

Fertigungsprozesse wandeln sich: Warum ein Paketdienst gerne auch Autositze baut und sich trotzdem treu bleibt

Der Sitzhersteller macht die Post-Tochtergesellschaft DHL zum Montagebetrieb und will so neue Kundengruppen erschließen.

Von Susanne Preuß

Ein Aston Martin ist mit Recaro-Sitzen ausgestattet, ein Lamborghini auch, und Recaro-Sitze gehören in jeden Ferrari 599 GTB, jenen 620-PS-Flitzer, für den Autonarren um die 210 000 Euro zahlen müssen. Bernhard Strunk erzählt gern von diesen Serienaufträgen, und der Recaro-Geschäftsführer erläutert an diesen Beispielen auch, dass die Kleinserie eine Spezialität des schwäbischen Autozulieferers ist, der seine Kernkompetenz „mobiles Sitzen“ nennt. In aller kürzester Zeit könne Recaro für einen Kunden einen Sitz entwickeln, genau passend auf die Kundenbedürfnisse, schwärmt er – nicht umsonst steckt man ein Zehntel vom Umsatz in Forschung und Entwicklung. Für den Porsche GT (612 PS, aber doppelt so teuer wie der Ferrari) hat Recaro beispielsweise den leichtesten Sitz der Welt entwickelt, der kaum mehr als zehn Kilo wiegt, den Polsterern aber immerhin vier Stunden Arbeit bereitet. Bei aller Liebe zur Spitzenleistung aber: Strunk würde auch gern einen Sitz für den Fiat 500 liefern. Seit zwei Jahren sitzt die Mannschaft von Vertriebsgeschäftsführer Strunk den Fiat-Leuten auf der Pelle. „Fiat ist von unserem Produkt überzeugt“, glaubt Strunk. Aber so flexibel, wie die Italiener forderten, waren die Schwaben bisher nicht – schließlich braucht es allein einen Tag, die fertigen Sitze über die Alpen zu schicken. Einen Fertigungsstandort in der Nähe von Fiat aufzubauen kam aber nicht in Frage: „Dazu muss man eine kritische Größe erreichen, mit 10 000 Stück ist das für uns nicht wirtschaftlich.“

Die Lösung für das Problem hat nun offenbar die Deutsche Post AG: Deren Logistik-Sparte DHL macht Recaro zum Montagebetrieb – jedenfalls sobald wirklich ein Auftrag ins Haus kommt, von Fiat oder von irgendeinem anderen Autohersteller in Europa. Als Systempartner für die Autoindustrie versucht sich die DHL schon seit längerem zu profilieren. Ein erstes Projekt, das über die reine Logistik hinausgeht, gibt es schon: In Offenau bei Neckarsulm übernimmt die Post-Tochtergesellschaft die Vormontage für einen Zulieferer für das Audi-Modell A 6. Doch mit Recaro wurde nun ein Rahmenvertrag geschlossen, der in seiner Dimension auch für DHL neu ist: Europaweit könnten auf DHL-Gelände nach den Richtlinien von Recaro Betriebe entstehen, in denen Recaro-Sitze montiert werden, sobald die entsprechenden Aufträge da sind.

Ein Pappentwurf ist das nicht. So ein Sitz besteht aus 160 bis 200 Teilen, die von mehr als 50 Lieferanten angeliefert werden. Doch genau an diesem Punkt setzte Recaro mit der Überlegung an: Warum all diese Teile nach Kirchheim bei Stuttgart liefern lassen und nicht gleich dorthin, wo sie benötigt werden? „Diese Warenströme hat die DHL im Griff, das Durchsteuern und das Behältermanagement ist genau ihre Kompetenz“, meint Recaro-Geschäftsführer Bernhard Strunk. Fehlt noch das Wissen über die Montage selbst, über das Zuschneiden, das Besticken und das Polstern. Der Wissenstransfer zur DHL ist Teil der Koopera-



Der Sitz für den Lamborghini wird hier noch ganz herkömmlich bei Recaro zusammengeschraubt.

