



# Partner oder Konkurrenten?

## Automotive-Branche auf der Suche nach neuen Kooperationsstrategien

Die globale Automobilindustrie befindet sich im Umbruch. Elektromobilität, autonomes Fahren, veränderte Kundenbedürfnisse, intelligente Softwaresysteme und hohe Umweltauflagen stellen den Status-quo in Frage. Dazu nimmt die Wertschöpfungstiefe der Automobilhersteller stetig ab. Dies wirkt sich auch direkt auf die Systemlieferanten aus – eine zunehmend wichtige Quelle für Produkt- und Prozessinnovationen.

Dietmar Vahs, Michael Dunst, Claudio Gattari, Jannik Ley und Tobias App

**K**önnen die bisherigen Arbeitsbeziehungen zwischen OEM und Tier-1 im gegenwärtigen Wandel der Automobilbranche weiterhin bestehen? Sind die Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen effektiv und effizient genug, um die notwendigen Innovationspotenziale zu heben? Unterstützen sich die Partner

ausreichend bei ihren Qualitätsanstrengungen?

Fragestellungen wie diese werden im Rahmen der Studie *IQ im Automotive-Sektor* des Instituts für Change Management und Innovation (CMI) der Hochschule Esslingen gestellt. Die Befragung hochrangiger Vertreter deutscher Autohersteller (OEM) und

Erst- bzw. Systemlieferanten (Tier1) im Rahmen einer Pilotstudie zeigt: Die zunehmende internationale Konkurrenz um die Innovationsführung im Automotive-Sektor und eine steigende Komplexität ändern das Machtgefüge der Branche und stellen etablierte Akteure vor neue Herausforderungen.



### Spielt Deutschland nur noch die zweite Geige?

Die Elektromobilität wird aktuell insbesondere von den asiatischen Akteuren vorangetrieben. Diese profitieren dabei von ihren langjährigen Erfahrungen im Konsumgüterbereich und der damit verbundenen Forschung in der Batterietechnologie. Innovationen im Bereich Software und autonomes Fahren haben ihren Ursprung dagegen primär in den USA, beispielsweise bei der Google-Schwester Waymo oder dem Autohersteller Tesla.

Für die deutschen Tier 1-Lieferanten wird der Überlebenskampf härter, weil aufgrund der Substitution des Verbrennungsmotors durch den elektrischen Antriebsstrang weniger technologische Nischen zu besetzen sind. Bisherige inkrementelle Verbesserungen der Verbrennertechnologie durch die Tier 1-Lieferanten könnten damit zum Auslaufmodell werden. Aus der Befragung geht hervor, dass diese Krise nur gemeinsam, sprich in enger Abstimmung von OEM und Tier 1, bewältigt werden kann. Ein Ansatz ist hierbei der gegenseitige Ab-

gleich von zukünftigen strategischen Technologie-Roadmaps.

Zwar bezeichnen die Befragten die Partnerschaften zwischen Tier 1 und OEM sehr häufig als langfristig, dennoch erfolgen Ausschreibungen nach abgeschlossenen Projekten oft neu. Aufgrund der Neuausschreibung kommt es zu Unterbrechungen der Partnerschaft. OEM zielen auf diese Weise auf eine Reduzierung oder Vermeidung von Abhängigkeiten von einzelnen Lieferanten. Der große Nachteil: Langfristige Planungen werden damit deutlich erschwert. Genau diese sind aber in Zeiten der technologischen Unsicherheit essentiell für den gemeinsamen Erfolg. Interviewpartner bestätigen, dass gerade jetzt die langfristige Kooperation umso mehr in den Fokus rücken sollte, um neue Technologien gemeinsam voranzutreiben und die Automobilnation Deutschland zu stärken.

### Weiche Lastenhefte kosten hartes Geld

Die Studienergebnisse zeigen auch, dass der klassische Wasserfall-Entwicklungs-

prozess mit der Festlegung von Anforderungen und der Übergabe von Lastenheften an Lieferanten weiterhin „State of the Art“ ist. Dieser Status Quo ist jedoch nicht mehr zeitgemäß, vor allem im Bereich der Softwareentwicklung, die mittlerweile einen Großteil der Wertschöpfung im Automobil und im Servicebereich ausmacht.

