

Automobilindustrie im Krisenmodus

Quo vadis Elektromobilität –
die chinesische Herausforderung?





Geblockt – verzockt: Wie geht es mit der Elektromobilität weiter?

Endet das Zeitalter der Elektromobilität, noch ehe es richtig begonnen hat? Die aktuelle Diskussion in Deutschland vermittelt fast diesen Eindruck. Die einstige Elektro-Euphorie ist verfliegen und einige Automobilhersteller müssen ihre Pläne deutlich korrigieren. Die Verunsicherung ist groß. Daher ist es notwendig, in der hitzigen Diskussion um die künftigen Antriebstechnologien eine realistische Bestandsaufnahme zu machen und eine belastbare Zukunftsprojektion zu entwickeln!

Kunden machen Märkte

Fast scheut man sich, diese im Grunde triviale Wahrheit aufs Papier zu schreiben: In einer Marktwirtschaft bestimmen die Käufer den Markt! Sie in Erinnerung zu bringen, ist trotzdem notwendig, denn viele haben geglaubt (und manche glauben es immer noch), dass Politiker über Märkte und Technologien entscheiden. Bereits in unserer Studie im Jahr 2022 („Zeitenwende“) haben wir darauf hingewiesen, dass der Technologiewandel hin zum Elektroauto „nicht kunden- sondern politikgetrieben“ ist und es nicht ungefährlich ist, sich darauf zu verlassen, dass die Politik für die entsprechende Nachfrage sorgen wird. Gewiss, politische Entscheidungen haben einen Einfluss auf die wesentlichen Kriterien, anhand derer Kunden sich für oder gegen ein Produkt oder eine Technologie entscheiden. Doch am Ende ist es immer der Kunde, der prüft, abwägt und dann die für ihn passende Alternative auswählt.

Was also ist passiert, dass die von der Politik gewollte „Antriebswende“ ins Stocken geraten ist?

Die Zahlen sprechen eine deutliche Sprache: Betrachtet man den deutschen Markt, so ist der Absatz von rein elektrischen Fahrzeugen (BEV) in den ersten sechs Monaten dieses Jahres um 16,4 Prozent zurückgegangen bei einem gleichzeitigen Wachstum des Gesamtmarktes um 5,4 Prozent. Gestiegen ist hingegen der Absatz von Plug-in-Hybriden (PHEV), und zwar um immerhin 13,3 Prozent. Klar ist: Genauso wie das

Bestandsziel von 1 Mio. Elektrofahrzeugen für das Jahr 2020 verfehlt wurde, genauso wird auch das Ziel, im Jahr 2030 15 Mio. Elektroautos auf deutschen Straßen zu haben, verfehlt werden! Am 1. April dieses Jahres waren lediglich 1,4 Mio. BEV im Bestand. Um das Ziel im Jahr 2030 dennoch zu erreichen, müssten bis dahin jeden Monat etwa 190.000 BEV neu zugelassen werden. Zum Vergleich: Im Juni dieses Jahres waren es gerade einmal 43.412 Einheiten.

Ganz offensichtlich ist: Abgesehen von der finanziellen Schockwirkung hat die Bundesregierung den psychologischen Effekt, den die abrupte Einstellung der staatlichen Kaufförderung für Elektroautos hatte, völlig unterschätzt. Viele Autokäufer haben das als eine Abkehr vom Elektroauto interpretiert und ihre Kaufentscheidung zurückgestellt oder sich wieder für ein Fahrzeug mit Verbrennungsmotor entschieden. Einmal in Frage gestellt, muss die Elektromobilität jetzt mit einer mächtigen Gegenbewegung kämpfen, die nun immer mehr Argumente findet, warum das Elektroauto nicht die Lösung für das Problem des Klimawandels darstellt.

Auch in Europa insgesamt sind die Verkäufe von BEV erheblich unter Druck geraten und das Wachstum hat sich deutlich abgeschwächt. Immerhin konnte bei den BEV noch ein leichtes Plus von 1,3 Prozent erzielt werden, wobei der Gesamtmarkt im gleichen Zeitraum um 4,5 Prozent gestiegen ist. Die jetzt in Gang gekommene Diskussion, ob denn das Verbrenner-Verbot im Jahr 2035 in Europa wirklich kommen soll, wird nicht dazu beitragen,

das Vertrauen der Autokäufer in die Zukunft des Elektroautos zu stärken. Es gab auch aktuell eine Veröffentlichung des Zentralverbandes des Kraftfahrzeuggewerbes (ZDK), wonach die Bestellung von BEV im ersten Halbjahr im Vergleich zum Vorjahr bei Privatkunden um 47 Prozent und bei gewerblichen Kunden um 41 Prozent zurückgegangen ist.

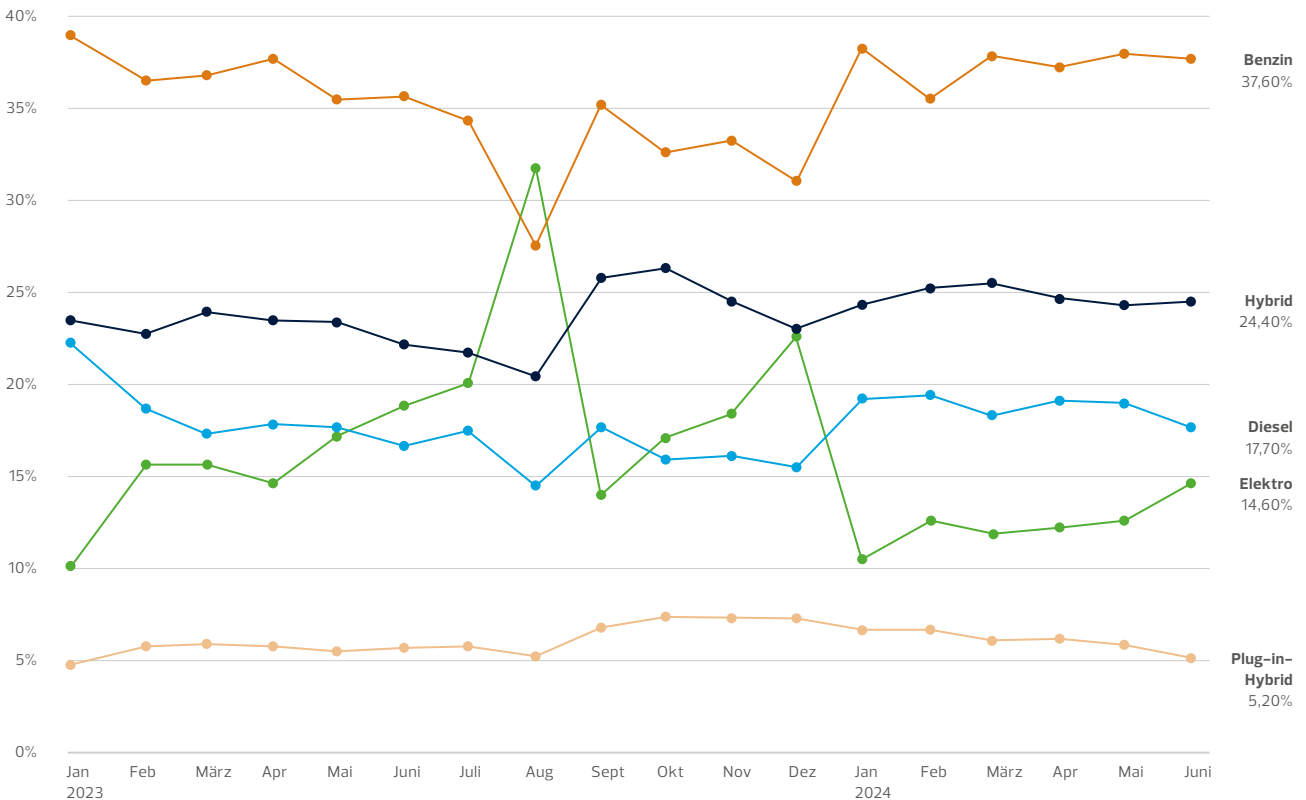
In den USA stieg der Absatz von BEV in den ersten Monaten dieses Jahres, allerdings von einem sehr niedrigen Niveau aus. Weit übertroffen wurden die BEV-Verkäufe vom Absatz von Plug-in-Hybriden. Auch in China war im bisherigen Jahresverlauf ein drastischer Anstieg der PHEV-Verkäufe zu verzeichnen, wobei hier aber auch der Verkauf von BEV-Modellen weiter steil nach oben geht. Aller-

