

# Erfolgreich Scheitern!

## Die „verlorenen 700.000“ oder wie die deutsche Automobilindustrie erst sich selbst lahm – und dann den Grundstein für ein glänzendes Comeback legt



Stefan Hecht, Partner advyce & Leiter Automotive Practice, Advyce GmbH; Frank Hegenbart, Partner advyce, Advyce GmbH

In ihren Prognosen ist sich die Autobranche wieder einmal einig. Der globale Chipmangel wird in diesem Jahr dazu führen, dass weltweit 700-900 Tausend Fahrzeuge weniger produziert werden – allein der VW-Konzern geht von bis zu 100.000 aus. Eine Folge der nicht-Produktion: erneut Belastun-

gen aus Kurzarbeit bis hin zum Verlust von Arbeitsplätzen und das nicht nur bei den OEMs selbst, sondern auch bei zahlreichen Zulieferern, neben den ‚Big Three‘ Bosch, Continental und ZF auch zahlreiche der kleineren, innovativen deutschen Anbietern. Die deutsche Autoindustrie steht tatsächlich an einem Wendepunkt. Nicht nur der Umstieg zur E-Mobilität steht an, sondern radikales Umdenken tut Not. Gelingt dies, wird aus der Krise in bester chinesischer Manier eine Chance. Die Chance auf ein glänzendes Comeback nach verschlafener Startphase – ein echter „Phönix-Moment“.

### I. Der Unsicherheit folgt die Vorsicht

Bereits das Jahr 2019 stand unter dem Vorzeichen umfassender Veränderungen für die deutschen Autobauer und die dahinterstehende Zulieferindustrie. Der Rückgang der Fahrzeugabsätze setzte sich weiter fort, die Nachwirkungen der Diesellaffäre beschäftigten immer noch Verbraucher, Gerichte, Medien und natürlich auch die Vorstände der Autokonzerne. Bei der Elektromobilität schien es so, als ob Deutschland gnadenlos abgehängt wäre, nicht nur durch Tesla, sondern zunehmend auch durch fernöstliche Konkurrenz.

Und dann kam zu allem Überfluss der März 2020 mit der Corona-Pandemie – erste Lockdowns, Angebotsschock, Nachfrageschock – eine Situation, die so noch niemand erlebt hatte.

Die Unsicherheit in den Vorstandsetagen hätte nicht größer sein können. Spätestens jetzt war klar, man muss sich auf harte Zeiten einstellen. Das bedeutete zunächst einmal Kurzarbeit für einen Großteil der Belegschaft und

natürlich Anpassung der Planungen. Wie viele Fahrzeuge werden sich noch verkaufen lassen? Wie lange wird dieser Zustand andauern? Wie übersteht man die nächsten Wochen und Monate? Die branchenweite Umstellung auf Krisenmodus bedeutete zunächst ein ‚Fahren auf Sicht‘, Innovationen und Langfristplanungen konnten getrost auf Eis gelegt werden.

### II. Erst kein Glück und dann kam auch noch Pech hinzu

Nach dem unmittelbaren Schock zeigten sich im Sommer 2020 aber erste zarte Hoffnungsschimmer. Die Autonachfrage belebte sich, Hygienekonzepte in den Fabriken ermöglichten eine weitgehend normale Produktion, viel besser, als es noch drei Monate vorher zu erwarten gewesen wäre. In den Planungen blieb man aber besser einmal vorsichtig. Schließlich stand der Winter vor der Tür und die Coronainzidenzen stiegen wieder. Aber, der Mensch gewöhnt sich an alles, damit konnte man jetzt besser umgehen als zu Anfang der Pandemie.

#### INHALT

- I. Der Unsicherheit folgt die Vorsicht
- II. Erst kein Glück und dann kam auch noch Pech hinzu
- III. Erfolgreich scheitern – das geht
- IV. Was ist jetzt zu tun?
- V. Fazit

#### Keywords

Automobilindustrie; OEMs; Umstrukturierungen

Bereits Ende 2020 deutete sich das allerdings das nächste Problem an. Die Chipversorgung für einige wichtige Komponenten in Bremssystemen, Motorsteuerungen, Fahrerassistenzsystemen und Interior-Produkten wurden knapp.

Im Februar dann die nächsten Hiobsbotschaften. Ein ungewöhnlich harter Wintereinbruch legte große Teile von Texas lahm – und damit auch die Fabriken einiger wichtiger Chiphersteller für die Automobilindustrie. Sogar Tesla war hiervon kurzzeitig betroffen.

Ende März kam dann auch noch Pech hinzu: der Suez-Kanal wurde für eine Woche gesperrt, als sich das Contai-

nerschiff „Ever Given“ im Kanal querschnittete. Bis zu 370 Schiffe stauten sich auf beiden Seiten des Kanals.

Die deutsche Autobranche ist in hohem Maße von den Produktionskapazitäten der Halbleiterhersteller aber auch anderer Lieferanten in Asien abhängig. Die im Nachhinein zu vorsichtigen Planungen der Autobauer wurden umgehend von den Chipherstellern mit der Vergabe der somit freien Kapazitäten an andere Kunden aus der Unterhaltungselektronik und Computertechnik quittiert. Im Ergebnis rechnet die Autobranche mit einem Ausfall von 700–900.000 Fahrzeugen, die 2021 aufgrund des Chipmangels nicht produziert werden.

