

Telegramm

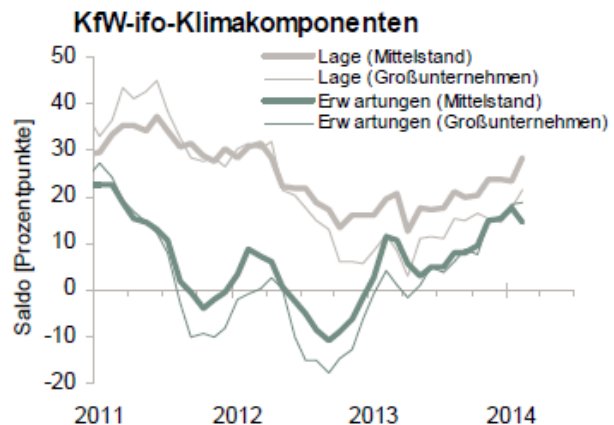
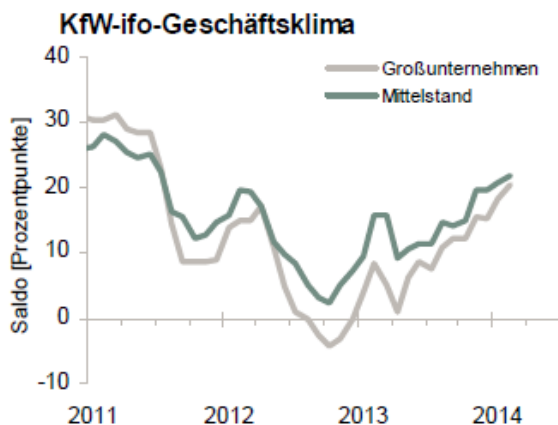
Nachrichten und Informationen
für die mittelständischen Unternehmen
im VDA

Nr. 2 (15. Jg.)
07.03.2014

KfW-ifo-Mittelstandsbarometer steigt weiter

Die insgesamt gute konjunkturelle Verfassung der deutschen Wirtschaft spiegelt sich im weiter gestiegenen Geschäftsklima des Mittelstands wider. Seit Frühjahr letzten Jahres haben sich die aktuelle Lage und die Aussicht auf die künftige Geschäftsentwicklung verbessert. Das Geschäftsklima für den Mittelstand steht 6,1 Saldenpunkte über dem Vorjahreswert und befindet sich damit in etwa auf dem konjunkturellen Niveau vom Herbst 2011, als die Wirtschaft, nach der Erholung von der letzten Krise, die Boom-Phase verlassen hatte.

Auch im Verarbeitenden Gewerbe (+7,6), im Einzelhandel (+12,5) und im Großhandel (+10,5) hat sich das Geschäftsklima der mittelständischen Unternehmen im Vergleich zum Vorjahr gebessert. Die Konjunktexperten der KfW gehen davon aus, dass im ersten Halbjahr 2014 die Wirtschaft stark bleiben wird. Ab dem Sommer sollen die Wachstumsraten etwas nachlassen. Diese Einschätzung passt in den derzeitigen Konsens zur wirtschaftlichen Entwicklung für dieses Jahr. So sagen auch die Experten des ifo-Instituts ein Wirtschaftswachstum von 1,9 Prozent für Deutschland voraus.



Quelle: KfW Economic Research, ifo Institut München

Mit der guten wirtschaftlichen Situation nimmt auch die Personalnachfrage der Unternehmen zu. Deutlich mehr mittelständische Firmen wollen ihren Personalbestand ausweiten als kürzen (+12,3). Damit wird sich die Lage auf dem Arbeitsmarkt weiter entspannen. Die Personalsuche für die Unternehmen wird dagegen schwerer.

Die Absatzpreiserwartungen sind aktuell auf -1,1 Saldenpunkte gesunken. Offenbar wird es für die Unternehmen schwieriger, Preissteigerungen durchzusetzen. Gesunkene Absatzpreise könnten jedoch durch Produktivitätsfortschritte und gesunkene Rohstoffpreise kompensiert werden. Je nachdem wie gut dies gelingt, sollten die Unternehmen ihre Margen halten können.

Studie zum Mittelstand im globalen Wettbewerb

Der Außenhandel ist für eine entwickelte Volkswirtschaft wie Deutschland von außerordentlicher Bedeutung. Wachstum und Beschäftigung hängen in beachtlichem Maße von den außenwirtschaftlichen Aktivitäten der Unternehmen in Deutschland ab. Der Arbeitskreis Mittelstand der Friedrich-Ebert-Stiftung hat auf Basis neuester empirischer Untersuchungen den Grad und die Formen der Internationalisierung des deutschen Mittelstands in den Blick genommen. Dabei wurden Entwicklungstendenzen aufgezeigt und die Frage untersucht, welche Chancen und Risiken die Internationalisierung für kleine und mittlere Unternehmen birgt.

