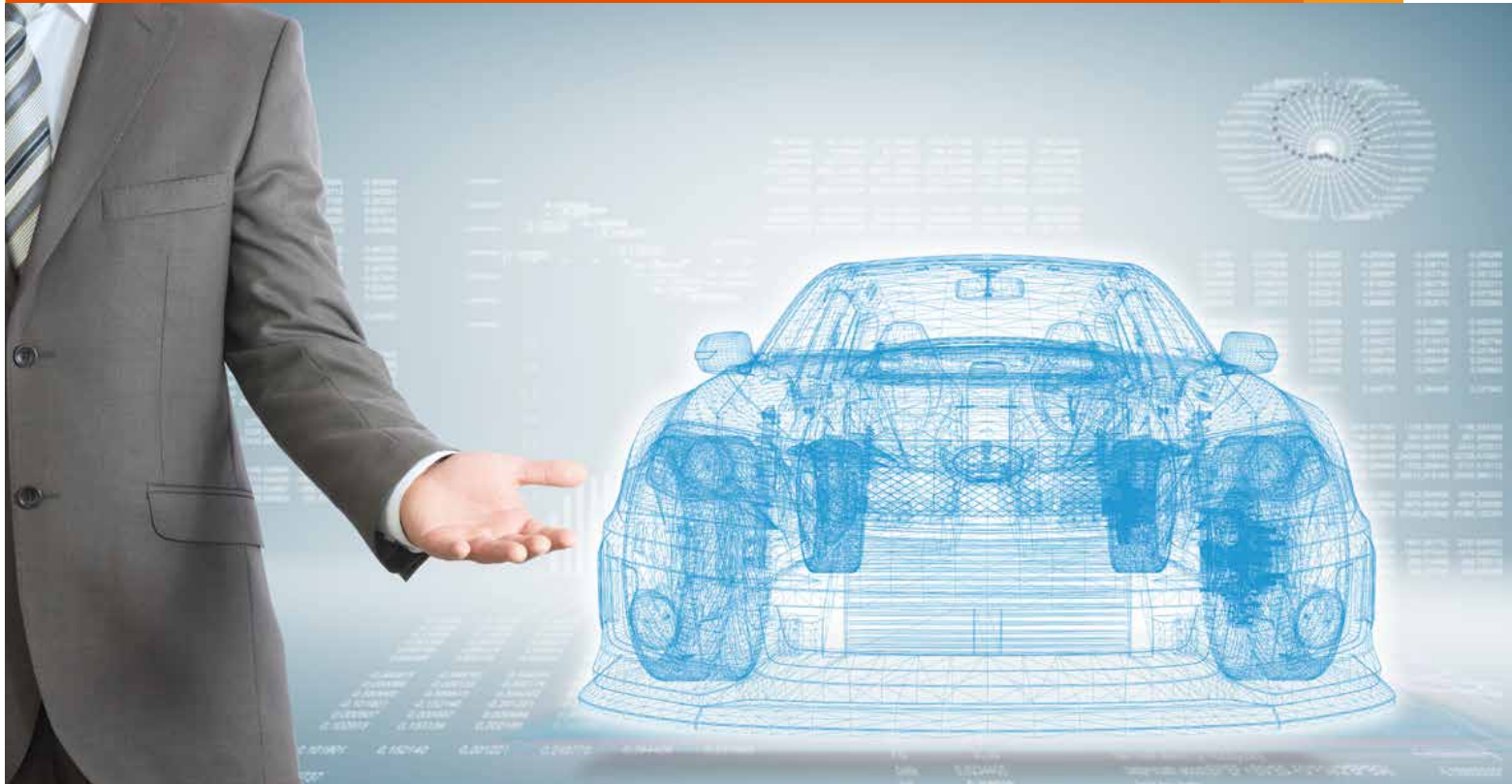
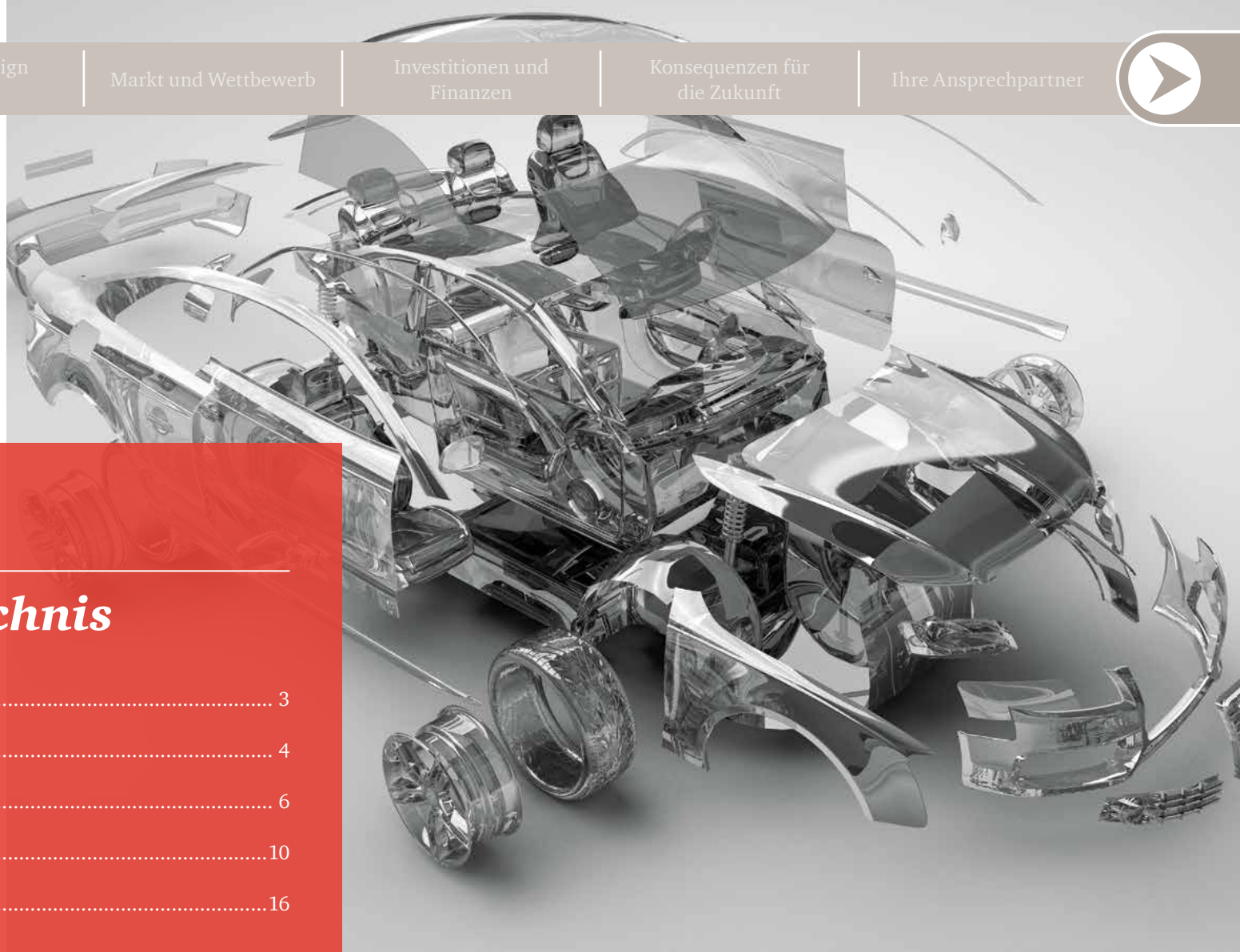




