

Disruptive Mobilitätstrends

Einsteigen oder auf der
Strecke bleiben



Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

in den letzten Monaten sind die Debatten darüber, wie die Pariser Klimaziele noch eingehalten werden können, zu zentralen Themen in der öffentlichen Diskussion geworden. Aus den Metropolen sind die „Fridays for Future“-Demonstrationen kaum noch wegzudenken, die Bundesregierung hat mit der Institutionalisierung des Klima-Kabinetts und der Verabschiedung des Klimaschutzgesetzes den Punkt inhaltlich aufgegriffen, und auch in der Berichterstattung der Presse sowie in öffentlich-rechtlichen Talkrunden ist der Klimawandel ein Dauerthema.

Die Auseinandersetzung mit dem menschengemachten Klimawandel hinterfragt den Umgang unserer Gesellschaft mit dem Thema Mobilität insgesamt. Mit dem Abgasskandal wurde das Vertrauen einer zunehmend umweltbewusst denkenden Gesellschaft in die deutschen Automobilhersteller erschüttert – was sich bis heute in stagnierenden Absatzzahlen und reduzierten Quartals- und Jahresergebnissen bemerkbar macht.

Neben der Notwendigkeit, verlorengegangenes Vertrauen zurückgewinnen zu müssen, sieht sich die deutsche Automobilindustrie außerdem auch mit zahlreichen weiteren Herausforderungen konfrontiert. Beispielsweise wird zusätzlicher Anpassungsdruck durch gesetzliche Bestimmungen wie innerstädtische Fahrverbote und über politische Forderungen wie eine finale Abkehr vom Verbrennungsmotor hin zur E-Mobilität erzeugt.

Zudem erschweren internationale Handelskriege den Export und hemmen das Wachstum vieler Produzenten. Davon betroffen sind aber nicht nur die Automobilhersteller selbst, sondern auch der als Wirtschaftsmotor geltende Mittelstand rund um die Zulieferindustrie, welcher dies mit gravierenden Auswirkungen bereits jetzt schon spürt, da nicht wenige Automobilhersteller den eigenen Druck an die Zulieferer weiterreichen.

Im Rahmen unserer Studie haben wir die Risikofaktoren und Trends in der Automobilindustrie untersucht und zeigen insbesondere für Zulieferunternehmen kritische Erfolgsfaktoren auf, deren Umsetzung für eine nachhaltige Marktpositionierung unumgänglich ist. Denn wer als Zulieferer die aktuellen Trends versäumt, wird auf der Strecke bleiben.



Heiner Stemmer

Inhalt

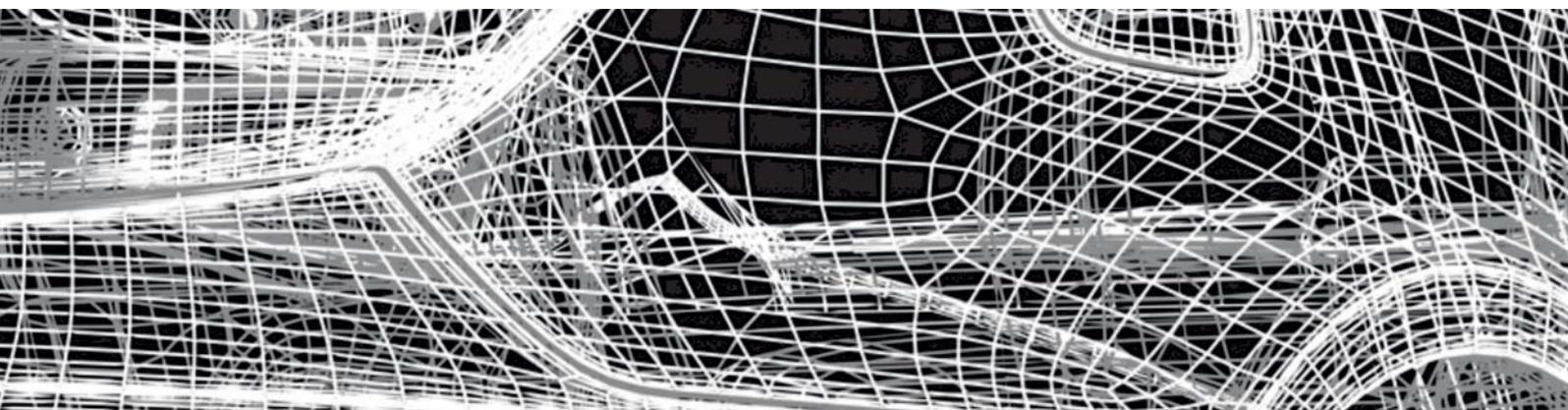
Management Summary	6
1. Der Automotive-Sektor	8
2. Herausforderungen für die Vorzeigeindustrie Deutschlands	10
3. Die Zulieferbranche	18
4. Modulgruppen entscheiden über Risikopotenzial	22
5. Phasenspezifische Analyse sichert Wettbewerbsfähigkeit	24
6. Strategische Megatrends der Zulieferbranche	28
7. Disruptive Herausforderungen benötigen umfassende Beratung	29
Literaturverzeichnis	32
Autor und Haftungsausschluss	35

Management Summary

Die seit Anfang 2019 veröffentlichten Statistiken des Kraftfahrt-Bundesamt offenbaren einen großen Trend in den Zulassungszahlen: Die Anzahl der Neuzulassungen bei Diesel- und Verbrennungsmotoren ist rückläufig, die Anmeldezahlen von Personenkraftwagen (Pkw) mit alternativen Antrieben legen deutlich zu, allen voran die Anzahl von batteriebetriebenen Elektroautos. Die Zulassungszahlen für Elektroautos sind seit einigen Jahren streng monoton steigend. Nicht zuletzt deutet dieser massive Anstieg darauf hin, dass die Mobilitätswende zügig voranschreitet.

Europa und insbesondere Deutschland sind bedeutende Standorte der Automobilproduktion. Die deutschen Autobauer fertigen in lokalen Produktionsstätten etwa 6 % aller Autos weltweit; dieser Industriezweig ist daher ein wichtiges Standbein der deutschen Wirtschaft. Insgesamt sind etwa 820.000 Mitarbeiter in der Branche beschäftigt, von denen laut Verband der Automobilindustrie (VDA) fast jeder dritte Arbeitsplatz auf die Zulieferindustrie entfällt. Die vornehmlich mittelständischen Zulieferer beliefern mit ihren Einzelprodukten, Komponenten und Modulen die großen Automobilhersteller, welche hauptsächlich die Endmontage der Autos verantworten.

Mit der Ausweitung und Erhöhung der Produktionskapazität im Rahmen der E-Mobilitätsumstellung steht der Großteil der Zulieferer vor einer bedrohlichen Zukunftsherausforderung. Denn abhängig vom Produktangebot und den dazugehörigen Modulgruppen indiziert die zukünftige Ausrichtung ein unterschiedliches Substitutionsrisiko: Zulieferer, die sich auf die Herstellung von Powertrain-Komponenten (Motor, Getriebe und Antriebsstrang) spezialisiert haben, stehen vor einer besonders herausfordernden Zukunftsperspektive, da die Verschiebung zur E-Mobilität die Komplexität der Antriebstechnik drastisch reduziert. Für den Bau des Antriebs eines Elektroautos werden dann schätzungsweise nur noch ca. 100 bis 250 statt der bisher üblichen 1.400 bis 2.500 Teile benötigt. Aber auch andere Modulgruppen, wie das Interieur, werden durch den Mobilitätswandel neu geformt. Die durch die großen Autobauer verkündeten Strategie- und Effizienzmaßnahmen lassen nur erahnen, in welchem Maße die E-Mobilität künftig an Bedeutung gewinnen wird. Die Herausforderungen des Prozesses sind die besondere Stellung der Zulieferer in der gesamten Wertschöpfungskette und die Neuartigkeit der strukturellen, produktbezogenen Krise.





Zum einen bewirkt die dominante Position der Autobauer in den Fertigungsabläufen, dass strategische Langfristentscheidungen zu kurzfristigen Handlungszwängen bei den Zulieferern führen. Insbesondere die enge Zeitspanne und die fehlende Flexibilität der Umstellung auf die Elektromobilität können bei einigen mittelständischen Zulieferern Existenzschwierigkeiten auslösen. Zum anderen sind die kommenden Herausforderungen der Branche konträr zur letzten Krise in 2008/2009. Die künftige Mobilitätswende zeichnet sich als einer der stärksten Eingriffe in die bestehenden Marktstrukturen ab, welchem nicht durch einfache Kapazitätsanpassung begegnet werden kann. Vielmehr zeigt der disruptive Trend, dass aufgrund der produktbezogenen Probleme die mengenbezogenen Lösungskonzepte von damals nicht anwendbar sind.

Der gesamte Automotive-Sektor steht vor einer tiefgreifenden, strukturellen Neuausrichtung, durch die vor allem die Zulieferindustrie ins Straucheln gerät. Durch die Einführung des elektrischen Antriebs befinden sich viele Geschäftsmodelle von mittelständischen Zulieferern auf dem Prüfstand und stehen vor der Bedrohung, obsolet zu werden. Obgleich die Entwicklung

hin zur E-Mobilität schon durch die Unternehmen antizipiert werden konnte, fühlt sich eine hohe Anzahl der Zulieferer nicht für diesen Wandel und die Zukunft gerüstet.

Gelingen kann die dafür notwendige strategische Neuausrichtung und langfristige Positionierung im Wettbewerb nur auf Basis einer umfassenden und flexiblen Unternehmensanalyse. Die Zugehörigkeit der einzelnen Zulieferer zu einer Risikogruppe und die Wettbewerbspositionierung führen zu unterschiedlichen Lösungsansätzen. Mit dem Ziel einer langfristigen Strategiekonzeption im Rahmen der Mobilitätswende können die Herausforderungen der E-Mobilität erfolgreich gemeistert werden. Die mittelständisch geprägte Automobilzulieferindustrie bringt gute Voraussetzungen mit, um sich trotz einer disruptiven Krise langfristig im Markt zu halten sowie Herausforderungen der E-Mobilität zu meistern und diese in Produktchancen umzuwandeln.



1. Der Automotive-Sektor



1.1 Verhaltener Ausblick für die gesamte Branche

Die gesamte deutsche Automobilindustrie hat im Jahr 2018 einen erheblichen Wachstumsdämpfer erlitten. Nach einem wachstumsstarken Jahresauftakt kam es im weiteren Jahresverlauf zu unerwarteten Korrekturen am Markt. Wegen schwächerer Verkaufszahlen in China, den neuen Regeln für Emissionstests bei Fahrzeugen in Europa sowie gestiegenen Handelskonflikten und geringerem Umsatzwachstum passte eine Reihe von großen Playern der Branche ihre wichtigsten Kennzahlen an. Bei verschiedenen Automobilherstellern hat die Bilanzsaison gezeigt, dass die Ergebnisse im Geschäftsjahr 2018 zum Teil nicht mehr das Niveau des Vorjahres erreicht haben.

Es überrascht daher nicht, dass Ausblick und Erwartung für das laufende Geschäftsjahr 2019 von allgemeiner Unsicherheit geprägt sind.¹ So entschied sich der Zulieferer Continental, die Erwartungen an die Geschäftsentwicklung für das Geschäftsjahr 2019 nicht wie sonst üblich als konkrete Zahl auszugeben, sondern eine Bandbreite der wesentlichen Ergebniskennziffern zu prognostizieren.² Auch korrigierte der Automobilzulieferer Leoni bereits im März seine erst im Februar publizierte Guidance für 2019 aufgrund „des zunehmend herausfordernden Marktumfeldes“ nach unten.³ Eine identische Begründung liefert Schaeffler für die endgültige Aufgabe der Mittelfristziele für 2020.⁴ Ähnliche Formulierungen sind sowohl bei einer Vielzahl anderer Zu-

lieferer als auch Autobauer im Rahmen der zaghaften Prognose für 2019 vorzufinden.

Neben der herrschenden Marktunsicherheit sind die Statements der Unternehmen von einer allgemeinen Umbruchstimmung gekennzeichnet. Nicht nur die Aufholjagd der deutschen Autobauer in Bezug auf die Elektromobilität und das autonome Fahren setzt die Unternehmen unter Handlungsdruck. Die im Herbst 2018 verschärften Vorschriften der EU-Kommission bezüglich der maximalen CO₂-Emission ab 2020 sowie die Beschlüsse der Bundesregierung zur Einführung einer CO₂-Bepreisung über ein nationales Emissionshandelssystem setzen die Branche zusätzlich unter Transformationsdruck.

1.2 Die Zuliefererbranche in Zahlen und Daten

Die Zulieferer haben eine historisch gewachsene und außergewöhnliche Stellung in der Wertschöpfungskette der Automobilindustrie, welche sich durch die zunehmende Orientierung auf elektrisch angetriebene Mobilität drastisch ändern wird. Insgesamt entspricht der Anteil, mit denen Zulieferprodukte an der Wertschöpfung in einem Auto beteiligt sind, je nach Fahrzeugmodell mindestens 70 % oder mehr. Im Laufe der letzten Jahre hat dieser Anteil immer mehr zugenommen. Während im Jahr 2002 die durchschnittliche Original-Equipment-Manufacturer(OEM)-Eigenleistung noch bei etwa 35 % lag, nahm dieser Wert bis 2015 auf 22,5 % ab.⁵ Künftig könnte der Produktionsanteil

1) Vgl. VETTER (2019).

