



Erfolgsfaktoren im Technologiemarketing für Hamburger Luftfahrtzulieferer

Unterstützt von:



Initiative Luftfahrtstandort Hamburg



RIS Hamburg

Der Luftfahrtstandort Hamburg hat sich in den vergangenen Jahren hervorragend entwickelt. Seit Gründung der Initiative Luftfahrtstandort vor sechs Jahren können wir einen Anstieg der Beschäftigung in der Luftfahrtindustrie in der Metropolregion Hamburg um mindestens 8.000 neue Stellen bei den Herstellern und Zulieferern verzeichnen.

Diese positive Entwicklung darf nicht darüber hinweg täuschen, dass die Luftfahrtzulieferunternehmen vor erheblichen Herausforderungen stehen. Ähnlich wie in der Automobilindustrie vollzieht sich auch in der Luftfahrt ein Prozess der Konsolidierung und Konzentration. Die 300 überwiegend mittelständischen Unternehmen der Luftfahrtzulieferindustrie in der Metropolregion Hamburg sind daher gefordert, ihre Position im Markt neu zu finden und ihre strategische Ausrichtung festzulegen.

Um die Luftfahrtzulieferunternehmen in diesem Prozess zu unterstützen, hat die Behörde für Wirtschaft und Arbeit den Arbeitsbereich Marketing und Innovation an der Universität Hamburg beauftragt, Innovationshemmnisse zu ermitteln und gemeinsam mit der Initiative Luftfahrtstandort Hamburg konkrete Lösungsansätze für die Unternehmen zu erarbeiten. Die Studie ist Teil des von der Europäischen Kommission geförderten Regionalen Programms für Innovative Strategien (RIS Hamburg) mit dem Fokus Innovationsförderung im Hamburger Mittelstand.

Der Bericht zeigt, dass eine Vielzahl der Luftfahrtzulieferbetriebe in der Metropolregion Innovationen derzeit von Fall zu Fall erarbeitet, häufig auf Basis konkreter Vorgaben seitens der wichtigsten Auftraggeber. Zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit sind die Zulieferer jetzt gefordert, ihre Innovationsfähigkeit auf die Erschließung zusätzlicher Märkte im In- und Ausland auszuweiten. Sie stehen vor der Herausforderung, ein einzigartiges, bedarfsgerechtes Produkt- und Leistungsangebot nicht nur zu schaffen, sondern auch zu vermarkten.

Ich hoffe, dass die entsprechenden Handlungsvorschläge des vorliegenden Berichts für die Luftfahrtzulieferbetriebe von Nutzen sind und dazu beitragen, dass die Unternehmen sich auch zukünftig erfolgreich am Standort Hamburg entwickeln. Die Behörde für Wirtschaft und Arbeit wird dies unterstützen.

Dr. Bernd Eger
 Leiter des Amtes Wirtschaft,
 Luftverkehr und Schifffahrt
 Behörde für Wirtschaft und Arbeit



Herausgeber:	Universität Hamburg Institut für Marketing und Medien Arbeitsbereich Marketing und Innovation Von-Melle-Park 5 D-20146 Hamburg
	Prof. Dr. Thorsten Teichert ami@econ.uni-hamburg.de
Studiendesign Erhebung und Auswertung:	Prof. Dr. Thorsten Teichert Astrid Harder-Nowka
Konzeption, Layout, Satz:	Astrid Harder-Nowka
Auflage:	500 Exemplare

Ansprechpartner Universität Hamburg
Institut für Marketing und Medien
Arbeitsbereich Marketing und Innovation
Von-Melle-Park 5
D-20146 Hamburg

Prof. Dr. Thorsten Teichert
ami@econ.uni-hamburg.de

Inhalt

Management Summary	6
Einleitung	7
Untersuchungsansatz	8
Untersuchungsdesign	9
Experteninterviews	10
Zentrale Ergebnisse	11
Problem- und Handlungsfelder	13
Befragung	14
Ergebnisse	
Organisationaler Rahmen	15
Strategische Einbindung	18
Umsetzung	20
Realisierter Erfolg	20
Langfristplanung	21
Innovationsaktivität	24
Produktentwicklung	25
Typologie von Erfolgspotenzialen	27
Implikationen	28
Handlungsempfehlungen für die KMU	29
Ausblick	30

Die Luftfahrtindustrie befindet sich in einem erfolgsentscheidenden Wandel. Insbesondere für die ca. 300 kleinen und mittelständischen Luftfahrtzulieferer in der Metropolregion Hamburg werden tiefgreifende Veränderungen erwartet. Die stark fragmentierte Struktur ist einzigartig im internationalen Vergleich. Der sich an die Konzentration im Bereich der Flugzeughersteller anschließende Konsolidierungsprozess erfordert strategische Maßnahmen.

Die vorliegende Studie untersucht in diesem Zusammenhang wesentliche Erfolgsfaktoren und Innovationshemmnisse für die Zulieferer mit einem Fokus auf Engineering-Dienstleistungen. Neben einer übergreifenden Erfassung von Problemfeldern und Handlungsimplikationen durch Recherche und Experteninterviews analysiert eine umfangreiche schriftliche Befragung, inwieweit die Unternehmen den an sie gerichteten Anforderungen bereits gerecht werden können.

Das Hauptaugenmerk gilt der Frage, welche Position die Unternehmen innerhalb der sich stark neu strukturierenden Wertschöpfungskette anstreben und wie sie ihre langfristige Unternehmensplanung, ihre Innovationsaktivitäten und die Entwicklung von Produkten vor diesem Hintergrund gestalten.

Anpassung (inter)organisationaler Strukturen

Bisher ist ein Mangel an Systemanbietern zu konstatieren. Die Konkurrenz großer und finanzstarker Zulieferer im internationalen Markt und die strategische Neuausrichtung auf Kundenseite erfordern eine stärkere Integration von Engineering-Dienstleistungen und Produktionsbetrieben. Es gilt, sich in der neu formierenden „Innovationen Supply Chain“ mit Partnering-Konzepten nachhaltig zu positionieren.

Fundierte strategische Positionierung

Überwiegend streben die Unternehmen vordere Positionen innerhalb der Wertschöpfungskette an. Dies erfordert eine intensive Auseinandersetzung mit den eigenen strategischen Zielsetzungen und denen des/r Kunden, um sich als Schlüsselzulieferer zu etablieren. Gleichzeitig impliziert die Zielsetzung einen hohen Bedarf an Investitionen in die Optimierung von Prozessen und Abläufen sowie den Organisationsaufbau.

Aus Sicht des Luftfahrtclusters ist das Fehlen einer strategischen Situationsanalyse zu konstatieren. Für die Hamburger Unternehmen besteht damit die Gefahr, im dynamischen Umfeld strategische Fehlentscheidungen zu treffen, welche drastische bis die Existenz bedrohende Auswirkungen haben könnten.

Nachholbedarf in der operativen Umsetzung

Grundlegende Erfolgsvoraussetzungen bilden die Verbesserung der unternehmerischen Planung, die Erhöhung der Innovationsaktivität sowie eine fokussierte, auf aktuelle und zukünftige Bedarfe ausgerichtete Entwicklung eigener Produktangebote. Aktuell zeigen sich noch große Engpässe bei der Vermarktung von Innovationen. Die wenigsten KMU verfügen über einen strukturierten Planungsprozess oder ein ausgefeiltes Innovationsmanagement. Insbesondere die Engineering-Dienstleister haben Probleme, ihre Leistungen mit Unique Selling Proposition als Produkte zu definieren. Zur nachhaltigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit ist die strategische Schaffung eines stets innovativen, im Wettbewerb einzigartigen und marktorientierten Angebots unabdingbar.

Fazit: Die Unternehmen sollten auf mögliche zukünftige Szenarien vorbereitet sein, strategische Partnering-Konzepte in der Innovationswertschöpfungskette etablieren und ihre Produkte operativ aktiv vermarkten.

Arbeitsbereich Marketing und Innovation

Der Arbeitsbereich Marketing und Innovation (AMI) um Prof. Dr. Thorsten Teichert ist seit nunmehr zwei Jahren aktiver Bestandteil des Instituts für Marketing und Medien der Universität Hamburg. Neben der Lehrtätigkeit, bei der stets aktuelle Inhalte mit traditionellen und innovativen Lehrmethoden verknüpft werden, engagiert sich das Team aktiv in Forschung und Praxis. Die Forschungsgebiete orientieren sich am internationalen State-of-the-Art und verbinden strategische Perspektiven mit verhaltenswissenschaftlicher Sicht auf Konsumenten- und Wahlverhalten.

Um mit seinen Lehr- und Forschungsarbeiten auch wesentliche Wertbeiträge für die betriebliche Praxis bereitzustellen, kooperiert der AMI regelmäßig mit großen und mittelständischen Unternehmen und erarbeitet gemeinsam konkrete Lösungsansätze für die Entscheidungsunterstützung im Management.



Luftfahrtstandort Hamburg

Der Luftfahrtstandort Hamburg zeichnet sich aus durch eine große Kompetenz- und Angebotsvielfalt. Mit Entwicklung, Bau, Ausstattung, Wartung und weltweitem Support von zivilen Passagier- und Frachtflugzeugen sind unterschiedliche Spitzentechnologien mit breiten Anwendungsspektren vertreten. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei im Bereich Kabine/Kabinensysteme.

Hamburg ist weltweit der drittgrößte Standort der zivilen Luftfahrtindustrie. Insgesamt sind in der Region ca. 30.000 Beschäftigte an einem luftfahrtbezogenen Arbeitsplatz beschäftigt. Um die Global Player Airbus Deutschland GmbH (Airbus), Lufthansa Technik AG (LHT) und Airbus Material Support Centre (AMSC) sowie die Flughafen Hamburg AG gruppieren sich rund 300 kleine und mittlere Luftfahrtzulieferunternehmen.

Strukturwandel

Die Luftfahrtindustrie in Deutschland befindet sich in einem erfolgsentscheidenden Strukturwandel. Im Vergleich zum internationalen Wettbewerb ist die Landschaft deutscher Luftfahrtingenieur-, Zuliefer- und Produktionsbetriebe überwiegend mittelständisch geprägt.

Den damit verbundenen Chancen der Flexibilität und des stark individualisierbaren Angebots stehen Anforderungen der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit in einem Prozess der Konsolidierung und Konzentration gegenüber.

In diesem Zusammenhang sind insbesondere die strategische (Neu-) Ausrichtung sowie die eigenständige Vermarktung von Produkten und Leistungen von hoher Bedeutung. Im Hinblick auf die Verringerung von Innovationshemmnissen spielen beide Aspekte eine entscheidende Rolle.

Die Hamburger Luftfahrtzulieferer sind zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit gefordert, ihr Profil zu schärfen, sich innerhalb der Wertschöpfungskette neu zu positionieren und marktgerechte innovative Produkte anzubieten.

Studie

Der vorliegende Bericht zeigt die Ergebnisse einer im Rahmen des EU-geförderten Regionalen Programmes für Innovative Strategien (RIS) durchgeführten umfangreichen Studie unter Hamburger Luftfahrtzulieferern.

Durch den Arbeitsbereich Marketing und Innovation der Universität Hamburg wurden in Kooperation mit der „Initiative Luftfahrtstandort Hamburg“ und der Hamburgischen Gesellschaft für Wirtschaftsförderung mbH (HWF) die für diese Branche relevanten Innovationshemmnisse untersucht und die für den Erfolg entscheidenden Einflussfaktoren herausgestellt.

RIS Hamburg

Die Europäische Kommission unterstützt die Freie und Hansestadt Hamburg mit bis € 2 Mio. für das Regionale Programm für Innovative Strategien (RIS) mit dem Fokus Innovationsförderung im Hamburger Mittelstand im Zeitraum von Januar 2006 bis Dezember 2007. Ergänzt um Hamburger Mittel kann ein Gesamtvolumen von bis zu € 4 Mio. erreicht werden.

RIS Hamburg zielt darauf ab, die Innovationsfähigkeit und damit die Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) in Hamburg zu verbessern.

Hierzu werden das Innovationsverhalten und entsprechende –hemmnisse analysiert, und Handlungsempfehlungen abgeleitet, um durch gezielte Förderung die Innovationsfähigkeit der KMU zu unterstützen.



Mit Förderung der Europäischen Kommission
Generaldirektion Regionalpolitik

Ausgangssituation und Zielsetzung

Ähnlich wie in der Automobilindustrie oder auch auf Seiten der Flugzeughersteller vollzieht sich bei den Luftfahrtzulieferern zunehmend ein Prozess der Konsolidierung und Konzentration.

Internationalisierungsanforderungen nehmen zu. Bedeutende Auftraggeber wie Airbus ändern in Grundsätzen ihre Strategie.

Die überwiegend mittelständischen Unternehmen sind gefordert, ihre Position im Markt neu zu finden und ihre strategische Ausrichtung festzulegen.

Vor diesem Hintergrund zielte die Studie darauf ab, die für die Luftfahrtzulieferer wesentlichen Erfolgsfaktoren zu identifizieren, spezifische Problemfelder vertieft zu untersuchen und konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Insbesondere hinsichtlich der Vermarktung ihrer Entwicklungen und Technologien zeigen KMU häufig noch auszuschöpfende Potenziale. Eine Vielzahl kleiner und mittelständischer Luftfahrtzulieferer erarbeitet heute Innovationen noch von Fall zu Fall, häufig auf Basis konkreter Vorgaben seitens der/s wichtigsten Kunden.

Eine eigenständige strategisch ausgerichtete Positionierung im Markt und Vermarktung der erstellten Produkte und Leistungen ist vergleichsweise schwach ausgeprägt. Nach einer zunächst allgemeinen Erschließung der branchenbezogenen Problemfelder konzentriert sich die Untersuchung daher auf die unternehmensstrategischen Fragestellungen der Produktentwicklung, der Positionierung innerhalb der Wertschöpfungskette sowie der langfristigen Marketing-Planung bei den KMU.