dings dominieren Kleinfahrzeuge das Absatzgeschehen in diesem Segment.

Als Fazit zur aktuellen Situation lässt sich festhalten: In Deutschland und Europa ist die Erfolgswelle für rein batterieelektrische Elektroautos zumindest unterbrochen, auch wenn es nach wie vor Märkte mit durchaus ansehnlichen Wachstumsraten gibt. In den USA führt das Elektroauto bislang eine Randexistenz. Lediglich China bleibt in der Spur: Das Elektroauto kann dort weiter zulegen, wobei es spannend zu sehen sein wird, wie sich der Absatz entwickelt, wenn im Jahr 2025 die finanzielle Förderung von Elektrofahrzeugen zurückgefahren wird.

Marktanteile nach Antriebsarten

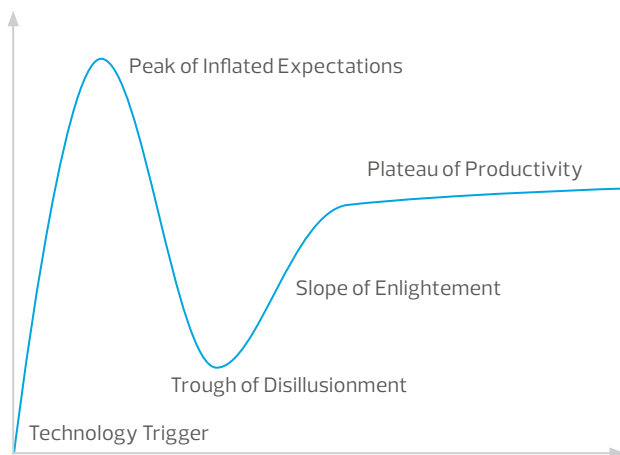
in % der monatlichen Neuzulassungen seit 2023



© Automobilwoche

Hypes und ihre Zyklen

Der öffentliche, politisch und medial angestachelte Hype um das Elektroauto hat also in Europa einen mächtigen Dämpfer erfahren. Bedeutet das das Ende? In den 1990er Jahren wurde von dem amerikanischen Beratungsunternehmen Gartner das Konzept eines „Hype-Cycles“ entwickelt, das gewissermaßen idealtypisch den Verlauf der Wahrnehmung und Bewertung einer neuen Technologie nachzeichnet. Es unterscheidet fünf Phasen: den technologischen Auslöser, den Gipfel der überzogenen Erwartungen, das Tal der Enttäuschungen, den Pfad der Erleuchtung und das Plateau der Produktivität.



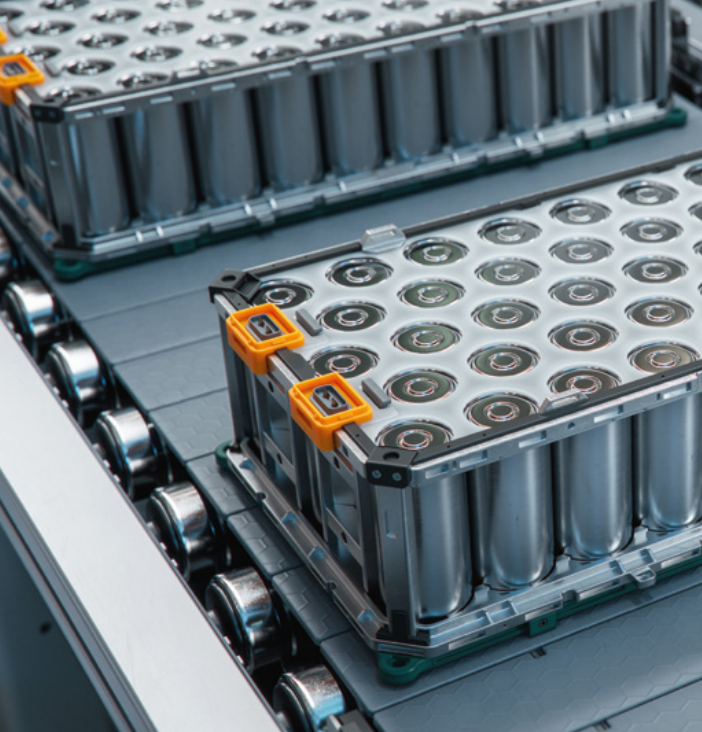
Angewendet auf die Elektromobilität lässt sich feststellen: Die Diskussion um die Elektromobilität hat im Jahr 2023 den Gipfel der überzogenen Erwartungen („Peak of Inflated Expectations“) erreicht und überschritten. Jetzt befinden wir uns im Tal der Enttäuschungen („Trough of Disillusionment“) oder zumindest auf dem Weg dorthin. Werden die Kunden und die Branche auf den „Slope of Enlightenment“ zurückkehren und wird die Elektromobilität dann auf einer industriell gesicherten Basis mit einer weiter zunehmenden Marktreife ihren Aufschwung auf dem „Plateau of Productivity“ fortsetzen? Im Moment erscheint das unwahrscheinlich. Doch es hat sich schon immer als falsch erwiesen, aus kurzfristigen Entwicklungen (wie

z. B. Quartalsergebnissen) langfristige Schlussfolgerungen zu ziehen. Klar ist aber: Der Markt für Elektroautos braucht neue Impulse – technische, finanzielle und psychologische!

