

# Vollbremsung oder Spurwechsel bei voller Fahrt?

Ergebnisse einer  
Umfrage in der  
mittelständischen  
Automobil-  
zulieferindustrie

Der deutsche Mittelstand genießt weltweit großes Ansehen. Das gilt insbesondere für die mittelständischen Zulieferer in der Automobilindustrie, die für einen Großteil der Wertschöpfung und Innovationskraft der Branche stehen. Qualität, Innovation, Zuverlässigkeit und Effizienz haben viele von ihnen zu globalen Technologieführern in ihren jeweiligen Segmenten gemacht.

Doch jetzt steht die erfolgsverwöhnte Branche vor dem wohl tiefgreifendsten Umbruch ihrer 100-jährigen Geschichte. Dabei ist die technologische Transformation nur ein Thema. Neben den operativen Herausforderungen des Tagesgeschäfts sind die Unternehmen dreifach gefordert. So geht es langfristig darum, eine Strategie zur Transformation des Geschäftsmodells zu entwickeln. Mittelfristig müssen die Kostenstrukturen angepasst und die Chancen der Digitalisierung besser genutzt werden. Kurzfristig schließlich ist es wichtig, Mechanismen für den Umgang mit Lieferengpässen oder volatilen Abrufzahlen zu etablieren. Dabei duldet keines der genannten Themen Aufschub. Zudem spielt die Zukunftsfähigkeit der Geschäftsmodelle bei der Refinanzierung eine immer größere Rolle.

Die Mehrheit der Befragten macht sich keine Illusionen: Auf dem Spiel steht nicht weniger als die eigene Existenz. Es gilt, bei voller Fahrt die Spur zu wechseln.

# Der Mittelstand: traditionell Garant für Wert- schöpfung und Innovation

Die Automobilzulieferer mit ihren rund 300.000 Beschäftigten und mehr als 10 Mrd. Euro Investitionen in Forschung & Entwicklung, was ca. 10% der gesamten F&E-Ausgaben in Deutschland entspricht, bilden das Rückgrat der deutschen Automobilbranche. Vier von fünf Zulieferunternehmen kommen dabei aus dem Mittelstand. Ihre Bedeutung für den gesamten Automobilsektor ist kaum zu überschätzen: Rund 75 Prozent der Wertschöpfung eines Autos werden heute von der Zulieferindustrie erbracht.

## Rolle der Zulieferer für die deutsche Automobilindustrie



**4 von 5** Unternehmen kommen aus dem Mittelstand

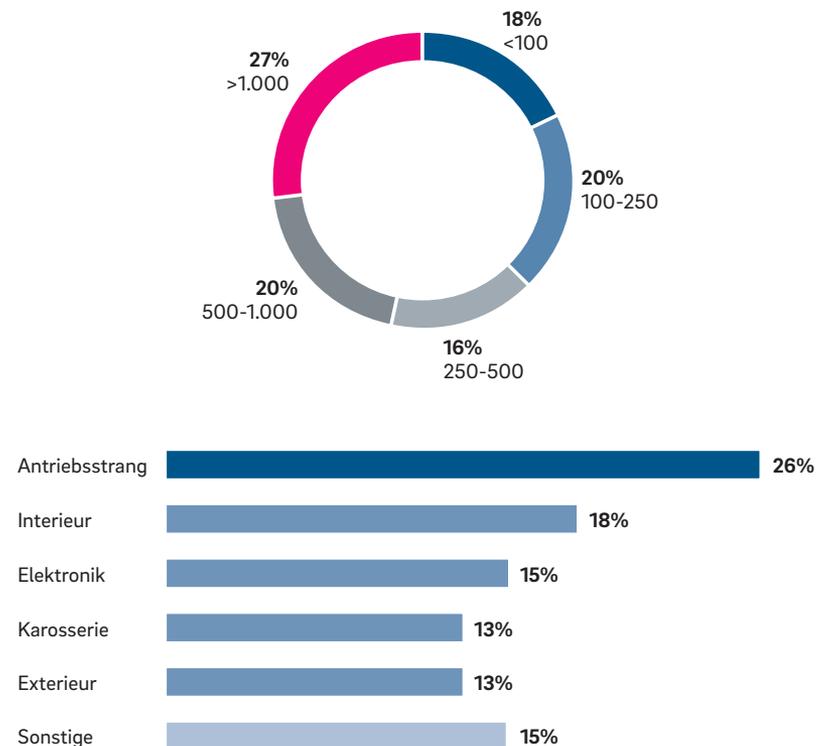
Quelle: VDA, Roland Berger

# Branche im Umbruch: Ergebnisse einer exklusiven Umfrage

Wie stellt sich die aktuelle Situation in der mittelständischen Automobilzulieferindustrie aus Sicht der Unternehmen dar? Wann rechnen sie mit einer Erholung des Marktes von den Folgen der Covid-19-Pandemie und wie gut sind sie auf die laufende Transformation ihres Geschäftsmodells vorbereitet?

