissensquellen ist ein deutliche Nachholbedarf festzustellen. Nur ein Viertel hat ein Konzept der externen Wissensvernetzung, oder bestimmt den Bedarf externer Wissensquellen.
- Entwicklungskooperationen werden an Bedeutung gewinnen und durch Plattform- und Modulstrategien beschleunigt. Sie führen zu einer engeren Integration und längerfristigen Vertragsbindung zwischen Herstellern und Zulieferern.

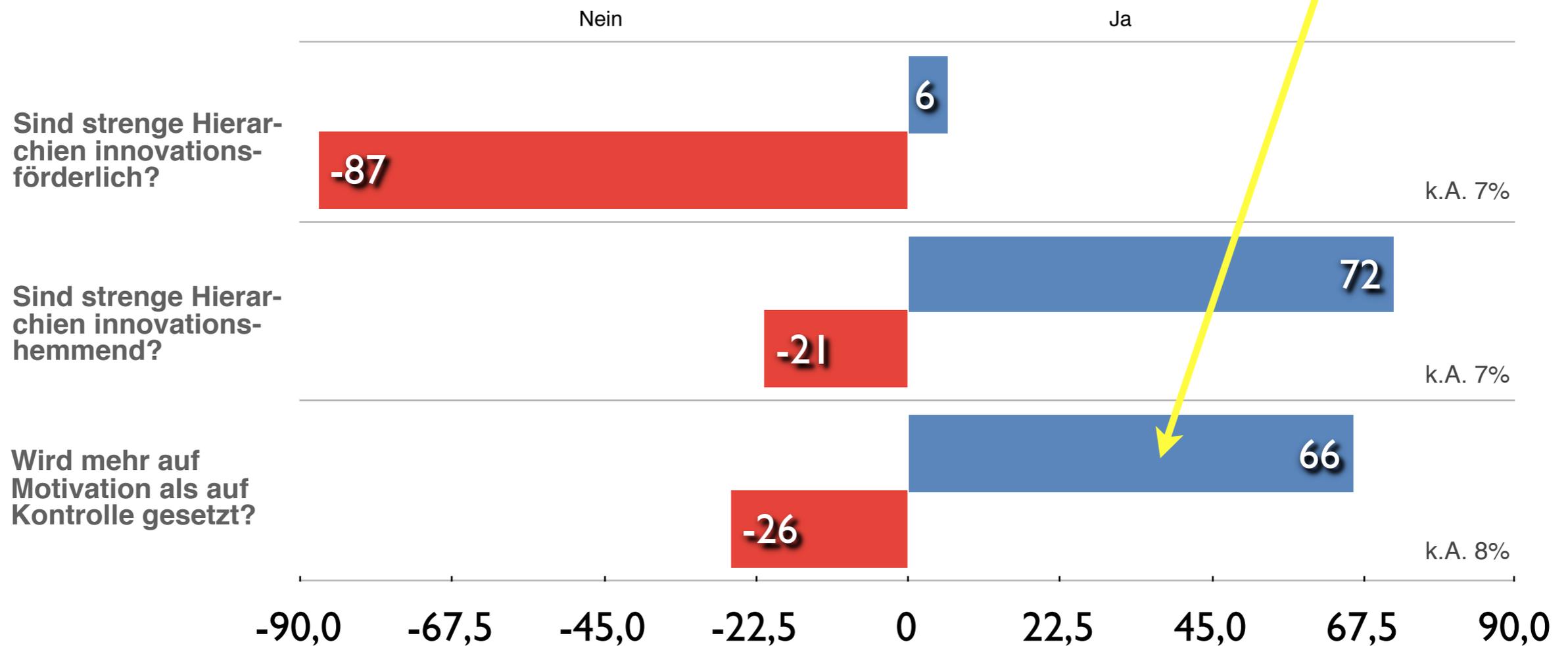
Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Strenge Hierarchien werden nicht als innovationsförderlich angesehen

Innovationsförderliche Organisationsstruktur

Angaben in %

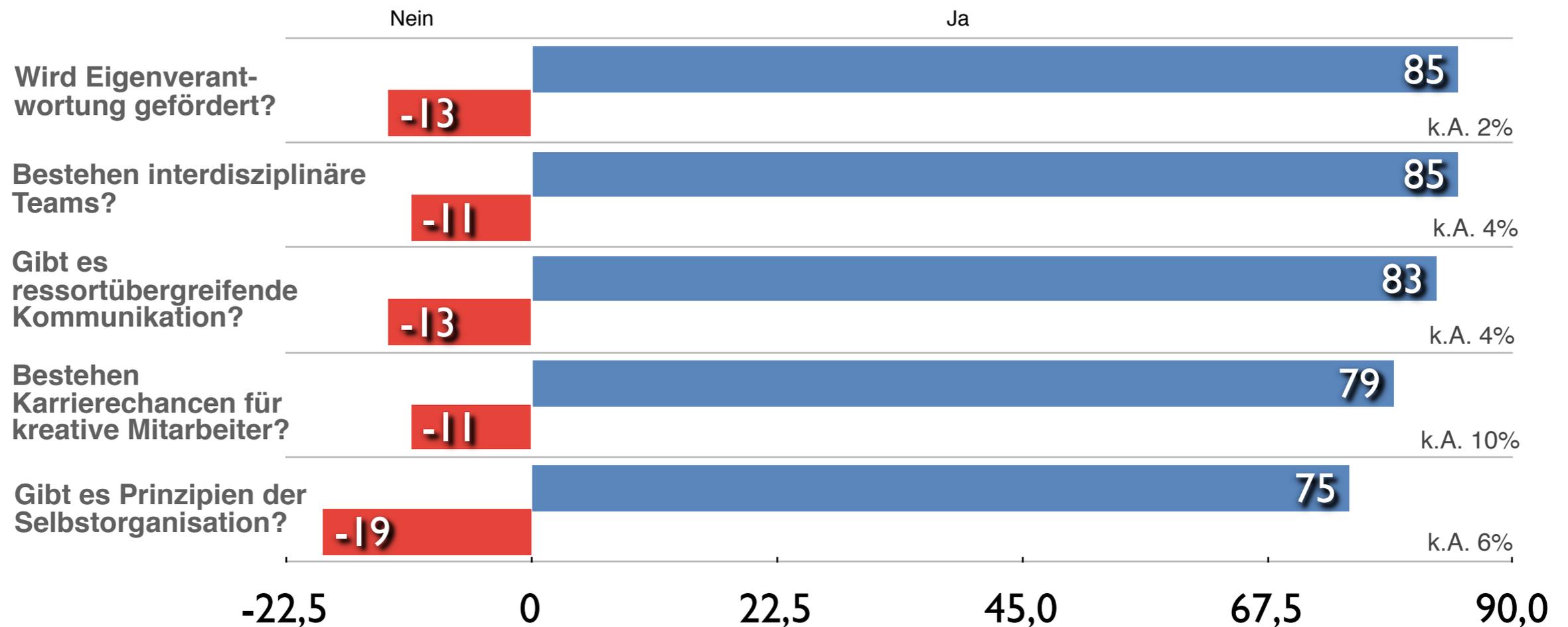
Zwei Drittel der Zulieferer setzen mehr auf Motivation als auf Kontrolle



Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Über 80 % der Zulieferer fördern Eigenverantwortung und Teamstrukturen

Innovationsförderliche Organisationsstruktur Angaben in %

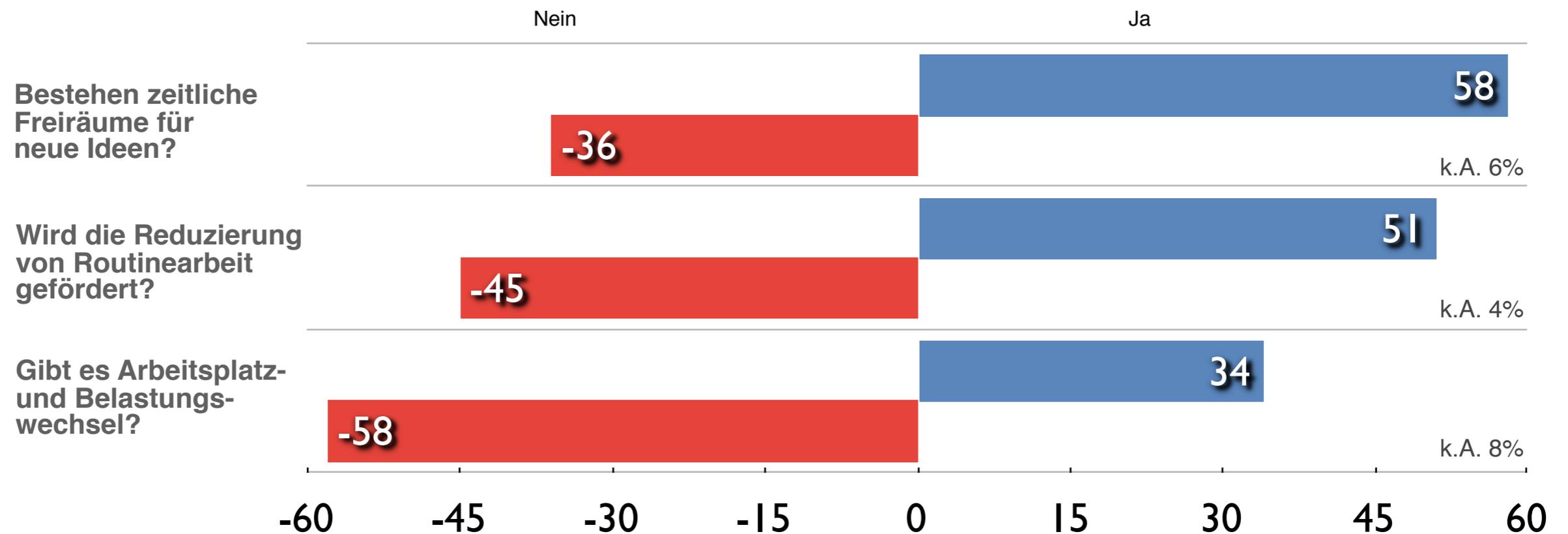


Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Zeitliche Freiräume und Reduzierung von Routinearbeit - wichtige Bedingungen für Kreativität u. Innovation - könnten besser genutzt werden

