



TOP 100
AUTOMOBILZULIEFERER

berylls
by AlixPartners

TOP 100-ZULIEFERERSTUDIE 2026

**ANPASSUNGSFÄHIGKEIT
SCHLÄGT GRÖSSE: WER
KERN UND FOOTPRINT
SCHÄRFT, SICHERT CASH,
GEWINNT GLOBAL**

1	Krise als Katalysator	Seite 04
2	TOP 100-Zulieferer-Ranking 2026	Seite 06
3	Produktionsvolumen steigt, Umsätze und Margen fallen - die TOP 100-Zulieferer unter Druck	Seite 08
4	Zulieferer im Gespräch	Seite 18
5	Konsolidierung und Technologiezugang definieren den Automotive-M&A-Markt in Europa	Seite 22
6	Bewertung des Standorts Deutschland für Automobilzulieferer	Seite 26
7	Automobilzulieferer im Wandel: Diversifikation als strategischer Hebel	Seite 30
8	Taugt China als Vorbild? - Chancen und Grenzen des Leitmarkts für europäische Zulieferer	Seite 34
9	Elektromobilität bleibt vor allem für Zulieferer ein Härte-test	Seite 38
10	Der lange Schatten des Verbrenners für Zulieferer?	Seite 40
11	Autonomes Fahren und das L4 Endgame - Hype, Realität oder Nischenchance für Europas Zulieferer	Seite 42
12	Physical AI: die neue Produktionsrealität	Seite 44
13	Geopolitik und Fragmentierung: wenn Politik zur Standort- und Portfoliofrage wird	Seite 50
14	Aftermarket als Stabilitätsanker: Cash Generator im Schatten der Transformation	Seite 56
15	Overhead-Kosten im Blindflug - warum Zulieferer jetzt gegensteuern müssen	Seite 60
16	Experten-Interview	Seite 64



1 | KRISE ALS KATALYSATOR



Dr. Alexander Timmer
Berylls by AlixPartners

Wer die Lage der Automobilzulieferer in diesem Jahr beschreiben will, könnte vieles anführen: sinkende Umsätze trotz steigender Produktionsvolumina, verzögerte Plattformanläufe, wachsender Druck aus Asien. All das stimmt. Aber es trifft nicht den Kern. Der Kern ist finanzieller Natur – und er ist besorgniserregender als die meisten öffentlichen Diskussionen vermuten lassen.

Der Zinsdeckungsgrad der Branche hat seit dem Post-Corona-Hoch kontinuierlich nachgegeben und liegt heute auf dem niedrigsten Stand seit Beginn der Elektrifizierungswelle. Die Investitionsquote der größten Zulieferer ist nach kurzer Erholung auf den tiefsten Wert seit mindestens acht Jahren gefallen. Beide Entwicklungen sind keine zyklischen Dellen. Es sind Signale einer strukturellen Verschiebung, die in ihrer Konsequenz unterschätzt wird. **Die Zuliefererbranche verliert ihre Finanzkraft genau in dem Moment, in dem sie die teuerste Transformation ihrer Geschichte finanzieren müsste.**

Wer einen wachsenden Anteil des operativen Cashflows für Zinsen aufwendet, hat weniger Spielraum für den Investitionsprung in Elektromobilität und softwarebasierte Fahrzeugsysteme. Wer die Investitionsquote Jahr für Jahr absenkt, verliert nicht sofort Marktanteile – sondern die Fähigkeit, sie in drei bis vier Jahren noch verteidigen zu können. Das ist der Unterschied zwischen einem Liquiditätsproblem und einem Substanzproblem. Teile der Zuliefererbranche haben beides.

Ein Paradigmenwechsel trifft jetzt dieses geschwächte System und verändert die Gleichung endgültig. Europäische OEMs vertiefen zunehmend ihre Einkaufskooperationen mit asiatischen Partnern. Mit jeder neuen Vereinbarung dieser Art wird das asiatische Lieferantennetzwerk tiefer in europäische Fahrzeugarchitekturen eingeschrieben. Der Wettbewerbsdruck kommt damit nicht mehr nur von neuen Marktteilnehmern, sondern zunehmend auch über die Beschaffungsentscheidungen langjähriger OEM-Kunden.

Das verändert die strategische Grundlogik fundamental. Asien ist heute nicht mehr nur Volumenziel für ausgereifte Technologien, sondern Innovationsmaßstab und Preisreferenz zugleich. Wer dort keine eigene Entwicklungspräsenz aufbaut, entwickelt für einen Markt, der in wenigen Jahren mit einem bereits skalierten, kostengünstigeren Pendant konfrontiert sein wird.

Hier liegt die eigentliche Ironie der Situation: Genau die Zulieferer, die diesen Schritt am dringendsten tun müssten – mittelständische Spezialisten, Unternehmen ohne Asien-Footprint, Lieferanten in technologisch unmittelbar betroffenen Warengruppen –, sind durch Zinslast und sinkende Investitionskraft am schlechtesten dafür positioniert. Das technologische Know-how ist vorhanden. Die finanzielle Konstitution für den nötigen Investitionsprung fehlt zunehmend.

Was folgt daraus? Die Antwort liegt nicht im Abwarten, sondern in der aktiven Neuausrichtung auf drei Felder. Wer seine Bilanz konsequent bereinigt, schafft den finanziellen Spielraum, den die nächsten Schritte erfordern. Wer asiatische Hersteller auf ihrem Weg nach Europa als neue Heimkunden begreift – und ihnen europäische Zertifizierungskompetenz als echten Mehrwert anbietet –, erschließt ein strategisches Fenster, das sich nicht unbegrenzt offenhält. Und wer den wachsenden Aftermarket als margenreiches zweites Standbein entwickelt, entkoppelt sich schrittweise vom direkten OEM-Preisdruck. Drei Hebel, die zusammen mehr bewegen als jeder einzeln für sich.

Die aktuelle Lage ist ernst. Sie ist aber auch eine Herausforderung, die Chancen bietet. Wer jetzt die richtigen Entscheidungen trifft, kann aus einer Phase der Konsolidierung gestärkt hervorgehen – als Lieferant beider Ökosysteme statt als Zuschauer eines Wandels, den andere gestalten.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre, Ihr

Dr. Alexander Timmer
Partner & Managing Director
Berylls by AlixPartners



Die Zuliefererbranche verliert ihre Finanzkraft genau in dem Moment, in dem sie die teuerste Transformation ihrer Geschichte finanzieren müsste.

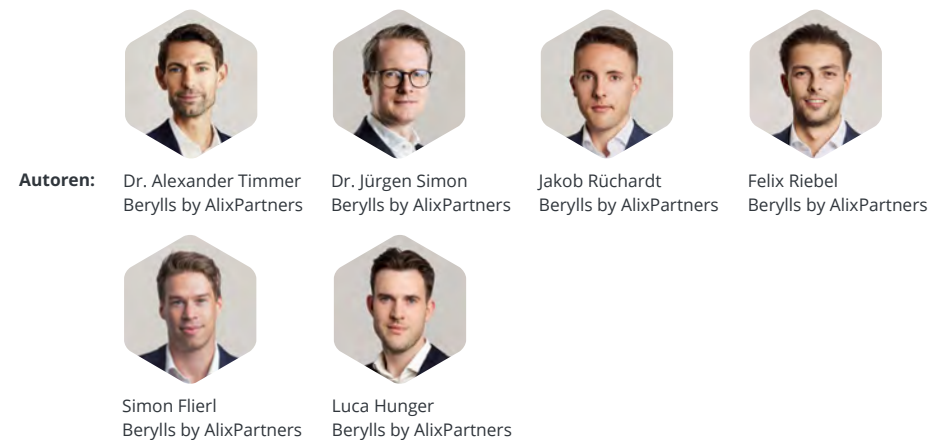


2 | TOP 100-ZULIEFERER – RANKING

Stand 15.05.2026															
Unternehmen	Rang				Umsatz				Profitabilität						Anm.
	Land	2025	2024	Δ	2025	2024	Δ absolut	Δ relativ	Typ	2025 in €	2025 in %	2024 in €	2024 in %	Δ	
Bosch	DE	1	1	0	55.845	55.795	50	0,1%	EBIT	983	1,8%	2.041	3,7%	-1,9%	B, 1, AU
Denso	JP	2	2	0	42.802	42.522	280	0,7%	OI	2.865	6,7%	3.263	7,7%	-1,0%	B, 2, AU
CATL	CN	3	7	4	38.987	32.493	6.494	20,0%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	B, 1, AU
Hyundai Mobis	KR	4	5	1	37.893	38.794	-901	-2,3%	OI	2.082	5,5%	2.083	5,4%	0,1%	B, 1, GU
Magna	CA	5	4	-1	37.177	39.575	-2.398	-6,1%	EBIT	1.342	3,6%	1.620	4,1%	-0,5%	B, 1, GU
ZF Friedrichshafen	DE	6	6	0	35.573	38.097	-2.524	-6,6%	EBIT	-1.003	-2,8%	192	0,5%	-3,3%	B, 1, AU
Aisin	JP	7	8	1	29.228	28.442	786	2,8%	OI	1.440	4,9%	1.011	3,6%	1,4%	B, 2, AU
FORVIA	FR	8	10	2	26.154	26.974	-820	-3,0%	OI	1.457	5,6%	1.400	5,2%	0,4%	B, 1, GU
Michelin	FR	9	9	0	25.992	27.193	-1.201	-4,4%	OI	2.366	9,1%	2.631	9,7%	-0,6%	B, 1, GU
HASCO	CN	10	12	2	22.665	21.682	983	4,5%	OI	1.162	5,1%	1.055	4,9%	0,3%	B, 1, GU
Valeo	FR	11	14	3	20.903	21.492	-589	-2,7%	OI	977	4,7%	919	4,3%	0,4%	B, 1, GU
Bridgestone	JP	12	15	3	20.832	21.414	-582	-2,7%	OI	2.113	10,1%	2.076	9,7%	0,4%	B, 1, AU
Cummins	US	13	11	-2	20.600	22.960	-2.360	-10,3%	EBIT	1.849	9,0%	2.285	10,0%	-1,0%	B, 1, AU
Lear	US	14	13	-1	20.583	21.532	-948	-4,4%	EBIT	940	4,6%	1.013	4,7%	-0,1%	A, 1, GU
Schaeffler	DE	15	16	1	19.671	19.651	21	0,1%	EBIT	116	0,6%	-/-	-/-	-/-	B, 1, AU
Aumovio	DE	16	Neu	Neu	18.550	n.a.	n.a.	n.a.	OI	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	B, 1, AU
Aptiv	IE	17	17	0	18.051	18.212	-161	-0,9%	OI	1.048	5,8%	1.702	9,3%	-3,5%	B, 1, GU
Sumitomo Electric	JP	18	20	2	16.921	16.495	426	2,6%	OI	1.107	6,5%	1.001	6,1%	0,5%	B, 2, AU
Goodyear	US	19	19	0	15.803	16.975	-1.173	-6,9%	OI	935	5,9%	1.218	7,2%	-1,3%	B, 1, AU
Tenneco	US	20	18	-2	14.124	15.500	-1.376	-8,9%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	D, 1, GU
Continental	DE	21	3	-18	13.798	39.719	-25.921	-65,3%	EBIT	1.776	12,9%	2.287	5,8%	7,1%	B, 1, AU
Yazaki	JP	22	22	0	13.379	13.174	204	1,6%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	D, 3, AU
Hankook & Company	KR	23	52	29	13.145	6.379	6.766	106,1%	OI	1.142	8,7%	1.194	18,7%	-10,0%	B, 1, GU
Adient	IE	24	21	-3	12.995	13.417	-423	-3,2%	EBIT	99	0,8%	300	2,2%	-1,5%	B, 2, GU
Astemo	JP	25	24	-1	12.721	12.746	-25	-0,2%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	D, 3, AU
BorgWarner	US	26	23	-3	12.669	13.014	-345	-2,6%	OI	474	3,7%	504	3,9%	-0,1%	B, 1, GU
HORSE Powertrain	GB	27	Neu	Neu	12.626	n.a.	n.a.	n.a.	OI	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	D, 1, GU
Toyota Boshoku	JP	28	28	0	11.921	11.774	148	1,3%	OI	300	2,5%	329	2,8%	-0,3%	B, 2, GU
Motherson Group	IN	29	26	-3	11.740	12.051	-311	-2,6%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	B, 1, AU
Gestamp	ES	30	27	-3	11.349	12.001	-652	-5,4%	OI	546	4,8%	582	4,9%	0,0%	B, 1, GU
Mahle	DE	31	29	-2	11.257	11.681	-424	-3,6%	EBIT	228	2,0%	423	3,6%	-1,6%	B, 1, GU
Opmobility	FR	32	30	-2	10.216	10.484	-268	-2,6%	OI	490	4,8%	440	4,2%	0,6%	B, 1, GU
Autoliv	SE	33	34	1	9.571	9.599	-28	-0,3%	OI	963	10,1%	904	9,4%	0,6%	B, 1, GU
Clarios	US	34	37	3	8.912	9.303	-392	-4,2%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	E, 3, AU
Marelli	IT	35	32	-3	8.910	10.488	-1.578	-15,0%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	D, 1, GU
Dana	US	36	36	0	8.848	9.501	-653	-6,9%	EBIT	374	4,2%	209	2,2%	2,0%	B, 1, GU
LG Energy Solution	KR	37	31	-6	8.627	11.030	-2.404	-21,8%	OI	-423	-4,9%	-563	-5,1%	0,2%	B, 1, AU
BHAP	CN	38	38	0	8.623	8.989	-366	-4,1%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	E, 1, GU
Weichai Power	CN	39	33	-6	8.542	8.273	269	3,3%	OI	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	B, 1, AU
TE Connectivity	IE	40	39	-1	8.506	8.562	-56	-0,7%	OI	1.658	19,5%	1.677	19,6%	-0,1%	B, 2, AU
Flex-N-Gate	US	41	41	0	8.230	8.222	8	0,1%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	D, 1, GU
JTEKT	JP	42	43	1	7.996	7.566	430	5,7%	OI	276	3,5%	149	2,0%	1,5%	B, 2, AU
Brose	DE	43	42	-1	7.900	7.700	200	2,6%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	E, 1, GU
Joyson	CN	44	47	3	7.536	7.173	363	5,1%	OI	274	3,6%	257	3,6%	0,0%	B, 1, GU
Luxshare-ICT	CN	45	Neu	Neu	7.516	1.767	5.750	325,5%	OI	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	D, 1, AU
Infineon	DE	46	40	-6	7.304	8.257	-953	-11,5%	OI	1.569	21,5%	1.964	23,8%	-2,3%	B, 2, AU
PAS (Mobitera)	JP	47	Neu	Neu	7.238	n.a.	n.a.	n.a.	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	D, 1, GU
Benteler	AT	48	44	-4	7.030	7.368	-338	-4,6%	EBIT	260	3,7%	251	3,4%	0,3%	B, 1, AU
ThyssenKrupp Automotive	DE	49	45	-4	6.992	7.342	-350	-4,8%	EBIT	-30	-0,4%	182	2,5%	-2,9%	B, 2, AU
LG Electronics	KR	50	46	-4	6.904	7.198	-294	-4,1%	OI	347	5,0%	78	1,1%	3,9%	B, 1, AU
Pirelli	IT	51	49	-2	6.776	6.773	3	0,0%	EBIT	891	13,2%	903	13,3%	-0,2%	A, 1, GU
Huawei	CN	52	97	45	6.531	3.384	3.147	93,0%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	D, 1, AU
Toyoda Gosei	JP	53	53	0	6.302	6.303	-1	0,0%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	B, 2, AU
NXP Semiconductors	NL	54	50	-4	6.297	6.607	-309	-4,7%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	B, 1, AU
Sumitomo Rubber Ind.	JP	55	51	-4	6.179	6.386	-208	-3,3%	OI	472	7,6%	465	7,3%	0,4%	B, 1, AU
CITIC Dicastal	CN	56	62	6	6.043	5.491	552	10,1%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	B, 1, GU
HL Mando	KR	57	54	-3	5.862	5.997	-135	-2,3%	OI	221	3,8%	243	4,1%	-0,3%	B, 1, GU
Fuyao	CN	58	68	10	5.640	5.040	600	11,9%	OI	1.310	23,2%	1.068	21,2%	2,0%	B, 1, GU

Unternehmen	Land	Rang			Umsatz				Profitabilität						Anm.
		2025	2024	Δ	2025	2024	Δ absolut	Δ relativ	Typ	2025 in €	2025 in %	2024 in €	2024 in %	Δ	
Dowlais	GB	59	70	11	5.594	4.910	683	13,9%	OI	-/-	-/-	19	0,4%	-/-	C, 1, AU
Harman (Samsung)	US	60	60	0	5.567	5.508	59	1,1%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	B, 1, AU
ZC Rubber	CN	61	67	6	5.538	5.041	497	9,9%	OI	529	9,6%	503	10,0%	-0,4%	B, 1, GU
Koito Manufacturing	JP	62	58	-4	5.515	5.557	-42	-0,8%	OI	287	5,2%	229	4,1%	1,1%	B, 2, GU
Dauch	US	63	56	-7	5.166	5.659	-493	-8,7%	OI	99	1,9%	223	3,9%	-2,0%	B, 1, GU
Texas Instruments	US	64	65	1	5.164	5.058	106	2,1%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	B, 1, AU
Mitsubishi Electric	JP	65	55	-10	5.161	5.710	-549	-9,6%	OI	255	4,9%	249	4,4%	0,6%	B, 2, AU
Dräxlmaier	DE	66	61	-5	5.000	5.500	-500	-9,1%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	E, 1, GU
Eberspächer	DE	67	63	-4	4.980	5.333	-353	-6,6%	EBIT	86	1,7%	114	2,1%	-0,4%	C, 1, GU
Linamar	CA	68	66	-2	4.901	5.053	-151	-3,0%	EBIT	334	6,8%	15	0,3%	6,5%	B, 1, AU
Hyundai WIA	KR	69	64	-5	4.856	5.311	-455	-8,6%	OI	98	2,0%	130	2,4%	-0,4%	B, 1, AU
TI Automotive	CA	70	Neu	Neu	4.698	4.989	-291	-5,8%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	D, 1, AU
Panasonic	JP	71	25	-46	4.664	12.439	-7.775	-62,5%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	B, 2, AU
Freudenberg	DE	72	71	-1	4.661	4.909	-248	-5,0%	OI	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	B, 1, AU
Alps Alpine	JP	73	72	-1	4.594	4.566	28	0,6%	OI	158	3,4%	63	1,4%	2,1%	B, 2, AU
Sailun	CN	74	80	6	4.532	4.084	448	11,0%	OI	517	11,4%	604	14,8%	-3,4%	B, 1, GU
Yokohama Rubber	JP	75	77	2	4.441	4.208	232	5,5%	OI	732	16,5%	608	14,5%	2,0%	B, 1, AU
Nemak	MX	76	73	-3	4.364	4.533	-170	-3,7%	OI	86	2,0%	134	3,0%	-1,0%	B, 1, GU
SK on	KR	77	35	-42	4.327	4.247	79	1,9%	OI	-577	-13,3%	-764	-18,0%	4,6%	B, 1, AU
Gotion High-tech	CN	78	Neu	Neu	4.197	3.294	904	27,4%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	B, 1, AU
ST Micro	CH	79	57	-22	4.073	5.639	-1.566	-27,8%	OI	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	A, 1, AU
Nexteer Automotive	US	80	82	2	4.057	3.951	106	2,7%	OI	144	3,6%	106	2,7%	0,9%	B, 1, GU
NTN	JP	81	76	-5	4.045	4.262	-217	-5,1%	OI	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	B, 2, AU
Huizhou Desay SV	CN	82	92	10	4.010	3.546	464	13,1%	OI	317	7,9%	270	7,6%	0,3%	B, 1, GU
Webasto	DE	83	74	-9	3.995	4.300	-305	-7,1%	EBIT	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	D, 1, GU
CIE-Automotive	ES	84	81	-3	3.958	3.961	-2	-0,1%	EBIT	543	13,7%	538	13,6%	0,1%	B, 1, GU
Renasas	JP	85	75	-10	3.787	4.289	-502	-11,7%	OI	1.164	30,7%	1.358	31,7%	-0,9%	B, 1, AU
Tokai Rika	JP	86	87	1	3.776	3.711	65	1,7%	OI	222	5,9%	142	3,8%	2,0%	B, 2, GU
Futaba Industrial	JP	87	83	-4	3.749	3.946	-197	-5,0%	OI	103	2,8%	73	1,8%	0,9%	B, 2, AU
CALB	CN	88	Neu	Neu	3.732	2.511	1.222	48,7%	OI	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	B, 1, AU
ZF Foxconn	DE	89	Neu	Neu	3.732	n.a.	n.a.	n.a.	EBIT	54	1,4%	-/-	-/-	-/-	B, 1, GU
Grupo Antolin	ES	90	78	-12	3.726	4.191	-465	-11,1%	EBIT	57	1,5%	80	1,9%	-0,4%	B, 1, GU
Brembo	IT	91	85	-6	3.703	3.841	-138	-3,6%	EBIT	336	9,1%	393	10,2%	-1,2%	B, 1, GU
Ningbo Tuopu	CN	92	96	4	3.644	3.416	228	6,7%	OI	389	10,7%	439	12,9%	-2,2%	B, 1, GU
Mann + Hummel	DE	93	86	-7	3.633	3.839	-206	-5,4%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	D, 1, AU
Saint-Gobain	FR	94	88	-6	3.626	3.633	-7	-0,2%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	D, 1, AU
Jabil	US	95	79	-16	3.591	4.169	-578	-13,9%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	B, 4, AU
Toyo Tire Corporation	JP	96	94	-2	3.522	3.450	71	2,1%	OI	576	16,4%	574	16,6%	-0,3%	B, 1, GU
Knorr-Bremse	DE	97	84	-13	3.503	3.842	-339	-8,8%	EBIT	319	9,1%	350	9,1%	0,0%	B, 1, AU
Mubea	DE	98	Neu	Neu	3.488	3.348	140	4,2%	K.A.	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	E, 1, AU
Flex	US	99	91	-8	3.449	3.567	-119	-3,3%	OI	-/-	-/-	-/-	-/-	-/-	B, 2, AU
Samsung SDI	KR	100	59	-41	3.440	5.547	-2.107	-38,0%	OI	-844	-24,5%	61	1,1%	-25,6%	B, 1, AU

3 | PRODUKTIONSVOLUMEN STEIGT, UMSÄTZE UND MARGEN FALLEN – DIE TOP 100-ZULIEFERER UNTER DRUCK



Nach dem Rückgang im Vorjahr erholte sich die weltweite Fahrzeugproduktion 2025 spürbar: Mit 92,9 Millionen produzierten Fahrzeugen rollten rund 4 % mehr Einheiten vom Band als noch 2024, das sind allerdings immer noch rund 1,3 % unter dem Vor-Covid-Niveau. Die 100 größten Automobilzulieferer konnten davon jedoch nicht profitieren: Ihr kumulierter Umsatz sank um 2,2 % auf 1.061 Milliarden Euro. Dabei dämpften Wechselkurseffekte die Entwicklung. Ohne die Abwertung der meisten Währungen gegenüber dem Euro wäre der kumulierte Umsatz um 0,8 % gewachsen. In Euro bemessen zeigten 62 % der TOP 100 Lieferanten eine negative Umsatzentwicklung. Dies war zwar immer noch weniger als im Vorjahr (69 % der TOP 100 Lieferanten), zeigte damit dennoch auf, dass eine steigende Automobilproduktion kein Wachstumsgarant für jeden Zulieferer ist. Ein ähnliches Bild ergab sich bei den zehn größten OEMs, deren Umsatz um 2,7 % auf 1.529 Milliarden Euro sank. Wesentlichen Anteil daran hatte die Verschiebung im Fahrzeugmix hin zu preiswerteren Klein- und Mittelklassewagen, unter anderem in China.

2025 war für viele OEMs und Zulieferer kein einfaches Jahr, selbst für etablierte und einstige Margenkönige wie Porsche wurde es zum Krisenjahr. Sinnbildlich für diese Entwicklung ist der Absatz von E-Autos. Der chinesische Hersteller BYD überholte E-Auto-Pionier Tesla als weltgrößten Anbieter batterieelektrischer Fahrzeuge deutlich und machte damit sichtbar, was die Entwicklungen der vergangenen Jahre bereits nahelegten: Die Wachstumsdynamik der Branche wird zunehmend von Unternehmen aus China bestimmt. Bei den OEMs

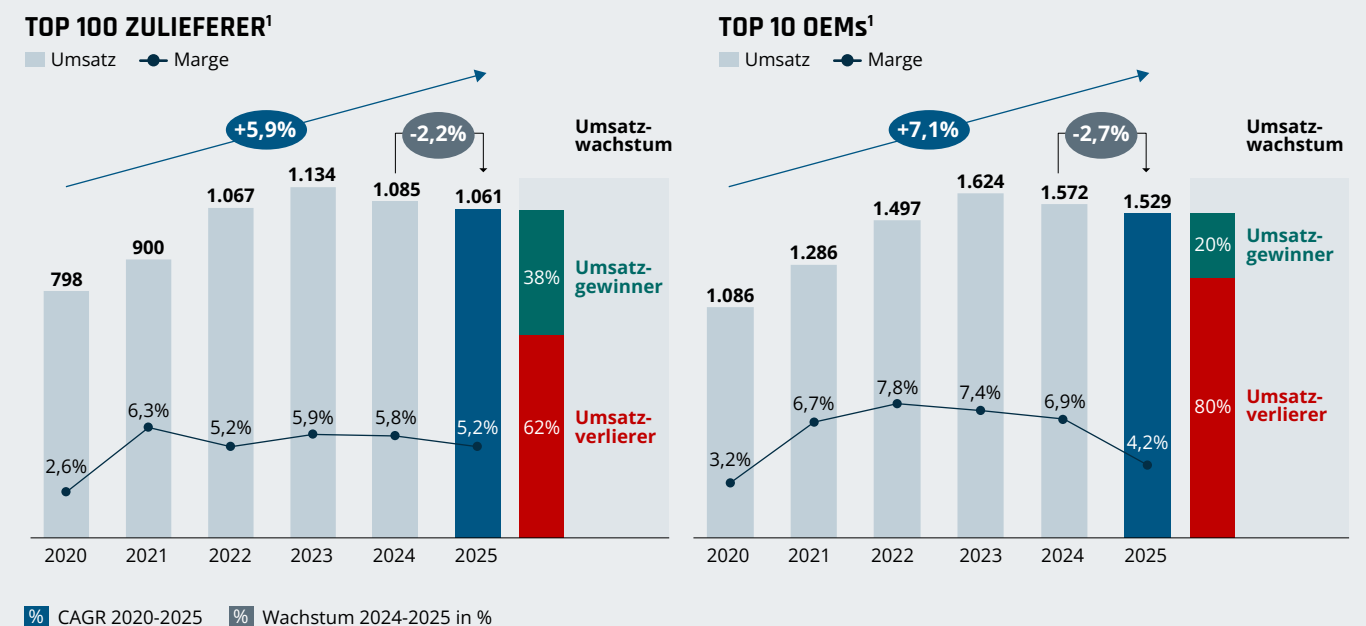
sank der kumulierte Umsatz der TOP 10 um 2,7 % von 1.572 auf 1.529 Milliarden Euro und ebenso fiel der Anteil der TOP 10 an der weltweiten Fahrzeugproduktion um 2,6 % auf 50,6 Millionen Einheiten (etwa 54 % der weltweiten Fahrzeugproduktion). Stärker noch als den Umsatz traf es die Profitabilität. Die Marge der zehn größten OEMs brach von 6,9 % auf 4,2 % ein. Stellantis steht exemplarisch für die Tiefe des Einbruchs. Nach bereits schwachen 2,4 % im Vorjahr rutschte der Konzern 2025 auf eine Marge von -17,1 %.

