

Im Sturm der Mobilitätswende **Wie Autozulieferer den Wandel der Branche meistern können**

LAZARD

Roland
Berger



Die Automobilindustrie verändert sich rasant, getrieben von den **MADE**-Trends (neue **M**obilität, **A**utonomes Fahren, **D**igitalisierung und **E**lektrifizierung).

Das Tempo des Wandels nimmt weiter zu und die Auswirkungen für die Unternehmen werden immer spürbarer – denn sie treffen die Bilanzen der Unternehmen: Seit etwa einem Jahr sinken weltweit die Produktionsvolumina, die Renditen vieler Automobilzulieferer schrumpfen. Derzeit sieht es 2019 nicht nach einer Erholung aus – im Gegenteil, der wirtschaftliche Druck für die Zulieferer steigt und damit nehmen auch die Herausforderungen zu.

Für die Automobilzulieferer heißt das, dass sie jetzt handeln müssen, um rechtzeitig gegenzusteuern. Da sich der Wandel spürbar auf ihre Umsätze und noch deutlicher auf ihre Profitabilität auswirkt, müssen sie Strategien und Maßnahmen entwickeln, damit sie in 5-10 Jahren noch konkurrenzfähig im Markt mitwirken können.

Dies gilt umso mehr, als die Zulieferer in einem Zielkonflikt stecken: Einerseits ist Kostensenkung angesagt, da alle Fahrzeughersteller bereits spürbare Kostensenkungsprogramme fahren und den eigenen Druck in der Wertschöpfungskette weitergeben. Andererseits braucht es Investitionen in Zukunftstechnologien, um neues Wachstumspotenzial zu erschließen. Diese sind allerdings auch sehr risikobehaftet.

Es gilt also, offensiv auf den durch **MADE** hervorgerufenen Wandel zu reagieren und Geschäftsmodelle und Strategien zukunftsfest zu machen.

Vollbremsung nach Rekordjahren

Die Entwicklung kommt für die Automobilzulieferer in ihrem Ausmaß überraschend. Nach der Finanzkrise kannten die Unternehmen eigentlich nur eine Richtung: nach oben! So jagte zwischen 2010 und 2017 ein Rekordjahr das nächste. Viele Zulieferer haben trotz der gesellschaftlich breit geführten Debatten um ökologische Fragen und den Wandel der Industrie bisher nicht reagiert. Ihr Fokus lag auf dem Tagesgeschäft und für den Augenblick stand fest: Es ändert sich gar nicht viel und die Zahlen sind gut.

Vor diesem Hintergrund verpassten es viele Unternehmen, ihre strukturellen Schwächen anzugehen und sich zukunftsfest aufzustellen. Außerdem haben sie auf vielversprechende Wachstumsprognosen gesetzt und ihre Kapazitäten ausgebaut. Jetzt sorgt insbesondere der Einbruch in China, der auch – aber nicht nur – auf die handelspolitischen Spannungen mit den USA zurückzuführen ist, für Sorgenfalten in der Branche. Dass der Markt in Nordamerika stagniert und in Europa leicht rückläufig ist, verstärkt das Problem. Bei manchem Zulieferer bleiben in China so 60 bis 70 Prozent der neu aufgebauten Kapazitäten ungenutzt.

Weltweit zeigt sich in diesem Jahr der Rückgang bei der Fahrzeugnachfrage: Im ersten Halbjahr 2019 lag die Zahl der produzierten Einheiten mit 46 Millionen insgesamt um 5 Prozent unter dem Vergleichszeitraum 2018. Und der Trend dürfte sich fortsetzen, denn die meisten Zulieferer erwarten keine Wende in der zweiten Jahreshälfte.