Innovationsförderliche Organisationsstruktur

Angaben in %

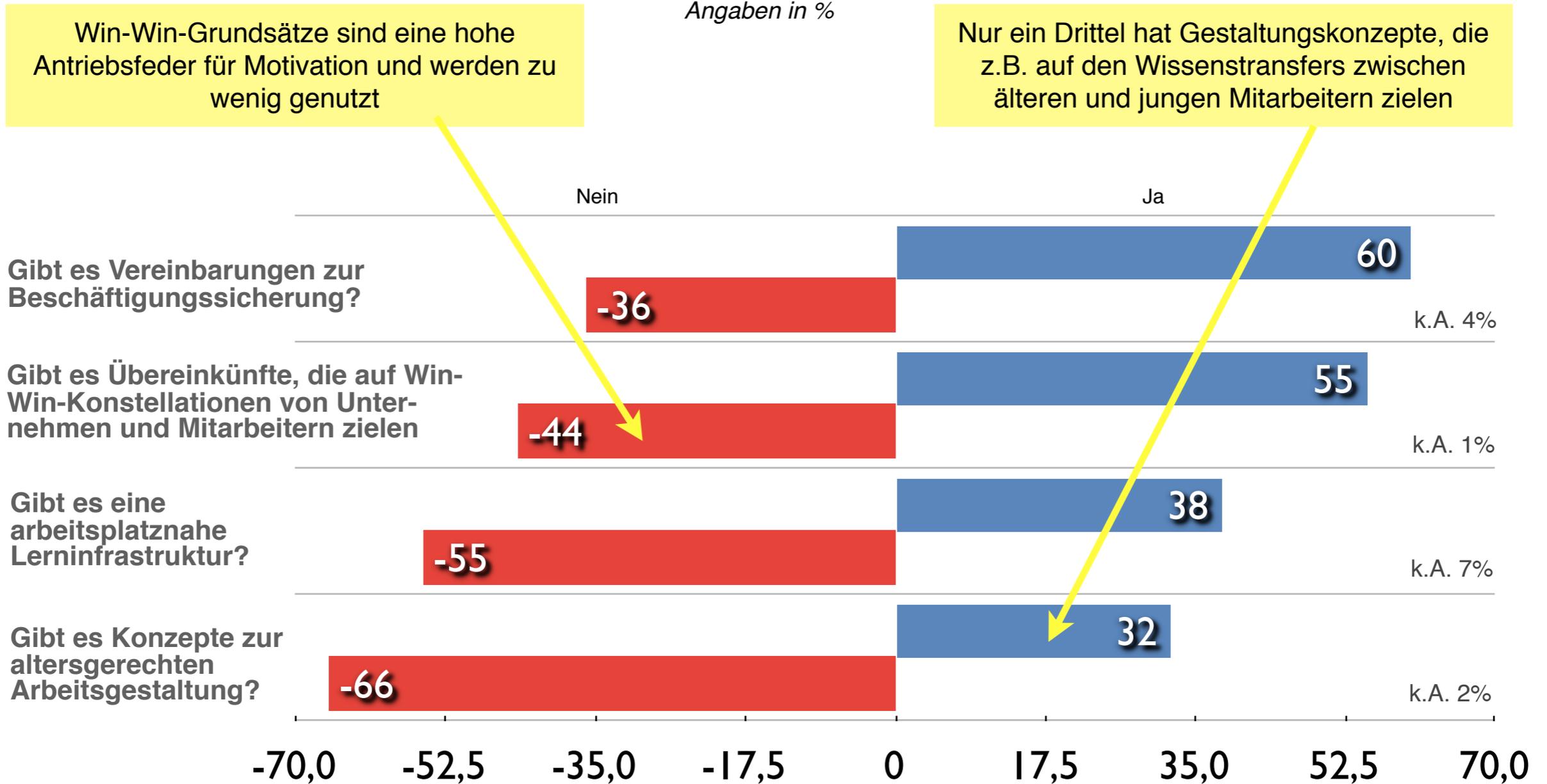


Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Innovationsförderliche Maßnahmen und Lösungen, die auf den sozialen Bereich zielen, sind für viele Zulieferer noch unerschlossen

Innovationsförderliche Soziallösungen

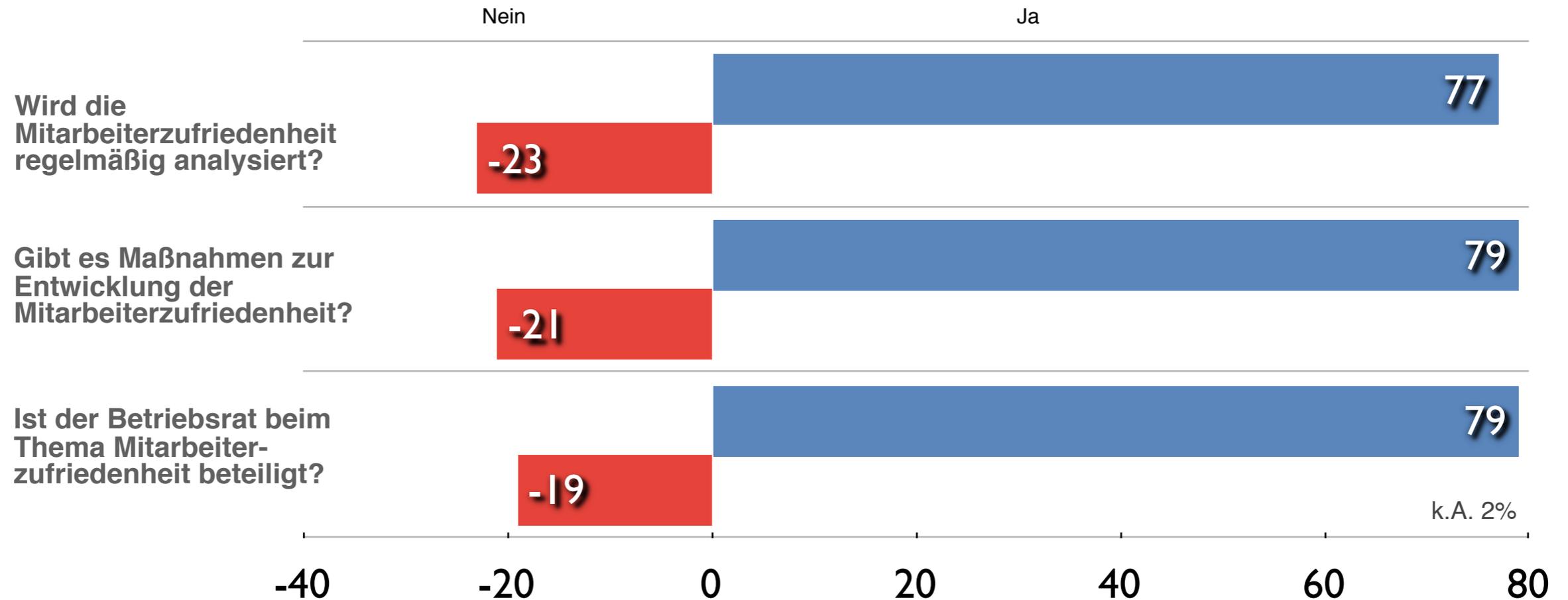
Angaben in %



Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Mitarbeiterzufriedenheit ist bei den meisten Zulieferunternehmen ein wichtiges Thema

