TOP 100
AUTOMOBILZULIEFERER
berylls by AlixPartners

TOP 100-ZULIEFERERSTUDIE 2024

ZULIEFERER UNTER DRUCK - CHINA ALS WACHSTUMSMOTOR DER INDUSTRIE

1 Berylls Standpunkt Seite 04

2 Neue Finanzierungshürden Seite 06

3 Nachhaltige Effizienzsteigerung Seite 08

4 Revolutionäre Technologien Seite 12

5 Nachverhandlungen 2024 Seite 16

6 Top100 Leitartikel Seite 20

7 Im Interview Seite 32

8 Elektro-Mobility Survey Seite 36

9 Marktentwicklung China Seite 40

10 Zulieferer schließen Produktionsstandorte Seite 46

11 Serienreife Software Seite 52

12 Unternehmenssteuerung Seite 56

13 Quo Vadis Seite 60

14 Ranking Seite 64

by AlixPartners

1 | DEUTSCHLAND AM SCHEIDEPUNKT

Dr. Alexander Timmer
Partner bei Berylls by AlixPartners

Bis 2020 war die Zuliefererindustrie ein Garant für stabile Marktentwicklungen und stetiges Wachstum. Seit 2020 hat sich das Blatt gewendet. Langfristig sicher geglaubte Trends müssen kurzfristig überdacht werden und durch neue Veränderungen ersetzt werden. Diese Ungewissheit ist bis heute, und wird voraussichtlich auch für die unvorhersehbare Zukunft, das neue Normal sein, mit der sich Geschäftsführer und Entscheider arrangieren müssen. Dies scheint den Zulieferern immer besser zu gelingen.

Beginnend mit der Pandemie waren die letzten Jahre für die Automobilzulieferer eine große und niemals zu enden scheinende Dauerkrise. Es folgten Produktionsausfälle verursacht durch Lockdowns und Zusammenbrüche globaler Lieferketten, astronomische Anstiege von Rohstoff- und Energiekosten sowie die Renaissance des bereits totgesagten Verbrennungsmotors. Zu guter Letzt gehörten langwierige kommerzielle Verhandlungen mit ungewissem Ausgang mit den Herstellern zur Tagesordnung. Insgesamt eine angespannte Situation, die die Zulieferer in den letzten Jahren vor Herausforderungen gestellt hat.

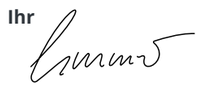
Die Zuliefererindustrie hat aus den Jahren der Krise gelernt und es gibt erste zaghafte Anzeichen, dass die Zulieferer weltweit zunehmend Trittsicherheit im wirkungsvollen Umgang mit kurzfristig auftretenden Veränderungen gewinnen. Die Margen der Zulieferer liegen wieder auf Vorkrisenniveau und auch das Umsatzwachstum liegt auf Rekordniveau. Eine erfreuliche Entwicklung, die aber eine differenzierte Betrachtung erfordert.

Vor allem die asiatischen Zulieferer sind gestärkt aus der Krise hervorgegangen und dass trotz nachteiligen Währungseffekten. Neun der profitabelsten Zulieferer haben ihren Firmensitz entweder in Japan, Südkorea oder China. Gleiches gilt für das Umsatzwachstum. Die drei am schnellsten wachsenden Zulieferer stammen allesamt aus Asien.

Werfen wir den Blick auf Deutschland sieht die Situation weniger erfreulich aus. In keinem Land werden derzeit mehr Produktionsstandorte geschlossen als hier zu Lande. Deutsche Zulieferer eröffnen im Gegenzug Werke in China, Mexiko und den USA. Die Faktenlage ist für den Standort Deutschland erdrückend und besorgniserregend zu gleich: es werden durchschnittlich viermal mehr Standorte geschlossen als neue eröffnet. Defacto befindet sich Deutschland mitten in der automobilen Deindustrialisierung.

Zwar profitieren auch deutsche Zulieferer von der sich langsam abzeichnenden Erholung, aber der offensichtliche Verlierer ist Deutschland, und damit auch die deutschen Werke und Standorte. Die Gründe für diese Entwicklung sind hinlänglich bekannt und waren bereits Gegenstand zahlreicher kontroverser und öffentlicher Diskussionen. Was es jetzt nicht braucht, ist eine erneute öffentliche Kontroverse, sondern eine wirkungsvolle Kursänderung hin zu einer langfristig stabilen, europäischen Industriepolitik. Stabilität schafft Vertrauen, Vertrauen begünstigt Investitionen!

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre,
Ihr



Alexander Timmer

2 | NEUE FINANZIERUNGS-HÜRDEN VERSCHÄRFEN DIE ZULIEFERERKRISE

Autoren: Andreas Rauh | Johannes Auch

Die Zuliefererkrise prägt die Automobilbranche seit Jahren und wird durch neue Finanzierungshürden weiter verschärft. Bereits zwei Jahre nach der Corona-Pandemie ist der Kostendruck wieder auf dem Niveau von vor der Krise, während die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen weiterhin herausfordernd bleiben. Vorabinvestitionen in Innovationen und Verlagerungen erhöhen den finanziellen Druck zusätzlich. Besonders betroffen sind die mittelständischen Zulieferer in Deutschland, die seit mehreren Jahren unterdurchschnittliche Renditen verzeichnen. Die sinkende Verfügbarkeit von Finanzierungsquellen und die steigenden Finanzierungskosten sind somit nur die jüngsten Krisenursachen, die die Zulieferer an ihre Belastungsgrenze treiben.

Kostendruck und Investitionsbedarf

Schon länger kämpfen Zulieferer mit einem enormen Kostendruck. In den vergangenen vier Jahren sind die Produktionskosten in der Automobilindustrie deutlich höher geworden. Zurückzuführen ist dies insbesondere auf die seit Ende 2019 gestiegenen Preise für Rohstoffe (+16 % bis +32 %) und Energie (+40 %), maßgeblich aber auch auf steigende Lohnkosten (+12 %). Die Corona-Pandemie hatte die Situation zwischenzeitlich dahingehend entschärft, dass die OEMs Verständnis für Kostensteigerungen zeigten und im Sinne der Lieferkettensicherheit zu Zugeständnissen bereit waren. Inzwischen ist der Kostendruck aber wieder auf das Niveau von vor der Krise zurückgekehrt.

Neben dem Kostendruck sind die Unternehmen durch die technologisch und regulatorisch verursachte Transformation zu hohen Investitionen gezwungen, um kontinuierlich die Innovation und Verlagerung von Produktionsstandorten zu beschleunigen und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Diese notwendigen Investitionen erfordern erhebliche finanzielle Ressourcen und erhöhen den Druck auf die bereits knappen Gewinnmargen und operative Cashflows.

Niedrige Renditen im Mittelstand

Die Renditen der Zulieferer, insbesondere im deutschen Mittelstand, sind seit vier bis fünf Jahren deutlich unterdurchschnittlich. Eine Analyse von Roland Berger zeigt, dass die durchschnittliche EBIT-Marge der Automobilzulieferer von 8,3 % im Jahr 2017 auf nur 5,2 % im Jahr 2022 gesunken ist. Viele Unternehmen kämpfen mit geringen Gewinnen oder schreiben sogar Verluste. Die Eigenkapitalausstattung hat sich in diesem Zeitraum erheblich reduziert, was die finanzielle Stabilität der Unternehmen weiter schwächt. Auch hat sich die durchschnittliche Eigenkapitalquote der fünf größten deutschen Zulieferer seit 2018 von 33,8 % auf 28,2 % verringert. [1] Die niedrigen Renditen und die verringerte Eigenkapitalbasis machen es für Zulieferer zunehmend schwierig, die notwendigen Investitionen aus eigenen Mitteln zu finanzieren.

Zunehmende Finanzierungsprobleme

In den letzten etwa ein bis zwei Jahren hat sich die Finanzierungssituation für Zulieferer weiter verschärft. Der Zugang zu verhältnismäßig günstigen Bankkrediten ist schwieriger geworden und viele Unternehmen erhalten überhaupt keine Finanzierung von Geschäftsbanken mehr. Stattdessen müssen sie sich an alternative Finanzierungsquellen wie Debt Funds wenden. Hierdurch erhöhen sich die Finanzierungskosten jedoch erheblich, denn der Zinssatz für diese alternativen Finanzierungen liegt oft bei deutlich über 10 %. Selbst Unternehmen, die weiterhin durch Geschäftsbanken finanziert werden, erleben seit zwei Jahren eine drastische Erhöhung ihrer Finanzierungskosten. In diesem Zeitraum ist der Euribor von unter 0 % auf knapp 4 % gestiegen. [2] Die Finanzierungskosten haben sich bei einer marktüblichen Zinsmarge in Höhe von 4 % damit also von rund 4 % auf rund 8 % verdoppelt.

Deutsche Geschäftsbanken sind zunehmend zurückhaltend, Kredite an die Automobilzulieferindustrie zu vergeben, insbesondere an den Mittelstand. Dies bestätigt auch eine Untersuchung der KfW in Zusammenarbeit mit dem ifo-Institut: Hiernach sprachen 26,3 % der befragten KMU des verarbeitenden Gewerbes Ende 2023 von schwierigen Kreditverhandlungen mit den Banken, Anfang 2019 waren es dagegen nur 14,8 %. [3] Diese Zurückhaltung aufseiten der Banken führt dazu, dass Zulieferer noch stärker auf teurere Finanzierungsquellen angewiesen sind, was ihre finanzielle Situation weiter belastet.

1) Bloomberg (2024).

2) Euribor Rates (2024).

3) KfW Research (2024): KfW-ifo-Kredithürde.

Ablehnung hoher Finanzierungskosten durch OEMs

OEMs sind nicht gewillt, die hohen Finanzierungskosten der Zulieferer in ihren Kalkulationen zu akzeptieren. Dies verschärft die Situation zusätzlich, da die Zulieferer die gestiegenen Finanzierungskosten nicht an ihre Kunden weitergeben können.

Diese Mehrbelastung droht die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Zulieferindustrie erheblich zu beeinträchtigen. Besonders betroffen sind dabei mittelständische Unternehmen, die oft nicht über die finanziellen Reserven verfügen, um diese zusätzlichen Kosten zu tragen.

Zur erfolgreichen Bewältigung dieser Herausforderungen sind innovative Finanzierungsmodelle und eine verstärkte Zusammenarbeit notwendig. Zulieferer, OEMs, Geschäftsbanken und Politik müssen sich gemeinsam dafür einsetzen, dass die Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Zulieferindustrie geschaffen werden können. Ein besseres Verständnis der jeweiligen Bedürfnisse und Herausforderungen und eine daran angepasste Regulatorik sind notwendig, um zumindest diese Krisenursache der Zuliefererkrise zu überwinden.

3 | NACHHALTIGE EFFIZIENZ-STEIGERUNG IN DER TRANSFORMATION: FUNKTIONS-ANALYSE NEU GEDACHT

Autoren: Dr. Alexander Timmer | Dr. Frank Heines | Philipp Stütz | Frank Strebe

Die Automobilzulieferindustrie durchläuft die größte Transformation ihrer Geschichte. Zulieferer sind mehr denn je gezwungen, ihre Effizienz deutlich zu steigern, um nachhaltig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Die Branche reagiert mit bewährten Mitteln: Groß angelegte Kostensenkungsprogramme verbunden mit Stellenstreichungen, und Standortschließungen. Doch diese Maßnahmen haben längst nicht immer den gewünschten Effekt. Wer spart, restrukturiert, sein Geschäftsmodell umbaut oder seine Strategie ändert, kann sein Unternehmen bei schlechter Umsetzung nachhaltig beschädigen. [1]

Symptome und Diagnose der aktuellen Krise

Der Aufstieg der E-Mobilität in Verbindung mit der fortschreitenden Digitalisierung verändert die Automobilindustrie nachhaltig. Hinzu kommen marktspezifische Herausforderungen, wie die Neuordnung der automobilen Wertschöpfungskette durch die OEMs oder die Entstehung neuer Fahrzeughersteller in China.

Circa ein Viertel der rund 270.000 Arbeitsplätze in der Automobilzulieferindustrie in Deutschland könnte so bis 2030 verloren gehen. In den vergangenen zehn Jahren ist die Zahl der Mitarbeitenden allein in Deutschland um 7,5 % gesunken. Lag die durchschnittliche Rendite vor wenigen Jahren noch bei 7 bis 8 %, so ist sie heute bei 5 bis 6% angekommen. Notwendige Investitionen werden geschoben oder gestreckt, Innovationsprogramme zusammengestrichen. F&E, operationale Exzellenz und Präzision – einst Königsdisziplinen und kompetitiver Vorteil – haben sich zum Bremsanker entwickelt, der dringend notwendige Anpassungen verlangsamt.

Einzig Kostensenkungen versprechen deshalb kurz- und mittelfristig die notwendige Luft zum Atmen. Die von namhaften Zulieferern wie Continental, ZF oder BOSCH eingeleiteten Programme weisen schon länger auf härtere Zeiten hin. Die bisher gängige Reaktion darauf: der Abbau von Arbeitsplätzen und damit verbundene Effizienzsteigerungen. Jedoch bleibt hierbei die Frage offen, ob und inwieweit durch dieses Vorgehen nachhaltig eine bessere Ressourcenallokation, niedrigere Kosten und schlankere Strukturen erreicht werden können. In der Vergangenheit hat sich reines Cost-Cutting in der Regel als Bumerang herausgestellt. Das Scheitern korrelierte oftmals mit einer unzureichenden Verzahnung mit der Unternehmensstrategie, der mangelnden Einbindung von Mitarbeitenden und Führungskräften, unrealistischen Zielen oder schlechter Implementierung.

1) Handelsblatt Online, 08.05.24, Arbeitgeber-Image: Wie schlechtes Krisenmanagement langfristig schadet.

Funktionsanalyse als Instrument der Zukunftsgestaltung

Die Funktionsanalyse ist, richtig ausgeführt, ein erfolgversprechendes Instrument zur effektiven und effizienten Kostengestaltung. Typischerweise werden bei dieser Methode Prozesse, Nahtstellen und Ressourcen und Schnittstellen innerhalb der Organisation in einer Schrittfolge analysiert, um Verbesserungspotenziale zu identifizieren und die Effizienz zu steigern.

Derzeit erlebt die Funktionsanalyse in verschiedenen Branchen und Bereichen ein Revival, u. a. in der Produktentwicklung im Automobilbau oder im Bereich der Digitalisierung und Technologie. Ihre Ergebnisse dienen dazu, Optimierungen vorzunehmen und positive Veränderungen umzusetzen. Welche Value-Streams und Funktionen sind zukünftig von Bedeutung und welche Auswirkungen gilt es in ihrem Zusammenwirken auf die Organisation zu berücksichtigen? Die Funktionsanalyse kann auf diese entscheidenden Fragen die entsprechenden Antworten liefern. Sie zeigt auf, welche Prozesse obsolet werden und wo durch Technologien wie künstliche Intelligenz Effizienzen gesteigert werden können.

ANSATZ

Unser Konzept zur zukunftsorientierten Leistungsverbesserung berücksichtigt klassische Elemente wie die Funktionsanalyse und kombiniert sie mit Elementen der organisatorischen Transformation und einer starken Umsetzung.

Quelle: Berylls by AlixPartners

Eine klare Vorstellung von der zukünftigen Organisation ist dabei essenziell. Es gilt, heutige und zukünftige Erfolgspotenziale zu identifizieren, um Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit zu steigern. Zentralisierung und Dezentralisierung von Prozessen müssen wohlüberlegt sein, damit Autonomie dort gewährleistet ist, wo sie den größten Mehrwert bietet. Hierbei sollte sich zum einen auf eine konsequente Anwendung einer End-to-End-Betrachtung von Value-Streams fokussiert werden. Zum anderen ist aber auch die Implementierung, also die konsequentere Umsetzung der identifizierten Verbesserungen und die nachhaltigere Überwachung ihrer Auswirkungen, entscheidend dafür, dass die gesteckten Ziele erreicht werden.

Ungenutztes Change-Potenzial begleitet die Umsetzung

Jede Effizienzsteigerung ist nur dann erfolgreich, wenn ihre Ziele nachhaltig erreicht werden. Die Tatsache, dass die Top-down-Festlegung von Maßnahmen und Potenzialen nicht funktioniert, sollte heutzutage allgemein bekannt sein und wird trotzdem häufig ignoriert. Die Erfahrung zeigt, dass hier die erzielten Effekte regelmäßig über die Zeit verpuffen. Ein Effizienzsteigerungsprojekt trifft in der Regel nie auf Applaus. Entsprechend wichtig für den Erfolg und die nachhaltige Verankerung ist, dass die Betroffenen die Notwendigkeit und die Maßnahmen verstanden und Letztere im Idealfall mit erarbeitet haben, sie tragen und somit leben. Eine Funktionsanalyse bietet viele Möglichkeiten, die hierfür erforderliche Transparenz zu erzeugen und Interaktionsräume für die Auseinandersetzung mit Ängsten und Missverständnissen innerhalb der Organisation zu schaffen.

Kompetenz- und Skill-Management sind die Basis der Zukunftsfähigkeit

Bei vielen OEMs und Zulieferern halten die Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeitenden schon heute kaum mehr Schritt mit der fortschreitenden Transformation. Eine Mehrheit der CEOs sieht dies als Bedrohung für ihr zukünftiges Geschäft und ist berechtigterweise besorgt wegen der entstehenden Kompetenzlücken in ihrem Unternehmen. Dazu kommt, dass viele Berufsbilder, auf denen die Wettbewerbsvorteile der Vergangenheit beruhten, bis 2030 verschwunden sein werden. Gleichzeitig entstehen völlig neue Berufsbilder z.B. in Bereichen wie Customer-Experience-Design, Mensch-Maschine-Interaktion, oder Cybersecurity. Viele Zulieferer haben gerade begonnen, diesen Wettlauf mit der Zeit anzunehmen, und entsprechende Programme aufgesetzt, um dem Verfall von Halbwertszeiten des Wissens entgegenzutreten. Die aktuelle Situation trifft sie zur Unzeit. Wenn jetzt nicht mit klarem Blick auf die zukünftigen Bedarfe gehandelt wird, droht ein Abbau an den falschen Stellen bzw. Talente verlassen die Unternehmen – mit fatalen Folgen. Ein strategisch verankertes Kompetenz- und Skill-Management ist daher die Basis für den Erhalt der Zukunftsfähigkeit und damit ein weiterer Erfolgsfaktor, der in einem modernen Effizienzprogramm auf Basis einer Funktionsanalyse nicht fehlen darf.

Fazit: eine resiliente Zukunft gestalten

Automobilzulieferer stehen an einem kritischen Wendepunkt. Die kurzfristige Antwort liegt nicht allein in Kosteneinsparungen, sondern in einer strategisch induzierten Transformation des Unternehmens. Eine ganzheitliche Funktionsanalyse, die die Ansätze eines proaktiven Change-Managements und strategisch verankerten Kompetenz- und Skill-Managements vereint, ist hier ein wirkungsvolles Werkzeug.

4 | KI IST ÜBERALL – DOCH WIE SETZT MAN SIE BESTMÖGLICH EIN? EIN KURZER RATGEBER FÜR ZULIEFERER

Autoren: Malte Broxtermann | Clinton Charles

Die Begeisterung für künstliche Intelligenz (KI) in der Automobilindustrie ist medial ungebrochen, die Management-Erwartungen an Potenziale zur Kostensenkung und damit auch an Ergebnissteigerung durch KI sind hoch – berechtigterweise. Das ist auch bei den 100 weltweit besten Automobilzulieferunternehmen so: Die meisten beziehen zu KI öffentlich Stellung – bei den medial aktivsten Unternehmen ist künstliche Intelligenz in über 5 % der gesamten Berichterstattung ein Thema (Abbildung 1). Spitzenreiter Harman erwähnt den Themenbereich KI sogar in mehr als 10 % aller relevanten Berichterstattungen

Die Dynamik der letzten Jahre zeigt allerdings auch: In Zeiten der wirtschaftlichen Herausforderungen stehen Investitionen in das „Zukunftsthema KI" auch immer Risiken gegenüber – auf der einen Seite das Risiko, die Wichtigkeit von KI zu unterschätzen; gravierender ist jedoch das Risiko einer falschen Zurückhaltung in diesem Bereich. Dieser Artikel hilft als kompakter Ratgeber dabei, anhand weniger einfacher Fragen den Einsatz von KI in der Zulieferbranche erfolgreich zu navigieren: Was gilt es zu tun, was zu lassen? Wo lohnt es sich, Akzente für die langfristig erfolgreiche Wettbewerbsposition zu setzen, und wo ist technologische Innovation „einfach nur Pflicht"?

Kernfrage: Was gilt es zu tun?

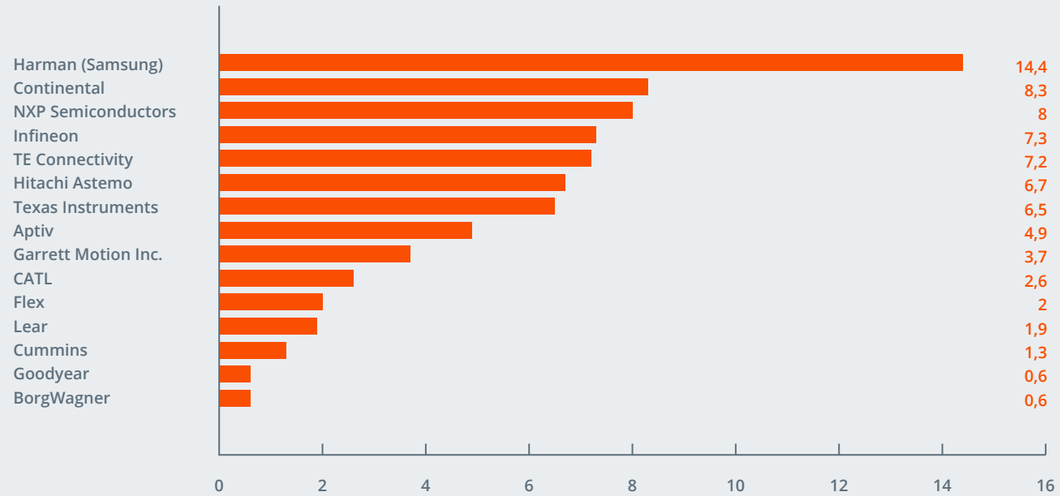
Unsere Erfahrung zeigt: Die in der Nutzung von KI führenden Automobilunternehmen haben kurzfristig gehandelt und sind entschlossen gewesen, Geschäftsabläufe durch KI zu optimieren und aktiv Chancen wahrzunehmen. Im Fokus dieser Bemühungen stehen Effizienzsteigerungen „entlang des Prozesses" und „im Produkt".

„Entlang des Prozesses" umfasst die Optimierung an allen Stellen, die sich aufgrund von Menge, Dauer und Aufwand bzw. Komplexität für die maschinelle Optimierung eignen. Dies sind zum einen „erwartbare" Aufgaben, wie die typischerweise manuell aufwändige Erstellung und Kontrolle von Lastenheften durch KI – Vervollständigung, Muster- und Fehlererkennung oder Übersetzung können Qualität und Geschwindigkeit steigern. Zum anderen kann sich KI allerdings auch für „unerwartete" Anwendungsfälle eignen, wie die KI-gestützte Senkung von Elektrizitätskosten in der Produktion durch Leckage-Detektion in Druckluftleitungen. Das Spektrum ist also sehr breit und eine auf die individuelle Unternehmensposition

> **Zulieferer müssen Chancen durch KI kurzfristig nutzen und dabei den Mehrwert zugleich realistisch und langfristig bewerten**

ABB. 1: ANTEIL DER ARTIKEL, IN DENEN KI ERWÄHNT WIRD

ZEITRAUM: 2023 (LETZTEN 18 MONATE)



Basis Datenquellen: Mehr als 100 Quellen, darunter InvestorPlace, Zacks Investment Research, Seeking Alpha, Reuters, CNBC, Market Watch, Forbes, Bloomberg Technology, Yahoo etc.

abgestimmte Priorisierung des richtigen Kosten-Nutzen-Verhältnisses ist erfolgsentscheidend.

Wenngleich man künstliche Intelligenz „im Produkt“ meist mit Personalisierung im Fahrzeug verbindet, hat sie auch in der individualisierten Kundeninteraktion zwischen bzw. mit Zulieferunternehmen ihre Daseinsberechtigung. Diskussionen mit Branchenteilnehmern zeigen hier, dass der Fokus darauf liegt, initial Informationen für die Kunden bereitzustellen. Dies geschieht beispielsweise durch kontextsensitive digitale Agenten und Chatbots. Aus Zuliefererersicht mag das vermeintlich nur eine untergeordnete Rolle spielen, doch genau hier können unentdeckte Chancen liegen: Der niederschwellige Zugang zu Produkt- und Auftragsinformationen durch einen intelligenten Chatbot-Agenten kann im Vertrieb insbesondere Neukunden helfen und dabei gleichzeitig sehr effizient skalieren, ohne dass ein Personalzuwachs nötig ist. Hinzu kommt: KI-gestützte Vertriebswerkzeuge können idealerweise aufwandsarm auf bereits vorhandenen Produktdaten aufsetzen und mittels der Auswertung der gestellten Anfragen Transparenz über Nutzerverhalten schaffen. Dies ermöglicht wiederum fundiertere Entscheidungsgrundlagen für inkrementelle Verbesserung. Somit kann sich KI-Investition „im Produkt“ auch für vermeintlich nicht digitale Produktportfolios mittelfristig lohnen.

Folgefrage: Was gilt es zu lassen?

Der Einsatz von KI geht eigentlich immer auch mit der Diskussion um Risiken einher. Vorbehalte zum sicheren Umgang mit vertraulichen und wettbewerbsrelevanten Daten, kommerzielle Bedenken um Initialentwicklungskosten und langfristige „Lock-in“-Effekte, aber auch Ethik und Bias spielen berechtigterweise eine große Rolle. Denn die Natur von (generativer) KI macht es mitunter schwerer, Ergebnisfehler oder unbewusste Vorurteile und ungewolltes Verhalten eines KI-Modells aufzudecken. Automobilzulieferer dürfen sich dadurch jedoch nicht lähmen lassen.

Wichtig ist, den Technologieeinsatz auf ein solides Fundament aufzusetzen. Ein zentraler Eckpfeiler dieses Fundaments ist es, den richtigen Mix an KI-Partnern zu wählen, die – zusätzlich zu eigenen Experten – bei der Implementierung von KI-Lösungen eine wichtige und effiziente Rolle einnehmen können. So hilft ein kompetenter Technologiepartner nämlich dabei, die zuvor genannten grundlegenden Risiken direkt zu adressieren. Denn gerade im Bereich der digitalen Agenten beruht das Geschäftsmodell des Technologiepartners oftmals darauf, dass der Kunde die KI erfolgreich einsetzen kann. Somit sind eine hohe Ergebnisqualität und Datensicherheit sowie die damit einhergehende langfristige Nutzung eines digitalen Agenten im direkten Interesse des Technologiepartners.

Mit Blick auf den Markt zeigt sich, dass diese Rechnung aufgeht: Aufgrund der hohen technologischen Entwicklungsgeschwindigkeit sind Zulieferer zunehmend bereit, „schnelldrehende Start-ups“ auszuprobieren, anstatt lediglich etablierte Technologiedienstleister zu bemühen. Denn vor allem in Einsatzszenarien, die einen schnellen ROI erfordern, können solche Start-up-Lösungen für die Automobilzulieferer eine lohnende Alternative sein.

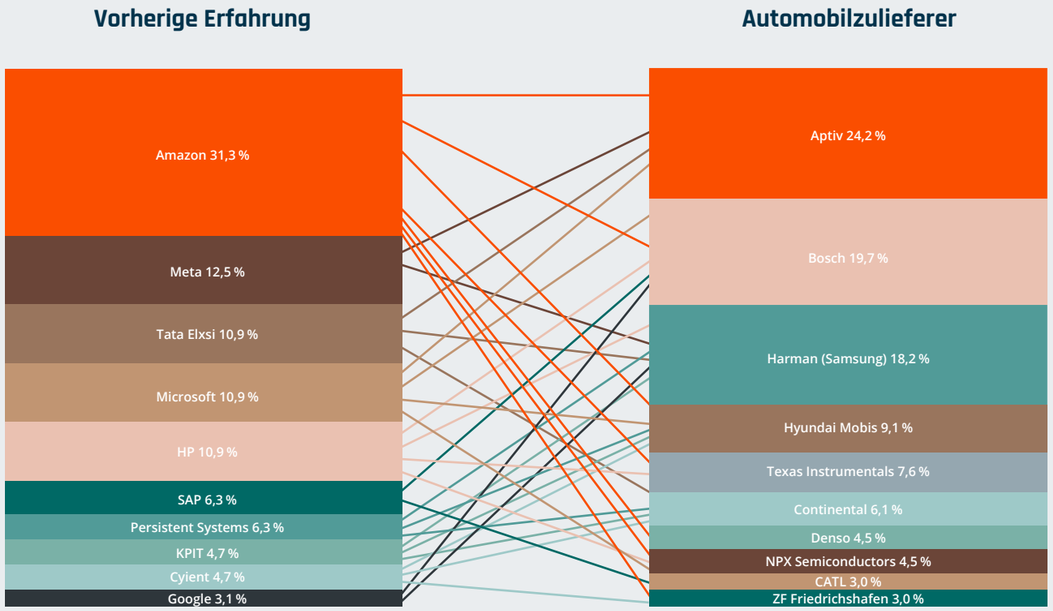
Abschlussfrage: Wo sollten Automobilzulieferer mit KI bewusst Akzente für eine langfristig bessere Wettbewerbsposition setzen?

Trotz der derzeitigen Herausforderungen für die gesamte Automobilbranche wird der konstante Kampf um die beste Wettbewerbsposition auch mit KI nicht im Sprint, sondern im Ausdauerlauf entschieden. Dazu ist das richtige Talent essentiell. Automobilzulieferer müssen daher nicht nur die Relevanz von KI im eigenen Unternehmen überprüfen. Vielmehr gilt es, die eigenen Fähigkeiten zur Bewertung, Entwicklung und Skalierung von KI-Lösungen auszubauen und damit ein attraktives Umfeld für KI-Pioniere und Begeisterte zu schaffen. Dies ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass KI-Lösungen von der eigenen Belegschaft als attraktiver empfunden und stärker genutzt werden. Erst wenn das gelingt, lassen sich die erhofften Potentiale zur Kostensenkung und damit auch für eine Ergebnissteigerung aktivieren.

Auch hier erlaubt der Blick auf den Markt ein zuversichtliches Resümee: Unsere Analyse zeigt, dass die Automobilzulieferer, die sich in den letzten 18 Monaten verstärkt mit (generativer) KI befasst haben, konsequenterweise auch einen signifikanten Zuwachs an KI-Expertise erfahren haben. So besitzen die jeweils letzten 100 hinzugewonnenen Mitarbeiter der größten/KI-fokussiertesten Automobilzulieferer Branchenwissen aus einschlägigen Unternehmen. Insbesondere aus Sicht dieser Zulieferer sollte der Akzentsetzung somit nichts im Wege stehen.

TRANSFER VON TECHNISCHEM PERSONAL

SANKEY-DIAGRAMM MIT REINEN TECHNOLOGIEUNTERNEHMEN, OHNE TECHNOLOGIEBERATUNGSUNTERNEHMEN



Quelle: Berylls by AlixPartners

5 | RELEVANZ VON ERFOLGREICHEM CLAIM-MANAGEMENT IN KRISENJAHREN

Autoren: Dr. Alexander Timmer | Thorsten Lips | Philipp Stütz | Maximilian Deuringer

Um dem Kostenanstieg und dem steigenden Druck der OEMs entgegenzuwirken, reichen Sparmaßnahmen der Zulieferer allein nicht aus. Großes Potenzial birgt das sogenannte Claim Management.

COVID-19-Pandemie, Lieferengpässe, Ukraine-Krieg und Inflation – die Krisen der letzten Jahre haben auch die Automobilindustrie vor Herausforderungen in Form von steigenden Zinsen, hohen Energiekosten und volatilen Rohstoffpreisen gestellt und tun dies nach wie vor. Zusätzlich wird vonseiten der Hersteller, durch den zunehmenden Preiswettbewerb, Druck auf die Zulieferer ausgeübt, was zum einen die Umsatz- und Profitabilitätssituation weiter verschärft und zum anderen bei vielen Zulieferern bereits zu massivem Stellenabbau geführt hat. Unter den TOP-100-Zulieferern weltweit lässt sich ein Margenrückgang von 8,3 % im Jahr 2017 auf circa 6 % im Jahr 2023 beobachten.

Zulieferer hatten im Jahr 2023 mit signifikanten Kostensteigerungen zu kämpfen. Das ergab eine Expertenbefragung, an der deutsche Vertreter von mittelständischen bis hin zu den größten globalen Zulieferern teilnahmen. Etwa 76 % der Befragten gaben dabei an, dass die Kosten um mehr als 5 % gestiegen seien (7,9 % im Durchschnitt). Als Gründe dafür wurden hauptsächlich höhere Material-, Lohn- und Energiekosten genannt. Für das Jahr 2024 rechnet die Mehrheit der befragten Experten damit, dass sich die Entwicklung von zuletzt rückläufigen Erzeugerpreisen fortsetzt und zu geringeren Kostenanstiegen als noch im Vorjahr führen wird. So erwarten nur noch knapp 30 % der Experten einen Kostenanstieg von mehr als 5 % bei durchschnittlich 4,2 % im Jahr 2024.

Um dem Anstieg der Kosten und dem in 2024 weiter steigenden Druck der OEMs entgegenzuwirken, reichen Maßnahmen auf der Kostenseite der Zulieferer allein nicht aus. Forderungen aus Kostenanstiegen, Volumenschwankungen etc. müssen systematisch identifiziert und umgesetzt werden. Dieses sogenannte Claim-Management birgt großes Umsatz- und Ergebnispotenzial.

Während im Jahr 2023 noch 38 % aller Befragten mehr als 75 % des Kostenanstiegs durch Claims deckten, hat sich der Ausblick und die Zuversicht für das erfolgreiche Management von Kostenanstiegen durch Claims für das Jahr 2024 verschlechtert. So erwarten nur noch 19 % der Zulieferer, mehr als 75 % des Anstiegs durch Claims an die OEMs weitergeben zu können. Die Mehrheit rechnet mit weniger als 50 % erfolgreichen Claims.

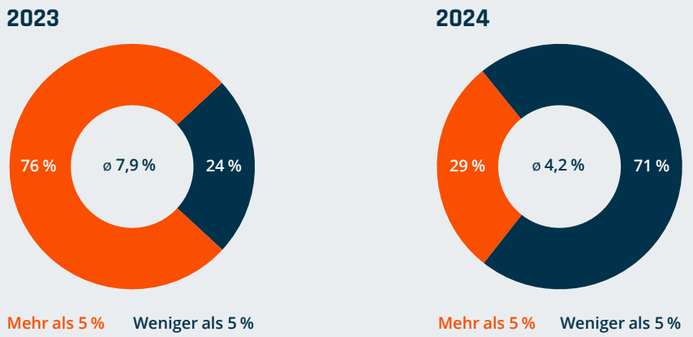
Diese Entwicklung verleitet zu einem Gedankenspiel hinsichtlich der Relevanz von erfolgreichem Claim-Management. Unternehmen mit einem herausragenden Claim-Management können nach Berylls Expertenmeinung bis zu 15 % ihres Umsatzes über Claims realisieren. Stellen wir uns nun einen Zulieferer mit einem jährlichen Gesamtumsatz von 1 Milliarde Euro, 6 % Gewinnmarge und einer Claim-Realisation von 100 % vor. Basierend auf diesen Werten werden 150 Millionen Euro seines Umsatzes durch Claims erzielt. Fällt die Claim-Quote nun auf 50 %, entspricht dies einem Umsatzrückgang von 75 Millionen Euro. Bei gleichbleibenden Kosten reduziert sich in diesem Fall die Gewinnmarge auf –1,5 % und ist somit im Verlustbereich. Für das Unternehmensergebnis ist ein wirksames Claim-Management also überaus relevant. Ein von den Experten für 2024 erwarteter Rückgang der Realisierung von Claims kann für den einzelnen Zulieferer dramatische Folgen haben und existenzgefährdend sein.

Hinsichtlich der Claiming-Gründe kann eine Verschiebung festgestellt werden. Waren im Jahr 2023 noch gestiegene Materialkosten der häufigste Claiming-Grund, werden für 2024 Volumenschwankungen als Hauptgrund erwartet. Dies deckt sich mit aktuellen Prognosen, die das Produktionsvolumen in Europa für 2024 zuletzt leicht nach unten korrigierten. Zurückzuführen ist dies maßgeblich auf sinkende Absatzprognosen bei batterieelektrischen Fahrzeugen.

Trotz der verschlechterten Aussicht schätzen die befragten Experten laut der Umfrage ihr Claim-Management im Durchschnitt als positiv ein.

KOSTENANSTIEG

TATSÄCHLICHER KOSTENANSTIEG 2023 UND ERWARTETER KOSTENANSTIEG 2024 IM VERGLEICH ZUM VORJAHR



Quelle: Berylls by AlixPartners

Zusammengefasst liegt die Reife des Claim-Managements meist deutlich unter dem optimalen Niveau, woraus sich folgende Handlungsfelder für Zulieferer ergeben:

- Transparenz schaffen: Um Claims erfolgreich und schnell abzuwickeln, ist umfassende Transparenz über alle Möglichkeiten für Claims, Verträge mit Kunden, Kostenentwicklung sowie laufende Claim-Prozesse elementar.

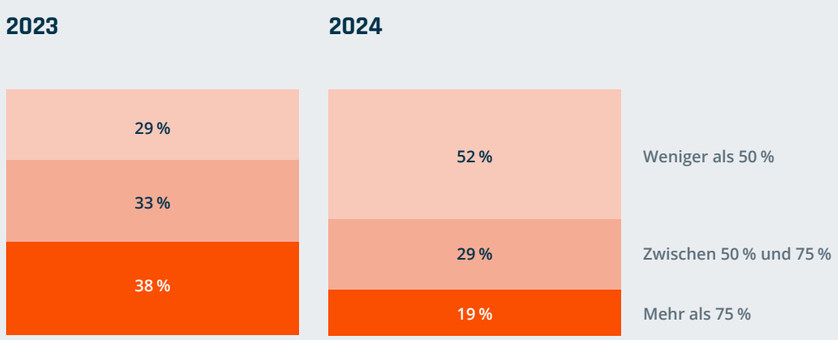
- Klare Regeln und Prozesse etablieren: Ein erfolgreiches Claim-Management erfordert klare Strukturen, Verantwortlichkeiten und Prozesse. Es ist wichtig, Regeln für die Kommunikation mit Kunden sowie das Einbinden von Managementebenen zu etablieren.

- Claims konsequent durchsetzen: Zur Durchsetzung von Claims müssen KPIs zur Steuerung, Kontrolle und Incentivierung verwendet werden. Sie dienen als Auslöser für den Start eines Claim-Prozesses und helfen dabei, die Leistung und Effektivität zu verbessern. Die Einbeziehung von Abteilungs- und Funktionsübergreifender Teams aus Einkauf, Produktion, Vertrieb und Finance sowie externer Experten bei kritischen Verhandlungen ist entscheidend, um Claims erfolgreich durchzusetzen.

Ein abschließender Blick auf die Umfrageergebnisse: Im Jahr 2023 konnten die befragten Experten in Summe ca. 2,7 Milliarden Euro des gesamten Kostenanstiegs nicht durch Claims kompensieren. Da die Realisierung von Claims in 2024 noch schwieriger werden wird, ist es somit für alle Zulieferer zwingend notwendig, ihr Claim-Management weiter zu professionalisieren.

CLAIMS ERFOLG

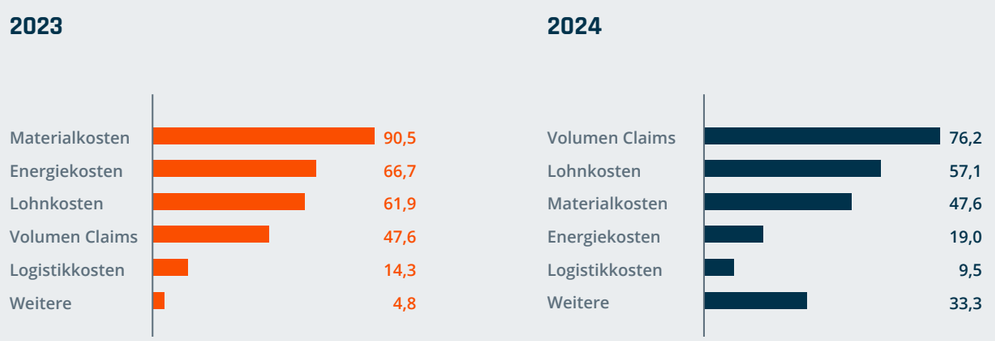
TATSÄCHLICHE (2023) UND ERWARTETE (2024)
DECKUNG DES KOSTENANSTIEGS DURCH CLAIMS



Quelle: Berylls by AlixPartners

CLAIMS GRÜNDE

HAUPTGRÜNDE FÜR CLAIMS



Quelle: Berylls by AlixPartners

6 | ZULIEFERER MELDEN SICH ZURÜCK – MARGE UND UMSATZ STEIGEN

Autoren: Dr. Alexander Timmer | Dr. Jürgen Simon | Gereon Heitmann | Simon Flierl

Auch im Jahr 2023 konnten die weltweit 100 größten Zulieferer ihren Umsatz steigern. Gesunkene Rohstoff- und Energiekosten trugen zudem zu einer Entspannung bei der im Vorjahr unter Druck geratenen Marge bei. Die größten Gewinner des vergangenen Jahres kamen erneut aus Asien. Bei den Warengruppen hatten abermals Batterie- und Halbleiterhersteller, trotz rückläufigen Umsatzwachstums, die höchsten Wachstumsraten bei Umsatz und Marge.

Die Automobilindustrie erlebte im Jahr 2023 eine Erholung entlang der gesamten Lieferkette. Sowohl die OEMs als auch die Zulieferer konnten ihre Umsätze und Margen steigern. Nachdem der Umsatz der Zulieferer im Jahr 2022 erstmals die Marke von einer Billion Euro überschritt, konnten die Zulieferer 2023 ihren Umsatz um 6,9 % steigern und mit 1.135 Milliarden Euro erneuten einen Spitzenwert erzielen. Die zehn größten Automobilhersteller übertrafen mit einem Umsatzanstieg von 8,1 % auf 1.770 Milliarden Euro sogar das Wachstum der Zulieferer. Die OEMs profitierten dabei vor allem von einer gestiegenen Nachfrage in Nordamerika und Europa, die entgegen vielen Prognosen vor allem auf Fahrzeuge mit Verbrennungsmotoren entfiel.

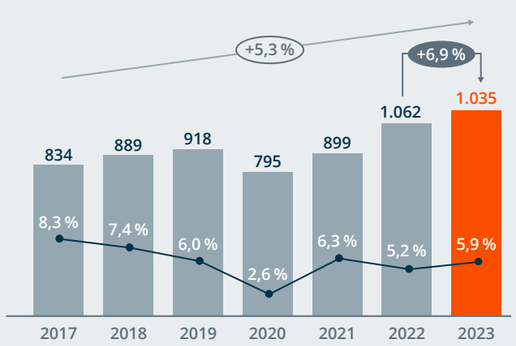
Bei der Marge konnten die Zulieferer, auch dank einer Entspannung der Rohstoff- und Energiekrise, das größere Wachstum verbuchen. Die umsatzgewichtete Marge der TOP 100 stieg um 0,7 Prozentpunkte auf 5,9 %, die TOP 10 OEMs konnten im vergangenen Jahr die umsatzgewichtete Marge um 0,6 Prozentpunkte auf 8,5 % verbessern. Damit beendeten die Zulieferer eine dreijährige Periode, in der sich ihre Margen im Vergleich zu den OEMs Jahr für Jahr weiter auseinanderentwickelten. Vor allem die Zulieferer aus Asien konnten 2023 mit hohen Wachstumsraten bei Umsatz und Marge glänzen. Vier der fünf Wachstumschampions, sowohl beim relativen Umsatzwachstum als auch beim Anstieg der Marge, kommen aus Asien.

Im Jahresrückblick haben damit vor allem drei Themen die Entwicklung der Automobilindustrie beeinflusst: erstens das Absatzplus der OEMs, insbesondere bei Fahrzeugen mit Verbrennungsmotor; an zweiter Stelle der Rückgang der Erzeugerpreise, der zu einer Erholung der Margen führte; und drittens die erneut starke Performance asiatischer Zulieferer im Vergleich zu ihren Konkurrenten aus Europa und Nordamerika. Vor allem die südkoreanischen Batterieheersteller konnten mit einem hohen Umsatzwachstum herausstechen, während sich die im Vorjahr noch so stark gewachsenen Halbleiterproduzenten in puncto Wachstum den anderen Warengruppen annäherten.

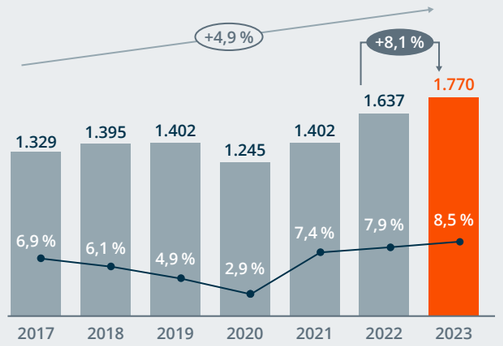
UMSATZ / MARGE TOP 100 ZULIEFERER UND TOP 100 OEMS 2017-2023

IN MRD. EUR UND % DES UMSATZES

TOP 100 ZULIEFERER
JÄHRLICHES WACHSTUM (CAGR) 2013 – 2017: 5.9 %



TOP 10 OEMS[1]
JÄHRLICHES WACHSTUM (CAGR) 2013 – 2017: 7.4 %



% CAGR 2017–2023 % Wachstum 2022–2023 in % Marge in % des Umsatzes

1 VW, Toyota, Mercedes-Benz, Ford, GM, Stellantis, Honda, BMW Group, Saic, Hyundai

Quelle: Berylls by AlixPartners

Umsatz steigt – dank zunehmendem Fahrzeugabsatz

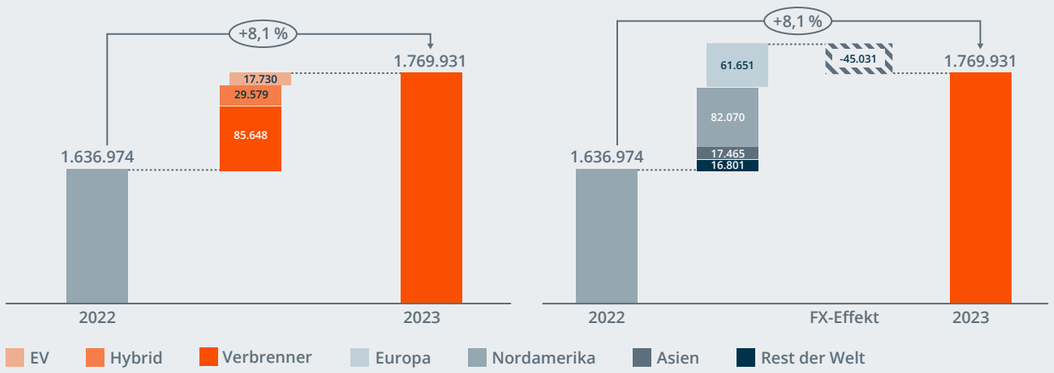
Dass die Zulieferer und Automobilhersteller im Jahr 2023 ihren Umsatz steigern konnten, lag maßgeblich an dem weltweit um 12 % gestiegenen Fahrzeugabsatz. Dabei sorgte bei den TOP 10 OEMs vor allem die gestiegene Nachfrage nach Verbrennermodellen für ein großes Umsatzplus von 85,6 Milliarden Euro. Elektro- und Hybridmodelle zeichneten sich zwar durch hohe Wachstumsraten von 30 % bzw. 54 % bei den weltweiten Fahrzeugzulassungen aus, doch aufgrund der weiterhin vergleichsweisen geringen Volumina trugen sie absolut gesehen nur zu einem Umsatzplus von 17,7 Milliarden Euro beziehungsweise 29,6 Milliarden Euro bei den TOP10 OEMs bei. Zu den Profiteuren gehören Zulieferer, die einen hohen Anteil an Bauteilen für Verbrennerfahrzeuge im Portfolio haben. Sie verzeichneten 2023 ein überdurchschnittliches Umsatzwachstum von 9,6 % und lagen damit 2,7 Prozentpunkte über dem Wachstum von 6,9 % der größten 100 Zulieferer. Auch bei der Marge konnten die Zulieferer mit Fokus auf den Verbrenner einen höheren Anstieg verzeichnen als der Durchschnitt. Stieg die Marge der TOP 100 um durchschnittlich 0,7 Prozentpunkte, lag der Anstieg bei den Unternehmen mit hohem Verbrenneranteil im Produktportfolio bei 1,1 Prozentpunkten. Des Weiteren profitierten 2023 Unternehmen, die Teile für Nutzfahrzeuge herstellten. Mit 16 % in Europa und 14 % in den USA lag die Wachstumsrate bei den neuzugelassenen Nutzfahrzeugen jeweils 2 % über der von neuzugelassenen PKW. In China stieg der Absatz von Nutzfahrzeugen sogar um 22 % und übertraf damit die Wachstumsrate der PKW mit 11 % deutlich. Der größte Profiteur: Weichai Power, ein chinesischer Spezialist für Verbrennungsmotoren und Nutzfahrzeuge, der 2023 seinen Umsatz um 38,5 % und seine Marge um 5,8 Prozentpunkte steigern konnte. Ebenfalls profitierte Nutzfahrzeugzulieferer Knorr-Bremse von diesem Wachstum und konnte infolgedessen seinen Umsatz um 11,5 % und die Marge um einen Prozentpunkt steigern.

Marge steigt – dank gesunkener Erzeugerpreise

Neben dem Umsatzwachstum durch die gestiegene Nachfrage hatten auch die gesunkenen Erzeugerpreise und der damit verbundene Anstieg der Marge einen positiven Effekt auf die finanzielle Situation der Hersteller und Zulieferer. Der Margendruck nahm in den vergangenen Jahren durch geopolitische Konflikte wie den Krieg in der Ukraine sowie durch Covid-19 und den Halbleitermangel kontinuierlich zu. Als Folge stiegen Rohstoff- und Energiepreise stark an, während Margen sanken. Vor allem der Standort Deutschland litt im vergangenen Jahr darunter, was zahlreiche Restrukturierungen und Werksschließungen nach sich zog. Mit Bosch kündigte auch der weltweit größte Automobilzulieferer einen Stellenabbau in Deutschland an. Dass der Rückgang der Erzeugerpreise das Ende dieser Sparprogramme einläutet, bleibt dennoch unwahrscheinlich. Zwar sanken die Erzeugerpreise in Deutschland 2023 um –2,4 %, maßgeblich verursacht durch um 50 % gesunkene Energiekosten, aber im internationalen Vergleich bleibt das Kostenniveau in Deutschland weiterhin hoch. Denn mit –2,7 % in den USA und –6,8 % in China sanken die Erzeugerpreise in den beiden Ländern nicht nur stärker, sondern waren im Jahr 2022 mit einem Anstieg von 16,3 % in den USA und 4,1 % in China bereits weniger stark gewachsen als in Deutschland, in dem die Erzeugerpreise im Jahr 2022 um 32,9 % zunahmen.

UMSATZENTWICKLUNG DER TOP 100 OEMS NACH ANTRIEBSART UND REGIONEN

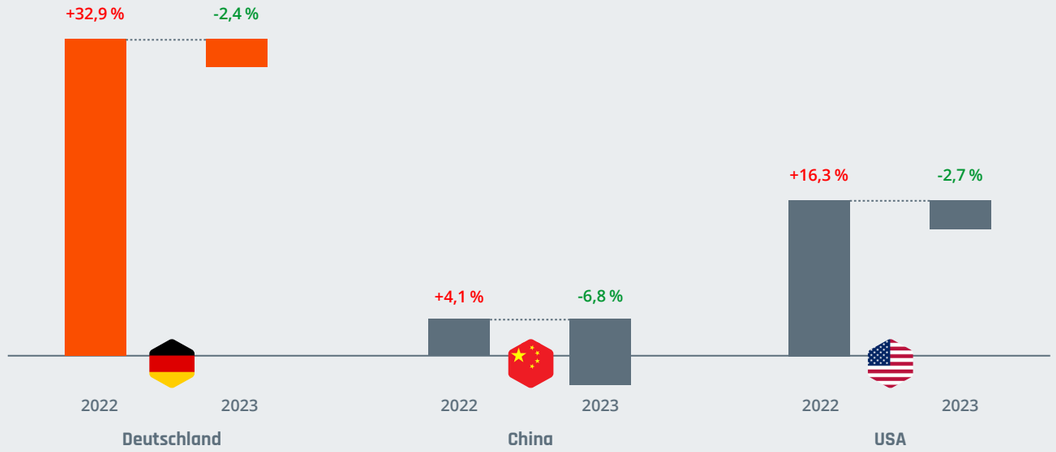
IN MRD. EUR



Quelle: Berylls by Alix Partners

ENTWICKLUNG DER ERZEUGERPREISE IM VERGLEICH ZUM VORJAHR

IN %



Quelle: Berylls by AlixPartners

Rennen der Nationen – China auf der Überholspur

Obige Kostenvorteile sind auch ein Grund, warum chinesische Zulieferer zunehmend häufiger im TOP 100 Ranking vertreten sind. Während 2012 Weichai Power der einzige chinesische Zulieferer im Ranking war, waren 2022 bereits acht chinesische Unternehmen unter den 100 weltweit größten Zulieferern vertreten. Vor allem CATL geriet ins Rampenlicht – 2018 zum ersten Mal unter den 100 größten Zulieferern, kletterte der Batteriehersteller innerhalb von fünf Jahren sogar in die Riege der zehn größten Zulieferer. Im Jahr 2023 hat mit dem Reifenhersteller Sailun erneut ein chinesisches Unternehmen den Sprung in die TOP 100 geschafft.

Ein Ende des rasanten Anstiegs chinesischer Zulieferer in den TOP 100 ist auch weiterhin nicht in Sicht. Laut Berylls-Analyse könnten bis 2030 acht zusätzliche chinesische Lieferanten im TOP 100 Ranking vertreten sein und mit CATL würde auch der größte Zulieferer der Welt 2030 aus China kommen, statt wie aktuell mit Bosch aus Deutschland. Damit hätte China mit 17 Zulieferern im Jahr 2030 Deutschland vom zweiten Platz hinter Japan verdrängt. Aus Deutschland, das aktuell von 17 Unternehmen in den TOP 100 repräsentiert wird, würden 2030 hingegen nur noch 13 Zulieferer kommen. Japan, aktuell mit 23 Unternehmen vertreten, wird weiterhin seine Position an der Spitze der Länder mit den meisten Zulieferern innerhalb der TOP 100 behalten und würde mit voraussichtlich 26 Unternehmen im Jahr 2030 seinen Vorsprung weiter ausbauen.

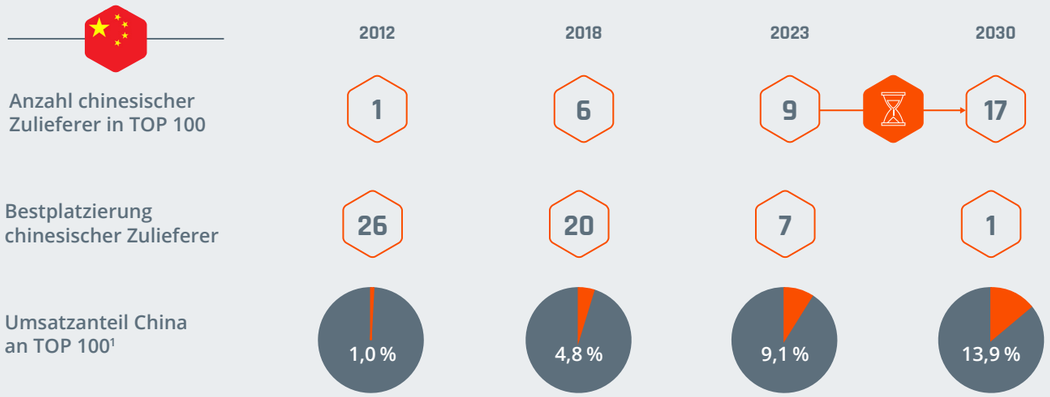
Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass es sich bei diesen chinesischen Zulieferern nicht nur um Batterie- oder Halbleiterhersteller handelt. Ganz im Gegenteil: chinesische Unternehmen gewinnen in altbekannten Warengruppen wie Sitze, Reifen, Beleuchtung oder Bremsen zunehmend Marktanteile. Beispielsweise konnte die chinesische NBHX Group, ein Spezialist für Fahrzeuginnenräume, den Umsatz 2023 um 17,9 % auf 3 Milliarden Euro steigern und verpasste so den Einzug in die TOP 100 nur knapp. Auch der chinesische Karosserie- und Interieurzulieferer TUOPU ist mit einem Umsatz von 2,6 Milliarden Euro und einer Wachstumsrate von 23,2 % im vergangenen Jahr ein heißer Anwärter auf einen Platz im Ranking der 100 größten Zulieferer. Das starke Wachstum chinesischer Zulieferer ist dabei nur bedingt durch das Aufstreben der chinesischen OEMs verursacht. Vielmehr waren chinesische Zulieferer in der Lage, Marktanteile von der Konkurrenz aus Europa und den USA zu übernehmen. Denn während das Umsatzwachstum in Euro bemessen für die fünf größten chinesischen OEMs im Jahr 2023 seit 2018 nur bei 39 % liegt, konnten die fünf größten chinesischen Zulieferer im selben Zeitraum den Umsatz in Euro um 121 % steigern.

Dass die Zulieferer aus Europa und den USA nicht zu den großen Gewinnern 2023 zählten, ist ein alarmierendes Signal, wenn man einen Blick auf das regionale Wachstum der OEMs wirft. Denn in Europa und den USA konnten die zehn größten OEMs mit 15,5 % und 12,7 % zweistellige Wachstumsraten verzeichnen, während in Asien das Umsatzwachstum mit 3,8 % deutlich schwächer ausfiel. Für die Zulieferer aus Deutschland gibt es dennoch eine positive Nachricht: Seit 2017 sank der Umsatzanteil der deutschen Zulieferer im TOP 100 Ranking kontinuierlich, ein Trend der 2023 gestoppt werden konnte. Wie auch 2022 belief sich der Anteil Deutschlands am Gesamtumsatz auf 20,6 %. An dieser Stelle müssen allerdings auch die Wechselkurseffekte zu Gunsten des Euro im vergangenen Jahr berücksichtigt werden. Denn im Vergleich zu 2022 verlor der chinesische Yuan durchschnittlich um 7,6 %, der japanische Yen 9,2 % und der koreanische Won 3,8 %. Umso beeindruckender, dass Japan, dessen Umsatzanteil von 2018 bis 2022 von 27,7 % auf 21,8 % sank, auch in der Lage war seinen Umsatzanteil in 2023 zu stabilisieren. Für die chinesischen Zulieferer hatten die Wechselkurseffekte sogar einen, wenn auch leichten, Rückgang des Marktanteils zur Folge: Statt wie 9,3 % in 2022, konnten die Zulieferer aus dem Reich der Mitte in 2023 nur 9,1 % zum Umsatz der TOP 100 beitragen. Der Gewinner im Rennen der Nation war auch dieses Jahr Südkorea, das seinen Umsatzanteil, vor allem dank der Batteriehersteller, von 8,8 % auf 9,8 % steigern konnte.

China und Korea werden zur Autonation

Der Aufstieg chinesischer Zulieferer ist dabei mehr als nur eine Begleiterscheinung des Wirtschaftswachstums in China. Denn während das nominale BIP Chinas in Euro bemessen seit 2018 um 36 % angestiegen ist, nahm der Umsatz der im Ranking vertretenen Zulieferer um 144 % zu. Dabei profitierte China auch durch den Zugewinn von drei neuen Unternehmen, die es seit 2018 in das Ranking geschafft haben: die Reifenhersteller ZC Rubber und Sailun sowie der Glashersteller Fuyao. Noch deutlicher fällt der Unterschied in Südkorea aus. Mit einem Umsatzzuwachs von 145 % kann Südkorea das Wachstum chinesischer Zulieferer sogar noch übertreffen, und das bei einem nominalem BIP-Wachstum von lediglich 5 %. Auch hier konnten Neueinsteiger, die mehrheitlich neue Technologien für die Automobilindustrie produzieren, zum Umsatzwachstum beitragen. Mit SK on, Samsung SDI und LG Energy Solution sind drei der koreanischen Neueinsteiger Batteriehersteller. Dass neue Technologien in der Automobilindustrie in den vergangenen Jahren hohes Wachstum erfuhren, zeigt sich auch eindrucksvoll am Beispiel der Niederlande. Wie schon 2018 ist NXP Semiconductors auch 2023 der einzige niederländische Vertreter im Ranking der 100 größten Zulieferer. Dank der hohen Nachfrage nach Halbleitern in den vergangenen Jahren betrug das Umsatzwachstum des Halbleiterherstellers von 2018 bis 2023 101 % und übertrifft damit das nominale BIP-Wachstum von 27 % deutlich. Von den etablierten Zulieferernationen – Japan, Deutschland und die USA – konnten lediglich japanische

AUFSTIEG CHINAS INNERHALB DER TOP 100



1) Umsatzanteil 2030 basiert auf dem bereinigten CAGR von 2019–2023 für die Zulieferer aus dem TOP 100 Ranking und mögliche chinesische Neuzugänge; CAGR angepasst gemäß Berylls Annahmen für Batteriewachstum, Einmaleffekte und Gewichtung der jährlichen Wachstumsraten zwischen 2019 und 2030.

Quelle: Berylls by AlixPartners

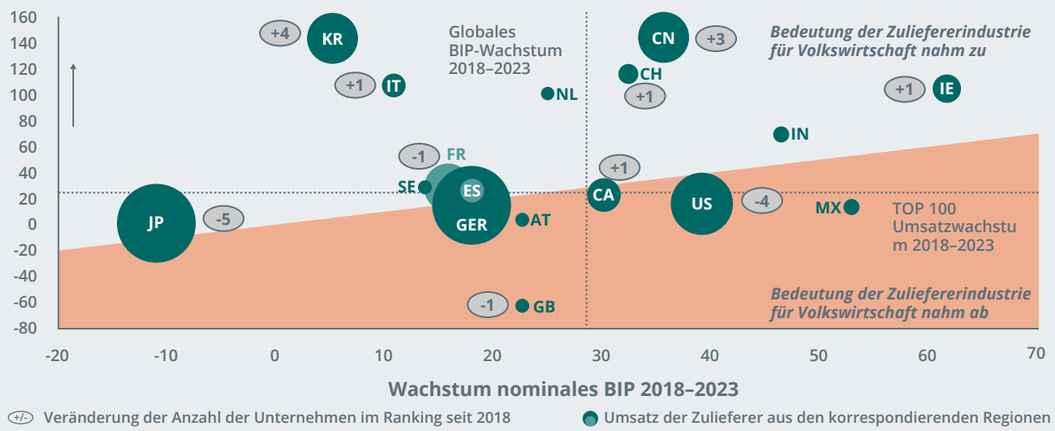
Unternehmen in den TOP 100 stärker wachsen als das nominale BIP, und das, obwohl im Jahr 2023 fünf japanische Unternehmen im TOP 100 Ranking weniger vertreten waren als noch 2018. Doch die verbliebenen Unternehmen waren in der Lage, im Jahr 2023 den gleichen Umsatz zu erwirtschaften wie alle 28 Unternehmen zusammen noch im Jahr 2018. Damit liegt Japan trotz einer Umsatzstagnation über dem nominalen BIP-Wachstum, das seit 2018 um –11 % zurückgegangen ist.

Batterie- und Halbleiterproduzenten erneut stark – Reifengeschäft schwach

Auch 2023 gehörten Batteriehersteller wieder zu den Unternehmen mit dem höchsten Umsatzwachstum, und dies trotz eines Einbruchs der Wachstumsrate um 40,8 Prozentpunkte. Denn während 2022 das Umsatzwachstum der Batteriehersteller noch bei 64,5 % lag, waren es im vergangenen Jahr nur 23,7 %. Vor allem Platzhirsch CATL konnte nicht an die Wachstumsrate aus dem Vorjahr anknüpfen und 2023 den Umsatz in Euro bemessen nur um 11,4 % steigern, während 2022 das Umsatzplus noch bei 84,5 % lag. Für die koreanischen Batterielieferanten lief es dagegen deutlich besser: Mit einem Umsatzwachstum von 62,8 % verzeichnete SK on das größte Wachstum aller Zulieferer in den TOP 100, gefolgt von LG Energy Solution mit 40,1 %. Auch Samsung SDI, der Letzte der drei koreanischen Batte-

ENTWICKLUNG UMSATZ DER TOP 100 UND NOMINALES BRUTTOINLANDSPRODUKT (BIP)

WACHSTUM ZULIEFERERUMSATZ UND NOMINALES BIP 2018–2023, IN % KUMULIERT



Quelle: Berylls by AlixPartners, World Bank

riehersteller im Ranking, konnte sich mit 34,6 % einen Platz unter den fünf Wachstumschampions sichern.

Es scheint jedoch, dass sich die Zeiten des rapiden Wachstums vorerst dem Ende neigen. Im vierten Quartal hatten die im Ranking vertretenen Batteriehersteller alle mit einer schwachen Nachfrage zu kämpfen. So musste CATL im letzten Quartal einen Umsatzrückgang von 10,6 % gegenüber dem Vorjahreszeitraum verzeichnen. Aber auch alle anderen Batteriehersteller, die es in die diesjährigen TOP 100 geschafft haben, erlebten im letzten Quartal 2023 einen Umsatzrückgang gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Für die Batteriehersteller ist die sinkende Wachstumsrate ein Alarmsignal, denn getrieben durch hohe Fördersummen haben die Hersteller in den vergangenen Jahren ihre Kapazitäten so stark erweitert, dass die weltweite Nachfrage 2023 zu 268 % gedeckt war und die Werke der Batteriehersteller theoretisch nur zu 37 % ausgelastet waren. Die Folge der Überkapazitäten ist ein Preiskampf der Hersteller, der sich bereits auf die Margen auswirkt. Beispielsweise sank die Marge von LG Energy Solutions von 6 % im dritten Quartal 2023 auf 0 % im vierten Quartal 2023 und ist damit gefährlich nahe an der Verlustzone. Und auch für die kommenden Jahre ist zu erwarten, dass die Margen der Batteriehersteller weiter unter Druck stehen, denn trotz der bestehenden Überkapazitäten werden weiterhin hohe Subventionen für den Aufbau von Batterieproduktionen geleistet. Es ist daher damit zu rechnen, dass erst 2040 der Bedarf so zu den Kapazitäten aufgeschlossen hat, dass die Hersteller ihre Zielauslastung von 80 % zumindest annähernd erreichen.

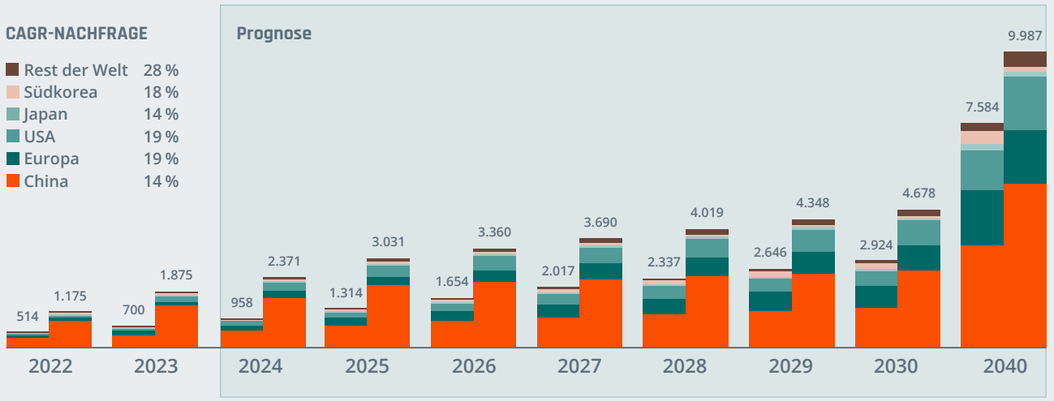
Neben den Batterieherstellern sahen auch die Halbleiterhersteller erneut überdurchschnittliches Umsatzwachstum. ST Micro, Onsemi und Infineon verzeichneten allesamt über 15 % Wachstum. Zusätzlich konnten die Halbleiterhersteller ihre umsatzgewichtete Marge um 3,6 Prozentpunkte auf 31 % steigern. Damit verzeichneten die Halbleiterhersteller auch dieses Jahr den höchsten absoluten Margenzuwachs, und dies, obwohl ihre umsatzgewichtete Marge bereits im Jahr 2022 mit 27,4 % deutlich über dem Durchschnitt der TOP 100 mit 5,2 % lag. Das Durchschnittswachstum der Halbleiterhersteller im TOP 100 Ranking sank allerdings deutlich von 48,7 % im Jahr 2022 auf 13 % im Jahr 2023. Dieser Wachstumsrückgang ist auf drei wesentliche Gründe zurückzuführen.

Erstens haben die Automobilhersteller aus Angst vor weiteren Engpässen bereits 2022 ein hohes Inventar an Chips aufgebaut und so die Nachfrage im Jahr 2022 deutlich angekurbelt. Zweitens haben auch andere Halbleiterhersteller, die vorrangig für die Konsumgüterindustrie produzierten, die hohe Nachfrage nach Halbleitern in der Automobilindustrie zur Kenntnis genommen und sich mittlerweile zu ernsthaften Konkurrenten der in den TOP 100 vertretenen Zulieferer entwickelt. Qualcomm, der amerikanische Branchen-Gigant für Smartphone-Chips, konnte im vergangenen Geschäftsjahr seinen Umsatz im Automobilsektor um 24,1 % auf 1,73 Milliarden Euro steigern. Bei gleichbleibendem Wachstum würde Qualcomm, das theoretisch heute auf Platz 133 der Rangliste liegt, damit innerhalb der nächsten drei Jahre den Aufstieg in die 100 größten Automobilzulieferer schaffen. Zuletzt sorgte die hinter den Erwartungen zurückgebliebene Nachfrage nach Elektrofahrzeugen für den Rückgang der Wachstumsrate, denn Fahrzeuge mit Elektroantrieb enthalten bis zu drei Mal so viele Halbleiter wie traditionelle Fahrzeuge mit Verbrennungsmotor.

Die einzige Warengruppe, die nicht vom gestiegenen Fahrzeugabsatz profitieren konnte, sind Reifen. Reifenhersteller hatten 2023 aufgrund eines Einbruchs im Reifenersatzgeschäft einen Umsatzrückgang von 1,9 % zu verbuchen, die umsatzgewichtete Marge stieg im Durchschnitt um 0,2 Prozentpunkte und damit deutlich schwächer als die umsatzgewichtete Marge der TOP 100.

PROGNOSE REGIONALE BATTERIENACHFRAGE UND PRODUKTIONSKAPAZITÄT

IN GWH



											~ Auslastung
Theoretische Auslastung	44 %	37 %	40 %	43 %	49 %	55 %	58 %	61 %	63 %	76 %	60 %
RdW	96 %	13 %	14 %	16 %	23 %	30 %	37 %	38 %	41 %	50 %	41 %
Südkorea	54 %	64 %	81 %	107 %	141 %	185 %	210 %	231 %	245 %	298 %	213 %
Japan	46 %	19 %	16 %	32 %	46 %	63 %	83 %	96 %	99 %	120 %	85 %
USA	82 %	46 %	51 %	57 %	60 %	64 %	64 %	62 %	62 %	76 %	65 %
Europa	80 %	96 %	77 %	81 %	77 %	81 %	82 %	85 %	85 %	103 %	89 %
China	36 %	31 %	34 %	36 %	41 %	44 %	47 %	49 %	51 %	62 %	49 %

Annahmen: 80% der Gesamtkapazität wird für EV genutzt; CAGR-Produktionskapazität 8% ab 2030, basierend auf Wachstum 2027–2030

Quelle: Berylls by AlixPartners, World Bank

Der Einbruch des Ersatzreifenmarkts, der für etwa 80 % des Umsatzes der Reifenhersteller verantwortlich ist, plagte vor allem europäische und amerikanische Reifenhersteller. In den USA sank dieser um 8 %, in Europa sogar um 12 %. Goodyear verlor 5,3 % an Umsatz, Michelin verlor 0,9 %. Obwohl Continental seinen gesamten Automobilumsatz um über 5 % steigern konnte, sank der Umsatz im Reifengeschäft um 0,3 %. Der einzige europäische Reifenhersteller, der keinen Umsatzrückgang zu verzeichnen hatte, ist damit Pirelli mit einem Umsatzwachstum von 0,5 %. Pirelli ist auch der Einzige der vier genannten Reifenhersteller mit einem Zuwachs bei der Marge. Der einzige asiatische Reifenhersteller, dem es nicht gelang, die Marge zu steigern, ist Bridgestone. Die restlichen fünf asiatischen Reifenhersteller konnten alle ihre Marge deutlich steigern. Den größten Zuwachs verzeichnete Hankook Tires mit einem Anstieg von 6,4 Prozentpunkten im Vergleich zu 2022. Durch den verdichtenden Wettbewerb, vor allem aus Asien, sind europäische und amerikanische Reifenhersteller gezwungen, ihre Kosten weiterhin zu minimieren. Dabei leidet vor allem der Industriestandort Deutschland: 2023 wurden vier Schließungen von Michelin und Goodyear bekanntgegeben – ein Drittel aller existierenden Reifenwerke in Deutschland.

Ausblick

In der dynamischen Welt der Automobilindustrie stehen Zulieferer vor wegweisenden Herausforderungen. Eine klare Marktstrategie für den Umgang mit China ist unerlässlich, da die Konkurrenz aus dem Reich der Mitte in allen Warengruppen spürbar zunimmt. Doch bietet der chinesische Markt nicht nur Wettbewerb, sondern auch bedeutende Chancen, da die Nachfrage nach Zulieferprodukten dort mit dem Aufstieg chinesischer OEMs drastisch zunehmen wird.

Zudem ist eine kritische Überprüfung der Portfoliostrategie gefordert. Trotz der unbestrittenen Bedeutung der Elektromobilität als Zukunftstechnologie ist der optimale Zeitpunkt für eine vollständige Umstellung immer noch unklar. Sollten die Wachstumsraten für E-Fahrzeuge weiterhin sinken, müssen Investitionen in elektrifizierte Portfolios sorgfältig abgewogen und gegebenenfalls Anpassungen vorgenommen werden. Darüber hinaus müssen die Zulieferer Flexibilität zeigen, um auf kurzfristige Volumenänderungen der Hersteller zwischen Elektro- und Verbrennerfahrzeugen reagieren zu können.

7 | DOPPELINTERVIEW

Dr. Alexander Timmer
Partner bei Berylls by AlixPartners

Dr. Jan Dannenberg
Executive Partner bei Berylls by AlixPartners

Was bereitet europäischen Automobilzulieferern aktuell die größten Sorgen? Dr. Jan Dannenberg und Dr. Alexander Timmer von Berylls by AlixPartners über die Entwicklung im Markt und Kernaussagen der jüngsten Studie „TOP 100 Automobilzulieferer weltweit“.

Herr Timmer, wie lautet Ihre Kernaussage zum Top-100-Supplier-Ranking 2023?

Timmer: Insgesamt konnte die Branche den Umsatz um mehr als 7 Prozent steigern und auch die Marge hat sich verbessert, vor allem dank einer Entspannung bei den Rohstoff- und Energiekosten. Wir sehen bei Batterien seit Ende letzten Jahres, dass die Preise hier deutlich unter Druck geraten sind. Grund hierfür sind signifikante Überkapazitäten, gerade in China. Die Auslastung der Batteriefabriken weltweit liegt aktuell bei gerade einmal 40 bis 50 Prozent. Zusätzlich kommt noch eine deutliche Abwertung des chinesischen Yuan und koreanischen Won gegenüber dem Euro hinzu. Entsprechend ist das Wachstum der Batteriezellhersteller ins Stocken geraten; es ist immer noch hoch, aber signifikant geringer als 2022. In Summe konnte der Platzhirsch CATL nicht an die Wachstumsrate aus dem Vorjahr herankommen. Gleiches gilt für Halbleiter: Noch im Jahr 2022 hatten viele Autohersteller ihre Lagerbestände aufgestockt, um Engpässe zu vermeiden. Die Volumina sind bei den Lieferanten unter Druck geraten.

Herr Dannenberg, was bereitet den europäischen Zulieferern aktuell die größten Schmerzen? Viele beklagen etwa eine abnehmende Wettbewerbsfähigkeit der EU?

Dannenberg: Den einen großen Schmerzpunkt gibt es nicht, es ist vielmehr ein Bündel an Schmerzen. Zum einen haben wir in Europa eine hohe Unterauslastung der Automobilwerke, was direkt auf die Zulieferer durchschlägt. Es werden deutlich weniger E-Fahrzeuge gebaut als von den Herstellern ursprünglich angenommen und die Zulieferer bekommen ihre Vorleistungen in neue Produktlinien nicht wie geplant zurückerstattet. Das Nichteinhalten der Abrufe und die Verschiebung von Neuanläufen macht eine sichere Planung und Vorbereitung auf neue Programme nahezu unmöglich. Hinzu kommen stark gestiegene Personalkosten in Deutschland und vor allem auch in den osteuropäischen Ländern sowie die hohen Energiepreise in Europa. Außerdem beklagen viele Zulieferer den massiv gestiegenen Finanzierungsaufwand – manche KMUs bekommen von deutschen Banken gar kein Geld mehr. Zusammengefasst sind die Schmerzen an allen Ecken und Enden für viele Zulieferer eine existenzielle Bedrohung.

> **Es herrscht sehr viel Unsicherheit im Markt.**

Eine Besserung ist nicht in Sicht?

Dannenberg: Es herrscht sehr viel Unsicherheit im Markt. Wie viele E-Autos der chinesischen OEMs werden nach Europa kommen – zu Preisen, die 30 bis 40 Prozent unter den aktuellen Angeboten liegen? Wie werden die europäischen OEMs darauf reagieren? – Ein massiver Preiskrieg auf Seiten der Hersteller würde sich rasch auf die Zulieferer ausbreiten.

Werden die OEMs verstärkt Kompensationsbeiträge leisten müssen, damit die Lieferkette nicht zusammenbricht?

Dannenberg: Punktuell wird das passieren. Die Hersteller haben sich immer kulant gezeigt, wenn ein für sie strategisch wichtiger Lieferant in eine Krise gerutscht ist. Aber in der Breite funktioniert das nicht, das wäre unbezahlbar, zumal auch die OEMs margenseitig Federn lassen werden, allen voran in China. Aktuell sorgt die Verbrennertechnologie für gute Margen bei den Zulieferern, die sich noch nicht aus der etablierten Technik verabschiedet haben. Das erleichtert ihnen die Transformation.

Welche Zulieferer waren 2023 besonders erfolgreich?

Timmer: Besonders stark gewachsen sind die südkoreanischen Batteriezellhersteller SK on, LG Energy Solutions und Samsung SDI sowie der chinesische Zulieferer Weichai Power. Der Spezialist für Verbrennungsmotoren und Nutzfahrzeug-Komponenten profitierte vom Absatzwachstum von Nutzfahrzeugen in China um 22 Prozent.

Welche Lieferanten mussten besonders Federn lassen?

Timmer: Die Reifenhersteller verzeichneten global aufgrund eines Einbruchs im Ersatzgeschäft eine Stagnation beim Umsatz. Gleichzeitig verloren sie hohe Marktanteile an neue Reifenlieferanten aus Asien. Die Ausnahme hier war Sailun, ein chinesischer Reifenhersteller, der es dieses Jahr zum ersten mal unter die 100 größten Zulieferer geschafft hat.

Dannenberg: Auch die Profitabilität im Batteriegeschäft ist gesunken – die Goldgräberstimmung ist vorbei. Die Renditen kommen langsam auf ein reales Niveau zurück. Sie könnten vereinzelt sogar negativ werden, weil das geplante Wachstum der E-Mobilität in Europa und Nordamerika weiter auf sich warten lässt.

Schauen wir auf die Top-5-Unternehmen. Wie sehen Sie deren Entwicklung?

Dannenberg: Auch die Top-5-Zulieferer befinden sich in der Transformation. Sie sind mit Verkäufen und Zukäufen beschäftigt und müssen Geschäftsmodelle verändern, ohne das Kerngeschäft aus dem Auge zu verlieren. Am Ende werden sie jedoch besser aus der Transformation herauskommen als die KMUs, weil sie in der Lage sind, die Produkte und Dienstleistungen sowie die Fähigkeiten anzubieten, auf die es künftig ankommt.

Sie sprechen von Kompetenzen im Bereich Elektronik und Software?

Dannenberg: Ja, auf dem Weg zum Softwaredefinierten Fahrzeug werden zum Beispiel die ursprünglich separaten Steuerungen der Hardware-Komponenten durch Domänen- und Zonenarchitekturen ersetzt. Ein für die großen Zulieferer sehr interessantes Feld mit hoher Wachstumsperspektive.

Wie schlagen sich die europäischen Zulieferer im internationalen Vergleich mit Blick auf diese Schlüsseltechnologien?

Dannenberg: Die Diskussion über Schlüsseltechnologien wird mir zu schwarz-weiß gesehen. Wir haben in Europa hervorragende Zulieferer, die nur schwer zu überholen sein werden. Auch beim E-Antrieb und der Batterietechnik holen die europäischen Unternehmen auf; sie sind noch nicht auf Spitzenniveau, aber der Abstand hat sich verringert. Ebenfalls gut voran kommen wir beim automatisierten Fahren, mit Level-3-Funktionen für die Großserie und mit Systemen von Bosch, Conti, ZF & Co.. Sorgen bereitet mir allerdings die Entwicklung der europäischen Halbleiterindustrie und die Nutzung von Künstlicher Intelligenz in der Automobilindustrie. Hier müssen wir aufholen, etwa in der Entwicklung von Software und von fahrzeugspezifischen Applikationen sowie in der Produktion und Vermarktung der Fahrzeuge.

Die chinesischen Zulieferer entwickeln sich von Low- zu Hightech-Anbietern. Entstehen hier neue Wettbewerber für die etablierten Lieferanten?

Dannenberg: Auch hier lohnt sich ein differenzierter Blick. Nicht in allen Bereichen der Fahrzeugtechnik werden sich chinesische Zulieferer zu einem Hightech-Anbieter entwickeln. Mindestens 50 Prozent der Fahrzeuge in China sind für eine eher einkommensschwache Kundschaft bestimmt. Dazu braucht es keine Hightech-Komponenten.

Zweifelsohne an der Spitze steht China bei der Batterietechnik. Die dort bereits stattgefundene Skalierung ist ein großer Kostenvorteil und wird von europäischen oder amerikanischen Zellherstellern nur schwer aufzuholen sein. Ein Vergleich zur Entwicklung in der Unterhaltungselektronik in den Neunzigerjahren ist hier durchaus angebracht.

Timmer: Spätestens in zehn Jahren werden die chinesischen Zulieferer in punkto Umsatzvolumen im Top-100-Ranking an den großen japanischen und deutschen Zulieferern vorbeigezogen sein. Im Jahr 2023 sehen wir bereits neun chinesische Lieferanten in den Top-100, 2012 war es noch ein Unternehmen, 2018 waren es sechs. 2030 gehen wir von 17 chinesischen Unternehmen aus. Damit würde der Umsatzanteil der chinesischen Top-100-Zulieferer in den nächsten Jahren signifikant anziehen.

8 | DIE STIMMUNG TRÜBT SICH EIN – ZULIEFERER VERLIEREN IHREN OPTIMISMUS BEZÜGLICH ELEKTROMOBILITÄT

Autor: Dr. Jürgen Simon

Blickt man aktuell auf die Schlagzeilen rund um die Elektromobilität, sind diese vor allem negativ geprägt: Autovermieter wie Sixt und Hertz reduzieren den Anteil an Elektrofahrzeugen in ihren Flotten, Audi will weniger Elektromodelle auf den Markt bringen, Mercedes stoppt eine komplette E-Plattform. Wo man auch hinsieht, die Euphorie bei der Elektromobilität klingt ab.

Denn es gibt noch zu viele Hürden, als dass sich die Elektromobilität in der Breite durchsetzen kann. Dazu zählen unter anderem unsichere Restwerte, eine teils unzureichende Ladeinfrastruktur und vergleichsweise hohe Preise beziehungsweise Aufschläge im Vergleich zu Fahrzeugen mit Verbrennungsmotor. Diese Ernüchterung ist zwar keine Abkehr vom eingeschlagenen Kurs in Richtung Elektromobilität, jedoch zumindest eine weitere Abschwächung der Geschwindigkeit und damit eine Verschiebung auf der Zeitachse.

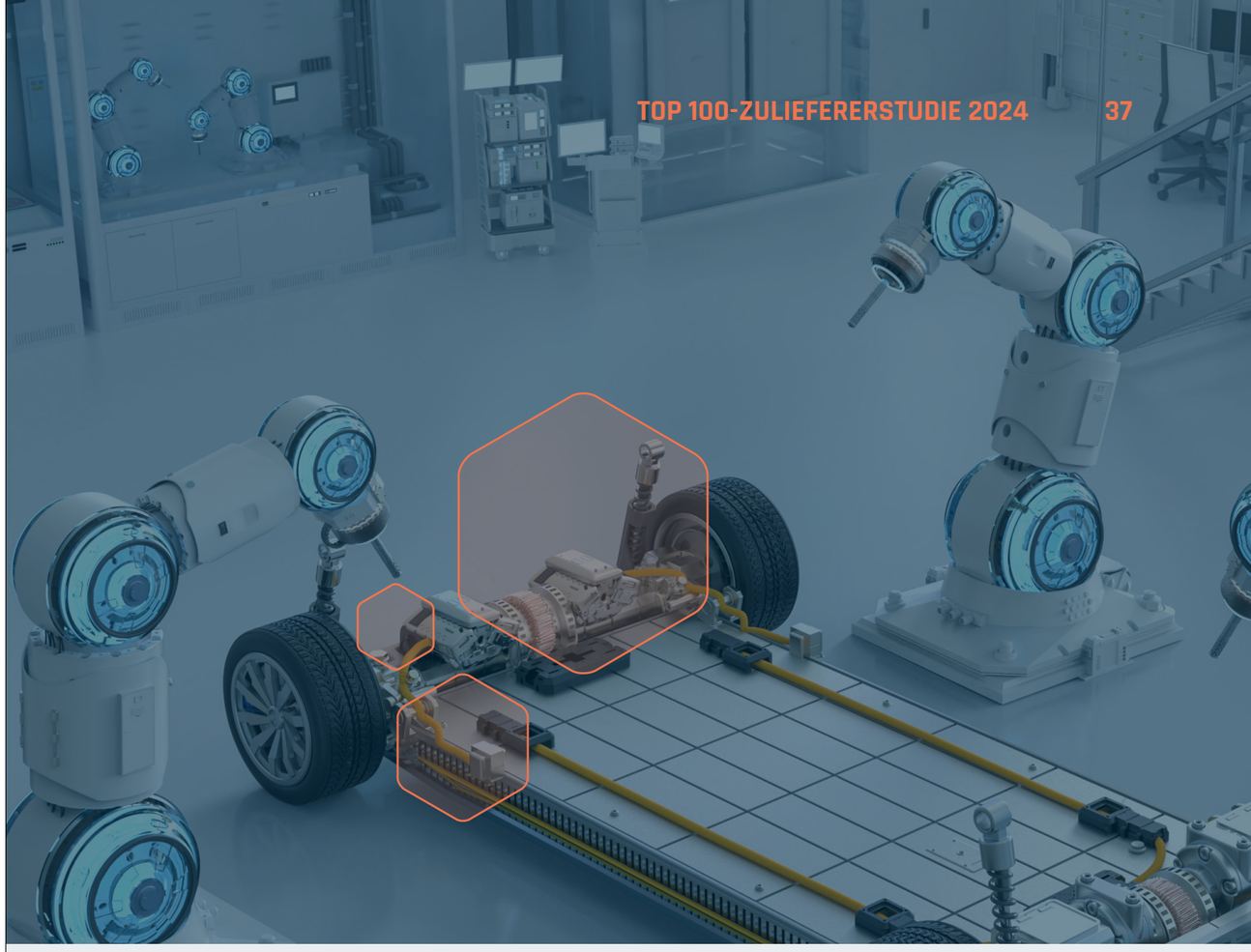
Für die Zulieferer, die ohnehin schon mit vielfältigen Herausforderungen (zum Beispiel geringen Volumina, schnellen Innovationszyklen, niedrigen Margen) kämpfen, kommt diese Entwicklung zur Unzeit. Denn war die Stimmung bei den Zulieferern in Bezug auf die Elektromobilität im letzten Jahr noch sehr optimistisch (wenn nicht zu optimistisch), so hat sich diese gemäß diesjährigem Berylls Supplier Executive E-Mobility Survey 2024 merklich abgekühlt.

Zulieferer blicken weniger optimistisch in die elektrische Zukunft

Dass der eingeschlagene Kurs der Elektromobilität weiterhin Bestand hat, zeigt sich auch in den Befragungsergebnissen. Hängen heute noch 70 % der Zulieferer mindestens zu einem Viertel ihres Umsatzes vom Verbrenner ab, erwarten dies in fünf Jahren nur noch 55 %. Dabei sieht mit 69 % die große Mehrheit der Befragten die Elektromobilität als Chance für ihr Unternehmen – verglichen mit dem Vorjahreswert von 77 % zeigt sich aber eine deutlich trübere Stimmung. Dies ist nicht weiter verwunderlich angesichts verschärfter Marktbedingungen, die sich auch in der Erwartung zum Einfluss auf den Umsatz in den nächsten fünf Jahren zeigt. Gingen im letzten Jahr noch 75 % von einer Verbesserung aus, sind es in diesem Jahr nur noch 55 %. Dasselbe gilt auch für die Marge: Hier haben im letzten Jahr noch 43 % mit einem positiven Einfluss in fünf Jahren durch die Elektromobilität gerechnet, wohingegen 2024 nur noch 25 % höhere Margen erwarten.

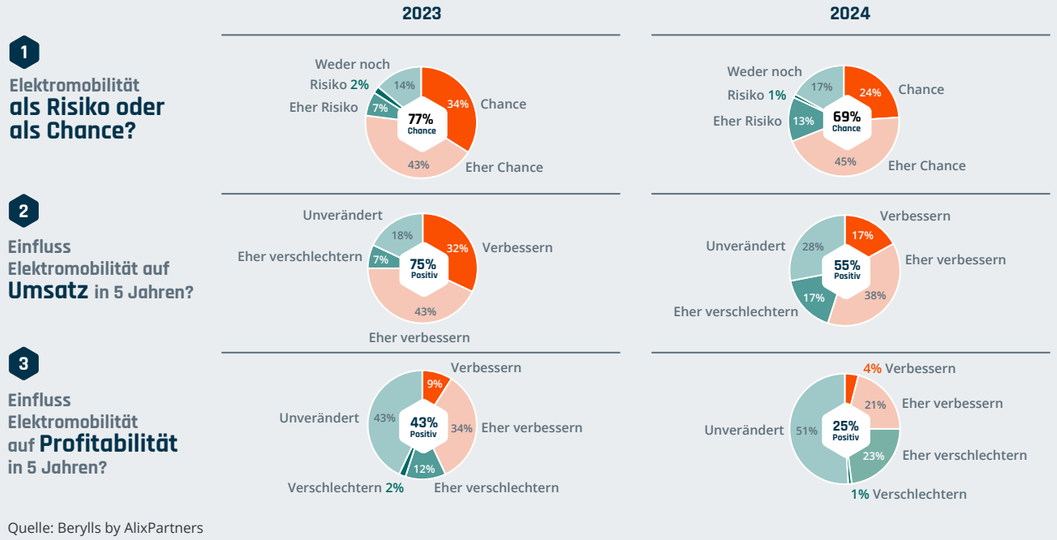
Strategische Pattsituation

Zulieferer sind dabei oftmals in einer schwierigen Situation. Wollen sie Marktanteile halten oder erobern, so fühlen sie sich gezwungen, das zügige Tempo der technologischen Entwicklung mitzugehen oder gar anzutreiben. Dabei zahlt sich die Innovation jedoch häufig nicht über hohe Margen aus. Schließlich sorgen zahlreiche Wettbewerber für einen enorm umkämpften Markt mit niedrigem Preis- respektive Margenniveau. Die Zulieferer sind dabei in einem gefährlichen



AUSGEWÄHLTE ERGEBNISSE E-MOBILITY SUPPLIER SURVEY 2023 & 2024

DIE EINSTELLUNG GEGENÜBER DER ELEKTROMOBILITÄT HAT SICH DEUTLICH EINGETRÜBT UND DAS SEHR OPTIMISTISCHE BILD IN BEZUG AUF UMSATZ- UND MARGENERWARTUNGEN WURDE IM VERGLEICH ZUM VORJAHR DEUTLICH WENIGER OPTIMISTISCH GESEHEN



Quelle: Berylls by AlixPartners

Teufelskreis gefangen. Nur wenn sie mehr verkaufen, gibt es eine Chance auf Rentabilität durch Skaleneffekte. Gleichzeitig bedeutet ein Mehrverkauf der häufig defizitären Komponenten für die Elektromobilität eine Verschlechterung der Gesamtmarge beziehungsweise das Erfordernis von Subvention durch das übrige Geschäft.

Divestment oder fokussiertes Wachstum

Auch wenn die überwältigende Mehrheit der befragten Zulieferer (86 %) zufrieden ist mit ihrer Elektromobilitätsstrategie, so lässt sich auch hier ein eher zu optimistischer Blick vermuten angesichts der beschriebenen weiteren Verschärfungen der Situation. In jedem Fall gilt es für die Zulieferer, das Elektromobilitätsgeschäft kritisch zu beleuchten und in vielen Fällen auch gezielt das ökonomische Rational auf den Prüfstand zu stellen. Hierbei sollte es auch keine Tabus geben respektive sollten Divestments auch eine Option sein, die bewertet werden kann oder in vielen Fällen gar muss. Große Tier-1-Zulieferer haben es zuletzt vorgemacht und sich aus Komponenten wie Batteriepacks, Elektromotoren, Leistungselektronik oder Batterie-Management-Systemen zurückgezogen. Dabei konnte trotz vermeintlich attraktiver Marktgröße und -wachstum auf absehbare Zeit kein positives Ergebnis erwartet werden, womit Renditeansprüche nicht zu erfüllen und Kapitalallokationen nicht zu rechtfertigen waren.

Stehen die Zeichen auf Verbleib, so muss die Innovationsstrategie vor dem Hintergrund kürzer Innovationszyklen mit oftmals fehlender Rentabilität grundlegend hinterfragt werden. Ferner gilt es, Anläufe effizient und fehlerfrei zu organisieren, fehlende Abrufe unmittelbar bei den OEMs zu „claimen“ und eine gut durchdachte Wettbewerbspositionierung zu definieren. Auch eine hohe Flexibilität und teilweise Technologieoffenheit sollten elementare Themen in der Strategie sein. Schließlich schwenken zahlreiche OEMs aktuell auf das Modell der Technologieoffenheit um, analog zu BMW. Damit einhergehend werden beispielsweise Motorenprogramme verlängert, was wiederum denjenigen Zulieferern zugutekommt, die in diesen Bereichen noch aktiv sind. Hier merken OEMs bereits, dass ihre ehemalige Lieferantenbasis in den verbrennerabhängigen Komponenten geschrumpft ist und Zugeständnisse bei Preisen gemacht werden müssen.

Fest steht: Das Elektromobilitätsgeschäft ist und bleibt anspruchsvoll und braucht vielfach noch Subvention von anderen Geschäftsbereichen, ehe es langfristig zu einem attraktiven Geschäft werden wird. Zulieferer müssen sich aktuell mehr denn je die Frage stellen, wie sie sich zu und in diesem hart umkämpften Markt positionieren wollen.

9 | HINTERGRÜNDE FÜR DEN ERFOLG CHINESISCHER HERSTELLER

Autor: Willy Wang

2023 war ein erfolgreiches Jahr für den Automarkt China. Insgesamt wurden in 2023 21,9 Millionen Einheiten PKW abgesetzt (nur Inlandsverkäufe ohne Export), eine Zunahme von 4,3 % gegenüber 2022. Wie in den letzten Jahren verdrängten EV (in China als NEV bezeichnet, äquivalent zu xEV) Fahrzeuge mit Verbrennungsmotor – und ihr Anteil wuchs weiter auf ca. 36 % des Gesamtmarktes, eine Steigerung von 33 % YoY (Abbildung 1).

Beim Blick auf den heimischen Markt wird deutlich, dass die chinesischen Spieler wie in den letzten Jahren weiterhin dominieren. Besonders für batterieelektrische Fahrzeuge (EV), hervorzuheben sind BYD (2,7 Millionen verkaufte Einheiten), GAC Aion (483.000 verkaufte Einheiten), Geely (469.000 verkaufte Einheiten), Chang'An (385.000 verkaufte Einheiten), Li Auto (376.000 verkaufte Einheiten) und NIO (160.000 verkaufte Einheiten). Unter den Top 10 der bestverkauften EV-Marken finden sich nur chinesische Hersteller, mit einer Ausnahme: Tesla mit 604.000 verkauften Einheiten in 2023 (Abbildung 2).

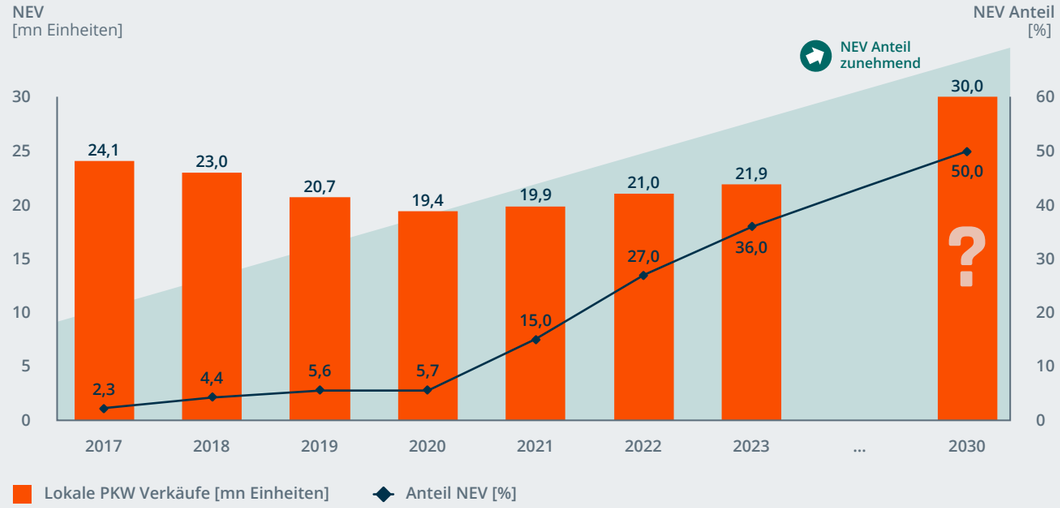
Gleichzeitig lässt sich der Erfolg chinesischer OEMs auch im Ausland sehen. Das Exportvolumen der chinesischen OEMs hat in den letzten Jahren für beide Antriebsarten massiv zugenommen. Das gesamte Exportvolumen ist seit 2020 um > 400 % gestiegen und hatte im Jahr 2023 ein sehr starkes Wachstum von 65,3 % YoY. Während der Trend in beiden Segmenten zu sehen ist, ist das Exportvolumen für Elektrofahrzeuge noch stärker gewachsen als für konventionelle Fahrzeuge mit Verbrennungsmotor – so hat sich zum Beispiel der Absatz von Elektrofahrzeugen in China seit 2018 mehr als verzehnfacht (2018: 140.000, 2023: 1,68 Millionen, in verkauften Einheiten). Obwohl sich die chinesischen Hersteller in den etablierten westlichen Märkten wie Westeuropa noch nicht durchgesetzt haben, zeigen sich die chinesischen OEMs aber dazu entschlossen. Es ist daher zu erwarten, dass man in Zukunft mehr Aktivitäten der chinesischen OEMs in solchen Märkten sehen wird (Abbildung 3).

Wie kommt es zu dieser Entwicklung? Hierfür gibt es verschiedene Gründe. Der erste Grund ist die Akzeptanz von EV bei chinesischen Konsumenten. Trotz der Abwesenheit von Käufer-Incentivierung beziehungsweise „Geld im Kofferraum" vom Staat greift ein Großteil der chinesischen Konsumenten zu EV. Eine Berylls Untersuchung (mit über 1.000 Probanden) zeigt, dass 56 % der Fahrzeugbesitzer beziehungsweise 42 % der first-time buyer bei der Wahl des nächsten Autos zu einem EV greifen würden. Gleichzeitig fällt die Wahl überwiegend auf chinesische Marken (bezogen auf EV), mit jeweils 46 % bei den car owner und 61 % bei den first-time buyer. Im direkten Vergleich würden sich nur 32 % (car owner) beziehungsweise 23 % (first-time buyer) für EV deutscher Marken entscheiden!

Dies hängt mit Grund 2 zusammen: Die Anzahl der chinesischen Marken hat in den letzten Jahren stark zugenommen und

ABB. 1: DIE ZAHL DER NEVS STEIGT SEIT GERAUMER ZEIT

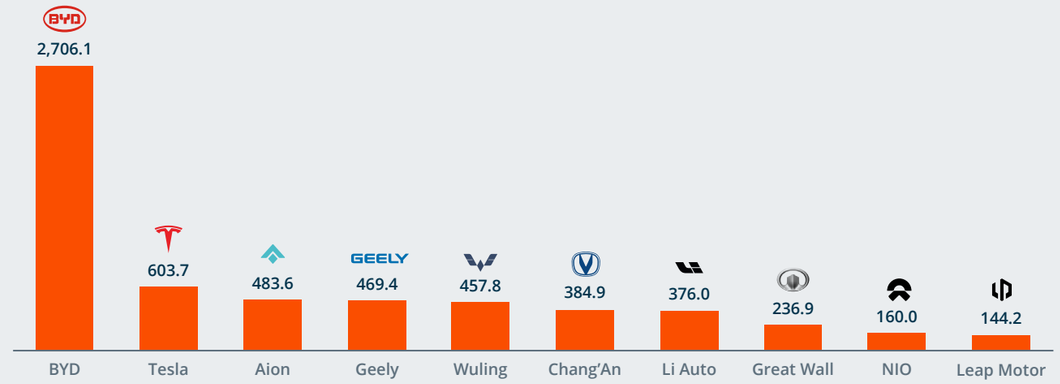
WÄHREND DER VERKAUF VON PKW IN CHINA AUF UND AB GEHT



Quelle: Berylls by AlixPartners, CAAM, CPCA

ABB. 2: DER CHINESISCHE NEV-MARKT WIRD ÜBERWIEGEND VON LOKALEN ANBIETERN BEHERRSCHT

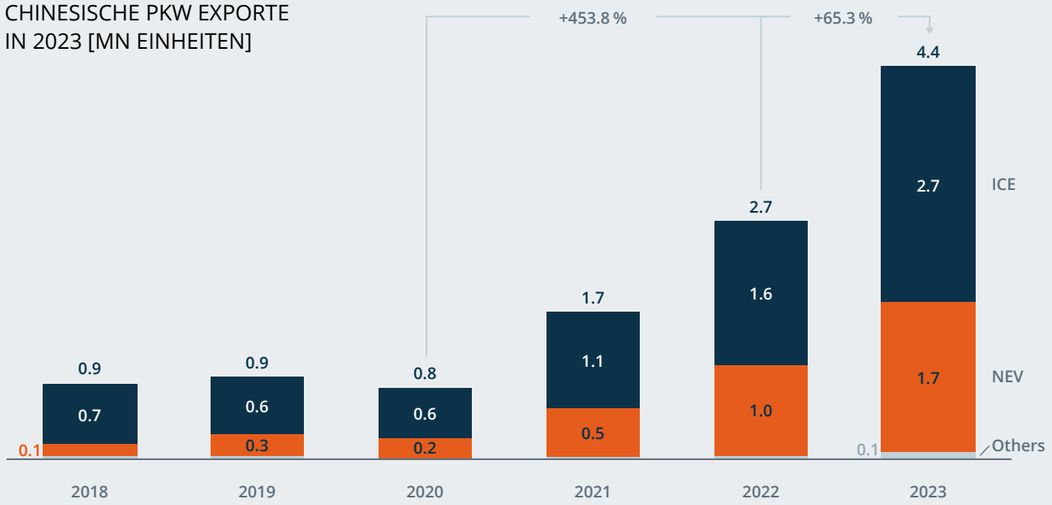
EINE BEMERKENSWERTE AUSNAHME IST TESLA.
LOKALE VERKÄUFE VON TOP 10 NEV OEMS IN 2023 ['000 EINHEITEN]



Quelle: Berylls by AlixPartners, CPCA

ABB. 3: GLEICHZEITIG HABEN DIE AKTIVITÄTEN IN ÜBERSEE MASSIV ZUGENOMMEN

CHINESISCHE PKW EXPORTE
IN 2023 [MN EINHEITEN]



Quelle: Berylls by AlixPartners, CPCA, Press

ABB. 4: PREISEROSIONEN WERDEN AUCH 2024 DAS BEHERRSCHENDE THEMA SEIN

DIES WIRD ZU EINEM ENORMEN DRUCK AUF OEMS UND ZULIEFERER FÜHREN UND DIE GESAMTE BRANCHE IN MITLEIDENSCHAFT ZIEHEN

Chinesische OEMs senken Preise ...

Qin Plus EV
Compact Sedan
-15 %
130 > 110 TRMB

Aito M5 EV
Mid-size SUV
-17 %
290 > 240 TRMB

XPeng P7
Mid-size Sedan
-28 %
289 > 209 TRMB

... und Deutsche OEMs folgen ...

VW ID 3
-31 %
160 > 110 TRMB

Audi A4L
-33 %
330 > 220 TRMB

BMW iX3
-41 %
410 > 240 TRMB

... und mehr wird kommen (?)

Preisspirale dreht sich unaufhörlich nach unten. Dieser Trend setzt sich in 2024 fort mit gestiegener Intensität

Quelle: Berylls by AlixPartners

gleichzeitig sind chinesische Fabrikate vergleichsweise „besser" als ihre ausländischen JV [1]-Wettbewerber. „Besser" heißt hier: Der Kunde bekommt mehr (Funktionen und Technik) für weniger Geld.

Und ein geringerer Preis ist der dritte Grund. In 2024 fand eine beispiellose Rabattschlacht statt. Angetrieben von Preissenkungen von Tesla beim Model 3 und Model Y, senkten chinesische OEMs ihre Preise deutlich. Auch ausländische OEMs/JV zogen nach, wie man am Beispiel des ID.3 von SAIC-VW deutlich sehen kann. Auch ICE sind hiervon betroffen, so startet der FAW-Audi A4L bereits bei weniger als 30.000 EUR.

Die Schlüsselerkenntnis ist hier, dass sich die Preise massiv nach unten verschoben haben, es aber auch keine Erholung von Preissenkungen geben wird und die Autos auch nicht plötzlich teurer werden, nur weil sie besser ausgestattet sind.

Ganz im Gegenteil, es findet ein „Tech Overload" statt – Ausstattungen, die in Deutschland nur im Premium-Segment zu finden sind, werden beziehungsweise sind bereits Standardausstattung von Volumina-Fahrzeugen in China. Dies betrifft insbesondere Smart Cockpit (ein Sammelbegriff für Connectivity beziehungsweise Infotainment) und AD/ADAS. Es ist ein Rennen um KPIs, bei dem sich OEMs bei Dingen überbieten wie: E-Reichweite, Ladedauer, Anzahl und Auflösung von Kameras (Stichwort: LiDAR, Millimeter-wave-Kameras), Rechenperformance („TOPS"), Chips (zum Beispiel Nvidia Orin X, Qualcomm Snapdragon 8295), ADAS-Funktionen (Stichwort: NOA, NGP) und mehr. Allerdings hören chinesische OEMs nicht bei „Funktionen" auf, sondern nehmen nun auch die Fahreigenschaften in den Fokus. Um den Kunden einen Mehrwert für ihr Geld zu bieten, finden auch Dinge wie CDC und Rear Wheel Steering langsame Verbreitung in Standardfahrzeugen.

Zusammengefasst: Autos in China bekommen immer mehr Funktionen, während sie immer billiger werden. Mehr Funktionen und günstigerer Preis – zwei Entwicklungen, die in China Hand in Hand gehen.

Ausblick

In 2024 geht die Pricing-Schlacht mit unverminderter Härte weiter. Bis auf ganz wenige Ausnahmen wird kein OEM in 2024 profitabel sein. Es ist davon auszugehen, dass einige einheimische OEMs dieses Jahr „verschwinden" werden, auch die aktuellen Platzhirsche sind nicht gegen diese Gefahr gefeit. Jedoch ist das kein Grund zum Jubeln für ausländische/JV OEMs. Volumina, die mit einem lokalen OEM verschwinden, tauchen bei einem anderen lokalen OEM wieder auf. Gleichzeitig gewinnen lokale OEMs sukzessiv Marktanteile von ausländischen/JV OEMs, eine Entwicklung, die in nahezu allen Segmenten zu beobachten ist.

Implikation für deutsche Zulieferer

Um diese abzuleiten, müssen wir zuerst die Strategien der Hersteller verstehen. Diese werden viel stringenter auf Kosten achten, sehr zu Lasten von Zulieferern, wobei die Härte der ausländischen/JV OEMs sicherlich nicht mit der der lokalen chinesischen OEMs verglichen werden kann. Zusätzlich werden ausländische/JV OEMs mehr und mehr ihre Entwicklungsaktivitäten nach China verlagern. Gleichzeitig entsteht gerade eine große chinesische Zuliefererlandschaft, insbesondere in den Bereichen E-Powertrain, Smart Cockpit und AD/ADAS.

Für deutsche Zulieferer bedeutet das:

» Profitabilitäts- und Cashflow-Druck, weil alle OEMs ihre eigenen Kosten optimieren werden, das heißt, alle OEMs, egal welcher Herkunft, werden sukzessiv mehr rein chinesische Zulieferer onboarden. Zum Vergleich: Lokale Spieler haben teilweise 80 % bis 90 % rein chinesische Komponenten.

1) Joint Venture

- Investitionsdruck, da die Verlagerung von OEM-Entwicklungsaktivitäten (westlicher OEMs/JV) nach China einen Nachzug auf Zuliefererseite bedeutet. Es müssen lokale Kapazitäten und Fähigkeiten aufgebaut werden.

- Marktanteilsdruck, da chinesische Zulieferer diverse Domänen bereits dominieren, unter anderem Smart Cockpit, Batterie und AD/ADAS, und in anderen Bereichen stark expandieren. Wie schon in a) angedeutet, gibt es wenige Domänen, die noch von deutschen Zulieferern beherrscht werden, man denke an Chassis. Auch in diesen Domänen greifen chinesische Zulieferer an, zum Beispiel durch aggressives Pricing, jedoch bei vergleichbarer Qualität und vergleichbaren Funktionen.

Strategische Leitplanken für deutsche Zulieferer

Die Kernaktivität deutscher Zulieferer muss Kostenkontrolle sein. Es geht darum, die eigenen Supply-Chain- (inkl. Materialkosten) sowie Overhead Kosten anteilig zu verringern. Anteilig deswegen, da Zulieferer investieren müssen, um den gesteigerten lokalen Kundenanforderungen zu entsprechen. Hierzu gehören Dinge wie: strenge Kosten und insbesondere Cash-Disziplin, Auswahl neuer Sublieferanten und vor allem Kostenbeherrschung im Produktentstehungsprozess.

Gleichzeitig gilt es weiterhin innovativ zu bleiben, das heißt, Produkte zu günstigeren Preisen anzubieten. Ohne Innovationen und die daraus entstehenden differenzierenden Vorteile (wohlgemerkt: bei ähnlichem Pricing Level) greifen OEMs direkt zu chinesischen Lieferanten. Wie bereits dargestellt, müssen sich OEMs im Bereich Technologie übertrumpfen, um am Markt bestehen zu können – somit müssten alle Zulieferer mitziehen.

Hierbei ist allerdings zu beachten, dass Zulieferer agil bleiben müssen, vor allem aufgrund sich verändernden OEM-Anforderungen. Ein exemplarisches Beispiel macht dies deutlich: XPeng P5 war der Startschuss von LiDAR bei seinem Launch 2021. Stand heute haben sämtliche chinesische OEMs bei LiDAR nachgezogen, unter anderem NIO, Li Auto, AITO, Luxeed, AVATR etc. – der LiDAR „Knubbel“ oberhalb der Frontschutzscheibe ist mittlerweile Standard. Eine sehr rigide Technologie Roadmap würde solch raschen Änderungen nicht erlauben, denn diese Agilität auf OEM-Seite muss auf Zulieferer widergespiegelt werden können.

Zuletzt sollten westliche Zulieferer M&A in Betracht ziehen und Teilverkäufe ins Auge fassen. Insbesondere gilt es Bereiche zu eliminieren, die wenig wettbewerbsfähig sind, oder der Wettbewerb so intensiv ist, dass ein Weiterbetrieb nicht weiter sinnvoll erscheint. Darüber hinaus könnten Kooperationen mit chinesischen Unternehmen eingegangen werden, um das Wissen über Themen, wie Connectivity, zu teilen. Die Entscheidung gilt aber individuell je Unternehmen zu bewerten und zu treffen.

ABB. 5: DIE AUSGANGSBASIS HAT SICH ERHEBLICH VERSCHOBEN

WAS ALS HOCHWERTIG EMPFUNDEN WIRD, IST BILLIGER DENN JE UND DER FOKUS LIEGT EINDEUTIG AUF DEN FUNKTIONEN

ZEEKR 001
Mittelgroße/ Große Limousine
269 – 769 TRMB | 35 – 99 TEUR

NIO ET7
Mittelgroße/ Große Limousine
428 - 506 TRMB | 62 – 65 TEUR

Li Auto L9
Großes SUV
430 – 450 TRMB | 55 – 48 TEUR

IM L6
Mittelgroße/ Große Limousine
230 – 330 TRMB | 30 – 42 TEUR

- Während Preise nach unten fallen, ist ein “Rennen um Funktionen” entbrannt, insb. Im Premium Segment
- Chinesische OEMs packen ihre Fahrzeuge voll mit Tech auf HW- und SW-Seite und wetteifern um “KPIs”

Typische KPIs sind:

- Smart Cockpit – Anzahl und Aufbau von Displays (z.B. drehbar), Intelligenz von KI-Assistenten, z.B. 4 Zonen Voice Control, OTA …
- E-Antriebsstrang – E-Reichweite (geht in Richtung >1,000 km), Ladegeschwindigkeiten, Energiegehalt Batterie, Leistung E-Motor…
- AD/ADAS – AD Level, ADAS Funktionen, z.B. NOA, NGP, Anzahl und Spec von Sensoren, z.B. LiDAR, Millimeterwelle Radar, 360° Kamera, Anzahl Megapixeln, Rechenleistung (gerechnet in TOPS) …
- Interieur und Komfort – „Null-Gravitation“ Sitze, „Wohnzimmer“ Elemente, z.B. Kühlschrank, Fahrwerkkomponenten, z.B. CDC, Hinterradlenkung

Quelle: Berylls by AlixPartners

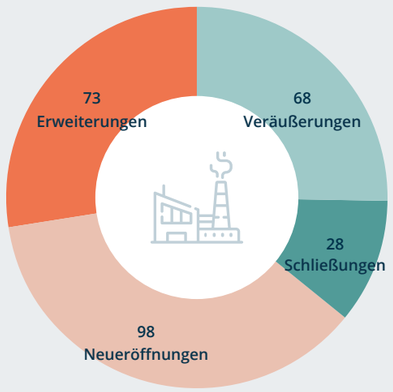
10 | AUTOMOBILZULIEFERER SCHLIESSEN STANDORTE IN EUROPA UND FOKUSSIEREN SICH AUF ELEKTROMOBILITÄT

Autoren: Dr. Alexander Timmer | Christian Grimmelt | Alexander van Woudenberg | Andreas Maihöfner | Stefan Schneeberger

Im Jahr 2023 betrug der Anteil Deutschlands an der globalen Fahrzeugproduktion rund 4,8 % und es wird erwartet, dass dieser Anteil bis 2030 auf 5,4 % ansteigen wird. Aber auch in China und den USA geht man von einem Wachstum der Produktion bis 2030 aus. Für die Zulieferer stellt sich daher die Frage, wie sie am Wachstum partizipieren können und ob sie dafür ihre Fokustechnologien wie auch die geografische Lage ihrer Produktionsstandorte anpassen müssen.

ABB. 1: ANZAHL DER GEPLANTEN STANDORTVERÄNDERUNGEN BEI DEN TOP 20-AUTOMOBILZULIEFERERN WELTWEIT

ANGEKÜNDIGTER ZEITRAUM DER GEPLANTEN STANDORTVERÄNDERUNGEN: JANUAR 2022 BIS FEBRUAR 2023.



Quelle: Berylls by AlixPartners

Wachstum in China, den USA und Mexiko, Standortschließungen in Deutschland

Betrachtet man die prognostizierten Standortentwicklungen der weltweiten TOP-20-Automobilzulieferer, ergibt sich auf den ersten Blick ein positiver Trend: Zwischen Januar 2022 und Februar 2023 wurden von ihnen deutlich mehr Erweiterungen und Neueröffnungen als Schließungen und Veräußerungen von Standorten angekündigt (siehe Abbildung 1).

Dies gilt jedoch nicht für alle Länder gleichermaßen, insbesondere nicht für den Standort Deutschland: Hier überwiegen die Verkäufe und Schließungen (siehe Abbildung 2) sowie eine Verlagerung in andere Regionen, so zum Beispiel bei Continental: Das Werk Babenhausen wird bis 2028 geschlossen, Teile der dortigen Produktion sind bereits nach Osteuropa verlagert und das Werk in Gifhorn wird bis Ende 2027 aufgrund fehlender Rentabilität komplett geschlossen.

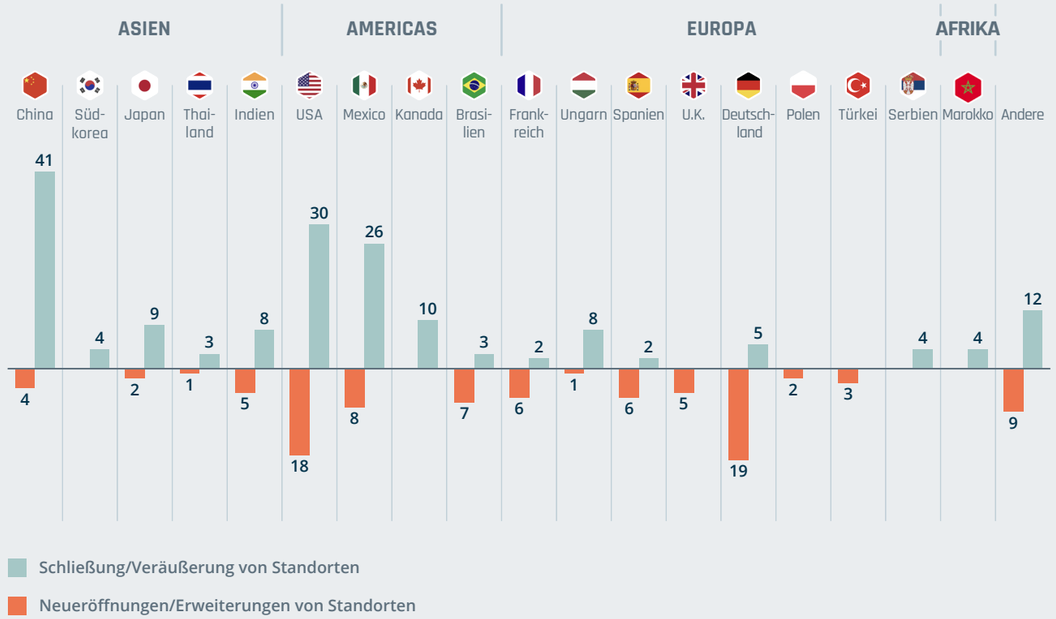
Auch in den USA stehen sehr viele Werksverkäufe und -schließungen an. Hier zeichnet sich im Gegensatz zu Deutschland jedoch keine strukturelle Abwanderung ab, da die Werksschließungen von einer deutlich höheren Anzahl Neueröffnungen und Erweiterungen bestehender Kapazitäten überkompensiert werden. Ein wesentlicher Wachstumstreiber in den USA ist die Elektromobilität (Abbildung 3) – der Inflation Reduction Act hat das Potenzial, diese Dynamik weiter zu verstärken. Zu den Gewinnern bei Neueröffnungen und Erweiterungen zählen neben den USA auch Japan, Kanada, Ungarn und insbesondere China (Abbildung 2).

In China wird das mit Abstand größte Wachstum erwartet – wie in den USA dominieren auch hier mit über 40 % ganz eindeutig Investitionen in die Fertigung von Elektro-Antriebssträngen. Dabei spielen deutsche Unternehmen eine maßgebliche Rolle, sie stehen hinter fast 40 % der genannten Investitionen in China – und sind damit für mehr Investitionen vor Ort verantwortlich als chinesische TOP-20 Zulieferer.

In Mexiko spezialisieren sich die investierenden Unternehmen auf die Themen Elektrik und Elektronik. Rund 40 % der lokalen Investitionen entfallen auf diesen Bereich, wie

ABB. 2: ANZAHL DER GEPLANTEN STANDORTVERÄNDERUNGEN BEI DEN TOP 20-AUTOMOBILZULIEFERERN IN AUSGEWÄHLTEN LÄNDERN

ANGEKÜNDIGTER ZEITRAUM DER GEPLANTEN STANDORTVERÄNDERUNGEN: JANUAR 2022 BIS FEBRUAR 2023.



Quelle: Berylls by AlixPartners

durch die Erweiterung von drei Aptiv-Standorten zur Erhöhung der Produktionskapazitäten z.B. für Niederspannungs-Kabelbäume.

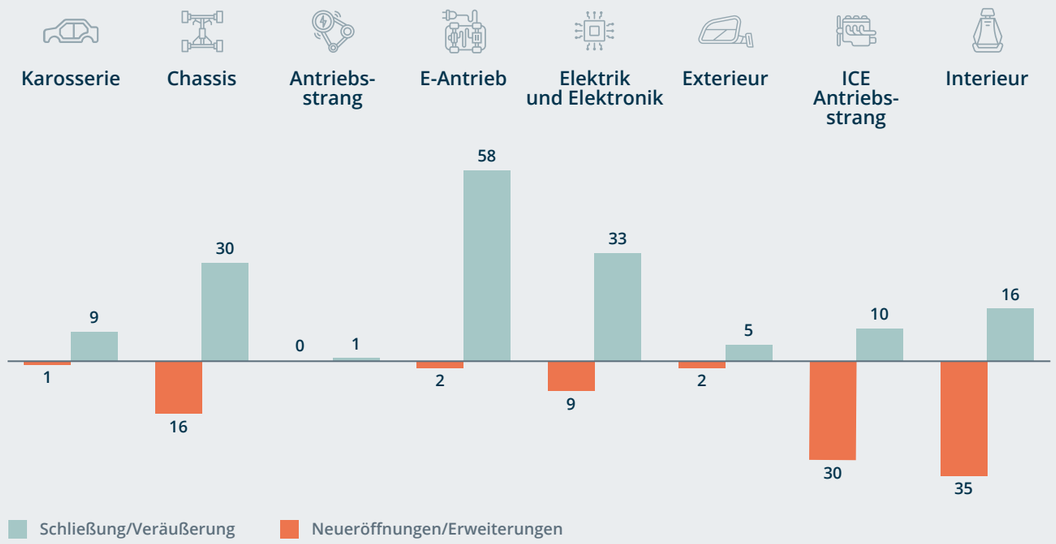
Chinesische und US-Unternehmen investieren primär in den Heimatmärkten

Neben den Trends E-Mobilität und Wachstum in China fällt bei den geplanten Investitionen der Trend „home country first" stark ins Auge (Abbildung 4): US-Unternehmen fokussieren sich primär auf den amerikanischen Heimatmarkt und deutlich weniger auf Asien oder Europa. Auch chinesische Unternehmen verfolgen diese Strategie und konzentrieren sich bei ihren Investitionen sehr deutlich auf den Heimatmarkt. Vor dem Hintergrund des kürzlich beschlossenen 100%igen Importzolls auf chinesische Elektrofahrzeuge in den USA ist dies ein deutliches Signal für die zunehmende Abschottung der beiden Märkte, was sich auch in den Investitionen der betrachteten Zulieferer widerspiegelt.

Deutsche Unternehmen hingegen zeigen wenig Interesse an neuen Standorten im eigenen Land – obwohl sie mit 27 % für den größten Anteil der Investitionen unter den TOP-20-Automobilzulieferern verantwortlich sind. BOSCH investiert in neue Werke in China, um die Produktionskapazitäten für E-Powertrain-Komponenten zu erhöhen, und ZF Friedrichshafen investiert 500 Mio. USD in den bestehenden Standort Gray Court, South Carolina, um dort gleichzeitig konventionelle wie auch elektrifizierte Antriebssysteme produzieren zu können.

ABB. 3: PROZENTUALER ANTEIL DER INVESTITIONSSCHWERPUNKTE DER TOP-20-AUTOMOBILZULIEFERER IN AUSGEWÄHLTEN LÄNDERN

ANGEKÜNDIGTER ZEITRAUM DER GEPLANTEN STANDORTVERÄNDERUNGEN:
JANUAR 2022 BIS FEBRUAR 2023.



Quelle: Berylls by AlixPartners

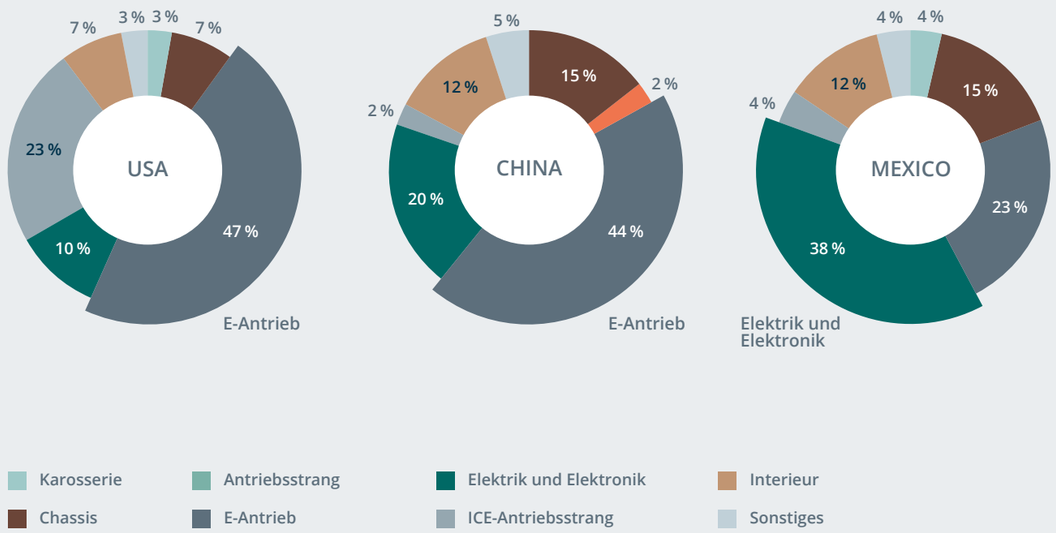
Standorte in Deutschland werden geschlossen – aber deutsche Zulieferer sind führend im Aufbau neuer Produktionskapazitäten

Unter dem Strich ist der Blick in die Zukunft aus deutscher Perspektive ambivalent: Es wird eine deutliche Konsolidierung der Standorte von Automobilzulieferern in Deutschland geben – die Expansionen zur Ermöglichung der E-Mobilitäts-Transformation finden maßgeblich in den USA und China statt. Eine Entwicklung, von der die deutschen Zulieferer aber indirekt auch profitieren, denn sie sind in diesen relevanten Wachstumsmärkten weiterhin stark vertreten – und können ihre Position dort sogar ausbauen.

Für global agierende Automobilzulieferer lohnt es sich, ihre Präsenz in Wachstumsmärkten wie den USA und China zu festigen, denn damit stellen sie die Einhaltung lokaler Standards sicher und vermeiden hohe Logistikkosten oder sich abzeichnende Importzölle und es kann auf kritische Tier-n-Zulieferer und deren Ressourcen zurückgegriffen werden.

ABB. 4: PROZENTUALER ANTEIL DER INVESTITIONSSCHWERPUNKTE DER TOP-20-AUTOMOBILZULIEFERER IN AUSGEWÄHLTEN LÄNDERN

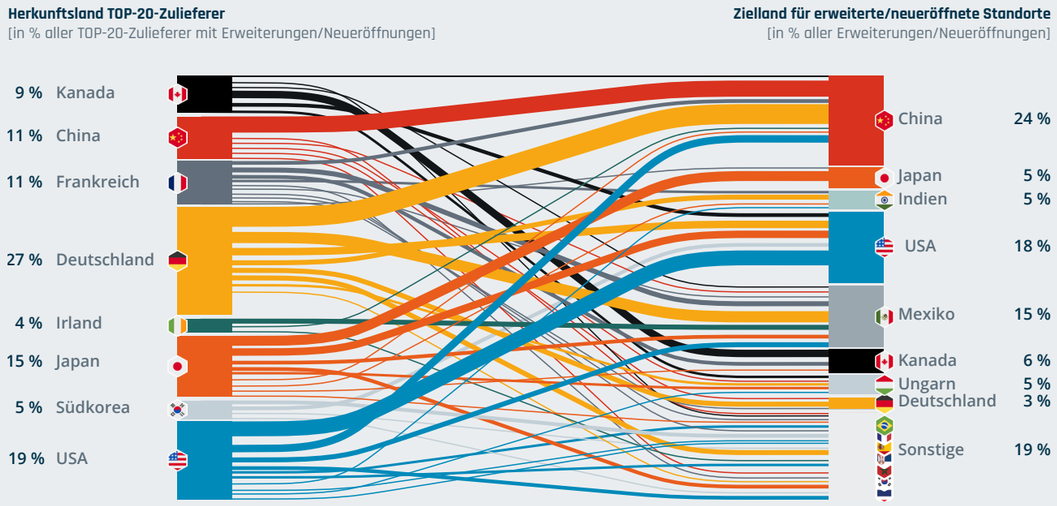
ANGEKÜNDIGTER ZEITRAUM DER GEPLANTEN STANDORTVERÄNDERUNGEN:
JANUAR 2022 BIS FEBRUAR 2023.



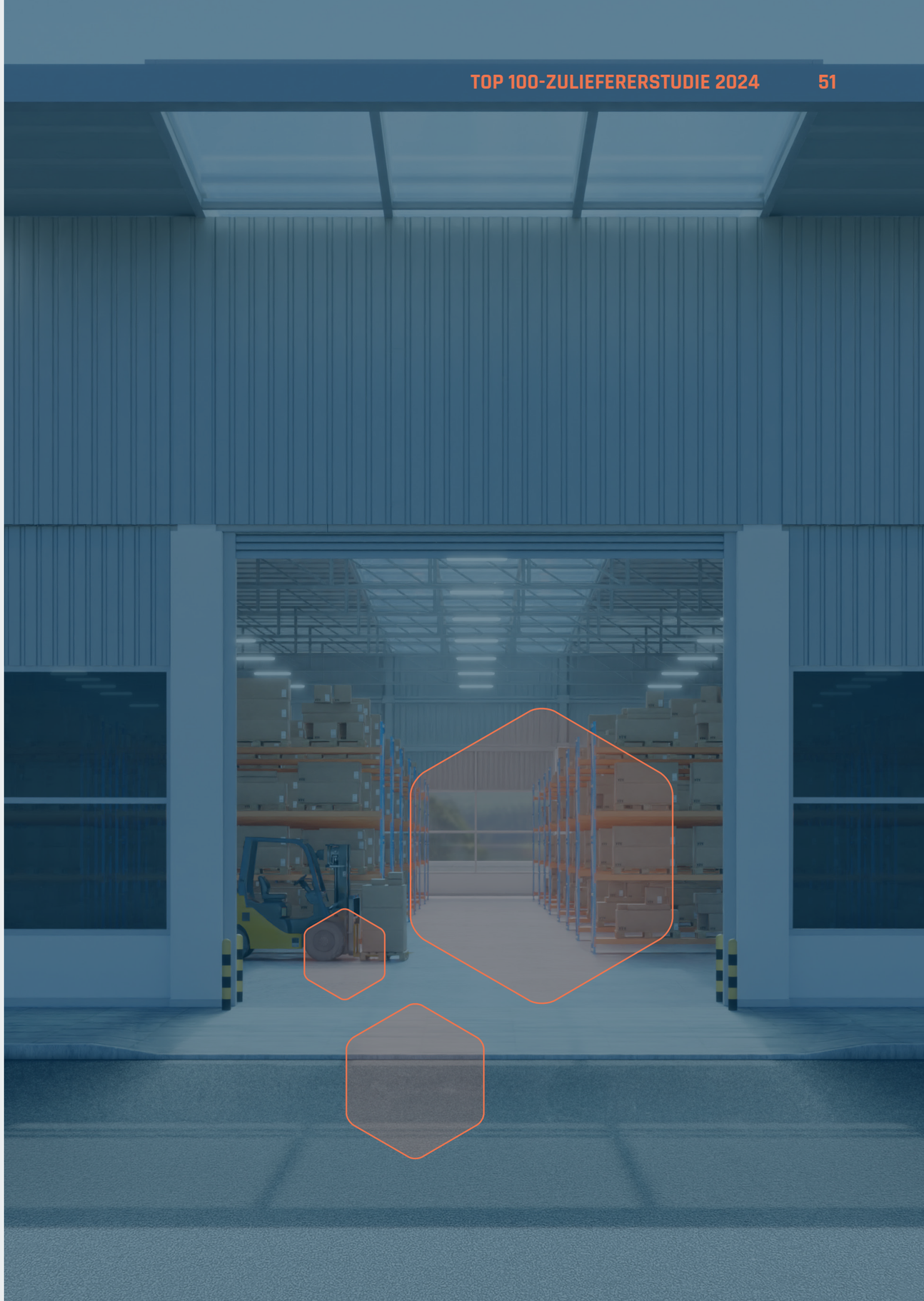
Quelle: Berylls by AlixPartners

ABB. 5: PROZENTUALER ANTEIL DER HERKUNFTSLÄNDER VON INVESTITIONEN DER TOP-20-AUTOMOBILZULIEFERER UND ZIELLAND DER GEPLANTEN INVESTITIONEN

ANGEKÜNDIGTER ZEITRAUM DER GEPLANTEN STANDORTVERÄNDERUNGEN:
JANUAR 2022 BIS FEBRUAR 2023.



Quelle: Berylls by AlixPartners



11 | DIE KUNST DER CODE-BEHERRSCHUNG – ZWISCHEN BUDGETÜBERSCHREITUNG UND ZUKUNFTSCHANCE

Autoren: Christian Grimmelt | Sebastian Böswald | Sebastian Bräuer | Altan Yamak

Neue Geschäftsmodelle und Dienstleistungen im Umfeld des Software Defined Vehicle stellen die Zuliefererbranche vor Herausforderungen. Genauso wie beim Endprodukt verändert sich auch hier das Produktportfolio hin zu mehr softwarebasierten Leistungen bei gleichzeitiger Pflege der traditionellen Produkte. Die Wertschöpfungstiefe und der Aufbau neuer Kompetenzen sind hierbei für den zukünftigen Wettbewerb von Bedeutung. Unterschätzt werden der Grad der Veränderung und der Aufwand der digitalen Transformation.

Überschrittene Budgets sowie unterschätzte Investitionen und Kosten, zum Beispiel für Lizenzen, gehören zum Alltag. Als Ergebnis geraten aktuelle Projekte mit Software-Fokus außer Kontrolle. Jüngste Beispiele zeigen, dass Budgetüberschreitungen von mehreren 100 % keine Seltenheit sind und sie – neben der Rentabilität eines Projekts – auch das ganze Unternehmen gefährden.

Um Softwareprojekte erfolgreich umzusetzen, benötigt es also mehr als die weitverbreitete Einführung agiler Methoden auf der operativen Ebene. Insgesamt gibt es drei zentrale Handlungsfelder für die Kunst der Code-Beherrschung:

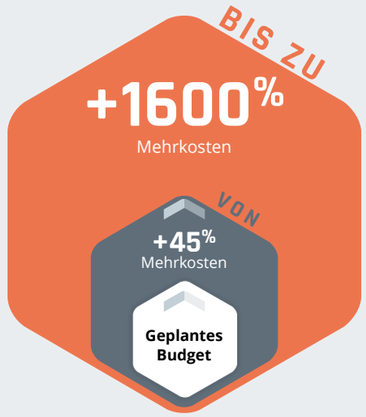
1. Prozesse, Methoden und Tools (PMT)
Neben dem Prinzip „Software als Produkt" entstehen auch im Arbeitsumfeld Veränderungen. Softwareentwicklung wird transformiert zur Softwareproduktion, was eine Veränderung der Prozesse umfasst. Die Einführung agiler Arbeitsweisen allein erhöht nicht die operativen Fähigkeiten, Software zu entwickeln, zu integrieren und freizugeben. Aktivitäten und Artefakte müssen angepasst werden, um das Betriebssystem (operating model) zur Softwareproduktion zu befähigen.

Anforderungen
Traditionelle Entwicklungsprozesse in der Automobilindustrie dauern drei bis fünf Jahre und spezifizieren Anforderungen teils bis zum Projektende. Releases an Kunden im Zwei-Wochen-Takt lassen dies nicht zu. Die RFLP-Logik konsequent durchgehend anzuwenden und daraus eine zentral gesteuerte Architektur abzuleiten, ist neben den technischen Herausforderungen auch für die regulatorischen Themengebiete zwingend erforderlich. Folglich würde eine ganzheitliche Anforderungsstruktur (Requirement), einer Funktionsarchitektur (Function) zuvorkommen, in der die regulatorischen, technischen und kundenorientierten Anforderungen gesammelt, geclustert und hierarchisiert werden. Basierend darauf folgt die Konzeption der Systeme (Logical), die der finalen physischen Architektur (Physical) zu Grunde liegen.

Artefakte
Da Prozesse und Tools aus der Hardwareumgebung bereits existieren, werden diese oft auf Software angewandt. Die Verschiebung zu mehr Software bedeutet, Prozesse aus zwei Perspektiven in Frage zu stellen: a) Kontext und b) Verknüpfung. Im Hinblick auf den Kontext müssen Aktivitäten und Artefakte an die Softwareprodukte angepasst werden, wie zum Beispiel das Releasemanagement. Andernfalls werden erforderliche Prozesse ignoriert und die benötigte Prozesstreue wird nicht erreicht. In Bezug auf Verknüpfung ist die Verfügbarkeit von Daten und stringente Versionierung unbedingt erforderlich, um zum Erfolg beizutragen. Produkte wie Codebeamer ermöglichen die Nachverfolgung von Aktivitäten ohne nennenswerte Medienbrüche.

Integration und Testen
Wenn man von Tests spricht, sind CICD-Pipelines – automatisierte Prozesse, die eine kontinuierliche Integration (Continuous Integration CI) und Bereitstellung (Continuous Deployment, CD) ermöglichen – Teil der Konversation. Die neueste Version einer Software kann damit für Testzwecke auf den aktuellen Stand der Hardware (virtuell) hin überprüft werden. Hierbei sind Partner gefragt, die Datenmodelle entwickeln sowie notwendige Infrastruktur bereitstellen – eine essenzielle Make-or-buy-Entscheidung. Operativ ist die direkte Übertragung der Testergebnisse in die Entwicklung erfolgsentscheidend. Die Etablierung von DevOps auf Basis automatisierter Workflows reduziert nicht nur den Steuerungsaufwand, sondern erhöht auch die Entwicklungsgeschwindigkeit.

ANSTIEG IN DEN KOSTEN FÜR SOFTWARE PROJEKTE



Quelle: Berylls by AlixPartners

Industrialisierung
Die Prozesse um CICD und DevOps können als Softwareproduktion umschrieben werden, da Funktionen in großem Maßstab produziert und bereitgestellt werden. Um Qualität und Produktionssicherheit zu gewährleisten, ist ein klarer Releaseprozess von zentraler Bedeutung. Definierte Kategorien zur Kundenfähigkeit sowie die Überwachung der Releaseabläufe werden erfasst, um die Übertragung funktionsfähiger Software in das Kundenfahrzeug sicherzustellen.

2. Capability Management: Qualität vs. Quantität
Automobilzulieferer stehen vor der Herausforderung, dass Entwicklungsteams und Management oftmals nicht die richtigen oder ausreichenden Fähigkeiten besitzen, um im Softwaregeschäft erfolgreich zu werden. Diese Herausforderung wird durch die kritische Bedeutung von Qualität über Quantität in der Softwareentwicklung und -architektur verschärft, denn leistungsstarke Softwareingenieure sind bis zu 10-mal produktiver als ihre durchschnittlichen Kollegen. Hierbei gilt es für Zulieferer, die wesentlichen Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen.

Zuerst müssen Zulieferer den Grad der Kerneigenleistung im Bereich Software identifizieren und strategisch Partnerschaften oder Akquisitionen nutzen, um diese zu stärken.

Ein umfassendes Verständnis für die notwendigen Rollen und Fähigkeiten im Softwarebereich ist entscheidend, um gezielte Rekrutierungsbemühungen, maßgeschneiderte Schulungsprogramme, spezifische Karrierewege für Experten und strategische Personalplanungsinitiativen zu entwickeln. Angesichts sich rasch entwickelnder Technologien ist zudem eine kontinuierliche Fähigkeitsverbesserung von größter Bedeutung. Top-Tech-Unternehmen geben beispielsweise den Mitarbeitern jede Woche Zeit, um sich eigens ausgewählten Nebenprojekten und Expertenkreisen zu widmen. Diese Praxis fördert nicht nur Innovation, sondern pflegt auch eine Kultur des ständigen Lernens und der Auseinandersetzung mit vielfältigen technischen Alternativen.

Durch den hohen Wettbewerb um wenige Top-Talente müssen Zulieferer über die klassischen Recruiting-Kanäle hinausdenken, um neue Mitarbeiter zu gewinnen. Dies beinhaltet alternative Talentpools wie Coding-Bootcamps, Top-Committer zu Open-Source-Projekten und Hackathons. Zudem muss die Möglichkeit geschaffen werden, dass Top-Entwickler auch Top-Gehälter verdienen können, ohne dabei zwangsläufig in die Management-Karriere gedrückt zu werden.

Schließlich ist es entscheidend, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die die „Developer Experience“ priorisiert, zum Beispiel durch Zugang zu modernsten Technologien und eine kollaborative Kultur und flachere Entscheidungshierarchien, um einen attraktiven Arbeitsplatz für neue und bestehende Mitarbeiter zu bieten.

3. Führung
Die Organisation der Softwareentwicklung in agilen Teams ist heutzutage Standard. Aber während auf der operativen Ebene in neuen Strukturen Software entwickelt wird, haben Führungskräfte häufig Probleme, diese Teams zu nachhaltigen Erfolgen zu führen. Viele von ihnen waren erfolgreich in der klassischen Hardwareentwicklung und stehen nun vor der Herausforderung, ihren Führungsstil anzupassen und sich weiterzuentwickeln. Software-Führungskräfte sollten deswegen die nachfolgenden Stellhebel in der Mitarbeiterführung beherzigen.

Zunächst benötigen Führungskräfte die Beurteilungskompetenz, um Softwareprojekte bewerten und steuern zu können. Dies ist die Grundlage für effektive und effiziente Entscheidungen unter Berücksichtigung von technischen, kommerziellen und strategischen Aspekten. Aktuelle Trends zu „Code-first“ oder „Everything-as-code“ verstärken diese Anforderung.

Zudem müssen Führungskräfte bereit sein, Entscheidungen im Alltagsgeschäft in den agilen Projektteams zu belassen. Zum Beispiel sollte die kurzzyklische Repriorisierung von Features innerhalb eines definierten Rahmens den Teams überlassen werden, um den besten Output sicherzustellen. Da Softwareentwicklung im Vergleich zu Hardwareentwicklung dynamischer abläuft, führt eine starre Steuerung gegen ursprünglich definierte Spezifikationen und Meilensteinplänen selten zu erfolgreichen Produkten. Führungskräfte sollten ihre Teams vielmehr anleiten, zunächst lieferfähige Softwarestände zu generieren, die den minimalen Kundenanforderungen und der Regulatorik entsprechen. Erweiterungen können in der Software über kontinuierliche Over-the-Air-Updates bereitgestellt werden.

Zuletzt sollten sich Führungskräfte als Brückenbauer und Systemintegratoren zwischen der Software- und Hardwareentwicklung verstehen. Sie sollten Fragestellungen klären wie: Welche Softwareanforderungen müssen wirklich definiert sein bei der Festlegung der Hardware (meist lange Zeit bevor die erste Zeile Code geschrieben wird)? Was sind die kritischen Meilensteine, die bereits früh mit ersten Softwareständen versorgt werden müssen? Oder: Wie können Software- und Hardwareteams besser zusammenarbeiten? Die reibungsarme Synchronisation von langzyklischer Hardwareentwicklung und kurzzyklischer Softwareentwicklung wird zunehmend zu einer erfolgskritischen Aufgabe, die Führungskräfte steuern müssen.

Zeit zu handeln
Softwareprojekte, die aus dem Ruder laufen, sind in der Automobilindustrie heute keine Seltenheit und können signifikanten finanziellen Schaden verursachen. Neben den strukturellen Hebeln wie der Standardisierung von Prozessen, Methoden und Tools werden die richtigen internen und externen Capabilities benötigt. Führungskräfte – heute häufig mit hardwarelastigem Hintergrund – müssen ihre Führungspraxis auf die softwarespezifischen Anforderungen anpassen.

Durch den zunehmenden Trend hin zum Software Defined Vehicle müssen Zulieferer jetzt handeln, um ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern.

12 | UNTERNEHMENSSTEUERUNG IN ZEITEN DER UNSICHERHEIT

Autoren: Dr. Alexander Timmer | Laura Kronen | Dr. Christopher Brüggemann | Felix Riebel

Wie erhalten wir die Steuerbarkeit des Unternehmens, wenn es größer und komplexer wird? Wie können wir in Zeiten von veränderten Kundenbedürfnissen, neuen Technologien und Geschäftsmodellen sowie den zahlreichen geopolitischen Krisen zielgerichtet navigieren? Mit diesen Fragen befasst sich die deutsche Zulieferindustrie intensiv. Die Qualität des Steuerungssystems der Firma ist zur neuen Top-Management-Aufgabe avanciert.

Eine gemeinsame Untersuchung von Berylls und PIMS.ai [1] zeigt auf, dass über 56 % der ausgewählten strategischen Geschäftseinheiten von Automobilzulieferern nicht in der Lage sind, ihr volles Renditepotenzial von durchschnittlich 9 % [2] auszuschöpfen. Folglich verschenken über die Hälfte dieser Unternehmen Geld, anders als Spitzenunternehmen, die eine vergleichbare Wettbewerbsposition und ähnliche Marktattraktivität aufweisen.

Die betroffenen Unternehmen reagieren häufig mit einem Mehr an Steuerung, laufen hierbei jedoch Gefahr zu übersteuern. Sie führen eine Vielzahl von Kennzahlen ein, die zum Teil den Blick auf das Wesentliche des Geschäfts verdecken. Zudem fokussieren sie sich häufig auf die operative Steuerung des Tagesgeschäfts und weniger auf den Ausbau und die Steuerung langfristiger strategischer Erfolgspotenziale.

Es gilt also, die für das Geschäft wesentlichen Aspekte wieder in den Mittelpunkt der Unternehmenssteuerung zu rücken und eine kontinuierliche Planung und Steuerung der strategischen Erfolgspotenziale sicherzustellen. Um dies zu erreichen, kann das Konzept der sechs Schlüsselgrößen [3] dem Top-Management als erfolgversprechendes Navigationssystem dienen.

6 DIMENSIONEN DER STEUERUNG

NAVIGATION IN UNSICHEREN ZEITEN

Quelle: Berylls by AlixPartners

1) PIMS steht für „Profit Impact of Market Strategies“ und geht auf die PIMS-Forschung der 1970er Jahre zurück. Das PIMS-Programm ermittelt über eine Datenbank mit Daten von über 4.500 Unternehmenseinheiten die wichtigsten Treiber für den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen.

2) 9 % beschreibt den Return on Sales und damit die durchschnittliche Renditeerwartung eines Zulieferunternehmens.

3) Das Konzept der sechs Schlüsselgrößen geht auf Gälweiler (1990) und Malik (2013) zurück.

Gemäß empirischen Langzeitstudien erklären die sechs Schlüsselgrößen über 70 % des Unternehmenserfolgs. Das Konzept zeigt Entscheidungsträgern zwar nicht direkt, was der richtige Kurs für sie ist, aber es gibt ihnen Orientierungshilfe zur Kursbestimmung und Navigation. Im Folgenden wollen wir die sechs Schlüsselgrößen kurz vorstellen.

Marktstellung – Treiber für den nachhaltigen Geschäftserfolg

Einer der stärksten Treiber für nachhaltigen Geschäftserfolg ist die Marktstellung, häufig ausgedrückt über die Höhe des Marktanteils. Der Marktanteil ist jedoch kein Selbstzweck – Voraussetzung für die Gewinnung von Marktanteilen ist eine überlegene Marktstellung. Doch viele Unternehmen kennen die für ihr Produkt optimale Marktpositionierung nicht. Diese ergibt sich aus der Positionierung entlang der Achsen „Preis im Vergleich zum Wettbewerb“ und „kundenseitig wahrgenommene Produktqualität“; sie stellt damit den relativen Kundennutzen ins Zentrum der Betrachtung. Ein probates Hilfsmittel ist hier die Value Map, mit deren Hilfe Entscheidungsträger wertvolle Empfehlungen für eine vorteilhaftere Marktstellung ableiten bzw. korrigierende Maßnahmen festlegen können, um die angestrebte Positionierung zu erreichen. Dies veranschaulicht auch die beispielhafte Abbildung: Während der Wettbewerber „This business“ sowie die Wettbewerber 1 und 3 alle einen überdurchschnittlichen Preis anbieten, punktet „This Business“ mit seiner als am besten wahrgenommenen Produktqualität. Wettbewerber 1 und 3 müssen hingegen aufgrund der als unterdurchschnittlich wahrgenommenen Qualität mit dem Verlust weiterer Marktanteile rechnen.

Innovationsleistung – Gefahr, am Marktbedarf „vorbeizuinnovieren“

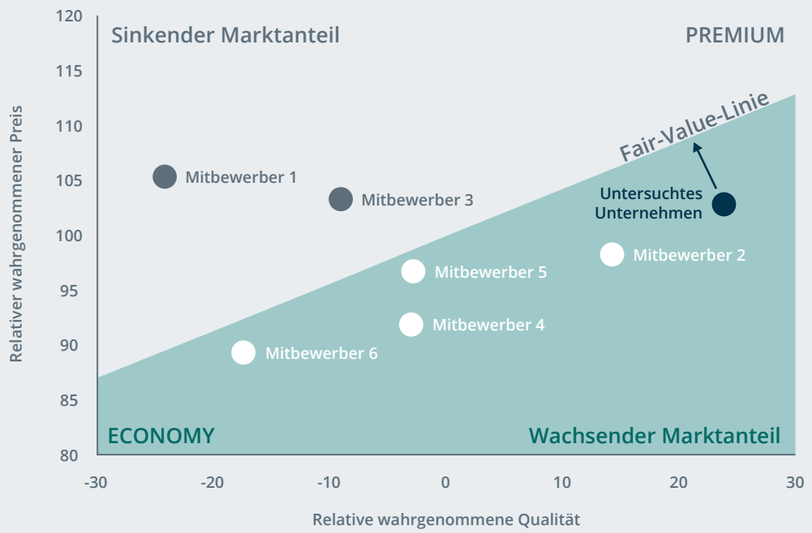
Die Innovationsleistung einfach nur über eine bloße Kennzahl zu messen, greift zu kurz. Es geht vielmehr darum, die jeweilige Substitutionsdynamik am Markt zu erkennen, also die Art und Weise, mit der neue Produkte den Marktbedarf befriedigen und damit alte Produkte ersetzen. Zulieferer-Strategien sind häufig noch stark durch die eigenen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten getrieben, ganz nach dem Motto: Wenn ich ein gutes Produkt habe, muss es dafür auch ein Kundenproblem geben. Eine vorausschauende Unternehmenssteuerung muss folglich die Neuproduktentwicklung so steuern, dass sie die Geschwindigkeit, mit der sich Substitutionsprozesse am Markt vollziehen, berücksichtigt. Zusätzlich muss sie in der Lage sein, auf diese mit passenden Neuprodukten zu reagieren. Der Aufbau einer solchen Steuerungsfähigkeit ist gerade im Zuge der Transformation in der Automobilbranche absolut erfolgskritisch.

Produktivität – Umsetzung von Produktivitätsgewinnen

Die Produktivität ist eine weitere Schlüsselgröße. Gerade Zulieferunternehmen sind einem erheblichen Produktivitätsdruck ausgesetzt. Oft wird von Kostendruck gesprochen, was aber nur einen Teil der Produktivität darstellt. Es geht vielmehr darum, entweder ein gleiches Leistungsniveau bei geringeren Kosten (Input) oder bei gleichen Kosten deutlich mehr Leistungen (Output) bereitzustellen. Die Berylls-PIMS-Untersuchung zeigt auf, dass Zulieferer mit geringeren Renditeerwartungen im Vergleich zu Spitzenunternehmen insbesondere Produktivitätspotenziale im Bereich Manufacturing & Distribution aufweisen. Diese Unternehmen tun sich häufig schwer damit, die Effekte aus aufgebauten Erfahrungskurven und Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung so umzusetzen, dass eine echte Produktivitätssteigerung erreicht wird. Schaffen es Unternehmen, ihre Produktivitätspotenziale zu heben, können sie damit ihre Wettbewerbsposition stärken und diese zur Gewinnung weiterer Marktanteile nutzen. Folglich gilt es einmal mehr, die Unternehmenssteuerung auf die Schlüsselgröße der Produktivität in Bezug auf Arbeit, Kapital und Zeit konsequent auszurichten.

FAIR VALUE MATRIX

KENNEN SIE IHRE POSITIONIERUNG IM VERGLEICH ZUM WETTBEWERB?



Quelle: Berylls by AlixPartners

Attraktivität für gute Leute – mehr denn je eine Herausforderung für die Branche

Der Fachkräftemangel in der Automobilindustrie bei Herstellern und Zulieferern ist ein allgemein bekanntes Problem. Schaut man sich die Entwicklung bei den Nachwuchskräften an, wird es noch gravierender: Ein heutiger Supply-Chain-Absolvent hat bereits sechs offene Stellen zur Auswahl, Tendenz in den nächsten Jahren steigend. Es ist wohl auch deshalb kaum verwunderlich, dass die Attraktivität als Arbeitgeber im Hinblick auf die Gewinnung guter Leute eine weitere strategische Schlüsselgröße darstellt. Zulieferunternehmen sind jetzt angehalten, ihre Personalstrategie zu überarbeiten. Welche Fähigkeiten werden zukünftig benötigt? Können wir das notwendige Know-how selbständig aufbauen oder müssen wir dieses extern am Markt einkaufen? Wie gut sind wir darin, fähige Leute zu rekrutieren, zu halten und zu entwickeln? Häufig fehlt es den Unternehmen nicht an der Erkenntnis, was sie verbessern müssen, oder an den finanziellen Mitteln, sondern an umsetzungsstarken Führungskräften. Es braucht also Strategien, die Antworten im Hinblick auf die richtige Aus- und Weiterbildung sowie die Gewinnung guter Leute geben, um mögliche Gefahren von den Unternehmen abzuwenden.

Liquidität & Profitabilität – ausreichende Finanzierungskraft für das Geschäft von morgen

Die Schlüsselgrößen fünf und sechs werden zusammengefasst dargestellt. Denn Liquidität und Profitabilität sind keine versteuernden Größen für das zukünftige Erfolgspotenzial, sondern eher das Resultat aus der Umsetzung des strategischen Vorhabens. Je höher das Erfolgspotenzial, desto höher auch die Wahrscheinlichkeit einer ausreichenden Liquidität und langfristigen Profitabilität. Die häufig verwendete Phrase „Wir müssen den Gewinn maximieren“ greift hier zu kurz. Um das Geschäft langfristig finanzieren zu können, ist es vielmehr entscheidend, Klarheit darüber zu gewinnen, was das Gewinnminimum ist. Denn es ist einfach, den Gewinn kurzfristig zu maximieren, indem man Investitionen nach hinten verschiebt – die kurz- und langfristig ausbalancierte Steuerung der sechs Schlüsselgrößen ist hingegen die eigentliche Top-Management Aufgabe.

Fazit

In der sich in vollem Gange befindlichen Transformation der Automobilbranche fällt das Navigieren manchmal schwer. Vor diesem Hintergrund gibt die Logik der sechs Schlüsselgrößen Entscheidungsträgern hierbei die nötige Orientierung. Die sechs Größen beschleunigen die Diskussion und die Entscheidung innerhalb der strategischen Planung und Steuerung erheblich und schützen vor Ablenkung durch Randthemen und persönliche Managementempfindungen. Dabei stellen sie zugleich auch die Anforderungen an eine gute Strategie und zwingen das Management von Zulieferunternehmen, die notwendigen Antworten zu geben bzw. zu finden. Darüber hinaus können die Größen auch als Basis für das Berichtswesen und die Ziele-Kaskadierung in den Organisationen genutzt werden. Die weitere Operationalisierung dieser Schlüsselgrößen in operative Kennziffern ermöglicht sogar eine Ausrichtung der wertschöpfenden Prozesse und damit eine enge Verzahnung zwischen dem strategisch Geplanten und dem wirklich Umgesetzten. So wird Strategiearbeit über eine klar ausgerichtete Unternehmenssteuerung produktiv und damit zu der erfolgskritischen Aufgabe für die Entscheidungsträger in der Automobilindustrie.

13 | QUO VADIS, ZULIEFERINDUSTRIE – HERAUSFORDERNDE ZEITEN ERFORDERN BEHERZTES HANDELN

Autoren: Dr. Jan Dannenberg | Dr. Alexander Timmer | Dr. Jürgen Simon

Dass sich die Automobilindustrie vor dem Hintergrund von Elektrifizierung, softwaredefinierten Fahrzeugen und autonomem Fahren aktuell in der Transformation befindet, ist hinlänglich bekannt und beschrieben. Aber wo steuern die Automobilindustrie und insbesondere die Automobilzulieferer angesichts der aktuellen Herausforderungen hin und welche Handlungsoptionen gibt es heute?

Wenn Zulieferer aus Wachstumsthemen aussteigen

Unternehmenslenker in der Zulieferbranche sind aktuell oft nicht zu beneiden und viele schauen reumütig zurück auf vergangene Zeiten, die unter anderem von guter Planbarkeit der Volumenabrufe und einem insgesamt (oftmals) partnerschaftlichen und verlässlichen Verhältnis mit den OEMs geprägt waren. Schließlich zeigt sich heute ein ganz anderes Bild: eine Flut an neuen Herstellern, die den bisherigen Kunden zunehmend Volumen streitig machen. Hochgradig volatile Volumenabrufe, insbesondere bei batterieelektrischen Fahrzeugen. Teure Innovationen, die sich aufgrund von enormem Wettbewerb und niedrigen Preisen nicht rechnen. Hohe Inputkosten, die sich darüber hinaus regional enorm unterscheiden. Kunden, die ganz neue und andere Bedürfnisse haben. Neue, vor allem softwaregetriebene OEMs, die Entwicklungszeiten enorm reduziert haben und bei denen „Time-to-Market" die zentrale Kenngröße ist. Etablierte Premiumhersteller, deren Flaggschiffmodelle plötzlich keinen Absatz finden, womit auch die Technologieführerschaft in Frage gestellt werden kann. Europäische OEMs, die auch bei absoluten Innovationsthemen lieber mit Zulieferern aus Fernost arbeiten, um trotz enormen Risikos Kosten einzusparen. Der Arbeitsmarkt in Europa und speziell Deutschland ist angesichts von Fachkräftemangel und weiter reduzierter Arbeitszeit längst eine Wachstumsbremse. Risiken werden sukzessive versucht zu vermeiden, gerade auf der Kapitalseite. Die Liste ließe sich beliebig fortführen. Die Konsequenzen lassen sich bereits am Markt beobachten, wenn einzelne etablierte Zulieferer aus absoluten Wachstumsthemen wie Sensoren, Batterie oder Elektromotoren aussteigen.

Zulieferlandschaft in Zukunft – verliert Deutschland an Relevanz?

Wo das Ganze enden wird, ist unklar. Unbenommen bleibt aber, dass China eine ganz spezielle Rolle in der weiteren Entwicklung einnimmt, und zwar aus vielerlei Gründen. Einerseits schwindet zunehmend die lange Zeit erfolgreicher Arbeitsteilung aus Produktion in China und Entwicklung im Rest der Welt. Chinesische Unternehmen produzieren nicht nur, sondern sind oftmals hoch

innovativ, gerade in Kerndomänen wie batterieelektrischen Fahrzeugen. Zwar werden in Deutschland rund sieben Mal so viele Patente für Kfz angemeldet wie in China, jedoch wurden aus China rund vier Mal so viele Patente für den Elektroantrieb angemeldet wie in Deutschland. Dass China seine Patentanmeldungen allein im Zeitraum 2010 bis 2020 um den Faktor sechs erhöht hat, zeigt, wo die Reise hingeht. Andererseits werden chinesische OEMs weiterhin zulegen und damit für eine Kräfteverschiebung auf dem globalen Automobilmarkt sorgen. Dabei werden automatisch auch chinesische Zulieferer durch die regionale Nähe weiter skalieren und sukzessive ihre globale Präsenz ausbauen. Ein Trend, der sich auch in den TOP 100 ablesen lässt: Gab es 2012 nur einen Vertreter aus China, waren es zehn Jahre später schon neun und bis 2030 dürfte die Zahl auf rund 20 ansteigen – größere Zukäufe noch nicht einmal eingerechnet.

Somit lässt sich hier ein Szenario zeichnen, in dem vor allem chinesische Zulieferer global Marktanteile gewinnen und für Innovation und Hightech stehen. Demgegenüber müssen gerade deutsche Zulieferer mehr und mehr auf sehr schlanke Strukturen bzw. Kostenvorteile statt Innovationsvorsprung setzen, mit Produktionen in Osteuropa und anderen Best-Cost-Standorten und einer damit einhergehenden zunehmenden Verlagerung von Arbeitskräften in andere Länder. Wie lange die Unternehmen bei verlagerter Wertschöpfung ihren Sitz noch in Deutschland halten, wird vor allem eine Anreizfrage des Staates bzw. der Steuersituation sein. Für Deutschland lässt sich damit nichts Gutes erahnen, sanken die Beschäftigtenzahlen im Automobilsektor ohnehin schon von zuletzt 808.000 im Jahr 2020 auf 774.000 in 2022.

Der Handlungsdruck steigt

Insbesondere für Zulieferer hierzulande gilt es, sich über die stattfindende Transformation und mögliche Szenarien klar zu werden und sich entsprechend vorzubereiten. In jedem Fall muss das Thema Portfolio weit oben auf der Agenda stehen, denn eine gezielte Fokussierung – auch wenn dies oftmals aus emotionaler Sicht schmerzhafte Divestments bei Wachstumsthemen bedeutet

– erlaubt die Ressourcenallokation auf Themen mit langfristiger Wettbewerbsfähigkeit und Margenpotenzial. Für die verbleibenden Themen im Portfolio gilt es, für viele, insbesondere deutsche Zulieferer eine radikale Veränderung einzuleiten, unter anderem:

- Nicht darauf setzen, dass die langjährigen Kunden von gestern auch noch Kunden von morgen sein werden, da es nicht nur Verschiebungen von Marktanteilen auf Seiten der OEMs gibt, sondern die Zusammenarbeit mit diesen auch zunehmend durch kurzfristige Optimierung als durch langjährige stabile Partnerschaften geprägt ist
- Reaktivere Produktentwicklung, wenn diese vom Kunden gewünscht und vor allem bezahlt wird, da sich Innovationen gerade bei kürzer werdenden Zyklen und fehlenden Technologiestandards immer weniger lohnen
- Radikale Reduktion der Eigenwertschöpfung in Deutschland, um der Vielzahl an Standortnachteilen beispielsweise in den Bereichen Energiekosten, Digitalisierung, Infrastruktur und Arbeitsmarkt zu entgehen
- Aktive Vertriebsarbeit bei chinesischen OEMs sowohl für den chinesischen als auch für den europäischen Markt, um am Wachstum beziehungsweise an der Substitution etablierter Kunden zu partizipieren
- Deutliche Verschlankung der Strukturen, wie zum Beispiel Abbau administrativer Aufgaben auf ein Minimum oder Abbau von Hierarchien, um schnell auf Marktveränderungen reagieren zu können
- Senkung der Kosten mit allen verfügbaren Mitteln – ohne Rücksicht auf „heilige Kühe“ –, um die Wettbewerbsfähigkeit aufrechterhalten zu können
- Abhängigkeiten von Kunden, Produkten und Regionen reduzieren, um auf die enorme und nicht vorhersehbare Unsicherheit vorbereitet zu sein

Die Herausforderungen sind gewaltig und der langfristige Erfolg ist alles andere als in Stein gemeißelt, daher ist ein zügiges und entschlossenes Handeln unabdingbar.

TOP 100-ZULIEFERER – RANKING

Stand 07.06.2024

Unternehmen	Land	Rang 2023	Rang 2022	Rang Δ	Umsatz 2023	Umsatz 2022	Umsatz Δ absolut	Umsatz Δ relativ	Profitabilität Typ	Profitabilität 2023 in €	Profitabilität 2023 in %	Profitabilität 2022 in €	Profitabilität 2022 in %	Profitabilität Δ	Anm.
Bosch	DE	1	1	0	56.167	52.600	3.567	6,8%	EBIT	2.380	4,2%	1.800	3,4%	0,8%	A, 1, AU
Denso	JP	2	2	0	45.714	43.062	2.652	6,2%	OI	2,545	5,6%	2.481	5,8%	-0,2%	B, 2, AU
ZF Friedrichshafen	DE	3	3	0	42.897	39.905	2.992	7,5%	EBIT	1.385	3,2%	1.009	2,5%	0,7%	B, 1, AU
Hyundai Mobis	KR	4	5	1	41.939	38.203	3.736	9,8%	OI	1.625	3,9%	1.492	3,9%	0,0%	A, 1, GU
Continental	DE	5	4	-1	41.421	39.409	2.012	5,1%	EBIT	1.854	4,5%	755	1,9%	2,6%	B, 1, GU
Magna	CA	6	6	0	39.579	35.935	3.644	10,1%	EBIT	2.070	5,2%	1.578	4,4%	0,8%	A, 1, GU
CATL	CN	7	7	0	37.239	33.423	3.816	11,4%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	B, 1, AU
Aisin	JP	8	8	0	31.478	30.865	613	2,0%	OI	797	2,5%	507	1,6%	0,9%	B, 2, AU
Michelin	FR	9	9	0	28.343	28.590	-247	-0,9%	OI	2.652	9,4%	3.021	10,6%	-1,2%	B, 1, GU
FORVIA	FR	10	10	0	27.248	25.458	1.790	7,0%	OI	1.439	5,3%	1.115	4,4%	0,9%	B, 1, GU
Cummins	US	11	13	2	26.665	22.134	4.531	20,5%	EBIT	2.982	11,2%	2.559	11,6%	-0,4%	B, 1, AU
Bridgestone	JP	12	11	-1	22.396	23.667	-1.271	-5,4%	OI	2.174	9,7%	2.752	11,6%	-1,9%	B, 1, AU
Valeo	FR	13	14	1	22.044	20.037	2.007	10,0%	OI	838	3,8%	635	3,2%	0,6%	B, 1, GU
HASCO	CN	14	12	-2	22.010	22.358	-348	-1,6%	OI	1.151	5,2%	1.287	5,8%	-0,5%	B, 1, GU
Lear	US	15	15	0	21.702	19.840	1.862	9,4%	EBIT	1.036	4,8%	827	4,2%	0,6%	A, 1, GU
Aptiv	IE	16	18	2	18.543	16.609	1.935	11,6%	OI	1.442	7,8%	1.199	7,2%	0,6%	B, 1, GU
Goodyear	US	17	16	-1	18.125	19.137	-1.011	-5,3%	OI	895	4,9%	1.212	6,3%	-1,4%	B, 1, AU
Tenneco	US	18	17	-1	18.067	18.037	30	0,2%	EBIT	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	D, 1, GU
Sumitomo Electric	JP	19	20	1	16.562	14.890	1.672	11,2%	OI	913	5,5%	120	0,8%	4,7%	B, 2, AU
Panasonic	JP	20	21	1	16.211	13.638	2.574	18,9%	OI	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	B, 2, AU
LG Energy Solution	KR	21	29	8	15.391	10.982	4.409	40,1%	OI	511	3,3%	344	3,1%	0,2%	B, 1, AU
Adient	IE	22	22	0	14.201	13.618	583	4,3%	EBIT	481	3,4%	316	2,3%	1,1%	B, 2, GU
Hitachi Astemo	JP	23	23	0	13.788	13.212	576	4,4%	EBIT	-/-	-/-	153	1,2%	-/-	D, 2, AU
BorgWarner	US	24	19	-5	13.130	15.006	-1.875	-12,5%	OI	1.073	8,2%	1.305	8,7%	-0,5%	B, 1, GU
Yazaki	JP	25	27	2	12.932	11.288	1.644	14,6%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	A, 4, AU
Mahle	DE	26	24	-2	12.818	12.434	384	3,1%	EBIT	304	2,4%	60	0,5%	1,9%	B, 1, GU
Toyota Boshoku	JP	27	28	1	12.541	11.271	1.270	11,3%	OI	630	5,0%	337	3,0%	2,0%	B, 2, GU
Gestamp	ES	28	30	2	12.274	10.726	1.548	14,4%	OI	680	5,5%	540	5,0%	0,5%	B, 1, GU
Schaeffler	DE	29	26	-3	12.025	11.538	487	4,2%	EBIT	567	4,7%	504	4,4%	0,3%	B, 1, AU
Plastic Omnium	FR	30	34	4	11.399	9.477	1.922	20,3%	OI	395	3,5%	364	3,8%	-0,4%	B, 1, GU
Marelli	IT	31	31	0	10.573	9.686	887	9,2%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	B, 1, GU
Weichai Power	CN	32	25	-7	10.562	7.623	2.938	38,5%	OI	1.046	9,9%	312	4,1%	5,8%	B, 1, AU
Motherson Group	IN	33	32	-1	10.470	9.685	784	8,1%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	B, 1, AU
Dana	US	34	33	-1	9.761	9.645	117	1,2%	EBIT	292	3,0%	82	0,8%	2,1%	B, 1, GU
Autoliv	SE	35	38	3	9.687	8.397	1.290	15,4%	OI	638	6,6%	626	7,5%	-0,9%	B, 1, GU
Samsung SDI	KR	36	63	27	9.483	7.044	2.439	34,6%	OI	677	7,1%	365	5,2%	2,0%	B, 1, AU
Vitesco Technologies	DE	37	36	-1	9.233	9.070	163	1,8%	EBIT	341	3,7%	143	1,6%	2,1%	B, 1, GU
SK on	KR	38	59	21	9.128	5.607	3.522	62,8%	OI	-412	-4,5%	-730	-13,0%	8,5%	B, 1, GU
Clarios	US	39	43	4	9.050	8.354	696	8,3%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	D, 2, AU
TE Connectivity	CH	40	37	-3	8.973	8.851	122	1,4%	OI	1.523	17,0%	1.421	16,1%	0,9%	B, 2, AU
JTEKT	JP	41	39	-2	8.673	8.086	587	7,3%	OI	391	4,5%	163	2,0%	2,5%	D, 4, AU
BHAP	CN	42	35	-7	8.525	9.125	-600	-6,6%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	E, 1, GU
Infineon	DE	43	45	2	8.455	6.998	1.457	20,8%	OI	2.412	28,5%	1.761	25,2%	3,4%	B, 2, AU
Brose	DE	44	41	-3	7.900	7.400	500	6,8%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	E, 1, GU
Flex-N-Gate	US	45	40	-5	7.676	7.502	174	2,3%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	D, 1, GU
Benteler	AT	46	42	-4	7.331	7.138	193	2,7%	EBIT	249	3,4%	-/-	-/-	-/-	B, 1, AU
Joyson	CN	47	44	-3	7.275	7.034	241	3,4%	OI	231	3,2%	41	0,6%	2,6%	B, 1, GU
LG Electronics	KR	48	51	3	7.182	6.366	817	12,8%	OI	94	1,3%	124	2,0%	-0,6%	B, 1, AU
NXP Semiconductors	NL	49	49	0	6.921	6.533	389	5,9%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	B, 1, AU
Toyoda Gosei	JP	50	48	-2	6.798	6.614	184	2,8%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	B, 2, AU
Hanon Systems	KR	51	52	1	6.766	6.350	415	6,5%	OI	196	2,9%	189	3,0%	-0,1%	B, 1, GU
Pirelli	IT	52	47	-5	6.650	6.616	34	0,5%	EBIT	808	12,2%	792	12,0%	0,2%	A, 1, GU
Sumitomo Rubber Industries	JP	53	46	-7	6.631	6.810	-179	-2,6%	OI	418	6,3%	89	1,3%	5,0%	B, 1, AU
ST Micro	CH	54	58	4	6.537	5.669	868	15,3%	OI	2.075	31,7%	1.395	24,6%	7,1%	A, 1, AU
Eberspächer	DE	55	57	2	6.349	5.676	673	11,9%	EBIT	58	0,9%	-/-	-/-	-/-	C, 1, GU
Hankook Tires	KR	56	53	-3	6.327	6.178	149	2,4%	OI	940	14,9%	519	8,4%	6,4%	B, 1, GU
Koito Manufacturing	JP	57	54	-3	6.212	6.113	99	1,6%	OI	416	6,7%	342	5,6%	1,1%	B, 2, GU
Mitsubishi Electric	JP	58	56	-2	6.031	5.732	298	5,2%	OI	-33	-0,5%	-297	-5,2%	4,6%	B, 2, AU
HL Mando	KR	59	60	1	5.940	5.532	409	7,4%	OI	198	3,3%	183	3,3%	0,0%	B, 1, GU
Harman (Samsung)	US	60	50	-10	5.805	6.530	-725	-11,1%	OI	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	B, 1, AU
American Axle	US	61	61	0	5.622	5.510	112	2,0%	OI	136	2,4%	232	4,2%	-1,8%	B, 1, GU
Dräxlmaier	DE	62	64	2	5.600	5.100	500	9,8%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	E, 1, GU
Texas Instruments	US	63	68	5	5.509	4.755	753	15,8%	OI	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	B, 1, AU
Hyundai WIA	KR	64	62	-2	5.484	5.486	-1	0,0%	OI	155	2,8%	157	2,9%	0,0%	B, 1, AU
ThyssenKrupp Automotive	DE	65	65	0	5.458	5.021	437	8,7%	EBIT	234	4,3%	170	3,4%	0,9%	B, 2, AU
Dowlais	GB	66	Neu	Neu	5.364	5.095	269	5,3%	OI	-346	-6,5%	45	0,9%	-7,3%	B, 1, AU
CITIC Dicastal	CN	67	55	-12	5.336	6.042	-706	-11,7%	OI	-/-	-/-	151	2,5%	-/-	B, 1, GU
Freudenberg	DE	68	70	2	4.998	4.594	404	8,8%	OI	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	B, 1, AU
Alps Alpine	JP	69	Neu	Neu	4.971	4.626	345	7,4%	OI	54	1,1%	-/-	-/-	-/-	B, 2, AU
Linamar	CA	70	75	5	4.856	4.385	471	10,8%	EBIT	215	4,4%	287	6,5%	-2,1%	C, 1, AU
Leoni	DE	71	78	7	4.657	4.272	385	9,0%	EBIT	-/-	-/-	9	0,2%	-/-	D, 1, AU
Nemak	MX	72	73	1	4.618	4.432	185	4,2%	OI	163	3,5%	177	4,0%	-0,4%	B, 1, GU
Grupo Antolin	ES	73	72	-1	4.617	4.451	166	3,7%	EBIT	93	2,0%	16	0,4%	1,6%	B, 1, GU
Webasto	DE	74	76	2	4.600	4.339	261	6,0%	EBIT	20	0,4%	-/-	-/-	-/-	A, 1, GU
Futaba Industrial	JP	75	81	6	4.577	3.948	629	15,9%	OI	118	2,6%	18	0,4%	2,1%	B, 2, AU
Renesas	JP	76	69	-7	4.573	4.673	-100	-2,1%	OI	1.571	34,3%	1.588	34,0%	0,4%	B, 1, AU
NTN	JP	77	74	-3	4.560	4.396	165	3,7%	OI	115	2,5%	57	1,3%	1,2%	B, 2, AU
ZC Rubber	CN	78	71	-7	4.536	4.485	51	1,1%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	D, 1, GU
Fuyao	CN	79	80	1	4.329	3.969	360	9,1%	OI	833	19,2%	789	19,9%	-0,6%	B, 1, GU
Yokohama Rubber	JP	80	77	-3	4.204	4.336	-132	-3,0%	OI	478	11,4%	324	7,5%	3,9%	B, 1, AU
Knorr-Bremse	DE	81	84	3	4.180	3.750	430	11,5%	EBIT	398	9,5%	318	8,5%	1,0%	B, 1, AU
Tokai Rika	JP	82	82	0	4.076	3.897	179	4,6%	OI	280	6,9%	38	1,0%	5,9%	B, 2, GU
Mann + Hummel	DE	83	79	-4	4.047	4.199	-152	-3,6%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	D, 1, AU
Onsemi	US	84	96	12	3.969	3.194	774	24,2%	OI	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	B, 1, AU
CIE-Automotive	ES	85	83	-2	3.960	3.839	121	3,1%	EBIT	528	13,3%	447	11,6%	1,7%	B, 1, GU
Nexteer Automotive	US	86	86	0	3.890	3.646	244	6,7%	OI	57	1,5%	82	2,2%	-0,8%	B, 1, GU
Brembo	IT	87	87	0	3.849	3.629	220	6,1%	EBIT	414	10,8%	383	10,5%	0,2%	B, 1, GU
Aunde	DE	88	92	4	3.700	3.400	300	8,8%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	F, 1, GU
Saint-Gobain	FR	89	Neu	Neu	3.692	3.072	620	20,2%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	B, 1, AU
Martinrea International Inc.	CA	90	90	0	3.659	3.465	194	5,6%	OI	184	5,0%	166	4,8%	0,2%	B, 1, GU
Visteon	US	91	89	-2	3.657	3.567	90	2,5%	EBIT	244	6,7%	176	4,9%	1,8%	A, 1, GU
Toyo Tire Corporation	JP	92	88	-4	3.637	3.602	35	1,0%	OI	506	13,9%	319	8,9%	5,1%	B, 1, GU
Sumitomo Riko	JP	93	93	0	3.598	3.320	278	8,4%	OI	232	6,4%	54	1,6%	4,8%	B, 2, AU
Garrett Motion Inc.	US	94	91	-3	3.594	3.422	172	5,0%	EBIT	461	12,8%	477	13,9%	-1,1%	B, 1, GU
TI Fluid Systems	GB	95	94	-1	3.516	3.268	248	7,6%	EBIT	260	7,4%	180	5,5%	1,9%	B, 1, GU
SL Corporation	KR	96	100	4	3.425	3.072	352	11,5%	OI	273	8,0%	146	4,7%	3,2%	B, 1, GU
Sailun	CN	97	Neu	Neu	3.391	3.094	297	9,6%	OI	459	13,5%	226	7,3%	6,2%	B, 1, GU
Flex	SG	98	99	1	3.360	2.950	410	13,9%	OI	161	4,8%	-/-	-/-	-/-	B, 2, AU
TS-Tech	JP	99	Neu	Neu	3.317	2.857	460	16,1%	OI	125	3,8%	132	4,6%	-0,8%	B, 2, GU
AGC	JP	100	Neu	Neu	3.288	3.027	261	8,6%	OI	143	4,4%	-71	-2,4%	6,7%	B, 1, AU

A = Pressemitteilung
B = Jahres- oder Finanzbericht
C = Unternehmensprognose
D = Eigene Prognose
E = Webseite

1 = Kalenderjahr
2 = Umrechnung Geschäftsjahr auf Kalenderjahr
3 = Geschäftsjahr
4 = Annäherung Geschäftsjahr auf Kalenderjahr

AU = Nur Automotive
GU = Gesamtunternehmen

Anm.: Ohne OEM-eigene Zulieferer (z.B. Hyundai-Transys) und Rohstoff- und Vorproduktlieferanten (z.B. BASF, ArcelorMittal); Wachstum z. T. anorganisch durch M&A-Aktivitäten

WECHSELKURSE:

1 Euro	0,9248 USD	1,1497 GBP	0,0066 JPY	0,0007 KRW	0,1305 CNY
0,0871 SEK	1,0290 CHF	0,1852 BRL	0,0112 INR	0,0521 MXN	0,6852 CAD

DIE AUTOREN

Dr. Alexander Timmer
Partner
alexander.timmer@berylls.com

Dr. Jan Dannenberg
Executive Partner
jan.dannenberg@berylls.com

Dr. Jürgen Simon
Associate Partner
juergen.simon@berylls.com

Laura Kronen
Partner
laura.kronen@berylls.com

Thorsten Lips
Partner
thorsten.lips@berylls.com

Andreas Rauh
Executive Partner
andreas.rauh@berylls.com

Malte Broxtermann
Partner
malte.broxtermann@berylls.com

Christian Grimmelt
Partner
christian.grimmelt@berylls.com

Sebastian Bräuer
Associate Partner
sebastian.braeuer@berylls.com

Dr. Christopher Brüggemann
Associate Partner
christopher.brueggemann
@berylls.com

Dr. Frank Heines
Associate Partner
frank.heines@berylls.com

Sebastian Böswald
Associate Partner
sebastian.boeswald@berylls.com

Philipp Stütz
Associate Partner
philipp.stuetz@berylls.com

Willy Wang
Associate Partner
willy.wang@berylls.com

Altan Yamak
Associate Partner
altan.yamak@berylls.com

Andreas Maihöfner
Project Manager
andreas.maihoefner@berylls.com

Stefan M. Schneeberger
Project Manager
stefan.schneeberger@berylls.com

Frank Strebe
Project Manager
frank.strebe@berylls.com

Gereon Heitmann
Senior Consultant
gereon.heitmann@berylls.com

Alexander Van Woudenberg
Senior Consultant
alexander.vanwoudenberg
@berylls.com

Clinton Charles
Senior Data Scientist
clinton.charles@berylls.com

Johannes Auch
Investment Analyst
johannes.auch@berylls.com

Maximilian Deuringer
Consultant
maximilian.deuringer@berylls.com

Simon Flierl
Consultant
simon.flierl@berylls.com

Felix Riebel
Consultant
felix.riebel@berylls.com

TOP 100
AUTOMOBILZULIEFERER
berylls by AlixPartners

BERYLLS BY ALIXPARTNERS

Fragen? Kontaktieren Sie uns.

+49 89 710 410 40 0
info@berylls.com

Weitere informationen finden Sie auf:

berylls.com/top100/