

Zulieferer der deutschen Luftfahrtindustrie im Strukturwandel

Entscheidungen von Airbus prägen geographische Verteilung der Standorte / Von Siegfried Ellermann

Berlin (gtai) - Die gute Konjunktur in der Luft- und Raumfahrtindustrie hat erhebliche Auswirkungen auf die gesamte Vorleistungskette. Dort sind Veränderungen zu erwarten, wobei sich kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMUs) Chancen eröffnen, wenn sie ständig die Wettbewerbsfähigkeit verbessern und stärker partnerschaftlich zusammenarbeiten. Entwicklungsmöglichkeiten bestehen in den weiter vorgelagerten Fertigungsstufen sowie im MRO- und Logistikbereich.

Aktuell sind deutsche Zulieferer der Luft- und Raumfahrtindustrie gut im Geschäft, sagte die parlamentarische Staatssekretärin Brigitte Zypries dem "Airreport" der IG Metall. Die Absatzaussichten verbessern sich künftig zusätzlich, da gemäß Prognosen der Airbus-Gruppe bis einschließlich 2033 weltweit insgesamt 31.358 fabrikneue Flugzeuge mit einer Beförderungskapazität von mindestens 100 Passagieren oder 10 t Fracht von den Original Equipment Manufacturern (OEMs) ausgeliefert werden sollen.

Andererseits gab Zypries zu bedenken: "Die Systemführer fragen immer größere und komplexere technische Entwicklungen als 'Rundum-Sorglos-Pakete' nach. In dieser Hinsicht haben unsere hochspezialisierten, mittelständischen Zulieferer eher einen Nachteil gegenüber der internationalen Konkurrenz. Hier müssen Lösungen gefunden werden."

Porsche Consulting geht davon aus, dass sich insbesondere die Anzahl der Tier-1-Lieferanten verringern wird. Angesichts der künftig zu erwartenden Aufträge im Flugzeugbau wird dies durch die Verbreiterung der Wertschöpfungsketten auf den davorliegenden Fertigungsstufen wieder wettgemacht. Insofern bieten sich beispielsweise KMUs gute Geschäftsmöglichkeiten im Tier-2- und -3-Bereich, aber auch für Logistikfirmen. Denn für gut die Hälfte der Tier-1-Unternehmen wird sich die Anzahl ihrer Unterlieferanten erhöhen, da sie kaum noch Vormontage-Arbeiten durchführen werden (<http://www.porscheconsulting.com/filestore.aspx/Porsche-Download.pdf?pool=pco&type=download&id=press-currentevents-aviationindustrysummaryentirepublication&lang=en&filetype=default&version=45360f9d-b050-11e3-b9db-001a64c55f5c>).

Betriebe brauchen kritische Mindestgröße

Auch die Verfasser eines Strategiepapiers für den Freistaat Bayern betonen, dass OEMs zunehmend größere Entwicklungsarbeiten und -risiken auf vorgelagerte Produktionsstufen verschieben. Infolgedessen benötigen viele KMUs ein problemloses Verhältnis zu den Anbietern von Finanzprodukten, eine kritische Mindestgröße sowie eine ausreichende Eigenkapitalbasis. Zahlreiche, insbesondere familiengeführte Firmen haben jedoch Schwierigkeiten, die genannten Voraussetzungen zu erfüllen. Generell wird es für Zulieferer zunehmend schwieriger, im internationalen Wettbewerb Aufträge zu "ergattern" (<http://www.bayern.de/bayerische-luftfahrtstrategie-2030-ist-beschlossen/>).

Schon 2014 hieß es auf dem "Forum Supply Chain Excellence", dass sich viele Zulieferfirmen neu aufstellen müssten, um das voraussichtliche Einkaufsvolumen von Airbus zu bewältigen. Neben einer besseren internationalen Wettbewerbsfähigkeit wird eine partnerschaftliche Zusammenarbeit bei der Entwicklung innovativer Produkte verlangt. Dies bedeutet unter Umständen ebenfalls, außerhalb der eigenen Landesgrenzen in Herstellungskapazitäten zu investieren, Risiken zu übernehmen und gesamte Wertschöpfungsketten abzubilden.

Wie aus der Anfang 2015 gültigen offiziellen Lieferantenliste des Konzerns hervorgeht, arbeitet in Deutschland die Airbus-Gruppe mit rund 500 externen Lieferanten direkt zusammen (Tier 1). Darunter finden sich neben KMUs Niederlassungen beispielsweise von französischen und britischen Firmen sowie von globalen "Giganten" wie 3M, Alcoa, Dow Corning, Dupont und Goodrich. Aus Deutschland stammt eine umfangreiche diversifizierte Palette von Produkten und Dienstleistungen. Das Sortiment reicht von Ingenieur- und Logistikdienstleistungen über Wälzlager, Kompressoren, Maschinen und elektronischen Bauelementen bis zur Oberflächenbehandlung und zum Feuerschutz.