Zusätzlich belasteten Zollkonflikte das Geschäft der OEMs maßgeblich. Auch die Zulieferer spüren diesen Druck. Die umsatzgewichtete Marge der TOP 100 sank von 5,8 % auf 5,2 %. Auch hier trafen die Schwankungen bei der Elektromobilitätsnachfrage die gesamte Lieferkette und erklärten den Rückgang der Margen zumindest teilweise. Exemplarisch zeigt sich das beim koreani-

schen Batteriehersteller Samsung SDI, dessen Marge um 25,6 Prozentpunkte von 1,1 % auf -24,5 % abstürzte und damit den deutlichsten Rückgang aller Zulieferer in den TOP 100 verzeichnet. Hintergründe hierfür sind ein Nachfragerückgang, weil zentrale OEM Programme schwächer liefen und der Einsatz alternativer Zellchemien.

ABBILDUNG 1: UMSATZ UND MARGE DER TOP 100 ZULIEFERER UND TOP 10 OEMS

(In Mrd. EUR und % des Umsatzes)



Zusammenfassend stand die Automobilindustrie unter dem Einfluss gleich mehrerer Belastungsfaktoren. Erstens findet das verbleibende Produktionswachstum nahezu ausschließlich in China statt, mit unmittelbaren Folgen für die Auftragsbücher westlicher Zulieferer, an die der Druck der OEMs weitergegeben wird. Zweitens wirken sich die Schwankungen bei der Elektromobilitätsnachfrage, unter anderem aufgrund auslaufender Subventionen infolge politischer Kursänderungen wie unter Donald Trump, direkt auf die Profitabilität aus und führen zu Verzögerungen bei den Anläufen neuer Elektrofahrzeuge sowie zu Sonderabschreibungen entlang der gesamten Wertschöpfungs-

ungskette. Drittens hat der eskalierte Handelskonflikt zwischen den USA und der westlichen Welt die transatlantischen Lieferströme spürbar reduziert und Wachstumsperspektiven außerhalb der Heimatmärkte zunehmend eingeschränkt, mit direkter Folge für regionale Investitionsentscheidungen der Zulieferer. Zusätzlich erschweren ungünstige Kapitalmarktentwicklungen, die bei einzelnen Zulieferern zu spürbar steigenden Finanzierungskosten geführt haben, die Beschaffung notwendiger Investitionsmittel. Als Lichtblick entwickelten sich die Erzeugerpreise, die zumindest regional im Vergleich zum Vorjahr gesunken sind.

¹ Umsatz und Umsatz-CAGR basierend auf den Werten der TOP 100 Zulieferer bzw. TOP 10 OEMs des jew. Jahres
Quelle: Berylls by AlixPartners

China rückt unaufhaltsam vor

Die strukturelle Neuordnung der Branche zeigt sich am deutlichsten in der Zusammensetzung des Rankings selbst. Erstmals belegt China mit 15 vertretenen Unternehmen den dritten Platz nach Anzahl und überholt damit die USA, hinter Japan mit 21 und Deutschland mit 17 Zulieferern. Beim Umsatzanteil innerhalb der TOP 100 liegen die USA mittlerweile knapp hinter China. 13,0 % der TOP-100-Umsätze stammen aus China, 12,9 % aus den USA. Mit CATL steht zudem erstmals ein chinesischer Zulieferer auf Rang drei des Gesamtrankings, dank eines Umsatzes von 39 Milliarden Euro. Dies ist besonders bemerkenswert, wenn man bedenkt, dass der chinesische Batterieproduzent auch 2025 mit 20 % Wachstum ein deutliches Umsatzplus zum Vorjahr verzeichnen konnte, während Konkurrenten aus Südkorea wie Samsung SDI und LG Energy Solutions aufgrund der Schwäche des koreanischen Won und Rückgängen im US-EV-Markt ein Umsatzminus von -38 % und -22 % verbuchen mussten. Dass China auch beim Umsatz immer mehr zu den anderen Regionen und Ländern aufschließt, zeigt ein Blick auf die kumulierten Umsätze pro Land der in den TOP 100 vertretenen Zulieferer. Sie stiegen im Vergleich zum Vorjahr nur in Großbritannien und China. Chinesische Zulieferer konnten ihren Umsatz innerhalb der TOP 100 von 113 auf 137 Milliarden Euro um 21 % ausbauen. Hinter diesem Wert verbergen sich teils spektakuläre Einzelentwicklungen, etwa Wachstumsraten von bis zu 93 % bei Huawei oder strategische Übernahmen wie die von Leoni durch Luxshare. Zusätzlich spielten hier Währungseffekte eine entscheidende Rolle. Im Vergleich zum Euro verloren alle Währungen bis auf Schweizer Franken und Schwedische Kronen im vergangenen Jahr an Wert, wodurch es bei einzelnen Unternehmen zum Teil zu starken Abweichungen zwischen dem Wachstum in Euro und in Heimatwährung kam. Beispielsweise wuchs der koreanische Batteriehersteller SK on um 11,4% in koreanischen Won, in Euro lag das Wachstum jedoch bei lediglich 1,9%, da der Won am stärksten aller in den TOP 100 vertretenen Währungen verlor (-8,5%).

In Summe betrachtet, wird die Auswirkung der veränderten Wechselkurse deutlich: Ohne deren Einfluss läge der kumulierte Umsatz der TOP 100 Zulieferer in 2025 3,1% höher bei 1.094 Milliarden Euro und somit 0,8 % über dem Vorjahresniveau (1.085 Milliarden). Die Abwertung fast aller Währungen gegenüber dem Euro im vergangenen Jahr hat die Entwicklung der Branche somit deutlich eingebremst.

Die Statik dieser Momentaufnahme verdeckt die Dynamik dahinter. Die heute gelisteten chinesischen Unternehmen haben ihren Umsatz in den vergangenen fünf Jahren im Durchschnitt um 16 % pro Jahr gesteigert, ihre globalen Wettbewerber in den TOP 100 lediglich um 5,9%. Setzt sich diese Schere fort, ist es nur eine Frage der Zeit, bis China den größten Umsatzanteil aller Zuliefererländer auf sich vereint und zugleich ein chinesisches Unternehmen die Spitzenposition im Ranking einnimmt. Hinzu kommen potenzielle Neueinsteiger, die in der Liste noch nicht auftauchen. Unternehmen wie Pony.ai, Horizon Robotics und Momenta positionieren sich konsequent im Bereich autonomes Fahren und besitzen aufgrund ihrer softwarefokussierten Geschäftsmodelle hohes Skalierungspotenzial. Nach der Dominanz bei Batterien (CATL, CALB, Gotion High-Tech) zeichnet sich ab, dass China auch beim nächsten Technologiesprung früh Fuß fassen will. Der aktuelle Fünfjahresplan benennt Innovationsführerschaft explizit als Ziel.

Auf Länderebene zeigt sich dieselbe Entwicklung im Produktionsvolumen. China legte gegenüber 2024 um 10,4 % zu und stellt mittlerweile rund 30 % der globalen Fahrzeugproduktion. Deutschland wuchs lediglich um 0,8% und Südkorea sowie die USA verloren je 0,6 %, das übrige Europa ohne Deutschland 1,8 %. Parallel sinkt die wirtschaftliche Bedeutung der Branche: Über alle TOP-100-Länder hinweg ging der Anteil der Automobilindustrie am BIP seit 2024 um 5% zurück. Die Industrie bleibt zentral, aber sie ist in den klassischen Autonationen kein Wachstumsmotor mehr.

OEM-Druck wirkt sich voll auf die Zulieferer aus

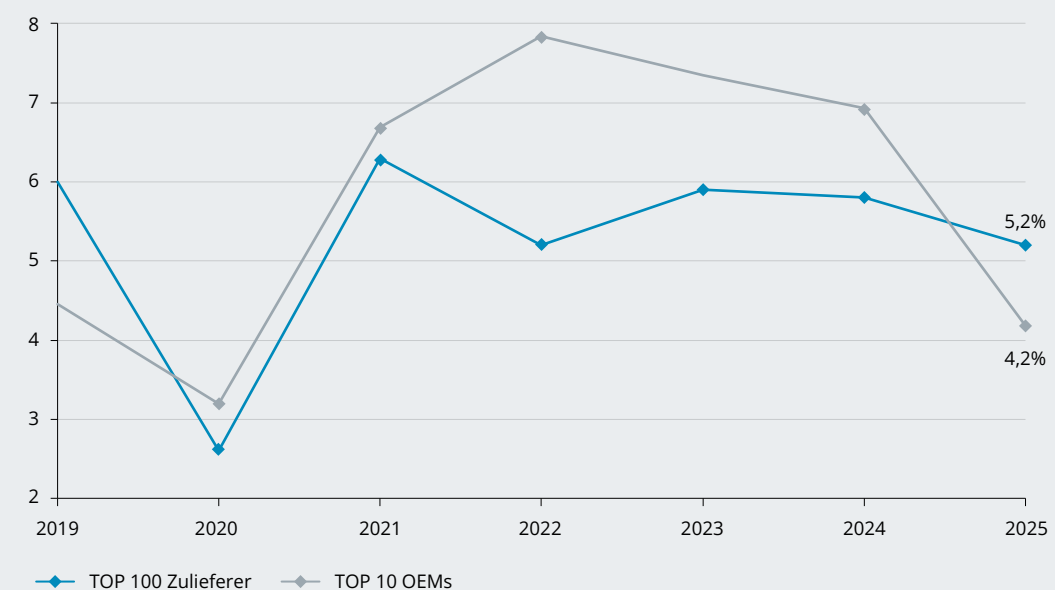
Bis 2019 lagen die Margen der TOP 100 Zulieferer und TOP 10 OEMs nahezu auf Augenhöhe, historisch gesehen stets mit leichtem Plus auf Zuliefererseite. Die Pandemie traf dann die Lieferkette härter als die Hersteller, und die Schere öffnete sich zugunsten der OEMs.

Seit 2022 schloss sie sich wieder, nun jedoch in umgekehrter Richtung. Die Zulieferer haben ihre Marge stabilisiert, während die OEM-Profitabilität unter dem Druck von Energiekosten, schleppender EV-Akzeptanz, hohen Investitionen und dem Konkurrenzdruck aus China deutlich wegbricht.

Als unmittelbare Folge konzentrieren sich OEMs wieder konsequenter auf die Reduktion ihres größten Kostenblocks: Materialaufwand. Dies manifestierte sich in härteren Preisrunden, langwierigeren Claiming-Prozessen und einer restriktiveren Praxis bei finanzieller Unterstützung in Schieflage geratener Lieferanten.

ABBILDUNG 2: EBIT-MARGEN DER TOP 100 ZULIEFERER UND TOP 10 OEMS¹

(In %, 2019-2025)



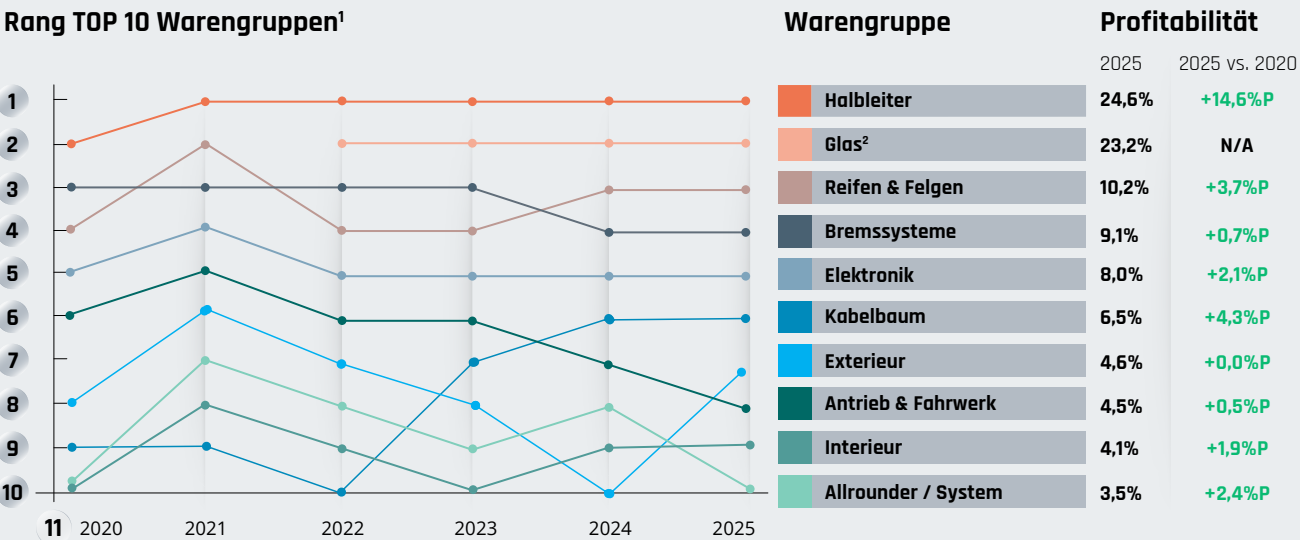
¹ Lediglich Automotive-Geschäft berücksichtigt
Quelle: Berylls by AlixPartners

Hohe Einstiegshürden schützen Profitabilität

Wie sich der Druck auf die Profitabilität verteilt, zeigt das Margenbild der Warengruppen. Halbleiterhersteller bleiben auch 2025 mit 24,6 % umsatzgewichteter Marge das gewinnträchtigste Segment der Branche, gefolgt von Glas (23,2 %) und mit deutlichem Abstand Reifen (10,2 %) auf Rang drei. Dass die Poleposition der Halbleiterhersteller kaum in Gefahr ist, verdeutlicht die nach wie vor fragile Versorgungssituation am Beispiel Nexperia. Als die niederländische Regierung vorübergehend die Kontrolle über den Chiphersteller übernahm und das chinesische Handelsministerium daraufhin einen Exportstopp verhängte, schossen die Preise für die betroffenen Bauteile angesichts der drohenden Versorgungslücke umgehend in die Höhe. Ein einziger geopolitischer Impuls, ein globaler Preissprung. In kaum einem anderen Segment haben die Zulieferer noch so viel Verhandlungsmacht gegenüber den OEMs und können dieses Margenniveau voraussichtlich auch in Zukunft durchsetzen.

Am anderen Ende der Skala konnten die Exterieur-Zulieferer ihre Profitabilität gegenüber dem Vorjahr spürbar verbessern und liegen mit 4,6 % nun vor den Bereichen Antrieb & Fahrwerk sowie Interieur und den Allroundern. Die Reihenfolge bestätigt ein Muster, das sich seit mehreren Jahren verfestigt: Margenstärke bildet sich zunehmend in Warengruppen, die hohe Einstiegshürden mitbringen. Technologietiefe (insbesondere Halbleiter), CAPEX und Markenposition (insbesondere im Reifenmarkt) reduzieren den Wettbewerb. Wer austauschbare Massengüter liefert, hat die größten Schwierigkeiten, sich dem Margendruck der OEMs zu entziehen.

ABBILDUNG 3: TOP 10 WARENGRUPPEN 2020-2025



1 Reihenfolge absteigenden nach Automotive-Umsatz sortiert, Top 10 Warengruppen aus 2024 als Referenz. Batterie auf Platz 11.
2 Keine verfügbaren Daten zur Warengruppe Glas in 2020 und 2021
Quelle: Berylls by AlixPartners

Eine steigende Automobilproduktion ist kein Wachstumsgarant für jeden Zulieferer.



Elektromobilität ist vermehrt regional zerklüftet

Der Hochlauf der Elektromobilität vollzieht sich 2025 nicht nur langsamer, sondern vor allem regional immer ungleicher. Zwischen August 2024 und September 2025 verschoben sich die Produktionsstarttermine batterieelektrischer Plattformen in den Fokusmärkten im Durchschnitt um 118 Tage nach hinten. Der Mittelwert verbirgt eine massive Spreizung: chinesische OEMs verschoben ihre Anläufe um lediglich 20 Tage, deutsche um rund 60 Tage und japanische um etwa 99 Tage. Deutlich stärker betroffen waren US-amerikanische OEMs mit 171 Tagen sowie südkoreanische mit 243 Tagen.

Bei den Verbrennerplattformen zeigt sich das Spiegelbild. US-amerikanische, südkoreanische, japanische und deutsche OEMs schoben ihre Produktionsendtermine im Schnitt um 221 Tage nach hinten. Ein klassisches Manöver, um bestehende Anlagen auszulasten, kurzfristig Cash zu sichern und mit einem breiten Angebot am Markt sichtbar zu bleiben. Besonders ausgeprägt war die Reaktion in den USA. Nachdem die

Trump-Regierung die Förderungen für Elektroautos 2025 weitgehend zurückgenommen hatte, schoben die US-amerikanischen OEMs ihre Produktionsendtermine im Schnitt um 565 Tage nach hinten. Chinesische OEMs gingen den entgegengesetzten Weg und zogen ihre Verbrenner-EOPs im Mittel um sechs Tage vor, ein eindeutiges Bekenntnis zum eingeschlagenen BEV-Kurs.

Zwischen September 2025 und Januar 2026, also innerhalb von nur vier Monaten, verschoben sich die BEV-Programme nochmals um durchschnittlich 42 Tage, was eine erhebliche Verschiebung für die kurze Zeit zwischen den Datenerhebungen darstellte. Für Zulieferer mit hohem EV-Anteil und bereits getätigten Investitionen in BEV-spezifische Anlagen verschärft sich damit ein bekanntes Muster: Volumen werden später abgerufen, Kapazitäten bleiben länger unterausgelastet, und die Kapitalbindung bei Werkzeugen und Linien verlängert sich. In einem Umfeld, in dem Refinanzierungen ohnehin teurer geworden sind, erhöht sich der Druck auf Working Capital und Renditen weiter.

Handelskonflikt und Standortkosten verschieben den Wettbewerb dauerhaft

Der Zollkonflikt zwischen Europa und den USA hat die transatlantischen Lieferströme 2025 sichtbar einbrechen lassen. Die europäischen Importe aus den Vereinigten Staaten sanken um 16 %, die Exporte in Richtung USA um 17 %. Da das europäische Exportvolumen rund fünfmal höher ist als das Importvolumen, trifft der prozentual ähnliche Rückgang die europäische Industrie in absoluten Zahlen ungleich härter.

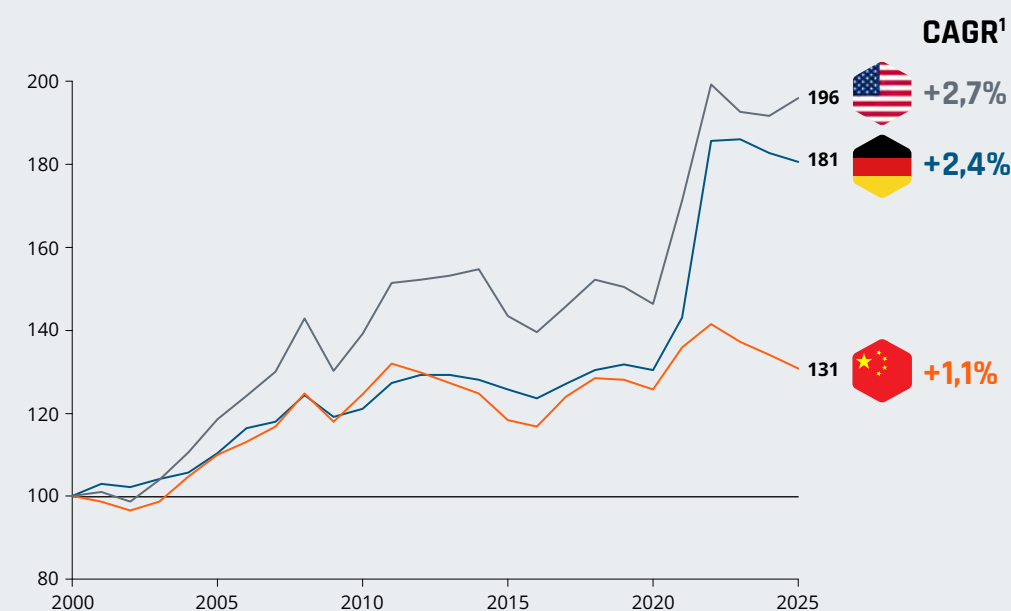
Profiteure dieser Verwerfung sind die asiatischen Märkte, allerdings nicht im Sinne eines symmetrischen Tauschs. Die europäischen Exporte nach China brachen um 30 % und die nach Indien um 10 % ein, während die Importe aus China um 7 % und die aus Indien um 13 % zulegten. Indien nutzt das geoökonomische Vakuum damit besonders konsequent und positioniert sich als unverzichtbarer Standort in der globalen Lieferkettenarchitektur.

Die Erzeugerpreisentwicklung verstärkt diese Verschiebung. 2025 sanken die Preise für zentrale Produktionsfaktoren in Deutschland (–1,2

%) und China (–2,6 %), während sie in den USA infolge der Zollpolitik um 2,2 % stiegen. Bei den Energiekosten ist der Unterschied ebenso deutlich ausgeprägt: Deutschland –6,2 %, China –7,8 %, USA –2,0 %. Diese kurzfristige Entlastung stützte die Margen der TOP 100-Zulieferer etwas. Sie reichte allerdings nicht aus, um den Rückgang der umsatzgewichteten Profitabilität im Ranking (–0,6 %) zu kompensieren.

Entscheidender ist die strukturelle Lage. Seit dem Jahr 2000 sind die Erzeugerpreise in China im Mittel jährlich um 1,1 % gestiegen, in Deutschland um 2,4 %, in den USA um 2,7 %. Folglich steht China im Vergleich zum Jahr 2000 bei +31 %, Deutschland bei +81 % und die USA bei +96 % – insbesondere in China ausgehend von einer deutlich niedrigeren Basis. Der Zweijährzente-Abstand wirkt heute wie ein eingebauter Kostenvorteil: Chinesische Lieferanten punkten bei vergleichbaren Spezifikationen mit Kostenunterschieden im teilweise zweistelligen Bereich gegenüber westlichen Wettbewerbern. Selbst hocheffizient geführte Werke im Westen geraten unter diesen Bedingungen unter Druck.

ABBILDUNG 4: ERZEUGERPREISENTWICKLUNG GEWERBLICHER PRODUKTE SEIT 2000 (Indexiert, 2000 = 100)



¹ CAGR = Compound Annual Growth Rate. Notiz: Für Erzeugerpreiswerte aus den USA wurde der gemittelte Jahresdurchschnitt herangezogen. Quelle: U.S. Bureau of Labor Statistics, Statistisches Bundesamt, National Bureau of Statistics of China, Berylls by AlixPartners Analyse

Aktienmarkt erholt sich, Kreditmarkt bleibt angespannt

Auch 2025 war aus Zulieferersicht von Umbruch und der Notwendigkeit substanzieller Investitionen in neue Standorte, Entwicklung und Skalierungsmaßnahmen für die Sicherung der Überlebensfähigkeit geprägt. Die globalen Kapitalmärkte stellten hier zusätzliche Hürden für die Zulieferindustrie auf, insbesondere in Deutschland und Europa. Hier ist ein teilweise deutlicher Unterschied zwischen der Bewertung durch den Aktienmarkt, also Eigenkapitalgeber, und die kredit- bzw. bonitätsorientierten Fremdkapitalgeber festzustellen. Viele börsengehandelte Zulieferer zeigten nach Straucheln in 2024 eine positive Entwicklung über das Jahr 2025 hinweg. So legten beispielsweise die Aktien einer Auswahl börsengehandelter Zulieferer aus dem TOP-100-Set im Schnitt um 39 % zu. Die vom Markt verlangte Fremdkapitalverzinsung basiert hingegen unter anderem auf dem mathematischeren Ansatz einer Gewichtung verschiedener Bilanz- und GuV-Kennzahlen zur Approximation des Insolvenzrisikos. Dieses lag 2025 nach gängiger Definition bei den gleichen Zulieferern im Bereich des mittleren Risikos. Während sich die Börse im Jahresverlauf eher „bullish“ verhalten hat (+39 %), war auch die relative Veränderung der errechneten Ausfallsicherheit mit +7 % zurückhaltender und konnte die positive Stimmung von Eigenkapitalgebern über alle Regionen und Warengruppen hinweg nicht stützen.

