

Goliath wankt

Die deutsche Automobilindustrie steckt in der größten Transformation ihrer Geschichte. Doch der Umstieg auf den Elektroantrieb gelingt nicht allen Herstellern und Zulieferern. Für viele scheint eine Restrukturierung unausweichlich.

Text: Eva Brendel und Falk Sinß

— Die Autoindustrie ist der Goliath der deutschen Wirtschaft. Im Jahr 2021 erzielte sie fast 411 Milliarden Euro Umsatz und beschäftigte hierzulande 800.000 Menschen. Rund 5 Prozent der Bruttowertschöpfung werden von Fahrzeugherstellern und -zulieferern erwirtschaftet. Ihre Bedeutung lässt sich in einem Satz zusammenfassen: Geht es der Autoindustrie gut, geht es Deutschland gut.

Auf den ersten Blick scheint die Lage der Branche exzellent: Die Umsätze steigen, die Renditen liegen im zweistelligen Bereich. Volkswagen steigerte seinen Umsatz im ersten Halbjahr um mehr als 18 Prozent auf 156,6 Milliarden Euro bei einem Netto-Cashflow von 2,5 Milliarden Euro. Mercedes legte beim Umsatz um 6 Prozent auf 75,8 Milliarden Euro zu und verdoppelte den Free Cashflow auf 5,5 Milliarden Euro. BMW verbesserte seinen Umsatz um 12,4 Prozent auf 74 Milliarden Euro. Fast 2,5 Millionen Autos produzierten die Hersteller in den ersten sieben Monaten des Jahres, 31 Prozent mehr als im Vorjahr. Rund ein Drittel davon werden mit einem Elektromotor angetrieben. Die Verbrennungsmotoren in Deutschland elektrifiziert sich zunehmend. Nur in China werden mehr Elektroautos gebaut.

Doch von Champagnerlaune keine Spur - der Goliath wankt. Die Stimmung in den Chefetagen ist laut Ifo-Institut so schlecht wie lange nicht mehr. Der Grund: Die Branche steckt in der größten Transformation ihres Bestehens. Das bisherige Erfolgsrezept für fette Gewinne hat ein baldiges Ablaufdatum. Ab 2035 werden in der EU keine Verbrenner mehr zugelassen, auch in den beiden anderen wichtigen Absatzmärkten, Nordamerika und China, sind Diesel- und Benzinmotoren auf dem Rückzug und Elektro auf dem Vormarsch.

Die Automanager schätzten ihre Geschäftslage laut Ifo-Geschäftsklimaindex im Juli nochmals schlechter als im Vormonat ein. "Bei den Autobauern und ihren Zulieferern schwächeln aktuell die Aufträge", sagt Anita Wölfl vom Ifo Institut. Laut dem Branchenverband VDA wurden in den ersten sieben Monaten des Jahres insgesamt 11 Prozent weniger Fahrzeuge hergestellt als 2019, dem letzten Jahr vor Corona. Die Gewinne der vergangenen Jahre resultierten vor allem aus Sparmaßnahmen und einem hohen Auftragsbestand. Damit ist es nun vorbei. Aktuell liegt der Auftragseingang laut VDA um 25 Prozent unter dem des Vorjahres.

Jedoch: Der "Elektroboom" des ersten Halbjahres wird kaum anhalten. Seit September werden nur noch Privatkäufe gefördert, keine gewerblichen mehr, obwohl 2022 fast zwei Drittel der Neuanmeldungen auf Firmenwagen entfielen. Im nächsten Jahr sinkt die Fördersumme erneut, zudem werden nur noch Elektro-Pkw bis zu einem Preis von 45.000 Euro gefördert. Ein Absatzrückgang scheint unvermeidlich. "Die Überraschung in Politik und

Wirtschaft wird dann wieder groß sein, wenn die Absatzzahlen einbrechen", prophezeit Dieter Becker, Vorstandssprecher von WTS Advisory.

Vor allem im Volumengeschäft können die deutschen Hersteller nicht mithalten. Elektromodelle unter 40.000 Euro sucht man vergebens. "Wenn die chinesischen Hersteller ernstmachen und nach Europa kommen, wird es spannend. Der BYD Dolphin soll ab Ende 2023 hierzulande erhältlich sein und zwischen 3.000 und 8.000 Euro weniger kosten als ein vergleichbares deutsches Fahrzeug", sagt Frank Schwoppe, Automobilexperte und Dozent an der Fachhochschule des Mittelstandes in Hannover.

Einer Umfrage des Autoportals Carwow zufolge können 42 Prozent der Befragten sich vorstellen, ein Auto einer chinesischen Automarke zu kaufen. Mehr als ein Viertel gab dabei an, bei einem chinesischen Hersteller mehr Wert fürs Geld zu erhalten.

