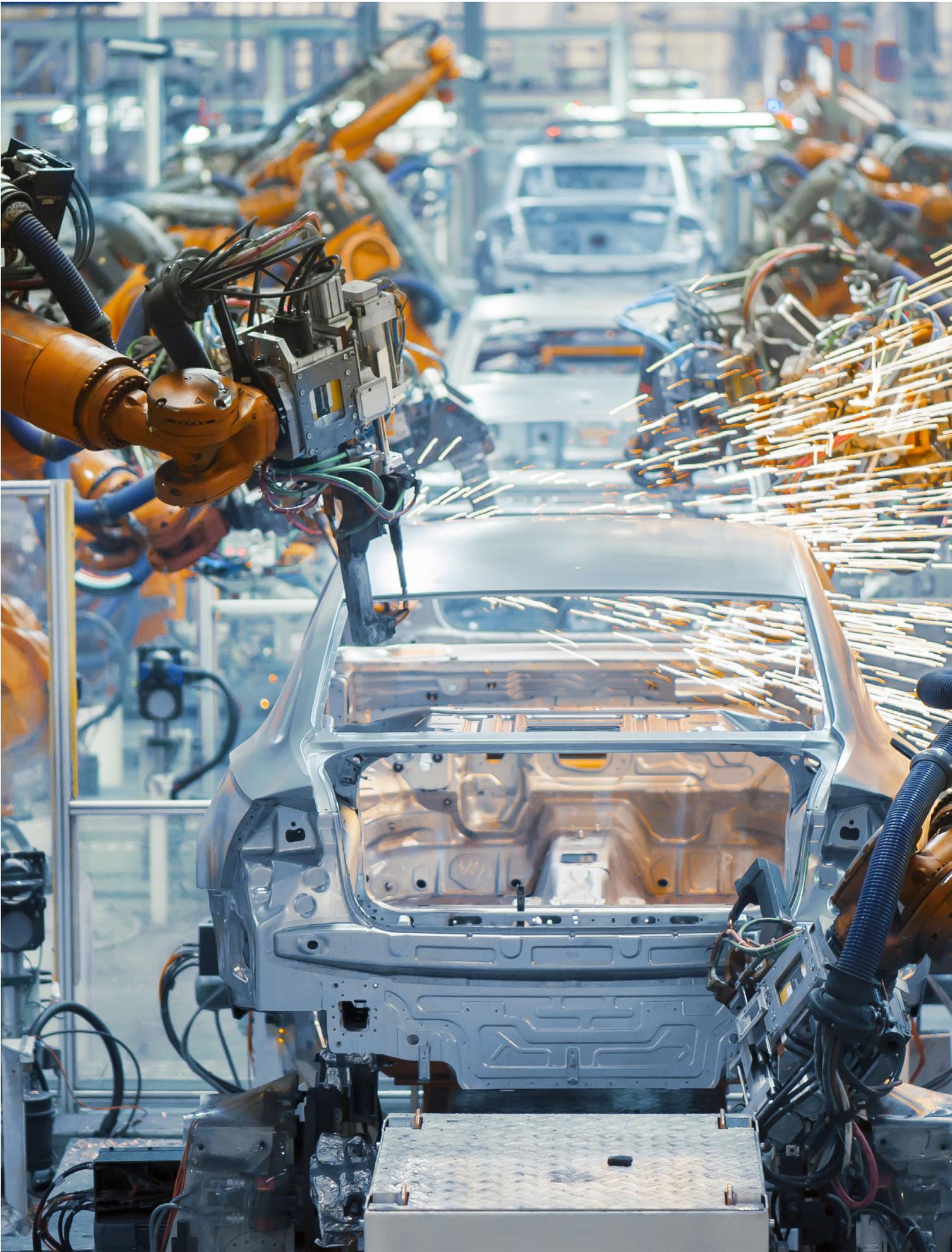




Die Transformation deutscher Automobilzulieferer zur Elektromobilität

Auf dem Weg, aber noch nicht am Ziel

Vorwort	05
Zulieferer im Fokus	07
Transformation: Status quo	08
Transformationsstrategien und -fortschritt	11
Maßnahmen für die Beschleunigung der Transformation zur Elektromobilität	14
Fazit und Ausblick	21
Anhang	22
Kontakte	26



Vorwort

Die Mobilitätswende drängt eine gesamte Branche zur Transformation. Durch den Klimawandel sind Maßnahmen zur Reduktion von CO₂-Emissionen im Verkehrssektor in den Mittelpunkt der politischen Agenda gerückt. Es ist gemeinhin bekannt, dass auch die Automobilzulieferer unmittelbar von der Transformation betroffen sind: Sie forschen dabei an sämtlichen Zukunftstechnologien. In den kommenden Jahren wird der Fokus klar auf der Elektromobilität liegen. Diese Transformation treibt den Wandel. So wird sich – ausgelöst durch diesen Trend – das Bild im deutschen Zuliefermarkt über die nächsten Jahre massiv verändern.

Voraussetzung für die Schärfung dieser Vision ist ein holistisches Verständnis über die konkreten Reaktionen der Zulieferunternehmen auf die Transformation. In den Debatten um die Zukunft der deutschen Traditionsbranche fehlt aus unserer Sicht bislang jedoch eine fokussierte Betrachtung der Automobilzulieferer und wie sie sich auf die Transformation einstellen:

- Welche Strategien wählen sie als Reaktion auf den Übergang zur Elektromobilität?
- In welcher Phase der Transformation befinden sie sich?
- Welche Faktoren beschleunigen die Transformation zur Elektromobilität?

Ziel dieser Studie ist es nicht nur, Transparenz zu schaffen über den Stand der Transformation zur Elektromobilität deutscher Automobilzulieferer im Frühjahr 2021. Die gewählten Strategien der Unternehmen ermöglichen zugleich erste

Einschätzungen über die Zulieferlandschaft von morgen. Die Transformationsstrategien der Unternehmen und deren Umsetzungsgeschwindigkeit werden diese Entwicklung in erheblichem Maße prägen. Aus Sicht der Zulieferer schafft die Studie zudem Transparenz über den eigenen Transformationsfortschritt im Vergleich zum Wettbewerb und gibt Aufschluss über Trends der entsprechenden gewählten Strategien der deutschen Zulieferbranche.

Wir hoffen, dass Sie von unseren Ergebnissen profitieren und aus unseren Erkenntnissen einen Nutzen für Ihre Entscheidungsprozesse ziehen können.

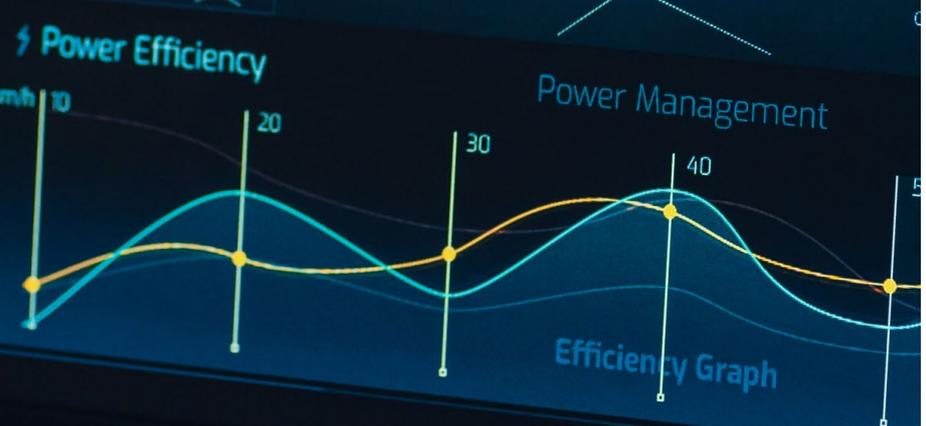
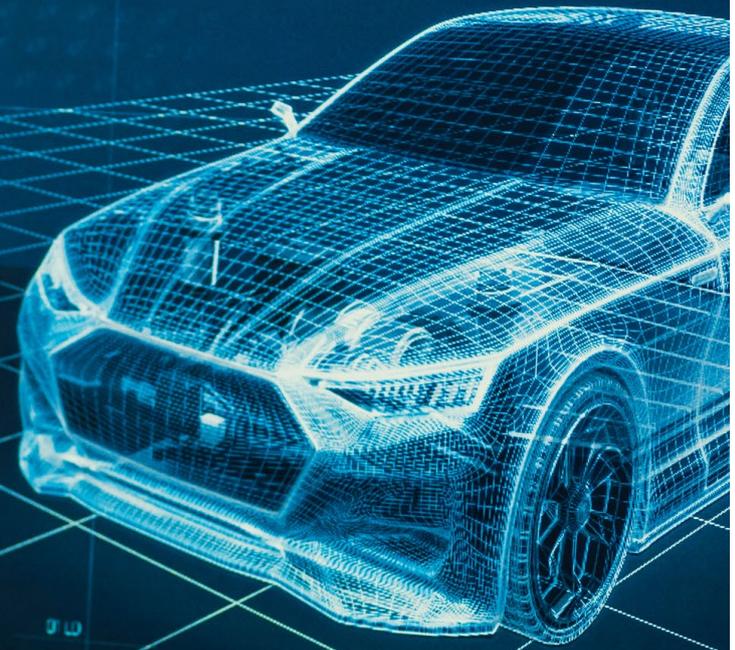
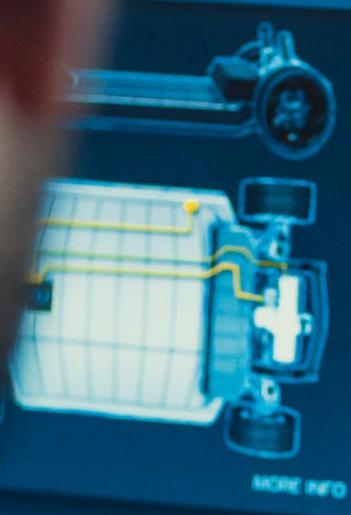


