

Standortperspektiven der Automobilzulieferindustrie

Ralf Löckener

Beratungsgesellschaft
für nachhaltige
Wirtschaftsentwicklung mbH

Kaiserstraße 24
44135 Dortmund
Germany

T +49 (0) 231 - 981 285 0
F +49 (0) 231 - 981 285 29
www.sustain-consult.de

Geschäftsführung
Ralf Löckener
Birgit Timmer

Amtsgericht Dortmund
HRB 15147

USt-IdNr. DE220389727

1 **Entwicklungstrends in der Zulieferindustrie im raschen Überblick**

2 **Strukturelle Entwicklung in der deutschen Zulieferindustrie**

3 **Strategische Orientierung für die AZI-Produktion in Deutschland und in NRW**

Im Zentrum des Vortrages steht nicht die Autozulieferindustrie bzw. ihre Unternehmen, sondern die AZI-Werke bzw. die Produktion

Deutsche AZI-Unternehmen

- Prosperierende Branche
- Gute bis hohe Renditen
- Beschäftigtenanzahl wächst
- Wichtige Innovationsrolle der Zulieferer
- Preisdruck der OEM



E-Mobility

- Batterie
- Leichtbau
- HS-Elektronik



Digitales KFZ

- Autonomes Fahren
- Smart Mobility



Globalisierung

- Fokus Following Customer für Asien/Amerika

Strukturwandel in der Branche

Besonders betroffen:

- Powertrain
- Kleine und mittlere Unternehmen

→ **Strategiebildung auf Unternehmensebene**

Deutsche AZI-Werke

- Hohe Verluste
- Personalabbau
- Tarifabweichungen



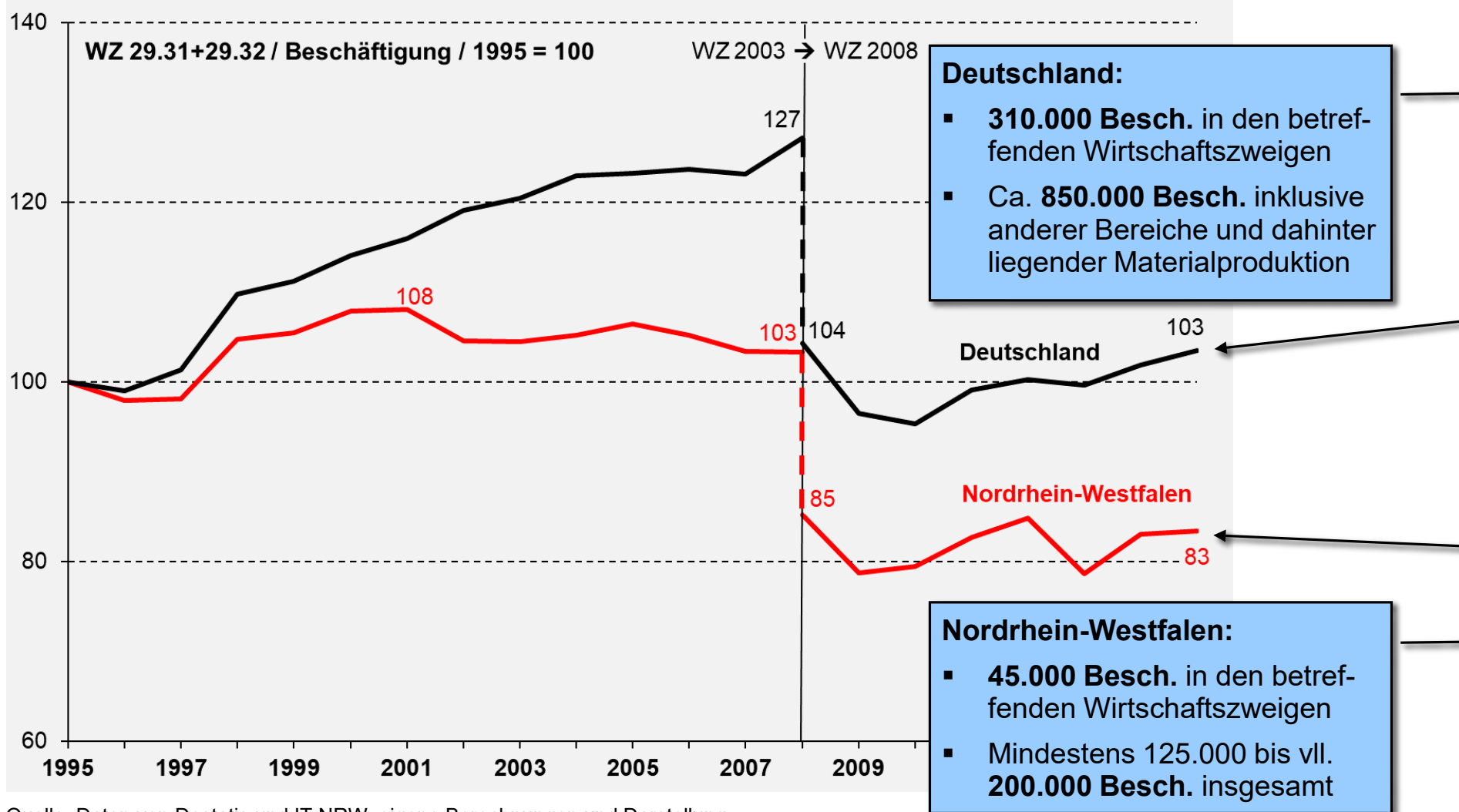
Erschließung Mittel-Ost-Europa

- Kostensenkung

Interner Strukturwandel in AZI-Unternehmen

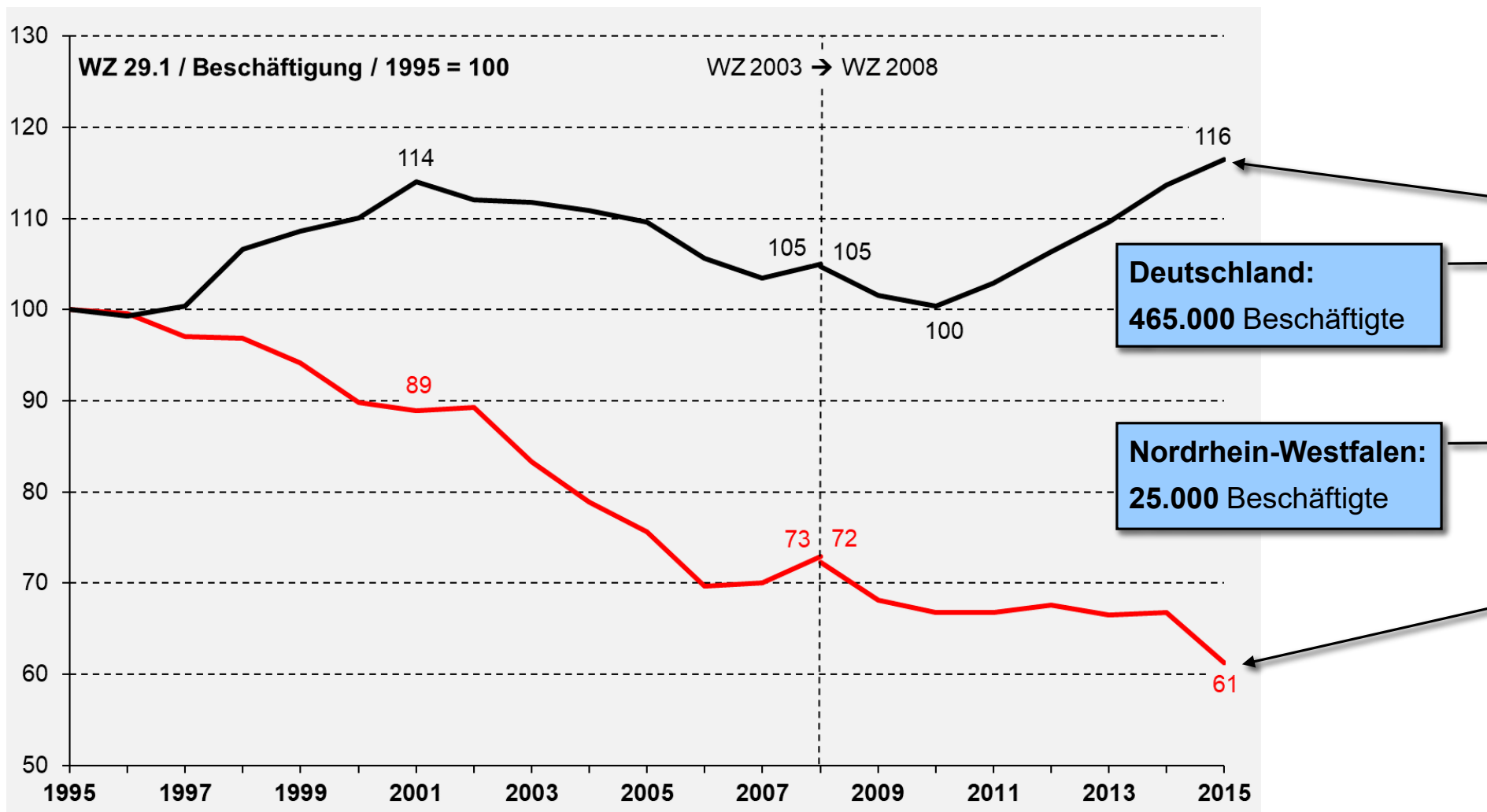
→ **Standortstrategien**

Die Beschäftigung in der Autozulieferindustrie entwickelt sich in NRW bereits seit langem schlechter als in Deutschland