Schwerer Stand in China

Bislang glich das Verbrennergeschäft der deutschen Hersteller in China die Schwächen auf dem Heimatmarkt aus. Damit dürfte es bald vorbei sein. Der chinesische David ist zum Kontrahenten auf Augenhöhe geworden. Die deutschen Fahrzeuge entpuppen sich als Ladehüter und technisch überholt, die Verkaufscharts werden von Tesla und chinesischen Herstellern wie BYD oder Nio dominiert. Und der Markt wird immer größer. Rund 60 Prozent aller Elektroautos werden in China verkauft. Aufgrund einer intensiv geführten Rabattschlacht zwischen Tesla und den chinesischen Herstellern sind sie mittlerweile sogar oft günstiger als Verbrenner. Da können VW und Co. nicht mithalten, auch technisch hinken sie hinterher.

Die einstige Innovationsführerschaft bei der Antriebstechnik spielt keine Rolle mehr, Batterie und Software entscheiden über den Erfolg. In beiden Bereichen sind chinesische Hersteller aktuell den deutschen überlegen. Sie investieren schon seit Jahren massiv in Elektroantriebe und können mit Hilfe des chinesischen Staats auf eine lückenlose Elektroinfrastruktur zurückgreifen. "Die chinesischen Elektroauto-Hersteller sind den deutschen bei Software und Batterietechnologie mindestens ebenbürtig, wenn nicht sogar überlegen, produzieren aber deutlich preiswerter", sagt Analyst Schwöpe. Kooperationen und Beteiligungen in China sollen nun helfen, wie zuletzt die 700 Millionen Euro schwere Beteiligung von VW am Hersteller Xpeng.

Knackpunkt Infrastruktur

Neun von zehn E-Autofahrern sind laut einer Studie von Roland Berger auf öffentliche Ladestationen angewiesen. Weltweit sind immerhin 22 Prozent der öffentlichen Ladepunkte Schnellladestationen. Deutschland hinkt hier mit nur 16 Prozent Schnelllader-Anteil hinterher.

Pkw-Neuzulassungen

In den ersten sechs Monaten sind in Deutschland 1,4 Millionen Autos neu zugelassen worden. Rund 220.000 Autos hatten einen Elektroantrieb, 80.000 Autos waren ein Plug-in-Hybrid. Während die Neuzulassungen von Autos mit Elektroantrieb um rund ein Drittel gegenüber dem Vorjahr zulegten, brachen die Zahlen bei Plug-in-Hybriden um mehr als 40 Prozent ein. Der Grund: Seit Anfang des Jahres wird der Kauf nicht mehr gefördert.

VW hinkt hinterher

Der große Vorteil der chinesischen E-Auto-Hersteller: Sie sind schneller und agiler. Sie können sich auf die Produktion der Elektroautos konzentrieren und müssen nicht noch versuchen, parallel die Verbrennertechnik effizient zu bedienen.

Das Problem der Deutschen: Marktführer VW ist das Gegenteil von schnell und agil. "VW ist ein großer, schwerfälliger Tanker", sagt Jürgen Pieper, Autoanalyst des Bankhaus Metzler. Die Probleme sind vielfältig und hausgemacht. Da ist die komplexe Konzernstruktur mit zehn verschiedenen Marken unter einem Dach, die schnelle Entscheidungen erschwert. Hinzu kommt die Eigentümerstruktur, die dem Land Niedersachsen ein Vetorecht verschafft. "Bei VW eine einheitliche Strategie umzusetzen ist nicht ganz einfach", sagt Pieper.

Das zeigt sich schon allein an der Anzahl der Plattformen für den Bau von Elektroautos: Zurzeit nutzt VW drei verschiedene Plattformen. In den nächsten ein bis zwei Jahren soll ihre Zahl auf zwei reduziert werden, und ab voraussichtlich 2026 sollen diese von einer einzigen, dann für den ganzen

