

Die Neuerfindung der Automobilzulieferindustrie



Wie Zulieferer zu Gewinnern der Transformation werden können

Stefan Hecht, Maik Kirwa, Luca Baum

18.09.2024

Unter Druck entstehen Diamanten: Die Automobilzulieferindustrie befindet sich in einem epochalen Umbruch. Wer sich zielgenau auf die sich abzeichnenden Veränderungen vorbereitet, kann davon profitieren

Executive Summary



Das **Wachstum verlagert sich nach China und Südasiens**; die historischen Absätze in Nordamerika, Europa, Japan und Korea werden voraussichtlich nicht mehr erreicht; **deutsche Zulieferer fallen zurück**



Die EBIT-Margen der Automobilzulieferer lagen vor der Corona-Pandemie konstant über denen der OEMs, seit 2020 haben sich die Verhältnisse umgedreht und **die Profitabilität der Zulieferer ist zurückgefallen**



Zu den wirtschaftlichen Herausforderungen kommen **technische Paradigmenwechsel** wie Digitalisierung und Elektrifizierung, und damit einhergehend **neuer Wettbewerb und geändertes Kundenverhalten**



Die geografische Verschiebung der Märkte wird durch die technologische Transformation verstärkt und beschleunigt. **Neue Spieler betreten den Markt** und zwingen tradierte Spieler, sich anzupassen



Ohne Anpassungsmaßnahmen geraten traditionellen Zulieferer zunehmend unter Druck, da sich die Bedeutung der Baugruppen und Komponenten in neue Bereiche verschiebt



Die Fortschreibung der Vergangenheit ist keine Zukunft, **die Überprüfung der eigenen Position und Strategie ist jetzt zwingend**. Es ist die Stunde der Strategen- und der entschlossenen Unternehmer!



Druck formt Diamanten – **die Krise ist real, doch liegen auch große Chancen in ihr** für denjenigen, der sie strategisch clever nutzt

Einzelne gute Nachrichten können nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich die Automobilzulieferindustrie in schwerem Fahrwasser befindet

Situation

Neue Zürcher Zeitung

KOMMENTAR

Die E-Auto-Revolution verzögert sich – jetzt droht sogar ein Comeback des Verbrenners

Die Elektroauto-Branche hat einen schlechten Lauf: Eine negative

WirtschaftsWoche

CONTINENTAL-AUFSPALTUNG

Der Anfang vom Ende der deutschen Ingenieursmacht

manager magazin

Autozulieferer aus Friedrichshafen

ZF streicht in Deutschland bis zu 14.000 Stellen

Der Jobabbau bei ZF Friedrichshafen in Deutschland fällt schlimmer aus als erwartet. Beim Autozulieferer könnte mehr als jede vierte Stelle bis 2028 wegfallen, weiteren Werken droht das Aus. Besonders hart werden die Einschnitte im Pkw-Geschäft.



Handelsblatt

Autozulieferer

Allgaier insolvent – ein Jahr nach chinesischer Übernahme

Westron hatte das Unternehmen 2022 von der Familie des E...

