

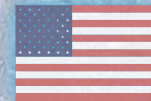
Im Wettbewerb um die Zukunft

Studie zur Entwicklung der
Automobilzulieferindustrie

100
km/h



50
km/h



Executive Summary

- Der Umsatz der Top-Automobilzulieferer ist im letzten Jahr um 20% gestiegen und damit nach den Krisenjahren zurück auf Kurs. Die Margen sind dagegen noch deutlich von früheren Erfolgen entfernt und sogar im Vergleich zum Jahr 2021 global mit -0,5 Prozentpunkten rückläufig.
- Im regionalen Vergleich zeigen sich kritische Entwicklungen für die erfolgsverwöhnten deutschen Zulieferer. Sie wachsen im Vergleich zu anderen Geographien langsamer, geraten bei den Kostenstrukturen ins Hintertreffen und haben seit 2019 bereits ca. 3 Prozentpunkte Weltmarktanteil verloren.
- Im Zuge der Transformation des Automobilsektors gewinnt der Wettbewerb um Größe und Skaleneffekte an Fahrt, und insbesondere die asiatischen Zulieferer haben deutlich zugelegt. Sie investieren stark und sind damit klar auf künftiges Wachstum in Zukunftstechnologien ausgerichtet. Deutsche Zulieferer hingegen bauen Produktivvermögen ab.
- Parallel setzten deutsche Zulieferer auch in 2022 auf Innovation und investierten mit fast 16 Mrd. € so viel wie noch nie in Forschung und Entwicklung. Es bleibt allerdings abzuwarten, wie schnell sich der Erfolg einstellt und sich Innovationen skalieren lassen. Innovation und Profitabilität müssen neu austariert werden, um im Wettbewerb um die Zukunft bestehen zu können.
- Die Wertschöpfungsarchitektur ist weiterhin stark im Wandel. Die für die Branche so wichtige M&A-Aktivität weist in die richtige Richtung: Es wird stark in zukunftssträchtige Technologien investiert, um sich außerhalb der linearen Wertschöpfungsketten zu positionieren. Gleichzeitig zeigt sich auch eine beträchtliche Seitwärtsbewegung, über die sich viele Zulieferer Standbeine außerhalb des Automobilsektors aufbauen. Die Statik des Geschäfts ändert sich.



Für die Auswertung in dieser Studie haben wir die Bilanzkennzahlen der 82 Top-100 Zulieferer mit >50% Automotive Umsatzanteil analysiert.*“

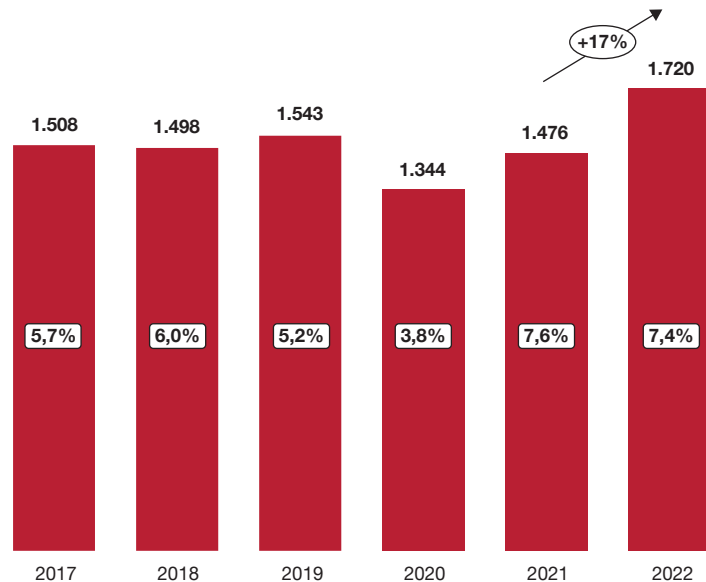
*Quelle: Sonderausgabe Automobilproduktion, Juli 2023

Der Branchenumsatz ist nach den Krisenjahren zurück auf Wachstumskurs – bei rückläufiger Ertragskraft

ABBILDUNG 1
Umsatz- und Ergebnisentwicklung 2017-2022

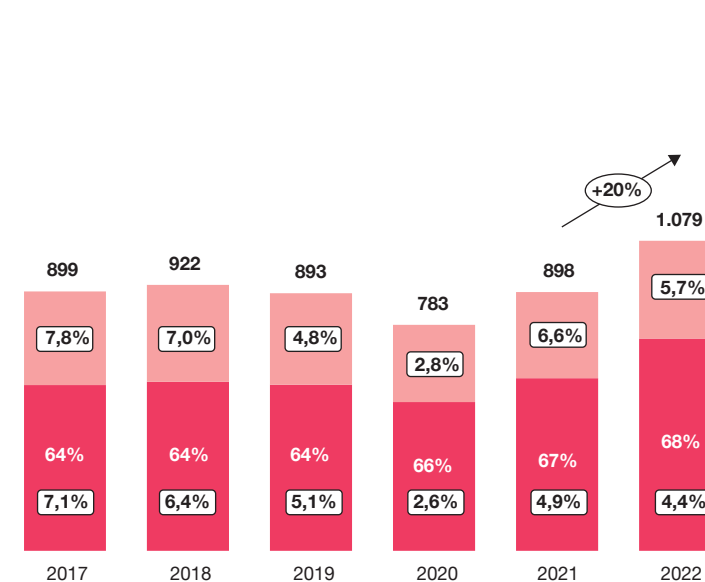
Σ Umsatz Top-Automobilhersteller

In Mrd. €



Σ Umsatz Top-Zulieferer

In Mrd. €



(x%) CAGR des Umsatzes □ EBIT-Marge

■ Umsatz Top-Automobilhersteller¹ ■ Umsatz 44 Systemintegratoren² ■ Umsatz restliche Top-Zulieferer

¹ Top-Automobilhersteller: VW, Toyota, Daimler, GM, Ford, Stellantis, Honda, BMW Group, Nissan, Hyundai, SAIC Motors

² u. a. Bosch, Continental, Denso, Forvia, Hyundai Mobis, Magna

CAGR: Compound Annual Growth Rate

Quelle: Bloomberg, Strategy& Analyse, Datenstand 2017-2022

Das Jahr 2022 war ein Weckruf für die Branche: Automobilhersteller konnten Kostensteigerungen erfolgreich an ihre Kunden weitergeben. Top-Zulieferer dagegen sind teils in wirtschaftliche Bedrängnis gekommen. Gleichzeitig ändert sich das Gesicht der Industrie in der Transformation. Starke Spieler der Elektromobilität ersetzen traditionelle Zulieferer im Reigen der Top-100. Zwei südkoreanische Batteriehersteller sind neu hinzugekommen und konnten sich direkt unter den Top-30 positionieren. Erstmals ist ein chinesischer Batteriehersteller in die Top-10 aufgerückt und hat die Pole-Position bereits in Sichtweite.