Die Studie steht zum Herunterladen bereit unter: <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/10580.pdf>

+

2pager Nr. 3: Zugang zu japanischen Automobilherstellern

Die dritte Folge der vom VDA im Telegramm veröffentlichten externen thematischen Ausarbeitungen widmet sich den Geschäftsbeziehungen zu japanischen Automobilherstellern. Nach Auffassung des Autors sind die Möglichkeiten, die sich deutschen Zulieferern bieten, bei weitem nicht ausgeschöpft. 30 Prozent der weltweiten Fertigung beruhe auf japanischer Technologie bzw. Kapital. Leistungsstarke und innovative Zulieferer gebe es in Japan jedoch nur wenige. Aufgrund ihres anerkannt hohen technologischen Niveaus hätten viele deutsche Zulieferer die Chance, in diese Lücke zu stoßen.

Der Beitrag mit dem Titel „Zwischen Isolation und Leadership. Japan – der Zugang zu 30% der globalen Automobilproduktion“ ist dieser Ausgabe des VDA-Telegramms beigelegt. Der Autor Markus Schädlich ist Managing Partner bei CBI, eine der führenden Beratungen im deutsch-japanischen Automobilgeschäft.

+

Planung für 10. JAMA-CLEPA Business Conference gestartet

Dass das Interesse der japanischen Automobilhersteller an europäischer Technologie wieder zugenommen hat, zeigt die Wiederaufnahme der JAMA-CLEPA Konferenzen; die letzte dieser Art hat im Mai 2007 in Dresden stattgefunden. Auf Wunsch der japanischen Seite wird dieses große Zusammentreffen japanischer Automobilhersteller und europäischer Zulieferer jetzt wieder neu aufgesetzt. Die dann 10. JAMA-CLEPA Business Conference soll am 22./23. Oktober 2014 im slowenischen Ljubljana stattfinden.

Weitere Informationen folgen in Kürze.

++

Die japanische Automobilindustrie

Zwischen Isolation und Leadership

Japan – der Zugang zu 30% der globalen Automobilproduktion

Von Markus Schädlich

1995 betrug der Anteil der japanischen Automobilindustrie an der globalen Pkw- und Nutzfahrzeug-Produktion ca. 30%. Das hat sich bis heute nicht geändert, und professionellen Prognosen zufolge wird es das auch nicht tun.

In vielen Bereichen sind in Japan entwickelte Pkw technologisch führend, wie z.B. bei Hybrid- oder Elektrofahrzeugen. Gleichzeitig hat Japans Automobilindustrie in vielen anderen Technologie- und Geschäftsfeldern den globalen Anschluss verloren, was Insider auf den sogenannten „Galapagos-Effekt“ zurückführen.

Europäische Zulieferer, die sich selbstbewusst als Systempartner ihrer Kunden bezeichnen, unterstützen und treiben Innovationen in der Fahrzeugentwicklung voran und ermöglichen die Globalisierung ihrer Kunden durch Investitionen und Know-how. Die breite Basis der kompetenten und unabhängigen Systemzulieferer in Europa ist einer der Gründe für den global durchschlagenden Erfolg der europäischen, insbesondere der deutschen Automarken und Zulieferer in den letzten Jahren.

In Japan ist das Verhältnis zwischen OEMs und Zulieferern ein Anderes. Auch dort gibt es zwar Systemzulieferer mit großem Know-how und herausragendem Leistungsvermögen, doch kann man diese an zwei Händen abzählen. Der Großteil der Zulieferer sind „Buhin-Maker“ (Komponentenhersteller), die im Grunde lediglich die Komponenten nach den Vorgaben der OEMs anfertigen. So entspricht deren