Barrieren und Treiber – Elektromobilität in der Diskussion

Die Barrieren für eine schnelle Ausbreitung der Elektromobilität sind bekannt: begrenzte Reichweiten, mangelhafte Infrastruktur und hohe Anschaffungspreise. Außerdem fehlt ein flächendeckendes Netz von Schnellladesäulen, so dass die Ladezeiten vielfach noch immer als zu lang empfunden werden. Mit den Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen in der Industrie und den öffentlichen Investitionen in die Infrastruktur werden diese Barrieren niedriger; die Konkurrenzfähigkeit von Elektroautos gegenüber Fahrzeugen mit Verbrennungsmotoren weiter steigen. Was allerdings auch klar ist: die Fortschritte werden nicht in dem Tempo erzielt werden, die vielfach versprochen worden sind. Daher wird auch der Umstieg auf das Elektroauto deutlich langsamer verlaufen als das angekündigt worden ist.

Im Grunde muss man auch konstatieren, dass durch den politischen Druck und die überzogenen Zeitziele eine Chance vertan wurde. Bislang war noch jede neue Technologie, die sich aus dem Markt heraus entwickelt hat, ein Wachstumsmotor, wenn die Industrie die Chance hatte, ihre Supply-Chain systematisch und nachhaltig umzustellen. Durch das enorme Tempo, mit dem die Elektromobilität politisch in den Markt gedrückt wurde, musste an vielen Stellen improvisiert werden und teilweise musste man auf suboptimale Lösungen im Hinblick auf die Bereitstellung von Rohstoffen und Vorprodukten ausweichen. Erst allmählich können jetzt die industriellen Strukturen umgestellt, die Fertigungstiefen neu justiert und die Beschaffungswege optimiert werden.



Die aktuellen Hemmnisse bedeuten nicht, dass die Elektromobilität langfristig nicht doch zum Standardantrieb in der „Auto-Mobilität“ werden kann. Das Thema Klimawandel bleibt auf der politischen Agenda. Und auch wenn heute kaum noch jemand daran glaubt, dass die Pariser Klimaziele erreicht werden können, wird es weiterhin einen Druck geben, die klimarelevanten Emissionen des Automobilverkehrs zu reduzieren. Zwar sind die ökologischen Vorteile des Elektroautos und seine Herstellung bei einer Gesamtbetrachtung nicht so groß wie das mit dem Prädikat der „Emissionsfreiheit“, das dem Elektroauto etwas vorschnell angeheftet wurde. Doch unbestritten ist: der Elektroantrieb ist hoch effizient und darauf wird es in einer Welt knapper werdender Ressourcen in Zukunft mehr denn je ankommen. Selbst wenn die Energie, die für die Herstellung von Strom eingesetzt wird, nicht völlig sauber ist, so wird sie doch effizienter genutzt als bei Verbrennungsmotoren. Mit dem Auf- und Ausbau einer regenerativen Energiewirtschaft, an deren Notwendigkeit es im Grunde keinen Zweifel gibt, wird sich die CO₂-Bilanz von Elektroautos in Zukunft weiter verbessern. Nur: Auch das wird länger dauern als viele gehofft haben und noch immer hoffen.

Eine nachhaltige Prognose für den Antriebs-Mix im Jahr 2030 und darüber hinaus

Elektroautos haben ein großes technologisches Verbesserungspotenzial. Dies betrifft vor allem die Batterietechnik, mit der die Reichweite und Lebensdauer der Batterie weiter gesteigert werden kann (Stichwort: Feststoffbatterien). Große Potenziale gibt es auch auf dem Gebiet der Ladetechnik (Stichwort: Induktive Beladung). Schließlich dürften aufgrund von Scale-Effekten in allen Bereichen auch die Kosten und Preise von Elektroautos weiter zurückgehen.

In der politischen Prioritätenliste steht die Elektromobilität ganz oben. Es ist daher davon auszugehen, dass der Ausbau der Energie- und Ladeinfrastruktur weitergehen und es in Zukunft möglicherweise wieder zu einer steuerlichen Förderung von Elektroautos (zu Lasten fossil angetriebener Fahrzeuge) kommen wird. Der politische und mediale Druck auf den Verbrenner wird auf jeden Fall weiter zunehmen.

Alternative CO₂-neutrale Konzepte wie E-Fuels werden – trotz gegenteiliger Beteuerungen – kaum vorankommen, wenn keine massive Anschubfinanzierung geleistet wird. Bislang gibt es keine großindustrielle Produktion von synthetischen Kraftstoffen und es stellt sich die Frage, wer unter den gegenwärtigen, durch politische Taktierei bestimmten Rahmenbedingungen, in dieses Geschäft einsteigen wird. Solange das nicht der Fall ist, werden E-Fuels wahrscheinlich eine Nische bleiben und ebenso wie HVO („Hydrotreated Vegetable Oils“) keine signifikante Breitenwirkung bekommen. Antriebskonzepte auf Basis von Wasserstoff dürften – wenn überhaupt – erst nach 2040 eine größere Bedeutung bekommen. Der Aufbau einer leistungsfähigen industriellen Wasserstoffinfrastruktur ist langwierig, investitionsintensiv und kostspielig. Immerhin zeichnet sich hier ein einheitlicher politischer Wille ab, in großangelegtem Stil in die Wasserstoffwirtschaft einzusteigen und großindustrielle Pläne, vor allem in den arabischen Golfstaaten könnten, hier auch einen Durchbruch im Hinblick auf Preis und Verfügbarkeit bringen.

Für die nächsten Jahre spricht alles dafür, dass der Transformations-Prozess in die Elektromobilität voranschreiten wird, allerdings – wie bereits mehrfach erwähnt – aufgrund der Umsetzungs- und Akzeptanzprobleme auf einem deutlich flacheren Wachstumspfad als dies die heute gängigen Prognosen voraussagen. Für das Jahr 2030 erscheint die folgende Entwicklung realistisch:

- In Europa dürfte sich der Antriebsmix zu etwa je einem Drittel auf BEV, Hybride und Internal Combustion Engines (ICE) verteilen. Wachstumstreiber bei den reinen Elektroautos werden voraussichtlich weiterhin die nordischen Länder sowie Frankreich mit einem hohen Anteil an Atomstrom sein. Auch in Deutschland dürfte der Anteil von BEV-Fahrzeugen bei sinkenden Anschaffungspreisen und einer besseren Verfügbarkeit von Schnellladesäulen auf über 30 Prozent steigen. Ein wichtiger Hebel könnten dabei monetäre Vorteile bei der Besteuerung von Dienstwagen sein.
- In Nordamerika wird – auch abhängig von der politischen Großwetterlage – der Verbrenner seinen dominanten Marktanteil behalten. Hybride werden einen deutlichen Zuwachs verzeichnen und Elektroautos vor allem in „grünen“ Bundesstaaten (wie z. B. Kalifornien) an Bedeutung gewinnen. Wer auch der künftige Präsident bzw. die künftige Präsidentin sein wird, wird die hohe Affinität der Amerikaner für preisgünstige Mobilität berücksichtigen.
- In China wird das Elektroauto in den unzähligen Megastädten dominieren. Aufgrund des eher niedrigpreisigen Fahrzeugparks werden sich (teure) Hybridkonzepte in China schwerer tun als auf den anderen großen Märkten. Der Verbrenner dürfte in China nur noch im Oberklassen-Segment einen signifikanten Anteil an den gesamten Fahrzeugverkäufen haben.
- In einem großen Teil der ROW-Märkte (Rest of the World-Märkte) wird der Verbrenner eine dominante Stellung behalten (z. B. Lateinamerika, Afrika), da hier die infrastrukturellen Voraussetzungen für eine flächendeckende Verbreitung von Elektroautos vielfach fehlen. Allerdings gibt es reichlich Potenzial für Elektrofahrzeuge in einigen entwickelten südostasiatischen Märkten, wie Japan und Südkorea. Teure Hybrid-Konzepte werden in vielen dieser sehr preissensitiven Märkte kaum Chancen auf eine größere Verbreitung haben.