Die Zulieferbranche konnte die Inflation nur unzureichend kompensieren.“

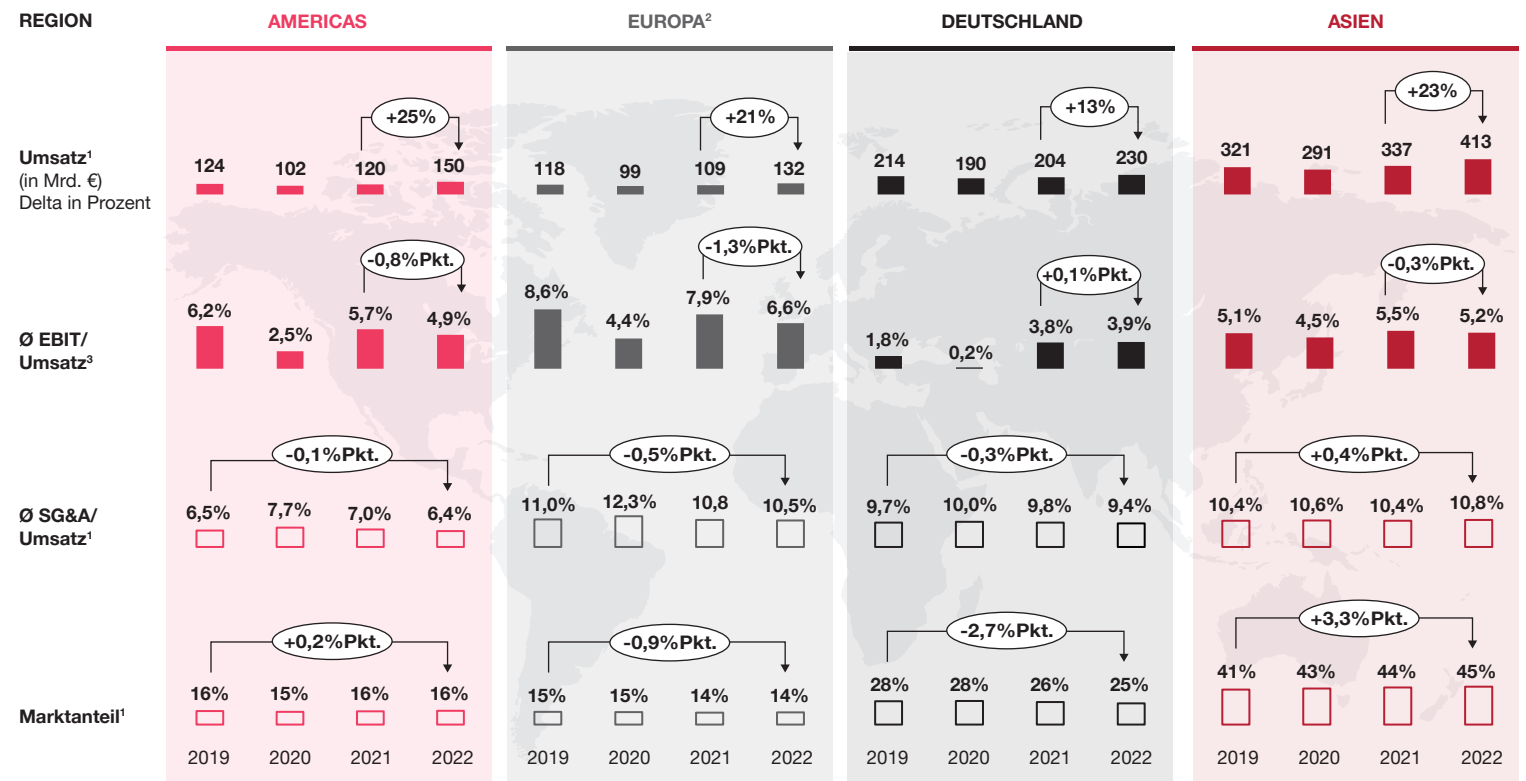
Die erfolgsverwöhnten deutschen Zulieferer wachsen im Vergleich langsamer und verlieren Weltmarktanteile

2022 war kein gutes Jahr für die deutsche Zulieferindustrie. Schlusslicht beim Umsatzwachstum, Schlusslicht bei der Profitabilität. Die zuvor schon ungünstigen Kostenstrukturen haben sich kaum verbessert. Die Konsequenz: Die Wettbewerbsfähigkeit ist in akuter Gefahr – und es ist bereits etwas ins Rutschen geraten. Die mühsam gewonnenen Weltmarktanteile deutscher Zulieferer gehen verloren. Der Erfolg der letzten 20 Jahre droht in kurzer Zeit eingebüßt zu werden.