2) Vgl. TYBORSKI (2019).

3) Vgl. LEONI (2019).

4) Vgl. WIWO (2019).

5) Vgl. REILING (2012).



der OEM noch weiter fallen. Vorentwicklung, Modulfertigung und Vormontage zeigen die größte Verschiebung in der Wertschöpfungskette hin zu den Zulieferern. Durch den Bezug einzelner Komponenten oder Module konzentrieren sich die Autobauer lediglich auf ihre Kernkompetenzen, wie Entwicklung, Endmontage und Vertrieb eines Autos.

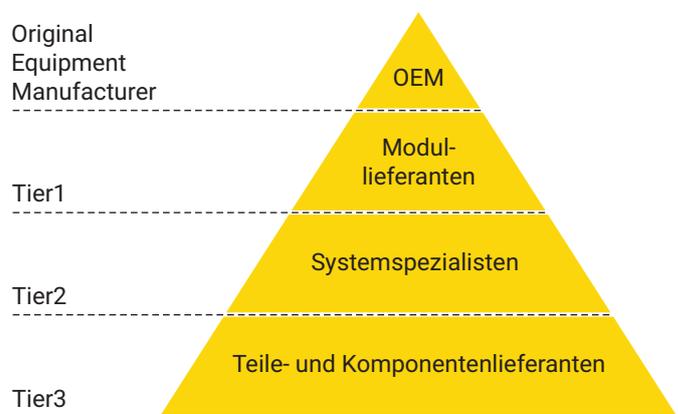
Der Umsatz der Zulieferindustrie lag hierzulande im Jahr 2017 bei rund 79,6 Milliarden Euro. Bei einem Gesamtumsatz der Automobilindustrie von 423 Milliarden Euro in 2017 entspricht das einem Umsatzanteil von weniger als 20 %. Von den insgesamt etwa 820.000 Mitarbeitern der gesamten Automobilindustrie entfällt fast jeder dritte Arbeitsplatz auf die Zulieferer, welche zu 85 % als industrieller Mittelstand klassifiziert werden können.⁶ Die deutsche Automobilzulieferindustrie besteht aus ca. 1.000 Unternehmen unterschiedlicher Größenordnung, von denen etwa 18 Unternehmen weltweit führend sind. So verteidigen die Tier1-Zulieferer Continental, Bosch, ZF Friedrichshafen, Mahle und Schaeffler seit Jahren eine vordere Position im Ranking der Top 100 Zulieferer weltweit.⁷

Die außergewöhnliche Marktstruktur der Zulieferer kann anhand einer Pyramide dargestellt werden, welche die Beziehungen der Lieferanten bis hin zum Produzenten des Endprodukts offenlegt. Der OEM steht an der Spitze der Pyramide.

Darunter finden sich die einzelnen Abstufungen der Lieferanten, die abhängig von der Nähe zum OEM als Tier1-, Tier2- oder Tier3-Lieferant be-

zeichnet werden. Weiterhin werden die Zulieferer danach klassifiziert, welche Produkte an den OEM geliefert werden. Gewöhnlich werden auf Tier3-Ebene Teile und Komponenten bereitgestellt, die von einem Tier2-Zulieferer zu einem System zusammengesetzt werden. Auf höchster Stufe unterhalb des OEM steht der Tier1-Zulieferer, welcher den OEM direkt als Modullieferant beliefert. In Ausnahmefällen ist es auch möglich, dass ein Tier2- oder Tier3-Zulieferer sein Produkt direkt dem OEM bereitstellt.

Durch die besondere Positionierung in der Wertschöpfungskette sind die Zulieferer einer Vielzahl von Marktkräften ausgesetzt. Diese „Sandwichposition“ erfordert ein hohes Maß an Flexibilität und eine schnelle Umsetzung von Handlungsvorgaben der OEM. Weiterhin ist die Beziehung zu den Autobauern von hohem Preis- und Innovationsdruck gekennzeichnet, welcher gerade in der aktuellen Umbruchphase weiter verstärkt wird.



Quelle: Statistisches Bundesamt (2017), VDA

6) Vgl. VDA (2018).

7) Vgl. DANNENBERG/KEIL (2019), S. 12.

2. Herausforderungen für die Vorzeigewirtschaft Deutschlands

weltweite Produktionszahlen PKW

Die gesellschaftlich und politisch forcierte Mobilitätswende stellt einen bedeutsamen Eingriff in die bestehenden Marktstrukturen dar. Entgegen den bisherigen wirtschaftlichen Herausforderungen der Branche sind die derzeitigen Entwicklungen nicht mit historisch bekannten Krisen vergleichbar, unter anderem da sich die Auslöser dieses Umbruchprozesses von den Auslösern bisheriger Wirtschaftskrisen fundamental unterscheiden: Wesentliche treibende Faktoren für die Trendwende in der Mobilität sind die Verschärfungen politischer Vorgaben bezüglich des CO₂-Ausstoßes, der Abgaswerte und der Dieselfahrverbote in Innenstädten. Zudem treiben der allgemeine Wandel im Konsumentenverhalten, das zunehmende Verbraucherbewusstsein und die Bereitschaft für den Kauf eines E-Autos die Produktionszahlen von Autos mit alternativen Antrieben nach oben. Damit sind auch die unternehmerischen Lösungsstrategien, die beispielsweise aus den Erfahrungen der weltweiten Finanzkrise 2008/2009 oder der europäischen Krisen 2013 gewonnen wurden, nicht mehr auf die aktuellen Marktentwicklungen anwendbar.

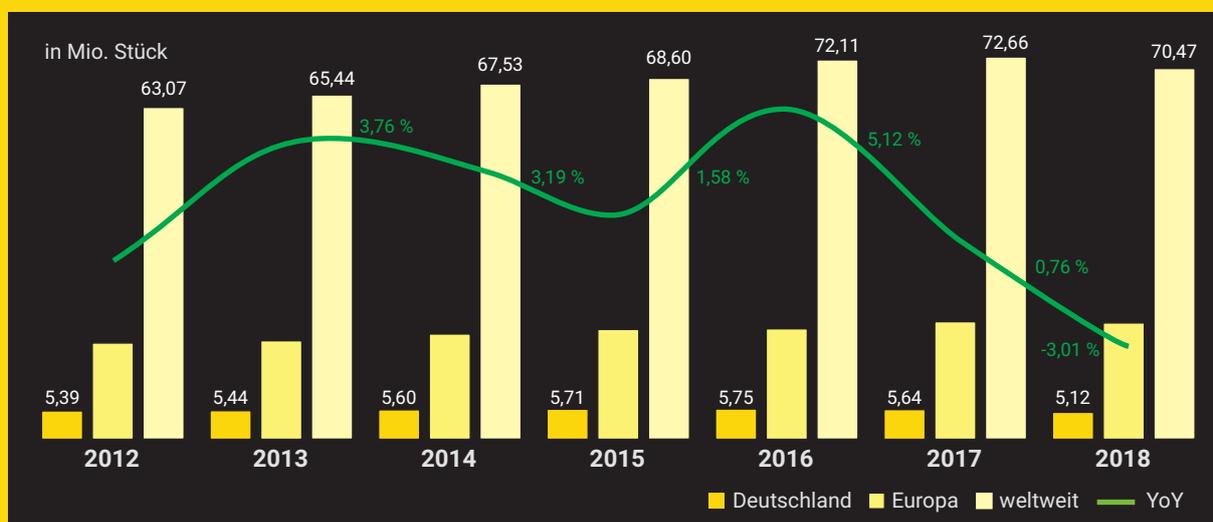
So zeigt sich, dass ein signifikanter Rückgang der Fahrzeugnachfrage, ein intensiver Preiswettbewerb, eine restriktive Kreditvergabe der Banken sowie Überkapazitäten in der Produktion nur einige der Gründe waren, welche den gesamten Automobil-Sektor im Nachgang der weltweiten Finanzkrise ebenfalls in eine Rezession stürzten.⁸ Diesem in der Krise 2008/2009 dominierenden Mengenproblem konnte mit Hilfe von Kapazitätsanpassungen begegnet werden, d. h. die Maschinenauslastung und das produzierte

Fahrzeugvolumen wurden entsprechend der rückläufigen Nachfrage angepasst. Auch wenn der Markt in der Krise 2008/2009 deutlich konsolidierte und eine Reihe von Unternehmen aufgrund fehlender Wettbewerbsfähigkeit aus dem Markt ausschieden, blieben der Nutzen und die Produktionsweise der Autos in ursprünglicher Weise erhalten. Eben deshalb ist eine Kapazitätsanpassung aufgrund des disruptiven Charakters der aktuellen Marktentwicklung keine Lösungsstrategie. Vielmehr liegen die Herausforderungen für die gesamte Branche in einem Produktwandel, also der Produkttransformation weg vom Verbrennungsmotor hin zum Elektroantrieb. Anstatt eines reinen Mengenproblems kommt es derzeit zu einer Transformation der wesentlichen Bestandteile eines Pkw. Außerdem führen die steigende Akzeptanz von alternativen Antrieben und die gesellschaftlich geforderte Weiterentwicklung der Fabrikation schadstoffarmer Antriebe zu einer Nachfrageverschiebung. Diese Transformation sowie die Verbreitung der E-Mobilität in verschiedenen gesellschaftlichen Schichten führen zwangsweise zu einer Änderung des Produktportfolios der Automobilhersteller und zu einer Neustrukturierung der gesamten Wertschöpfungskette. Wichtige Komponenten der konventionellen Antriebstechnik werden bei alternativen Antrieben restlos entfallen.

2.1 Rückläufige Produktionszahlen und Verschiebung zu alternativen Antrieben

Nach der Bewältigung des krisenbedingten Markteinbruchs in 2008 stiegen die Produk-

8) Vgl. PAVLINEK (2015).



Quelle: Baker Tilly, ACEA, IHS, VDA (2019)

tionszahlen der Automobilhersteller in den letzten Jahren stetig an. Bis in das Jahr 2015 wuchs die jährliche Produktion mit einer durchschnittlichen Rate von 18,2 %. Dennoch halbierte sich die Wachstumsgeschwindigkeit seitdem deutlich (CAGR 2015-2017: 5,9 %, CAGR = Compound Annual Growth Rate). Der mit Abstand stärkste Produktionsrückgang seit der Krise in 2008/2009 wurde in der zweiten Jahreshälfte des Jahres 2018 verzeichnet.⁹

Zurückzuführen ist der Einbruch der Produktionsleistung in der zweiten Jahreshälfte 2018 insbesondere auf die Einführung des neuen WLTP-Verfahrens (Worldwide Harmonized Light-Duty Vehicles Test Procedure) für alle Fahrzeugmodelle mit Verbrennungsmotor. Zu Quartalsbeginn sahen sich viele Automobilhersteller aufgrund von fehlenden WLTP-Zulassungen gezwungen, die Neuproduktion zu stoppen und sich auf die Nachrüstung und Zertifizierung der bereits produzierten Modelle zu konzentrieren.¹⁰ Neben den Herausforderungen im Rahmen der WLTP-Zulassung drückt auch die allgemeine Umstellung auf die E-Mobilität die Produktionszahlen. Bereits seit 2015 wächst hierzulande die Produktion der alternativen Antriebe mit einer jährlichen Wachstumsrate von 53,72 %. Dabei bestimmen Investitionen auf operativer Ebene in die Forschung und Entwicklung neuer Modelle und in den Aus- und Aufbau von neuen Produktionsstätten sowie neue Maschinen die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit der Branche im internationalen Wettbewerb um E-Mobilität. Produktionstechnische Effizienzmaßnahmen, technologische Investitionen und betriebswirtschaftliche Kosteneinsparungen

bestimmen die mittelfristige Ausrichtung der OEM.

Insgesamt waren nach dem hinter den Erwartungen zurückgebliebenen Geschäftsjahr 2018 auch die Erwartungen für das Geschäftsjahr 2019 nicht von Euphorie gekennzeichnet. Vielmehr erwarteten Experten des VDA (Verband der Automobilindustrie) eine Stagnation oder einen leichten Rückgang der Automobilproduktion.¹¹ Diese deutlich geminderten Produktionszahlen und die Produktionsumstellungen auf alternative Antriebslösungen haben aber starke Auswirkungen auf die Kooperationen im Wertschöpfungsnetz der Zulieferer. Die reduzierte Produktnachfrage nach Komponenten oder Einzelteilen durch die OEM wird unmittelbar in der Pyramide nach unten durchgereicht. In der Folge kann es bei Zulieferern zu einer Überproduktion, einem Lagerbestandsaufbau und einer Unterauslastung der Kapazitäten kommen.

2.2 Stagnation des Absatzes in bisher florierenden Märkten

Kraftfahrzeuge und -teile stellen den größten Einzelposten an allen von Deutschland exportierten Gütern dar. Neben den USA sind vor allem die BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China) die wichtigsten Absatzländer, welche über ein Jahrzehnt lang konstante Wachstumswerte verzeichneten. Doch bereits seit September 2018 unterschreiten die kumulierten Pkw-Verkäufe in China, den USA, im Euroland sowie in Großbritannien auf Monatsebene den jeweiligen Vorjahreswert.¹² Neben den europaweit rückläufigen Absatzzahlen bescherte das Jahr

9) Vgl. VDA (2018).

