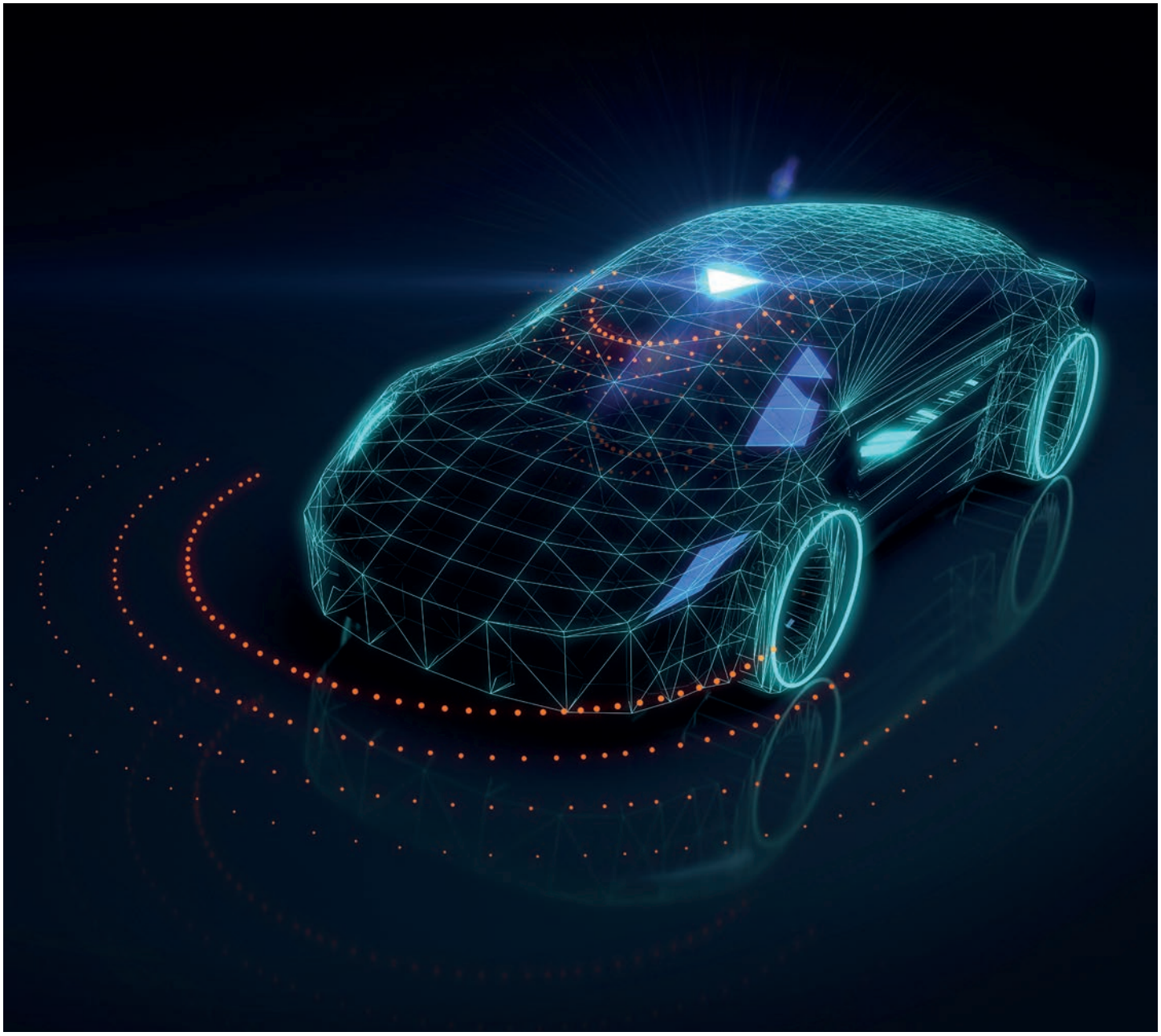
STRATEGIEPAPIER | 2019

EBNER STOLZ

WENDE ODER ENDE?

DIE AUTOMOBILINDUSTRIE MUSS SICH NEU AUFSTELLEN – TRENDS UND HANDLUNGSFELDER



Herausgeber
Ebner Stolz
Management Consultants GmbH
Holzmarkt 1
50676 Köln
Telefon +49 221 20643-0
Telefax +49 221 20643-10
www.ebnerstolz.de

Standort Stuttgart:
Kronenstraße 30
70174 Stuttgart
Telefon +49 711 2049-0
Telefax +49 711 2049-1333

Alle Beiträge verstehen sich ohne Gewähr und ersetzen keinesfalls das Beratungsgespräch im konkreten Einzelfall.
Dies ist eine Sonderveröffentlichung aus der FORECAST-Reihe. Kein Nachdruck ohne ausdrückliche Genehmigung von Ebner Stolz Management Consultants GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Die Sonderausgabe und ihre Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung der Ebner Stolz Management Consultants GmbH.

Handeln ist gefragt – jetzt!

Eine weitere Analyse zur Lage der Automobilindustrie? Ist das wirklich nötig? Wissen wir alle nicht längst, wie es um diese für Deutschland so wichtige Branche bestellt ist? Seit Jahren sprechen wir über die brennenden Trends: die Verschiebung der Wachstumsmärkte, die Globalisierung, neue Wettbewerber und Geschäftsmodelle, Umweltanforderungen und innovative Mobilitätskonzepte, alternative Antriebstechnologien sowie die Vernetzung und Digitalisierung aller Komponenten und Wertschöpfungsstufen. Und die Liste ließe sich weiterführen.

Dass die Herausforderungen bekannt sind, macht den Umgang damit nicht leichter. Aus unserer langjährigen Beratungs- und Restrukturierungspraxis kennen wir die ganz realen, oft bitteren Auswirkungen. Gerade in letzter Zeit geraten immer mehr Unternehmen ins Straucheln. Das gilt insbesondere für kleine und mittlere Zulieferer. Nicht umsonst denkt die Politik über einen Mittelstandsfonds nach.

Der Veränderungsdruck auf alle Beteiligten – Hersteller, Zulieferer aller Stufen, Händler, Vermieter und Finanzierer – ist enorm. Und alle, auch die (noch) sehr erfolgreichen Player, müssen sich den Herausforderungen stellen. Hier darf es kein „Vielleicht" oder „Demnächst" geben. Hier darf man sich nicht darauf ausruhen, dass sich Autos 'made in Germany' weltweit (noch) einer großen Beliebtheit erfreuen.

