

Die deutschen Zulieferer und der Umbruch der Automobilindustrie

Beitrag von Andreas Boes, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München

04

Berichte aus der Forschungswerkstatt

Oktober 2021



Impressum

© 2021 ISF München

Inhalte dürfen ausschließlich unter Angabe der Quelle verwendet werden:

Boes, Andreas (2021): Die deutschen Zulieferer und der Umbruch der Automobilindustrie

Online verfügbar unter:

<https://idguzda.de/blog/die-deutschen-zulieferer-und-der-umbruch-der-automobilindustrie/>

Titelbild: Freepik

Gestaltung: ISF München

<https://doi.org/10.36194/IDGUZDABLOG-2021-004>

Weitere Informationen:

www.isf-muenchen.de

www.idguzda.de

Bei diesem Text handelt es sich um das Manuskript des Referats von Andreas Boes zur Automobilzuliefererkonferenz der IG Metall und der Hans-Böckler-Stiftung

Berlin und Online 27. Oktober 2021

1 Umbruch oder Abbruch?

„Die Automobilindustrie wird sich in den nächsten fünf Jahren stärker verändern als in den letzten 50 Jahren“. So leitete Oliver Blume von Porsche seine Keynote zu unserer Veranstaltung „Tesla ante portas“ in der Bayerischen Akademie der Wissenschaften vor ein paar Wochen ein.

Diese Aussage des Vorstandsvorsitzenden eines der profitabelsten Automobilunternehmen verdeutlicht, dass die kommenden Jahre für die Automobilindustrie kein Kindergeburtstag werden. Das spüren die Menschen in der Zulieferindustrie gegenwärtig sehr deutlich. Was für die OEM eine Transformationsherausforderung ist, bedeutet für die Unternehmen weiter unten in der Wertschöpfungskette eine veritable Krise, verbunden mit Kurzarbeit, Werkschließungen, Verlagerungen und Beschäftigungsabbau.

Mit Blick auf den Wandel der deutschen Automobilindustrie stellt mein Referat die Frage in den Mittelpunkt: Umbruch oder Abbruch?

Und meine heimliche Agenda in dem Referat lautet: Wie können wir den anstehenden Wandel der Automobilindustrie so gestalten, dass uns der Laden nicht um die Ohren fliegt und wir stattdessen einen maßgeblichen Beitrag zur sozial-ökologischen Transformation der Wirtschaft leisten?

2 Zulieferindustrie in der Krise

Ein Blick auf die Zeitungen und Zeitschriften verdeutlicht: Die strategische Neuorientierung der Automobilindustrie hat bei den Zulieferunternehmen einen krisenhaften Prozess eingeleitet. Sie stehen unter einem existenziellen Druck.



In meinen Gesprächen mit Andrea Fehrmann von der IG Metall Bayern wurde deutlich, wie tiefgreifend diese Krise in den Zulieferunternehmen ist. Es geht in vielen Unternehmen ums Ganze. Und insbesondere in den kleinen und mittelständischen Unternehmen erleben wir zum Teil bereits eine regelrechte Strategie-Apathie. Selbst Unterstützungsangebote für Weiterbildung und Transformation werden von diesen

Unternehmen mangels eigener Strategien nicht mehr wahrgenommen. Und Initiativen von Betriebsräten zur nachhaltigen Sicherung der Beschäftigung verpuffen regelrecht.

Was die Automobilindustrie gegenwärtig erlebt, ist nicht einfach ein konjunktureller Einbruch. Selbst die Sonderfaktoren Corona und Chipmangel erklären die aktuelle Situation nicht. Die Automobilindustrie erlebt vielmehr aktuell einen historischen Umbruch. Ein über mehr als hundert Jahre perfektioniertes Erfolgsmodell ist in eine strukturelle Krise geraten.

In dieser Situation haben die bestimmenden OEM in den letzten zwei Jahren eine radikale strategische Wende vollzogen. Elektromobilität und Digitalisierung sind die zentralen Stichworte. In unserer Studie zum Umbruch der Automobilindustrie haben wir das gerade eingehend untersucht.

Dieser ruckartige Strategiewechsel hat die Zulieferindustrie unter existenziellen Druck gesetzt und droht viele Unternehmen aus der Kurve zu werfen. Selbst in großen Systemzulieferern sind Werkschließungen und Personalabbau an der Tagesordnung.

Die Zulieferunternehmen reagieren, wie in der Vergangenheit immer, reflexhaft mit Kostensenkungen und Verlagerungen.

Aber das wird das Problem nicht lösen. Wir brauchen vielmehr Konzepte für die Zukunft und Strategien zum sozial-ökologischen Umbau der Automobilindustrie.

3 Blick zurück: Mit Vollgas in die Krise?

Wie sind wir eigentlich in diese schwierige Lage geraten. Vor ein paar Jahren schien doch noch alles in Ordnung. Ein kleiner Rückblick zeigt, wie wir mit Vollgas in die sich abzeichnende Krise gefahren sind.

Bis in die 1970er Jahre hieß es „**Freude durch Fahren**“. Das Automobil war das Symbol des Wirtschaftswunders nach dem Krieg, der Stolz der deutschen Industrie und der Inbegriff von Mobilität der Gesellschaft.

Selbst die Konzentrationsprozesse der 1980er und 1990er Jahre überstand die deutsche Automobilindustrie erfolgreich. Die Zeit der Exportweltmeisterschaften brach an. „**Viel Feind, viel Ehr**“ könnte man sagen. Aber hier begann sich das Verhältnis von OEM und Zulieferern zu verändern. Die Zeit der gnadenlosen Einkäufer brach an. Die OEM hübschten ihre Margen zulasten der Zulieferkette auf. Den kleinen und mittelständischen Unternehmen brach der Spielraum für Investitionen weg, damit der Spielraum für ein strategisches Agieren und letztlich oft sogar die strategische Autonomie. Das ist aus meiner Sicht der Anfang der Strategiekrise, die uns aktuell auf die Füße fällt. Selbst die kompetentesten Zulieferunternehmen fahren aktuell bestenfalls „auf Sicht.“

Im letzten Jahrzehnt mutiert die Autoindustrie vom „**Exportweltmeister**“ zum „**Prügelknaben**“. Ende der Fahnenstange möchte man sagen. Mit „Dieselgate“ wird das Ansehen in der Gesellschaft und der Einfluss in der Politik verspielt. Die Autos ersticken an ihrer Softwarekomplexität. Unter dem Druck der ökologischen Krise wird Klimaschutz Gesetz, was den Lock-in bei der Elektromobilität befördert. Und zu allem Überfluss erleben wir dann einen Brückenschlag der Internetökonomie in die Perle der deutschen Industrie.

Mitten in diese Gemengelage wirken **Corona und die daraus resultierende Chipkrise als „Brandbeschleuniger“**.

So droht eine Aufschaukelung von Absatzkrise, Strukturkrise und Strategiekrise. Während die OEM in dieser Situation bisher noch den Kopf weiter über Wasser halten können, ist die Zulieferindustrie in einen Krisenprozess geraten.

Die Herausforderung lautet daher: Radikales Neudenken unter existenziellem Druck: Jeder gegen Jeden oder gemeinsame Strategie zum Umbau der gesellschaftlichen Mobilität?



4 Tesla und der Paradigmenwechsel in der Autoindustrie

Um eine Vorwärtsstrategie zu entwickeln, brauchen wir Klarheit über die Handlungssituation, in der wir uns befinden.

Einen wichtigen Aspekt habe ich bereits genannt: Die Einhaltung der Pariser Klimavorgaben sind aus meiner Sicht unhintergebar. Das wird nur funktionieren, wenn es gelingt, den gesamten Mobilitätssektor und damit insbesondere die Automobilindustrie auf einen neuen Pfad zu bringen.

Ein zweiter Aspekt ist die Digitalisierung. Vollkommen zu Recht gehen die Strategen in den OEM davon aus, dass die hiermit verbundene Transformation viel weitreichender sein wird als der Umstieg auf Elektromobilität.

Das möchte ich im Folgenden unterstreichen.



5 Tesla: „Unheimliche Begegnung der dritten Art“

Mit der Ansiedelung von Tesla in Grünheide ist ein Raumschiff in der deutschen Automobilindustrie gelandet. Nachdem das Unternehmen lange belächelt wurde, ist es für viele Vorstände deutscher Unternehmen geradezu zum Benchmark für die anstehende Transformation geworden. Wenn es gut läuft, könnte die deutsche Automobilindustrie mit Tesla eine „unheimliche Begegnung der dritten Art“ (Stephen Spielberg) erleben und sich im Wettbewerb mit ihr erneuern. Wenn es schlecht läuft, ist Tesla der Vorbote des Niedergangs.