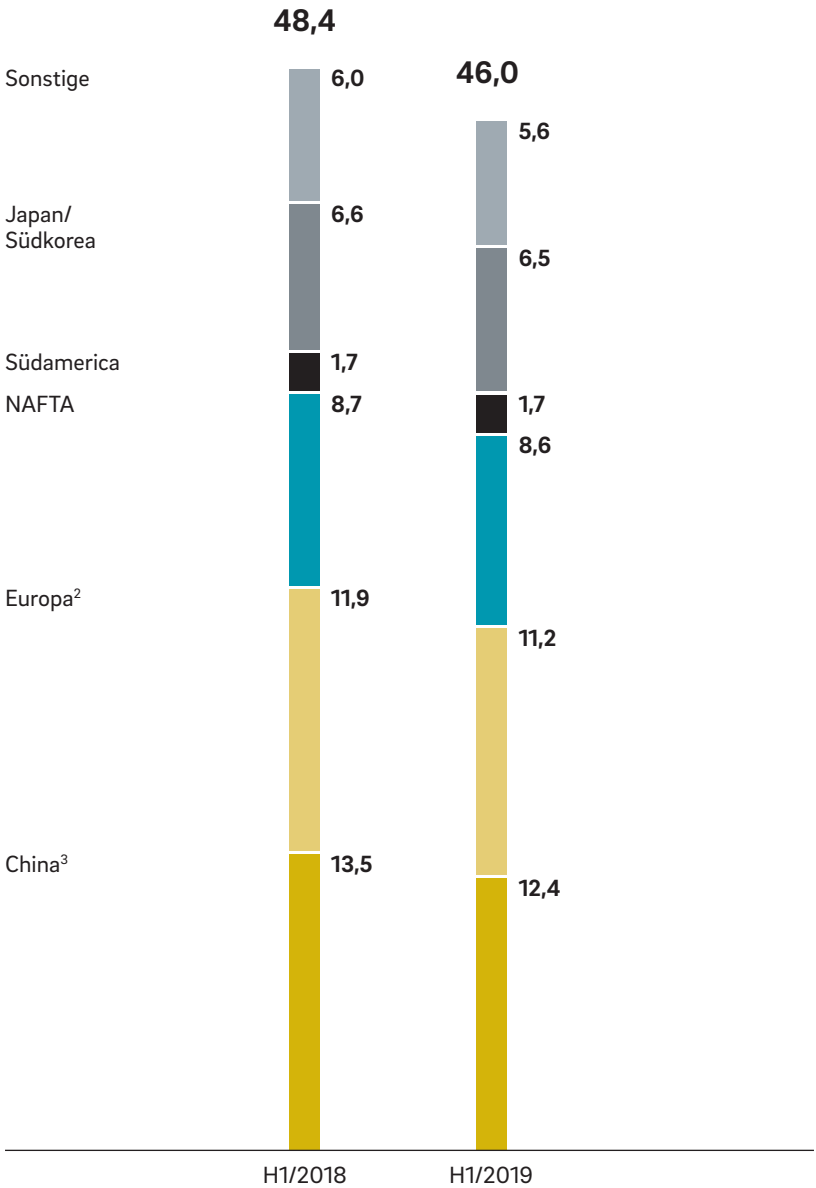
"Autobranche im Abwärtsog"

Handelsblatt Online – 07/19

Globale Pkw-Produktion

Hj 1/18 vs. Hj 1/19¹

[Mio. Einheiten]



1 Erstes Halbjahr 2 ohne CIS und Türkei 3 Greater China

Quelle: IHS Automotive, Lazard, Roland Berger

Die Entwicklung der Erträge zeichnet ein klares Bild: Während die Unternehmen seit 2012 sieben Jahre in Folge ihre Umsätze steigern konnten – insgesamt um mehr als ein Viertel – geht es 2019 zum ersten Mal rückwärts, und zwar um rund 5 Prozent.

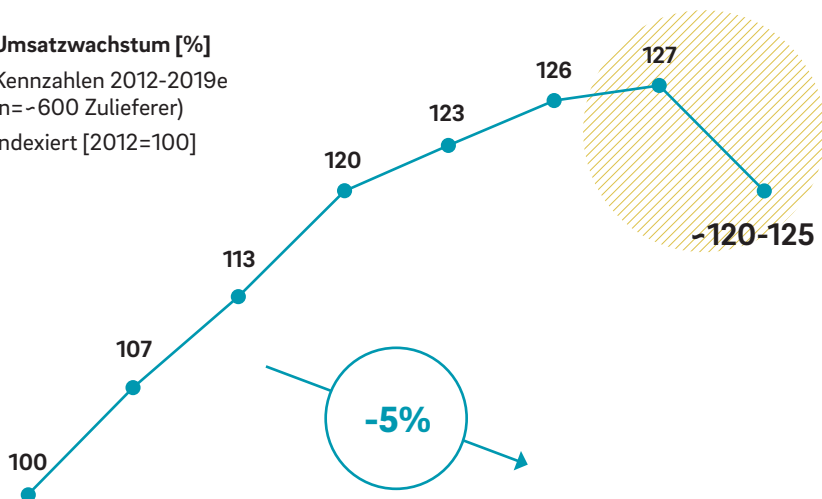
Kennzahlen von Automobilzulieferern (weltweiter Branchendurchschnitt)

Umsatzwachstum [%]

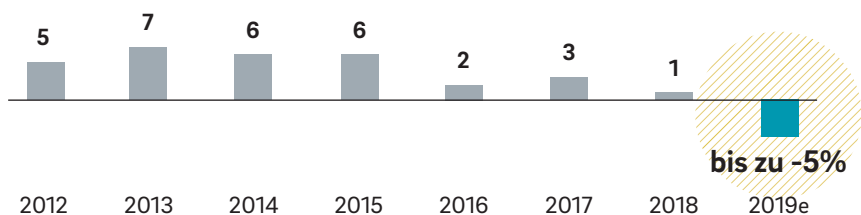
Kennzahlen 2012-2019e

(n= ~600 Zulieferer)

Indexiert [2012=100]



Jahresvergleich [%]



Quelle: Unternehmensinformationen, Analystenprognose, Lazard/Roland Berger supplier database

Der Nachfrageeinbruch bei PKWs schlägt sich also deutlich in den Kennzahlen nieder. Mehr noch als die Einnahmenseite leidet die Profitabilität: Verzeichneten die Zulieferer 2018 im weltweiten Branchendurchschnitt noch 7,2 Prozent EBIT-Marge, werden für 2019 nur noch zwischen 6,0 und 6,3 Prozent erwartet. Damit liegt der Wert erstmals seit 2012 wieder unter 7 Prozent!

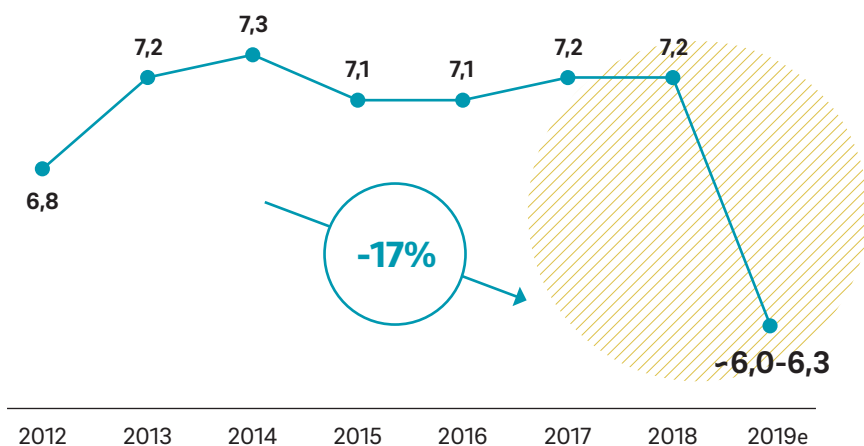
Um zu verstehen, welche Akteure von dieser Entwicklung besonders betroffen sind, lohnt ein Blick auf das vergangene Jahr: Die in China ansässigen Automobilzulieferer konnten 2018 ihre weit überdurchschnittlichen EBIT-Margen verteidigen (im Mittel 9 Prozent). Sie profitieren von

der Nähe zu alten und neuen Herstellern, die immer mehr Autos in China produzieren. Der Einbruch der vergangenen Monate – der auf ihrem Heimatmarkt besonders stark war – wird sie umso mehr treffen. Dennoch gehen wir davon aus, dass sich chinesische Unternehmen zunehmend in der Riege der Top-Zulieferer etablieren werden. Sortiert man die weltweiten Zulieferer nach Umsatz, zeigt sich: Seit circa 10 Jahren setzen sich immer mehr chinesische Unternehmen in der Spitzengruppe fest.

In Nordamerika erreichten die Unternehmen 2018 ebenfalls überdurchschnittliche Zahlen (EBIT-Marge 8,4 Prozent). Dagegen fielen europäische Zulieferer zurück (EBIT-Marge 7,1 Prozent). Hier wirkten sich sinkende Volumina und die Probleme durch die Einführung des neuen Verbrauchsstandards WLTP negativ aus. Nur Südkorea (EBIT-Marge 6,6 Prozent) und Japan (EBIT-Marge 6,1 Prozent) schnitten noch schlechter ab. Der Markteinbruch 2019 wird in diesen Regionen für einen weiteren Rückgang der Profitabilität sorgen.