10) Vgl. HEYMANN (2019).

11) Vgl. VDA (2018).

12) Vgl. BMWI (2019), S. 1-3.

2018 auch für die bisher treibenden BRIC-Staaten einen drastischen Absatzeinbruch. Besonders China verzeichnete einen starken Absatzrückgang und zeigt seitdem keine Erholung an. Nach Angaben des Branchenverbandes CAAM (China Association of Automobile Manufacturers) fiel der Absatz auf dem weltgrößten Automarkt in den ersten sieben Monaten des Jahres 2019 um 12,3 % unter den Vorjahreswert. Im August ging der Absatz erneut um 7,7 % gegenüber dem Vorjahr zurück.¹³ Insgesamt ist der Markt im vergangenen Jahr somit erstmals seit mehr als zwei Jahrzehnten geschrumpft. Auch die Wachstumsprognosen des CAR-Instituts (Center Automotive Research) gehen für die kurze Sicht bis 2021 nicht von einer weiteren Erholung aus. Vielmehr prognostizieren die Experten einen stagnierenden, eventuell sogar rückläufigen Absatz auf dem chinesischen Markt. Vor allem die große Umweltbelastung und der Smog in den chinesischen Megastädten sind nach Aussage des CAR-Instituts die wesentlichen Treiber für die rückläufigen Pkw-Absatzzahlen in dem Land. Dabei wird versucht, vor allem durch emissionsfreie Lösungen die lokale Luftverschmutzung zu reduzieren.

Der rückgängige Absatz ist analog zu den rückläufigen Produktionszahlen auf die gesamte Transformation der Branche zurückzuführen. So wuchs im Jahr 2018 beispielsweise die Nachfrage in China nach Elektroautos und Fahrzeugen mit alternativen Antrieben um fast 54 %. Zudem sind auf anderen Absatzmärkten ebenfalls deutliche Trends in Richtung Mobilitätswandel zu erkennen. Die unmittelbaren Folgen für die Zulieferer schlagen sich vor allem in der Reduktion der Abnahmemenge, dem Wandel des Produktmixes und sogar dem Auflösen bisher bestehender Geschäftsbeziehungen nieder.

2.3 Mengenrückgang der produzierten Einheiten

Der Wandel zur E-Mobilität führt zu einer deutlichen Reduzierung der Anzahl der verarbeiteten Bauteile in einem Auto sowie einer Verschiebung der Produktanteile. Vor allem Zulieferer von Powertrain-Komponenten werden durch die Umstellung auf einen reinen Elektroantrieb massiv unter Druck geraten, denn im Vergleich zum

bisher dominierenden Verbrennungsmotor wird die Komplexität des Antriebsstrangs beim Elektroauto signifikant reduziert. Allein die Anzahl der Bauteile ist bei Elektromotoren mit ca. 100 bis 250 Bauteilen wesentlich geringer als bei Verbrennungsmotoren mit ca. 1.400 bis 2.500 Bauteilen.

Neben der drastischen Reduktion der Anzahl der Bauteile kommt es zusätzlich zu einer Veränderung der eingesetzten Anteile. Während die mechanische Komplexität und Komponentenanzahl eines Pkw mit Elektroantrieb abnimmt, wird zukünftig die Bedeutung von Softwareanwendungen weiter steigen. So geht der Zulieferer Bosch beispielsweise davon aus, dass sich der Elektrik- bzw. Elektronikanteil an der Wertschöpfung von 40 % beim Fahrzeug mit Verbrennungsmotor auf 75 % beim Elektroauto erhöhen wird.¹⁴

Neben dem Mengenrückgang traditioneller Produkte erhöht der Einbau neuer Soft- und Hardware den Preis- und Innovationsdruck auf die Zulieferer und lässt neue Nischen sowie Geschäftsmodelle entstehen. Gleichzeitig birgt die Ausweitung von Softwarelösungen die Gefahr des Eintritts neuer Wettbewerber in den bestehenden Markt, wodurch sich das ohnehin schon kompetitive Geschäftsumfeld noch weiter verschärfen wird.

2.4 Preis- und Innovationsdruck der OEM

Der Verband der Automobilindustrie (VDA) gibt an, dass durch die wesentlichen Arbeitsschritte der Modulherstellung mindestens 70 % der automobilen Gesamtleistung in der Zulieferindustrie entstehen.¹⁵ Vor allem kleine und mittlere Unternehmen entwickeln auf den unteren Stufen der Wertschöpfungskette spezialisierte Produkte und innovative Lösungen. Heute stehen in Deutschland wenige große Autobauer einem Angebotspolypol von Zulieferbetrieben gegenüber, welches den OEM eine große Marktmacht verleiht. Der Nachteil der Pyramidenstruktur: Den Marktdruck durch neue Trends geben die OEM in der Lieferkette über Preise und Innovationen weiter. Dieser Preisdruck wird durch die gesamte Wertschöpfungskette durchgereicht und trifft daher insbesondere den deutschen Zulieferer.

13) Vgl. CAAM (2019).

14) Vgl. DISPAN (2013), S.11-12.

15) Vgl. VDA (2019).

Bisher werden etwa 65 % der Innovationen bereits bei Fahrzeugmodulen und auf Initiative der Zulieferer durchgeführt, da durch eine hohe Innovationsfähigkeit die eigene Position im Wertschöpfungsnetz gesichert und das Risiko, substituiert zu werden, reduziert wird. Nicht zuletzt deshalb haben die Zulieferunternehmen in den letzten Jahren mit der durchschnittlichen Investition von 5,7 % ihres Umsatzes in Forschung und Entwicklung einen wichtigen Beitrag zur Mobilitätswende geleistet.¹⁶ Die relativ große Übertragung des Innovationsprozesses an die Zulieferer ist darin begründet, dass eine eigene Entwicklung für die OEM zu kostspielig und zeitintensiv wäre. Die Auslagerung der Innovationskraft zeigt jedoch, dass das Herz der Branche zunehmend auf den unteren Ebenen der Wertschöpfung schlägt. Dennoch verstärkt der Einstieg neuer Wettbewerber, die vorher nicht in dem Wertschöpfungsnetz inbegriffen waren (vor allem Softwareanbieter und IT-Unternehmen), den Substitutionszwang der Zulieferer in Richtung neuer Märkte.

Zur Erfüllung der Effizienzmaßnahmen und Umstellung auf die Elektromobilität forderten im März 2019 die deutschen OEM die Zulieferindustrie ausdrücklich zu einer Preisreduktion auf. Operative Engpässe, gestiegene Rohstoffkosten und nicht zuletzt Automatisierungsvorgänge und eigene Investitionen in die vernetzte Produktion sind bei den Automobilzulieferern die maßgeblichen Rahmenbedingungen zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Die Preissetzungsmacht der OEM auf die Zulieferer wird trotz sich abzeichnender Gegenbewegungen weiterhin bestehen bleiben.

2.5 EU-Richtlinie fordert kurzfristige Umsetzung

Seit dem Jahr 2009 sind Pkw und leichte Nutzfahrzeuge in der EU einer einheitlichen CO₂-Regulierung unterworfen. Der durchschnittliche Ausstoß aller neu zugelassenen Fahrzeuge eines Herstellers darf einen gesetzlich fixierten

16) Vgl. VDA (2019).





Grenzwert in Gramm CO₂ pro Kilometer nicht überschreiten. Für Pkw innerhalb der EU galt zunächst ein Zielwert von 130 g/km für das Jahr 2015. Dieser Wert wurde bis 2020 auf 95 g/km abgesenkt und muss nunmehr von 95 % und ab 2021 von der gesamten Neuwagenflotte eines OEM eingehalten werden. Zusätzlich wurde vereinbart, dass die OEM bis zum Jahr 2030 mindestens 35 % emissionsarme Fahrzeuge wie E-Autos und Plug-in-Hybride verkaufen müssen.¹⁷

Der VDA-Präsident Bernhard Mattes sieht die EU-Richtlinie als große Herausforderung für die Automobilindustrie, denn schon der für 2020 festgelegte Grenzwert ist nach Aussage des Experten selbst mit sauberen Verbrennern nicht zu erreichen.¹⁸ Um die Maximalwerte der EU zu erfüllen, müssten jährlich etwa 7,7 Mio. Elektroautos verkauft und die Verbrennungsmotoren zusätzlich deutlich optimierter sowie effizienter gestaltet werden. Trotz der Richtlinie wiesen dennoch die Anfang 2019 in Deutschland neu zugelassenen Pkw immer noch einen zu hohen durchschnittlichen CO₂-Ausstoß auf.

Doch nicht nur die europäischen Vorschriften sind maßgeblich für die künftige Ausrichtung der Branche, da Deutschland als einer der größten Kraftfahrzeugproduzenten der Welt auch die großen Märkte in China und in den USA bedient. Denn im Gegensatz zu den USA oder China ist für die deutschen Automobilhersteller eine starke Exportorientierung charakteristisch. Nach Angaben des Verbands der Automobilindustrie wurden beispielsweise im Jahr 2018 rund 78 % der gesamten deutschen Pkw-Produktion ins

Ausland exportiert.¹⁹ Dies ist die weltweit höchste Pkw-Exportquote.

Und auch die wichtigsten Exportländer der deutschen Automobilindustrie stehen vor der Herausforderung, die politisch vorgegebenen Grenzwerte in naher Zukunft einzuhalten. Die USA wollen bis zum Jahr 2025 den Ausstoß bis zu einem Maximalwert von 99 g/km und China bis 2020 von 117 g/km reduziert haben. Durch die starke Luftverschmutzung und Umweltbelastung plant die chinesische Regierung sogar, ab 2030 keine Neufahrzeuge mit Verbrennungsmotor mehr zuzulassen. Bereits 2017 beschloss die chinesische Regierung in Peking die Einführung einer Quote für E-Autos. Ab 2019 gilt für jeden Hersteller eine Quote für Elektroautos von 10 %, ab 2020 sollen es schon 12 % sein. Weiterhin subventioniert China Pkw mit Elektroantrieb sehr stark und weist zum heutigen Zeitpunkt bereits einen Marktanteil bei Neuzulassungen von 77 % auf. Kurzfristig wird der Anteil noch weiter steigen, da weiterhin eine Vielzahl von Anreizen gesetzt werden. Beispielsweise darf mit einem E-Auto die ganze Woche gefahren werden, für Autos mit Verbrennungsmotor besteht dagegen an einem Tag pro Woche Fahrverbot.

Zulassungsrestriktionen von Autos mit Verbrennungsmotoren in ähnlicher Weise zum chinesischen Markt werden auch in Teilen von Europa angedacht. So empfiehlt der offizielle Transportplan der norwegischen Regierung, bis 2025 keine Autos mit Verbrennungsmotor mehr zuzulassen.²⁰ Steuerbegünstigung, Subventionen

17) Vgl. SPAHL (2018).

18) Vgl. VDA (2019).

19) Vgl. VDA (2018).

20) Vgl. ARETZ (2019).



und kostenloser Strom zum Tanken sind einige monetäre Anreize, die den Norwegern eine Umstellung zu einem alternativen Antrieb erleichtern sollen. Ähnliche Schritte geht auch die niederländische Regierung, die mit Steuerzuschüssen und Anfangssubventionen die Kaufbereitschaft der Konsumenten hin zu Elektroautos fördern will.²¹

Doch nicht nur die weltweiten Emissionsvorgaben verstärken bereits aktuell die Nachfrage nach E-Mobilität. Auch die immer stärker steigende Anzahl an Zufahrtsbeschränkungen für europäische Innenstädte, vor allem für Diesel-Fahrzeuge, signalisiert die Notwendigkeit alternativer Antriebslösungen. Beispielsweise wurde die Umweltzone im Großraum Paris ausgeweitet und Diesel-Fahrzeuge mit Euro-Norm 0 bis 3 sowie Benziner mit Euro-Norm 0 und 1 dürfen ab Juli nicht mehr in das Zentrum einfahren.²² Analog gilt seit dem 12. Februar 2019 im gesamten Stadtgebiet in Mailand ein ganzjähriges Dieselvebot.²³ Zudem wird speziell in Deutschland eine Vielzahl von Fahrverboten in Innenstädten zur Einhaltung von Luftreinhalteplänen geprüft. Dieselfahrzeuge mit Euro-Norm 1 bis 4 und ältere Benzin-Fahrzeuge mit Euro-Norm 1 und 2 werden seit April 2019 von der Straßenbenutzung der Bonner Innenstadt ausgeschlossen. Für die Stadt Essen hat das Verwaltungsgericht Gelsenkirchen sogar ein Fahrverbot für die Autobahn A40 angeordnet. Die Einführung von Fahrverboten in den Städten Aachen, Berlin, Frankfurt, Hamburg, Hannover, Köln, Mainz, München und Stuttgart ist bereits geplant.²⁴

2.6 Einstellung der Verbraucher zunehmend umweltbewusster

Während im Jahr 2016 die Kaufbereitschaft für ein Elektroauto bei weniger als 30 % lag, stieg die Präferenz nur zwei Jahre später auf knapp 50 %. Zwar liegt der Marktanteil von reinen Elektroautos in Deutschland aktuell bei etwas über 2 %, dennoch ist eine steigende Tendenz in den Neuzulassungsstatistiken erkennbar.²⁵ Während 2016 im ganzen Jahr 11.410 reine Elektroautos neu zugelassen worden sind, lag die Anzahl zwei Jahre später bereits bei 36.062 reinen Elektroautos.²⁶ Die zunehmende Akzeptanz und Kaufbereitschaft ist dabei nicht nur auf das gestiegene Umweltbewusstsein der Verbraucher zurückzuführen. Auch die Abgaswertemanipulation im Rahmen der Dieseldgate-Affäre haben einen Beitrag zu einem Wertewandel der Verbraucher geleistet. Zudem treiben der demografische Wandel und die Urbanisierung die Nachfrage nach alternativen und nachhaltigen Mobilitätslösungen.

