

Institut für Logistik und Unternehmensführung führt mit Lischke Consulting Denkwerkstatt zum Thema „Die Luftfahrtindustrie am Wendepunkt“ durch

Das Institut für Logistik und Unternehmensführung an der TU Hamburg-Harburg veranstaltete zusammen mit Lischke Consulting am 24. Februar 2010 eine „Denkwerkstatt“ zum Thema „Die Luftfahrtzulieferindustrie am Wendepunkt“. Dazu hatten die Organisatoren zahlreiche Vertreter kleiner und mittelständischer Luftfahrtzulieferbetriebe in das Lindner Hotel Am Michel in Hamburg geladen. Ziel der Veranstaltung war neben einem intensiven Gedankenaustausch im Expertenkreis die Erarbeitung strategischer Handlungsempfehlungen für Unternehmen im Luftfahrtzulieferbereich.

Den Auftakt der Veranstaltung bildeten drei Impulsvorträge aus den Bereichen Beratung, Theorie und Praxis. Zunächst führte Dr. Norbert Lühring, Partner bei Lischke Consulting, in die aktuelle Situation und die Strukturen der deutschen und internationalen Luftfahrtzulieferindustrie ein. Dr. Lühring stellte die Bedeutung der kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) für die deutschen Luftfahrtstandorte heraus und zeigte die Herausforderungen auf, denen die Branche zukünftig gegenüber stehen wird. Dabei betonte er den Trend zur Auslagerung von Wertschöpfungsanteilen der OEMs hin zu den vorgelagerten Wertschöpfungsstufen, was mittelfristig zu strukturellen Veränderungen in der Branche führen werde. Diese Entwicklungen implizierten eine konsequente strategische Ausrichtung der Unternehmen und machten die Erarbeitung strategischer Handlungsoptionen zu einer Notwendigkeit, um am Markt auch zukünftig bestehen zu können, so Dr. Lühring.



Den Aspekt des strukturellen Wandels aufgreifend stellte Herr Prof. Kersten im zweiten Impulsvortrag einen Vergleich der Luftfahrtzulieferindustrie mit der deutschen Automobilzulieferindustrie an. Unter Berücksichtigung der vor allem produktimmanenten Unterschiede zwischen den beiden Branchen stellte Herr Prof. Kersten die Entwicklung der Autozulieferbranche von einer stark dezentral organisierten zu einer hierarchischen Zulieferstruktur dar. Er verwies darauf, dass diese Entwicklung in der Automobilindustrie beispielhaft für die Entwicklungen in der Flugzeugzulieferbranche sein könnte. Als gemeinsamen Trend der beiden Branchen identifizierte Kersten eine zunehmende Verlagerung von Entwicklungs-, Produktions- und Fertigungsaufgaben auf vorgelagerte Wertschöpfungsstufen sowie verstärktes globales Sourcing der OEMs. Prof. Kersten betonte im Abschluss, dass besonders KMU auf die strukturellen Veränderungen vorbereitet sein müssen, was die Entwicklung strategischer Handlungsmuster unabdingbar mache.

Als dritter Impulsgeber konnte Herr Michael Sturm, Entwicklungsleiter der TQ-Systems aus der Nähe von München, die Einschätzungen seiner Vorredner aus Sicht der Praxis verifizieren. Herr Sturm beschrieb die Entwicklung seines Unternehmens von einem reinen Auftragsfertigungs- und Entwicklungsbetrieb zu einem Systemlieferanten für Luftfahrtelektronikkomponenten. Dabei zeichnete er am Beispiel der TQ Systems einen möglichen Weg, wie durch die konsequente Nutzung unternehmensinterner Synergiepotentiale, den strukturellen Veränderungen in der Branche begegnet werden kann. Als Herausforderung für die Zukunft

identifizierte Sturm die hohe Erwartungshaltung der Kunden hinsichtlich Systemkompetenz, Risk-Sharing und Stückkostenreduzierung.