Deutsche Zulieferer fallen im internationalen Vergleich zurück.“

ABBILDUNG 2
Umsatz-, EBIT-, SG&A- und Marktanteil-Entwicklung nach Region 2019-2022



¹ Ohne Unternehmen mit unvollständiger Datenreihe – Americas (11/13), Europa ohne Deutschland (13/19), Deutschland (10/14), Asien (33/36); Kennzahlen ungewichtet, daher Summe ≠ 100%
² Europa ohne Deutschland, Hella von Forvia akquiriert
³ Rückgang EBIT/Umsatz aller Zulieferer liegt bei 0,5%-Punkten
 Quelle: Bloomberg, Strategy& Analyse, Datenstand 2019-2022

Das Spiel um Größe und Marktanteile nutzen asiatische Zulieferer in der Autotransformation am besten

ABBILDUNG 3
Automobilumsatz und Platzierung der Top-20 Zulieferer

Top-20 Jahr 2000

1	Delphi Automotive	22,7 Mrd. €	USA
2	Visteon Corporation	15,9 Mrd. €	USA
3	Robert Bosch GmbH	15,3 Mrd. €	DEU
4	Denso Corporation	14,1 Mrd. €	JPN
5	Lear Corporation	12,1 Mrd. €	USA
6	Johnson Controls Inc.	10,2 Mrd. €	USA
7	TRW Inc.	9,4 Mrd. €	USA
8	Magna International	8,6 Mrd. €	CAN
9	Dana Corporation	8,1 Mrd. €	USA
10	Valeo SA	7,3 Mrd. €	FRA
11	Aisin Seiki Co. Ltd.	7,1 Mrd. €	JPN
12	Arvin Meritor Inc.	5,6 Mrd. €	USA
13	Yazaki Corporation	5,1 Mrd. €	JPN
14	thyssenkrupp	4,9 Mrd. €	DEU
15	ZF Friedrichshafen AG	4,8 Mrd. €	DEU
16	Continental AG	4,6 Mrd. €	DEU
17	Fraurecia	4,3 Mrd. €	FRA
18	DuPont	3,7 Mrd. €	USA
19	Michelin Group	3,6 Mrd. €	FRA
20	GKN PLC UK	3,5 Mrd. €	GBR

7,3 Mrd. € (Zwischen 10. und 11. Platz)
3,5 Mrd. € (Zwischen 19. und 20. Platz)

Top-20 Jahr 2022

1	Robert Bosch GmbH	54,7 Mrd. €	DEU
2	CATL	46,4 Mrd. €	CHN
3	Denso Corporation	45,5 Mrd. €	JPN
4	Hyundai Mobis Co., Ltd.	38,2 Mrd. €	KOR
5	ZF Friedrichshafen AG	37,2 Mrd. €	DEU
6	Magna International	36,0 Mrd. €	CAN
7	Continental AG	32,2 Mrd. €	DEU
8	Aisin Seiki Co. Ltd.	31,3 Mrd. €	JPN
9	Forvia SE	25,5 Mrd. €	FRA
10	Bridgestone Corporation	24,2 Mrd. €	JPN
11	Michelin Group (CGEM)	22,4 Mrd. €	FRA
12	Huayu Automotive Systems	22,4 Mrd. €	CHN
13	Cummins Inc.	20,3 Mrd. €	USA
14	Valeo SE	20,0 Mrd. €	FRA
15	Lear Corporation	19,9 Mrd. €	USA
16	The Goodyear Tire & Rubber Comp.	19,8 Mrd. €	USA
17	BASF SE ¹	19,2 Mrd. €	DEU
18	LG Energy Solution, Ltd.	18,9 Mrd. €	KOR
19	Aptiv PLC	16,6 Mrd. €	IRL
20	Yanfeng	16,3 Mrd. €	CHN

24,2 Mrd. € (+232%) (Zwischen 10. und 11. Platz)
16,3 Mrd. € (+366%) (Zwischen 19. und 20. Platz)

Im Automobilzuliefergeschäft spielen Größenvorteile und Skaleneffekte eine entscheidende Rolle für wirtschaftlichen Erfolg. Um ganz vorne unter den Top-10 mitzuspielen, wird bereits heute ein Automobilumsatz von 24 Mrd. € benötigt. Die Platzhirsche sollten nun zügig neue Wachstumsstrategien entwickeln und die Geschwindigkeit erhöhen, um nicht ins Hintertreffen zu geraten. Das gilt in diesen Tagen verstärkt vor allem für die deutschen Zulieferer, die im Wachstumsfeld Elektromobilität in Rückstand geraten sind.



Skaleneffekte sind der Erfolgsfaktor in der Transformation.“

¹ BASF SE: Anteil Automobilumsatz <50% (22%)
Quelle: Automobilproduktion, Bloomberg, Strategy& Analyse, Datenstand 2000, 2022

