

## Branchenreport Automotive

Die deutsche Automobilindustrie  
und das Ende des „Weiter so“!



Neudefinition und Unternehmensverkäufe  
als strategische Herausforderung

---



## Die deutsche Automobilindustrie und das Ende des „Weiter so“!

### Neudefinition und Unternehmensverkäufe als strategische Herausforderung

Der Automobilsalon in Genf im Frühjahr 2017 präsentierte immer noch mehrheitlich ein Bild des „Hier und Jetzt“ der Automobilbranche: PS – starke Modelle (z.B. Ferrari 812 Superfast) prägen weiterhin das Bild für die Öffentlichkeit. Statt Zukunftskonzepten – mit Elektroautos und/oder autonomen Fahrfunktionen – standen in Genf immer noch sportliche Gelände- und Sportwagen im Mittelpunkt.

Die Dieselkrise war zu diesem Zeitpunkt noch ein Problem des Volkswagenkonzerns, alle übrigen Konzerne verstanden es mehr oder weniger geschickt, den schwarzen Peter an die Kollegen aus Wolfsburg zu delegieren. Zwischenzeitlich hat die Dieselkrise die gesamte deutsche Automobilindustrie in eine tiefe Krise gestürzt, das Vertrauen der Käufer in die Hersteller hat extrem gelitten. Auch die politische Ebene hat der Automobilindustrie das Vertrauen entzogen. Bundeskanzlerin Merkel zeigt sich schwer enttäuscht von den Konzernbossen.

Dabei ist die deutsche Automobilindustrie eine Schlüsselindustrie für den Standort Deutschland; mit ca. 800 000 Beschäftigten entwickelt sie eine gewaltige Schubkraft für die gesamte Industrie. Bei der Eröffnungsfeier der diesjährigen Automobilmesse in Frankfurt forderte Frau Merkel die Unternehmensvertreter auf, sich nicht auf den Erfolgen der Vergangenheit auszuruhen, sondern jetzt und heute die Weichen dafür zu stellen, dass die deutsche Autoindustrie auch in 15 Jahren noch innovativ und stark ist.

Die Übernahme des deutschen Automobilherstellers Opel durch den französischen Konkurrenten PSA Peugeot Citroen und die Gespräche des Fiat-Konzerns mit chinesischen Investoren, beschäftigt(e) nicht nur das Management der beteiligten Unternehmen, sondern heizte vor allem die alte Fragestellung an, ob es zu weiteren Zusammenschlüssen auf der Herstellerseite kommen wird.

Die aus deutscher Sicht drei großen Hersteller reagieren komplett unterschiedlich: während sich der BMW-Konzern in seiner strategischen Ausrichtung bestätigt sieht und für sich einen Vorsprung in Sachen Elektromobilität beansprucht, stellt der VW-Konzern die alte Frage nach den Kernaktivitäten und will sich deshalb von Teilen seiner nicht mehr zum Fokus gehörenden Aktivitäten trennen. Mercedes Benz in Stuttgart hat für das Jahr 2018 eine Reorganisation angekündigt und wird – um sich den Herausforderungen besser stellen zu können – seine Aktivitäten zukünftig unter einem Holdingdach in drei Bereiche unterteilen.

## Die Zukunft der Automobilindustrie – elektrisch, geteilt und autonom?

Viel zu spät und wohl auch nur durch Ausübung von Druck haben nun auch die deutschen Automobilkonzerne erkannt, dass die Zukunft der Mobilität maßgeblich durch drei globale Megatrends gekennzeichnet ist:

- Der Wandel hin zu elektrischen Antrieben
- Die zunehmende Bereitschaft der Menschen, Autos miteinander zu teilen
- Die Entwicklung autonomer Fahrfunktionen bis hin zu vollkommen autonom und vernetzt fahrenden Fahrzeugen.

Die Zeitenwende hin zur Elektromobilität zeichnet sich auf der diesjährigen Internationalen Automobilausstellung so deutlich ab wie nie zuvor. So verzichtete BMW während seiner Neuheiten-Präsentationen komplett auf Autos mit Verbrennungsmotoren; stattdessen stellte das Unternehmen ein Showcar mit dem Namen „BMW i Vision Dynamics“ in den Mittelpunkt. Auch die übrigen deutschen Automobilhersteller und Zulieferunternehmen stellten das Thema Elektrifizierung in den Vordergrund und kommunizieren ausdrücklich die Einflüsse des Trends auf das zukünftige Geschäftsmodell. Auch die Entwicklung und der Aufbau der Ladeinfrastruktur ist offensichtlich ein Thema, das die Hersteller bewegt.