Profitabilität [%]

Kennzahlen 2012-2019e (n= ~600 Zulieferer)



Quelle: Unternehmensinformationen, Analystenprognose, Lazard/Roland Berger supplier database

Auf den ersten Blick sehen die rund 6 Prozent noch nach einer üppigen Marge aus. Doch der Schein trügt: Mit 6,0 Prozent nähern sich die Zulieferer einer Grenze, bei der sowohl die Eigenfinanzierung, als auch die Refinanzierung am Kapitalmarkt schwieriger wird. Dabei erwarten die Autohersteller von ihren Lieferanten, dass sie sich mit hohen Investitionen an relevanten Zukunftstechnologien beteiligen. Das Problem: Die neuen Investitionsprojekte lassen sich mit der in der Vergangenheit bewährten Kapitalrückflusslogik nicht mehr greifen. Die notwendigen Ausgaben sind für die Zulieferer oft eine unsichere Wette auf die Technologie der Zukunft.

Das neue Ökosystem der Autoindustrie

Besonders an der derzeitigen Situation ist, dass sie geprägt ist von Entwicklungen, deren Ausmaß und Geschwindigkeit ebenso wie deren ökonomische Folgen für die Unternehmen beispiellos und kaum prognostizierbar sind. Im Moment ist völlig offen, welche Technologien sich in 15 Jahren durchsetzen oder was die erfolgversprechendsten Geschäftsmodelle sein werden.

Aktuelle Auswirkungen auf Automobilzulieferer



Markttrends

Die E-Mobilität bekommt einen Nachfrageschub, durch Emissionsbeschränkungen, Fahrverbote, sinkende Batteriekosten und bessere Ladeinfrastruktur

Neue Mobilitätsformen entstehen, der **Mobilitäts-Mix** ändert sich

Technischer Entwicklungspfad und **rechtliche Bedingungen für autonomes Fahren** weiterhin mit Unsicherheiten

Datenbasierte und **digitale Geschäftsmodelle ermöglichen neue Geschäftspotenziale**

Absatzpotenzial für bestimmte Produkte **nimmt perspektivisch deutlich ab**

Kunden verstärken ihre Forderungen an Zulieferer nach weiteren **Kostensenkungen**

Neue Wettbewerber drängen in den Markt – entlang der gesamten Wertschöpfungskette

Benötigte **Mitarbeiter-Qualifikationen** in den Unternehmen **ändern sich dramatisch**

Zugang zu Kapital für Zulieferer wird schwieriger, da die relative Attraktivität der Automobilbranche für Investoren abnimmt



Auswirkungen

$d=25'$

Light = "red"