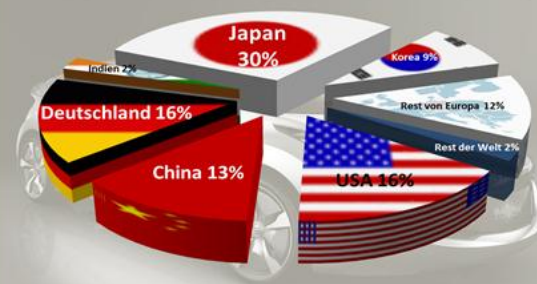
Innovationsfähigkeit ihren Margen: gering bis Null. Diese Hersteller agieren hauptsächlich national, im Ausland operieren sie im Allgemeinen nur im Auftrag ihrer Kunden, um Produktionsstätten nahe der des OEMs zu errichten. Das Verfahren bleibt dabei das gleiche: der „Buhin-Maker“ produziert nach strikten Vorgaben. Gleichzeitig sollten die Fähigkeiten dieser Zulieferer, Komponentenapplikationen zu entwickeln und nach den Vorgaben der OEMs zu produzieren, nicht unterschätzt werden. Es sind exzellente, loyale Ingenieure, die das Rückgrat der OEM-Partner bilden. Es ist nur so, dass die Rollenverteilung und Verantwortlichkeit zwischen OEMs und Zulieferern in der Regel anders definiert sind, als das in Europa der Fall ist.

Zu Beginn spart dieses System Kosten, weil die japanischen OEMs nicht ein komplettes, fortschrittliches Entwicklungsteam eines entsprechenden europäischen Zulieferers finanzieren müssen. So lange der OEM über ausreichende Engineering-Kapazitäten verfügt und die Technologieführerschaft behaupten kann, geht die Strategie auch auf. Der Zulieferer ist auf Applikation und Produktionsdesign spezialisiert, und der OEM kümmert sich um Innovation. Doch die Realität hat gezeigt, dass dieses System zu großen Problemen führen kann. Es ist kein Geheimnis, dass einer der größten Gegner von Innovationen große Organisationen sind, und dass solche zudem auch nicht die Flexibilität und Agilität für schnelle

Entscheidungen besitzen. Deshalb sind japanische OEMs, abgesehen von Hybrid- und Elektrofahrzeugen, im technologischen Wettlauf zurückgefallen. Die Innovationslücke zu Europa macht die Zusammenarbeit japanischer OEMs mit ausländischen Zulieferern zu einem wichtigen strategischen Aspekt für die Zusammenarbeit auf beiden Seiten.

Rund 82 Mio. Fahrzeuge wurden 2012 weltweit produziert

Anteil (%) an der Produktion nach Herkunft von Technologie / Kapital



Der Galapagos- Effekt

Was hat das alles mit den Galapagosinseln zu tun? Galapagos hat eine dominierende Spezies, die sich auf ihrem isolierten Territorium gut durchsetzen konnte. Daher kommt auch der Begriff „Galapagos-Effekt“ bezüglich japanischer Automobilhersteller. Japanische OEMs begannen einst, Autos für ihren lokalen Markt zu produzieren, wobei führende Qualität und ein attraktiver Preis diese Autos auch global konkurrenzfähig machte. Heutzutage jedoch ist die Fähigkeit, schnell auf besondere Marktgegebenheiten zu reagieren und Autos zu bauen, die globale Kundengruppen ansprechen, mit entscheidend für den Erfolg einer Automarke. Das Kern-Merkmal japanischer OEMs jedoch ist noch immer die Fähigkeit, führende Qualität zu produzieren, ihr Ansatz ist nach wie vor produktions- und qualitätsgetrieben. Doch die Kunden verlangen heute mehr: ein vielfältiges, ansprechendes Innen- und Außendesign und ein markenspezifisches Fahrerlebnis, das die Marke von anderen Autos unterscheidet und an jeden Markt etwas anders angepasst ist. Zusätzlich wird die Integration des Infotainments in das lokale Netzwerk immer wichtiger. Doch die

japanischen Zulieferer, deren Unterstützung den japanischen OEMs ihre führende Position erst ermöglichte, entwickeln sich diesbezüglich immer mehr zum Nadelöhr. Z.B. bei den elektronischen Bordnetzen und der Control Unit - Struktur ist die Software für Steuer- und Produktionsequipment auf japanisch verfasst, die Systeme (Hard-, Software, Protokolle) sind häufig auf einen einzelnen japanischen OEM zugeschnitten. Weltweit genutzte On-/off-board Diagnose- und Steuerungstools können somit nicht verwendet werden, um Autos und Steuergeräte zu kalibrieren/programmieren und Entwicklungsprozesse zu unterstützen. Es gibt Gerüchte, dass die Motorkalibrierung und die Anpassung der Fahreigenschaften ein Hindernis für japanische OEMs ist, Autos schnell genug auf die Märkte zu bringen, weil nicht genügend Outsourcing-Kapazitäten für diese Aufgaben vorhanden sind. In Europa werden auf Basis vereinheitlichter Systeme, Strukturen und Entwicklungswerkzeuge Engineering-Dienstleistungen auf hohem Niveau von verschiedenen Zulieferern angeboten. Die meisten OEMs in Japan haben jedoch ihre eigenen Systeme. Solche individuellen Systeme limitieren häufig die Möglichkeiten zur Kooperation mit

externen Partnern als Alternative zu firmeninternen Personal oder Keiretsu-Unternehmen.