Wie schnell ein Wechsel zur E-Mobilität in Deutschland verlaufen wird, hängt neben der gesellschaftlichen Akzeptanz von einer Vielzahl komplementärer Faktoren wie dem Ausbau der Ladeinfrastruktur und der Höhe des Anschaffungs- sowie Betriebspreises ab. Die lückenhafte Ladeinfrastruktur wurde bereits im Rahmen eines Förderprogramms des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur sowie einer Kooperation der Autobauer in Angriff genommen. Durch das Errichten des Joint Ventures „lonity“ von BMW, VW, Daimler und Ford

21) Vgl. FISCHER (2017).

22) Vgl. ATOUT FRANCE (2017).

23) Vgl. KOELLER (2018).

24) Vgl. ADAC (2019).

25) Vgl. ENBW (2019).

26) Vgl. KRAFTFAHRT-BUNDESAMT (2018).

Hauptprobleme

- hohe Anschaffungskosten
- geringe Reichweite
- nicht vorhandene Infrastruktur
- beschränktes Angebot
- Komforteinschränkungen
- Restwert der Fahrzeuge



soll eine bedarfsgerechte Ladeinfrastruktur auf den wichtigsten Verkehrsstrecken in Deutschland bereits im Jahr 2020 umgesetzt werden.²⁷ Auch wenn anhand der Zulassungszahlen klar ist, dass auf absehbare Zeit nur eine Minderheit der im Verkehr anzutreffenden Fahrzeuge rein elektrisch betrieben werden wird, ist mit einem kontinuierlichen Anstieg des Elektromobilitätsanteils innerhalb des Verkehrsmixes zu kalkulieren. Für die wesentlichen Hauptprobleme in der Erhöhung des Elektromobilitätsanteils existiert bereits eine Vielzahl von Lösungen, die durch brancheninterne Akteure kurz- und mittelfristig erfolgreich umgesetzt werden müssen.

Abseits dessen bleibt jedoch auch festzuhalten, dass sich nicht nur die Antriebspräferenz der Konsumenten verändert, sondern die Struktur von Mobilität und Transport insgesamt. Beispielsweise haben Untersuchungen der forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen gezeigt, dass vor allem in den Großstädten das Bedürfnis nach Individualverkehr in den letzten Jahren deutlich abgenommen hat.²⁸ Die fortschreitende Urbanisierung, überfüllte Straßen und das steigende Angebot an Car-Sharing-Diensten sind nur einige der Gründe gegen den Individualbesitz über einen Pkw – unabhängig von der Antriebsart.

2.7 Finanzierungsstruktur der Zulieferer langfristig orientiert

Die aktuelle Niedrigzinsphase an insbesondere den europäischen Finanzmärkten ist für bonitätsstarke Unternehmen erleichternd. Vor allem die Finanzierung langlebiger Vermögensgegenstände wie Maschinen oder Produktionsmittel werden in der aktuellen Marktlage durch das niedrige Zinsniveau begünstigt. Durch die erleichterte Kreditaufnahme zu vorteilhaften Konditionen hat sich in den letzten Jahren die Finanzierungsstruktur der meisten Unternehmen verschoben: Viele Mittelständler weisen daher eine höhere Fremdfinanzierungsquote als noch vor 20 Jahren auf. Der durchschnittliche mittelständische Zulieferer weist eine Fremdkapitalquote von fast 70 % auf. Als Finanzierungsquelle ist der Bankkredit zwar weiterhin das zentrale Fremdfinanzierungsinstrument im Mittelstand, jedoch gewinnen andere Finanzierungsquellen wie z. B. Lieferantenkredite oder Factoring als Finanzierungsoptionen an Bedeutung. Doch der nach wie vor dominierende Fokus auf Bankenfinanzierung kann im Rahmen des Mobilitätswandels zu einem Problem werden.

Die Investitionsentscheidungen der meisten Zulieferer sind von einer langjährigen Nutzungsdauer geprägt. Viele Maschinen sind speziell für die Produktion eines bestimmten Teiles oder Vorganges oder bestimmte Vorgänge beschafft worden. Weiterhin wurde bei den Investitionsentscheidungen oft von einer hohen Kapazitätsauslastung ausgegangen. Sofern aber diese Produktionsplanung nicht eingehalten werden kann, kommt die optimale Maschinenbelegung ins Schwanken. Fehlende Stückzahlen führen zu fehlenden Erträgen, welche dann für die Einhaltung der vereinbarten Zins- und Tilgungszahlungen fehlen können, auch wenn diese von vornherein nur niedrig angesetzt waren. Zukünftige Zinsniveausteigerungen können mögliche Probleme der Unternehmen dann noch weiter verstärken.

27) Vgl. IONITY (2019).

28) Vgl. DAIMLER (2018).



3. Die Zulieferbranche

3.1 Marktstruktur und künftige Entwicklung innerhalb der Zulieferbranche

Laut Branchenverband besteht die Zulieferindustrie aus ca. 1.000 Unternehmen, von denen über 85 % dem industriellen Mittelstand angehören. Bis auf einige wenige große Tier1-Zulieferer wie Bosch, Continental oder ZF Friedrichshafen ist die Branche daher maßgeblich vom Mittelstand dominiert.²⁹

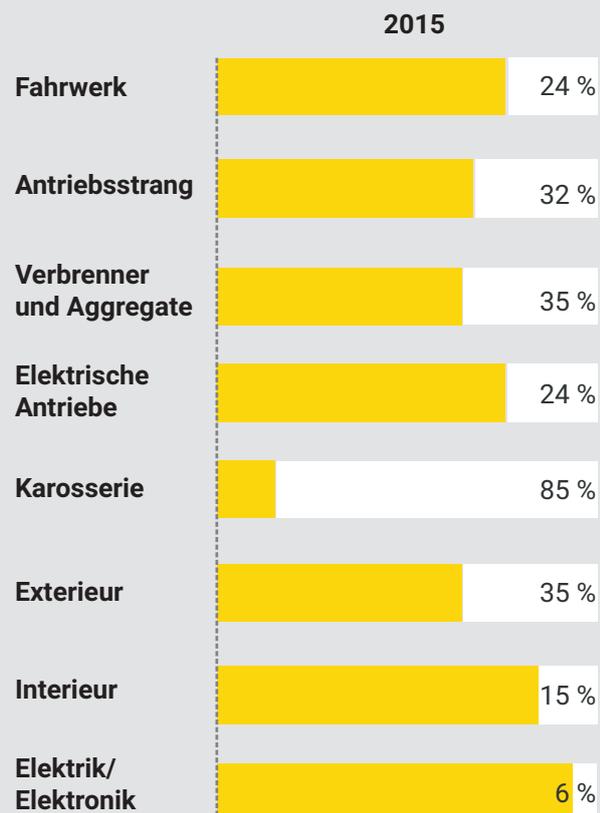
Im Rahmen der Wertschöpfung beziehen die OEM in der Regel Module, Komponenten und Teile von verschiedenen Zulieferern. Während im Jahr 2002 die durchschnittliche OEM-Eigenleistung bei etwa 35 % lag, nahm dieser Wert bis zum Jahr 2015 auf 22,5 % ab und wird sich mit der Umstellung auf die E-Mobilität noch weiter in Richtung der Zulieferer verschieben.³⁰ Die Vorentwicklung, Modulfertigung und Fahrzeugmontage zeigen nach Ansicht des Fraunhofer-Instituts die größte Verschiebung hin zu den Zulieferern. Außerdem wird der Beitrag im Rahmen der elektrischen Antriebsmodule und der Elektrik/Elektronik sowie des Softwareeinsatzes besonders schnell wachsen.³¹

Die Autobauer haben traditionell eine starke Marktmacht. Nicht nur der Preis- und Innovationsdruck wird direkt an alle Hierarchiestufen weitergegeben, vielmehr verkleinert sich mit der jeweilig vorgelagerten Pyramidenstufe auch der Zeithorizont für strategische Entscheidungen. Aufgrund des Abhängigkeitsverhältnisses zwischen den Akteuren besteht ein umgekehrter Strategiezusammenhang: Die Markt- und Preissetzungsmacht der Autobauer bewirkt, dass Langfristentscheidungen der OEM kurzfristige

Anpassungsmaßnahmen bei den Zulieferern auslösen. Der Zeithorizont der Zulieferer für die Umsetzung von strategischen Vorgaben der OEM verkürzt sich innerhalb der Wertschöpfungskette von Stufe zu Stufe nach unten immer mehr. Somit kann eine heute optimale Strategie eines Zulieferers morgen bereits nicht mehr zielführend sein.

Vor allem die Unternehmen auf der untersten Stufe der Pyramide sind besonders bedroht.

Der Wertschöpfungsanteil an der Gesamtproduktion



29) Vgl. VDA (2018).

30) Vgl. REILING (2012).

31) Vgl. IHK STUTTGART (2018), S. 6–8.

Position Supply Chain mit entsprechendem Zeithorizont

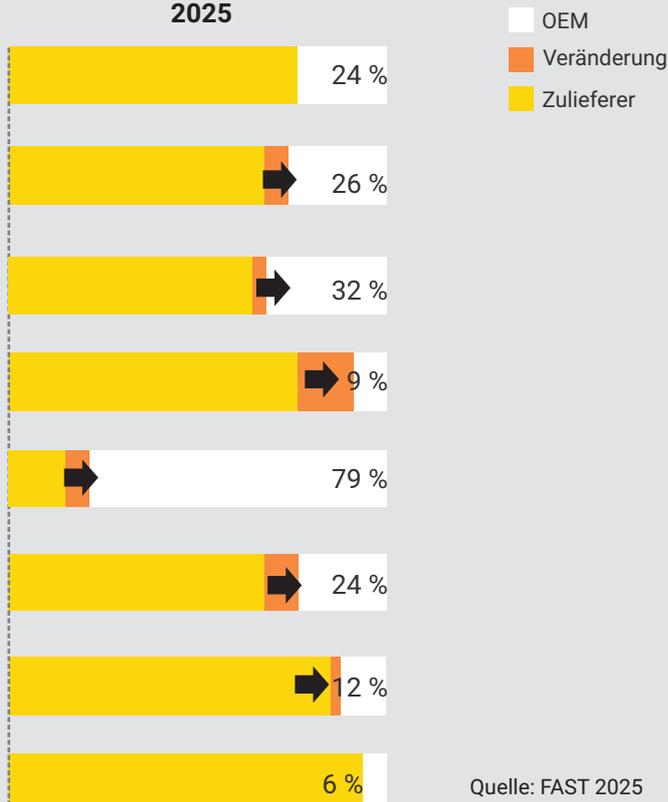


Auf der zweiten und dritten Vorleistungsstufe sind die Unternehmen einerseits oftmals wenig ausdifferenziert und die Abhängigkeit von den lukrativen Aufträgen der Tier1-Unternehmen ist andererseits groß. Dadurch kann unerwartet schnell ein Dominoeffekt auftreten, da eine Existenzgefährdung der großen Hersteller eine Kettenreaktion bei einer Vielzahl der kleinen und mittelständischen Betriebe auslösen kann. Zudem erschwert das Abhängigkeitsverhältnis zu

übergeordneten Verarbeitungsstufen die Prognosegenauigkeit und verhindert oftmals die Verfolgung einer eigenständigen, langfristigen Strategie. Im besonderen Fall der Umstellung auf die E-Mobilität wäre ein längerer Zeithorizont für die kleineren Zulieferer allerdings wünschenswert, denn die Produktpalette historisch gewachsener Zulieferunternehmen ist vom Fahrzeugen mit Verbrennungsmotor geprägt und existenziell abhängig von der Belieferung an die OEM. Um den Strukturwandel der E-Mobilität mitzumachen, bedarf es vor allem einer ausreichenden Transformationszeit.