Da auch Hybrid-Fahrzeuge weiterhin über einen Verbrennungsmotor verfügen, ist insgesamt gesehen davon auszugehen, dass auch im Jahr 2030 rund zwei Drittel der knapp 100 Mio. weltweit verkauften und produzierten Fahrzeuge noch über einen Verbrennungsmotor verfügen werden. Ein Ende der Verbrenner-Technologie ist – auch wenn die Chancen für eine große Verbreitung

von E-Fuels mehr als unsicher sind – noch nicht absehbar. Daher erscheint es fahrlässig, Investitionen in dieses Antriebssegment vollständig zurückzufahren und mit den heutigen Motoren künftig im Wettbewerb bestehen zu wollen.

Weltweite Produktion und Absatz von Automobilen

Welt	Jahr 2023	Jahr 2030 Projektion
gesamt	91,0 Mio.	97,0 Mio.
BEV	12,0 Mio. / 13,2 Prozent	34,0 Mio. / 35,0 Prozent
Hybrid	17,0 Mio. / 18,7 Prozent	29,1 Mio. / 30,0 Prozent
ICE	62,0 Mio. / 68,1 Prozent	34,0 Mio. / 35,0 Prozent

Europa	Jahr 2023	Jahr 2030 Projektion
gesamt	17,9 Mio.	18,0 Mio.
BEV	2,1 Mio. / 11,7 Prozent	6,3 Mio. / 35,0 Prozent
Hybrid	5,1 Mio. / 28,5 Prozent	7,2 Mio. / 40,0 Prozent
ICE	10,7 Mio. / 59,8 Prozent	4,5 Mio. / 25,0 Prozent

China	Jahr 2023	Jahr 2030 Projektion
gesamt	29,0 Mio.	33,0 Mio.
BEV	7,0 Mio. / 24,1 Prozent	19,8 Mio. / 60,0 Prozent
Hybrid	5,0 Mio. / 17,2 Prozent	8,3 Mio. / 25,0 Prozent
ICE	17,0 Mio. / 58,6 Prozent	5,9 Mio. / 15,0 Prozent

Nordamerika	Jahr 2023	Jahr 2030 Projektion
gesamt	15,0 Mio.	17,0 Mio.
BEV	1,0 Mio. / 6,7 Prozent	4,3 Mio. / 25,0 Prozent
Hybrid	2,0 Mio. / 13,3 Prozent	5,0 Mio. / 30,0 Prozent
ICE	12,0 Mio. / 80,0 Prozent	7,7 Mio. / 45,0 Prozent

Die chinesische Herausforderung – Papiertiger oder ernsthafter Rivale?

Eigentlich hätte man es wissen müssen und viele haben es auch gewusst: Als die chinesische Regierung den Fünfjahresplan 2011 bis 2015 auflegte, war einer der Schwerpunkte der Bereich „New Energy Vehicles“ (NEV), worunter letztlich Elektroautos zu verstehen waren. Dass es einen Markt für solche Fahrzeuge geben würde, war klar und wenn es ihn nicht geben würde, würde ihn die chinesische Regierung zumindest im eigenen Land schaffen. Das ist dann mit zahlreichen Incentives für den Kauf von Elektroautos und Aufbau von Infrastruktur auch passiert.

Darüber hinaus war aber auch klar, dass China mit solchen Fahrzeugen aus heimischer Produktion nicht nur den eigenen, heimischen Markt beliefern will, sondern in den Export gehen würde. Die Strategie der chinesischen Regierung war in allen Bereichen auf Export ausgerichtet – warum hätte es bei Autos anders sein sollen?

Die Zahl der relevanten chinesischen Automobilhersteller liegt aktuell bei geschätzt 40. Mit der Subventionierung der Hersteller und der Incentivierung der Käufer wollte die chinesische Regierung den Weltmarkt für Automobile an den etablierten Herstellern vorbei aufrollen – nachdem man jahrelang erfolglos versucht hat, wettbewerbsfähige Fahrzeuge mit Verbrennungsmotor zu bauen.

Starke Position auf dem Heimatmarkt als Basis für eine internationale Expansion

Die Herausforderung durch chinesische Billig-Elektroautos war also eine Herausforderung mit Ansage. Der Plan der chinesischen Regierung, die Automobilindustrie rund um die Elektromobilität zu einer tragenden Säule der chinesischen Volkswirtschaft aufzubauen, ist zumindest mit Blick auf den heimischen Markt gelungen. Die chinesischen Hersteller haben die westlichen Konkurrenten vor allem im Massengeschäft Schritt für Schritt zurückgedrängt.

Aufgrund der wirtschaftlichen Probleme im Land selbst ist die Kaufkraft gesunken, was die Herausbildung eines Billig-Segementes massiv befördert hat. Das aber wird vor allem von chinesischen

Herstellern bedient. Außerdem muss man ganz nüchtern konstatieren, dass auch die chinesischen Käufer einen mentalen Wandel vollzogen haben: Galt früher das, was aus dem Ausland kam, automatisch besser als das, was Chinesen produzieren, so hat sich das in weiten Teilen umgekehrt: Die Chinesen sind stolz auf ihre Leistungen, wozu vor allem auch ihre gewaltigen Fortschritte und Erfolge im Bereich der Halbleiter- und Kommunikationstechnik beigetragen haben.

Dass man jetzt in Brüssel glaubt, der Herausforderung durch die chinesischen Automobilhersteller mit Zöllen begegnen zu müssen, ist ein Armutszeugnis für die europäische Industriepolitik. Statt die heimische Autoindustrie über ein Jahrzehnt mit immer neuen gesetzlichen Vorgaben und Regelungen zu belasten, wäre es sinnvoller gewesen, die Entwicklung von Elektroautos zu fördern und die Voraussetzungen für den Bezug der dafür benötigten Rohstoffe zu schaffen. Das ist jetzt vorbei: Die europäische Automobilindustrie muss sich dem Wettbewerb durch die Chinesen stellen und Zölle auf chinesische Elektroautos werden dabei kaum helfen – zumal sie mit potenziell erheblichen negativen Nebenwirkungen, insbesondere für die deutschen Hersteller, verbunden sein könnten.

