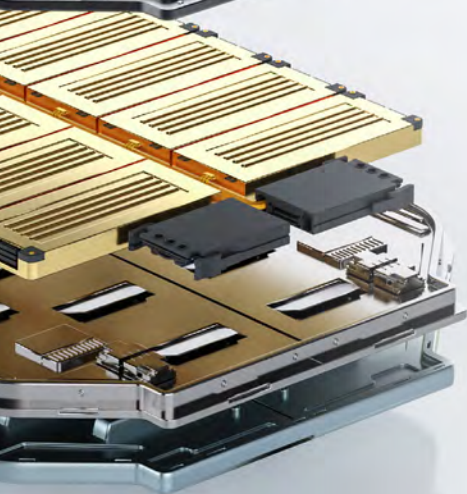
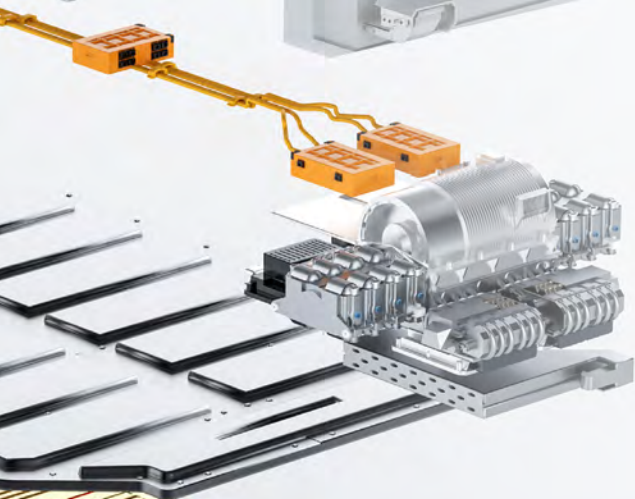
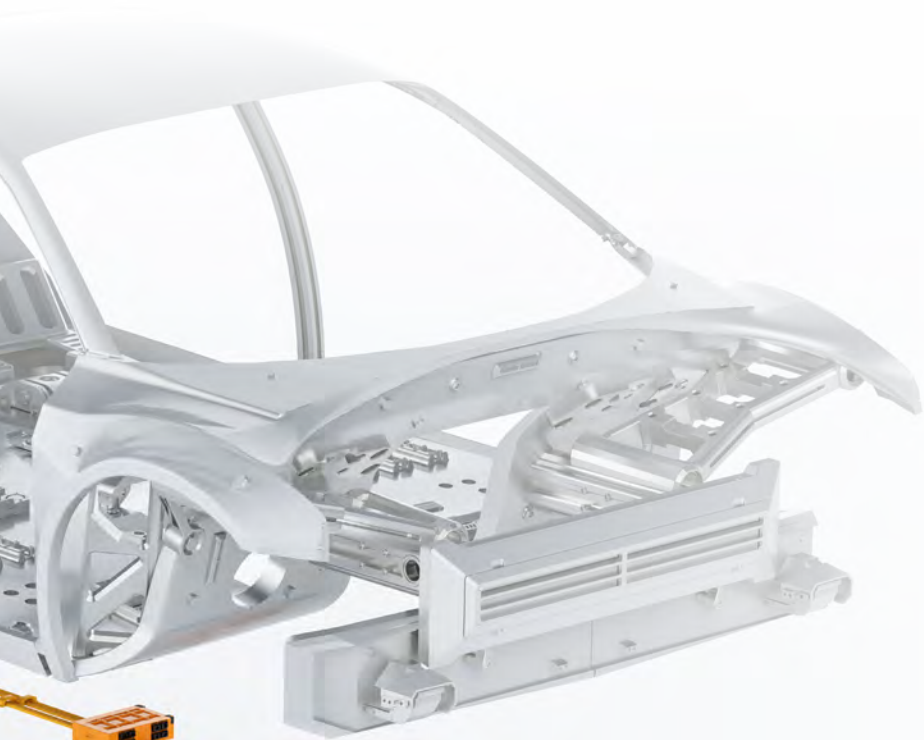


**TOP 100-ZULIEFERERSTUDIE 2025**

# **DER NÄCHSTE RÜCKSCHLAG FÜR DIE ZULIEFERERINDUSTRIE**

<b>1</b>	<b>Standpunkt</b>	Seite 04
<b>2</b>	<b>Restrukturierung - Trends für Zulieferer</b>	Seite 06
<b>3</b>	<b>Nachhaltige Effizienzsteigerung als Ausweg aus der Krise</b>	Seite 10
<b>4</b>	<b>Industrie im Umbruch: Talente auf der Strecke?</b>	Seite 14
<b>5</b>	<b>Wird Claiming das neue Geschäftsmodell?</b>	Seite 18
<b>6</b>	<b>Bewertung des Standorts Deutschland für Automobilzulieferer</b>	Seite 22
<b>7</b>	<b>TOP 100: Entwicklung und Herausforderungen der Zuliefererindustrie</b>	Seite 26
<b>8</b>	<b>TOP 100-Ranking in 2025</b>	Seite 36
<b>9</b>	<b>Familien- und Stiftungsunternehmen: Erfolgsrezept oder anfälliger für Krisen?</b>	Seite 40
<b>10</b>	<b>Transformation in Europa - China als Beschleuniger</b>	Seite 44
<b>11</b>	<b>R&amp;D-Effizienz in der Automobilindustrie</b>	Seite 48
<b>12</b>	<b>Steigende Garantiekosten für OEMs durch Softwarefehler</b>	Seite 52
<b>13</b>	<b>Die Automotive- und Mobility-Start-up- Szene in Europa</b>	Seite 56
<b>14</b>	<b>Das Experten-Interview</b>	Seite 58



10  
11  
12  
13  
•  
98  
99  
100

# TOP 100

AUTOMOBILZULIEFERER

**berylls**  
by AlixPartners

# 1 | HERAUSFORDERUNGEN ERKANNT UND AKZEPTIERT



**Dr. Alexander Timmer**  
Berylls by AlixPartners

Man hört sie überall auf den Gängen der Automobilzulieferer: Die Schlagwörter sind die gleichen, nur die Reihenfolge mag sich in Abhängigkeit von der strategischen Relevanz geringfügig ändern. Richtig – die Rede ist von Überkapazitäten, Zöllen, Stellenabbau und Diversifikation des Geschäftsmodells.

Die Anzahl der Beschäftigten in der deutschen Zuliefererindustrie ist stark rückläufig. Stand heute zählt die Branche 267.000 Beschäftigte. Das sind 14 % weniger als noch 2019. Damit verdeutlicht der Beschäftigtenstand in der Zuliefererindustrie sinnbildlich die Situation der Automobilnation Deutschland. Wurden hierzulande 2019 noch 4,9 Millionen Fahrzeuge produziert, waren es 2024 nur noch 4,2 Millionen – 14 % weniger.

Eine Trendwende ist in absehbarer Zukunft nicht zu erwarten. Aufgrund angekündigter Produktionsverlagerungen der Hersteller und weiterer Exportbeschränkungen könnte die Fahrzeugproduktion in Deutschland bis 2030 um weitere 20 % zurückgehen. Die ohnehin geringe Auslastung der deutschen Werke von etwa 70 % würde sich dadurch weiter verschärfen, mit schwerwiegenden Folgen für den Standort Deutschland und die hiesige Zuliefererindustrie.

Strukturelle Anpassungen und Flexibilität bleiben daher auch künftig unerlässlich für die Zuliefererbranche. Die bereits angekündigten Streichungen von über 20.000 Arbeitsplätzen in Deutschland dürften nur

die Spitze des Eisbergs sein. Angesichts dieser Entwicklung überrascht es kaum, dass Zulieferer gezwungen sind, ihr Geschäftsmodell und ihre strategische Ausrichtung zu überdenken. Immer mehr Unternehmen wenden sich von ihrer ursprünglichen Branche ab, tätigen Zukäufe in anderen Industriezweigen und diversifizieren so ihr Geschäftsmodell. Zahlen belegen diesen Trend: Seit 2023 ist der Umsatzanteil der Zulieferer im traditionellen Automobilgeschäft um über 6 % gesunken.

Die gute Nachricht ist, dass die Wichtigkeit und Tragweite der aktuellen Situation in den Etagen von Geschäftsführung und Vorstand frühzeitig erkannt worden ist. Die Erfahrungen im Umgang mit den vielfältigen Krisen seit Beginn der Pandemie zahlen sich nun für die Zuliefererindustrie aus. Welche weiteren Herausforderungen und Unwägbarkeiten in den kommenden Monaten auf die Branche zukommen werden, ist ungewiss. Dass sie kommen werden, steht jedoch außer Frage. Die weitere konsequente Umsetzung der bereits gestarteten Effizienzprogramme in Kombination mit einer ergebnisoffenen Strategiekontrolle werden über den Erfolg oder Misserfolg der Zulieferer im Umgang mit diesen Krisen entscheiden.

**Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre,  
Ihr**

**Dr. Alexander Timmer**

Partner & Managing Director  
Berylls by AlixPartners



**Strukturelle  
Anpassungen und  
Flexibilität bleiben  
auch künftig  
unerlässlich für die  
Zuliefererbranche.**

## 2 | KOSTENDRUCK, MARKT- UNSICHERHEITEN UND STEIGENDER VERSCHULDUNGSGRAD TREIBEN RESTRUKTURIERUNGSBEDARF DER AUTOMOBILZULIEFERER



**Autoren:** Jens Haas  
AlixPartners



Sebastian Scheubeck  
AlixPartners



Thorsten Mauthe  
AlixPartners

Die Top-100-Automobilzulieferer werden aktuell mit einem sich zuspitzenden Mix aus kurzfristigem Druck und strukturellem Gegenwind konfrontiert. Die jüngsten protektionistischen Maßnahmen der USA – insbesondere die Erhöhung von Zöllen auf Fahrzeugkomponenten und Fahrzeuge – treffen eine Branche, die bereits durch fragile Lieferketten und hohe geopolitische Unsicherheiten belastet ist. Parallel verschärfen sich die Marktbedingungen in China: Internationale OEMs verlieren zunehmend an Boden gegenüber schnell wachsenden, innovationsstarken lokalen Herstellern.

Diese Entwicklungen treffen die Branche in einer finanziell angespannten Lage. Viele Zulieferer haben in den vergangenen Jahren ihren Fremdkapitalanteil deutlich erhöht, während die Profitabilität unter steigenden Inputkosten, hoher Investitionslast und rückläufigem Absatzvolumen gelitten hat.

Folglich steigt der Druck auf die etablierten Zulieferer, sich an die neuen Marktgegebenheiten anzupassen.

### Krisenursachen

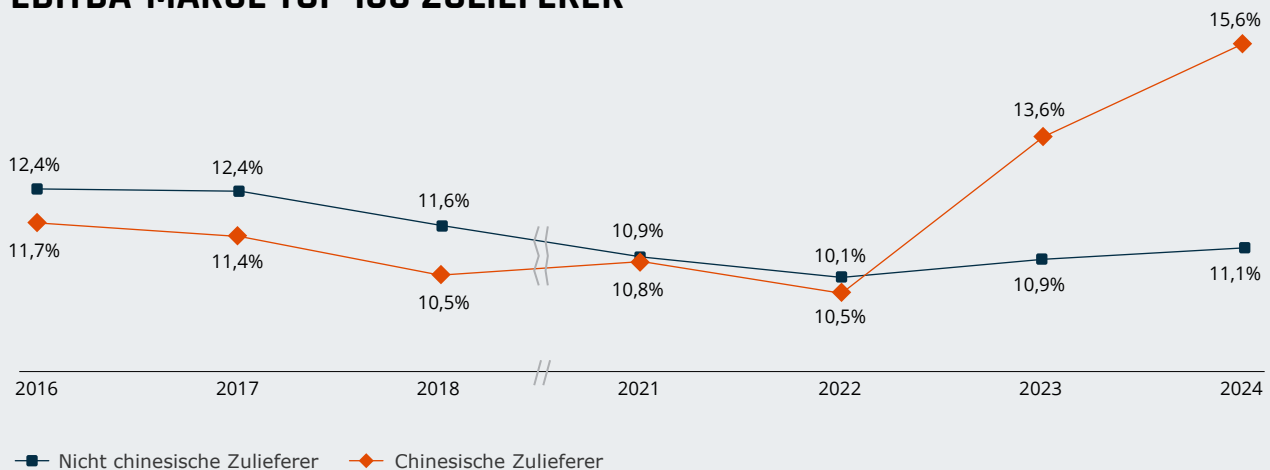
Als Krisenursachen lassen sich folgende Faktoren identifizieren:

- **Technologischer Wandel.** Die Entwicklung hin zum elektrischen Fahrzeug weist in den großen Märkten USA, Europa und China erhebliche Unterschiede auf. In Europa führt ein deutlich geringerer Absatz von Elektrofahrzeugen entgegen der Planung der OEMs und Zulieferer zu Überka-

pazitäten, fehlender Kostendeckung und zunehmender Planungsunsicherheit. In China erfolgt die Entwicklung komplett konträr, wobei vor allem lokale OEMs und Zulieferer vom steigenden Absatz profitieren. Weitere Megatrends wie automatisiertes Fahren und vernetzte Fahrzeuge belasten die Zulieferer durch hohe Investitionsbedarfe, deren Finanzierung zu einer wachsenden Herausforderung wird.

- **Höhere Faktorkosten und Kostendruck.** Die im Zuge von Corona- und Ukraine-Krise stark gestiegenen Faktorkosten führten vor allem bei europäischen Zulieferern zu einem Margenrückgang, da aufgrund langfristiger Preisvereinbarungen eine Weitergabe an die OEMs nur zum Teil möglich war. Mittlerweile zeigt sich zwar eine teilweise Normalisierung variabler Kosten, jedoch auf einem nach wie vor höheren Niveau als vor der Coronapandemie.
- **Geopolitische Risiken und Volumenverschiebungen.** Die aktuelle Zollpolitik der US-Regierung gefährdet den US-Automobilmarkt substantiell durch steigende Fahrzeugpreise. Zölle auf importierte Fahrzeuge und Fahrzeugkomponenten werden sich auch auf das Produktionsvolumen in Europa auswirken. Hinzu kommen potenzielle Verwerfungen der Lieferketten zwischen Kanada, USA und Mexiko – mit der Folge steigender Kosten. Diese Risiken treffen auf eine Industrie, die seit der Coronapandemie ohnehin unter einem deutlich geschwächten Markt leidet. Den nordamerikanischen und europäischen Märkten war es nicht möglich, wieder das Vorkrisenniveau zu erreichen, und selbst der einstige Wachstumsgarant China verharrt deutlich unter dem Niveau vor der Pandemie. Hinzu kommen aufstrebende chinesische OEMs, die zunehmend ihren Heimatmarkt dominieren. Innerhalb weniger Jahre konnten sie ihren Marktanteil von unter 50 % (2021) auf circa 65 % (2024) erhöhen, wobei von einer Fortsetzung dieses Trends auszugehen ist.
- **Steigender Wettbewerbsdruck.** Neue Zulieferer, insbesondere aus China, drängen auf den Markt und heben sich durch neue Technologien, verkürzte Entwicklungszeiten und kompetitive Kostenstrukturen von ihren Mitbewerbern ab. Die chinesischen Zulieferer unter den Global Top 100 konnten von 2018 bis 2024 ihren Umsatz mehr als verdoppeln und ihre Marge deutlich erhöhen, während etablierte Player lediglich um rund 16 % gewachsen sind und leicht rückläufige Margen verzeichnen (vergleiche Abbildung 1).
- **Steigende Kapitalkosten.** Aufgrund des Margenrückgangs und der trüben Marktaussichten reduzieren viele Finanzierer ihr Kreditvolumen in der Automobilbranche was den Zugang zu Finanzierungen erschwert und verteuert. Hohe Investitionen in die Transformation der Geschäftsmodelle sowie geringere Gewinne führten fast zu einer Verdopplung des Nettoverschuldungsgrads bei den etablierten Zulieferern (vergleiche Abbildung 2). Über 40 % der Top-100-Zulieferer mit einem Kreditrating bei S&P haben Stand April 2025 im Vergleich zur Vor-Corona-Zeit eine schlechtere Bonitätseinstufung.

## EBITDA-MARGE TOP 100 ZULIEFERER



—■— Nicht chinesische Zulieferer —◆— Chinesische Zulieferer  
 N=64 Zulieferer: Konzernfinanzkennzahlen der Top 100 Zulieferer mit veröffentlichtem Finanzbericht Geschäftsjahr 2024  
 Quelle: Capital IQ, AlixPartners Analysis

### Erfolgsfaktoren für Restrukturierungsprogramme

Auf die oben genannten Herausforderungen gibt es keine allgemeingültige Antwort. Etablierte Zulieferer sollten die für sie richtige Vorgehensweise ausarbeiten und umsetzen. Dennoch lassen sich einige allgemeingültige Erfolgsfaktoren für effektive und effiziente Restrukturierungsprogramme identifizieren:

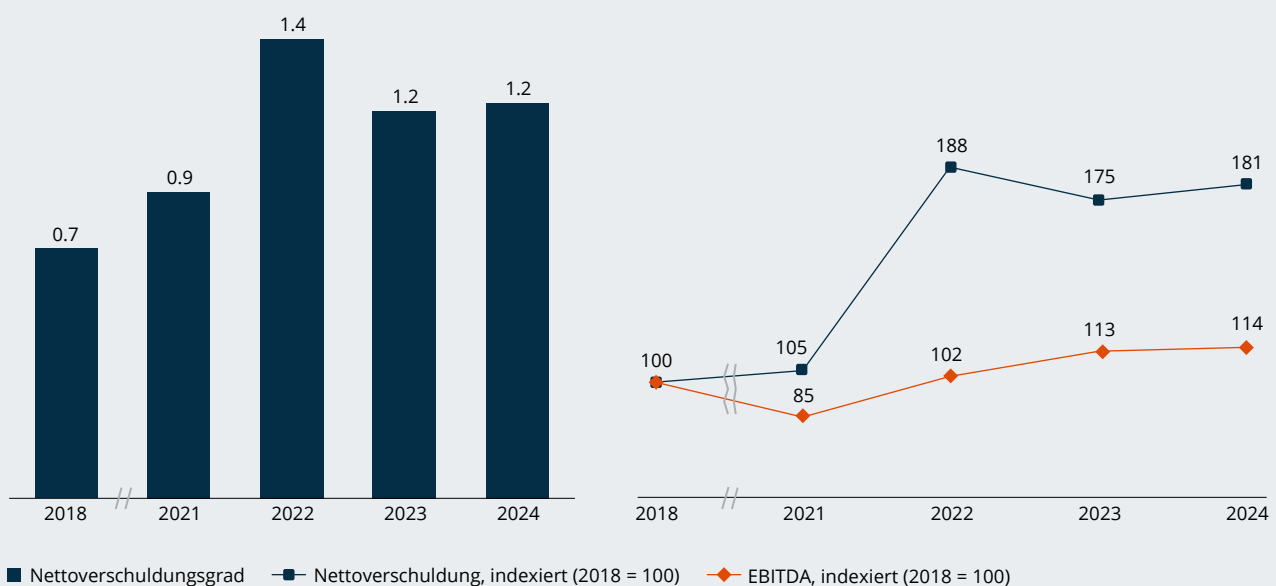
- **Frühzeitiges Erkennen und Anerkennung des Handlungsbedarfs.** Viele Restrukturierungen scheitern, weil die betroffenen Akteure Krisen zu spät erkennen und zu spät handeln. Hoffnung, dass der Markt schon wieder anziehen wird, ist selten ein guter Ratgeber. Krisenursachen müssen offen adressiert und angegangen werden.
- **Rechtzeitige Einbeziehung der wesentlichen Stakeholder.** Im Krisenfall erfordert eine erfolgreiche Restrukturierung die Unterstützung und Beiträge vieler wesentlicher Stakeholdergruppen, insbesondere der Kunden, Finanzierer, Warenkreditversicherer, Eigentümer und Mitarbeiter. Rechtzeitige Information und Transparenz sind entscheidend, um Vertrauen bei den wichtigen Stakeholdern zu bilden.
- **Restrukturierungsexpertise auf Unternehmensseite.** Häufig fehlt die erforderliche Krisenerfahrung im Unternehmen, während aufseiten der externen Stakeholder erfahrene Restrukturierungsmanager die Führung übernehmen. Gleichzeitig muss das bestehende Management gerade auch in der Krise das operative Tagesgeschäft aufrechterhalten. Krisenerprobte Experten, gegebenenfalls auch im Management als Chief Restructuring Officer (CRO) eingesetzt, können diese Lücken schließen, das Management entlasten und eine konsequente Umsetzung sicherstellen.
- **Starker Fokus auf Liquidität.** In schwierigen Zeiten und akuten Krisen ist Transparenz über die verfügbare Liquidität lebenswichtig. Kurzfristig wirkende Liquiditätsmaßnahmen sind essenziell, um die erforderliche Zeit für die Restrukturierung zu gewinnen – etwa in Form von Working-Capital-Maßnahmen, Ausgabenstopps und CAPEX-Optimierungen.
- **Anpassung und Flexibilisierung der Kostenstrukturen.** Für die meisten Zulieferer ist es unumgänglich, Kostenstrukturen zu optimieren und zu flexibilisieren. Hierfür ist meist die Anpassung von Produktionskapazitäten und des Produktionsnetzwerks notwendig. Die Unsicherheiten in der Branche erfordern hohe Flexibilität und kurze Reaktionszeiten sowohl in der eigenen Organisation als auch über die gesamte Lieferkette hinweg.
- **Klare Strategie und zukünftiges Geschäftsmodell.** Die Sicherstellung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit im globalen Wettbewerbsumfeld erfordert eine klare Fokussierung auf strategische Kernfelder (unter anderem Produkte, Technologien und Märkte). Hierzu müssen Zulieferer ihr aktuelles Geschäftsmodell kritisch hinterfragen und sich konsequent von strategisch nicht relevanten Geschäftsfeldern und Aktivitäten trennen („fix, sell or close“).
- **Konsequente Umsetzung der Restrukturierungsmaßnahmen.** Die Maßnahmen müssen weit genug gefasst sein, um die langfristige Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig wiederherstellen zu können – sowohl kostenseitig als auch technologisch und strategisch. Die konsequente Umsetzung der Maßnahmen ist hierbei ausschlaggebend.

- **Keine Vernachlässigung des Tagesgeschäfts.** Gerade in länger verlaufenden Krisen besteht das Risiko, dass das operative Tagesgeschäft vernachlässigt wird, wodurch die bestehenden Krisenursachen noch verstärkt werden. Zur Wiedergewinnung der Wettbewerbsfähigkeit müssen Technologien und Produkte weiter vorangetrieben werden. Vertriebserfolge und die erfolgreiche Akquise neuer Aufträge sind zentral für den langfristigen Restrukturierungserfolg.

### Zusammenfassung

Der Handlungs- und Transformationsbedarf ist enorm hoch. Nach einigen bereits schwierigen Jahren steht die Branche zusätzlich durch veränderte Marktbedingungen in China, wachsende chinesische Konkurrenz, erschwerte Finanzierungsbedingungen, geopolitische Unsicherheiten und nicht zuletzt durch die US-Zollpolitik unter Handlungsdruck. Es ist entscheidend, erforderliche Transformationen und Restrukturierungen frühzeitig und konsequent anzugehen. Die rechtzeitige Einbeziehung der wesentlichen Stakeholder ist ein zentraler Erfolgsfaktor.