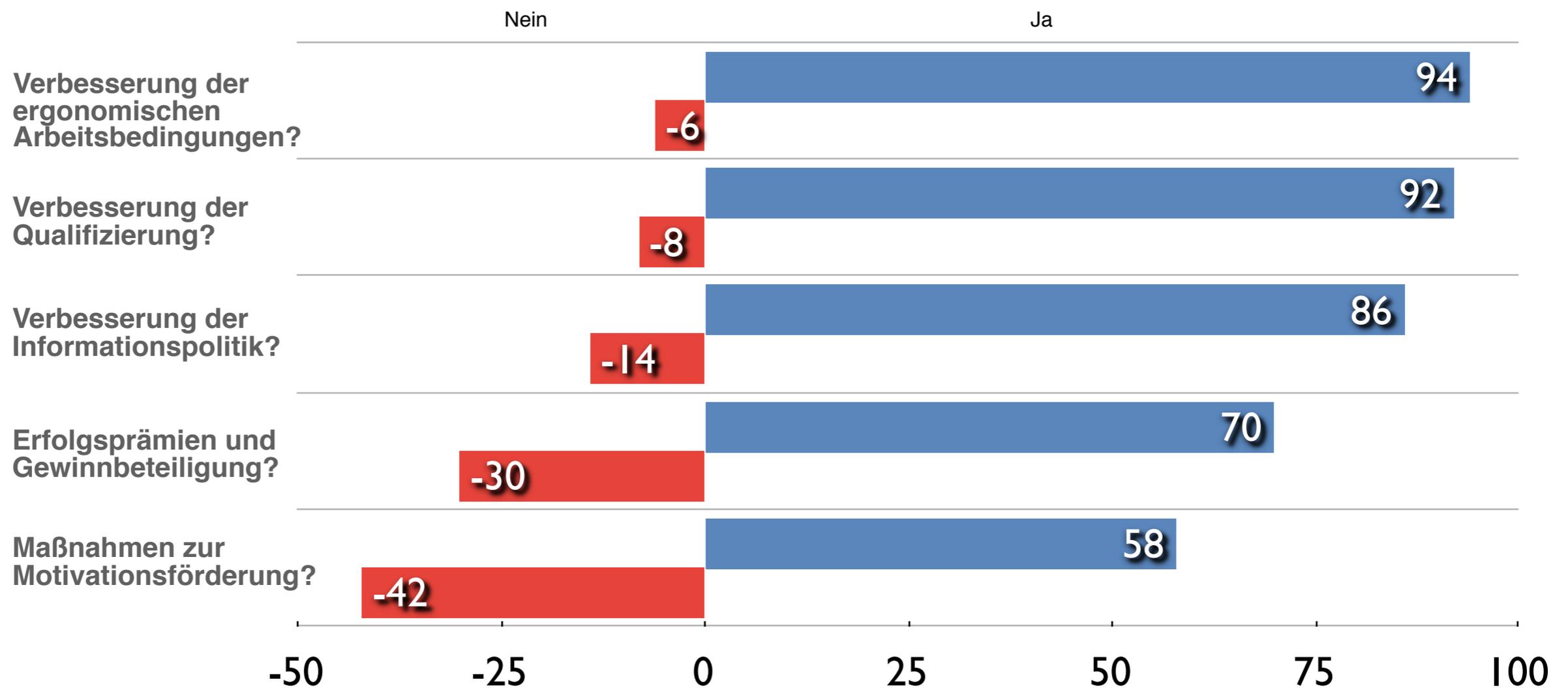
Mitarbeiterzufriedenheit Angaben in %



Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Bei Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit stehen Ergonomie und Qualifizierung im Vordergrund

Welche Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit werden durchgeführt? *Angaben in %*



Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Organisations- und Sozialinnovationen

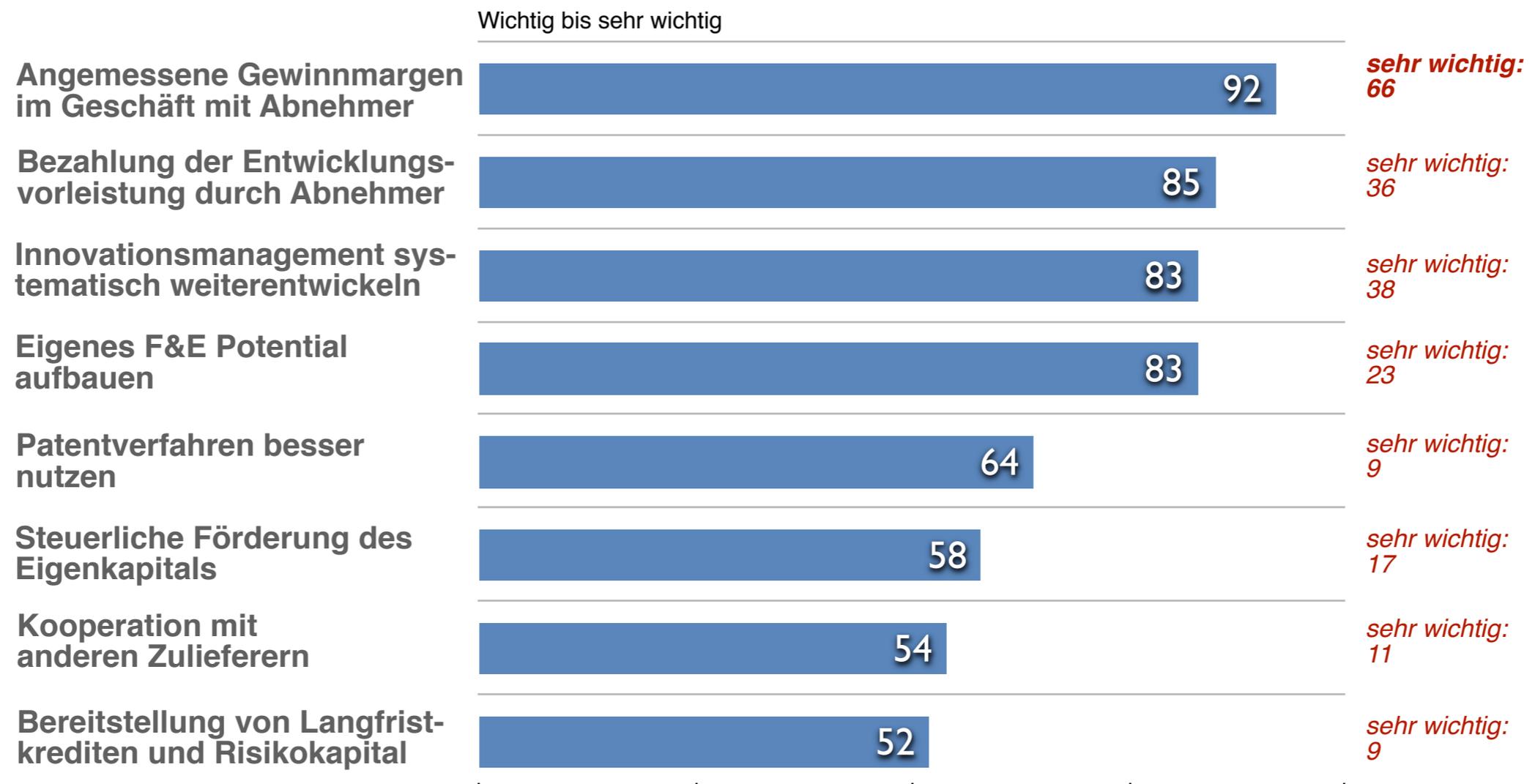
- Fast alle Zulieferer halten strenge Hierarchien für nicht innovationsförderlich und geben an, Eigenverantwortung, Teamstrukturen und ressortübergreifende Kommunikation zu fördern.
- Zeitliche Freiräume und Reduzierung von Routinearbeit - wichtige Bedingungen für Kreativität und Entstehung von Innovation - werden zu gering genutzt.
- Win-Win-Vereinbarungen zielen auf die Ausbalancierung der Interessen im Unternehmen und werden von über der Hälfte der Zulieferer genutzt.
- Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung bestehen bei 60% der Zulieferer.
- Eine Reihe von Sozialinnovationen sind für viele Zulieferer noch unerschlossen. Dazu gehören Strukturen wie Lernen am Arbeitsplatz, altersgerechte Arbeitsgestaltung und Wissenstransfers zwischen älteren und jungen Mitarbeitern.

Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Angemessene Gewinnmargen und Bezahlung der Entwicklungsleistungen durch OEMs stehen oben auf der Forderungsliste

Um die Innovationsdynamik des Unternehmens zu steigern, ist folgendes erforderlich:

Angaben in %



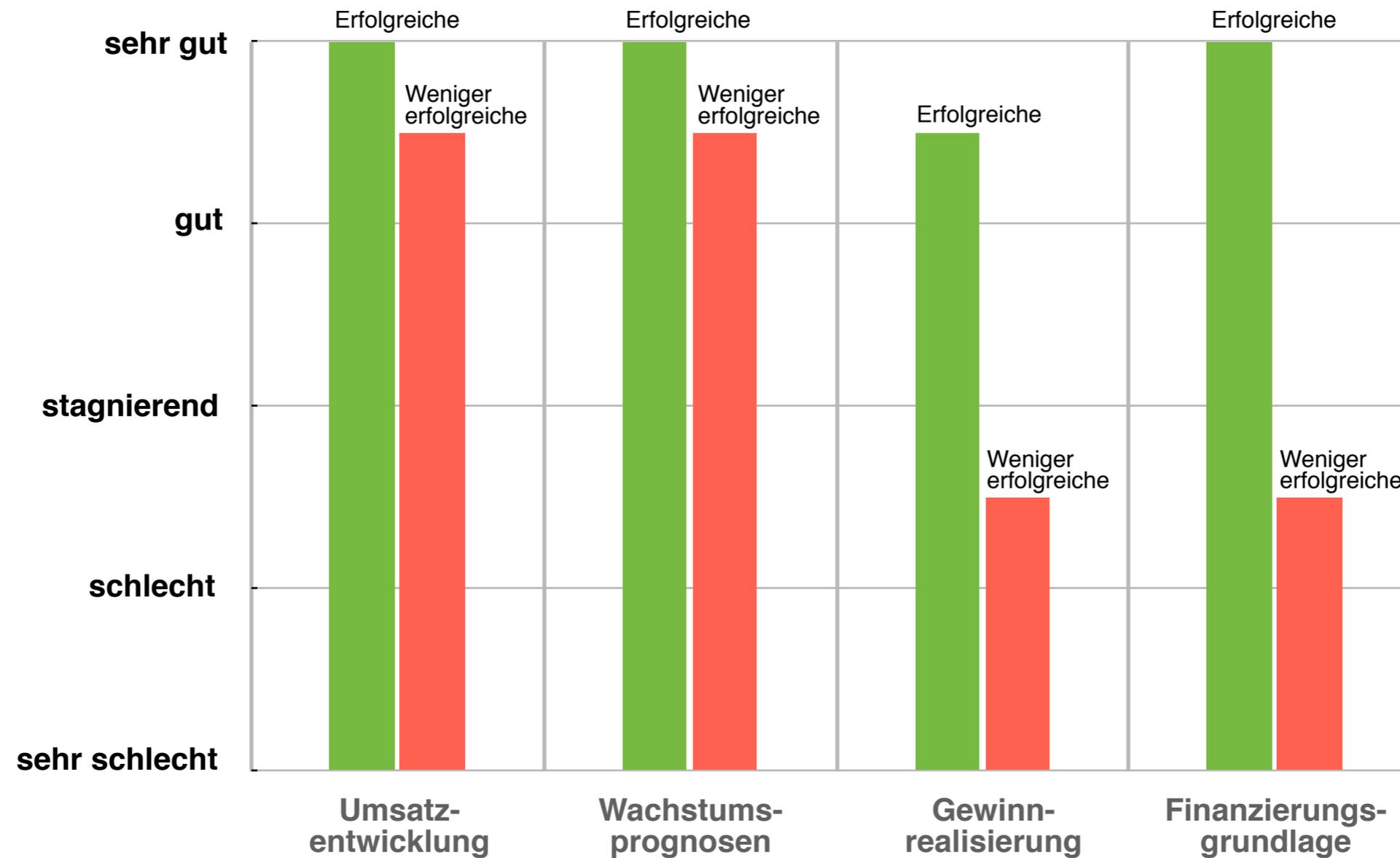
Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

3. Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer

(Befragungsergebnisse)

Als „erfolgreich“ wurden die Zulieferer eingestuft, die gute Gewinne und eine gute Finanzierungsgrundlage für Innovationen realisieren