Die Expansion chinesischer Automarken in Europa in den letzten Jahren ist tatsächlich beeindruckend: Seit dem Jahr 2020 ist der Marktanteil chinesischer Hersteller am europäischen Markt für batterieelektrische Fahrzeuge von 2,9 auf 21,7 Prozent

gestiegen – bei einem gleichzeitigen überproportionalen Wachstum dieses Marktsegmentes. Insgesamt hat China im Jahr 2023 etwas mehr als 700.000 Fahrzeuge (PKW) in die EU exportiert, wobei sie besonders in jenen Märkten erfolgreich waren, die über keine eigene Autoindustrie und einen hohen Anteil an BEV an den gesamten PKW-Verkäufen verfügten. Da die europäischen Hersteller überwiegend höherwertige Fahrzeuge nach China exportieren, liegt der Exportwert Europas zwar noch über dem der chinesischen Exporte nach Europa. Doch der europäische Handelsbilanzüberschuss bei Autos wird kleiner und es ist absehbar, dass China im Markt für kleine und kompakte Elektrofahrzeuge eine dominierende Stellung einnehmen wird. Ist das schon eine „akute Bedrohungslage“, auf die sich die Befürworter protektionistischer Maßnahmen gegen China berufen?

Siegeszug mit Hindernissen

Trotz ihrer unbestreitbaren Erfolge auf einigen europäischen Märkten dürfen die Chinesen nicht überschätzt werden. In Deutschland haben die chinesischen Hersteller im ersten Halbjahr 2024 etwas mehr als 23.600 Fahrzeuge verkauft, was einem Marktanteil von 1,8 Prozent entspricht. Nicht zuletzt aufgrund der sich abschwächenden Nachfrage nach Elektroautos hat sich das Wachstum der chinesischen Hersteller auf dem gesamten europäischen Automobilmarkt deutlich verlangsamt.

Der langfristige und nachhaltige Erfolg auf einem Markt ist nicht nur von Technik und Preis, sondern – wie viele Erfahrungen zeigen – auch von der Marken- und Vertriebspolitik abhängig. Mit einigen wenigen Flagship-Stores in Innenstadtlagen und einer gewissen Flächenpräsenz als Zweit- oder Drittmärke bei großen Automobilhandelsgruppen schafft man zwar Aufmerksamkeit, aber noch lange keine stabile Marktpräsenz. Dazu gehört der Aufbau einer gezielten Marktbearbeitung und eines systematischen Kundenbeziehungsmanagements.

Internet hin und Internet her: Als Informationsmedium unverzichtbar, fehlt noch immer ein überzeugendes Beispiel für einen erfolgreichen Online-Vertrieb. Zahlreiche Erhebungen über das Kaufverhalten von Autofahrern bestätigen, dass das Autohaus noch immer ein zentraler Anlaufpunkt beim Kauf eines neuen Autos ist. So nutzen Autokäufer, wie die regelmäßigen Erhebungen der DAT zeigen, trotz Internet zu über 60 Prozent den Besuch bei einem Autohändler und eine Probefahrt, bevor sie sich zum Kauf eines bestimmten Modells entschließen. Das gilt bei Fabrikaten und Modellen, mit denen Käufer keine Erfahrungen haben, in ganz besonderer Weise – zumal, wenn es sich um ein Auto mit Elektroantrieb handelt. Auch die mangelnde Präsenz chinesischer Marken in Mietwagenflotten erschwert den Prozess, Praxiserfahrungen mit Modellen dieser Hersteller machen zu können.

Notwendig ist außerdem eine flächendeckende Verfügbarkeit von Servicestationen. Auch Elektroautos haben Verschleißteile, sind stör anfällig und gelegentlich auch einmal in Unfälle verwickelt. Wer glaubt, auf eine kundennahe Werkstattorganisation verzichten zu können, unterschätzt das Bedürfnis der Kunden nach einem kompetenten und möglichst gut erreichbaren Service. Der Aufbau einer Serviceorganisation kostet Geld – direkt und indirekt, denn um ein Servicenetz profitabel auslasten zu können, muss sich jeder neue Anbieter eine entsprechende Marktdurchdringung mit attraktiven Preisen „erkaufen“. Gleichzeitig benötigt ein solcher Aufbau auch Zeit, weil leistungsfähige Vertragspartner im Handel erst einmal gefunden werden müssen.

Der Aufbau bekannter und starker Marken ist ein weiterer Schlüssel für einen langfristigen und nachhaltigen Markterfolg. Ist es ein Zufall, dass die beiden meistverkauften chinesischen E-Marken in Deutschland MG Roewe und Smart sind? Zweifellos bieten beide Marken gute und wettbewerbsfähige Autos an. Zweifellos spielt bei ihren Absatz-erfolgen aber auch eine Rolle, dass es sich um

bekannte Marken handelt – auch wenn die jetzigen Markeninhaber keine oder eine nur sehr schwache Beziehung zu jenen Unternehmen haben, die diese Marken aufgebaut haben. BYD hat im Zusammenhang mit der Fußball-Europameisterschaft in Deutschland viel Geld in seinen Bekanntheitsgrad investiert. Andere chinesische Marken wie Aiyways, Ora, XPeng oder auch Nio und Polestar sind für viele Durchschnittsautofahrer noch ein Buch mit sieben Siegeln. Hier müssen die chinesischen Hersteller noch viel Geld investieren, um von der breiten Masse der Autokäufer wahrgenommen zu werden.

Die Nachrichten und Kommentare über den vermeintlich unaufhaltsamen Aufstieg der chinesischen Hersteller erinnern an jene Einschätzungen, die man lesen konnte als die japanischen und später die koreanischen OEMs den europäischen Automobilmarkt „aufgemischt“ und „überrollt“ haben. Bekanntlich haben sie aber die anderen Wettbewerber nicht aus dem Markt gedrängt. Noch immer gibt es reputierliche und auch erfolgreiche europäische und deutsche Automobilhersteller. Zusammengenommen hatten die japanischen Automobilhersteller im Jahr 2023 in Deutschland einen Marktanteil von 7,4 Prozent und die Koreaner von 6,4 Prozent. Zum Vergleich: Allein die VW-Konzernmarken Skoda und Seat hatten im gleichen Jahr einen aggregierten Marktanteil von 10,6 Prozent.

Neu-Balancierung des Preisgefüges – jetzt handeln!

Also: Keine Gefahr und einfach weiter so? Mitnichten. Die etablierten Automobilhersteller müssen sich auf die neuen Wettbewerber aus China einstellen und Antworten auf deren Wettbewerbsfähigkeit finden. Dass Zölle dabei nicht hilfreich sind, wurde schon gesagt. Denn der nächste Schritt der chinesischen Hersteller ist klar: Sie werden in einer Welt, die politisch bedingt gerade in eine Phase der De-Globalisierung hineinfährt, eigene Fabrikations-





stätten im europäischen Binnenmarkt, in der Türkei und vielleicht auch bald in Großbritannien aufbauen. In einem ohnehin weitgehend gesättigten Automobilmarkt wie dem europäischen, wird das für einen weiteren Wettbewerbsdruck sorgen. Spüren werden den – neben den japanischen und koreanischen Fabrikaten – zunächst vor allem die europäischen Volumenmarken.