In einer exklusiven Umfrage haben wir Vorstände und Geschäftsführer aus dem Mittelstand der Automobilindustrie dazu befragt. Mit einem Umsatz zwischen 50 Mio. und 1,5 Mrd. Euro ist die Branche in ihrer ganzen Breite vertreten. Die Mehrheit der Unternehmen ist im Segment Antriebsstrang tätig.

## Studienteilnehmer nach Umsatzgröße der Unternehmen und Segment



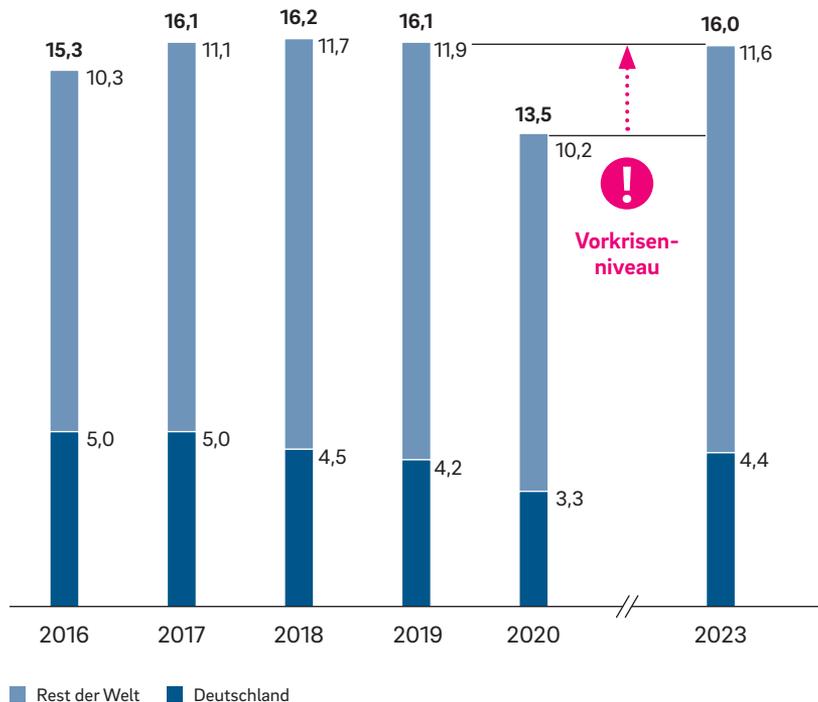
Quelle: Roland Berger

# Heutiges Produktportfolio vieler Zulieferer bietet kaum Wachstumschancen

Die Covid-19-Pandemie hat tiefe Spuren in der Branche hinterlassen. Zwar haben sich die Märkte erholt, trotzdem rechnet mehr als die Hälfte der Teilnehmer unserer Umfrage nicht damit, dass das Vorkrisenniveau vor 2023 erreicht wird.

Auch die Prognosen hinsichtlich der Zukunftsfähigkeit der heutigen Produkte sind eher verhalten. Nach Einschätzung der Befragten wird das künftige Wachstum ihrer Unternehmen mit dem heutigen Produktportfolio, insbesondere in den Segmenten Motor und Antriebsstrang, unter dem Marktdurchschnitt liegen. Zudem müssen sich viele Unternehmen, vor allem bei perspektivisch auslaufenden Technologien, auf einen weiteren Margendruck einstellen.

## Produktionsvolumen deutscher Automobilhersteller [Mio. Fahrzeuge]



# Elektrifizierung: Frontalangriff auf die Geschäftsmodelle

Welche Entwicklungen bringen die größten Veränderungen mit sich?