WirtschaftsWoche

Dieses Schiff ist eine Kampfansage an Deutschlands Autoindustrie

Von Thomas Stöckl



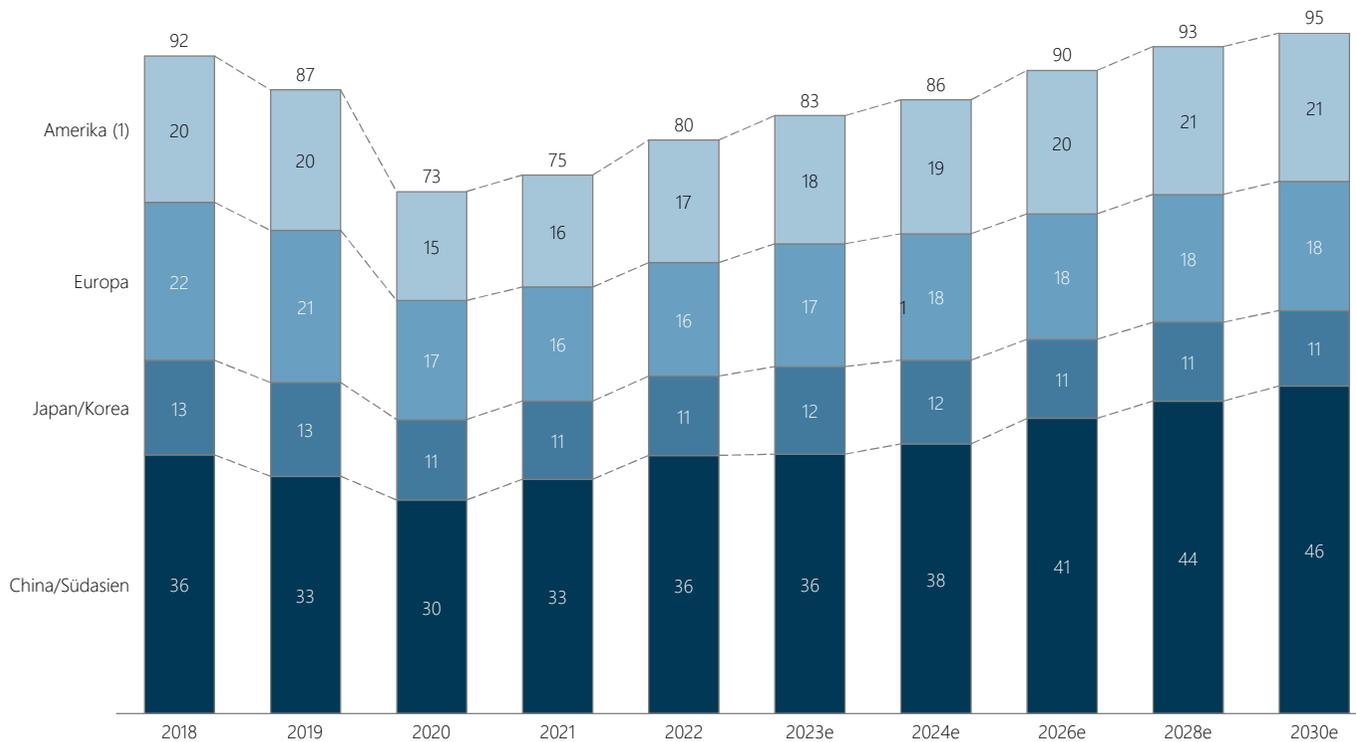
In Bremerhaven entlädt der erste Autofrachter des chinesischen Autobauers BYD 3000 E-Fahrzeuge. Bis 2026 werden in China 200 solche Schiffe gebaut, um die Welt mit Autos aus dem Land zu fluten.



Der Absatz erholt sich langsam nach Corona, doch das Wachstum verlagert sich nach CN und Südasien, die historischen Absätze in NA, EU, JP und KR werden voraussichtlich nicht mehr erreicht. Deutsche Zulieferer fallen zurück