Foto dpa

Der Fall Recaro ist eine bemerkenswerte Zusammenarbeit eines Zulieferers für die Automobilindustrie und eines wichtigen Logistikpartners. Doch er ist kein Einzelfall in der deutschen Wirtschaft. Denn die Grenzen zwischen den einzelnen Partnern im Leistungserstellungsprozess – von der Entwicklung bis zur Auslieferung – eines Produkts oder einer Dienstleistung verschwimmen immer mehr. Dass dies gleichwohl zum Nutzen aller Beteiligten sein kann, zeigten die Diskussionen der diesjährigen Jahrestagung des Instituts für Produktivität und Qualität (IPQ) in München. Unternehmen wie Voith betreuen eigene und fremde Anlagen für ihre Kunden über Jahre. Der diesjährige Preisträger des IPQ, die Eisenmann AG, übernimmt im Auftrag von Autoherstellern ganze Passagen der Fertigung gegen Entgelt. Was aber alle trotz unterschiedlicher Ansätze eint, ist die Ausrichtung der Fertigung nach den Kundenbedürfnissen. (noa.)

tion – und Bernhard Strunk hat dabei gar kein schlechtes Gefühl: „Wir brauchen Partner. Aber wir wollen ja nicht andere Zulieferer wie etwa einen Hersteller von Dachhimmeln in die Lage versetzen, ein neues, verwandtes Geschäftsfeld aufzumachen“, erklärt er: „Wir brauchen jemand, der sein eigentliches Geschäft behält.“

So zufrieden die Recaro-Führung über die neue Kooperation ist – der Rahmenvertrag ist gleichwohl eine Gratwanderung für den Mittelständler. Erklärtes Ziel ist nämlich keineswegs, die Produktion nach und nach zu den Kunden zu verlagern: „Wir müssen natürlich aufpassen, dass wir nicht unsere Kompetenz verlieren.“ Die eigentliche Leistung von Recaro liege natürlich in der Entwicklung des Sitzes, die auf jahrzehntelangen Erfahrungen und Forschungsarbeiten beruhe, sowie in der Leistung des Einkaufs, die richtigen Lieferanten für das Produkt zu finden. Doch Recaro ist kein Entwicklungs- und Einkaufsbüro, sondern ein Hersteller und soll das nach dem Willen der Geschäftsführung durchaus auch bleiben. Das Geschäft allerdings werde immer schwieriger, klagt Strunk und findet sich damit in bester Gesellschaft mit beinahe

allen Zulieferern: Der Preisdruck steigt und steigt.

Recaro reagierte zunächst wie viele andere Unternehmen auch: Eingekauft wird zunehmend in Niedriglohnländern, und der Belegschaft wird mehr abverlangt. Im vergangenen Jahr, ausgerechnet zum 100-Jahr-Jubiläum, versuchte Recaro gegen den erbitterten Widerstand der IG Metall eine längere Arbeitszeit ohne Lohnausgleich durchzusetzen. Aber längst sind nicht alle 700 Mitarbeiter in Kirchheim überzeugt, dass sie ein Opfer bringen sollen. „Wir haben Einsparungen von rund 1,5 Millionen Euro erreicht. Das ist vielleicht die Hälfte dessen, was wir bräuchten, um den Standort halten zu können“, berichtet Strunk.

Mehr als eine kleine Verschnaufpause hat sich der Zulieferer offenbar damit nicht verschafft. „Noch vor ein, zwei Jahren waren einige Kunden weniger preissensibel“, sagt Strunk, der an seinem vorigen Arbeitsplatz bei Faurecia erlebt hat, unter welchem Druck Sitze in der Massenproduktion hergestellt werden. Da lobt er doch gern die Chancen des Nischenanbieters, der bei den Nobelkunden auch Verbesserungen durchsetzen kann, selbst wenn sie ein paar Cent kosten. Doch auch