## Neue Geschäftsmodelle auf Seite der OEM

Trotz des erneuten Wandels der globalen Automobilbranche und des Eintritts neuer Marktteilnehmer, der sich aus diesen drei Megatrends ergeben wird, werden auf Seiten der Hersteller Übernahmen mehrheitlich ausgeschlossen. Die OEM's sehen sich weiterhin in der Lage, die geplanten Strategien aus eigener Kraft umzusetzen. Partnerschaften und Gemeinschaftsunternehmen – mit anderen Herstellern oder eben auch mit Technologiekonzernen – werden jedoch grundsätzlich nicht ausgeschlossen. Beispiele hierfür sind:

- der gemeinsame Erwerb des Kartendienstes Here durch Daimler, BMW und Volkswagen vor rund zwei Jahren
- die geplante Zusammenlegung der Carsharing-Aktivitäten von Mercedes und BMW – gegen den Widerstand des bisherigen BMW-Partners Sixt.

Dennoch wird der Wandel für manche Hersteller Herausforderungen bringen. Dies gilt vor allem für kleinere Vertreter, die auf den Massenmarkt abstellen. Einige der Volumenhersteller könnten selbst zu Zulieferern für Mobilitätsdienstleister werden, die in Zukunft die Schnittstelle zu den Konsumenten besetzen. Für Premiumhersteller ist dies jedoch keine Option; sie unterliegen dem Zwang, sich selbst zu einem Mobilitätsdienstleister zu wandeln und dort das Premium-Segment zu besetzen. Erste Anzeichen hierfür gibt es bereits:

- der italienisch-amerikanische Autohersteller Fiat-Chrysler arbeitet eng mit der Tochtergesellschaft des Suchmaschinenkonzerns Google an der Entwicklung autonom fahrender Fahrzeuge
- der deutsche Daimler-Konzern will in Zukunft mit dem Mitfahranbieter und Mobilitätsdienstleister Uber kooperieren

Was aus diesen Projekten in Zukunft wird, ist vollkommen offen.

## Neue Wettbewerber als Treiber von Innovationen?

Auch der Einstieg von bisher nicht auf der direkten Wettbewerbslandkarte der Automobilindustrie auftauchenden Elektronikonzernen, wie z.B. Apple und Intel, hält die Autoindustrie zusätzlich in Atem. Unter dem Codenamen „Project Titan“ versuchte zum Beispiel Apple, den Automarkt zusätzlich aufzumischen. So hielt sich im Jahr 2016 hartnäckig das Gerücht, wonach Apple am Einstieg beim bzw. der Übernahme des britischen Sportwagenherstellers McLaren interessiert sei. Mittlerweile kommuniziert der Elektronikonzern, vorerst den Plan ein eigenes Auto bauen zu wollen, aufgegeben zu haben und stattdessen ein System für autonomes Fahren zu entwickeln.

Der amerikanische Chiphersteller Intel will die Zukunft des Automobilmarktes ebenfalls mitgestalten und hat den auf Kameras spezialisierten Zulieferer Mobileye für 15,3 Mrd. Dollar gekauft. Mobileye stellt mit seinen Kameras die Augen für heutige Assistenzsysteme und künftige selbstfahrende Autos. Zudem entwickelt die israelische Firma ein Steuersystem, das Signale verschiedener Sensoren verarbeitet. Intel wird damit wichtiger für die Autobranche und könnte viel stärker als bisher bei der Entwicklung von Fahrzeugen für die Zukunft mitmischen.



## Zulieferfirmen unter großem Druck

**Vor noch größeren Herausforderungen stehen die Automobilzulieferbetriebe. Mit einem Wertschöpfungsanteil von bisher 70% hat die Zulieferindustrie einen hohen Anteil an der Bewältigung des beginnenden Strukturwandels in der Automobilindustrie.**

Die Megatrends „elektrische Antriebe und Vernetzung“ werden sich in zwei Innovationsschwerpunkten auswirken:

- Innovationen zur Reduzierung von Emissionen, Verbrauch und Gewicht (neue Antriebe, Leichtbau) und
- Innovationen zur Vernetzung der Fahrzeuge (Connected Car/autonomes Fahren).