Fundierung und Vorgehensweise

Die Studie basiert auf wissenschaftlich fundierten Modellen und Erkenntnissen sowie aktuellen Marktinformationen.

Dabei wurden signifikante Zusammenhänge zwischen Einfluss- und Erfolgsgrößen untersucht, um mögliche Problemfelder und Handlungsansätze zu identifizieren.

Weiterführende Literatur

- ❖ Bouncken, R. B.; Golze, A. (2006): *Management und Führung in Kooperationen*, Band 3 der Reihe Gesundheits- und Innovationsmanagement, Hampp Verlag, München und Mering
- ❖ Pfähler, W, Lublinski, A. E.: *Luftfahrt-Cluster Hamburg, Bestandsaufnahme, Perspektiven und Vision für die Zulieferindustrie*, Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften 2003, ISBN: 3-631-50876
- ❖ Teichert, T., Hetzer, H.: "Modelling the Dynamics of Competitive Forces for NP Program Planning", IAMOT, 22.-26. Mai 2005, Wien, Österreich
- ❖ Trommsdorff, V., Steinhoff, F.: *Innovationsmarketing*, Gabler-Verlag 2006, ISBN: 978-3800620227

Zur fundierten Analyse der Innovationshemmnisse im Bereich der Hamburger Luftfahrtzulieferer wurde folgender Ablauf gewählt.

Recherche

- ❖ Recherche bisheriger Forschungsarbeiten und – ergebnisse zu Erfolgsfaktoren im Technologiemarketing von KMU
- ❖ Recherchen zur Standort- und Branchenentwicklung
- ❖ Als Grundlage wurden herangezogen:
 - Wissenschaftliche Literatur
 - Marktstudien (u.a. Studie des BDLI 04/2005)
 - Desk Research
 - Experteninformationen

Experteninterviews

- ❖ Entwicklung eines Interviewleitfadens
- ❖ Experteninterviews zur Evaluierung der bisherigen Ergebnisse, Ergänzung und Priorisierung

Fragebogenentwicklung

- ❖ Aufbereitung der spezifischen Problem- und Handlungsfelder
- ❖ Entwicklung eines Fragebogens zur Erhebung der Daten bei kleinen und mittleren Unternehmen
- ❖ Pretest des Fragebogens auf Verständlichkeit und Messgenauigkeit der Fragen
- ❖ Anpassung der Fragestellungen

Schriftliche Befragung

- ❖ Versand des Fragebogens an 302 Luftfahrtzulieferer in der Metropolregion Hamburg
- ❖ Telefonisches Nachfassen sowie erneuter Versand

Auswertung der Daten

- ❖ Aufbereitung der Daten
- ❖ Analyse deskriptiver und kausaler Zusammenhänge
- ❖ Bewertung von Implikationen

Die hohe Rücklaufquote von 34% der überwiegend durch die Geschäftsführung beantworteten Fragebögen konnte erzielt werden durch begleitende Maßnahmen wie:

- ❖ Ankündigung der Studie auf dem Workshop der Initiative Luftfahrtstandort Hamburg (ILF) am 27.04.06
- ❖ Gemeinsames Anschreiben der ILF sowie des Arbeitsbereichs Marketing und Innovation
- ❖ Einsatz eines begleitenden Flyers, der die Fundierung durch die bereits erschlossenen Problem- und Handlungsfelder aufzeigt
- ❖ Promotion der Studie auf dem Workshop der Initiative Luftfahrtstandort Hamburg am 21.09.06
- ❖ Direkte Ansprache zahlreicher Workshop-Teilnehmer und erneute Ausgabe von Fragebögen
- ❖ Telefonische Nachfassaktion bei 128 Unternehmen
- ❖ Vor-Ort-Besuche bei 39 Unternehmen
- ❖ Erneuter Versand der Fragebögen via Mail an 26 Unternehmen

Vorgehensweise der Interviews

Resultierend aus den Recherche-Ergebnissen und auf Basis eines Clustertreffens wurden in den Experteninterviews folgende Themenbereiche abgefragt:

- ❖ Unternehmenskennzahlen
- ❖ Branchenentwicklung aus Unternehmer-Sicht
 - Branchenstruktur
 - Trends und Entwicklungen
 - Wandel innerhalb der Wertschöpfungskette
- ❖ Innovationstätigkeit
 - Herausforderungen für die Branche
 - Prozessgestaltung
 - Kooperationen und deren Bedeutung im Innovationsprozess
- ❖ Vermarktung von Innovationen
 - Strategische Planung
 - Gestaltung des Produkt- und Leistungsangebots
 - Vermarktungsaktivitäten / Maßnahmen

Interviewpartner

Für die Experteninterviews standen uns folgende Gesprächspartner zur Verfügung:

- ❖ Herr Peter Disch, Frau Elke Ritter, PMG Comtas Composite GmbH
- ❖ Herr Uwe Gröning, Innovint / HanseAerospace
- ❖ Herr Jörg Hoppe, EDAG SIGMA / HECAS
- ❖ Herr Manfred Lange, Albert Mühlenberg Apparatebau
- ❖ Frau Helga Löblein, 3DConTech / Synited GmbH
- ❖ Herr Arndt Schoenemann, Dasell Cabin Interior/BDLI

Wir danken Ihnen recht herzlich für Ihr Engagement, Ihre Zeit und Unterstützung bei der Erschließung branchenbezogener Problem- und Handlungsfelder.

Zentrale Ergebnisse

Branchenentwicklung

Auf Seiten der Flugzeughersteller und –ausrüster haben Konzentrations- und Konsolidierungsprozesse in den USA und Europa zu einer deutlich reduzierten Zahl von Anbietern geführt. Als für die Hamburger Luftfahrtindustrie bedeutendste Player gelten Airbus und Lufthansa Technik.

Auch im Bereich der Zulieferer sind in den USA und europäischen Nachbarländern global aufgestellte und finanzstarke Unternehmensgruppen (z.B. Zodiac, Thales, Cobham, Smiths) entstanden.

In Deutschland zeigt sich hingegen noch immer eine einzigartige, stark fragmentierte, mittelständisch geprägte Struktur.

Den Vorteilen einer höheren Individualität und Flexibilität von KMU stehen aus den Rahmenbedingungen des sich verändernden Marktes resultierende Herausforderungen gegenüber. Genannt werden vor allem:

- ❖ Veränderungen des Marktes
 - Voranschreitender Konsolidierungsprozess
 - Zunehmende Internationalisierung
 - Wachsender Weltmarkt mit stark steigender Nachfrage an Flugzeugen
- ❖ Resultierende Entwicklungen
 - Kosteneinsparungen seitens der Flugzeughersteller
 - drastische Reduzierung der Zahl direkter Zulieferer
 - Forderung nach leistungsfähigen Systemintegratoren
 - Ansatz Systemanbieter als Entwicklungspartner
 - Geforderte Vorfinanzierung von Entwicklungen und Abfederung von Programmrisiken - Bedarf starker Kapitalkraft der Unternehmen
- ❖ Risiken
 - Wechselkursrisiken (US-\$)
 - Rückläufiger bzw. schwankender Binnenmarkt

Strukturelle Probleme führen in Deutschland zunehmend zum Abrutschen der Unternehmen in nachgelagerte Stufen der Zulieferkette. Darüber hinaus verlieren deutsche Ausrüster die Beteiligung an großen internationalen Programmen aufgrund unzureichender Wettbewerbsfähigkeit

Innovationstätigkeit

Bisher arbeitet ein Großteil der KMU-Zulieferer (Ingenieur-/ Entwicklungsbetriebe und Produzenten) in der Metropolregion Hamburg direkt mit Airbus zusammen. Entwicklung und Fertigung erfolgen in hohem Maße genau nach den Vorgaben des Auftraggebers. Im Zuge der beschriebenen Branchenentwicklung werden einfache Prozesse sowie die Fertigung einfacher Produkte zunehmend auf Billiglohnländer übertragen. Zu empfehlen ist daher die Spezialisierung auf komplexe Produkte und Leistungen sowie die Konzentration auf komplexe Prozesse.

Eine große Rolle dürfte in diesem Zusammenhang die zunehmende Umstellung von Aluminium auf GFK und CFK mit dem Ziel der Gewichtsreduktion des Flugzeugs und damit Reduzierung des Treibstoffverbrauchs als essentielles Verkaufsargument spielen.

Zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit am Standort Hamburg sind die Zulieferer gefordert, ihre Innovationstätigkeit auf die Erschließung zusätzlicher Märkte auszuweiten. Dies betrifft sowohl den Aspekt der Internationalisierung als auch die vorausschauende, selbstständige Schaffung eines einzigartigen, bedarfsgerechten Produkt- und Leistungsangebots.

Zentrale Ergebnisse

Da investiertes Kapital im Bereich der Luftfahrtindustrie aufgrund langer Entwicklungs- und Laufzeiten der Flugzeuge über einen langen Zeitraum gebunden ist, müssen Innovationen zudem so nachhaltig sein, dass sie entsprechend lange dem Wettbewerbsvergleich standhalten.

Derzeit ist die Branche von Individualanfertigungen und Handarbeit geprägt. Ein verstärkter Einsatz von Robotertechnologie ist zumindest in Teilbereichen denkbar.

Das Innovationsmanagement als ganzheitlicher Prozess birgt eindeutig Lernfelder. Dies betrifft sowohl die Gestaltung des Prozesses von Ideengenerierung bis zur –umsetzung als auch im Zuge des Wandels veränderte Anforderungen an die Vermarktung von Innovationen.

Vermarktung von Innovationen

Von einer guten Transparenz hinsichtlich der Branchenentwicklung und der resultierenden Anforderungen ist auszugehen.

Dennoch zeigt sich bei den KMU ein unterschiedlicher Entwicklungsstand hinsichtlich der strategischen Vermarktung von Innovationen.

Viele erkennen den Strukturwandel am Markt, richten jedoch ihre kompletten Aktivitäten noch einzig an den Bedürfnissen des Kunden Airbus aus.

Das Bewusstsein für die notwendige Investition in eigene Produktentwicklung und Ansätze der Vermarktung an neue Zielgruppen ist nur zu einem geringen Teil ausgeprägt.

Eine strategische Planung ist eher bei Unternehmen vorzufinden, die bereits in komplexeren Strukturen organisiert sind.

Positionierungen geschehen bis dato häufig zufällig. Als Alleinstellungsmerkmal (USP) wird oftmals die Beherrschung des Prozesses und das hohe Qualitäts- und Serviceniveau angegeben, da Werkstoffe überwiegend genormt und vorgegeben sind. Produktmarkierungen bzw. Marken finden sich kaum. Die KMU stützen sich überwiegend auf Ihre Bekanntheit als Unternehmen im überschaubaren Markt. Die Differenzierung erfolgt über Qualität, Flexibilität und Kundennähe.

Von besonderer Bedeutung in diesem Business-to-Business (B2B) Markt sind:

- ❖ Große Kundennähe – Integration des Kunden in den Produkt-Entwicklungsprozess;

- ❖ Ausrichtung an den Bedarfen des Kunden und der Kunden des Kunden;
- ❖ Customizing vor allem im BFE-Bereich:

Die nachhaltig erfolgreiche Vermarktung von Innovationen ist in diesem Bereich entscheidend abhängig von einer guten strategischen Ausrichtung und Planung sowie der Gestaltung des Prozesses der Neuproduktentwicklung.

Wissenschaftliche Studien belegen: nachhaltig erfolgreich im Markt kann nur sein, wer ein Angebot schafft, welches folgenden Anforderungen gerecht wird:

- eine im Wettbewerb einzigartige Leistung,
- die ein für Kunden wichtiges Nutzenmerkmal betrifft,
- das vom Kunden auch so wahrgenommen wird,
- von der Konkurrenz nicht leicht eingeholt werden kann
- und im Umfeld wahrscheinlich nicht außer Kraft gesetzt wird.

Die benannten Kriterien beschreiben die Merkmale einer Unique Selling Proposition (USP).

Die Herausbildung relevanter Alleinstellungsmerkmale ist essentiell für den langfristigen Erfolg im Markt und beginnt bereits bei der Produktentwicklung.

Aus Recherche und Expertengesprächen wurden die nachfolgend dargestellten Problem- und Handlungsfelder herausgearbeitet.

Basierend auf den überwiegend strukturellen Handlungsfeldern interessierte bei der anschließenden Befragung der Entwicklungsstand der Unternehmen im sich wandelnden Markt. Für die Untersuchung der Erfolgsfaktoren im Technologiemarketing für Hamburger Luftfahrtzulieferer wurden entsprechend folgende zu untersuchende Kernfaktoren identifiziert:

- ❖ Organisationaler Rahmen
- ❖ Strategische Einbindung
- ❖ Umsetzung
- ❖ Typologie von Erfolgspotenzialen

Problem- und Handlungsfelder

	Problemfelder	Handlungsfelder
Innovationsaktivität	Steigender Preisdruck – einfache Prozesse wandern zunehmend in Billiglohnregionen ab	Prozessoptimierung, Spezialisierung und Konzentration auf komplexe Prozesse sowie Innovation als Voraussetzung zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit
	Zunehmende Umstellung von Aluminium auf GFK und CFK	Anpassung an die Anforderungen des Marktes, Erschließung neuer technologischer Konzepte
	Hoher Bedarf an nachhaltigen Innovationen; bisher geschehen Produktinnovationen häufig nur im Auftrag oder eher zufällig	Entwicklung eines systematischen Innovationsmanagements zur Herausbildung einer nachhaltigen Innovationsfähigkeit
Langfristplanung	Intensiver Konzentrationsprozess analog zur Entwicklung bei den Flugzeugherstellern	Sicherung der Existenzberechtigung im konsolidierten Umfeld durch die Generierung eigener unternehmerischer Wertbeiträge
	Starke Abhängigkeit von Umsatzschwankungen im wachsenden Markt	Entwicklung von Strategien und Instrumentarien zur Reduzierung der Abhängigkeit von Umsatzschwankungen unter Befriedigung des steigenden Bedarfs
	Starke Abhängigkeit von einem einzelnen Kunden im SFE-Bereich	Aktive, breitere Kundenansprache zur Reduzierung der Abhängigkeit vom einzelnen Kunden
	Fachkräftemangel und Verkehrsinfrastruktur	Investition in die Fachkräfteentwicklung seitens der Unternehmen und seitens der Standortpolitik, Verbesserung der Verkehrsinfrastruktur
	Hohe Zertifizierungsanforderungen für die Betriebe	Bedarfsgerechtes Qualifizierungsangebot für die mittelständischen Unternehmen
Supply Chain	Geringe Marktmacht der mittelständisch geprägten deutschen Luftfahrtbetriebe im internationalen Vergleich	Konzentration der Anbieterstruktur, Option ähnlicher Zuliefernetzwerke wie im Automobilbereich
	Änderung des Supply Chain Prozesses - Herausbildung von Systemlieferanten wie in der Automobilindustrie	Strategische Neuausrichtung zur aktiven Gestaltung der veränderten Anbieter-Kunden-Konstellation, Neupositionierung innerhalb der Wertschöpfungskette
	Verhaltene Zusammenarbeit zwischen Ingenieuren und produzierenden Betrieben	Abbau von Kooperationshemmnissen, Entwicklung von Kompetenz für das Management von Kooperationen
Produktentwicklung	Customizing-Anforderungen auf Basis einer Plattform-Technologie im BFE-Bereich	Organisatorische Prozessoptimierung, Entwicklung einer Plattformstrategie, Modularisierung
	Fehlende Produktdefinition insbesondere bei Ingenieurbetrieben	Herausbildung von Kernprodukten / Kernservices und entsprechenden Vermarktungsaktivitäten
	Geänderte Anforderungen aufgrund zunehmender Internationalisierung	Internationale Ausrichtung, weltweite Service- und Gewährleistungspräsenz
	Hohe erforderliche Finanzkraft, hohe Kapitalbindung und vergleichsweise hohes Risiko aufgrund des Prinzips der Vorfinanzierung	Bedarf an Entwicklung von Zwischenfinanzierungskonzepten und Rückhalt durch die Standortpolitik
	Fehlende eigene Wertschöpfung aufgrund des Prinzips „Verlängerte Werkbank“ (überwiegend reine Auftragsfertigung, kaum eigene Produkte / Marken, keine USP)	Entwicklung aussagekräftiger und nachhaltiger Profile hinsichtlich Leistungsangebot und Auftreten am Markt

Fragebogenentwicklung

Grundsätzlich ist eine große Zahl von Problem- und Handlungsfeldern für die kleinen und mittleren Luftfahrtzulieferer in der Metropolregion Hamburg zu konstatieren.

Zielsetzung dieser Befragung war es, konkrete Handlungsempfehlungen für die Unternehmen zu generieren. Daher erfolgte eine Konzentration auf strategisch bedeutende und unternehmerische Gestaltungsmöglichkeiten betreffende Themenfelder. Der Fragebogen hinterfragt, wie gut die KMU im sich wandelnden Umfeld agiert sind.

Die Fragen wurden auf Basis der in den Expertengesprächen sowie der begleitenden Recherche gewonnenen Erkenntnisse unter Verwendung wissenschaftlich geprüfter Skalen zusammengestellt. Im Rahmen von Pretests mit den Interviewpartnern aus den Expertengesprächen wurden sie zusätzlich auf ihre Verständlichkeit überprüft.

Datenerhebung

Die Befragung erfolgte schriftlich, ergänzt um Besuche bei Unternehmen vor Ort. Kontaktiert wurden überwiegend kleine und mittlere Luftfahrtzulieferer aus der Metropolregion Hamburg mit einem Fokus auf Engineering-Betrieben. An der Befragung haben sich im Zeitraum von September bis November 2006 103 (auswertbar 101) der 302 angeschriebenen Hamburger Luftfahrtzulieferer beteiligt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von knapp 34%.

Auswertung

Die Daten wurden anonymisiert erfasst und ausgewertet. Die Auswertung erfolgte in folgenden Schritten:

1. Deskriptive Analyse
 - a. Mittelwerte
 - b. Standardabweichung
 - c. Missing Values
2. Reliabilitätsanalysen der Faktoren
 - a. Globale Gütemaße (Cronbach's α)
 - b. Explorative Faktoren-Analyse
3. Bildung komprimierter Faktoren auf Basis der Reliabilitätsanalyse und unter Elimination einzelner Items
4. Korrelationsanalyse auf Basis der gebildeten Faktoren und einzelner Items zur Überprüfung von Zusammenhängen
5. Clusteranalyse auf Basis der Faktoren zur Identifizierung homogener Gruppen hinsichtlich des Entwicklungsstandes der teilnehmenden Unternehmen

Die interessantesten Ergebnisse im Hinblick auf die Ableitung von Handlungsempfehlungen zeigt im Folgenden der vorliegende Bericht.

Struktur der Ergebnis-Darstellung

Die Darstellung der Ergebnisse folgt der unten abgebildeten Struktur. Ausgehend vom organisationalen Rahmen der Unternehmen, wird die strategische Einbindung innerhalb der Wertschöpfungskette untersucht.

Der Status der Umsetzung wird betrachtet hinsichtlich Langfristplanung, Innovationsaktivität, Produktentwicklung und realisiertem Erfolg. Schließlich werden Erfolgspotenziale typologisiert.



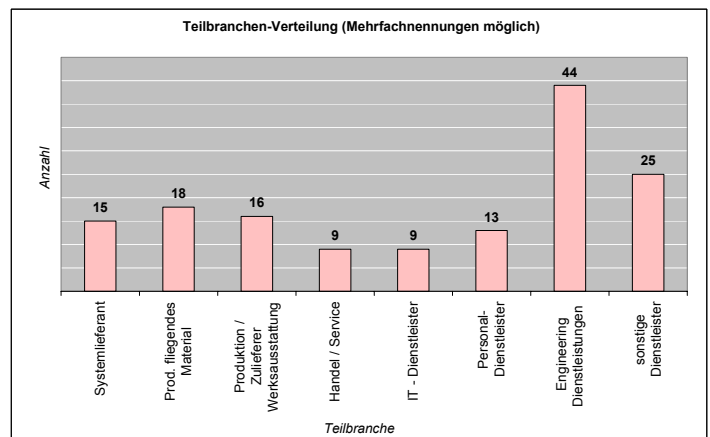


Im ersten Teil der Ergebnisdarstellung wird auf den organisationalen Rahmen eingegangen.

Dieser liefert einen Überblick über die Zusammensetzung der Stichprobe und unterstützt die Bewertung der Ergebnisse.

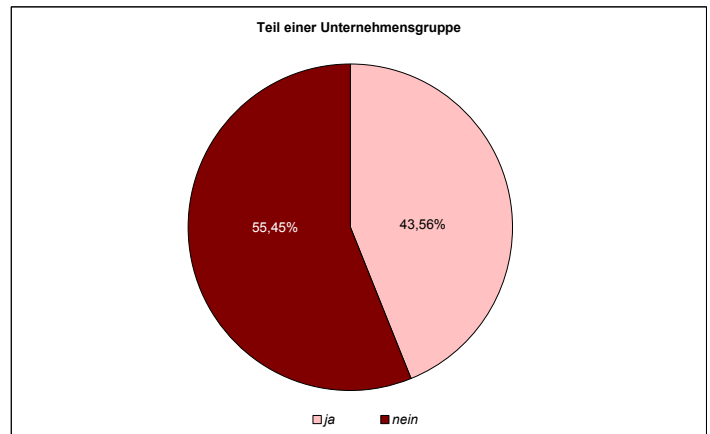
Mangel an Systemanbietern

Die Struktur der Studienteilnehmer entspricht der mittelständischen, vorrangig in Leistungsbereiche aufgeteilten Struktur der Luftfahrtzulieferbetriebe in der Metropolregion Hamburg. Während an anderen Standorten große Systemanbieter dominieren, zeigt sich hier eine noch starke Zweiteilung in dienstleistende und produzierende Betriebe, wenn auch zunehmend eine Erweiterung des Angebots erfolgt (Mehrfachnennungen). Nur 15% der Unternehmen klassifizieren sich bislang als Systemanbieter. Zur nachhaltigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit scheint eine stärkere Integration erforderlich.



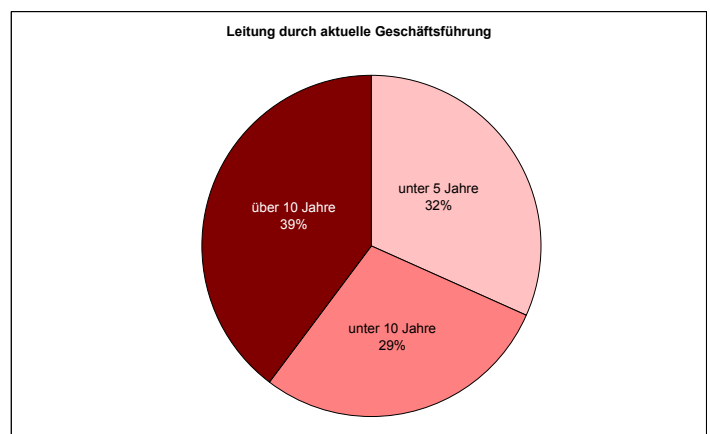
Hoher Anteil autonomer Betriebe

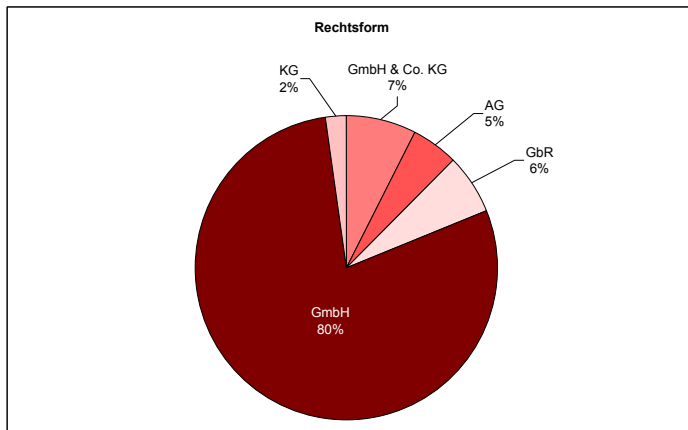
Nur knapp 44 Prozent der Unternehmen gehören einer Unternehmensgruppe an. Der überwiegende Anteil ist als eigenständiges Unternehmen im Markt tätig. Im internationalen Vergleich zeigt diese Struktur-Verteilung Schwächen. Einzelne Unternehmen verfügen in der Regel nicht über einen so großen Kapitalstock, wie er speziell im hier betrachteten Markt mit einem hohen Bedarf an Investitionen in Forschung und Entwicklung bei entsprechender Vorfinanzierung erforderlich ist. Die gegebene Struktur in der Metropolregion Hamburg verlangt daher nach kurz- und langfristigen mehrgliedrigen Finanzierungskonzepten.



Hoher Anteil neuer Geschäftsführungen

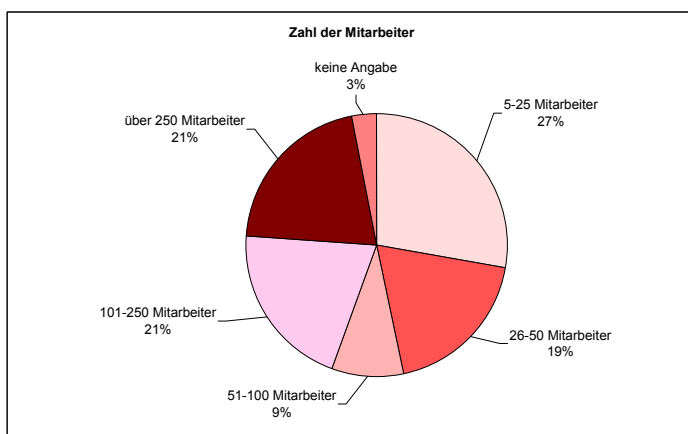
Mit annähernd 40 Prozent wird der größte Anteil der Unternehmen seit über 10 Jahren durch die aktuelle Geschäftsführung geleitet. Im Vergleich zu anderen Branchen ist hier eine hohe Stetigkeit erkennbar. Parallel zeigt sich eine große Anzahl an Unternehmen, die seit weniger als 5 Jahren unter der aktuellen Unternehmensführung stehen. Zurückzuführen ist dies auf Neugründungen, Generationenwechsel und Unternehmenszusammenschlüsse.





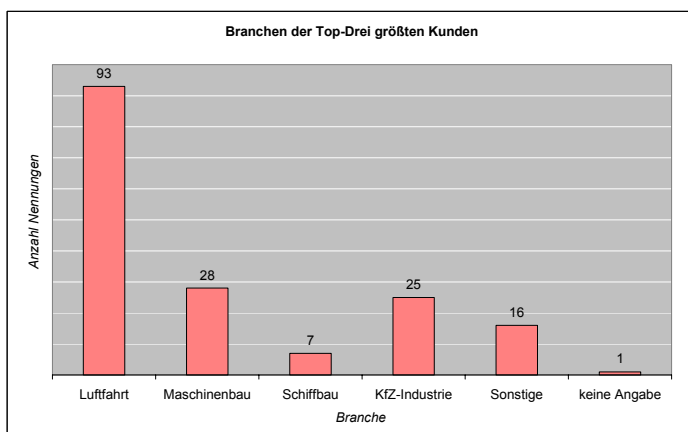
GmbH vorrangige Geschäftsform

Die stark fragmentierte Struktur der Zulieferunternehmen in der Metropolregion Hamburg spiegelt sich auch in der gewählten Rechtsform wider. Während in den USA und in den europäischen Nachbarländern global aufgestellte und finanzstarke Unternehmensgruppen als Aktiengesellschaften fungieren, ist der überwiegende Anteil deutscher Luftfahrtzulieferer als GmbH organisiert. Aktiengesellschaften sind mit einem Anteil von lediglich 5% vergleichsweise wenig vertreten.



Vergleichsweise geringe Mitarbeiterzahlen

Die Zahl der Mitarbeiter in den deutschen Zulieferbetrieben unterstreicht den hohen Anteil kleiner und mittlerer Unternehmen. 79% der Studienteilnehmer sind mit weniger als 250 Mitarbeitern am Markt tätig. Die internationale Konkurrenz hingegen agiert überwiegend mit mehreren Tausend Mitarbeitern. Zur Sicherstellung eines marktfähigen Angebots resultiert die Spezialisierung auf ausgewählte Marktnischen oder die Zusammenarbeit mit vor- und nachgelagerten Partnern innerhalb der Wertschöpfungskette.



Leistungsangebot ist in Teilen übertragbar

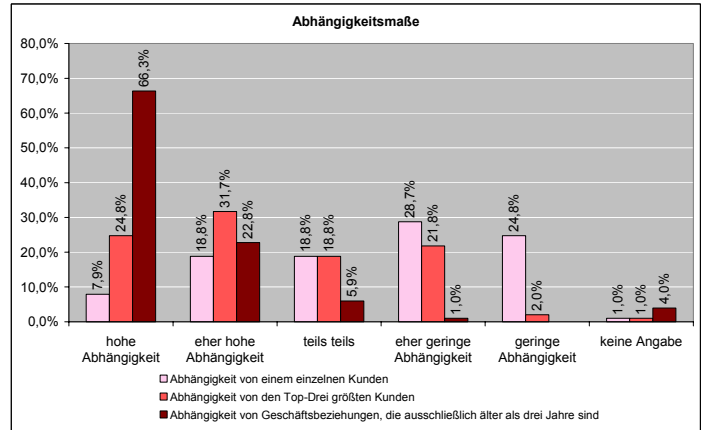
Neben dem Luftfahrtbereich ist ein zunehmender Anteil der befragten Unternehmen auch für Kunden aus angrenzenden Branchen, wie Maschinenbau, KfZ-Industrie oder Schiffbau tätig. Die teilweise Übertragbarkeit des Leistungsangebotes auf andere Märkte eröffnet zusätzliche Wertschöpfungspotenziale. Darüber hinaus lassen sich gegebenenfalls aus anderen Bereichen bereits eingesetzte Technologien übertragen, Prozesse optimieren und Synergieeffekte nutzen.



Hohe Abhängigkeit von einem Kunden

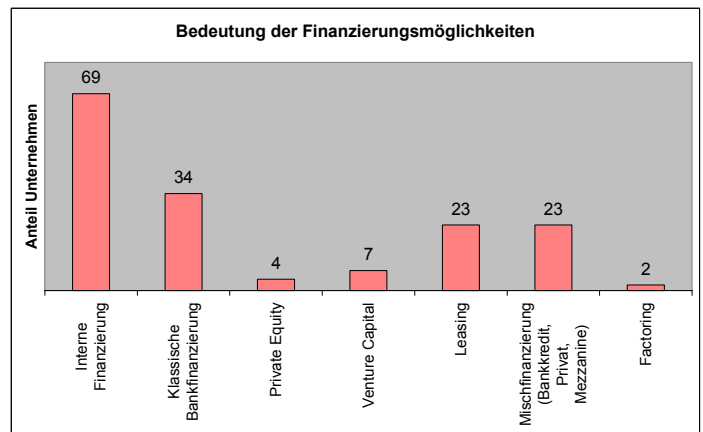
Die Befragungsteilnehmer haben Aussagen darüber getroffen, wieviel Prozent ihres Umsatzes sie mit ihrem größten bzw. ihren Top-Drei größten Kunden, mit neuen Produkte und neuen Geschäftspartnern erzielen.

Rückschließend zeigt sich ein relativ hohes Gefährdungspotenzial aufgrund überwiegend starker Bindung an einen einzelnen oder einige wenige Kunden. Dementsprechend schwach scheint auch der Aspekt der Neukundenakquise ausgeprägt. Die meisten Geschäftsbeziehungen sind älter als drei Jahre. Die KMU müssen sich auf die sich ändernden Bedarfe einstellen und die Potenziale zur Gewinnung neuer Kunden nutzen.



Interne Finanzierung vorrangig genutzt

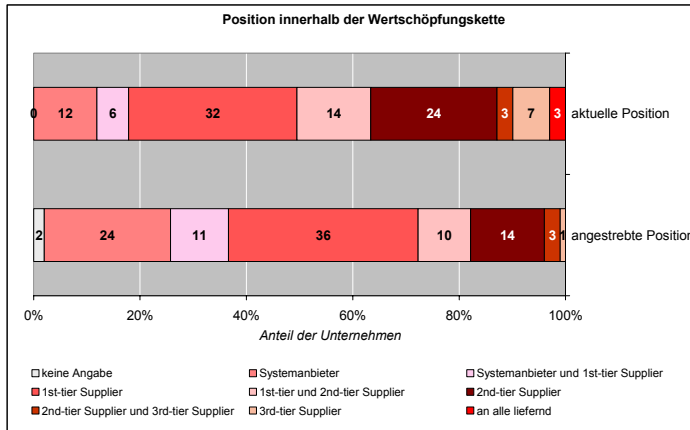
Im grundsätzlich kapitalintensiven Bereich der Hamburger Luftfahrtzulieferer wird die Interne Finanzierung vorrangig als Möglichkeit genutzt, um neue Geschäftsfelder aufzubauen. Als ebenfalls bedeutend ist die Klassische Bankfinanzierung, zum Teil auch Leasing oder Mischfinanzierung anzusehen. Alternative Finanzierungskonzepte hingegen wie Factoring, Private Equity oder Venture Capital sind bisher von sehr geringer Bedeutung. Es empfiehlt sich, zunehmende ausgewogene Finanzierungskonzepte anzustreben, um die finanzielle Flexibilität und Handlungsfähigkeit zu erhöhen.



Zwischenfazit

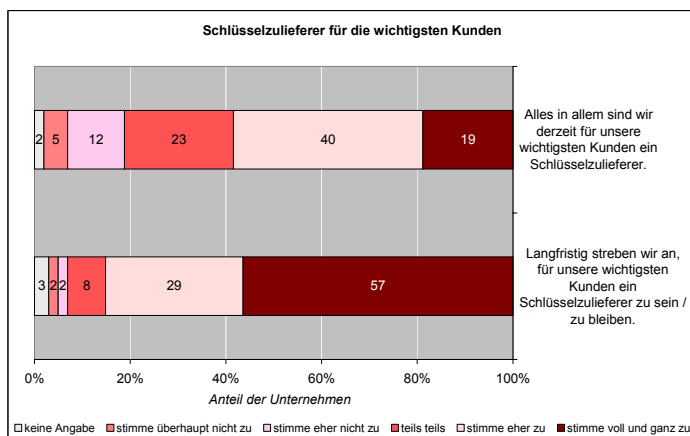
Die stark fragmentierte Struktur der Luftfahrt-Zulieferer in der Metropolregion Hamburg hat sich im Zeitverlauf entwickelt, scheint jedoch im sich verändernden Wettbewerbsumfeld bestandsgefährdet zu sein. Die Konkurrenz großer und finanzstarker Zulieferer im internationalen Markt und die strategische Neu-

ausrichtung auf Kundenseite erfordert Anpassung. Unternehmen, die nachhaltig eine Rolle spielen wollen, sind gefordert, ihre Unternehmensform, die Ausstattung mit Kapital, die strategische Einbindung in den Markt sowie die Positionierung gegenüber Kunden und Wettbewerb weiter zu entwickeln.



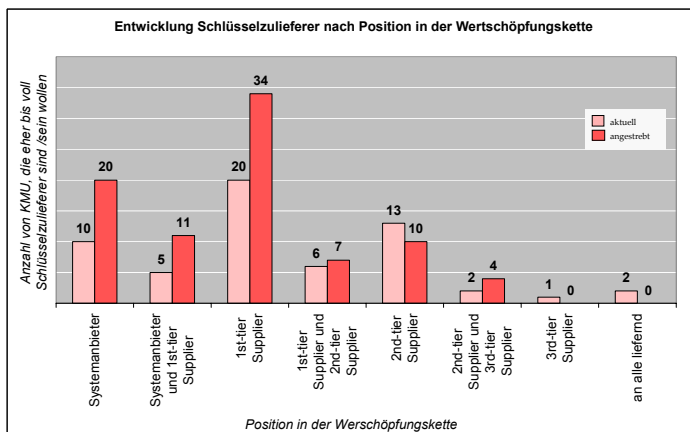
Unternehmen streben vordere Positionen an

Starke Veränderungen hinsichtlich der Zuliefer-Struktur deuten sich bei der Betrachtung der aktuellen und angestrebten Positionen innerhalb der Wertschöpfungskette an. 17,8 Prozent der befragten Unternehmen bezeichnen sich bereits heute als Systemanbieter. Angestrebt wird diese Position jedoch von knapp 35 Prozent der Zulieferer. Besonders deutlich wird die Orientierung zum vorderen, gewinnträgigeren Bereich der Wertschöpfungskette an der stark reduzierten Zahl von Unternehmen, die sich in Zukunft in einer 2nd-tier und/oder 3rd-tier Supplier Position sehen.



Positionierung als Schlüsselzulieferer im Visier

Im Zusammenhang mit der Positionierung innerhalb der Wertschöpfungskette zeigt sich eine starke Veränderungsbereitschaft, aber auch –notwendigkeit bei den Zulieferern. Ziel muss es sein, ihre Bedeutung für aktuelle und potenzielle Kunden zu erhöhen. Nur Unternehmen, die es schaffen, sich für ihre Kunden unentbehrlich zu machen, werden ihre Position im Wettbewerb nachhaltig sichern können. Eine Schlüsselposition anzustreben bedeutet, einzigartige und Kundennutzen orientierte Leistungen zu erbringen. Unabdingbar ist hierfür die Schaffung komparativer Nutzen- und Konkurrenzvorteile, nicht zuletzt durch strategische Vermarktung und Innovation (USP).



Zielsetzung impliziert Handlungsbedarf

Verglichen wird in dieser Auswertung die Orientierung hin zu einem Schlüsselzulieferer entsprechend der angestrebten Position innerhalb der Wertschöpfungskette. Unternehmen, die eine höhere Position anstreben, messen der Entwicklung hin zu einem Schlüsselzulieferer tendenziell eine höhere Bedeutung zu als Unternehmen, die sich als 2nd-tier und / oder 3rd-tier Supplier sehen. Die hohe Zahl der Unternehmen, die sich auf den vorderen Bereich der Wertschöpfungskette ausrichten, impliziert einen deutlichen Handlungsbedarf vor dem Hintergrund bisher noch wenig ausgeprägter Alleinstellungsmerkmale der Unternehmen (vgl. S.25).



Hoher Bedarf an Investition und Prozessoptimierung

Vertiefend untersuchte der Fragebogen, welche Instrumente von heutigen Systemanbietern im Vergleich zu Unternehmen, die heute noch keine Systemanbieter sind, diese Positionierung jedoch anstreben, als besonders bedeutend angesehen werden.

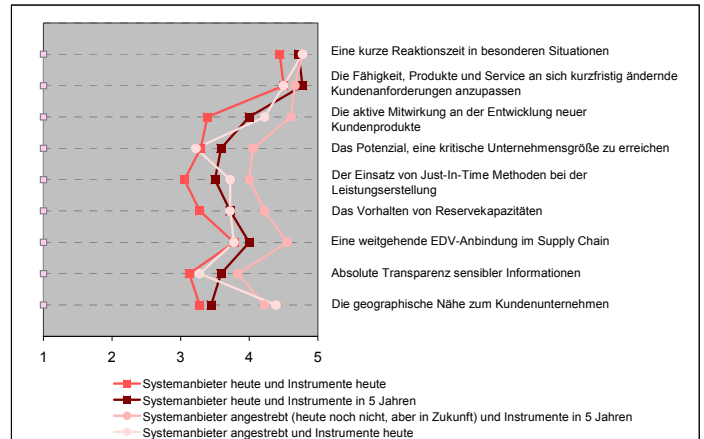
Zur besseren Unterscheidung nennen wir im Folgenden die Unternehmen, die heute schon Systemanbieter sind „Systemanbieter aktuell“, Unternehmen die heute noch keine Systemanbieter sind, diese Position jedoch anstreben „Systemanbieter angestrebt“.

Festzustellen ist, dass die Unternehmen die erhobenen Leistungsmerkmale als wichtig bis sehr wichtig aus Sicht ihres/r größten Kunden einschätzen. Grundsätzlich wird von zunehmenden Anforderungen ausgegangen. Im Zusammenhang mit dem Konsolidierungsprozess zeigt sich ein hohes Handlungsbewusstsein seitens der Zulieferer. „Systemanbieter angestrebt“ - Unternehmen schätzen die auf sie zukommenden Anforderungen grundsätzlich höher ein, scheinen also auch den Handlungsbedarf als höher zu bewerten.

Als besonders bedeutend - heute aber auch in Zukunft - sehen beide Unternehmensgruppen die Gewährleistung kurzer Reaktionszeiten in besonderen Situationen sowie die Fähigkeit, Produkte und Services an sich kurzfristig ändernde Kundenanforderungen anzupassen an.

Die Anforderung, den Kunden stärker bei der Entwicklung eigener Produkte zu unterstützen, wird als zunehmend wichtig angesehen und wird die Ausgestaltung entsprechender Prozesse und das pro-aktive Angebot von Lösungen erfordern.

Ein besonders deutlicher Unterschied zwischen beiden Unternehmensgruppen lässt sich hinsichtlich des Bedarfs vermerken, eine kritische Unternehmensgröße zu erreichen. „Systemanbieter aktuell“ - Unternehmen fungieren bereits auf einem höheren Niveau. Aus Sicht der „Systemanbieter angestrebt“ - Unternehmen nimmt diese Anforderung stark zu.



Unternehmerisches Wachstum („Grow or go“) scheint als besonders erforderlich anerkannt zu sein.

Ebenfalls als stark zunehmend werden die Bedarfe hinsichtlich des Einsatzes von Just-In-Time Methoden bei der Leistungserstellung sowie das Vorhalten von Reservekapazitäten angesehen. Auch an diesem Punkt ist ein hoher Bedarf an der Optimierung der Prozesse entlang der Wertschöpfungskette konstatierbar.

Ein signifikanter Unterschied zwischen beiden Unternehmensgruppen zeigt sich im wahrgenommenen Bedarf der EDV-Anbindung. Insbesondere bei „Systemanbieter angestrebt“ - Unternehmen werden hohe Investitionen in die EDV-Anbindung nötig sein, deutlich höher als bei „Systemanbieter aktuell“ - Unternehmen, die bereits einen höheren Entwicklungsstand erreicht haben. Als ebenso zunehmend wird die notwendige Transparenz der Zulieferer hinsichtlich sensibler Informationen angesehen. Darüber hinaus sehen die „Systemanbieter angestrebt“ - Unternehmen eine zu schaffende geographische Nähe zum Kunden als bedeutende Anforderung im Rahmen der zunehmenden Internationalisierung an.

Zwischenfazit

Es vollziehen sich umwälzende Veränderungen innerhalb der Wertschöpfungskette. Die Zulieferer müssen die von ihnen angestrebte strategische Einbindung im Markt neu definieren. Dies erfordert eine intensive Auseinandersetzung mit den eigenen strategischen Zielsetzungen und denen des/r Kunden.

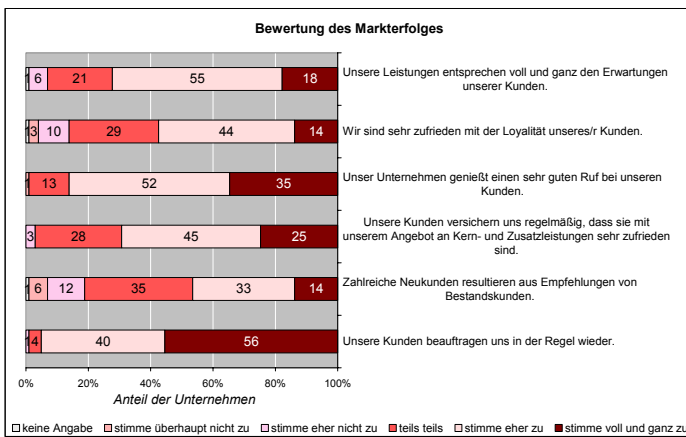
Gleichzeitig impliziert die Entwicklung einen hohen Bedarf an eine Optimierung der Prozesse, an Investitionen in die aktive Gestaltung der Produktentwicklung gemeinsam mit dem Kunden und an die entsprechende Anbindung (EDV und geographisch).

Realisierter Erfolg



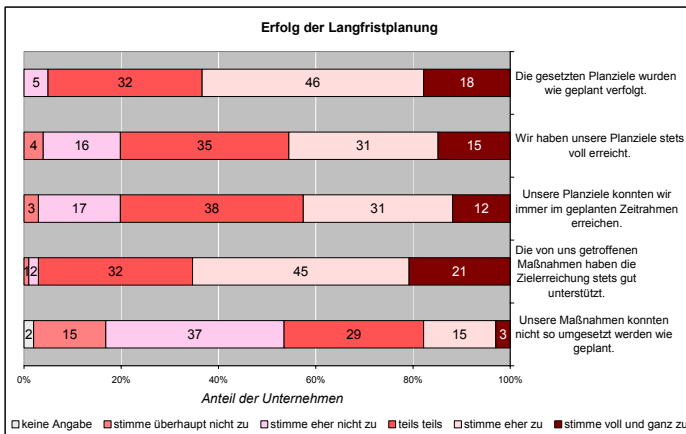
Grundfragestellung der Studie ist, welche Faktoren welchen Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg kleiner und mittlerer Luftfahrtzulieferer ausüben. Dazu bedarf es einer Konkretisierung dessen, was mit Erfolg gemeint ist. Erfolg wird gemeinhin anhand quantitativer, aber auch qualitativer Kriterien gemessen.

Die Zielsetzung der Studie lautet, den Status Quo der KMU hinsichtlich der Themenbereiche Innovationsaktivität, Produktentwicklung, Wertschöpfungskette und Langfristplanung darzustellen. Dafür wird zunächst auf den bereits realisierten Erfolg eingegangen.



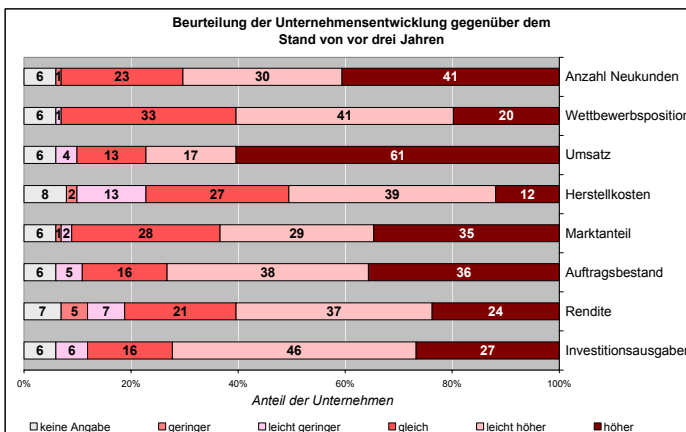
Zu einseitiger Fokus auf Folgegeschäft

Die eigenen Leistungen werden von den befragten Zulieferern als erwartungsgemäß bewertet. Im Zusammenhang mit den gewachsenen Lieferanten-Kunden-Beziehungen steht ein hohes Maß an realisiertem Folgegeschäft. Markt-Konsolidierung und die strategische Neuausrichtung auf Kundenseite lassen jedoch vor einer reaktiven Ausrichtung warnen. Heute schon wird die Loyalität des/r Kunden zwar als positiv jedoch nicht überaus positiv eingeschätzt. Im Vergleich zum Folgegeschäft birgt die Akquise neuer Kunden durch Empfehlung noch deutliches Potenzial.



Krisen beim Hauptkunden gefährden Zielerreichung

Im Vergleich zum Markterfolg wird der Planungserfolg weniger positiv bewertet. Die Ziele werden überwiegend wie geplant verfolgt, doch zeigen sich Probleme in der Zielerreichung. Aus der Gesamtsituation des Marktes, lässt sich hier auf ein hohes Gefährdungspotenzial für die KMU schließen, insbesondere wenn sie von einem einzelnen großen Kunden abhängen. Es resultiert ein Domino-Effekt, der dazu führt, dass Krisen einzelner Kunden direkt auf die Zulieferer übertragen werden und die Umsetzung von Maßnahmen sowie die Erreichung der unternehmerischen Ziele gefährden.



Positive Entwicklung mit fraglicher Nachhaltigkeit

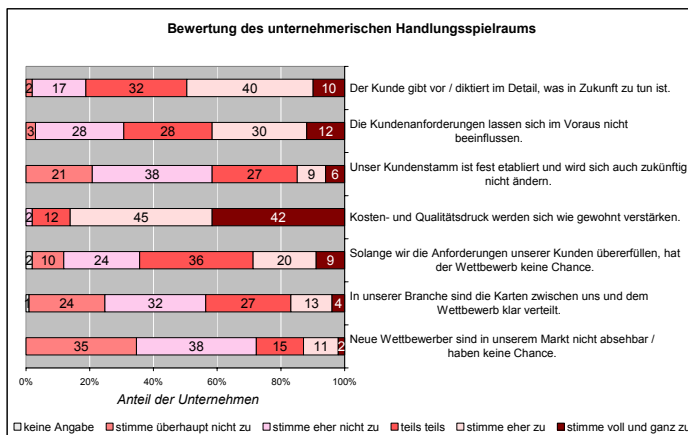
Das Wachstum des Marktes führt zu einer insgesamt positiven Bewertung der Unternehmensentwicklung innerhalb der vergangenen drei Jahre. Kritisch ist jedoch festzustellen, dass der Umsatz der Unternehmen deutlich gestiegen ist, im Verhältnis jedoch die Zahl der Neukunden sowie die Investitionsausgaben einen geringeren Anstieg verzeichnen, ebenso wie die erzielte Rendite. Kurzfristige Umsatzsteigerungen allein sind keine Garantie für langfristigen Markterfolg. Der Wandel erfordert, insbesondere von Unternehmen, die sich im vorderen Bereich der Wertschöpfungskette ansiedeln wollen, eine Strategie-Änderung.



Langfristplanung

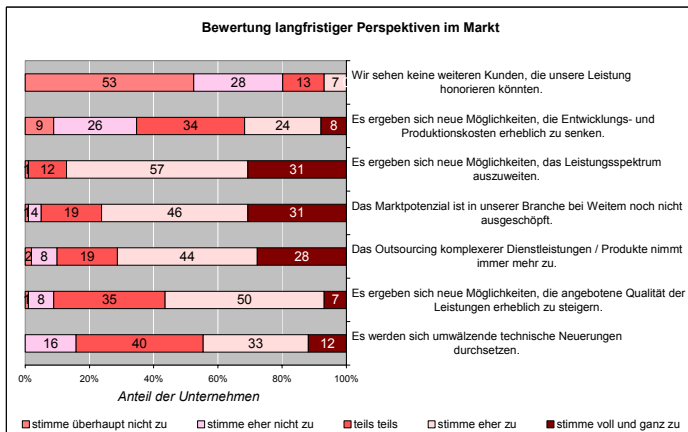
Die kleinen und mittleren Luftfahrtzulieferer der Metropolregion Hamburg sind gefordert, sich im internationalen Anbieterfeld strategisch aufzustellen. Die Bestimmung der angestrebten Position innerhalb der Wertschöpfungskette erfordert die Erschließung von Marktpotenzialen und Perspektiven, die Festlegung

langfristiger Zielsetzungen und die Definition umsetzungsorientierter Maßnahmen. Von erfolgsentscheidender Bedeutung ist auch die Gestaltung des Planungsprozesses. Der nachfolgende Teil zeigt den durch die befragten Unternehmen konstatierten Status Quo.



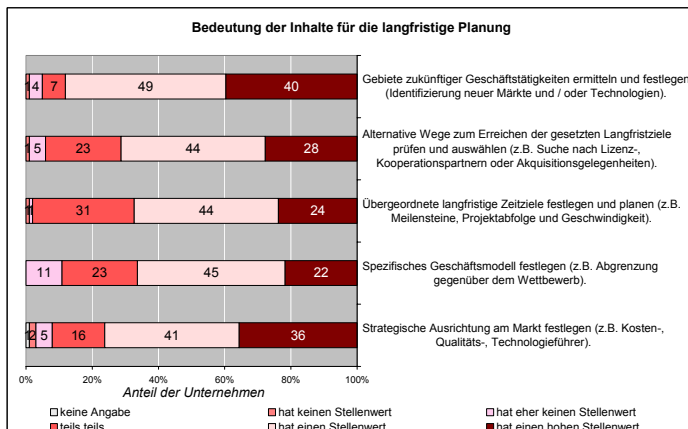
Handlungsspielraum als gering wahrgenommen

Hinsichtlich bestehender Kunden zeigt sich ein starker Einfluss auf den unternehmerischen Handlungsspielraum. Die Zulieferer-Kunden-Beziehung ist offenbar so eng, dass in der überwiegenden Zahl der Betriebe unternehmerische Entscheidungen und Entwicklungen von der Einflussnahme durch einzelne Kunden stark abhängen. Der Druck, die Kosten zu senken und die Qualität der Leistungen zu steigern, wird als zunehmend wahrgenommen; der Markt als offen für neue Anbieter angesehen. Folgen muss daraus die schnelle und aktive Optimierung der unternehmerischen Aktivitäten, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.



Große Chancen im Markt

Trotz der heute noch dominierenden Abhängigkeit von einem einzelnen Kunden sieht der überwiegende Teil der befragten Unternehmen deutliche Chancen bei der Akquise weiterer Abnehmer. Zudem werden das Potenzial des Marktes sowie die Möglichkeiten, das angebotene Leistungsspektrum auszuweiten, in hohem Maße positiv bewertet. Dabei spielen sowohl die Umsetzung technischer Neuerungen als auch die Steigerung der Qualität eine große Rolle. Die weitere Verlagerung der Erbringung komplexer Leistungen an Zulieferer geht einher mit der Etablierung echter Systemanbieter und impliziert neben Potenzial starken Handlungsbedarf.



Neue Märkte vor Wettbewerbsstrategie

Das Bewusstsein für die notwendige strategische Neuorientierung ist bereits stark ausgeprägt. Neue Märkte zu identifizieren und die strategische Ausrichtung (Kosten-, Qualitäts-, Technologieführerschaft) zu bestimmen, werden als besonders bedeutend angesehen. Der Definition eines spezifischen Geschäftsmodells insbesondere im Hinblick auf die langfristige Positionierung im Markt und die Abgrenzung gegenüber dem Wettbewerb wird hingegen ein geringerer Stellenwert zugeordnet. Die Marktveränderungen erfordern jedoch konsequente die konsequente Entscheidungen und Maßnahmen über alle Geschäftsprozesse hinweg.