Exkurs: Japanische Hybrid- und Elektrofahrzeuge

Der Hybrid- und Elektrofahrzeugbereich ist eine klare Stärke der japanischen Automobilindustrie. Toyota machte HYBRID zum Markenmerkmal und viele Zulieferer und Unternehmen folgten dem weltgrößten Automobilhersteller.

Von den global 1,5 Mio. produzierten Hybrid- und Elektrofahrzeugen werden 900.000 in Japan gebaut. Japan ist zugleich der größte Absatz- und Produktionsbinnenmarkt für Hybrid- und Elektroautos. Gegenwärtig sind drei von vier der weltweit verkauften Hybridautos aus japanischer Produktion.

Viele japanische Zulieferer halten Ausschau nach Partnern, die ihnen das bieten, was ihnen fehlt: eine funktionierende Organisation, um gute Technologie nach Europa liefern zu können.



Fehler, Risiken und Chancen

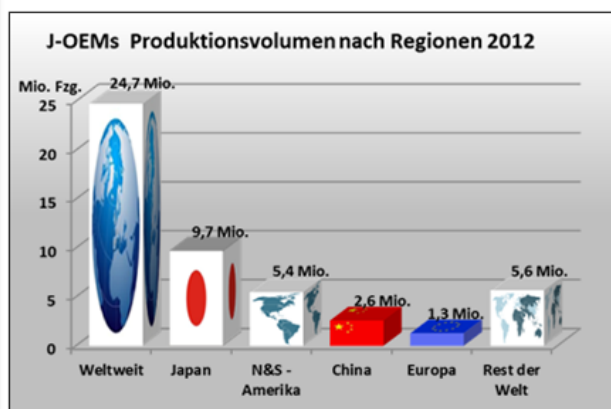
Ein schockierendes Beispiel sind die einst führenden japanischen Elektronikkonzerne, die mittlerweile von der (u.a. koreanischen) Konkurrenz überholt worden sind. Um eine ähnliche Zukunft zu vermeiden, müssen japanische Automobil-OEMs Partnerschaften mit global agierenden System-Lieferanten aufbauen, um dadurch erwähnte Restriktionen bezüglich Innovation und Globalisierung zu durchbrechen.

Verschiedene große deutsche Zulieferer haben sich durch Akquisitionen und Integration japanischer Organisationen erfolgreich ihren Weg in Japan gebahnt, gleiches gilt für einige Hidden Champions. Die Unternehmen, die in ihre Beziehungen mit japanischen OEMs investiert und sich als loyal erwiesen haben, verdienen heute gutes Geld in Japan, weil die

Innovationskraft dieser Unternehmen die japanische OEM-Landschaft unterstützt. „Abenomics“, die Politik des neuen Premierminister Shinzo Abe, die die japanische Industrie wiederbeleben soll, wird zwar kontrovers diskutiert, doch ist zumindest klar, dass er auf einen Strukturwandel in der Industrie drängt. Mehr ausländische Beteiligung und Innovation ist erforderlich, damit Japan wieder (in mehr Bereichen) der Anschluss an die absolute Weltspitze gelingt, der das Land einst angehörte. Auf Basis der starken Produktionstechnologie kann Japan schnell aufholen, wenn Innovationen injiziert werden und strukturelle Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt erfolgen – statt dem Senioritätsprinzip sollte das Leistungsprinzip stärker in den Mittelpunkt von Gesellschaft und Organisationen rücken.

Die Chancen europäischer Zulieferer in der japanischen Automobilindustrie waren nie besser, doch ein „Greenfield“-Ansatz in Japan ist nach wie vor schwierig, auch wenn es in den vergangenen Jahren vorkam. Z.B. hat die lokale Tochtergesellschaft eines Automobil- und Karosseriebauunternehmens, dessen Zentrale in Deutschland später Konkurs anmeldete, in Japan eine Fabrikanlage „Greenfield“, also von null komplett neu aufgebaut. Diese Produktion war das wertvollste Asset während des Insolvenzverfahrens und unterstützte später das Wachstum des neuen Besitzers in Japan. Nichtsdestotrotz ist der eher übliche Weg, in Japan Fuß zu fassen, ein Joint-Venture oder die Übernahme eines Zulieferers. Auch wenn die Innovationsfähigkeit dieser Unternehmen nicht allzu hoch ist, sind ihre Fähigkeiten, Technologien nach Anforderungen japanischer OEMs anzufertigen, ausgezeichnet. Im Allgemeinen handelt es sich um gut ausgebildete, loyale Ingenieure die hart daran arbeiten, den Anforderungen ihrer Kunden gerecht zu werden. Vor allem diese Entwicklungs-