Aber auch für Premiumhersteller wird die Situation herausfordernd. Auch hier kann man auf Erfahrungen zurückgreifen: Die Japaner und Koreaner sind zwar in Deutschland und Europa für die deutschen Premiummarken nicht zu einer wirklichen Bedrohung geworden, aber sie haben in den 1980er und 1990er Jahren mit ihren sehr gut ausgestatteten und dennoch preiswerten Fahrzeugen die Ansprüche und Preisbereitschaft der Käufer von Premiumautos verändert: Wenn es in einem japanischen Kleinwagen elektrische Fensterheber ohne Aufpreis gab, dann wollte auch ein Käufer von einem Premiumautomobil dafür nicht mehr extra bezahlen. Die deutschen Premiummarken haben damals mit einer Kosten- und Ausstattungsoffensive auf diese Herausforderung geantwortet. Das war erfolgreich.

Durch den Markteintritt der Chinesen wird das Preisgefüge auf dem europäischen Automobilmarkt neu ausbalanciert. Das betrifft Volumen- wie Premiummarken gleichermaßen. Vor allem die deutschen Premiummarken müssen aufpassen, dass sie sich nicht aus dem Markt „hinauspreisen“. Dabei geht es heute nicht mehr um Zentralverriegelung oder elektrische Fensterheber, sondern vor allem um die Ausstattung der Fahrzeuge mit digitalen Medien und Devices. Dieser Bereich ist aber ungleich komplexer als der mit mechanischen Teilen und Komponenten.

Lean Management 4.0 – Was zu tun ist!

Automobilhersteller und Automobilzulieferer müssen die Herausforderung durch die chinesischen Hersteller und die absehbaren Verwerfungen auf dem Weltautomobilmarkt zum Anlass nehmen, ihre Geschäftsmodelle und Strategien, aber auch ihre Strukturen und Prozesse auf den Prüfstand zu stellen. Das Anspruchsniveau der Kunden wird in Zukunft weiter steigen und Premiumpreise müssen durch Technik und Ausstattung der Fahrzeuge in den Augen der Kunden gerechtfertigt sein.

Fortschrittliche Technologien und Ausstattungserweiterungen setzen jedoch voraus, dass neue Modelle kostengünstiger entwickelt und produziert werden. Mehr als in den vergangenen Jahren wird die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen nicht allein von Image und Design abhängen, sondern von der Substanz ihrer Produkte und einer angemessenen Preisstellung. Die Neujustierung der Preispunkte stellt sowohl die OEMs wie auch die Zulieferer vor die Aufgabe, die kundenorientierte Wertschöpfung in den Mittelpunkt ihrer Unternehmenspolitik zu stellen.

Handlungsfelder im Überblick

Als die japanische und koreanische Automobilindustrie ihre Wettbewerbsposition weltweit ausbauen konnte, haben die deutschen Automobilhersteller in den 1990er Jahren unter der Überschrift „Lean Management“ mit einer Produkt- und Produktivitätsoffensive geantwortet. Mit einer konsequenten Ausrichtung ihrer Unternehmensstrategie auf eine Verbesserung des Preis-Leistungsverhältnisses ihrer Modelle haben sie die damaligen Herausforderungen bewältigt. Heute gilt es, in Zeiten des technologischen Wandels und volatiler Märkte den Fokus erneut auf die Verschlinkung von Strukturen und Prozessen zu richten, um sich schnell und flexibel auf die Veränderungen des Marktes und des Wettbewerbs einzustellen. Lean Management 4.0 bedeutet, nicht nur die bekann-

ten Möglichkeiten zur Steigerung von Effektivität und Effizienz anzuwenden, sondern vor allem im Bereich der Automatisierung und Rationalisierung die Chancen von Systemen der Künstlichen Intelligenz zu nutzen.

Konkret sehen wir die folgenden vier zentralen Handlungsfelder:

- Anpassung des Technologie- und Produktportfolios
- Kapazitäts- und Standortpolitik
- Rationalisierung und Automatisierung und
- Wiederbelebung der Leistungskultur.

In allen diesen Handlungsfeldern muss es einen leitenden Gedanken geben: Was sind die wirklichen – und das heißt: die aus Kundensicht wertschöpfenden Prozesse und wie können diese „verschlinkt“ werden.

Handlungsfeld I: Anpassung des Technologie- und Produktportfolios

Bereits in unserer Studie im Jahr 2019 („Wende oder Ende?“) haben wir davor gewarnt, zu früh aus der Verbrenner-Technologie auszusteigen. Wörtlich hieß es damals: „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.“ Mittlerweile ist klar, dass alle

Automobilhersteller den Verbrennungsmotor nicht nur weiterlaufen lassen werden, sondern ihn auch weiterentwickeln müssen. Dies gilt auch für die Zulieferer, die in diesem Technologiebereich engagiert sind. Selbstverständlich wird der elektrische Antrieb mittel- und langfristig weiter an Bedeutung gewinnen. Es wird kein technologisches Roll-Back geben. Gefordert ist daher, eine klare, aber auch zeitlich flexible Strategie für die technologische Transformation im eigenen Unternehmen. Die vorhandenen Pläne müssen überprüft und angepasst werden. Eine Orientierung bietet die im ersten Kapitel dieser Studie dargestellte Prognose.

Handlungsfeld II: Kapazitäts- und Standortpolitik

Aus Angst vor einer weiteren Verschärfung des Fachkräftemangels scheinen viele Unternehmen mit Beschäftigungsüberhängen zu arbeiten. Häufig wird davon ausgegangen, dass der Absatz auf den jeweils relevanten Märkten wieder deutlich anziehen wird, so dass man eine Beschäftigungsreserve benötigt. Tatsächlich wird der Wachstumspfad für die vom Standort Deutschland aus erreichbaren Märkte aus strukturellen (und nicht nur konjunkturellen) Gründen flacher sein als in der Vergangenheit. Westeuropa und zunehmend auch Mittel- und Osteuropa sind immer mehr gesättigte Märkte, die im Wesentlichen vom Ersatzbedarf leben. Auch der Aufbau von Produktionskapazitäten, bevorzugt in den verbleibenden europäischen Niedriglohnländern, werden zu einer weiteren Verschärfung der Wettbewerbssituation auf den europäischen Märkten führen. Die Produktionskapazitäten in vielen westeuropäischen Ländern sind nicht ausgelastet, Überkapazitäten zeichnen sich ab oder sind bei einigen Herstellern schon Realität, so dass es in den nächsten Jahren zu einer Kapazitätsbereinigung bei den OEMs kommen dürfte.