Deshalb möchten wir es in diesem Strategiepapier nicht bei der Analyse der Herausforderungen belassen, sondern einen Schritt weiter gehen – nämlich die Handlungsfelder benennen und aufzeigen, was zum Beispiel ein Zulieferer jetzt ganz konkret tun sollte. Wie kann er sich in naher Zukunft positionieren? Und wie könnte er Schritt für Schritt vorgehen?

Je nach seiner individuellen Situation können empfehlenswerte Maßnahmen zum Beispiel eine frühzeitige Strategieberatung oder die gemeinsame Überprüfung und Erweiterung des Geschäftsmodells sein. Vielleicht bietet sich aber auch eine internationale Kooperation an – in Form einer temporären strategischen Allianz oder über eine langfristige Akquisition. Vielleicht sind die Schwachstellen aber auch intransparente Zahlen und Informationen. Dann ist als Erstes der Aufbau von gruppenübergreifenden Finanzierungsinstrumenten geboten. Oder die Wertschöpfungskette ist ineffizient und veraltet. Dann kann die Digitalisierung der Fertigung und der Supply-Chain die dringlichste Maßnahme mit dem größten Hebel sein.

Als Berater suchen wir immer wieder den Austausch mit Experten aus der Wissenschaft. Von diesem inspirierenden Dialog und interdisziplinären Netzwerk profitieren wir bei unserer täglichen Arbeit und so natürlich auch unsere Kunden. Mit Prof. Dr. Willi Diez konnten wir einen echten Kenner der Automobilbranche als Autor gewinnen. Seit mehreren Jahrzehnten lehrt er das Studienfach „Automobilwirtschaft", leitete lange das gleichnamige Institut und war davor viele Jahre in der Autoindustrie tätig. Er hat zahlreiche Beiträge und Bücher veröffentlicht, darunter das Standardwerk für Automobilmanagement.

In Kooperation mit ihm ist das vorliegende Papier entstanden. Gemeinsam erläutern wir Trends und benennen die wichtigsten Handlungsfelder. Dabei sprechen wir ganz konkrete Empfehlungen aus. Und bei Bedarf begleiten wir Unternehmen zu spezifischen Fragen – praxisnah, interdisziplinär und 'hands-on'.

Markus Mühlenbruch
Partner
Ebner Stolz Management Consultants

Dr. Carsten Nagel
Partner
Ebner Stolz Management Consultants

Wende oder Ende? Die Automobilindustrie muss sich neu aufstellen!

Die Welt des Automobils ist im Wandel: Neue Technologien, neue Geschäftsmodelle und neue Wettbewerber fordern die traditionellen Akteure heraus. Märkte und Kunden verändern sich. Und Öffentlichkeit und Politik setzen die Branche zusätzlich unter Druck. Trotz der unbestreitbaren Erfolge in der Vergangenheit: Ein lineares „Weiter so“ ist keine überzeugende Option. Die etablierten Automobilhersteller und -zulieferer müssen sich neu aufstellen, wenn sie auch in Zukunft eine Rolle spielen wollen.

Das Automobil im Spannungsfeld individueller Wertschätzung und politischer Bedrohung

Allen Unkenrufen zum Trotz ist der Automobilmarkt ein Wachstumsmarkt: Mobilität ist für Milliarden von Menschen ein hohes und erstrebenswertes Gut, Teil ihrer Lebensqualität und Inhalt ihrer Zukunftswünsche. Nicht zuletzt die Proteste gegen Fahrverbote und Beschränkungen des motorisierten Individualverkehrs zeigen, dass das Automobil sich in den traditionellen Märkten noch immer einer großen Wertschätzung erfreut. Nach wie vor verkörpert es Werte wie Unabhängigkeit und Autonomie. Gleichzeitig ist das eigene Auto in vielen Entwicklungs- und Schwellenländern der Traum vieler Menschen.
Dem stehen die globalen und lokalen ökologischen Belastungen gegenüber, die mit der massenhaften Ausbreitung des Automobils verbunden sind. Aber auch der Verkehrsinfarkt auf den Straßen der großen Metropolen kratzt am Image des Autos als universelles Verkehrsmittel. Steigende Kosten bei einem gleichzeitig abnehmenden Nutzen untergraben die Nachfrage nach einem individuell verfügbaren Fahrzeug – ein gefährliches Gemenge aus Bedrohungen für die Branche und einer sinkenden Attraktivität ihrer Produkte.

Gefährdete Premium-Champions: Die deutsche Automobilindustrie im globalen Wettbewerb

Wollte man die Position der deutschen Automobilindustrie im weltweiten Wettbewerb in einem Satz zusammenfassen, so würde er lauten: „Wir können alles, außer billig.“. Tatsächlich stehen die deutschen Automobilhersteller und -zulieferer nach wie vor für qualitativ hochwertige Produkte. Das Premiumsegment, auf das weltweit 10 bis 15 % des jährlichen Absatzes entfallen, wird ganz eindeutig von deutschen Herstellern und Marken dominiert. Nicht nur in Europa, sondern auch in China liegt der Marktanteil deutscher Hersteller im Premiumsegment bei deutlich über 80 %. Aber auch dort, wo sie sich im Massengeschäft bewegen, befinden sich Produkte aus deutscher Produktion aus der Sicht der Kunden qualitativ an der Spitze. Das ‘German Engineering’ verfügt – trotz aller Probleme der letzten Jahre – noch immer über einen exzellenten Ruf.
Ein Indikator für die Wettbewerbsstärke der deutschen Automobilindustrie ist ihr steigender Anteil an der weltweiten Automobilproduktion und Wertschöpfung. Dieser wuchs von 17 % Anfang dieses Jahrzehnts auf mittlerweile fast 20 %.
Auch die deutschen Automobilzulieferer – egal, ob groß oder klein – verdanken ihre Wettbewerbsstärke qualitativ hochwertigen Produkten in Verbindung mit hoher Flexibilität und logistischer Kompetenz. Kaum ein Automobilhersteller der Welt kann und will auf Aggregate, Komponenten und Teile deutscher Zulieferer verzichten. Wann immer es um Qualität und Technologie geht, sind die deutschen Automobilzulieferer in vielen Bereichen die erste Wahl.
Zweifellos kommt darin auch die frühzeitige und konsequente Globalisierung von Produktion und Absatz zum Ausdruck. Während die Automobilhersteller aus anderen traditionellen

Das eigene Auto ist in vielen Entwicklungs- und Schwellenländern der Traum vieler Menschen. Es verkörpert nach wie vor Unabhängigkeit und Autonomie.