bei Recaro gibt es ein Brot-und-Butter-Geschäft: die Lieferungen an die Massenhändler, die für ihre getunten Modelle oder Sonderserien Recaro-Sitze bestellen. Audi ist einer der stärksten Kunden, auch Opel und Ford bestellen regelmäßig, vor kurzem wurde Renault als Abnehmer gewonnen. Trotzdem ist von Wachstum nichts zu spüren: 176 Millionen Euro Umsatz hat Recaro im vergangenen Jahr erzielt, in diesem Jahr werden es wohl nur noch 175 Millionen Euro sein, sieben Millionen weniger als geplant. Wo die für 2008 geplanten 200 Millionen Euro Umsatz herkommen sollen oder gar die 260 Millionen, die Recaro sich für das Jahr 2010 vorgenommen hat, ist nicht erkennbar. Die Analyse Strunks ist eindeutig: „Nur mit neuen Kunden und neuen Modellen können wir den Umsatz steigern.“ Nun aber wird Strunk, der in der Recaro-Geschäftsführung nicht nur Entwicklung und Einkauf, sondern auch den Vertrieb verantwortet, seine Vertriebsleute wieder mit neuer Munition auf Tour schicken: „Mit der Kooperationsvereinbarung können wir jetzt Entgegenkommen signalisieren“, sagt er und lächelt zuversichtlich: „Wir haben einige Eisen im Feuer.“ Der Fiat 500 ist offenbar der Favorit.

In der Autoindustrie geht die Post ab

DHL erschließt neue Felder in der Automobillogistik

BERLIN, 18. Oktober. Bei Audi bringt die Deutsche Post nicht nur Briefe. Ohne die Bauteile für den A6, die ihre Logistik-Tochtergesellschaft DHL an die Bänder befördert, käme die Produktion in Neckarsulm bald ins Stocken. Das ist nichts Besonderes. Für ein Logistikunternehmen gehört die Just-in-time-Belieferung von Industriebetrieben zum Alltagsgeschäft. Aber DHL liefert nicht nur, sie fertigt auch für Audi. Mitarbeiter des Logistikunternehmens montieren im benachbarten Offenau Seitenverkleidungen für die Türen, fügen Außenspiegel zusammen und produzieren Stoßfängerteile. Das Arbeitsprogramm

„Der Automobilmarkt wird sich auf das Kooperationsmodell zubewegen.“

Michael Neundlinger, DHL

folgt dem im Audiwerk. Produziert wird genau das und genau so viel, wie gerade benötigt wird. Auch für den neuen A4, der in wenigen Wochen auf den Markt kommt, wird DHL Komponenten herstellen. Es sind keineswegs nur simple Schraubarbeiten, die Audi von den Logistik-Leuten erledigen lässt. Automatisierte Schweiß- und Stanzanlagen müssen bedient werden; auch die empfindliche Elektronik für die Fensterheber und die Außenspiegel-Einstellung steht auf dem Arbeitszettel für die Türverkleidungen.

Bei Audi und demnächst bei Fiat macht DHL vieles von dem, was andere Autozulieferer auch tun. Aber das Unternehmen sieht sich in einer anderen Rolle. „Wir wollen kein Autozulieferer werden. Wir bleiben ein Logistikkonzern, der auch Wertschöpfung beherrscht und betreibt“, sagte Michael Neundlinger, der bei DHL für die Entwicklung der Autoparte verantwortlich ist, während eines Logistikkongresses in Berlin. Dort haben DHL und Recaro am Donnerstag ein Kooperationsabkommen über die gemeinsame Herstellung von Autositzen unterzeichnet. DHL betrachtet sich selbst nicht als neuen Konkurrenten, sondern als „Mittler“ zwischen Zulieferern und Autoherstellern. Denn das Geschäft funktioniert nur in enger Zusammenarbeit mit beiden Seiten. In Neckarsulm und Offenau zum Beispiel arbeitet DHL gleichzeitig als Auftragnehmer von Audi sowie der Autozulieferer Faurecia und Peguform.