Quelle: Daten von Destatis und IT.NRW, eigene Berechnungen und Darstellung

Auch die Beschäftigung in der Herstellung von Kraftfahrzeugen entwickelt sich in NRW deutlich schlechter als in Deutschland



Quelle: Daten von Destatis und IT.NRW, eigene Berechnungen und Darstellung

1 Entwicklungstrends in der Zulieferindustrie im raschen Überblick

2 Strukturelle Entwicklung in der deutschen Zulieferindustrie

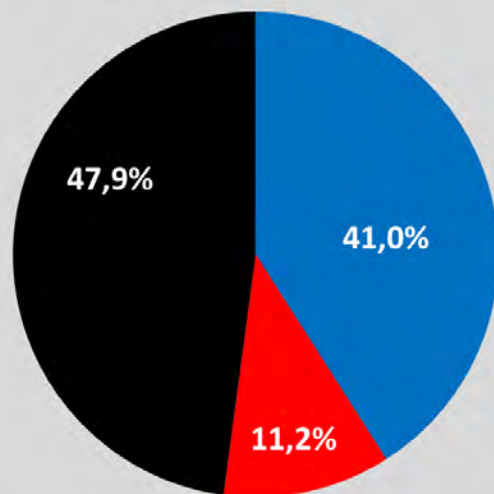
3 Strategische Orientierung für die AZI-Produktion in Deutschland und in NRW

Following Customer ist offenbar nicht (alleine) ausschlaggebend für den Aufbau von Zuliefer-Werken in Mitteleuropa

Verteilung der Beschäftigten im Automotive-Sektor in Europa im Jahr 2011

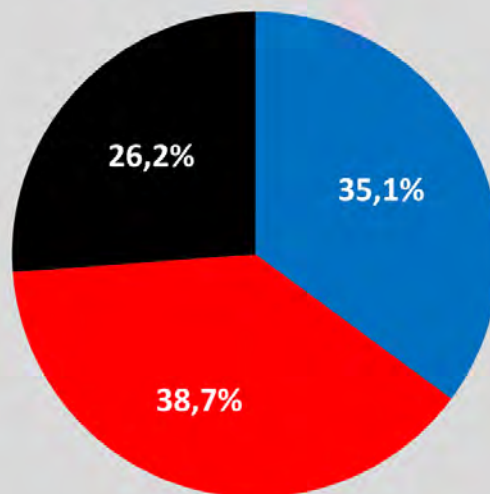
Herst. von Kraftwagen und Motoren (OEM / C29.1)

- West-, Nord- & Südeuropa
- Mitteleuropa
- Deutschland



Herstellung von Zulieferteilen (AZI / C29.2 und C29.3)

- West-, Nord- & Südeuropa
- Mitteleuropa
- Deutschland



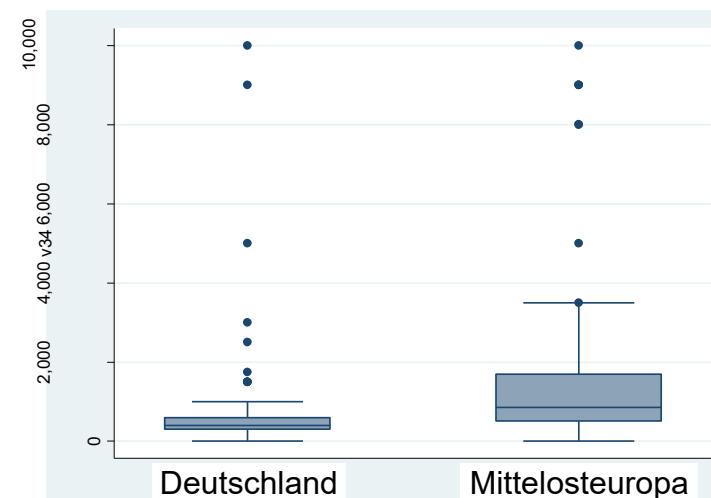
Mitteleuropa = Tschechien, Ungarn, Polen, Rumänien, Slowakei, Slowenien

West-, Nord- & Südeuropa = Belgien, Frankreich, Italien, Niederlande, Spanien, Portugal, UK, Schweden

Quelle: Daten von Eurostat, eigene Berechnungen und Darstellung

Maximale Absatzentfernungen bei den wichtigsten Kunden

„In welcher maximalen Distanz zu Ihrem Werk liegen die drei vom Umsatz her wichtigsten von Ihrem Betrieb belieferten Werke?“

