



Die Zulieferindustrie im Umbruch

GWD Working Paper und Vorgehensschema

Stand: August 2020

Kaspar Filipp





EINLEITUNG UND KONTEXT

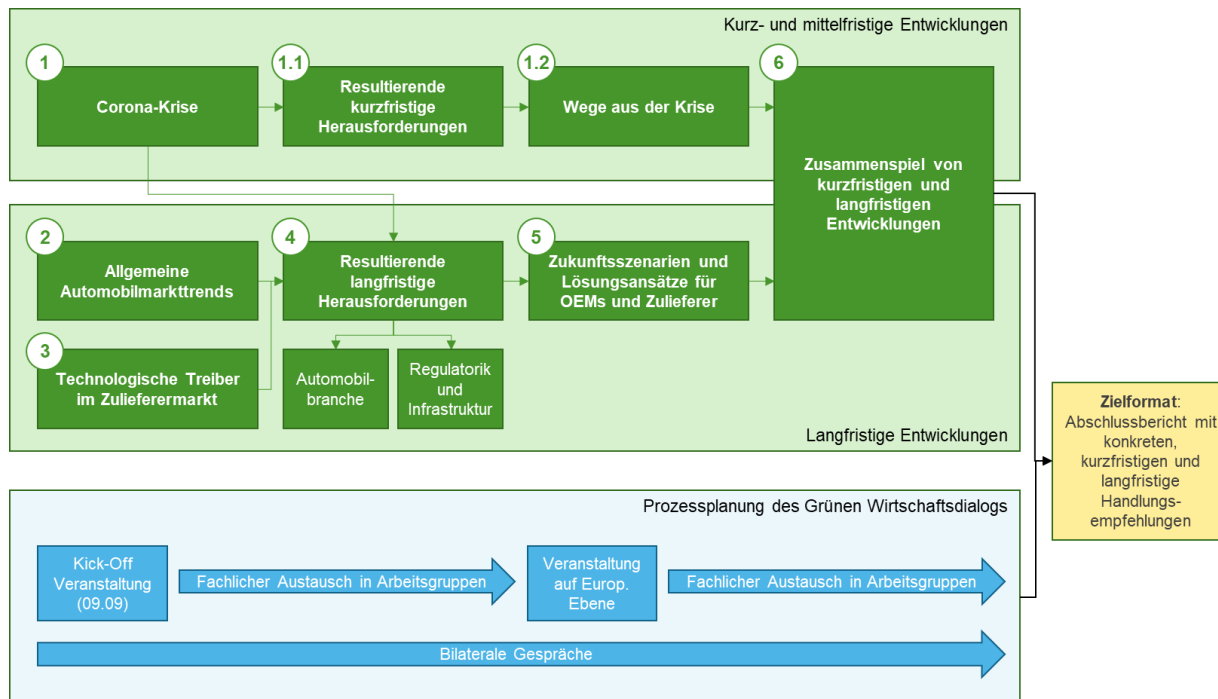
Die Automobilindustrie erwirtschaftet bis zu 10% der deutschen Gesamtwertschöpfung, je nach Abgrenzung beschäftigt die Branche zwischen zwei und vier Millionen Arbeitnehmer in Deutschland. Die großen Automobilhersteller sind alleine aufgrund der Stärke ihrer Marken den meisten Menschen geläufig. Jedoch findet ein signifikanter Teil der Wertschöpfung, der Innovation und der Beschäftigung in den zahlreichen Zulieferbetrieben statt. Einige dieser Betriebe können hinsichtlich Umsatzes und Beschäftigten mit den Weltkonzernen mithalten: Firmen wie Bosch, Continental, ZF oder Mahle sind auch außerhalb von Expertenkreisen bekannt. Auf der anderen Seite gelten 50% der Zulieferer als kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) mit weniger als 1000 Beschäftigten.