DHL und seine Wettbewerber treten bislang vor allem in ihrer klassischen Funktion als Kontraktlogistiker auf: In langfristige angelegten Verträgen, die meistens über den gesamten Produktzyklus eines Modells laufen, gewährleisten sie die pünktliche Belieferung der Autowerke mit den notwendigen Bauteilen. Ein anderes typisches Geschäft ist die Ersatzteillogistik, wie sie DHL zum Beispiel für Volkswagen und Volvo betreibt. Durch die Übernahme des britischen Logistikriesen Exel vor zwei Jahren hat sich die Posttochter als einer der führenden Autologistiker etabliert. Weltweit beschäftigt DHL in dieser Sparte rund 10 000 Mitarbeiter, der Umsatz liegt bei mehr als 1,5 Milliarden Euro. Das Geschäft verspricht hohe Zuwächse. Denn nun folgen die Zulieferunternehmen dem Trend, den die Autohersteller schon vor Jahrzehnten vorgegeben haben: Sie verringern die eigene Fertigungstiefe und lagern immer mehr

Produktion aus. Folglich müssen noch mehr Bauteile und Komponenten transportiert, gelagert und umgeschlagen werden. Und es eröffnet sich für Logistikunternehmen die Chance, Teile der Produktion selbst zu übernehmen.

„Die Logistiker steigern ihren Anteil an der Wertschöpfungskette, und die Industrie schiebt einen Teil ihres Beschäftigungsrisikos auf die Dienstleistungsunternehmen ab“, erklärt der Logistik-Wissenschaftler Peter Klaus die gegenseitigen Vorteile. Gleichzeitig lassen sich die Kosten senken: Zwischen Logistikunternehmen und Autoindustrie liege „typischerweise“ ein Lohnkostenunterschied von rund 20 Prozent, sagte Klaus. Das ist nur ein Effekt. Der andere ist die niedrigere Kapitalbindung und die Senkung der Finanzierungskosten. „Es gibt Autoteile, die deshalb fast überall in der Welt möglichst nahe vor den Werkstoren gefertigt werden. Je später sie produziert und angeliefert werden können, desto preiswerter wird es“, sagt DHL-Manager Neundlinger.

Zu diesen Teilen, bei denen die Logistik entscheidend die Kosten bestimmt, gehören Autositze. Der Partnerschaftsvertrag mit Recaro ist die logische Konsequenz aus dieser Analyse – und könnte die Tür für Folgevereinbarungen aufstoßen. „Der Automobilmarkt wird sich auf dieses Modell zubewegen“, sagte Neundlinger. Recaro habe weltweit nur vier Produktionsstandorte, während DHL in der Autologistik in 22 Ländern mit 150 Standorten vertreten sei. „Wir sind praktisch überall in der Nähe der Hersteller. Deshalb kommt der Markt auf uns zu“, hofft er. So ist das auch jetzt bei Fiat. Anfang des Jahres hatte DHL mit den Italienern einen umfangreichen Vertrag über die Zulieferlogistik geschlossen. Zwischen 400 und 500 Mitarbeiter würden dafür benötigt, sagte Neundlinger. Lagerhallen und andere Infrastruktur sind schon verfügbar und könnten rasch erweitert werden, um dort Montagearbeiten für Recaro durchzuführen.

Der DHL-Manager sieht in einer gemeinsamen Produktion für Fiat nur den Beginn einer ausbaufähigen Zusammenarbeit. Zusammen mit DHL werde Recaro leichter an weitere potentielle Automobilkunden herankommen, meinte er. Neundlinger denkt aber schon einen Schritt weiter: Grundsätzlich sei das Recaro-Projekt auch ein Modell für andere Partner und Produkte. Autotanks, Auspuffanlagen und Cockpits zum Beispiel. Auch das seien Bauteile, bei denen ein Logistikunternehmen seine Fähigkeiten ausspielen könne. HELMUT BÜNDER



DHL-Verteilzentrum

Foto dpa