Ökonomische Erfolgskriterien zur Unterscheidung „erfolgreicher“ und „weniger erfolgreicher“ Zuliefererunternehmen



Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Ökonomisch erfolgreiche Zulieferer sind zugleich auch erfolgreiche Innovatoren

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 in der Mehrzahl keine systemat. Kontrolle über Innovationsaktivitäten

haben einen höherem Umsatzanteil mit innovativen Produkten und können die Entwicklungszeiten stärker verkürzen

haben einen geringeren Umsatzanteil mit innovativen Produkten und können die Entwicklungszeiten weniger verkürzen

analysieren häufiger die Stärken und Schwächen der Konkurrenz und das eigene Technologiepotential

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

haben in geringerem Maße Wissensmanagement u. Lernende Organisation

messen der Vernetzung von internen und externen Wissensressourcen eine hohe strategische Bedeutung bei

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

lassen überwiegend das Ideenpotential der Mitarbeiter brach liegen

setzen stärker auf Arbeitsgestaltung und Ausbalancierung der Interessen

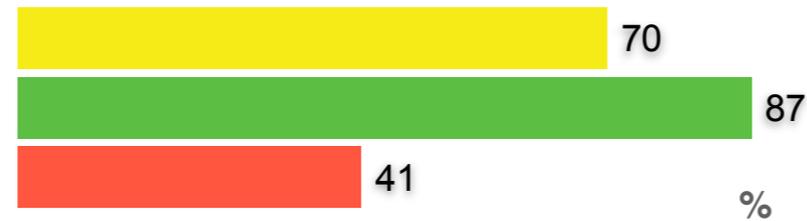
haben Defizite bei Arbeitsgestaltung und Ausbalancierung der Interessen

Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

„Erfolgreiche Zulieferer“ unterscheiden sich in allen Innovationsmerkmalen deutlich von „Weniger erfolgreichen Zulieferern“ (Teil 1)

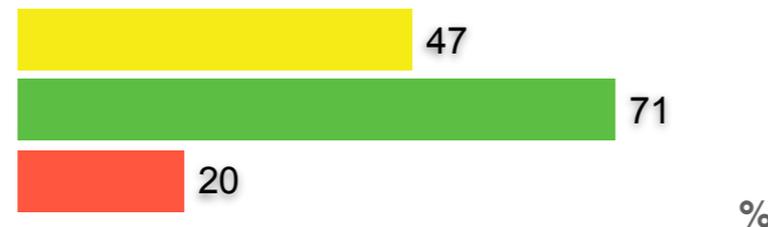
■ Alle Zulieferer
 ■ Erfolgreiche
 ■ Weniger erfolgreiche

Gute bis sehr gute Finanzierungsgrundlage



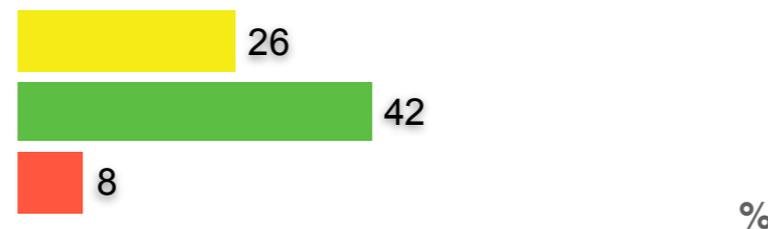
Erfolgreiche Zulieferer haben mehrheitlich eine „gute bis sehr gute“ Finanzierungsgrundlage

Innovationsmanagement vorhanden



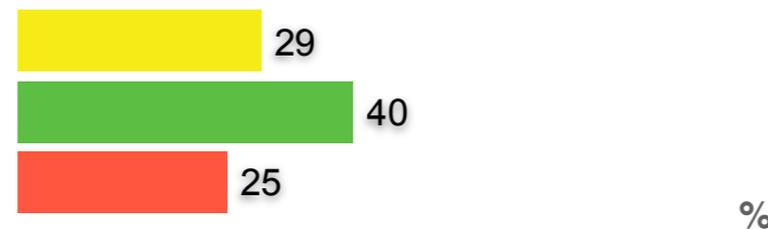
Erfolgreiche Zulieferer steuern und messen systematisch ihre Innovationsaktivitäten. Weniger erfolgreiche zeigen hier eklatante Schwächen

Innovationscontrolling in Anwendung



Erfolgreiche Zulieferer haben höhere Umsatzanteile mit innovativen Produkten und können die Entwicklungszeiten stärker verkürzen

Umsatzanteil mit innovativen Produkten



Entwicklungszeitverkürzung in den letzten 5 Jahren

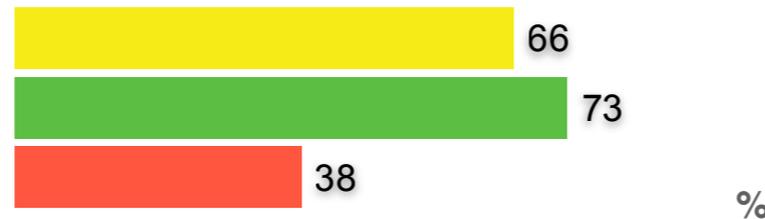


Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

„Erfolgreiche Zulieferer“ unterscheiden sich in allen Innovationsmerkmalen deutlich von „Weniger erfolgreichen Zulieferern“ (Teil 2)

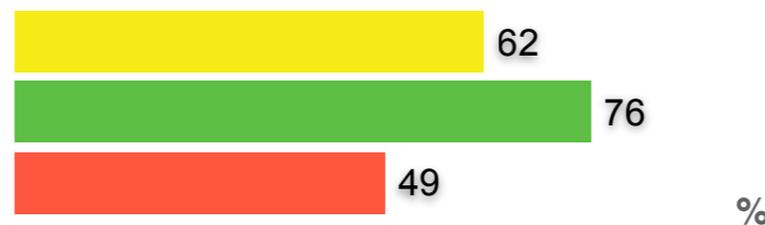
■ Alle Zulieferer
 ■ Erfolgreiche
 ■ Weniger erfolgreiche

