



# Nachhaltige Wertschöpfung – Chance oder Pflicht für Automotive?

Advyce & Company

---

## Auf einen Blick

---

Liebe Leserin, liebe Leser,

die deutsche Automobilindustrie steckt tief in einer strukturellen und konjunkturellen Krise. Nahezu täglich erreichen uns neue Hiobsbotschaften über Stellenabbau, Werksschließungen und Umstrukturierungen. Unternehmen aller Größenordnungen sind gezwungen, teils drastische Maßnahmen zu ergreifen, um in diesem schwierigen Umfeld zu überleben. Inmitten dieser Krise stellt sich die Frage, wie Automobil-Unternehmen in dieser Lage profitables Wachstum erzielen und gleichzeitig nachhaltiger werden können.

Der Artikel argumentiert, dass Nachhaltigkeit nicht nur eine Pflicht, sondern auch eine Chance für Unternehmen darstellt. Die Verbindung von Gewinn und Gemeinwohl, wie von den Ökonomen Michael Porter und Mark Kramer unter dem Begriff „Creating Shared Value“ beschrieben, kann wirtschaftlichen Wert schaffen und die Wettbewerbsfähigkeit steigern. Unternehmen können durch nachhaltige Produkte und effiziente Lieferketten Innovations- und Wachstumspotenziale erschließen.

Wir ziehen am Beispiel der Nachhaltigkeit eine Linie vom Gemeinwohl zum Gewinn und erinnern an eine vielfach übersehene Möglichkeit, gleichzeitig gesellschaftliche Herausforderungen anzugehen und erfolgreich zu wirtschaften. Wir sind überzeugt, dass nachhaltige Produktentwicklung zum Innovations- und Wachstumsmotor für die kriselnde Automobilindustrie werden kann. In diesem Artikel beschreiben wir, wie Sie mit dem richtigen Mindset nachhaltiges und profitables Wachstum erzielen können und wer es schon vorgemacht hat.

Entdecken Sie die ungenutzten Potenziale der Nachhaltigkeit für Ihr Unternehmen!

Stefan Hecht



Maik Kirwa



## It's the sustainability, stupid!

Die deutsche Wirtschaft steht vor großen Herausforderungen. Die aktuelle Wirtschaftskrise hat viele Branchen hart getroffen, die Automobilindustrie zuvorderst. Darüber hinaus hat sie auf den Trend zur Elektromobilität lange zu zögerlich und mit der Optimierung von Verbrennungsmotoren reagiert. Mit dem Diesel-Betrug um verbotene Abschaltvorrichtungen hat sie den Kampf um Technologieoffenheit dann mit einem Eigentor entschieden. Das Umparken im Kopf kam spät, aber es kam. Zwar dominiert Tesla weiter die deutschen Zulassungsstatistiken für Elektroautos, doch auf den Plätzen 2 bis 10 folgen Modelle deutscher Hersteller und ihrer Konzernmarken.<sup>i</sup>

### Droht jetzt eine erneute Kehrtwende?

Doch auf einmal verliert der Klimawandel, jahrelang zuverlässig an der Spitze der deutschen Sorgen-Charts, an Bedeutung. Laut dem jüngsten ARD-DeutschlandTREND rangieren Umweltschutz/Klimawandel nur noch auf Platz vier der wichtigsten Probleme.<sup>ii</sup> Der E-Auto-Absatz in Deutschland erlebte gegenüber 2023 einen Einbruch um ein Viertel.<sup>iii</sup>

Und in Washington hat der neue US-Präsident Donald Trump in seinem ersten White House-Briefing & Statement seinem Vorgänger Klimaextremismus vorgeworfen und einschneidende Änderungen in der Umwelt- und Energiepolitik angekündigt.<sup>iv</sup> Die geplanten Änderungen könnten weitreichende Auswirkungen auf die Automotive-Industrie haben, insbesondere auf die Bemühungen zur Reduzierung von Emissionen und zur Förderung nachhaltiger Mobilität.

### Ist Nachhaltigkeit also nicht mehr wichtig?

Der Zeitgeist ist wankelmütig. Ein Rückfall in die ökologische Gedanken- und Bedenkenlosigkeit vergangener Zeiten erscheint jedoch nicht vorstellbar und lässt sich aus den jüngsten Trend-Umfragen auch nicht ablesen. Umweltschutz und Klimawandel werden weiterhin als wichtige Themen wahrgenommen; sie werden lediglich von noch dringenderen Problemen überlagert – unter anderem von der Schieflage der deutschen Wirtschaft. Die nationale und internationale Gesetzgebung und Regulierung weisen einen eindeutigen Weg in Richtung mehr Nachhaltigkeit, auch wenn einzelne Länder ausscheren.

In schwierigen Zeiten wie heute rückt bei den meisten Unternehmen der Profit an die erste Stelle. Nachhaltigkeit verkommt zum Etikett oder wird dort verfolgt, wo sie dem Geschäft nicht schadet oder aufgrund äußerer Zwänge unabdingbar ist. Die Geschäfts- und die Nachhaltigkeitsstrategie sind meistens nicht miteinander verschränkt. Die mit dem Modewort „Purpose“ beschriebene Lösung sozialer und ökologischer Probleme durch Unternehmen führt ohne gleichzeitige Gewinnorientierung sowieso bestenfalls zum Samaritertum, schlimmstenfalls ins Aus. Aber es geht auch anders. Wir zeigen, wie.

## Mit Nachhaltigkeit aus der Krise

In der Verbindung von Gewinn und Gemeinwohl – zum Beispiel Umwelt- und Klimaschutz – liegt eine vielfach übersehene Chance: die Ökonomen Michael Porter und Mark Kramer haben dafür den Begriff "Creating Shared Value" geprägt. Sie argumentieren, dass Unternehmen wirtschaftlichen Wert schaffen und ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit steigern können, indem sie gesellschaftliche Herausforderungen angehen, da hier ein weitgehend unbestelltes Feld menschlicher Bedürfnisse liegt.<sup>v</sup>

In dieser schwierigen Zeit sind innovative Wachstumsideen dringend erforderlich. Automobilzulieferer können durch die Entwicklung nachhaltiger Produkte und durch die Verbesserung der Effizienz und Nachhaltigkeit in der gesamten Lieferkette einen Innovations- und Wachstumsschub für ihre Unternehmen auslösen. Entscheidend ist, nicht in „Entweder-Oder“-Kategorien zu denken, das heißt Profit und Purpose gegeneinander auszuspielen, sondern Gewinn und Sinn, also zum Beispiel Umwelt- und Klimaschutz, zusammen zu denken ohne dogmatisch zu sein, wie Harvard-Professor Ranjay Gulati schreibt.

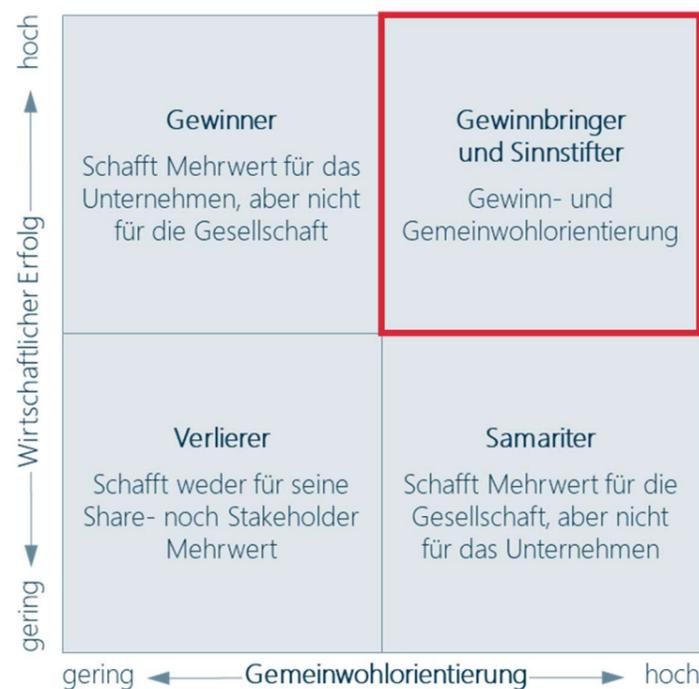


Abb. 1: ADVYCE, angelehnt an Harvard Business Review, März/April 2022<sup>vi</sup>

## Nachhaltige Lösungsräume finden

Nachhaltigkeit kann also jetzt zum Wachstumshebel und Innovationsmotor werden. Der Lösungsraum für nachhaltige Technologieinnovation und profitables Wachstum wird vor allem durch äußere Faktoren sowie die Umsetzungsfähigkeit des eigenen Unternehmens – dem Strategic Fit – definiert. Die Rahmenbedingungen für strategischen Innovationsfelder im Auto der Zukunft werden von den Automotive-Trends, der Umweltgesetzgebung sowie von den Stakeholdern gesetzt.

## Automotive-Trends

Die Automotive-Industrie wird von sechs richtungweisenden Trends geprägt, die Raum für neue Lösungsansätze schaffen:

- **Elektromobilität:** Nimmt weltweit unaufhaltsam zu, wenn auch mit regionaler unterschiedlicher Dynamik.
- **Konnektivität:** Ermöglicht den drahtlosen Datenaustausch zwischen Fahrzeugen und mit anderen Geräten und Diensten.
- **Autonomes Fahren:** Der Durchbruch des autonomen Fahrens ist entgegen früheren Erwartungen noch nicht geschafft, doch die Revolution der Mobilität durch selbstfahrende Autos und autonome Mitfahrdienste schreitet voran. Schrittmacher dieser Entwicklung sind vor allem Big Tech- und Softwarefirmen<sup>vii</sup>.
- **Software-definierten Fahrzeugen (SDVs):** Dazu passt die zunehmende Bedeutung der Software im Auto, das Teil eines softwarezentrierten Ökosystems geworden ist.
- **Shared Mobility:** Verändert das traditionelle Konzept des Autobesitzes und erfordert neue Mobilitätslösungen.
- **Nachhaltigkeit:** Das ist auch Ausdruck eines Wunsches nach mehr Nachhaltigkeit, der auf Dekarbonisierung, Kreislaufwirtschaft und nachhaltige Produkte abzielt.

## Umweltgesetzgebung

Die Umweltgesetzgebung und Regulierung setzen Leitplanken für die künftige Produktentwicklung und Produktion und spielen so eine entscheidende Rolle für die strategische Planung. So haben allein das deutsche Lieferkettensorgfaltsgesetz und das europäische Äquivalent gravierende Auswirkungen in Bezug auf die Nachhaltigkeit, die ihren Niederschlag in Strategie und Organisation finden müssen.

## Stakeholder

Automobilzulieferer müssen sich mit Blick auf die Produktintegrität aber nicht nur mit Gesetzen und Vorschriften auseinandersetzen, sondern gleichsam auch mit den Anforderungen und Erwartungen ihrer Kunden. Hiermit sind in erster Linie die OEMs gemeint, doch auch Verbraucher werden sich zunehmend des Themas nachhaltige Mobilität bewusst und lassen es in ihre Kaufentscheidungen einfließen. Nicht zu unterschätzen ist auch der mögliche Einfluss von Nichtregierungsorganisationen (NGOs), die mitunter Rechtsverfahren einsetzen, um eine strikte rechtliche Auslegung von Umweltvorschriften durchzusetzen.

## Wie sieht nun der Weg zu nachhaltigem und profitabilem Wachstum aus?

Am Anfang steht die Bewertung der Nachhaltigkeit der eigenen Produkte und Wertschöpfungsketten. Sie liefert bereits eine Andeutung des Potenzials, Produkte und Märkte neu zu definieren. Diese Evaluierung sollte der erste Schritt eines umfassenden Strategieprozesses sein, in dem auch bestehende Nachhaltigkeitsinitiativen untersucht, sowie Purpose und Mission des Unternehmens überprüft werden. Das sollte erstens ein ehrgeiziges wirtschaftliches Ziel für das Unternehmen und zweitens eine Selbstverpflichtung

zur Erfüllung von Nachhaltigkeitszielen beinhalten. Entscheidend für den Erfolg ist es, das Nebeneinander von Gewinn- und Sinn-Zielen aufzulösen und diese stattdessen miteinander verschränken.

Obwohl Nachhaltigkeit als bedeutend erkannt wird, bleibt sie in der Praxis zu oft unberücksichtigt; Geschäfts- und Nachhaltigkeitsstrategie existieren häufig nebeneinander, ohne aufeinander abgestimmt oder synchronisiert zu sein. Diese Diskrepanz führt dazu, dass das volle Potenzial nachhaltiger Innovationen ungenutzt bleibt. Um wirklich als Innovations- und Wachstumsmotor zu dienen, muss Nachhaltigkeit integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie werden.

Wir haben Vision und Mission Statements und Strategien verschiedener Automobilunternehmen untersucht und sind zu dem Schluss gekommen, dass die Verzahnung von Geschäfts- und Nachhaltigkeitsstrategie erfolgskritisch für das Heranreichen an oder das Erreichen der Nachhaltigkeitsziele ist und gleichzeitig Stakeholdern, allen voran den eigenen Mitarbeitern und Kunden, Orientierung bietet und durch die klare Positionierung auch den wirtschaftlichen Erfolg begünstigt. Ein prominentes Beispiel ist die Vitesco Technologies AG, die sich nach der Abspaltung von der Continental AG konsequent dem Wandel vom Verbrennungs- zum Elektromotor verschrieben und damit eine Erfolgsgeschichte geschrieben hat, die im letzten Jahr zur Übernahme durch die Schaeffler AG geführt hat.

## Nachhaltigkeit *und* Wirtschaftlichkeit im Blick

Nachhaltigkeit ist längst mehr als nur ein Trend. Sie ist bereits ein Faktor für langfristigen Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit. Für Automobilzulieferer bedeutet dies, dass nachhaltige Produktinnovationen nicht nur gut für die Umwelt, sondern auch für die Bilanz sein können. Das haben neben Vitesco auch andere Unternehmen wie zum Beispiel Deutz, Mahle und ZF Friedrichshafen bereits erkannt. Sie haben ihre Strategien konsequent auf Nachhaltigkeit ausgerichtet. Dabei verfolgen sie einen pragmatischen Ansatz: Wenn die perfekte Lösung technisch oder wirtschaftlich noch nicht erreicht werden kann, bleibt das Primat der Wirtschaftlichkeit bestehen – ohne das Ziel der Nachhaltigkeit aus den Augen zu verlieren.

So hat sich Deutz auf saubere Produktlösungen mit Verbrennungsmotoren ausgerichtet, da diese bis auf weiteres aus bestimmten Fahrzeugsegmenten wie dem Schwerlastverkehr und Off-Highway nicht wegzudenken sind. Das Unternehmen hat dafür die Segmente „Classic“ für konventionelle Produkte und „Green“ für emissionsfreie Produkte eingeführt. Das Classic-Segment hat unter anderem die Motorentwicklung für Daimler Truck übernommen und das Green-Segment arbeitet an der Weiterentwicklung des 2021 vorgestellten Wasserstoffmotors als CO<sub>2</sub>-neutrale Antriebslösung.

Mahle stellt sich ebenfalls dem Wandel des Marktes und hat seine Strategie mit Blick auf alternative Antriebstechnologien neu ausgerichtet. Zum Ausbau technischer Innovationen in der Elektromobilität wurden Elektronik und Mechatronik in einem eigenen Geschäftsbereich gebündelt. Im vergangenen Jahr stellte das Unternehmen dann eindrucksvoll unter Beweis, wie sich Potenziale mit Lösungen für die Elektromobilität heben lassen und konnte sich mit einem Thermomanagementsystem für Elektrofahrzeuge den größten Einzelauftrag der Firmengeschichte ins Auftragsbuch schreiben.

ZF hat im Bereich der Kreislaufwirtschaft beeindruckende Fortschritte bei der CO<sub>2</sub>-Reduzierung erzielt, nachdem es Recycling zu einem Kernelement seiner Nachhaltigkeits-Strategie gemacht hat. ZF folgt dem Dreiklang aus optimierten Ressourcennutzung, Eindämmung von Verschwendung und Vorrang für nachhaltige Materialien. Unlängst haben die Friedrichshafener den Deutschen Nachhaltigkeitspreis in der Kategorie Automotive für die Wiederaufbereitung von Antriebsstrangmodulen erhalten. Die Kreislaufwirtschaft ist für die meisten

Automotives eine Riesenherausforderung, birgt jedoch auch gerade im OES- und Ersatzteilgeschäft ein enormes Potenzial. Die Wiederverwendung und das Recycling von Materialien spart Kosten und reduziert den ökologischen Fußabdruck.

## Nachhaltigkeit als integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie

Wenn die strategische Grundlage geschaffen und Nachhaltigkeit in die Geschäfts- und Produktstrategie integriert und mit Zielen hinterlegt ist, können die Innovationsfelder für profitables Wachstum definiert werden. Damit sind mögliche Lösungsräume gemeint, in denen nach neuen Wegen gesucht wird, um bekannte Probleme mit hoher Relevanz für Nachhaltigkeit und Profitabilität zu lösen. Die Herausforderungen im Bereich der Nachhaltigkeit und damit bislang ungenutzte Chancen sind zahlreich. Es gibt einen großen Bedarf an innovativen Lösungen, sei es in der Materialforschung, der Energieeffizienz oder der Kreislaufwirtschaft.

Sobald die Lösungsräume feststehen, kann festgelegt werden, welches Nachhaltigkeits-Problem konkret gelöst werden soll, beispielsweise die Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen oder die Verbesserung der Kreislaufwirtschaft. Wenn das klar ist, kann untersucht werden, welche Eigenschaften erforderlich sind, um das gewählte Problem zu lösen. Und schließlich kann eine neue Lösung entwickelt werden, die das Problem besser löst als existierende Produkte. Und damit wird der Weg der Neupositionierung als nachhaltiger Lösungsanbieter beschritten.

## Action speaks louder than words

Ein Beispiel im Automobil-Sektor ist Volvo. Das Unternehmen hat sich über Jahrzehnte eine hohe Glaubwürdigkeit im Bereich der Nachhaltigkeit erarbeitet – und hat damit bereits angefangen, bevor es den Begriff der Nachhaltigkeit überhaupt gab. Bereits in den vierziger Jahren hat Volvo mit der Wiederaufbereitung von Getrieben begonnen und bis heute auf weitere Austauschteile ausgeweitet. In den siebziger Jahren veröffentlichte das Unternehmen eine Umwelterklärung, in dem es sich selbst verpflichtete, etwas gegen die negativen Auswirkungen der Automobilität zu unternehmen. Im selben Jahrzehnt wurde die erste Lambda-Sonde eingeführt und seit 2008 produziert das Unternehmen nur noch mit Strom aus erneuerbaren Energien. Bis 2040 soll die gesamte Lieferkette klimaneutral sein.<sup>viii</sup>

Nachhaltigkeit und Profitabilität schließen sich nicht aus. Die Beispiele zeigen, was Professor Gulati so ausdrückte: Wir können Gewinn erwirtschaften und dem Gemeinwohl dienen, wenn wir unsere Ideale nicht auf die Spitze treiben, sondern versuchen, sie auf maßvolle, praktische und nachhaltige Weise zu verwirklichen.<sup>ix</sup> Andere sollten diesen Beispielen folgen und die ungenutzten Potenziale der Nachhaltigkeit für sich entdecken. Wir beraten Sie dabei gerne!

## Über Advyce & Company

Advyce & Company ist mit seinen 4 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, Restrukturierung & Sanierung, aber auch für die Branchenkompetenz im Maschinen- und Anlagenbau sowie in der Automobilindustrie.

*Sie haben Fragen, Anmerkungen oder suchen nach Unterstützung bei transformatorischen Themen in der Automobilindustrie?*

### Ihre Ansprechpartner



**Stefan Hecht**  
Partner  
Königsallee 60f  
40212 Düsseldorf  
+49 151 15 04 2392  
s.hecht@advyce.com



**Maik Kirwa**  
Principal  
Oberanger 43  
80331 München  
+49 160 66 94 653  
m.kirwa@advyce.com

---

<sup>i</sup> Neuzulassungen im Dezember 2024 gemäß Kraftfahrt-Bundesamt (Quelle: ADAC e.V. 01.2025)

<sup>ii</sup> <https://www.tagesschau.de/inland/deutschlandtrend/deutschlandtrend-3454.html> (letzter Zugriff am 27.01.2025)

<sup>iii</sup> Pkw-Neuzulassungen nach Antriebsarten in den letzten 12 Monaten gemäß Kraftfahrt-Bundesamt (Quelle: ADAC e.V. 01.2025)

<sup>iv</sup> <https://www.whitehouse.gov/briefings-statements/2025/01/president-trumps-america-first-priorities/> (letzter Zugriff am 4.02.2025)

<sup>v</sup> <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value> (letzter Zugriff am 29.01.2025)

<sup>vi</sup> Ebenda

<sup>vii</sup> <https://www.adac.de/rund-ums-fahrzeug/ausstattung-technik-zubehoer/autonomes-fahren/technik-vernetzung/aktuelle-technik/?redirectId=quer.aktuellerstandautonomfahren> (letzter Zugriff am 6.02.2025)

<sup>viii</sup> <https://www.volvocars.com/de/sustainability/heritage/> (letzter Zugriff am 4.02.2025)

<sup>ix</sup> <https://hbr.org/2022/03/the-messy-but-essential-pursuit-of-purpose> (letzter Zugriff am 29.01.2025)