Automobilzulieferer auf Kurs

Eine Studie zur Marktstruktur der Automobilzulieferer aus Mikro- und Makroperspektive.





Inhaltsverzeichnis

Strategischer Weitblick gefragt	3
Ziele und Design der Studie	4
Markt und Wettbewerb	6
Investitionen und Finanzen.....	10
Konsequenzen für die Zukunft	16
Ihre Ansprechpartner.....	17



Strategischer Weitblick gefragt

Nach der Wirtschaftskrise 2008 haben sich die Automobilzulieferer sehr gut entwickelt, wie die neue Studie *Marktstruktur Automobilzulieferer* von Strategy&, der internationalen Strategieberatung von PwC, zeigt. Sie sind derzeit grundsolide aufgestellt, fahren beim Gewinn sogar an den Autoherstellern (Original Equipment Manufacturer, OEMs) vorbei. Die Studie offenbart allerdings auch, dass die Branche strategischen Weitblick braucht, um sich bei einer sich ändernden Wertschöpfungsstruktur behaupten zu können.

Seit **2010** sind die Automobilzulieferer um 48% gewachsen. Um diese sehr gute Entwicklung aufrecht zu erhalten ist strategischer Weitblick gefragt.





Ziele und Design der Studie

In der Öffentlichkeit stehen sie immer ein wenig im Schatten der OEMs – doch sie sind die tragenden Säulen der Branche: die Automobilzulieferer. Denn wenn es um die Wettbewerbsfähigkeit des Endprodukts Auto geht, ist die Leistungsfähigkeit der gesamten Produktionskette entscheidend. Die meisten Zulieferer konnten sich in der Krise gut behaupten – doch wie ging es dann weiter? Wir sind dieser Frage in einer groß angelegten Studie nachgegangen. Dabei standen die folgenden Kernfragen im Fokus:

Die Untersuchung konzentrierte sich auf die Jahre 2010 bis 2015. Basis war die Liste der Top 100 der globalen Automobilzulieferer, wie sie in der Sonderausgabe des Fachmagazins *Automobilproduktion* im April 2016 veröffentlicht wurde. Von diesen 100 Unternehmen wurden jene untersucht, deren Umsatz zu mehr als 50% im Automotive-Bereich erwirtschaftet wurde; dies waren 84 Unternehmen. Unsere Untersuchung erfolgte sowohl aus mikro- als auch aus makro-ökonomischer Sicht.

1

Wie hat sich die Zulieferbranche nach der Wirtschaftskrise seit 2010 entwickelt?

2

Sind Zulieferer aus bestimmten Regionen erfolgreicher als andere?

3

Korrelieren Eigentümerstruktur und Unternehmenserfolg?

4

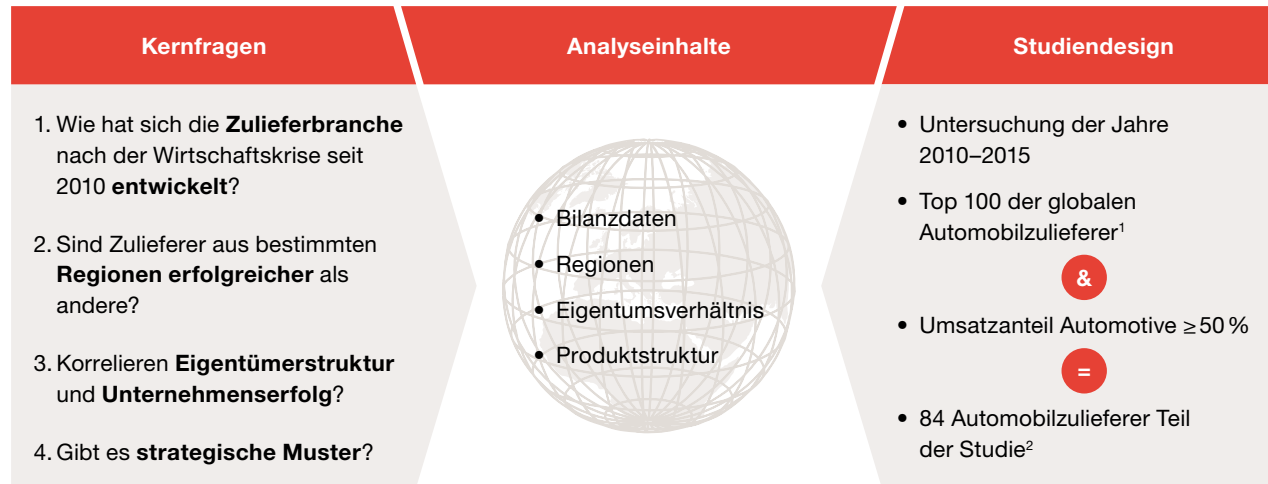
Gibt es strategische Muster?



Die Studie untersucht die größten Automobilzulieferer weltweit im Zeitraum 2010 bis 2015 und beantwortet vier Kernfragen hinsichtlich finanzieller Entwicklung, unternehmerischem Erfolg und strategischer Muster.



Abb. 1 Untersuchungsgegenstand der Studie



¹ Sonderausgabe Automobilproduktion, Top 100 Automotive Suppliers 2016.

² Untersuchungsumfang der Studie.