Regelmäßige Analyse der Stärken und Schwächen der Konkurrenz

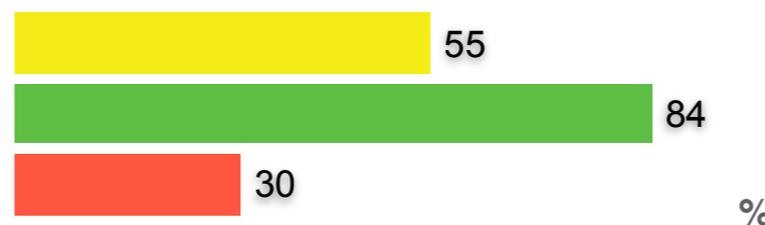


Erfolgreiche Zulieferer analysieren häufiger Stärken und Schwächen der Konkurrenz und das eigene Technologiepotential als weniger erfolgreiche

Regelmäßige Analyse des eigenen Technologiepotentials

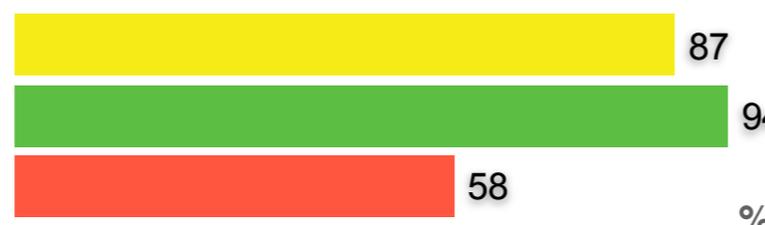


Geschäftsbeziehungen zu den Kunden sind renditeförderlich (häufig, oder teilweise)



Erfolgreiche Zulieferer haben überwiegend innovations- und renditeförderliche Geschäftsbeziehungen mit den Kunden

Geschäftsbeziehungen zuden Kunden sind innovationsförderlich (häufig, oder teilweise)



Geschäftsbeziehungen zuden Kunden sind wachstumsförderlich (häufig, oder teilweise)

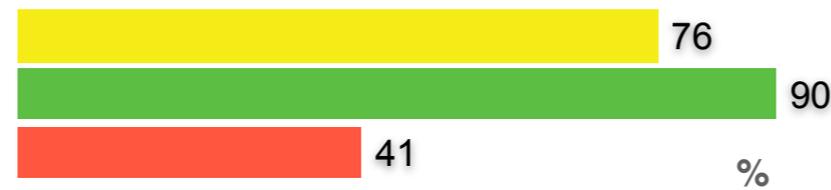


Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

„Erfolgreiche Zulieferer“ unterscheiden sich in allen Innovationsmerkmalen deutlich von „Weniger erfolgreichen Zulieferern“ (Teil 3)

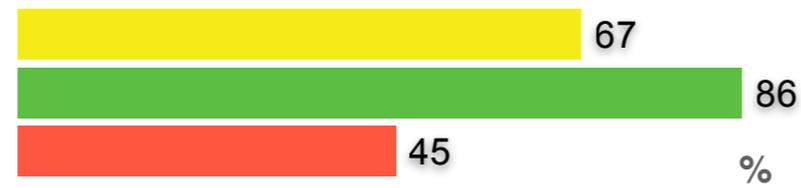
■ Alle Zulieferer
 ■ Erfolgreiche
 ■ Weniger erfolgreiche

Wissensmanagement vorhanden
 (vorhanden oder im Aufbau)

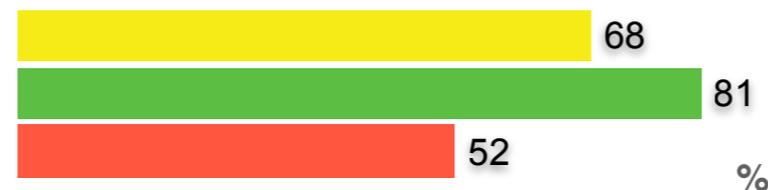


Fast alle erfolgreichen Zulieferer praktizieren „Wissensmanagement“ und Prinzipien der „Lernenden Organisation“

Lernende Organisation in Anwendung
 (vorhanden oder im Aufbau)



Konzept interner Wissensvernetzung
 (vorhanden oder im Aufbau)

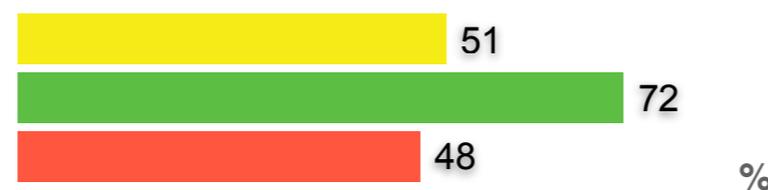


Erfolgreiche Zulieferer vernetzen weitgehend interne und externe Wissensressourcen. Weniger erfolgreiche haben hier deutliche Defizite

Konzept externer Wissensvernetzung
 (vorhanden oder im Aufbau)

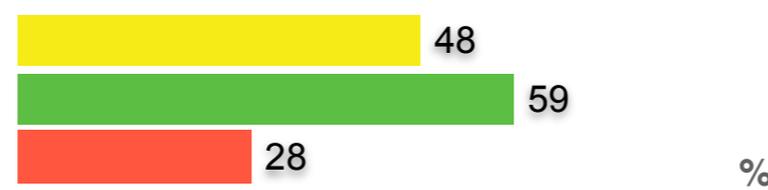


Intranetlösung, bei der Mitarbeiter eigene Inhalte eingeben können
 (vorhanden oder im Aufbau)



Erfolgreiche Zulieferer nutzen das Intranet stärker zur Kommunikation und Wissensvernetzung als weniger erfolgreiche