Konzern genutzten Plattform, abgelöst werden, der Scalable Systems Platform (SSP). Diese soll die Investitions- und Forschungsausgaben um rund 30 Prozent reduzieren. Eine weitere Baustelle ist die Software. Der vormalige CEO Herbert Diess musste aufgrund der zu langsamen Softwareentwicklung bei der Tochter Cariad gehen. Die Entwicklung der Software ging so langsam vonstatten, dass der Marktstart mehrerer neuer Elektromodelle wie des Audi Q6 E-tron oder des Porsche E-Macan verschoben werden musste. Der neue CEO Oliver Blume feuerte nach einem Jahr im Amt fast den gesamten Cariad-Vorstand rund um Dirk Hilgenberg. Bentley-CEO Peter Bosch übernahm den Posten im Juni und soll die Software-Schmiede neu strukturieren. Sie soll nicht nur effektiver und schneller werden, sondern auch auf verstärkte Technologie-Partnerschaften mit Tech-Playern setzen. Denn wer die Software nicht im Griff hat, wird in der E-Mobilität keinen Erfolg haben. "VW muss in der Lage sein, ein Elektroauto zu bauen, das für 25.000 Euro verkauft werden kann, und solange VW das noch nicht hinbekommt, ist das kein gutes Zeichen", sagt Pieper. Vor allem wenn ab 2033 wirklich jeder VW elektrisch angetrieben sein soll.

Was der Analyst nicht versteht: "Warum hat VW die Prognose nicht lieber merklich nach unten korrigiert?" Die Zielmarke von 9 bis 9,5 Millionen verkaufter Autos sei 2023 nur im Optimalfall zu erreichen. Ein Verpassen des Ziels sei angesichts der konjunkturellen Lage durchaus möglich, die Aktienmärkte wüssten das und würden aktuell eine Korrektur nicht bestrafen. "Das jetzt nicht gemacht zu haben könnte sich als ein kommunikatives Eigentor entpuppen", stellt Pieper fest.

An der Börse wird VW deswegen deutlich kritischer gesehen als seine deutschen Konkurrenten Mercedes und BMW, deren Aktienkurse zurzeit besser performen. Das liegt laut Pieper auch daran, dass hier die Strategien einheitlicher und klarer zu erkennen sind.

Mercedes und BMW performen besser

Mercedes setzt spätestens seit dem Amtsantritt von CEO Ola Källenius mit CFO Harald Wilhelm voll auf Elektromobilität im gehobenen Preissegment. Bis 2030 soll die Marke überall dort, wo es die Märkte erlauben, vollelektrisch unterwegs sein. "Unsere Strategie fokussiert den modernen Luxus", beschreibt der Hersteller seine Ausrichtung und nennt als Grund: "Mit unseren Kostenstrukturen können wir keinen Preiskampf gewinnen. Das gilt gerade am Hochlohnstandort Deutschland, wo wir 10 Prozent unseres Absatzes erzielen, aber 67 Prozent unserer Beschäftigten tätig sind." Bislang mit Erfolg. Mercedes übertrifft regelmäßig die Erwartungen der Analysten. "CEO Ola Källenius liefert. Planung und Umsetzung funktionieren", so Pieper.

Ähnliches lässt sich auch über BMW sagen. Die Münchener setzen auf Technologieoffenheit. "Wir sind überzeugt davon, dass alle Antriebsformen einen Beitrag zum Klimaschutz leisten können und werden", teilt ein Sprecher mit. Noch gäbe es viele Fragezeichen bei den Rahmenbedingungen, die Voraussetzung für die weltweite Verbreitung und die flächendeckende Akzeptanz von Elektrofahrzeugen wären. Deshalb könne man sich perspektivisch auch den Einsatz von Wasserstoff, den manche Experten kritisch sehen, als Energieträger vorstellen.

Für den langjährigen Automobilexperten Dieter Becker ist das der richtige Weg. "Das ist sehr clever von BMW. Sie entwickeln Fahrzeugkonzepte, bei denen sie im Antrieb sehr variabel sind und auf Marktveränderungen schnell reagieren können." Deshalb ist der Einsatz von Wasserstoff-Brennstoffzellen in der ab 2025 in Produktion gehenden und "Neue Klasse" genannten Fahrzeuggeneration laut BMW perspektivisch denkbar. Gleichzeitig ist BMW auch erfolgreich mit seinen batteriebetriebenen Autos, auf die im ersten Halbjahr rund 15 Prozent des Absatzes entfielen. CFO Walter Mertl hat zudem die Kosten im Griff. "BMW ist der beste Performer zurzeit", ist Automobilexperte Pieper deshalb überzeugt.

Das Bild bei den deutschen Autobauern ist also gemischt - besonders mit VW steht der größte unter Druck. Cash-Probleme haben die Wolfsburger nicht. Allerdings trauen ihnen die Aktionäre nicht mehr über den Weg: Seit April 2021 hat sich der Kurs der VW-Aktie auf 115 Euro mehr als halbiert.