Die gesamte Automobilindustrie sieht sich Herausforderungen entgegengestellt, wie sie einmalig sind in der Geschichte der Industrie. Schon vor der Coronakrise zählten hierzu der Wandel weg vom Verbrennungsmotor, vernetztes Fahren, veränderte Konsumgewohnheiten und Konkurrenz durch neue Marktteilnehmer. Die Pandemie hat zusätzlich nicht nur den Konsum einbrechen, sondern auch die weltumspannenden Supply Chains reißen lassen und ihre Resilienz auf schmerzhaft Art und Weise in Frage gestellt.



0 VORGEHENSSCHEMA DES GWD

Wir strukturieren unsere Herangehensweise und den Inhalt unserer Arbeit nach dem folgenden Schema:



Der Grüne Wirtschaftsdialog möchte die Zulieferindustrie in ihren strategischen Herausforderungen begleiten und dazu beitragen, einen produktiven Dialog mit der Politik zu etablieren. Hierzu tauschen wir uns laufend mit der Industrie aus, um die Herausforderungen aus erster Hand zu erfahren.

Die Zukunft der Industrie möchten wir systemisch denken, in einem Zusammenspiel zwischen OEMs und Zulieferern unterschiedlicher Größen und Spezialisierungen. Unternehmerische Entscheidungen und politische Steuerungsmaßnahmen müssen sowohl auf konjunkturelle Signale achten, und dabei stets strukturelle Veränderungen im Auge behalten.

Diese Fragestellungen wollen wir nicht nur als Themenüberschriften pointiert herausarbeiten, sondern insbesondere vor dem Hintergrund unterschiedlicher individueller Perspektiven divergierende Lösungsansätze transparent machen und konkrete Handlungsoptionen ableiten.



Auftakt unserer Arbeit zu dem Thema ist ein Kick-Off mit Industrievertreter*innen und Politiker*innen. Die folgende inhaltliche Arbeit wird von den folgenden Fragestellungen geleitet:

- Situation der Zulieferer nach Shutdown und „Neustart“: Wirkung der wirtschaftspolitischen Maßnahmen und Unterschiede zwischen Tier 1, 2 und 3.
Stichworte:
 - Liquidität
 - Kurzarbeit
- Wie können konjunkturelle Maßnahmen gleichzeitig ökonomisch effektiv sein und die Mobilitätswende ermöglichen?
- Wie kann das zukünftige Zusammenarbeits- und Wertschöpfungsmodell aussehen zwischen OEMs und Zulieferern verschiedener Größen?
- Welche politischen und regulatorischen Rahmenbedingungen benötigen wir für eine langfristig erfolgreiche Zulieferindustrie? Stichworte:
 - Strukturpolitik (Erhalt bestehender Struktur durch präventive Strukturpolitik und Förderung neuer Wirtschaftsstruktur)
 - Fachkräfte (Aus- und Weiterbildung, Requalifizierung)
 - Innovationsförderung
 - Begleitung von Transformationsprozessen (Absatzmärkte jenseits der Automobilindustrie, Sektorenkopplung)

1 CORONA-KRISE

1.1 RESULTIERENDE KURZFRISTIGE HERAUSFORDERUNGEN

Zunächst hat die Pandemie ganz konkrete kurzfristige Verwerfungen verursacht, die den Handlungsspielraum der Zulieferer begrenzten. Dazu gehören:

- **Einbruch der Nachfrage:** Ökonomische Unsicherheit und Einkommensausfälle bei Privatpersonen und Unternehmen führen dazu, dass Kaufentscheidungen für PKW und Nutzfahrzeuge ausbleiben oder verschoben werden. Dazu kommen erschwerte Verkaufsbedingungen durch Hygiene- und Abstandsregeln in den Verkaufsräumen
- **Instabilität der Lieferketten:** Schon bevor die Pandemie Europa erreichte, waren die weltweiten Lieferketten durch Shutdowns in China und angrenzenden Ländern ausgehebelt. Es ist unklar, wie zuverlässig die Just-in-Time Belieferung deutscher Firmen im weiteren Verlauf der Pandemie funktionieren wird.