Die Datenerhebung umfasste folgende Teilschritte:

- detaillierte Analyse der Bilanzen der Unternehmen
- Betrachtung der Regionen, in denen die Unternehmen ihren Stammsitz hatten – unterteilt in vier Sektoren: Amerika, Asien, Europa (ohne Deutschland) und Deutschland
- Analyse der Eigentumsverhältnisse – ein Aspekt, der in bisherigen Studien nicht beachtet wurde; unterteilt in kapitalmarktorientierte Unternehmen, Staatsunternehmen, Familienunternehmen und Stiftungsunternehmen.¹
- Analyse der spezifischen Wettbewerbsverhältnisse nach systematischer Zuordnung der Zulieferer zur Fahrzeugproduktstruktur.

Im Folgenden stellen wir Ihnen die Ergebnisse zu den Aspekten Markt und Wettbewerb sowie Investitionen und Finanzen vor. In einem abschließenden Kapitel leiten wir die Konsequenzen aus den Studienergebnissen für den künftigen Weg der Zulieferindustrie ab.

84 globale Automobilzulieferer wurden hinsichtlich ihrer Bilanzdaten, regionaler Zuordnung, Eigentumsverhältnisse und der Produktstruktur unter die Lupe genommen.



¹ Betrachtet man die Unternehmen in ihrem Verhältnis von Firmensitz zu Eigentumsverhältnissen, zeigen sich interessante Korrelationen. In Amerika und Asien etwa finden sich meist kapitalmarktorientierte Unternehmen. In Amerika sind es 84 %, in Asien knapp 80 %. Staatsunternehmen hingegen sind alle in chinesischer Hand. In Deutschland überwiegen Unternehmen, die sich in Familienbesitz befinden; es sind über 60 %.



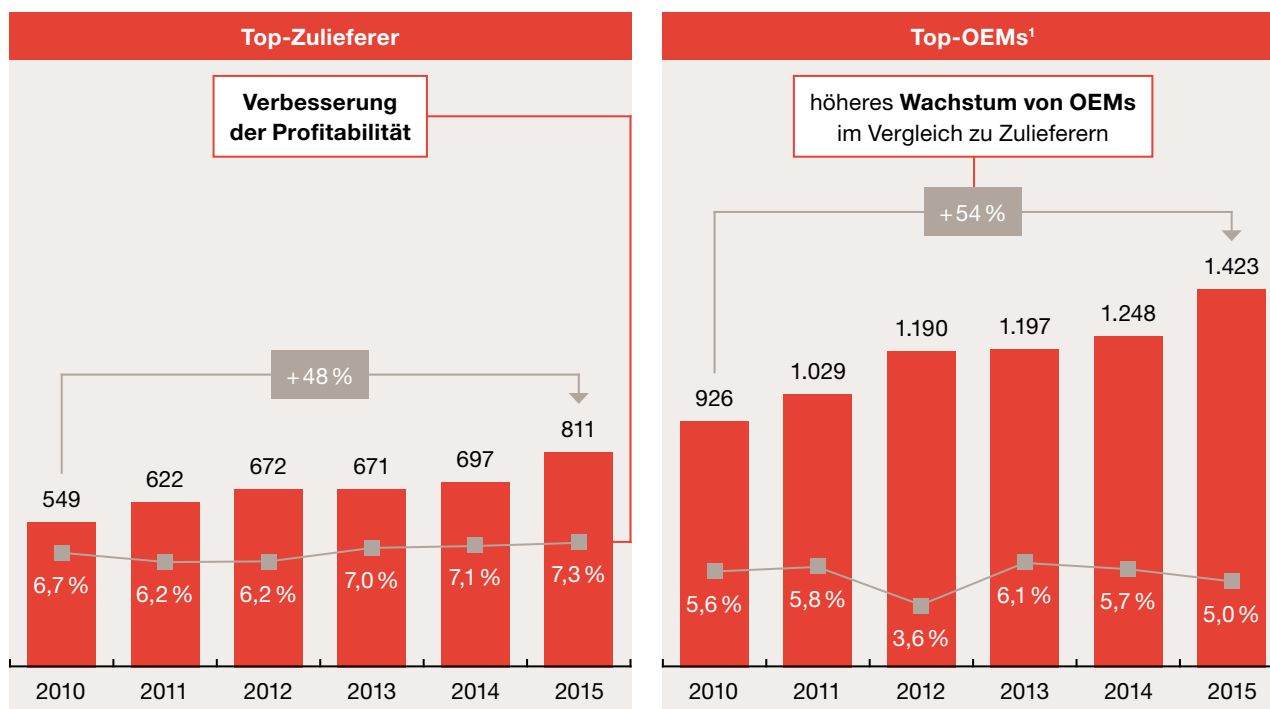
Markt und Wettbewerb

Zulieferbranche auf der Überholspur

Zwischen 2010 und 2015 sind die Top-OEMs² deutlich stärker gewachsen als die Zulieferer. Mit Bereinigung um Wechselkurseffekte betrug das Wachstum der Automobilhersteller 54%. Die Wachstumsrate der Zulieferer lag hingegen bei 48%. Beim Gewinn sieht es jedoch ganz anders aus: Die Zulieferer steigerten ihren EBIT von 6,7% auf 7,3%. Bei den OEMs hingegen sank der EBIT von 5,6% auf 5,0%. Hier haben die Zulieferer die OEMs überholt.

7,3% EBIT-Marge erzielen die untersuchten Automobilzulieferer im Durchschnitt in 2015 und haben damit zwischenzeitlich die 11 größten OEMs überholt.

Abb. 2 Umsatz und EBIT-Margen der Top-Zulieferer und -OEMs



■ Umsatz in Mrd. € ■ EBIT-Marge in %

¹ Mit Wechselkurseffekten nach Umsatz 2015 (VW, Toyota, Daimler, GM, Ford, FCA, Honda, BMW Group, Nissan, Hyundai, SAIC Motors).

Quelle: Strategy&, Datenstand 2010–2015.

¹ VW, Toyota, Daimler, GM, Ford, FCA, Honda, BMW Group, Nissan, Hyundai, SAIC Motors.



Deutsche Zulieferer legten überdurchschnittlich zu

Seit 2010 sind die Umsätze der deutschen Zulieferer innerhalb der betrachteten vier Regionen am stärksten gewachsen. Sie konnten ihren Umsatz von 122 Milliarden Euro auf 197 Milliarden Euro im Jahr 2015 steigern. In der betrachteten Gruppe der 84 Zulieferer konnten sie dadurch ihren Marktanteil von 22 % auf 25 % vergrößern. Damit lag die jährliche Wachstumsrate (CAGR) der deutschen Zulieferer bei 10,1 %. Während der Marktanteil in den Regionen Amerika und Europa (ohne Deutschland) konstant blieb – 21 % und 17 % – haben Asien und dort besonders die japanischen Unternehmen eben jene 3 % Marktanteil eingebüßt.