Produktionsländern in verschiedenen Regionen gar nicht oder nur ganz schwach vertreten sind, verfügen die deutschen Hersteller sowohl auf ihrem Heimatmarkt Europa als auch in Nordamerika und China über eine gute bis sehr gute Marktposition. Gleiches gilt für die großen deutschen Automobilzulieferer.
Es wird immer wieder beklagt, dass die deutschen Automobilhersteller in wichtigen Technologiefeldern Trends ‘verschlafen’ hätten und nun dem Wettbewerb hinterherhinken müssten. In einigen Bereichen – wie etwa der Elektrifizierung des Antriebsstranges – ist dieser Vorwurf sicher nicht unberechtigt. Aber schmälert dieses Minus in einer Disziplin die Gesamtnote weltweiter Wettbewerbsstärke wirklich? Dagegen spricht, dass sich die Käufer bei ihrer Kaufentscheidung in der Regel nicht an einzelnen technischen Features orientieren, sondern sich für einen Wagen aufgrund des Gesamtpakets aus Technik, Design, Service und Markenimage entscheiden. Durch ihr ganzheitliches Produkt- und Dienstleistungsverständnis haben die deutschen Hersteller diesem Umstand bislang Rechnung tragen können. Nun gilt es, dieses Erfolgspaket attraktiv zu halten – trotz neuer Technologien und Wettbewerber.

Gerade weil die deutsche Automobilindustrie in der Vergangenheit so erfolgreich war, ist die Gefahr groß, dass sie jetzt, in Zeiten dramatischer Veränderungen, unter Druck kommt. Das Festhalten an bewährten und erfolgreichen Produkten hat schon viele Branchen in den Ruin geführt. Davon ist die deutsche Automobilindustrie weit entfernt, aber die Geschwindigkeit des Veränderungsprozesses darf nicht unterschätzt werden. Neuen Wettbewerbern, vor allem auch vielen kleinen, innovativen Unternehmen, gelingt es immer besser und immer schneller, sich im Markt zu profilieren. Jetzt und nicht später müssen die Hersteller daher die Weichen für den Automobilmarkt der Zukunft stellen.

Zehn Trends bestimmen die Zukunft der Automobilbranche

Die Automobilindustrie befindet sich in einem tiefgreifenden Transformationsprozess. Getrieben wird diese Entwicklung sowohl von politisch-gesellschaftlichen als auch von wirtschaftlich-technologischen Faktoren. Am Ende dieses Prozesses wird eine Industrie stehen, die globaler, ökologischer und digitaler ist als heute.

1 Trend I: Wachstum findet in Zukunft global statt

Trotz der aktuellen Schwäche wird China auch in Zukunft ein wichtiger Träger des weltweiten Wachstums der Automobilindustrie bleiben. Angesichts der niedrigen Motorisierungsdichte des Landes besteht hier noch ein erhebliches Potenzial. Aber auch andere Emerging Markets, wie Indien, die ASEAN-Staaten und Lateinamerika, verfügen über große Wachstumschancen. Demgegenüber müssen die Automobilhersteller in den reifen Automobilmärkten Westeuropas und Nordamerikas überwiegend vom Ersatzbedarf leben. Im Jahr 2025 werden zwei Drittel aller produzierten Autos voraussichtlich in Asien verkauft werden.

2 Trend II: Der Kunde wird anspruchsvoller

Ob Sicherheit, Komfort, Fahrleistungen, Kraftstoffverbrauch oder Schadstoffemissionen – die Kunden werden in Zukunft deutlich anspruchsvoller. Zudem steigen die Anforderungen an die Ausstattung von Fahrzeugen mit Systemen der Informations- und Kommunikationstechnik. Auch im Auto will der Kunde ‘always connected’ sein. Da sich die Fahrzeuge in ihrer technischen Substanz immer mehr angleichen, wird das Design in Zukunft ein immer wichtigeres Differenzierungsmerkmal werden. Gleichzeitig sind die Kunden nicht bereit, höhere Preise zu bezahlen. Sie treffen künftig ihre Entscheidung noch stärker nach der Devise ‘Value for Money’.

3 Trend III: Vernetzung und autonomes Fahren

Das Automobil der Zukunft wird in vielfältiger Weise mit anderen Systemen vernetzt sein: mit anderen Fahrzeugen, mit der Infrastruktur und mit dem Fahrer selbst. Damit wird das Auto sowohl zum Datenempfänger als auch zum Datenproduzenten. Fahrerassistenzsysteme werden in Zukunft eine noch größere Rolle spielen. Und so kann der Fahrer bequemer, sicherer und umweltverträglicher von A nach B kommen. Am Ende dieser Entwicklung steht das autonome Fahren. Die Realisierung erfordert aber nicht nur fehlerfreie technische Systeme, sondern auch eine rechtliche Anpassung der Vorschriften zum Betrieb von Kraftfahrzeugen. Doch die Zukunft ist nah: In abgegrenzten Gebieten und auf definierten Routen kann das autonome Fahren bereits im nächsten Jahrzehnt Realität werden.

4 Trend IV: Elektrifizierung und alternative Antriebe

Die Absenkung der klimaschädlichen CO_2-Emissionen ist in den nächsten Jahren eine der größten Herausforderungen für die Automobilindustrie. Dabei gilt es zunächst, die technischen Potenziale bei den heute üblichen Verbrennungsmotoren auszuschöpfen. Allerdings reicht das nicht aus, um die sehr anspruchsvollen CO_2-Grenzwerte in Europa und anderen Regionen der Welt zu erfüllen. Daher gewinnt die Elektrifizierung weiter an Bedeutung.

Neben Vollhybriden kann mit einer zunehmenden Bedeutung von rein batterieelektrischen Fahrzeugen (BEV) und Plug-in-Hybriden (PHEV) gerechnet werden. In Ballungszentren werden rein batterieelektrische Fahrzeuge dominieren. Sie leisten nicht nur einen Beitrag zur Reduktion der globalen, sondern auch der lokalen Schadstoffbelastung. Weltweit werden im Jahr 2030 rund 70 % der Fahrzeuge über einen batterieelektrischen Antrieb (BEV und PHEV) verfügen. Die Brennstoffzelle ist eine weitere technologische Option zur Reduktion der CO_2-Emissionen. Sie dürfte schon bald vor allem in Lastkraftwagen und Bussen zum Einsatz kommen. Eine weitere Option sind synthetische Kraftstoffe, sogenannte E-Fuels, die aus Biomasse gewonnen werden können. Ihr großer Vorteil: Sie sind mit der heutigen Motorentechnik kompatibel.