Was macht Tesla anders als deutsche Hersteller?

Mittlerweile ist in der Branche akzeptiert: Tesla hat deutliche Vorteile in Kernfeldern der Digitalisierung und Elektromobilität und vor allem eine viel steilere Lernkurve als deutsche Hersteller.

Sein entscheidender Vorteil ist: Es ist der erste Autobauer mit einem funktionierenden Wertschöpfungskonzept in der Informationsökonomie. Das bedeutet konkret:

Mit Blick auf das Geschäftsmodell: Tesla denkt von der Nutzung des Autos durch die Kunden aus und konzipiert die Wertschöpfung vom Informationsraum her. Seine Kernkompetenz ist Software. Und das Auto ist von der Software aus definiert. Gleichzeitig hat das Unternehmen einen Durchbruch zur Elektromobilität erreicht. Und davon ausgehend weitet es seine Aktivitäten horizontal aus. Beispielsweise in den Energiesektor oder die Versicherungswirtschaft.

Schauen wir auf Produktion und Innovation: Tesla denkt die Wertschöpfung von Daten und Informationen aus. Deren Basis sind die Echtzeitdaten über Kundennutzung. Von da aus betreibt es Innovation in Permanenz. Und es eignet sich eine große Fertigungstiefe in strategischen Technologiefeldern wie KI, Batterie- und Ladetechnologie oder Hochleistungschips an.

Die Konzepte der Arbeitsorganisation sind der Internet-Softwareindustrie entlehnt. Sie verfolgen einen radikalen agilen Ansatz. Dieser zielt auf eine Kultur der Disruption in Permanenz.

Aber Tesla ist nur die Spitze des Eisbergs und der Vorbote des anstehenden Umbruchs. Die zentrale Herausforderung ist der Paradigmenwechsel zur Informationsökonomie. Das muss ich erklären.

6 Produktivkraftsprung Informationsraum

Warum gelingt es Unternehmen wie Tesla oder Google der Automobilindustrie plötzlich Wertschöpfungsanteile wegzunehmen und die Wettbewerbsbedingungen in der Branche auf den Kopf zu stellen?

Der Grund ist ein historischer Produktivkraftsprung. Mit dem Internet ist nämlich ein neuartiger sozialer Handlungsraum entstanden, den die Internetkonzerne mittlerweile zum Zentrum neuer Wertschöpfungsmodelle machen. Das will ich kurz erläutern.

Internet = Mitmach-Infrastruktur = Basis Informationsraum

Informationsraum = neuartige soziale Handlungsebene = Leben auf zwei verschachtelten Bühnen

Historischer Umbruch in Gesellschaft – Wirtschaft, Politik, Öffentlichkeit, Bildung, Lebensweise, etc.

Damit verändern sich die Grundlagen der Wirtschaft gut 150 Jahre nach der Durchsetzung der „großen Industrie“ in ähnlich dramatischer Weise.



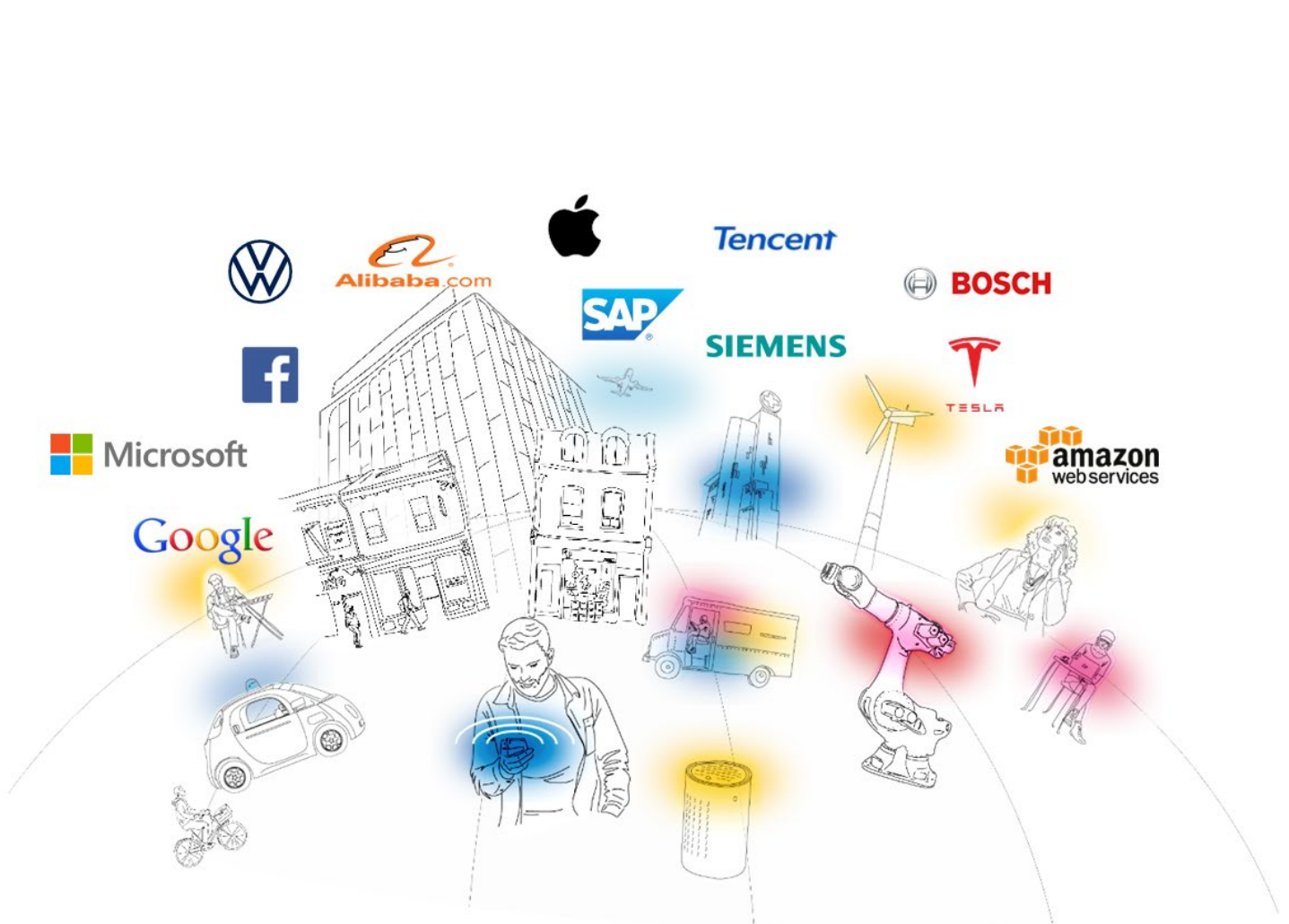
7 Informationsökonomie – Brückenschlag der Tech-Unternehmen

Mit dem Informationsraum haben die Unternehmen des Silicon Valley eine neue Art der Ökonomie hervorgebracht – die Informationsökonomie. Nachdem sie dieses neue Konzept seit den 1990er Jahren in den Konsumerbranchen aufgebaut haben, gehen sie seit knapp zehn Jahren daran, ausgehend vom Informationsraum einen Brückenschlag in die industriellen Kerne und die alten Dienstleistungszentren zu machen.

Das verändert die Wettbewerbsbedingungen in der Automobilindustrie radikal. Und man muss kein Prophet sein, um vorauszusagen, dass es diese Branche in zehn Jahren ihr Gesicht grundlegend verändern wird. Ein kurzer Blick auf die neuen Wettbewerber und deren Strategien veranschaulicht dies.

Die prominentesten Wettbewerber sind die Tech-Autounternehmen. Sie vertreiben Autos und ähneln insofern am deutlichsten den klassischen Autobauern. Neben Tesla sind das beispielsweise Polestar aus Schweden oder Nio aus China. Und demnächst vielleicht auch Apple. Während Tesla seine Autos bewusst selbst baut, verzichten andere Tech-Autobauer zum Teil darauf und lassen fertigen. Tech-Autounternehmen ohne Unterleib nennen ich diese daher.

Ähnlich prominent sind die Mobilitätsplattformen wie UBER oder Didi Chuxing in China und absehbar Waymo. Die zeichnet aus, dass sie den Informationsraum nutzen, um Mobilität zu orchestrieren ohne selbst Fahrzeuge herzustellen oder zu besitzen. Denken wir deren Strategie weiter, so bleibt für die klassischen Autobauer vielleicht in Zukunft nur noch die Rolle von Zulieferern, während die Gewinne bei den Plattformen gemacht werden.



Seit man in der Autoindustrie verstanden hat, wie wichtig Daten für die neuen Geschäftsmodelle sind, verbreiten die Datenverwerter an der Infotainmentschnittstelle Angst und Schrecken. Deren bekannteste Vertreter sind Google und Apple. Wer nach China schaut, sieht auch Baidu, Alibaba und Tencent (BAT). Deren Strategie läuft darauf hinaus, den Autobauern das Lebenselixir für neue Wertschöpfungsmodelle – nämlich den Zugang zu den Daten – zu entziehen.

Eine vierte Gruppe wird demgegenüber nur selten genannt, obwohl sie bereits heute eine enorme Bedeutung haben: die Technologie- und Infrastrukturanbieter. Cloudanbieter wie Amazon Web Services oder

Microsoft Azure, oder die bereits genannten BAT aus China, nehmen eine Schlüsselposition in den Wertschöpfungssystemen der Industrie ein. Und Chipanbieter wie Intel oder Nvidia liefern die Hochleistungschips, die automatisiertes Fahren erst möglich machen. Alle genannten versuchen aktuell mit neuartigen Strategien Wertschöpfungsanteile in der Branche an sich zu binden.

Die fünfte Gruppe sind die Kontraktfertiger. Die schienen wir mit Magna Steyr schon lange zu kennen. Heute erhalten sie eine neue Bedeutung für die weltweiten Produktionsstrukturen. Dafür steht insbesondere Foxconn der Auftragsfertiger von Apple. Die neue Entwicklung ist hier, dass bestimmte Segmente der Autoindustrie absehbar das von Kontraktfertigern geprägte Fertigungskonzept der Computerindustrie übernehmen werden. Ich gehe davon aus, dass insbesondere die Autos für die Mobilitätsplattformen und vielleicht auch Teile des Volumenmarkts absehbar eine ähnliche Produktionsstruktur bekommen, wie wir sie heute schon bei Laptops und Smartphones haben: Entwicklung, Design und Kundenzugang auf der einen sowie Fertigung auf der anderen Seite sind hier strikt getrennt.

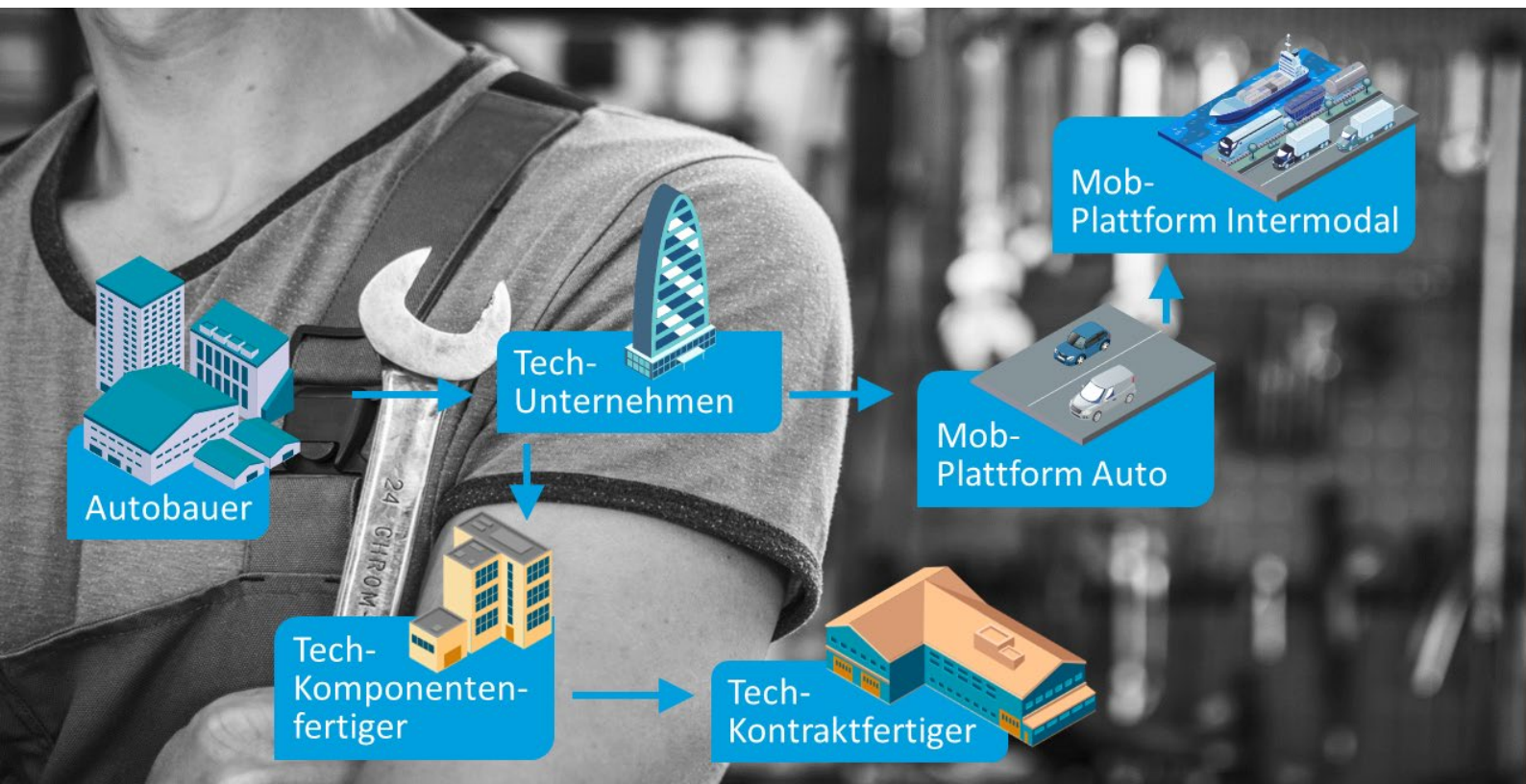
8 Neuerfindung der Autoindustrie und Umbau der gesellschaftlichen Mobilität

Wie reagiert die Autoindustrie darauf?

Und welche strategischen Optionen ergeben sich für die Zulieferindustrie?

9 OEM – Strategische Optionen

Welche strategischen Optionen bleiben den OEM? Unsere Strategieanalyse für die OEM in Deutschland ergibt folgendes Bild.



Alle drei großen Konzerne gehen seit zwei bis drei Jahren den Weg in Richtung Tech-Unternehmen. Sie zentrieren die Wertschöpfung um eine neue Softwarekompetenz und sie streben an, neue Geschäftsmodelle und Wertschöpfungskonzepte mit dem Internet zu etablieren.

Von da aus sehe ich zwei strategische Richtungen, die sich nicht unbedingt ausschließen. Die eine geht in die Richtung, die Komponentenfertigung auszuweiten. VW geht beispielsweise diesen Weg

gegenwärtig mit seinen Elektroplattformen MEB, PPE und SSP und der dazu gehörigen Softwareausstattung mit VW-OS.

Dieser Weg ließe sich dann fortsetzen in Richtung auf eine Tech-Kontraktfertiger-Strategie. Alle Autos, die beispielsweise auf den Plattformen von VW gebaut werden, könnten auch in den Werken von VW gebaut werden.

In dieser Entwicklung liegt eine bisher unterschätzte strategische Option, um die Beschäftigung aus den Fertigungsbereichen besser auszulasten.

Die zweite strategische Richtung führt vom Tech-Unternehmen aus in Richtung auf Mobilitätsplattformen. Absehbar geht es hier zunächst um Mobilitätsplattform für das vernetzte Auto. Diesen Weg geht gegenwärtig beispielsweise Tesla.

Wichtig wäre aber, nicht bei Plattformen für Autos stehen zu bleiben. Während amerikanischen Hersteller aufgrund der schwachen Mobilitätsinfrastruktur jenseits der Autos sowie der geringen Steuerungsfähigkeit von Kommunen voraussichtlich bei Plattformen für Autos stehen bleiben werden, böte es sich für europäische Hersteller geradezu an, intermodale Mobilitätsplattformen anzustreben. Hier werden die unterschiedlichen Verkehrsträger in einem System integriert und über den Informationsraum orchestriert. Die Kommunen wären wichtiger Partner dieser Konzepte.

Diese Option wäre aus meiner Sicht die Richtung, um einen grundlegenden Umbau der gesellschaftlichen Mobilität zu erreichen und ein Alleinstellungsmerkmal auf dem zukünftigen Markt für Mobilität zu erreichen.

10 Zukunft der Zuliefererindustrie – Wo ist der Platz zwischen den neuen Kommandohügeln der Wertschöpfung?

Schauen wir uns die strategischen Optionen der Zulieferer an.

Im alten Paradigma waren die Zulieferunternehmen Teil einer Wertschöpfungspyramide, die ausgehend von den OEM hierarchisch kommandiert wurde. Über die Jahrzehnte ist aus diesem Verhältnis immer mehr eine pervertierte Lehnsherrschaft geworden, innerhalb derer die Lehnsherren den „inneren Vertrag“ gemeinsamer Interessen aufgekündigt haben und ihrer Verpflichtungen im beiderseitigen Verhältnis nicht mehr einhalten.

Die neue Wertschöpfungsstruktur wird einem offenen Netzwerk mit unterschiedlichsten Akteuren ähneln. In diesem Gewusel müssen die Unternehmen aus der Zulieferindustrie einen neuen Platz finden.

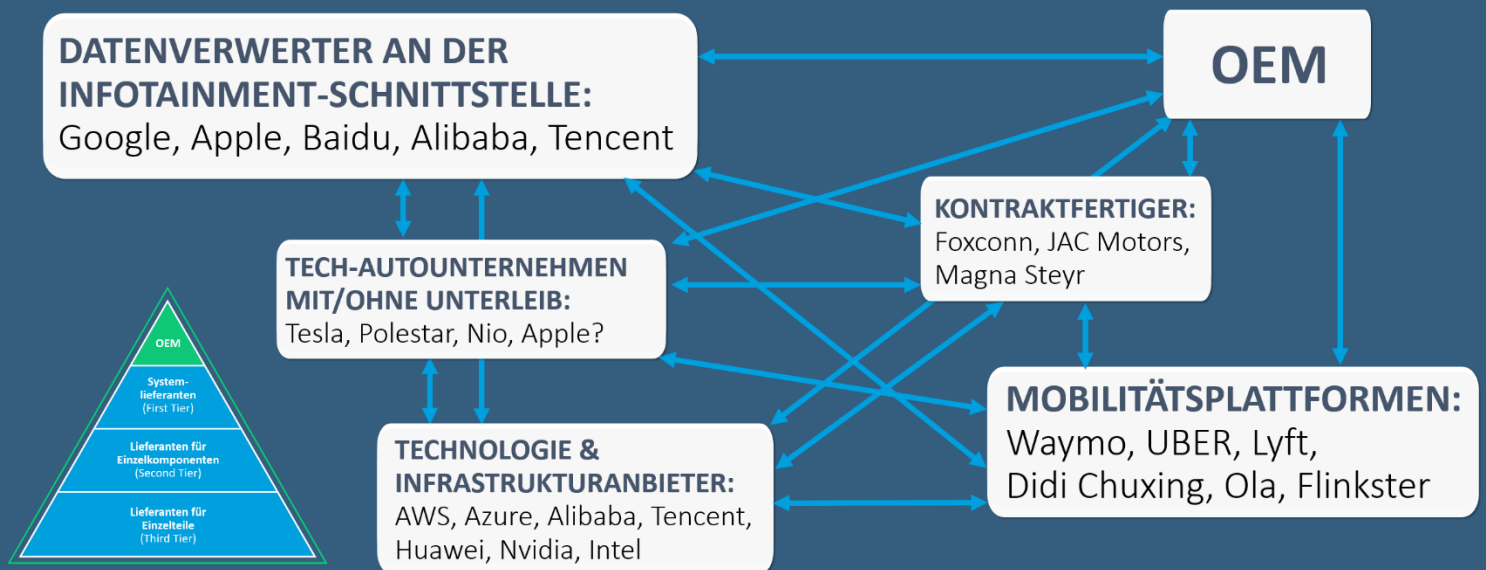
In dieser Konstellation werden die OEM den Gesetzen des Marktes folgend absehbar ihre Bindungen an die Zulieferunternehmen neu sortieren oder sogar noch weiter lockern, den Kostendruck erhöhen und versuchen, die Beschäftigungsverluste in die Zulieferkette abzuschieben.