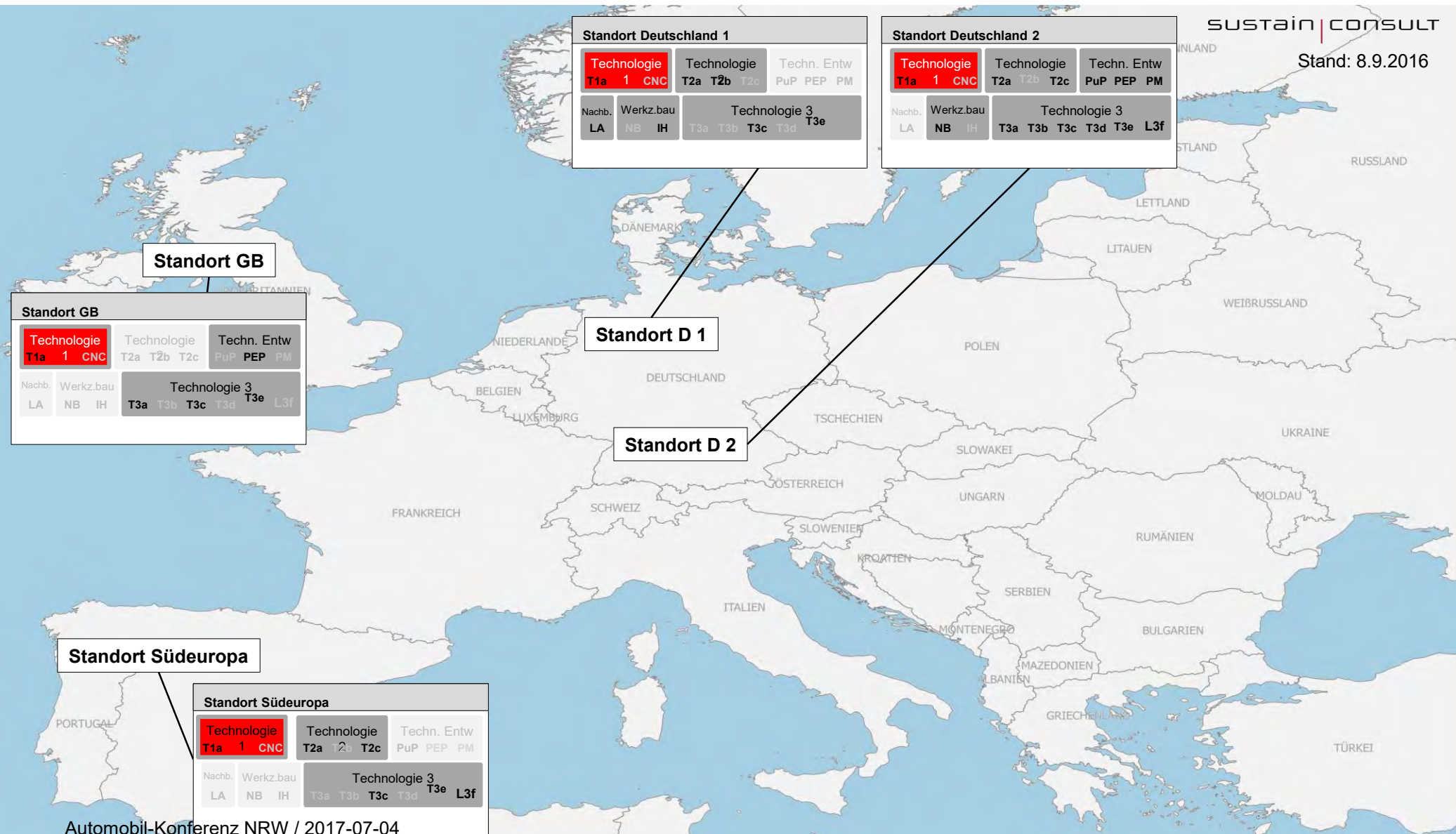


	Obs*	Mean	Std. Dev.
Deutschland	108	724	1363,83
Mitteleuropa	53	1886	2669,56

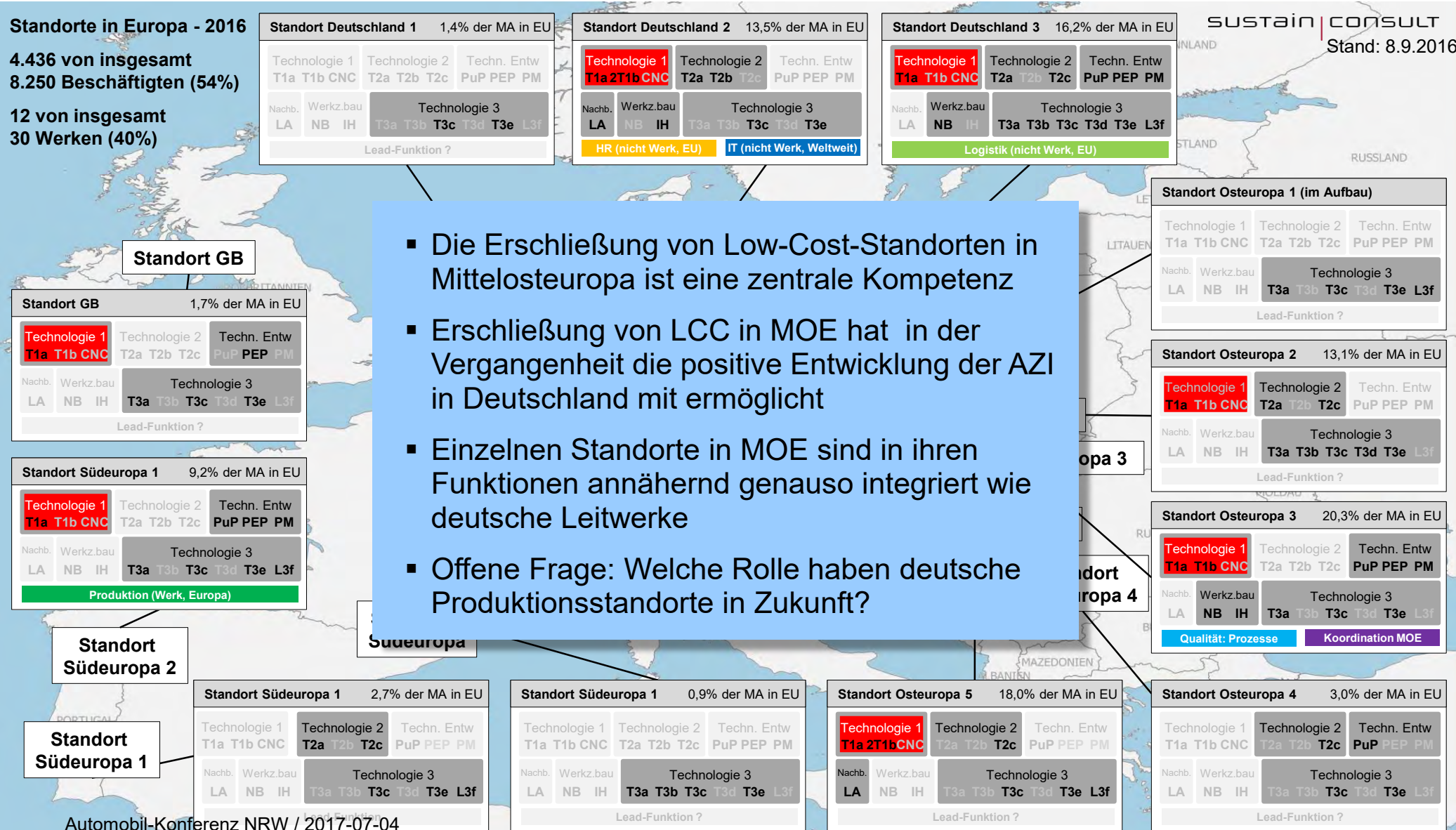
Ttest 0.0003. * Ohne fehlende Werte.

Quelle: IMU / SUSTAIN CONSULT / WZB - Befragung von Betriebsräten

1. Interner Strukturwandel: Ein mittelständisches Unternehmen einwickelt ein europaweites Produktionsnetzwerk – Status 1997

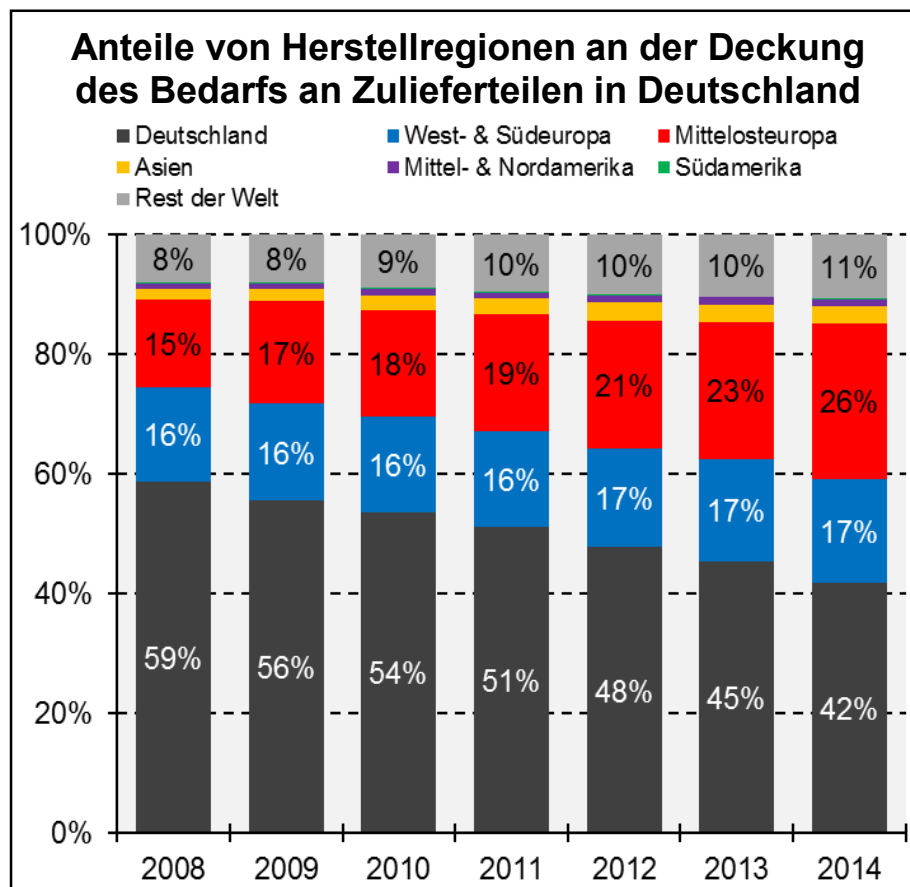


1. Interner Strukturwandel: Ein mittelständisches Unternehmen einwickelt ein europaweites Produktionsnetzwerk – Status 2016



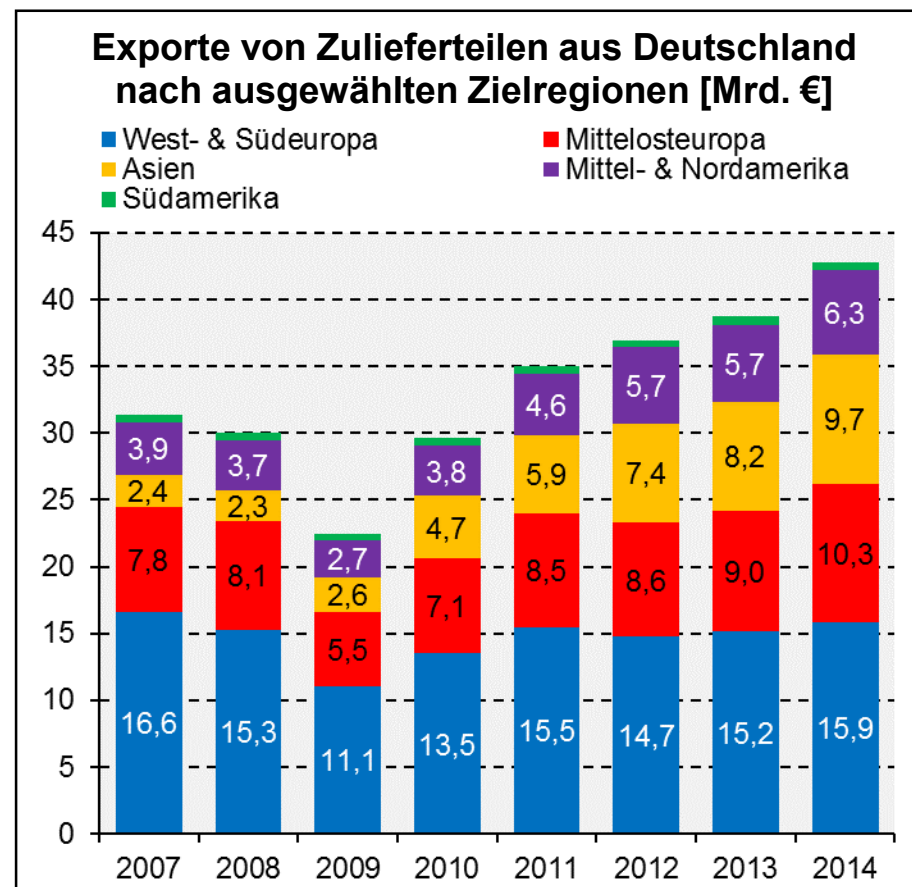
Der Anteil der deutschen AZI-Produktion an der Versorgung der Inlandsnachfrage sinkt – dafür steigen aber die Exporte der AZI

In Deutschland werden Zulieferteile aus dem Inland zunehmend durch Importe aus MOE ersetzt