Zunehmende Konkurrenz durch internationale Anbieter

Erschwerend wirkt sich für deutsche KMUs aus, dass sich OEMs bei ihren Einkäufen stärker an einem weltweiten Angebot orientieren. So will die Airbus-Gruppe ab 2020 Güter im Wert von 20 Mrd. Euro außerhalb Westeuropas beschaffen (von insgesamt 50 Mrd.). Nach Auffassung der Internationalen Transportarbeiter-Föderation (ITF) konzentrierten sich in der Vergangenheit die Lieferketten für die Luftfahrtindustrie auf Europa und Nordamerika. Mittlerweile aber werden Aufgaben zunehmend unter anderem nach Indien, Malaysia, Marokko, Singapur und Südamerika sowie in die VAE und in die VR China "outsourced".

Zudem wird sich Luftfahrtindustrie stärker vertikal integrieren. Dies führen ITF-Vertreter unter anderem auf eine Konsolidierung der Eigentumsverhältnisse über mehrere Stufen einer Wertschöpfungskette zurück. Ergänzt wird dieser Trend durch eine steigende Anzahl von Joint Ventures und sonstiger Partnerschaften. Was die Airbus-Gruppe betrifft, so gehören beispielsweise Premium Aerotec (PAG) als Lieferant ziviler und militärischer Flugzeugstrukturen sowie PFW in Speyer als Anbieter von präzisionsgefertigten Metall- oder Hybridbauteilen (unter anderem aus Titan), von Frachtlade- und Rohrsystemen zu dem Kreis der Tochtergesellschaften des Gesamtkonzerns.

Als Folge hat sich der Kreis der Lieferanten entlang einzelner Wertschöpfungsketten schon in der Vergangenheit reduziert. Die Airbus-Gruppe berichtete, dass 2013 zehn Firmen für mehr als 40% des gesamten externen "Sourcing" (Tier 1) verantwortlich waren - bei einem weltweiten Auftragsvolumen von 42,3 Mrd. US\$. Ländern wie Frankreich oder den USA kommt diese Tendenz entgegen, da sie im Zulieferbereich große, international agierende Unternehmen mit einem breitem Angebotsspektrum aufweisen. Demgegenüber besteht in Deutschland eine starke Diversifizierung von Kompetenzen in der Wertschöpfungskette; organisatorisch schlägt sich dies in einer Vielzahl von KMUs nieder, so das Strategiepapier des Freistaats Bayern.

Förderung der gesamten Wertschöpfungskette im Visier

In den Augen der parlamentarischen Staatssekretärin Zypries sollte sich die Bundesregierung künftig unter anderem noch stärker auf eine Förderung der Luft- und Raumfahrtbranche entlang der Zulieferkette konzentrieren. Zu berücksichtigen sei dabei die Wertschöpfung bei den Partnern der Luft- und Raumfahrtbranche, beispielsweise beim Anlagen- und Maschinenbau. Zypries verwies ebenfalls auf bestehende Darlehensprogramme für Luftfahrtausrüster.

Bei den Beschaffungen nutzt die Luft- und Raumfahrtbranche unter anderem Möglichkeiten des e-Commerce. So verwenden die Airbus-Gruppe und ihre Tochtergesellschaften bereits bei zahlreichen Lieferanten die Plattform "Air Supply" der Firma Supply On, um Bestell- und Lieferprozesse abzuwickeln. Der Gebrauch von "Air Supply" gehört ebenfalls zum Geschäftsalltag in unabhängigen Unternehmen wie Liebherr Aerospace. Einige Firmen, darunter Premium Aerotec, setzen die Plattform sowohl als Lieferant als auch als Kunde ihrer eigenen Beschaffungsquellen ein.

In Deutschland gilt die Airbus-Gruppe mit ihren drei Hauptgeschäftsbereichen Airbus (zivile Flugzeuge), Airbus Defense and Space und Airbus Helicopters als tragende Säule der gesamten Zulieferindustrie. Konzernentscheidungen beeinflussen daher erheblich die geographische Verteilung des Sektors und von branchenspezifischen Clustern. Dies trifft in besonderem Maße auf Norddeutschland und den südbayerischen Raum zu.