Antriebsstrang-Zulieferer setzen auf Strom

Bei Interieur, Exterieur, Fahrwerk, Elektrik/Elektronik, Antriebsstrang sowie Hybride/Elektroantriebe – den Hauptgewerken der Automobilproduktion – herrscht unterschiedlich starker Wettbewerb. Besonders umkämpft sind dabei die Gewerke Interieur und Antriebsstrang. Interessant ist der Bereich Hybride und Elektroantriebe, denn dort liegt die Zukunft der Automobilbranche: 14 der 84 Unternehmen sind heute bereits Zulieferer von Komponenten für Hybrid- und Elektrotechnologie. Bis auf einen sind alle 14 Zulieferer im Sektor traditioneller Antriebsstrang tätig.

Hier zeichnet sich eine deutliche Erweiterung der Kompetenz dieser Unternehmen in Richtung Zukunftstechnologie ab, denn die Abkehr vom Verbrennungsmotor hin zum Elektroantrieb ist nur noch eine Frage der Zeit. Von diesen 14 Firmen haben jedoch nur fünf ihren Sitz in Deutschland. Aus deutscher Sicht wäre es zu wünschen, wenn hierzulande noch mehr Unternehmen in diese Zukunftstechnologien investieren würden.

Breitere Produktbasis, mehr Wachstum

Die Zulieferer sind bei den Hauptgewerken, für die sie ihre Produkte anbieten, unterschiedlich breit aufgestellt. Einige liefern Teile oder Module für alle sechs oben genannten Gewerke, andere nur für ein oder zwei Gewerke. Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass Zulieferer, die hier breiter aufgestellt sind, stärker gewachsen sind als die Mitbewerber. Doch es gibt Ausnahmen: Das sind einige, wenige erfolgreiche Spezialisten, die sich nur auf ein oder zwei Gewerke konzentrieren.

Wachstum versus Konsolidierung

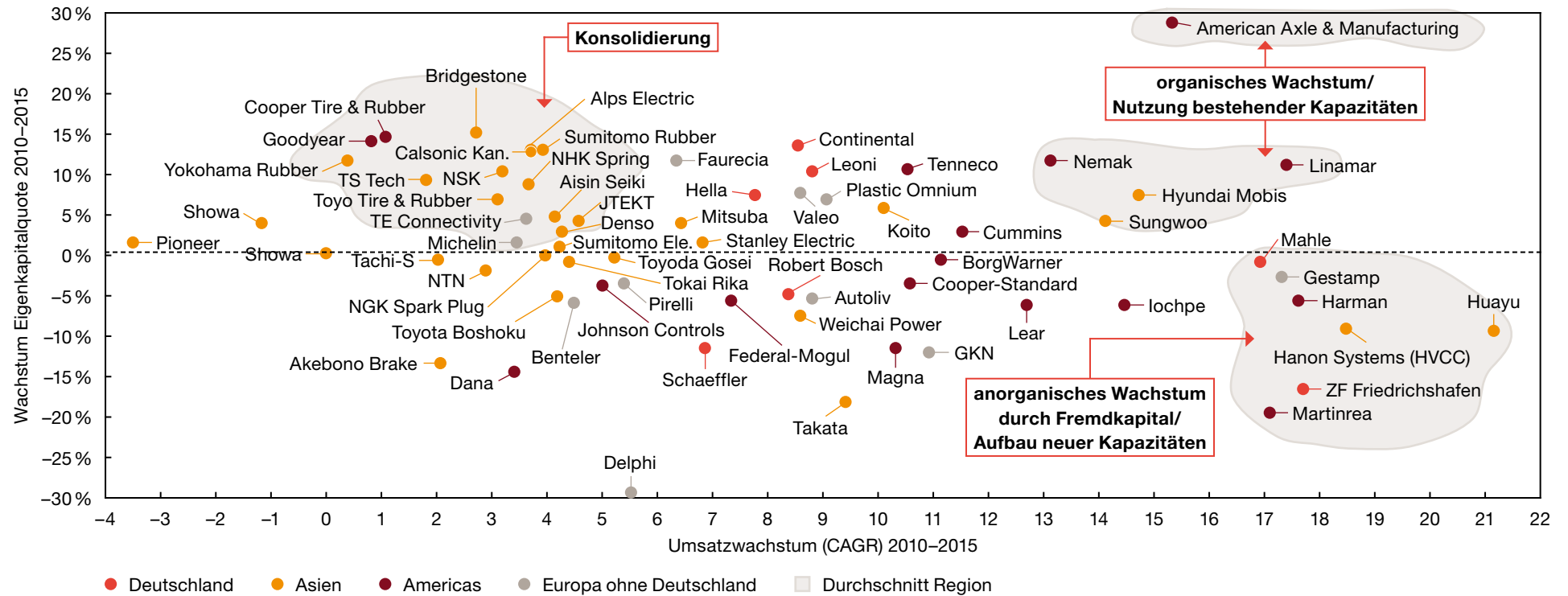
Setzt man das Wachstum der Eigenkapitalquote ins Verhältnis zum jährlichen Umsatzwachstum, lassen sich drei Hauptgruppen identifizieren. Die erste Gruppe zeichnet sich durch organisches Wachstum aus: Bestehende Kapazitäten wurden in den Jahren nach der Krise wieder voll ausgeschöpft. Die Eigenkapitalquote dieser Unternehmen ist von 2010 bis 2015 gestiegen. Gleichzeitig legte auch ihr Umsatz deutlich zu. Zu dieser Gruppe zählen vorwiegend amerikanische und asiatische Unternehmen. Die zweite Gruppe wuchs anorganisch: Die Eigenkapitalquote sank, aber der Umsatz wuchs kontinuierlich. Diese Unternehmen haben unter anderem Fremdkapital aufgenommen, um neue Kapazitäten aufzubauen. Die dritte Gruppe schließlich hat ihre Finanzen konsolidiert: Die Eigenkapitalquote wuchs, doch Wachstumsoptionen für die Zukunft wurden ausgeschlagen. Zu dieser Gruppe zählen fast nur asiatische Firmen, und zwar fast nur japanische.

14 der **84** Unternehmen sind heute
bereits Zulieferer von Komponenten für
Hybrid- und Elektrotechnologie.





Abb. 3 Wachstum versus Konsolidierung



Quelle: Strategy&, Datenstand 2010-2015, Unternehmen mit unvollständigen Daten nicht dargestellt.