Die Zulieferindustrie steht finanzierungsseitig somit vor einem Henne-Ei-Problem: In Zeiten sinkender Margen und verzögerter Cashflows wird dringend liquides Kapital für existenzsichernde Investitionen und zukunftsweisende Transformationen benötigt. Aufgrund sinkender Margen und verzögerter Cashflows wird aber eben dieses liquide Kapital stets teurer und schwerer zugänglich.

Deutschland baut Standorte ab, die anderswo neu entstehen

Die Kombination aus schwächerer Nachfrage, verstärktem Kostendruck durch die OEMs und strukturellem Kostennachteil

schlägt sich in den Standortentscheidungen der TOP 100 mit ungewöhnlicher Klarheit nieder. Deutschland verzeichnete zehn angekündigte Werksschließungen im Jahr 2025, darunter bei Continental und ZF, denen keine einzige Neueröffnung und lediglich drei Erweiterungen gegenüberstehen. Der Stellenabbau reicht weit über diese Werke hinaus: ZF plant 14.000 Stellen im Inland zu streichen, Bosch hat den Abbau von bis zu 10.000 Stellen angekündigt. Branchenweit hat die deutsche Automobilindustrie zuletzt mehr als 40.000 Stellen abgebaut, ein Niveau, das mit konjunkturellen Schwankungen nicht mehr erklärbar ist.

Indien entwickelt sich zum eindeutigen Gegenpol: 16 Neueröffnungen, zehn Erweiterungen, keine Schließung. Entscheidend ist die qualitative Verschiebung. Die Investitionen zielen nicht mehr nur auf Segmente mit geringer Fertigungstiefe ab, sondern zunehmend auch auf technologisch anspruchsvolle Produkte. Valeo erweitert sein Werk in Chakan für Hochvoltkomponenten, NXP Semiconductors hat ein Halbleiter-Entwicklungszentrum angekündigt, Continental und Schaeffler bauen ihre Präsenz aus, während gleichzeitig in Deutschland Stellen abgebaut werden. Hier haben auch Förderprogramme der indischen Regierung eine maßgebliche Rolle gespielt, die Zulieferer gezielt nach Indien lotsen und über Anforderungen an die lokale Wertschöpfung zugleich den Lokalisierungsdruck auf OEMs und die Zuliefererkette erhöhen.

China und die USA zeigen ein expansives Bild mit unterschiedlichen Trägern. In China stehen zehn Neueröffnungen und vier Erweiterungen lediglich einer Schließung gegenüber, getragen von heimischen Akteuren wie Huawei und HASCO ebenso wie von internationalen Tier-1-Zulieferern wie Valeo und Magna. In den USA kompensieren 16 Neueröffnungen und elf Erweiterungen 15 Schließungen. Bemerkenswert: Mit Fuyao stammt nur ein einziges der dort aktiven Unternehmen aus China, ein deutlicher Kontrast zur Investitionsintensität chinesischer Akteure auf dem heimischen Markt und in Europa.

Ausblick: Anpassungsfähigkeit wird zur entscheidenden Währung

2025 endet damit für viele Zulieferer als ein herausforderndes Jahr. Der Jahresbeginn 2026 knüpft nahtlos an diese Herausforderungen an und wird die Automobilindustrie erneut auf die Probe stellen. Steigende Ölpreise als Folge des Iran-Konflikts treiben Rohstoffkosten in die Höhe und dämpfen zugleich die Kauflaune, erneute Zölle auf Automobilimporte in die USA senken die Absatzprognosen. Zudem steigt der Druck zwischen OEMs und Zulieferern: Kürzlich wurde bekannt, dass Mercedes-Benz von seinen Lieferanten erhebliche Preissenkungen fordert, um interne Kostenmaßnahmen zu beschleunigen. Durch Pandemie, Halbleiterkrise und Ukraine-Krieg sind die Vorstandsetagen bei OEMs wie Zulieferern krisenerprobt, die Werkzeuge zur kurzfristigen Stabilisierung sind bekannt. Die eigentliche Frage ist nun jedoch eine andere: Welche strukturellen Entscheidungen treffen Zulieferer jetzt, um in der neuen Wettbewerbsordnung und unter anspruchsvolleren Rahmenbedingungen bestehen zu können?

Erfolgreich werden diejenigen Zulieferer sein, die die aktuellen Belastungen als Chance begreifen und konsequent handeln. Den Ausgangspunkt bildet der Footprint. Handelskonflikte und Zollpolitik haben „Local for Local“ zur Pflicht gemacht und regionenübergreifende Standortnachteile relativiert. Wer Überkapazitäten konsolidiert und dort erweitert, wo Kundennähe es erfordert, schafft die Grundlage für die kommenden Jahre. Hinzu kommt eine Verschiebung der Kundenbasis. Chinesische OEMs verdreifachen bis 2030 ihre Fertigungs-

kapazitäten im Ausland und bringen etablierten Zulieferern in Europa und Nordamerika neue Kunden vor die Haustür. Zugleich wächst somit die Nachfrage nach innovativen Komponenten wie Steer-by-Wire-Systemen und Ultra-Schnelllade-Architekturen, die bei zahlreichen chinesischen OEMs bereits heute in vielen Modellen zu finden sind. Ebenso wichtig werden die Felder abseits des klassischen OEM-Geschäfts. Die Bedeutung des Aftermarkets als entscheidende Profit-Stütze wird zunehmen, auch wenn die Auswirkung auf den Umsatz nachrangig bleibt. Das Non-Automotive-Geschäft etabliert sich parallel als zweites Standbein. Es ist bei den TOP 100 im letzten Jahr um zwei Prozentpunkte auf 37 % Umsatzanteil gestiegen, mit weiterem Potenzial etwa in der Verteidigung. Unterstützt werden können diese Weichenstellungen durch den Einsatz von KI, Robotik und Automatisierung. Generative KI beschleunigt Engineering, Einkauf und Qualitätssicherung, Robotik und Automatisierung kompensieren Fachkräftemangel und Lohnkosten an Hochlohnstandorten. Zulieferer, die diese Technologien als integriertes Produktionssystem denken, erzielen einen Produktivitätssprung jenseits klassischer Optimierungsprogramme. Es bleibt die Frage der Finanzierbarkeit. Die Investitionsanforderungen aus Footprint-Anpassung, Technologie und Diversifikation treffen auf eine Branche mit angespannten Margen. Erfolgreiche Zulieferer schärfen daher ihre Bilanz konsequent über die Reduktion des Working Capital, die Veräußerung nicht-strategischer Assets und eine klare Portfoliobereinigung. Damit entsteht der finanzielle Spielraum, der nötig ist, um die genannten Hebel überhaupt umzusetzen.



Die Gewinner der nächsten Dekade werden nicht die größten Zulieferer sein, sondern die wandlungsfähigsten.



4 | ZULIEFERER IM GESPRÄCH



Prof. Dr. Peter Laier
CEO, Forvia Hella



Forvia Hella-CEO Peter Laier über die wichtigsten Transformationsthemen, die Krise als Normalzustand sowie die Zukunft des Lichtgeschäfts und der europäischen Zuliefererindustrie.

Das Interview führten Claus-Peter Köth und Jan Dannenberg.

Herr Prof. Laier, seit gut drei Monaten verantworten Sie als CEO die Geschicke von Forvia Hella. Welche Themen haben Sie in dieser Anfangsphase besonders beschäftigt?

Prof. Dr. Peter Laier: Zunächst freue ich mich sehr, Teil des Forvia Hella-Teams zu sein und das Unternehmen gemeinsam mit der Geschäftsleitung in die Zukunft zu führen. In der ersten Phase ging es vor allem darum, zuzuhören, die Menschen kennenzulernen, Strukturen und Herausforderungen zu verstehen. Forvia Hella bringt in seinen drei Geschäftsbereichen – Licht, Elektronik und Lifecycle Solutions – grundsätzlich sehr gute Voraussetzungen mit. Jetzt geht es darum, die unterschiedlichen Maßnahmen umzusetzen, um die Zukunft erfolgreich zu gestalten.

Die Geopolitik ist Ihnen dabei nicht gerade entgegengekommen. Kaum waren Sie im Amt, verschärfte sich der Nahost-Konflikt massiv.

Prof. Dr. Peter Laier: Da haben Sie recht. Ich bin seit rund 30 Jahren im Automotive-Um-

feld tätig, aber seit der Covid-Pandemie sehen wir gefühlt jedes Jahr eine neue, unerwartete Herausforderung. Kaum scheinen die Märkte sich stabilisiert zu haben, geschieht etwas Unvorhergesehenes. So auch



Wir bremsen uns in Europa leider oft selbst aus.

jetzt wieder. Wir haben kein Iran-Geschäft und sind im Nahen Osten nur im Aftermarket tätig. Als der Konflikt in der Region eskaliert ist, haben wir uns zuallererst um die Sicherheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dort gekümmert. Zudem haben wir Lieferwege und Rohmaterialien analysiert, bei denen Volatilitäten zu spüren sind, und Maßnahmen eingeleitet, um Kostenbelastungen abzufedern.

Wenn wir auf der einen Seite die großen Transformationsthemen sehen – Elektrik/Elektronik, Software-defined Vehicle – und auf der anderen Seite das tägliche Krisenmanagement: Wird es nicht immer schwieriger, strategische Ziele umzusetzen?

Prof. Dr. Peter Laier: Wir müssen zwischen geopolitischen oder makroökonomischen Schwankungen und generellen Branchentrends unterscheiden. Geopolitik können wir nicht beeinflussen – hier müssen wir auf Sicht fahren und agil reagieren. Bei den technologischen Trends war die Industrie in der Vergangenheit teilweise zu optimistisch im Zeitplan. Nehmen Sie die E-Mobilität oder das automatisierte Fahren. Da ging die Branche von weitaus schnelleren Durchdringungsraten aus, was die Unternehmen viel Geld gekostet hat. Heute haben wir ein deutlich klareres, realistischeres Bild davon, wie sich die unterschiedlichen Antriebstechnologien parallel entwickeln. Auch das Software-defined Vehicle wird nicht über Nacht kommen, sondern schrittweise in neuen Plattformen Einzug halten. Deswegen ist es absolut sinnvoll, sich weiterhin strategische Ziele zu setzen – sie müssen heute nur flexibler und modularer als in der Vergangenheit sein.

Forvia Hella ist zu 82 Prozent im Besitz der französischen Forvia-Gruppe. Forvia drücken hohe Schulden, jüngst wurde der Verkauf der Interieur-Sparte an einen Finanzinvestor bekanntgegeben. Was bedeutet diese Entwicklung für Forvia Hella?

Prof. Dr. Peter Laier: Zunächst einmal: Wir haben in vielerlei Hinsicht sehr ähnliche Interessen wie unser Mehrheitsanteilseigner Forvia. Wir wollen Forvia Hella wirtschaftlich gut entwickeln, für die Zukunft bestmöglich aufstellen und Synergien dort heben, wo es

sinnvoll und möglich ist. Andererseits sind wir als Forvia Hella weiterhin ein eigenständiges, im MDAX notiertes Unternehmen. Wir treffen unsere Portfolioentscheidungen, ebenso wie alle anderen strategischen Entscheidungen, nach unseren eigenen Rahmenbedingungen und im Sinne von Forvia Hella und aller Shareholder. Wenn Forvia für sich entscheidet, die Interieur-Sparte zu verkaufen, respektieren wir das. Das hat aber keinen Einfluss auf unsere Produktstrategie. Wir werden weiterhin stark in Fahrerassistenz und zonale Steuergeräte, ins Power- und Batteriemanagement sowie in innovative Lichttechnologie und Lifecycle Solutions investieren.

Wenn wir auf das abgelaufene Geschäftsjahr schauen, stehen Sie im Vergleich zu vielen Mitbewerbern – vor allem im Licht- und Elektronikumfeld, wo gerade viel restrukturiert wird – sehr solide da. Was macht Forvia Hella besser als andere?

Prof. Dr. Peter Laier: In der Elektronik zeichnet uns aus, dass wir sehr genau auswählen, welche Felder wir bespielen und welche nicht. Ein Beispiel: Bei den neuen E/E-Architekturen haben wir uns bewusst gegen den Markt der High-Performance-Computer und klar für den Bereich der zonalen Module entschieden. Hier können wir unser bestehendes Know-how bei Steuergeräten sowie im Produktions- und Chip-Umfeld optimal ausspielen. Im Bereich Lifecycle Solutions haben wir ein Geschäft, das sehr resilient ist und unterschiedlichen Marktzyklen folgt. Im Lichtgeschäft hingegen hatten wir Umsatzrückgänge und sind mit der Profitabilität noch nicht zufrieden. Hier müssen wir unsere Potenziale noch konsequenter umsetzen. Dafür treiben wir aktuell in diesem Bereich ein starkes Transformationsprogramm voran.

Sehen Sie im Lichtgeschäft mittelfristig wieder eine ähnliche Wachstumsdynamik, wie sie in der Vergangenheit durch LED- und Matrix-Lichtsysteme entstanden war? Oder verschiebt sich das Wachstum komplett in die Elektronik?

Prof. Dr. Peter Laier: Wir hatten eine lange Phase rasanter High-End-Innovationen – von LED- über Matrix- bis hin zu OLED-Systemen. Jetzt treten wir eher in eine Phase ein, in der es allen voran um „bezahlbare Innovationen“ geht. Licht bleibt für die OEMs ein zentrales Design- und Differenzierungsmerkmal. Ausschlaggebend ist mittlerweile aber ganz oft der Preis. Wenn wir mit Licht künftig wieder wachsen wollen, müssen wir stärker in das Volumensegment gehen. Das wiederum erfordert einen klaren Fokus auf Kostenreduktion und Plattformstrategien.

Es gab bei Forvia Hella die Idee, Sensorik für automatisiertes Fahren in die Scheinwerfer zu integrieren. Ist das noch ein Thema?

Prof. Dr. Peter Laier: Da wir Licht und Radarsensorik aus einer Hand liefern, denken wir natürlich über solche Integrationsmöglichkeiten nach. Die Integration in einen Scheinwerfer steht für uns aktuell nicht primär im Fokus. Woran wir aber arbeiten, sind umfassende Frontmodule für Elektrofahrzeuge, die unter anderem Radarsensoren und Scheinwerfer integrieren können. Wir nennen sie Front Phygital Shields und produzieren sie bereits in Serie. Auf Komponentenebene sind wir abseits davon bei der Fahrerassistenz mit unseren Radarsensoren sehr gut im Markt positioniert.

Sie wollen die Internationalisierung forcieren – insbesondere den Ausbau der Kundenbasis. Wo sehen Sie das größte Potenzial?

Prof. Dr. Peter Laier: Zunächst einmal möchte ich betonen, dass unsere bestehende Kundenbasis für uns auch weiterhin eine

wichtige Säule unseres Geschäftes sein wird. Darüber hinaus wollen wir uns auf weitere Säulen stützen: erstens das Wachstum in Asien, sowohl mit lokalen chinesischen Herstellern als auch mit OEMs aus Japan und Korea, die global agieren. Zweitens sehen wir weiteres Potenzial bei nordamerikanischen Herstellern. Drittens wollen wir in Indien wachsen, einem Markt mit stabilen Wachstumsraten. Die vierte Säule ist der Einstieg in den Volumenmarkt im Lichtgeschäft.

Um in China mitzuhalten, muss man mit extremen Kostenvorteilen und „China Speed“ operieren. Viele Zulieferer lokalisieren dort inzwischen ihre komplette Entwicklung. Geht auch Forvia Hella diesen Weg?

Prof. Dr. Peter Laier: Eindeutig ja. Unsere Strategie lautet „Empowerment“ und „Accountability“. Wir übertragen Entwicklungs- und Entscheidungsverantwortung gezielt in die Regionen. Wenn Sie in China erfolgreich sein wollen, müssen Sie lokal entscheiden, lokal entwickeln, lokal produzieren und lokale Lieferketten nutzen. Sonst können Sie den „China Speed“ nicht mitgehen. Das Gleiche gilt für Nordamerika – auch dort müssen wir nah am Kunden agieren.

Das heißt im Umkehrschluss, dass in Europa künftig kein Wachstum mehr stattfindet, sondern bestenfalls bestehende Arbeitsplätze gehalten werden können.

Prof. Dr. Peter Laier: Fakt ist, dass der europäische Markt in den vergangenen Jahren stagniert oder sogar geschrumpft ist. Aus dem Markt selbst kommt hier derzeit kein Wachstum. Natürlich betreuen wir unsere europäischen Kunden weltweit weiterhin sehr intensiv und auf höchstem Niveau. Aber ja, wir mussten und müssen unsere hiesigen Strukturen und unseren Produktions-Footprint an diese veränderte Marktrealität anpassen. Wir wollen das Geschäft in den

Märkten außerhalb Europas ausweiten, aber ohne Europa zu vernachlässigen.

Helfen Ihnen beim Thema Kosteneffizienz auch Synergien mit Forvia? Die Franzosen waren traditionell sehr gut darin, Kostenstrukturen für preissensible Kunden zu optimieren.

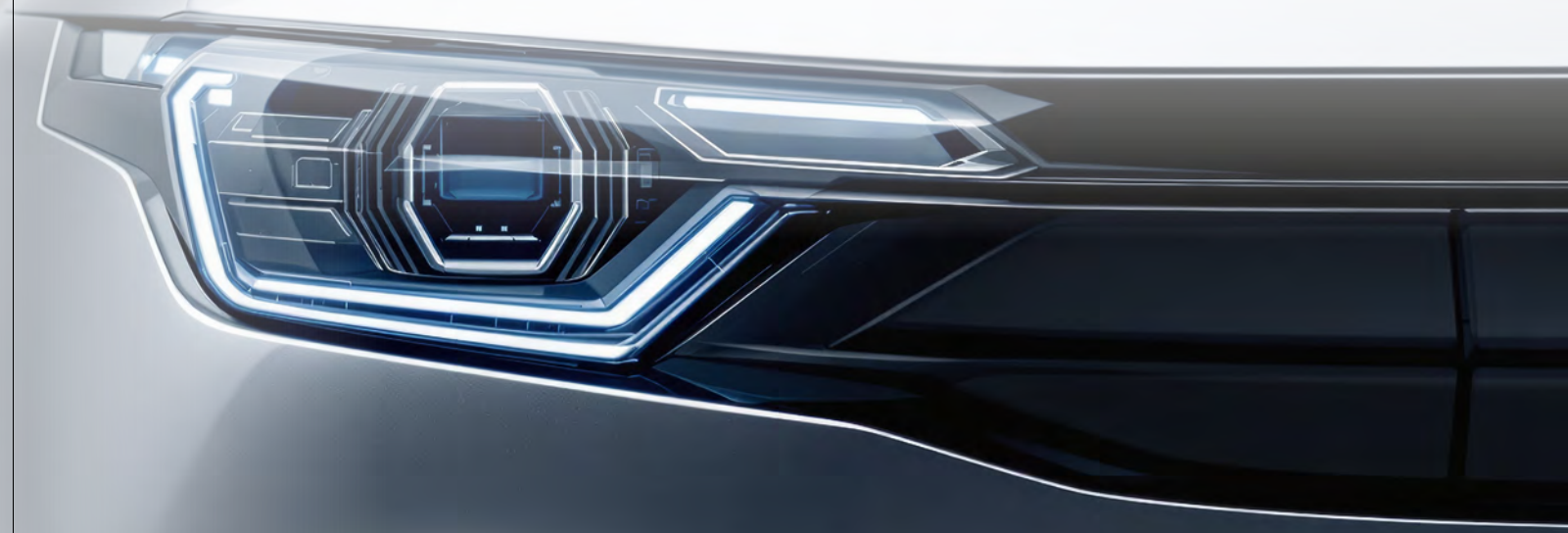
Prof. Dr. Peter Laier: Absolut. Wir haben innerhalb der Forvia-Gruppe ein sehr durchdachtes Produktionssystem etabliert, das Forvia Excellence System, kurz FES. Darin fließen sozusagen französische Elemente ein, aber auch Bestandteile von uns. Wir kombinieren das Beste aus beiden Welten und haben das FES sowohl bei uns als auch bei Forvia bereits großflächig in der Anwendung. Wir profitieren hier stark in puncto Produktionskosten, Qualitätssteigerung und Arbeitssicherheit. Zudem haben wir mit Forvia ein Joint Venture für IT und Einkauf gegründet, um Aktivitäten zu bündeln und Mengeneffekte zu nutzen. Beide rechtlich eigenständigen Unternehmen lernen und profitieren enorm voneinander.

Wie blicken Sie generell auf die Zukunft der europäischen Zuliefererindustrie im globalen Wettbewerb?

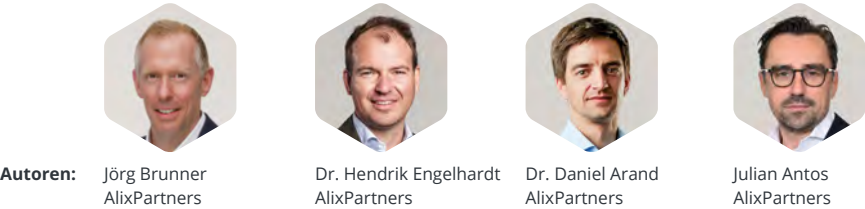
Prof. Dr. Peter Laier: Die europäische Industrie hat große Stärken, steht aber enorm unter Druck: hohe Energiekosten, Lohnkosten, Steuern und sehr viel Bürokratie und Regulatorik. Gleichzeitig sinken durch den harten Preiswettbewerb die Profit-Pools der gesamten Autobranche. Um dieses Problem zu lösen, müssen wir als Zulieferer vor der eigenen Tür kehren: Wir müssen erstens Ballast abwerfen, schneller werden und viel stärker „out of the box“ und kostenfokussiert denken. Zweitens brauchen wir die Politik: Europa hat als Standort gute Chancen, einen riesigen Markt und ein extrem gutes Know-how. Wir bremsen uns nur leider durch Regulatorik oft selbst aus. Mario Draghi hat vor eineinhalb Jahren in seinem Report zur Zukunft der europäischen Wettbewerbsfähigkeit vieles richtig zusammengefasst. Jetzt müssen wir es aber auch umsetzen.

VITA

Prof. Dr. Peter Laier ist seit dem 16. Februar 2026 Vorsitzender der Geschäftsführung von Forvia Hella. Der promovierte Maschinenbauingenieur und Honorarprofessor an der Technischen Universität München begann seine Laufbahn im Jahr 2000 bei Continental. Vor seinem Wechsel zu Forvia Hella hatte er Vorstandsposten bei ZF, Knorr-Bremse, Benteler und Osram inne.

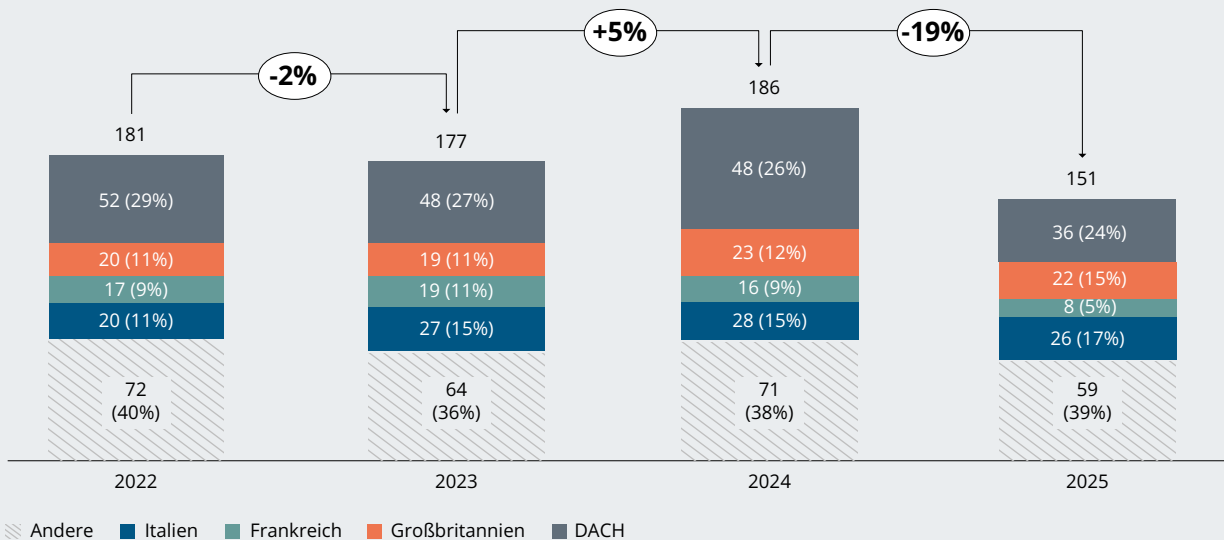


5 | KONSOLIDIERUNG UND TECHNOLOGIEZUGANG DEFINIEREN DEN AUTOMOTIVE-M&A-MARKT IN EUROPA



Die Automobilzulieferindustrie in Europa befindet sich in einer Phase beschleunigter Marktbe-
reinigung. Diese Entwicklung hat sich auch in 2025 weiter fortgesetzt: **Der M&A-Markt ist
um knapp 19 % eingebrochen** – konkret ist die **Anzahl der Transaktionen von 186 im
Jahr 2024 auf 151 im Jahr 2025 gefallen**. Regional zeigt sich ein differenziertes Bild: In der
DACH-Region fällt die Anzahl der Transaktionen von 2024 auf 2025 von **48 auf 36 (-25 %)**.
Damit verzeichnet diese Region den deutlichsten Rückgang in Europa, absolut gesehen bleibt
sie jedoch weiterhin M&A-Spitzenreiter, gefolgt von Großbritannien, Italien und Frankreich.

ABBILDUNG 1: ANZAHL DER ABGESCHLOSSENEN M&A-TRANSAKTIONEN
IM AUTOMOBIL-BEREICH IN EUROPA UND DER DACH-REGION IM ZEITRAUM
2022-2025



Quelle: Gain.pro, Pitchbook

Unsichere wirtschaftliche Aussichten, hohe Finanzierungskosten (wenn eine Finanzierung überhaupt möglich ist), unterschiedliche Preisvorstellungen und Integrationsrisiken durch bestehende Strukturen haben Übernahmen im Automobilsektor gebremst. Viele Transaktionen scheitern an vorsichtiger Bewertung und erschwelter Kapitalbeschaffung – ein wesentlicher Grund für die rückläufige Anzahl der Transaktionen.