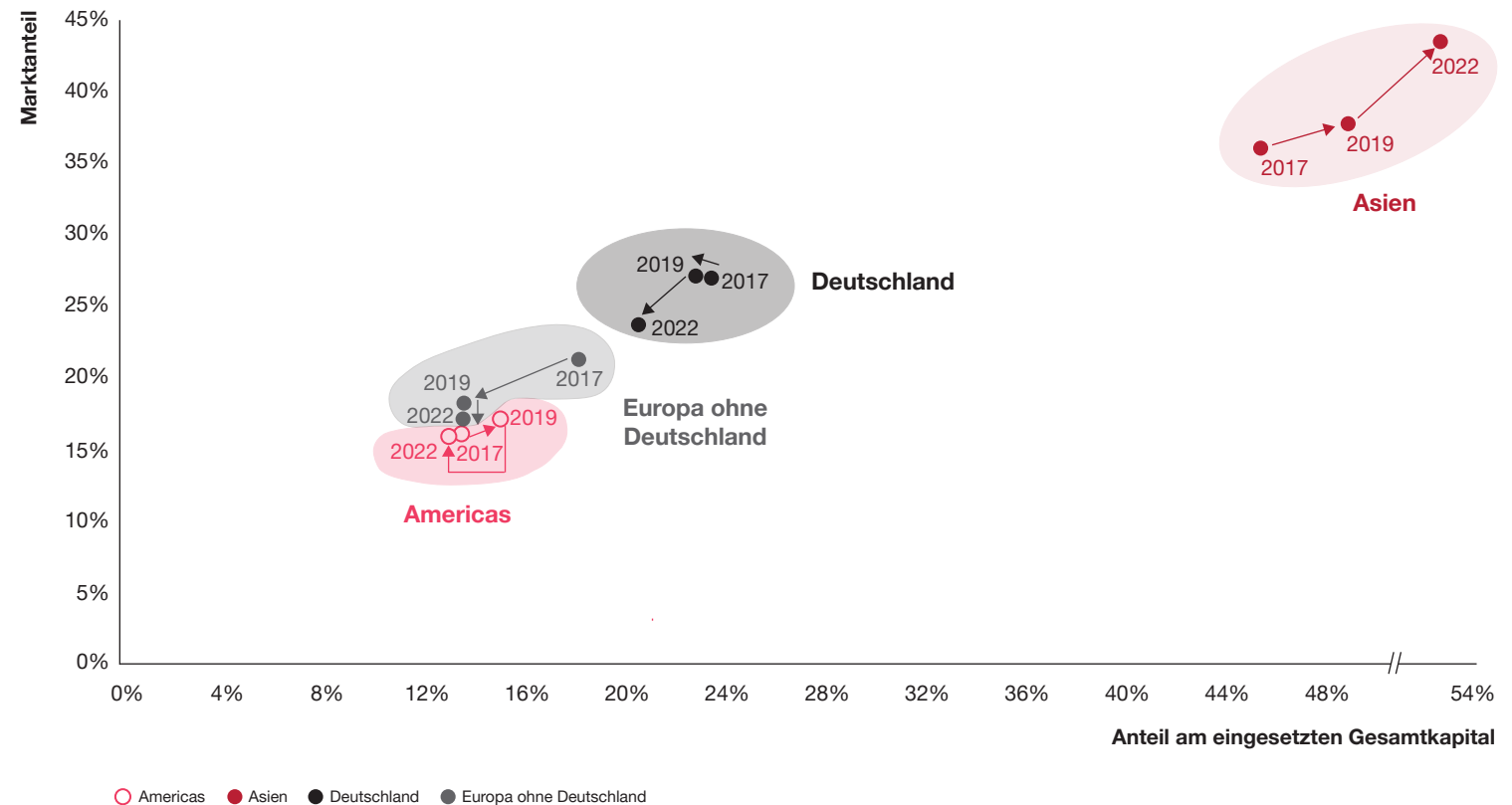
Vor allem asiatische Zulieferer sind erheblich auf künftiges Wachstum ausgerichtet und stark investiert

Auch im wichtigen Feld des Produktivvermögens – dem Kapitalstock – drohen die deutschen Zulieferer den Anschluss zu verlieren. Seit Jahren geht das investierte Kapital zurück. Aus Effizienzgesichtspunkten ist ein geringerer Kapitaleinsatz wünschenswert und geboten. In der Transformation allerdings, in der rasch Marktanteile in neuen Produkt- und Prozess-technologien gewonnen und Skaleneffekte erzielt werden müssen, ist ein rückläufiger, alternder Kapitalstock ein Vorbote für weitere Marktanteilsverluste. Es verbleibt wenig Zeit, in der das Bestandsgeschäft die Zukunft finanziert.



Investitionen von heute sind der Umsatz von morgen.“

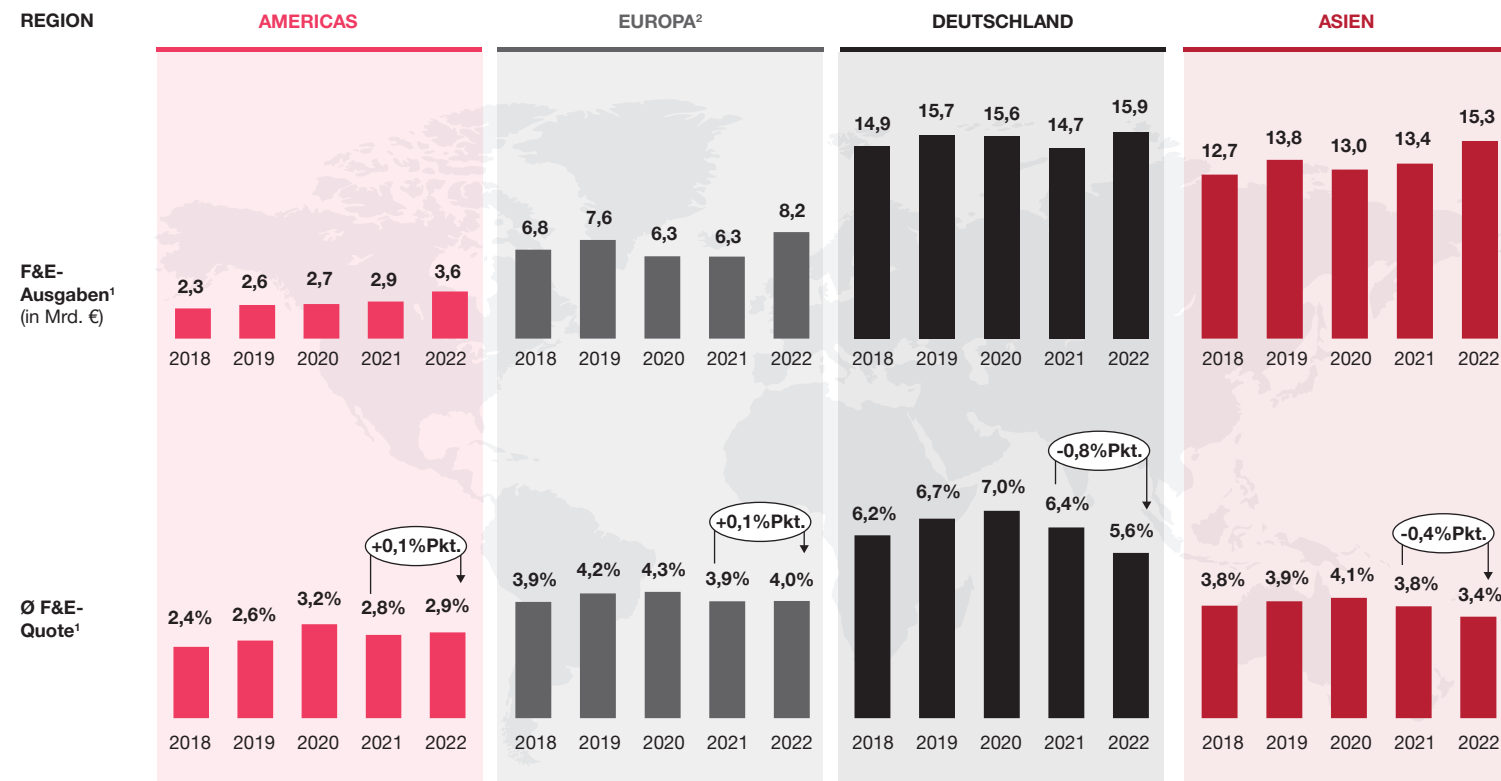
ABBILDUNG 4
Marktanteil und Anteil am eingesetzten Gesamtkapital nach Region (2017, 2019, 2022)¹