Zulieferer unter Druck

Prekärer als bei den OEMs ist die Lage bei vielen Zulieferern. Während die Hersteller die Transformation mit prall gefüllten Geldbeuteln bestreiten können und noch keine Probleme bei der Finanzierung haben, kämpfen viele Zulieferer um ihr Überleben und haben Schwierigkeiten, sich zu refinanzieren. Das trifft besonders diejenigen, die noch keine überzeugende Strategie für die E-Mobilität haben. Zu sehen ist dies beispielsweise bei Mahle. Einige Banken sollen bei der Verlängerung eines 1,8 Milliarden Euro schweren Konsortialkredits des Stuttgarter Zulieferers im Februar 2023 gezögert haben, wie FINANCE aus Unternehmenskreisen erfahren hat.

"Die Profitabilität hat sich während der Corona-Pandemie von den Suppliern zu den Autoherstellern verschoben", beobachtet Lutz Jäde, Leiter für Turnaround & Restructuring in Europa bei Oliver Wyman. Vor der Pandemie waren die Zulieferer am operativen Gewinn (Ebit) gemessen rund 2 Prozentpunkte profitabler als die Hersteller. "Die Autohersteller konnten in der Pandemie an der Preisschraube drehen - für die Zulieferer war das viel schwieriger."

Die Profitabilität von Zulieferern ist im Jahr 2022 weltweit eingebrochen. Hierbei zeigt sich: Deutsche Zulieferer betraf dies - auch wegen stark gestiegener Energiepreise - mehr als chinesische. Laut der Berylls-Top-100-Zulieferer-Studie lag die durchschnittliche Profitabilität chinesischer Unternehmen zwischen 2012 und 2022 bei 7,8 Prozent. Deutsche Zulieferer kamen auf eine vergleichsweise niedrige durchschnittliche Marge von 5,8 Prozent. "Allmählich bekommen die Zulieferer auch ein Problem mit ihren Finanzierern", beobachtet Jäde. "Viele Banken halten sich - meiner Meinung nach zu Unrecht - zurück."

Probleme machen den Zulieferern auch die Ratings. Oliver Wyman hat 16 europäische Zulieferer mit einem Umsatz über 1 Milliarde Euro betrachtet. Die meisten dieser Unternehmen sind schlechter als BBB- geratet. Die Hälfte weist sogar ein Rating von BB+ oder darunter auf. Exemplarisch zeigt sich dies bei ZF. Der Zulieferer wird aktuell mit BB+ bewertet und will raus aus dem spekulativen Bereich. "Es wird kein leichter und kein schneller Gang zurück ins Investmentgrade", betonte CFO Michael Frick im März (Interview Seite 16). Die Verschuldung ist derzeit zu hoch, die Margen zu niedrig. Oliver Wyman-Berater Jäde hält die Zurückhaltung von Banken für übertrieben: "Es scheint, als würde eine grundsätzlich leistungsfähige und transformationsbereite Branche hier zu sehr über einen Kamm geschoren." Zumindest bezogen auf Umsätze sind die deutschen Zulieferer führend. Bosch war im Jahr 2022 der weltweit größte Autozulieferer. Und auch die Mitbewerber ZF Friedrichshafen und Continental rangieren - trotz einiger Krisen - auf Platz 3 und 4. "Gerade die großen deutschen Supplier erzielen teilweise nur eine unterdurchschnittliche Profitabilität und diese wird durch überdurchschnittlich hohe R&D-Ausgaben belastet", stellen Daniel Montanus und Philipp Kinzler von Deloitte fest. Dies sei eine Wette auf die Zukunft. Große Player seien in vielen Bereichen jedoch auch weniger beeinträchtigt als kleinere. "Beim Thema Working Capital, das eine Renaissance erfahren hat, sind kleinere Player beispielsweise mehr betroffen als größere", so Montanus.

Continental

Neuer Fokus: Das Unternehmen will sich offenbar auf das Reifengeschäft und den nicht automobilen Teil von Contitech konzentrieren, berichtet das "Manager Magazin" unter Berufung auf Unternehmensinsider. Dem Bericht zufolge soll zuerst der Autoteil von Contitech zum Verkauf gestellt werden, später könnten auch Teile der Automotive-Sparte folgen.

