

GEMEINSAME PRESSEINFORMATION VON OLIVER WYMAN UND VDA

FAST 2025 – Massiver Wandel in der automobilen Wertschöpfungsstruktur

- **Europa bleibt starker Industriestandort und behält F&E-Vormachtstellung, China wird größtes Produktionsland**
- **Arbeitsteilung von OEM und Zulieferern verändert sich weiter**
- **Bei Karosserie, Exterieur und elektrischen Antrieben kommt es zu klaren Wertverschiebungen**
- **Zulieferer sind noch stärker gefordert, sie müssen ertragsstark sein für neue Markt- und Technologieherausforderungen**

Berlin/München, 13. November 2012. Der Automobilindustrie stehen Jahre mit enormen Herausforderungen bevor. Alle Marktteilnehmer müssen sich auf regionale Expansion und Investitionen in neue Technologien in einem bislang nicht gekannten Ausmaß und unter harten Wettbewerbsbedingungen einstellen. So wird die weiter wachsende Bedeutung der Schwellenländer – allen voran China und Indien – gravierende Auswirkungen auf die Wertschöpfung von OEMs und Zulieferern haben. Hinzu kommen die Herausforderungen durch neue Geschäftsfelder wie Elektromobilität und Fahrzeugvernetzung. Um in dem dynamischen und komplexen Marktumfeld von morgen zu den Gewinnern zu gehören, gilt es, Wachstumssegmente und -märkte rechtzeitig zu erkennen, die eigene Wertschöpfungsstrategie zu überdenken und sich im Wettbewerb zukunftsorientiert aufzustellen. Dies sind Ergebnisse der aktuellen Studie „FAST 2025 – Future Automotive Industry Structure“ von Oliver Wyman und dem Verband der Automobilindustrie (VDA).

Seit mehr als 100 Jahren ist die Automobilindustrie von starkem Wachstum geprägt. Selbst fundamentale Krisen wie der Zweite Weltkrieg, die Ölkrise I und II sowie die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 konnten ihrer dynamischen Entwicklung wenig anhaben. Zuletzt erzielte die Automobilindustrie mit rund 80 Millionen produzierten Fahrzeugen neue Rekordwerte und ist heute eines der zentralen Standbeine der Weltwirtschaft. In vielen Regionen steuert sie einen hohen Anteil zur nationalen Gesamtwertschöpfung bei. So leisten Fahrzeuge und Fahrzeugkomponenten 2012 in den USA etwa 13 Prozent der gesamten Wertschöpfung, in Europa sind es 14 Prozent – und selbst die noch jungen Automärkte China und Indien kommen bereits auf 8 beziehungsweise 10 Prozent.

Die beschäftigungspolitische Bedeutung der Automobilindustrie ist ebenfalls immens. Hunderttausende von Ingenieuren entwickeln weltweit neue Modelle und technologische Innovationen, mehrere Millionen Mitarbeiter sind mit Fertigung und Montage befasst. Hinzu kommen die Bereiche Vertrieb und Dienstleistungen bei den Automobilherstellern und bei unabhängigen Marktteilnehmern. Von den positiven Einflüssen auf die Beschäftigung profitieren auch andere Branchen – etwa die Ölindustrie, die Finanz- und Versicherungsbranche und das Transportwesen.

Schwellenländer legen zu

Gleichwohl erlebt die Automobilbranche bereits seit geraumer Zeit einen starken strukturellen Wandel. Zunehmende Modell- und Variantenvielfalt bei zugleich kürzeren Produktlebenszyklen, umfangreiche Modularisierungs- und Baukastenstrategien, hohe Dynamik beim Einsatz neuer Technologien im Auto, neue Entwicklungsschwerpunkte rund um Elektromobilität sowie starker Kostendruck und hohe Kapitalintensität haben die Zusammenarbeit von OEMs sowie Zulieferern nachhaltig verändert – und damit auch ihre Wertschöpfungsanteile.