Tier 1 und OEM führen deshalb gegenwärtig agile Entwicklungsprozesse ein, um auf neue Kundenforderungen schneller reagieren zu können. Diese Entwicklung wird dadurch gestützt, dass die neuen Technologien mit unklaren Anforderungen verbunden sind, die nicht vollständig in Lastenheften beschrieben werden können. Dies wirkt sich sowohl in Form hoher Nacharbeitskosten und qualitätsbezogenen Kosten als auch in einer verspäteten Markteinführung aus, welche erhebliche Wettbewerbsnachteile nach sich ziehen kann. Ein großer Vorteil iterativer Vorgehensweisen ist unter anderem das frühzeitige Kundenfeedback, wodurch sich neue Anforderungen schnell, effizient und kostengünstig berücksichtigen lassen.

Die Studienergebnisse zeigen, dass eine frühe Lieferanteneinbindung essentiell ist, um gemeinsam die wesentlichen Anforderungen früh zu erkennen und abzustimmen. Nur so können Entwicklungsprojekte schnell, kostengünstig und am Ende mit hoher Produktqualität umgesetzt werden. Allerdings werden auf diese Weise Lieferanten frühestens nach der ersten Idee bzw. nach der Festlegung eines Gesamtfahrzeugkonzepts eingebunden. Ein Interviewpartner stellte diesbezüglich fest, dass ein gemeinsamer Ideenworkshop zwischen Tier 1 und OEM als interessante Idee getestet werden könnte. Dies erscheint gerade in Zeiten großer Unsicherheit sinnvoll, um die gemeinsame Planung der Zukunftstechnologien abzusichern.

### Wer sitzt am längeren Hebel?

Digitalisierung und Elektrifizierung verschieben das Machtgefüge im Automotive-Sektor zugunsten der Tier 1 mit ihren innovativen und exklusiven Lösungen, weshalb OEM nicht mehr so einfach Preise diktieren können wie in der Vergangenheit. Bestärkt wird diese Entwicklung dadurch, dass die Tier 1 ihren Know-how-Vorsprung gegenüber den OEM durch strategische Zukäufe weiter ausbauen. Hinzu kommt, dass »»

## INFORMATION &amp; SERVICE

## STUDIE

14 hochrangige Akteure aus der Automobil- und Zuliefererwirtschaft wurden vom Institut für Change Management und Innovation (CMI) im Rahmen einer Pilotstudie zum Thema „IQA – Innovation und Qualität im Automobilssektor“ in Form von teilstandardisierten Experteninterviews befragt.

## LITERATUR

- Vahs, D.;Dunst, M.;Gattari, C.;Bünting, F.: Innovation und Qualität – Studie. Hrsg.: VDMA Business Advisory. Frankfurt am Main 2019
- Vahs, D.;Dunst, M.;Gattari, C.: Feindliche Brüder oder Traumpaar. QZ 1/2019, S.40-43

## AUTOREN

**Prof. Dr. Dr. h.c. Dietmar Vahs** ist Direktor des Instituts für Change Management und Innovation (CMI) der Hochschule Esslingen.

**Michael Dunst M. Sc.** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am CMI.

**Claudio Gattari M. A.** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am CMI.

**Jannik Ley M. Sc.** war wissenschaftliche Hilfskraft am CMI.

**Tobias App M. Sc.** war wissenschaftliche Hilfskraft am CMI.

## KONTAKT

**Michael Dunst**  
michael.dunst@hs-esslingen.de

gegenwärtig nur wenige Zulieferer die geforderten Zukunftstechnologien im Angebot haben. Ein Beispiel für solche technologischen Monopole sind die Anbieter von Batterietechnologien. Neben Anbietern dieser Technologien gibt es auch häufiger innovative Ideen von Start-ups im Software-Bereich.

Gerade zwischen Start-Ups und OEM bestehen jedoch gravierende kulturelle Diskrepanzen: Die teils bürokratischen Abläufe von OEM stehen der aktiven Einforderung von Entscheidungsfreudigkeit von Start-ups gegenüber. Hieran müssen sich die Automobilhersteller erst gewöhnen. Es bedeutet aber auch, dass die OEM so aktiv lernen können, wie man agil miteinander arbeitet.