- **Produktionsunterbrechungen heimischer und ausländischer Werke:** Sowohl Zulieferer als auch OEMs in Deutschland mussten ihre Produktion unterbrechen. Weitere Infektionswellen im Herbst und Winter an wichtigen Produktionsstandorten könnten zu unabsehbaren Verwerfungen führen.

1.2 WEGE AUS DER KRISE

Ein Ziel des Fachforums wird sein, der Politik einen Eindruck zu vermitteln, wie die Zulieferer existierende Unterstützung bewerten. Hierzu gehören Liquiditätsmaßnahmen oder die Ausweitung der Kurzarbeit. Darüber hinaus werden alternative Lösungsansätze diskutiert, um den durch die Pandemie hervorgerufenen Verwerfungen sinnvoll begegnen zu können. Im Mittelpunkt steht hierbei die passgenaue Berücksichtigung von Besonderheiten aller Unternehmensgrößen.

2 ALLGEMEINE AUTOMOBILMARKTTRENDS

Auch jenseits der Umbrüche durch die Coronakrise bewegt sich der Automobilmarkt in Richtung einer neuen Normalität.

2.1 SÄTTIGUNGSZEICHEN UND KONJUNKTURABSCHWÄCHUNG

Weiterhin steigt global die Bedeutung jener Märkte, die heute noch als Entwicklungs- und Schwellenländer gelten. China, der automobiler Wachstumsmotor der letzten Jahrzehnte, verzeichnet jedoch ein deutlich langsames Wachstum. Den reifen Automärkten in Europa droht ein Absatzrückgang, nicht zuletzt aufgrund von demografischer Veränderung. Insgesamt führt das zu einem stagnierenden Weltmarkt für Automobile in einigen Szenarien.

2.2 GEÄNDERTES INTERNATIONALISIERUNGSMODELL

Eine Herausforderung, insbesondere für den Arbeitsplatzertand, ist der langfristige Trend der global verteilten Produktion an Stelle des Exports aus Deutschland. Vor allem kleine Zulieferer brauchen Strategien, um an einer weltweit verteilten Produktion teilhaben zu können. Die jüngsten Handelskonflikte wirken hier verschärfend. Es bleibt abzuwarten, wie nachhaltig die Coronakrise das Internationalisierungsmodell beeinflusst.

2.3 VERÄNDERTE PRODUKTIONSMETHODEN

Seit geraumer Zeit führen Standardisierung und Modellplattformen zu höheren Stückzahlen für einzelne Modelle und Teile. Dazu kommen veränderte Produktionsmethoden durch



Vernetzung (Industrie 4.0), die auch Auswirkungen auf Beschäftigungsverhältnis und Anforderungen an Qualifikationen mit sich bringen.

2.4 VERSCHÄRFTER WETTBEWERB UND KONKURRENZ UM WERTSCHÖPFUNG

Autobauer und Zulieferer aus Ostasien profilieren sich durch steigende Qualität und eigene Innovationskraft. Aber die Konkurrenz kommt auch industriefremd daher: Zum einen durch Startups im Automobil- und Mobilitätsbereich, welche die gesamte Wertschöpfungskette oder Teile davon besetzen wollen (z.B. Tesla, Faraday, Uber). Zum anderen durch Expansion von etablierten Technologiekonzernen in die Mobilitäts- und Fahrzeugbauindustrie (z.B. Google).

Die Automobilindustrie ist zudem geprägt von Kooperationen und Fusionen. Wo in der Vergangenheit Skalenerträge im Vordergrund standen, ist es heute Innovationspotenzial. In jüngster Zeit sind hier zu nennen: FCA und PSA, GM und Honda, VW und Ford.

2.5. ALLGEMEINE TRENDS IM MOBILITÄTSMARKT MIT AUSWIRKUNGEN AUF DIE AUTOMOBILINDUSTRIE

Während in der Vergangenheit das Eigentum am Auto im Vordergrund stand, ist es in Zukunft vermehrt das Bedürfnis nach multimodaler Mobilität. Daher ist mit einem weiteren Bedeutungszuwachs von on-demand und car-sharing Lösungen zu rechnen. Außerdem muss das Auto sich nahtlos einfügen mit anderen Mobilitätsangeboten auf Schiene, Straße und in der Luft.