Für alle Innovationen sind heute Elektronik und Software die entscheidenden Enabler und Treiber geworden. Diese Trends führen nicht nur zur stufenweisen Substitution heutiger Komponenten und Werkstoffe (z.B. Verbrennungsmotoren, Getriebe, konventionelle Fahrzeugkomponenten, Stahl als Werkstoff, Funktionalität und Material von Interieur-Komponenten), sondern zu völlig neuen Fahrzeugkonzepten.

Die „Internetisierung“ von Produktions- und Geschäftsprozessen (Internet 4.0) steht erst am Anfang einer Entwicklung, die zu einem Paradigmenwechsel industrieller Fertigung auch in der Automobilindustrie führen wird. Bisher ist die Automobilindustrie noch sehr stark auf Produkt und Produktion fokussiert, so dass bestimmte Aspekte von Industrie 4.0 bisher noch deutlich zu kurz kommen. Vernachlässigt wird beispielsweise noch die durchgängige Digitalisierung in der gesamten Wertschöpfungskette sowie die Neugestaltung von Geschäftsprozessen (von Entwicklungsprozessen bis hin zur Kundenauftragsabwicklung).

Diese Herausforderungen werden insbesondere der mittelständischen Zulieferindustrie zu schaffen machen. Mit den meisten Themen muss bereits heute begonnen werden, will die Zulieferindustrie auch in Zukunft wettbewerbs- und zukunftsfähig sein. Wenn sich die Zulieferer nicht rechtzeitig auf den neuen Technologiefeldern positionieren, werden selbst die heutigen Marktführer Schwierigkeiten bekommen, ihr Geschäft aufrecht zu erhalten.



## Handlungsoptionen für Zulieferfirmen

Unter diesem Zwang zum Wandel müssen vor allen Dingen die mittelständischen Zulieferfirmen ihr eingeschwungenes Geschäftsmodell und ihren Platz in der bisherigen Wertschöpfungskette überprüfen. Gerade für die mittelständischen traditionellen Zulieferfirmen bedeutet dies das Ende des „weiter so“ und erfordert eine radikale Kehrtwende, wollen sie in dem technologischen Umschwung nicht unter die „Räder“ kommen. In diesem Zusammenhang sollten Eigentümer und Manager mittelständischer Automobilzulieferer vor allen Dingen folgende Punkte beachten:

### Wie gestaltet sich das „Bild der Zukunft“ für das jeweilige Unternehmen in einer sich radikal verändernden automobilen Landkarte?

In Anbetracht der einschneidenden technologischen Änderungen im globalen Automobilmarkt, in der die Trends nicht nur aus dem europäisch-amerikanischen Markt gesetzt werden, sondern der chinesische Markt als mit Abstand größtem Einzelmarkt zunehmend wesentliche Impulse setzen wird (Thema E-Mobility), hilft nur eine kritische Bestandsaufnahme der eigenen Zukunftsfähigkeit. Eine realistische Einschätzung der eigenen Möglichkeiten, in diesem radikalen Technologiewechsel zukünftig wirtschaftlich erfolgreich tätig zu sein, ist essentiell zum Überleben.

### Sind die notwendigen Ressourcen vorhanden, um diesen Wandel erfolgreich zu bestehen?

Neben einem starken Management bilden ausreichende finanzielle Ressourcen die Voraussetzung, um den erforderlichen technologischen Wandel früh und rechtzeitig erfolgreich beschreiten zu können. In diesem Zusammenhang geht es nicht mehr nur um die Sicherung der ureigenen Positionierung, sondern vor allen Dingen um den Auf- und Ausbau der notwendigen technologischen Fähigkeiten und Kompetenzen sowie um eine frühzeitige Identifizierung der unternehmerischen Kernkompetenzen und Assets.