Anteil der Zulieferer an der Produktion steigt kontinuierlich

2025



3.2 Anhaltende Konsolidierung der Branche

Die Automobilbranche gilt als eine der wenigen Branchen, die durch stetige Konsolidierungswellen gekennzeichnet ist. Infolge der ersten großen Konsolidierungswelle nach dem zweiten Weltkrieg wurden zahlreiche Zulieferer verdrängt und die Anzahl der im Markt tätigen Anbieter verringerte sich von 1950 bis 1998 um fast 80 %.³²

Die zweite große Konsolidierungswelle erfolgte im Rahmen der letzten globalen Krise. Nach Marktrecherchen des Beratungsunternehmens Perspektiv GmbH mussten in der Zeitspanne von 2007 bis 2013 weltweit über 400 Automobilzulieferer Insolvenz anmelden. Allein in Deutschland waren mehr als 80 Unternehmen nicht mehr zahlungsfähig. Davon wurden 64 dieser Zulieferer-Insolvenzen in Deutschland in den Bereichen „Gussteile“, „Kunststoffteile“ und „Metallteile“ verzeichnet, da diese prozessorientierten Segmente von einem niedrigen Rendite-

32) Vgl. BLATZ et al. (2006), S. 11–12.

niveau, einem intensiven Preiswettbewerb und Überkapazitäten gekennzeichnet waren.³³ Zudem gelten als weitere Ursachen für die Zulieferer-Insolvenzwelle ein starker Absatzeinbruch der gesamten Automobilindustrie, der nicht von staatlichen Programmen (Abwrackprämie) aufgefangen werden konnte, die starke Abhängigkeit der deutschen Automobilzulieferer von OEM sowie hoher Kostendruck seitens der Automobilhersteller bei gleichzeitigen Rohstoffpreiserhöhungen. Vor allem die zuletzt genannten Faktoren sind auf die Pyramidenstruktur der Zulieferbranche zurückzuführen und auch derzeit am Markt zu beobachten. Sinkende Wachstumsraten, der Einbruch der Fahrzeugnachfrage in wesentlichen Absatzgebieten, ein intensiver Preiswettbewerb innerhalb der Branche sowie die Gefahr einer fehlenden Wettbewerbsfähigkeit bei der Umstellung auf die E-Mobilität führen künftig weiterhin zu einer anhaltenden Konsolidierung der Branche. Die Zahl der mittelständischen Zulieferer wird aufgrund des aktuellen wettbewerbsintensiven Marktumfeldes mittelfristig deutlich sinken.

Eine Vielzahl der Zulieferer ist vom Wandel der E-Mobilität direkt oder indirekt betroffen und kann künftig die Entwicklung des Marktes mitbestimmen. Der strukturelle Wandel hat allerdings auf jeden Marktteilnehmer des Wertschöpfungsnetzes einen anderen Einfluss. Die individuelle Finanzierungssituation, die historisch gewachsenen Infrastrukturen und Kooperation sowie das spezifische Produktportfolio eines jeden einzelnen Zulieferers sind die Determinanten für die Herausforderung, den Strukturwandel der E-Mobilität aktiv mitzugestalten und in einem neuen Marktumfeld künftig wettbewerbsfähig zu bleiben. Zudem ist wie bereits dargestellt erkennbar, dass die aktuellen Herausforderungen für die Zulieferer nicht mit denen anderer Krisen vergleichbar sind. Die Konsolidierungswellen fanden vornehmlich aufgrund schwächelnder Marktdynamiken sowie einem Überangebot an Anbietern statt und resultierten darin, dass viele mittelständischen Zulieferbetriebe ihr Geschäft aufgaben. Die historischen Krisen überstand derjenige Marktteilnehmer, der sich bereits eine starke Positionierung in der Wertschöpfungskette erarbeitet hatte, ein

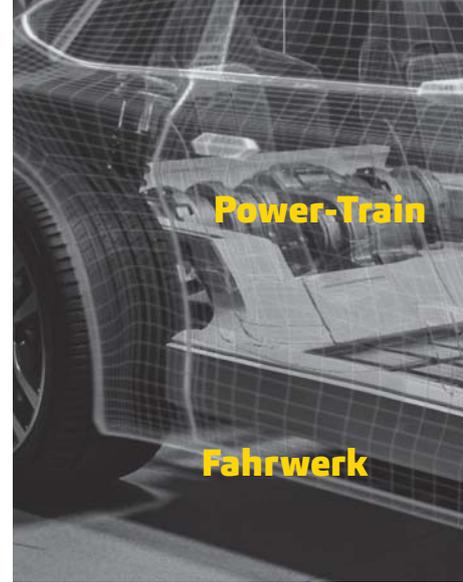
nachgefragtes Produkt in entsprechender Menge liefern konnte und trotz des zunehmenden Preisdrucks noch wettbewerbsfähig war. Bisherige Krisen resultierten deswegen zumeist in einer reinen Mengenanpassung.

Allerdings sind die derzeitigen Herausforderungen für die OEM und Zulieferer nicht mit einer erneuten Mengen- und Kapazitätsanpassung zu meistern, sondern nur mittels zukunftsfähiger und konsequenter Neustrukturierung zu bewältigen. Eine Bedrohungssituation existiert vornehmlich für solche Unternehmen, die sich der strukturellen Krise nicht stellen (wollen) und versuchen, wie in der Vergangenheit, nur mit einer Mengenanpassung zu reagieren. Dieses Vorgehen kann allerdings wie bereits beschrieben nicht zielführend sein. Der strukturelle Umbruch wird neue Produkte sowie Wettbewerber entstehen und traditionelle Komponenten aus der Lieferkette verschwinden lassen. Für einige Zulieferer werden der (Absatz-)Markt und die Wettbewerbsposition nach dem Wandel zur E-Mobilität nicht mehr so existieren wie bisher. Jedes Unternehmen steht daher vor der elementaren Frage, wie der Wandel die mittelfristige Ausrichtung und Existenz beeinflussen wird, denn unterschiedliche Zulieferer weisen unterschiedliche Geschäftsmodelle mit den dazugehörigen spezifischen Problemen auf und erfordern individuelle Lösungsansätze.

33) Vgl. PERSPEKTIV (2010), S. 5–7.



4. Modulgruppen entscheiden über Risikopotenzial



Ein Pkw lässt sich in sechs verschiedene Modulgruppen einteilen, die im Rahmen des Mobilitätswandels unterschiedliche Risiken hinsichtlich ihrer Substitution aufweisen. Die Gefahr ist von der jeweiligen Modulzugehörigkeit abhängig, so dass alle Zulieferer vom Wandel der E-Mobilität betroffen sein können. Ein hohes Risiko besteht beispielsweise bei Bauteilen aus Powertrain und Fahrwerk wie z. B. Verbrennungsmotoren, Getriebe, Dichtungen oder Abgasanlagen. Das geringste Substitutionsrisiko liegt dagegen bei Fahrassistent- oder Infotainment-Lieferanten vor.

Mithilfe einer umfassenden Produkt- und Sensitivitätsanalyse kann eine individuelle Risikoein-

schätzung der Produkte der jeweiligen Unternehmung durchgeführt werden. Auf dieser Basis lässt sich erkennen, wie hoch die Gefahr einer Substitution und Bedrohung von Unternehmen insbesondere der Bereiche von Powertrain und Fahrwerk sind.

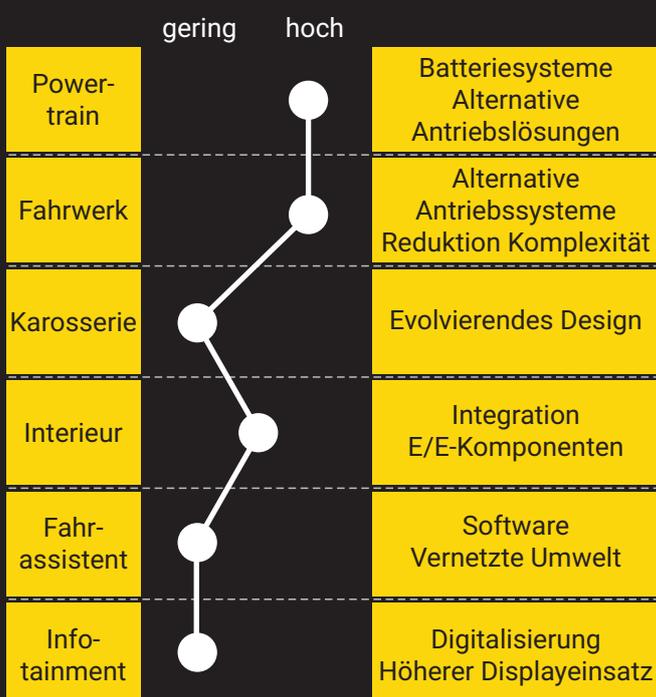
4.1 Fahrwerk

Das Fahrwerk definiert sich als Gesamtheit aller Teile, die der Verbindung von Karosserie über die Räder zur Fahrbahn dienen. Neben Antrieb und Fahrzeugaufbau ist das Fahrwerk ein Hauptbestandteil des Automobils, welches sowohl für Komfort der Insassen als auch für die Fahrdynamik wesentlich ist. Wesentliche Produktbestandteile sind die Räder, die Radaufhängungen, die Lenkung, die Bremsen und Federn sowie Dämpfer.

Substitutionsrisiko: Reduktion der Komplexität sowie der Vernetzung des Fahrwerks

Die Trends im Fahrwerk werden vor allem von dem Ziel einer höheren Effizienz bei gleichzeitiger Ressourcenschonung getrieben, ohne Abstriche bei Fahrdynamik, Sicherheit und Komfort machen zu müssen. Erreicht werden können diese Ziele beispielsweise durch die Komplexitätsreduktion des Fahrwerkes und den Ersatz notwendiger Bauteile. Der Zulieferer ZF Friedrichshafen entwickelte dafür ein innovatives Achsenkonzept. Zur Antriebssteuerung wird lediglich ein einzelnes Bauteil benutzt: eine Querblattfeder aus glasfaserverstärktem Kunststoff. Dieses Modulteil übernimmt über die Federungs- und Stabilisierungsfunktionen hinaus auch die Radführung und damit essenzielle

Disruptionspotenzial auf bestehende Geschäftsmodelle





Aufgaben für die Spurstabilität und Fahrsicherheit eines Fahrzeugs. Durch den Einsatz dieses zentralen Bauteils fallen bislang notwendige Stabilisatoren mit Lagerung sowie Pendelstützen, Querlenker und konventionelle Schraubenfeder weg. Zusätzlich erreichte ZF Friedrichshafen durch diese Entwicklung auch eine Reduktion des Gewichts, was für die Reichweite von Elektrofahrzeugen ebenfalls einen wichtigen Faktor darstellt.³⁴

Ein weiterer Innovationstrend ist die zunehmende Vernetzung des Fahrwerks insgesamt. Durch Kameras, Sensoren und Software-Algorithmen können beispielsweise Schlaglöcher auf der Straße erkannt und durch das responsive Fahrwerksystem oder die adaptive Dämpferregelung in ihrer Bedrohlichkeit reduziert werden. Im Gegensatz zum herkömmlichen Fahrwerkregelsystem ermöglicht die Vernetzung einen massiven Komfort- und Sicherheitsgewinn. Funktionen wie Drehmomentverteilung (Torque Vectoring) oder die aktive Wankstabilisierung ERC (Electromechanical Roll Control) sind dabei nur zwei Beispiele für künftige fahrdynamische Entwicklungen des Fahrwerks.

4.2 Powertrain

Erst im Zusammenspiel aller Antriebsstrangkomponenten wird die vom Motor generierte Leistung auf die Straße übertragen. Daher spielen die Komponenten des Powertrains die elementare Rolle, da diese die Leistung für den Antrieb generieren. Motor, Kupplung, Getriebe, Antriebswelle und Achsdifferenziale sind Teilkomponenten für den Powertrain. Unter-

nehmen, die sich auf die Herstellung von Powertrain-Segmenten fokussiert haben, stehen bei der Veränderung zum Elektromotor besonders unter Druck, da ein Elektroauto substanziell weniger Getriebekomponenten benötigt als konventionelle Schaltgetriebe.

Substitutionsrisiko: Aufstieg Batteriesystem und alternative Antriebslösungen

Kolben, Kurbelwellen und all jene Bauteile, die dazu dienen, den während der Verbrennung entstehenden Druck in eine Drehbewegung umzuwandeln, benötigt der Elektroantrieb nicht mehr. Ein Zitat des BMW-Gesamtbetriebsratsvorsitzenden Manfred Schoch verdeutlicht die drastische Veränderung im Rahmen der Umstellung auf den Elektromotor: Ein Achtzylindermotor hat 1.200 Teile, die montiert werden müssen, ein Elektromotor nur 17 Teile.³⁵ Zudem benötigt die Wertschöpfung eines Elektromotors weniger als 50 % des Montage- und Beschaffungsaufwands im Vergleich zu einem Verbrenner.

Wesentliche Innovationsträger sind deshalb neue und alternative Antriebsstränge, aber auch die Optimierung von bisherigen Motorapplikationen im Zuge der Abgasnachbehandlung oder der Reduzierung von Emissionen. Kunststoff-Leichtbauteile und -module hingegen werden für beide Antriebsstränge benötigt. Bei konventionell angetriebenen Fahrzeugen tragen sie durch ihr geringeres Gewicht dazu bei, dass Emissionen und Kraftstoffverbrauch zurückgehen. Bei Elektrofahrzeugen verlängert sich dadurch beispielsweise die für die individuelle Kaufentscheidung wichtige Reichweite.



34) Vgl. EUROTRANSPORT (2019).

35) Vgl. KARG (2017).

5. Phasenspezifische Analyse sichert Wettbewerbsfähigkeit

Die Grundüberlegung, der sich jeder Zulieferer derzeit gegenüberstellt, ist die Frage, inwiefern das eigene Geschäftsmodell den strukturellen Wandel in Richtung E-Mobilität abbildet. Während einige Unternehmen nicht von der Markttransformation berührt werden, ist deren Einfluss auf eine Vielzahl von Zulieferern unvermeidbar. Je nach entsprechender Modulzugehörigkeit wirken sich die künftigen Trends schwächer oder stärker auf die operative Geschäftstätigkeit aus. Bevor der strukturelle Wandel das betroffene Unternehmen zu stark beeinflusst und das Unternehmen in eine weitreichende Krise drängt, ist eine grundlegende Bewertung des Status quo sowie eine zukunftsgerichtete Potenzialanalyse sinnvoll.

Eine idealtypische Bedrohungssituation kann in drei Phasen gegliedert werden. Je später eine Krisenbewältigungsstrategie umgesetzt wird, desto höher ist der Handlungsdruck und desto niedriger ist die potenzielle Anzahl umsetzbarer Lösungsansätze. Daher sollten eine Engpasssituation oder anderweitige Bedrohung frühzeitig und zielgerichtet identifiziert werden. Eine rechtzeitige, unternehmensspezifische Krisenanalyse und die damit verbundene, eindeutige Phasenzuordnung ermöglichen die Ausarbeitung von spezifischen Handlungsempfehlungen und Maßnahmen nach individueller Betroffenheit des Zulieferers.

Phase 1: Produktspezifische Analyse zur angemessenen Risikoidentifikation

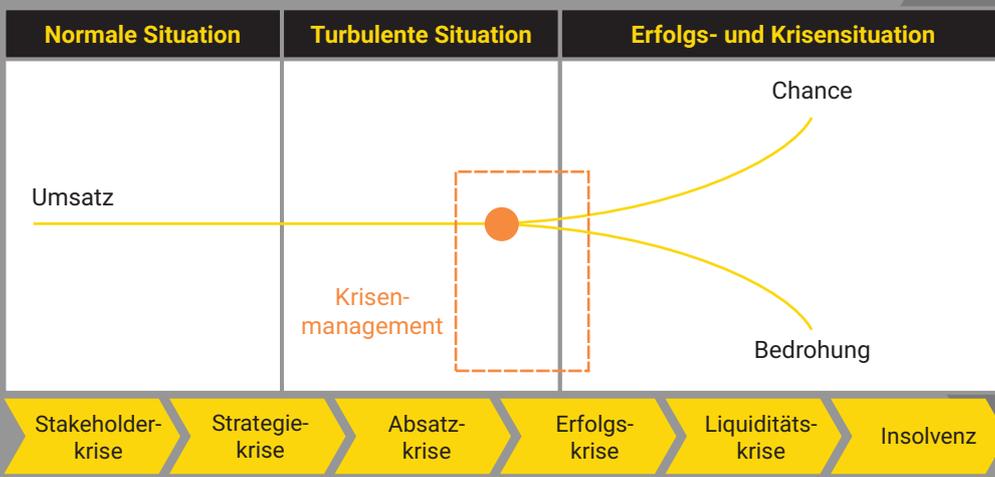
Im Rahmen einer umfassenden Produkt- und Sensitivitätsanalyse wird eine Risikoeinschätzung der Unternehmung vorgenommen und je-

des Produkt eindeutig einer Risikoklasse zugeordnet. Weiterhin wird anhand von Risikoparametern beurteilt, wie stark ein Produkt durch den Umbruch der Automobilbranche von einer Disruption bedroht ist. Basierend auf dieser Zuordnung können weitere Maßnahmen identifiziert werden. Ein entsprechender Handlungsbedarf ergibt sich somit schon aus einer reinen Produktklassifizierung und der Ausarbeitung, wie hoch das Substitutionsrisiko ist. Allerdings kann die produktspezifische Analyse auch ergeben, dass keine potenzielle Bedrohung durch den Wandel besteht. In diesem Falle können unternehmens- und marktspezifische Produktchancen, auch abseits der ursprünglichen Abnehmer, herausgearbeitet werden.

Phase 2: Situationsanalyse zur eindeutigen Krisenzuordnung

Oftmals wird eine Bedrohung den Unternehmen erst bewusst, wenn Liquiditätsengpässe einsetzen. Doch dann ist es meistens schon zu spät. Denn die Liquiditätskrise ist nur die Endphase eines schleichenden Prozesses. Die frühzeitige Erkennung und eigene Verortung in eine idealtypische Krisenphase sind große Herausforderungen im Umgang mit einer turbulenten Situation aus der Innenansicht eines Unternehmens. Eine Verschleppung der Krise führt zu einem erhöhten Handlungsdruck, einem kurzen Umsetzungshorizont und einer niedrigeren Auswahl an Bewältigungsstrategien.

Daher ist eine rechtzeitige Prüfung und Konzeption einer stabilen, zukunftsfähigen Geschäftsstruktur ein Vorteil gegenüber dem Wettbewerb. Mit der antizipierten Veränderung des Marktes



Quelle: Baker Tilly, Homberger, 2005

Situationsanalyse bedrohter Zulieferer

durch die E-Mobilität, einer entsprechenden Analyse der Auswirkungen auf das eigene Geschäftsmodell und einer alternativen Ausrichtung kann der Fortbestand auch nach dem strukturellen Umbruch der Branche gesichert werden. Aufgrund der Pyramidenstruktur der Branche ist der Zeithorizont als besonders kritisch zu beurteilen. Während die Strategiestellung der Automobilhersteller langfristiger Natur ist, wird aufgrund des Abhängigkeitsverhältnisses eine Langfriststrategie für Zulieferer auf den unteren Ebenen der Pyramide massiv erschwert. Eine rechtzeitige Aufnahme des Status quo der Unternehmung und die Analyse der potenziellen (kurzfristigen) Veränderungsmöglichkeiten durch die Umstellung auf alternative Antriebe sind daher unentbehrlich.

Wichtigstes Element zur erfolgreichen Phasenzuordnung ist die spezifische Situations- und Krisenanalyse. Ohne Krisenanalyse und damit ohne ein Verständnis der Ursachen für die Schiefelage des Unternehmens ist es nicht möglich, die Problemfelder des Unternehmens zu erfassen und entsprechende Handlungsoptionen zu erstellen. Eine umfassende Krisenanalyse ist daher zwingend notwendig, um die bestehenden Risiken aufzudecken und die Unternehmung einer entsprechenden Phase zuzuordnen. Erst auf Basis dieser Analyse kann dann ein notwendiger Handlungsbedarf abgeleitet und dessen Umsetzung organisiert werden. Die zusätzliche Besonderheit der kurzen time-to-market-Situation in der Zulieferbranche erfordert, dass der Handlungsbedarf agil definiert werden muss.

Phase 3: Lösungsansätze für Zulieferer nach Maßnahmenfristigkeit

Finanzielle Stabilität wird nachhaltig nur über ein funktionierendes Geschäftsmodell erreicht. Die umfassende Analyse aller relevanten Unternehmensfunktionen ermöglicht klare Optimierungsempfehlungen für relevante Unternehmensbereiche, sei es in der Produktion, im Einkauf oder im Marketing und Vertrieb. Die holistische Betrachtung der gesamten Geschäftsprozesse, angefangen von Zahlungskonditionen im Einkauf, über Prozesse im Forderungsmanagement bis hin zur Komplexitätsreduzierung in den Beständen, sind beispielhafte Bestandteile einer weitreichenden Prozessoptimierung.

Lösungsansätze nach Maßnahmenfristigkeit



Quelle: Baker Tilly, Homberger, 2005

5.1 Finanzwirtschaftliche Lösungsansätze zur kurzfristigen Liquiditätssicherung

Mit dem Ziel der nachhaltigen Steigerung von Unternehmensergebnis und Wettbewerbsfähigkeit ergeben sich unterschiedliche Lösungsansätze, die speziell für die Bedürfnisse der Auto-

mobil- und Zulieferindustrie angepasst und durch unterschiedliche Maßnahmenfristigkeiten gekennzeichnet sind. In einer Krise ist der Anpassungsbedarf der Unternehmen im Allgemeinen stets hoch, das Vertrauen der Kapitalgeber und Mitarbeiter in das Unternehmen deutlich gestört und der Handlungsspielraum äußerst eingeschränkt. Wichtig für den Erfolg der Krisenbewältigung ist ein ganzheitliches Restrukturierungskonzept, welches das kurzfristige Überleben des Krisenunternehmens sichert sowie die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens wiederherstellen kann.³⁶

Diese Sofortmaßnahmen mit dem Zweck der Abwendung eines kurzfristigen Insolvenzrisikos des Unternehmens beinhalten die Sicherung der kurzfristigen Zahlungs- und Ertragsfähigkeit des Unternehmens. Im Rahmen eines Restrukturierungsprozesses werden diese Maßnahmen mit einer zeitlichen Fristigkeit bis zu zwölf Monaten durchgeführt. Zeitdruck, die unterschiedlichen Interessenslagen aller Beteiligten sowie eine weitere Verschlechterung der Unternehmenssituation verlangen insbesondere bei Unternehmen in Krisensituationen ein hohes Maß an Erfahrung und Professionalität.

Für eine Liquiditätsgenerierung muss neben der zielsicheren Analyse von Markt- und Wettbewerbsstrukturen sowie der internen Unternehmensprozesse auch die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage umfassend begutachtet werden. Eine eingehende Prüfung der Zahlungsunfähigkeitsbedrohung und Überschuldung ist besonders bei mittelständisch geprägten und eigentümergeführten Unternehmen ein elementarer Bestandteil für die Erarbeitung von Sofortmaßnahmen. Verhandlungen mit Kapitalgebern, Betriebsräten, Lieferanten und Kunden führen oftmals zu tragfähigen Lösungen, die jedoch aufgrund des Abstimmungs- und Kommunikationsbedarfs einen erhöhten Komplexitätsgrad aufweisen.

Kurzfristige Maßnahmen zur Liquiditätsbeschaffung sind exemplarisch:

- Umschuldung von Darlehen mit längeren Laufzeiten oder Vereinbarung einer geringeren Tilgung,
- Abbau von Forderungsbeständen durch Mahnwesen, Inkasso oder Factoring,

- Sale-and-lease-back von langfristigen Vermögensgegenständen generiert zusätzlich einen Steuervorteil,
- Aufbau von Lieferantenverbindlichkeiten durch Zahlungszielnutzung und -erweiterung.



Die fundierte Kenntnis der branchenspezifischen operativen Prozesse in der Automobilzulieferindustrie und die Erfahrung in Kundenverhandlungen resultieren in einer umfassenden Antwort auf die Frage, welche rechtlichen, finanzwirtschaftlichen und leistungswirtschaftlichen Handlungsalternativen bestehen. Weiterhin können auf Basis einer Kurzanalyse tragfähige Konzepte für einen gesicherten Fortbestand des Unternehmens erstellt werden.³⁷

5.2 Leistungswirtschaftliche Lösungsansätze zur Strukturverbesserung

Sofern die kurzfristige Liquiditätsbeschaffung gesichert ist, müssen eine mittelfristig operative Strukturverbesserung des Unternehmens und eine Ausrichtung der Aufbau- und Ablauforganisation auf die neue Zielvorgabe erfolgen. Die leistungswirtschaftliche Restrukturierung entspricht einer Strukturverbesserung des Unternehmens und hat einen Zeithorizont von zwei bis fünf Jahren.

Ein solch stringentes Restrukturierungsmanagement hilft dabei, das Unternehmen schnell aus der Krise zu führen und wieder nachhaltig wettbewerbsfähig zu gestalten. Je nach Optimierungsbedarf kommen unterschiedliche Methoden und Konzepte zum Einsatz, die sich in vergleichbaren Situationen bewährt haben. Im Rahmen eines ganzheitlichen Restrukturierungsansatzes wird die nachhaltige Stabilität nur über ein funktionierendes sowie wettbewerbsfähiges Geschäftsmodell erreicht. Auf Basis einer Analyse des gesamten Wertschöpfungsprozesses, angefangen von Zahlungskonditionen im Einkauf, über Prozesse im Forderungsmanagement bis hin zur Bestandsoptimierung, werden leistungswirtschaftliche Kennzahlen verbessert. Die Erkenntnisse werden in realistische Maßnahmenpläne zur schnellen Wiederherstellung der wirtschaftlichen Stärke überführt. Insbesondere in Sondersituationen

36) Vgl. FRAUENHEIM/VonLEOPRECHTING (2019), Teil 7, S. 90.