3 TECHNOLOGISCHE TREIBER IM ZULIEFERERMARKT

Neben den allgemeinen Markttrends „disrupten“ bestimmte technologische Veränderungen den Zuliefermarkt.

3.1 ANTRIEBSTECHNOLOGIEN

Treiber: Das absehbare Ende des fossilen Verbrennungsmotors kommt aus mehreren Richtungen. Treiber sind Regulierung, technologischer Fortschritt (auch in der kostengünstigen Gewinnung von erneuerbarer Energie) und Druck der Öffentlichkeit.

Gesetzgeber in der EU, aber auch in China und anderen Märkten, verlangen von den OEMs, innerhalb kurzer Zeit eine vergleichsweise hohe Quote an elektrifizierten Antrieben auf den Markt zu bringen. Mittelfristig wird für viele Anwendungsbereiche auch Wasserstoff als Alternative gehandelt.



Konsequenz: Das Ende des Verbrennungsmotors betrifft mechanische Komponenten in großem Umfang – damit sind die Zulieferer aller Stufen der Lieferkette betroffen.

3.2 KONNEKTIVITÄT UND AUTONOMES FAHREN

3.2.1 Konnektivität

Treiber: Die Urbanisierung der Weltbevölkerung verlangt nach geändertem Mobilitätsverhalten, was Megastädte wie Singapur verkehrspolitisch deutlich zeigen. Weiterer Treiber ist der technologische Fortschritt, sowohl bei Datenverarbeitung als auch bei der Übertragung durch 5G Technologie. Zudem verändern sich die Konsumentenbedürfnisse und ihre Ansprüche an die Konnektivität des Fahrzeugs. Mobilitätskonzepte im Urbanen Raum und auf dem Land entwickeln sich unterschiedlich.

Konsequenz: Der Markt entfernt sich vom individuellen Eigentum am PKW. Relevante Beteiligung an der Wertschöpfung bedeutet für Zulieferer eine Verschiebung der Produktpalette weg von mechanischen Teilen hin zu Software, Kompetenz in Internet, Cloud und Algorithmen. Für OEMs verliert der klassische Fahrzeugbau relativ gesehen an Bedeutung. Ein Mehr an multimodaler Mobilität in hoher Qualität steht einem Weniger an Quantität von Fahrzeugen gegenüber

3.2.2 KI und autonomes Fahren

Treiber: Fortschritte im Programmieren von Algorithmen sowie Machine Learning, gekoppelt mit schnellerer Datenübertragung und gesteigerter Hardware- und Softwarequalität im Fahrzeug.

Konsequenz: Große Zulieferer werden gegebenenfalls eine Rolle spielen (Software, Datenverarbeitung, Bilderkennung, Machine Learning), in direkter Kooperation mit OEMs. Die Auswirkungen auf Tier 2 und 3 Zulieferer wird sehr einzelfallspezifisch sein und von ihren jeweiligen Produkten abhängen.

3.3 PLATTFORMEN

Treiber: Das Baukastensystem der Automobilplattformen verspricht Effizienzgewinne, Skalenerträge und lohnt sich durch die fortschreitende Konsolidierung unter den OEMs

Konsequenz: die benötigte Vielfalt von Zulieferprodukten wird reduziert, dafür werden diese in höherer Stückzahl benötigt – bei steigendem Margendruck. Zulieferer müssen eine globale Produktion mit absoluter JIT-Genauigkeit gewährleisten.