Dr. Harald Proff
Global Automotive Sector Lead | Deloitte



Dr. Kurt-Christian Scheel
Geschäftsführer | VDA

Model 0.11010-G > Perspective View > Part Selector
Electric powertrain



START SIMULATION

LOAD SIMULATION

Zulieferer im Fokus

Die Mobilitätswende wurde in den vergangenen Jahren und Monaten aus unterschiedlichen Blickwinkeln breit diskutiert und analysiert. Dabei stehen Automobilhersteller auf ihrem Weg hin zur Elektromobilität häufig im Fokus der Betrachtungen. Deutlich weniger Aufmerksamkeit wurde bislang der entsprechenden Entwicklung der Zulieferbranche gewidmet. Automobilzulieferer werden oft anhand von Finanzkennzahlen sowie des Grades an Anpassungsfähigkeit und Digitalisierung bewertet und betrachtet. Hierbei steht häufig die bloße Notwendigkeit der Transformation im Mittelpunkt. Dabei ist es jedoch unstrittig, dass die Zulieferer sich größtenteils bereits mitten in der Transformation befinden, wie auch die für diese Studie durchgeführte Befragung der Zulieferbranche zeigt.¹ Es stellt sich daher vielmehr die Frage, in welcher Phase der Transformation die Unternehmen Anfang 2021 stehen, welche Strategien sie dabei verfolgen und welche Faktoren zu einer weiteren Beschleunigung führen können.

Automobilzulieferer
hierzulande befinden
sich größtenteils
bereits mitten in der
Transformation zur
Elektromobilität.

¹ Deloitte und der Verband der Automobilindustrie (VDA) haben im Frühjahr 2021 bei den Mitgliedsunternehmen der VDA-Herstellergruppe III (Kfz-Zulieferer – Teile und Zubehör) den Stand der Transformation zur Elektromobilität mithilfe einer Onlinebefragung untersucht. Die Studie wurde vom Lehrstuhl für Allgemeine BWL & Internationales Automobilmanagement der Universität Duisburg-Essen unterstützt. 83 der 586 Mitgliedsunternehmen der VDA-Herstellergruppe III haben an der Umfrage teilgenommen, wodurch die Repräsentativität der Stichprobe gewährleistet ist. Details zur Stichprobe befinden sich im Anhang.

Transformation: Status quo

Während alle befragten deutschen Automobilzulieferer von einer Beschleunigung des internationalen Markthochlaufs der Elektromobilität in den kommenden Jahren überzeugt sind, herrscht über den genauen Zeithorizont noch keine Übereinstimmung. Die Mehrheit der befragten Unternehmen erwartet den Rückgang der Verbrennungstechnologie – und damit das Ende einer der Kernkompetenzen der deutschen Automobilzulieferbranche – nicht innerhalb dieses Jahrzehnts. 26 Unternehmen rechnen sogar damit, dass ein vollständiger Rückgang erst im Jahr 2040 oder später eintreten wird (vgl. Abb. 1a). Das Ersatzteilgeschäft für Verbrennungsfahrzeuge, die zu diesem Zeitpunkt noch auf den Straßen vorhanden sein werden, sowie deren zeitlich verzögertes Ende der Zulassung und Nischenanwendungen sind in diesen Prognosen bereits berücksichtigt. Auch werden verschiedene Länder und Regionen je nach Entwicklungsstand, elektrischer Infrastruktur und Industrialisierungszielen die Mobilitätswende unterschiedlich schnell erreichen bzw. vorantreiben können.

Auf die Frage nach der vorherrschenden Technologie im Jahre 2030 werden batterieelektrische Fahrzeuge am häufigsten genannt (61 Nennungen, wobei Mehrfachnennungen möglich waren, vgl. Abb. 1b). Dennoch können sich immerhin 30 beziehungsweise 22 deutsche Automobilzulieferer auch vorstellen, dass sich bis zu diesem Zeitpunkt synthetische Kraftstoffe und Brennstoffzellen ebenfalls im Markt durchsetzen werden. Die Zulieferer sind sich in ihrer Erwartung einig, dass auch in Zukunft eine Technologieviefalt bestehen bleibt und ein Nebeneinander unterschiedlicher Antriebstechnologien den Markt bestimmen wird. Für den Nutzfahrzeugmarkt, wo Fahrzeuge auf unterschiedliche Fahrprofile, große zurückzulegende Distanzen und eine Optimierung der Zuladung ausgelegt sein müssen, scheint nach heutigem Wissensstand die Brennstoffzellentechnologie als besonders geeignet. An synthetischen Kraftstoffen (E-Fuels), die aus nachhaltig produziertem, via Elektrolyse gewonnenem Wasserstoff bestehen und mit CO₂ – als Abfallprodukt industrieller Prozesse oder

extrahiert aus der Umgebung – verbunden werden, wird für die industrielle Anwendung weiterhin intensiv geforscht. Wird der aktuelle Effizienz- und Kostennachteil der E-Fuels dadurch reduziert, entstehen zusätzliche Optionen für die zügige Transformation zu einer nachhaltigeren Mobilität, die auf verschiedenen Technologien beruhen könnte. Neben lokalen Emissionsgrenzwerten würden so zugleich die übergreifenden CO₂-Reduktionsziele berücksichtigt.

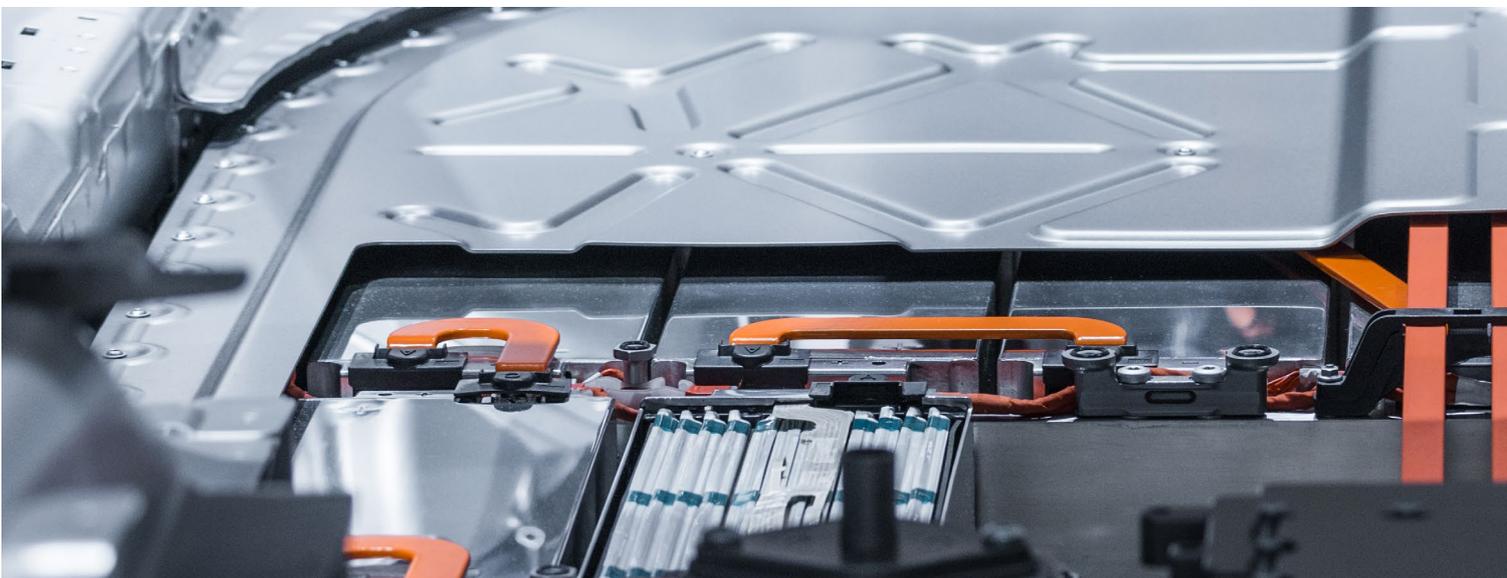
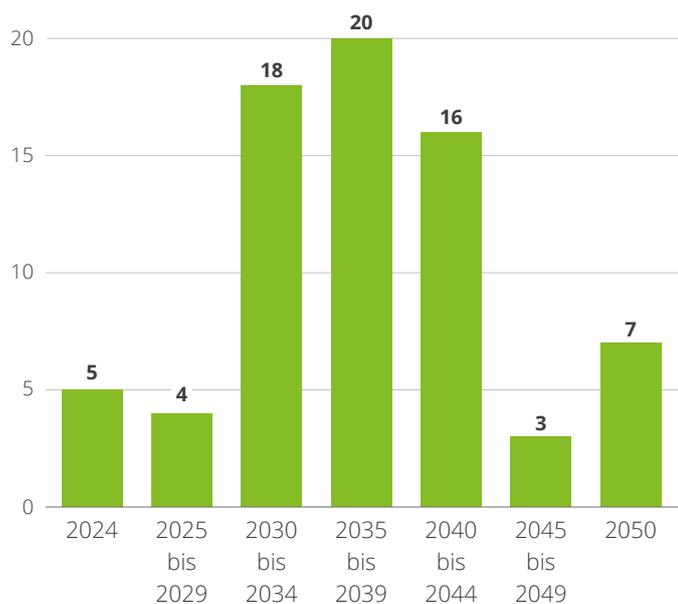