Darüber hinaus hat die Bedeutung von Schwellenländern wie China oder Indien als Absatz- und Produktionsmärkte stark zugenommen. Entsprechend investieren die Automobilhersteller zunehmend in den Auf- und Ausbau von Produktions-, Vertriebs- und Entwicklungsstandorten in den Ländern, in denen mit einer erhöhten Nachfrage zu rechnen ist, und erwarten dies auch von ihren Zulieferern. Speziell China verzeichnete zuletzt einen enormen Anstieg der Produktionsleistung. Liefen 2005 noch 5,2 Millionen Fahrzeuge vom Band, so waren es 2011 bereits mehr als 17 Millionen – und mittlerweile ist China mit einem Viertel der globalen Fahrzeugfertigung der größte Produktionsstandort der Welt. Dagegen haben die etablierten Automärkte Europa, Nordamerika und Japan/Südkorea klar an Relevanz verloren. Insbesondere Nordamerika hat mit schrumpfenden Produktionszahlen zu kämpfen. Wurden dort 2005 noch 16 Millionen Fahrzeuge gefertigt, waren es 2011 nur noch etwa 13 Millionen. Auch die Zahl der Automarken ist in der vergangenen Dekade drastisch gestiegen. Im Jahr 2011 wurden weltweit Modelle von 155 Marken angeboten, 10 Jahre zuvor waren es lediglich 129 Marken. Ursächlich dafür ist trotz einer geringen Bereinigung des Markenportfolios in den etablierten Märkten vor allem die wachsende Zahl der Marken in den Emerging Markets. Allein in China hat sich die Zahl von 2001 bis 2011 von 26 auf 60 mehr als verdoppelt.

Steigende Kundenansprüche treiben Innovationen

Bis 2025 wird der Wandel der Automobilindustrie noch massiver werden. „Die Herausforderungen für OEMs und Zulieferer sind immens“, betont Klaus Bräunig, Geschäftsführer des VDA. „Deshalb wird es wichtiger denn je sein, mit der richtigen Wertschöpfungsstrategie die sich bietenden Chancen zu nutzen. Wer, wenn nicht wir, die deutsche Automobilindustrie, sollte diese Chancen nutzen können. Das wird die Zusammenarbeit von Herstellern und Zulieferern aber auf eine ganz neue Probe stellen.“ Der aktuellen Studie von Oliver Wyman und VDA zufolge werden sechs Trends zu fundamentalen Veränderungen führen. So verschieben sich die regionalen Strukturen weiter. Die anhaltend starke Entwicklung der Schwellenländer bewirkt, dass Asien seine Position als dominante Automobilregion mit den höchsten Wachstumsraten und der größten Produktionskapazität weiter ausbaut. Tatsächlich werden dort schon heute mehr als die Hälfte aller Kraftfahrzeuge (Nutzfahrzeuge und Pkw) gefertigt. Dabei schließt neben China auch Indien mit zweistelligen Wachstumsraten auf das Niveau von etablierten Märkten auf.

Individuelle Kundenwünsche forcieren die Vervielfältigung von Fahrzeugmodellen und -optionen. Kamen Anfang der 1990er-Jahre Audi, BMW oder Mercedes-Benz noch mit

jeweils 7 bis 8 Modellen aus, so hat sich diese Zahl nicht zuletzt durch die Entwicklung zusätzlicher Derivate verdreifacht. Bei gleichzeitig immer kürzeren Produktlebenszyklen treibt dies nicht nur die Kosten, sondern auch die Komplexität von unternehmensinternen Strukturen und Prozessen. Gleichzeitig steigen die Kundenanforderungen. Die Innovationsbestrebungen der OEMs gelten künftig weniger dem Komfort, sondern vor allem Umweltfreundlichkeit und Effizienz. Gerade die Themen Elektromobilität und Leichtbau stehen im Fokus und werden drastische Wertverschiebungen nach sich ziehen. Der Kostendruck hält an. Kunden wünschen immer höherwertigere Fahrzeuge, Gesetzgeber fordern immer effizientere Fahrzeuge. Höhere Fahrzeugpreise aber lassen sich angesichts des starken Wettbewerbs kaum oder überhaupt nicht durchsetzen.

Steigende Volatilität und anhaltender Kostendruck

Schließlich erweitern zunehmende Fahrzeugvernetzung und Integration innovativer Services die traditionelle automobilen Wertschöpfungskette. Neben zusätzlichen Wachstumspotenzialen erhöht sich damit der Wettbewerbsdruck durch neue Player aus anderen Industrien. Darüber hinaus bleiben Konjunktur, Märkte, Kunden, Technologie, Wettbewerb, globale Lieferketten und sich verändernde politische sowie rechtliche Rahmenbedingungen Risikotreiber. Die Volatilität der Automobilindustrie, die schon seit geraumer Zeit besteht, wird sich weiter fortsetzen und sogar noch verstärken, sodass die Unternehmen für regionale oder globale Krisen mit kurzfristigen starken Absatzschwankungen gerüstet sein müssen.