Konzentration in Bayern, Berlin-Brandenburg und Norddeutschland

In Norddeutschland ist die Branche unter anderem in dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung anerkannten Spitzencluster Hamburg Aviation sowie in den Clustern Aviabelt Bremen und Niedersachsen-Aviation organisiert. Die Standorte von Airbus Defense and Space und Airbus Helicopters im südbayerischen Raum wiederum haben die Gründung des Spitzenclusters MAI Carbon (Materialforschung und -entwicklung) sowie des Branchenclusters bavAIRia begünstigt. Letzterem gehören unter anderem der Triebwerkproduzent MTU, die Niederlassung der schweizerischen Ruag und Grob Aircraft (Kleinflugzeuge) an. Insgesamt zählt bavAIRia mittlerweile 200 Mitglieder.

In den Augen der Zukunftsagentur Brandenburg ist die Region um Berlin mittlerweile ein bedeutender Pol innerhalb der Luftfahrtindustrie (Berlin-Brandenburg Aerospace Allianz). So finden sich dort sowohl innovative KMUs als auch Global Player wie Rolls Royce in Dahlewitz, MTU in Ludwigsfelde und Lufthansa Technik in Schönefeld. In Adlershof sind Unternehmen, die sich mit Tests, Simulationen und dem Design von Spezialsoftware befassen, zu Hause. Weitere Kernkompetenzen bestehen im Bereich Maintenance, Repair and Overhaul (MRO) sowie bei der Entwicklung und Produktion von Kleinflugzeugen. Manche der Firmen sind Start-ups, die als Ausgründungen aus der TU Berlin und weiteren Hochschulen vor zehn bis 15 Jahren den Betrieb aufgenommen haben. Generell ist eine umfangreiche und diversifizierte Forschungs- und Innovationsinfrastruktur ein wesentlicher Bestandteil sämtlicher Cluster.

Quellen der ITF zufolge bestehen die Lieferketten in der Luftfahrtindustrie grob aus folgenden Ebenen. Die OEMs produzieren Maschinen und Triebwerke für Luftfahrtgesellschaften und beziehen Strukturen und Systeme von Lieferanten der Ebene 1 (Tier 1). Diese erwerben Bauteile von Anbietern der Ebene 2 (Tier 2). Auf der Ebene 3 (Tier 3) finden sich die Hersteller von Teilen, auf der Stufe 4 (Tier 4) sind die Lieferanten von Rohmaterialien angesiedelt. Geographisch findet trotz bestehender Globalisierungstendenzen das Gros der Produktion im Tier-1- und -2-Bereich nach wie vor in Europa und Nordamerika statt, da dort die führenden OEMs ansässig sind.

OEMs offerieren den Fluggesellschaften zusätzlich Wartungs-, Reparatur- und Instandhaltungsdienste (MRO-Dienste), da viele Fluggesellschaften diese Funktionen auf externe Anbieter ausgelagert haben. So verkauft inzwischen Rolls Royce rund 80% seiner Triebwerke zusammen mit einem After-Sales-Service ("TotalCare"). Das MRO-Geschäft ist derzeit sogar ertragsreicher als der Verkauf von Triebwerken selbst; es macht circa 63% des Gesamtumsatzes der Triebwerkssparte von Rolls Royce aus.

Den Strukturwandel in der globalen Luft- und Raumfahrtindustrie begleitet seit 2014 die oben erwähnte Veranstaltungsserie "Forum Supply Chain Excellence", die die regionalen Luftfahrtregionalverbände und -cluster auf Initiative von bavAIRia gestartet haben. Auf der jüngsten Tagung in Oberpfaffenhofen bei München (27.2.15) befassten sich Vertreter von OEMs sowie von Tier-1- und -2-Unternehmen unter anderem mit der Reorganisation und dem Ausbau von Lieferketten bei aktuellen Auftragsvergaben. In Workshops diskutierten die Forumsteilnehmer beispielsweise alternative Geschäftsmodelle, Möglichkeiten zur Verbesserung industrieller Prozesse (Zeit-, Qualitäts- und Kostenaspekte), wesentliche Felder künftiger Veränderungen, Anforderungen und Erwartungen von OEMs und Tier-1-Lieferanten im Bereich der Internationalisierung sowie Finanzierungsfragen (<http://www.bavaria.net/dienstleistungen/fachveranstaltungen/bavaria-supply-chain-excellence-forum/>).

Zu den wichtigen Treffpunkten von Lieferanten für die Luft- und Raumfahrtbranche zählt in Deutschland die jährlich veranstaltete Messe "Aerotec" (inklusive eines parallel verlaufenden Fachkongresses). Die nächste Version findet vom 3. bis 5.11.15 in München statt (<http://www.airtec.aero>).

(S.E.)

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck – auch teilweise – nur mit vorheriger ausdrücklicher Genehmigung. Trotz größtmöglicher Sorgfalt keine Haftung für den Inhalt.

© 2016 Germany Trade & Invest

Gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages.