

5. Expertenmeinung: Dr. Andreas Schunke



Dr. Andreas Schunke ist Aufsichtsrat bei der Knorr-Bremse GmbH und unterstützt zudem beratend Projekte mit strategischem Produktfokus, vor allem in der Bahnindustrie. Sein Karrierepfad führte ihn über Stationen in der Kraftstoff-Betankungstechnik im Jahre 2003 in den weltweiten Bahnmarkt. Dort agierte er zunächst als Geschäftsführer der Gebr. Bode GmbH und später der Knorr-Bremse IFE.



Wie Game Changer den Markt verändern

Nach einigen komfortablen und mehr oder weniger stabilen Jahren befindet sich die Eisenbahnbranche heute in einem gewaltigen Umbruch. Mittel- bis langfristig wird die Wettbewerbsfähigkeit aller wesentlichen Marktteilnehmer auf die Probe gestellt. Für Dr. Andreas Schunke, Aufsichtsrat bei Knorr-Bremse, gibt es zwei wesentliche „Game Changer“, die diesen Umbruch eingeleitet haben und ihn bis heute treiben:

Game Changer 1: Standardisierte Produktplattformen im Projektgeschäft

Mit dem FLIRT hat Stadler für mich das erste starke Symbol des Umbruchs geschaffen. Getrieben durch zunehmenden Kostendruck und öffentliche Preisvorgaben ist es Stadler gelungen, sich als Vorreiter einer intelligenten Standardisierung zu positionieren. Das Unternehmen hat damit eine dringend erforderliche Evolution in der Branche angestoßen.

Mit neuer Vertriebsstrategie und klarem Fokus auf eine feste Produktbasis war es möglich, projektspezifische Anpassungsaufwände signifikant zu reduzieren und Skaleneffekte zu erzielen. So deckt die einheitliche Grundarchitektur des FLIRT den Löwenanteil der Kosten

ab und folgt stets dem gleichen Fertigungskonzept. Der Kostendruck auf die Wettbewerber wurde durch diesen geschickten Schachzug erheblich gesteigert. Er zwingt diese nun Stück für Stück, mit breit angelegten Plattformen nachzuziehen – ein bis vor Kurzem noch für viele undenkbarer Mindset-Wandel.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt aus meiner Sicht darin, die Gemeinsamkeiten zwischen wesentlichen Varianten zu identifizieren, diese als einheitlichen Kern auszulegen und nur an den wirklich erforderlichen Stellen projektspezifisch zu variabilisieren. Unter Berücksichtigung strategisch differenzierender Merkmale ergibt sich so eine schlanke und kosteneffiziente Produktbasis, die ebenfalls ideal für globale Footprint-Diskussionen geeignet ist.

Game Changer 2: Markteintritt asiatischer Wettbewerber in Europa

Asiatische Marktteilnehmer, vorrangig aus China und Japan, suchen verstärkt nach neuen Umsatzpotenzialen und drängen mit frischem Geld in den Markt. Der Umbruch in Richtung einfacher, globaler Produktplattformen und deren kosteneffizienter Fertigung wird dadurch zusätzlich an Fahrt gewinnen. Das haben einige meiner Kollegen bereits hautnah erlebt.

Insbesondere die inzwischen gut positionierten Chinesen stellen ein besonderes Risiko für lokale Anbieter dar. Sie haben die in den vergangenen Jahren vorrangig durch europäische Anbieter definierten Produktstandards adaptiert und anschließend konsequent in großen Volumina umgesetzt. Dabei hilft ihnen schon die schiere Größe ihrer heimischen Projekte, gepaart mit der dortigen Neigung, bewährte Plattformen in weitere Projekte zu übernehmen. Die daraus resultierenden Economies of Scale zusammen mit der vielfältigen staatlichen Unterstützung sorgen für finanzielle Puffer. Die Chinesen werden damit zunehmend auch bei uns marktfähig und sind speziell auf der Kostenseite besser gerüstet als viele europäische Anbieter.

Europäischen Marktteilnehmern bleiben langfristig zwei wesentliche Hebel: Zum einen müssen sie konsequenter als bisher in Produktinnovationen investieren – und zwar sowohl, um neue Alleinstellungsmerkmale zu schaffen, als auch, um kostensenkend zu vereinfachen und zu standardisieren. Zum anderen müssen sie für wenige umfassend marktgerechte Produktplattformen eine hohe Marktpräsenz sicherstellen – sei es über die aktive Mitgestaltung von Marktstandards oder auch über lokale Standorte. Gerade Letzteres ist ein großer, riskanter Schritt insbesondere für kleinere Marktteilnehmer.

In beiden Fällen müssen wir als Verantwortungsträger der Bahnindustrie diesen Umbruch aktiv angehen und gestalten, indem wir die innovativen Stärken unserer Unternehmen weiter ausbauen und langfristig die Wettbewerbsfähigkeit der traditionsreichen europäischen Bahnindustrie sicherstellen.

Future Challenges in the European Rail Industry

Wie stellen sich europäische Bahnunternehmer dem globalen Wettbewerb?

Welche Game Changer verändern den Markt?

Welche Geschäftsmodelle werden künftig den Bahnmarkt bestimmen?

h&z Unternehmensberatung AG
Neuturmstraße 5, 80331 München
Telefon +49 (0)89 242969-0

München • Düsseldorf • Wien • Zürich

www.huz.de

The Transformation Alliance 

h&z Die Beratung mit
Hirn, Herz & Hand