¹ Darstellung der Top-Zulieferer des jeweiligen Jahres mit vollständiger Datenreihe
² Rückgang in Europa ohne Deutschland von 2017 auf 2019 aufgrund Herauslösung von Adient aus Johnson Controls
 Quelle: Bloomberg, Strategy& Analyse, Datenstand der Jahre 2017, 2019 und 2022

Es bleibt abzuwarten, ob deutsche Zulieferer ihre traditionelle Innovationskraft schnell und erfolgreich skalieren können

ABBILDUNG 5
F&E-Quoten der Zulieferindustrie 2018-2022



1 Ohne Unternehmen mit unvollständiger Datenreihe – Americas (8/13), Europa ohne Deutschland (15/19), Deutschland (10/14), Asien (27/36) – Summe der F&E-Ausgaben der Einzelunternehmen, prozentuale F&E-Quoten als Durchschnitt der F&E-Quoten der Einzelunternehmen
 2 Europa ohne Deutschland
 Quelle: Bloomberg, Strategy& Analyse, Datenstand 2018-2022

Eine Hoffnung bleibt: Deutsche Zulieferer bleiben auf dem Innovations-Gaspedal stehen. In absoluten Werten, aber auch relativ zum Umsatz bleiben die deutschen Zulieferer an der Spitze. Allerdings hilft dieser Aufwand nur unter der Randbedingung, dass wettbewerbsfähige Technologien entwickelt und vermarktet werden. Ein Hinterherlaufen – wie etwa im Batteriegeschäft – reicht nicht aus. Technologieentwicklung muss noch stärker am Marktbedarf und Wettbewerb ausgerichtet werden. Wir nennen das „Business-Led Innovation“.



Können hiesige Zulieferer Innovation in Wachstum umsetzen?“

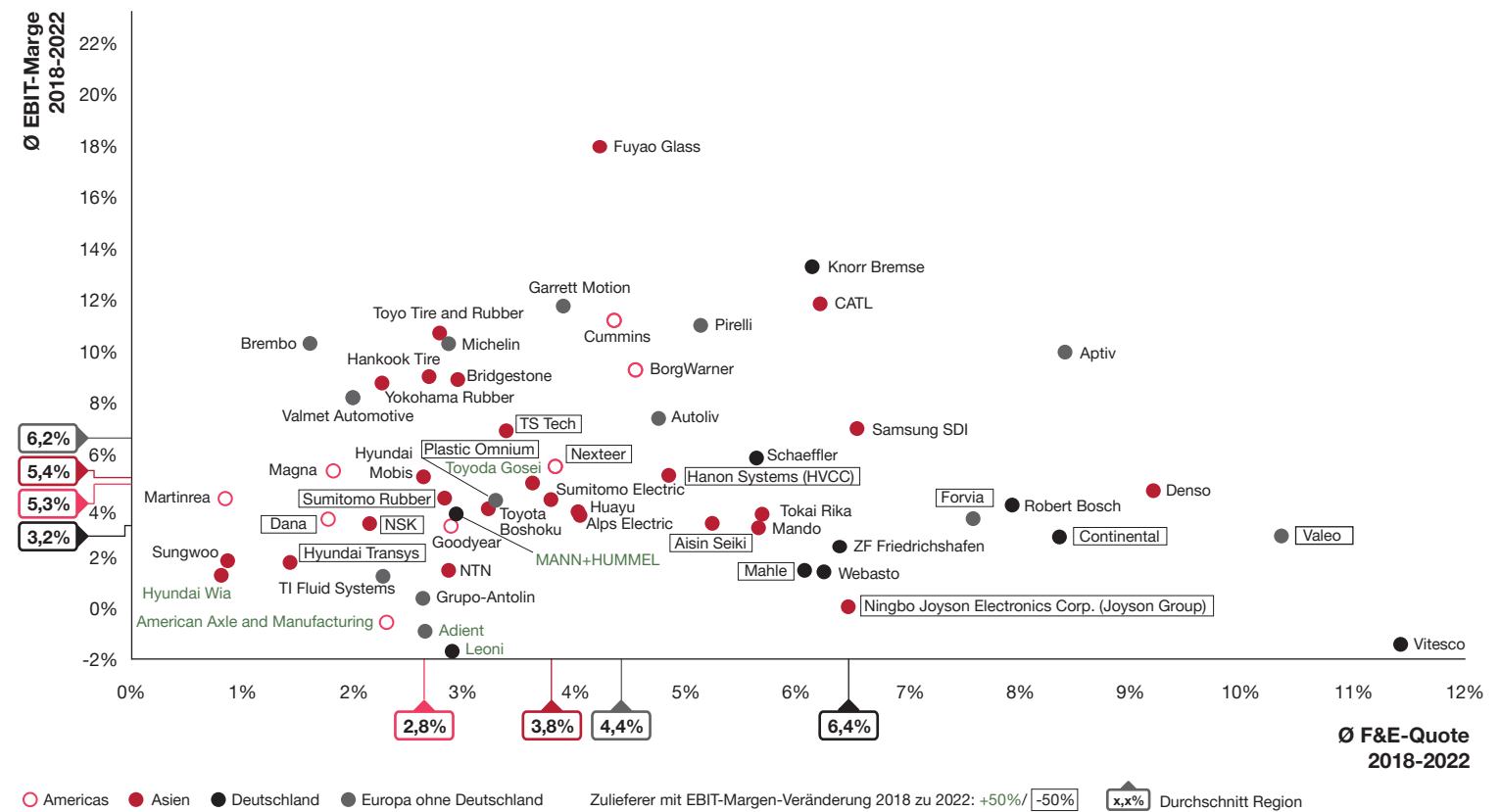
Dabei müssen Innovation und Profitabilität kombiniert werden, um Investitionen in die Zukunft zu finanzieren