5 Trend V: Shared Mobility und innovative Mobilitätskonzepte

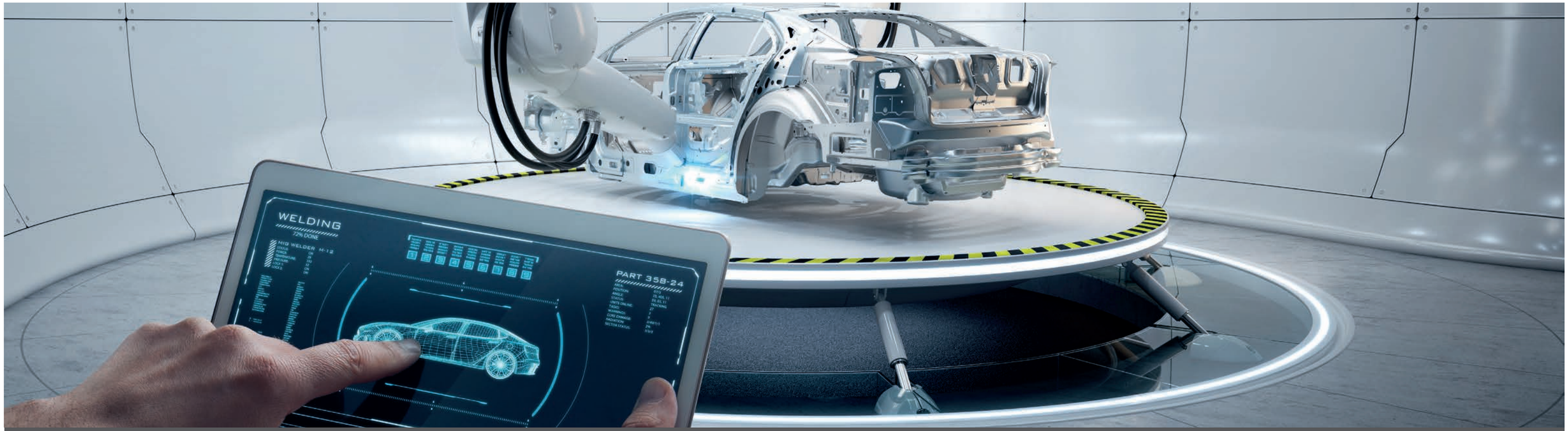
Gerade in Ballungszentren lohnt sich ein eigenes Auto oft nicht. Relativ hohen Unterhaltskosten stehen ein gut ausgebauter öffentlicher Personennahverkehr und eine moderne Radwegeinfrastruktur gegenüber. Ergänzend bietet sich Carsharing für all diejenigen an, die nur gelegentlich ein Auto nutzen wollen und müssen. ‘Ride-Hailing’, also die Buchung von entgeltlichen Mitfahrgelegenheiten, erfreut sich ebenfalls weltweit wachsender Beliebtheit. Seine Popularität verdankt das Ride-Hailing zweifellos der Tatsache, dass für seine Nutzung – anders als beim Carsharing – kein Führerschein notwendig ist. Wichtiger werden in Zukunft auch Mobilitätsplattformen, die die verschiedenen Verkehrsträger (Auto, Bahn und Flugzeug) intelligent miteinander vernetzen.

Längerfristig sind auch ganz neue Nutzungsmodelle denkbar, so etwa, wenn die Fahrzeuge autonom fahren können. In diesem Fall wird es möglich sein, ein Fahrzeug mittels Smartphone anzufordern. Der nächste Fahrgast steht dann schon bereit. Ein derart frei floatendes System bietet den Teilnehmern einen optimalen Nutzungskomfort.

6 Trend VI: Neue Wettbewerber und Geschäftsmodelle

Elektrifizierung, Digitalisierung und Shared Mobility verändern die Systemgrenzen des Automobils und der Automobilindustrie. Bislang branchenfremde Wettbewerber drängen mit neuen Geschäftsmodellen in den Markt und die automobilwirtschaftliche Wertschöpfungskette. Diese einfach als bloße Zulieferer in die eigene, hierarchisch strukturierte Supply-Chain einzufügen, wird den traditionellen Automobilherstellern nicht gelingen. Zu groß ist die technologische Kompetenz und teilweise auch die Markenbekanntheit und Markenstärke der neuen Player. Im Gegenteil: Vielmehr werden die ‘Neuen’ dank ihres direkten Endkundenkontakts die Hersteller zwingen, ihre bislang noch vielfach proprietären, fahrzeugbezogenen Systeme zu öffnen. Die besondere Rolle der digitalen Player im automobilen Wertschöpfungsprozess besteht also darin, dass sie nicht nur Lieferanten, sondern in gewissem Umfang auch Wettbewerber sind.

Hinzu kommen die Akteure, die als Betreiber von Shared-Mobility-Systemen versuchen, die Kundenschnittstelle zu besetzen und die Automobilhersteller zu reinen Fahrzeuglieferanten zu degradieren. Darauf können Automobilhersteller nur reagieren, indem sie eine Form der Zusammenarbeit jenseits der hierarchisch gegliederten Supply-Chain etablieren. Das könnte zum Beispiel der Aufbau eines automobilen Eco-Systems sein, in welchem die Automobilhersteller die Rolle eines Systemintegrators übernehmen.



7 Trend VII: Ausdehnung der Modellprogramme

Die Kundenwünsche werden immer individueller. Dementsprechend müssen die Automobilhersteller immer mehr Baureihen mit den entsprechenden Derivaten anbieten. Damit können sie sicherstellen, dass jeder Käufer das für seinen Verwendungszweck optimale Fahrzeug bekommt. Dies betrifft etwa die Entwicklung von speziellen Stadtfahrzeugen oder auch die Weiterentwicklung von Langstreckenfahrzeugen. Die Diversifizierung bei der Antriebstechnologie wird zu einem weiteren Schub bei der Modellvielfalt führen.

Diese Ausdehnung der Modellpaletten und die zunehmende Differenzierung der Fahrzeugkonzepte führen zu einer wachsenden Komplexität und zu sinkenden Losgrößen in der Produktion. Und das bedeutet zwangsläufig steigende Kosten. Um dem entgegenzuwirken, braucht es Modulkonzepte. Dabei fasst der Hersteller funktions- oder bautechnische Einheiten zusammen und vereinheitlicht sie. So kann er sie in verschiedenen Fahrzeugmodellen einsetzen. Das reduziert Kosten und Entwicklungszeiten.