Die Hungrigen kommen

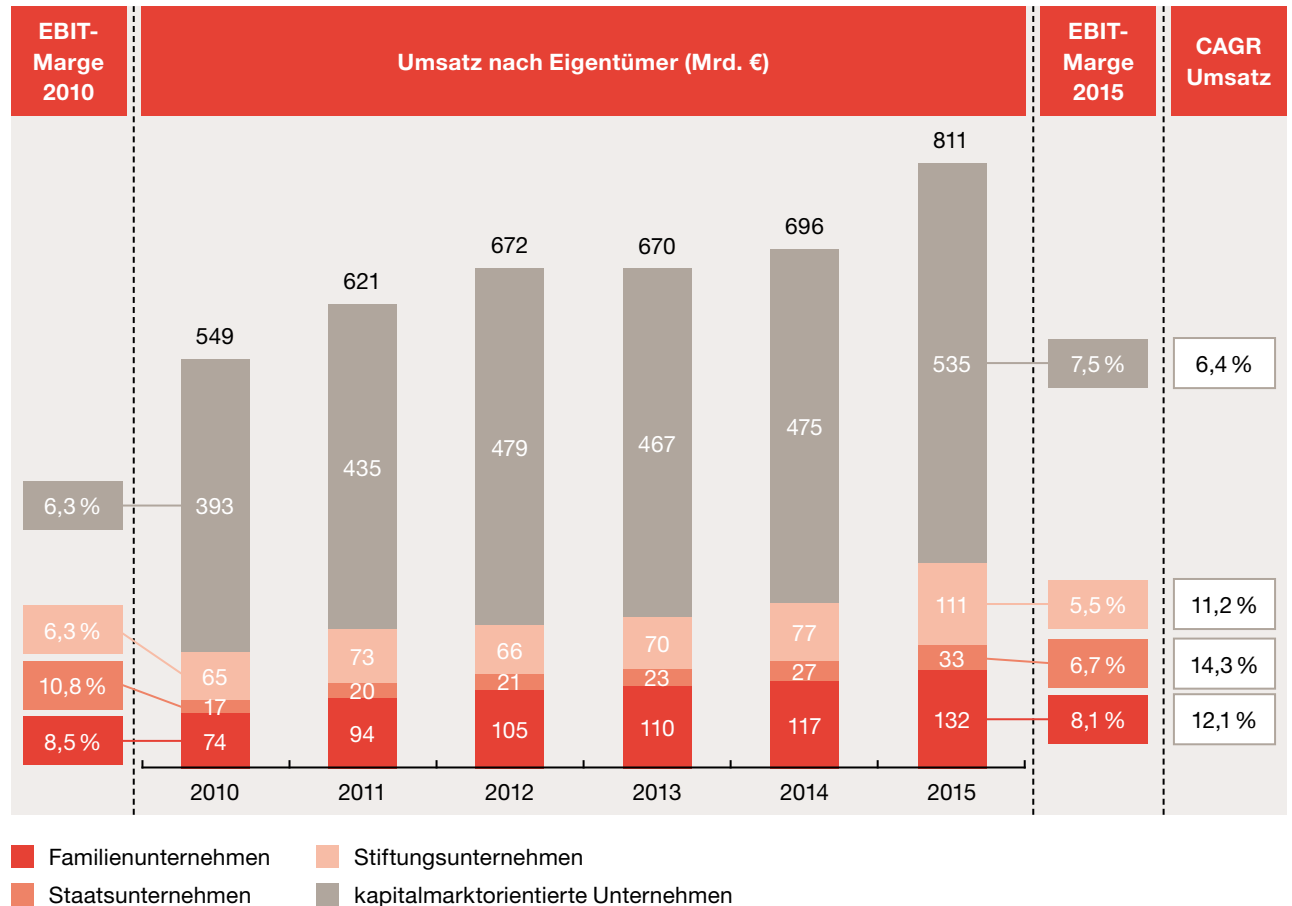
Besonders interessant ist die Korrelation zwischen dem jährlichen Umsatzwachstum und dem Wachstum des jährlich eingesetzten Kapitals (*capital employed*). Hier gibt es eine kleine Gruppe von Unternehmen, zu denen auch das deutsche Unternehmen Schaeffler gehört, die jährlich deutlich wachsen, bei denen jedoch das Wachstum des eingesetzten Kapitals zurückgeht. Sie wirtschaften besonders effizient.

Eine andere kleine Gruppe zeigt sich aggressiv und hungrig: Das eingesetzte Kapital wächst schneller als der Umsatz. Diese Unternehmen bauen massiv Kapazitäten auf. In der Zukunft ist hier ein aggressiver Preis- und Verdrängungswettbewerb zu erwarten.

Chinesische Staatsunternehmen bereiten sich vor

Am Kapitalmarkt orientierte Unternehmen sowie Familienunternehmen haben 2015 die höchsten EBIT-Margen erzielt. 2010 sah das Bild noch anders aus: Seinerzeit führten die Staatsunternehmen in diesem Bereich deutlich vor den Familienunternehmen. Die Unternehmen dieser beiden Kategorien sind auch am meisten gewachsen. Während jedoch bei den Familienunternehmen der Gewinn nur leicht rückgängig war, haben die (allesamt chinesischen) Staatsunternehmen deutlich weniger Gewinn gemacht. Dies spricht wohl dafür, dass die Steigerung des Wachstums bei gleichzeitig weniger Gewinn auf einige Asse im Blatt hindeutet, die auf Auspielung warten: Aus dieser Richtung wird künftig verstärkter Preiswettbewerb auf die Branche zukommen.

Abb. 4 Familien- und Staatsunternehmen sind am stärksten gewachsen, aber auf Kosten der Profitabilität



Quelle: Strategy&, Datenstand 2010–2015.



Investitionen und Finanzen

Deutsche Unternehmen investieren in die Zukunft

Es gelingt den deutschen Unternehmen sehr erfolgreich, neue Technologien zu guten Preisen zu verkaufen. Einerseits investieren sie mit Abstand am meisten in diesem Bereich, stellen sich also ganz bewusst für die Zukunft auf. Andererseits sind auch die Gewinne der deutschen Unternehmen trotz der hohen F&E-Investitionen zumeist hoch. Die niedrigsten F&E-Raten haben amerikanische Unternehmen.

Bei Zulieferern, die im hart umkämpften Interieur-Bereich arbeiten, fallen die Investitionen für F&E eher geringer aus. Firmen aus dieser Sparte wie Magna oder Johnson Controls haben inzwischen auch Teile dieses Bereichs verkauft. Reifenhersteller hingegen verzeichnen überdurchschnittliche EBIT-Margen, sind jedoch bei ihren F&E-Investitionen ebenfalls zurückhaltender.