Marktentwicklung unter strukturellem Druck

Insbesondere in Deutschland, wo die Automobilindustrie traditionell von starken Herstellern und Zulieferern geprägt ist, beschleunigt sich aktuell die Marktberreinigung. Viele Zulieferer prüfen derzeit den Einstieg in die Rüstungsindustrie, um rückläufige Ab-
rufzahlen abzufedern und Kapazitäten neu zu nutzen. So hat Schaeffler öffentlich Rüstung als strategisches Diversifizierungsfeld identifiziert. Auch Aumovio (Continental-Spin-off) und ZF untersuchen ihre bestehenden Kompetenzen hinsichtlich der Einbindung von Defence-Applikationen.

Konsolidierungs- und Transformationsdruck durch neue Technologien

Da Innovationsphasen immer kürzer werden, ist rasches Handeln entscheidend. Übernahmen und Beteiligungen ermöglichen Unternehmen, direkt an zukunfts-trächtigen Technologien und Märkten teilzuhaben und Wettbewerbsnachteile gegenüber neuen Marktteilnehmern zu vermeiden bzw. auszugleichen.

Exemplarisch steht die Fusion von Schaeffler und Vitesco (2024) für den Trend zur technologiegetriebenen Konsolidierung: Mit einem kombinierten Umsatz von rund 25 Milliarden Euro entstand ein auch auf Elektromobilität fokussierter Tier-1-Zulieferer. Des Weiteren ist der Verkauf von ZFs ADAS-Geschäft an HARMAN International für 1,5 Milliarden Euro sicherlich branchenweisend für die Zukunft.

Der zunehmende wirtschaftliche Druck im Zuliefersektor führt zu mehr Unternehmensinsolvenzen, deren Zahl in Deutschland deutlich von **46 im Jahr 2023 auf 57 (+24 %) im Jahr 2024 und 80 (+40 %) im Jahr 2025 steigt**. Für strategische Käufer und Finanzinvestoren entstehen Möglichkeiten für Übernahmen und Restrukturierungen, vor allem dort, wo Technologiekompetenz nachhaltig in neuen Anwendungsfeldern (außerhalb der Automobilbranche) angewendet werden kann.



**Wer heute
übernimmt, kauft
nicht nur Umsatz –
sondern den
Zugang zur
nächsten
Technologie-
generation.**



Ausblick 2026/2027

Für 2026/2027 ist zu erwarten, dass M&A-Aktivitäten im Automobilsektor weiterhin stark von krisenbedingten Übernahmen und technologiegetriebenen Transaktionen geprägt sein werden. Die bekannten Herausforderungen rund um Finanzierung, Bewertung und bestehende Strukturen bleiben bestehen und wirken sich auf die Dynamik des Marktes aus.

Krisenbedingte Übernahmen im Fokus

Ein anhaltend hohes Maß an finanziellen Herausforderungen und Insolvenzen bei Zulieferern sorgt dafür, dass immer mehr Unternehmen zum Verkauf stehen. In diesem Umfeld gewinnen Transaktionen mit Sanierungscharakter und schnellen Abwicklungen an Bedeutung. Für Käufer rücken Möglichkeiten zur Stabilisierung und gezielten Sicherung von Kapazitäten und Technologien in den Vordergrund.

Technologieübernahmen bleiben selektiv – und teuer

Nach einer Phase des Bewertungsdrucks stabilisieren sich die Preise für Unternehmen mit Schlüsseltechnologien wieder. Besonders gefragt sind weiterhin Innovationen rund um Elektrifizierung, Digitalisierung und Automatisierung – etwa in den Bereichen Software, Künstliche Intelligenz oder Batterietechnologie. Während für Spitzentechnologien hohe Summen gezahlt werden, geraten die Bewertungen von Standardzulieferern vermehrt unter Druck.

Geopolitische Einflüsse gewinnen an Gewicht

Geopolitische Spannungen und regulatorische Anforderungen beeinflussen Übernahmen stärker als klassische Finanzkennzahlen. Längere Prüfprozesse und striktere Vorgaben, insbesondere in Bezug auf lokale Wertschöpfung und Informationssicherheit, prägen den Markt. Unternehmen mit geringer Abhängigkeit von einzelnen Märkten oder Lieferketten sind besonders gefragt. Strategische Weitsicht ist auch für M&A Themen gefragter denn je.

6 | BEWERTUNG DES STANDORTS DEUTSCHLAND FÜR AUTOMOBIL-ZULIEFERER



Autoren: Dr. Jan Dannenberg
Berylls by AlixPartners



Stefan Schneeberger
Berylls by AlixPartners

Deutschland verliert als Automobilstandort spürbar an Wettbewerbsfähigkeit: Produktionsrückgang, Stellenabbau und schwaches Wachstum treffen auf hohe Energie- und Lohnkosten. Elektromobilität stabilisiert nur Teilsegmente. Ob wieder Vorteile entstehen, hängt maßgeblich von einem verlässlichen, transformationsfreundlichen politischen Ordnungsrahmen sowie einer konsequenten Spitzenposition bei Automatisierung und KI-Einsatz in Produktion und Verwaltung ab.

Der deutsche Automobilstandort befindet sich in einer Phase tiefgreifender struktureller Belastungen, wie sie sich bereits in der letztjährigen TOP 100-Studie abzeichneten und sich seither weiter verfestigt haben. Die eingetrübte Stimmung spiegelt sich zunehmend in harten Fakten wider: Standortschließungen, Produktionsverlagerungen und ein spürbarer Beschäftigungsabbau prägen das Bild. Nach aktuellen Branchenanalysen hat die deutsche Automobilindustrie im Jahr 2025 rund 49.000 Arbeitsplätze abgebaut, knapp 6,5 % der Beschäftigten im Sektor. Seit 2019 ist von einem Rückgang in der Größenordnung von 100.000 Stellen auszugehen. Damit wächst die Sorge, dass Deutschland in einem seiner wichtigsten industriellen Kernbereiche nachhaltig an Wettbewerbsfähigkeit verliert.

Makroökonomischer Kontext: Deutschland als „kranker Mann Europas“

Parallel dazu hat sich der gesamtwirtschaftliche Kontext deutlich eingetrübt. Das Bild des „kranken Mannes Europas“ kehrt in abgewandelter Form zurück: Strukturelle Probleme wie hohe Energiekosten, demografische Belastungen und eine schwache Investitionsdynamik

treffen auf eine über Jahre hinweg verhaltene Konjunktur. Nach zwei Rückgangsjahren 2023 und 2024 stagniert die deutsche Wirtschaft auch 2025 weitgehend beziehungsweise wächst nur leicht. Seit 2019 ergibt sich damit lediglich ein sehr begrenzter realer Zuwachs – deutlich weniger als in dynamischeren Volkswirtschaften wie etwa den USA mit knapp 14 % Wachstum. Deutschland rutscht im Wachstumsvergleich auf die hinteren Ränge ab und verliert als Investitionsstandort an Strahlkraft.

Zentrale Kennziffern: Produktion, Export und Elektromobilität

Ein Blick auf weitere wesentliche Kennziffern verdeutlicht die Lage des Wirtschafts- und Automobilstandorts. Die Erzeugerpreise sind nach dem extremen Anstieg während der Energiekrise zwar zurückgegangen, liegen in vielen energieintensiven Bereichen jedoch weiterhin oberhalb des Vorkrisenniveaus. Gleichzeitig bleibt die Fahrzeugproduktion deutlich hinter früheren Höchstständen zurück: 2025 wurden in Deutschland rund 4,15 Millionen Pkw produziert. Damit lag die Inlandsfertigung zwar leicht über dem Vorjahr, aber weiterhin klar unter dem Niveau von 2019.

Hervorzuheben ist jedoch, dass 2025 mit rund 1,67 Millionen elektrisch angetriebenen Pkw ein neuer Rekordwert erreicht wurde und E-Fahrzeuge bereits rund 40 % der in Deutschland produzierten Pkw ausmachen.

Trotz der dynamischen Entwicklung bei elektrischen Antrieben bleibt das Gesamtniveau der Produktion gedämpft. Auch beim Export ist bislang keine Rückkehr zu früherer Stärke erkennbar: Für 2025 wird ein Ausfuhrniveau von rund 3,14 Millionen Pkw genannt – nach wie vor unter dem Niveau von 2019. Die Transformation hin zur Elektromobilität stabilisiert zwar einzelne Segmente des Standorts, kompensiert aber bislang nicht die strukturellen Belastungen aus rückläufigen Volumina, anhaltendem Margendruck und zunehmendem internationalen Wettbewerb. Die Automobilnation Deutschland läuft Gefahr, dass Teile der Wertschöpfungskette in wachstumsstärkere Regionen abwandern, ohne dass neue, ausreichend große industrielle Kerne entstehen.

Kostenhandicap: Energie- und Lohnkosten als Standortbremse

Zusätzlichen Druck erzeugen strukturelle Kostennachteile. Trotz Normalisierung gegenüber den Extremwerten von 2022 verbleiben die Industriestrompreise in Deutschland auf einem hohen Niveau. Für 2025 werden, je nach Abnehmergruppe, Werte von bis zu 20 ct pro Kilowattstunde ausgewiesen. Im internationalen Vergleich, insbesondere gegenüber den USA, bedeutet dies einen erheblichen Wettbewerbsnachteil von rund 8 ct pro Kilowattstunde.

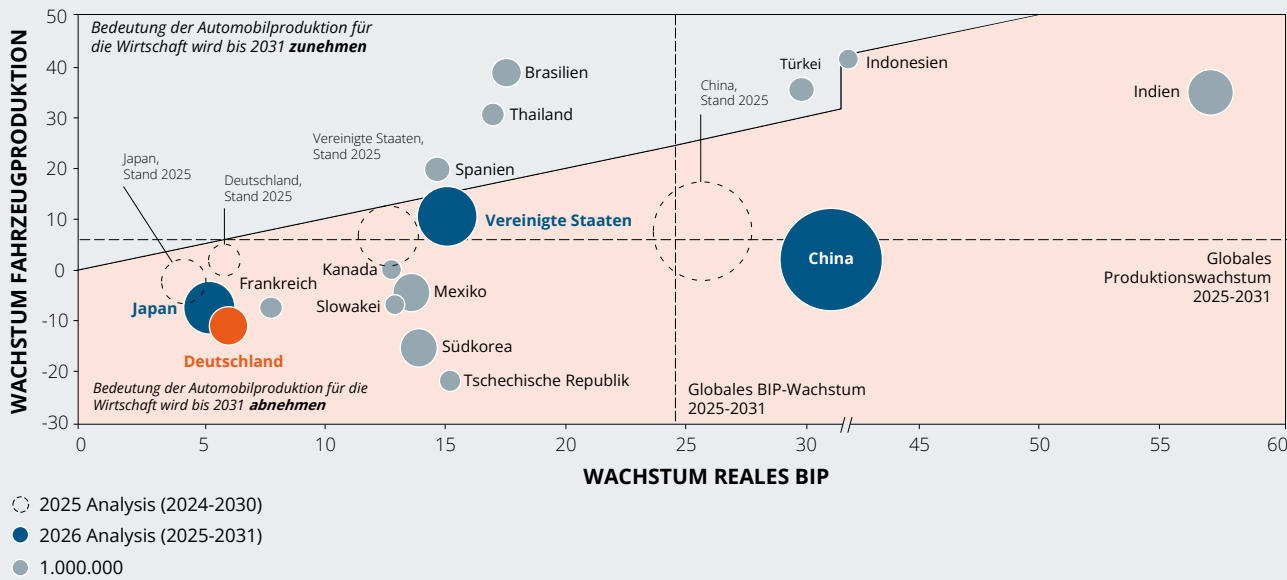
Parallel dazu zählt Deutschland unverändert zu den Standorten mit hohen Arbeitskosten. Diese liegen (inkl. Lohnnebenkosten) im Bereich von über 40 EUR/Std. – im Vergleich zu Standorten in Mittel- und Osteuropa mit unter 20 EUR/Std., den USA mit ca. 30 EUR/Std. und China mit weiterhin unter 10 EUR/Std. Für die Automobilindustrie wird der Lohnkostennachteil gegenüber kostengünstigeren EU-Standorten in Mittel- und Osteuropa immer noch im Bereich von rund 50 % veranschlagt. In Summe verschlechtern sich damit zentrale Standortindikatoren weiterhin – mit unmittelbaren Konsequenzen für Investitions- und Footprint-Entscheidungen.

Vor diesem Hintergrund stellt sich zunehmend die Frage, ob Deutschland in der globalen Automobillandschaft zum Sonderfall wird. Der Vergleich mit den USA, China, Südkorea oder ausgewählten Standorten in Osteuropa zeigt: Während andere Länder ihre Automobilproduktion zumindest stabilisieren oder gezielt in Zukunftsfeldern ausbauen konnten, verharrt Deutschland in einer Phase schwacher gesamtwirtschaftlicher Dynamik und nur begrenzt skalierender neuer Wertschöpfung. Das weiterhin hohe Energiekostenniveau, steigende regulatori-

sche Anforderungen und vergleichsweise langsame Genehmigungsprozesse verstärken den Anreiz, Investitionen in kostengünstigere und wachstumsstärkere Regionen zu verlagern. Deutschland droht damit, von einem Leitstandort der Automobilindustrie zu einem Markt mit abnehmender industrieller Tiefe zu werden. Diese Entwicklung zeigt sich besonders in dem Ausblick für die Fahrzeugproduktion und das BIP von Deutschland im Vergleich zu wesentlichen Wettbewerbern.

ABBILDUNG 1: VERGLEICH FAHRZEUGSTÜCKZAHLEN UND BRUTTOINLANDSPRODUKT

Entwicklung reales Bruttoinlandsprodukt und Fahrzeugstückzahlen
(Prognosen reales BIP and Fahrzeugstückzahlen 2024-2031, in %)



Deutschland droht, von einem Leitstandort der Automobilindustrie zu einem Markt mit abnehmender industrieller Tiefe zu werden.



Politischer Ordnungsrahmen und Technologie als Schlüssel zur Transformation

Für eine Branche, die sich gleichzeitig unter den Vorzeichen von Dekarbonisierung, Digitalisierung und Antriebswende neu ausrichten muss, kommt dem politischen Ordnungsrahmen eine Schlüsselrolle zu. Aus Unternehmenssicht lassen sich zwei Anforderungen klar benennen: verlässliche Planungssicherheit und eine wirksame Unterstützung der Transformation. Planungssicherheit bedeutet dabei nicht nur klare langfristige Pfade bei CO₂-Vorgaben, Flottenregulierung und Infrastruktur, sondern auch die Verlässlichkeit einmal getroffener Entscheidungen. Eine Regierung, die zentrale Rahmenbedingungen in kurzen Abständen neu justiert, erschwert Investitionen mit Vorlaufzeiten von zehn Jahren und mehr.

Eine wirksame Transformationsunterstützung geht gleichzeitig deutlich über temporäre Subventionen hinaus. Erforderlich sind der beschleunigte Ausbau einer wettbewerbsfähigen Energie- und Ladeinfrastruktur, schnellere Planungs- und Genehmigungsverfahren, technologieoffene F&E-Programme sowie ein belastbarer Rahmen für Qualifizierung und Arbeits-

marktpolitik. Ergänzend dazu ist eine Spitzenposition bei der Automatisierung direkter und indirekter Produktionsprozesse ein zentraler Hebel, um die strukturellen Kostennachteile des Standorts zu adressieren. Nach Branchenschätzungen lassen sich durch den konsequenten Einsatz von Robotik in der Fertigung Optimierungspotenziale von rund 20 % bei den direkten Produktionskosten realisieren; in indirekten SG&A-Funktionen kann der Einsatz von KI Einsparungen von bis zu 40 % ermöglichen. Gelingt es Deutschland, in diesen Feldern eine internationale Spitzenposition einzunehmen, können die Kostennachteile spürbar abgefedert und drohende Verlagerungsentscheidungen zumindest in Teilen abgewendet werden.

Ob es gelingt, aus der aktuellen Belastungssituation wieder einen robusten Wettbewerbsvorteil für den deutschen Automobilstandort zu formen, hängt daher maßgeblich davon ab, ob Politik und Regulierung in den kommenden Jahren vom Bremsklotz zum Katalysator einer industriellen Transformation werden, die wirtschaftliche Belastbarkeit, Klimaziele und Beschäftigung in Einklang bringt.

7 | AUTOMOBILZULIEFERER IM WANDEL: DIVERSIFIKATION ALS STRATEGISCHER HEBEL



Autoren: Dr. Alexander Timmer
Berylls by AlixPartners



Dr. Jürgen Simon
Berylls by AlixPartners



Stefan Schneeberger
Berylls by AlixPartners



Tristan Hagen
Berylls by AlixPartners



Felix Sperl
Berylls by AlixPartners



Lukas Kirchhefer
Berylls by AlixPartners

Die Geschäftsmodelle vieler Automobilzulieferer stehen seit Jahren unter erheblichem Druck. Hohe Transformationskosten, anhaltender Preisdruck seitens der OEMs und strukturelle Überkapazitäten belasten die Profitabilität. Vor diesem Hintergrund rückt für viele Unternehmen die Frage in den Fokus, wie sich bestehende Kompetenzen über das klassische Automobilgeschäft hinaus in zusätzlichen Industrien einsetzen lassen.

Ein Blick auf Margenentwicklung, Ergebnisstabilität und Kapitalmarktindikatoren legt nahe, dass Top-100-Zulieferer mit einem substanziellen Engagement außerhalb des Automobilsektors im Durchschnitt robuster aufgestellt sind als reine Automotive-Spezialisten. Kompetenzen aus Bereichen wie Elektronik, Antriebstechnik oder Bremssystemen lassen sich auch in Industrien wie Energie, Luftfahrt oder Agrartechnik nutzen und dort für zusätzliches Wachstum erschließen.

Diversifikation geht mit höheren Margen einher

Die durchschnittlichen EBIT-Margen der Top-100-Zulieferer im Jahr 2025 zeigen einen erkennbaren Zusammenhang zwischen Non-Auto-Umsatzanteil und Profitabilität. Reine Automotive-Zulieferer bewegen sich im Schnitt im mittleren einstelligen Prozentbereich. Ein geringer Non-Auto-Anteil von 1 bis 20 Prozent verbessert dieses Bild noch nicht zwangsläufig. Das kann darauf hindeuten, dass erste Diversifikationsschritte zunächst zusätzliche Komplexität erzeugen, ohne bereits ausreichend Skaleneffekte oder operative Synergien zu realisieren.

Abbildung 2: Diversifikationsgrad und EBIT-Marge 2025 für TOP 100 Zulieferer

Ab einem Non-Auto-Anteil von 20 bis 40 Prozent verbessert sich die Profitabilität hingegen spürbar. Auch in den Gruppen mit 40 bis 60 Prozent sowie 60 bis 80 Prozent Non-Auto-Anteil liegen die EBIT-Margen deutlich über dem Niveau reiner Auto-Player.

Die Auswertung spricht damit dafür, dass nicht der vollständige Ausstieg aus dem Automobilgeschäft die größten Effekte bringt, sondern ein relevanter Diversifikationsgrad, der zusätzliche Ertragsquellen erschließt und die Abhängigkeit vom zyklischen Kerngeschäft reduziert.

Diversifizierte Unternehmen zeigen höhere Resilienz

Auch im längerfristigen Vergleich über die vergangenen zehn Jahre zeigt sich ein differenziertes Bild. Die EBIT-Margen reiner Core-Auto-Player haben sich im Zeitraum von 2015 bis 2025 insgesamt abgeschwächt. Diversifizierte Unternehmen reagieren zwar ebenfalls auf Branchenzyklen und makroökonomische Schocks, stabilisieren sich im Zeitverlauf jedoch schneller und auf einem höheren Niveau. Die Entwicklung deutet darauf hin, dass Diversifikation nicht nur zusätzliche Wachstumsoptionen schaffen kann, sondern auch dazu beitragen kann, Ergebnisvolatilität in einem zunehmend unsicheren Marktumfeld zu begrenzen.

ABBILDUNG 1: DIVERSIFIKATIONSBEWEGUNGEN AUSGEWÄHLTER TOP 100 ZULIEFERER IM ZEITRAUM 2015-2025

(in % der untersuchten Unternehmen, n=25)

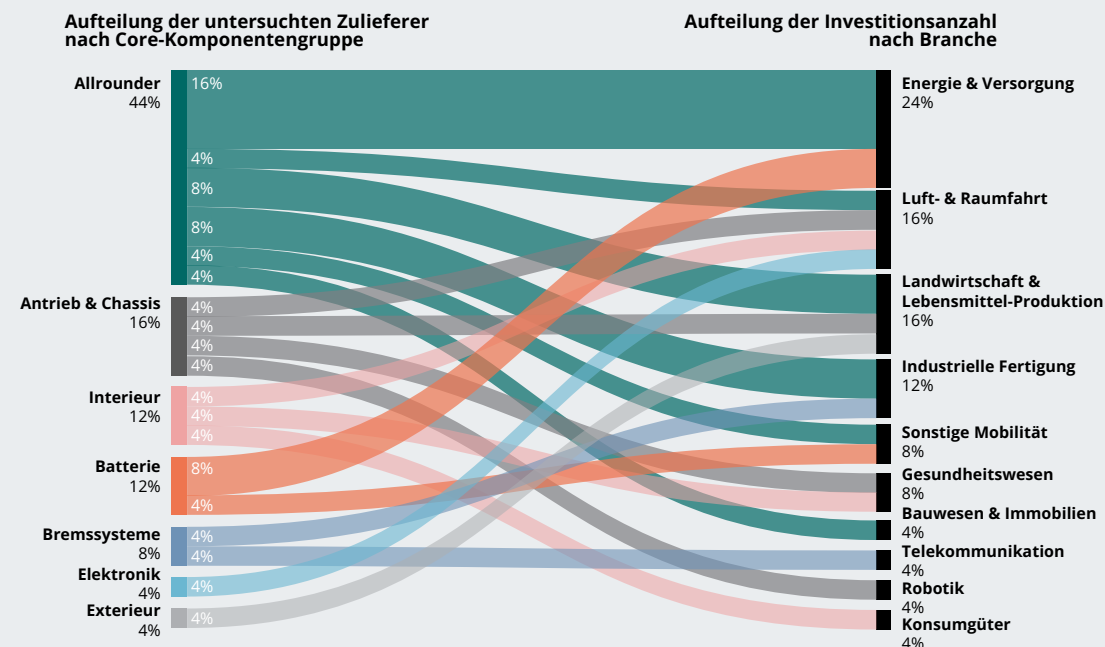
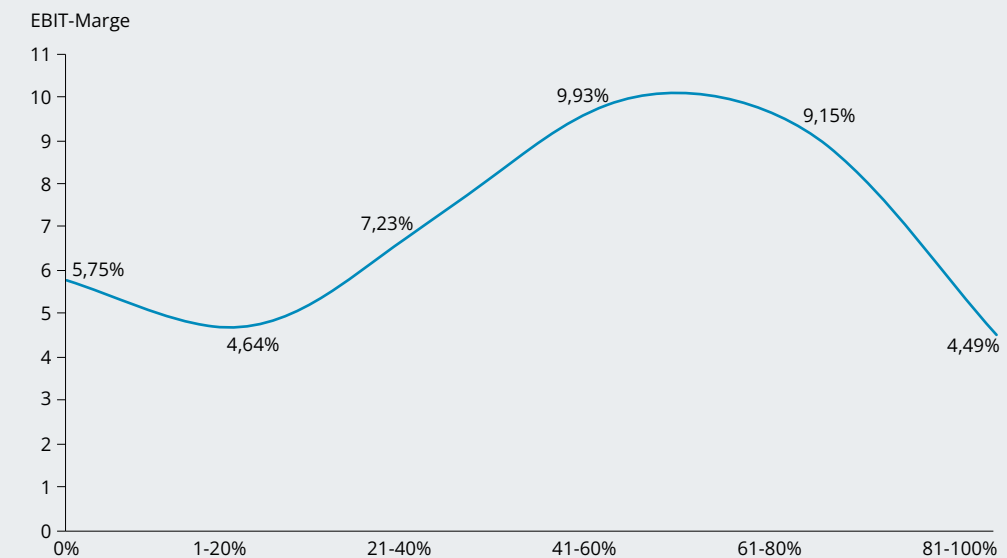


ABBILDUNG 2: DIVERSIFIKATIONSGRAD UND EBIT-MARGE 2025 FÜR TOP-100-ZULIEFERER



Robustere Geschäftsmodelle werden tendenziell höher bewertet

Ein ähnliches Bild zeigt sich am Kapitalmarkt. Diversifizierte Zulieferer verzeichnen langfristig häufig eine dynamischere Aktienkursentwicklung als reine Automotive-Player. Gleichzeitig liegen ihre Kurs-Gewinn-

Verhältnisse in vielen Beobachtungszeiträumen über denen weniger breit aufgestellter Unternehmen. Das spricht dafür, dass Investoren Geschäftsmodelle mit stabileren Cashflows, breiterer Endmarktexponierung und mehreren Wachstumspfaden tendenziell mit Bewertungsaufschlägen honorieren.

Diversifikation muss aktiv gesteuert und strategisch richtig umgesetzt werden

Für Managementteams ist Diversifikation keine punktuelle Entscheidung, sondern ein strategisches Transformationsprogramm. Erfolgreiche Zulieferer priorisieren wenige attraktive Zielindustrien anhand von Marktattraktivität, Capability Fit, regulatorischen Rahmenbedingungen und Synergien zum Kerngeschäft. Entscheidend ist dabei auch der richtige Zeitpunkt: Diversifikation lässt sich vor allem dann wirksam vorantreiben, wenn Unternehmen noch über finanziellen Handlungsspielraum verfügen.

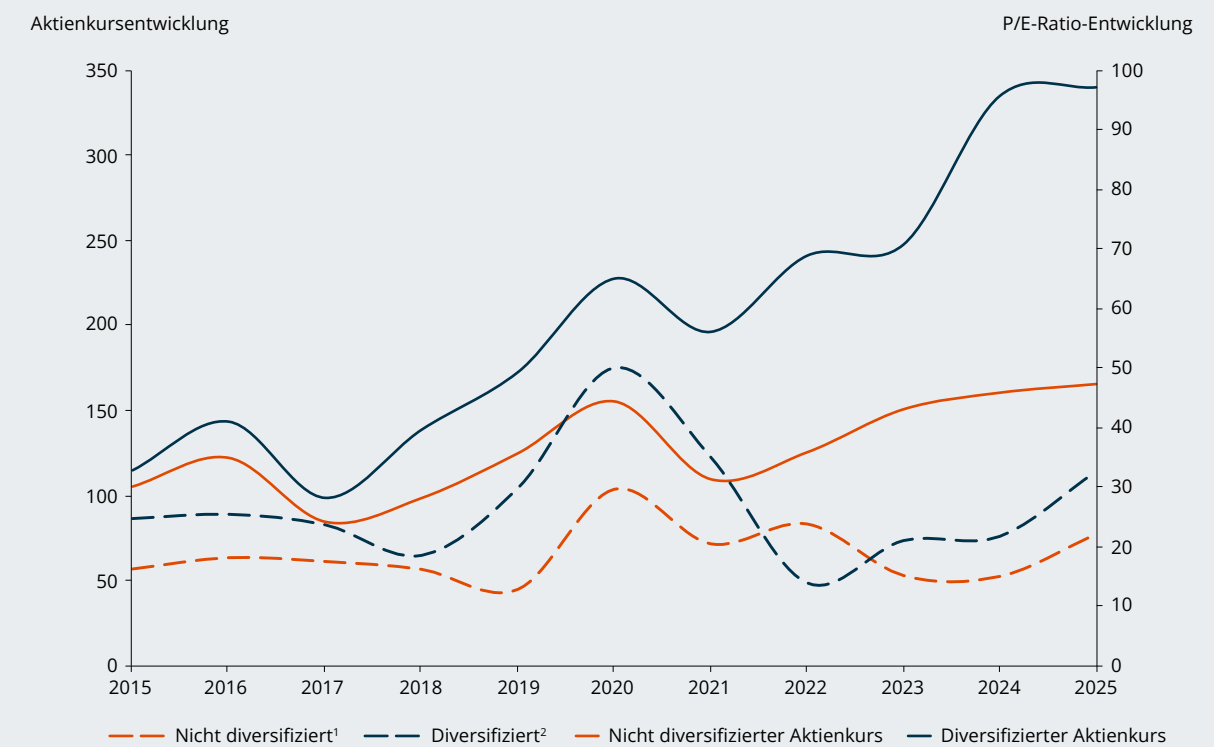
Die Analyse der Top-100-Zulieferer legt nahe, dass ein substanzieller Non-Auto-Umsatzanteil mit höherer Profitabilität, größerer Ergebnisstabilität und einer tendenziell höheren Kapitalmarktbewertung einhergehen kann. Diversifikation erscheint damit für viele Automobilzulieferer als potenziell relevanter strategischer Hebel, um Abhängigkeiten zu reduzieren und zusätzliche Wertschöpfung zu schaffen. Entscheidend ist jedoch nicht die Breite des Portfolios an sich, sondern die Fähigkeit, angrenzende Märkte auf Basis bestehender Kompetenzen profitabel und skalierbar zu entwickeln.

ABBILDUNG 3: ENTWICKLUNG DER EBIT-MARGEN VON DIVERSIFIZIERTEN UND NICHT DIVERSIFIZIERTEN TOP 100 ZULIEFERERN 2015-2025 (in %)



1 Automobilunternehmen mit mehr als 80 % ihres Umsatzes aus dem Automobilgeschäft.
2 Automobilunternehmen mit bis zu 80 % ihres Umsatzes aus dem Automobilgeschäft.

ABBILDUNG 4: (NON)-AUTO P/E RATIO UND AKTIENKURSENTWICKLUNG (2015-2025)



1 Automobilunternehmen mit mehr als 80 % ihres Umsatzes aus dem Automobilgeschäft.
2 Automobilunternehmen mit bis zu 80 % ihres Umsatzes aus dem Automobilgeschäft.

8 | TAUGT CHINA ALS VORBILD? DIE NEUE ZEITRECHNUNG – CHANCEN UND GRENZEN DES LEITMARKTS FÜR EUROPÄISCHE ZULIEFERER



Autoren: Dr. Xing Zhou
AlixPartners



Claus Hafner
Berylls by AlixPartners



Willy Wang
Berylls by AlixPartners

Der Begriff „Leitmarkt“ ist für China längst gelebte Realität und stellt europäische Tier-1- und Tier-2-Zulieferer vor existenzielle Fragen. Es geht nicht mehr um die bloße Präsenz in China, sondern um die Adaption eines völlig neuen Industriestandards: der „China Speed“.

Aktuelle Situation

Während europäische Zulieferer jahrzehntelang durch Technologievorsprung und Skaleneffekte dominierten, haben chinesische Wettbewerber das Spielfeld inzwischen nivelliert. Auf OEM-Seite ist hervorzuheben, dass europäische Hersteller ihren China-Footprint massiv ausgebaut haben. Insbesondere die Volkswagen Group ist hier zu nennen, die mit ihrer dedizierten „local-for-local“-Strategie bereits speziell auf den chinesischen Markt zugeschnittene Fahrzeuge eingeführt hat, die nicht auf bestehenden VW-Plattformen basieren. Beispiele hierfür sind der AUDI E5 und der ID. UNYX 08, die auf Plattformen von SAIC bzw. XPeng beruhen.

Gleichzeitig haben chinesische Zulieferer ihre Marktanteile sowohl in China als auch global drastisch ausgebaut. In Bereichen wie Batterie-technologie und autonomes Fahren haben chinesische Player bereits dominante Positionen erreicht. So erzielten CATL und BYD im Jahr 2025 gemeinsam einen Marktanteil von rund 55 % im globalen EV-Hochvoltbatteriemarkt.

Neben technologischem Fortschritt verfügen chinesische Zulieferer auch über erhebliche Vorteile bei Kosten und Time-to-Market. Der Kostenvorteil liegt bei etwa 25–30 % und resultiert nicht allein aus niedrigeren Lohnkosten, sondern auch aus günstigeren Materialkosten sowie einer hohen vertikalen Integration. Noch kritischer ist die Time-to-Market: Chinesische Wettbewerber bringen Innovationen teilweise innerhalb von 6 bis 12 Monaten auf den Markt, während europäische Entwicklungszyklen deutlich länger dauern.

Auf der Suche nach neuen Kunden – und um dem intensiven Preiskampf sowie Überkapazitäten im heimischen Markt entgegenzuwirken – expandieren chinesische Zulieferer mit hoher Geschwindigkeit nach Europa. Besonders aktiv sind Batteriehersteller sowie Anbieter von ADAS- und Smart-Cockpit-Lösungen, aber auch Zulieferer traditioneller Bereiche. Die Strategie ist zweigleisig: Zum einen bieten sie Produkte an, die in Europa so nicht verfügbar sind, zum anderen positionieren sie sich als kostengünstige Alternative zur bestehenden Zuliefererbasis.

So bauen Batteriezellhersteller wie CATL, EVE und Sunwoda derzeit Produktionskapazitäten in Europa auf – teilweise begleitet von ihren Sublieferanten. Im Bereich traditioneller Komponenten errichtet beispielsweise Nobo Automotive ein Werk in Tschechien. Die dynamischste Expansion zeigt sich jedoch im ADAS-Segment: Zahlreiche chinesische Anbieter wie Momenta, Deeproute.ai, WeRide, Pony.ai, Horizon Robotics und Zhuoyu Technology (DJI) bauen derzeit ihre Präsenz in Europa aus.

Deutschland ist dabei eine bevorzugte Zielregion. Während bis einschließlich 2020 weniger als zehn Standorte chinesischer Zulieferer in Europa eröffnet wurden (ohne M&A-Aktivitäten), ist diese Zahl inzwischen auf über 20

gestiegen. Zudem werden chinesische Zulieferer aktiv von europäischen OEMs für nicht-chinesische Projekte angefragt. Parallel profitieren sie von der Expansion chinesischer OEMs nach Europa, die ihre bestehende Lieferkette häufig mitbringen.

Konsequenzen für Zulieferer

Die direkte Folge ist ein massiver Wettbewerbs- und Margendruck. Während europäische Zulieferer in China zunehmend bei margenstarken High-Tech-Umfängen von lokalen Champions verdrängt werden, geraten sie in Europa durch kostengünstigere chinesische Anbieter unter Druck.



China ist kein Markt mehr. China ist ein Betriebssystem.



CHINA SPEED

› 6-12 Monate

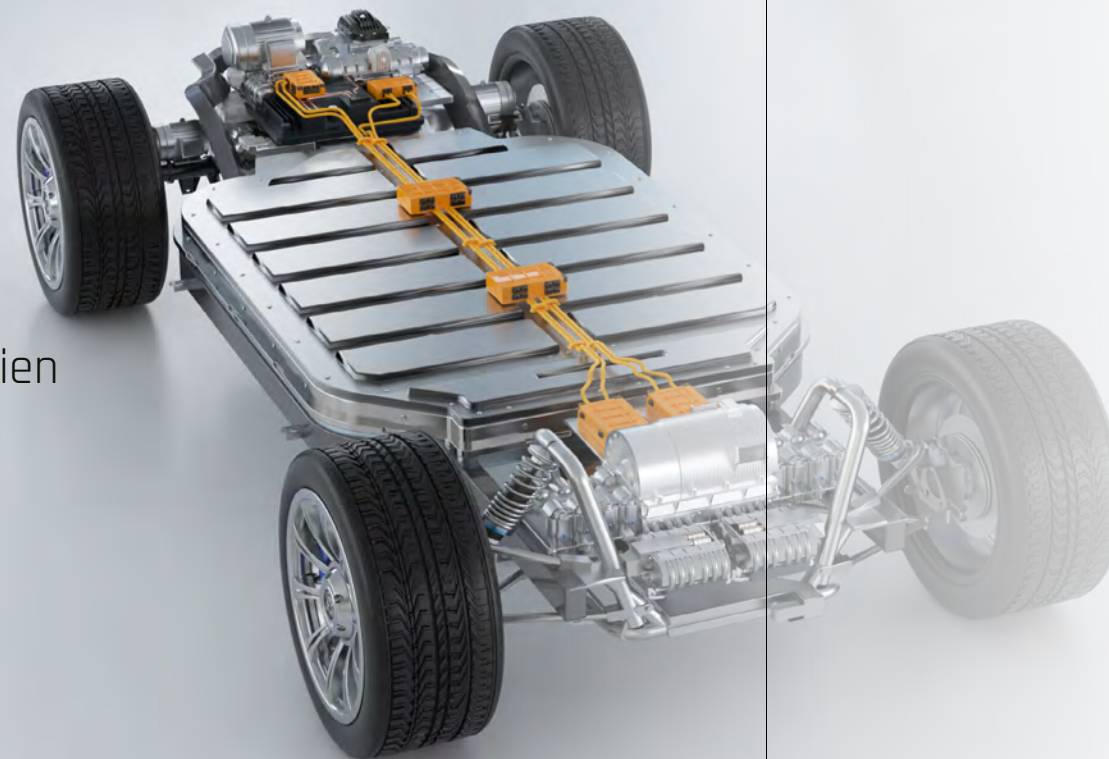
Von der Innovation zur Markteinführung

› 25-30%

Kostenvorteil chinesischer Zulieferer

› 55%

Marktanteil von CATL und BYD bei EV-Hochvoltbatterien



Ausblick: Entkopplung

Die Prognose für die kommenden Jahre ist eindeutig: Die chinesische Automobilindustrie wird sich zunehmend von der globalen Industrie entkoppeln. In China wird eine weitgehend autarke Zuliefererlandschaft entstehen.

Für europäische Zulieferer bedeutet dies, dass ihre chinesischen Organisationseinheiten direkt mit lokalen Wettbewerbern konkurrieren und daher deutlich autonomer agieren müssen. Dazu gehört, lokale Kundenanforderungen zu bedienen, die geforderte Geschwindigkeit zu erreichen und teilweise Produkte zu entwickeln, die außerhalb Chinas kaum relevant sind. Steuerung und Arbeitsweise der chinesischen Organisationen werden sich daher deutlich vom europäischen Headquarter unterscheiden müssen.

Fazit:

Taugt China also als Vorbild? Wir beantworten diese Frage mit einem vorläufigen „Ja“. Chinesische Zulieferer sind keine lokalen Phänomene mehr, durch ihre Ausbreitung in Europa, müssen sich europäische Zulieferer dem gleichen Kampf im Heimatterrain stellen, jedoch unter vorläufig günstigeren Bedingungen, denn OEMs in Europa spielen noch nicht nach den gleichen Regeln wie in China.

Call to Action: Management-Agenda für Automotive Zulieferer

Für das Management europäischer Zulieferer ist es entscheidend, zu akzeptieren, dass China nach eigenen Regeln funktioniert. Dazu gehört insbesondere die konsequente Umsetzung einer „In-China-for-China“-Strategie.

Aus unserer Sicht müssen China-Organisationen eigenständig agieren können – mit voller Budgetverantwortung und lokalen Entscheidungsbefugnissen. Die europäische Zentrale darf dabei nicht länger zum Engpass werden.

Dies impliziert auch die Notwendigkeit, Prozesse und Produkte klar zwischen „China“ und „Rest der Welt“ zu trennen. Während in China nach lokalen Marktlogiken agiert wird, gelten in Europa weiterhin andere Rahmenbedingungen – beispielsweise deutlich längere Entwicklungszyklen.

Parallel dazu müssen europäische Zulieferer ihre Kostenstrukturen in Europa anpassen, um im Wettbewerb mit chinesischen Anbietern bestehen zu können.

Darüber hinaus sollten sie ihre Position in China gezielt stärken. Dazu gehört die Überprüfung bestehender Partnerschaften sowie die aktive Suche nach Kooperationen mit lokalen Champions – insbesondere in Bereichen wie LiDAR, ADAS oder Halbleiter.

Auch Co-Development-Ansätze und Joint Ventures mit chinesischen Partnern sollten geprüft werden. Diese ermöglichen schnellere lokale Anpassungen, reduzieren finanzielle Risiken und schaffen Zugang zu Know-how sowie Kunden. Gleichzeitig kann die eigene Organisation durch die Agilität der Partner flexibler gestaltet werden.

Fazit für Entscheidungsträger

China ist in Bezug auf Geschwindigkeit und Kostenmanagement ein unvermeidbares Vorbild. Auch in ausgewählten Innovationsfeldern führt kein Weg an China vorbei.

Da chinesische Zulieferer sowohl im Heimatmarkt stark sind als auch zunehmend nach Europa expandieren, ist eine Anpassung an chinesische Marktmechanismen für europäische Unternehmen unausweichlich.

9 | ELEKTROMOBILITÄT BLEIBT VOR ALLEM FÜR ZULIEFERER EIN HÄRTETEST



Autoren: Dr. Jürgen Simon
Berylls by AlixPartners



Claus Hafner
Berylls by AlixPartners



Henning Ludes
Berylls by AlixPartners



Dr. Mario Kehrer
Berylls by AlixPartners



Steffan Lemke
Berylls by AlixPartners

Die Elektromobilität ist nicht gescheitert, sondern in der Realität angekommen. Für viele Zulieferer ist sie vom Wachstumsversprechen zum Belastungstest geworden. Der Markt wächst nicht linear, sondern in Intervallen, mit verschobenen SOPs, volatilen Fahrzeugabrufen und taktischem Verhalten auf OEM-Seite. Genau das verlagert Risiken in die Lieferkette. Investitionen in Linien, Werkzeuge, Personal und Entwicklung amortisieren sich langsamer, teils gar nicht mehr wie geplant. Volatilität ist damit kein Übergangsphänomen, sondern die neue Normalität. Dadurch wird nicht die Technologie allein entscheidend, sondern die Fähigkeit, mit Volatilität, Kosten- und Kapitaleinsatz umgehen zu können. Genau hier wird sichtbar, was die aktuelle Phase prägt: Viele der aufgebauten Kapazitäten passen nicht mehr zum realistischen Markttempo.

Überkapazitäten werden zum Strukturproblem

In vielen elektromobilitätsnahen Bereichen wurden Investitionen getätigt, die mit einem schnelleren Hochlauf begründet wurden. Bleiben dann Volumina aus oder werden Programme verschoben, entstehen Leerläufe, die sich schwierig kompensieren lassen. Die meisten Überkapazitäten sind dabei nicht rein temporär und verschwinden damit nach einer gewissen Zeit auch nicht automatisch.

In Teilen des Marktes geht es längst um die Frage, ob Technologie, Kostenbasis und regionale Wertschöpfung überhaupt noch zu den künftig realistischen Volumina und der Wettbewerbsposition (Stichwort Wettbewerb aus Asien) passen. Werkssanierungen wie zuletzt bei mehreren Zulieferern im Umfeld Elektromotoren oder im Extremfall Werksschließungen sind demnach keine Einzelfälle mehr, sondern Indikator für die Branche.

Erfolg hängt vom richtigen Programm und von der Weiterentwicklung ab

Damit wird für Zulieferer eine Fähigkeit erfolgskritisch, die lange unterschätzt wurde, nämlich die richtige Programmselektion. Entscheidend ist nicht, irgendein Elektromobilitätsprogramm zu gewinnen, sondern im richtigen Programm beim richtigen OEM zu sein. Eine Nominierung entfaltet ihren Wert erst mit stabiler Plattformperspektive. Wenn Plattformen verschoben oder gar abgekündigt, Volumina reduziert oder Strategien neu priorisiert werden, kann aus einem vermeintlichen Wachstumsprojekt schnell ein Renditeproblem werden.

Kostendruck steigt in zentralen Komponentengruppen

Hinzu kommt wachsender Kostendruck in vielen Elektromobilitätskomponentengruppen. Mit zunehmender Standardisierung sinken die Preise für Batteriezellen, Inverter oder Elektromotoren. Was zunächst nach technologischem Differenzierungsgeschäft aussah, entwickelt sich in Teilen bereits zu einem harten Cost-down- und Industrialisierungswettbewerb. Gerade dort, wo Komponenten vergleichbarer werden und OEMs (noch) stärker nach dem Preis auswählen, geraten Margen unter Druck. Die Folge sind Margenerosionen ausgerechnet in denjenigen Feldern, die viele Zulieferer als Zukunftsgeschäft aufgebaut haben.

Der Verbrenner stabilisiert – und bremst zugleich

Viele Zulieferer finanzieren die Transformation aber weiterhin auch aus dem Verbrennergeschäft. Laut Berylls by AlixPartners erwirtschaften 71 % der befragten Zulieferer noch immer drei Viertel ihres Umsatzes mit ICE-bezogener Wertschöpfung. Das stabilisiert kurzfristig, erhöht aber die Komplexität massiv, denn viele Unternehmen müssen über Jahre zwei Welten parallel steuern: einerseits das weiter Cash-generierende Verbrennergeschäft und andererseits das kapitalintensive, oft margenschwache Elektromobilitätsgeschäft.

Die Branche wird nüchterner

Die Stimmung spiegelt diese Realität wider. Nur noch 48 % der von Berylls by AlixPartners befragten Unternehmen sehen Elektromobilität klar als positive Chance; 2023 waren es noch 77 %. Und nur noch etwa die Hälfte erwartet in den kommenden fünf bis zehn Jahren einen positiven Umsatzimpuls aus der Elektromobilität. Das ist keine Absage an die Technologie, sondern Ausdruck der nüchternen Erkenntnis, dass Wachstum allein nicht reicht, wenn Skalierung, Preisniveau und Kapitalbindung nicht zusammenpassen.

Was Zulieferer jetzt tun müssen

Der Fokus muss klar darauf liegen, Überkapazitäten aktiv abzubauen, Portfolios konsequent zu bereinigen und schlecht skalierbare Technologien kritisch zu hinterfragen. Gleichzeitig braucht es flexiblere Betriebsmodelle und Werksarchitekturen, um kürzere Programmlaufzeiten und technologische Updates wirtschaftlich abbilden zu können. Ebenso wichtig ist eine bessere Market Intelligence, denn wer OEM-Strategien, Plattformentscheidungen und Programmrisiken zu spät erkennt, trägt das Risiko zu lange im eigenen Werk. Dafür müssen Entwicklungsgeschwindigkeit und Cost-down-Fähigkeit steigen, etwa über Partnerschaften, Cluster- und Design-to-Cost-Ansätze.

Fazit

Die eigentliche Frage für Zulieferer lautet nicht mehr, ob Elektromobilität die Branche prägen wird. Das ist entschieden. Ausschlaggebend für den Erfolg ist, wer im richtigen Programm beim richtigen OEM sitzt, seine Kostenbasis schnell genug anpasst und Überkapazitäten nicht zu lange mitschleppt. Die Elektromobilität ist damit für Zulieferer weniger ein reines Wachstumsfeld als ein Selektionsprozess. Wer Portfolio, Fertigungsprogramme und Kostenstruktur aktiv steuert, kann profitieren. Wer das nicht tut, wird von der Transformation nicht getragen, sondern von ihr aussortiert.

10 | DER LANGE SCHATTEN DES VERBRENNERS



Autor: Philipp Stütz
Berylls by AlixPartners

Strategische Optionen für Zulieferer im weltweiten Verbrenner-Endspiel und welche Prioritäten sich für DACH-Zulieferer ergeben.

Der Verbrenner verschwindet nicht weltweit im Gleichschritt. Während der globale Light-Vehicle-Markt bis 2040 von heute rund 93 auf etwa 106 Mio. Fahrzeuge wächst, fällt das jährliche Verbrenner-Neugeschäft im gleichen Zeitraum von gut 54 auf rund 16 Mio. Fahrzeuge.

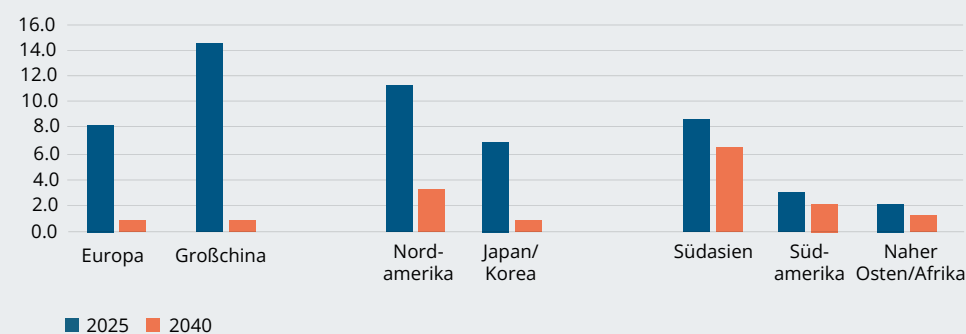
Der Verbrenner-Markt schrumpft allerdings nicht nur – er verlagert sich auch in den globalen Süden. Während er in Europa und China bis 2040 in die Marginalität abgedrängt wird, verbleiben in Südasien dagegen von heute rund 8,6 Mio. Einheiten bis 2040 weiterhin rund 6,5 Mio. Einheiten Verbrenner. Damit wird Südasien zum größten verbleibenden Verbrenner-Markt. Lateinamerika sowie Middle East & Afrika liegen 2040 bei 2,2 bzw. 1,2 Mio. Verbrennern.

Rund zwei Drittel des globalen Verbrenner-Restvolumens liegen damit künftig außerhalb der traditionellen Kernmärkte europäischer Zulieferer, wo der Verbrenner als lokal angepasster, kostengünstiger Antrieb präsent bleibt – vor allem in Volumen- und Einstiegssegmenten. Chinesische Hersteller wie Geely treiben diese Entwicklung zusätzlich, indem sie exportorientierte Multi-Energy-Plattformen aufbauen, wobei die Verbrenner-Anteile gezielt für Märkte in Afrika, Südamerika und Südostasien ausgelegt sind.

Entscheidend ist daher, welche Produkte im Verbrenner-Endspiel für Zulieferer noch tragen. In Motor-Kernkomponenten wie Kolben, Lagern oder Schwungrädern oder auch dem Thermomanagement halten Unternehmen

ABBILDUNG 1: VERBRENNER-FAHRZEUGE

(in Mio. Einheiten)



Auch der Footprint muss neu gedacht werden. **OEMs stellen europäische Werke auf BEV-Plattformen um, während viele Zulieferkapazitäten in Hochlohnländern weiterhin an den klassischen Verbrenner gebunden sind.** Dem sollten europäische Lieferanten begegnen, indem sie in neuen Automobil-Clustern, wie Indien, Mexiko sowie einzelnen nord- und südafrikanischen Ländern modulare Standorte eröffnen, welche den Rest des Verbrenner-Volumens einerseits bedienen und sich andererseits mittelfristig auf Hybrids und E-Komponenten umrüsten lassen.

Der längste Schatten des Verbrenners liegt jedoch im Bestand. Bereits vor der Pandemie wurden jährlich mehr als zwei Mio. Gebrauchtfahrzeuge nach Afrika exportiert. Daher wächst Afrikas Verbrenner-Fahrzeugpark in typischen Szenarien von heute gut 30 Mio. Fahrzeugen auf 60–70 Mio. bis 2040, während der Bestand in Europa deutlich und zügig sinkt. Dadurch verlagert sich auch das Aftermarket-Potenzial. Ersetzt werden vor allem sicherheits- und funktionskri-

tische Komponenten wie Bremsen, Licht, Batterien, Starter und Filter, beschädigte Karosserie-, Auspuff- und Komfortteile werden deutlich häufiger repariert oder ignoriert. Genau in diesen ersetzungsstarken Aftermarket-Kategorien verfügt viele DACH-Zulieferer über technologische Kompetenz und starke Marken. Darin liegt das zweite strategische Standbein des Verbrenner-Endspiels: nicht die Verlängerung des alten OE-Modells, sondern der gezielte Aufbau von IAM-Wertpools in Afrika und Teilen Lateinamerikas.

Für DACH-Zulieferer ergibt sich daraus eine klare Priorität: Restmärkte selektiv bedienen, Brückentechnologien monetarisieren, Werke auf Umbaufähigkeit ausrichten und Aftermarket-Kategorien mit hoher Ersetzungswahrscheinlichkeit systematisch erschließen. Der Verbrenner endet damit nicht abrupt – er ordnet den Regional-Fokus, die Portfolios und die Geschäftsmodelle neu.

Der Verbrenner verschwindet nicht – er verlagert sich.

11 | AUTONOMES FAHREN UND DAS L4 ENDGAME – HYPE, REALITÄT ODER NISCHENCHANCE FÜR ZULIEFERER?



Autoren: Malte Broxtermann
Berylls by AlixPartners



Timo Littke
Berylls by AlixPartners

KI als Brandbeschleuniger für AD & ADAS

Nach dem Durchbruch in generativer KI haben führende Tech-Player hochentwickelte KI-Modelle für Autonomous Driving (AD) und Advanced Driver Assistance Systems (ADAS) in den Markt gebracht. Das ist revolutionär, da Vision-Language-Action(VLA)-Modelle heute bereits Infotainment, User Interface und Fahrfunktionen in einem Ansatz integrieren und so vormals getrennte Funktionsilos in einem einheitlichen Software-Stack bündeln. Dies zwingt insbesondere Automobilzulieferern die Frage auf, welche Chancen und Risiken daraus erwachsen.

Jeder „tradierte Player“ in diesem Bereich ist mittlerweile alarmiert! Denn hier spielen drei Dynamiken eine zentrale Rolle:

- (1) Zero-Shot-Fähigkeiten
- (2) massive Technologieinvestitionen und
- (3) der frühe Einstieg in eine langfristige Marktentwicklung.

Zero-Shot-Fähigkeiten

Aktuell entstehen in der KI-Entwicklung Weltmodelle, die ADAS-Systemen eine nahezu menschliche Situationswahrnehmung ermöglichen. Dies senkt den Bedarf an aufwändigen (und damit teuren) Corner-Case-Trainingsdaten deutlich und ermöglicht Zero-Shot-Einsätze – also autonomes Fahren in Städten, für die nie explizit trainiert wurde. Erste Demos für L4-Systeme zeigten bereits Waymo, NVIDIA, NIO und insbesondere Wayve, die auf einer globalen Roadshow in 500 Städten mit einem einzigen KI-Modell Testfahrten vorstellten.

Massive Technologieinvestitionen

Ermöglicht wird diese Dynamik durch massives Entwicklungskapital: Allein Waymo verfügt mit einer Neufinanzierung von rund 16 Milliarden Dollar im Februar 2026 über Technologieinvestitionskapital in einer Größenordnung, welche die jährlichen F&E-Budgets vieler globaler Tier-1-Zulieferer übersteigt.



Das schafft einen strukturellen Geschwindigkeitsvorteil gegenüber den klassischen Automobilzulieferern. Und: Es schürt den Wettkampf zwischen den Tech-Playern um die Innovationsführerschaft im L4 Endgame. Um zu gewinnen, treiben Tech-Unternehmen ihre vertikale Integration konsequent voran und reduzieren Abhängigkeiten von Zulieferern an kritischen Kontrollpunkten, wie insbesondere der SoC-Entwicklung und der Sensorik.

Demgegenüber verfügen traditionelle Automobilzulieferer weder über vergleichbare Mittel noch über eine entsprechend nötige Attraktivität für Investoren – aktuelle Renditeprofile und eine niedrigere Innovationsleistung limitieren die Teilnahme am Wettbewerb.

Warum ist dies genau jetzt entscheidend? First Mover sichern sich heute Marktchancen im ADAS-Umfeld, selbst wenn sich dies „nur“ im Bereich bis L2++ abspielt. Der jetzige Vertriebsesfolg sichert nämlich die Eintrittskarte in den Langzeitmarkt – denn Aufwärtsskalierung zu höheren SAE-Levels und Wachstum mit entsprechenden Fahrzeugplattformen der relevanten Automobilhersteller sichern die Teilnahme am AD-Endgame. Dort werden Tech-Player die Robotaxi-Marktdurchdringung dominieren.

Langfristige Marktentwicklung

Parallel dazu steigt die Marktdurchdringung von ADAS rasant: In den Kernmärkten EU, USA, CN sind 2026 bereits rund 56 % der Neufahrzeuge mit L2/L2+/L2++-Systemen ausgestattet – dies wird bis 2030 ansteigen auf gut 70 % und perspektivisch 2040 auf über 85 %. Der Folgeeffekt: Mit zunehmender Verbreitung steigen sowohl die Anforderungen an Skalierbarkeit und Update-Fähigkeit der Software-Stacks als auch der Druck, die Systemkosten pro Fahrzeug zu senken. KI-basierte Software-Stacks werden damit zum taktischen Hebel in kurzfristigen Produktentscheidungen – und zum strategischen Control Point im mittel- bis langfristigen Plattformwettbewerb.

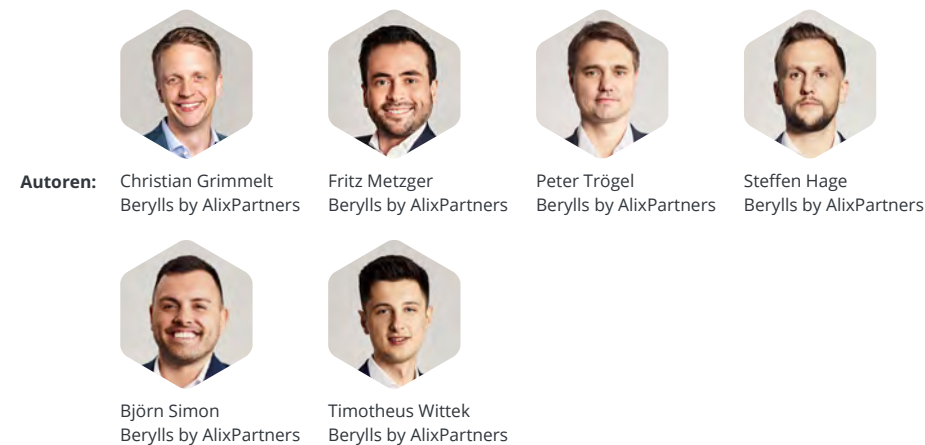
Auf der Hardware-Seite erhöht KI die Fähigkeit, Informationen aus unterschiedlichen Sensormodalitäten – insbesondere Vision – zu extrahieren. So haben OEMs begonnen, ihre Sensor-Sets und die damit verbundenen BOM-Kosten pro Fahrzeug zu senken. LiDAR bleibt vor allem für Premium-OEMs attraktiv, die sich eine höhere BOM leisten können, um Fahrverhalten zu verbessern, ODDs zu erweitern und Sicherheit weiter zu steigern; andere OEMs nutzen LiDAR primär zur Absicherung von Redundanzanforderungen in der Homologation. Mit der Verlagerung der Rohdatenverarbeitung direkt in KI-Modelle auf Hochleistungsrechnern im Fahrzeug sinkt der Bedarf an Vorverarbeitung durch „intelligente“ Sensoren – einfache Varianten und reine Sensor-Heads reichen zunehmend aus. Führende OEMs definieren deren funktionales Design bereits selbst und umgehen damit klassische Lieferantenstrukturen.

Implikationen für Zulieferer

Für Supplier im Software-Bereich wird der Wettbewerb mit Tech-Playern immer härter – Budgetrestriktionen, Kultur und Geschwindigkeit setzen enge Grenzen. Gleichzeitig fehlt Tech-Playern weiterhin tiefes Automotiv-Integrationswissen – hier können Automobilzulieferer mit Integrationsdienstleistung, Toolchains, Homologations-Expertise und globaler Rollout-Fähigkeit eine relevante Rolle einnehmen.

Im Hardware-Bereich müssen Automobilzulieferer ihr „Right-to-Play“ in einer durch Vertikalisierung neu geordneten Wertschöpfungskette klar definieren. Die globale ADAS-Durchdringung über alle SAE-Level hinweg wird weiter steigen, sodass auch die Gesamtnachfrage nach zugehörigen Komponenten insgesamt wächst. Während bisher differenzierende Komponenten aus dem Suchfeld der OEMs verschwinden, entsteht für ausgewählte Zulieferer dadurch die Chance, sich als strategische Co-Development-Partner mit klarer technologischer Ankerkompetenz zu positionieren – aufgrund der Marktdynamik wird sich das Zeitfenster dafür jedoch schnell schließen.

12 | PHYSICAL AI: DIE NEUE PRODUKTIONSREALITÄT FÜR EUROPAS ZULIEFERER



Europas Zulieferindustrie kämpft längst nicht mehr mit einer konjunkturellen Delle, sondern mit einem strukturellen Bruch. Während die Fahrzeugproduktion in der EU deutlich unter dem Vorkrisenniveau verharrt und Arbeitsplätze in fünfstelliger Zahl abgebaut werden, ziehen die USA bei privaten KI-Investitionen davon und zementiert China seine Vormachtstellung in der Industrierobotik. Klassische Effizienzprogramme reichen in dieser Lage nicht mehr aus. Wer als europäischer Zulieferer wettbewerbsfähig bleiben will, muss Produktion neu denken und Physical AI ist dafür der entscheidende Hebel.

Die Zahlen lassen wenig Interpretationsspielraum. Die EU-Fahrzeugproduktion liegt rund 20 % unter dem Niveau von 2019 – ein Fehlvolumen von 3,1 Millionen Einheiten. Allein in den Jahren 2024 und 2025 hat die Branche 104.000 Arbeitsplätze abgebaut, während nur 7.000 neue entstanden sind. Jeder vierte Zulieferer rechnet für 2026 mit einem Verlust (CLEPA Pulse Check 2026).

Parallel verschiebt sich das technologische Schwergewicht: Die USA investieren mit 109 Milliarden Dollar 14-mal mehr in private KI-Forschung als die EU mit 8 Milliarden Dollar

(Stanford HAI 2025). China installiert mehr als die Hälfte aller neuen Industrieroboter weltweit – 54 % – und verfügt mit über zwei Millionen Einheiten über den größten Roboterbestand aller Länder: Das ist 4,5-mal mehr als Japan. Bei der Roboterichte hat China mit 166 Robotern pro 10.000 Beschäftigte noch deutlichen Abstand zu Deutschland mit 449 Robotern (IFR 2025, aktualisiert April 2026). Dieser liegt allerdings zum einen am hohen Beschäftigungsanteil außerhalb der Industriebetriebe. Zum anderen zeigt er, dass der Hebel klassischer stationärer Automatisierung – Schweißen, Fügen, Lackieren – bei OEMs und Großserien-Lieferanten weitgehend ausgereizt ist.

Die Schlussfolgerung ist unbequem, aber eindeutig. Wer in Europa weiter auf inkrementelle Effizienzprogramme setzt, verliert nicht nur Marge – er verliert strategische Handlungsfähigkeit.

Der Wettbewerbsdruck verlagert sich von einzelnen Stellschrauben hin zur Frage: Welcher Hebel bleibt Europas Zulieferern, um Kosten, Varianz und Fachkräftemangel gleichzeitig zu adressieren, und zwar im bestehenden Brownfield, nicht auf dem Reißbrett der Greenfield-Fabrik? Eine mögliche Antwort heißt Physical AI. Entscheidend wird sein, wie schnell Werke und Prozesse insgesamt lernfähig werden.

Was Physical AI verändert: vom starren Werk zur lernenden Produktion

Physical AI verbindet KI-Modelle mit physischer Robotik: Dazu gehören Mobile Robots, Cobots, KI-Vision, Predictive Maintenance und mittelfristig humanoide Roboter. Der Bruch mit klassischer Automatisierung ist systemisch: Statt starr und auf einen einzigen Zweck festgelegt agiert Physical AI adaptiv, softwaredefiniert und multifunktional. Ein Cobot wechselt Aufgaben per Software-Update, ein Mobile Robot optimiert Routen in Echtzeit, ein Vision-System erkennt Defekte, die kein Mensch konsistent identifizieren würde. Physical AI macht Varianz beherrschbar. Sie ist der Hebel, den starre Automatisierung bei steigender Variantenvielfalt und sinkenden Losgrößen nie liefern konnte.

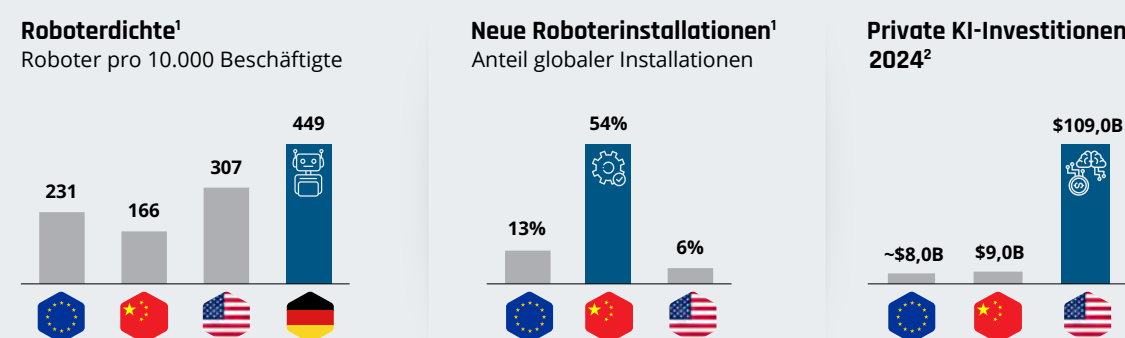
Wichtig ist dabei: Diese neue Welt ersetzt die etablierten Industrieroboter nicht, sie ergänzt sie. KUKA, FANUC oder ABB bleiben das Rückgrat der Produktion, dort, wo es um Schweißen, Lackieren und das Handling mit Zykluszeiten unter einer Sekunde und Wiederholgenauigkeit im Hundertstelmillimeter-Bereich geht. Physical AI setzt dort an, wo klassische Robotik an Grenzen stößt, nämlich beim variantenreichen Greifen, bei kontextsensitiver Montage, bei autonomer Navigation in unstrukturierten Umgebungen. Vereinfacht gesagt: Der Industrieroboter folgt einem vorgegebenen Pfad, Physical AI trifft Entscheidungen. Beide Welten wachsen zusammen. Genau aus dieser Verbindung entsteht der nächste Produktivitätssprung.

Wo der Business Case schon trägt

Physical AI ist keine Konzeptdiskussion mehr. In vier Anwendungsfeldern lässt sich der Nutzen bereits heute beziffern und in allen vier liegen die Amortisationszeiten unter zwei Jahren.

In der **Intralogistik** arbeiten weltweit bereits mehr als 18.000 Mobile Robots in hunderten Automobilwerken - vom AGV mit definierter Route bis zum vollautonomen AMR. In der Praxis dominiert der Mittelweg: AGVs mit begrenzter Autonomie, die ausweichen und umplanen können, ohne die Komplexität eines vollen AMR-Stacks zu brauchen. BMW versorgt beispielsweise seine Werke in Spartanburg und München nahezu ausschließlich über Mobile Robots. In München übernehmen diese rund 60 % aller Versorgungsaufgaben bei einem täglichen Materialvolumen von 2,5 Millionen Teilen. Idealworks liefert als BMW-Ausgründung die zugehörige skalierbare Mobile-Robot-Plattform. Die Amortisation gelingt typischerweise in 12 bis 18 Monaten, bei Drei-Schicht-Betrieb sogar bereits in unter 12 Monaten, Stillstände sinken um bis zu 21 %. (IFR 2025; idealworks; BMW Group)

ABBILDUNG 1: EUROPAS INVESTITIONSLÜCKE IN AI & ROBOTIK



¹ IFR World Robotics Report 2025 (inkl. revidierter Roboterichte, April 2026)
² US/CN/UK: Stanford HAI, 2025 | EU: the State of AI Report 2025, Air Street Capital

In der **Qualitätssicherung** setzen sich KI-Lackinspektionen durch, die Erkennungsraten zwischen 90 und 99,5 % erreichen. In einem Werk mit 1.000 Fahrzeugen pro Stunde lassen sich damit jährlich 12 bis 36 Millionen Dollar einsparen, bei einer Amortisation von ebenfalls 12 bis 18 Monaten (WEF Lighthouse Network 2026).

In der **Montage** übernehmen **Cobots** zunehmend **ergonomisch kritische Aufgaben**, etwa bei der Türdämmung, beim Schleifen und Kleben. Je höher die Varianz in der EV/ICE-Mischfertigung ist, desto schneller amortisiert sich der Cobot gegenüber starrer Automatisierung. Praxisbeispiele liefern Eclipse Automation mit UR-Cobots in der Türdämmung bei BMW Spartanburg sowie das Cobot-Schleifen der Karosserie bei Ford in Köln.

Bei **Predictive Maintenance** senkt KI-basierte Zustandsüberwachung ungeplante Stillstände um 35 bis 50 % und drückt die Instandhaltungskosten um 25 bis 30 % (WEF Lighthouse Network 2026). Die Voraussetzung dafür ist unspektakulär und doch entscheidend: durchgängige Sensorik und eine belastbare Dateninfrastruktur. Genau hier liegt die zentrale Schwäche vieler Tier-2-Zulieferer. Ohne strukturiertes Data Lake läuft jeder Predictive-Maintenance-Hebel ins Leere. Die Datengrundlage ist Voraussetzung für jede ernsthafte Physical-AI-Roadmap.



Physical AI ist keine Zukunftsoption. Es ist der einzige Hebel, der Kosten, Varianz und Fachkräftemangel gleichzeitig adressiert.

Steffen Hage, Associate Partner, Berylls by AlixPartners



Was der Skalierung noch im Weg steht

So überzeugend die Business Cases sind – Physical AI ist kein Plug-and-Play. Vier Hürden bremsen die Skalierung, und keine davon lässt sich allein mit Technologie auflösen.

Erstens fehlt vielen Zulieferern die Datengrundlage. Ohne strukturierte Maschinendaten scheitert jedes KI-Modell. Zweitens vergrößert vernetzte Robotik die OT-Angriffsfläche, während viele Werke noch ohne segmentierte Netzwerkarchitektur operieren. Drittens definieren ISO 10218 und die EU-Maschinenverordnung klare Grenzen für die Mensch-Roboter-Kollaboration; die geforderten Nachweise sind aufwändig und müssen auch bei Erweiterungen in Brownfield-Umgebungen erbracht werden. Und viertens fehlen für Humanoide in der Serienproduktion bisher verbindliche Standards. Wer zu früh skaliert, riskiert regulatorische Rücksetzungen.

Keine dieser Hürden ist unüberwindbar. Doch jede einzelne erfordert Investitionen jenseits der reinen Technologie.

Hardware ist nicht der Engpass

Mit Physical AI kippt die Rolle auf dem Shopfloor vom Operator zum Robot Supervisor. Diese Verschiebung ist kein Detail der Personalplanung, sondern der eigentliche Engpass der Transformation. 65 % der Fertigungsunternehmen scheitern heute an fehlenden Qualifikationen (NAM 2024). Die Lighthouse-Fabriken des World Economic Forum, die 88 % ihrer Belegschaft systematisch weiterbilden, senken die Fluktuation auf 3,5 % – gegenüber 9,4 % im Branchenschnitt (WEF Lighthouse Network 2026). Bis 2028 werden rund 20 % der Operations-Belegschaft KI-Kompetenz benötigen. Knapp sind also nicht die Roboter, knapp sind die Menschen, die sie orchestrieren.

Drei Investitionswellen bis 2030: Das Zeitfenster schließt sich

Wer den Übergang strukturiert angeht, kann Physical AI in drei Wellen entlang einer klaren Logik einführen. Die Reihenfolge orientiert sich an den zugrunde liegenden Reifegraden. In welchem Takt müssen Zulieferer investieren, um nicht dauerhaft ins Hintertreffen zu geraten?

ABBILDUNG 2: DREI INVESTITIONSWELLEN BIS 2030

FOUNDATION	ACCELERATION	INDUSTRIALIZATION
2026 IN PRODUKTION ROI < 24 Monate Zentrale Use Cases • Mobile Roboter Flotten skalieren (AGV/AMR) Werksinterne Materialflüsse automatisieren • Predictive Maintenance Sensor- und PLC-Daten nutzen • AI Vision Inspektion Lack- und Oberflächenfehler erkennen • Planung und Sequenzierung Scheduling optimieren, Variantenmix beherrschen EINFÜHRUNGSTREIBER Bestehende strukturierte Daten nutzen. Keine tiefgreifende Prozessänderung. Schnellstes COO-Sponsorship.	2026-2028 SKALIERT JETZT KI steuert Produktionsprozesse Zentrale Use Cases • Logistik-Orchestrierung Dynamisches „Mobile-Robot-Routing“, KI-gestützte Lagersteuerung • Adaptive Robotik und Cobot-Zellen Dynamisches Greifen, Variantenerkennung, Aufgabenwechsel • KI-Operator-Assistent Ausnahmebehandlung, geführte Korrekturmaßnahmen • Prozessparameter-Tuning Schweißen, Kleben, Aushärten, Lackieren KI-gestützt steuern EINFÜHRUNGSTREIBER Erfordert Echtzeitintegration mit PLCs. Benötigt Sicherheitsvalidierung. Prozessänderung wird Teil der Skalierung.	2028-2030 FRÜHE ANWENDUNG KI handelt in der realen Welt Zentrale Use Cases • Mobile-Roboter-Flottenintelligenz Flottenweite Entscheidungslogik, prädiktive Routenanpassung • KI-geführte Cobot-Montage Flexible Automatisierung bei hoher EV/ICE-Variantenvielfalt • Selbstkalibrierende Stationen Prüfstände passen sich automatisch an Variantenspezifikationen an • Governance des digitalen Zwillings Planung, Scheduling und Qualität in einer einheitlichen KI-Schicht verbinden EINFÜHRUNGSTREIBER Hardware und Software müssen zusammenwachsen. Skill-Lücke und Sicherheitszertifizierung als Engpass.

Phase 1 - Foundation (2026)

In dieser ersten Welle gilt es, Mobile-Roboter-Flotten, KI-Qualitätssicherung und Predictive Maintenance werksübergreifend zu skalieren. Die Technologien sind verfügbar, der ROI liegt unter 24 Monaten. Einzelne Piloten reichen jetzt nicht mehr. Wer in dieser Phase nicht über mehrere Werke hinweg ausrollt, verschenkt die entscheidenden Skaleneffekte.

Phase 2 - Acceleration (2026-2028)

Auf das Fundament setzen Logistik-Orchestrierung, adaptive Robotik und Cobot-Zellen, KI-Operator-Assistenten sowie Prozessparameter-Tuning auf und steuern Produktionsprozesse aktiv. Der eigentliche Reifegrad-Test liegt darin, sie mit einheitlicher Steuerungsarchitektur zu betreiben, nicht als Insellösungen in einzelnen Fertigungen.

Phase 3 - Industrialization (2028-2030)

In der dritten Welle rücken Humanoide in Brownfield-Pilotierungen und der Aufbau der softwaredefinierten Fabrik in den Vordergrund. Chinesische OEMs und Tier-1-Zulieferer werden ihre Humanoid-Piloten bis dahin in die Serienproduktion überführt haben. Entscheidend dabei: Humanoide laufen nicht in einer parallelen Welt. Sie sind aus Sicht der Steuerung Teil des Mobile-Robot-Systems. Egal ob auf Reifen, auf einer Base oder auf zwei Beinen, sie brauchen denselben virtuellen Vorarbeiter, der ansagt, was zu tun ist. Eine einheitliche KI-Steuerungsebene („Orchestration System“) verbindet damit Mobile-Robot-Flottenintelligenz, KI-geführte Cobot-Montage, selbstkalibrierende Stationen und humanoide Plattformen und integriert somit Planung, Steuerung und Qualität.

Europäische Zulieferer brauchen spätestens jetzt eigene Erfahrungswerte, nicht aus Prestigegründen, sondern um bei den nächsten Architekturentscheidungen mitreden zu können.



Das Zeitfenster für strategische Entscheidungen schließt sich bei Datenhoheit, Plattformwahl und Workforce-Umbau. Physical AI ist kein weiterer Automatisierungstrend, sondern der nächste Produktivitätshebel für europäische Zulieferer. Der Wettbewerb entscheidet sich nicht allein über Hardware, sondern über Dateninfrastruktur, Plattformarchitektur und Workforce-Fähigkeiten. Wer wartet, verliert bis 2028 strategische Handlungsfähigkeit und übernimmt in der Industrialisierungsphase die Spielregeln anderer.

Quellenverzeichnis

CLEPA Pulse Check Survey, Frühjahr 2026

Stanford HAI AI Index Report 2025 (US-Investitionen private KI-Forschung)

IFR World Robotics Report 2025 (inkl. revidierter Roboterdichte, April 2026)

WEF Global Lighthouse Network 2025/2026

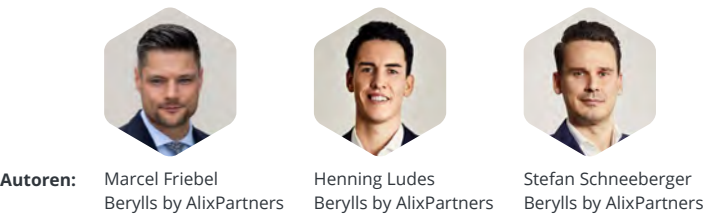
NAM (National Association of Manufacturers) Outlook Survey Q1 2024

BMW Group press materials (Werke Spartanburg und München)

idealworks (Mobile-Robot-Plattform, Deployment-Daten)

Figure AI deployment data

13 | GEOPOLITIK UND FRAGMENTIERUNG: WENN POLITIK ZUR STANDORT- UND PORTFOLIOFRAGE WIRD



Die Automobilzulieferindustrie steht vor einer fundamentalen Neuordnung ihrer strategischen Logik. Geopolitische Fragmentierung, kritische Rohstoffabhängigkeiten und der Trend zu „Local for Local“ verändern die Spielregeln. Reine Kostenoptimierung genügt nicht mehr, geoökonomische Überlegungen werden zum gleichrangigen Ordnungsprinzip.

Vor gut einem Jahrzehnt zeigte Tim Marshall in seinem Bestseller „Prisoners of Geography“, wie Flüsse, Gebirge, Seezugänge und Rohstoffe die politischen und wirtschaftlichen Handlungsspielräume von Staaten prägen. Was die Hochphase der Globalisierung zeitweise wie frei handelbare Selbstverständlichkeiten erscheinen ließ, kehrt im frühen 21. Jahrhundert als offen ausgetragene Konkurrenz um Energiezugänge, Warmwasserhäfen, Handelsrouten und kritische Infrastruktur zurück. Für Zulieferer heißt das: Wertschöpfungsketten müssen gegen geopolitische Schocks und handelspolitische Eingriffen gewappnet sein – durch robuste Standortstrukturen, diversifizierte Transportwege und abgesicherte Zugänge zu kritischen Vorprodukten. Was früher ein Randthema der Risikofunktionen war, rückt damit ins Zentrum strategischer Entscheidungen auf Vorstandsebene.

Die Drei-Blöcke-Struktur als neues globales Gravitationssystem

Diese Logik manifestiert sich in einer klaren Drei-Blöcke-Struktur. China und die USA unterstreichen ihren Hegemonieanspruch mit unterschiedlichen Instrumenten: rezip-

roke Zölle und „America First“-Industriepolitik auf US-Seite, Seidenstraßen-Initiative und gezielte Kontrolle strategischer Rohstoff- und Handelskorridore auf chinesischer Seite. Beide Blöcke bauen in hoher Geschwindigkeit geschlossene industriell-technologische Ökosysteme auf und sichern sich über Förderprogramme, Local-Content-Vorgaben und Exportkontrollen systematisch eigene Wertschöpfungsanteile. Europa steht unter erheblichem Druck, eine kohärente strategische Richtung zu definieren, die Binnenmarkt, industrielle Schlüsselkompetenzen und sicherheitspolitische Interessen integriert, andernfalls droht der Kontinent, zwischen den Machtpolen aufgerieben zu werden.

Kritische Rohstoffe als geopolitische Achillesferse Europas

Wie verwundbar Europa in der neuen geoökonomischen Ordnung ist, zeigt sich besonders deutlich an strategischen Rohstoffen. In mehreren technologie- und industriepolitisch kritischen Bereichen bestehen hochkonzentrierte Abhängigkeiten von wenigen Förder-, Veredelungs- und Kontrollstandorten außerhalb Europas.

China hat strategisch in die Wertschöpfungskette von Batterierohstoffen investiert und kontrolliert nun bedeutende Anteile an den Abbau- und insbesondere Raffineriekapazitäten.

ABBILDUNG 1

Material	Gewicht¹		Abbau			Raffination		Aktuelle Entwicklungen	Erwarteter Preiseinfluss
	NMC 811	LFP	Herkunft	Besitz	Risiko	Herkunft/ Besitz	Risiko		
Lithium	7kg	8kg	AUS: 37% CHL: 21% CHN: 21%	USA: ~26% CHN: ~25% AUS: ~19%		CHN: ~60%		China fährt die Produktion durch Maßnahmen gegen Überkapazitäten und Preiskämpfe zurück, bezeichnet als "Anti-Involution".	↗
Kobalt	7kg	0kg	DRC: 76%	CHN: ~41% (49% des DRC-Anteils) SUI: ~20%		CHN: >80%		Der fortschreitende Wandel hin zu LFP-Batterien wird voraussichtlich die Nachfrage nach Kobalt verringern.	→
Nickel	52kg	0kg	IND: >60%	CHN: ~35% FRA: ~20% IND: ~16%		IND + CHN: >60%		Indonesien hat Exportverbote verhängt, um die Wertschöpfungskette im Inland zu stärken. Der fortschreitende Wandel hin zu LFP-Batterien wird voraussichtlich die Nachfrage verringern.	↘
Mangan	7kg	0kg	ZAN: 37% GAB: 23% AUS: 14%	AUS: ~33% FRA: ~30% ZAN: ~13%		FRA: ~47% AUS: ~23% CHN: ~11%		Südafrika erwägt ein Verbot von Rohstoffexporten, um die lokale Weiterverarbeitung zu fördern. Gabun wird ab 2029 den Erzexport verbieten, um die inländische Verarbeitung zu erzwingen.	→
Graphit	60kg	88kg	CHN: 79%	CHN: ~79%		CHN: 90%		China hat 2023 die Exportgenehmigungen verschärft; die USA haben 2025 Zölle eingeführt und den Satz auf chinesisches Graphit auf 160% angehoben.	↗

Niedriges Lieferkettenrisiko

Mittleres Lieferkettenrisiko

Hohes Lieferkettenrisiko

↘ Fallender Preis erwartet

→ Stabiler Preis erwartet

↗ Steigender Preis erwartet

Batterierohstoffe sind hierfür ein prägnantes Beispiel: Der entscheidende Engpass liegt weniger im Abbau als in der Verarbeitung. China kontrolliert rund 60 % der globalen Lithium Raffination, mehr als 80 % der Kobalt Verarbeitung sowie rund 90 % der Graphit Raffination und bestimmt damit Verfügbarkeit, Preise und Marktzugang. Diese Position wird seit 2023 zunehmend durch Export- und Lizenzregime industriepolitisch abgesichert.

Gleichzeitig steigt der Materialbedarf strukturell, während Europa bei Raffination und Prozess Know how einen Rückstand von rund einem Jahrzehnt aufweist. Eigene Kapazitäten sind kaum vorhanden, ihr Aufbau ist kapitalintensiv und kurzfristig nicht wirksam. Damit steht das Batterie Beispiel stellvertretend für ein breiteres Muster: Wo Europa vorgelagerte Wertschöpfungsstufen nicht kontrolliert, entstehen systemische Abhängigkeiten.

Wer Raffination und Exportbedingungen beherrscht, kontrolliert den industriellen Handlungsspielraum. Für die europäische Automobilindustrie ist der Zugang zu strategischen Rohstoffen damit weniger eine Beschaffungs- als eine Machtfrage – mit direkten Folgen für Lieferfähigkeit, Margen und strategische Autonomie.

Notiz: Nicht vollständig, nur ausgewählte Länder werden angezeigt
¹ Gewicht des jeweiligen Materials in einer beispielhaften 80-kWh-Batterie.
Quelle: Desk Research, Berylls by AlixPartners Analyse

„Local for Local“ wird zur Eintrittsbedingung

Zur Rohstoffabhängigkeit tritt eine zweite Verschiebung hinzu: Wenn sich die Weltwirtschaft in Blöcken organisiert, wandert auch die Produktion dorthin, wo der Verkauf stattfindet. „Local for Local“ ist die logische Fortsetzung der Fragmentierung auf der Absatzseite – und hat sich seit 2023 beschleunigt. Die Pkw-Inlandsproduktion in Deutschland verharrt auf einem Plateau von rund 4,1 Millionen Fahrzeugen, rund 11 % unter dem Vorkrisenniveau von 2019 (4,66 Millionen). Parallel liegt der Export mit rund 3,14 Millionen Fahrzeugen deutlich unter dem früheren Peak von 3,5 Millionen Einheiten. China vereint inzwischen über 30 % der weltweiten Produktion auf sich, während Nordamerika seine Produktion durch Förderprogramme und Local-Content-Anforderungen stabilisiert. Was zunächst als Kostenhebel galt – Lieferkettensicherheit, reduzierte Logistikkosten, Just-in-Sequence-Fähigkeit –, wird damit zur strukturellen Grundanforderung. Eine lokale Produktionsverankerung ist strategisch nahezu unausweichlich geworden.

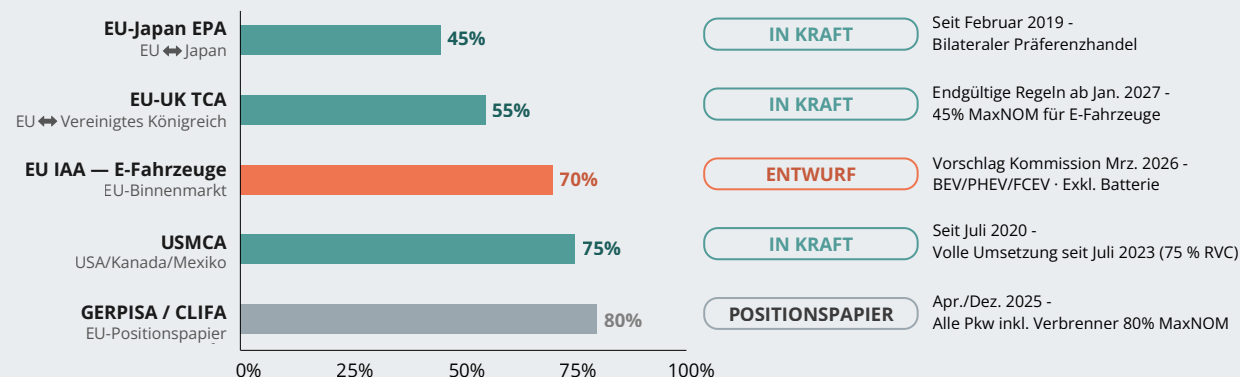
Kapitalbedarf und strukturelle Folgewirkungen

Der Druck, regional präsent zu sein, trifft auf einen zweiten Druck: den der Transformation. Der Kapitalbedarf steigt durch parallele Investitionen in Elektrifizierung, Software und Batterietechnologien sowie den Aufbau regionalisierter Produktionsnetzwerke, während die EBIT-Margen vieler europäischer Zulieferer mit 4 bis 7 % klar unter Vorkrisenniveau liegen. Für kleine und mittlere Zulieferer rücken damit existenzielle Fragen in den Vordergrund: Nicht mehr das Produktportfolio ist entscheidend, sondern welche Regionen langfristig profitabel bedient werden können und welche aufgegeben werden müssen.

Mindestanteil lokaler/regionaler Wertschöpfung für Zollpräferenzen, Subventionen oder Marktzugang.

ABBILDUNG 2: LOCAL-CONTENT-SCHWELLENWERTE FÜR FAHRZEUGE NACH REGION

(Gültige und vorgeschlagene Regelungen in wesentlichen Märkten, Stand April 2026)



Quelle: EU-Kommission (IAA-Vorschlag Mrz. 2026), USMCA Kap. 4, EU-UK TCA Anh. ORIG-2, EU-Japan EPA Anh. 3-B, GERPISA (2025), CLIFA (2025)
Berylls by AlixPartners

Gleichzeitig gewinnt „Local for Local“ auch im Einkauf an Bedeutung. Zulieferer müssen bewerten, welche Schlüsselkomponenten lokal abgesichert werden müssen und wo Dual- oder Multi-Sourcing über Regionen hinweg erforderlich ist, um Konzentrationsrisiken aktiv zu reduzieren. Entscheidend ist dabei nicht nur die Quellenwahl selbst, sondern auch, ob die Einkaufsorganisation befähigt ist, entsprechende Strategien über Regionen, Produktfamilien und Lieferantengenerationen hinweg konsequent umzusetzen. Vor dem Hintergrund eines seit 2019 kumulierten Beschäftigungsrückgangs von rund 100.000 Stellen und von Lohnkostennachteilen von teils 50 % gegenüber mittel- und osteuropäischen Standorten steigt zudem das Risiko, dass geschwächte europäische Zulieferer von internationalen Investoren übernommen werden, die sich auf diesem Weg Zugang zu Schlüsseltechnologien sichern.

Intellectual Property (IP) als Grundlage für geopolitische Resilienz

Neben den beschriebenen Auswirkungen auf Produktion und Beschaffung rückt zunehmend eine vorgelagerte Dimension in den Fokus, deren strategische Bedeutung lange unterschätzt wurde: das geistige Eigentum. In einer fragmentierten Weltwirtschaft entscheidet IP zunehmend nicht nur über Wettbewerbsfähigkeit, sondern über Marktzugang, Investitionsschutz und die Handlungsfähigkeit entlang globaler Wertschöpfungsketten.

Dabei sind zwei Dimensionen zu unterscheiden, die verschiedenen politischen Zugriffen unterliegen und entsprechend unterschiedlich gesteuert werden müssen: **die Entstehung des geistigen Eigentums und die Eigentümerschaft des geistigen Eigentums.**



Für die europäische Automobilindustrie ist der Zugang zu strategischen Rohstoffen weniger eine Beschaffungs- als eine Machtfrage.

Europas Achillesferse

- » **60%**
der weltweiten Lithium-Raffination in China
- » **>80%**
der globalen Kobalt-Verarbeitung in China
- » **90%**
der Graphit-Raffination in China
- » **~10 Jahre**
Rückstand Europas bei Raffination und Prozess-Know-how

Die Entstehung des geistigen Eigentums

umfasst sowohl den Ort der eigentlichen Wertschöpfung eines Produkts als auch die zugrunde liegende Entwicklungsinfrastruktur, wie beispielsweise Tools, Datenplattformen oder Rechenzentren. Ihre strategische Relevanz variiert stark nach Technologie; softwarebasierte Systeme sowie integrierte Schaltungen (ICs) unterliegen zunehmend strengen Export, Zugriffs- und Nutzungsbeschränkungen. Wichtigster Stellhebel ist vor diesem Hintergrund eine modulare Produkt- und Entwicklungsarchitektur zum zentralen Absicherungsmechanismus. Sie erlaubt es, kritische Teilumfänge bei Bedarf mit alternativen Set ups, Standorten oder Toolchains zu entwickeln, ohne den Gesamtproduktumfang zu gefährden.

Die Eigentümerschaft des geistigen Eigentums

umfasst die rechtliche Verortung der IP, also die Frage, in welcher Gesellschaft und unter welcher Jurisdiktion die maßgeblichen Verfügungs-, Nutzungs- und Entscheidungsrechte liegen. Ihre Steuerung ist deutlich komplexer als die der IP Entstehung, da die Zuordnung von IP Eigentum in der Praxis häufig nicht eindeutig ist. Insbesondere bei global verteilten Entwicklungen, Lizenz- und Kooperationsmodellen ist die Bewertung, wo IP rechtlich zu verorten ist, vielfach auslegungsbedürftig und abhängig von funktionalen, organisatorischen und rechtlichen Abgrenzungen. Wichtigster Stellhebel ist die gezielte Bündelung von Kern- und Plattform IP in regulatorisch belastbaren Jurisdiktionen, sodass Eigentümerschaft, Entscheidungskompetenz und Wertschöpfung zusammenfallen. Klare Guardrails und Governance Mechanismen machen IP Ownership damit von einer juristischen Strukturfrage zu einem aktiv steuerbaren Managementthema und sichern die langfristige Nutzbarkeit technologischer Kernbestände.

Geopolitische Resilienz entsteht aus ganzheitlicher

Unternehmensausrichtung

Zusammenfassend zeigt sich, dass Robustheit in geopolitisch fragilen Zeiten nur durch eine integrierte Ausrichtung entlang Beschaffung, Produktion, IP Entstehung und IP Eigentümerschaft erreicht werden kann. Diese Dimensionen müssen aus einer gemeinsamen Zielsetzung heraus über alle Stellhebel der Unternehmensausrichtung (siehe Bild) verankert werden. Erst dadurch wird geopolitische Unsicherheit nicht nur beherrschbar, sondern zu einem aktiv gestaltbaren Wettbewerbsvorteil.

14 | AFTERMARKET ALS STABILITÄTSANKER: CASH GENERATOR IM SCHATTEN DER TRANSFORMATION



Autoren: Paul Kummer
Berylls by AlixPartners



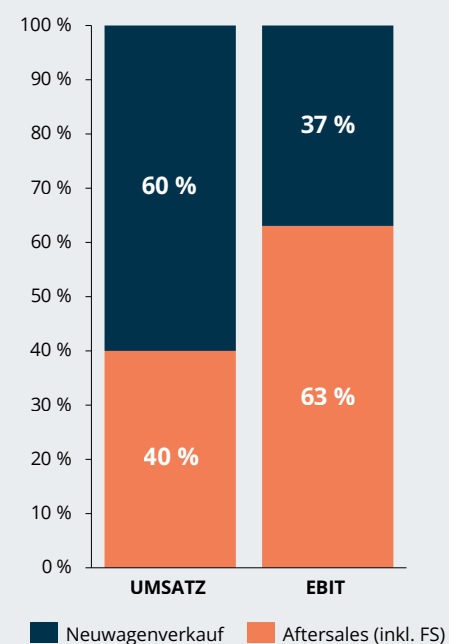
Thorsten Lips
Berylls by AlixPartners



Florian Tauschek
Berylls by AlixPartners

Die Automobilindustrie befindet sich in einer Phase tiefgreifender Umbrüche. Während das Erstausrüstungsgeschäft zunehmend durch Margendruck, hohe Investitionen in neue Technologien und volatile Nachfrage geprägt ist, rückt ein lange unterschätzter Bereich stärker in den Fokus: der Aftermarket. **Er entwickelt sich zum stabilen Cash Generator im Schatten der Transformation – und für viele Zulieferer zum entscheidenden Ergebnisfeiler**

ABBILDUNG 1: PROFITANTEIL DER OEM-GRUPPEN 2024



Ein zentraler Grund liegt im **fundamental unterschiedlichen Profitabilitätsprofil** von OE- und Aftermarket Geschäften. Im Neuwagen und Erstausrüstungsgeschäft sind Margen nicht nur strukturell niedriger, sondern auch deutlich stärker konjunktur- und technologieabhängig. Im Gegensatz dazu erwirtschaften OEMs wie Zulieferer einen überproportionalen Anteil ihres operativen Ergebnisses im Aftersales und Aftermarket-Geschäft – trotz deutlich geringerer Umsatzanteile. Für Zulieferer zeigt sich klar: **Unternehmen mit relevanter Aftermarket Präsenz erzielen signifikant höhere EBIT- und Cash-Conversion-Raten** als rein OE-getriebene Wettbewerber.

Wie groß die Spannweite tatsächlich ist, verdeutlicht ein Blick auf die **Profitabilität einzelner Aftermarket-Produktkategorien**. Während Anbieter in komplexen, OE-nahen Segmenten häufig nur niedrige bis mittlere einstellige EBIT-Margen erreichen, erzielen Best-in-Class Player in klassischen Aftermarket Kernkategorien Margen im hohen zweistelligen Bereich. In einzelnen Segmenten liegen die EBIT-Spitzenwerte **bei rund 25 bis knapp 30%**.

Diese Spreizung macht deutlich: Der Aftermarket ist kein homogener Markt. **Wertschöpfung entsteht nicht automatisch durch Teilnahme, sondern durch gezielte Priorisierung von Kategorien, klare Positionierung und ein IAM fähiges Operating Model.**

Ein zweiter struktureller Treiber ist die **Alterung der globalen Fahrzeugflotten**. In Europa steigt das durchschnittliche Fahrzeugalter bis Mitte der 2030er Jahre deutlich an; insbesondere Fahrzeuge über sieben Jahre gewinnen weiter an Bedeutung. Dieses Segment ist traditionell die Heimat des Independent Aftermarket.

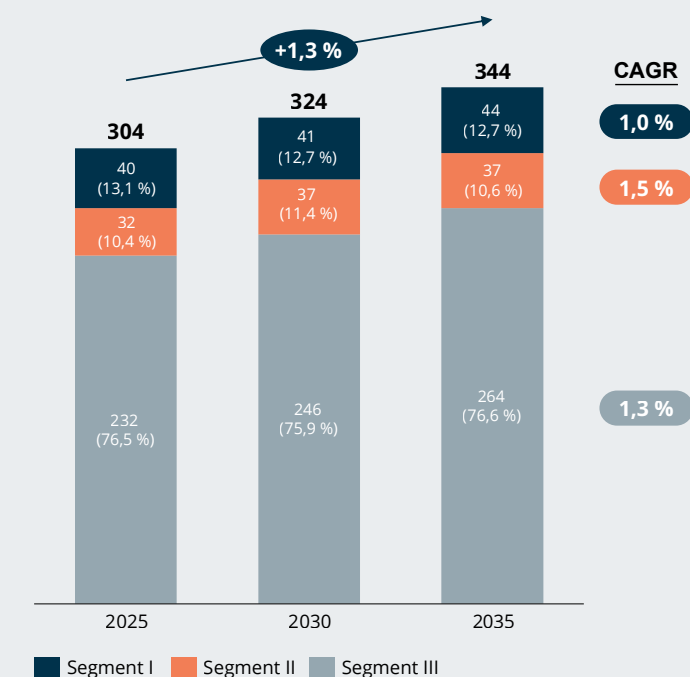
Mit zunehmendem Fahrzeugalter sinkt die Bindung an OEM-Werkstätten, während freie Werkstätten, Fast-Fit-Ketten und Plattformen Marktanteile gewinnen. Entsprechend wächst der IAM schneller als der OEM-gebundene Aftermarket und entwickelt sich zum dominanten Kanal für Teile und Serviceumsätze.

Auch **global** zeigt sich ein ähnliches Muster – jedoch mit regionalen Unterschieden. In den USA treiben eine alternde Light-Truck-Flotte, hohe jährliche Fahrleistungen und steigende Reparaturkosten attraktive Aftermarket Profitpools voran. In Asien dagegen sorgen kürzere Haltedauern und stärker fragmentierte Märkte für geringere Stabilität, gleichzeitig eröffnen sich dort Wachstumsoptionen über internationale Expansion und neue Distributionsmodelle. Für europäische Zulieferer wird die Fähigkeit, das Aftermarket-Geschäft auch über den Heimatmarkt hinaus zu skalieren, zunehmend zum strategischen Suchfeld.

Gerade vor dem Hintergrund von Elektrifizierung, Software-Komplexität und volatilen OE-Abrufen gewinnt der Aftermarket eine weitere Rolle: **Er stabilisiert das Risiko-profil von Zulieferern**. Die Nachfrage nach Ersatzteilen folgt primär Fahrzeugalter, Nutzung und Verschleiß – und damit deutlich verlässlicheren Mustern als das Neugeschäft. Auch wenn Elektrofahrzeuge klassische Wartungsumfänge reduzieren, steigen zugleich Komplexität und Kosten einzelner Reparaturen, etwa durch Hochvolt Systeme, Leistungselektronik oder sensorgetriebene Unfallinstandsetzungen. Der Aftermarket bleibt damit strukturell relevant – wenn auch mit verändertem Produktmix.

ABBILDUNG 2: ENTWICKLUNG DER ALTERSKLASSEN IM EU-FAHRZUGBESTAND

[in Mio. PKW]



Quelle: Berylls by AlixPartners, S&P Prognose

Anmerkung: Seg I (1-3 Jahre alte PKW), Seg II (4-6 Jahre alte PKW), Seg III (>7 Jahre alte PKW)



Der Aftermarket ist der Cash Generator im Schatten der Transformation.



Was bedeutet das für Zulieferer? In der Praxis lassen sich zunehmend **drei archetypische Entwicklungswege** beobachten. Anbieter ohne nennenswerte Aftermarket Präsenz nutzen den IAM primär defensiv als Cash Stabilisator. Unternehmen mit kleinem Aftermarket Anteil fokussieren sich auf ausgewählte, margenstarke Kategorien, um schwankende Ergebnisse im OE Geschäft abzufedern. Zulieferer mit bereits großem Aftermarket Fußabdruck schließlich entwickeln den IAM gezielt zum strategischen Ergebnis und Cash Treiber – mit klarer Kategorienlogik, differenzierter Markenarchitektur und skalierbaren Vertriebs und Logistikmodellen.

Wachstum im Aftermarket entsteht dabei weniger durch ein universelles Rezept als durch **klare Suchräume**: die Wahl der richtigen Kanäle, den bewussten Umgang mit Mehrmarken und White Label Strategien, den Aufbau von Werkstatt und Distributionsnähe sowie operative Exzellenz bei Verfügbarkeit und Portfolio-Tiefe.

Die zentrale Erkenntnis ist eindeutig: **Während große Teile des Kerngeschäfts im Wandel sind, bleibt der Aftermarket der verlässliche Stabilitätsanker – und ein entscheidender Hebel, um Transformation finanzierbar zu machen.**

15 | OVERHEAD-KOSTEN IM BLIND-FLUG – WARUM ZULIEFERER JETZT GEGENSTEUERN MÜSSEN



Autoren: Dr. Kai Henseler
Berylls by AlixPartners



Felix Scheb
Berylls by AlixPartners



Jan-Philipp Schneider
Berylls by AlixPartners



Dr. Hannes Weckmann
AlixPartners

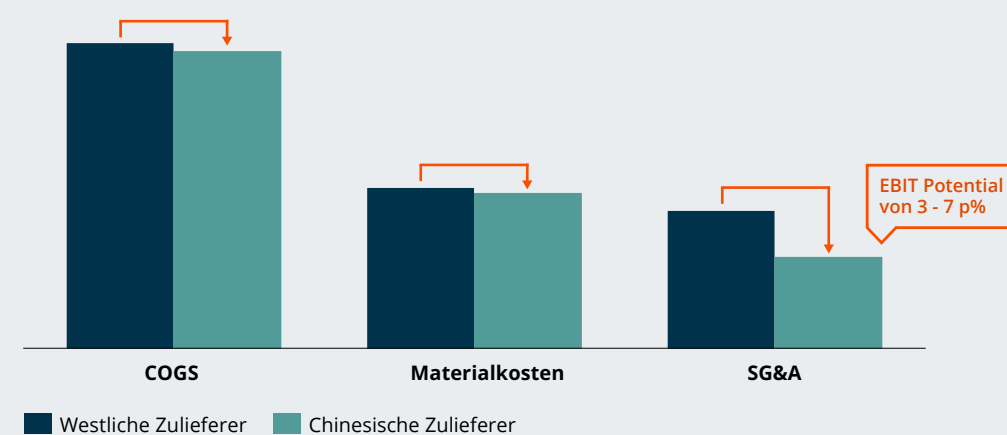
Die klassischen Hebel für Kostensenkung bei Material- und Lohnkosten sind weitgehend ausgereizt, weswegen die strukturelle Kostenbasis stärker in den Fokus rückt. Westliche Zulieferer starten mit einem Legacy-Handicap: höheren Overhead-Quoten, komplexeren Strukturen und langsameren Entscheidungen. Klassische Effizienzprogramme adressieren lediglich Symptome, nicht jedoch Steuerungsmodell und Entscheidungsarchitektur. Zulieferer, die Strukturen verschlanken und Overhead-Funktionen konsequent transformieren, können ihr EBIT um 3 bis 7 Prozentpunkte verbessern.

Vom Cost Cutting zur strukturellen Neuaufstellung

Kostenoptimierung stand in den letzten Jahren bereits stark im Fokus der Zuliefererindustrie. Lean-Initiativen, Automatisierung und Verlagerungen in Niedrigkostenländer haben den Spielraum bei den COGS (Costs of Goods Sold; Umsatzkosten) deutlich ausgereizt. Parallel sind Technologie, Produktstandards und Qualitätsanforderungen

weitgehend harmonisiert worden, womit traditionelle Differenzierungsmerkmale entfallen. Westliche Zulieferer verlieren somit gegenüber chinesischen Zulieferern massiv an Wettbewerbsfähigkeit. Zusätzlich passen OEMs ihre Vergabelogik an: SG&A- und Overhead-Strukturen rücken explizit in den Fokus von Angebotsbewertungen. Der Wettbewerb verlagert sich von direkten Produktkosten hin zur strukturellen Kostenbasis des Geschäftsmodells.

ABBILDUNG 1



Struktureller Nachteil westlicher Zulieferer

In diesem Umfeld treten strukturelle Unterschiede deutlicher als je zuvor zutage. Westliche Zulieferer weisen SG&A-Quoten von bis zu 15 % auf, chinesische Wettbewerber rangieren meist zwischen 3 und 5 %. Der Abstand spiegelt historisch gewachsene Organisationskomplexität wider. Matrixorganisationen, zusätzliche regionale Ebenen und fragmentierte Verantwortlichkeiten erhöhen den Steuerungsaufwand und wirken sich unmittelbar auf die indirekten Kosten aus. Hinzu kommen höhere indirekte Personalkosten insbesondere in Europa und Nordamerika sowie globale Footprints mit zahlreichen Schnittstellen. Das Ergebnis ist ein struktureller Kostennachteil, der sich mit klassischen Effizienzprogrammen nur begrenzt kompensieren lässt.

Wettbewerb neu definiert: Struktur statt nur Kosten

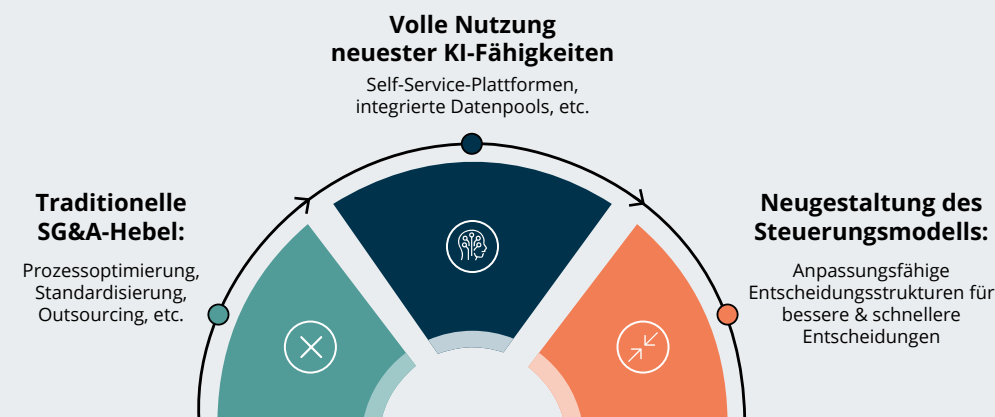
Damit verändert sich das Verständnis von Wettbewerbsfähigkeit. OEMs betrachten nicht mehr nur die Höhe des Overheads, sondern auch dessen Effizienz, die Qualität und Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung sowie die strukturelle Schlankheit. SG&A wird fester Bestandteil einer erweiterten Einkaufslogik. Drei Faktoren gewinnen

dabei an Bedeutung: Entscheidungsgeschwindigkeit, Skalierbarkeit über Regionen und Programme sowie organisatorische Effizienz in Aufbau- und Ablauforganisation. Dagegen greifen Programme, die nur auf kurzfristige Einsparungen und punktuelle Prozessverbesserungen zielen, zu kurz.

Warum klassische SG&A-Optimierung nicht ausreicht

Etablierte SG&A-Maßnahmen setzen vor allem bei Standardisierung, Prozessoptimierung und -automatisierung sowie bei Outsourcing und Shared Services an. Sie erzielen zwar Effekte, bleiben aber im Rahmen des bestehenden Steuerungsmodells. Solange Entscheidungsarchitektur und Governance unverändert fortbestehen, kehren Komplexität und Kosten zurück. Ohne Anpassung des Steuerungsmodells bleibt auch die Wirkung von KI, Automatisierung und Self-Service-Strukturen begrenzt. SG&A-Kosten spiegeln letztlich die Logik der Entscheidungsarchitektur: Komplexe Governance erzeugt zusätzliche Ebenen, redundante Rollen, unklare Zuständigkeiten und damit langsame Entscheidungen sowie ineffiziente Prozesse. Ein radikaler SG&A-Abbau erzielt ohne neues Steuerungsmodell weder das volle Kosteneinsparpotenzial noch ist er stabil; ein neues Steuerungsmodell ohne Kostenreset ist kaum vermittelbar.

ABBILDUNG 2



Kern des Problems: Zulieferer sind „aufgebläht“ und „träge“

In vielen Organisationen zeigen sich zwei typische Ausgangslagen: erstens „aufgeblähte Strukturen“, sie stehen für überkomplexe Organisationen mit zahlreichen Steuerungsebenen, historisch gewachsenen Einheiten ohne Rückbau und Aktivitäten ohne klaren Wertbeitrag. Ein Mechanismus, der die Leistung der SG&A-Funktionen misst und den erneuten Aufbau begrenzt, fehlt oft.

Das zweite Muster, „träge durch fehlende und späte Entscheidungen“, verweist auf Defizite in der Entscheidungsarchitektur. Unklare Zuständigkeiten und damit einhergehend weniger Verantwortungsbewusstsein führen dazu, dass Entscheidungen in kritischen Kostensituationen eher vermieden als getroffen werden. Eine hohe Zahl an Entscheidungsebenen sorgt dafür, dass das Management weit vom operativen Geschäft entfernt ist, dieses aber dennoch stark beeinflussen möchte. Die Folge: gefühlt hohe Aktivität bei tatsächlich langsamen oder ausbleibenden Entscheidungen und eine Kultur des Reportings statt aktiven Managements.

Der doppelte Transformationshebel und die EBIT-Wirkung

Die Überwindung dieser strukturellen Schwächen erfordert einen zweigleisigen Ansatz. Auf der SG&A-Seite steht konsequente Komplexitätsreduktion: Eliminierung nicht zwingend notwendiger Aktivitäten, Vereinfachung von Strukturen bei Verlagerung zu minimalen Faktorkosten und der systematische Ausbau von Automatisierungs- und KI-Fähigkeiten.

Flankierend ist ein Redesign des Steuerungsmodells notwendig. Klare End-to-End-Verantwortlichkeiten, weniger Managementebenen, starke operative, ergebnisverantwortliche Einheiten mit hoher Autonomie und schnellere Entscheidungen bilden den Rahmen für eine dauerhaft schlanke SG&A-Struktur.

Erfahrungen aus Transformationsprogrammen zeigen, dass SG&A-Transformationen mit strukturellem Fokus ein Potenzial von rund 3 bis 7 Prozentpunkten beim EBIT erschließen können, deutlich über klassischen Effizienzprogrammen. Für Zulieferer bedeutet dies, ihr Operating Model konsequent zu hinterfragen, Overhead-Strukturen systematisch zurückzubauen und SG&A als strategischen Hebel für langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu verstehen.



Erst im Zusammenspiel beider Hebel wird SG&A vom statischen Kostenblock zum aktiven Wettbewerbsfaktor.



16 | EXPERTEN-INTERVIEW



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 Dannenberg, welche zentralen Erkenntnisse haben Sie aus der TOP 100-Supplier-Studie 2025 gewonnen?

Dr. Dannenberg: Transformation und Krise prägen das Bild der Zuliefererindustrie auch im Jahr 2025. Zwei Drittel der Zulieferer sind im Vergleich zum Vorjahr geschrumpft, die Gewinne sind rückläufig und der Abbau von Mitarbeitern hat sich beschleunigt. Vor allem die etablierten Player mussten Rückschläge hinnehmen; dadurch gelang es aber auch 9 neuen Unternehmen, in die TOP 100 aufgenommen zu werden.

Herr Timmer, welches Ergebnis hat Sie überrascht – zumindest in der Ausprägung?

Dr. Timmer: Die Geschwindigkeit des chinesischen Aufstiegs – auch wenn wir dies seit Jahren beobachten. CATL steht erstmals unter den drei größten Zulieferern weltweit. 2018 tauchte das Unternehmen zum ersten Mal im Ranking auf, damals auf Platz 71. Das ist eine Entwicklung, die ihresgleichen sucht. Und CATL ist kein Einzelfall. 2012 war Wei-

chai Power als einziges chinesisches Unternehmen im Ranking vertreten – heute sind es 15, nach 13 im Vorjahr. Auch Huawei und Fuyao zeigen, wie breit diese aufsteigenden Unternehmen inzwischen aufgestellt sind. Huawei hat seinen Automotive-Umsatz 2024 mehr als verfünffacht und das Geschäft erstmals in die Gewinnzone gebracht. Ausschlaggebend waren dabei KI-basierte



2025 hat erneut das Bild der Zulieferer durch Krise und Transformation geprägt.

Fahrerassistenzsysteme und Cockpit-Software, die in Partnerschaft mit heimischen Fahrzeugherstellern zur Marktreife gebracht wurden. Fuyao wächst anders – organisch,

hochprofitabel und mit klarem Fokus auf das Premiumsegment. Als Weltmarktführer bei Automobilglas profitiert das Unternehmen davon, dass moderne Fahrzeuge erheblich mehr anspruchsvolles Glas benötigen – von ADAS-integrierten Windschutzscheiben bis hin zu sensorkompatiblen Panoramadächern. Das treibt den Erlös je Fahrzeug nach oben, unabhängig vom Gesamtmarktvolumen.

Welche Zulieferer waren 2025 besonders erfolgreich – und warum?

Dr. Dannenberg: Wie in den Vorjahren konnten die Halbleiterhersteller (Infineon, Renesas, STMicro, ...) hohe, zweistellige Renditen erwirtschaften, haben allerdings gleichzeitig die höchsten Umsatzrückgänge zu verzeichnen. Auch die Reifenhersteller (Continental, Yokohama, Toyo, ...) liegen in der Profitabilität bei über 11 %, also doppelt so hoch wie der Rest der Branche; Wachstums-Champions in diesem Segment sind ausschließlich chinesische Player (Sailun, ZC Rubber). Die Gewinnmargen sind hier allerdings – wie immer – nur auf das Aftermarket-Geschäft zurückzuführen. Die Marktanteilsgewinne von chinesischen OEMs haben zudem dafür gesorgt, dass bei lokalen Reifenproduzenten der Umsatz stark zugelegt hat. Dies führte auch bei den Batterieherstellern CALB und Gotion zu Umsatzsprüngen. Außerdem gab es zwei bedeutende Firmenübernahmen: Hankook übernahm den Klimaanlagehersteller Hanon und stieg um 29 Ränge auf. Luxshare-ICT konnte sich durch die Übernahme des Kabelherstellers und -konfektionärs Leoni um 92 Ränge verbessern! Huawei wuchs mit Systemen für automatisiertes Fahren organisch um 93 %.

Welche Lieferanten bzw. Warengruppen mussten besonders Federn lassen?

Dr. Timmer: Die Batteriehersteller aus Korea und Japan haben das schwerste Jahr seit ihrer Aufnahme ins Ranking erlebt. Samsung SDI ist auf Rang 100 abgestürzt – von Rang

59 im Vorjahr – und hat dabei einen Umsatzrückgang von fast 40 % hinnehmen müssen. Die operative Marge ist von plus 1,1 auf minus 24,5 % gefallen, das sechste Verlustquartal in Folge. Panasonic hat mit minus 62 % den stärksten prozentualen Umsatzrückgang im gesamten Ranking verbucht. Hier zeigt sich die Kehrseite einer über Jahre aufgebauten Abhängigkeit von einem einzigen Kunden. Das Grundproblem ist dasselbe, ob man auf Samsung SDI, LG Energy Solution oder SK on schaut: Der Markt für Hochvolt-Batterien auf NMC-Basis ist in Nordamerika eingebrochen, und keine dieser drei Gesellschaften hat bislang ein tragfähiges zweites Standbein aufgebaut. Neben den Batterieherstellern stehen die Halbleiterunternehmen unter Druck – STMicro mit minus 28 %, Infineon und Renesas mit jeweils rund minus 12 %. Dahinter stecken zwei Entwicklungen: rückläufige Fahrzeugvolumina in Europa und Nordamerika, was den Chip-Bedarf direkt reduziert, und die zunehmende Substitution der Ausstattung westlicher Anbieter durch Produkte heimischer Halbleiterhersteller in chinesischen Fahrzeugen. Immerhin: Trotz dieser Rückgänge bleiben Halbleiter mit Margen von über 20 % die mit Abstand profitabelste Warengruppe im gesamten Ranking.

Wie schlagen sich die europäischen Zulieferer im internationalen Vergleich – zeigen Konsolidierung und Kostensenkungen Wirkung?

Dr. Dannenberg: Ein Drittel der weltweiten TOP-100-Unternehmen kommt aus Europa. Sie erlitten bis auf wenige Ausnahmen deutliche Umsatzrückgänge, im Durchschnitt ca. 4,5 %. Gleiches gilt für die Umsatzrendite (EBIT bzw. Operating Profit), die um 0,5 Prozentpunkte gefallen ist. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei den nordamerikanischen Zulieferern. Japanische und koreanische Zulieferer haben im Wachstum stagniert. Die einzigen Player mit einem Wachstum von 18,5 % sind die 15 Automobilzulieferer aus China.

Wie haben sich die Lieferanten aus China, Südkorea, Japan und den USA entwickelt?

Dr. Timmer: China ist der klare Sieger. Mit jetzt 15 Unternehmen im Ranking haben die chinesischen Zulieferer die USA erstmals überholt, und sieben der zehn größten Umsatzgewinner kommen aus China – über die Produktionsfelder Batterien, Elektronik und Glas hinweg, auf breiter Front. CATL, CALB, Gotion, Huawei, Fuyao stehen für einen Aufstieg, der nicht mehr auf einzelne Segmente beschränkt ist.

Korea liefert ein zweigeteiltes Bild: Hyundai Mobis hält sich stabil, aber die Batteriehersteller stecken tief in der Krise – verschärft durch einen Währungseffekt, denn der koreanische Won hat gegenüber dem Euro um mehr als 8 % nachgegeben und damit den stärksten Gegenwind aller Länder im Datensatz erfahren.

Japan bleibt mit 21 Unternehmen die am stärksten vertretene Nation, aber das Gesamtbild stagniert. Positiv stechen die Reifenhersteller heraus: Yokohama und Toyo Tire erzielen Margen von über 16 %, und Renesas hält trotz Umsatzrückgang eine Marge von über 30 % – ein Wert, den kein anderes Unternehmen im Ranking erreicht.

Die USA sind in hoher Restrukturierungsdynamik. Cummins wächst als Ausnahme um 6 %, die meisten anderen schrumpfen. Charakteristisch für das US-Feld ist die Aktivität auf Portfolioebene: Dauch übernimmt Dowlaids und Dana verkauft das Off-Highway-Geschäft. Das ist eine Industrie, die sich weniger durch Wachstum als durch Konsolidierung neu aufstellt.

Große deutsche Zulieferer setzen Hoffnung in den Automobilstandort Indien – zu Recht?

Dr. Dannenberg: Indien ist auf dem Weg, der nächste bedeutende Automobilmarkt zu

werden. Sich heute dort zu positionieren, ergibt absolut Sinn. Jedoch wird sich Indien als Verbrauchermarkt deutlich langsamer entwickeln als das zentralistisch geführte China. Schon heute gelten indische Dienstleistungen (Engineering, Software, Services) als wichtiges Standbein für OEMs und Zulieferer. Zukünftig Produktionsstandorte in Indien zu haben, wird für viele Zulieferer immer wichtiger.

Inwieweit belastet der EU-USA-Konflikt den transatlantischen Autoteilehandel?

Dr. Timmer: Die Zahlen sprechen eine klare Sprache: Die europäischen Importe aus den USA sind 2025 um 16 % gesunken, die Exporte in Richtung USA um 17 %. Das klingt symmetrisch, ist es aber nicht. Weil das Volumen der in die USA exportierten Güter rund fünfmal höher liegt als das der Importe, trifft ein prozentual ähnlicher Rückgang die europäische Seite in absoluten Zahlen ungleich härter.

Der Turnberry-Deal vom August 2025 hat den schlimmsten Fall – Zölle von bis zu 30 % – verhindert. Für Pkw und Kfz-Teile gilt nun eine Obergrenze von 15 %, was gegenüber den Spitzensätzen von bis zu 27,5 % eine spürbare Entlastung darstellt. Aber 15 % sind keine Normalität, sondern eine dauerhafte Zusatzbelastung: Sie drückt die Margen und macht eine Neuberechnung der Lieferketten erforderlich.

Die eigentliche Folge ist struktureller Natur. Der Konflikt beschleunigt die „Local for Local“-Logik massiv: Wer den US-Markt langfristig bedienen will, muss zunehmend dort produzieren. Das bindet Kapital in einem Umfeld, in dem Finanzierungen ohnehin teurer geworden sind. Gleichzeitig steigen die US-Erzeugerpreise infolge der Zollpolitik, während sie in Deutschland und China sinken – der Kostenvorteil der europäischen Zulieferer auf dem US-Markt erodiert weiter.

Wie lautet Ihre Prognose für das Geschäftsjahr 2026? Hat die Irankrise den zarten Hoffnungen einen Dämpfer verpasst?

Dr. Dannenberg: Weltweit ist die produzierende Industrie gut in das Jahr 2026 gestartet, auch der Automobilmarkt. Der Irankrieg hat alle wirtschaftlich positiven Zeichen ins Gegenteil verkehrt: steigende Inflation, Kaufzurückhaltung, Verzögerungen bei Investitionen, Staatsschuldenerhöhung, erdölbedingte Lieferengpässe bei Produktionsmaterialien. Es bleibt zu hoffen, dass der Konflikt nur kurze Zeit andauert, andernfalls wird 2026 ähnlich schlecht werden wie die vergangenen Jahre.

Europas Zuliefererverband CLEPA verlangt härtere Schutzmaßnahmen und plädiert für eine Verschärfung der von der EU-Kommission vorgeschlagenen Local-Content-Regeln. Wie beurteilen Sie diese Initiative – lassen sich damit unterschiedliche Wettbewerbsbedingungen korrigieren?

Dr. Timmer: Die Forderung ist verständlich. CLEPA sieht bis 2030 rund 350.000 Arbeitsplätze in Gefahr, und bereits zwischen 2024 und 2025 wurden 104.000 Stellenstreichungen angekündigt. Da ist der Ruf nach politischem Schutz eine logische Reaktion. Kon-

kret fordert CLEPA eine Schwelle von 70 % europäischer Wertschöpfung, damit ein Fahrzeug überhaupt als „made in Europe“ gilt – und warnt vor einer Verwässerung der Vorgaben durch zu leicht zu umgehende Regeln.

Ob das die Wettbewerbslücke schließt, ist eine andere Frage. Local-Content-Regeln können Marktanteile schützen, aber keine Kostenstrukturen transformieren. Der Kostenvorteil chinesischer Zulieferer ist über Jahrzehnte gewachsen – Erzeugerpreise, Energiekosten, staatliche Förderung. Den holt man nicht durch eine Prozentschwelle ein.

Hinzu kommt: Die OEMs sehen das Thema deutlich skeptischer. ACEA warnt, Europas industrielle Basis würde durch zu harten Local-Content-Protektionismus eher geschwächt als gestärkt. Diese Kluft zwischen Zulieferern und Herstellern ist real und macht eine konsequente Umsetzung politisch schwierig.

Local Content kann ein sinnvolles Instrument sein – aber nur als Teil eines breiteren Pakets aus Investitionsförderung, Energiekosten-Entlastung und beschleunigtem Technologietransfer. Als Einzelmaßnahme ist es kein Gegenmittel gegen strukturelle Wettbewerbsnachteile.

Das „Manager Magazin“ hat jüngst berichtet, dass die neue Mercedes-Chefeinkäuferin von den Zulieferern massive Preissenkungen fordert. Haben die Zulieferer noch Spielraum?

Dr. Dannenberg: Das muss man sehr differenziert beantworten. Mit den heutigen Strukturen ist da nichts mehr zu machen; Automobilzulieferer mit Schwerpunkten in Westeuropa, Japan oder den USA sind am Ende. Alle Automobilzulieferer müssen Kapazitäten in „Niedrigkosten“-Länder verlagern bzw. sie dort aufbauen – Länder, in denen Löhne (inkl. Sozialleistungen), die Preise für Rohmaterialien und Energie sowie Steuern, Regularien und Abgaben signifikant unter den westlichen Niveaus liegen. In westlichen Strukturen sind die Produktivitätssteigerungen, die nötig sind, um im Preiswettbewerb mit den Besten mithalten zu können, nicht mehr zu erreichen. Und kostenseitig sind die Besten heute chinesische OEMs und Zulieferer. Daran müssen sich auch Mercedes und alle Automobilzulieferer messen. Preis- bzw. Kostensenkungen müssen daher erreicht werden. Die Folgen sind allerdings gravierend. In den vergangenen 8 Jahren gingen bereits 12 % der Beschäftigtenzahlen in der deutschen Automobilindustrie verloren. Dieser Trend wird sich weiter beschleunigen und befeuert die Deindustrialisierung westlicher Länder.

Bei welchen Automotive-Themen sehen Sie mittelfristig eine gute Perspektive für die Entwicklung der europäischen Zuliefererbranche – oder sollten die Unternehmen besser ihre Diversifikation vorantreiben?

Dr. Timmer: Im Kerngeschäft gibt es Segmente mit Zukunft – Hochvoltkomponenten, ADAS-Systeme, Steer-by-Wire. Das sind Felder, in denen europäische Zulieferer noch echte Kompetenzvorsprünge haben. Wer hingegen austauschbare MassenkompONENTEN liefert, sollte sich keine Illusionen machen – dort ist der Kostendruck strukturell und durch Regulierung nicht wegzudefinieren.

Beim Thema Diversifikation sehen wir eine klare Bewegung in den Daten: Der Non-Automotive-Anteil der TOP-100-Zulieferer ist innerhalb eines Jahres von 35 auf 37 % gestiegen. Verteidigung entwickelt sich zum ernsthaften zweiten Standbein, der Aftermarket gewinnt als Profitpuffer an Bedeutung.

Diversifikation ist kein Eingeständnis des Scheiterns – sie ist für viele Zulieferer die vernünftige Strategie als das Warten auf eine Erholung des Kerngeschäfts, die in dieser Form nicht mehr kommen wird.





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



Jörg Brunner
Partner & Managing Director
joerg.brunner@alixpartners.com



Peter Trügel
Partner & Managing Director
peter.troegel@berylls.com



Dr. Hendrik Engelhardt
Partner
hengelhardt@alixpartners.com



Thorsten Lips
Partner
thorsten.lips@berylls.com



Dr. Daniel Arand
Director
darand@alixpartners.com



Dr. Kai Henseler
Associate Partner
kai.henseler@berylls.com



Felix Scheb
Associate Partner
felix.scheb@berylls.com



Florian Tauschek
Associate Partner
florian.tauschek@berylls.com



Björn Simon
Project Manager
bjoern.simon@berylls.com



Dr. Mario Kehrer
Senior Consultant
mario.kehrer@berylls.com



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



Tristan Hagen
Consultant
tristan.hagen@berylls.com



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



Christian Grimmelt
Partner & Managing Director
christian.grimmelt@berylls.com



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



Claus Hafner
Partner
claus.hafner@berylls.com



Dr. Hannes Weckmann
Partner
hweckmann@alixpartners.com



Marcel Friebe
Associate Partner
marcel.friebe@berylls.com



Timo Littke
Associate Partner
timo.littke@berylls.com



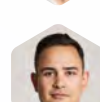
Stefan Schneeberger
Associate Partner
stefan.schneeberger@berylls.com



Willy Wang
Associate Partner
willy.wang@berylls.com



Timotheus Wittek
Project Manager
timotheus.wittek@berylls.com



Steffan Lemke
Senior Consultant
steffan.lemke@berylls.com



Felix Sperl
Senior Consultant
felix.sperl@berylls.com



Lukas Kirchhefer
Consultant
lukas.kirchhefer@berylls.com



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



Fritz Metzger
Partner & Managing Director
fritz.metzger@berylls.com



Malte Broxtermann
Partner
malte.broxtermann@berylls.com



Paul Kummer
Partner
paul.kummer@berylls.com



Julian Antos
Director
jantos@alixpartners.com



Steffen Hage
Associate Partner
steffen.hage@berylls.com



Henning Ludes
Associate Partner
henning.ludes@berylls.com



Philipp Stütz
Associate Partner
philipp.stuetz@berylls.com



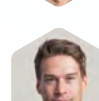
Jakob Rüchardt
Project Manager
jakob.ruehardt@berylls.com



Luca Hunger
Senior Consultant
luca.hunger@berylls.com



Felix Riebel
Senior Consultant
felix.riebel@berylls.com



Simon Flierl
Consultant
simon.flierl@berylls.com



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 by AlixPartners 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.

987654321
10
11
12
13
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