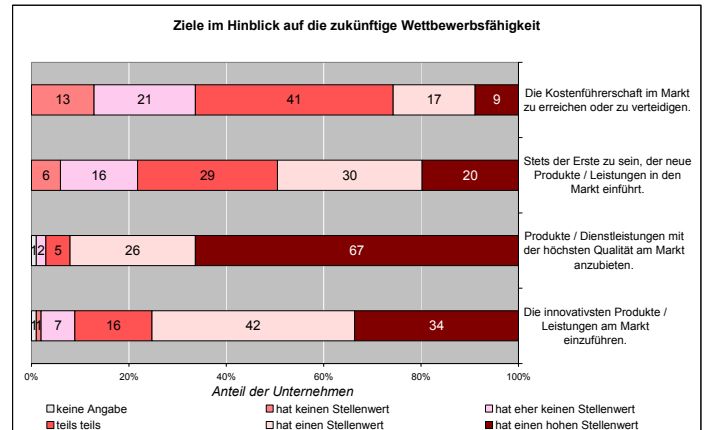
Langfristplanung



Qualität für Vorsprung im Wettbewerb

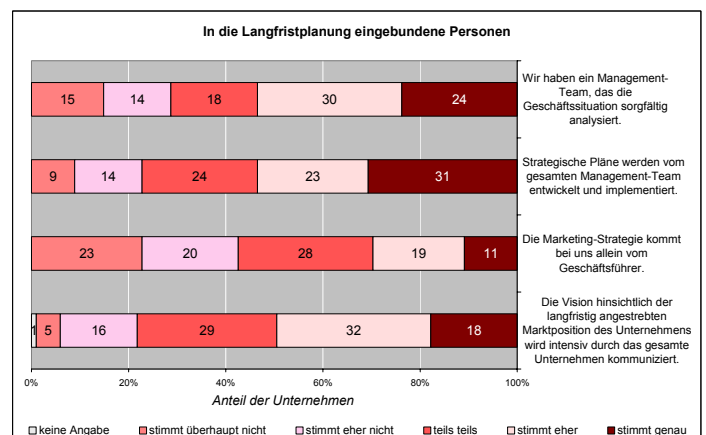
Hinsichtlich der wettbewerbsstrategischen Ausrichtung liegt der Fokus klar auf dem Angebot einer überragenden Qualität. Daraus muss folgen, dass sich die befragten Unternehmen auf komplexe und spezialisierte Leistungen konzentrieren, während einfache und standardisierbare Produktionen in Billiglohn-Regionen verlagert werden.

Entsprechend wird auch angestrebt, sich stark auf innovative Markteinführungen zu konzentrieren. Vergleichsweise verhalten hingegen ist das Bestreben, stets als Erster neue Produkte in den Markt einzuführen.



Bisher wenig integrative Planung

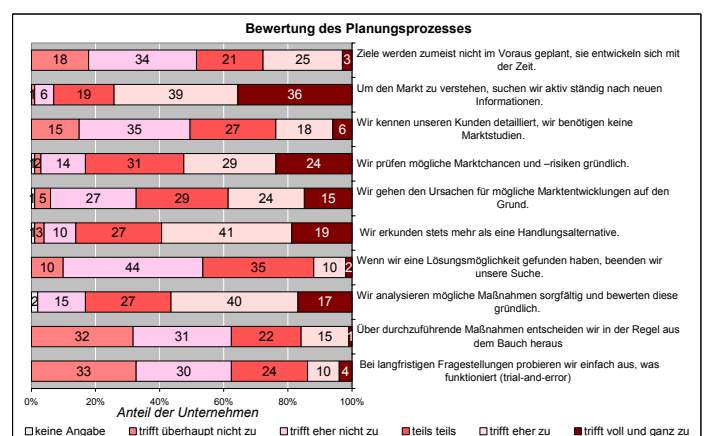
Langfristplanung ist eine strategische Management-Aufgabe. Unternehmen unterscheiden sich in der Art und Weise, wie sie diese Aufgabe wahrnehmen und wer in den Prozess eingebunden ist. Nur 54 Prozent der befragten Unternehmen verfügen über ein eigenes Management-Team, welches mit der Aufgabe betraut ist, Geschäftsprozesse als Grundlage für strategische Entscheidungen sorgfältig zu analysieren, strategische Pläne zu entwickeln und zu implementieren. Die Vision über die angestrebte Marktposition wird nur in 50 Prozent der Unternehmen aktiv intern kommuniziert.



Marktentwicklungen begegnen können

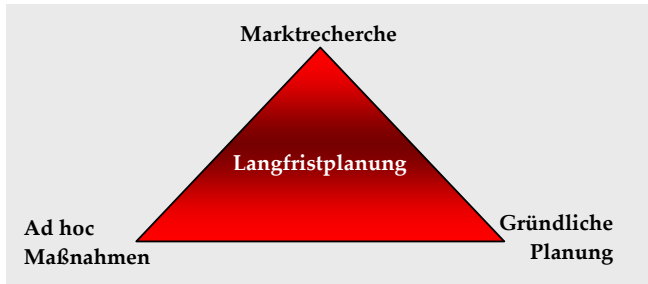
Hinsichtlich des Planungsprozesses zeigt sich, dass die Entwicklungen des Marktes offenbar sehr genau beobachtet werden. Entsprechende Informationen werden aufgenommen und geprüft. Allerdings lässt sich hier ein bisher eher reaktives Vorgehen vermuten. In die gründliche Prüfung neuer Marktchancen investieren noch vergleichsweise wenig Unternehmen. Auch ergründet ein eher geringer Teil tatsächlich die Ursachen für mögliche Entwicklungen. Ein gutes Verständnis der Gesamtzusammenhänge sollte jedoch die Basis für anstehende strategische Entscheidungen sein.

Ziel muss es sein, bei kurzfristigen Änderungen des Umfeldes gezielt Ad hoc - Maßnahmen ergreifen zu können und so eine Bedrohung der unternehmerischen Existenz zu verringern bzw. nachhaltig zu vermeiden.





Langfristplanung



Dimensionen der Langfristplanung

Zusammenfassend lässt sich feststellen: eine gute Langfristplanung erfolgt mehrdimensional. Gerade im sich wandelnden Markt hilft das Verständnis der Marktentwicklungen, der Anforderungen, Risiken und zukünftigen Bedarfe. Gleichzeitig bedarf es des Freiraums, auf kurzfristige Umfeldänderungen zu reagieren. Grundlage für den Erfolg ist ein ausgewogenes unternehmens- und branchenspezifisches Verhältnis zwischen den drei Aspekten der Langfristplanung: Marktrecherche, gründliche Planung und Ad hoc Maßnahmen.

Zur vertiefenden Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Langfristplanung und unternehmerischem Erfolg wurden einzelne, besonders aussagekräftige Fragestellungen zu Einflussfaktoren zusammengefasst.

Dies sind:

- ❖ wahrgenommener Handlungsspielraum
 - Enge der Vorgaben durch den Kunden
 - Möglichkeit der Erweiterung des Kundenstamms
 - Aufteilung des Marktes zwischen Unternehmen und Wettbewerb
 - Bedrohung durch bestehende oder mögliche neue Wettbewerber
- ❖ Kooperationspotenziale
 - durch Outsourcing komplexer Leistungen
 - im Hinblick auf die Möglichkeit, die Qualität der angebotenen Produkte und Leistungen zu steigern.

- ❖ Management der Langfristplanung
 - Einsatz eines Management-Teams, das Geschäftssituationen sorgfältig analysiert und strategische Pläne entwickelt / implementiert
 - Marketing-Strategie allein vom Geschäftsführer
 - Intensität mit der die Vision hinsichtlich der langfristig angestrebten Marktposition durch das gesamte Unternehmen kommuniziert wird.
- ❖ Marktrecherche
 - Intensität der Suche nach Marktinformationen
 - Vertiefende Marktuntersuchungen
- ❖ Gründliche Planung
 - Gründliche Prüfung von Marktentwicklungen, -chancen und -risiken
 - Prüfung mehrerer Handlungsalternativen
 - Analyse und Bewertung möglicher Maßnahmen
- ❖ Ad hoc Maßnahmen
 - Zielentsprechung
 - Maßnahmeneinsatz

Langfristplanung	Planungserfolg	Markterfolg	Quant. Erfolg
Handlungsspielraum	0,137	0,202*	0,011
Kooperationspotenziale	0,188	0,090	0,209*
Marktrecherche	-0,101	-0,273**	0,033
Ad hoc-Maßnahmen	-0,096	0,124	0,189
Gründliche Planung	0,408**	0,240*	0,029
Management der Langfristplanung	0,321**	0,036	0,225**

** Signifikante Korrelation (p=0,01)

* Signifikante Korrelation (p=0,05)

Gestaltung der Langfristplanung beeinflusst Erfolg

Die gebildeten Einflussfaktoren zeigen deutliche Zusammenhänge mit den Erfolgsgrößen. Je größer der Handlungsspielraum eines Unternehmens, desto größer ist auch der Markterfolg. Kooperationspotenziale spielen eine Rolle für die Unternehmensentwicklung (quant. Erfolg). Gründliche Planung und das Management der Langfristplanung haben Einfluss auf mehrere Erfolgsgrößen und tragen wesentlich bei zum Gesamterfolg. Deshalb ist es erforderlich, mögliche Zukunftsszenarien zu prüfen und

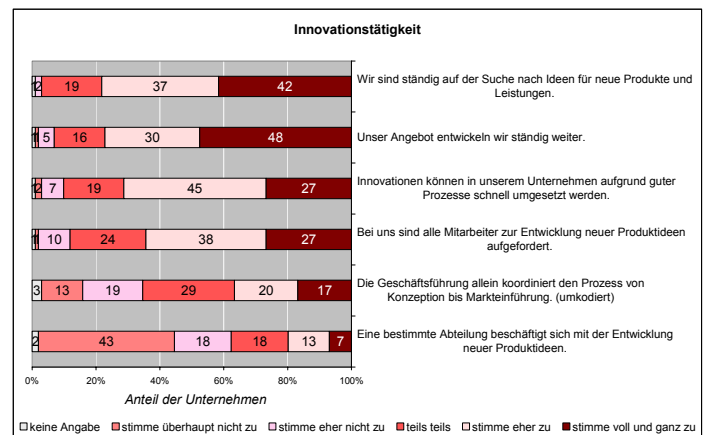
Innovationsaktivität

Einhergehend mit einer fundierten Langfristplanung erfordert der sich wandelnde Markt ein hohes Maß an Innovationsaktivität. Dies betrifft die Entwicklung neuer Produkte und Leistungen, um aktuellen und zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden. Gleichzeitig sind Prozesse auf ein leistungsfähiges Innovationsmanagement auszurichten.

Insbesondere für Luftfahrtzulieferer ist ein hohes Maß an Innovativität grundlegend für eine langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Untersucht wurde daher die aktuelle Entwicklung des Leistungsangebotes.

Innovativität ohne Struktur

Die teilnehmenden KMU zeigen ein starkes Innovationsbewusstsein. Von hoher Bedeutung scheint die stete Suche nach Ideen für neue Produkte und Leistungen sowie die ständige Weiterentwicklung des Leistungsangebotes. Hinsichtlich des Managements der Innovationsaktivität zeigt sich jedoch ein recht diffuses Bild. Die Koordination der strategisch bedeutenden Innovationsaktivitäten ist nur bei knapp 17% der Unternehmen direkt bei der Geschäftsführung angesiedelt. Mehr als die Hälfte der Unternehmen hat keinen eigenen Bereich, der sich mit Forschung und Entwicklung sowie der Gestaltung eines strukturierten Innovationsprozesses beschäftigt. Dies wird zum einen auf die starke Umsetzungs-Fokussierung, insbesondere im SFE-Bereich, zum anderen auf die geringe Größe der Unternehmen zurückzuführen sein. Geschehen Innovationen rein zufällig oder nur im Auftrag, lässt sich keine aktive Innovationsaktivität verzeichnen.



Innovativität bedeutet, in diesem Zusammenhang, potenzielle Kundenbedürfnisse und Marktanforderungen frühzeitig zu erkennen sowie pro-aktiv Lösungen zu entwickeln und anzubieten. Es sind Strukturen und Abläufe zu schaffen, die diesen Prozess fördern.

Innovativität und Prozessoptimierung lohnen sich

Bei der Betrachtung des Zusammenhangs zwischen einzelnen Aspekten der Innovationsaktivität und unternehmerischem Erfolg wird deutlich, dass Unternehmen, die ihr Leistungsangebot konsequent weiter entwickeln, erfolgreicher sind. Dies betrifft sowohl den gemessenen Erfolg der langfristigen Planung als auch den Erfolg im Markt. Besonders deutlich zeigt sich in der Folge eine direkte Auswirkung auf die Unternehmensentwicklung (Quantitativer Erfolg). Gleichzeitig zeigen sich gute Prozesse sowie eine hohe hierarchische Verantwortung als erfolgswirksam: Strategieentwicklung ist Chefsache und muss das gesamte Unternehmen in seiner Positionierung in der Wertschöpfung erfassen!