8 Trend VIII: Smart Factory

Sicher ist: Die Produktkomplexität und die Anforderungen an die Qualität, Lieferzeit und Liefertreue werden steigen. In der Folge muss die Automobilfabrik der Zukunft immer ‘intelligenter’ und letztlich zu einem sich selbst steuernden Gesamtsystem werden. Die Smart Factory umfasst die Integration zahlreicher technologischer Bausteine der Industrie 4.0 von der Robotik über das ‘Internet der Dinge’ bis hin zum 3-D-Druck. Grundlage der Steuerung sind selbstlernende Systeme der künstlichen Intelligenz. Die Vision: Das vom Kunden individuell konfigurierte Auto sucht sich selbst die Fabrik, in der es gebaut wird. Vorbereitet und begleitet wird diese Entwicklung von dem ‘digitalen Zwilling’, also der ganzheitlichen virtuellen Darstellung einer realen Fabrik und ihrer Abläufe (Digital Factory).

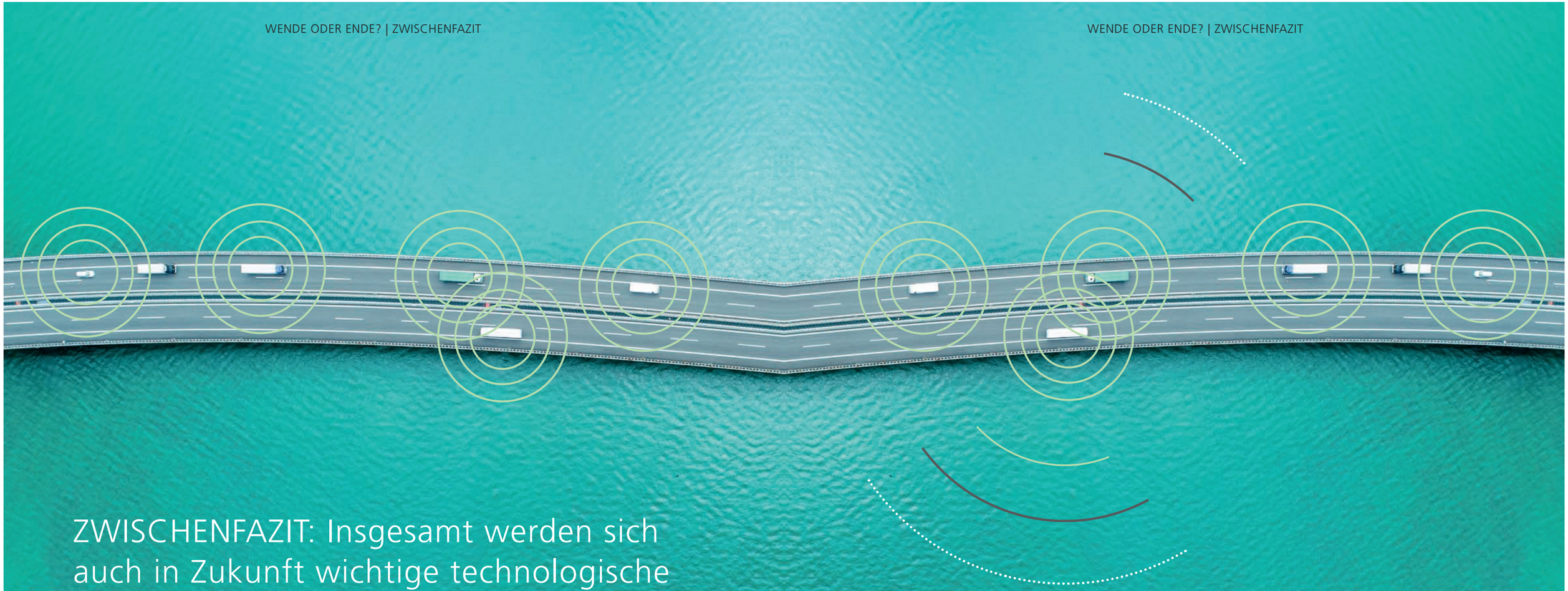
9 Trend IX: Digitalisierung der Supply-Chain

Das zukunftsfähige Supply-Chain-Management hat große Ziele: hohe Produktivität, hohe Qualität und große Flexibilität. Und das angesichts einer zunehmenden Zahl von Baumustern, Aggregaten, Komponenten und Teilen. Doch wie erreicht der Hersteller ein durchgängiges Datenmanagement über alle Lieferantenstufen hinweg (Tier 1, Tier 2 und Tier 3)? Die Smart Factory kann nur Realität werden, wenn die Zulieferer in diese Entwicklung eingebunden sind und wenn dank Standardisierung eine durchgängige Kommunikation zwischen den verschiedenen Fertigungsstufen und -prozessen möglich ist. Eine besondere Herausforderung stellt dabei die Globalisierung der Produktionsstrukturen dar. Sie werden zu grenzüberschreitenden realen und digitalen Logistiksystemen führen.

10 Trend X: Internetbasierte Vertriebs- und Servicesysteme

Neben der Technologie und dem Produkt wird sich auch die Vermarktung der Fahrzeuge verändern. Immer mehr Käufer informieren sich über ihr Wunschfahrzeug im Internet. Allein die Probefahrt ist für viele Käufer noch immer ein Grund, sich an einen traditionellen Automobilhändler zu wenden. Vor diesem Hintergrund könnten in Zukunft Test-Drive-Center wichtiger werden, wo Fahrzeuge Probe gefahren werden können. Außerdem werden die Autohäuser verstärkt digitale Medien und Devices einsetzen, um den Kunden das Modellprogramm optimal zu präsentieren. Die Digitalisierung erfasst auch den Fahrzeugservice und das Ersatzteilmanagement. Onboard-Diagnosesysteme werden dazu führen, dass Wartungen und Reparaturen vorhergesagt werden können (Predictive Maintenance). So wird eine frühzeitige Planung von Werkstattaufenthalten oder der Einsatz von Over-the-Air-Diensten möglich. Der gesamte Serviceprozess von der Fahrzeugannahme über die Durchführung der Werkstattarbeiten bis hin zur Übergabe an den Kunden wird digital unterstützt. Eine besondere Bedeutung kommt dabei Augmented-Reality-Systemen zu. Der Vertrieb und die Versorgung mit Ersatzteilen wird ebenfalls zunehmend internetbasiert erfolgen. Der 3-D-Druck könnte in einer überschaubaren Zukunft die Teilelogistik in einzelnen Bereichen komplett verändern.