Abb. 1 – Erwartungen über den Zeitpunkt einer vollständigen Ablösung des Verbrennungsmotors und die 2030 vorherrschenden Antriebstechnologien

1 a) Bis wann rechnen Sie mit einem vollständigen Rückgang?

Häufigkeit
(n=73)²

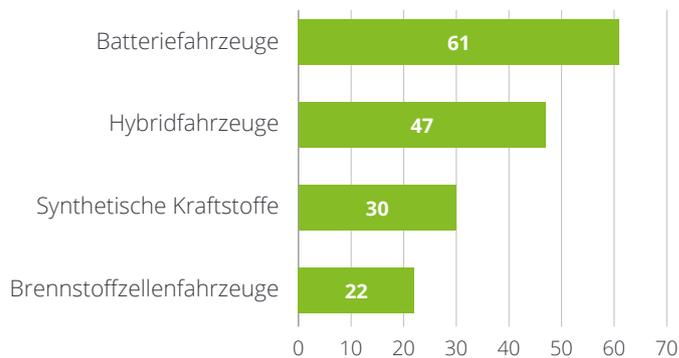


²Keine Antwort von zehn der befragten Unternehmen, da sie entweder nicht von der Transformation betroffen sind oder keine Angaben gemacht wurden.

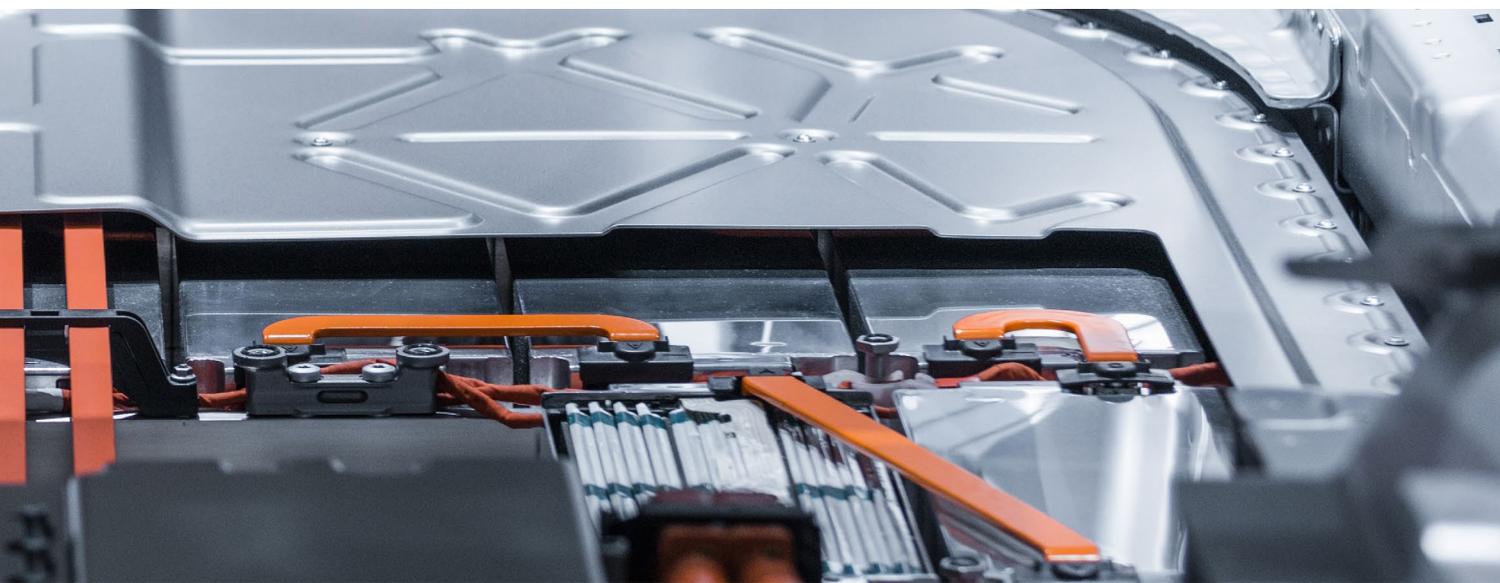
Quelle: Deloitte und VDA: Befragung Frühjahr 2021.

1 b) Ranking der Technologien, die sich aus Sicht der Befragten bis 2030 als neue Technologiestandards durchgesetzt haben werden

Häufigkeit
(n=75)³



³Befragt wurden ausschließlich jene Unternehmen, die nach eigenen Angaben von der Transformation betroffen sind (n=75).



Zum jetzigen Zeitpunkt wäre eine Aussage über die sich langfristig durchsetzende Technologie spekulativ. Jedoch ist dieser Aspekt ein Kriterium dafür, ob „traditionelle“ Kompetenzen und Wertschöpfungsketten auf den neuen Standard übertragen und somit weiterhin genutzt werden können. Diese Unsicherheit führt zu hohen Anforderungen an Entscheidungen, insbesondere mit Blick auf Investitionen. Nicht selten werden Antworten auf diese Frage

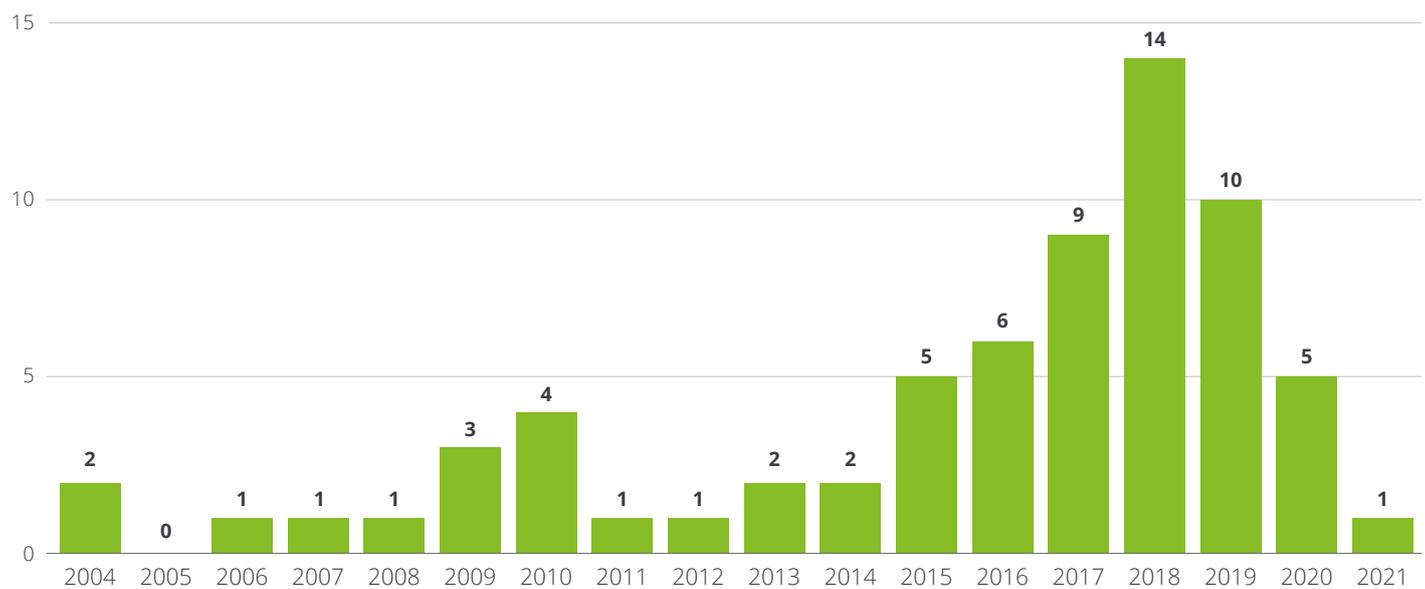
aus der Strategie der Kunden abgeleitet. Antriebsspezifische Baukasten- und Plattformentscheidungen von Fahrzeugherstellern, die durch hohe Investitionsaufwände stets langfristig ausgelegt sind, werden als Entscheidungshilfe herangezogen. Doch auch regulative Rahmenbedingungen dienen bei der vorherrschenden Unsicherheit über die zukunftsträchtigste(n) Technologie(n) als Grundlage für die gewählte Strategie.

Das spiegeln auch die Ergebnisse unserer Studie wider (vgl. Abb. 2). So hat ein Großteil der Befragten mit der Einführung ab 2015 beziehungsweise mit der Verschärfung der regulativen Rahmenbedingungen im Jahr 2017 mit der Unternehmenstransformation begonnen.

Abb. 2 – Start der Transformation in die Elektromobilität: Selbsteinschätzung deutscher Automobilzulieferer

„Wann hat Ihr Unternehmen die Transformation in die Elektromobilität begonnen?“

Häufigkeit
(n=68)⁴



⁴Acht Unternehmen sind nicht von der Transformation betroffen, sechs Unternehmen haben noch nicht mit der Transformation begonnen. Von einem Umfrageteilnehmer wurde die Frage nicht beantwortet, da keine Pflichtfrage.

Quelle: Deloitte und VDA: Befragung Frühjahr 2021.

Transformationsstrategien und -fortschritt

Sehr konsistent zu den Aussagen in den Abbildungen 1 und 2 ist der im Folgenden dargestellte Status der Transformation zur Elektromobilität. Um deren Fortschritt in den Unternehmen zu erfassen, wurden Automobilzulieferer um ihre eigenen Einschätzungen hinsichtlich strategischer Entscheidungen (gewählte Transformationsstrategien) sowie des aktuellen Standes der Entwicklung gebeten.

Folgende strategische Optionen und Phasen der Transformation zur Elektromobilität können dabei von Zulieferern gewählt und durchlaufen werden:⁵

- Transformationsstrategien beschreiben Entscheidungen über die Kombination
 - unterschiedlicher Schrumpfstراتيجien zum Rückzug aus der traditionellen Verbrennungstechnologie; dazu gehören a) ein schneller Marktaustritt (Exit), b) das Abschöpfen des Marktes (Harvest) oder c) der Aufkauf der übrigen Anbieter (Konsolidierung)
 - mit verschiedenen Wachstumsstrategien: d) Erreichen eines Technologiesprungs durch Akquisitionen und Kooperationen oder e) die unternehmensinterne Entwicklung von Kompetenzen.

- Das Ausmaß der noch bevorstehenden Weiterentwicklung zur Elektromobilität ergibt sich aus der jeweiligen Phase der Transformation, in der sich ein Automobilzulieferer befindet. Dabei werden folgende Phasen durchlaufen:

- P1) Ausschließlicher Fokus auf Verbrennungstechnologien
- P2) Aufbau der Elektromobilität
- P3) Übergang in die Elektromobilität gefolgt von
- P4) Wachstum der Elektromobilität und
- P5) ausschließlichem Fokus auf die Elektromobilität

Insbesondere das Ausmaß beziehungsweise der Umfang der Transformation lassen sich alleine anhand von harten Kriterien (wie beispielsweise dem Anteil am Umsatz, den Investitionen, den F&E-Ausgaben oder den Gewinnen) nur schwer allgemeingültig feststellen, da diese Faktoren je nach Komponenten sehr unterschiedlich sind. Aus diesem Grund wird hier von der Selbsteinschätzung des Managements Gebrauch gemacht, um eine höhere Vergleichbarkeit zu erlangen. Die erwähnten quantitativen Faktoren werden im folgenden Abschnitt nochmals aufgegriffen (vgl. dort Abb. 5 und 6).



⁵ Deloitte 2020: Automotive Supplier Transformation Strategies: A dynamic view.

Ein Großteil der befragten deutschen Automobilzulieferer (52 Unternehmen) gibt als gewählte Transformationsstrategie die Kombination aus dem Rückzug über eine Harvest-Strategie und der Entwicklung interner Kompetenzen für die Elektromobilität an. Weitere 19 Unternehmen verstehen ihre Strategie ebenfalls als Harvest-Strategie, jedoch mit anschließendem Technologiesprung. Nur zwei der Befragten planen für ihr Unternehmen eine Exitstrategie. Weitere zwei Studienteilnehmer geben eine Konsolidierungsstrategie an. Die deutschen

Automobilzulieferer wählen damit überwiegend einen schrittweisen Rückzug. Extremere Transformationsstrategien – über kurzfristigen Exit mit Technologiesprung oder langfristige Konsolidierung mit allmählicher Kompetenzentwicklung – finden bei deutschen Automobilzulieferern dagegen bislang wenig Anklang.

Abbildung 3 zeigt die Gegenüberstellung der Transformationsstrategien und den Status der jeweiligen Transformation in einer Matrix. Dabei wird sehr deutlich, dass

sich jene befragten deutschen Automobilzulieferer, die vor allem einen Harvest-Ansatz verfolgen, in sehr unterschiedlichen Phasen der Transformation befinden.

Abb. 3 – Status der Transformation in der deutschen Automobilzulieferindustrie

	Transformationsphasen							Total
	Nur Verbrennungstechnologie	Aufbau	Übergang	Wachstum	Nur Elektromobilität			
	1	2	3	4	5	6	7	
Exit und Technologiesprung	1			1				2
Harvest und Technologiesprung		3	4	6	5	1		19
Harvest und Kompetenzentwicklung	3	9	14	11	12	3		52
Konsolidierung und Kompetenzentwicklung		1			1			2
Keine Transformation notwendig ⁶	8							8
Total	8	4	13	18	18	4	0	83

⁶Für acht Unternehmen besteht keine Notwendigkeit einer Transformation, da der Anteil der Produkte, die nicht von der Transformation zur Elektromobilität betroffen sind, 100% beträgt.

Quelle: Deloitte und VDA: Befragung Frühjahr 2021.

Acht der befragten Unternehmen sehen keinen Grund, die Transformation im eigenen Unternehmen überhaupt anzustoßen. Das ist angesichts der Tatsache, dass sich unter den befragten Automobilzulieferern auch viele befinden, die nicht durch die Mobilitätswende betroffene Komponenten liefern (beispielsweise Innenraumteile), eine keinesfalls überraschende Zahl. Dennoch könnten jene Zulieferer von indirekten Effekten betroffen sein, wenn die gelieferten Teile unter zusätzlichen Kostendruck geraten. So könnten die Automobilhersteller unter anderem versuchen, Zusatzkosten für Komponenten (z.B. Batterien), die im Rahmen der eigenen Transformation erforderlich werden, zu kompensieren.

Zusammen mit 17 anderen Studienteilnehmern, die sich im ersten Drittel des Transformationsprozesses befinden (Phase 1 und 2, s. Abb. 3), bilden sie die 30 Prozent der sich am langsamsten weiterentwickelnden Unternehmen in der Mobilitätswende. Der überwiegende Anteil von 54 Unternehmen sieht sich hingegen im Mittelfeld, wobei die drei mittleren Phasen (3-5) mit jeweils 18 Unternehmen gleichmäßig besetzt sind (vgl. Abb. 3). In den letzten Phasen des Übergangs befinden sich bislang lediglich vier der Befragten (Phasen 6-7). Die zweite Hälfte der Transformation haben somit nach eigenen Angaben derzeit nur 22 der Unternehmen bereits angetreten (vgl. Spalten 5-7 in Abb. 3).

Im Falle einer längeren Übergangsphase muss davon ausgegangen werden, dass traditionelle Technologien aufgrund von Skaleneffekten für einige Zeit im Durchschnitt weiterhin profitabler sind als neue Antriebsarten. Sollte diese Phase zudem von der Unsicherheit begleitet sein, ob traditionelle Verbrennungskomponenten bei einem möglichen Markterfolg von E-Fuels weiterhin – wenngleich in geringerem Gesamtumfang – eingesetzt werden können, kann eine langsamere Transformation in Form einer Harvest-Strategie in Kombination mit einer weiteren Strategie aus der jeweiligen Unternehmensperspektive sinnvoller und weniger risikobehaftet erscheinen als eine radikale Exit-Strategie oder eine reine Harvest-Strategie.

Unsere Studie zeigt auf, dass die große Mehrheit der befragten deutschen Automobilzulieferer sich angesichts der nach wie vor unklaren Technologieentwicklung für eine Kombination unterschiedlicher Transformationsstrategien entschieden hat, die ihnen mehrere Optionen offenhalten. Dieser Ansatz ist nicht nur komplex, sondern mit Blick auf Investitionsentscheidungen durch den hohen Grad an Unsicherheit zudem sehr kostenintensiv, wenn permanent Anpassungen durchgeführt werden müssen. Wie kann die Transformation der Automobilzulieferer unter Berücksichtigung dieser Aspekte beschleunigt werden? Dieser Frage gehen wir im nächsten Abschnitt nach.

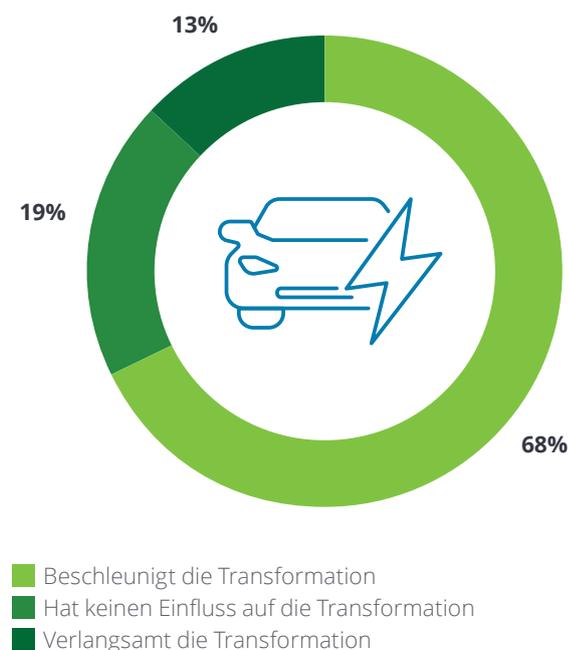


Maßnahmen für die Beschleunigung der Transformation zur Elektromobilität

Angesichts der ohnehin komplexen regulatorischen und technologischen Anforderungen der Mobilitätswende an Zulieferer entstehen durch die COVID-19-Pandemie zusätzliche Herausforderungen für die gesamte Automobilbranche. Es besteht die Befürchtung, dass den Zulieferern aufgrund dessen die notwendigen Mittel für einen beschleunigten Übergang in die Elektromobilität fehlen. Zudem sehen sich alle Zulieferer mit dem Markteinbruch und den Schwankungen in der Lieferkette, die sich bis ins Jahr 2022 durch die Lieferengpässe im Chipbereich ergeben werden, konfrontiert. Dennoch zeigt die Umfrage, dass mehr als zwei Drittel der Befragten die Pandemie als Beschleuniger der Transformation sehen. Nur 19 Prozent spüren keinen Einfluss und für 13 Prozent der Studienteilnehmer wird die Transformation durch die Pandemie tatsächlich verlangsamt, weil die finanziellen Mittel für die interne Umsetzung fehlen (vgl. Abb. 4).

Abb. 4 – Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die Transformation zur Elektromobilität

n=75⁷



⁷Von acht Unternehmen wurde die Frage nicht beantwortet, da sie nicht von der Transformation betroffen sind.

Quelle: Deloitte und VDA: Befragung Frühjahr 2021.

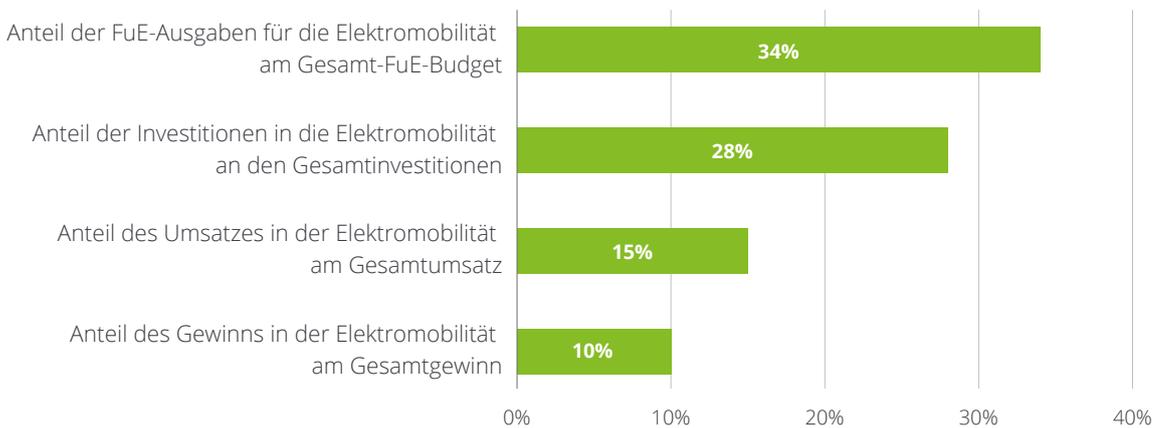
Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die Transformation bei der Mehrheit der Automobilzulieferer fest in den Strategien verankert ist und auch durch eine massive Krise nicht ausgebremst wird.

Neben der Selbsteinschätzung über den eigenen Fortschritt hinsichtlich der Transformation hin zur Elektromobilität (vgl. Abb. 3 im vorangegangenen Abschnitt) wurde deren aktueller Stand auch über die

Anteile am Umsatz, an den FuE-Ausgaben sowie den Investitionen und Gewinnen in der Elektromobilität erfasst. Dabei zeigt sich, dass der durchschnittliche Anteil der FuE-Ausgaben für die Elektromobilität mit einem Anteil von 34 Prozent relativ betrachtet am größten ist. Der Anteil an den Gewinnen fällt mit durchschnittlich 10 Prozent noch deutlich geringer aus (vgl. Abb. 5).

Abb. 5 - Wichtige Finanzkennzahlen im Übergang in die Elektromobilität: Anteil der Elektromobilität

n=73⁸



⁸Die Frage wurde nicht von allen befragten Unternehmen beantwortet.

Quelle: Deloitte und VDA: Befragung Frühjahr 2021.

Die Verfügbarkeit freier Finanzmittel zum Tätigen von Investitionen wird der entscheidende Treiber einer beschleunigten Transformation sein.

Die Studie zeigt, dass es einen deutlichen Fokus auf Zukunftsinvestitionen (in FuE und Investitionen) und ein dadurch entstehendes Ungleichgewicht gegenüber heute schon messbaren Kenngrößen (Umsatz und Gewinn) gibt, sodass eine Beschleunigung der Transformation zu erwarten ist. Abbildung 6 zeigt die Aufteilung der vier Kenngrößen über die sieben Transformationsphasen hinweg. Sowohl bei den FuE-Ausgaben als auch bei den Investitionen lässt sich bei dieser Betrachtungsweise

ein Anstieg der Werte beobachten. Bei Umsatz und Gewinn zeichnet sich dieser Trend nicht so eindeutig ab. Dennoch wird deutlich, dass Zulieferunternehmen die Transformation durch Investitionen in FuE sowie in Produktions- und Fertigungsanlagen für Komponenten für die Elektromobilität vorantreiben. Die Verfügbarkeit freier Finanzmittel zum Tätigen solcher Investitionen wird der entscheidende Treiber einer beschleunigten Transformation sein.



Abb. 6 – Status der Transformation wichtiger Finanzzahlen über die Transformationsphasen (in Prozent)

Anteil Umsatz									Anteil FuE-Ausgaben								
Transformationsphasen	1	2	3	4	5	6	7	Ø ¹⁰	Transformationsphasen	1	2	3	4	5	6	7	Ø ¹⁰
Exit und Technologiesprung	0,0			25,0				12,5		0,0			40,0				20,0
Harvest und Technologiesprung		8,3	9,0	11,8	20,0	12,0		12,4			15,0	41,3	45,8	38,8	66,0		39,2
Harvest und Kompetenzentwicklung	0,3	5,1	13,5	13,2	25,0	51,7		15,9		2,0	35,0	34,9	21,5	46,8	48,3		33,5
Konsolidierung und Kompetenzentwicklung		15,0			7,0			11,0			30,0			25,0			27,5
Ø⁹	0,3	6,6	12,5	13,4	22,6	41,8		14,8¹¹		1,5	30,0	36,3	30,7	43,4	52,8		34,3¹¹

Anteil Investitionen									Anteil Gewinn								
Transformationsphasen	1	2	3	4	5	6	7	Ø ¹⁰	Transformationsphasen	1	2	3	4	5	6	7	Ø ¹⁰
Exit und Technologiesprung	0,0			30,0				15,0		0,0			20,0				10,0
Harvest und Technologiesprung		15,0	25,0	29,2	31,3	90,0		29,7			3,3	6,0	10,3	17,5	10,0		9,8
Harvest und Kompetenzentwicklung	2,0	16,1	23,2	20,0	51,8	53,3		28,1		0,3	0,0	5,9	5,4	27,7	16,7		11,0
Konsolidierung und Kompetenzentwicklung		30,0			20,0			25,0			0,0			0,0			0,0
Ø⁹	1,5	16,9	23,6	23,6	44,7	62,5		28,0¹¹		0,3	0,8	5,9	7,8	23,4	30,0		10,4¹¹

Quelle: Deloitte und VDA: Befragung Frühjahr 2021.

⁹ Durchschnittswerte des Anteils (an Umsatz/FuE-Ausgaben/Investitionen/Gewinn) im Bereich Elektromobilität aller Unternehmen innerhalb der jeweiligen Phase des Transformationsprozesses.

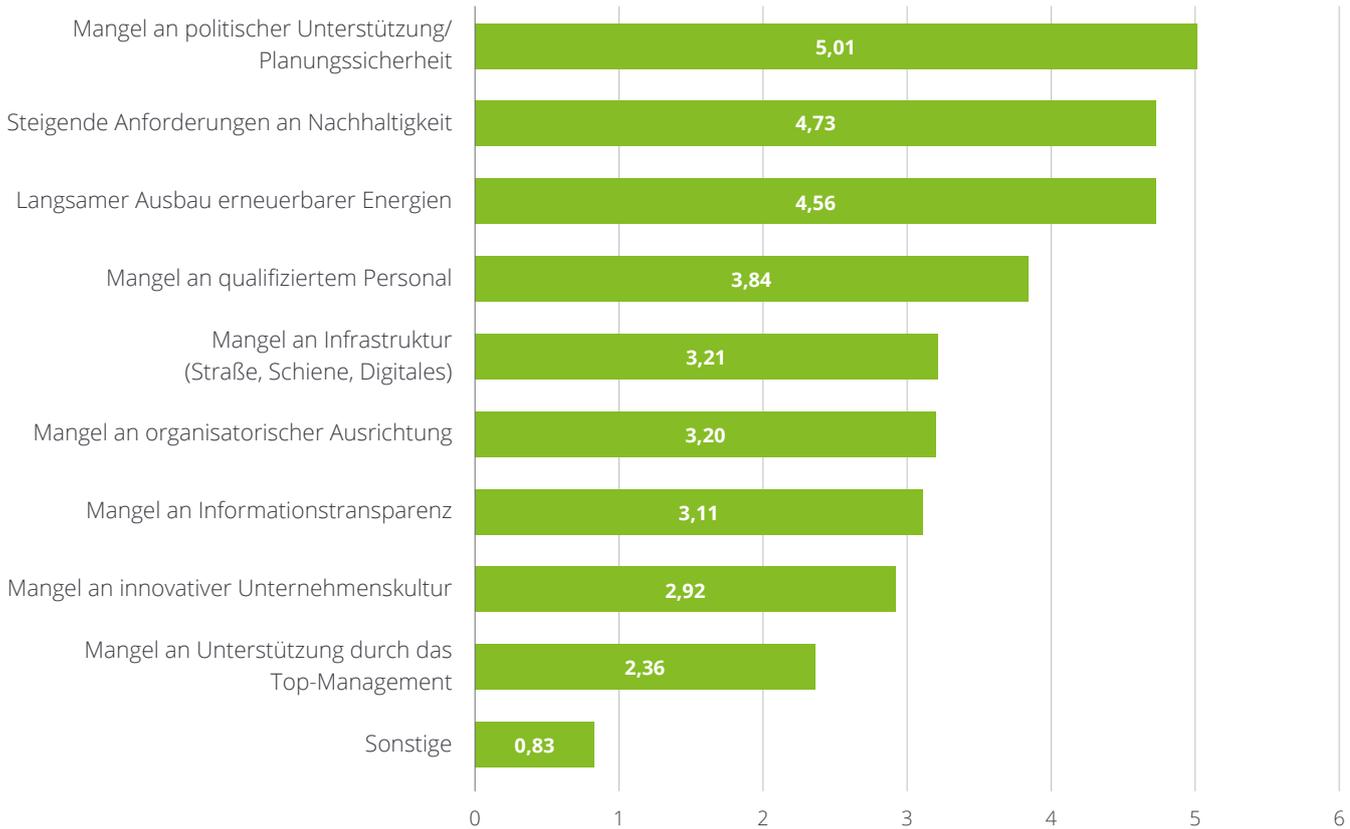
¹⁰ Durchschnittswerte des Anteils (an Umsatz/FuE-Ausgaben/Investitionen/Gewinn) im Bereich Elektromobilität aller Unternehmen nach gewählter Transformationsstrategie.

¹¹ Durchschnittswert des gesamthaften Anteils (an Umsatz/FuE-Ausgaben/Investitionen/Gewinnen) im Bereich Elektromobilität aller Unternehmen.

**Abb. 7 – Wahrgenommene Barrieren der Transformation
(0 = sehr geringe Wirkung, 6 = sehr hohe Wirkung)**

Ranking der Barrieren der Transformation

n=75¹²



¹²Von acht Unternehmen wurde die Frage nicht beantwortet, da sie nicht von der Transformation betroffen sind.

Quelle: Deloitte und VDA: Befragung Frühjahr 2021.

Ob die Transformation eines Unternehmens beschleunigt werden kann, hängt somit davon ab, ob das notwendige Kapital für die Zukunftsinvestitionen durch die Reorganisation des Produkt- und Geschäftsportfolios bereitgestellt werden kann. Dies stellt eine zentrale Herausforderung für die Automobilzulieferer dar, denn traditionelle Geschäftsmodelle, die letztlich nur noch einen Rückzug als Option lassen, sind am Kapitalmarkt nur schwer zu mone-

tarisieren. Mergers and Acquisitions (M&A), Carve-outs, Zukauf von neuen Technologien und deren Einbettung in die existierende Organisation werden die zentralen Steuergrößen in der Transformation sein.

Eine Beschleunigung der Transformation kann allerdings auch durch den Abbau vorhandener Barrieren erfolgen. Unsere Befragungsergebnisse zeigen, dass die Unternehmen die Planungsunsicherheit

als größte Barriere empfinden (vgl. Abb. 7). Hierzu zählt auch der langsame Ausbau der Gewinnung erneuerbarer Energien, welcher im Zusammenhang mit der Debatte um nachhaltige synthetische Kraftstoffe (E-Fuels) steht und von den Unternehmen an dritter Stelle genannt wurde.

Eine Erhöhung der Planungssicherheit kann durch die Wirtschaftspolitik nur bedingt erzielt werden. Denn nach dem aktuellen Stand ist davon auszugehen, dass deren Annahmen sich mit denen der Zulieferer decken. Von grundlegenden Abweichungen im Hinblick auf das zeitliche Ende traditioneller Verbrennungstechnologien einerseits und Erwartungen an die Marktfähigkeit technologischer Lösungen andererseits ist nicht auszugehen.

Die Wirtschaftspolitik kann allerdings fördernd und unterstützend tätig werden. Wir haben dazu 16 Möglichkeiten angeboten und die befragten Unternehmen gebeten, ein Ranking dieser Maßnahmen durchzuführen. Angesichts der in Abbildung 6 aufgezeigten Bedeutung des Finanzmitteltransfers in Investitionen und in FuE der Elektromobilität ist es wenig überraschend, dass steuerliche Maßnahmen zur finanziellen Unterstützung der Transformation aufgrund ihrer schnellen Wirksamkeit im Durchschnitt als besonders wichtig angesehen werden (vgl. Abb. 8). Ebenso wird die große Bedeutung eines beschleunigten Ausbaus der Ladeinfrastruktur klar angesprochen. Dies ist eine zentrale Voraussetzung für den schnellen Hochlauf der Elektromobilität und damit auch für den Markterfolg vieler von den Zulieferern angebotenen Technologien. Die Instrumente zur Förderung bestimmter Prozesse und Technologien (FuE-Fonds, KfW-Hilfskredite, Beteiligungs-/Transformationsfonds) werden unterschiedlich bewertet. Hier spielt die größte Rolle wahrscheinlich die unterschiedliche Relevanz der jeweiligen Instrumente für das operative Geschäft. Insgesamt zeigt sich, dass die Transformation einer ganzheitlich gedachten industriepolitischen Flankierung bedarf. Gerade aus Sicht der Zulieferer kommt es besonders darauf an, am Standort Deutschland die Voraussetzungen für Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit weiter zu verbessern.

Abb. 8 – Mögliche wirtschaftspolitische Unterstützung (1 = höchstes Ranking, 16 = niedrigstes Ranking)

Ranking wirtschaftspolitischer Maßnahmen

n=65¹³



¹³ Die Frage wurde nicht von allen befragten Unternehmen beantwortet.

Quelle: Deloitte und VDA: Befragung Frühjahr 2021.



Fazit und Ausblick

Es ist das Privileg der Wirtschaftshistoriker, eine Transformation rückblickend betrachten und bewerten zu können. Inmitten eines solchen langfristigen Vorgangs, der mit großen Unsicherheiten einhergeht, fallen Antworten sehr viel schwerer. Unsere Untersuchung hat gezeigt, dass sich die befragten deutschen Automobilzulieferer sehr rational hinsichtlich unterschiedlicher konkurrierender Technologien verhalten und Regulations- und Kundenvorgaben abwarten, um diese bestmöglich im Entscheidungsfindungsprozess für eine geeignete Vorgehensweise zu berücksichtigen. Dabei wählen sie häufig die Harvest-Strategie, die mehr Handlungsoptionen mit sich bringt. Manager und Eigentümer von Zulieferunternehmen mag der Gedanke leiten, die Marktführerschaft durch die Transformation hinweg aufrechtzuerhalten. Der Druck, die „richtige“ Technologie zu identifizieren und basierend darauf die passende Strategie zu wählen, bevor es die breite Masse oder neue Wettbewerber tun, mag dabei in vielen Unternehmen mit-schwingen. Die Tatsache, dass die Mehrheit der Studienteilnehmer den Transformationsprozess trotz großer Unsicherheiten bereits angestoßen hat, zeichnet jedoch ein positives Bild und sollte diese Dringlichkeit relativieren.

Wie bei jeder Weiterentwicklung wird auch die Transformation der deutschen Automobilzulieferindustrie zu Konzentrations- und Selektionsprozessen führen. Die Zulieferlandschaft des Jahres 2030 wird daher eine deutlich andere Struktur aufzeigen als heute: Die bereits angekündigten Verkaufsabsichten einiger Zulieferer lassen dies erahnen. Dennoch besticht die deutsche Automobilzulieferindustrie nicht zuletzt im internationalen Vergleich durch ihre einzigartigen und stark geschätzten Kompetenzen. Diese beruhen auf erfahre-nem Management und einer immer noch hohen Attraktivität der Unternehmen für exzellente Nachwuchskräfte. Nun gilt es, diese Position an der Weltspitze insbesondere durch die Transformation hinweg zu stärken und zu erhalten.

Anhang

Bei der Untersuchung, an der 83 der 586 Mitgliedsunternehmen der VDA-Herstellergruppe III teilgenommen haben, wurden überwiegend obere Führungskräfte, Geschäftsführer und Vorstände befragt. Die Fallzahlen können bei einzelnen Fragen unterschiedlich groß sein. Dies lässt sich durch zwei Gründe erklären: Acht der befragten Unternehmen produzieren Produkte, die von der Transformation zur Elektromobilität nicht betroffen sind. Für diese Teilnehmer endete der Fragebogen vorzeitig. Des Weiteren waren nicht alle Fragen als verpflichtend zu beantworten, was zu kleinen Abweichungen der Fallzahlen bei einzelnen Fragen führt. Die exakten Fallzahlen sind den Grafiken zu entnehmen.

Die meisten der untersuchten Automobilzulieferer sind bereits seit geraumer Zeit im Markt etabliert. 45 von ihnen wurden bereits vor 1951 gegründet, 14 zwischen 1991 und 2010. Lediglich drei Unternehmen wurde nach 2010 gegründet. Weitere Details zur Stichprobe zeigt Abbildung 9.

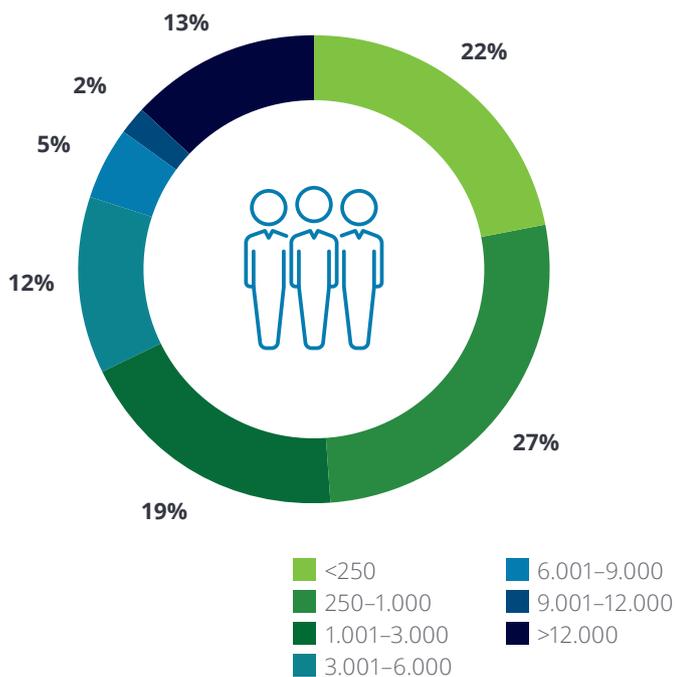
Die Studienteilnehmer fallen in unterschiedliche Größenklassen: 18 Unternehmen haben weniger als 250 Mitarbeiter, der Großteil beschäftigt 250 bis 3.000 Mitarbeiter (56 Unternehmen). Elf der Befragten geben an, über 12.000 Mitarbeiter zu beschäftigen (vgl. Abb. 9a). Bei 46 Prozent der Unternehmen, die an der Umfrage teilgenommen haben, handelt es sich um Kapitalgesellschaften und bei 41 Prozent um Eigentümerunternehmen (vgl. Abb. 9b). Der Jahresumsatz der Unternehmen reicht von weniger als 1 Mio. Euro (zwei Unternehmen) bis mehr als 10 Mrd. Euro (drei Unternehmen). 17 Teilnehmer generieren Umsätze zwischen 1 und 50 Mio. Euro (Abb. 9c).

Ein Großteil der befragten Unternehmen stellt nicht ausschließlich Komponenten für die Automobilindustrie her, sondern beliefert auch weitere Branchen. Um die Abhängigkeit der Zuliefererunternehmen von der Automobilindustrie zu erfassen, wurde deshalb gezielt nach dem entsprechenden Umsatzanteil sowie nach der Anzahl der Geschäftsbereiche in dieser Branche gefragt. Somit kann aufgezeigt werden, wie stark sich die Zulieferer über verschiedene Aktivitäten im Automobilbereich diversifiziert haben. Nach eigenen Angaben ist ein Großteil der Studienteilnehmer stark auf Komponenten für die Automobilindustrie fokussiert: 36 der 83 Unternehmen erzielen 91 bis 100 Prozent ihres Umsatzes in diesem Bereich, in weiteren 20 entfallen zwischen 81 und 90 Prozent des Umsatzes auf Automobilkomponenten. Lediglich sechs der Befragten erwirtschaften weniger als 41 Prozent ihres Umsatzes in der Automobilindustrie (Abb. 10a). Ein Großteil der Automobilzulieferer fokussiert sich dabei auf wenige Geschäftsbereiche. Eine Diversifizierung über verschiedene Komponenten im Automobilbereich, die die Auswirkungen der Transformation auf die Unternehmen abschwächen würden, ist somit nicht gegeben. Mit 41 Prozent bedient mehr als ein Drittel der Unternehmen nur einen einzigen Geschäftsbereich in der Automobilbranche, 22 Prozent zwei und 29 Prozent drei bis vier Geschäftsbereiche. Lediglich 8 Prozent der befragten Automobilzulieferer bedienen fünf und mehr Geschäftsbereiche (vgl. Abb. 10b).

Abb. 9 – Größe, Eigentümerstruktur und Jahresumsatz der befragten Automobilzulieferer