σ/\sqrt{n}

$d=9' 6''$

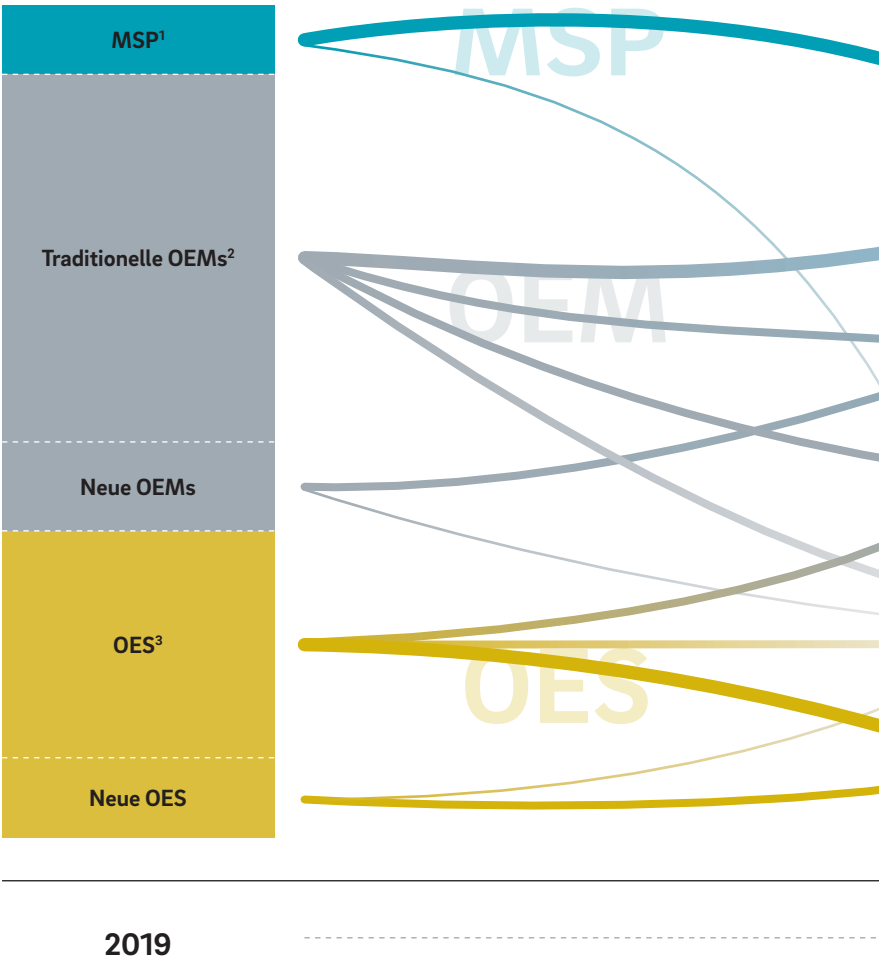
$\sigma=.5''$

σ/\sqrt{n}



Der Weg zum Mobilitäts-Ökosystem 2030+

Insgesamt ergeben sich durch all diese Faktoren in den kommenden 10 Jahren erhebliche Verschiebungen im Ökosystem der Automobilindustrie. Die Position neuer Mobilitätsanbieter wird dabei deutlich an Stärke gewinnen. Für die traditionellen Hersteller bedeutet das wiederum, dass sie neue Geschäftsmodelle etablieren müssen. Bereiten sie sich nicht darauf vor, spielen sie in der Mobilität von morgen nur noch eine untergeordnete Rolle oder verschwinden im Extremfall vom Markt.

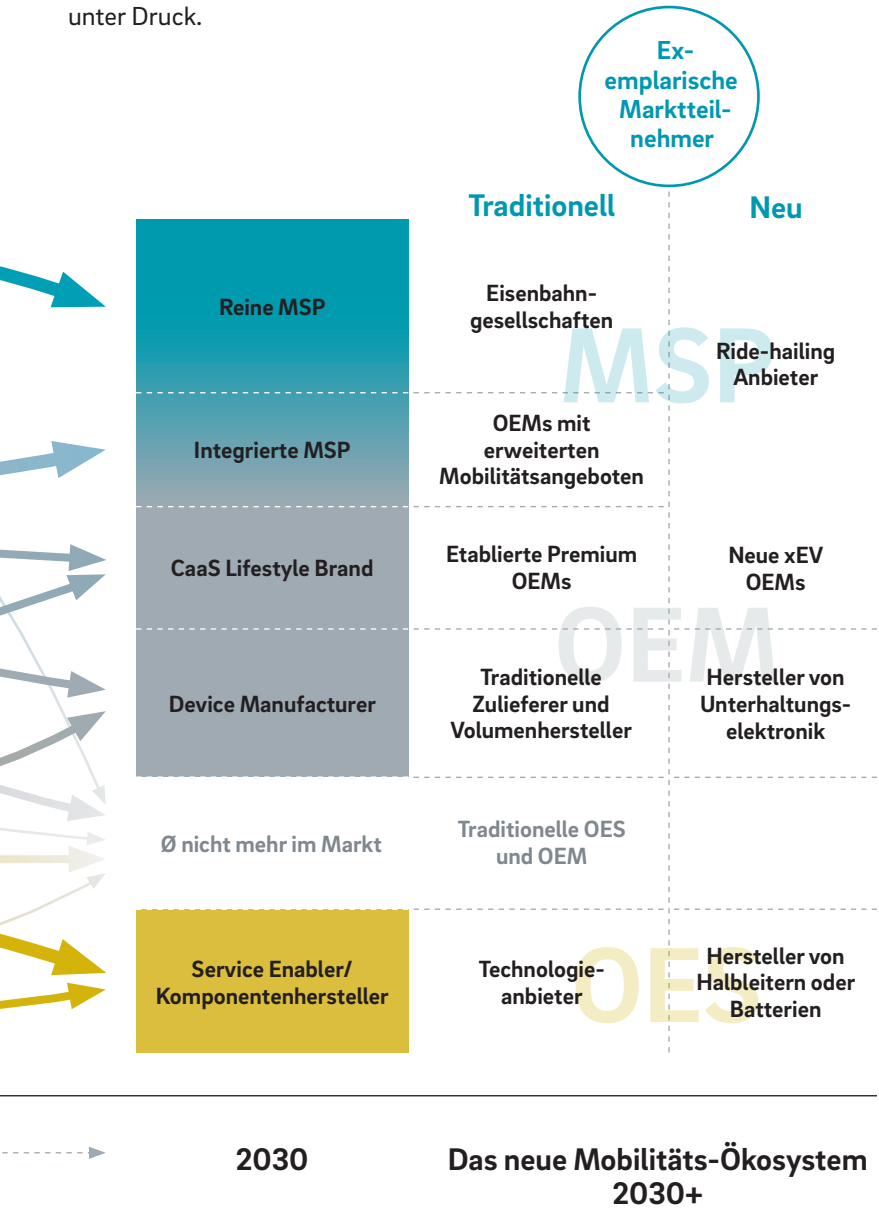


1 MSP = Mobilitätsdienstleister
Quelle: Lazard, Roland Berger

2 OEM = Automobilhersteller

3 OES = Automobilzulieferer

Denn ein durchaus denkbares Szenario in 10 Jahren könnte sein: Der Kunde kauft nicht mehr einfach ein Fahrzeug, sondern eine bestimmte Form der Mobilität, angepasst auf seine Bedürfnisse. Ist dies dann nicht mehr einfach nur das Fahrzeug, dann wird der Hersteller zum ersten Zulieferer – möglicherweise eines Technologieunternehmens – und die jetzigen Lieferanten rutschen eine Stufe nach unten. Das verändert nicht nur die Wertschöpfungskette, sondern setzt die Margen der heutigen Automobilhersteller und -zulieferer weiter unter Druck.

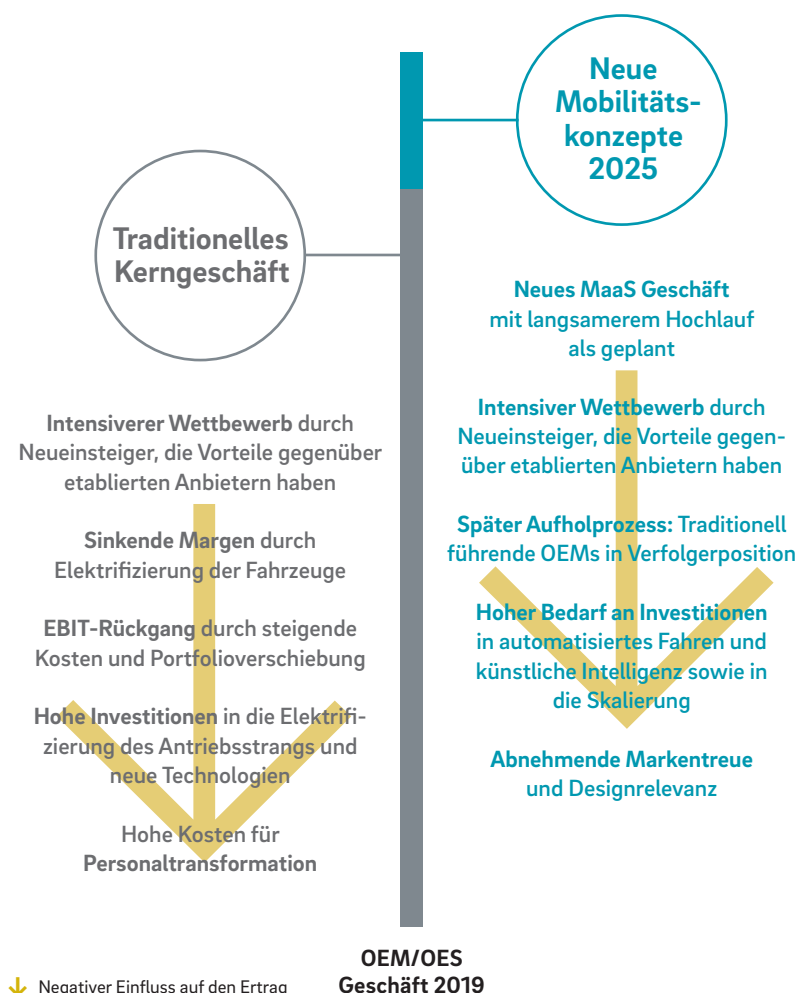




Die Hersteller stehen zunehmend unter Druck...

Für die traditionellen Automobilhersteller stellen die Veränderungen der Branche eine doppelte Herausforderung dar. Neue Emissionsgrenzen und drohende Strafzahlungen oder Elektrifizierung belasten das Ergebnis im Kerngeschäft. Parallel etablieren sich neue, servicebasierte Mobilitätskonzepte und schrumpfen den zukünftigen Profit-Pool der OEMs. Der Druck auf Automobilhersteller steigt folglich auf mehreren Seiten gleichzeitig.

Druck auf traditionelle Automobilhersteller



Quelle: Lazard, Roland Berger

... und erhöhen ihrerseits den Druck auf die Zulieferer

Um diesen Herausforderungen zu begegnen haben die Hersteller milliarden-schwere Kostensenkungsprogramme gestartet. Neben Effizienzsteigerungen im eigenen Hause und Änderungen am Produktportfolio ist dabei fast immer auch die Senkung der Materialkosten als Maßnahme ein Kernthema. Damit geben die Hersteller den auf ihnen lastenden Druck noch stärker als bisher an die Zulieferer weiter. Für diese heißt das, selbst Strategien und Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen, um die eigene Profitabilität abzusichern. Zumal sie in einem Zielkonflikt stecken: Einerseits ist Kostensenkung angesagt, um den Forderungen der Hersteller nachzukommen. Andererseits braucht es Investitionen in Zukunftstechnologien, die zwar ein attraktives Wachstumspotenzial bieten, gleichzeitig allerdings mit deutlich höherem Risiko behaftet sind als dies in der Vergangenheit der Fall war.

Zur Lösung dieses Zielkonflikts gibt es kein Patentrezept, vielmehr muss jeder Zulieferer auf Basis der eigenen Situation und Marktposition die passende strategische Herangehensweise entwickeln. Zur leichteren Bestimmung des eigenen Standorts und zur Einschätzung des Handlungsbedarfs, haben Roland Berger und Lazard eine Einteilung des Zulieferer-Ökosystems in sechs Archetypen entwickelt:

"Automobilzulieferer bekommen die Krise der Hersteller zu spüren."

Automobil-Industrie – 02.08.2019

Zusammenfassung: Strategische Ausrichtung nach Zulieferertypus

ARCHETYPEN	ANPASSUNGS-BEDARF	STRATEGISCHE MISSION	MOTTO
Kleine traditionelle Zulieferer		Kostenoptimierung in der gesamten Organisation	Nur die stärksten überleben
Zulieferer im Bereich Aftermarket		Kompensation der negativen Auswirkungen durch die E-Mobilität	Fressen oder gefressen werden
Globale Zulieferer mit kommodisierteren Produkten		Process Excellence als Basis für die Kapitalbeschaffung und den langfristigen Erfolg	Verteidigung der aktuellen Position
Neueinsteiger mit neuen Technologien		Wissensvorsprung nutzen, um neues Geschäft zu generieren	Ideen umsetzen
Zulieferer mit diversifiziertem Produktportfolio		Fokussierung auf Kosteneffizienz oder proaktiven Portfolioübergang in zukünftige Wachstumssegmente	Angriff ist die beste Verteidigung
Technologie-System-integratoren		Das Unternehmen für OEMs unersetzlich machen und die Positionierung für neue Geschäftsbereiche nutzen	Systemrelevanz beibehalten



Quelle: Lazard, Roland Berger

Mittels der Positionsbestimmung können Unternehmen eine individuelle Vorgehensweise ableiten, wie sie mit den aktuellen Herausforderungen des Marktes umgehen sollten. Beispiel für ein Turnaround-Programm (reales Projekt von Roland Berger bei einem führenden deutschen Automobilzulieferer):

Roland Berger Performance Improvement Programm

Problem/Ausgangssituation

- Sinkende Margen
- Teilweise verlustbringendes Geschäft
- Steigender Kapitalbedarf
- Rückläufige Eigenkapitalquote
- Kommoditisiertes Produktportfolio
- Portfolioanpassung und Wachstumsstrategie gescheitert

Roland Berger Programm Fokus



Ein Werk
Ausgangspunkt



Mehrere Werke
Programmausweitung



**Unternehmensweite
Umsetzung**
Umfassendes Programm

Ergebnis/Erfolge

- 4% absolute EBIT-Verbesserung in 3 Jahren
- Erhöhung des Working Capitals um über 100 Mio. EUR
- Mehr als 2.000 individuelle Verbesserungsmaßnahmen
- Nachhaltiger Turnaround