WENDE ODER ENDE? | ZWISCHENFAZIT



ZWISCHENFAZIT: Insgesamt werden sich auch in Zukunft wichtige technologische Impulse der Automobilindustrie auf viele Branchen auswirken. Umgekehrt kann die Automobilindustrie aber auch neue Technologien, vor allem aus den Bereichen der Informations- und Kommunikationstechnik sowie der Elektro- und Werkstofftechnik, zur Weiterentwicklung der Fahrzeuge nutzen.

Der Technologietransfer von der einen in die andere Richtung bietet insbesondere auch der Zulieferindustrie große Möglichkeiten, ihren Anteil an der gesamten Wertschöpfung des Automobils in Zukunft deutlich zu erhöhen.

Konsequenzen und Handlungsfelder für kleine und mittelständische Automobilzulieferer

Während sich die großen Automobilzulieferer längst auf die künftigen Trends eingestellt haben, hinken viele kleine und mittelständische Zulieferer der Entwicklung derzeit hinterher. Sie drohen damit zu den eigentlichen Verlierern des Strukturwandels in der Branche zu werden. Daher ist aktives Handeln erforderlich – und zwar nicht erst in ein paar Jahren, sondern heute.

1 Handlungsfeld I: Einstieg in neue Technologiefelder

Angesichts des Wandels in der Branche müssen auch die Automobilzulieferer ihr Technologie- und Produktportfolio neu sortieren – weg vom mechanischen Kraftfahrzeug mit Verbrennungsmotor hin zu einem 'Computer auf Rädern' mit neuen Antriebstechnologien. Dabei kommt es vor allem darauf an, die Kernkompetenzen zu identifizieren, die das Unternehmen bisher stark gemacht haben. Auf dieser Grundlage ist es möglich, Wertschöpfungspotenziale in anderen Anwendungen und Branchen zu finden oder in neue Technologien einzusteigen.

Erste Aufgabe: Herausfinden, wo die Potenziale des eigenen Unternehmens liegen und dann eine eigene Markteintrittsstrategie entwickeln. Hilfreich können dabei Kooperationen mit anderen Unternehmen oder mit Hochschul- und Forschungseinrichtungen sein.

2 Handlungsfeld II: Übernahme von traditioneller Wertschöpfung

Der Wandel in der Automobilbranche wird sich nicht abrupt, sondern evolutionär vollziehen. Dies gilt vor allen Dingen für die Ablösung des Verbrennungsmotors als Standardantrieb in Automobilen. Diese Technik wird noch über einige Jahrzehnte eine wichtige Rolle in der Automobilindustrie spielen. Viele Automobilhersteller werden sich jedoch aus deren Fertigung zurückziehen, um die frei werdenden Mittel in neue, innovative Technologien zu investieren. Für Automobilzulieferer stellt dies grundsätzlich eine Möglichkeit dar, Wertschöpfungsanteile an sich zu ziehen. Dabei müssen die Player allerdings die Laufzeit und das Volumen der von den Automobilherstellern übernommenen Fertigungsumfänge mit Blick auf die dafür notwendigen Investitionen sorgfältig prüfen.

3 Handlungsfeld III: Globalisierung

Die globale Verschiebung der Wertschöpfungspotenziale macht es erforderlich, dass auch kleine und mittelständische Unternehmen die Möglichkeiten einer Globalisierung ihrer Produktionsaktivitäten prüfen. Angesichts der damit verbundenen Risiken sollte dies in der Regel nach dem 'Geleitzugprinzip' oder mit einem lokalen Partner vor Ort erfolgen. Von großer Bedeutung für eine erfolgreiche Globalisierung ist ein standardisiertes Fabriklayout, wodurch Volumenverschiebungen zwischen in- und ausländischen Werken gut gesteuert werden können. Außerdem erleichtert dies die Bildung von Netzwerken zwischen verschiedenen Fertigungsstandorten.

4 Handlungsfeld IV: Digitalisierung

Die Digitalisierung ist eine ganzheitliche Aufgabe, die sowohl das Produkt und dessen Entwicklung wie auch die Produktion und Logistik sowie letztlich alle Prozesse im Unternehmen betrifft. Dabei ist es von entscheidender Bedeutung, eigene Kompetenz aufzubauen, um nicht ausschließlich von fremdem Know-how abhängig zu sein. Die Digitalisierung ist insbesondere mit Blick auf die Automobilhersteller und Tier-1-Lieferanten von strategischer Relevanz: Mittel- und längerfristig werden einzig die Zulieferer zum Zuge kommen, die nicht nur eine ausgezeichnete Produktqualität und -technologie anbieten, sondern auch in der Lage sind, sich innerhalb der digitalisierten Supply-Chains zu bewegen. Mangelnde Digitalisierung wird zunehmend zum Ausschlusskriterium bei der Vergabe von Aufträgen.

5 Handlungsfeld V: Strategische Finanzierung und Risikomanagement

Mit der Beschleunigung des Wandels steigen grundsätzlich auch die unternehmerischen Risiken. Dies betrifft vor allem Zulieferer, die sich im Antriebsbereich betätigen, da hier die stärksten Veränderungen zu erwarten sind. Sie müssen große Vorleistungen für neue Technologien oder auch in Globalisierungsprojekten erbringen. Für sie wird ein aktives Risikomanagement immer wichtiger. Die Unternehmensfinanzierung muss darüber hinaus stärker strategisch ausgerichtet werden. Dabei gilt es, in erster Linie der Entwicklung des längerfristigen Liquiditätsbedarfs große Aufmerksamkeit zu schenken.

6 Handlungsfeld VI: Aktives Personalmanagement

Der Engpassfaktor Personal ist schon heute zu spüren und wird in Zukunft voraussichtlich noch an Bedeutung gewinnen. Das betrifft insbesondere ingenieurwissenschaftlich und technisch ausgebildete Mitarbeiter. Von enormer Bedeutung ist dabei die langfristig angelegte Zusammenarbeit mit Hochschulen und berufsqualifizierenden Schulen, da junge Menschen so am besten von der Attraktivität eines Arbeitsplatzes in der Zulieferindustrie überzeugt werden können. Notwendig sind dazu auch definierte Ausbildungs- und Karrierepläne. Außerdem muss das Recruiting ebenfalls zunehmend globalisiert werden.