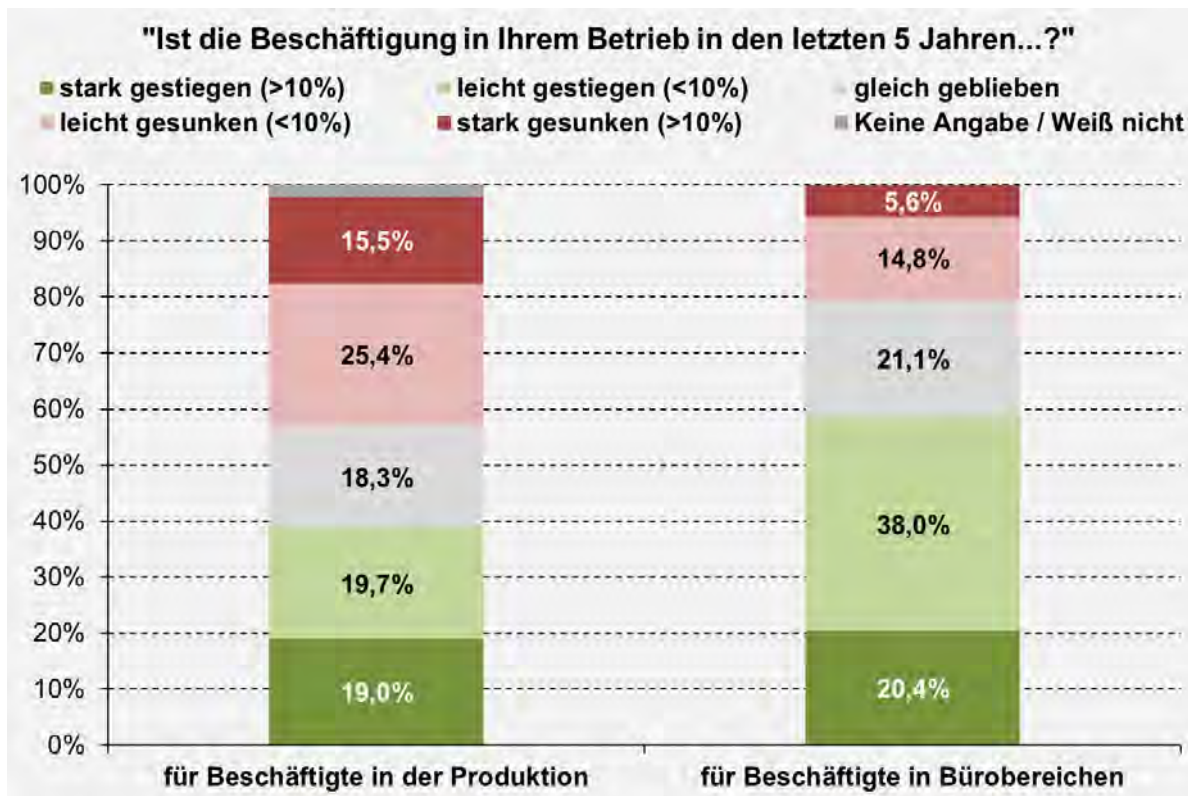
Quelle: Daten von Eurostat, eigene Berechnungen und Darstellung

Exporte der AZI in Dtl. sind gestiegen – in den Zielmärkten werden aber eigene Werke aufgebaut



2. Interner Strukturwandel in der Branche: Beschäftigungsabbau im direkten Bereich – Beschäftigungsaufbau in Administration und FuE

In den Werken in Dtl. wird in FuE und Administration überwiegend Personal aufgebaut, in der Produktion ebenso auf- wie abgebaut



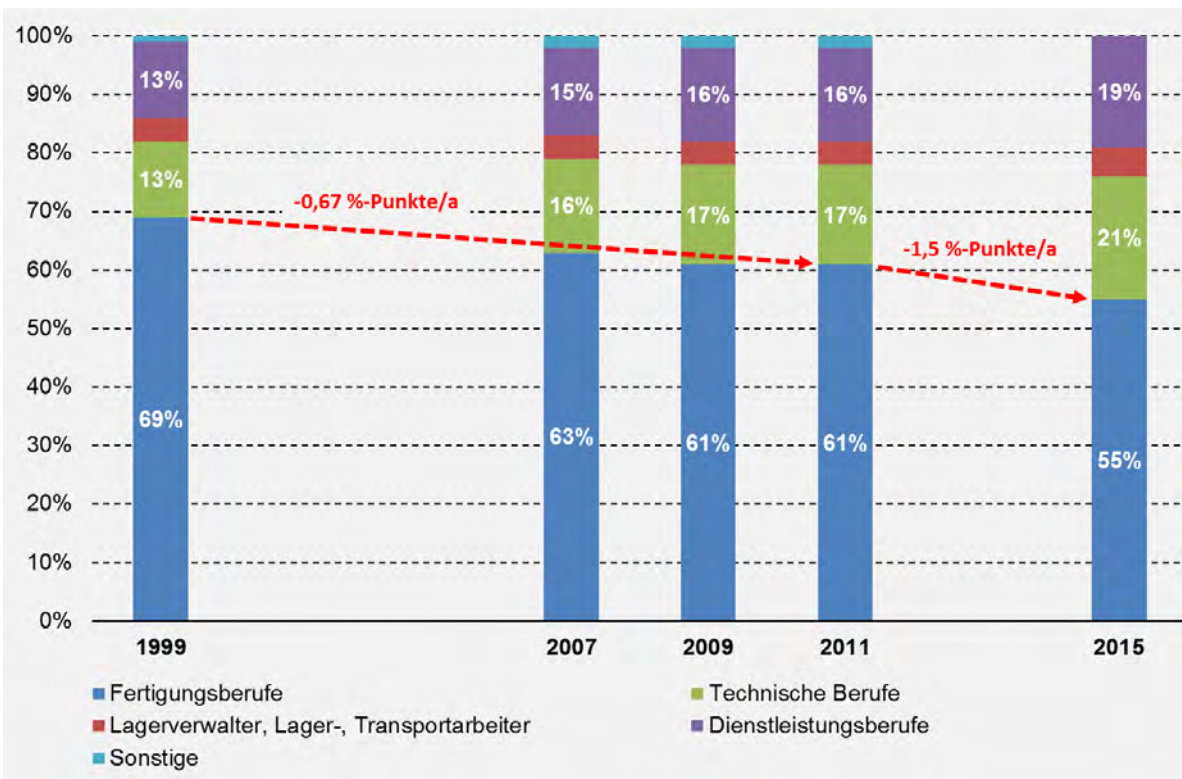
- **Zusätzlicher Personalbedarf wird ausgelöst durch:**
 - Zunehmende Aufgaben in der Forschung und Entwicklung
 - Steuerung multinationaler Netzwerke

*„Unter dem Strich verändert sich die Beschäftigtenstruktur am Standort. Die Gesamtzahl ... nimmt lediglich leicht ab, allerdings ist diese Entwicklung Konsequenz eines „Drehtüreffekts“: Während im Bereich Produktion Arbeitsplätze verlorengehen, werden im Bereich FuE Arbeitsplätze geschaffen. Gleichzeitig verlassen gering qualifizierte Mitarbeiter den Betrieb, während Hochqualifizierte eingestellt werden.“
(Betriebsrat)*

Quelle: IMU / SUSTAIN CONSULT / WZB - Befragung von Betriebsräten

Die Fertigung verliert in AZI-Werken in Deutschland an relativer Bedeutung für die Beschäftigung – mit zunehmender Dynamik

In der AZI hat sich der Stellenabbau im Bereich der Fertigung in den letzten Jahren deutlich beschleunigt



Starke Veränderungsdynamik bei den Anteilen der einzelnen Berufsgruppen in den deutschen Werken:

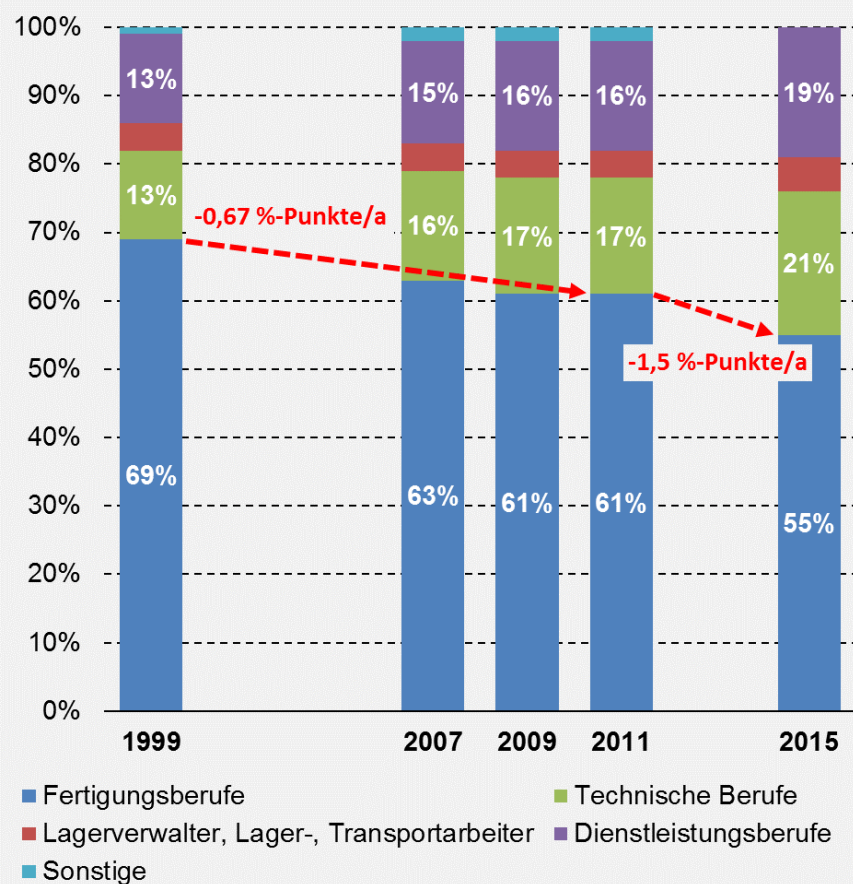
- Deutlicher Rückgang der Fertigungsberufe: -20% in 16 Jahren
- Sehr starker Anstieg der Technischen Berufen: +62% in 16 Jahren
- Deutlicher Anstieg der Dienstleistungsberufe: +46% in 16 Jahren

