

**PROF. DR. BERND GOTTSCHALK**Gründer und Geschäftsführender Gesellschafter
AutoValue GmbH

## Es bleibt aber auch ein unbestreitbares Faktum, dass die Risiken immer größer werden, je kleiner die Unternehmen sind. Dass sie oft die Innovativsten sind, macht die Sache umso schlimmer. Der Mittelstand in Not: Das war bisher schon ein Tenor, der zwar in politischen Sonntagsreden lautstark beklagt wurde, ohne dass dem etwas Konkretes entgegengesetzt wurde. Das wird jetzt aber dringlicher, da die Kombination aus Marktschwäche, COVID-19-Lockdowns und Transformation in der Antriebstechnologie zur realen Existenzgefährdung von Zulieferern führt. Man kann auch sagen: Die Risiken werden immer größer, je weiter die Transformation voranschreitet.

Es hatte schon in den letzten Jahren nur wenige Initiativen gegeben, die "Rhythmusstörungen" in der Kette wirklich zu mildern, im Gegenteil, je größer der Druck vom Markt (oder als Folge eigener Fehler) wurde, desto mehr wurde davon in der Kette an die jeweils Schwächeren weitergegeben. Partnerschaft ist, wenn der Partner schafft! Jeder denkt an sich, dann ist doch an alle gedacht.

Aber nun droht die Kette zu reißen und die Zuversicht, dass das engmaschige Geflecht der beteiligten Unternehmen unterschiedlicher Größe am Entwicklungs-, Produktions-, Service- und Aftermarket-Prozess trotz aller technischen und wirtschaftlichen Herausforderungen auch in der Zukunft hält, weicht mit jeder strukturellen Verwerfung, die diese Branche derzeit heimsucht.

Es wäre allerdings zu einfach, die Existenzgefährdung allein auf Corona zu schieben. Richtig ist zunächst, dass die Pandemie insbesondere der Automobilindustrie vor Augen geführt hat, wie komplex globale Lieferketten sind und wie schwierig es ist, beim Wiederhochfahren der Produktion Bandstillstände zu vermeiden, weil einzelne Glieder der Kette international noch in Lockdowns verharren mussten, während andere bereits wieder arbeiteten. Mit einfachen Rezepten, wie einer "Re-Regionalisierung" bzw. "De-Globalisierung" von Fertigungen kann man vielleicht bei einem fanatischen "Globalisierungsgegner" punkten, tatsächlich dürfte das alles nur in wenigen Fällen realistisch sein. Die Automobilindustrie ist eine globale Industrie und wird es bleiben.

Übersehen wird auch gerne, dass die Wertschöpfungskette nicht nur eine horizontale ist, sondern auch eine vertikale Verflechtung mit anderen Industriezweigen – und zwar aus dem Inland und dem Ausland – aufweist. Und auch das ist eine wertvolle Komponente.

In Input-Output-Tabellen lassen sich die Vorleistungsverflechtungen anderer Branchen mit der Fahrzeugindustrie auf Bruttowertschöpfung, Investitionen oder Arbeitsplätze herunterrechnen. Das Problem: Auch sie leiden jetzt mit.

Überraschend ist dabei nur, dass die Betroffenheit auch dieser Bereiche, wie z.B. dem Maschinenbau, die durch die Dramatik der Transformation in den

## **DIE KETTE REISST**



Das Wertvollste in der deutschen Automobilindustrie ist die Wertschöpfungskette zwischen Herstellern und Zulieferern. Deren Funktionsfähigkeit entscheidet letztlich über die Stärke einer Industrie, sei es über die Innovationen, die Qualität oder die kostenmäßige Wettbewerbsfähigkeit. Darum beneiden uns die Wettbewerber im Ausland. Eine vergleichbare Industriestruktur von großen, mittleren und kleinen Zulieferern, die direkt oder indirekt mit OEMs oder Tier-1 in Lieferbeziehungen stehen, gibt es dort nicht annähernd in dieser Art und Güte.

Es gab (und gibt) dennoch nicht wenige Versuche, dieses empfindliche Netz selbstständiger Unternehmen, die ihr eigenes Know-how kartellrechtskonform in den Dienst einer so komplizierten Organisation wie dem Bau eines anspruchsvollen Fahrzeugs stellen, zu gefährden. Extensive Terms and Conditions, Pay to Play, das heute Pay to Performance heißt, oder Online-Bidding bis nichts mehr geht, mögen dafür stehen. Der "Erfindungsreichtum" hierfür war und ist frappierend. Man mag einwenden, schließlich stünden alle im harten Wettbewerb, OEMs wie Tier-1, das ist richtig, rechtfertigt aber nicht das Ausreizen einseitiger Machtpositionen bis zum letzten Blutstropfen.

Aber trotz permanenter Klagen über Rücksichtslosigkeiten im Vorgehen mancher OEMs gegenüber Tier-1, oder – nicht zu vergessen – mancher Tier-1 gegenüber Tier-2- oder -3-Lieferanten, sind letztlich alle gerne an Bord geblieben und haben (größtenteils) auch ihren Nutzen aus der Teilnahme an der Wertschöpfungskette gezogen.



Antriebswelten oder der Digitalisierung ausgelöst wird, bisher nicht zu einer industriestrategischen Neugestaltung geführt hat. Stattdessen geht es nach dem Motto: Wir haben ja das Instrument der Kurzarbeit und die Aussetzung der Anmeldepflicht von Insolvenzen. Damit würden doch die sozialen Härten abgefedert.

In Wahrheit reißt die Kette jetzt an den bisher stabilsten Scharnieren, nicht, weil die Zulieferer der Ausnutzung der Marktposition ihrer Kunden hoffnungslos ausgeliefert sind, sondern weil die Value Chain eine ganz andere wird und zugleich die Geschwindigkeit der Veränderung zu strukturellen Verwerfungen führt und eine Neuordnung sich selbst überlassen wird. Das Ausscheiden einzelner, nicht leistungsfähiger Unternehmen gehört zur marktwirtschaftlichen Realität, so hart dies auch ist, aber was wir derzeit erleben, mündet in eine industriepolitische Tatenlosigkeit, die eine ganze Schlüsselindustrie gefährden kann.

Wer die "neuen Realitäten" in der Wertschöpfungsstruktur einer "E-Mobilitäts-Welt" sieht, muss konstatieren, dass es zum einen um eine gravierende Gefährdung von Zulieferern geht, die sich auf Komponenten von Verbrennungsmotoren oder Abgaseinrichtungen konzentriert haben. Aber dieser Wandel trifft Hersteller und Zulieferer gleichermaßen. Strukturelle Verwerfungen gibt es hier wie dort, nur sind für die Zulieferer die "Transformationschancen" ungleich schwerer zu realisieren. Für die OEMs kann sich die Machtbalance allerdings auch verschlechtern, weil sie es nun mit völlig neuen Playern zu tun haben, ob aus der Software- und IT-Branche, oder Produzenten von Halbleitern und Batteriezellen aus Asien. Mit den gängigen Verhaltensformen lassen sich diese nicht wie gewohnt "steuern". Die derzeitigen Lieferengpässe von Chips und Batteriezellen sprechen Bände! Die Sourcing-Trends ändern sich rapide. Europa hat bereits bei Metallen und Nichtmetallen gut 30 Prozent an Einkaufsvolumen verloren. Fortsetzung folgt!

Die Transformation im Antriebsstrang, an die zunächst keiner so richtig geglaubt hat, die aber schneller als gedacht das in der Kette insgesamt "verteilbare Volumen" reduziert und die Integration neuer "Player" aus der Batterietechnologie, Software, Elektrik/Elektronik und der Digitalisierung beschleunigt, hat die traditionelle Kette zerrissen und zugleich Know-how-starke und selbstbewusste "Partner" in die Value Chain gebracht.

Mit dem Hinweis, alle Beteiligten hätten diesen Prozess "verschlafen", lässt sich trefflich "Schwarzer Peter" spielen, wer aber die Dimension für die gesamte Volkswirtschaft mit "Fernwirkungen" für Exporte, Beschäftigung oder Steueraufkommen im Blick hat, wird sich damit nicht begnügen können. Hilfsfonds mögen kurzfristig eine gute Auffangmöglichkeit darstellen, sofern sie privat finanziert sind und nicht Staatsbeteiligungen durch die Hintertür auslösen, ersetzen aber keine "Reparatur" bzw. Neugestaltung der Kette. Hier ist Industriepolitik gefragt. Warum arbeitet niemand an dieser neuen Architektur, die so notwendig ist, damit auch morgen die Automobilindustrie noch eine Schlüsselindustrie ist?

## REISST

Die Unternehmen richten sich neu aus so gut es geht. Die Weichen werden gestellt. Das E-Zeitalter ist längst eingeläutet, kein Zweifel. Aber ist das ein geordneter Prozess? Ist die Zeitleiste realistisch?

Bei den großen OEMs wird daran gearbeitet, die Wertschöpfungskette durch vermehrtes Insourcing zu stabilisieren. Das ist oft weniger der strategischen Ausrichtung auf neue Technologiefelder geschuldet, auf denen man bisher noch nicht tätig war, als dem Drängen der Betriebsräte, beim reduzierten Volumen in der E-Mobilität so viele Arbeitsplätze wie möglich zu erhalten. Ob das mit der Erhaltung der kostenmäßigen Wettbewerbsfähigkeit einhergeht, muss sich erst noch zeigen.

Gleichzeitig ist aber der Ausbau der Kompetenzfelder "Software" und "Digitalisierung" von entscheidender Bedeutung für die neue Wertschöpfungsarchitektur der Automobilindustrie und man kann derzeit noch nicht davon ausgehen, dass hierfür neue vergleichbar starke "Ketten" industrieweit bestehen. Die Anlaufprobleme sprechen Bände. Die aktuelle Elektronik-Architektur mit der komplexen Vielzahl von unabhängig arbeitenden ECUs steht derzeit zum Beispiel noch in krassem Gegensatz zu der künftigen integrierten zentralen Steuereinheit, die eine Unmenge an Daten "verarbeitet" und zudem leicht "over the air" updatefähig ist. Diese Veränderung wird sich übrigens durch die Entwicklungsbereiche der OEMs genauso ziehen wie durch die der traditionellen großen Zulieferer, die bisher diesen Teil der Elektrik/Elektronik-Kette bereitstellen.

Solche Kernfelder der Technologie sind zum Teil neu, mindestens sind sie noch nicht in der Breite erfolgreich in die Serie eingeflossen. Bisher gibt es auch – politisch oder industriepolitisch – wenig bis keine Initiativen, hieraus für die gesamte Industrie neue "Kompetenz-Zentren" entstehen zu lassen. Wo werden die neuen Standorte der Zukunft sein: Für grünen Wasserstoff? Oder für E-Fuels? Oder für die Brennstoffzelle? Wo ist der "E-Campus" oder der "H2-Campus" für die Industrie? Bei einem staatlichen Programm zur Förderung einer Batteriezellen-Fertigung in Deutschland – ohne den Zugriff auf die Rohstoffe oder günstige Energie – wird man es nicht belassen dürfen und neue "Zulieferer" wie CATL, LG Chem oder Farasis wird man damit nicht wirklich schrecken, zumal sie auch dabei oft als Partner gesucht werden.

China zeigt uns, dass man industriepolitisch konsequenter und technologieoffener vorgehen kann, während bei uns die Frage noch vollkommen offen ist, wie die künftige Architektur der Wertschöpfungskette gestaltet werden soll und wie die mittleren und kleinen Zulieferer in diese neue "Value Chain" integriert werden. Gemeinsame Zukunftslösungen anzugehen – ob mit Joint Ventures oder Fusionen – statt dem derzeitigen Erosionsprozess tatenlos zuzusehen, ist das Gebot der Stunde.

Ein Anwalt dieses Change-Prozesses ist weit und breit nicht zu sehen. Wie gesagt: Jeder denkt an sich, dann ist ja an alle gedacht!