Innovation gepaart mit Produktreife und einer schnellen Lernkurve war bislang das Erfolgsrezept der deutschen Zulieferindustrie, die so erfolgreich Skaleneffekte erzielen konnte – häufig vor allen anderen. Aktuell sieht die Realität aber ganz anders aus. Produktanläufe verspäten sich, die Produkte sind häufig bei SOP nicht ausentwickelt. Große Summen fallen für Nachbesserungsarbeiten an. Und genau diese Summen fehlen dann im internationalen Wettbewerb für die Innovationen der Zukunft.



Profitabilität durch Produktreife muss wieder im Fokus stehen.“

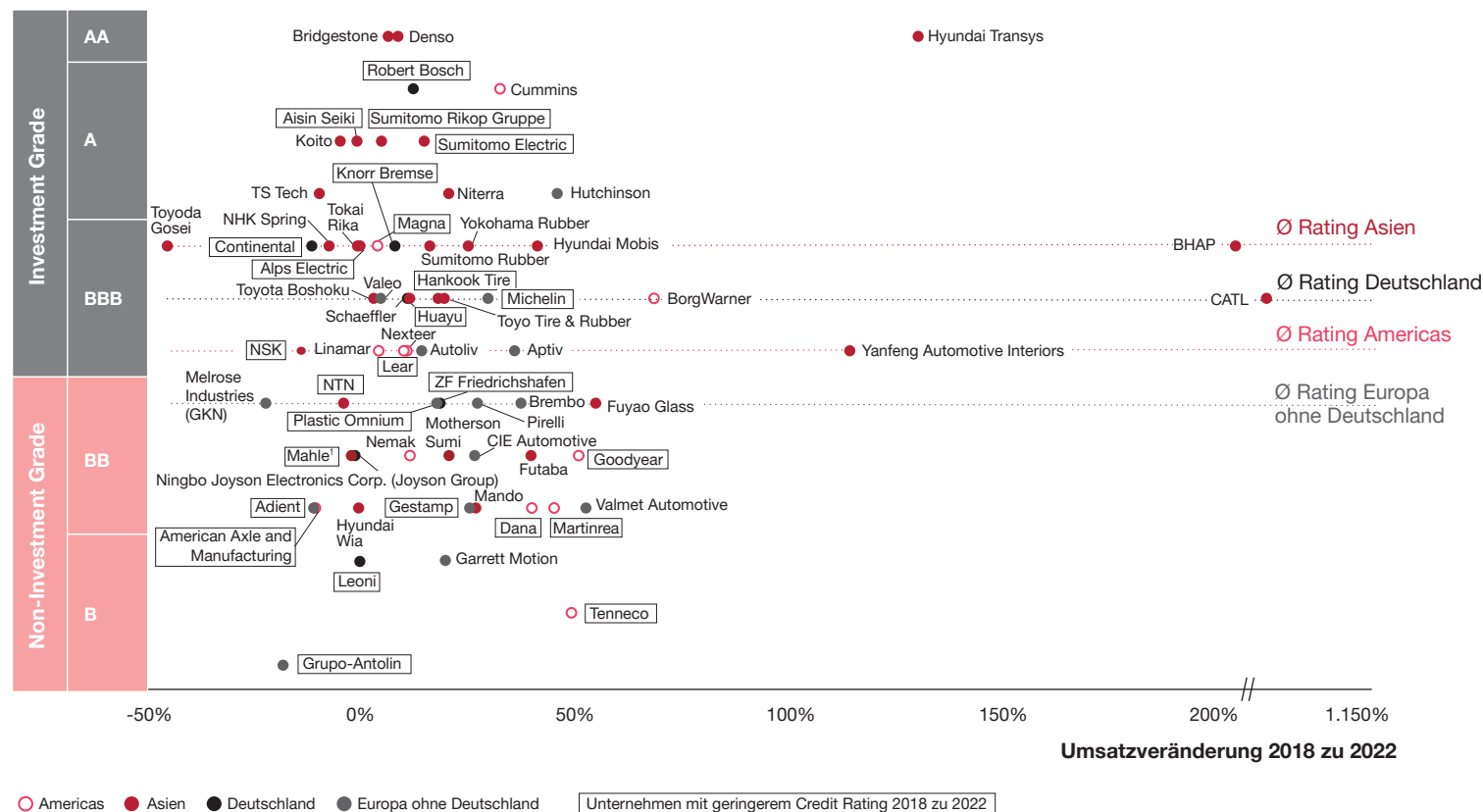
ABBILDUNG 6
EBIT-Margen und F&E-Quoten in der Zulieferindustrie 2018-2022



1 Ohne Unternehmen mit unvollständiger Datenreihe - Americas (8/13), Europa ohne Deutschland (13/19), Deutschland (10/14), Asien (27/36)
Quelle: Bloomberg, Strategy& Analyse, Datenstand 2018-2022

Profitabilität ist kritisch, weil die Refinanzierungsmöglichkeiten in der Branche zunehmend eingeschränkt sind

ABBILDUNG 7
Credit Rating und Umsatzveränderung 2018 zu 2022



1 Basierend auf Rating 2022 vs. Erstrating 2021
Anmerkung: Basierend auf 66 Unternehmen mit > 50% Automotive Umsatzanteil unter den Top-100 im Jahr 2023
Quelle: PwC Strategy& Analyse

Lange Zeit war die Finanzierung des Wachstums der Zulieferer eine Priorität des Finanzmarkts. Nun – bei steigenden Zinsen – gelten wieder die üblichen finanzwirtschaftlichen Grundregeln. Für Zulieferer wird es zunehmend schwieriger, ambitionierte Investitionen in Innovationen zu finanzieren. Diese sind im Wettbewerb um die Zukunft aber dringend nötig.