Situation

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



(1) Nord- und Südamerika

Quelle: Roland Berger/Lazard, Advyce & Company

Fußzeile ändern über easySlides Folienelemente > Fußzeile aktualisieren

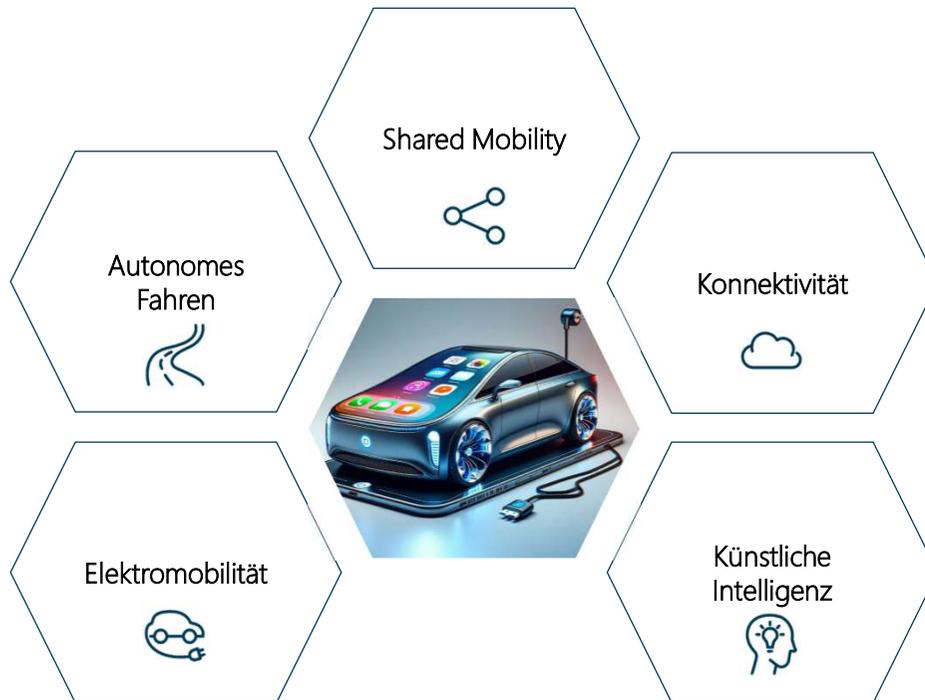
GEOGRAFISCHE VERSCHIEBUNG

- 2023 hat der weltweite Fahrzeugabsatz zum ersten Mal seit 2020 wieder den Vor-Corona-Stand erreicht. Er liegt jedoch noch immer unterhalb der bisher höchsten Absatzmarke von 2017
- Die Absätze verschieben sich geografisch; die Erholung des Absatzes findet im Wesentlichen in China, Indien und Südostasien und, im bescheidenen Rahmen, in Südamerika, statt
- Nordamerika, Europa, Japan und Korea stagnieren
- Zudem fällt die Umsatzentwicklung der deutschen Zulieferer im weltweiten Vergleich zurück
- Steigende Umsätze sind generell auf gestiegene Fahrzeugproduktion und Erzeugerpreise zurückzuführen, letztere lassen sich nicht vollumfänglich an die OEMs weiterreichen
- Damit bleiben die Margen noch unter dem vorpandemischen Niveau

Zu den wirtschaftlichen Herausforderungen kommen technische Paradigmenwechsel wie Digitalisierung und Elektrifizierung, und damit einhergehend neuer Wettbewerb und geändertes Kundenverhalten

Herausforderung

DIE DIGITALE TRANSFORMATION IST IN VOLLEM GANGE – 5 MEGATRENDS



TRENDS UND PARADIGMENWECHSEL

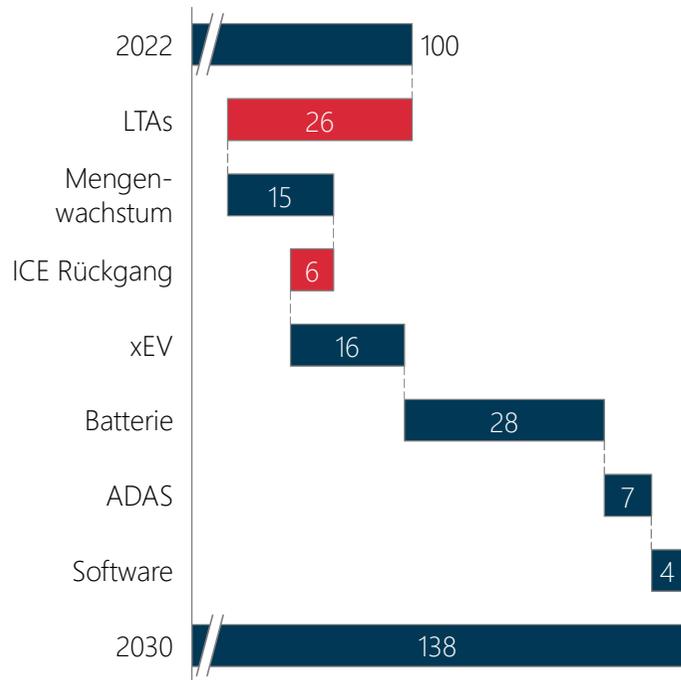
- Die **Powertrain Transformation**, also der Wandel des Antriebsstrangs vom Verbrennungs- zum Elektromotor, schreitet voran
- Die **digitale Transformation** zum automatisierten, autonomen und vernetzten Fahren und das Auto als Software-Defined Vehicle (SDV) verändern sowohl den Produktentwicklungsprozess als auch den Produktlebenszyklus (vergleiche Facelift vs. SW-Update)
- **Künstliche Intelligenz** fungiert als katalytischer Faktor zur Beschleunigung von Prozessen bis hin zur Steigerung des Nutzungserlebnisses für den Kunden
- Der Wandel begünstigt das Auftreten von lang **unterschätzten neuen Akteuren** (Tesla, C-OEMs) neben klassischen OEMs
- Hinzu kommen neue Nutzungsformen und **neue Geschäftsmodelle**, z. B. Carsharing, Ride Hailing, Features-on-Demand (FOD)

Die geografische Verschiebung der Märkte wird durch die technologische Transformation verstärkt und beschleunigt. Gleichzeitig betreten neue Spieler den Markt und zwingen tradierte Spieler, sich anzupassen

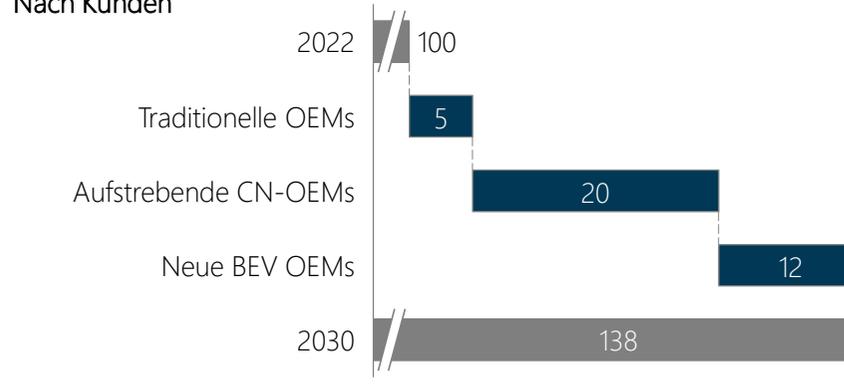
Herausforderung

UMSATZENTWICKLUNG GLOBALER AUTOMOBILZULIEFERMARKT 2022-2030_E [INDEXJAHR 2022]

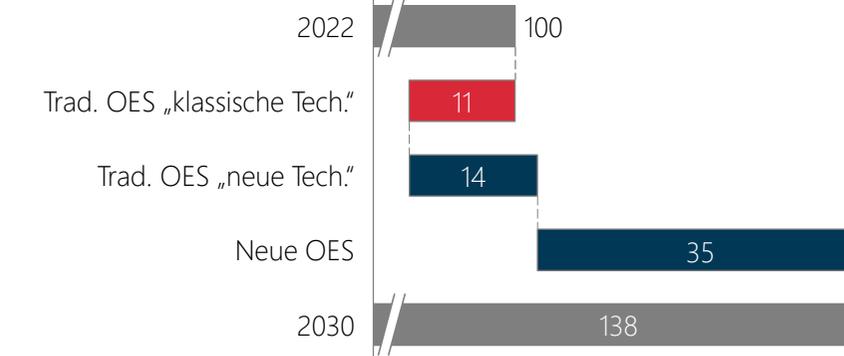
Nach Komponenten



Nach Kunden



Nach Wettbewerbern



KONSEQUENZEN

Der Markt wächst weiter, doch das Wachstum wird mit anderen Komponenten und von neuen Kunden generiert – und neue Wettbewerber werden davon profitieren:

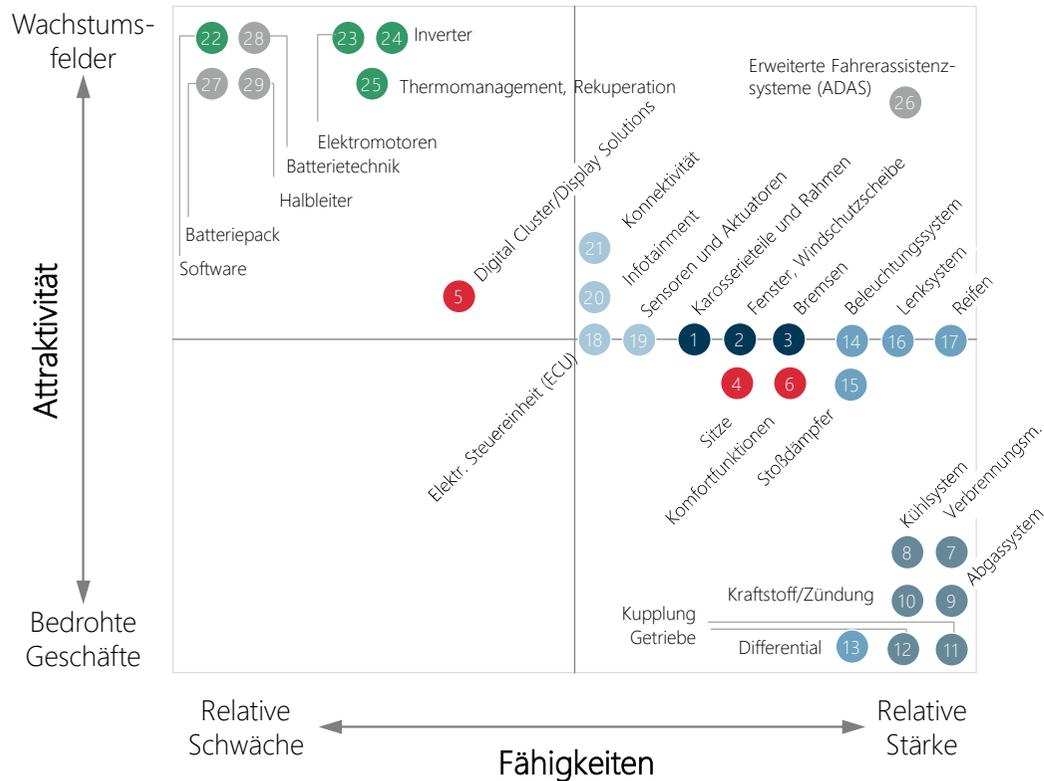
- Für klassische Zulieferer im Antriebsstrang, die sich nicht an geänderte Marktbedingungen anpassen, gibt es ohne Portfolioänderung nichts zu gewinnen
- Auch klassische Zulieferer, die ihr Portfolio bereits an den technologischen Wandel angepasst haben, müssen sich auf neuen Wettbewerb einstellen

Quelle: Roland Berger/Lazard. 2024. Global Automotivv Supplier Study 2023; Advyce & Company

Ohne Anpassungsmaßnahmen geraten traditionellen Zulieferer zunehmend unter Druck, da sich die Bedeutung der Baugruppen und Komponenten in neue Bereiche verschiebt

Herausforderung

EUROP. ZULIEFERER IN DER ATTRAKTIVITÄTS-FÄHIGKEITS-MATRIX



BAUGRUPPEN UND KOMPONENTEN

Exterieur

- 1 Karosserieteile und Rahmen
- 2 Fenster, Windschutzscheibe
- 3 Beleuchtungssystem

Interieur

- 4 Sitze
- 5 Digital Cluster/Display Solutions
- 6 Komfortfunktionen (Heizung, Klima, Sound)

Antriebsstrang

- 7 Verbrennungsmotor
- 8 Kühlsystem
- 9 Abgassystem
- 10 Kraftstoff- und

Zündsystem

- 11 Kupplung
- 12 Getriebe

Chassis & Fahrwerk

- 13 Differential
- 14 Bremsen
- 15 Stoßdämpfer
- 16 Lenksystem
- 17 Reifen

Fahrzeugelektronik

- 18 Elektr. Steuereinheit (ECU)
- 19 Sensoren und Aktuatoren
- 20 Infotainment
- 21 Konnektivität

Emobilität

- 22 Batteriepack
- 23 Elektromotoren
- 24 Inverter
- 25 Thermomanagement, Rekuperation

Sonstige

- 26 Erweiterte Fahrerassistenzsysteme (ADAS)
- 27 Software
- 28 Batterietechnik
- 29 Halbleiter

(1) Advyce & Company

Die Richtung des Marktes liegt auf der Hand; jeder Zulieferer muss seine Startposition, Voraussetzungen und Randbedingungen bestimmen und daraus die optimale Strategie ableiten

Herausforderung

IDEAL FALLEN STÄRKE UND WACHSTUMSFELDER ZUSAMMEN



WELCHE STRATEGISCHEN MÖGLICHKEITEN GIBT ES?



Die „Neuerfindung“ kann mit einer Überprüfung der eigenen Position und Strategie beginnen. Sie umfasst regelmäßig acht Themenkomplexe, deren Tiefe und Schwerpunktsetzung je nach Unternehmen und Lage variieren

Elemente der Transformation

ADVYCE TRANSFORMATIONSHAUS



WIE KANN DIE „NEUERFINDUNG“ GELINGEN?

- Am Anfang stehen die Überprüfung der bisherigen Strategie und des Unternehmenszwecks („Purpose“) und seiner Vision: Passt beides noch zur Lage und zur erwarteten Entwicklung?
- Darauf aufbauend wird die Ambition bestätigt oder angepasst und es werden konkrete Ziele festgelegt
- Nun folgt die eigentliche Strategieableitung, die alle Themenkomplexe im ADVYCE Transformationshaus umfassen sollte
- Dabei sind der Lage entsprechende Schwerpunktsetzungen möglich:
- Überprüfung des Portfolios – gerade mit Blick auf die aktuellen technologischen Entwicklungen (xEV, SDV etc.)
- Damit oftmals einhergehend Anpassung der Organisation, Kompetenzen und des Footprints sowie der Prozesse und ggf. der Zusammenarbeits- oder sogar Geschäftsmodelle
- Nicht zuletzt der Entwurf einer überzeugenden und attraktiven Kapitalmarktstory
- Schließlich die Schaffung einer Führungs- und Organisationskultur, die diesen Wandel erfolgreich moderiert, umsetzt und verankert



Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen. Sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.

Antoine de Saint-Exupéry

Die Neuerfindung kann Parallelen aufweisen oder auf ganz unterschiedliche Art und Weise erfolgen; wichtig ist, dass sie planvoll und konsequent erfolgt

Success Stories

VITESCO TECHNOLOGIES AG



Vitesco ist ein Spin-off der Conti, in dem das Geschäft mit Antriebstechnik gebündelt und abgespalten wurde. Dem Unternehmen ist die „Neuerfindung“ als Treiber im Wandel vom Verbrennungs- zum Elektromotor gelungen

Umsatz: 9,2 Mrd. €

Mitarbeiter: 35.500

Standorte: 50

- Strategie *Direction 2030* mit klarer Vision und Mission; fünf Fokusfelder
- Portfolio neu definiert und geordnet
- Parallel zum Geschäft mit konventioneller Antriebstechnik Weichen in Richtung E-Mobilität und Elektronik gestellt
- Inzwischen hat das Unternehmen den Kapitalmarkt überzeugt und sich vom „Poor Dog“ der Conti zum potenziellen „Rising Star“ entwickelt

69% vom Auftragseingang 2023 entfallen auf Komponenten für EVs. Über 50% des Auftragsbestands im Elektrifizierungsbereich.

MAHLE AG



Die Zukunft ist teil- oder vollelektrisch – MAHLE als Kompetenzträger von Verbrennungsmotorentechnik entwickelt nun innovative Komponenten für Antriebssysteme der Elektromobilität

Umsatz: 12,8 Mrd. €

Mitarbeiter: 72.737

Standorte: 159

- Ausformulierte und angepasste Strategie *MAHLE 2030+* mit 3 strategischen Feldern
- Ausrichtung der Organisation zur Bündelung von Kompetenzen und Kapazitäten für Anwendungen der Elektromobilität
- Über 60% des Umsatzes erfolgt mittlerweile durch Produkte, welche nicht unmittelbar den PKW-Verbrennungsmotor betreffen

Größter Einzelauftrag der Firmengeschichte aus Bereich der Elektromobilität bestätigt die erfolgreiche strategische Ausrichtung von MAHLE

DEUTZ AG



Mit der Sparte „Classic“ sowie der Übernahme des konventionellen Motorengeschäfts von Daimler Truck gestaltet die Deutz AG zukünftige Mobilitätslösungen auf Basis von effizienten Verbrennungsmotoren mit

Umsatz: 2,0 Mrd. €

Mitarbeiter: 5.084

Standorte: 61

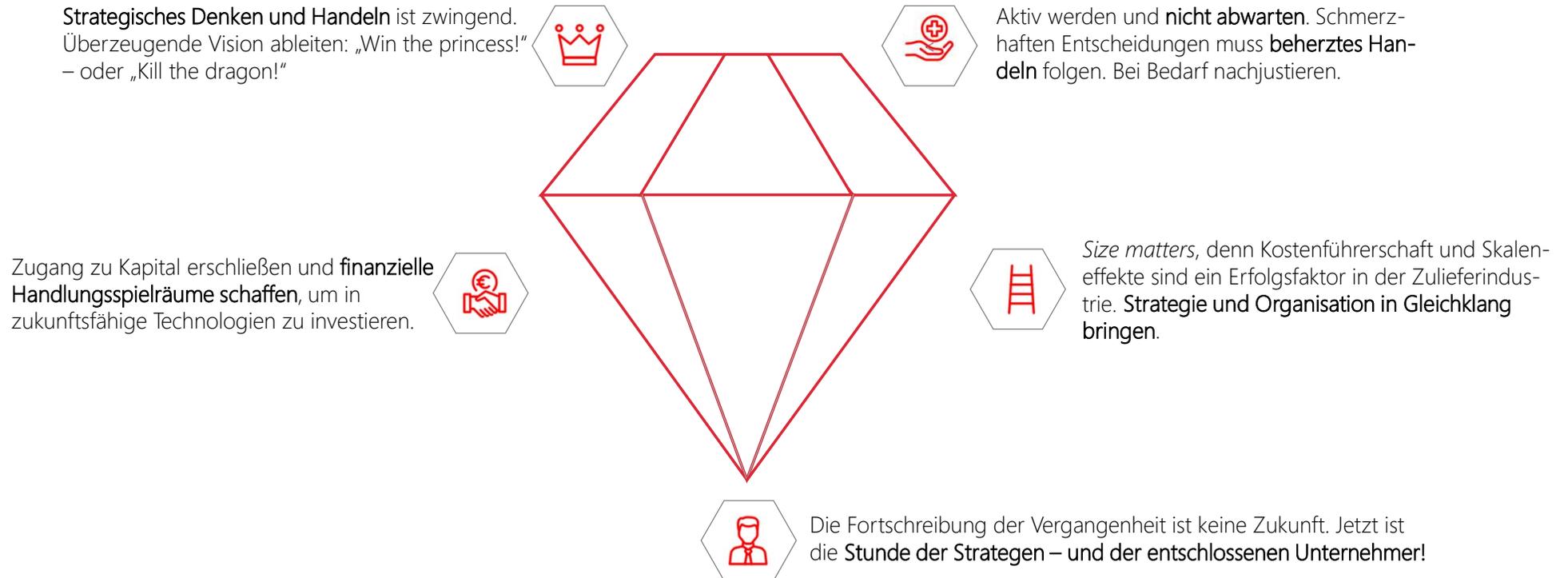
- Strategieprogramm *Powering Progress* zur zukünftigen Etablierung unter den Top 3 der unabhängigen Motorenhersteller
- Aufteilung der Unternehmensaktivitäten in *Classic* und *Green* für Produktökosysteme
- Übernahme Verbrennungsmotorengeschäft und Entwicklung von Daimler Truck als Teil sauberer Produktlösungen von Verbrennungsmotoren

Verdreifachung der EBIT-Marge binnen drei Jahren unterstreicht die Perspektive des eingeschlagenen Wegs

Wie kann die Neuerung gelingen?

Druck formt Diamanten – die Krise ist real, doch liegen auch große Chancen in ihr für denjenigen, der sie strategisch clever nutzt

KEY LEARNINGS AUS GELUNGENEN TRANSFORMATIONEN



Advyce & Company Auszeichnungen der letzten sechs Jahre

Advyce & Companys hervorragende Beratungspersönlichkeiten und -expertise werden regelmäßig ausgezeichnet

BESTE UNTERNEHMENSBERATER (BRAND EINS), TOP COMPANY (KUNUNU) & CHARTA DER VIELFALT



AUSGEZEICHNETE KATEGORIEN 2024



Advyce & Company

Ihre Ansprechpartner



Stefan Hecht
Partner

Königsallee 60f
40212 Düsseldorf

+49 151 15042392
s.hecht@advyce.com



Maik Kirwa
Principal

Oberanger 44
80331 München

+49 160 6694653

Intentionally left blank