Die Zukunft des Automobilstandorts Deutschland

Lange Zeit waren die Frage nach der Zukunft der deutschen Automobilindustrie und jene nach der Zukunft des Automobilstandorts Deutschland identisch. Im Zeitalter der Globalisierung gilt diese Formel nicht mehr: Die genuin deutschen Automobilhersteller und ihre großen Zulieferer lösen sich immer stärker von ihrem traditionellen Herkunftsland. Das betrifft heute immer noch vorrangig die Produktion, zeichnet sich mittlerweile aber auch immer stärker im Bereich „Forschung und Entwicklung" ab. Bislang haben sich die verstärkten Auslandsaktivitäten der deutschen Automobilhersteller und -zulieferer noch nicht negativ auf die Beschäftigung am Automobilstandort Deutschland ausgewirkt. Es ist fraglich, ob dies so bleiben wird.

Neben der Verschiebung der globalen Gewichte im Weltautomobilmarkt spielen für die Unternehmen die Standortbedingungen in Deutschland eine wesentliche Rolle. Diese haben sich in den letzten Jahren nicht verbessert. Dies gilt sowohl für wesentliche kostenbestimmende Faktoren wie auch für die Verfügbarkeit von gut ausgebildeten Fachkräften und Akademikern. Auch im Bereich der Verkehrs- und digitalen Infrastruktur verfügt Deutschland über keine herausragende Position.

Es zeichnet sich ab, dass Produktionsumfänge in einer zweiten Welle – nach der ersten in den 1990er Jahren – immer stärker nach Mittel- und Osteuropa verlagert werden. Mittlerweile betrifft dies nicht nur die in Deutschland tätigen Volumenhersteller, sondern auch Premiummarken. Weiterhin gewinnt China als Produktions- und auch als Entwicklungsstandort an Bedeutung. Vor allem im Bereich der Elektromobilität werden von deutschen Herstellern und Zulieferern Entwicklungskapazitäten im mittlerweile größten Automobilmarkt der Welt aufgebaut.

Kleine und mittelständische Automobilzulieferer werden immer stärker zum Rückgrat und stabilisierenden Faktor des Automobilstandorts Deutschlands. Die Politik muss dieser Tatsache künftig Rechnung tragen – durch eine stärker mittelstandsorientierte Steuerpolitik, durch den Abbau bürokratischer Hemmnisse und durch die aktive Förderung von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten mittelständischer Unternehmen.

Zukunftstrends? Check!

Anhand der folgenden Checkliste können Sie selbst überprüfen,
wie gut Sie auf die Herausforderungen der Zukunftstrends vorbereitet sind.
(1 = sehr gut, 6 = nicht ausreichend)

Trend	1	2	3	4	5	6	Nicht relevant
Verlagerung der regionalen Wachstumsschwerpunkte							
Kunde wird anspruchsvoller (Qualität/Innovation)							
Vernetzung und autonomes Fahren							
Elektrifizierung und alternative Antriebe							
Shared Mobility und Mobilitätskonzepte							
Neue Wettbewerber und Geschäftsmodelle							
Ausdehnung Modellprogramme und Modulkonzepte							
Smart Factory							
Digitalisierung Supply-Chain							
Internetbasierte Vertriebs- und Servicesysteme							

Die Services der Ebner Stolz Management Consultants

INDIVIDUELL, INTEGRIERT, INTERDISZIPLINÄR

Angesichts der vielfältigen und komplexen Herausforderungen stehen die deutschen Automobilhersteller und -zulieferer heute unter starkem Handlungsdruck. Doch darf Schnelligkeit nicht auf Kosten der Gründlichkeit gehen. Außerdem ist jedes Unternehmen, jede akute Herausforderung individuell. Hier gibt es keine vorgefertigten oder allgemeingültigen Rezepte. Daher sind die Lösungen der Ebner Stolz Management Consultants (ESMC) immer auf den jeweiligen mittelständischen Kunden und Einzelfall zugeschnitten. Die ESMC bieten ein breites Leistungsspektrum – von einer vorausschauenden Strategieberatung über M&A und innovative Finanzierungskonstrukte bis hin zur Entwicklung und Umsetzung von Restrukturierungskonzepten und Transformationsprozessen.

STRATEGIEENTWICKLUNG UND -BERATUNG

Wer erkannt hat, dass es auch lange vor einer akuten Ertragskrise kein „Weiter so" gibt, überdenkt seine Strategie und entwickelt sie langfristig weiter. Die ESMC unterstützen Kunden bei der Entwicklung und Operationalisierung von Strategien, zum Beispiel um dem weiteren Verschieben der Wachstumsmärkte vom Individualverkehr zum Mobilitätslieferanten Rechnung zu tragen oder um angrenzende Technologiefelder zu identifizieren.

UNTERNEHMENSSTEUERUNG UND FINANZIERUNGSKONZEPTE

Um Zahlen und Daten vollständig und transparent darzustellen und damit eine effektive Unternehmenssteuerung überhaupt erst möglich zu machen, unterstützen die ESMC beim Aufbau von gruppenübergreifenden Steuerungsinstrumenten für das Finanzmanagement. Mit steigendem Innovationsdruck wachsen auch die Investitionsbedarfe. Entscheidet sich der Kunde für ein neues Mobilitätskonzept und damit ein Geschäftsmodell, das zum Beispiel Cashflow-getrieben (Pay per Use) ist, entwickeln die ESMC Finanzierungskonzepte, die das möglich machen. Bei all diesen Prozessen kann das ESMC-Team kurzfristig interdisziplinäre Fachleute aus dem eigenen Haus hinzuziehen. Spezialisten für Corporate Finance, Rechtsanwälte, Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer arbeiten mit den Consultants bei Bedarf Hand in Hand.

INTERNATIONALE BERATUNGSERFAHRUNG/CHINA-DESK

China ist einer der wichtigsten Wachstumsmärkte für deutsche Automobilhersteller. Die ESMC unterhalten seit Jahren ein Kompetenzzentrum namens China-Desk und ein Joint Venture in Shanghai mit vielen mittelständischen deutschen Kunden. Für Zulieferer ist die globale Präsenz wichtig. Die ESMC beraten und begleiten bei der Verlagerung der Produktion ins Ausland und behalten dabei die Umsetzungsrisiken fest im Blick. Die Berater unterstützen bei Kooperationen und Allianzen und restrukturieren bei Bedarf nicht performante Auslandstöchter.