## NETTOVERSCHULDUNGSGRAD (NETTOVERSCHULDUNG / EBITDA) UND NETTOVERSCHULDUNG



■ Nettoverschuldungsgrad ■ Nettoverschuldung, indiziert (2018 = 100) ◆ EBITDA, indiziert (2018 = 100)  
N=53 Zulieferer: Konzernfinanzkennzahlen Top 100 Zulieferer inkl. China mit veröffentlichtem Finanzbericht Geschäftsjahr 2024  
Quelle: Capital IQ, AlixPartners Analysis

# 3 | SEISMOGRAPH STATT BLACK BOX: WIE AGENTISCHE KI NEUE MASS- STÄBE FÜR DIE STRATEGIEARBEIT BEI AUTOMOTIVE-ZULIEFERERN SETZEN WIRD



**Autoren:** Malte Broxtermann  
Berylls by AlixPartners



Timo Littke  
Berylls by AlixPartners



Timo Krall  
Berylls by AlixPartners

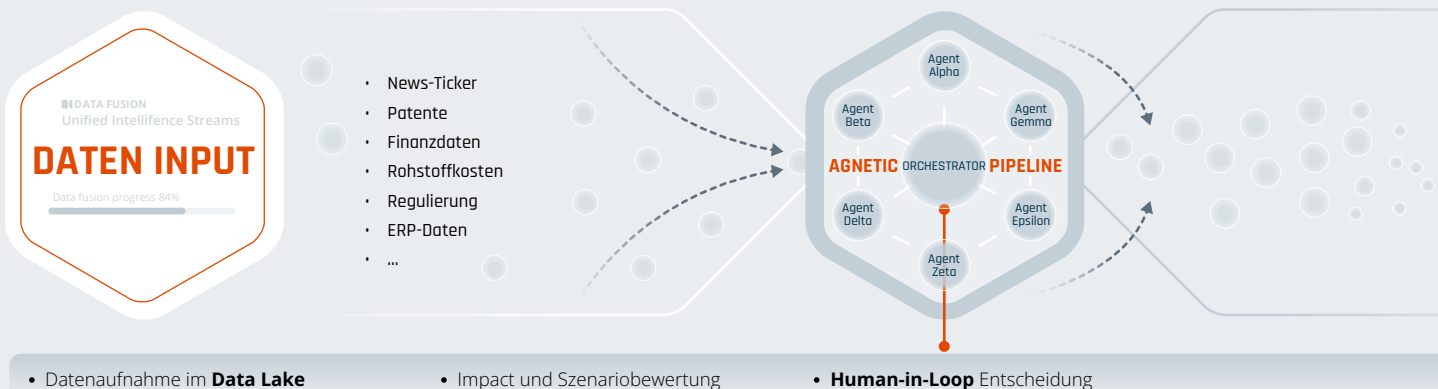
## Strategiearbeit im VUCA-Zeitalter – warum jetzt handeln?

Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität – egal, welchen Buchstaben der VUCA-Gleichung man herausgreift, das Ergebnis bleibt gleich: Seit Jahresbeginn werden strategische Langfristpläne für Automobilhersteller sowie Zulieferer schneller ausge-

hebelt, als klassische Planungszyklen reagieren können. Denn hohe **Strafzölle** binnen weniger Tage, drohende Verbote chinesischer Connectivity-Bauteile durch **ICTS-Regeln** oder aber geopolitische Brandherde zeigen: Die **Reaktionszeit** schrumpft dramatisch. Gleichzeitig steigt jedoch die Unsicherheit und sie verstärkt sich auf **jeder Stufe der Lieferkette**.

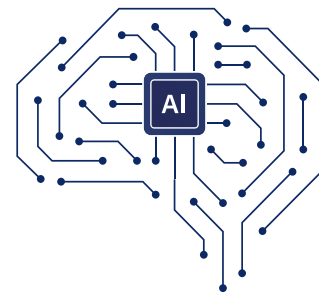
## „STRATEGIC AI SEISMOGRAPH“-BLUEPRINT

Erlaubt Anpassung an kundenspezifische Situation sowie schrittweise Umsetzung



Für Zulieferer steht daher fest: Noch nie war der Preis für **verpasste Marktsignale** und lange Reaktionszeiten höher. Die Gretchenfrage ist daher: Wie können Zulieferer-Strategieabteilungen ihr Marktumfeld effektiv scannen und zügig die richtigen Schlüsse aus einer Vielzahl paralleler Entwicklungen ziehen?

Unsere Projekte und Beobachtungen geben dabei Einblicke in eine vielversprechende Antwort: Zulieferer beginnen den „traditionellen Weg“ zu verlassen und schrittweise auf die Intelligenz großer Sprachmodelle (LLMs) zu setzen – in der Hoffnung, Veränderungen früher erkennen und dann entschlossen handeln zu können, um das Geschäft abzusichern. Diese LLMs beherrschen dabei – sofern richtig eingesetzt – deutlich mehr als die wohlbekannte Texterstellung, -zusammenfassung oder Bildgenerierung.



Mit den richtigen Daten, Fragestellungen und Nutzern ausgestattet, arbeitet agentische KI mit schnellen Rückkopplungsschleifen, **bis das gesetzte Ziel erreicht ist** – sie sucht eigenständig nach Antworten, bewertet Quellen, schließt Wissenslücken und erledigt Folgeaufgaben. So werden Szenarioanalysen, die manuell Tage dauern könnten, mitunter so weit beschleunigt, dass eine **Entscheidungsempfehlung** verfügbar wird, bevor der sprichwörtliche Kaffee aufgebriht ist.

» **Strategisch (je Quartal/Jahr)**

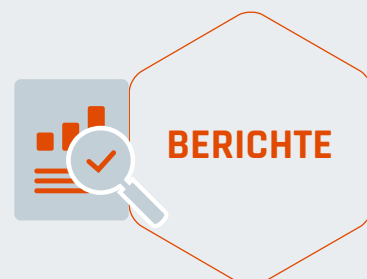
Updates mit Relevanz für Unternehmensstrategie

» **Taktisch (je Woche/Monat)**

Updates zu Veränderungen im Markt

» **Operativ (täglich/sofort)**

Reports zu Risiken und akutem Handlungsbedarf

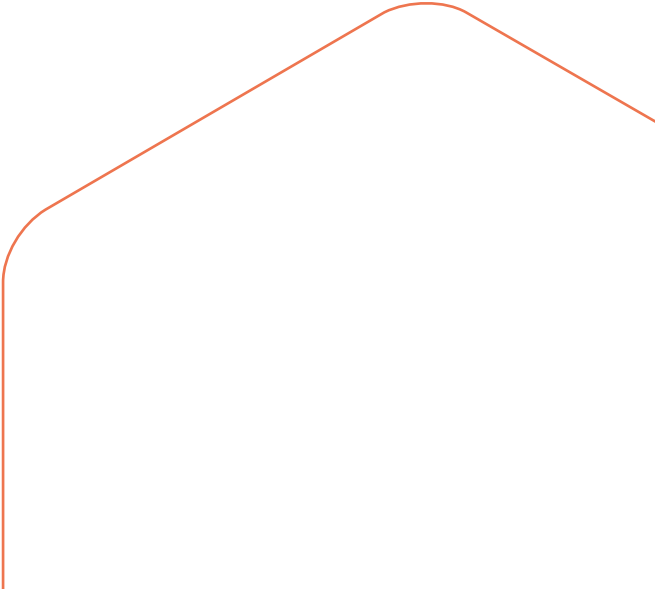


Das beschriebene Konzept ist das eines „**Strategic AI Seismographs**“ – einem Netz autonomer Agenten, das öffentliche und proprietäre Datenströme durchgehend abtastet, Relevanz quantifiziert und nur jene „Erschütterungen“ meldet, die tatsächlich relevant für die Erfolgsaussichten eines Zulieferers sind. Dabei gilt es, auf ein sauberes Fundament zu achten, das Zulieferern den erfolgreichen Einsatz ermöglicht, ohne sich in technologische Abhängigkeiten zu begeben. Gleichzeitig darf Freiheit für KI-Agenten keinen Freibrief darstellen. Drei zentrale Leitplanken zeichnen sich daher für die praktische Akzeptanz und Compliance ab:

- **Rollen- und Rechte-Routing:** Informationen müssen nach Dringlichkeit und Zuständigkeit relevanten Entscheidern zugänglich gemacht werden, nicht ausschließlich den erstellenden Fachfunktionen. Dies ist oft nicht täglich gelebte Praxis.
- **Gatekeeper:** Bei ambivalenten Signalen oder niedriger Konfidenz entscheidet weiterhin die Instanz Mensch; der KI-Agent wird zu Beginn mehr Ratgeber als Akteur sein.
- **Transparenz-Log:** Jeder Datenpunkt, Prompt und Entscheidungsschritt wird nachvollziehbar gespeichert – revisionsicher und auditierbar.

#### **Entscheidungsgeschwindigkeit als neuer Wettbewerbsfaktor**

Der Zollschock des „Liberation Day“ war kein Einzelfall. Entscheidend wird künftig daher sein, ob Daten vorhanden waren und ein Unternehmen die seismische Welle rechtzeitig spüren konnte. Die Vision ist es, dass fortschrittliche OEMs und Zulieferer die nächste Generation der Strategie-Cockpits gemeinsam mit KI gestalten werden.



A graphic featuring the letters 'AI' in a large, white, sans-serif font, with the word 'Accelerated' written below it in a smaller, white, sans-serif font. The text is set against a background of a hexagonal grid pattern. The grid cells are filled with a blue and white abstract pattern that resembles a network or data flow. The overall color scheme is blue and white, with a slight gradient.A graphic of two orange quotation marks, positioned to the left of the main text block.

**Zulieferer beginnen den „traditionellen Weg“ zu verlassen und schrittweise auf die Intelligenz großer Sprachmodelle zu setzen.**

# 4 | INDUSTRIE IM UMBRUCH: TALENTE AUF DER STRECKE?



**Autoren:** Laura Kronen  
Berylls by AlixPartners



Dr. Carolin Köppel  
Berylls by AlixPartners



Marie-Charlotte Schmidt  
Berylls by AlixPartners

Die Automobilzuliefererindustrie steht stark unter Druck – das zeigt sich deutlich in der Beschäftigungsentwicklung: Im Jahr 2024 sank die Zahl der Beschäftigten in der deutschen Zuliefererindustrie weiter auf rund 267.000.<sup>1</sup> Europaweit kündigte die Branche im selben Jahr den Abbau von rund 54.000 Arbeitsplätzen an<sup>2</sup> – wovon voraussichtlich überwiegend deutsche Standorte betroffen sein werden. Gerade jetzt kommt es auf eine strategische Personalplanung an – denn es gehen auch Talente verloren, die es dringend für die Transformation braucht.

## Mehr Krise als Transformation

Die Automobilzulieferer stehen vor zahlreichen Herausforderungen: eine schwache Nachfrage im Bereich E-Mobilität, hohe Energie- und Rohstoffkosten, geopolitische Risiken und fragile Lieferketten. Unternehmen reagieren mit harten Restrukturierungen; Zugleich meldeten im Jahr 2024 fast 60 Zulieferunternehmen in Deutschland Insolvenz an. Das entspricht nahezu der Anzahl an Insolvenzanträgen, die durch die Coronapandemie bedingt waren.<sup>3</sup> Neben der Entlassungswelle ist also auch eine Insolvenzwelle zu beobachten. Die Transformation tritt in den Hintergrund, Unternehmen agieren im Krisenmodus – mit drastischen Folgen für die Beschäftigten.

## Wettkampf um die eigenen Talente

Noch vor wenigen Jahren konkurrierten Automobilzulieferer um die besten Talente. Besonders gefragt waren beispielsweise Fachkräfte mit Expertise in den Bereichen Softwareentwicklung und Künstliche Intelligenz. Trotz anhaltenden Bedarfs fehlen vielen Unternehmen heute Budget und Perspektiven, um diese Talente zu halten. Gleichzeitig locken wachstumsstarke Branchen wie Tech und Energie. Die Zuliefererindustrie steht deshalb vor schwierigen Entscheidungen: Wer muss gehen, wer muss bleiben? Neben kurzfristiger Kostensenkung ist jetzt vor allem Ambidextrie gefragt: die Fähigkeit, Effizienz und Innovation zugleich zu managen. Sie erfordert Personalentscheidungen mit Weitblick und ein klares Verständnis der Fähigkeiten, auf die es jetzt und in Zukunft ankommt.

1) Quelle: Statistisches Bundesamt. (14. März, 2025): Anzahl der Beschäftigten in der Automobilzulieferindustrie in Deutschland in den Jahren 2005 bis 2024.

2) Quelle: European Association of Automotive Suppliers (15.01.2025): Job losses escalate as demand stays below expectation.

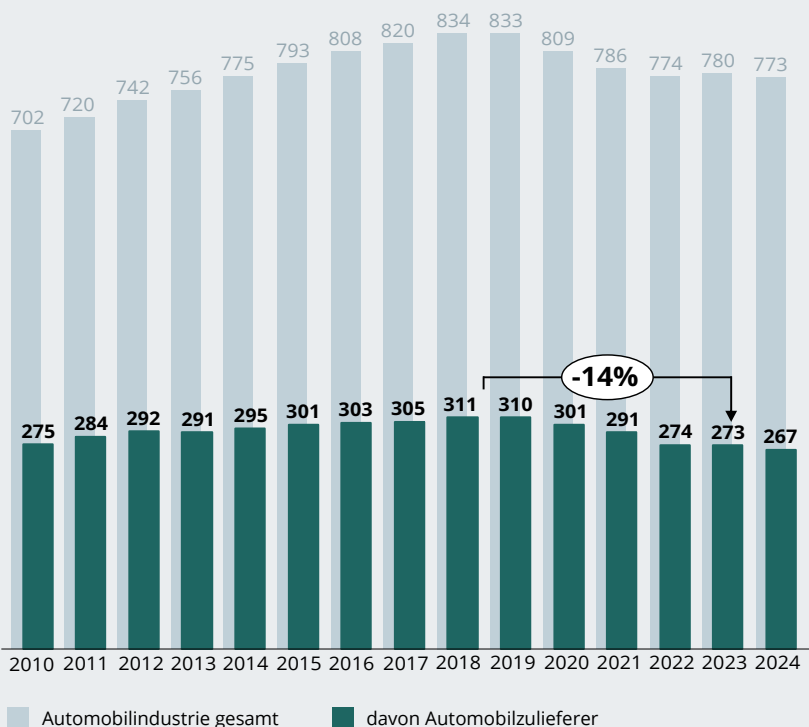
3) Quelle: Statistisches Bundesamt (Abruf 08.05.2025): Insolvenzverfahren (Unternehmen nach ausgewählten Positionen – WZ08-29; WZ08-292; WZ08-293; Jahr 2024).

### Schlüsseltalente identifizieren, Rollen richtig besetzen

Die Transformation verlangt sowohl die stabile Weiterentwicklung des aktuellen Geschäfts als auch den Aufbau zukunftsfähiger Geschäftsfelder. Dafür braucht es einerseits operative Exzellenz, andererseits Innovationskraft. Die dafür nötigen Talente bringen unterschiedliche Profile mit, vereinen aber zentrale Fähigkeiten:

- Innovationsfreude, Anpassungsfähigkeit und Eigeninitiative
- Interdisziplinäres Denken und Teamfähigkeit für integrierte, praxisnahe Lösungen
- Kulturelle Wirkung und starke Vernetzung – als Treiber von Dynamik und Zusammenarbeit
- Expertise in Zukunftsfeldern (zum Beispiel E-Mobilität, Software, Künstliche Intelligenz)

## BESCHÄFTIGTE IN DER AUTOMOBILZULIEFERERINDUSTRIE VS. AUTOMOBILINDUSTRIE GESAMT IN DEUTSCHLAND



### OUTLOOK 2025+

Seit 2024 wurden bei Zulieferern in ganz Europa weitere signifikante Stellenstreichungen für die Folgejahre angekündigt.

**Deutschland ist besonders stark betroffen.**

Alle Angaben in Tausend, gerundet.

Quelle: Analyse durch Berylls by AlixPartners basierend auf: Statistisches Bundesamt (14. März, 2025): Anzahl der Beschäftigten in der Automobilzuliefererindustrie in Deutschland in den Jahren 2005 bis 2024 sowie Anzahl der Beschäftigten in der Automobilindustrie in Deutschland in den Jahren 2005 bis 2024.

### Wie man „die Richtigen“ halten kann

Diese Talente zu erkennen, gezielt einzusetzen und entlang des gesamten Wandels zu begleiten, ist Führungsaufgabe. Talente bleiben, wenn Unsicherheit abnimmt. Dafür braucht es konkrete Maßnahmen:

- » **Zielgerichtet führen:** Klare Entwicklungspfade, individuelle Weiterentwicklungsangebote und die frühzeitige und transparente Einbindung in strategische Schlüsselprojekte fördern Vertrauen, Motivation und Bindung der Mitarbeitenden.
- » **Individuelle Anreize setzen:** Beteiligungsmodelle, Sondervergütungen oder besondere Benefits (zum Beispiel Forschungsk Kooperationen) wirken oft stärker als klassische Gehaltserhöhungen. Schlüssel Talente sollten außerdem für zukünftige Führungsrollen entwickelt werden. Qualifikationsdefizite werden so behoben, Loyalität und Aufgeschlossenheit gegenüber künftigen Wachstumsmöglichkeiten gestärkt.
- » **Flexibilität im Rahmen der betrieblichen Leistungsfähigkeit ermöglichen:** Teilzeit, Homeoffice oder geteilte Führungsverantwortung fördern die Work-Life-Integration. Differenzierte Vergütungssysteme und eine agile Unternehmenskultur steigern die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber.

Talentbindung scheitert am ehesten an einer **schwachen Führung** (Entscheidungs- und Konfliktscheu, Duldung von Low Performern), an der **fehlenden Konsequenz in der Unternehmenskultur** sowie an einem zu **engen finanziellen Spielraum**. Doch wer Talentbindung priorisiert und Ressourcen intelligent allokiert, kann auch unter schwierigen Bedingungen große Wirkung erzielen.

### Talentbindung finanzieren

Angesichts drastischer Sparmaßnahmen wirkt Talentförderung zunächst wie ein Widerspruch. Doch Investitionen in Schlüssel Talente sind ein wichtiges Instrument zur Risikominimierung und Sicherung langfristiger Wettbewerbsfähigkeit. Statt flächendeckender Boni oder Standardfortbildung lohnt sich der Aufbau strategisch-selektiver Programme für genau jene Fachkräfte, die für die künftige Wertschöpfung und Innovationsfähigkeit entscheidend sind. Solche Programme können beispielsweise über die Reinvestition von Effizienzgewinnen in strategische Personalinitiativen erfolgen. Genauso helfen zielführende Kooperationen (zum Beispiel mit Hochschulen zum Aufbau relevanter Fähigkeiten für Zukunftstechnologien) dabei, finanziell schlanke Talententwicklungsprogramme aufzubauen. Wer gezielt investiert, senkt langfristig Kosten – verlorene Talente zurückzugewinnen, ist meist teurer und schwierig. Laut Bundesagentur für Arbeit lagen die durchschnittlichen Vakanzkosten in Deutschland im Jahr 2023 bei rund 49.500 Euro und die durchschnittliche Vakanzzeit bei 138 Tagen.<sup>4</sup>

### Talent als Erfolgsfaktor in Zeiten von Effizienz- und Transformationsdruck

Der Erfolg der Zulieferer wird in den nächsten Jahren davon abhängen, ob es ihnen gelingt, Effizienz und Zukunftssicherung parallel zu gestalten. Wer jetzt Schlüsselkräfte erkennt, fördert und bindet, verschafft sich einen klaren Vorsprung. Entscheidend ist also nicht nur, wer gehen muss – sondern vor allem, wer auf keinen Fall verloren gehen darf.

<sup>4</sup> Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2023). Arbeitskräftenachfrage: Nachfrage sinkt vor dem Hintergrund der schwachen Wirtschaftsentwicklung merklich.

“

**Entscheidend ist also nicht nur, wer gehen muss - sondern vor allem, wer auf keinen Fall verloren gehen darf.**

# 5 | WIRD CLAIMING DAS NEUE GESCHÄFTSMODELL? WIE KOMMERZIELLE NACHVERHANDLUNGEN FÜR BEIDE SEITEN ZUR NACHHALTIGEN STÄRKE FÜHREN KÖNNEN



**Autoren:** Dr. Xing Zhou  
AlixPartners



Dr. Hannes Weckmann  
AlixPartners



Benedikt Birnkammer  
AlixPartners



Moritz Schmidt  
AlixPartners

Viele Zulieferer stehen derzeit unter erheblichem wirtschaftlichem Druck. Die operativen Margen, also die Gewinnspannen, sind seit der Corona-Pandemie auf ein ungesundes Niveau von oftmals unter 5 % gesunken. Während die Automobilhersteller (OEMs) ihre Erträge in den Coronajahren steigern konnten, haben die Zulieferer mit stark erhöhten Kosten zu kämpfen. Insbesondere Materialpreise, Energiekosten und Löhne sind durch Inflation und geopolitische Krisen wie den Ukrainekrieg deutlich gestiegen. Hinzu kommen Forderungen von Unterlieferanten, die ebenfalls mit höheren Kosten konfrontiert sind. Zusätzliche Volumenrückgänge, unter anderem bei den seinerzeit vielversprechenden E-Modellen, haben in den letzten zwei Jahren das Fass zum Überlaufen gebracht.

Ein besonderes Problem aber sind Produkte, die vor den Krisenjahren – also rund um 2020 – verhandelt und bepreist wurden, aber erst jetzt in Serie gehen. Damals kalkulierte Preise basieren auf anderen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen als heute. In der Folge sind viele dieser Produkte in-

zwischen stark defizitär. Business Cases, die früher rentabel erschienen, rechnen sich heute nicht mehr.

Um wirtschaftlich handlungsfähig zu bleiben, müssen Zulieferer nun aktiv werden. Der erste Schritt ist die konsequente Überprüfung der Profitabilität auf Produkt- und Auftragsebene. Es reicht nicht, auf die Gesamtrentabilität zu schauen – jedes einzelne Produkt muss für sich selbst tragfähig sein. Verluste eines Produkts durch Gewinne eines anderen auszugleichen (Quersubventionierung), birgt große Risiken und ist langfristig nicht nachhaltig. Deshalb sollten regelmäßig alle relevanten Bereiche wie Vertrieb, Controlling, Einkauf, Qualität und Produktion gemeinsam die Wirtschaftlichkeit einzelner Produkte analysieren.

Sobald intern Klarheit über die Ursachen der Margenverluste besteht, sollte dies dem OEM in der Verhandlung auch konstruktiv transparent gemacht werden. Die Plausibilisierung ist ein Erfolgsfaktor, um gut vorbereitet und mit einer nachvollziehbaren Argumentation in Preisnachverhandlungen mit

dem OEM zu gehen. Das notwendige Maß an Offenlegung ist immer fall- und unternehmensspezifisch auszulegen.

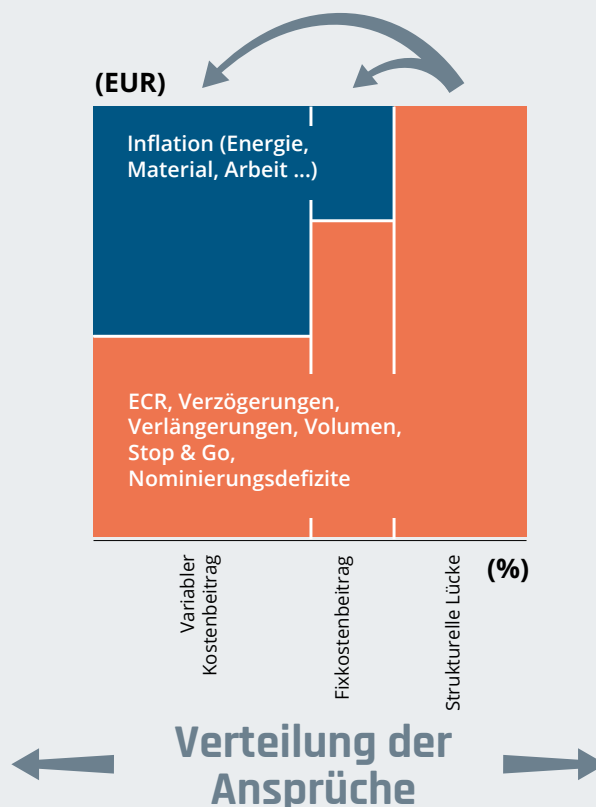
Für eine strukturierte und fundierte Herangehensweise empfiehlt sich der Einsatz digitaler Werkzeuge wie dem **ClaimCube<sup>SM</sup>** von AlixPartners. Dieses Tool bietet einen strukturierten Überblick über die aktuelle Kostenlage und stellt sie den ursprünglichen Annahmen aus der Nominierungsphase gegenüber. Der **ClaimCube<sup>SM</sup>** wird mit den sogenannten Preisblättern (Cost Breakdowns, CBD) „gefüttert“, die dem OEM bei Auftragserteilung vorlagen und die Vertragsgrundlage der Lieferbeziehung darstellen, und vergleicht sie mit den realen Kosten beim Serienstart und den heutigen Ist-Kosten. Auch Abweichungen bei Volumina werden berücksichtigt. So lässt sich klar aufzeigen, wo und warum Verluste entstanden sind. Gerade bei vielen Positionen in einem CBD und einer Vielzahl an Produkten und Varianten eignet sich der digitale Ansatz.

Der **ClaimCube<sup>SM</sup>** errechnet das Claim-Potenzial. Für die Definition einer sogenannten Walk-in-Position müssen auch die im Vertrag abgestimmten Zeitpunkte sowie die im CBD hinterlegten Werte sorgfältig berücksichtigt werden. Eine genaue Prüfung der vertraglichen Basis ist hierbei essenziell, um eine tragfähige Argumentation aufzubauen.

Das Ziel der Nachverhandlung ist, entweder bestehende Margen zu schützen (zum Beispiel durch Berücksichtigung inflationsbedingter Mehrkosten) oder stark defizitäre Produkte neu zu bepreisen (Margen-Restrukturierung). Vielfach gibt es keine vertragliche Grundlage hierzu. Die Claim-Kategorien richten sich nach der rechtlichen Auslegung und der Logik der Teilepreis-Zusammensetzung. So gibt es klassische Inflation-Claims (etwa höhere Energie- oder Lohnkosten) sowie Volumen-Claims (beispielsweise geringere Abnahmemengen als geplant) und Struktur-Claims (wie Annahmenfehler, schlecht verhandelte Änderungsanträge oder Produktionsverzögerungen).

## TYPISCHE CLAIM-ELEMENTE UND DEREN ANTEIL AM GESAMTCLAIM

- Schutz der Marge
- Umstrukturierung der Marge

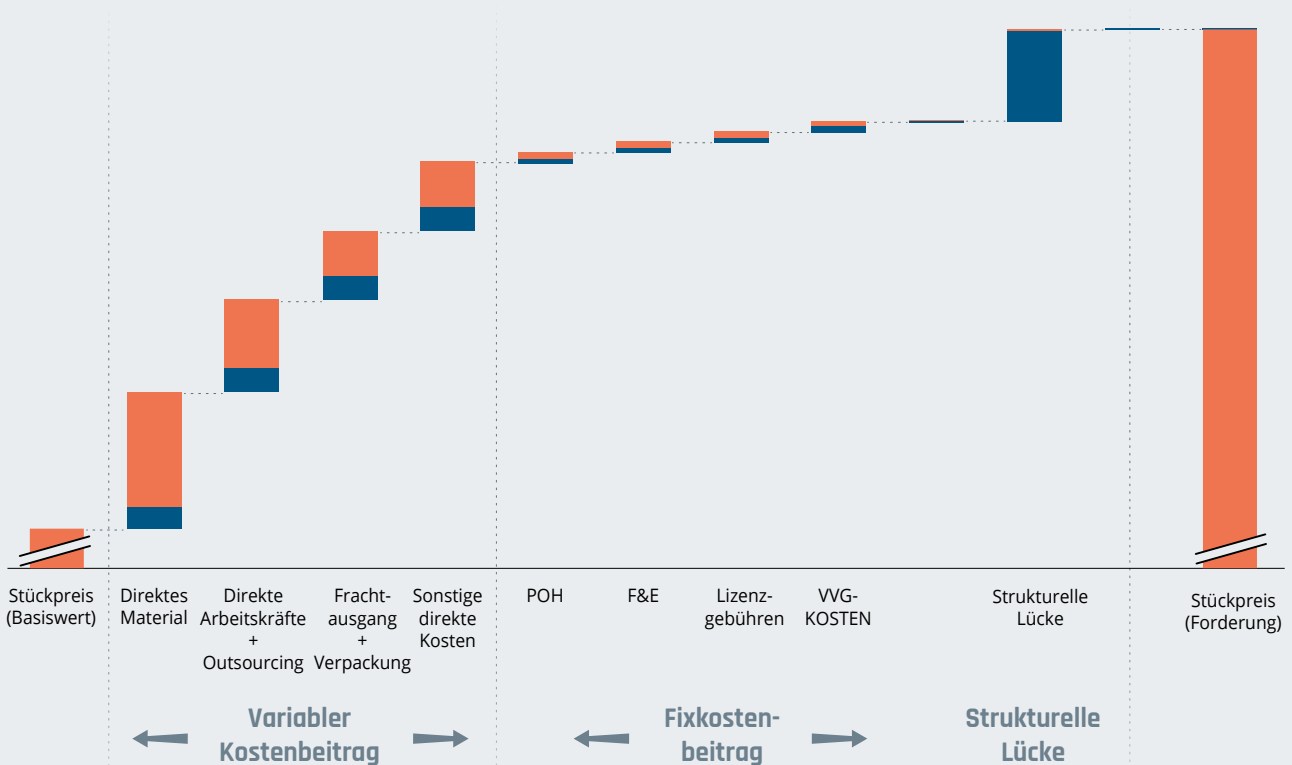


In der konkreten Verhandlungssituation ist es wichtig, die Forderung an den Kunden gut vorzubereiten und mit belastbaren Nachweisen zu stützen. Welche Informationen tatsächlich gezeigt werden, sollte strategisch abgewogen werden. In manchen Fällen kann es sinnvoll sein, beispielsweise anonymisierte Lohnabrechnungen oder Maschinendaten vorzulegen, um die Mehrkosten nachzuweisen. Auch gemeinsame Workshops mit dem Kunden vor Ort – etwa zur Validierung von Taktzeiten oder Effizienzkennzahlen – können helfen, Vertrauen in die aufgezeigten Daten zu schaffen. Wichtig ist dabei: Transparenz nur im notwendigen Maß – und gezielt auf sogenannte Schlüsselprodukte beschränkt.

Kommt es zu einer Einigung, kann diese in Form nachträglicher Vertragsanpassungen dokumentiert werden. Ziel ist es, neue Teilepreise zu vereinbaren, die beiden Seiten – OEM und Zulieferer – Planungssicherheit geben.

Für wirtschaftlich angeschlagene Zulieferer kann gemeinsam mit dem OEM ein Restrukturierungs- oder Zukunftskonzept aufgestellt werden. Dieses Konzept beinhaltet klare Meilensteine und regelmäßige Berichte, um die Fortschritte transparent zu dokumentieren und eine nachhaltige Sanierung sicherzustellen.

**ABBILDUNG: TYPISCHE POSITIONEN ZUR DARLEGUNG VON MEHRKOSTEN**





Damit dieser Prozess im Unternehmen reibungslos funktioniert, braucht es eine klare Governance-Struktur. Eine zentrale Rolle übernimmt dabei ein Chief Commercial Officer (CCO), der für die einheitliche Steuerung aller Claims verantwortlich ist. Unterstützt wird er von einem bereichsübergreifenden Team aus Controlling, Einkauf und Vertrieb. Das Controlling sollte zusätzlich ein kontinuierliches Margin-Tracking über den gesamten Produktlebenszyklus hinweg einführen, um wirtschaftliche Risiken frühzeitig zu erkennen. Auch der Einkauf spielt eine wichtige Rolle, indem er regelmäßig aktuelle Inflationsdaten zur Unterstützung der Kalkulation bereitstellt.

Trotz der Herausforderungen bieten die aktuellen Entwicklungen auch Chancen. Die derzeitige Marktdynamik zwingt alle Beteiligten, ihre Prozesse, Verträge und Preislogiken zu überdenken. Dadurch entstehen mittelfristig neue Standards und Spielregeln. Unternehmen, die sich frühzeitig darauf einstellen, können ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern und langfristig gestärkt aus der Krise hervorgehen.

Zugleich wird es zu einer Bereinigung des Marktes kommen – nur wirtschaftlich stabile und anpassungsfähige Zulieferer werden bestehen bleiben.

Die Marktteilnehmer sollten diese Chance nutzen, um eine zukunftsfähige und resiliente Lieferbeziehung, die auf einer neuen Partnerschaftlichkeit beruht, zu entwickeln.

# 6 | BEWERTUNG DES STANDORTS DEUTSCHLAND FÜR AUTOMOBILZULIEFERER



**Autoren:** Dr. Jan Dannenberg  
Berylls by AlixPartners

Dr. Alexander Timmer  
Berylls by AlixPartners

Stefan Schneeberger  
Berylls by AlixPartners

Jan Philipp Schneider  
Berylls by AlixPartners

Deutschlands Automobilzuliefererindustrie steht unter Druck: Produktionsverlagerungen, hohe Lohn- und Energiekosten sowie schwaches Wirtschaftswachstum gefährden den Standort. Prognosen zeigen sinkende Fahrzeugproduktion und mangelnde politische Unterstützung. Internationale Wettbewerber bieten attraktivere Bedingungen. Zulieferer müssen ihre Rolle überdenken, während die Politik langfristige Strategien zur Stärkung zukunftsorientierter Technologien entwickeln sollte.

## Standortschließungen und Kosteneinsparungen prägen die Schlagzeilen

Der Eindruck ist derzeit nahezu unbestritten: Deutschland steht als Automobil- und insbesondere Zulieferstandort unter erheblichem Druck. Dies zeigt sich an den regelmäßigen Ankündigungen von Produktionsverlagerungen, Werksschließungen und umfassenden Kosteneinsparungen an bestehenden Standorten. Selbst familien- und stiftungsgeführte Unternehmen, die bislang solche Maßnahmen gescheut haben, reagieren nun und setzen großflächige Sparprogramme um. Es stellt sich daher die Frage, worauf sich diese Entwicklung zurückführen lässt, welche Indikatoren ihr zugrunde liegen und ob mittelfristig eine Besserung in Sicht ist.

## Abstieg des Standorts Deutschland in Zahlen

Derzeit beobachten wir eine Vielzahl an Indikatoren, die eine negative Entwicklung begünstigt haben. Deutschland ist in mehreren Bereichen zurückgefallen, wie sich anhand verschiedener Beispiele belegen lässt. Besonders deutlich wird dies an der Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts (BIP): Die Wirtschaft schrumpfte 2024 im zweiten Jahr in Folge um 0,2 %. Für 2025

wird kein Wachstum prognostiziert; erst 2026 wird ein Anstieg von 1,1 % erwartet. Damit zählt Deutschland im EU-Vergleich zu den Schlusslichtern. Zum Vergleich: In den USA wuchs die Wirtschaft 2024 um 2,8 %, und auch die Prognosen für die kommenden Jahre sind dort deutlich positiver.

Mit Blick auf die Automobilzuliefererindustrie ist es jedoch auch erforderlich, neben allgemeinen Indikatoren wie dem BIP auch spezifische Einflussfaktoren für den Standort zu betrachten. Drei zentrale Faktoren lassen sich hier identifizieren, ergänzt durch Anreizsysteme in anderen Ländern: die relevante Automobilproduktion und damit die Nachfrage – insbesondere getrieben durch die inländischen Produktionszahlen – die Lohnkosten sowie die Energiepreise.

## Historische und zukünftige Entwicklung wesentlicher Indikatoren

Grafik 1 zeigt die prognostizierte Entwicklung der Fahrzeugproduktion sowie des BIP für ausgewählte Automobilstandorte. Es wird deutlich, dass sich Deutschland in einer sehr prekären Lage befindet, einzig Japan zeigt hier eine noch ungünstigere Entwicklung. Sowohl das Wirtschaftswachstum als auch die Entwicklung der

heimischen Fahrzeugproduktion sind im internationalen Vergleich schwach und haben sich seit Anfang 2024 nochmals spürbar verschlechtert. Besonders auffällig: Anfang 2024 lagen die Prognosen für die Fahrzeugproduktion im Jahr 2030 noch bei 5,3 Millionen Einheiten. Im Februar 2025 wurden diese auf 4,2 Millionen Fahrzeuge korrigiert – ein Rückgang von 20 % innerhalb eines Jahres.

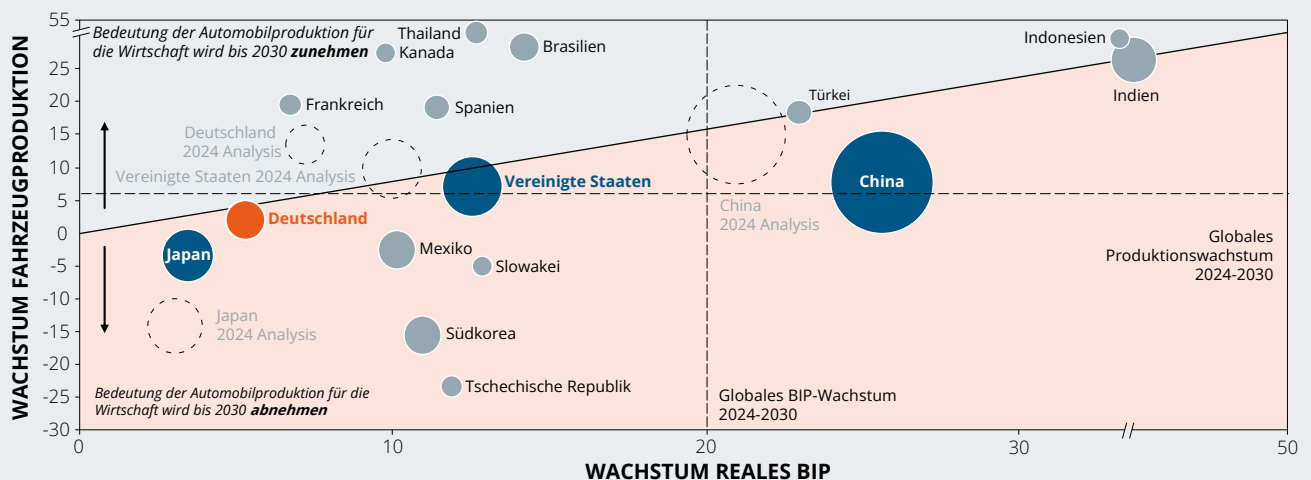
Auch bei den Energiekosten ergibt sich ein kritisches Bild. Grafik 2 zeigt die Entwicklung dieser Kosten im internationalen Vergleich am Beispiel der Börsenpreise für Strom. Die strukturellen Unterschiede bei den Energiekosten zwischen Europa und insbesondere den USA bleiben bestehen. Staatliche Entlastungsmechanismen für die Großindustrie, wie sie in ei-

nigen europäischen Ländern teilweise eingeführt wurden, können die signifikanten Preisunterschiede bei Strom und Gas, insbesondere aufgrund der hohen Kosten, nicht dauerhaft ausgleichen. Da über 80 % des Energieaufwandes in der Fahrzeugproduktion außerhalb der OEM-Werke anfallen, sind vor allem Zulieferer hier besonders betroffen. Darüber hinaus ist bei den Lohnkosten ebenfalls eine ungünstige Entwicklung erkennbar: Während die Zunahme in Deutschland in den letzten Jahren dem EU-Durchschnitt entsprach, war der Anstieg im Vergleich zu den USA im Mittel um 1,5 % pro Jahr höher. Die politische Debatte bezüglich der Anhebung des Mindestlohns lässt ebenfalls keinen Rückenwind für den Standort erwarten.

## GRAFIK 1 : VERGLEICH FAHRZEUGSTÜCKZAHLEN UND BRUTTOINLANDSPRODUKT

### Entwicklung reales Bruttoinlandsprodukt und Fahrzeugstückzahlen

Prognosen reales BIP and Fahrzeugstückzahlen 2024-2030, kumulativ in %



- 2024 Analysis (2023-2028)
- 2025 Analysis (2024-2030)
- 1.000.000

Anmerkung: Länder mit über 1 Mio. Produktionsvolumen

Quelle: S&P Global Mobility (Light Vehicle Production Forecast, February 2025), IMF, Berylls by AlixPartners

**Weiter zunehmender Wettbewerbsdruck für Deutschland**

Weitere Entwicklungen in anderen Ländern setzen den Standort Deutschland zusätzlich unter Druck. Obwohl aktuell viel Staub im internationalen Handel aufgewirbelt wurde, verschärfen Steuererleichterungen und -senkungen, etwa in den USA sowie wirtschaftsfreundliche Rahmenbedingungen die Situation für Deutschland. Der Inflation Reduction Act kann hier als sehr erfolgreiche Maßnahme in dieser Hinsicht gesehen werden. Weitere relevante Indikatoren sind die durch Bürokratie und staatliche Auflagen verursachten Kosten, die in Deutschland kontinuierlich steigen. Aufgrund des ausbleibenden Bürokratieabbaus lässt die deutsche Wirtschaft beispielsweise jährlich ein Potenzial von rund 146 Milliarden Euro ungenutzt.

**Konsequenzen für den Zulieferstandort Deutschland**

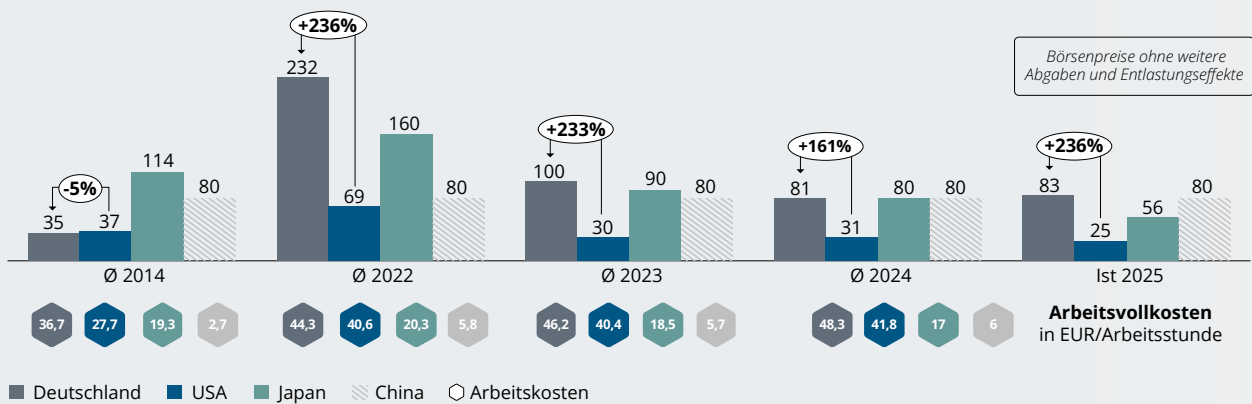
Auch von politischer Seite ist keine substantielle Unterstützung zu erwarten. Die im Koalitionsvertrag angekündigten Maßnahmen zur Förderung der Automobilindustrie lassen keine wesentlichen Verbesserungen erkennen. Konkrete wirksame politische Initiativen fehlen bislang. Der Begriff „Automobil(industrie)“ wird lediglich in allgemeinen Ankündigungen erwähnt, ohne dass spezifische Maßnahmen benannt werden. Es ist daher davon auszugehen, dass sich die negative Entwicklung mittelfristig fortsetzen wird.

**GRAFIK 2**

Historische Entwicklung Strompreise und Arbeitskosten in ausgewählten Märkten

**Strompreise**

Ø 2014 – Ist 2025 in EUR/MWh Day Ahead Base



Datenpunkte: Mai 2025

Anmerkung Strompreise: Preisdifferenzen aufgrund unterschiedlicher Produkte in den einzelnen Märkten möglich. Repräsentative Region bei mehreren Preiszonen in einem Land. Börsenpreise ohne weitere Abgaben, China inkl. Abgaben jedoch aufgrund Regulatorik beschränkt vergleichbar und keine historische Verfügbarkeit. Anmerkung Arbeitsvollkosten: Die Arbeitskosten beziehen sich auf die durchschnittlichen Arbeitskosten im verarbeitenden Gewerbe je Arbeitsstunde (Arbeitgeberbrutto). Die Werte für China und Japan wurden für das Jahr 2024 über die jeweilige durchschnittliche Wachstumsrate der Arbeitskosten seit 2018 geschätzt.

Quelle: Bloomberg, JEPX, Statistische Veröffentlichungen der Länder, Berylls Strategy Advisors



MADE IN GERMANY

Ein weiterer Rückgang der Produktion von Zulieferteilen in Deutschland ist nahezu unausweichlich. Selbst bei stabilen Rahmenbedingungen wird die stagnierende beziehungsweise rückläufige Fahrzeugproduktion zu einem weiteren Abbau der Produktionskapazitäten führen. Verbesserte Rahmenbedingungen bei Energiepreisen und Förderprogrammen können diesen Trend allenfalls abschwächen, jedoch nicht aufhalten. Die Zahl der Zulieferunternehmen, die historisch am Standort Deutschland gewachsen sind und künftig nur noch zentrale Verwaltungsfunktionen hierzulande vorhalten, wird zunehmen. Eine substantielle Unterstützung durch den Rüstungssektor, wie sie derzeit diskutiert wird, ist nur in begrenztem Umfang zu erwarten.

#### **Handlungsbedarf für Zulieferer und Politik**

Zulieferunternehmen müssen sich für ihr aktuelles Kerngeschäft mehr denn je der Frage stellen, welche Funktionen langfristig in Deutschland verbleiben können und sollen. Für die Politik gilt es, den Standort gezielt zu stärken – mit einem klaren Fokus auf Effizienz, Effektivität und Zukunftstechnologien. Maßnahmen, die lediglich eine Produktionsverlagerung um wenige Jahre verzögern, sind solchen unterzuordnen, die den Standort nachhaltig zukunftsfähig machen.

# 7 | DER NÄCHSTE RÜCKSCHLAG FÜR DIE ZULIEFERERINDUSTRIE



**Autoren:** Dr. Alexander Timmer  
Berylls by AlixPartners



Dr. Jürgen Simon  
Berylls by AlixPartners



Gereon Heitmann  
Berylls by AlixPartners



Jakob Rüchardt  
Berylls by AlixPartners



Simon Flierl  
Berylls by AlixPartners



Luca Hunger  
Berylls by AlixPartners



Philipp Pesek  
Berylls by AlixPartners

**Nach drei Jahren der Erholung gerät die globale Zuliefererindustrie 2024 erneut ins Straucheln. Die sinkende Fahrzeugproduktion, ein schwacher Absatz von Elektrofahrzeugen und der zunehmende Druck auf die Automobilhersteller haben die Aufwärtstendenz der vergangenen Jahre gestoppt. Zwar gelingt es vielen Zulieferern, ihre Margen stabil zu halten – doch der Umsatzrückgang von 4,6 % auf 1.085 Milliarden Euro zeigt, wie angespannt die Lage ist. Besonders deutlich wird das am oberen Ende des Rankings: Nur ein einziges der 20 größten Zuliefererunternehmen konnte im Jahr 2024 überhaupt wachsen.**

Für die weltweite Automobilindustrie war 2024 ein Krisenjahr. Bei 69 der 100 größten Automobilzulieferer der Welt stand zum Jahresende ein Umsatzrückgang in den Jahresabschlussberichten. Insgesamt ging der Umsatz der Top 100 um 4,6 % von 1.135 Milliarden Euro auf 1.085 Milliarden Euro zurück und beendet damit die Wachstumsphase nach Corona, die zuletzt jährlich neue Bestmarken hervorbrachte. Maßgeblich verantwortlich für die schlechte Lage bei den Zulieferern ist der ausbleibende Umsatz ihrer Kunden. So mussten die zehn größten OEMs im Jahr 2024 ebenfalls einen Umsatzrückgang verzeichnen. Ihr Umsatz sank von 1.770 Milliarden Euro auf 1.731 Milliarden Euro, ein Rückgang um 2,2 %. Vor allem die fehlende Nachfrage nach Elektrofahrzeugen sorgte damit entlang der Lieferkette für ausbleibende Umsätze. Konnten Batteriehersteller in den vergangenen Jahren noch regelmäßig mit den höchsten Wachstumsraten

aufwarten, bilden sie in 2024 mit Umsatzrückgängen von 12,7 % (CATL), 28,3 % (LG) oder 41,5 % (Samsung SDI) das Schlusslicht. Dies verdeutlicht auch eine Betrachtung der Top 100 ohne Batteriehersteller, womit der Umsatzrückgang lediglich bei 3,1 % statt 4,6 % liegen würde.

Beim Jahresvergleich der umsatzgewichteten Marge zeigt sich ein leichter Rückgang von 5,9 % auf 5,8 %, was angesichts des signifikanten Umsatzrückgangs mehr als beachtlich ist und die Wirksamkeit aufgesetzter Sparprogramme zeigt. Während viele Unternehmen ihre Marge gar steigern konnten, ist sie bei rund der Hälfte im Vorjahresvergleich gefallen. Insbesondere die Spitzenreiter der letzten Jahre (aus der Halbleiterindustrie) zeigten in 2024 Schwächen. Auch die Top-10-OEMs mussten rückläufige Margen verzeichnen. Lag die umsatzgewichtete Marge in 2023 noch bei 8,5 %, so ist sie

um 20 % auf nun 6,8 % in 2024 gefallen. Dabei zeigt sich ein sehr heterogenes Bild zwischen den OEMs: Bei VW sank die Marge um 16,2 %, bei BMW um 32,0 %, bei Mercedes um 27,6 % und bei Stellantis gar um 80,1 %. GM und Honda konnten ihre Marge hingegen um 26,0 % bzw. 14,7 % steigern.

Insgesamt prägten damit drei Trends das vergangene Jahr für die Automobilindustrie: ein Einbruch bei der Nachfrage nach Elektrofahrzeugen, das schlechte finanzielle Abschneiden der ehemaligen Spitzenreiter Batterien und Halbleiter sowie die stark finanziell angespannte Situation bei den Automobilherstellern, insbesondere in Deutschland.

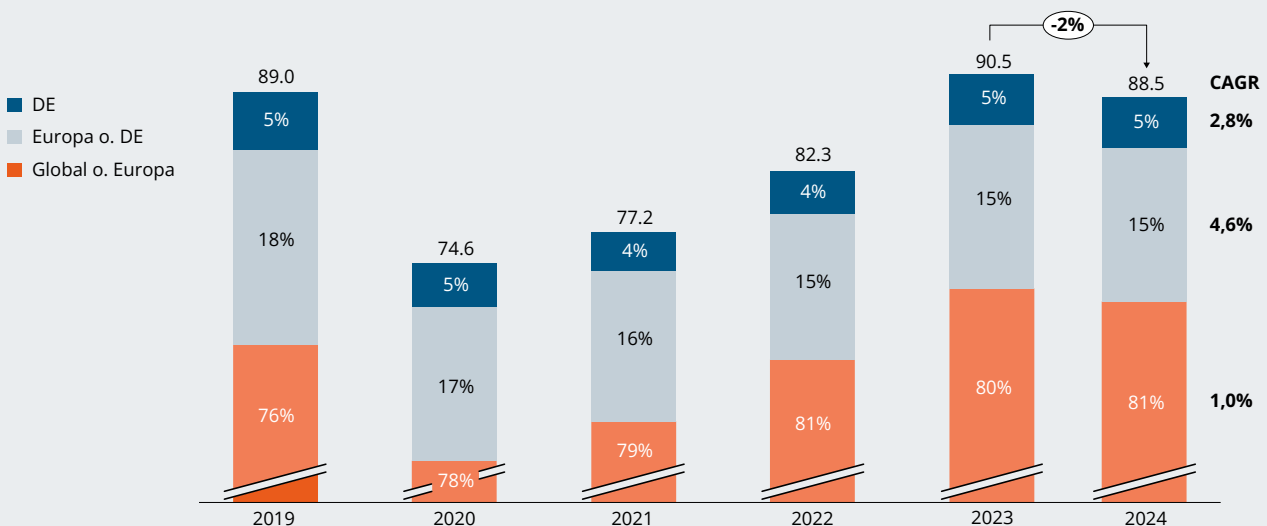
Zudem verschärft sich der internationale Wettbewerb durch günstiger produzierende Standorte und protektionistische Tendenzen. Gerade europäische Zulieferer stehen unter doppeltem Druck: Fallende Nachfrage im Heimatmarkt trifft auf strukturell schwächere Standortbedingungen.

**Rückläufige Fahrzeugproduktion und wirtschaftliche Unsicherheiten setzen Zulieferer weltweit unter Druck – Europa besonders betroffen**

Das Jahr 2024 war für die Automobilindustrie weltweit ein schwieriges Jahr – mit spürbaren Auswirkungen auf OEMs und Zulieferer gleichermaßen. Besonders deutlich zeigt sich dies an der rückläufigen Fahrzeugproduktion: Diese sank global um 2,2 % von 90,5 auf 88,5 Millionen Einheiten. Europa war von diesem Rückgang besonders stark betroffen. Insgesamt wurden auf dem Kontinent 5 % weniger Fahrzeuge produziert als im Vorjahr, was dem Vor-Covid-Niveau von 2019 entspricht. Auch die drei größten deutschen OEMs – Volkswagen, BMW und Mercedes-Benz – mussten insgesamt einen weltweiten Produktionsrückgang von rund 4,7 % hinnehmen.

**JÄHRLICHE FAHRZEUGPRODUKTION DER OEMS NACH REGIONEN**

[In mn. Fahrzeugen, 2019-2024]



Quelle: S&P Mobility

Hinter diesem Produktionsrückgang verbirgt sich jedoch noch eine tiefgreifendere strukturelle Problematik: eine Unterauslastung der Produktionskapazitäten. In Deutschland lag die durchschnittliche Werksauslastung im Jahr 2024 lediglich bei 68 % – deutlich unter dem als wirtschaftlich effizient geltenden Schwellenwert von rund 85 %. Zum Vergleich: Vor der Corona Pandemie im Jahr 2019 lag die Auslastung immerhin noch bei 73 %. Der anhaltende Druck auf die Produktionsvolumina zwingt OEMs und Zulieferer dazu, ihre Standorte und Fertigungsstrategien grundlegend zu überdenken, da die Faktorkosten auf Basis geringer Auslastung steigen und somit den Wettbewerb verschärfen.

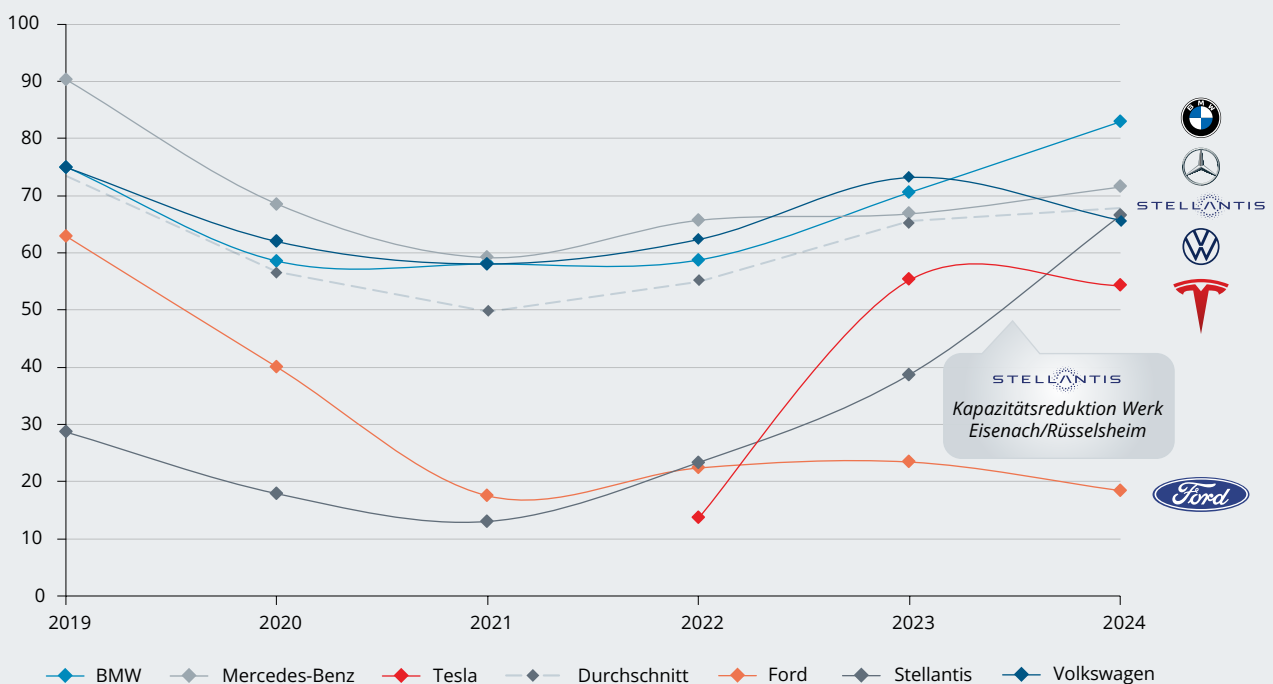
Diese strukturellen Herausforderungen spiegeln sich auch in der wirtschaftlichen Entwicklung der Zulieferer wider – vor allem in Europa. Von den 34 europäischen Zulieferern im Top-100-Ranking mussten 27 ein Umsatzminus gegenüber dem Vorjahr hin-


nehmen. Dennoch fiel der durchschnittliche Rückgang mit rund 1,5 % deutlich moderater aus als der Rückgang im globalen Schnitt, der bei 4,6 % lag.

Auch im internationalen Vergleich zeigt sich, dass Zulieferer in den klassischen Autonationen mit erheblichen Anpassungsschwierigkeiten kämpfen. So verzeichneten Japan, die USA und Deutschland zwischen 2019 und 2024 den größten Verlust an Unternehmen im Top-100-Ranking – Japan verlor fünf, die USA und Deutschland verloren jeweils drei gelistete Zulieferer. Obwohl das deutsche BIP seit 2019 um 19 % gewachsen ist, konnten die deutschen Zulieferer dieses Wachstum nicht im gleichen Maße abbilden: Ihr kumuliertes Umsatzwachstum lag lediglich bei 8 %. Dies ist ein deutlicher Hinweis darauf, dass die traditionelle Stärke deutscher Zulieferer im globalen Wettbewerb zunehmend unter Druck gerät.

## KAPAZITÄTSAUSLASTUNG DEUTSCHER OEM WERKE

[In %]





Noch gravierender ist die Entwicklung in Japan. Dort fiel das nominale BIP von 2019 bis 2024 um 20 %. Der Umsatzanteil von Top-100-Zulieferern aus Japan sank im selben Zeitraum um 7 %. Diese Zahlen verdeutlichen, wie tiefgreifend die japanische Zuliefererindustrie von wirtschaftlicher Stagnation und strukturellen Herausforderungen betroffen ist. In einem schrumpfenden wirtschaftlichen Umfeld gelingt es den Unternehmen nur begrenzt, gegenzusteuern.

In den USA hingegen wuchs das BIP im Zeitraum von 2019 bis 2024 um beachtliche 35 %, doch auch hier konnten die Zulieferer nicht Schritt halten. Der Umsatzanteil US-amerikanischer Zulieferer legte lediglich um 15 % zu. Diese Kluft zwischen gesamtwirtschaftlichem Wachstum und der Performance der Zuliefererindustrie zeigt auf, dass die Automobilindustrie in vielen Ländern kein Wirtschaftsmotor mehr ist. Zudem weist sie auf strukturelle Probleme, wie den verschärften internationalen Wettbewerb – insbesondere durch die asiatische Konkurrenz – und den beschleunigten Wandel technologischer Anforderungen im globalen Automobilmarkt.

Ein anderes Bild zeigt sich hingegen in Ländern, die es geschafft haben, ihre Zulieferer besser aufzustellen. In Korea, China, Frankreich, Irland, Schweden, Spanien, Indien, der Schweiz und den Niederlanden sind Umsätze der Top-100-Zulieferer zwischen 2019 und 2024 stärker gestiegen als das jeweilige BIP. Diese Länder profitieren vielfach von ihrer Spezialisierung in wachstumsstarken Technologiefeldern sowie von einer konsequenten Industriepolitik, die Innovation und Internationalisierung fördert. Als prominente Unternehmen sind hier beispielsweise Autoliv aus Schweden, Aptiv und Adient aus

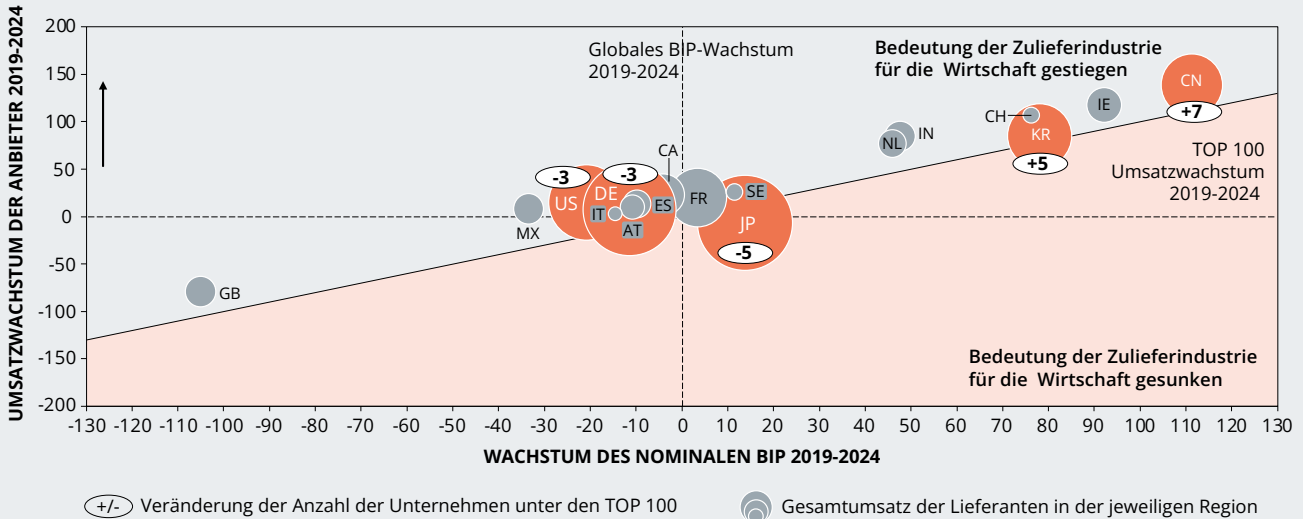
Irland, NXP Semiconductors aus den Niederlanden oder Motherson aus Indien zu nennen.

China sticht dabei besonders hervor: Während zwischen 2018 und 2023 lediglich drei neue chinesische Zulieferer in das globale Top-100-Ranking aufgenommen wurden, kamen im Jahr 2024 allein vier neue Unternehmen hinzu. Dabei handelt es sich um Huizhou Desay, einen Anbieter von Cockpit-Elektronik und Infotainmentsystemen, den Fahrwerk- und NVH-Komponenten-Spezialisten Ningbo Tuopu, den Technologiekonzern Huawei, der im Automobilbereich insbesondere bei Konnektivitäts- und Softwarelösungen aktiv ist sowie die Innenausstattungs- und Dekorelemente-Gruppe NBHX. Diese Neuzugänge tragen maßgeblich dazu bei, dass chinesische Top-100-Zulieferer das nationale BIP-Wachstum von 27 % im Zeitraum von 2019 bis 2024 mit einer bemerkenswerten Steigerung des Umsatzes von 139 % übertreffen konnten. Ihr rapider Aufstieg unterstreicht die Dynamik der chinesischen Automobilindustrie und den wachsenden Einfluss chinesischer Technologieunternehmen auf globaler Ebene.

Insgesamt zeigt sich: Die rückläufige Fahrzeugproduktion und das schwache wirtschaftliche Umfeld belasten weite Teile der globalen Zuliefererindustrie – vor allem in den klassischen europäischen Nationen und Japan. Während Japan und Deutschland nach Umsatz immer noch die ersten beiden Plätze im Ranking belegen, schrumpft der Vorsprung zu den chinesischen Zulieferern rapide. Gleichzeitig eröffnen sich in neuen Technologiefeldern und wachstumsstarken Regionen Chancen für jene Zulieferer, die frühzeitig auf Innovation, Spezialisierung und globale Präsenz gesetzt haben.

## ENTWICKLUNG DER TOP 100 UMSÄTZE UND DES NOMINALEN BRUTTOINLANDSPRODUKTS PRO LAND

[Kumuliert in %, 2019-2024]



## VERSCHOBENE STRAFZAHLUNGEN UND VERZÖGERT BEV-PROGRAMME VERSCHAFFEN LUFT - ABER KEINE PLANUNGSSICHERHEIT

Die Verschiebung der ursprünglich für 2025 geplanten Strafzahlungen im Rahmen der EU-Initiative „Fit for 55“ um drei Jahre dürfte in vielen Vorstandsetagen für spürbare Erleichterung gesorgt haben. Die Regelung, die Hersteller für überschrittene CO<sub>2</sub>-Flottengrenzwerte empfindlich sanktioniert hätte, wäre vor allem für Volumenhersteller zur Belastungsprobe geworden. Laut aktuellen Prognosen hätte Volkswagen mit rund

1,92 Milliarden Euro die höchste Strafzahlung zu tragen gehabt, gefolgt von Stellantis mit 1,09 Milliarden Euro und Ford mit 749 Millionen Euro. Dass es auch anders geht, zeigen BMW und Mercedes: Beide Premiumhersteller liegen mit ihren Flottenemissionen unter den künftigen Grenzwerten und wären selbst bei unverändertem Zeitplan von Sanktionen verschont geblieben.

## AUSGEWÄHLTE OEMS: ERWARTETE EU-EMISSIONSSTRAFZAHLUNGEN IN 2025

[Zahlungen in €mn.]

OEM POOL	STRAFE (€MN.)
BMW	-
Ford	749
Hyundai	241
Mercedes	-
Renault	237
Stellantis	1.092
Toyota	524
VW	1.920
<b>Gesamt</b>	<b>4.763</b>

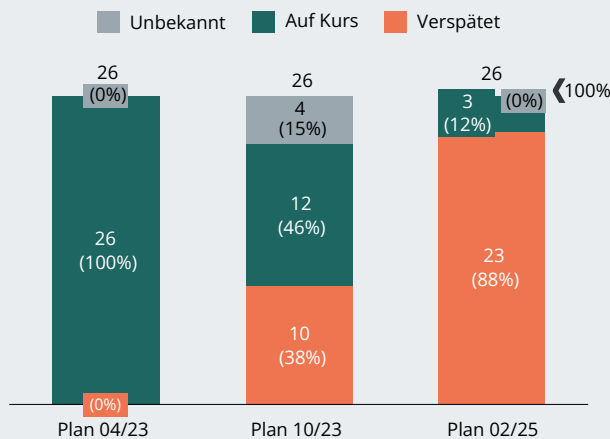
Doch trotz dieser regulatorischen Atempause bleibt der Druck auf die Industrie hoch – insbesondere im Hinblick auf den schleppenden Hochlauf der Elektromobilität. Projektverzögerungen im BEV-Bereich nehmen deutlich zu und sorgen für zusätzliche operative Unsicherheit. Von 26 batterieelektrischen Fahrzeugprogrammen der deutschen OEMs im Ranking, die ursprünglich zwischen Januar 2024 und Dezember 2025 starten sollten, wurden bis Anfang 2025 bereits 88 % verschoben. Die durchschnittliche Verzögerung hat sich dabei auf 245 Tage mehr als vervierfacht – gegenüber 53 Tagen Ende 2023. Besonders prominent ist der Fall des Volkswagen ID.2, dessen Produktionsstart im Werk Martorell nun von Oktober 2025 auf Juni 2026 verlegt wurde.

Für Automobilzulieferer sind solche Verschiebungen weit mehr als eine rein operative Unannehmlichkeit. Sie bedeuten ein verzögertes Abrufen von Produktionsvolumina, verschobene Cashflows und eine massive Planungsunsicherheit bei Investitionen in Werkzeuge, Fertigungseinrichtungen und Kapazitäten. Gerade mittelständische Zulieferer, die in einem Umfeld steigender Zinsen, knapper Budgets und restriktiver Kapitalvergabe agieren, geraten dadurch zunehmend unter Druck. Die Verschiebung der Strafzahlungen verschafft der Branche zwar kurzfristig finanziellen Spielraum – die strukturellen Herausforderungen im Transformationsprozess bleiben jedoch weiterhin bestehen.

## VERZÖGERUNG DES SOPS BEI BEVS

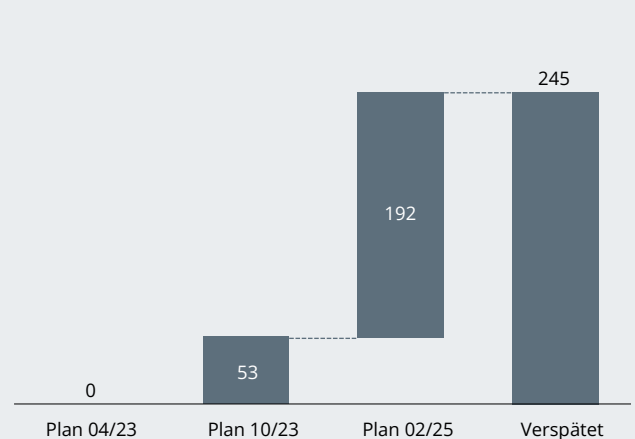
### TOP 3 DEUTSCHE OEMS: BEV-PROGRAMME MIT EINEM SOP ZWISCHEN 2024 UND 2025<sup>1</sup>

Anzahl an Programmen, (% an Programmen)



### TOP 3 DEUTSCHE OEMS: DURCHSCHNITTLICHE VERZÖGERUNG VON BEV-PROGRAMMEN MIT SOP ZWISCHEN 2024 UND 2025<sup>1</sup>

Verspätung in Tagen



<sup>1</sup> Nur Programme mit SOP-Datum in 2024 und 2025 (ab 04/2023) und nur Programme mit vollständigen Daten in 04/2023 und 02/2025. Abgleich der Daten mit dem geplanten SOP von S&P Mobility ab 04/2023  
 Quelle: S&P Global Mobility LV Produktion (02/25), (10/23), (04/23); Nur Programme mit SOP-Datum in 2024 und 2025 (ab 04/2023) und nur Programme mit vollständigen Daten in 04/2023 und 02/2025

## ENTSPANNUNG BEI ERZEUGERPREISEN – WETTBEWERBSDRUCK STEIGT

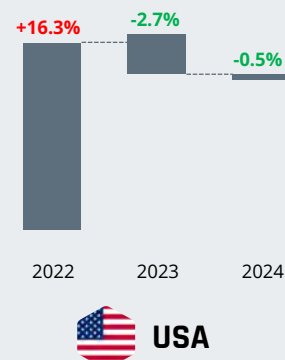
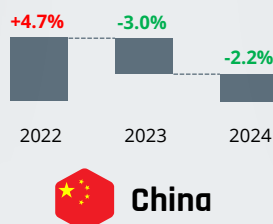
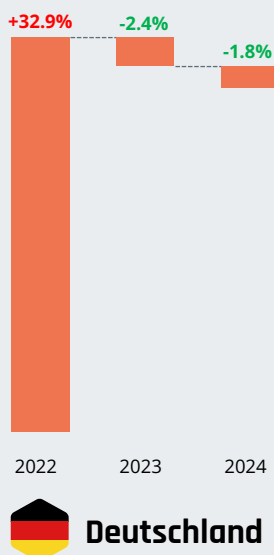
Eine positive Entwicklung zeigt sich hingegen bei den Erzeugerpreisen: In Deutschland, den USA und China sanken die Preise für zentrale Produktionsfaktoren wie Strom, Erdgas, Stahl und Aluminium deutlich. Dies führt kurzfristig zu Entlastungen in der Kostenstruktur der produzierenden Unternehmen. Besonders in den USA war der Rückgang bei Gaspreisen ausgeprägt, während in Deutschland Strom und Basismetalle günstiger wurden.

Diese Kostenentwicklung hat jedoch auch eine Kehrseite: Der Produktionsstandort China profitiert besonders stark von sinkenden Inputkosten. Chinesische Anbieter nutzen im Umkehrschluss ihre günstige Kostenstruktur zunehmend offensiv auf den globalen Märkten – insbesondere im Bereich Elektromobilität und Batterietechnik. Das Resultat: ein verschärfter Preiswettbewerb, der europäische Zulieferer weiter unter Druck setzt.



### ENTWICKLUNG DER ERZEUGERPREISE SEIT 2021 [in %]

Nach einem starken Anstieg im Jahr 2022 sind die Erzeugerpreise in Deutschland, China und den USA in den Jahren 2023 und 2024 gesunken. Für Deutschland liegt das Niveau der Erzeugerpreise immer noch deutlich über dem von 2021.



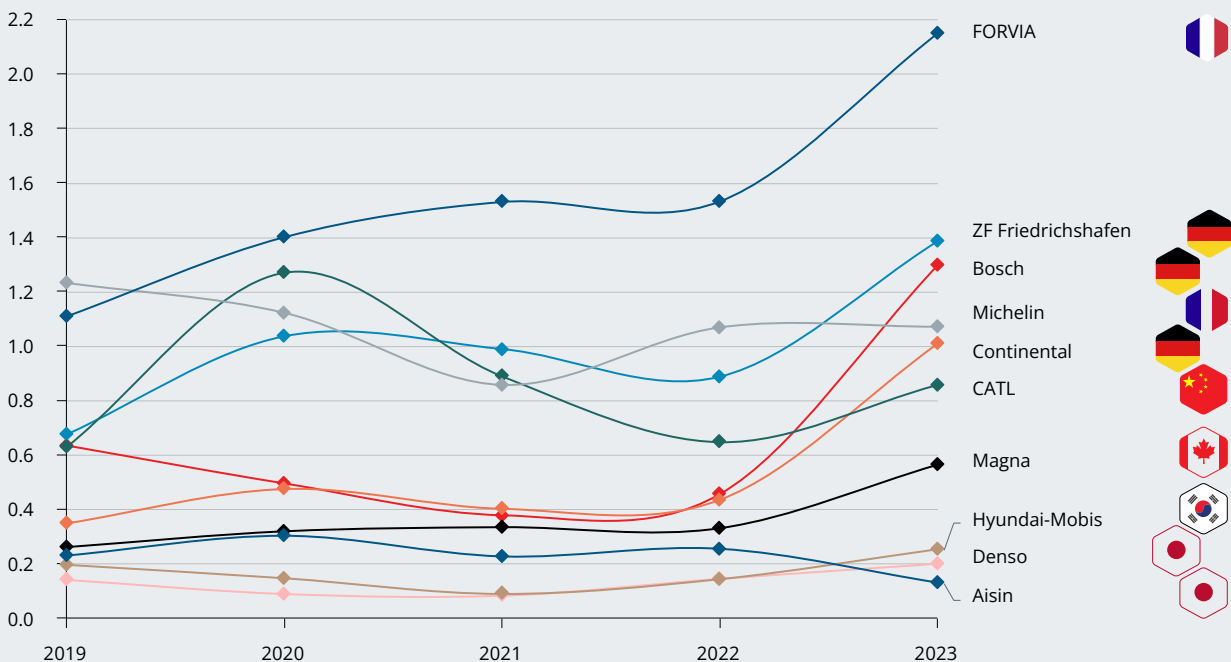
## HOHE ZINSKOSTEN, VOLATILE WÄHRUNGEN UND AGGRESSIVE RESTRUKTURIERUNGEN SETZEN EUROPÄISCHE ZULIEFERER UNTER DRUCK



Ein maßgeblicher Faktor für die schwache Profitabilität vieler deutscher Zulieferer sind die deutlich gestiegenen Zinskosten am Heimatmarkt. Während sich der Verschuldungsgrad der Top-10-Zulieferer zwischen 2019 und 2024 insgesamt stabil zeigte und keine strukturell höhere Verschuldung erkennen lässt, fallen bei der Zinslast deutliche Unterschiede auf: Bei Bosch, Continental und ZF haben sich die Zinskosten seit 2019 jeweils mehr als verdoppelt. Sie liegen inzwischen bei über 1 % des Umsatzes – ein im internationalen Vergleich hoher Wert. Zum Ver-

gleich: Bei den asiatischen Wettbewerbern Aisin, Denso und Hyundai Mobis betragen die Zinskosten durchschnittlich lediglich 0,2 % des Umsatzes, trotz teils zweistelliger Wachstumsraten. Innerhalb der Top 10 weisen nur die französischen Anbieter FORVIA (2,2 %) und Michelin (1,1 %) höhere oder vergleichbare Werte auf als die deutschen Vertreter. Die gestiegenen Kapitalkosten schränken die Investitionsspielräume gerade in einem Umfeld ein, in dem gleichzeitig Transformationsausgaben notwendig wären.

### ZINSAUFWENDUNGEN IM VERHÄLTNIS ZUM UMSATZIN [in %]



Quelle: Unternehmensangaben, Berylls by AlixPartners Analyse

Zusätzlich zu den Belastungen durch hohe Zinsen wirken sich auch Wechselkurschwankungen auf die strategische Positionierung der Zulieferer aus – wenn auch mit zeitlich versetzter Relevanz. Im Verhältnis zum chinesischen Yuan verlor der Euro an Wert – chinesische Zulieferer gewannen damit an preislicher Wettbewerbsfähigkeit auf dem Weltmarkt.

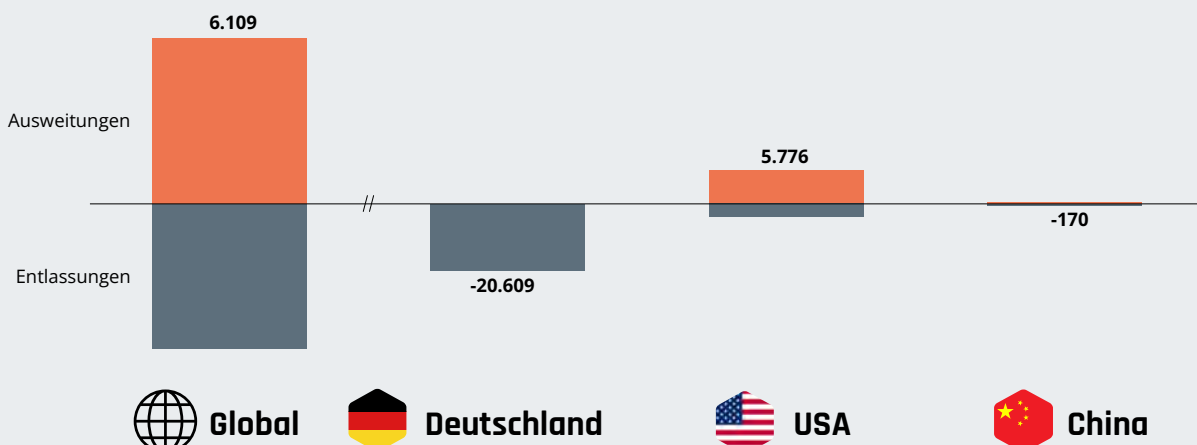
In diesem ohnehin angespannten Umfeld haben viele Unternehmen zu Restrukturierungsmaßnahmen gegriffen, um ihre Kostenbasis zu senken und die operative Effizienz zu steigern. Die Frage, ob die Ende 2023 initiierten Personalabbau- und Performance-Programme bereits Wirkung zeigen, lässt sich nur differenziert beantworten. Zwar ist die Zahl der Mitarbeiter der Top-100-Zulieferer 2024 insgesamt um mehr als 6.000 gestiegen, doch verbergen sich hinter diesem Zuwachs deutliche regionale Unterschiede. In den USA wurde ein Nettozuwachs von über 5.700 Stellen angekündigt, was unter anderem auf protektionistische Maßnahmen wie Strafzölle und eine national orientierte Industriepolitik zurückzuführen sein dürfte. Unternehmen erweitern dort ihre Produktionskapazitäten, um sich an neue Handelsbedingungen anzupassen.

Ganz anders stellt sich die Lage in Deutschland dar. Hier wurde die Streichung von mehr als 20.000 Stellen angekündigt, wovon fast 17.000 auf Werksschließungen entfallen

– etwa auf ZF, das allein 14.000 Arbeitsplätze im Inland streichen möchte. Neben weiteren deutschen Unternehmen, wie Bosch und Continental, streichen auch ausländische Unternehmen Jobs in ihren deutschen Niederlassungen. Adient, Michelin und Toyo Tire Corp. zum Beispiel planen, rund 1.600 Stellen abzubauen. Dadurch ging die Beschäftigung insgesamt um rund 2 % zurück. Einer der Gründe liegt in der durchschnittlich um 5 % geringeren Kapazität der Werke im Vergleich zur Zeit vor der Corona-Pandemie. Um ihre Kostenbasis zu optimieren, setzten viele Unternehmen auf deutlich straffere Zeitpläne in ihren Performance-Programmen, mit dem Ziel, Restrukturierungen innerhalb von rund 18 Monaten umzusetzen. Ob diese ambitionierten Vorgaben in der Praxis auch eingehalten werden können, bleibt jedoch offen. Besonders in Deutschland erschweren hohe arbeitsrechtliche Hürden und starke Arbeitnehmervertretungen eine schnelle Umsetzung.

Ein positives Gegengewicht zur Entwicklung in Europa bildet der indische Markt. Dort wurden im selben Zeitraum mehr als 11.000 neue Arbeitsplätze geschaffen. Unternehmen wie ZF, Michelin, Renesas, Panasonic und BorgWarner investieren verstärkt in lokale Produktionsstätten und unterstreichen damit die wachsende Bedeutung Indiens als kostengünstigen und strategisch relevanten Fertigungsstandort für die globale Zuliefererindustrie.

## ANGEKÜNDIGTE PERSONALERWEITERUNGEN UND ENTLASSUNGEN BEI DEN TOP-100-ZULIEFERERN NACH BESTIMMTEN STANDORTEN [In FTEs, 2024]



## STRATEGISCHE DIVERSIFIKATION - NON-AUTOMOTIVE GEWINNT AN BEDEUTUNG

Angesichts sinkender Margen und stagnierender Absatzmärkte setzen viele Zulieferer auf eine strategische Diversifikation. Der Anteil der Umsätze außerhalb des Automotive-Kerngeschäfts stieg im Jahr 2024 auf 17,5 %, nach 16,8 % im Vorjahr. Besonders gefragt sind Zukunftsbranchen mit stabiler Nachfrage und hoher Technologiedurchdringung.

Die bevorzugten Zielsegmente sind: Heiz- und Klimatechnologie, industrielle Automation und Robotik, Medizintechnik sowie nachhaltige Bautechnologien. Die Expansion erfolgt dabei häufig über Akquisitionen. Zwei prominente Beispiele aus den TOP 100:

Bosch übernahm das Heiz- und Klimatechnikgeschäft von Johnson Controls für 7,4 Milliarden Euro – die größte Übernahme in der Unternehmensgeschichte. Saint-Gobain erweitert sein Portfolio durch den Erwerb des australischen Baustoffherstellers CSR für 2,7 Milliarden Euro.

Die strategische Botschaft ist eindeutig: Zulieferer wollen und müssen sich unabhängiger vom klassischen Fahrzeugmarkt machen. In einem Umfeld, in dem Produktionsvolumen schwanken und Technologiepfade unsicher sind, wird Resilienz über Diversifikation geschaffen.

## AUSBLICK: TRANSFORMATION VERLANGT ANPASSUNGSFÄHIGKEIT

2024 war ein herausforderndes Jahr, das wieder gezeigt hat, wie empfindlich die Zuliefererindustrie auf externe Schocks reagiert. Doch ebenso offenbarte es, wie groß die Unterschiede zwischen Geschäftsmodellen sind und wie hoch die Abhängigkeit von den technologischen Entwicklungen wie der Transformation zur E-Mobilität ist.

Für 2025 ist keine grundlegende Entspannung zu erwarten. Elektromobilität wird sich zwar weiterentwickeln, jedoch wird der Durchbruch (zum Beispiel durch ultraschnelles Laden mit Ladezeiten von < 5 Minuten) weiter auf sich warten lassen. Gleichzeitig bleiben die Rahmenbedingungen herausfor-

dernd: Geopolitische Spannungen, zunehmender Protektionismus, steigende Finanzierungskosten und ein globaler Wettbewerb um Technologieführerschaft und Talente.

Zulieferer, die ihre Strategie jetzt proaktiv anpassen, ihre Portfolios differenzieren und sich regional breiter aufstellen, werden zu den Gewinnern gehören. In einem Umfeld, das immer weniger verzeiht, wird Anpassungsfähigkeit zur wichtigsten Währung. Die Automobilzulieferer der Zukunft zeichnen sich nicht durch Größe oder Tradition aus, sondern durch Agilität, technologische Relevanz und die Fähigkeit, in unsicheren Zeiten belastbare Entscheidungen zu treffen.

# TOP 100-ZULIEFERER – RANKING

Stand 30.05.2025

Unternehmen	Land	Rang			Umsatz				Typ	Profitabilität				Anm.	
		2024	2023	Δ	2024	2023	Δ absolut	Δ relativ		2024 in €	2024 in %	2023 in €	2023 in %		Δ
Bosch	DE	1	1	0	55.795	56.167	-372	-0,7%	EBIT	2.041	3,7%	2.380	4,2%	-0,6%	A, 1, AU
Denso	JP	2	2	0	42.522	45.714	-3.192	-7,0%	OI	3.263	7,7%	2.545	5,6%	2,1%	B, 2, AU
Continental	DE	3	5	2	39.719	41.421	-1.702	-4,1%	EBIT	2.287	5,8%	1.854	4,5%	1,3%	B, 1, GU
Magna	CA	4	6	2	39.575	39.579	-4	0,0%	EBIT	2.152	5,4%	2.070	5,2%	0,2%	A, 1, GU
Hyundai Mobis	KR	5	4	-1	38.794	41.939	-3.144	-7,5%	OI	2.083	5,4%	1.625	3,9%	1,5%	A, 1, GU
ZF Friedrichshafen	DE	6	3	-3	38.097	42.897	-4.800	-11,2%	EBIT	192	0,5%	1.385	3,2%	-2,7%	B, 1, AU
CATL	CN	7	7	0	32.493	37.239	-4.746	-12,7%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	B, 1, AU
Aisin	JP	8	8	0	28.442	31.478	-3.037	-9,6%	OI	1.011	3,6%	797	2,5%	1,0%	B, 2, AU
Michelin	FR	9	9	0	27.193	28.343	-1.150	-4,1%	OI	2.631	9,7%	2.652	9,4%	0,3%	B, 1, GU
FORVIA	FR	10	10	0	26.974	27.248	-274	-1,0%	OI	1.400	5,2%	1.439	5,3%	-0,1%	B, 1, GU
Cummins	US	11	11	0	22.960	26.665	-3.705	-13,9%	EBIT	2.285	10,0%	2.982	11,2%	-1,2%	B, 1, AU
HASCO	CN	12	14	2	21.682	22.010	-327	-1,5%	OI	1.055	4,9%	1.151	5,2%	-0,4%	B, 1, GU
Lear	US	13	15	2	21.532	21.702	-171	-0,8%	EBIT	1.013	4,7%	1.036	4,8%	-0,1%	A, 1, GU
Valeo	FR	14	13	-1	21.492	22.044	-552	-2,5%	OI	919	4,3%	838	3,8%	0,5%	B, 1, GU
Bridgestone	JP	15	12	-3	21.414	22.396	-982	-4,4%	OI	2.076	9,7%	2.174	9,7%	0,0%	B, 1, AU
Schaeffler	DE	16	29	13	19.651	12.025	7.626	63,4%	EBIT	-/-	-/-	567	4,7%	-/-	B, 1, AU
Aptiv	IE	17	16	-1	18.212	18.543	-331	-1,8%	OI	1.702	9,3%	1.442	7,8%	1,6%	B, 1, GU
Tenneco	US	18	18	0	17.381	18.067	-686	-3,8%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	D, 1, GU
Goodyear	US	19	17	-2	16.975	18.125	-1.150	-6,3%	OI	1.218	7,2%	895	4,9%	2,2%	B, 1, AU
Sumitomo Electric	JP	20	19	-1	16.495	16.562	-67	-0,4%	OI	1.001	6,1%	913	5,5%	0,6%	B, 2, AU
Adient	IE	21	22	1	13.417	14.201	-784	-5,5%	EBIT	300	2,2%	481	3,4%	-1,1%	B, 2, GU
Yazaki	JP	22	25	3	13.174	12.932	242	1,9%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	A, 4, AU
BorgWarner	US	23	24	1	13.014	13.130	-117	-0,9%	OI	504	3,9%	1.073	8,2%	-4,3%	B, 1, GU
Astemo	JP	24	23	-1	12.746	13.788	-1.042	-7,6%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	D, 2, AU
Panasonic	JP	25	20	-5	12.439	16.211	-3.772	-23,3%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	B, 2, AU
Motherson Group	IN	26	33	7	12.051	10.365	1.686	16,3%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	B, 1, AU
Gestamp	ES	27	28	1	12.001	12.274	-273	-2,2%	OI	582	4,9%	680	5,5%	-0,7%	B, 1, GU
Toyota Boshoku	JP	28	27	-1	11.774	12.541	-767	-6,1%	OI	329	2,8%	630	5,0%	-2,2%	B, 2, GU
Mahle	DE	29	26	-3	11.681	12.818	-1.137	-8,9%	EBIT	423	3,6%	304	2,4%	1,2%	B, 1, GU
OP Mobility	FR	30	30	0	11.647	11.399	248	2,2%	OI	440	3,8%	395	3,5%	0,3%	B, 1, GU
LG Energy Solution	KR	31	21	-10	11.030	15.391	-4.360	-28,3%	OI	-563	-5,1%	511	3,3%	-8,4%	B, 1, AU
Marelli	IT	32	31	-1	10.488	10.573	-85	-0,8%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	D, 1, GU
Weichai Power	CN	33	32	-1	9.894	10.562	-668	-6,3%	OI	1.312	13,3%	1.046	9,9%	3,4%	B, 1, AU
Autoliv	SE	34	35	1	9.599	9.687	-88	-0,9%	OI	904	9,4%	638	6,6%	2,8%	B, 1, GU
SK on	KR	35	38	3	9.512	9.128	384	4,2%	OI	-736	-7,7%	-412	-4,5%	-3,2%	B, 1, GU
Dana	US	36	34	-2	9.501	9.761	-260	-2,7%	EBIT	209	2,2%	292	3,0%	-0,8%	B, 1, GU
Clarion	US	37	39	2	9.303	9.050	253	2,8%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	E, 3, AU
BHAP	CN	38	42	4	8.989	8.525	464	5,4%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	E, 1, GU
TE Connectivity	CH	39	54	-3	5.639	6.537	-897	-13,7%	OI	-/-	-/-	2.075	31,7%	2,6%	A, 1, AU
Infineon	DE	40	43	3	8.257	8.455	-198	-2,3%	OI	1.964	23,8%	2.412	28,5%	-4,7%	B, 2, AU
Flex-N-Gate	US	41	45	4	8.222	7.676	547	7,1%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	D, 1, GU
Brose	DE	42	44	2	7.700	7.900	-200	-2,5%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	E, 1, GU
JTEKT	JP	43	41	-2	7.566	8.673	-1.108	-12,8%	OI	149	2,0%	391	4,5%	-2,5%	D, 4, AU
Benteler	AT	44	46	2	7.368	7.331	37	0,5%	EBIT	251	3,4%	249	3,4%	0,0%	B, 1, AU
Thyssenkrupp Automotive	DE	45	65	20	7.342	5.458	1.884	34,5%	EBIT	182	2,5%	234	4,3%	-1,8%	B, 2, AU
LG Electronics	KR	46	48	2	7.198	7.182	16	0,2%	OI	78	1,1%	94	1,3%	-0,2%	B, 1, AU
Joyson	CN	47	47	0	7.173	7.275	-102	-1,4%	OI	257	3,6%	231	3,2%	0,4%	B, 1, GU
Hanon Systems	KR	48	51	3	6.777	6.766	12	0,2%	OI	65	1,0%	196	2,9%	-1,9%	B, 1, GU
Pirelli	IT	49	52	3	6.773	6.650	123	1,9%	EBIT	903	13,3%	808	12,2%	1,2%	A, 1, GU
NXP Semiconductors	NL	50	49	-1	6.607	6.921	-315	-4,5%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	B, 1, AU
Sumitomo Rubber Ind.	JP	51	53	2	6.386	6.631	-245	-3,7%	OI	465	7,3%	418	6,3%	1,0%	B, 1, AU
Hankook Tires	KR	52	56	4	6.379	6.327	52	0,8%	OI	1.194	18,7%	940	14,9%	3,9%	B, 1, GU
Toyoda Gosei	JP	53	50	-3	6.303	6.798	-495	-7,3%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	B, 2, AU
HL mando	KR	54	59	5	5.997	5.940	57	1,0%	OI	243	4,1%	198	3,3%	0,7%	B, 1, GU
Mitsubishi Electric	JP	55	58	3	5.710	6.031	-321	-5,3%	OI	249	4,4%	-33	-0,5%	4,9%	B, 2, AU
American Axle	US	56	61	5	5.659	5.622	36	0,6%	OI	223	3,9%	136	2,4%	1,5%	B, 1, GU
ST Microelectronics	CH	57	40	1	8.562	8.973	-410	-4,6%	OI	1.677	19,6%	1.523	17,0%	-/-	B, 2, AU
Koito Manufacturing	JP	58	57	-1	5.557	6.212	-655	-10,5%	OI	229	4,1%	416	6,7%	-2,6%	B, 2, GU

Unternehmen	Land	Rang			Umsatz				Typ	Profitabilität				Anm.	
		2024	2023	Δ	2024	2023	Δ absolut	Δ relativ		2024 in €	2024 in %	2023 in €	2023 in %		Δ
Samsung SDI	KR	59	36	-23	5.547	9.483	-3.936	-41,5%	OI	61	1,1%	677	7,1%	-6,0%	B, 1, AU
Harman	US	60	60	0	5.508	5.805	-297	-5,1%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	B, 1, AU
Dräxlmaier	DE	61	62	1	5.500	5.600	-100	-1,8%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	E, 1, GU
Citic Dicastal	CN	62	67	5	5.491	5.336	154	2,9%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	B, 1, GU
Eberspächer	DE	63	55	-8	5.333	6.349	-1.016	-16,0%	EBIT	114	2,1%	58	0,9%	1,2%	C, 1, GU
Hyundai WIA	KR	64	64	0	5.311	5.484	-173	-3,2%	OI	130	2,4%	155	2,8%	-0,4%	B, 1, AU
Texas Instruments	US	65	63	-2	5.058	5.509	-451	-8,2%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	B, 1, AU
Linamar	CA	66	70	4	5.053	4.856	197	4,0%	EBIT	15	0,3%	215	4,4%	-4,1%	C, 1, AU
ZC Rubber	CN	67	78	11	5.041	4.602	439	9,5%	OI	503	10,0%	351	7,6%	2,4	B, 1, GU
Fuyao	CN	68	79	11	5.040	4.329	711	16,4%	OI	1.068	21,2%	833	19,2%	1,9	B, 1, GU
Leoni	DE	69	71	2	4.980	4.657	323	6,9%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	D, 1, AU
Dowlais	GB	70	66	-4	4.910	5.364	-454	-8,5%	OI	19	0,4%	-346	-6,5%	6,8%	B, 1, AU
Freudenberg	DE	71	68	-3	4.909	4.998	-89	-1,8%	OI	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	B, 1, AU
Alps Alpine	JP	72	69	-3	4.566	4.971	-405	-8,1%	OI	63	1,4%	54	1,1%	0,3	B, 2, AU
Nemak	MX	73	72	-1	4.533	4.618	-84	-1,8%	OI	134	3,0%	163	3,5%	-0,6%	B, 1, GU
Webasto	DE	74	74	0	4.300	4.600	-300	-6,5%	EBIT	-/-	-/-	20	0,4%	-/-	A, 1, GU
Renasas	JP	75	76	1	4.289	4.573	-284	-6,2%	OI	1.358	31,7%	1.571	34,3%	-2,7%	B, 1, AU
NTN	JP	76	77	1	4.262	4.560	-299	-6,6%	OI	-/-	-/-	115	2,5%	-/-	B, 2, AU
Yokohama Rubber	JP	77	80	3	4.208	4.204	4	0,1%	OI	608	14,5%	478	11,4%	3,1%	B, 1, AU
Grupo Antolin	ES	78	73	-5	4.191	4.617	-426	-9,2%	EBIT	80	1,9%	93	2,0%	-0,1%	B, 1, GU
Jabil	US	79	Neu	Neu	4.169	4.089	80	2,0%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	B, 4, AU
Sailun	CN	80	97	17	4.084	3.391	692	20,4%	OI	604	14,8%	459	13,5%	1,3%	B, 1, GU
CIE-Automotive	ES	81	85	4	3.961	3.960	1	0,0%	EBIT	538	13,6%	528	13,3%	0,3%	B, 1, GU
Nexteer Automotive	US	82	86	4	3.951	3.890	60	1,5%	OI	106	2,7%	57	1,5%	1,2%	B, 1, GU
Futaba Industrial	JP	83	75	-8	3.946	4.577	-631	-13,8%	OI	73	1,8%	121	2,6%	-0,8%	B, 2, AU
Knorr-Bremse	DE	84	81	-3	3.842	4.180	-338	-8,1%	EBIT	350	9,1%	398	9,5%	-0,4%	B, 1, AU
Brembo	IT	85	87	2	3.841	3.849	-9	-0,2%	EBIT	393	10,2%	414	10,8%	-0,5%	B, 1, GU
Mann + Hummel	DE	86	83	-3	3.839	4.047	-208	-5,1%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	D, 1, AU
Tokai Rika	JP	87	82	-5	3.711	4.076	-364	-8,9%	OI	142	3,8%	280	6,9%	-3,0%	B, 2, GU
Saint-Gobain	FR	88	89	1	3.633	3.692	-59	-1,6%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	B, 1, AU
Onsemi	US	89	84	-5	3.604	3.969	-365	-9,2%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	B, 1, AU
Visteon	US	90	91	1	3.572	3.657	-85	-2,3%	EBIT	273	7,7%	244	6,7%	1,0%	A, 1, GU
Flex	US	91	98	7	3.567	3.360	208	6,2%	OI	-/-	-/-	161	4,8%	-/-	B, 2, AU
Huizhou Desay SV	CN	92	Neu	Neu	3.546	2.860	686	24,0%	OI	270	7,6%	201	7,0%	0,6%	B, 1, GU
Sumitomo Riko	JP	93	93	0	3.483	3.598	-115	-3,2%	OI	242	6,9%	232	6,4%	0,5	B, 2, AU
Toyo Tire	JP	94	92	-2	3.450	3.637	-187	-5,1%	OI	574	16,6%	506	13,9%	2,7%	B, 1, GU
Jatco	JP	95	Neu	Neu	3.435	3.709	-274	-7,4%	OI	-/-	-/-	91	2,5%	-/-	D, 3, GU
Ningbo Tuopu	CN	96	Neu	Neu	3.416	2.572	844	32,8%	OI	439	12,9%	323	12,6%	0,3%	B, 1, GU
Huawei	CN	97	Neu	Neu	3.384	599	2.785	465,0%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	B, 1, AU
Martinrea International	CA	98	90	-8	3.383	3.659	-276	-7,5%	OI	84	2,5%	184	5,0%	-2,6%	B, 1, GU
NBHX Group	CN	99	Neu	Neu	3.380	3.017	363	12,0%	OI	200	5,9%	229	7,6%	-1,7%	B, 1, GU
SL Corporation	KR	100	96	-4	3.371	3.425	-54	-1,6%	OI	268	7,9%	273	8,0%	0,0%	B, 1, GU

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	0,9239 USD	1,1812 GBP	0,0061 JPY	0,0007 KRW	0,1284 CNY
0,0875 SEK	1,0498 CHF	0,1716 BRL	0,0110 INR	0,0504 MXN	0,6747 CAD

# 9 | FAMILIEN- UND STIFTUNGS- UNTERNEHMEN: ERFOLGSREZEPT ODER ANFÄLLIGER FÜR KRISEN?



**Autoren:** Dr. Jürgen Simon  
Berylls by AlixPartners



Christine Keller  
Berylls by AlixPartners



Felix Sperl  
Berylls by AlixPartners

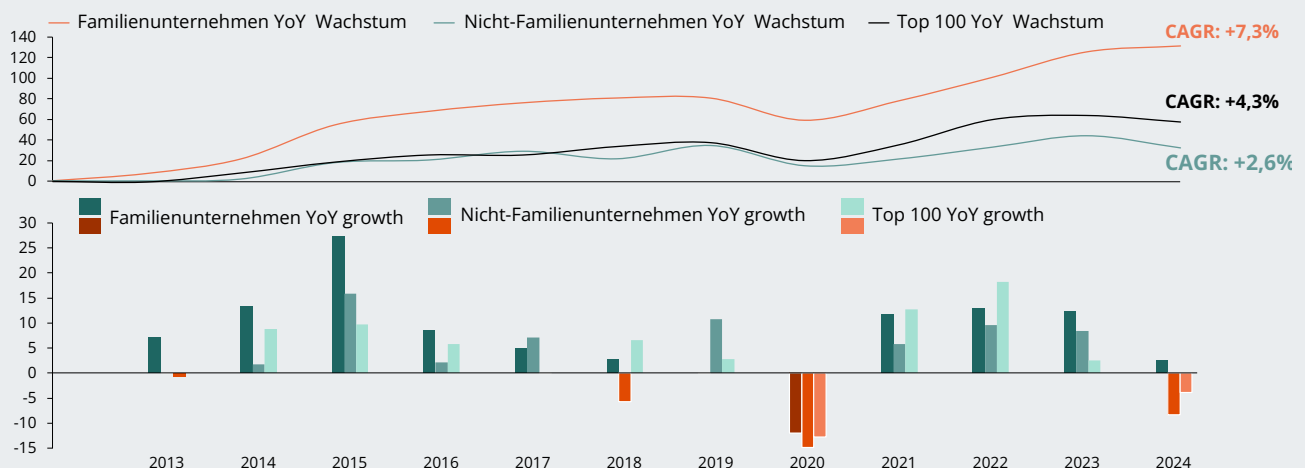
Familien- und Stiftungsunternehmen prägen die deutsche Automobilzuliefererindustrie wie kaum eine andere Unternehmensform. Sie gelten als Rückgrat des industriellen Mittelstands, mit langer Tradition, engen Kundenbeziehungen und hoher technologischer Kompetenz. Doch in der aktuellen Transformationsphase der Branche zeigt sich, dass die Vorzüge des klassischen Familienmodells zunehmend ins Wanken geraten. Zwischen langfristigem Denken und wachsendem Anpassungsdruck stellt sich die Frage: Ist das Erfolgsmodell der Familienunternehmen heute noch tragfähig – oder wird es zur strategischen Hypothek?

## Wachstum ja – aber zu welchem Preis?

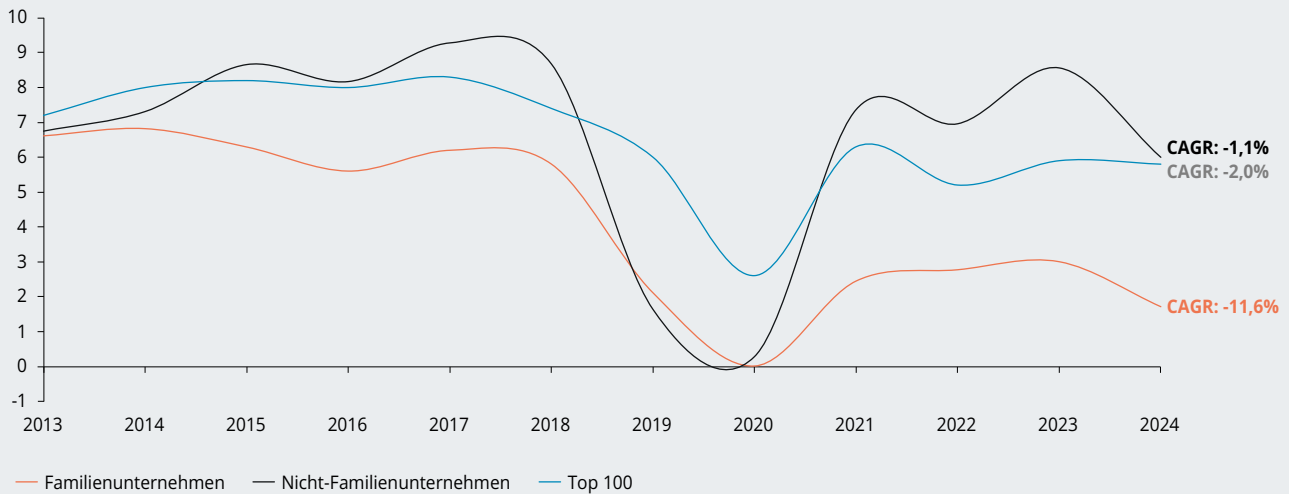
Auf den ersten Blick überzeugen familiengeführte Unternehmen mit eindrucksvollen Wachstumswahlen. Gemäß der Berylls by AlixPartners Studie konnten die betrachteten Familienunternehmen zwischen 2013 und 2024<sup>1</sup> ihre Umsätze jährlich um durchschnittlich 7,3 % steigern – deutlich mehr als nicht-familiengeführte Wettbewerber (+2,6 %) oder die Top 100 (+4,3 %). Auch in Krisen-

zeiten wie der Corona-Pandemie zeigten sie sich resilient: Der Umsatzrückgang zwischen 2019 und 2021 blieb mit 1,5 % relativ gering im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen, deren Umsatz im gleichen Zeitraum um rund 10 % sank. Diese Dynamik speist sich aus typisch familiären Stärken: unternehmerische Nähe zum Geschäft, schnelle Entscheidungen, frühe Internationalisierung und langfristige Kundenbindung.

## ABBILDUNG: INDEXIERTES UMSATZWACHSTUM UND UMSATZ-WACHSTUMSRATEN IM VERGLEICH ZUM VORJAHR VON AUSGEWÄHLTEN FAMILIEN-UNTERNEHMEN UND NICHT-FAMILIENUNTERNEHMEN IN DER DACH-REGION SOWIE TOP 100 ZULIEFERERN [in %]



## GEWICHTETE DURCHSCHNITTLICHE EBIT-MARGE VON AUSGEWÄHLTEN FAMILIENUNTERNEHMEN UND NICHT-FAMILIENUNTERNEHMEN IN DER DACH-REGION SOWIE TOP-100 ZULIEFERERN [in %]



Doch das hohe Wachstum täuscht über strukturelle Schwächen hinweg. Denn trotz ihrer Dynamik sind Familienunternehmen vor allem nach der Corona-Pandemie in eine tiefe Profitabilitätskrise geraten. Ihre durchschnittliche EBIT-/Operating-Income-Marge<sup>2</sup> lag im Untersuchungszeitraum bei lediglich 4,1 % – gegenüber 6,6 % bei nicht-familiengeführten Unternehmen. Besonders alarmierend ist der Trend: Seit 2013 sind die Margen jährlich um durchschnittlich 11,6 % gesunken, während Nicht-Familienunternehmen mit einem durchschnittlichen jährlichen Rückgang von nur 1,1 % sowie die Top 100 mit 2,0 % deutlich stabiler blieben. Das aktuelle Margenniveau von 2 bis 3 % ist daher äußerst kritisch zu sehen.

### Wenn Erfolgsfaktoren zur Belastung werden

Die Ursachen für diese Erosion liegen nicht nur im operativen Geschäft, sondern auch im System selbst. Eigenschaften, die früher Wettbewerbsvorteile bedeuteten, wirken heute zunehmend hinderlich. Kundenbin-

dung wird bisweilen zur Schwäche, wenn Preisverhandlungen oder Claims nicht konsequent durchgesetzt werden. Standorttreue und Mitarbeiterbindung erschweren Restrukturierungen – besonders in Hochkostenländern wie Deutschland. Finanzielle Unabhängigkeit geht mit höheren Kapitalkosten und limitiertem Investitionsspielraum einher – etwa für Forschung und Entwicklung, wo Familienunternehmen im Schnitt rund 25 % weniger aufwenden als vergleichbare Wettbewerber.

### Warnsignale häufen sich

Die Folgen zeigen sich inzwischen deutlich: Werksschließungen, Massenentlassungen und Insolvenzen nehmen zu. Allein drei der größten deutschen familiengeführten Zulieferer kündigten den Abbau von weltweit über 30.000 Stellen an.

Es lassen sich drei wesentliche Hebel benennen, um Familienunternehmen für die Zukunft gewappnet aufzustellen:

1) Werte für 2024: Für 21 Unternehmen basierend auf vorliegenden Daten von 2024, für die restlichen approximiert auf Basis von durchschnittlichem jährlichem Wachstum.

2) Das Sample umfasst in dieser Analyse aufgrund der Datenverfügbarkeit 31 Unternehmen mit Ausnahme von 2024. Hierfür wurden 16 Unternehmen in der Berechnung berücksichtigt.

- **Operative Effizienz steigern:** Kurzfristig müssen die Unternehmen konsequent ihre Margen sichern. Dazu gehören Claim-Management, Einkaufsoptimierungen, kritische Portfolioanalysen, Standortkonsolidierungen und Automatisierungsinitiativen – auch mithilfe von KI. Heilige Kühe dürfen nicht länger unangetastet bleiben.
- **Strukturelle Voraussetzungen für nachhaltige Profitabilität schaffen:** Prozesse und Steuerungsinstrumente müssen auf Zielmargen ausgerichtet werden. Gleichzeitig braucht es Governance-Strukturen, die klare Verantwortlichkeiten und professionelle Kontrolle sicherstellen – etwa durch unabhängige Beiräte oder Aufsichtsräte. Auch die Öffnung gegenüber externem Kapital, zum Beispiel Private Equity, kann helfen, Zukunftsinvestitionen zu ermöglichen.
- **Zukunft durch Wachstum sichern:** Ohne neue Geschäftsfelder wird nachhaltige Profitabilität nicht gelingen. Das bedeutet: strategische Weiterentwicklung des Portfolios, gezielte M&A-Strategien, Markteintritte in angrenzende Industrien und neue Allianzen – etwa mit Technologielieferanten oder internationalen Partnern. Auch ein fokussierter Ausbau in Zukunftsmärkten wie China oder der Elektromobilität bietet Potenzial.

### **Wachstum ja – aber zu welchem Preis?**

Auf den ersten Blick überzeugen familiengeführte Unternehmen mit eindrucksvollen Wachstumswerten. Gemäß der Berylls by AlixPartners Studie konnten die betrachteten Familienunternehmen zwischen 2013 und 2024<sup>1</sup> ihre Umsätze jährlich um durchschnittlich 7,3 % steigern – deutlich mehr als nicht-familiengeführte Wettbewerber (+2,6 %) oder die Top 100 (+4,3 %). Auch in Krisenzeiten wie der Corona-Pandemie zeigten sie sich resilient: Der Umsatzrückgang zwischen 2019 und 2021 blieb mit 1,5 % relativ gering im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen, deren Umsatz im gleichen Zeitraum um rund 10 % sank. Diese Dynamik speist sich aus typisch familiären Stärken: unternehmerische Nähe zum Geschäft, schnelle Entscheidungen, frühe Internationalisierung und langfristige Kundenbindung.



**"Familienunternehmen 2.0"  
- traditionsbewusst,  
aber anpassungsfähig.**

# 10 | TRANSFORMATION IN EUROPA – CHINA ALS BESCHLEUNIGER



**Autoren:** Dr. Jürgen Simon  
Berylls by AlixPartners



Dr. Xing Zhou  
AlixPartners

Die europäische Automobilindustrie befindet sich mitten in einem tiefgreifenden Jahrhundertwandel. Elektromobilität, Software-defined Vehicles und neue Kundenbedürfnisse fordern OEMs und Zulieferer gleichermaßen heraus. Doch während viele Debatten intern geführt werden, kommt die eigentliche Disruption zunehmend von außen – und zwar aus China. Nicht nur chinesische OEMs drängen mit wachsender Stärke auf den europäischen Markt. Auch Zulieferer aus dem Reich der Mitte greifen gezielt in die Wertschöpfungsketten ein und stellen die etablierten Kräfteverhältnisse in Frage. Europa, Geburtsort der Automobilindustrie und Leitmarkt der letzten 100 Jahre, ist zum Spielfeld alter und neuer Player geworden. Werden nun die Spielregeln neu geschrieben?

## **Chinas Aufstieg: vom Heimatmarkt zum Exportmotor**

China bleibt mit Abstand der größte Automobilmarkt – und bekanntermaßen braucht eine Leitindustrie auch einen starken Heimatmarkt. Der ist nun seit 2024 mit einem Anteil von 63 % an Neuzulassungen von Fahrzeugen heimischer Hersteller (die Jahre zuvor lag er chronisch unter 25 %) endgültig erreicht worden.

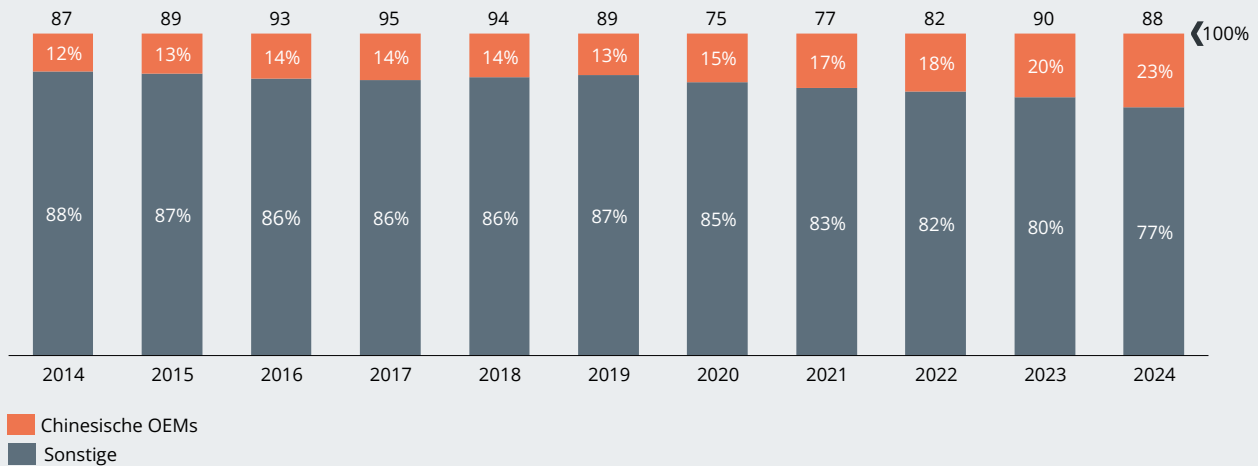
Der Aufstieg der chinesischen Automobilindustrie im E-Zeitalter ist kein Zufall, sondern Ergebnis langfristiger Industriepolitik mit massiven Investitionen von privaten und staatlichen Stakeholdern. Während europäische Player jahrzehntelang vom chinesischen Markt profitierten – oft mit zweistelligen EBIT-Beiträgen –, haben chinesische Hersteller die Zeit genutzt, um eine eigenständige und in vielen Bereichen hochkompetitive Industrie aufzubauen. Heute gibt es

über 100 Automarken in China, davon sind mehr als 80 allein in den letzten sieben Jahren entstanden – sogenannte Disruptoren, die traditionelle Industriemuster nicht nur in Frage stellen, sondern tatsächlich auch nachhaltig verändern. Marktführer wie BYD, Geely oder SAIC sind längst nicht mehr reine Inlandsakteure, sondern exportieren weltweit. 2024 gingen über eine Million in China produzierte E-Fahrzeuge von Geely, BYD und SAIC ins Ausland – das ist eine Steigerung von 40 % gegenüber dem Vorjahr.

Zugleich verlieren westliche Hersteller Marktanteile im einstigen Wachstumsmarkt. Deutsche OEMs etwa hatten 2018 noch einen Marktanteil von 26 % in China, der im letzten Jahr auf unter 18 % geschrumpft ist. Dieser Rückgang hat aufgrund des traditionell überproportionalen Profitabilitätsbeitrags in China konkrete Folgen für die globalen Investitionsspielräume und die Wettbewerbsfähigkeit in anderen Regionen.

## ANTEIL CHINESISCHER OEMS AM GLOBALEN PRODUKTIONSVOLUMEN

[in %]



### China greift in Europa an

Der chinesische Markteintritt in Europa verläuft bislang noch nicht wie erhofft, angesichts von geringem Absatz, sich ändernden Vertriebsmodellen oder ständigem Wechsel in der Führung. Nach der ersten Iteration des Markteintritts, in der man viel lernen musste, arbeiten die chinesischen OEMs nun aber an der nächsten Welle. Dabei setzen sie beispielsweise neben reinem Export auch auf lokale Fertigung. So bauen OEMs wie BYD, Chery oder MG zunehmend lokale Produktionskapazitäten auf. Über zehn neue Werke wurden bereits angekündigt, vor allem in osteuropäischen Ländern wie Ungarn, Polen oder Serbien. Parallel dazu entstehen strategische Joint Ventures und Akquisitionen. Dabei verfolgen die OEMs meist ein Ziel: Kontrolle über die gesamte Wertschöpfungskette. Entsprechend werden auch chinesische Zulieferer gezielt in die Märkte nachgezogen.

Besonders eindrucksvoll ist der Vormarsch chinesischer Zulieferer in Europa. Während 2012 lediglich ein chinesisches Unterneh-

men im globalen Top-100-Ranking vertreten war, sind es 2023 bereits neun – mit weiterem Wachstumspotenzial. Branchenprimus CATL dominiert den globalen Batteriemarkt, weitere Player wie Joyson Safety Systems (passive Sicherheit), NBHX Group (Innenraum), Sailun (Reifen) oder Tuopu expandieren systematisch in Richtung Westen. Zwischen 2024 und 2026 sollen allein 17 neue Produktionsstätten chinesischer Zulieferer in Europa entstehen.

### Europäische Zulieferer unter doppeltem Druck – aber auch mit Chancen

Für Europas Zuliefererindustrie ergibt sich daraus ein doppelter Druck: Zum einen verlieren sie Marktanteile bei ihren traditionellen OEM-Kunden, deren Geschäftsmodelle durch die chinesische Konkurrenz untergraben werden. Zum anderen geraten sie selbst unter Preisdruck durch chinesische Zulieferer, die mit hohen Volumina, Kostenvorteilen und wachsender Innovationskraft auftreten.

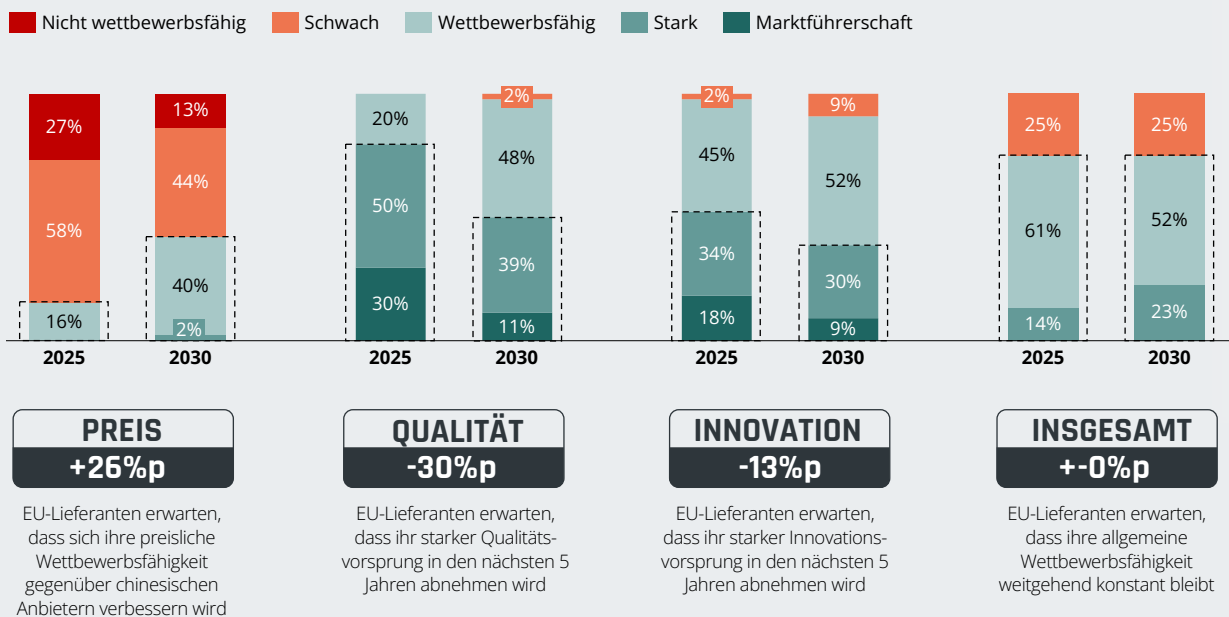
Die Folge: Während 2023 nur 7 % der im Rahmen einer Studie befragten europäischen Zulieferer mehr als ein Viertel ihres Umsatzes mit chinesischen OEMs in China erwirtschafteten, erwarten das bis 2030 bereits 18 %. Auf globaler Ebene sehen 23 % der Befragten Chancen, mit chinesischen OEMs auch außerhalb Chinas bis 2030 mehr als 10 % ihres Umsatzes zu machen – ein heute noch marginaler Bereich. Dies verdeutlicht: Trotz zunehmenden Wettbewerbes sind dies Anzeichen für eine weitere Globalisierung der Lieferketten chinesischer OEMs.

**Handlungsempfehlung: China nicht meiden, sondern verstehen**

Ein einfaches „Decoupling“ ist weder realistisch noch zielführend. Gerade bei Commodities und Schlüsseltechnologien – etwa in der Batterie- und Elektronikfertigung – ist China bereits dominanter Anbieter. In puncto Preis sind europäische Zulieferer heute oftmals kaum wettbewerbsfähig. Bei Qualität und Innovation sehen sie sich zwar noch vorn, rechnen aber selbst damit, dass dieser Vorsprung bis 2030 sukzessive zurückgeht.

Diese Zahlen deuten auf einen Paradigmenwechsel hin. Wer bisher glaubte, sich ausschließlich auf westliche OEMs konzentrieren zu können, wird künftig neue Partner brauchen und neue Spielregeln akzeptieren müssen. Dazu gehört auch, die chinesischen OEMs besser zu verstehen und hier die China-Kompetenz in Vertrieb und Projektmanagement aufzubauen.

**VERGLEICH DER WETTBEWERBSFÄHIGKEIT EUROPÄISCHER ZULIEFERER GEGENÜBER CHINESISCHEN ZULIEFERERN [In %, heute und in 5 Jahren]**



Es gilt daher, die Transformation aktiv zu gestalten – und das bedeutet in erster Linie: sich auf China strategisch vorzubereiten. Zwingend erforderlich ist dabei eine initiale Standortbestimmung, die aufzeigt, wie groß die Auswirkungen für das eigene Unternehmen sind und wo Handlungsfelder liegen (vgl. Berylls by AlixPartners Rising China Preparedness Assessment). Dabei müssen strategische Kernfragen realistisch und objektiv bewertet werden, z. B.:

- Wie stark ist das Unternehmen heute von chinesischen OEMs oder Tier-1-Kunden abhängig und wie stabil sind diese Beziehungen angesichts geopolitischer Risiken und zunehmender Lokalisierungsstrategien?
- Welche Bestandteile des Produktportfolios sind auch in einem chinesisch geprägten Markt differenzierungsfähig? Und wo besteht Substitutionsgefahr durch chinesische Anbieter?
- Welche Abhängigkeiten bestehen entlang der Lieferkette und wo liegen Chancen zur Resilienzsteigerung, etwa durch Regionalisierung?
- Wie steht man im direkten Vergleich zu chinesischen Wettbewerbern – technologisch, kostenbezogen und hinsichtlich Time-to-Market?

- Ist das Unternehmen organisatorisch und kulturell in der Lage, mit der Geschwindigkeit und Flexibilität chinesischer Akteure Schritt zu halten?
- Wie robust ist das Geschäftsmodell gegenüber Marktveränderungen oder politischen Eingriffen?

#### **Vom Reagieren zum Gestalten**

China ist nicht nur eine Herausforderung – es ist ein Beschleuniger der Transformation in Europa. Wer weiterhin in alten Strukturen verharrt, riskiert den Anschluss. Wer aber die Dynamik nutzt, Kooperationen eingeht und seine Organisation konsequent auf Wettbewerbsfähigkeit ausrichtet, kann aus der aktuellen Bedrohung eine strategische Chance machen.

Der Wandel ist unausweichlich und die Automobilindustrie wird auch außerhalb Chinas „chinesischer“ werden. Die Frage ist nicht, ob europäische Zulieferer reagieren, sondern wie schnell und ob sie bereit sind, China als integralen Bestandteil ihrer Zukunft zu begreifen.

# 11 | R&D-EFFIZIENZ IN DER AUTOMOBILINDUSTRIE



**Autoren:** Dennis Röhr  
Berylls by AlixPartners



Marcel Friebel  
Berylls by AlixPartners



Steven Schumacher  
Berylls by AlixPartners



Altan Yamak  
Berylls by AlixPartners

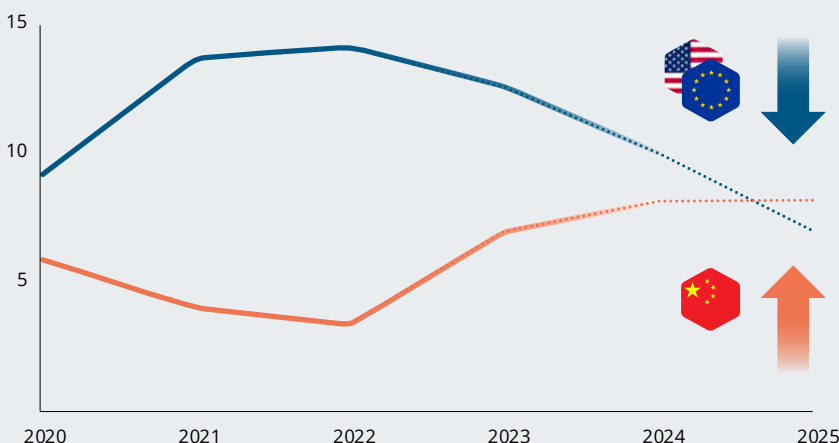
Veränderte Kundenanforderungen, neue Technologien und geopolitische Herausforderungen forcieren den Wandel in der Automobilindustrie. Statt neue Einnahmequellen durch das Software Defined Vehicle (SDV) zu generieren, müssen Effizienzsteigerungen – in Bezug auf Kosten und Zeit – von 30 % bis 40 % erreicht werden. Dies gilt für westliche OEMs ebenso wie für 1st Tiers. In der Produktentwicklung leistet das SDV den größten Beitrag bei der Erfüllung der gesamtunternehmerischen Aufgabe.

Traditionelle Maßnahmen und Strategien wie die Beschaffung mittels Best-Cost-Country-Sourcing, die Optimierung der Materialkosten und singuläre Prozessanpassungen erweisen sich immer mehr als unzureichend. Daher findet die Notwendigkeit eines ganzheitlichen Ansatzes zur Steigerung der R&D-Effizienz immer mehr Akzeptanz. Schlüssel zur gewünschten Effizienz und Wettbewerbs-

fähigkeit ist das Beherrschen der Softwareentwicklung und -integration. Dies bedeutet, dass sich Kernkompetenzen und -eigenleistungen der R&D verlagern müssen, um das Produkt mittels angepasster technologischer und organisatorischer Strukturen bis zum End-of-Life kontinuierlich und hochzyklisch wettbewerbsfähig zu halten.

## DURCHSCHNITTLICHE EBITDA-MARGE NACH HERKUNFT DER OEMS

[in % der gesamten Einheiten]



OEMs aus der EU und den USA verzeichnen **sinkende EBITDA-Margen**, während chinesische OEMs ihre **EBITDA-Margen verbessern** und gleichzeitig stark wachsen.

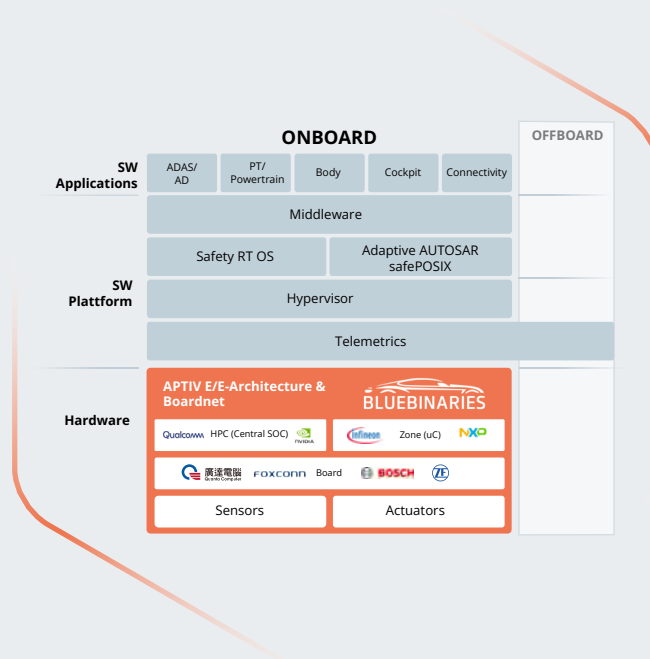
Dies umfasst nicht nur eine modulare Produktstruktur und konsistentes Architekturmanagement, sondern auch eine kontinuierliche Lieferung von Softwareprodukten („continuous deployment“). Dieser Wandel ist entscheidend für die Zukunft, um die wachsende Komplexität effektiv bewältigen und fortschrittlichere Produkte zu einem niedrigeren Preis anbieten zu können.

Der Wandel hin zu einer SDV-fähigen Produktstruktur erfordert neue Fähigkeiten. Um die Softwareentwicklung beherrschen zu können, muss das Operating Model der Automobilunternehmen – Governance, Prozesse, Mitarbeiter, Organisation und Infrastruktur – angepasst werden. Nächster Schritt: Software-First. Den Regeln des Systems Engineering folgend, müssen zu Beginn die Anforderungen und die funktionale Architektur entworfen werden, gefolgt von einer schlüssigen und modularen Softwarearchitektur. Basierend auf diesem Ansatz

müssen geeignete Prozesse und Rollen geschaffen werden. Dazu gehört auch ein Wandel in der Denkweise und in den Führungsstrukturen bezüglich der Art, wie Entscheidungen getroffen werden. Ein SDV kann in einer Hardware-dominierten Unternehmung nicht gedeihen. Dies gilt auch für die Organisationsstruktur, die sich von den Hardware-orientierten Silos befreien muss.

All dies wird durch eine adäquate Infrastruktur unterstützt, die das erforderliche Branching, hochfrequente Tests/Integration und Release-Management ermöglicht. Um die erforderlichen Fähigkeiten und die Software Readiness zu messen, haben Berylls by AlixPartners und das Institut für Technologie Management der Universität St. Gallen gemeinsam ein Reifegradmodell entwickelt. Dieses bietet nicht nur die notwendigen KPIs, sondern auch eine Anleitung zur Verbesserung des bestehenden Operating Model in Richtung SDV.

## SOFTWARE-DEFINIERTE PRODUKTSTRUKTUR



>150 Mio

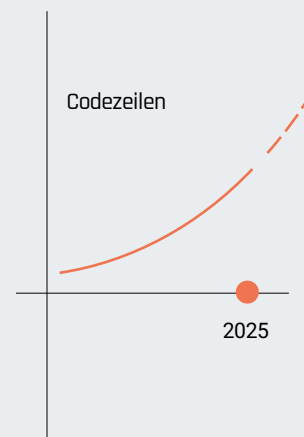
Codezeilen Moderne Architektur benötigt weniger Code.

>35

Software-Updates innerhalb eines Modellzyklus bis 2030 erwartet.

>10 Mio

Konfigurierbare Parameter im Variantenmgmt. abzubilden



Um eine solche Transformation zu ermöglichen und in der neuen Ära der Automobilentwicklung erfolgreich zu sein, sollte die Umstellung der Kompetenzen bereits begonnen haben. Softwarearchitekten, Data Scientists, Simulationsexperten usw. haben keine Nischenkompetenzen, sondern sind grundlegende Bestandteile des zukunftsfähigen Talentpools. Wenn man sich stärker auf diese digitalen Profile stützt, müssen traditionelle Prozesse wie Planung und Budgetierung anders betrachtet werden. Wachsende Anteile von Software bringen standardisierte Komponenten oder Bibliotheken mit sich, die im gesamten Tech-Stack vieler OEMs verwendet werden. Dies deutet auf eine Verlagerung hin – von einer auftragsbezogenen zu einer modularen Entwicklung.

Das kann helfen, digitale und über Unternehmensgrenzen hinausreichende Modelle der Zusammenarbeit effektiver aufzusetzen und auszusteuern. Hierfür können Aufwandsschätzungen von vorher festgelegten Projektbudgets abgekoppelt betrachtet werden und zyklisch von der Basis aus durchgeführt bzw. strenger an Kundenfunktionen ausgerichtet werden. Beides soll dabei helfen, Kosten transparenter zu machen und auch Planungshorizonte hochzyklischer und verbindlicher zu gestalten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Erreichen von R&D-Effizienz einen transformativen Ansatz erfordert, der alle beteiligten Organisationen einbezieht. Durch die Einführung von SDV gehen die Veränderungen über das Produkt hinaus und betreffen den Kern des unternehmensspezifischen Operating Model (Ablauf- und Aufbauorganisation inklusive Methoden und Tools), wie im Reifegradmodell von Berylls by AlixPartners beschrieben.

Die notwendige Transformation bedarf des Auftrages und der Unterstützung des gesamten Vorstandes, damit neben den CTO-spezifischen Themen ebenfalls Veränderungen der unternehmensweiten Governance-Strukturen möglich sind.



**Das software-definierte Fahrzeug verändert mehr als alles andere die Fahrzeugindustrie. Die Auswirkungen beziehen sich auf das Produkt - und das gesamte Unternehmen.**

OPEN PROJEC

TASK BOAR

OVERVIEW

SETTING

# 12 | STEIGENDE GARANTIEKOSTEN FÜR OEMS DURCH SOFTWAREFEHLER



**Autoren:** Christian Kaiser  
Berylls by AlixPartners



Fritz Metzger  
Berylls by AlixPartners



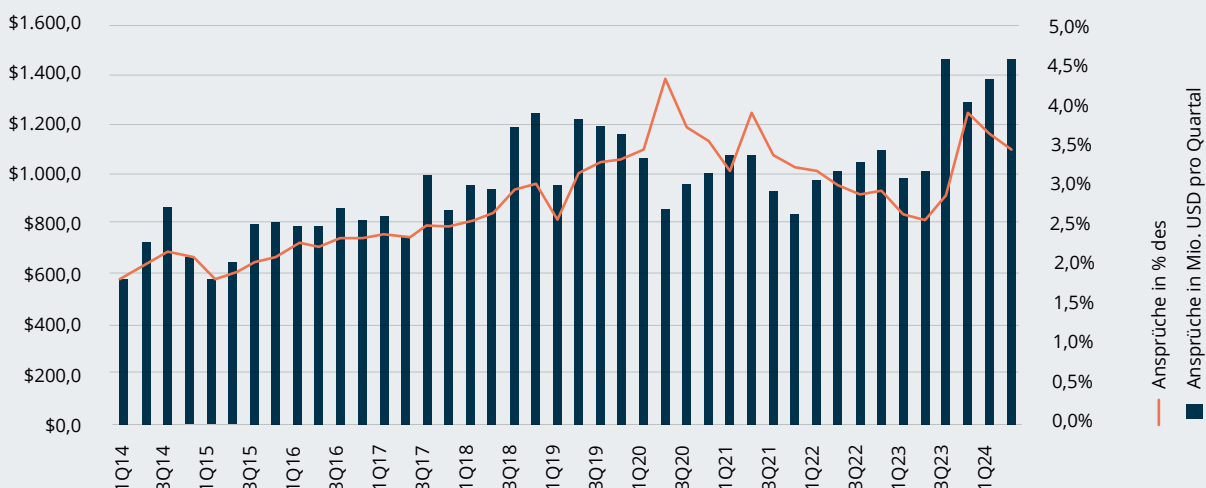
Frederik Ruhm  
Berylls by AlixPartners

Mit der zunehmenden Bedeutung von Software-defined Vehicles (SDV) wird deutlich: Software ist längst nicht mehr nur ein Feature, sondern ein zentrales Element moderner Fahrzeuge. Insbesondere bei Verzögerungen von Produkteinführungen stehen häufig Softwareprobleme im Vordergrund. Ein Aspekt, der bisher allerdings weniger beachtet wurde, ist der Einfluss solcher Probleme auf die Garantiekosten – und genau dieser nimmt stetig zu.

In den vergangenen Jahren verzeichneten insbesondere amerikanische- und europäische Automobilkonzerne einen Anstieg ihrer Garantiaufwendungen, der neue Rekordhöhen erreichte. Teilweise mussten sogar zusätzliche Rückstellungen gebildet werden, um unerwartete Garantieansprüche abzudecken. Die durchschnittliche Anspruchsquote der Erstausrüster (Original Equipment Manufacturers, OEMs) im Jahr 2023 lag bei 1,98 %, während die Rückstellungsquote 2,52 % betrug. Dies deutet darauf hin, dass die Hersteller auch künftig höhere Garantiekosten erwarten.

In der Vergangenheit, als Hardware noch die vorherrschende Komponente im Fahrzeug darstellte, war es möglich, Fehler bereits vor der Markteinführung zu identifizieren und zu beheben. Bei Software ist das deutlich schwieriger. Durchschnittlich enthält kommerzielle Software 20 bis 30 Fehler pro 1.000 Zeilen Code. Selbst bei gut aufgestellten Entwicklerteams bleiben etwa 1 bis 3 Fehler je 1.000 Zeilen – bei 20 bis 100 Millionen Zeilen Code pro Fahrzeug summiert sich das auf 20.000 bis 300.000 potenzielle Fehlerquellen.

## ANSPRÜCHE NACH QUARTAL



Das bedeutet: Neben präventiven Maßnahmen in der Entwicklung sind OEMs auch auf starke reaktive Prozesse angewiesen, um Fehler im Feld schnell in den Griff zu bekommen. Und hier hapert es – vor allem bei westlichen OEMs. Der Anteil softwarebedingter Garantiekosten steigt kontinuierlich und drückt zunehmend auf die Margen.

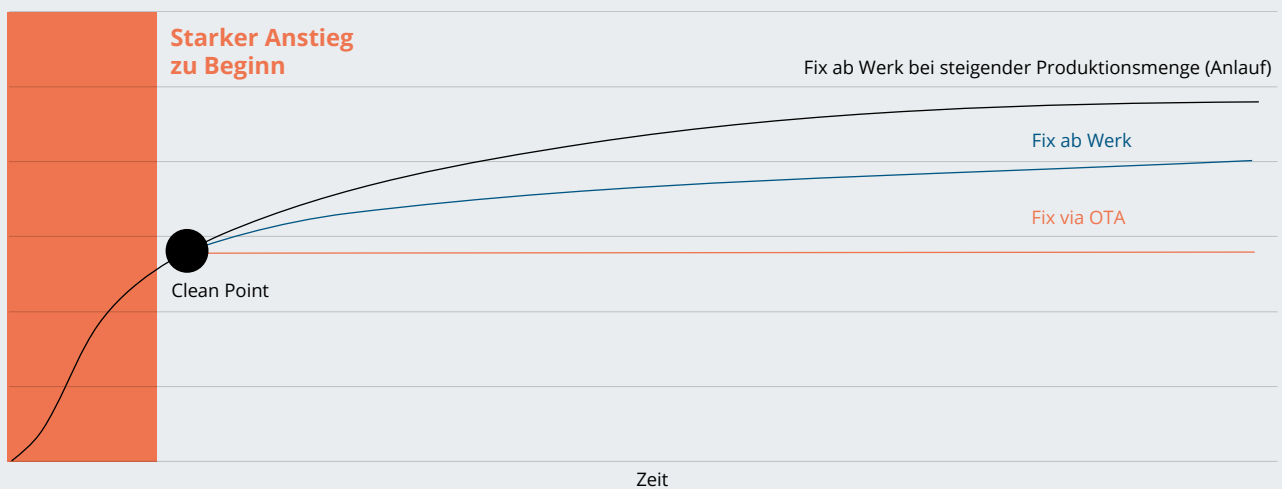
### Eine unterschätzte Kostenfalle

Für viele OEMs stellt es eine Herausforderung dar, die Zeitspanne zwischen Fehlererkennung und -behebung – die sogenannte Round-Trip-Zeit – entscheidend zu verkürzen. Dabei gilt: Je früher ein Fehler behoben wird, desto geringer ist der Schaden.

In der Phase nach dem Produktionsstart ist es besonders wichtig, schnell zu handeln. Da die Stückzahlen stetig steigen, können die OEMs durch frühzeitiges Gegensteuern bereits im Werk viele Probleme im Feld vermeiden und Missverständnisse in der Kommunikation mit Werkstätten reduzieren.

Gerade bei Softwareproblemen, die nach der Auslieferung auftreten, ist das kritisch. Häufig interpretieren Werkstätten Fehler im Feld zunächst fälschlicherweise als Hardwaredefekte und tauschen dann Komponenten aus – was nicht nur teuer, sondern auch ineffektiv ist.

## KUMULIERTE GW-FÄLLE



### Handlungsfelder

Grundsätzlich ergeben sich folgende Handlungsfelder für den OEM und seine Zulieferer, um softwarebedingte Garantiekosten zu senken.

#### Schnelle Fehleranalyse und Root-Cause-Identifikation

Ein klar strukturiertes und effektives Vorgehen ist essenziell, um Fehlerursachen zügig zu erkennen. Dazu gehört, dass Strukturen und Prozesse eindeutig definiert sind. OEMs,

Werkstätten und Zulieferer benötigen ein gemeinsames Verständnis sowie standardisierte Abläufe für die Fehlererfassung, analyse und -priorisierung. Zulieferer sollten zudem eigene Eskalationspfade und Verantwortlichkeiten festlegen, um eine schnelle Bearbeitung sicherzustellen. Ebenso wichtig ist es, Daten zügig und in der geforderten hohen Qualität bereitzustellen. Fehlerbeschreibungen müssen präzise und nachvollziehbar sein sowie durch relevante Diagnosedaten ergänzt werden.

Dies beschleunigt nicht nur die Weitergabe, sondern auch die Analyse. Idealerweise stellen alle Beteiligten diese Informationen möglichst zeitnah zur Verfügung. Zulieferer tragen durch strukturierte Rückmeldungen, standardisierte Formate und vollständige Datensätze wesentlich zur Beschleunigung des Analyseprozesses bei.

Klare Verantwortlichkeiten spielen ebenfalls eine zentrale Rolle: Wenn für jede Software- und Hardwarekomponente ein zuständiger Feature Owner benannt ist, werden Probleme nicht zwischen Teams hin- und hergeschoben. Eine enge Zusammenarbeit zwischen den Verantwortlichen für Software und Hardware hilft, Ursachen schneller einzugrenzen und nachhaltige Lösungen zu entwickeln.

Darüber hinaus sollte die Fehlerbehebung featurebasiert erfolgen. Anstatt einzelne Tickets isoliert zu bearbeiten, ist es effizienter, die Problemlösung über die betroffenen Funktionen zu organisieren – stets mit Blick auf den Kunden. Zulieferer können hier unterstützen, indem sie eigene interne Tickets nach Features bündeln und konsolidierte Rückmeldungen liefern.

Auch der Einsatz zentraler Tools trägt zur Effizienz bei. Gemeinsame Systeme für Tracking und Analyse schaffen Transparenz und fördern die Zusammenarbeit, insbesondere mit Zulieferern. Diese sollten bereit sein, auf gemeinsame Tools zu migrieren, Schnittstellen zu entwickeln und ihren Analyse-Teams hierauf direkten Zugriff zu ermöglichen.

Verbindliche Service Level Agreements (SLAs) mit Zulieferern sind ebenfalls entscheidend. Klare Zeitvorgaben für Analyse und Rückmeldung helfen, Verzögerungen zu vermeiden. Zulieferer sollten diese SLAs aktiv mitgestalten und deren Umsetzung intern sicherstellen.

Nicht zuletzt sollte bereits in der Entwicklungsphase vorausschauend gearbeitet werden. Aspekte wie Error Logging, Digital Trouble Codes (DTCs) und Ausnahmebehandlungen müssen frühzeitig berücksichtigt werden, um spätere Fehleranalysen zu erleichtern.

### **Fehlerbehebung und Rollout beschleunigen**

Um Kosten zu senken und die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, ist ein schneller Rollout von Software-Fixes unerlässlich. Eine durchdachte, Over-the-Air(OTA)-fähige Fahrzeugarchitektur bildet die notwendige Grundlage, um Softwarefehler im Feld rasch und ohne kostspielige Werkstattaufenthalte zu beheben. Nur wenn kritische Steuergeräte zuverlässig per Update adressierbar sind, können Fehler effizient, kundenfreundlich und skalierbar korrigiert werden.

Auch die Prozesse im Kundenservice und in den Werkstätten müssen darauf abgestimmt sein. Eine klare Rollenverteilung ist entscheidend: Was per OTA behebbar ist, sollte nicht in der Werkstatt landen. Dies spart Ressourcen und reduziert die Komplexität. Besonders in der Zeit nach einem Fahrzeug-Launch leisten Rapid-Response-Teams wertvolle Arbeit, indem sie schnell auf Probleme im Feld reagieren. Zulieferer können hier durch die Bereitstellung spezialisierter Fachkräfte einen wichtigen Beitrag leisten.

Im Bereich Tools und Automatisierung liegt weiteres Potenzial: Die Automatisierung von CI/CD-Prozessen (Continuous Integration/Continuous Deployment) ermöglicht es, Updates schneller und zuverlässiger auszurollen – auch aufseiten der Zulieferer. Diese sollten eigene Build- und Deploy-Pipelines etablieren und reibungslose Schnittstellen zum OEM-Prozess definieren.



Darüber hinaus sind umfassende Simulationen und Tests notwendig, um Fehler bereits vor dem Rollout zu erkennen. Zulieferer können den OEM unterstützen, indem sie eigene Simulations- und Testumgebungen betreiben und entsprechende Modelle zur Verfügung stellen. Die Umsetzung kleinerer, dafür aber häufigerer Updates reduziert das Risiko von Updatefehlern erheblich und erhöht die Flexibilität im Rollout-Prozess.

#### **First-Level-Support stärken**

Eine intelligente OTA-Strategie überträgt dem First-Level-Support mehr Verantwortung bei gleichzeitig reduziertem Aufwand. Viele Probleme können so direkt gelöst werden – oft ohne dass ein Werkstattbesuch erforderlich ist. Das reduziert nicht nur die Belastung für den Kunden, sondern entlastet zugleich den Second- und Third-Level-Support erheblich.

#### **Fazit**

Die steigenden Garantiekosten infolge von Softwarefehlern sind für OEMs eine echte Herausforderung – mit direkter Auswirkung auf Wirtschaftlichkeit und Reputation. Im Jahr 2023 zahlten Automobilhersteller weltweit 51 Milliarden US-Dollar für Garantiesprüche und bildeten Rückstellungen in Höhe von 65 Milliarden US-Dollar. Dies entspricht einem Anstieg von 17 % gegenüber 2022. Der Schlüssel zur Lösung liegt in einer besseren Zusammenarbeit mit den Zulieferern, klar geregelten Verantwortlichkeiten und intelligenten Prozessen.

Wer jetzt in Transparenz, Automatisierung und OTA-Fähigkeit investiert, wird langfristig belohnt: mit geringeren Kosten, zufriedenen Kunden und einer stärkeren Position im Wettbewerb. Besonders erfolgreiche OEMs setzen auf agile, partnerschaftliche Softwarestrategien – sie erkennen: Fehler wird es immer geben. Entscheidend ist, wie schnell und effizient man sie behebt.

# 13 | DIE AUTOMOTIVE- UND MOBILITY-START-UP-SZENE IN EUROPA: REBOUND AUS DEM TAL DER TRÄNEN?



**Autoren:** Dr. Matthias Kempf  
Managing Partner, Leap435



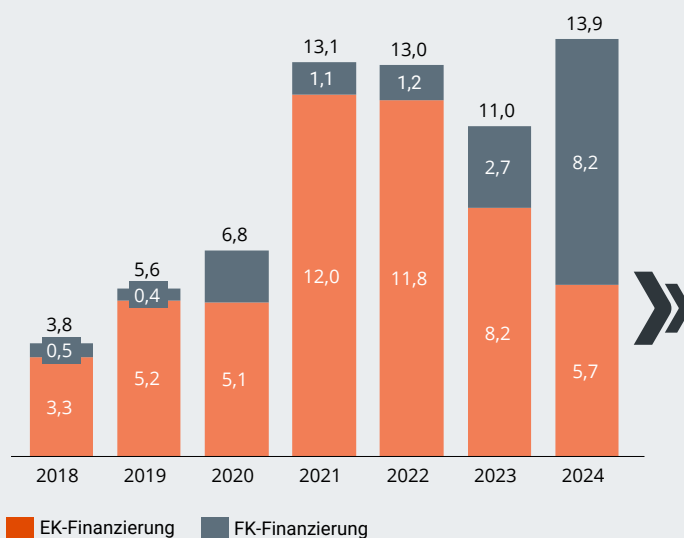
Dr. Tobias von Wiesentreu  
Managing Partner, Leap435

## 1. Von Boom zur Krise- und zurück?

Die europäische Automotive- und Mobilitäts-Start-up-Szene hat in den letzten Jahren eine Achterbahnfahrt erlebt. Nach dem Investitionsboom 2021 folgte ein drastischer Einbruch, der 2023 seinen Tiefpunkt erreichte. Doch nun deutet sich eine Erholung an – in Europa wie global.

### MOBILITY-START-UP-FINANZIERUNG EU 2018-2024

[In Mrd. €]



Quelle: Dealroom (2025), Leap Annahmen und Analyse

### Finanzierungsvolumina und -runden

Getragen von Megarunden für Unternehmen wie Northvolt, Arrival oder Volta Trucks verzeichneten Mobility-Start-ups in Europa 2022 noch Eigenkapital(EK)-Investitionen in Höhe von über 12 Milliarden Euro. Danach sank das Volumen 2023 zunächst auf 9 Milliarden Euro, in 2024 sogar auf 6 Milliarden Euro ab. Die Anzahl der Finanzierungsrunden reduzierte sich im selben Zeitraum um circa 50 %. Während die Frühphaseninvestments im gleichen Zeitraum nur um circa ein Viertel zurückgingen, brachen die EK-Finanzierungen im Spätphasenbereich um fast 65 % ein.

Befindet sich Europa nun auf dem absteigenden Ast? Bezieht man die Fremdkapital(FK)-Finanzierung in die Betrachtung ein, wandelt sich das Bild erheblich – denn sie hat sich im gleichen Zeitraum von circa 1,3 Milliarden Euro auf 9 Milliarden Euro versechsfacht. Vor allem die Finanzierung

kapitalintensiver Batterietechnologie-Start-ups wurde 2024 in großem Umfang von Venture Capital auf Venture Debt verlagert, was überwiegend durch Banken oder staatliche Institutionen wie der European Investment Bank geschah. Das Gesamtfinanzierungsvolumen für Mobility-Start-ups in Europa stieg damit insgesamt von gut 13 Milliarden Euro auf circa 14 Milliarden Euro leicht an.

### Mobility-Investitionsvolumina in Europa<sup>1</sup>

Der mangelnde Appetit nach Eigenkapital-Investments war kein isoliertes Phänomen der Mobilitätsbranche. Vielmehr spiegelte sich auch ein globaler Trend wider, getrieben von Zinswende und restriktiver Geldpolitik, abnehmender Risikobereitschaft institutioneller Investoren und einer Überhitzung des Marktes 2021, die vielerorts zu unrealistischen Bewertungen führte.

### Europas Rolle in der globalen Mobility-Start-up-Industrie

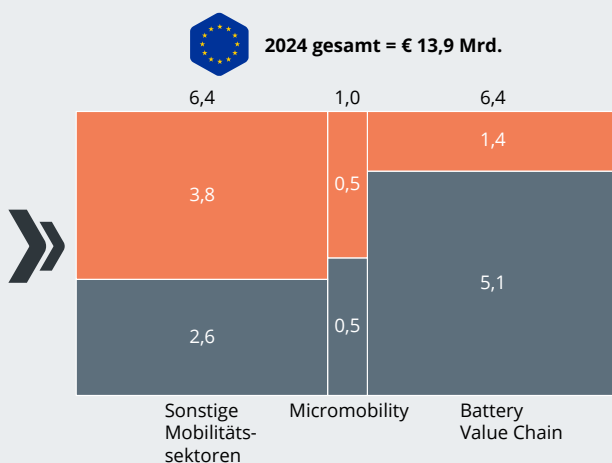
2024 entfielen rund 21 % der weltweiten Mobility-Investitionen auf europäische Start-ups. Europa ist traditionell im Frühphasenbereich (Pre-Seed/Seed/Series A) deutlich besser positioniert (> 30 % Marktanteil), während bei Growth-Investments (> Series B) die USA und China dominieren. Hier offenbart sich zum wiederholten Mal die strukturelle Schwäche Europas als Folge des Mangels an kapitalstarken Investoren.

### 2. Brancheneinordnung: Wohin geht die Reise?

- **Software-defined Vehicle:** Zahlreiche Start-ups entwickeln neue Ansätze rund um die Themen Middleware/Vehicle OS (getrieben durch den Trend zu RUST), OTA-Update-Plattformen und Cybersecurity-Bereiche, die klassische Tier-1-Zulieferer der OEMs oft nicht selbst abdecken.
- **Engineering Tech:** Ein wahrer Boom zeichnet sich bei neuen Geschäftsmodellen ab, die auf die Effizienzsteigerung und Prozessbeschleunigung im Engineering abzielen. Vor allem das Potenzial generativer Künstlicher Intelligenz (GenAI) (vertikal und horizontal) wird hier in voller Breite ausgeschöpft.
- **Autonomous Driving Tech:** Im Windschatten der Milliardeninvestition in das junge KI-Unternehmen Wayve (Vereinigtes Königreich) wurden zahlreiche neue Technologien und Geschäftsmodelle finanziert – darunter in den Bereichen Sensorik und Perception-Technologie, B2B-Logistik, spezielle Verkehrsträger-Shuttle-Systeme, Werksverkehr oder Remote Driving.

## SEKTORALLOKATION FUNDING 2024

[In Mrd. €]



1) Daten basierend auf Dealroom (2025), Leap435-Analyse

- Batterie- und Ladeinfrastruktur: Von Zellchemie über Re-/Upycling-Technologien und Second-Life-Anwendungen bis zu Schnellladeplattformen (PKW, Trucks) – hier werden nach wie vor umfangreiche Finanzierungen vorgenommen, vor allem in Deutschland, dem Vereinigten Königreich, Frankreich oder Skandinavien.
- Mikromobilität und Logistik: Unter dem Sicherheitsaspekt entsteht eine neue Dynamik im Mikromobilitäts-Segment, während intelligente Flottensteuerung für Elektrofahrzeuge, Nachhaltigkeit und Plattformintegration wichtige Themen in der (urbanen) Logistik sind.

#### **Zusammenarbeit mit OEMs und Zulieferern: Fortschritte mit Hindernissen**

Während früher eine große Distanz zwischen Start-ups und Automobilkonzernen herrschte, ist man heute für eine Zusammenarbeit deutlich aufgeschlossener. Es bilden sich immer mehr Corporate-Venture-Capital-Einheiten (BMW, JLR, Bosch, Stellantis, Renault ...), zudem setzen OEMs und größere Zulieferer vermehrt auf eine Kooperation mit Start-ups mit dem Ziel, einen schnelleren Zugriff auf Innovationen zu erlangen und diese in Machbarkeitsstudien (Proofs of Concept, PoCs) zu testen. Man kann davon ausgehen, dass sich dieser Trend als Folge des stetig zunehmenden Anteils von Softwarekomponenten im Fahrzeug, des breiten und häufig disruptiven Einsatzes von KI und der zunehmenden Verbreitung von zukunftsweisenden Technologien („Deep Tech“) anderer Branchen in der Automobilindustrie weiter verstärken wird (zum Beispiel in Form von neuartigen Materialien, chemischen Prozessen und Verfahren sowie durch die Erweiterung der Wertschöpfung um Up /Recycling).

Dennoch gibt es nach wie vor Barrieren: Langsame Entscheidungsprozesse, unklare

Verfahrensweisen im Umgang mit geistigem Eigentum (Intellectual Property, IP), die zögerliche Skalierung nach erfolgreichen PoCs sowie kompliziertere gesetzliche Vorgaben und interne Organisationsanforderungen stellen für Start-ups nach wie vor große Herausforderungen dar.

Neue Realität der globalen Blockbildung: Aufgaben für Europa

In der neuen Realität der politischen Blockbildung ist nicht nur die Mobilitätsindustrie, sondern Europa als Kontinent gefordert, das enorme Potenzial von Start-up-Innovationen auszuschöpfen. Durch prestigeträchtige Mega-Fonds wie Andreessen Horowitz oder Tiger Global, eine chancenorientierte Kulturprägung und eine langfristig ausgerichtete strategische Wirtschaftspolitik genießen Start-ups in den USA und China häufig höheren politischen und finanziellen Stellenwert.

Europa hingegen setzt (noch) stärker auf marktwirtschaftliche Instrumente. Durch die in der Regel restriktiven Anlagerichtlinien für große Kapitalgeber besteht im Bereich Series B+ weiter ein gravierender Mangel an Großinvestoren. Viele Start-ups planen daher bewusst frühzeitig Partnerschaften mit OEMs oder Exit-Optionen – was das Potenzial für unabhängige „European Champions“ begrenzt. Doch hier zeichnet sich ein Wandel ab: Deutschland strebt durch den Deutschlandfonds beziehungsweise die Initiative für Wachstums- und Innovationskapital (WIN-Initiative) (1 Milliarde Euro beziehungsweise 12 Milliarden Euro Volumen) sowie einen im Koalitionsvertrag angekündigten Bürokratieabbau deutlich verbesserte Rahmenbedingungen an. Frankreich treibt gezielt Industriepolitik im Clean-Tech- beziehungsweise Industrial-Tech-Bereich (7 Milliarden Euro „Tibi 2“-Fonds) voran und Italien bietet Unternehmen seit 2025 mit einem Pensionsfonds massive Steuervorteile, wenn sie mindestens 5 % ihres Portfolios in Venture Capital investieren.



### 3. Ausblick: Wo liegen die Chancen – und was ist zu tun?

Die europäische Automotive-Start-up-Szene befindet sich 2025 eindeutig auf dem Weg aus dem Tal der Tränen. Ein weiterer Aufschwung ist möglich – wenn Politik, Industrie und Kapitalgeber gemeinsam handeln.

Europa verfügt über viele strukturelle Vorteile, die der Industrie und den Start-ups gleichermaßen zugutekommen. Hierzu zählen die Exzellenz in Ingenieurwesen und Deep Tech, der bereits verankerte Technologie-Fokus auf Nachhaltigkeit und ESG-Kriterien (Environmental, Social and Governance) sowie ein starker Binnenmarkt. Start-ups weisen ein hohes Wachstumspotenzial auf, sei es in den Bereichen Fahrzeug-Software (Applikationen, Middleware, OS), Batterie-Recycling und Wiederverwendbarkeit oder Smart-City-Lösungen; sogar im Bereich der Entwicklung und Technologie des autono-

men Fahrens zeigt sich, dass der Zug noch nicht abgefahren ist.

Die Unternehmen der Mobilitätsindustrie haben erkannt, dass die Zusammenarbeit mit Start-ups mehr ist als wirksames Brand Building – jetzt gilt es, aus der punktuellen Zusammenarbeit effektive, adaptive und leicht zugängliche Ökosysteme mit attraktiven Skalierungsoptionen zu formen.

Auf dem an die Politik gerichteten Wunschzettel steht – neben dem auf beziehungsweise Ausbau eines europäischen Wachstumsfonds für Mobility- und Deep-Tech-Scale-ups – an erster Stelle der Bürokratieabbau in den Bereichen Förderprogramme, Firmengründung, Mitarbeitergewinnung aus dem Ausland und Zulassungsprozesse. Dazu könnte die Schaffung eines „Innovation Fast Track“ für Start-up-Lösungen in öffentlichen Mobilitätsinitiativen ein neues Momentum für innovative Systemlösungen schaffen.

# 14 | DOPPELINTERVIEW



**Dr. Alexander Timmer**  
Partner & Managing Director  
Berylls by AlixPartners



**Dr. Jan Dannenberg**  
Partner & Managing Director  
Berylls by AlixPartners

Hat die Zuliefererindustrie weitere kritische Monate vor sich? Jan Dannenberg und Alexander Timmer von Berylls by AlixPartners über die Kernaussagen der Studie „Global Top 100 Automotive Suppliers“.

**Herr Dr. Dannenberg, wie lautet Ihre Kernaussage zum Top-100-Zulieferer-Ranking 2024?**

**Dannenberg:** Das Jahr 2024 war für die Zuliefererindustrie weltweit ein Krisenjahr, das den Jahren 2020/21 während der Pandemie in nichts nachsteht. Aus den Reihen der 20 größten Zulieferer konnte mit Schaeffler nur ein Unternehmen seinen Umsatz überhaupt steigern. Aber auch das Wachstum bei Schaeffler ist auf die erfolgreiche Übernahme von Vitesco zurückzuführen und stellt damit leider die Ausnahme und nicht die Regel dar. Auch wenn es auf den obersten Rängen wenige Verschiebungen gab, zeigt sich eine hohe Dynamik im unteren Bereich des diesjährigen Top-100-Rankings. So haben es in diesem Jahr erstmals sechs neue Zulieferer in das Ranking geschafft. Mit Ningbo Tuopu, Huawei, NBHX Group und Huizhou Desay SV kommen davon allein vier Zulieferer aus China. Die chinesische Zuliefererindustrie legt mit fast 15 % jährlichem Umsatzwachstum deutlich schneller zu als die etablierten Platzhirsche Japan und Deutschland.

**Herr Dr. Timmer, was ist aktuell das größte Problem der Zulieferer: fehlende Autoverkäufe, die Transformation, die Zölle?**

**Dr. Timmer:** Das Ausmaß der protektionistischen Handelspolitik einschließlich der damit verbundenen Importzölle ist in meinen Augen ein temporärer Effekt, der sich mittelfristig im Laufe dieses Jahres wieder auf ein normales Level einpendeln wird. Der Leidtragende ist der Endkunde, da die Mehr-



**2024 war für die Zuliefererindustrie weltweit ein Krisenjahr.**

kosten von Zulieferern und Herstellern weitergegeben werden oder einzelne Fahrzeuge in

spezifischen Märkten nicht mehr angeboten werden. Die technologische Transformation hin zur Elektromobilität und dem Software-defined Vehicle ist für die Zulieferer nichts Neues. Hohe Investments, geringe Volumina und erschwerte Anläufe gehören mittlerweile zum Alltagsgeschäft der Zulieferer. Die Herausforderungen sind hier zwar nicht gelöst, aber zumindest bekannt. Die auch in Zukunft rückläufigen Autoverkäufe und Produktionsvolumina über alle Antriebsarten hinweg – vor allem in Deutschland – werden die Industrie vor neue Herausforderungen stellen. Weitere Konsolidierungen und Werkschließungen werden bis Ende der Dekade unausweichlich sein. Dass der Weltmarktanteil von in Deutschland produzierten Autos auf deutlich unter 4 % sinkt, ist ein durchaus realistisches Szenario.

#### **Welche Zulieferer waren 2024 besonders erfolgreich – und warum?**

**Dannenberg:** Erfolgreiche Zulieferer waren im Jahr 2024 selten zu finden. Nur 30 Zulieferer konnten im diesjährigen Top-100-Ranking ihren Umsatz im Vergleich zum Vorjahr steigern – ein historischer Tiefstwert in der 14-jährigen Geschichte des Top-100-Rankings, der nur noch von dem Wert während der Coronakrise übertroffen wird. Doch auch in der aktuellen schwierigen Situation konnten sich einige Zulieferer erfolgreich behaupten. Hier fallen vor allem die Technologieunternehmen Huawei und Huizhou Desay SV aus China ins Auge, die von der Digitalisierung des Innenraums und dem Trend hin zum Software-defined Vehicle profitieren konnten. Ersteres konnte seinen Automotive-Umsatz gegenüber dem Vorjahr um über 400 % steigern. Im Hinblick auf die Profitabilität stechen wie gewohnt die Halbleiter- und Reifenhersteller ins Auge, wenn auch teilweise mit rückläufigen Margen. Hierzu zählen beispielsweise Zulieferer wie Renesas, Infineon, Hankook Tyres und Sailun.

#### **Welche Lieferanten mussten besonders Federn lassen?**

**Timmer:** Hohe Umsatzrückgänge von über 20 % mussten vor allem die Batteriehersteller aus Japan und Südkorea hinnehmen. Namhafte Kandidaten sind hier Samsung SDI, LG Energy Solution und Panasonic. Auch CATL als Marktführer aus China musste einen Umsatzrückgang verzeichnen, wenn auch in deutlich geringerem Ausmaß. Auch die Margen der Batteriehersteller sind zuletzt zunehmend unter Druck geraten. Gründe hierfür sind die aktuell im Markt vorhandenen Überkapazitäten und die fehlende Nachfrage nach Elektroautos, was wiederum die Preise für Hochvoltbatterien nach unten drückt.

#### **Von den deutschen „Big Three“ haben Continental und ZF schwer zu kämpfen: Unternehmensteile werden verkauft oder abgespalten, Werke geschlossen, Mitarbeiter entlassen. Auch Bosch will in Deutschland mehrere Tausend Stellen streichen. Welche Fehler wurden gemacht, und wie bewerten Sie die aktuellen Entwicklungen dort?**

**Dannenberg:** Dass die drei großen deutschen Zulieferer mit der Transformation und den Marktverwerfungen wie alle anderen Player zu kämpfen haben, ist normal. Unterschätzt wurden dabei die Dauer und der Kraftaufwand, der mit der Veränderung einhergeht. Dadurch wurden zu viele und zu große Vorhaben gleichzeitig angegangen, was wiederum mit hohen Innovationsaufwendungen, dem Aufbau neuer Fähigkeiten und immensen Transformationskosten einhergeht. Das kann bisweilen auch die Größten und Stärksten überfordern.

**Wie schlagen sich die europäischen Zulieferer generell im internationalen Vergleich?**

**Timmer:** Sie sind nach wie vor in sehr vielen Feldern Weltspitze – allerdings eben nicht mehr in allen, wie es in der Vergangenheit der Fall war. In den Innovationsfeldern Batterietechnologie oder Künstliche Intelligenz hinken sie hinterher. Bei den Erfolgsfaktoren Kostenführerschaft oder „time-to-market“ ebenfalls. Und in den globalen Wachstumsmärkten verlieren sie auch an Boden.

**Die chinesischen Zulieferer zählen einmal mehr zu den Gewinnern des Rankings. Was macht diese Unternehmen so erfolgreich?**

**Dannenberg:** Erstens erleben die heimischen chinesischen OEMs und mit ihnen die lokalen chinesischen Zulieferer ein überproportionales Wachstum, weil sie die Wünsche der Kunden aktuell am besten und um fassendsten erfüllen. Zweitens verfügen die am stärksten wachsenden chinesischen Zulieferer über Technologien, die westliche Player nicht bieten können – zum Beispiel Batterie-Know-how. Und drittens wurde gemeinsam mit den lokalen OEMs der Produktentstehungsprozess einfacher, vor allem aber schneller und günstiger aufgesetzt. Chinesische Zulieferer punkten somit bei der Geschwindigkeit und bei den Kosten.

**Welche Chancen bieten andersherum die chinesischen OEMs für europäische Zulieferer – etwa bei deren Expansion nach Europa?**

**Timmer:** Für die großen, global agierenden europäischen Player ist das eine gute Marktchance. Sie kennen die lokalen Verhältnisse, verfügen über eingespielte Produktionskapazitäten und haben über ihre bestehenden Lieferbeziehungen in China schon Vertrauen aufbauen können. Der Mittelstand wird dagegen weniger profitieren.

**Wie lautet Ihre Prognose für das Geschäftsjahr 2025? Haben die deutschen Automobilzulieferer weitere kritische Monate vor sich?**

**Dannenberg:** Ja, das wird aller Voraussicht nach der Fall sein, gerade im Heimatland Deutschland. Wie eingangs erwähnt, kann der Marktanteil von in Deutschland produzierten Autos bis 2030 auf unter 4 % sinken. Wir sprechen dann, je nach Szenario, von einem jährlichen Produktionsvolumen von 3,2 bis 3,7 Millionen Fahrzeugen hierzulande. Dies würde einem Rückgang von 12 % beziehungsweise 24 % entsprechen. Wir befinden uns derzeit mitten in der Transformation und haben den Tiefpunkt hoffentlich in diesem Jahr erreicht. Dennoch ist das kurzfristige Risiko von Unterbrechungen in der Lieferkette im Bereich der seltenen Erden nicht gebannt. Hier könnte es in der Sommerpause zu einer Verknappung aufgrund der Ausfuhrbeschränkungen aus China kommen. Produktionsunterbrechungen und weitere Umsatzeinbußen sind unausweichlich.





**Dr. Alexander Timmer**  
Partner & Managing Director  
alexander.timmer@berylls.com



**Christian Kaiser**  
Partner & Managing Director  
christian.kaiser@berylls.com



**Fritz Metzger**  
Partner  
fritz.metzger@berylls.com



**Dr. Hannes Weckmann**  
Partner  
hweckmann@alixpartners.com



**Marcel Friebe**  
Associate Partner  
marcel.friebe@berylls.com



**Steven Schumacher**  
Associate Partner  
steven.schumacher@berylls.com



**Gereon Heitmann**  
Project Manager  
gereon.heitmann@berylls.com



**Sebastian Scheubeck**  
Senior Vice President  
sscheubeck@alixpartners.com



**Jan-Philipp Schneider**  
Senior Consultant  
jan-philipp.schneider@berylls.com



**Christine Keller**  
Senior Consultant  
christine.keller@berylls.com



**Luca Hunger**  
Consultant  
luca.hunger@berylls.com



**Dr. Tobias von Wiesentreu**  
Managing Partner, Leap435  
tobias@leap435.vc



**Dr. Jan Dannenberg**  
Partner & Managing Director  
jan.dannenberg@berylls.com



**Dr. Xing Zhou**  
Partner & Managing Director  
xzhou@alixpartners.com



**Laura Kronen**  
Partner  
laura.kronen@berylls.com



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



**Frederik Ruhm**  
Associate Partner  
frederik.ruhm@berylls.com



**Altan Yamak**  
Associate Partner  
altan.yamak@berylls.com



**Thorsten Mauthe**  
Senior Vice President  
tmauthe@alixpartners.com



**Moritz Schmidt**  
Senior Vice President  
mschmidt@alixpartners.com



**Dr. Carolin Köppel**  
Senior Consultant  
carolin.koepfel@berylls.com



**Philipp Pesek**  
Senior Consultant  
philipp.pesek@berylls.com



**Simon Flierl**  
Consultant  
simon.flierl@berylls.com



**Dennis Röhr**  
Partner & Managing Director  
dennis.roehr@berylls.com



**Jens Haas**  
Partner & Managing Director  
jhaas@alixpartners.com



**Malte Broxtermann**  
Partner  
malte.broxtermann@berylls.com



**Timo Littke**  
Associate Partner  
timo.littke@berylls.com



**Stefan M. Schneeberger**  
Associate Partner  
stefan.schneeberger@berylls.com



**Timo Krall**  
Project Manager  
timo.krall@berylls.com



**Benedikt Birnkammer**  
Senior Vice President  
bbirnkammer@alixpartners.com



**Jakob Ruchardt**  
Senior Consultant  
jakob.ruehardt@berylls.com



**Marie-Charlotte Schmidt**  
Senior Consultant  
marie-charlotte.schmidt@berylls.com



**Felix Sperl**  
Senior Consultant  
felix.sperl@berylls.com



**Dr. Matthias Kempf**  
Managing Partner, Leap435  
matthias@leap435.vc



**Berylls by AlixPartners** – ist eine auf die Automobilitätsindustrie spezialisierte Strategieberatung. Mit Experten in Deutschland, China, Großbritannien, Südkorea, Nordamerika, Österreich und in der Schweiz deckt Berylls alle Zukunftsthemen ab, um im Ökosystem der Automobilität erfolgreich, zukunftsfähig und digital zu sein. Unsere Experten bieten den Kunden End-to-End-Unterstützung von der Strategie bis zur finalen Umsetzung an.

9 8 7 6 5 4 3 2 1  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

**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**