Verschiedene Ursachen denkbar:

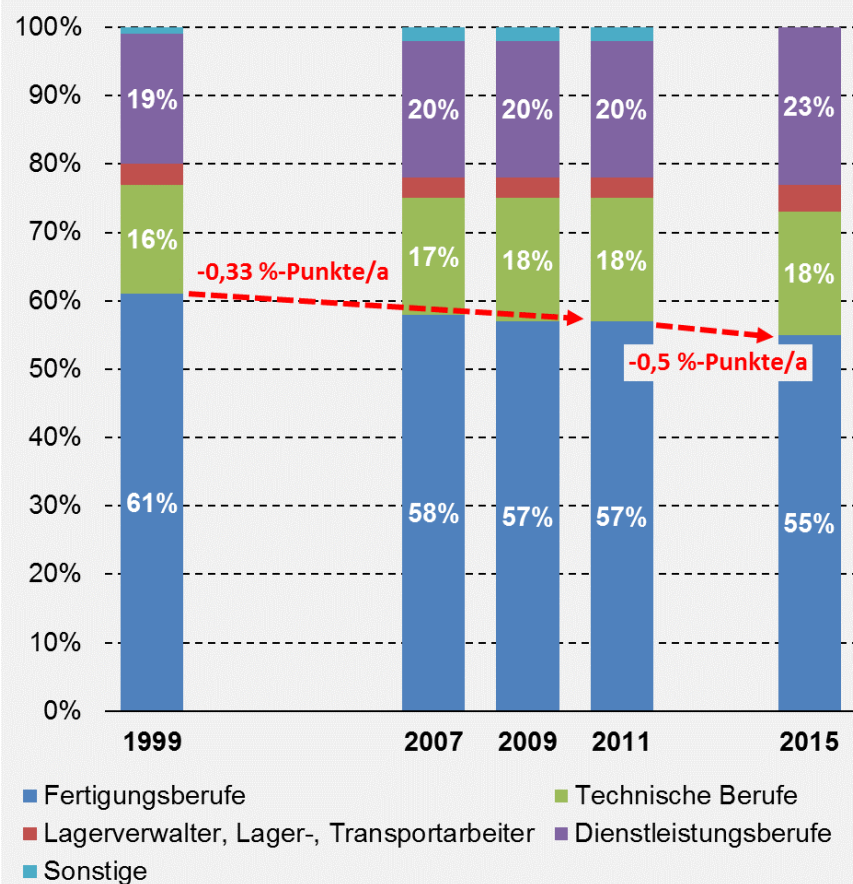
- Automatisierung
- Leiharbeitnehereinsatz
- Outsourcing
- Offshoring

Im Vergleich zur AZI zeigt die Struktur der Belegschaften in der M+E-Industrie eine deutlich geringere Veränderungsdynamik

AZI: Starker Rückgang der Bedeutung von Fertigungsberufen, Anstieg der Techn. Berufe



M+E-Industrie: Insgesamt deutlich geringere Veränderungsdynamik als in der AZI



MOE-Werke haben Upgrading zu Qualitätsproduktion vollzogen – teilweise werden Funktionen über Produktion hinaus übernommen

Deutliches Upgrading der Produktion in MOE erkennbar

- **Produktion in D und MOE ist heute auf vergleichbarem Niveau:**
 - Produktionskonzepte
 - Automatisierungsgrad
 - Produktqualität / Termintreue
 - Nachteile in MOE bei veränderten / neuen Produktionsprozessen
- **Nachteil wenig geregelter Arbeitsbeziehungen, hohe Fluktuation (Ø 10,4% statt 3,2% in D)**

Fallstudien belegen eine teilweise steigende funktionale Differenzierung der MOE-Werke bis hin zu Leitwerkfunktionen

	Produktion	Betriebsmittelbau	Prototypenbau / Prozessentwicklung	Unterstützung anderer Werke (bei Anlauf...)	Formale Leitwerkrolle	Anpassungsentwicklung	Produktenwicklung
Fall A	x		(x)	(x)			
Fall B1	x						
Fall B2	x	x	x	x		x	
Fall C	x	x	x	x	x	x	
Fall D	x						
Fall E				TO DO			
Fall F	x	x	x			x	
Fall G	x	x	x	x	x	x	
Fall H1	x						
Fall H2	x		x	x			
Fall I	x		x	x			

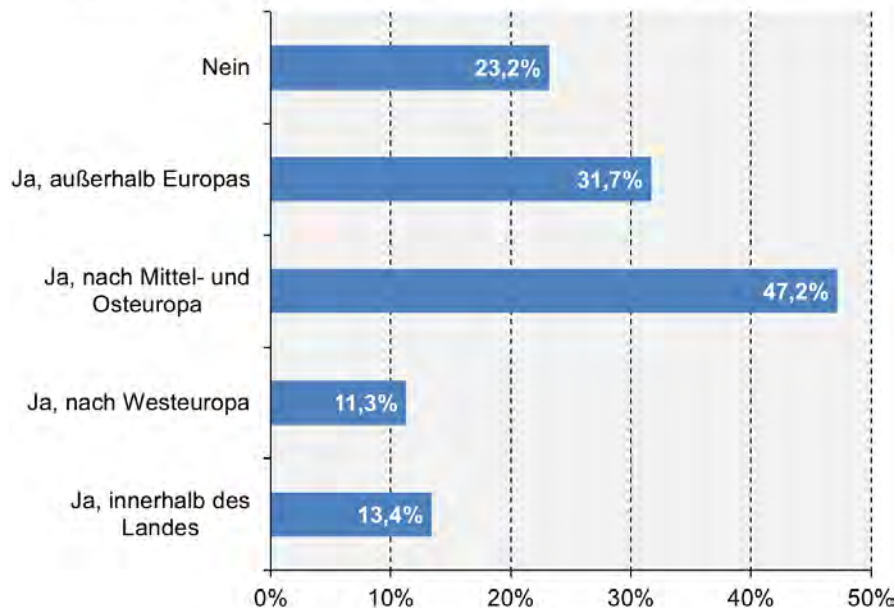
Quelle: Fallstudien des WZB in Mitteleuropa

Damit wird der Lohnkostennachteil in Deutschland von ca. 60-70 % zum dominanten Verlagerungsargument!

Die Befragungsergebnisse zeigen einen deutlichen Trend zur Verlagerung von Produktion aus Deutschland – vor allem nach MOE

77% der Befragungs-TN in Dtl. haben in den letzten 5 Jahren Verlagerungen erlebt

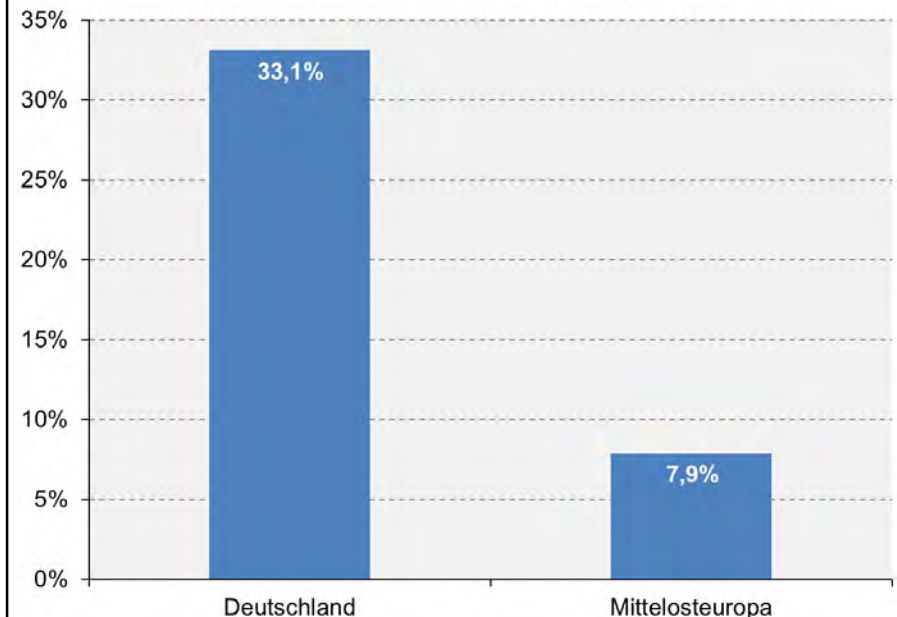
"Wurde in den letzten 5 Jahren ein Teil der Produktion (oder andere Funktionen) aus Ihrem Betrieb in andere Werke verlagert?"



- Ggf. wird wahrer Verlagerungsumfang unterschätzt, weil „schleichende Verlagerungen“ durch Wegfall neuer Produkte nicht klar erkannt werden

In 33% der Werke haben Verlagerungen auch zu Beschäftigungsabbau geführt

"Wurde in den letzten fünf Jahren aufgrund von Verlagerungen Beschäftigung in Ihrem Betrieb abgebaut?"