sowie die Produktionskapazitäten sind mitentscheidend für den Erfolg bei japanischen OEMs. Viele europäische Zulieferer sind derzeit auf der Suche nach weiteren Wachstumsoptionen und evaluieren Marktpotenziale. In den meisten Fällen würde eine objektive Analyse zeigen, dass der Anteil der Umsätze mit japanischen OEMs im Verhältnis zum japanischen Anteil an der globalen Produktion völlig unterrepräsentiert ist. Der Schlüssel zum Erfolg mit japanischen OEMs ist nach wie vor eine solide Präsenz in Japan, wo die Produktion der japanischen OEMs rund 10 Mio. der weltweit produzierten 30 Mio. Einheiten (nur J-Produktion) beträgt.



Ein Unternehmen, das als Zulieferer für Engineering (Applikationen) und Produktion in Japan fungiert, wird automatisch für Produktionen in China und allen anderen Regionen weltweit favorisiert werden. Und noch eines hat sich nicht geändert: die Loyalität und Zuverlässigkeit japanischer Kunden, sobald erst einmal eine Beziehung geknüpft ist. Die aktuelle Notwendigkeit japanischer OEMs, ihre Zuliefererbasis auszubauen in Kombination mit der Bereitschaft vieler

(japanischer) mittelständischer Zulieferer, für Joint Ventures oder über M & A's zu verhandeln, bietet große Chancen, um sich in Japan einzukaufen, was beim derzeit schwachen Yen zudem noch relativ erschwinglich ist. Ein aktuell gelungenes Beispiel für eine intelligente Partnerschaft ist das eines deutschen Anbieters für Klimasysteme, der ein Joint-Venture mit einem börsennotierten japanischen Unternehmen, einem ehemaligen Konkurrenten, angekündigt hat. Dieses

Joint-Venture ebnete der deutschen Firma den Zugang zu einem bisher jahrelang unzugänglichen Markt. Im Umgang von Partnerschaften und Verhandlungen ist der Ansatz immer noch ein anderer als in Europa oder den USA üblich, Verhandlungen folgen meist einem strikten Prozess, der jenseits der Logik westlicher Manager liegt. In vielen Fällen ist für japanische Zulieferer die Zukunft des Unternehmens sowie seiner Mitarbeiter oder die Chance, plötzlich wieder wettbewerbsfähiger zu werden, wichtiger als der direkte finanzielle Nutzen aus einer Partnerschaft, eines Joint Ventures oder einer M & A-Aktivität. Die Autoren dieses Artikels waren in Geschäfte involviert, bei denen japanische Unternehmen buchstäblich europäischen Partnern ausgehändigt wurden, nur um das Gesicht

in einer direkten Konfrontation mit dem Marktkonkurrenten nicht zu verlieren. Dabei verstand es das akquirierende europäische Unternehmen, dem Zielunternehmen auf ehrenvolle Weise die Möglichkeit zu bieten, seinen Kunden ein starker Partner zu bleiben. Das allein war dem japanischen Partner genug, eine Minderheitsbeteiligung akzeptieren.

Wir hoffen, dass dieser Artikel mehr europäische Zulieferer, insbesondere aus dem Mittelstand, dazu ermutigt, ihre Zukunft mit japanischen OEMs neu zu bewerten oder ihre bestehende Struktur zu optimieren.



Der Autor: Markus Schädlich ist Managing Partner bei CBI, im Board mehrerer europäischer und japanischer Zulieferer in Japan und hat ein überzeugendes Track-Record im Bereich Firmenauf- und Umbau, M&A und operativen Management.

Die Firma: CBI Partners Co., Ltd. ist eine der führenden Beratungen im deutsch-japanischen Automobilgeschäft. 2006 gegründet beschäftigt sich CBI mit 4 Hauptthemenfeldern, die für den Erfolg in Japan wichtig sind.

1. **Operatives Consulting (die richtige Strategie finden, die richtige Organisation entwickeln und implementieren)**
2. **M&A, Joint Ventures und Partnerschaften (diese Säule ist eine wichtige Kernkompetenz um Lücken in Japan zu schließen)**
3. **Interim-Management und Repräsentation (in vielen Fällen übernimmt CBI die Leitung von Firmen oder vertritt diese in Japan)**
4. **Human Ressource Development (CBI hat Experten, die in der Lage sind Teams über Grenzen zu entwickeln)**