Darin liegt eine große Gefahr für die Unternehmen der Zulieferindustrie. Aber auch eine Chance. In dem Maße, wie sie sich innerlich aus der alten Bindung lösen, entdecken sie, dass neben den OEM neue Möglichkeiten entstanden sind, um neue Geschäftsmodelle, neue Kompetenzen und eine unabhängigere Marktposition aufzubauen. Statt den OEM in falsch verstandener Abhängigkeit zu folgen, käme es jetzt darauf an, eigene Strategien zu entwickeln.

Letzte Woche wurde beispielsweise eine Liste von deutschen Zulieferern von Tesla veröffentlicht. Diese profitieren, wenn Tesla seine

Produktion in Grünheide ins Fliegen bringt. Wobei die „Knechtschaft“ hier sicher nicht angenehmer sein wird.

Und warum sollten beispielsweise die großen Systemzulieferer nicht die Fahrzeuge für Waymo, Amazon oder eine andere Plattform bauen und es schaffen, das Betriebssystem der Zukunft zu entwickeln?



11 Zukunftsstrategien sind möglich – Umbau der gesellschaftlichen Mobilität

Ich bin überzeugt: Nachhaltige Zukunftsstrategien sind möglich.

Die Richtung besteht darin, weg zu kommen von der einseitigen Fixierung auf das Auto und den Umbau der gesellschaftlichen Mobilität stattdessen zum strategischen Ziel zu machen.



Denn das Auto ist kein Selbstzweck, sondern wichtiger ein Beitrag zur Mobilität der Gesellschaft. In dem Maße, wie es gelingt, die Kompetenzen von Unternehmen aus der Automobilindustrie mit denen anderer Verkehrsträger zu verzahnen und über den Informationsraum zu einem Ganzen zusammen zu fügen, entsteht ein neues, nachhaltiges Modell der Mobilität der Gesellschaft.

Wir haben in Deutschland alle erforderlichen Kompetenzen dafür beisammen. Es käme jetzt darauf an, alle wichtigen Akteure auf dieses neue Ziel einzuschwören und die dafür notwendigen Grundlagen zu schaffen. Das könnte einen neuen strategischen Leitstern eines nachhaltigen Umbaus der Mobilität und der industriellen Wertschöpfung darstellen.

Mit Blick auf die sich abzeichnende Regierungsbildung wäre es wichtig und aussichtsreich, den Neuerfindungsprozess der Automobilindustrie in diesem Sinne mit dem erforderlichen Umbau der gesellschaftlichen Mobilität zu verzahnen.

Das wäre ein strategisches Lernprojekt, um das herum ein gesellschaftliches Zukunftsprojekt aufgesetzt werden könnte, mit dem wir den Menschen und den Beschäftigten in der Industrie Lust auf Zukunft machen könnten.



Informatisierung der Gesellschaft und Zukunft der Arbeit

www.IdGuZdA.de

Über uns

Unser Team im ISF München erforscht im Rahmen von interdisziplinären Projekten und in Kooperation mit namhaften Unternehmen die Informatisierung der Gesellschaft und Zukunft der Arbeit. Den konzeptionellen Ausgangspunkt der Theorie unseres Teams bildet dabei der globale Informationsraum als Grundlage der digitalen Transformation von Arbeit und Gesellschaft.

Prof. Dr. Andreas Boes



Dr. Tobias Kämpf



Barbara Langes



Thomas Lühr



Dr. Kira Marrs



Elisabeth Vogl



Wir bringen Wissenschaft und Praxis zusammen. Wir gehen mit unseren Forschungsergebnissen und Konzepten in die Unternehmen und arbeiten mit ihnen an der Gestaltung der digitalen Arbeitswelt.

Die Berichte aus der Forscherwerkstatt werden veröffentlicht im IdGuZdA-Blog: <https://idguzda.de/idguzda-blog/>

ISF München

Wir sind Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München. Seit einem halben Jahrhundert forscht das ISF auf dem Gebiet der Arbeits- und Industriosiologie im Rahmen verschiedener Forschungsschwerpunkte. Gegründet 1965, verbindet das unabhängige, gemeinnützige Institut empirische Forschung und theoretische Reflexion, Grundlagenforschung, konkrete Gestaltung und Wissenstransfer.

ISFMÜNCHEN

www.isf-muenchen.de