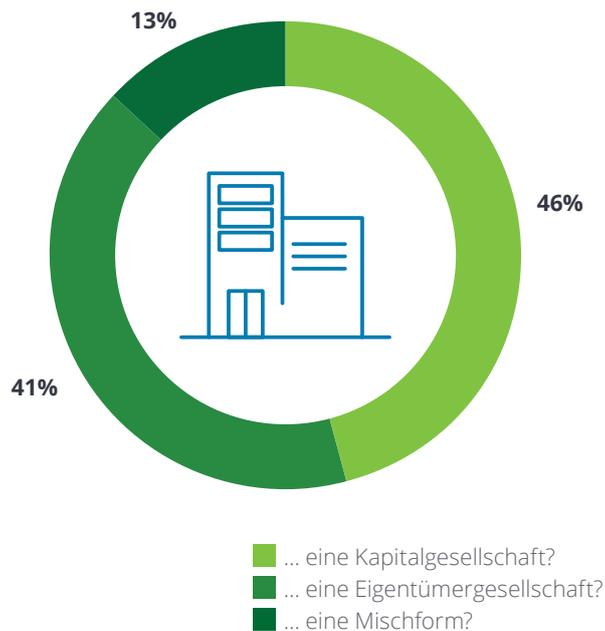
9 a) Mitarbeiterzahl des Unternehmens

n=83



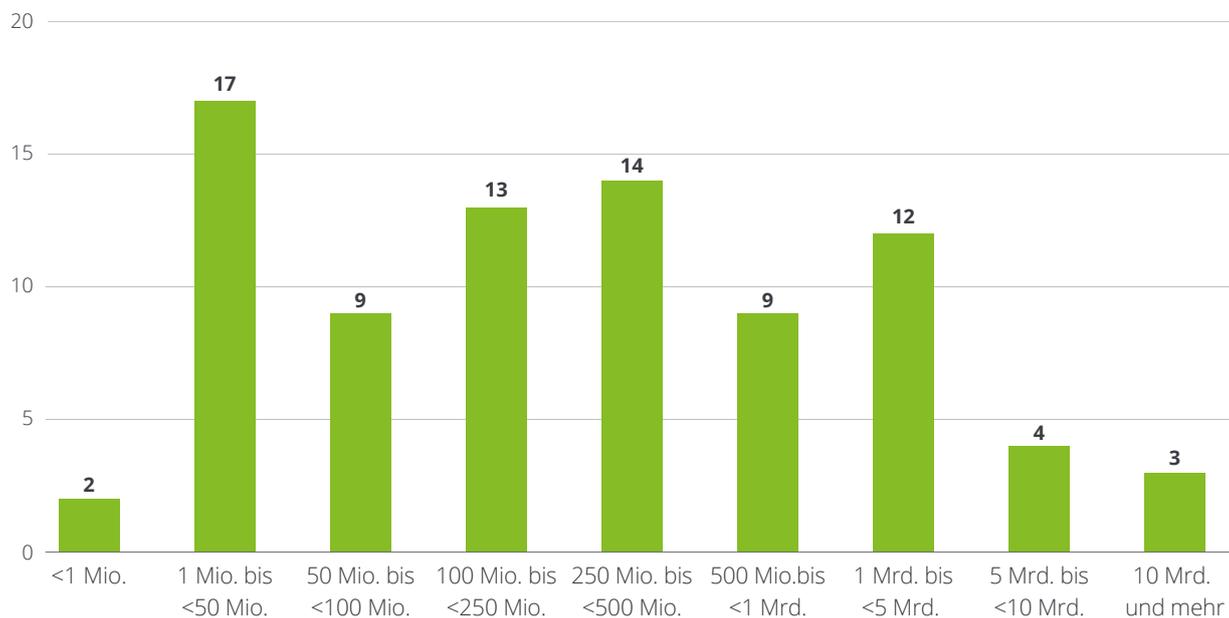
9 b) Ist Ihr Unternehmen ...

n=83



9 c) In welche der folgenden Kategorien fällt der Jahresumsatz Ihres Unternehmens (für das letzte Geschäftsjahr)? (EUR)

Häufigkeit (n=83)

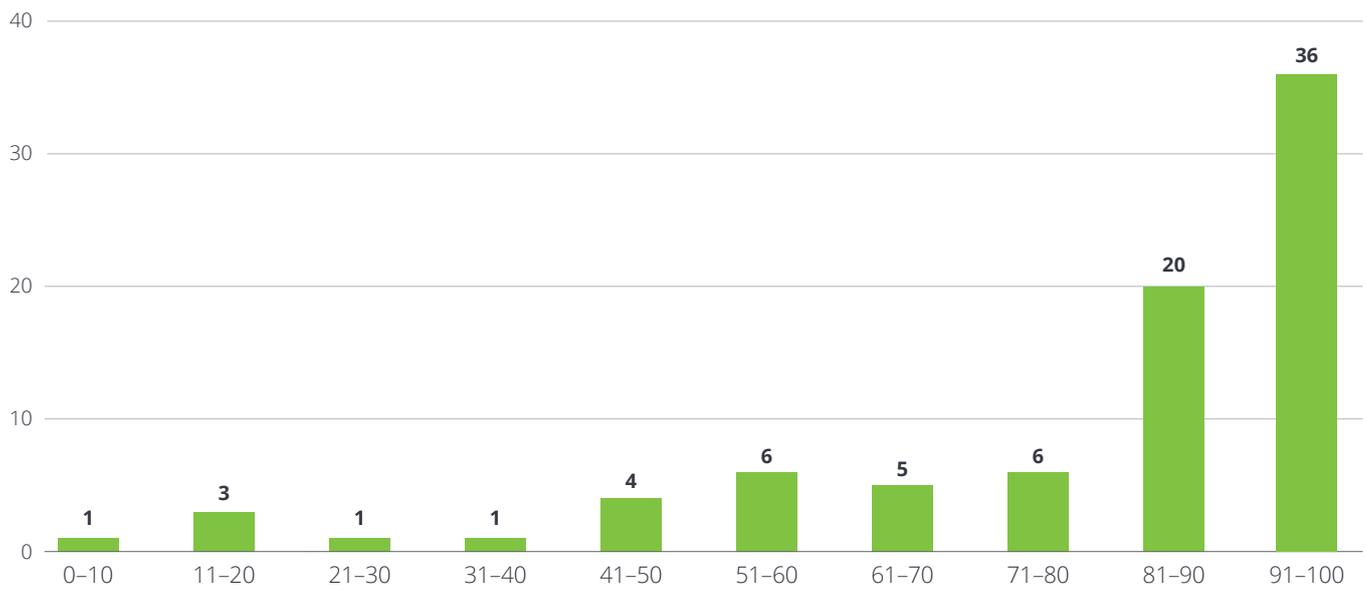


Quelle: Deloitte und VDA: Befragung Frühjahr 2021.

Abb. 10 – Bedeutung des Automobilsektors für die befragten Unternehmen

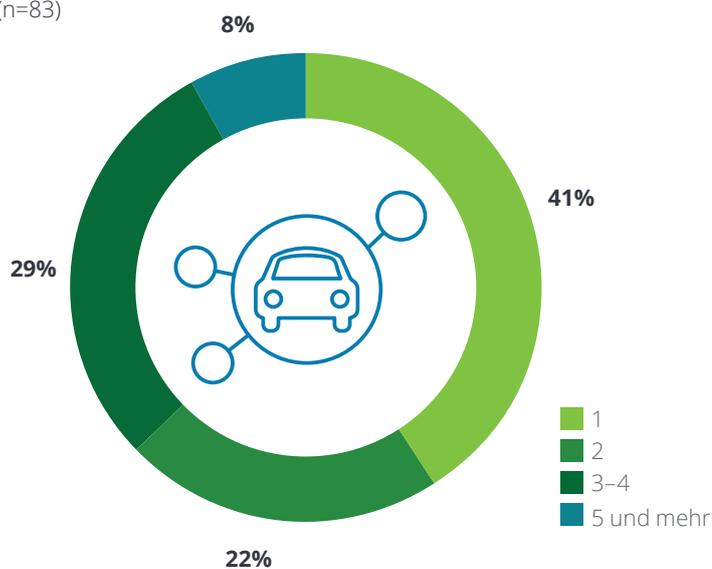
**10 a)
Aktivitäten im Automobilbereich in % vom Umsatz (gruppierte Werte)**

Häufigkeit
(n=83)



**10 b)
Anzahl der Geschäftsbereiche im Automobilbereich**

Häufigkeit
(n=83)



Quelle: Deloitte und VDA: Befragung Frühjahr 2021.



Kontakte



Dr. Harald Proff

Partner
Global Sector Lead Automotive
Supply Chain and Network Operations
Tel: +49 211 8772 3184
hproff@deloitte.de



Marie-Luise Beirer

Associate Manager
Automotive Thought Leadership
Tel: +49 89 29036 5004
mbeirer@deloitte.de



Katharina Schäfer

Manager
The Garage AI Institute
Tel: +49 302 5468 5688
katschaefer@deloitte.de



Andreas Petkau

Analytics Professional
The Garage Tax & Legal
Tel: +49 211 8772 6097
apetkau@deloitte.de



Dr. Manuel Kallweit

Leiter Abteilung Economic Intelligence &
Volkswirtschaft
Tel: +49 30 897842 330
manuel.kallweit@vda.de



Steffen Güttler

Referent Abteilung Wirtschaftspolitik,
Außenwirtschaft, Mittelstand & Steuern
Tel: +49 30 897842 405
steffen.guettler@vda.de

Wir danken dem Lehrstuhl für ABWL und Internationales Automobilmanagement an der Universität Duisburg-Essen für die Unterstützung bei der Entwicklung der Umfrage (insbesondere Herrn Fabian Falk) und für die wertvollen Diskussionen zu simultanen Transformations- und Wachstumsstrategien.

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/ueberUns.

Deloitte ist ein weltweit führender Dienstleister in den Bereichen Audit und Assurance, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting und damit verbundenen Dienstleistungen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unser weltweites Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften und verbundenen Unternehmen in mehr als 150 Ländern (zusammen die „Deloitte-Organisation“) erbringt Leistungen für vier von fünf Fortune Global 500®-Unternehmen. Erfahren Sie mehr darüber, wie rund 330.000 Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.