Die mittelständischen Automobilzulieferer müssen sich daher dringend auf ein Szenario des Verdrängungswettbewerbs einstellen. Dies bedeutet konkret, dass die absatzabhängigen Gewinnschwellen neu berechnet werden müssen und ggfs. eine Anpassung der Kapazitäten erfolgen muss. Dabei ist zu berücksichtigen: Die De-Globalisierung der Weltwirtschaft ist Fakt. Der Welthandel wird mehr und mehr fragmentiert, regionale Märkte werden zunehmend regional beliefert werden müssen.

Das wirft schwierige Fragen hinsichtlich einer internationalen Ausrichtung von Absatz und Produktion auf. Hier hilft nur eine klare Fokussierung auf Regionen und Märkte, die groß genug sind, um dort auch produzieren zu können und die natürlich auch weiteres Wachstumspotenzial bieten. Für die meisten deutschen mittelständischen Automobilzulieferer wird es sinnvoll sein, sich weiterhin auf ihre Kennmärkte zu konzentrieren und ihre Kapazitätspolitik darauf auszurichten.

Handlungsfeld III: Rationalisierung und Automatisierung

Die Kostensituation hat sich in den letzten Jahren am Standort Deutschland spürbar verschlechtert. Das ist in den letzten Monaten im Zusammenhang mit den hohen Energiepreisen und einer ausufernden Bürokratie vielfach thematisiert worden. Doch gerade bei den großen OEMs sind es nicht allein die standortbedingten Kosten, die auf den Prüfstand müssen, sondern auch jene Kostenpositionen, für die die Unternehmen selbst verantwortlich sind.

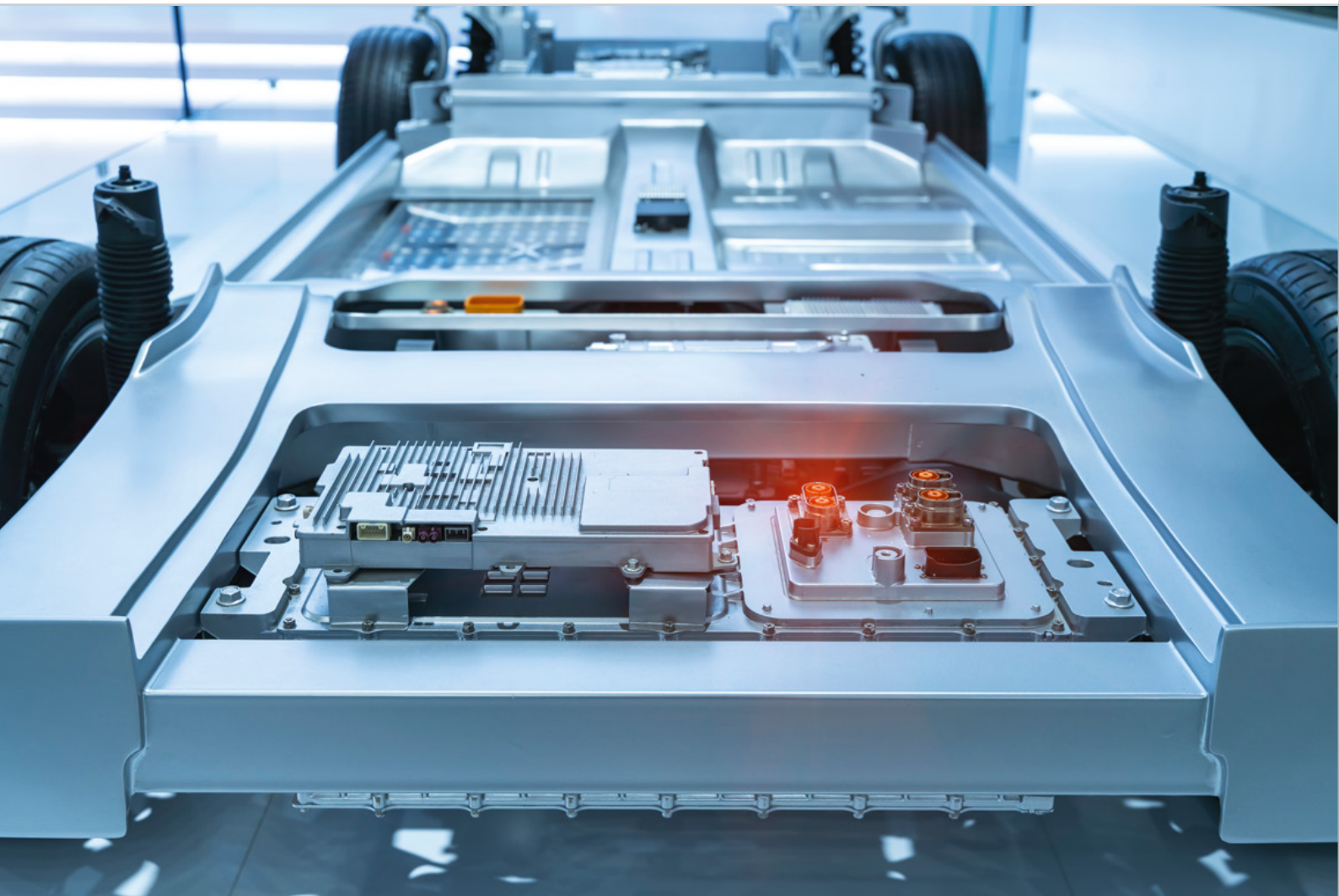
In Reaktion auf verschiedene gesellschaftliche Entwicklungen sind die Personalkosten in vielen Unternehmen in den letzten Jahren erheblich gestiegen. Der Wunsch nach einer Work-Life-Balance und mehr Arbeit im Home-Office sowie die Forderungen nach Arbeitszeitverkürzungen und flexiblen Arbeitszeitmodellen stellen für das Personalmanagement deutscher Unternehmen erhebliche Herausforderungen dar. Bedenklich ist vor allem, dass viele mittelständischen Zulieferer durch den Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte in den Sog einer „Inflation“ betrieblicher Leistungen von Großunternehmen geraten sind. Die Folgen sind bereits sichtbar: Nicht nur liegt die Profitabilität in der Zulieferindustrie weit unter der der Automobilhersteller. Mittlerweile sind viele Unternehmen von Insolvenz oder Übernahme bedroht. Daher sind eine beschleunigte Rationalisierung und Automatisierung heute wichtiger denn je – vor allem in jenen Unternehmen, für die eine größere Verlagerung von Kapazitäten ins kostengünstigere Ausland nicht möglich oder mit zu vielen Risiken verbunden ist.