Nach einem gemeinsamen Mittagessen, der einen geeigneten Rahmen für weitere angeregte Gespräche bot, wurde der Nachmittag mit einer gemeinsamen Diskussionsrunde eingeleitet, in der die Teilnehmer ihre Einschätzungen zur aktuellen Situation der deutschen Luftfahrtzulieferindustrie austauschen konnten. Dabei waren die Teilnehmer überwiegend der Meinung, dass sich deutsche Unternehmen im internationalen Wettbewerb weiterhin gut behaupten können, wenngleich sich das Wettbewerbsumfeld aufgrund verstärkter politischer Einflussnahme der Staaten mit Luftfahrtproduktionsstandorten eher verschlechtert.

Im Anschluss präsentierten Herr Philipp Hohrath (Institut für Logistik und Unternehmensführung) und Herr Alexander Bartels (Lischke Consulting) die Ergebnisse einer gemeinsamen Studie zum Thema „Entwicklungen in der deutschen Luftfahrtindustrie“. Die im Rahmen dieser Studie identifizierten Chancen, Risiken, Stärken und Schwächen der Branche wurden in der Runde lebhaft diskutiert und mit der Branchensicht abgeglichen. Dabei fiel auf, dass die aktuelle Krise besonders bei den KMUs als Chance begriffen wird, neue Anwendungsbereiche und Märkte zu erschließen.

Im Workshop-Teil der Denkwerkstatt diskutierten die Teilnehmer in Gruppen die Ziele, Herausforderungen und Maßnahmen, denen sie in ihren Unternehmen in den Bereichen „Technologie und Wertschöpfung“ sowie „Absatz und Märkte“ gegenüberstehen. Im Bereich „Technologie und Wertschöpfung“ waren sich die Teilnehmer weitgehend einig, dass aufgrund des von Prof. Kersten eingangs skizzierten Strukturwandels im Luftfahrtzulieferbereich eine klare strategische Positionierung der Unternehmen in der Wertschöpfungskette essentiell ist. Die Entwicklung zum Systemintegrator wurde von vielen Beteiligten als ein möglicher Weg verstanden, die Position des Unternehmens im Wertschöpfungsnetzwerk/-kette zu stärken. Als weitere Möglichkeiten der Strukturdynamik zu begegnen, beschrieben die Teilnehmer die verstärkte Netzwerkbildung und Kooperation der Zulieferer untereinander sowie die frühzeitige Identifikation neuer Wertschöpfungspartner.



Markt- und absatzseitige Herausforderungen sahen einige Experten im Zugang zum OEM, der besonders KMU bzw. 2nd und 3rd Tier-Zulieferern zunehmend Probleme bereitet. Zwar bescheinigte ein Großteil der Anwesenden ihren Unternehmen eine stabile Marktposition innerhalb Europas, jedoch war man sich einig, dass der Zugang zu neuen Absatzmärkten,



die aktuell durch Luftfahrtprojekte in Russland, Indien und China entstehen, eine zentrale Herausforderung für kleine und mittlere Unternehmen in der Branche darstellt. Die damit einhergehende Gefahr, durch globale Präsenz und neue Wertschöpfungspartner in den Zielmärkten technologisches Know-How preisgeben zu müssen, stellt für die Unternehmen ein

hohes Risiko dar. Dennoch waren die Teilnehmer sich einig, dass der Aufbau von Standorten und Vertriebswegen in den BRIC-Staaten eine lohnende Maßnahme darstellen, an den neu entstehenden Marktchancen zu partizipieren.

Nach der Vorstellung der Ergebnisse durch die Mitglieder der Arbeitsgruppen und einer abschließenden Zusammenfassung durch Dr. Lühring und Prof. Kersten ließen die Beteiligten die Denkwerkstatt/Veranstaltung bei einem Drink an der Bar ausklingen.