### III. Erfolgreich scheitern – das geht

Der Chipmangel zeigte eines deutlich: Im Unterschied beispielsweise zu Tesla ist der digitale Ansatz der deutschen OEM's ein sehr fragmentierter. Der Ausfall einzelner hoch spezifischer und verteilter Komponenten hat eklatante Folgen für das Gesamtprodukt. Tesla hingegen denkt das e-mobile Auto ganzheitlich. Dies zeigt sich zum einen in einer viel stärker integrierten Hardwarearchitektur der Fahrzeuge, aber auch in einer größeren Unabhängigkeit durch eigene Chipdesigns. So wurde bereits vor Jahren ein eigener Chip namens FSD (Full Self Driving) entwickelt, der die Prozessoren von Nvidia, wie sie in vielen anderen Fahrzeugen im Einsatz sind, ablöste. Produzieren lässt Tesla den Chip übrigens in Samsungs S2-Fabrik in Austin, Texas. Die Lehre aus der Krisenhäufung: Die Autobranche muss fundamental umdenken, und zwar jetzt. Gelingt ihr dies, eröffnen sich erhebliche Chancen für die etablierten OEMs und Zulieferer sowie für Investoren. Allerdings nur, wenn jetzt die richtigen Weichen gestellt werden.

Denn dann kann die deutsche Automobilindustrie ihren Phoenix-Moment – nach starkem Absturz mit ungeheurer Stärke zurückkommen – in nicht allzu ferner Zukunft erleben. Beispiele gibt es in der jüngeren Wirtschaftsgeschichte einige.

Der vielleicht bekannteste Fall ist Apple. Der einstige Star am Computer-Himmel stand Anfang 1996 kurz vor der Zahlungsunfähigkeit. Heute gehört Apple wieder zu den wertvollsten Unternehmen der Welt. Was war passiert? Apple war zu dieser Zeit einfach zu fragmentiert, verzettelte sich mit zu vielen und zu komplizierten Projekten. Nach seiner Rückkehr simplifizierte Steve Jobs das Unternehmen radikal. Es gab nur noch vier Produktlinien, die das Fundament des seit Anfang der 2000er Jahre unaufhaltsamen Aufstiegs bildeten.

Es gibt aber auch kleinere, nicht ganz so bekannte Fälle wie den österreichischen Motorradhersteller KTM. Nach einer Phase von Umstrukturierungen gepaart mit einem sehr fokussierten Investitionsprogramm entstand die heute bekannte Motorsport-Ikone mit einem enormen Markterfolg. Zwischen 2011 und 2019 wurde der Umsatz verdreifacht, das EBITDA liegt bei 16 %.

### IV. Was ist jetzt zu tun?

Die genannten Beispiele ließen sich fortsetzen, sie alle aber haben einige Erfolgsfaktoren gemeinsam:

1. Mut zu radikaler Neupositionierung und zum radikalen Bruch mit der eigenen Tradition, gelernten Werten, Produkten und Botschaften;
2. Konsequenz zur Konzentration auf eine kleine Anzahl an Schlüsselprojekten;
3. Digitalisierung der eigenen Produkte als Basis und nicht als modulare Gadgets;
4. Etablierung eines gänzlich neuen Markenbewusstseins sowohl am Markt als auch in den eigenen Reihen.

Übertragen auf die Automobil OEMs und ihre Zulieferer bedeutet das nicht weniger als eine Konzentration auf Kernkompetenzen, nur dass diesmal einige davon gänzlich neu zu entwickeln und aufzubauen sind. Es braucht also Mut zu Neuem und Visionen mit klarem Fokus für die Geschäftsmodelle der Zukunft.

Dies betrifft vor allem die Bereiche Hardware und Software sowie deren Integration im Fahrzeug als Gesamtsystem. Das Auto der Zukunft ist eher ein smarterer Alleskönner, der unter anderem auch fährt, von dem aus man arbeiten kann, dabei schnell, sicher und stressfrei von A nach B gelangt, Dinge transportieren kann und dabei jederzeit medial vernetzt ist.

Das Fahrzeug selbst wird immer mehr zum Teil neuer Ökosysteme, sei es was seine Vernetzung angeht, seine Energieversorgung und letztlich auch das Modell, in dem es betrieben wird als Teil einer Flotte, als Familien oder Individual-Fahrzeug oder Betriebsmittel. Voraussetzungen für diesen Mut zu neuen Wegen sind:

- Unternehmertum und überzeugende Führung
- Visionäre mit überzeugender Ausstrahlung und
- Ein funktionierendes Managementsystem ausgerichtet auf den Erfolg in jedem Schlüsselprojekt.

### V. Fazit

Dass die OEMs ihre Hausaufgaben erledigen, zeigen die aktuellen Zahlen. Der Volkswagen-Konzern verkaufte im ersten Quartal 21 % mehr Fahrzeuge, der Absatz von Elektroautos verdoppelte sich. BMW verkaufte die Rekordzahl von 636.000 Autos und Daimler verbuchte einen Nettogewinn von 4,4 Mrd. € – auch das ein Rekord für das erste Quartal. Insgesamt beurteilen die deutschen Autobauer und die Zulieferer ihre Geschäftsaussichten laut Münchner IFO-Institut so gut wie seit zwei Jahren nicht. Ein Wermutstropfen bleibt die Arbeitsplatzsituation. Fast alle Beschäftigungspläne sehen einen Personalabbau vor. Darin spiegeln sich, leider, eben die nun konsequent(er) betriebenen Transformationsbemühungen im Zuge des strukturellen Wandels der Branche wider. Auch die EU-Klima-Ziele zwingen die Hersteller erheblich in die Fertigung von Elektrofahrzeugen zu investieren, deren Produktion langfristig weniger personalintensiv ist.