Das ausgewählte Unternehmen hat erkannt, dass es zunehmend mit einer Erosion seiner EBIT-Marge zu kämpfen hat. Auslöser waren Geschäfte, die aus strategischen Gründen mit Verlust akquiriert wurden, unzureichende Performance in den Werken und Anlaufprobleme aber auch ein kommodisiertes Produktportfolio in einem umkämpften Markt. Als Gegenmaßnahme hat das Unternehmen zunächst ein Performanceprogramm für ein großes Problemwerk aufgesetzt und dieses nach nachhaltigen Erfolgen in zwei Schritten zunächst für eine Region und dann weltweit ausgeweitet. Im Gesamtprogramm wurden schließlich mehr als 2.000 Maßnahmen mit einem absoluten Ergebniseffekt von +4 Prozentpunkten in drei Jahren erarbeitet. Das Beispiel zeigt, dass nachhaltige Performanceverbesserungen auch bei einem traditionellen Produktportfolio möglich sind.

Zulieferer müssen jetzt die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft stellen

Die wesentlichen Handlungsempfehlungen für Zulieferer

Zulieferer sollten **den tiefgreifenden Wandel Ernst nehmen** und sich auf neue Technologien und Geschäftsmodelle einlassen.

Ergebnissteigerungsprogramme sind für viele Zulieferer ein Muss – für kleinere Unternehmen mit einem kommodisierten Produktportfolio sind sie überlebensnotwendig.

Nur mit **strukturellen Maßnahmen** werden Zulieferer dem **steigenden Margendruck bis 2025 begegnen** können.

Zulieferer **mit einem breiten Produktportfolio sind gut gewappnet** für die kommenden Herausforderungen.

Zukäufe sind für **große und finanzstarke Zulieferer** empfehlenswert; **kleinere Unternehmen** sollten eher einen **Verkauf, eine Fusion oder eine Eigenkapitalstärkung** in Erwägung ziehen.

Zulieferer sollten sich **jetzt einen ausreichenden finanziellen Spielraum sichern, der auf lange Sicht trägt.**

Für Investitionen in **innovative, Wachstum versprechende Bereiche** empfiehlt sich die Suche nach **Venture Capital-Gebern** oder die **Kooperation mit Partnern** zur Verteilung der Lasten.

Die **Qualifizierung der eigenen Mitarbeiter** ist entscheidend für den Erfolg.

Die universelle **Strategie „für alle“ gibt es nicht** – aber für alle gilt:

SIE SOLLTEN JETZT HANDELN!

Ihre Ansprechpartner

Roland Berger:



Felix Mogge

Senior Partner

+49 89 9230-8346

felix.mogge@rolandberger.com



Thomas Schlick

Senior Partner

+49 69 29924-6202

thomas.schlick@rolandberger.com



Florian Daniel

Principal

+49 89 9230-8374

florian.daniel@rolandberger.com

LAZARD:



Ken Oliver Fritz

Managing Director

+49 69 170073-69

ken.fritz@lazard.com



Christof Söndermann

Managing Director

+49 69 170073-221

christof.soendermann@lazard.com

Wollen Sie mehr über den Wandel der Autoindustrie und unsere Empfehlungen zum Umgang mit den Herausforderungen wissen? Dann laden Sie sich unsere ausführliche Präsentation zu dem Thema herunter: www.rolandberger.com/AutomotiveSuppliers2019

Roland Berger, 1967 gegründet, ist die einzige der weltweit führenden Unternehmensberatungen mit deutscher Herkunft und europäischen Wurzeln. Mit rund 2.400 Mitarbeitern in 35 Ländern ist das Unternehmen in allen global wichtigen Märkten erfolgreich aktiv. Die 52 Büros von Roland Berger befinden sich an zentralen Wirtschaftsstandorten weltweit. Das Beratungsunternehmen ist eine unabhängige Partnerschaft im ausschließlichen Eigentum von rund 230 Partnern.

Lazard ist eine der weltweit führenden Financial Advisory und Asset Management Firmen und an 43 Standorten in 27 Ländern in Nordamerika, Europa, Asien, Australien sowie Zentral- und Südamerika tätig. Die Geschichte von Lazard reicht bis 1848 zurück. Heute bietet Lazard Beratung in den Bereichen M&A, Strategie, Restrukturierung und Kapitalstruktur, Kapitalerhöhung und Corporate Finance sowie Asset Management-Dienstleistungen für Unternehmen, Partnerschaften, Institutionen, Regierungen und Privatpersonen. Mehr Informationen zu Lazard finden Sie auf www.lazard.com. Folgen Sie Lazard unter @Lazard.

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.

© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.