Die erfolgreiche Finanzierung von Zukunftsprojekten ist eine Herausforderung.“

Ein Blick auf die M&A-Aktivitäten zeigt erhebliche Bewegung: Die Rekonfiguration der Wertschöpfungsarchitektur läuft weiter

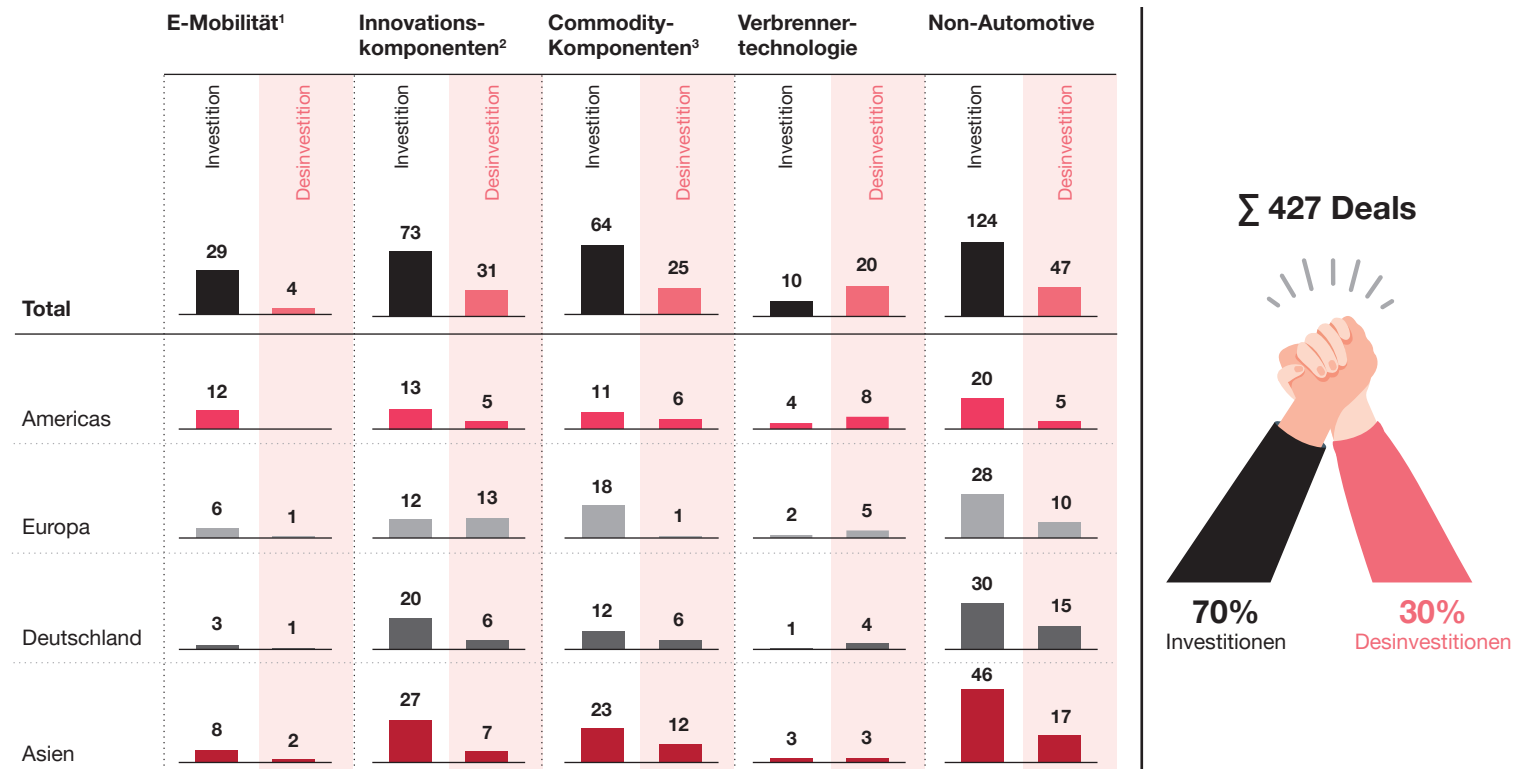
Die Analyse der M&A-Aktivität innerhalb der Branche ist eindeutig: Man bleibt sich treu. Zwar werden Non-Automotive-Investments in relevanter Zahl getätigt. Unternehmen suchen nach Märkten außerhalb des Automotive-Sektors als Rückversicherung oder zweites Standbein. Die Mehrzahl der Investments erfolgt allerdings innerhalb der Automobilbranche. Dabei sind Innovationskomponenten in der Mehrzahl, aber Commodity-Komponenten folgen sehr dicht. Die Branche beherrscht das Spiel um Skaleneffekte sehr genau – es gilt, durch strategische Zukäufe eine starke Position in der Wertschöpfungsarchitektur von morgen einzunehmen.



Automotive bleibt im Fokus.“

ABBILDUNG 8

Anzahl der abgeschlossenen Deals nach Cluster und Region im Zeitraum von 2018 bis 2022



1 Produkte für die E-Mobilität

2 Neue bzw. Produkte mit großem technischem Fortschritt

3 Produkte mit geringem technischem Fortschritt

Anmerkung: Basierend auf 82 Unternehmen mit > 50% Automotive Anteil unter den Top-100 im Jahr 2023

Quelle: PwC Strategy& Analyse

Im Wettbewerb um die Zukunft sollten sich Zulieferer folgende drei Fragen stellen:

Wie sichern wir ab, dass Innovationsaufwand zu wettbewerbsfähigen Produkten in der Zukunft führt?

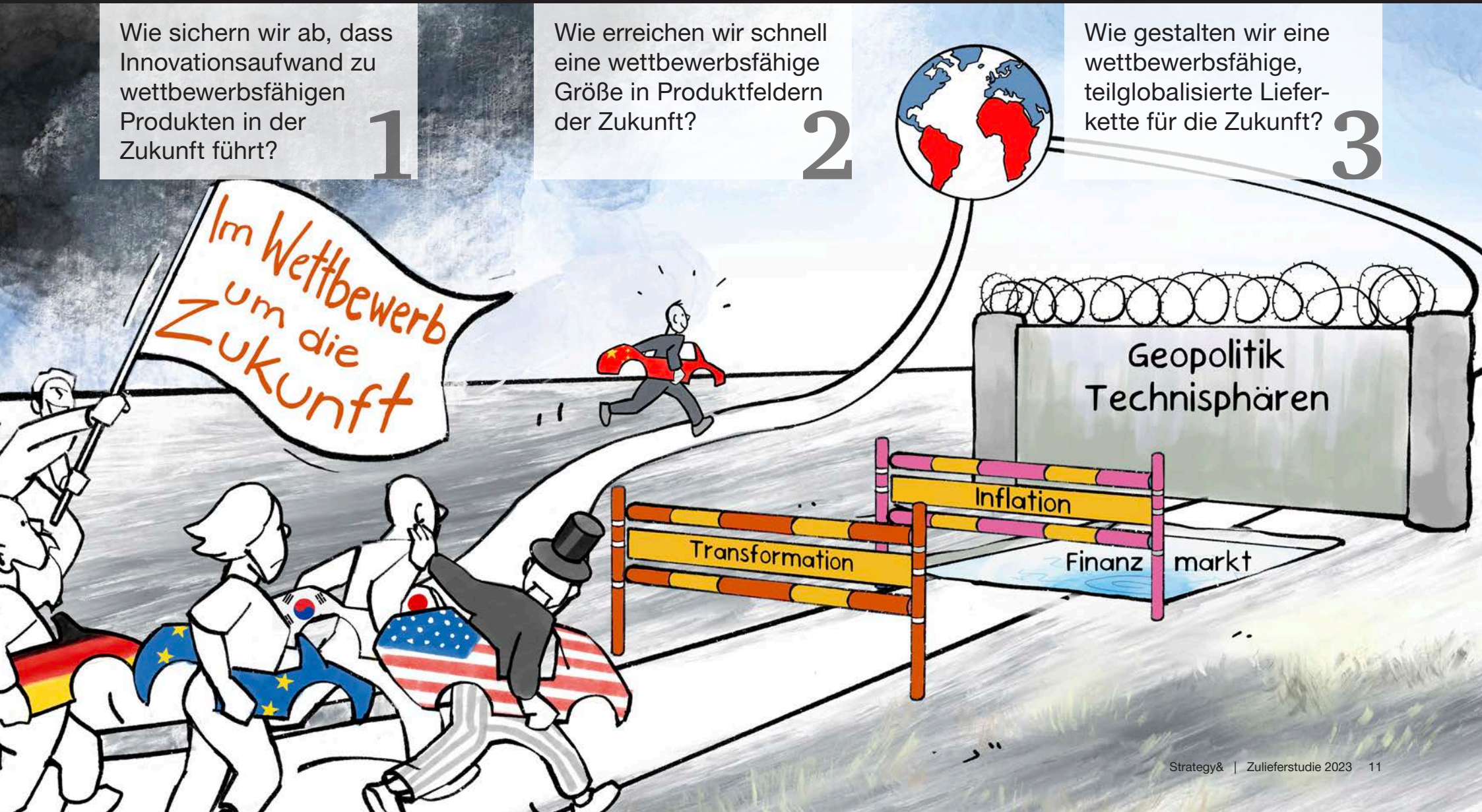
1

Wie erreichen wir schnell eine wettbewerbsfähige Größe in Produktfeldern der Zukunft?

2

Wie gestalten wir eine wettbewerbsfähige, teilglobalisierte Lieferkette für die Zukunft?

3



Strategy& ist die globale Strategieberatung von PwC. Wir entwickeln individuelle Geschäftsstrategien für weltweit führende Unternehmen, basierend auf differenzierenden Wettbewerbsfähigkeiten. Wir sind die einzige Strategieberatung als Teil eines globalen Professional Services Netzwerks. Unsere Expertise kombinieren wir mit Technologie und erarbeiten daraus eine passende Strategie, die effizient umsetzbar ist. „Strategy, made real“ heißt für uns, den digitalen Wandel voranzutreiben, die Zukunft mitzugestalten und Visionen Wirklichkeit werden zu lassen. 3.000 Strategieberater und mehr als 295.000 PwC-Mitarbeiter in 156 Ländern tragen hierzu mit hochwertigen, branchenspezifischen Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Unternehmensberatung bei.

www.strategyand.pwc.com



Stay up to date –
Jetzt anmelden, um
regelmäßig das neueste
Thought Leadership und
Branchentrends von
Strategy& zu erhalten

Sprechen Sie uns an



Henning Rennert
PwC EMEA Automotive
Advisory Leader, Partner,
PwC Strategy&
henning.rennert
@pwc.com



Tobias Blaser
Partner,
PwC
tobias.blaser
@pwc.com



Dr. Raimund Wolf
Director,
PwC Strategy&
raimund.wolf
@pwc.com



Tobias Jung-Leitz
Senior Manager,
PwC
tobias.jung-leitz
@pwc.com



Dr. Oliver Stump-Blesinger
Manager,
PwC Strategy&
oliver.stump-blesinger
@pwc.com



Christian Hasebrink
Senior Associate,
PwC Strategy&
christian.hasebrink
@pwc.com



Philipp von Brentano
Senior Associate,
PwC Strategy&
philipp.von.brentano
@pwc.com



Sophie Kulig
Senior Associate,
PwC Strategy&
sophie.cathrin.kulig
@pwc.com



Rob van der Meulen
IPC Senior Associate,
PwC Strategy&
rob.van.der.meulen
@pwc.com



Julian Vornholt
Senior Associate,
PwC
julian.vornholt
@pwc.com



Dion Hordijk
Senior Associate,
PwC
dion.hordijk
@pwc.com



Nils Goepel
Associate,
PwC Strategy&
nils.goepel
@pwc.com