	Planungserfolg	Markterfolg	Quant. Erfolg
Ständige Suche nach Ideen für neue Produkte und Leistungen	0,115	0,170	0,157
Ständige Weiterentwicklung des Angebots	0,278**	0,236*	0,315**
Schnelle Umsetzung von Innovationen aufgrund guter Prozesse	0,013	0,306**	0,028
Einbindung aller Mitarbeiter in die Entwicklung neuer Produktideen	0,080	0,125	0,014
Koordination des Innovationsprozesses allein durch Geschäftsführung	0,167	-0,003	0,245*
Entwicklung neuer Produktideen durch eine bestimmte Abteilung	0,135	-0,096	0,029

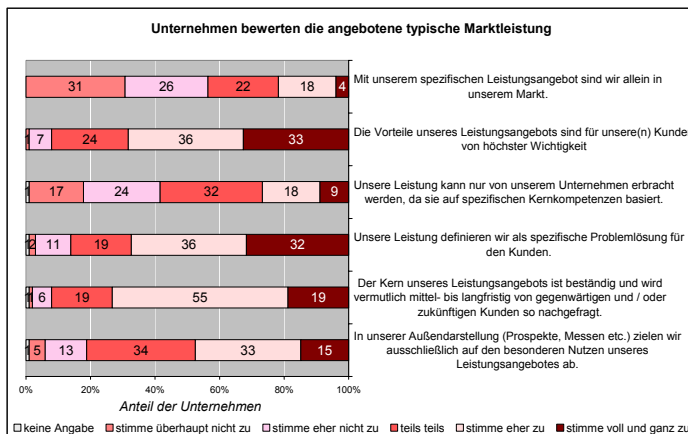
** Signifikante Korrelation (p=0,01)

* Signifikante Korrelation (p=0,05)

Produktentwicklung

Strategische Planung und ausgeprägte Innovationstätigkeit sind wesentliche Erfolgsfaktoren für Hamburger Luftfahrtzulieferer. Darüber hinaus gewinnt die aktive Vermarktung des Angebots im Zuge des Konsolidierungs- und Neustrukturierungsprozesses zunehmend an Bedeutung. Die Zulieferer sind gefordert, neben der Festlegung ihrer angestrebten strategischen Position im Markt, ihre Leistungen als Produkte zu verstehen. Es gilt, ein Profil zu entwickeln, welches die Vorzüge des

Unternehmens betont; weg von der reinen Abwicklung von Aufträgen hin zur Schaffung eines im Wettbewerb einzigartigen und bedarfsorientierten Angebots. Das Zusammenwirken verschiedenster Leistungs- und Service-Merkmale zeichnet Produkte eines Unternehmens aus. Unternehmerisches Ziel muss es sein, Produkte zu kreieren, die es ermöglichen, eine Alleinstellung im Markt, eine Unique Selling Proposition (USP) zu erzielen.



Fehlende Alleinstellungsmerkmale

Die befragten Unternehmen weisen offenbar nur zu einem sehr geringen Anteil bewusst ausgebildete spezifische Alleinstellungsmerkmale auf. Eine Differenzierung vom Wettbewerb wird als solche nicht wahrgenommen. Das Leistungsangebot wird an die Bedarfe der/des Kunden angepasst jedoch nicht derart ausgestaltet, dass eine nachhaltige Erzielung von Vorteilen gegenüber dem Wettbewerb möglich ist. 57% der Unternehmen beschreiben sich selbst als austauschbar hinsichtlich der von ihnen angebotenen typischen Marktleistung. Innovationsmarketing muss jedoch individuell auf die Erfordernisse angepasst und der USP in voller Breite erschlossen werden.

Insbesondere Engineering-Betriebe neigen dazu, die von ihnen erbrachten Leistungen als Auftragswerk, nicht jedoch als ein weiter zu entwickelndes eigenständiges Produkt anzusehen. Die strategische Ausgestaltung eines firmenspezifischen Leistungsangebots, die Schaffung eines klar identifizierbaren Produktprofils wird im Konsolidierungs-Prozess Bedingung für das Überleben sein.

Die Entscheidung, mit welchen Zulieferern ein Unternehmen weiterhin zusammenarbeitet, wird dadurch begründet, welchen für sich klar identifizierbaren Nutzen es für sich daraus zieht. Diesen offensichtlich und einzigartig herauszustellen, ist eine große Herausforderung für Betriebe, die weiterhin im zwar wachsenden, jedoch zunehmend umkämpften Markt bestehen wollen.

	Planungserfolg	Markterfolg	Quant. Erfolg
Mit unserem spezifischen Leistungsangebot sind wir allein in unserem Markt.	0,070	0,261**	-0,017
sind für unsere(n) Kunden von höchster Wichtigkeit	0,211*	0,186	-0,017
Unsere Leistung kann nur von unserem Unternehmen erbracht werden, da sie auf spezifischen Kernkompetenzen basiert.	0,005	0,147	-0,085
Unsere Leistung definieren wir als spezifische Problemlösung für den Kunden.	0,230*	0,292**	0,241*
Der Kern unseres Leistungsangebots ist beständig und wird vermutlich mittel- bis langfristig weiterhin so nachgefragt.	0,231*	0,201*	0,135
In unserer Außendarstellung (Prospekte, Messen) zielen wir ausschließlich auf den besonderen Nutzen unseres Angebotes ab.	0,167	0,186	0,071

** Signifikante Korrelation (p=0,01)
* Signifikante Korrelation (p=0,05)

Erfolg für einzigartige Problemlöser

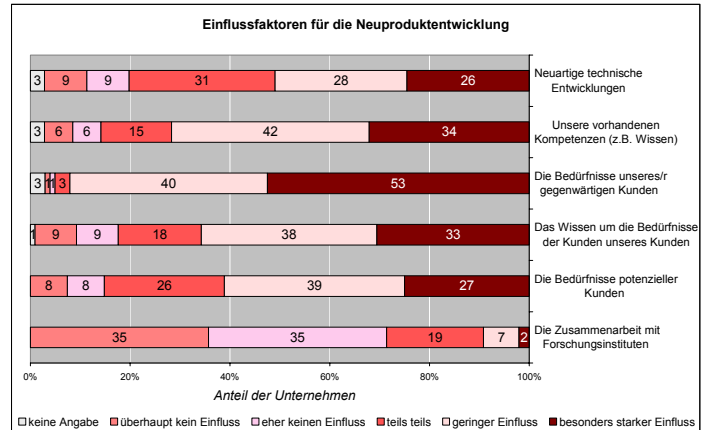
Die Analyse der Zusammenhänge zeigt: Unternehmen die es schaffen, mit ihrem spezifischen Leistungsangebot eine Alleinstellung zu erzielen, sind erfolgreicher im Markt. Wird das Leistungsangebot strategisch so ausgestaltet, dass der Nutzen für den/die Kunden äußerst relevant ist, hat dies einen signifikant positiven Einfluss auf den Planungserfolg. Unternehmen, die es schaffen, mit ihrem Leistungsangebot Probleme des Kunden zu lösen und ihr/e Produkte so zu gestalten, dass die Vorteile auch mittel- bis langfristig relevant sind, werden im Markt nachhaltig erfolgreich sein.

Produktentwicklung



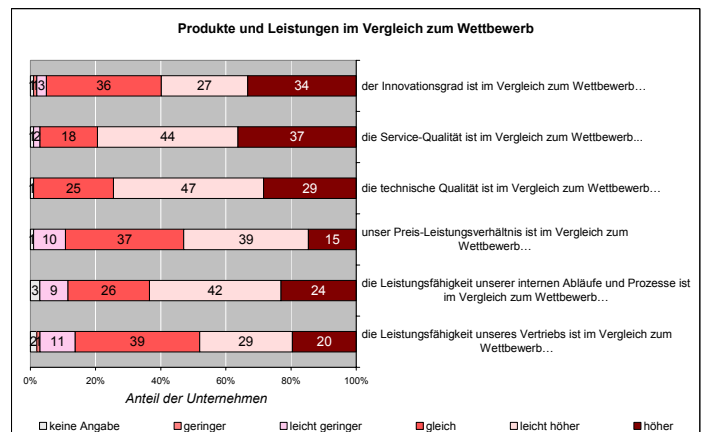
Kundeneinfluss dominiert Neuproduktentwicklung

Einen sehr starken Einfluss bei der Gestaltung neuer Produkte und Leistungen zeigt das Wissen um die Bedürfnisse der/s aktuellen Kunden. Perspektivische, zur Gewährleistung einer hohen Innovativität bedeutende, Faktoren, wie neuartige technische Entwicklungen oder die aktive Zusammenarbeit mit Forschungsinstituten spielen eine erstaunlich schwache Rolle bei der Entwicklung des Produkt- und Leistungsangebots. Zudem zeigt die vergleichsweise geringe Bedeutung der Bedürfnisse der Kunden der/s Kunden sowie potenzieller Kunden Schwächen bei der Orientierung an zukünftigen Bedürfnissen des Marktes. Es mangelt letztlich an strategischer Marktperspektive.



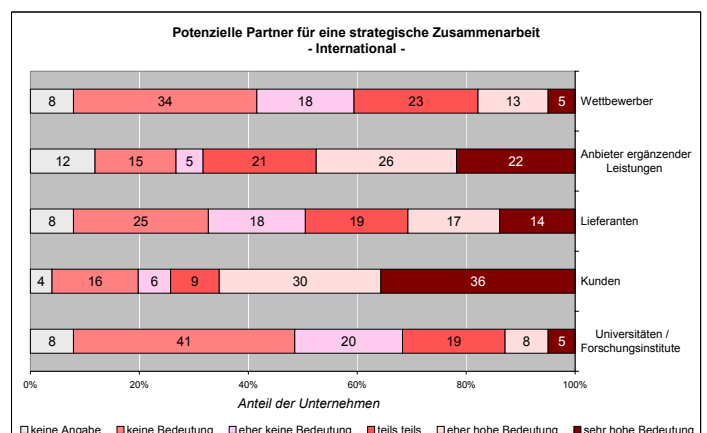
Hoher Innovationsgrad, schwacher Vertrieb

Der Innovationsgrad sowie die Qualität von technischem Angebot und Service werden von der überwiegenden Anzahl der Unternehmen als besser im Vergleich zum Wettbewerb eingeschätzt. Vergleichsweise schwächer werden die Leistungskriterien bewertet. Das erzielte Preis-Leistungsverhältnis wird nur zu einem geringen Teils als deutlich besser im Vergleich zum Wettbewerb gesehen. Ähnlich verhält es sich mit der Leistungsfähigkeit der internen Abläufe und Prozesse. Das größte Handlungspotenzial im Hinblick auf eine nachhaltige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit liegt in der Leistungsfähigkeit der Vertriebsfunktion.



Internationale Kooperation in den Kinderschuhen

Sowohl die wachsende Anforderung der Internationalisierung als auch der sich vollziehende Konzentrationsprozess erfordern Entscheidungen hinsichtlich der Zusammenarbeit mit strategischen Partnern. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen messen der Kooperation mit Wettbewerbern und Forschungseinrichtungen keine bzw. eine untergeordnete Bedeutung bei. Im Hinblick auf anzustrebende Innovativität und sich abzeichnende Fusionen ist diese Bewertung bedenklich. Mit vor und nach gelagerten Partnern in der Wertschöpfungskette wird eine Zusammenarbeit eher als bedeutsam angesehen. Grundsätzlich hoch wird auch hier die Bedeutung der engen Zusammenarbeit mit dem Kunden eingeschätzt. Dabei sollte die Entwicklung echter Partnerschaften erstrebenswert sein.



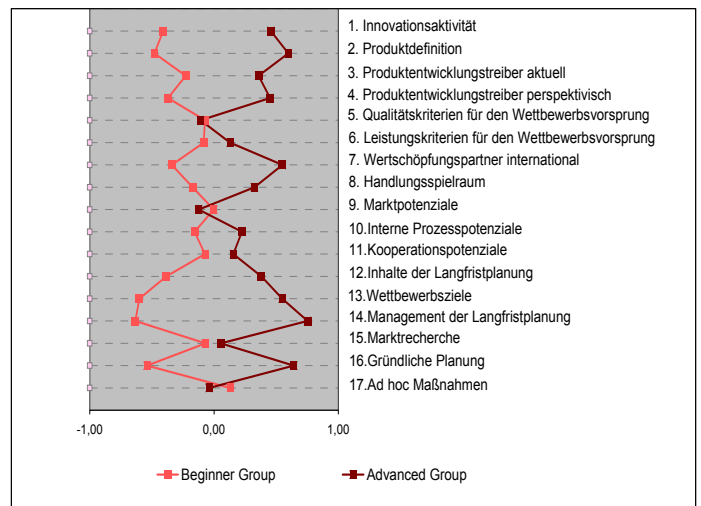


Die einzelnen ermittelten Erfolgskriterien hinsichtlich Langfristplanung, Innovationsaktivität und Produktentwicklung wurden nochmals verdichtet zu so genannten Erfolgsfaktoren (vgl. S. 23), um konkretere Aussagen über den Entwicklungsstand der Hamburger Luftfahrtzulieferer treffen und abbilden zu können. Tatsächlich lassen sich zwei Gruppen von Unternehmen unterscheiden.

Die erste, größere Gruppe, bezeichnet als „Beginner Group“ (57,3%) nutzt die Erfolgspotenziale bisher weniger stark als die zweite Gruppe, bezeichnet als „Advanced Group“ (42,7%). Die Unternehmen der „Advanced Group“ sind schon wesentlich weiter im Entwicklungsprozess. Die „Beginner“ haben noch großen Handlungsbedarf, wollen sie langfristig im Wettbewerb bestehen.