Schließlich gibt es eine Gruppe, die sehr hohe Investitionen in Zukunftstechnologien wie Elektromobilität investiert und dennoch einen guten EBIT erzielt. Ein Unternehmen sticht dabei besonders hervor: Die Schaeffler Gruppe investierte deutlich über 5% in F&E, wobei es ihr gelang, auch die durchschnittliche EBIT-Marge klar im zweistelligen Bereich zu halten.

5,6 % des Umsatzes investieren deutsche Zulieferer im Durchschnitt in Forschung und Entwicklung und sind damit weltweit an der Spitze.

Stiftungs- und Familienunternehmen entwickeln verstärkt neue Technologien

Ganz klar: Unternehmen, die als Stiftungen geführt werden, haben in den vergangenen fünf Jahren konsequent die höchste F&E-Quote gestellt, zum Teil über 8%. Die Staatsunternehmen – alle in chinesischer Hand – hingegen investieren deutlich weniger in den Forschungsbereich: Sie kaufen sich Technologien hinzu. Dadurch wuchs auch diese Quote kontinuierlich – von unter 2% im Jahr 2010 auf rund 3% 2015. Hier deutet sich ein künftiger Technologiewettbewerb an.

Familienunternehmen investieren ebenfalls kontinuierlich in F&E; in den vergangenen fünf Jahren waren es stets rund 5%. Deutsche Unternehmen nahmen dabei den Spitzenplatz ein: Betrachtet man die F&E-Quote der Familienunternehmen verteilt auf die Regionen, zeigt sich, dass Deutschland vorn liegt: 2015 mit einem F&E-Anteil von 6,4%. Diese Strategie ist als eine vorausschauende Absicherung der Geschäfte und Firmen zu betrachten.

Staatsunternehmen vor dem großen Sprung

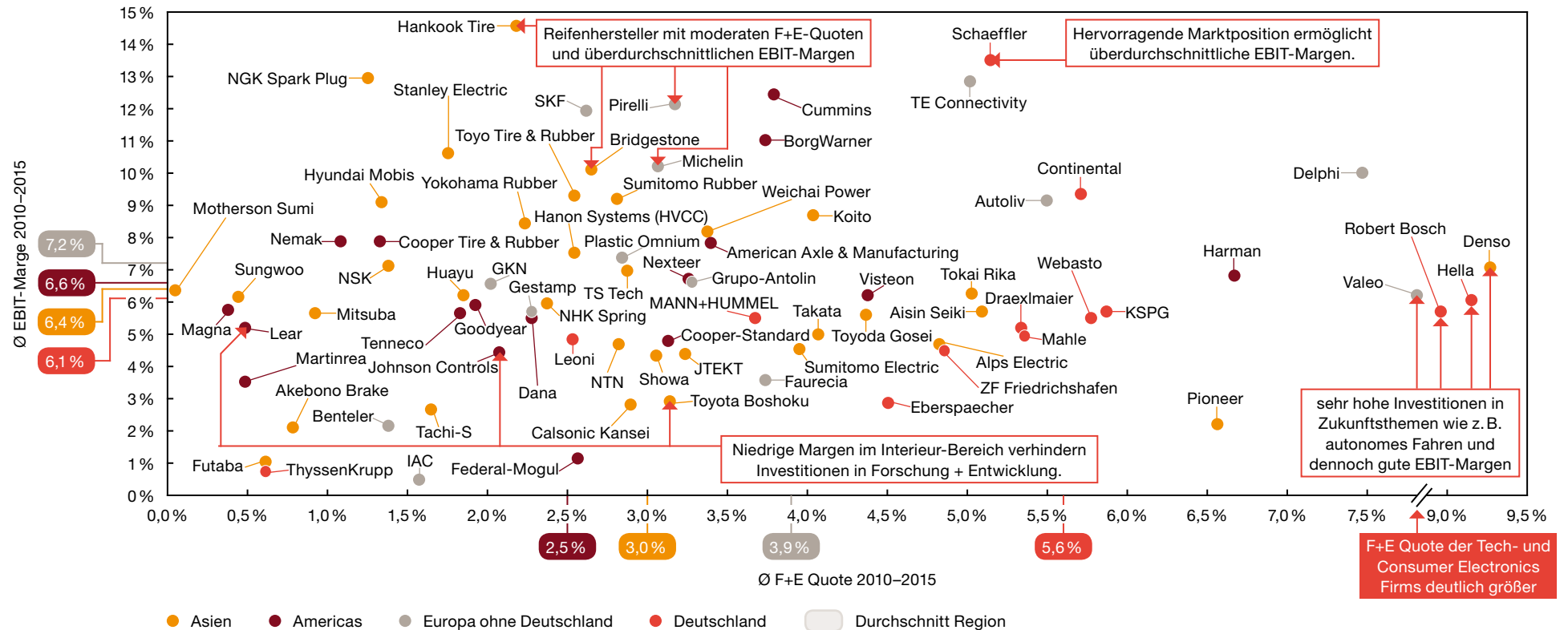
Bei einem Vergleich des ROCE (*return on capital employed*) im Verhältnis zum Wachstum des eingesetzten Kapitals – also der Unternehmenswertsteigerung pro Jahr – sind zwei Erkenntnisse besonders augenfällig:

Zum einen weisen die Staatsunternehmen (alle aus China) eine sehr hohe Wachstumsrate auf, der ROCE hingegen sinkt im selben Zeitraum deutlich. Sie nehmen Unternehmenswertverluste hin, um künftig zum großen Sprung anzusetzen – eine Wette auf die Zukunft.

Zum anderen verfolgen Familienunternehmen eine kontinuierliche Finanzpolitik. Ihr Fokus liegt auf einer langfristigen, soliden Finanzstrategie.