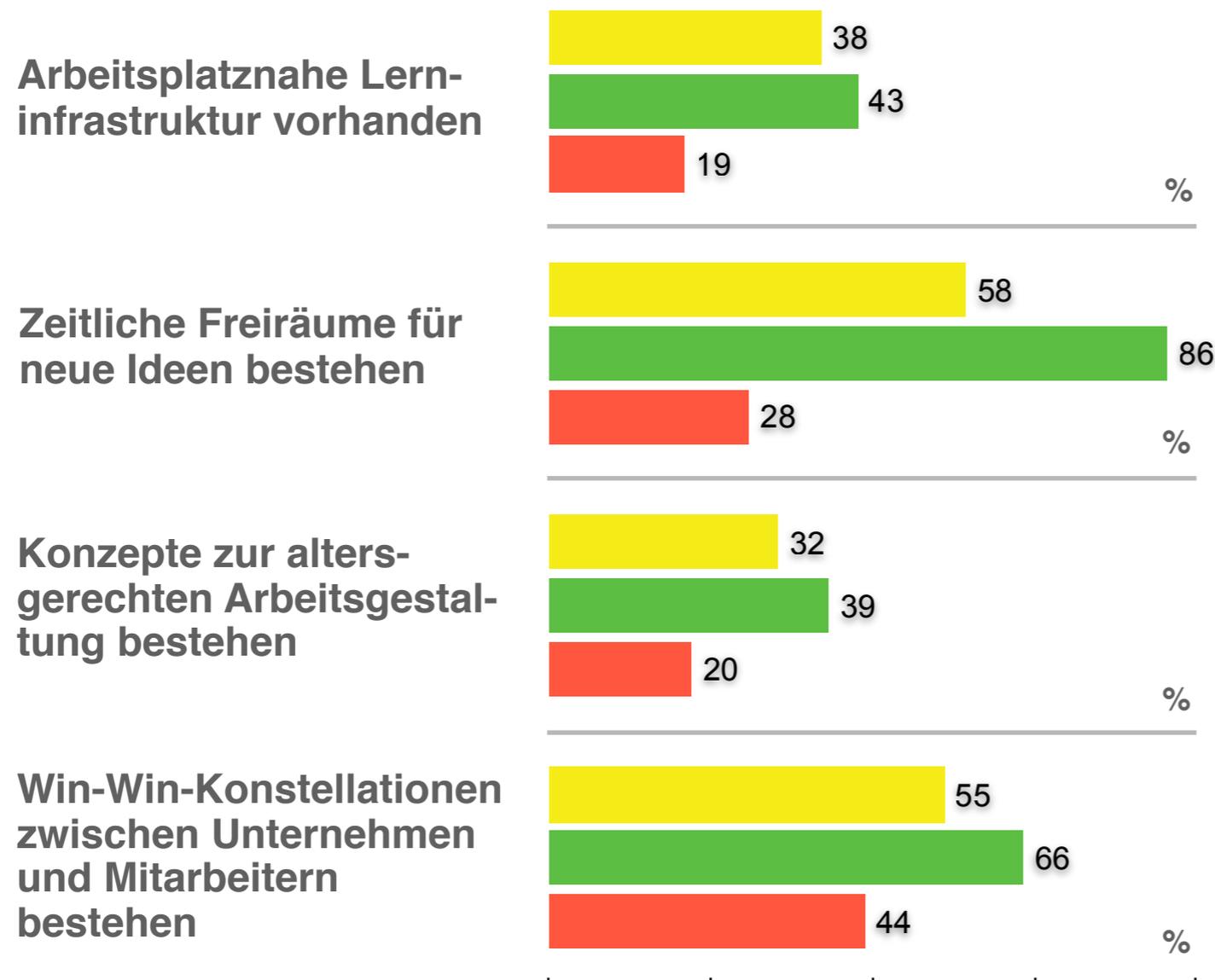
Intranetlösung, mit Angebot von Fachartikeln und E-Learning
 (vorhanden oder im Aufbau)



Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

„Erfolgreiche Zulieferer“ unterscheiden sich in allen Innovationsmerkmalen deutlich von „Weniger erfolgreichen Zulieferern“ (Teil 4)

■ Alle Zulieferer
 ■ Erfolgreiche
 ■ Weniger erfolgreiche



Erfolgreiche Zulieferer erschließen das Ideen- und Wissenspotential der Mitarbeiter deutlich besser als weniger erfolgreiche

Erfolgreiche Zulieferer setzen stärker auf Arbeitsgestaltung und Ausbalancierung der Interessen als weniger erfolgreiche

Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“

Fazit Kapitel 3:

Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer

- 1) Etwa ein Drittel der befragten Zulieferunternehmen kann als erfolgreiche Innovatoren eingestuft werden. Sie haben einen höheren Umsatzanteil mit innovativen Produkten, gute Renditen und eine gute Finanzierungsgrundlage für weitere Innovationsstrategien.
- 2) 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.
- 3) Sie steuern und messen systematisch ihre Innovationsaktivitäten und können die Entwicklungszeiten stärker verkürzen. Weniger erfolgreiche zeigen hier starke Schwächen, vor allem beim Innovationscontrolling.
- 4) Sie analysieren häufiger Stärken und Schwächen der Konkurrenz und das eigene Technologiepotential als weniger erfolgreiche.
- 5) Sie haben überwiegend innovations- und renditeförderliche Geschäftsbeziehungen zu den OEMs. Weniger erfolgreiche haben zwar wachstumsförderlichen Geschäftsbeziehungen zu den OEMs, können diese aber nicht renditeförderlich gestalten.
- 6) Sie praktizieren überwiegend „Wissensmanagement“ und „Lernende Organisation“. Weniger erfolgreiche haben hier deutliche Defizite.
- 7) Sie vernetzen weitgehend die internen und externen Wissensressourcen. Weniger erfolgreiche haben hier Defizite, insbesondere im Hinblick auf die Erschließung externer Wissensquellen.
- 8) Sie nutzen das Intranet stärker zur Kommunikation und Wissensvernetzung als weniger erfolgreiche.
- 9) Sie nutzen das Ideen- und Wissenspotential der Mitarbeiter deutlich besser als weniger erfolgreiche. Besonders bei der Gewährung "zeitlicher Freiräume für neue Ideen" haben sie klare Vorteile.
- 10) Sie setzen stärker auf Arbeitsgestaltung, Ausbalancierung der Interessen im Unternehmen und Win-Win-Vereinbarungen als weniger erfolgreiche Zulieferer.

Quelle: Unternehmensbefragung „Roth (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer“