

DIE NEUERFINDUNG DER AUTOMOBILZULIEFERERINDUSTRIE



Wie können Zulieferer zu Gewinnern der
Transformation werden?



Stefan Hecht
Partner
s.hecht@advyce.com
+49 (0)1511 5042392



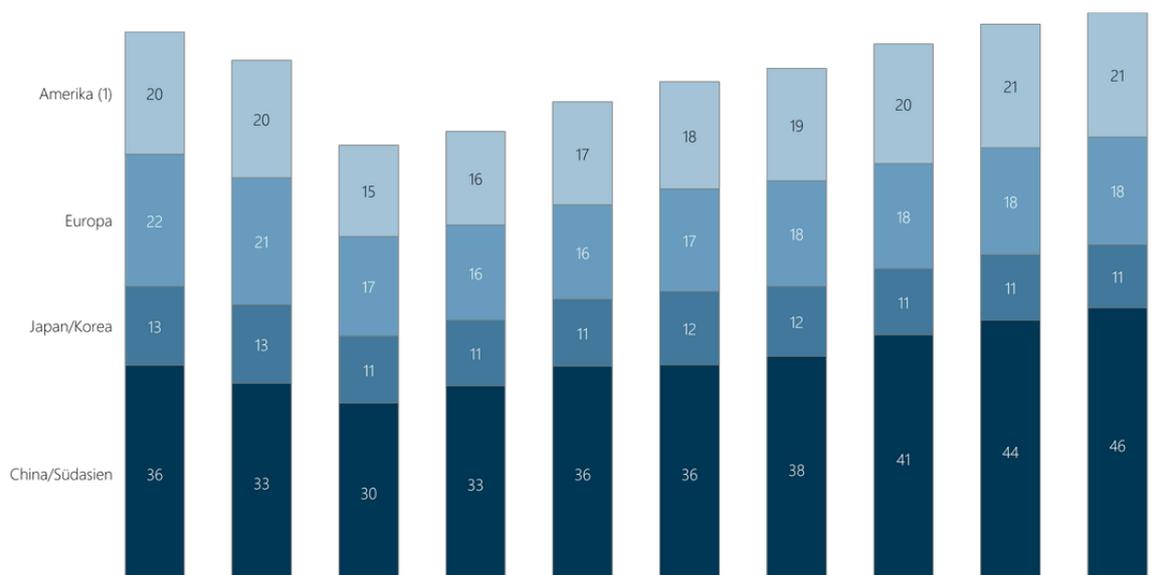
Maik Kirwa
Principal
m.kirwa@advyce.com
+49 (0)160 66 94653

„Wenn VW hustet, hat die Branche eine schwere Grippe“ – dieser Tage häufen sich die Hiobsbotschaften aus der (einstigen?) deutschen Vorzeigebbranche, von München bis Wolfsburg. Wachstum in der Automobilindustrie findet nur noch in China und Südasien statt. In der Folge sinken Umsatz und Profitabilität der deutschen Zulieferer signifikant. Hinzu kommen technische Paradigmenwechsel wie Digitalisierung und Elektrifizierung und damit einhergehend neuer Wettbewerb und geändertes Kundenverhalten. Man kann also sagen, dass sich die europäischen Automobilzulieferer in einem perfekten Sturm befinden. Das Gute daran: Wer sich in dessen Auge auf die sich abzeichnenden Konturen nach dem Sturm vorbereitet, kann zu den Gewinnern zählen.

Unter Druck entstehen Diamanten

Die EBIT-Margen von vielen Automobilzulieferern lagen noch vor der Corona-Pandemie konstant über denen der OEMs. Dieses Verhältnis hat sich seitdem umgekehrt. Neben den wirtschaftlichen Herausforderungen kämpfen die Zulieferer mit einem signifikanten technologischen Paradigmenwechsel durch Digitalisierung und Elektrifizierung. Damit einher gehen neue Kundenpräferenzen, die teils von neuen, einst branchenfremden Wettbewerbern (besser) bedient werden. Passen sich traditionelle Zulieferer in ihren Produkten – und Geschäftsmodellen – den neuen Axiomen nicht an, geraten sie weiter unter Druck. Folgerichtig muss es in weiten Teilen der Branche zu einer umfassenden Überprüfung der eigenen Strategie kommen, eine Fortschreibung der Vergangenheit führt ins Abseits. Gefragt ist entschlossenes Unternehmertum!

WELTWEITE PKW-PRODUKTION VON 2018-2030 NACH REGIONEN [IN MILLIONEN STÜCK]



(1) Nord- und Südamerika

Quelle: Roland Berger/Lazard, Advyce & Company



Digitale Transformation in vollem Gange

Fünf Megatrends beherrschen die Branche und bestimmen die Zukunftsagenda der Unternehmen. Da wäre zum einen der Wandel des Antriebsstrangs vom Verbrennungs- zum Elektromotor. Weiter führt die digitale Transformation zum automatisierten, autonomen und vernetzten Fahren. Das klassische Auto wird zum Software-Defined-Vehicle (SDV). Der Hype um Künstliche Intelligenz (KI) katalysiert zudem die Beschleunigung von Prozessen und verändert das Kundenerlebnis massiv. Neue Akteure wie Tesla oder C-OEMs machen sich diese Trends zunutze. Darüber hinaus sieht die gesamte Branche nach wie vor neue Player, die neue Nutzungsformen in Geschäftsmodelle bringen etwa beim Car Sharing, Ride Hailing oder bei Features-on-Demand (FoD).

Eine Branche muss sich neu erfinden

Die skizzierten Rahmenbedingungen machen deutlich, dass sich die Automobilbranche in weiten Teilen neu erfinden muss. Dazu gehört es am Anfang, die bisherige Strategie und den eigenen „Purpose“ gründlich und kritisch zu überprüfen und die eigene Vision vor dem Hintergrund der neuen Marktprämissen zu hinterfragen. Auf Basis dieser Analyse müssen neue Geschäftsziele definiert werden, die sich in einer Zukunftsstrategie manifestieren. Diese hat dann erhebliche Konsequenzen für das eigene Portfolio, die Strukturen und Prozesse der eigenen Organisation mit ihren Kompetenzen sowie Zusammenarbeits- und Geschäftsmodelle. Nicht zuletzt gilt es, daraus dann eine neue, überzeugende Kapitalmarktstrategie abzuleiten. Am Ende steht eine neu erfundene Unternehmung mit gewandelter Führungs- und Organisationskultur, die eine umfassende Transformation moderieren, umsetzen und etablieren kann. Erfolgsentscheidend für das Gesamtvorhaben ist besonders das Management-Team, das in dieser Situation folgende Attribute auszeichnen sollten: visionär, mutig, geschlossen, entschieden und beteiligend.

Wir schaffen das!

Deutsche Unternehmen haben in den vergangenen Jahrzehnten immer wieder gezeigt, dass sie wandlungsfähig sind und ihre Positionen im Weltmarkt auch bei gravierenden Veränderungen der Rahmenbedingungen halten oder gar ausbauen können. Auch im Automotive-Bereich gibt es durchaus und in jüngerer Vergangenheit diverse positive Beispiele für gelungene Transformationen.

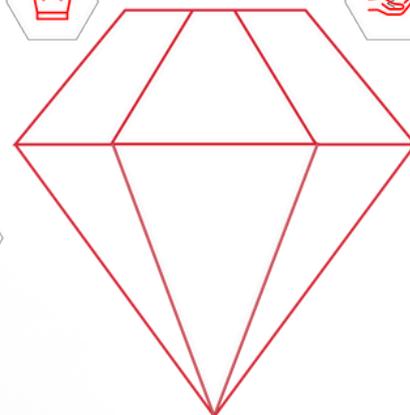
Das ehemalige Spin-off der Continental AG, Vitesco Technologies AG, etwa bündelte das Geschäft mit der Antriebstechnik. Das Unternehmen hat sich als Treiber im Wandel vom Verbrennungs- zum Elektromotor wesentlich neu erfunden. Die Mahle AG, als traditioneller Zulieferer, setzt seine Zukunft auf teil- oder vollelektrische Lösungen. Mahle als exzellenter Kompetenzträger beim Verbrenner, positioniert sich nun als Innovator bei Komponenten für diverse Antriebssysteme der Elektromobilität. Die Deutz AG schließlich gestaltet mit der Sparte „Classic“ sowie der Übernahme des konventionellen Motorengeschäfts von Daimler Truck zukünftige Mobilitätslösungen auf Basis effizienter Verbrennungsmotoren.

Wie kann die Neuerung gelingen?

Strategisches Denken und Handeln ist zwingend. Überzeugende Vision ableiten: „Win the princess!“ – oder „Kill the dragon!“



Aktiv werden und nicht abwarten. Schmerzhaften Entscheidungen muss **beherztes Handeln** folgen. Bei Bedarf nachjustieren.



Zugang zu Kapital erschließen und **finanzielle Handlungsspielräume** schaffen, um in zukunftsfähige Technologien zu investieren.



Size matters, denn Kostenführerschaft und Skaleneffekte sind ein Erfolgsfaktor in der Zulieferindustrie. Strategie und Organisation in Gleichklang bringen.



Die Fortschreibung der Vergangenheit ist keine Zukunft. Jetzt ist die Stunde der Strategen – und der entschlossenen Unternehmer!



Offensichtlich ist, dass die Fortschreibung der Vergangenheit keine Zukunft hat. Für Automobilzulieferer ist spätestens jetzt der Zeitpunkt gekommen, die eigene Position und Strategie zu überprüfen, um das Heft des Handelns in der eigenen Hand zu behalten. Die genannten Beispiele zeigen, dass auch angesichts immenser Herausforderungen deutsche Vorzeigeunternehmen in der Lage sind, ihre Produkte und Geschäftsmodelle mit mutigem Unternehmertum fit für die Zukunft zu machen.



Advyce & Company

ADVYCE & COMPANY

Advyce & Company ist mit seinen Standorten in München, Mannheim, Düsseldorf, und Zürich seit 2014 Heimat für mehr als 100 exzellente Beraterinnen und Berater. Als Boutique-Beratung bieten wir maßgeschneiderte, zeitgemäße Lösungen und agile Beratungsteams, wodurch wir werthaltige Antworten auf managementrelevante Fragestellungen liefern. Wir suchen bewusst nach pragmatischen Wegen und agieren als wertschöpfender Umsetzer mit einer klaren Ausrichtung auf digitale Lösungen und Transformationsexpertise.

Advyce & Company wurde 2024 vom Wirtschaftsmagazin Brandeins in 9 Kategorien als „Beste Berater“ ausgezeichnet. Darunter zum siebten Mal in Folge für die Kompetenz im Bereich Vertrieb, After Sales & CRM, aber auch für die Branchenkompetenz im Maschinen- und Anlagenbau sowie in der Automobilindustrie.

Advyce & Company GmbH



kontakt@advyce.com



+49 (0) 211 890 988 80



www.advyce.com