Abb. 5 Die deutschen Zulieferer investieren mit 5,6% vom Umsatz überdurchschnittlich viel in Forschung und Entwicklung





Die Branche ist gesund

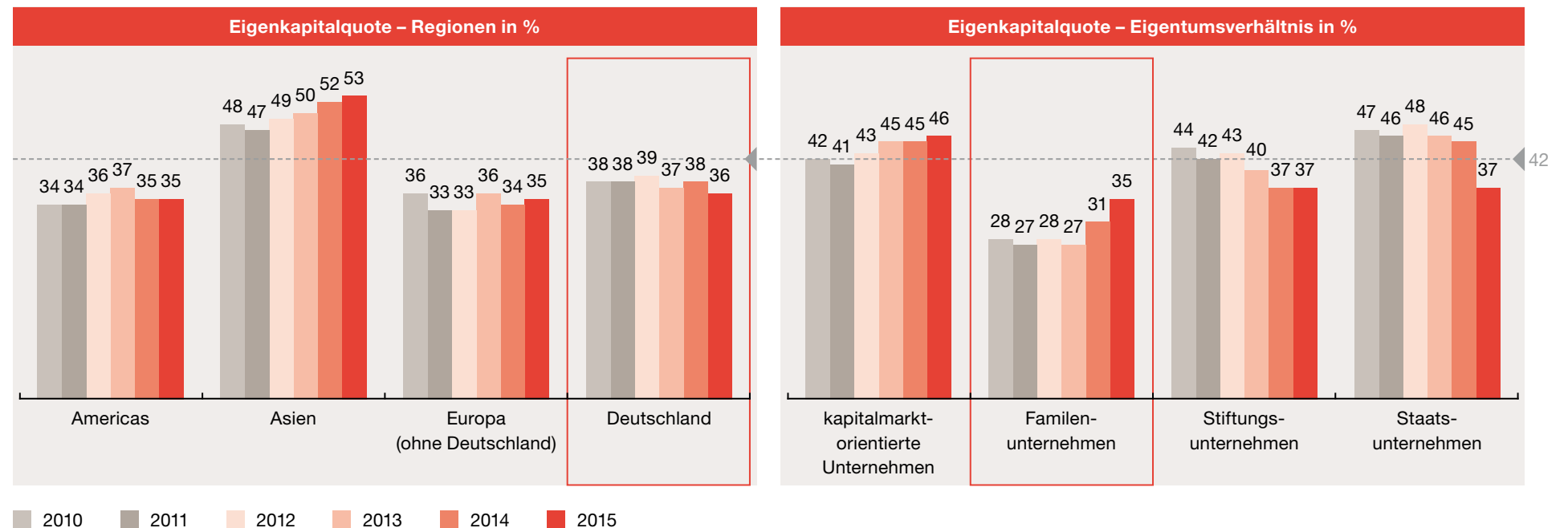
Unsere Untersuchung unterstreicht, dass die Zulieferindustrie gesund ist, was sich an der Eigenkapitalquote zeigt. Asiatische Unternehmen sind in diesem Bereich führend. Im betrachteten Sechsjahreszeitraum hat sich bei ihnen diese Kennzahl von unter 50% auf deutlich über 50% gesteigert; das bedeutet, dass sich die Krisenfestigkeit der asiatischen Unternehmen erhöht hat. Ein Teil der chinesischen Unternehmen sind jedoch Staatsunternehmen, die ihre Eigenkapitalquote

besonders zwischen 2014 und 2015 ganz deutlich abgesenkt haben, um ihre Kapazitäten deutlich zu erweitern. Auch dies ist ein Indiz für einen bevorstehenden, kraftvollen Sprung.

Kapitalmarktorientierte und Familienunternehmen haben die Zeit nach der Krise genutzt, um ihre Eigenkapitalbasis schrittweise zu erhöhen.

Auf über **50%** erhöhen asiatische Unternehmen ihre Krisenfestigkeit durch Steigerung der Eigenkapitalquote.

Abb. 6 Eigenkapitalquote von 2010–2015



Quelle: Strategy&, Datenstand 2010–2015.



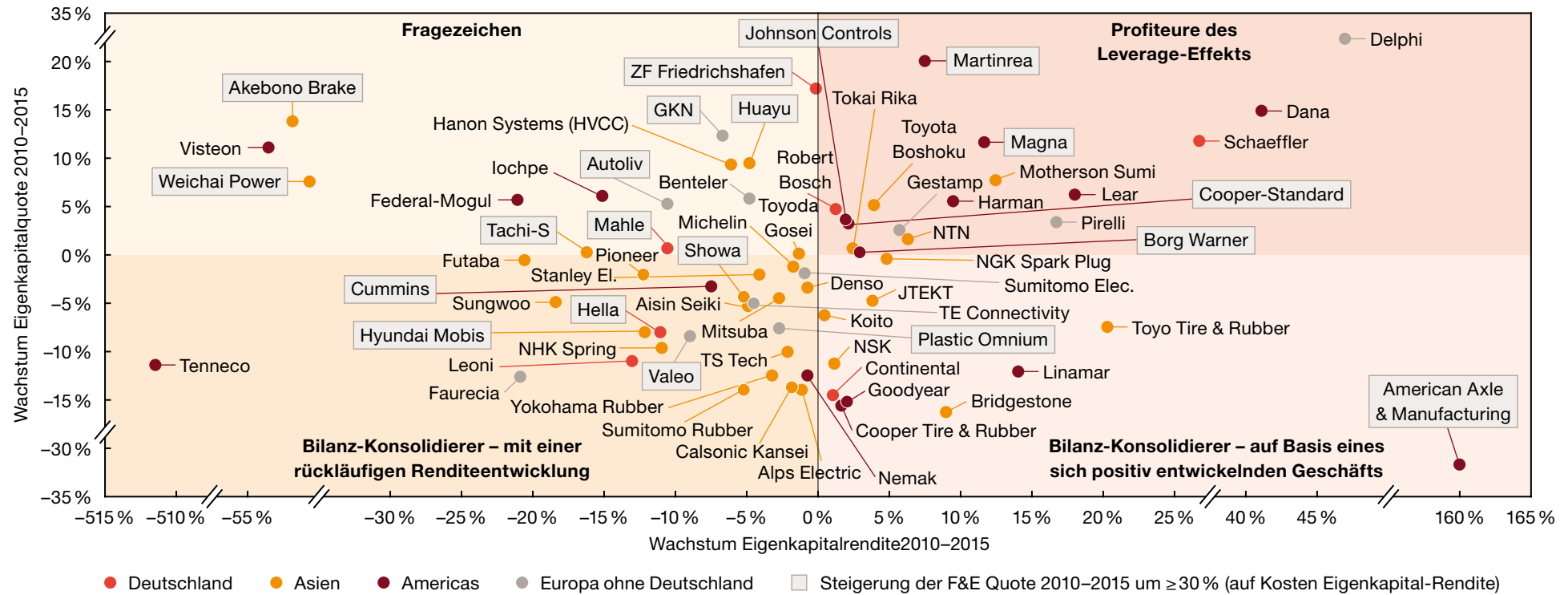
Den Leverage-Effekt klug genutzt

In den Jahren nach der Krise sank das Zinsniveau erheblich. Damit wurde es attraktiv, Fremdkapital aufzunehmen. Einige Unternehmen haben dies auch systematisch getan und so eine wachsende Eigenkapitalrendite erwirtschaftet. Sie haben also die Hebelwirkung durch die niedrigen Zinsen genutzt.