DIGITALISIERUNGSKOMPETENZ UND RESTRUKTURIERUNG DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE

Die Supply-Chain birgt fast immer sehr wirkungsvolle Hebel. Mit ihrer Digitalisierungskompetenz flexibilisieren und digitalisieren die ESMC Fertigung und Wertschöpfungskette (Smart Factory). So kann ein Hersteller dann auch die gestiegenen Kundenansprüche an Design und Modellvielfalt erfüllen. Für Zulieferer ist die Digitalisierung in Zukunft eine wichtige Differenzierung im Wettbewerb und Voraussetzung für neue Aufträge. Im Zuge der Transformation der Automobilindustrie ist damit zu rechnen, dass sich die bisherige Aufteilung der Wertschöpfungskette verändert. Zulieferer werden immer mehr Aufgaben aus der Supply-Chain von den Herstellern (OEM) übernehmen. Gelingt das optimal wird die Produktion effizienter und flexibler. Die ESMC begleiten und organisieren diesen Prozess von der Planung bis zur Umsetzung.

TECHNOLOGIE-ERWERB, MERGERS & ACQUISITIONS UND PURCHASING MANAGERS INDEX

Ob autonomes Fahren oder alternative Antriebe, neue Mobilitätskonzepte oder ein zusätzliches digitales Geschäftsmodell: Hier macht das Hinzuziehen oder Zukaufen von Know-how Sinn – in Form von Technologien, Personal oder ganzen Organisationen. Die ESMC begleiten und organisieren den Akquisitionsprozess und kümmern sich auch nach der Akquisition um die vielschichtigen Integrationsthemen eines Zukaufs.

TRANSFORMATION UND RESTRUKTURIERUNG

Sind Geschäftsmodelle nicht mehr wettbewerbsfähig, müssen sie überdacht, transformiert oder restrukturiert werden. Bricht der Absatz ein, können auslaufende Produktlebenszyklen nicht durch Nachfolgemodelle kompensiert werden. Dies gilt im Falle anderer existenzbedrohender Störungen für die gesamte Wertschöpfungskette. Die ESMC analysieren die Situation, entwickeln ein durchgängiges und umfassendes Restrukturierungskonzept, begleiten bei der Umsetzung der Maßnahmen Schritt für Schritt und halten die Transparenz für die Entscheider aufrecht. Wird ein Unternehmen von der Entwicklung überraschend getroffen und lassen sich die Effekte einer Sanierung oder Restrukturierung nur mit zeitlicher Verzögerung erreichen, sind die ESMC durch die jahrzehntelange Erfahrung im Stakeholdermanagement in der Lage, schnell einzugreifen, um die Handlungsfähigkeit kurzfristig sicherzustellen. Darüber hinaus begleiten die ESMC den gesamten Prozess professionell und berücksichtigen dabei die für die Automobilindustrie typischen besonderen 'Gesetzmäßigkeiten'.

DIE AUTOREN

PROF. DR. WILLI DIEZ

Wirtschaftswissenschaftler
Experte der Automobilindustrie

Willi Diez, Jahrgang 1953, studierte Wirtschaftswissenschaften an den Universitäten Freiburg i. Br. und Tübingen, wo er 1986 zum Dr. rer. pol. promovierte. Von 1979 bis 1991 war er in verschiedenen Funktionen bei der Daimler AG tätig, zuletzt als Vorstands-Referent.

Von 1991 bis 2018 war er Professor im Studienschwerpunkt „Automobilwirtschaft" an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt (HfWU) Nürtingen-Geislingen und von 1995 bis 2018 Direktor des von ihm gegründeten Instituts für Automobilwirtschaft (IfA). Diez war zudem Leiter des „Porsche Automotive Campus" (2013 – 2018). Weiterhin war er Mitglied des „Strategiedialog Automobilwirtschaft", der vom baden-württembergischen Ministerpräsidenten Winfried Kretschmann im Mai 2017 ins Leben gerufen wurde. Er ist Mitglied in zahlreichen Fachbeiräten überwiegend mittelständischer Unternehmen.

Prof. Dr. Willi Diez legt in seiner wissenschaftlichen Arbeit besonderen Wert auf Praxisnähe und Seriosität. In seinem Buch „Wohin steuert die deutsche Automobilindustrie?" (DeGruyter Verlag, München) hat er die künftigen Trends und Herausforderungen in der Automobilindustrie umfassend analysiert.

MARKUS MÜHLENBRUCH

Partner Ebner Stolz
Tel. +49 711 2049-1878
markus.muehlenbruch@
ebnerstolz.de

Markus Mühlenbruch ist seit 2018 Partner bei Ebner Stolz am Standort Stuttgart. Von dort aus verstärkt er das interdisziplinäre Restrukturierungsteam der ESMC. Der Experte in den Branchen 'Automotive', 'Maschinen- und Anlagenbau' sowie 'Elektro- und Bauindustrie' steht für Verhandlungsführung in komplexen Situationen, das Managen konfliktärer Stakeholder-Gemengelagen und das Lösen schwieriger Finanzierungssituationen. Markus Mühlenbruch wechselte im vergangenen Jahr von der Management- und Restrukturierungsberatung Helbling Business Advisors. Dort leitete er als Geschäftsführer und Partner über zehn Jahre den Standort Stuttgart. Vor dieser Zeit verantwortete er für eine deutsche Großbank das Risikomanagement im Südwesten. So kann er auf 25 Jahre Sanierungserfahrung zurückblicken. Dabei kennt der gelernte Bankkaufmann mit einem Studienabschluss in Wirtschaftswissenschaften das Feld 'Sanierung/Restrukturierung' sowohl von Finanzierer- als auch von Beraterseite. Dies kommt ihm bei seiner täglichen Arbeit, der Beratung mittelständischer oder familiengeführter Unternehmen, sehr zugute.

DR. CARSTEN NAGEL

Partner Ebner Stolz
Tel. +49 221 20643-980
carsten.nagel@
ebnerstolz.de

Dr. Carsten Nagel ist seit 2010 als Managing Partner bei Ebner Stolz in Köln tätig. Seine Beratungsschwerpunkte liegen auf den Themen 'Restrukturierung und Sanierung', 'Turnaround-Management', 'Financial Engineering', 'Performance-Management' und 'Business-Planung'. Neben Unternehmen aus der Automotive-Branche berät er auch Kunden aus den Bereichen 'Maschinen- und Anlagenbau', 'Logistik' sowie 'Agrar und Ernährung'. Zuvor war er bereits elf Jahre als Unternehmensberater in verschiedenen Beratungsfirmen tätig, acht Jahre davon als Partner. Seine Wurzeln hat Nagel jedoch im Ingenieurwesen. Nach seinem Studium in den Fächern 'Maschinenbau', 'Physik' und 'Philosophie', das er mit der Promotion abschloss, arbeitetete er zunächst fünf Jahre für das Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik in Dortmund.

EBNER STOLZ MANAGEMENT CONSULTANTS GMBH
WWW.EBNERSTOLZ.DE