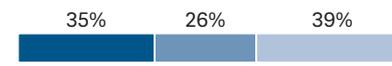
Für die Befragten ist die Antwort klar: Fast 90 Prozent geben an, dass die Elektrifizierung des Antriebsstrangs spürbare Auswirkungen auf das Geschäftsmodell ihrer Unternehmen hat. Schon bis zum Jahr 2030 wird der Anteil der neu zugelassenen Fahrzeuge mit elektrischem Antrieb den reinen Verbrennungsmotor überholt haben. Das heißt im Umkehrschluss: Die letzten Programme mit reiner Verbrennertechnologie werden in den nächsten drei bis fünf Jahren vergeben. Alle dann folgenden Plattformen oder Module werden hybride oder rein elektrische Antriebsarchitekturen umfassen – für welche die Zulieferer entsprechende Komponenten liefern müssen.

## Einfluss ausgewählter Faktoren auf die Geschäftsmodelle des Automotive-Mittelstands und Entwicklung des Antriebsmixes

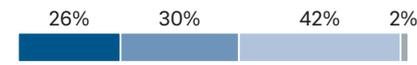
**ELEKTRISCHER ANTRIEBSSTRANG**  
 Halb-/vollelektrische Fahrzeuge ersetzen Autos mit Verbrennungsmotor



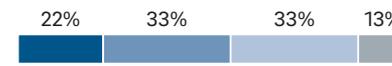
**DIGITALISIERUNG**  
 Konnektivität, künstliche Intelligenz, Automatisierung und Big Data



**AUTONOMES FAHREN**  
 Verbreitung automatisierten, später autonomen Fahrens



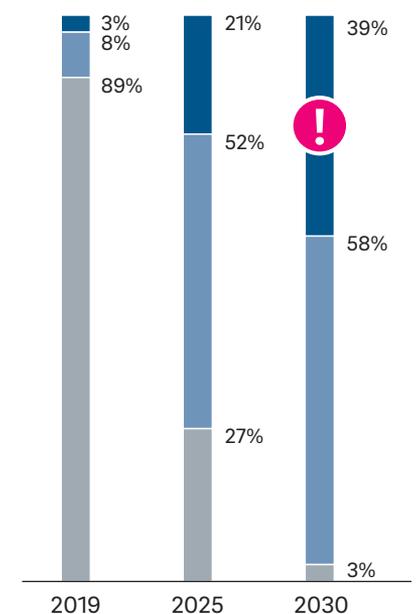
**MOBILITÄTSVERHALTEN**  
 Carsharing, Ride Hailing etc. ersetzen traditionellen Autobesitz



■ Hohe Auswirkung    ■ Mittelmäßige Auswirk.    ■ Keine/geringe Auswirk.

Quelle: Roland Berger

**Entwicklung Antriebsmix bis 2030**  
 (Absatzzahlen in Europa)



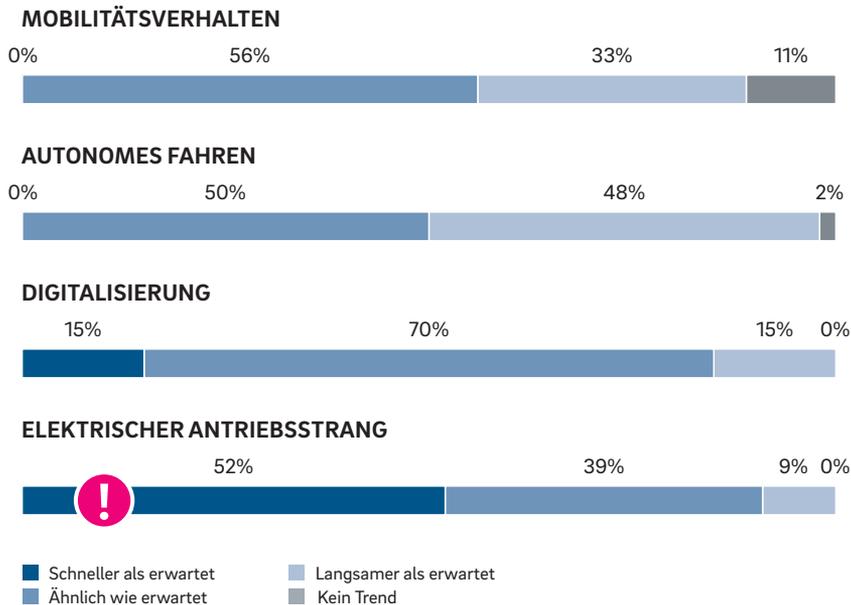
■ Vollelektrisch (BEV)  
 ■ Hybrid (MHEV/PHEV)  
 ■ Verbrennungsmotor (ICE)

# Vom Tempo überwältigt: Die Transformation kommt schneller als erwartet

Dass sich vieles ändern würde, war schon länger klar. Die Dynamik, mit der sich der Wandel vollzieht, übertrifft jedoch bei jedem zweiten Unternehmen die Erwartungen. Im Bereich Motor und Antriebsstrang sind nach eigenen Angaben sogar zwei Drittel der Befragten überrascht, wie schnell die Elektrifizierung vonstattengeht.

Die zunehmende technologische Doppelgleisigkeit wird viele mittelständische Zulieferer überfordern: Denn während das aktuelle Produkt- und Technologieportfolio noch stark vom Verbrenner geprägt ist, müssen die Unternehmen zeitgleich in neue Technologien investieren. Diese Investitionen wiederum werden größtenteils durch Erträge aus dem heutigen Portfolio realisiert. Dass die Spielräume hier immer enger werden, ist vor dem Hintergrund schrumpfender Volumina aus dem bestehenden Portfolio, sinkender Margen und steigenden Investitionsbedarfs bereits heute absehbar.

## Wie schnell werden Trends Realität: Langsamer oder schneller als erwartet?

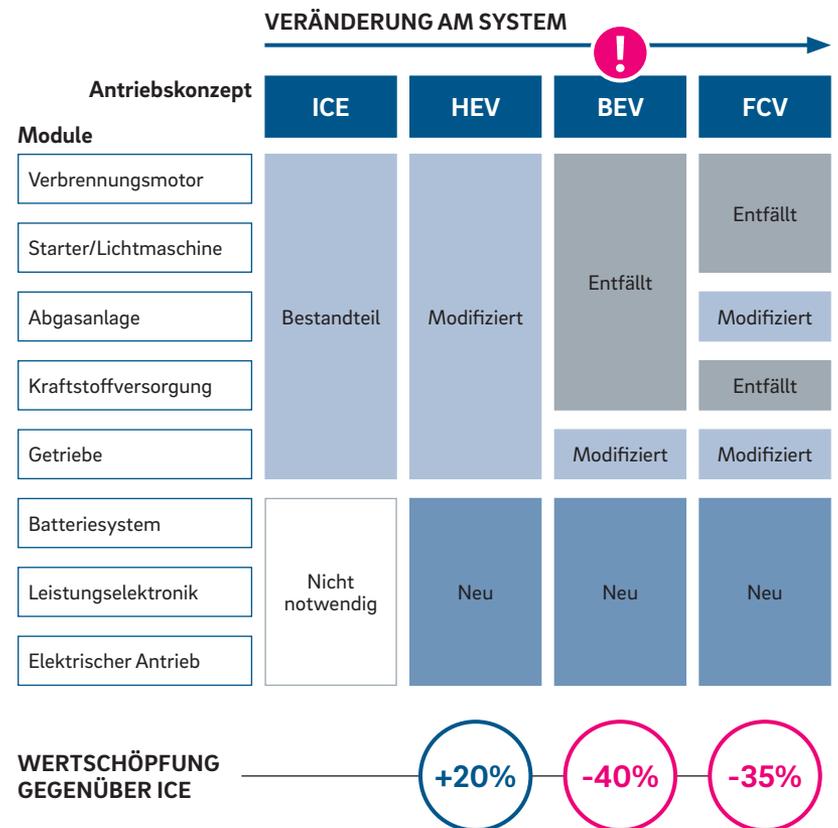


Quelle: Roland Berger

# Neue Wertschöpfungsstrukturen: Viele Zulieferer sind in der Existenz bedroht

Während ein klassischer Antriebsstrang rund 1.500 Einzelteile umfasst, sinkt die Zahl beim batterieelektrischen Antrieb auf ca. 250. Die tiefgreifende Veränderung der Wertschöpfungsstruktur bleibt für die Branche nicht ohne Folgen. Viele Umfrageteilnehmer befürchten, dass Teile der Wertschöpfung an Standorte außerhalb Deutschlands abwandern. Außerdem rechnen sie mit einer weiteren Konsolidierung und dem Abbau von Arbeitsplätzen.

## Veränderung der Wertschöpfungsstruktur nach Antriebskonzept



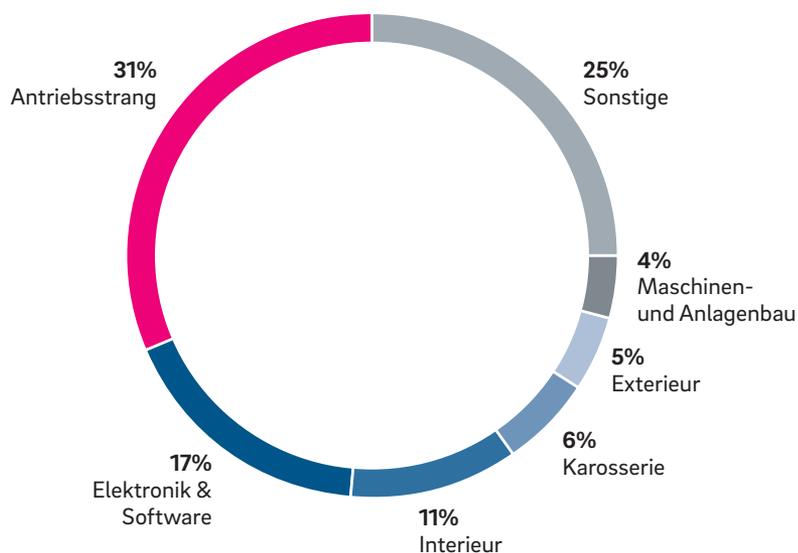
ICE = Verbrennungsmotor    HEV = Hybrid    BEV = Vollelektrisch    FCV = Brennstoffzelle

Quelle: Roland Berger

# Konsolidierung trifft vor allem Unternehmen im Bereich Antriebsstrang

Schon in den vergangenen Jahren zählte die Zulieferbranche zu den Segmenten mit einem hohen Transaktionsgeschehen. Dies dürfte in den nächsten Jahren weiter zunehmen. Trotz der Herausforderungen des Segmentes, schätzen die Experten, dass der Bereich Antriebsstrang davon am stärksten betroffen sein wird. Nur ein Teil der Transaktionen wird dabei durch strategische Maßnahmen wie die Anpassung oder Erweiterung der Produktportfolios getrieben.

## Transaktionen in der deutschen Automobilzulieferindustrie nach Segmenten 2020/2021 [%]



Quelle: Roland Berger

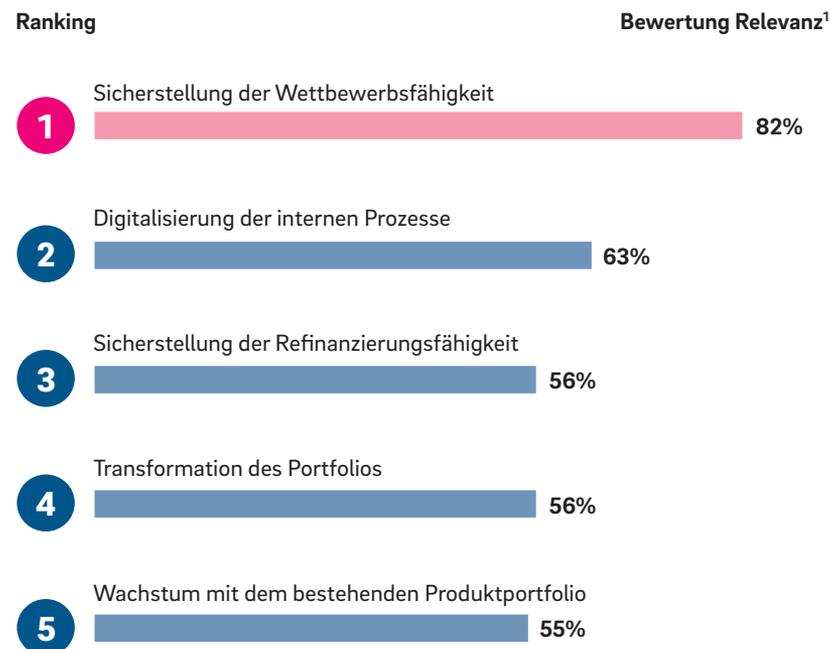
# Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit ist Topthema

Die Ertragskraft vieler mittelständischer Unternehmen steht seit Jahren unter Druck. Zusätzlich hat die Pandemie für einen erheblichen Rückgang der Ergebnisse im Jahr 2020 gesorgt.

Hauptursachen dafür sind die zunehmende Kommodifizierung von vielen Produkten und Technologien sowie der intensive Wettbewerb, bei teilweise stagnierenden Produktionsvolumina. Trotzdem müssen die Unternehmen heute in die Zukunft ihres Produkt- und Technologieportfolios investieren.

Die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und die damit verbundene Anpassung der Kostenstrukturen hat daher für 82 Prozent der Befragten in den nächsten zwei bis drei Jahren mit Abstand oberste Priorität. An zweiter und dritter Stelle folgen mit 63 beziehungsweise 56 Prozent der Nennungen Maßnahmen zur Digitalisierung der Prozesse im Unternehmen sowie die Sicherung der Refinanzierungsfähigkeit und Transformation des derzeitigen Produktportfolios.

## Die wichtigsten Themen auf der Management-Agenda



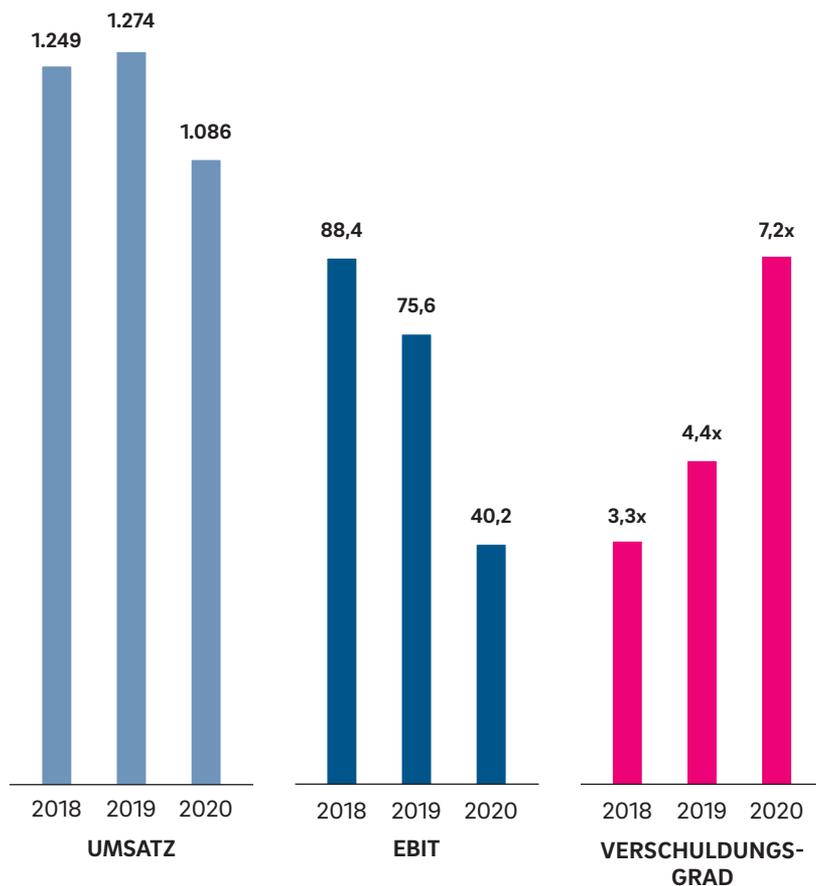
<sup>1</sup> Prozent der Befragten, die dem Punkt hohe Priorität zuordnen

Quelle: Roland Berger

# Knapp bei Kasse: Unternehmen können die Transformation nicht aus eigenen Mitteln finanzieren

Die Schuldenlast vieler Zulieferunternehmen ist in der Krise stark gewachsen und wird zur Belastung für die nächsten Jahre. Das dürfte ein Grund dafür sein, warum ein Großteil der Befragten davon überzeugt ist, dass der Mittelstand die Transformation nicht aus eigenen Mitteln finanzieren kann. Ziel der Unternehmen muss vor diesem Hintergrund ein stabiles und nachhaltiges Ergebnis sein, das ihnen Spielraum bei der Finanzierung und Ausgestaltung des zukünftigen Geschäftsmodells verschafft.

## Entwicklung des Umsatzes und Schuldenlast in einem durchschnittlichen Zulieferunternehmen [Mio. EUR]



Quelle: Roland Berger

# Spurwechsel bei voller Fahrt: Wege aus der Krise

Die Ergebnisse der Umfrage machen deutlich: Der deutsche Automotive-Mittelstand steht unter enormem Transformationsdruck. Höchste Zeit, das Ruder herumzureißen. Für viele Zulieferunternehmen im Mittelstand gilt es jetzt, den "Spurwechsel bei voller Fahrt" zu vollziehen.

Neben dem Management der operativen Herausforderungen des Tagesgeschäfts (u.a. Engpässe in der Lieferkette, unerwartete Preisentwicklungen oder Stückzahlschwankungen bei den Kundenabrufen) haben folgende vier Themen höchste Priorität:

- Sicherung wettbewerbsfähiger Kostenstrukturen
- Digitalisierung der Prozesslandschaft
- Vorbereitung und Absicherung der Finanzierung
- Transformation der Geschäftsmodelle

Quelle: Roland Berger

## Handlungsfeld 1: Kostenstrukturen optimieren

Viele Aufträge werden in Zukunft noch stärker als bisher über den Preis entschieden. Die bisherige Differenzierung über Technologie und Innovation wird in vielen Segmenten damit immer schwieriger. Es genügt also nicht mehr, den Status quo zu optimieren.

Vielmehr müssen die Unternehmen die bestehenden, oftmals historisch gewachsenen Organisationsstrukturen und Prozesse grundlegend hinterfragen:

- Wie hoch ist der minimale Ressourceneinsatz für den Betrieb des künftigen Geschäftsmodells?
- Welche Funktionen werden zwingend benötigt, welche nicht?
- Wie sieht die Organisation der Zukunft aus, auch im Hinblick auf neue Arbeitsmodelle und -möglichkeiten?

Viele Unternehmen im Mittelstand sind mit Organisationsstrukturen belastet, die Notwendigkeiten der Vergangenheit abbilden, aber wenig zukunftsfähig sind. Verschärft wird die Situation durch Prozesse, die sich zwar als gut und stabil erwiesen haben, aber deutlich zu teuer sind.

## Handlungsfeld 2: Durch Digitalisierung neue Potenziale erschließen

Auch der deutsche Mittelstand wird nicht an dem Thema Digitalisierung vorbeikommen. Wichtig ist ein klarer Fokus auf die Digitalisierung von internen Prozessen und Abläufen mit dem Ziel einer weiteren Optimierung der Kostenbasis.

Bisher wurde die Digitalisierung bei mittelständischen Automobilzulieferern zu häufig mit schwerfälligen Systemerneuerungen gleichgesetzt. Stattdessen muss das Potenzial einzelner Prozessschritte erkannt werden, um letztendlich den Gesamtprozess zu digitalisieren. Grundvoraussetzung hierfür ist eine Harmonisierung der IT-Systeme.

Lieferkettenmanagement eröffnet die Digitalisierung von Geschäftsabläufen interessante Möglichkeiten. Großes Potenzial für eine Optimierung der Kostenbasis steckt sowohl in digital unterstützten Verbesserungen in Support- und Fertigungsprozessen wie auch in neuen Prozessmodellen.

## Handlungsfeld 3: Finanzielle Beinfreiheit gewinnen

Nur ein stabiles und nachhaltiges Ergebnis eröffnet Spielräume bei der Finanzierung und damit bei der Ausgestaltung des zukünftigen Geschäftsmodells nach der Transformation.

Auf der Suche nach Finanzierungspartnern müssen sich mittelständische Automobilzulieferer vermehrt auf kritische Fragen zu ihrer langfristigen strategischen Ausrichtung und der Tragfähigkeit ihres Geschäftsmodells einstellen. Umso wichtiger ist es, mit den finanzierenden Partnern frühzeitig in einen offenen Dialog zu treten und die Basis für eine gute Zusammenarbeit zu schaffen. Zudem sollten alternative Optionen geprüft werden, um die Finanzierungsbasis möglichst breit aufzustellen.

## Handlungsfeld 4: Mit neuen Geschäftsmodellen Wachstumschancen nutzen

Das Gesamtsystem Fahrzeug wird in Zukunft mehr und mehr von den OEMs und ausgewählten Tier-I-Lieferanten integriert. Dabei wird die Wertschöpfung im Vergleich zu heutigen Fahrzeugarchitekturen immer weiter abnehmen.

Diese Entwicklung führt dazu, dass insbesondere mittelständische Unternehmen gefragt sind, ihre künftige Rolle in der Wertschöpfungs- und Lieferarchitektur kritisch zu hinterfragen. Neben der (Re-)Positionierung als Systempartner und/oder Spezialist können Partnerschaften und Joint Ventures bei R&D und Investitionen den Transformationsprozess unterstützen. Parallel müssen die für das jeweils neue Geschäftsmodell erforderlichen Kompetenzen bei Produkten und Prozessen entwickelt werden.

Nicht zuletzt spielt die Erschließung neuer Märkte auch für kleinere Unternehmen in der Zulieferbranche weiterhin eine wichtige Rolle. Als einziger verbleibender Wachstumsmarkt verdient dabei der asiatische Raum weiterhin besondere Aufmerksamkeit.

# Die Sicherung des Mittelstands erfordert eine Verknüpfung von Klima- und Industriepolitik

Doch auch die Politik ist gefordert. So setzt die erfolgreiche Umsetzung der im Folgenden skizzierten Maßnahmen einen regulatorischen Rahmen voraus, der klima- und industriepolitische Ziele sinnvoll miteinander verknüpft. Nur dann wird der deutsche Mittelstand auch in Zukunft eine führende Rolle in der globalen Automobilindustrie spielen können.

- Förderung von **Netzwerken und Clustern**
- Verbesserung der (digitalen) **Infrastruktur**
- Vereinfachter Zugang zu **Fördermitteln**, u.a. Senkung der EK-Quote (z.B. 35c) für den Mittelstand
- Anpassung der **Strukturkosten** (u.a. Arbeits- und Energiekosten)

## WETTBEWERBSFÄHIGE RAHMEN-BEDINGUNGEN

- Förderung von **Lieferketten** und **Wertschöpfungsstrukturen** am Standort Europa
- Gezielte **Unterstützung** des Mittelstands für den Weg in die **Globalisierung**
- **Stabilisierung** der globalen **Handelsbeziehungen**

## GLOBALISIERUNG

## REGULATORIK

- Nachhaltige **Gesetzgebung** unter Verknüpfung von **Klima- und Industriepolitik**
- Schaffung eines **ganzheitlichen Ansatzes** auf dem Weg zur **CO<sub>2</sub>-Neutralität**, unter Betrachtung der Auswirkungen auf die betroffenen Industrien und Mitarbeiter
- **Technologieoffenheit** für CO<sub>2</sub>-Reduzierung (Elektromobilität, E-Fuels, Wasserstoff)
- Bewertung der **Klimaziele** in Deutschland im **internationalen Vergleich**

## TRANSFORMATION

- Verständnis der **Transformation** als ein **gesamtheitlicher Systemwechsel** für die gesamte Wirtschaft, Gesellschaft und Lebensform
- Erneuerung des **Schul- und Ausbildungssystems** zur **Beschleunigung der Digitalisierung**
- Soziale **Abfederungsstrukturen** für den Wegfall von Arbeitsplätzen



# Ihre Ansprechpartner bei Roland Berger



**Dr. Thomas Schlick**

Senior Partner  
Bockenheimer Landstraße 2-8, OpernTurm  
60306 Frankfurt  
thomas.schlick@rolandberger.com  
+49 69 29924-6202



**Felix Mogge**

Senior Partner  
Sederanger 1  
80538 München  
felix.mogge@rolandberger.com  
+49 89 9230-8346



**Jan C. Maser**

Partner  
Fürstenwall 172  
40217 Düsseldorf  
janchristoph.maser@rolandberger.com  
+49 211 4389-2202

ROLAND BERGER ist die einzige Strategieberatung europäischer Herkunft mit einer starken internationalen Präsenz. Als unabhängige Firma, im alleinigen Besitz unserer Partnerinnen und Partner, sind wir mit 50 Büros in allen wichtigen Märkten präsent. Unsere 2400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeichnet eine einzigartige Kombination aus analytischem Denken und empathischer Einstellung aus. Angetrieben von unseren Werten Unternehmergeist, Exzellenz und Empathie sind wir überzeugt davon, dass Wirtschaft und Gesellschaft ein neues, nachhaltiges Paradigma benötigen, das den gesamten Wertschöpfungskreislauf im Blick hat. Nur so können wir die tiefgreifenden Herausforderungen unserer Zeit heute und morgen erfolgreich meistern.

## Herausgeber

Roland Berger GmbH  
Sederanger 1  
80538 München  
Deutschland  
+49 89 9230-0

Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Ohne spezifische professionelle Beratungsleistung sollten keine Handlungen aufgrund der bereitgestellten Informationen erfolgen. Haftungsansprüche gegen Roland Berger GmbH, die durch die Nutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen entstanden sind, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

© 2021 ROLAND BERGER GMBH. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.