- Verlagerungen sind in der AZI in Deutschland vermutlich die wichtigste Ursache für den Abbau von Beschäftigung

Quelle: IMU / SUSTAIN CONSULT / WZB - Befragung von Betriebsräten

1 **Entwicklungstrends in der Zulieferindustrie im raschen Überblick**

2 **Strukturelle Entwicklung in der deutschen Zulieferindustrie**

3 **Strategische Orientierung für die AZI-Produktion in Deutschland und in NRW**

Nähe zum Kunden bedeutet für transportkostenintensive Teile einen Standortvorteil – auch in der Zukunft

- Immer wenn große Teile (insbesondere mit geringem Wert) hohe Logistikkosten verursachen, ist die Nähe zum Kundenwerk ein Standortvorteil.
- Standortvorteil ist umgekehrt proportional zu:
 - Anzahl der Teile pro Gitterbox
 - Preis pro Teil
 - Personalkostenanteil

*„Das Geschäftsfeld bei dem die deutschen Standortergebnisse am besten sind, hat zwei Vorteile: 1. **großvolumige** Teile bei denen aufgrund der Logistikkosten die Kundennähe zählt und 2. geringe **Personalkostenanteile**.“
(Geschäftsführer)*



*„Es gibt die sogenannten „**bad shipping Parts**“. Das sind die Teile bei denen die Transportkosten ausschlaggebend sind. Die karrt man nicht durch die Welt, die müssen in der Nähe produziert werden. Ca. **40 %** der Parts sind solche „bad shipping parts“. (EU Einkaufsleiter OEM)*

Innovationsbeiträge im Industrialisierungsprozess sind besondere Stärke deutscher Werke – und können dies auch zukünftig sein

Innovationsbeiträge der Werke werden erkennbar an:

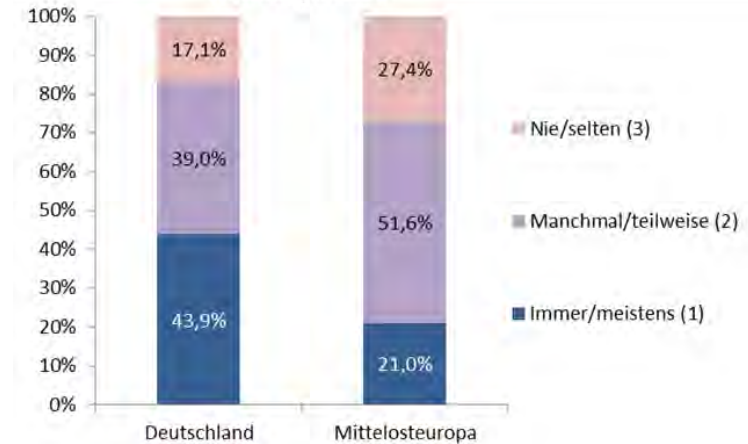
- Industrialisierung neuer Produktgenerationen
- Erstmalige Fertigung von komplexen Produkten und neuen Fertigungsverfahren
- Entwicklung von passenden Automatisierungskonzepten
- Production Excellence als Prozessentwicklungswerk
- Unterstützung von Serienanläufen an anderen Standorten

Nicht alle Werke mit starker Innovationsrolle gelten im Unternehmen (heute) als Leit- oder Innovationswerk

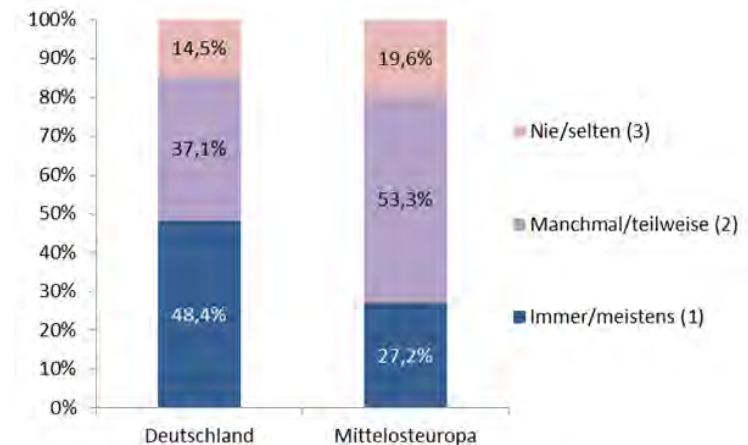
*„Wenn ich ein neues Produkt hier **in der Nähe anlaufen** lasse, läuft das vielleicht etwas sicherer, als wenn ich das z.B. in Rumänien anlaufen lassen würde. Auch weil die Betreuung der Maschinenlieferanten besser ist.“ (Leiter GB)*

*„Das neue Produkt muss für große Stückzahlen automatisiert werden. Ich bin mir sicher, dass wir mit der **Automatisierung** im Osten auf die Nase fallen würden.“ (Vertriebsleiter)*

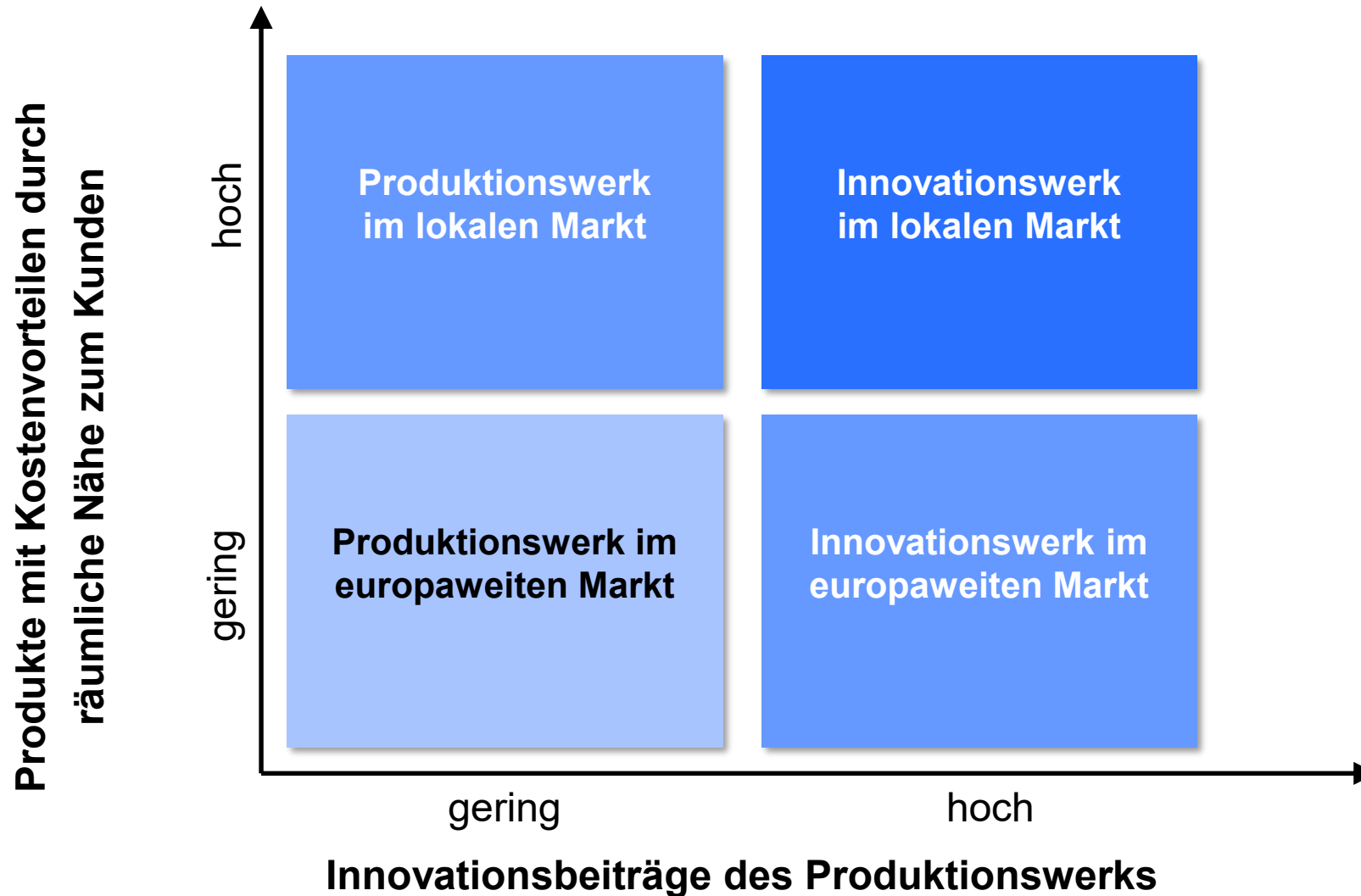
„Produktionstechnologien, die für unser Unternehmen neu sind, werden zuerst in unserem Werk ausprobiert.“