Ein weiterer kritischer Faktor ist der meist unzureichende Reifegrad der Start-Up-Lösungen. Eine Umsetzung in Großserie mit der gewünschten Qualität ist in der Regel nicht ohne weiteres möglich. OEM reagieren auf dieses Defizit mit aktiver Lieferantenförderung.

Laut der Befragten bestehen grundsätzlich kaum kulturelle Unterschiede zwischen OEM und Tier 1-Suppliern. Kulturelle Beziehungen sind stattdessen im Wesentlichen einzelfall- und personenbezogen. Dies wirkt sich gerade im Einkauf aus, weshalb ein regelmäßiger Einkäuferwechsel ein zu familiäres Verhältnis zwischen Kunde und Lieferant verhindern soll. Der bereits angesprochene Wandel hin zu agilen Arbeitsweisen wirkt sich ebenso auf die Unternehmenskulturen deutscher OEM und Tier 1 aus. Konkret werden flachere Hierarchien und mehr Eigenverantwortung der Mitarbeiter erwähnt, was eine hohe Veränderungsbereitschaft in den betroffenen Unternehmen voraussetzt.

**Häufig fehlt es an Vertrauen**

Eine große Herausforderung für die Kooperation zwischen OEM und Tier 1-Supplier ist ein Mangel an Transparenz und Offenheit. Eine konsequente gemeinsame Zielerfüllung, beispielsweise im Bereich der Kostenreduzierung und der Innovationsfähigkeit, setzt transparente Kommunikationswege an den Schnittstellen jedoch voraus.

Ein weiterer Aspekt ist die gemeinsame, frühzeitige Identifikation von sich ver-

ändernden Anforderungen und eine damit verbundene höhere Entscheidungsfreudigkeit. Dazu gehört auch der Mut, bereits laufende gemeinsame Projekte abzubrechen, wenn ersichtlich wird, dass das angestrebte Ergebnis nicht erreicht werden kann oder der Zweck des Projekts obsolet geworden ist.

Die genannten Punkte sind laut Studienteilnehmern essentiell für eine erfolgreiche Partnerschaft zwischen Tier 1 und OEM. Sie legen den Grundstein, um zukünftig komplexe und innovative Produkte, schnell, kostengünstig und in hoher Qualität gemeinsam umzusetzen.

**Was bringt die Zukunft?**

Die bisherige Geschäftsbeziehung zwischen OEM und Tier 1 ist angesichts der veränderten Markt- und Wettbewerbssituation dringend verbesserungsbedürftig, denn das globale Wettrennen um die Vorherrschaft in der Automobilindustrie hat bereits begonnen. Asiatische und US-amerikanische Unternehmen außerhalb der klassischen Automobilindustrie sind hierbei zum Teil weit voraus und könnten den deutschen Unternehmen ihren Rang ablaufen.

Nur gemeinsam können OEM und Tier 1 beim Wandel hin zu neuen Technologien und Märkten zukünftig bestehen. Dabei zeigt sich, dass gegenseitiges Vertrauen und gelebte Fairness im Umgang miteinander enorm wichtig sind, da eine enge und fortlaufende Abstimmung in Zeiten technologischer Unsicherheit von hoher Bedeutung ist.

Die derzeit in vielen Unternehmen erprobten agilen Arbeitsmethoden müssen ihre Wirksamkeit noch unter Beweis stellen, sind aber ein grundsätzlich erfolgversprechender Ansatz. Ein alternatives Szenario für Tier 1-Supplier stellt die Vorwärtsintegration dar. Manche Tier 1 sind schon heute in der Lage ein vollständiges Fahrzeug zu fertigen. Ergänzt um strategische Partnerschaften – beispielsweise mit dem Softwareunternehmen Waymo – ergeben sich für etablierte OEM gefährliche neue Machtkonstellationen auf dem hart umkämpften Markt der Zukunft. In diesem Sinne wäre ein schnelles Nachdenken über Win-Win-Lösungen für beide Seiten hilfreich. ■