Sind zumindest die Zulieferer, die keine Teile für den Verbrennungsmotor herstellen, fein raus? Nach dem Motto: kein Verbrenner, kein Problem. Eben nicht, sagen Montanus und Kinzler. Bei einem Vergleich von Risiken in den verschiedenen Automobilzulieferer-Märkten stellten die Berater fest, dass Unternehmen, die Teile für den Verbrennungsmotor herstellen, zwar am meisten gefährdet sind und Batterie und Sensorik erwartungsgemäß am besten abschneiden. "Was uns aber überrascht hat, war, dass traditionelle Technologie wie beispielsweise Rahmen oder Karosserie nicht so gut abgeschnitten haben wie erwartet", so Kinzler. "Obwohl diese unabhängig vom Antrieb sind." Das liege vor allem an den internen Risiken der Unternehmen. "Der Markt ist noch in Ordnung, aber die Profitabilität und die Bilanzstrukturen dieser Unternehmen sind größtenteils schlecht." Hier kommen die Autohersteller wieder ins Spiel: "Bei den Preiserhöhungen findet die Auslese statt", meint Montanus von Deloitte. "Die OEMs überlegen sich, wen sie künftig noch brauchen. Die strategische Relevanz und Größe sind hierbei entscheidend." Besonders Zulieferer mit sehr differenzierten Produkten konnten bei den Autoherstellern teils Preissteigerungen bis zu 35 Prozent durchsetzen, berichtet Jäde. Das sei aber nur möglich gewesen, weil die Unternehmen gedroht hätten, die Produktion gewisser Produkte einzustellen.

Was ist die Lösung für Supplier? "Sie müssen sich in Nischen zurückziehen und Entwicklungspartnerschaften schließen", sagt Kinzler von Deloitte. Für Gesprächsstoff sorgte die jüngste Mitteilung von ZF, ein Gemeinschaftsunternehmen mit dem taiwanesischen Unternehmen Foxconn gegründet zu haben. Der Fokus des Joint Ventures sind Achsensysteme insbesondere für Elektrofahrzeuge. Auch M&A kann helfen. "In einzelnen Clustern wie dem Verbrennungsmotor ist die Konsolidierungsaktivität hoch", stellt Kinzler fest. Der chinesische Hersteller Geely arbeitet beispielsweise an der weltweiten Konsolidierung der Verbrennerproduktion.

Jäde nennt drei Strategien für Zulieferer: "Die erste ist Rückzug aus der Autobranche. Das funktioniert, wenn die Unternehmen mehrere Sparten haben." Eine weitere Strategie lautet Diversifikation. "Das braucht Zeit und Geld, ist aber möglich, wie unter anderem die Grob Werke zeigen, die vom Verbrenner auf Batterie umgestellt haben." Zuletzt gebe es noch die "Last Man Standing"-Strategie. "Manche Unternehmen setzen darauf, eines der letzten zu sein, die noch Teile für den Verbrennungsmotor herstellen. Das geht noch so etwa 15 Jahre." Bisher gebe es aber keinen Zulieferer, der das aktiv betreibe. Jäde ist sich sicher: "Die Anzahl der Insolvenzen bei Suppliern wird zunehmen, wenn auch von einem niedrigen Niveau aus." Es könnte ein echter Teufelskreis entstehen: "Wenn Unternehmen wegen mangelnder Kosteneffizienz und Profitabilität sparen, rutschten sie womöglich auf der Liste der OEMs weiter ab. Hinzu kommen die gestiegenen Zinsen." Die Insolvenz des Autozulieferers Allgaier hat einige Marktbeobachter bereits aufgeschreckt.

Strategien für die Zukunft

Auf der Herstellerseite scheinen Insolvenzen zurzeit ausgeschlossen. Autoexperte Schwoppe hält ein "Nokia-Szenario" in absehbarer Zeit für wenig realistisch. Statt sich auf einen Preiskampf mit China einzulassen, sollte die Branche sich Wettbewerbsvorteile jenseits von Preis- oder Antriebsfragen schaffen und stattdessen auf vollintegrierte Mobilitätskonzepte aus Infrastruktur, Mobilität und Sharing setzen, empfiehlt WTS Advisory-Vorstand Becker. "Das ist ein differenzierender Faktor, der sich nicht einfach kopieren und auch nicht einfach andocken lässt." Auch Pieper möchte nicht in den Blues einstimmen. Seit 2015 schlitterte die Automobilindustrie von einer Krise in die nächste, "trotzdem haben VW, Mercedes und BMW in dieser Zeit Rekordergebnisse eingefahren und sich als sehr resilient gezeigt". Zudem würden Verbrenner in vielen Teilen der Welt auch nach 2035 noch verkauft und deutsches Fachwissen benötigt werden. Pieper ist überzeugt: "Die Branche wird den Übergang zur E-Mobilität meistern." Die Frage ist nur, wann - und wie viel David von der aktuellen Marktstellung Goliath übriggelassen wird.

Nummer 1

Bosch bleibt auch gemäß der letzten Erhebung im Jahr 2022 der größte Autozulieferer weltweit. Trotzdem kann sich das Unternehmen dem Margendruck der Autohersteller nicht entziehen und verkauft Software und Hardware nun erstmals getrennt.