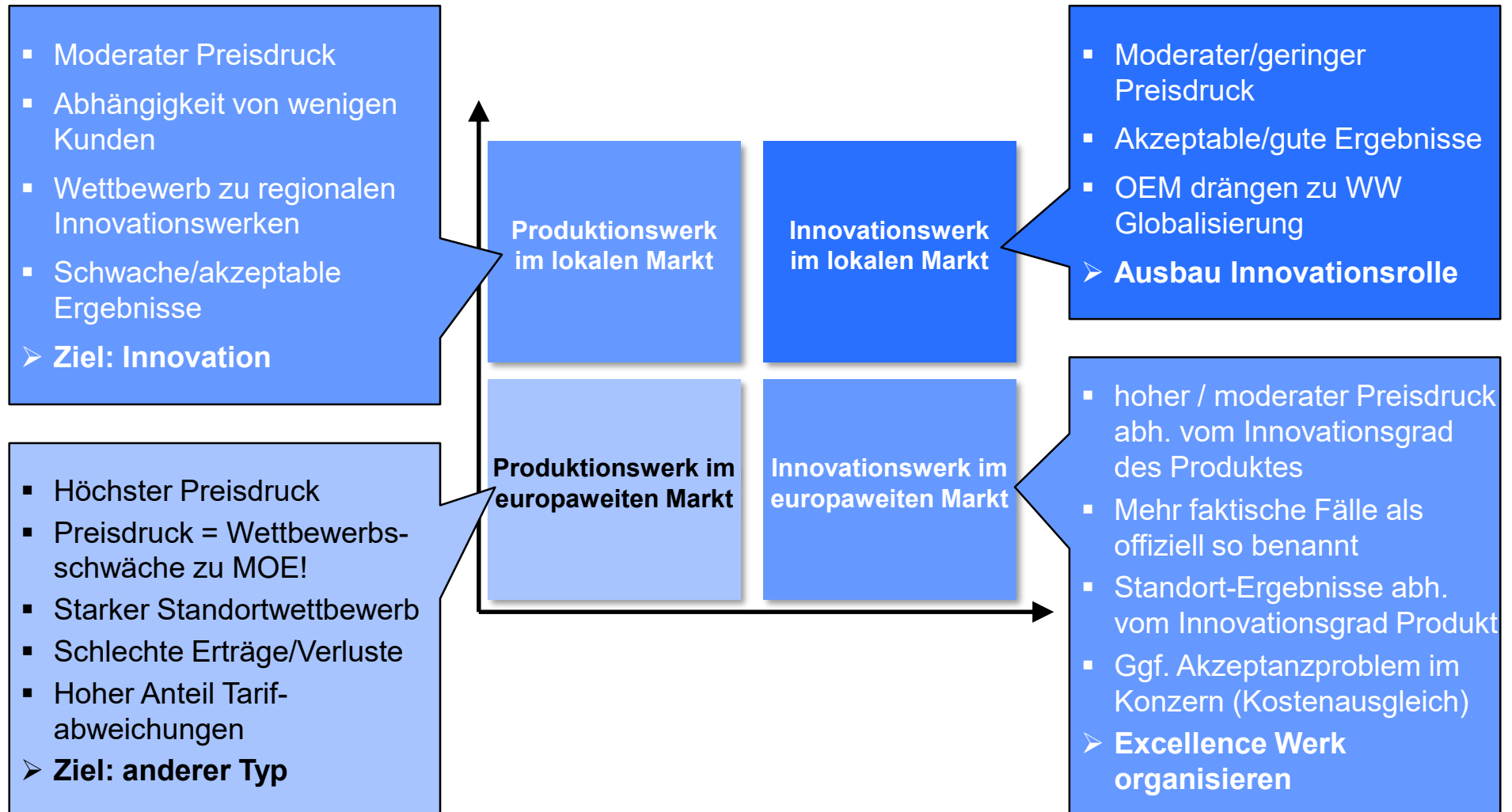
„Die Produkte der neuesten Generation laufen zuerst in unserem Betrieb an.“



Die Zukunftsaussichten von Produktionsstandorten werden vor allem durch räumliche Lage und Innovationsbeitrag beeinflusst

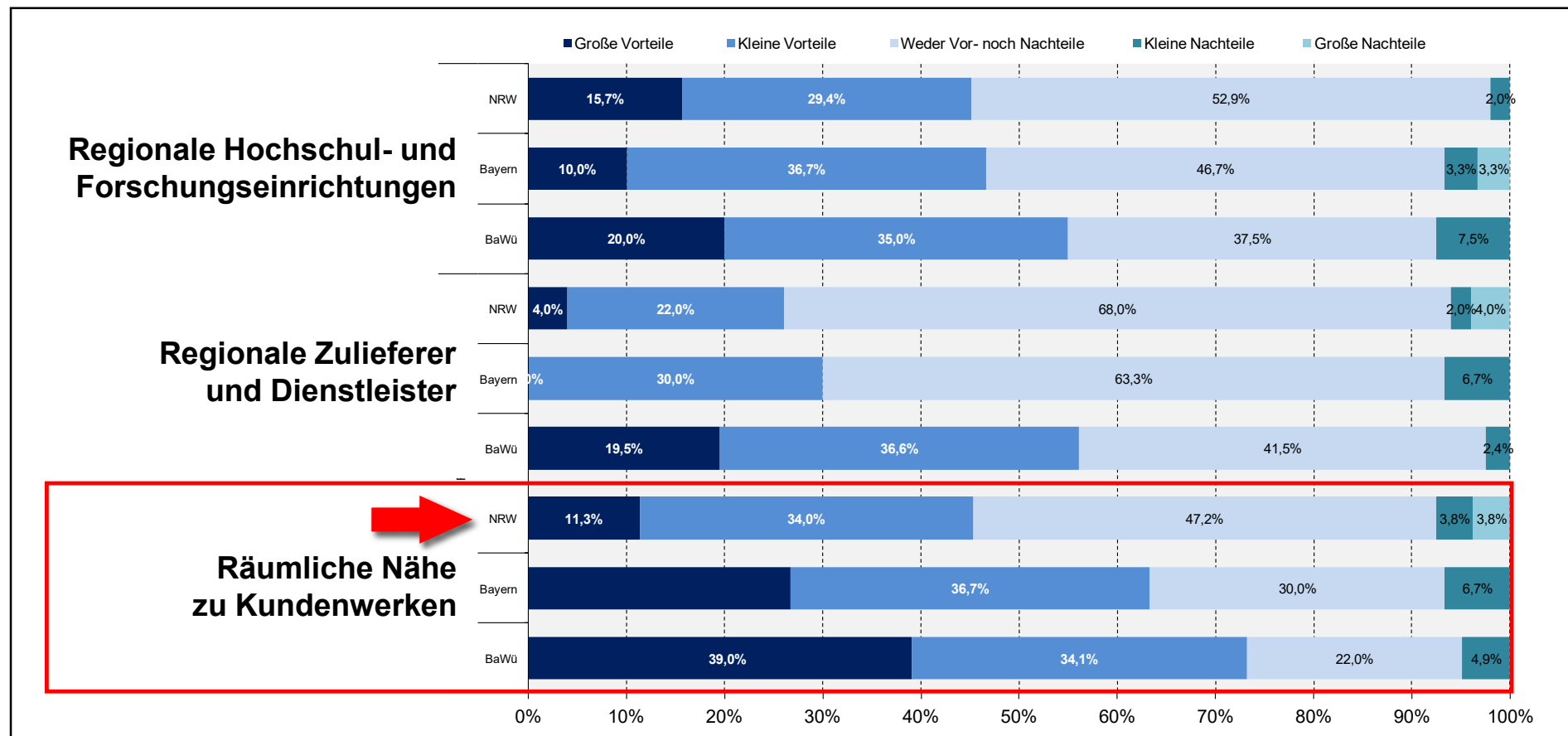


Zur Sicherung der Produktion(sbeschäftigung) lassen sich für die einzelnen Werkstypen jeweils spezifische Strategien ableiten



Problem der NRW-Standorte ist die fehlende Nähe zu Kunden – Logistikvorteile können hier oft nur eine geringere Rolle spielen

Einschätzung der regionalen Standortqualität



Quelle: IMU / SUSTAIN CONSULT / WZB - Befragung von Betriebsräten

SUSTAIN CONSULT – Beratungsgesellschaft für nachhaltige Wirtschaftsentwicklung mbH

Kontakt:

Ralf Löckener

Mobil: 0172 - 286 22 78

loeckener@sustain-consult.de

Beratungsgesellschaft
für nachhaltige
Wirtschaftsentwicklung mbH

Kaiserstraße 24
44135 Dortmund
Germany

T +49 (0) 231 - 981 285 0
F +49 (0) 231 - 981 285 29
www.sustain-consult.de

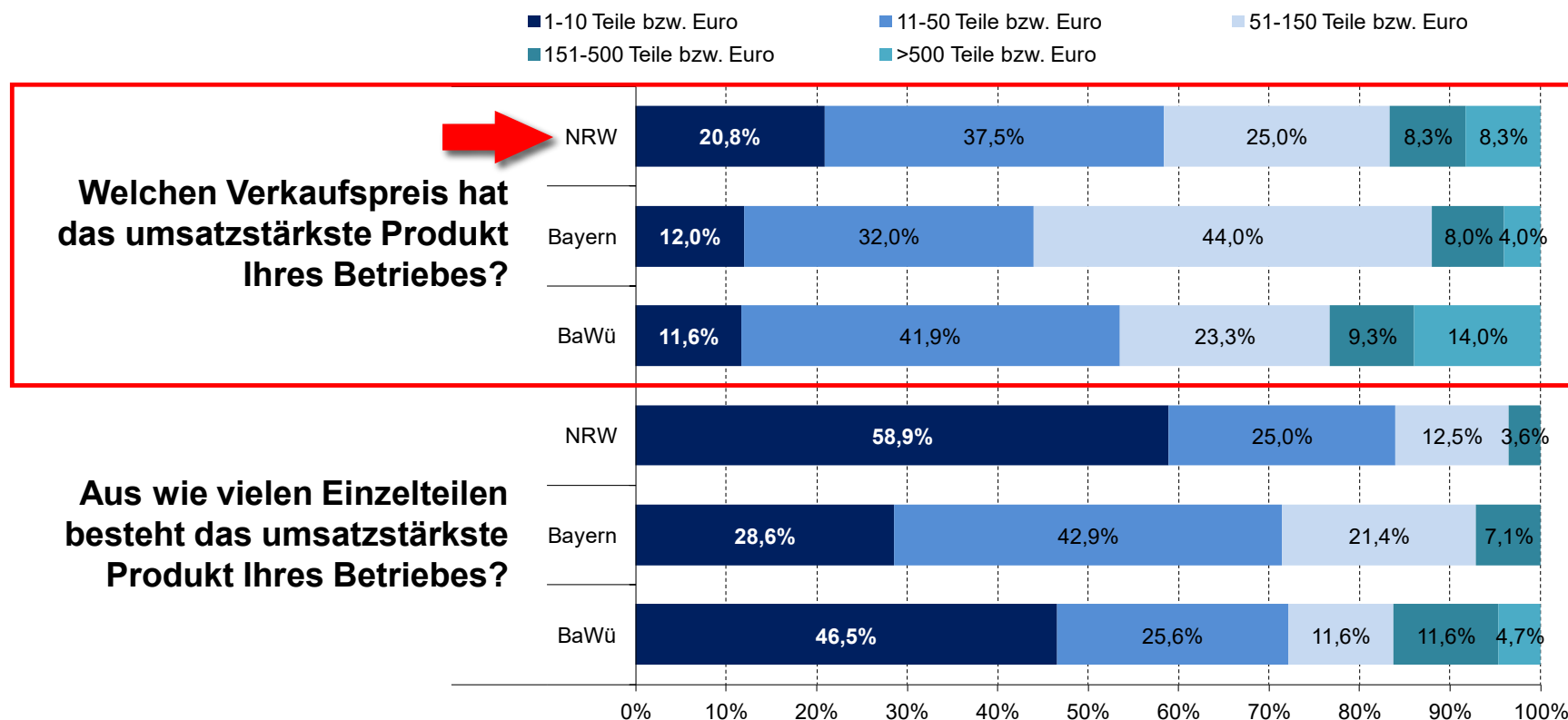
Geschäftsführung
Ralf Löckener
Birgit Timmer

Amtsgericht Dortmund
HRB 15147

USt-IdNr. DE220389727

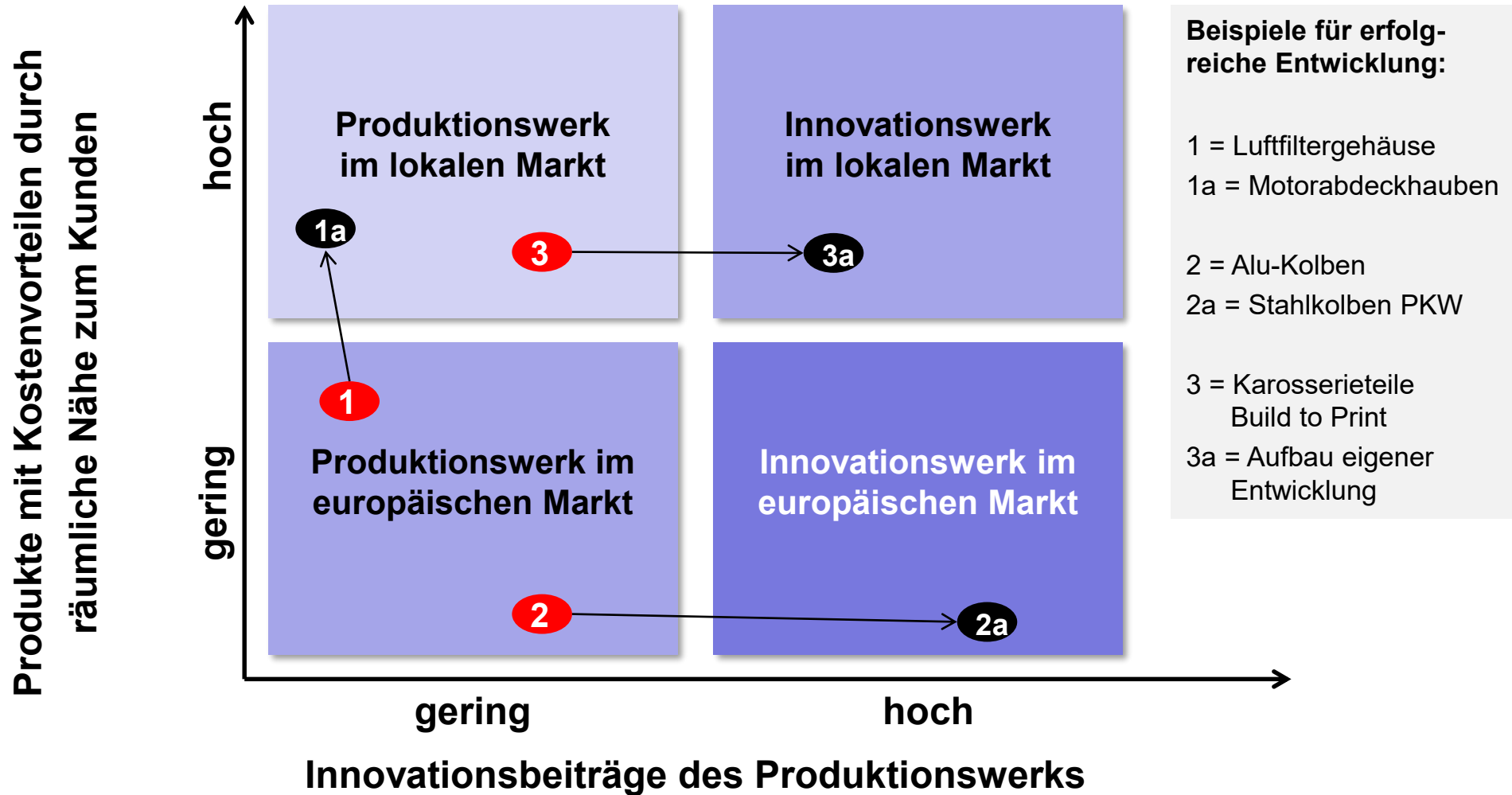
Die Betriebe in Nordrhein-Westfalen stellen häufiger geringwertige Produkte her als die Betriebe in Bayern und Baden-Württemberg

Frage: Aus wie vielen Teilen besteht das umsatzstärkste Produkt? Und welchen Verkaufspreis hat es?



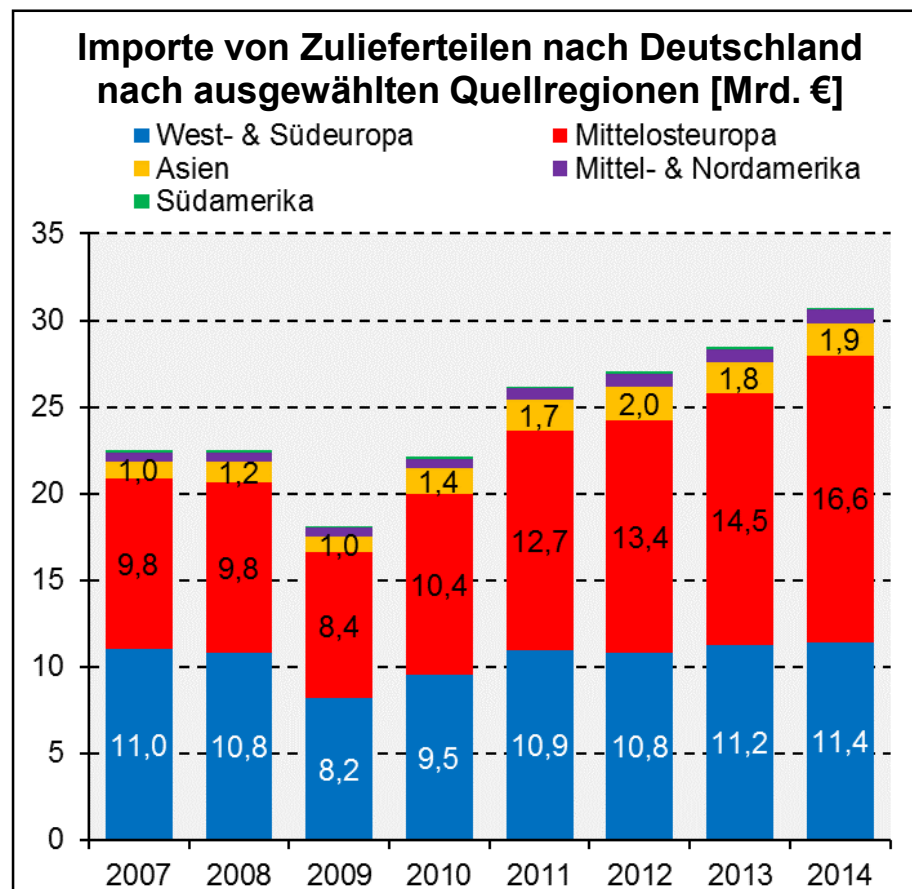
Quelle: IMU / SUSTAIN CONSULT / WZB - Befragung von Betriebsräten

Die Zukunftsaussichten von Produktionsstandorten werden vor allem durch räumliche Lage und Innovationsbeitrag beeinflusst



Die OEM verwenden in Deutschland zunehmend Teile aus MOE – dort konzentriert sich das Wachstum der AZI-Produktion in Europa

Importe sind 2007-2014 um mehr als ein Drittel gestiegen – v.a. aus Mitteleuropa



Quellen: Daten von Eurostat, eigene Berechnungen und Darstellung

Seit der letzten Krise konzentriert sich das Wachstum der AZI-Produktion vor allem auf MOE