Die sich abzeichnenden technologischen Umwälzungen, verbunden mit dem massiven Eintritt von bisher branchenfremden Technologieunternehmen, wie z.B. Apple und Intel, werden verstärkt neue, globale Strukturen schaffen. Dabei wird die Gewinnmarge zwischen Technologiekonzernen, Automobilherstellern und ihren Zulieferern neu verteilt werden. Gerade für mittelständische Zulieferfirmen ist es daher immanent wichtig, frühzeitig ihre Kernkompetenzen und Fähigkeiten zu identifizieren und im sich ändernden Kontext neu einzubringen.



## Das Bild der Zukunft – neue Wertschöpfungsräume und Unternehmenstransaktionen

Die gesamte Automobilbranche steht – wieder einmal – vor extremen Herausforderungen. Auch in Zukunft wird die Branche von einigen global agierenden Großkonzernen auf Hersteller- und Zulieferseite geprägt sein, zusätzlich werden aber neue, bisher nicht mit dem strategischen Fokus „Automobil“ ausgerichtete Firmen als Markt- und Technologieführer auftreten. Gerade für den deutschen Mittelstand ergeben sich hieraus durchaus Chancen, sich mit der bekannt hohen Innovationskraft in den sich ändernden Wertschöpfungsräumen neu zu definieren.

In diesem Zusammenhang ist vermehrt mit nationalen und internationalen Unternehmenstransaktionen zu rechnen – die deutschen Zulieferfirmen sind gut beraten, frühzeitig die Entstehung der neuen Branchenstrukturen aktiv mitzugestalten. Dies wird aber nur dann erfolgreich sein, wenn es gelingt, die unternehmerischen und technologischen Kernkompetenzen und Fähigkeiten für den anstehenden Wandel rechtzeitig zu identifizieren und erfolgreich auf- bzw. auszubauen. Hierzu können Unternehmenszukäufe einen wichtigen Beitrag liefern.

Erkennt der Unternehmer jedoch, dass sein Unternehmen langfristig alleine die notwendigen technologischen Voraussetzungen nicht schaffen kann, um zukünftig eine wichtige Rolle oder Nische in den sich neu sortierenden Wertschöpfungsketten der Automobilindustrie zu besetzen, sollte bereits heute aktiv über eine Unternehmensveräußerung nachgedacht werden. Die Entscheidung zur Veräußerung kann dabei auch einzelne Unternehmensbereiche betreffen, um sich auf vorhandene Kernkompetenzen zu fokussieren. Je weiter der Technologiewandel in der Automobilbranche voranschreitet, desto schwächer wird die Verhandlungsposition und umso geringer der erzielbare Unternehmenswert.



## Deutsche Mittelstandsfinanz

Die Deutsche Mittelstandsfinanz ist ein unabhängiges, führendes Beratungsunternehmen mit maßgeschneiderten Lösungen für den Mittelstand beim Kauf und Verkauf von Unternehmen und bei der Unternehmensfinanzierung. Die von uns betreuten mittelständischen Kunden sind das Herz und das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Hier verfügen wir über umfangreiche Transaktions- und Beratungserfahrungen. Zu unseren Mandanten gehören zudem Konzerne, Finanzinvestoren, Banken und – bei Unternehmenskrisen – Insolvenzverwalter.



### **Michael Dirkes** (rechts)

Michael Dirkes verfügt über eine umfangreiche, mehr als 25-jährige Beratungs- und Linienenerfahrung insbesondere bei M&A-Transaktionen und der Unternehmensnachfolge mittelständischer Unternehmen. Nach dem Studium startete Michael Dirkes seine internationale Berufslaufbahn in einer der führenden Strategieberatungen und trug die Verantwortung für die globale Automotive Practice.

### **Dr. Patrick Schmidl** (links)

Dr. Patrick Schmidl bringt umfangreiche Erfahrungen als Berater bei Unternehmens(ver)kaufstransaktionen aus seiner Zeit als Investment Director eines Beteiligungshauses und als M&A-Berater für das Bankhaus Rothschild mit. Durch seine operative Erfahrung für den Chemie-Konzern Clariant kennt er ebenso die praktischen Bedürfnisse und Anforderungen auf Unternehmensseite.

---

## Deutsche Mittelstandsfinanz GmbH

Eysseneckstraße 4 | 60322 Frankfurt/Main | T +49 69-95 42 12 64 | F +49 69-95 42 12 22 | [info@dmfin.com](mailto:info@dmfin.com) | [www.dmfin.com](http://www.dmfin.com)