4 RESULTIERENDE HERAUSFORDERUNGEN

4.1 HERAUSFORDERUNGEN AN REGULATORIK UND INFRASTRUKTUR

4.1.1 Antriebstechnologien

Elektromobilität: Elektrische Mobilität setzt eine funktionierende und flächendeckende Ladeinfrastruktur voraus, inklusive Schnelladestationen auf der Autobahn. Für langfristige heimische Wertschöpfung spielt eine eigene europäische Batterieproduktion ebenfalls eine entscheidende Rolle. Die e-Mobilität sorgt für Friktionen im Eichgesetz (Ladestrom, Zählung, Abrechnung) und Wohnungseigentumsgesetz (WEG) (Eingriffe in Bausubstanz bei Ladestationen), welchen regulatorisch begegnet werden muss.

Wasserstoff/synthetische Treibstoffe: Auf mittlere Sicht kann mit einer zunehmenden Verbreitung von (grünem) Wasserstoff für Fahrzeuge gerechnet werden. Die alternativen Kraftstoffe bringen eigene Herausforderungen für Herstellung, Transport und Ladeinfrastruktur mit sich.

4.1.2 Konnektivität und autonomes Fahren

Ambitionierte Wirtschafts- und Strukturpolitik ist nötig, um die infrastrukturellen Rahmenbedingungen für autonomes Fahren zu ermöglichen, dazu gehört 5G in der Fläche. Zur Ressourcenschonung kann smarte Infrastruktur mit intelligenter Verkehrssteuerung und -lenkung beitragen. Für multimodale Mobilität gilt: Daten müssen allgemein verfügbar sein, um neue Geschäftsmodelle zu ermöglichen, gleichzeitig aber hohe Maßstäbe an Datenschutz, Privatsphäre und fairem Wettbewerb (versus Plattformökonomie) ermöglichen.

Im großen Zusammenhang ist Europa bei der Schaffung von Legislatur und Infrastruktur mit einer systemischen Herausforderung konfrontiert: Die Findung eines europäischen Modells im Spannungsfeld zwischen dem US-Modell – geprägt von einem freien Marktmodell mit „Winner takes it all“-Logik – und dem chinesischen Modell – geprägt von staatsgestützten Wettbewerbsbedingungen mit autoritärer Kontrolle fernab von bürgerlichen Freiheitsvorstellungen.

4.1.3 Orchestrierung von staatlichen Unterstützungsleistungen

Die staatlichen und europäischen Instanzen müssen erkennen, wo kurz- und mittelfristige Unterstützungsbedarfe (z.B. durch Corona) von langfristigen Herausforderungen (z.B. technologischer Wandel) zu trennen sind, und wo Synergien entstehen. Hebung von Synergien, kann beispielsweise bedeuten, Kurzarbeit für die Weiterbildung und Umschulung auf neue Technologien zu nutzen oder Kooperation zwischen Unternehmenslandschaft und



Forschungseinrichtungen zu intensivieren. Weiterhin braucht es schnelle und unbürokratische Unterstützung kleiner Akteure ohne große Cashreserven.

Es gilt, vorausschauend zu handeln in Bezug auf Arbeitsplatzverlust in mittelständisch geprägten Regionen, die heute noch strukturstark sind. Technologische Disruption darf nicht massive Abwanderung in Ballungszentren nach sich ziehen.

4.2 HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE AUTOMOBILBRANCHE

4.2.1 Wertschöpfungsverteilung zwischen OEMs und Zulieferern

Grob zusammengefasst sieht die bestehende Arbeitsteilung zwischen OEMs und Zulieferern so aus, dass die primären Kompetenzen von OEMs bei Motor und Design liegen. Es besteht Unsicherheit über zukünftige Wertschöpfungsverteilung, d.h. ob wichtige Komponenten von OEMs, Zulieferern oder neuen Playern kommen. Das kann herausfordernde Umbrüche bei Markt- und Machtverhältnissen im Gefüge OEM und Zulieferer mit sich ziehen.

Die Führerschaft von Tesla bei Elektrifizierung ist Sinnbild dieses Wandels. Tesla hat mehrere Jahre Vorsprung bei Batterien, Systemkonzeption rein batterieelektrischer Fahrzeuge (Design komplett neu ohne Rücksicht auf alte Komponenten oder Konzepte) und in Bezug auf autonomes Fahren.