37) Vgl. WINKLER (2019), S. 6–7.

stehen sich häufig verschiedene Interessengruppen mit konträren Zielsetzungen gegenüber, die in Einklang gebracht werden müssen. Beispielsweise können folgende Lösungsansätze, sei es in der Produktion, im Einkauf oder im Marketing und Vertrieb, zielführend erarbeitet werden:

- Analyse der wichtigsten Markttreiber und des Wettbewerbsumfelds auf Basis einer ausführlichen SWOT-Analyse,
- Identifizierung der Kernkompetenzen und Umsetzung stabiler, schlanker und technologiegestützter Prozesse,
- Optimierung interner Unternehmensstrukturen zum Zwecke des Wettbewerbserhalts und des Ausbaus der Marktführerschaft,
- Einführung standardisierter Regelprozesse wie z. B. Aufbau eines Controllings, tägliches Cash-Management, monatliches Working-Capital-Management mit regelmäßigen Abweichungs- und Ergebnism Meetings,
- Make-or-Buy-Entscheidungen zur Verminderung der Kapitalbindung des Unternehmens,
- Kooperationen und Joint Ventures zur Erschließung neuer Produktpotenziale sowie Synergien im Marketing und Vertrieb.³⁸

5.3 Strategische Lösungsansätze zur Etablierung der langfristigen Wettbewerbsposition

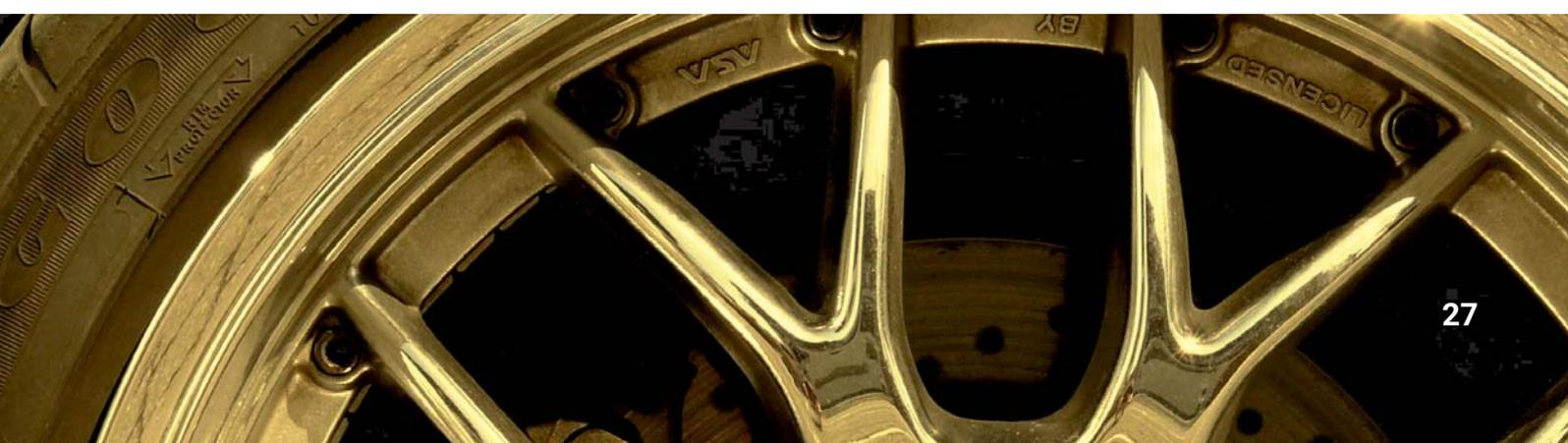
Vor allem eine Beratung durch interdisziplinäre, fachübergreifende und teamgestützte Zusammenarbeit ermöglicht die durchgehende Optimierung der Finanzprozesse und die Hebung versteckter Potenziale. Standardisierung, Outsourcing sowie mögliche Zentralisierungen können zusätzlich zu weiteren Kostenreduktionen führen und die Kapitalbindung reduzieren. Die umfassende Kenntnis der operativen Prozesse

einer Unternehmung bietet die optimale Basis zur Erarbeitung langfristiger, strategischer Perspektiven, mit denen sich das Unternehmen zukünftig wieder erfolgreich im Markt positionieren kann.

Eine gelungene Restrukturierung setzt ein valides und machbares Konzept voraus; die größte Herausforderung liegt jedoch in der Umsetzung. Daher ist vor allem der strategische, leistungswirtschaftliche Prozess der wichtigste Schritt, damit das Unternehmen erfolgreich am Markt agieren kann. Nach umfassender Analyse der derzeitigen Marktpositionierung, der Zukunftspotenziale der Produkte sowie einer effizienten internen Prozessausrichtung wird die künftige Marktstrategie formuliert. Häufig ist in mittelständischen Unternehmen keine klar ausgerichtete und kommunizierte Langzeitstrategie vorhanden. Daher ist für die nachhaltige Ausrichtung einer Unternehmung die Formulierung und Kommunikation der Strategie von essenzieller Bedeutung für die Erreichung des Ziels der Wettbewerbsfähigkeit. Die Erarbeitung einer Langfriststrategie hängt sowohl von internen als auch von externen Faktoren ab, so dass die Herleitung und Formulierung von der Analyse komplexerer Einflussfaktoren abhängen. Der Ablauf ist grob in verschiedene Phasen einteilbar:

- Einflussfaktoren bestimmen, Erwartungen kommunizieren, Ressourcen planen,
- Relevante Daten aus Umwelt, Markt und Unternehmen bewerten,
- Handlungsfelder zur Strategieentwicklung festlegen,
- Aktivitäten festlegen und Unternehmensleitbild formulieren,
- Strategie-Controlling mit Score-Card als Mittel zur Strategieüberprüfung einrichten.

38) Vgl. WINKLER (2019), S. 6–7.



6. Strategische Megatrends der Zulieferbranche

Anzahl Deals ...

Zahlreiche Tier1-Zulieferer haben den disruptiven Trend des Mobilitätswandels bereits vor einigen Jahren antizipiert und die eigene Wertschöpfungskette durch Zukäufe zukunftsweisend erweitert. Nicht selten ist im Rahmen der Neuausrichtung das ursprüngliche, traditionelle Kerngeschäftsfeld in den Hintergrund gerückt. Der ehemalige Automobilzulieferer Continental hat durch zahlreiche Akquisitionen sein Geschäftsfeld zukunftsgerichtet ausgeweitet. Der börsennotierte Konzern ist nicht mehr nur ein reiner Automobilzulieferer, vielmehr bezeichnet er sich als Technologiekonzern der Zukunft. Mit dem Ziel weiterer Unabhängigkeit vom traditionellen Automotive-Geschäft bringt Continental seine Powertrain-Sparte noch in 2019 an die Börse. Die Abspaltung wird noch weiter dazu beitragen, das Geschäftsmodell von der unsicheren Automotive-Antriebssparte zu separieren und sich auf unabhängigere Unternehmensbereiche zu fokussieren.³⁹

Den Wandel zum Technologieunternehmen startete Continental durch eine Reihe von Akquisitionen im Technologiesektor. Vor allem die Anfang dieses Jahres erfolgte Übernahme eines Teilbereiches des Antennenherstellers Kathrein bildet die Grundlage für zukunftsfähige Mobilitäts- und Vernetzungskonzepte, sowohl innerhalb des Fahrzeugs als auch darüber hinaus. Mit dem Erwerb des Spezialisten und Herstellers von Sende- und Empfangssystemen für Fahrzeuge ist Continental für den stark wachsenden Markt der Fahrzeugantennen gerüstet. Dieser soll nach den Prognosen von Analysten wie Radiant Insights zufolge bis 2022 jährlich um rund 6,5 % wachsen und spielt eine wichtige

Rolle in der Vernetzung von Umwelt und autonomem Fahren mittels 5G-Technologie.⁴⁰ Darüber hinaus ermöglicht die Einbindung des technologischen Know-hows von Kathrein eine zielgerichtete Weiterentwicklung der Mobilitätslösungen für die Zukunft.

Die Neuausrichtung des Kerngeschäfts und die strategischen Zukäufe im Technologiesektor sind bei allen Tier1-Zulieferern erkennbar. Die gezielte Portfolioergänzung und Erweiterung der Wertschöpfungskette in Richtung einer vernetzten Umwelt, autonomes Fahren und alternative Mobilitätslösungen dominieren die Wachstumsstrategien der großen deutschen Zulieferer.

Wettbewerbsfähig bleiben werden nur die Zulieferer, die neue Kompetenzen aufbauen und bestehende stetig erweitern. Zu diesem Schluss kommt auch eine Studie aus 2018 von PwC Strategy, die die M&A-Deals der Jahre 2015 bis 2018 numerisch ausgewertet haben. Demnach standen die Deals unter starkem Einfluss des Wandels zur E-Mobilität. Besonders häufig fanden Zukäufe im Softwarebereich oder der Elektrik/Elektronik statt. Mit einer prozentualen Änderung von +467 % gegenüber den Jahren, die unmittelbar auf die Krise folgten, ist insbesondere der Softwarebereich als Schlüsselkompetenz für die zukünftigen Mobilitätslösungen durch starke Dealvolumina gekennzeichnet.⁴¹ Vor allem die großen Zulieferer wie Continental, Magna, ZF Friedrichshafen und Bosch sichern sich durch ihr Portfoliomanagement Software-Kompetenz, um für Digitalisierung und Konnektivität gerüstet zu sein. Die neu erworbenen

39) Vgl. Welt (2019).

40) Vgl. CONTINENTAL (2019).

41) Vgl. RENNERT et al. (2018), S. 10.

... unter starkem E-Mobility-Einfluss			... bei bestehenden Commodities	
Software	Elektrik/Elektronik	Hybride und BEV Antriebe	Interieur und Exterieur	Fahrwerk und Antriebsstrang
+467 %	+48 %	-7 %	-12 %	-5 %
anorganischer Aufbau von Softwarekompetenzen	intensives Investment in Infotainment	gesättigte Marktstruktur	viel Dynamik	Konsolidierung bei Reifen und Motor-komponenten

Quelle: PwC 2018

Software-Kompetenzen werden einerseits dazu genutzt, um traditionelle Produkte zukunftstauglich zu gestalten. Andererseits wird das Know-how dazu eingesetzt, in der automobilen Wertschöpfungskette einen großen Schritt in Richtung der Wachstumsmärkte software-basierter Dienstleistungen zu machen. Für die Automobilzulieferer begünstigen strategische Zukäufe einen schnelleren technologischen

Fortschritt als Differenzierungsfaktor gegenüber traditionellen Anbietern. Weiterhin wird der steigende Druck auf Anbieter von standardisierten und gefährdeten Automobil-Komponenten reduziert.

7. Disruptive Herausforderungen benötigen umfassende Beratung

Die Mobilitätswende ist unaufhaltsam und stellt die mittelständische Zulieferindustrie vor die existenzielle Herausforderung, das Fortbestehen des Unternehmens sichern zu müssen.

Der Trend in Richtung E-Mobilität ist nicht zuletzt durch die steigende Anzahl der Pkw-Neuzulassungen mit alternativer Antriebsweise erkennbar. Zusätzlich schüren quantitative als auch qualitative Kräfte die Unsicherheit des

Marktes. Der schwache Start der Automotive-Branche in das Jahr 2019 ist daher alles andere als verwunderlich. Die rückläufigen Produktionszahlen und der stagnierende Absatz klassischer Verbrennungsmotoren werden auch in naher Zukunft anhalten. Zudem drängen politische Vorgaben (CO₂-Reduktion, Dieselfahrverbote, WLTP) sowie ein sich veränderndes Konsumentenbewusstsein auf die rasche Umstellung und

Verbreitung des Elektroantriebs. Neben den zuvor genannten Einflussfaktoren dominieren zudem noch Handelsbarrieren, Zölle und die Brexit-Unsicherheit den Markt. Zusätzlich verschärfen die Effizienzvorgaben und Umsetzungsmaßnahmen der OEM die Marktposition der Zulieferer innerhalb der Wertschöpfungskette. Baker Tilly erwartet daher auch für die nächsten Jahre ein anhaltend herausforderndes Marktumfeld, insbesondere für die Automobilzulieferindustrie.

Vor allem mittelständische Zulieferer sind besonders stark durch den Druck belastet. Langfristige strategische Entscheidungen der OEM für die Elektromobilität erzeugen kurzfristige Handlungszwänge bei den im Fertigungsprozess vorgelagerten Zulieferern. Eine Bedrohungssituation existiert vornehmlich für solche Unternehmen, die sich dieser strukturellen Krise nicht stellen, obwohl für einige Zulieferer der (Absatz-) Markt und die Wettbewerbsposition nach dem Wandel zur E-Mobilität nicht mehr so existieren wie bisher. Jedes Unternehmen steht vor der elementaren Frage, wie der Wandel die mittelfristige Ausrichtung und Existenz beeinflussen wird, denn unterschiedliche Zulieferer weisen unterschiedliche Geschäftsmodelle mit den dazugehörigen spezifischen Problemen auf, welche individuelle Lösungsansätze erfordern.

Je nach Modulzugehörigkeit sind einige Komponenten- und Produktgruppen durch eine erhöhte Substitutionsgefahr gekennzeichnet und durch verschiedene Kräfte vom Wandel der E-Mobilität bedroht. Neben dem übergeordneten Trend zu alternativen Antrieben spielen vor allem die Digitalisierung, der Softwareeinsatz und die Vernetzung von Autos eine große Rolle. Der disruptive Charakter des bevorstehenden Wandels stellt vor allem Unternehmen mit Produkten für Verbrenner vor eine herausfordernde Zukunft. Ein

besonders hohes Risiko besteht beispielsweise bei Bauteilen der Verbrennungsmotoren, der Getriebe oder der Abgasanlagen. Die massive Komplexitätsreduktion des Antriebs und die Veränderung der Bauteile führt zu einer Verschiebung des künftig benötigten Produktportfolios. Viele Teile, Komponenten und Module werden im Rahmen des Mobilitätswandels nicht mehr benötigt und substituiert. Unternehmen, die sich auf die Herstellung von Powertrain-Segmenten fokussiert haben, stehen bei der Veränderung besonders unter Zugzwang. Ein geringeres Substitutionsrisiko existiert dagegen bei Interieur- oder Reifenlieferanten, da diese Produkte nur oberflächlich von diesem strukturellen Wandel betroffen sind.