Langfristiger Wachstumskurs hält an

Für alle Marktteilnehmer stellt sich angesichts der bevorstehenden Veränderungen die Frage, wo die Wertschöpfung der Automobilindustrie in Zukunft erfolgt. Laut „FAST 2025“ ist für die weltweite Automobilindustrie bis 2025 mit einem insgesamt soliden Wachstum von jährlich rund 3 Prozent zu rechnen. Nach 840 Milliarden Euro im Jahr 2012 wird die globale automobilen Wertschöpfung ohne Aftermarket auf 1.250 Milliarden Euro steigen. Getrieben wird diese Entwicklung vor allem durch China und Indien. So wird das Reich der Mitte mit rund 300 Milliarden Euro Wertschöpfung bis 2025 seine Position als wichtigstes Produktionsland weiter ausbauen. Das auch weiterhin starke Europa bleibt führender F&E-Standort. Die regionalen Fahrzeugsegmente wandeln sich ebenfalls. Zwar sind die Premiumfahrzeuge auch in Zukunft die Domäne von Europa, doch wird China, traditionell stark im Volumensegment, bis 2025 signifikant am Wachstum des Premiumsegments partizipieren. Indien hingegen baut seinen Anteil bei den Kleinwagen deutlich aus.

Mehr Wertschöpfungsanteile für Zulieferer

Eine weitere Verschiebung tritt auch in der Arbeitsteilung zwischen OEMs und Zulieferern auf. Durch die Fokussierung der Hersteller auf zusätzliche Kernkompetenzen gewinnen Zulieferer in den kommenden Jahren zusätzliche Wertschöpfungsanteile – sowohl in der Forschung und Entwicklung als auch in der Produktion. Speziell in den Emerging Markets werden sich die OEMs verstärkt auf ihre Lieferanten verlassen. Die immer schnelleren Innovationszyklen führen zudem zu einer wachsenden Etablierung von Engineering-Dienstleistern. Insgesamt wird laut FAST-Studie der Anteil der OEMs an der globalen F&E-Wertschöpfung von heute 60 auf 47 Prozent im Jahr 2025 sinken, während sich der Anteil der Zulieferer von 32 auf 36 Prozent erhöht und die Engineering-Dienstleister ihren Anteil von 9 auf 17 Prozent fast verdoppeln. Im Produktionsbereich verstärken die Zulieferer ihre Position, ihr Wertschöpfungsanteil steigt von 65 auf 71 Prozent. Entsprechend wird der Wertschöpfungsanteil der OEM auf 29 Prozent zurückgehen.

Bezogen auf die Fahrzeugmodule werden die OEMs beim Outsourcing künftig selektiver und modulspezifischer vorgehen. Die größte Verschiebung hin zu den Zulieferern erfolgt bei

elektrischen Antrieben, die derzeit zu den wichtigsten Innovationsthemen der Automobilindustrie zählen. Die Hersteller werden zwar in diesem Bereich weiterhin Schlüsseltechnologien kontrollieren, doch ihr Anteil an der automobilen Wertschöpfung dieses Moduls wird bis 2025 auf 9 Prozent sinken, da die Produktion nur in geringem Umfang selbst durchgeführt wird. Im Bereich Verbrennungsmotoren und Aggregate werden sich OEMs künftig noch stärker auf Montage und Systemkompetenz fokussieren. Ihr Anteil an der Wertschöpfung geht auf 32 Prozent zurück. Auch beim Exterieur, traditionell von den OEMs dominiert, geht der Trend hin zu den Zulieferern. Diese werden in den kommenden Jahren zunehmend auch Submodule und Systeme liefern, da die OEMs stärker auf Modulkonzepte setzen.

Fahrzeugmodule entwickeln sich unterschiedlich

Die Wertschöpfung der Fahrzeugmodule selbst ändert sich ebenfalls. Wie die aktuelle Studie von Oliver Wyman und VDA zeigt, wird durch die Notwendigkeit zum konsequenten Leichtbau die F&E-Wertschöpfung bei Karosserie und Exterieur mit 7 beziehungsweise 6 Prozent überdurchschnittlich wachsen. Den größten absoluten Beitrag zur F&E-Wertschöpfung, die im Zeitraum 2012 bis 2025 mit einer jährlichen Zuwachsrate von 2,3 Prozent von 110 auf 150 Milliarden Euro steigen wird, leistet neben dem Gesamtfahrzeug nach wie vor das Modul Verbrennungsmotor und Aggregate. Hier sind noch immer große Verbesserungspotenziale zu erzielen.

Das stärkste Wachstumsfeld in der Produktion werden hingegen die elektrischen Antriebe sein – trotz aller Unsicherheiten hinsichtlich der Entwicklung der Kundenakzeptanz. Die Wertschöpfung für dieses Modul steigert sich bis 2025 – getrieben durch die anhaltend hohen Preise für entsprechende Komponenten und Systeme – pro Jahr um mehr als 20 Prozent. Verglichen damit nimmt die weltweite Produktionswertschöpfung von 2012 bis 2025 jährlich um gut 3 Prozent zu – von 730 auf 1.100 Milliarden Euro. Das Interieur behält den größten Anteil, obwohl es lediglich mit etwas mehr als 2 Prozent pro Jahr wächst.

Mit Blick auf die Fahrzeugsegmente wiederum wird im Premiumbereich vor allem die Wertschöpfung des Exterieurs bis 2025 zunehmen. Ursächlich dafür sind neue Leichtbaukonzepte und damit neue Materialien, relativ geringe Kostenreduktionen sowie die starke Fokussierung auf das Design. Im Volumensegment dominiert das Fahrwerk – bedingt durch die Sicherheitsansprüche der Kunden. Bei den Kleinfahrzeugen weisen Exterieur und Fahrwerk das größte Wachstum auf.

Nur ertragsstarke Zulieferer können die Herausforderungen erfolgreich meistern

Die skizzierten Markt- und Technologietrends der kommenden Jahre werden auf alle Unternehmen der Automobilindustrie gravierende Auswirkungen haben. Um von den anstehenden Veränderungen profitieren zu können, müssen sich OEMs wie Zulieferer strategisch klar ausrichten und fit für die Zukunft machen. Dazu gilt es, Wachstumsbereiche und -märkte rechtzeitig zu erkennen, Wachstumspotenziale für das eigene Geschäft zu verstehen, die Wertschöpfungsstrategie zu überdenken und sich im Wettbewerb zukunftsorientiert aufzustellen.

Besonders die automobilen Zulieferbranche, die es in den jüngsten Krisenjahren 2008/2009 noch schwerer hatte als die OEMs, bewegt sich künftig in einem Spannungsfeld zahlreicher Dimensionen. Entsprechend müssen die Zulieferer noch stärker unterschiedliche Trends gleichzeitig beobachten und schnell sowie gezielt reagieren. Zu ihren vordringlichsten Aufgaben gehört es, den globalen Footprint in F&E, Produktion und Vertrieb zu optimieren, die Innovationskraft zu verbessern, flexible Strukturen und schlanke Organisationen zu schaffen, Segmententwicklungen zu verstehen und Wachstumsfelder zu identifizieren, neue

Kunden zu gewinnen sowie Kompetenzen und Kapazitäten aufzubauen. Zudem müssen Profitabilität und Kostenkontrolle sichergestellt werden. „Bei den anstehenden Investitionen in Technologie und globale Expansion werden Ertragsstärke und Flexibilität zu den Kernerfolgsfaktoren für Zulieferer“, erklärt Lars Stolz, Partner bei Oliver Wyman und Autor der Studie. „Mutiges, zielgerichtetes Handeln ist gefragt, um die Voraussetzungen zu schaffen, in dieser zwar attraktiven, aber auch herausfordernden Industrie zu den Gewinnern zu gehören.“

Pressekontakt:

Oliver Wyman:

Julia Karas, Corporate Communications; Tel.: 089 939 49 468; Fax: 089 939 49 511;
julia.karas@oliverwyman.com

Verband der Automobilindustrie (VDA):

Eckehart Rotter, Leiter Abteilung Presse; Tel.: 030 897842 120; Fax: 030 897842 603;
rotter@vda.de