Um Kosten und Produktivität zusammenzubringen, müssen Kostensenkungsstrategien vor allem dort ansetzen, wo kein erkennbarer und nachweisbarer Zusammenhang zwischen Aufgaben und Wertschöpfung vorliegt. Dies betrifft insbesondere die administrativen und planerischen Bereiche in den Unternehmen. Neben den klassischen Methoden der Gemeinkostenwertanalyse müssen verstärkt die Möglichkeiten genutzt werden, die die Systeme der Künstlichen Intelligenz bieten. Typische Analyse-, Planungs- und Bewertungsprozesse können mit solchen Systemen verbessert und gleichzeitig beschleunigt werden. Auch im Bereich der Produktionsplanung und der Qualitätssicherung bieten KI-Systeme große Rationalisierungspotenziale. Mit der Künstlichen

Intelligenz wird auch eine neue Generation von Industrierobotern zur Verfügung stehen, die zunehmend in der Lage sein werden, Montagetätigkeiten auszuüben. Um es vielleicht ein wenig überspitzt zu formulieren: Eine funktionierende Strategie gegen den Fachkräftemangel ist die forcierte Rationalisierung und Automatisierung von personalintensiven Prozessen.

Handlungsfeld IV: Wiederbelebung der Leistungskultur

Das zweifellos schwierigste Handlungsfeld ist die Wiederbelebung der beruflichen Leistungsorientierung. Selbstverständlich können sich Unternehmen nicht völlig von allgemeinen gesellschaftlichen Trends abkoppeln. Wie zahlreiche Studien belegen, hat vor allem die Corona-Pandemie zu Wertever-schiebungen und insbesondere zu einer veränderten Bewertung des Verhältnisses von Arbeits- und Freizeit geführt. Vor diesem Hintergrund wurden neue Arbeitszeit- und Beschäftigungsmodelle entwickelt und eingeführt, deren Auswirkungen auf die betriebliche Produktivität unsicher, auf jeden Fall aber nicht hinreichend validiert sind. Bei der Auswahl von neuen Mitarbeitern wurde außerdem häufig unterschätzt, dass nicht nur fachliche Kenntnisse und Fähigkeiten, sondern auch die Arbeitsmotivation ein wichtiges Qualifikationsmerkmal ist.



Alle Unternehmen in der Automobilbranche stehen vor der Herausforderung, ihre Personalpolitik, ihre sozialen betrieblichen Regelungen und ihre Bonifizierungssysteme darauf hin zu überprüfen, ob sie die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter schwächen oder fördern. Dieser Prozess muss bereits bei der Personalrekrutierung beginnen und sich über die Personalführung bis hin zur Personalentwicklung erstrecken. Der Weg, Mitarbeiter mit einer immer stärkeren Erhöhung von betrieblichen Sozialleistungen zu gewinnen und zu halten, wird angesichts des steigenden Wettbewerbsdrucks nicht durchzuhalten sein.

Agonie oder Aufbruch – die Automobilbranche braucht schnelle Antworten!

Die technologische Transformation der Automobilbranche, die mit einer Potenzierung der wirtschaftlichen Unsicherheiten aufgrund geopolitischer Verwerfungen zusammenfällt, ist zweifellos ein mehr als herausforderndes Szenario. Mehr denn je ist Offenheit und die Bereitschaft neue Wege zu gehen gefordert. Für viele der künftigen Aufgaben bieten digitale Systeme und Medien heute schon Lösungen an. Neue Perspektiven zeichnen sich durch den Einsatz von Systemen der Künstlichen Intelligenz ab.

Die Bereitschaft zur Innovation muss sich allerdings verbinden mit klaren und einfachen Grundsätzen der Unternehmensführung und der Strategiebildung. In der aktuellen Situation, in der sich die deutsche Automobilindustrie befindet, muss ein verstärkter Nachdruck auf ein konsequentes Kostenmanagement und die Fokussierung auf Märkte, in denen man bestehen kann, gelegt werden. Dabei geht es vor allem auch darum, aus einer

Gesamtstrategie abgeleitete strukturelle Maßnahmen im Bereich nicht direkt wertschöpfender Tätigkeiten die Kosten- und Marktposition nachhaltig zu verbessern. Das erfordert in dem heutigen gesellschaftlichen Umfeld, in dem die Unternehmen agieren, auch den Mut zu unpopulären Entscheidungen. Die Unternehmen der Automobilbranche werden nur durch eine Verschlankeung und Digitalisierung von Strukturen und Prozessen überleben können. Das gilt im Übrigen auch für den Industriestandort Deutschland insgesamt.

Ansprechpartner



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 bei RSM Ebner Stolz

Markus Mühlenbruch ist seit 2018 Partner bei RSM Ebner Stolz am Standort Stuttgart. Von dort aus verstärkt er das interdisziplinäre Restrukturierungsteam der RSM Ebner Stolz Management Consultants. Der Experte in den Branchen 'Automotive', 'Maschinen- und Anlagenbau' sowie 'Elektro- und Bauindustrie' steht für Verhandlungsführung in komplexen Situationen, das Managen konfliktärer Stakeholder-Gemengelage und das Lösen schwieriger Finanzierungssituationen.

Markus Mühlenbruch wechselte 2018 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.



Marius Mayer

Senior Manager bei RSM Ebner Stolz

Marius Mayer ist seit 2019 bei RSM Ebner Stolz tätig. Als Senior Manager berät er mittelständische Unternehmen der Branchen Automotive sowie Maschinen- und Anlagenbau bei Fragestellungen zu Restrukturierung und Turnaround Management. Zusätzlich trägt er als Co-Head der Industry Group Automotive wesentlich zum Ausbau des Automotive-Know-Hows sowie der Internationalisierung bei RSM Ebner Stolz bei.

Weiterer Schwerpunkt seiner Arbeit liegt in der Unterstützung von Unternehmen in den Bereichen Digitale Transformation sowie Operational Excellence. Seine internationale akademische Ausbildung in Betriebswirtschaftslehre in Deutschland, den USA und Italien gepaart mit langjähriger Erfahrung in der Management- und Restrukturierungsberatung macht ihn besonders versiert im Umgang mit global tätigen mittelständischen Unternehmen.

RSM Ebner Stolz
Wirtschaftsprüfer Steuerberater
Rechtsanwälte Partnerschaft mbB
Kronenstraße 30
70174 Stuttgart
Tel. +49 711 2049-0
Fax +49 711 2049-1333
info@ebnerstolz.de

RSM Ebner Stolz ist Mitglied des RSM-Netzwerks und firmiert als RSM. RSM ist der Handelsname, der von den Mitgliedern des RSM-Netzwerks verwendet wird. Jedes Mitglied des RSM-Netzwerks ist eine unabhängige Wirtschaftsprüfungs-, Steuerberatungs- und Unternehmensberatungsgesellschaft, die jeweils eigenständig tätig ist. Das RSM-Netzwerk selbst ist keine eigenständige juristische Person in irgendeiner Rechtsordnung.

Das RSM-Netzwerk wird von RSM International Limited verwaltet, einem in England und Wales eingetragenen Unternehmen (Unternehmensnummer 4040598) mit Sitz in 50 Cannon Street, London EC4N 6JJ.

Die Marke und das Warenzeichen RSM sowie andere von den Mitgliedern des Netzwerks genutzte geistige Eigentumsrechte sind Eigentum der RSM International Association, einem Verein nach Artikel 60 ff. des Schweizerischen Zivilgesetzbuches mit Sitz in Zug.