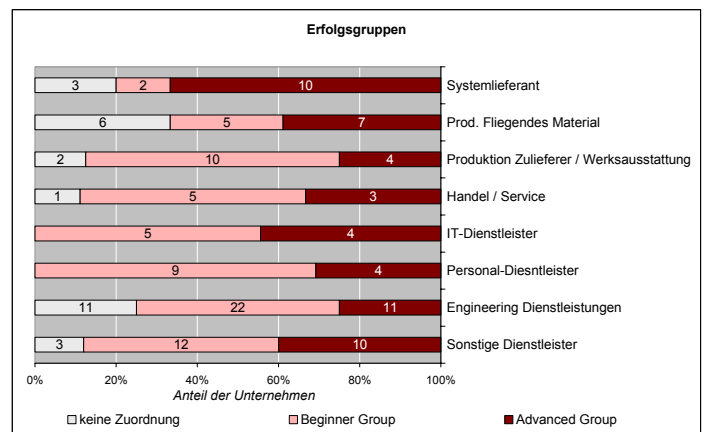
Großer Handlungsbedarf für „Beginner“

Sehr deutliche Unterschiede zwischen beiden Unternehmensgruppen zeigen sich hinsichtlich der Innovationsaktivität, der Fähigkeit, die angebotene Leistung als Produkt zu definieren, der Nutzung von Wertschöpfungstreibern, wie neuartige technische Entwicklungen oder im Unternehmen vorhandene Kompetenzen. Fortgeschritten sind die Unternehmen der „Advanced Group“ auch in der Zusammenarbeit mit strategischen Partnern, wie Anbietern ergänzender Leistungen, Lieferanten und Kunden sowie in verschiedenen Aspekten der unternehmerischen Planung. Die „Beginner“ zeigen darüber hinaus starken Handlungsbedarf hinsichtlich des Managements des Planungsprozesses und der gründlichen Definition ihrer langfristigen Zielsetzung und Ausrichtung.



Zahlreiche Dienstleister nutzen Potenziale nicht

Unternehmen, die bereits als Systemlieferanten fungieren, sind überwiegend weiter in der Entwicklung und gehören zur „Advanced Group“. Für zahlreiche Produzenten und insbesondere Engineering Betriebe hingegen heißt es, große Anstrengungen zu unternehmen, um die Potenziale der Marktentwicklung nachhaltig erfolgreich nutzen zu können.



Zwischenfazit

Die Wandelprozesse im Bereich der Luftfahrtindustrie bergen für zahlreiche Zulieferer große Risiken. Der Konsolidierungs- und Wettbewerbsdruck sowie der Konzentrationsprozess fordern ein Höchstmaß an fachlicher, aber auch strategischer Kompetenz und zielgerichtetem Mitteleinsatz.

Unternehmen, die ihre Chancen im Markt erkennen und nutzen wollen, sind gefordert, die von ihnen angestrebte Position im Wettbewerb zu bestimmen und alle ihre unternehmerischen Aktivitäten entsprechend auszurichten.

Der Luftfahrtstandort ist für die Metropolregion Hamburg von überaus hoher Bedeutung. Die vielen kleinen und mittelständischen Luftfahrtzulieferer sind wichtige Arbeitgeber, Wertschöpfer und Imageträger. Dennoch zeigt sich ihr Fortbestand, zumindest mit und in den bisherigen Strukturen gefährdet.

Die Veränderungen des Marktes erhöhen den Kosten- sowie Leistungsdruck und verlangen nach neuer Ordnung und Ausrichtung. Zusammenfassend lassen sich auf verschiedenen Ebenen Handlungsansätze aufzeigen.

Einflussfaktoren	Implikationen
Standortfaktoren	
Standortpolitik	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Definition und Implementierung einer klaren, wettbewerbsfähigen strategischen Ausrichtung des Standorts im internationalen Kontext ➔ Zukunftsorientierte Konzentration auf Kernbereiche
Vernetzung der Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Noch stärkere Vernetzung der KMU zur leichteren Anbahnung von Kooperationen und Unternehmenszusammenschlüssen
Verfügbarkeit von Fachkräften und Managementkompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Bedarfsorientierte Schaffung von Ausbildungs- und Qualifizierungsangeboten sowie entsprechender Voraussetzungen
Finanzierungsmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Entwicklung bedarfsgerechter Finanzierungs-Förderung, Unterstützung der Unternehmen bei der Erschließung alternativer Finanzierungskonzepte
Konsolidierungsprozess im Kernmarkt	
Marktpotenzial / Neue Märkte	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Prüfung von Möglichkeiten zur Nutzung des großen Marktpotenzials, resultierend aus steigender Nachfrage und technologischer Entwicklung ➔ Erschließung neuer Zielgruppen sowohl geographisch als auch produkt- und branchenbezogen
Neuordnung der Wertschöpfungskette	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Entwicklung von Systemhäusern mit ganzheitlichen Leistungsangeboten - Integration von Engineering-Dienstleistungen, Produktion und Services ➔ Strategische Einordnung in die Wertschöpfungskette – Ausrichtung des Angebots und Wahl strategischer Partner ➔ Schaffung wettbewerbsfähiger Unternehmensstrukturen zur Bewältigung des Konkurrenzdrucks
Marketing- und Innovationsstrategie der KMU	
Langfristplanung	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Durchgehende und nachhaltige Etablierung von Strukturen und Entwicklung von Prozessen für die strategische Unternehmensplanung ➔ Aktive Ausweitung des unternehmerischen Handlungsspielraums
Innovationsaktivität	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Steigerung der Innovationsaktivität ➔ Investition in eigenständige Forschung und Entwicklung ➔ Erhöhung des selbst gesteuerten Innovationsniveaus
Produktentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Entwicklung wettbewerbsfähiger Produkt- und Leistungsangebote zur Sicherung der Existenzberechtigung im Markt ➔ Spezialisierung auf komplexe, wettbewerbsfähige Leistungen ➔ Schaffung und Kommunikation von Alleinstellungsmerkmalen (USP)

Der Luftfahrt-Markt zeichnet sich aus durch umwälzende Veränderungen. Unternehmen, die es schaffen, eine nachhaltig starke Positionierung im Markt und ein wettbewerbsfähiges Angebot zu realisieren, werden die resultierenden Chancen nutzen können. Zulieferer, die auf die Entwicklungen des Marktes nicht oder zu spät reagieren, werden den Konsolidierungsprozess nicht überleben.

Von grundlegender Bedeutung ist:

- ❖ die organisationalen Strukturen den Anforderungen des Marktes anzupassen,
- ❖ die angestrebte Position innerhalb der Wertschöpfungskette zu definieren
- ❖ strategische Ziele und Maßnahmen festzulegen und guter Strukturen und Prozessen zu implementieren
- ❖ durch ein hohes Maß an selbständiger Innovativität zukunftsfähige Leistungen zu erschaffen
- ❖ aus den Leistungen wettbewerbsfähige Produkte zu kreieren und zu vermarkten.

Empfehlungen zu organisationalen Strukturen

1. Prüfen Sie, mit welcher Unternehmensform Sie in zehn Jahren erfolgreich sein wollen.
2. Bewerten Sie mögliche Zukunftsszenarien, Chancen und Risiken.
3. Entscheiden Sie über mögliche Partner bzw. Unternehmenszusammenschlüsse.
4. Definieren Sie Strukturen und Prozesse.
5. Konzipieren Sie den organisationalen und finanziellen Rahmen.

Empfehlungen zur Innovationsaktivität

1. Prüfen Sie ständig mögliche zukünftige Anforderungen des Marktes, Ihrer Kunden und potenzieller Kunden.
2. Bereiten Sie sich auf verschiedene Szenarien vor.
3. Schaffen Sie Raum für die stetige Suche nach Ideen für neue Produkte und Leistungen.
4. Definieren Sie Ihren Innovationsprozess.
5. Schaffen Sie Strukturen, bestimmen Sie Abläufe und Verantwortlichkeiten.

Empfehlungen zur Produktentwicklung

1. Definieren Sie Ihre Leistungen als Produkt; als Bündel von Leistungsmerkmalen, das für aktuelle und potenzielle Kunden von hoher Relevanz ist.
2. Vermeiden Sie reine Auftragsfertigung.
3. Schaffen Sie unbedingt eine Unique Selling Proposition bzw. einen Competitive Innovation Advantage
4. Prüfen Sie Synergieeffekte durch Kunden in anderen Branchen
5. Realisieren Sie Wettbewerbsvorteile

Empfehlungen zur Positionierung innerhalb der Wertschöpfungskette

1. Positionieren Sie sich strategisch in der Innovationswertschöpfungskette, prüfen Sie resultierende Chancen, Risiken und Anforderungen.
2. Ermitteln Sie die für Ihr Unternehmen und das von Ihnen realisierbare Leistungsangebot passende Position und Partner.
3. Entscheiden Sie über die anzustrebende Position und definieren Sie einen Meilensteinplan zur Umsetzung.
4. Richten Sie Ihre Leistungsmerkmale an den Bedarfen Ihres Kunden und der Kunden Ihres Kunden aus.
5. Lernen Sie aus den Entwicklungen verwandter Branchen.

Empfehlungen zur Langfristplanung

1. Entwickeln Sie eine Vision hinsichtlich der angestrebten Marktposition und kommunizieren Sie diese im Unternehmen.
2. Definieren Sie Ziele und Maßnahmen.
3. Schaffen Sie ein ausgewogenes Verhältnis zwischen intensiver Marktrecherche, gründlicher Planung und der Flexibilität, ad hoc auf Anforderungen der Umwelt zu reagieren.
4. Definieren Sie Ihren Planungsprozess hinsichtlich zeitlichem und organisatorischen Ablauf sowie verantwortlicher Personen.
5. Betreiben Sie Innovationsmarketing.

Die Studie lieferte wertvolle Informationen über den Entwicklungsstand der Hamburger Luftfahrtzulieferer im Umfeld eines sich stark wandelnden Marktes. Zahlreiche Handlungsansätze konnten identifiziert und entsprechende Empfehlungen ausgesprochen werden.

Das Regionale Programm für Innovative Strategien (RIS) bietet im Folgenden Möglichkeiten, für die gezielte Förderung von Pilotprojekten, Kooperationsanbahnungen und Qualifizierungsmaßnahmen. Der Arbeitsbereich Marketing und Innovation sieht im Rahmen der Aktionslinie 1.2 verschiedene Möglichkeiten für weitere gute Wertbeiträge mit möglichst hoher Strahlkraft.

Die Projektideen werden im Rahmen des Workshops der Luftfahrtinitiative Hamburg präsentiert. Sie greifen zentrale Befunde der vorliegenden Bedarfsanalyse auf und zeigen konkrete Lösungsansätze für die Hamburger Luftfahrtzulieferer auf:

Kooperationsoffensive „Innovation by Airpartners“

Die weltweit einzigartige Konstellation der Zusammenarbeit von KMU mit Airbus befindet sich im Umbruch. Neue mehrstufige Kunden-Lieferanten-Beziehungen entfalten vor allem bei Routineprozessen Vorteile. Für die Luftfahrtindustrie ist jedoch die Innovativität zu erhalten, die den Vorteil gegenüber Boeing ausmacht. Daher bietet die Automobilindustrie eben nicht ein Vorbild zum Kopieren, sondern vielmehr eine Möglichkeit aus deren Fehlern zu lernen. So gilt es, Trade-Offs zwischen Optimierung von Routineprozessen sowie der Innovationsaktivitäten aufzuzeigen. Wege sind zu ermitteln, wie Innovationsprozesse in geänderten Zuliefererstrukturen gestaltet werden können.

Ziel der Projektidee ist es, innovative Kooperationsformen künftiger Zuliefererstrukturen aufzuzeigen, zu bewerten und prototypisch zu erproben. Projektbegleitende Workshops können eine entsprechende Qualifizierung und weitere Zusammenarbeit der KMU in Hamburg fördern.

Szenarien zur fundierten Strategiefindung

Das Fehlen einer strategischen Situationsanalyse birgt für Hamburger Unternehmen die Gefahr strategischer Fehlentscheidungen. Durch Skizzierung möglicher Entwicklungspfade soll die Informationsbasis geschaffen werden, anhand derer Hamburger Unternehmen ihre Innovations- und Investitionsentscheidungen effektiv treffen können.

Die Szenariotechnik wird bislang vor allem in der Großindustrie (z. B. Automobil- und Chemieindustrie) als strategisches Planungsinstrument eingesetzt. Das Zukunftsanalyseverfahren soll auf die Bedürfnisse der Hamburger Luftfahrtzulieferer angepasst werden, um deren personellen wie auch finanziellen Ressourcen so wenig wie möglich zu beanspruchen. Ergebnis sollen konsistente Zukunftsbilder für die Hamburger Luftfahrtbranche sein, auf deren Grundlagen strategische Produkt- und Dienstleistungsprogramme durch die Hamburger Luftfahrtzulieferer entwickelt werden können.

Ratgeber „My Innovation Marketing“

Wesentliche Schwächen im Technologiemarketing der Hamburger Luftfahrtzulieferer liegen in einer unvollständigen Realisierung des USP bzw. des Competitive Innovation Advantage (CIA). Vernachlässigt werden das Zusammenspiel von Einzigartigkeit, Kundenwahrnehmung, Wettbewerbsvorsprung und unternehmerischem Umfeld. Dabei gilt das Konzept USP/CIA bereits seit Jahrzehnten als etabliert. Die existierende Masse an Informationen ist jedoch nur schwer zugänglich, da sie nicht auf die speziellen KMU-Bedürfnisse zugeschnitten ist. Ziel mit „My-Innovation-Marketing“ ist ein individualisierter Ratgeber für die Hamburger KMU. Es soll auf aktuellsten Daten und Erkenntnissen basieren und eine Standortbestimmung (Benchmark) im Vergleich zu den Besten des Wettbewerbs ermöglichen. Es sollen konkrete Lösungswege aufgezeigt und Ansprechpartner für Fragestellungen benannt werden. Die Hamburger Luftfahrtzulieferer erhalten einen dezidierten Leitfaden zur Erlangung eines Competitive Innovation Advantage.

Wir hoffen mit dieser Studie, die Entwicklung im Hamburger Luftfahrtbereich zu unterstützen und danken herzlich allen Beteiligten.

© Copyright, 2007