Baker Tilly unterstützt den bedrohten Mittelstand auf allen Stufen des Restrukturierungsprozesses und erarbeitet einen ganzheitlichen Lösungsansatz zur Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit. Experten ordnen jedes Produkt eindeutig einer Risikoklasse zu und beurteilen, inwiefern die Produkte durch den Umbruch in der Mobilität betroffen sind und damit das Unternehmen von einer Disruption bedroht ist. Insbesondere die Sicherung der kurzfristigen Liquidität steht im besonderen Fokus.

Im Rahmen der Expertenanalyse werden bereits umfassende Produkteigenschaften, Cross-Selling-Potenziale und ggf. vorhandene Lösungsansätze mit der notwendigen Genauigkeit betrachtet. Basierend auf der Erfahrung aus vielfältigen Projekten gibt Baker Tilly fundierte Antworten auf die Frage, welche rechtlichen, finanzwirtschaftlichen und leistungswirtschaftlichen Handlungsalternativen für einen gesicherten Fortbestand des Unternehmens bestehen. Durch unsere interdisziplinäre Ausrichtung verfügen wir über Know-how, die Umsetzung der Maßnahmen nicht nur zu steuern, sondern selbst durchzuführen. Mit einem starken Partner und jahrelang gewachsener mittelständischer Expertise im Automobilssektor lässt sich auch in der aktuell herausfordernden Situation eine angemessene und zukunftsweisende Lösung finden.



Literaturverzeichnis

ADAC (2019): Dieselfahrverbot: Alle Fragen und Antworten, von <https://www.adac.de/verkehr/abgas-diesel-fahrverbote/fahrverbote/dieselfahrverbot-faq/>, Artikel 24. Oktober 2019, aufgerufen am 16. Dezember 2019.

ARETZ, ECKART (2019): Norwegen gibt das Tempo vor, von <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/verbrennungsmotor-international-101.html>, Artikel vom 9. April 2019, aufgerufen am 16. Dezember 2019.

ATOUT FRANCE (2017): Umweltzone Paris, <https://de.france.fr/de/nuetzliche-tipps/umweltzone-paris>, Artikel vom 15. November 2017, aufgerufen am 16. Dezember 2019.

AUTOLEXIKON (Hrsg.): Fahrwerk, von <https://www.mein-autolexikon.de/fahrwerk.html>, aufgerufen am 16. Dezember 2019.

BLATZ et al. (2006): Gestärkt aus der Krise – Unternehmensfinanzierung in und nach der Restrukturierung, im Springer-Verlag Berlin Heidelberg, S. 11f.

BMWI (2019): Fakten zum deutschen Außenhandel, Berlin, September 2019, Broschüre des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, abgerufen von https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Aussenwirtschaft/fakten-zum-deutschen-aussenhandel.pdf?__blob=publicationFile&v=32, abgerufen am 16. Dezember 2019, S. 1ff.

CAAM (2019): China – Flash report, Sales volume 2019, publiziert von Automotive Industry Portal MarkLines, von https://www.marklines.com/en/statistics/flash_sales/salesfig_china_2019, aufgerufen am 16. Dezember 2019.

CONTINENTAL (2019): [Pressemitteilung], von <https://www.continental.com/de/presse/pressemitteilungen/2019-02-01-kathrein-automotive-closing-160832>, hochgeladen am 04. Februar 2019, abgerufen am 16. Dezember 2019.

DAIMLER (2018): Forsa-Studie zu urbaner Mobilität: Jeder vierte Deutsche begrüßt Ausbau der Carsharing-Angebote, von <https://www.daimler.com/nachhaltigkeit/staedte/forsa-studie-zu-urbaner-mobilitaet.html>, aufgerufen am 16. Dezember 2019.

DANNENBERG, JAN / KEIL, TOBIAS (2019): Die weltweit 100 größten Automobilzulieferer im Jahr 2018, publiziert von Berylls Strategy Advisors, von https://www.berylls.com/wp-content/uploads/2019/06/20190613_Studie_Top_100_2019.pdf, aufgerufen am 16. Dezember 2019, S. 12.

DISPAN, JÜRGEN (2013): Elektromobilität: Schlüsselfaktor Qualifikation Ergebnisse der ELAB-Studie zu Kompetenzanforderungen und Qualifikationsbedarfen, publiziert vom Informationsdienst des IMU-Instituts, Heft 1, 2013. Herausgeber: IMU Institut Stuttgart, S. 11–12.

ENBW (2019): Elektrisch in die Zukunft? – Verkaufszahlen der Elektroautos, von <https://www.enbw.com/blog/trends/elektrisch-in-die-zukunft-verkaufszahlen-der-elektroautos/>, Blogbeitrag vom 15. Oktober 2019, aufgerufen am 16. Dezember 2019.

EUROTRANSPORT (2019): Fahrwerke werden leichter, von <https://www.eurotransport.de/artikel/fahrzeuge-fahrwerke-werden-leichter-351330.html>, aufgerufen am 16. Dezember 2019.

FISCHER, KONRAD (2017): Wie die Niederlande das E-Mobilitätswunder schaffen, von <https://www.wiwo.de/politik/europa/elektroautos-wie-die-niederlande-das-e-mobilitaetswunder-schaffen/20475026.html>, Artikel vom 23. Oktober 2017, aufgerufen am 16. Dezember 2019.

FRAUENHEIM, PATRICK / LEOPRECHTING, GUNTER (2019): Maßnahmen für die leistungswirtschaftliche Sanierung von KMU, in NWB-BB, Nr.3, Teil 7, S. 90.

HEYMANN, ERIC (2019): Deutsche Automobilindustrie: Auf WLTO folgt Nachfrageschwäche, publiziert von der Deutschen Bank, von https://www.dbresearch.de/servlet/reweb2.ReWEB?rwsite=RPS_DE-PROD&rwojb=ReDisplay.Start.class&document=PROD0000000000489113, aufgerufen am 16. Dezember 2019.

IHK STUTTGART (2018): Zulieferer vor der Zerreißprobe – Wie Zulieferer im Automobil- und Maschinenbau den Wandel durch Industrie 4.0 meistern können, von https://www.ipa.fraunhofer.de/content/dam/ipa/de/documents/Publikationen/Studien/Studie_Zulieferer-vor-der-Zerreissprobe_WEB_offen.pdf, aufgerufen am 16. Dezember 2019.

IONITY (2019): Website, von <https://ionity.eu/en/about.html>

KARG, JOSEF (2017): Ein Blick in die Zukunft der Autowelt, von <https://www.augsburger-allgemeine.de/politik/Ein-Blick-in-die-Zukunft-der-Autowelt-id42677161.html>, Artikel vom 16. September 2017, aufgerufen am 16. Dezember 2019.

KOELLER, STEFAN (2018): Auch Mailand will erste Diesel-fahrverbote ab 2019, von <https://www.electrive.net/2018/06/19/auch-mailand-will-erste-diesel-fahrverbote-ab-2019/>, Artikel vom 19. Juni 2018, aufgerufen am 16. Dezember 2019.

KRAFTFAHRT-BUNDESAMT (2018): Neuzulassungen von Pkw in den Jahren 2009 bis 2018 nach ausgewählten Kraftstoffarten, Statistik von https://www.kba.de/DE/Statistik/Fahrzeuge/Neuzulassungen/Umwelt/n_umwelt_z.html?nn=652326, aufgerufen am 16. Dezember 2019.

LEONI (2019): [Pressemitteilung], von <https://www.leoni.com/de/presse/mitteilungen/details/leoni-stellt-massnahmen-zur-stabilisierung-des-geschaefts-vor-und-praesentiert-details-zum-performance/>, aufgerufen am 16. Dezember 2019.

PAVLINEK, PETR (2015): The impact of the 2008-2009 crisis on the automotive industry: Global trends and firm-level effects in Central Europe, European Urban and Regional Studies. 22. 20–40. 10.1177/0969776412460534.

PERSPEKTIV (2010): Automobilzulieferindustrie – Gesamte Branche im Crash-Test, eigene Publikation der Perspektiv GmbH, von <https://www.yumpu.com/de/document/read/6558677/automobilzulieferindustrie-perspektiv-gmbh>, aufgerufen am 16. Dezember 2019, S. 5–7.

REILING, GERT (2012): Studie zur automobilen Wertschöpfung: Der Trend geht von dem OEMs zu den Zulieferern, von <https://www.automotiveit.eu/studie-zur-automobilen-wertschopfung-der-trend-geht-von-dem-oems-zu-den-zulieferern/management/id-0038289>, aufgerufen am 16. Dezember 2019.

RENNERT et al. (2018): Wachstumsperspektive Autozulieferer: Die Akkus sind geladen – doch wohin führt der Weg?, publiziert von PwC Strategy& von: <https://www.strategyand.pwc.com/de/de/studie/wachstumsperspektive-autozulieferer.pdf>, aufgerufen am 16. Dezember 2019, S. 10.

SPAHL, THILO (2018): Sind E-Autos billiger?, von https://www.novo-argumente.com/artikel/sind_e_autos_billiger, aufgerufen am 16. Dezember 2019.

TYBORSKI, ROMAN (2019): Autokrise schlägt durch: Zulieferer Continental kassiert Umsatz- und Ergebnisziel, von <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/gewinnwarnung-autokrise-schlaegt-durch-zulieferer-continental-kassiert-umsatz-und-ergebnisziel/24688730.html?ticket=ST-33170039-9PawfyBbENvXbvnv9APo-ap3>, aufgerufen am 16. Dezember 2019.

VDA (2018): Zahlen und Daten, von <https://www.vda.de/de/services/zahlen-und-daten/zahlen-und-daten-uebersicht.html>, aufgerufen am 16. Dezember 2019.

VDA (2019): [Pressemitteilung], von <https://www.vda.de/de/presse/Pressemeldungen/20191128-vda-zur-neuen-europaeischen-kommission.html>, aufgerufen am 16. Dezember 2019.

VETTER, PHILIPP (2019): Die schwierigsten Jahre, die Deutschlands Autoindustrie je erlebt hat, von <https://www.welt.de/wirtschaft/article197597081/Konjunktur-Deutscher-Autoindustrie-drohen-schwierigste-Jahre.html>, aufgerufen am 16. Dezember 2019

WELT (2019): Continental sucht nach Auto-Zukunft, von https://www.welt.de/newsticker/dpa_nt/infoline_nt/wirtschaft_nt/article203416196/Continental-sucht-nach-der-Auto-Zukunft.html, Artikel vom 12. November 2019, aufgerufen am 16. Dezember 2019.

WINKLER, IRMELA (2019): Sanierungs- und Restrukturierungsmaßnahmen, Online-PDF von <https://docplayer.org/12799776-Sanierungs-und-restrukturierungsmassnahmen.html>, aufgerufen am 16. Dezember 2019, S. 6–7.

WIWO (2019): Schaeffler gibt Ziele auf und baut 900 Stellen ab, <https://www.wiwo.de/unternehmen/auto/autozulieferer-schaeffler-gibt-ziele-auf-und-baut-900-stellen-ab/24070308.html>, aufgerufen am 16. Dezember 2019.

Autor

**AUDIT & ADVISORY
TAX
LEGAL
CONSULTING**



Heiner Stemmer ist Partner bei Baker Tilly. Als Wirtschaftsprüfer und Steuerberater verfügt er über langjährige Erfahrungen in der Prüfung und Beratung von mittelständischen Unternehmen und Konzernen. Tätigkeitsschwerpunkte sind die Erstellung und Prüfung von Restrukturierungskonzepten sowie die Begleitung der Umsetzung von Sanierungskonzepten. Heiner Stemmer ist einer der beiden Leiter des Restrukturierungsbereichs. heiner.stemmer@bakertilly.de

Haftungsausschluss

Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion und Baker Tilly keine Gewähr. Kein Nachdruck ohne ausdrückliche Genehmigung von Baker Tilly. Alle Rechte vorbehalten. Die Studie und ihre Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung von Baker Tilly.

Now, for tomorrow

Follow us:      

AUDIT & ADVISORY • TAX • LEGAL • CONSULTING

Baker Tilly bietet mit mehr als 36.000 Mitarbeitern in 146 Ländern ein breites Spektrum individueller und innovativer Beratungsdienstleistungen in den Bereichen Audit & Advisory, Tax, Legal und Consulting an. Weltweit entwickeln Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte, Steuerberater und Unternehmensberater gemeinsam Lösungen, die exakt auf jeden einzelnen Mandanten ausgerichtet sind, und setzen diese mit höchsten Ansprüchen an Effizienz und Qualität um.

© bakertilly | 2020



Baker Tilly
T: +49 800 8481111
kontakt@bakertilly.de

bakertilly.de