Als Konsequenz ist die Kompetenz großer Zulieferer für die Elektrifizierung schnell gefragt. OEMs stehen vor wichtigen Entscheidungen, welche Kompetenzen zukünftig in-house sitzen müssen. Zulieferer der Tiers 2 und 3 müssen strategische Entscheidungen über ihren Anteil am zukünftigen Wertschöpfungsprozess treffen und darüber, welche Kompetenzen sie dafür brauchen. Die heutige, klare Verteilung zwischen Tier 1, 2 und 3 weicht gesteigerter Bewegung zwischen den Tiers.

4.2.2 Konsolidierungen innerhalb der Zuliefererbranche

In der Branche besteht hoher Konsolidierungsdruck unter anderem aufgrund von

- Notwendigkeit von Pooling gemeinsamer Investitionen
- Zusammenlegung von schrumpfenden Geschäftsbereichen
- Synergien bei Expertise

Der Druck zu Zusammenschlüssen ist für kleine und mittelständische Zulieferer (Tier 2-3) stärker ausgeprägt als für Tier 1. Dabei spielen die folgenden Faktoren eine Rolle:

- Arbeitsteilung in der Lieferkette steigt, Produktvielfalt sinkt. Die Unternehmen in Tier 3 mit geringer Beschäftigtenzahl und z.T. wenig mehr als einem mechanischen



Stanzteil in der Lieferkette sind vom Strukturwandel in der Branche stark betroffen und durch die Änderung des „Produktionsmodells“ bedroht.

- Transformationsvorhaben können über mehrere Jahre Verlustgeschäft sein – diese Liquidität können viele KMUs über solche Zeiträume alleine nicht aufbringen.

4.2.3 Konkurrenz aus dem Ausland

Pacemaker bei der Elektrifizierung ist Tesla, der die Batteriekompetenzen in-house hält. Daneben sorgen chinesische Automobilzulieferer zunehmend für Konkurrenz, sowohl bei konventionellen Technologien als auch bei den Zuliefererprodukten der Zukunft. Dies stellt die Innovationskraft und die gegenseitige Stimulation innerhalb des geographischen Ökosystem der Automobilbranche in Deutschland in Frage.

Margendruck verschärft Deutschlands Standortnachteile gegenüber Niedriglohnländern, es bleibt abzuwarten, inwieweit Resilienzdebatten über heimische Produktion und Lagerhaltung dem Standort Deutschland netto einen Vor- oder Nachteil verschaffen.

4.2.4 Disruption von Prozessen und Fachkräftebedarf

Die Requalifizierung von Fachkräften stellt kleine Zulieferer vor große Herausforderungen in der Finanzierung. Signifikante Teile der Belegschaft müssen über lange Zeiträume aus der Produktion herausgenommen werden. Verschärfend wirkt der allgemeine Fachkräftemangel in IT, Datenverarbeitung, etc. – insbesondere für Mittelstand.

Auch die Umrüstung von Produktionslinien fordert Investitionsvolumina, die kleine Zulieferer vor Liquiditätsengpässe stellt.

NÄCHSTE SCHRITTE

Der Grüne Wirtschaftsdialog bereitet eine Kickoff-Veranstaltung Fachforum Automobil- und Zulieferindustrie (AZI) vor, welche am 09. September 2020 stattfindet. Wir laden Zulieferbetriebe, OEMs und Politiker*innen, die sich an diesem Format beteiligen wollen, dazu ein, mit uns Kontakt aufzunehmen. Zielbild ist der Auftakt für einen inhaltlich tiefgehenden Austausch und die Erarbeitung konkreter Handlungsempfehlungen für politische Entscheidungsträger*innen, damit die Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitsplätze in der Zulieferindustrie im Rahmen einer sozial-ökologischen Transformation erhalten bleiben.

gez. Kaspar Filipp, Referent Themenentwicklung, filipp@g-wd.de