Mindestens **15** Unternehmen haben vom Leverage-Effekt profitiert. 20 Unternehmen haben ihre F&E Quote um größer/gleich 30% auf Kosten der Eigenkapital-Rendite gesteigert.



Abb. 7 Einige Zulieferer haben in der Niedrigzinsphase den Leverage-Effekt zu ihren Gunsten genutzt



Quelle: Strategy&, Datenstand 2010-2015, Unternehmen mit unvollständigen Daten nicht dargestellt.



Deutschland hat die Nase vorn

Vergleicht man die betrieblichen Schlüsselkennzahlen³ der einzelnen Unternehmen miteinander, zeigt sich, dass Familienunternehmen und Stiftungsunternehmen die Nase vorn haben. In jeweils drei von acht Kategorien gehen sie als Sieger hervor. Es ist kein Zufall, dass diese beiden Unternehmensformen in Deutschland überproportional vorhanden sind: Bei den Topkennzahlen tun sich ganz besonders die deutschen Unternehmen hervor. Betrachtet man zum Beispiel das Umsatzwachstum CAGR zwischen 2010 und 2015, so teilen sich Eberspächer und ZF Friedrichshafen den dritten Platz, Mahle folgt auf Platz neun. Platz eins führt

ein asiatisches Unternehmen an – Motherson Sumi – dessen Wachstum sehr aggressiv und auch anorganisch verläuft. Bei der durchschnittlichen EBIT-Marge sind sieben der Top 10 kapitalmarktorientierte Unternehmen. Platz zwei nimmt jedoch das deutsche Unternehmen Schaeffler ein, ein Profitabilitätschampion und Familienunternehmen – wie auch der Sieger Hankook Tire aus Asien. Auch beim durchschnittlichen Ergebnis auf das eingesetzte Kapital (ROCE) sind zwei der Top 10 deutsche Unternehmen: Webasto und Continental.



In **3** von **8** Kategorien gehen Familien- und Stiftungsunternehmen als Sieger hervor.



3 der **Top 10** Unternehmen nach Umsatzwachstum CAGR sind deutsche Unternehmen.

³ Umsatzwachstum (CAGR), EBIT-Marge (Ø), ROCE (Ø), Eigenkapitalquote (Ø), Wachstum Working Capital (CAGR), Wachstum eingesetztes Kapital (CAGR), F&E-Quote und Sachinvestitionsquote.



Abb. 8 Speziell deutsche Unternehmen sind bei den Top-Kennzahlen besonders erfolgreich

Umsatzwachstum CAGR 2010–2015					Durchschnittliche EBIT-Marge 2010–2015					Durchschnittlicher ROCE 2010–2015				
1	Motherson Sumi	F	Asien	31,1 %	1	Hankook Tire	F	Asien	14,6 %	1	Motherson Sumi	F	Asien	22,6 %
2	Huayu	G	Asien	21,1 %	2	Schaeffler	F	Deutschland	13,5 %	2	Webasto	F	Deutschland	22,5 %
3	Eberspaecher	F	Deutschland	17,7 %	3	NGK Spark Plug	K	Asien	13,0 %	3	Delphi	K	Europa ohne Deutschland	21,9 %
4	ZF Friedrichshafen	S	Deutschland	17,7 %	4	TE Connectivity	K	Europa ohne Deutschland	12,9 %	4	Cummins	K	Americas	21,6 %
5	Harman	K	Americas	17,6 %	5	Cummins	K	Americas	12,5 %	5	Tenneco	K	Americas	21,2 %
6	Linamar	F	Americas	17,4 %	6	Pirelli	G	Europa ohne Deutschland	12,2 %	6	Hanon Systems (HVCC)	K	Asien	19,1 %
7	Gestamp	F	Europa ohne Deutschland	17,3 %	7	BorgWarner	K	Americas	11,0 %	7	Faurecia	K	Europa ohne Deutschland	19,1 %
8	Martinrea	K	Americas	17,1 %	8	Stanley Electric	K	Asien	10,6 %	8	Plastic Omnium	F	Europa ohne Deutschland	17,5 %
9	Mahle	S	Deutschland	16,9 %	9	Michelin	K	Europa ohne Deutschland	10,2 %	9	Continental	F	Deutschland	17,4 %
10	Grupo-Antolin	F	Europa ohne Deutschland	16,5 %	10	Bridgestone	K	Asien	10,1 %	10	Koito	K	Asien	17,4 %
<ul style="list-style-type: none"> • 3 unter den Top 10 sind deutsche Unternehmen – 2 davon sind Stiftungen • Aggressive anorganische Wachstumsstrategie von Motherson Sumi (z. B. Übernahme Peguform) 					<ul style="list-style-type: none"> • 7 unter den Top 10 sind kapitalmarktorientierte Unternehmen • Mit Schaeffler ist ein deutsches Unternehmen ein Profitabilitätschampion 					<ul style="list-style-type: none"> • 4 unter den Top 10 sind Familienunternehmen • Mit Webasto und Continental sind zwei deutsche Unternehmen unter den Top 10 				

□ Deutsche Unternehmen K = kapitalmarktorientierte Unternehmen G = Staatsunternehmer F = Familienunternehmen S = Stiftungsunternehmen

Quelle: Strategy&, Datenstand 2010–2015.



Konsequenzen für die Zukunft

Strategischer Weitblick ist gefragt

Wie die Studienergebnisse zeigen, haben sich deutsche und Familienunternehmen im Markt besonders gut aufgestellt. Sie sind grundsätzlich. Dennoch steht die Zulieferindustrie vor zahlreichen Herausforderungen. Unterm Strich werden die Unternehmen daher strategischen Weitblick benötigen, um die künftige Wertschöpfungsstruktur mitzugestalten und nicht von ihr getrieben zu werden. Dies zeigt sich bereits heute an mehreren Stellen.

Apple bald ein OEM?

Die zunehmende Digitalisierung des Autos wird den Markt stark verändern. Ob autonomes Fahren, E-Mobilität oder künftige digitale Assistenten – hier drängen neue Wettbewerber auf den Zuliefermarkt. Die Computerspezialisten werden ihren Anteil im Gesamtmarkt beanspruchen und könnten sich dank ihres Know-hows auf diesem Gebiet als ernst zu nehmende Wettbewerber etablieren, beispielsweise mit für die Branche völlig neuen Geschäftsmodellen. Markantestes Beispiel dafür ist wohl die anhaltende Diskussion darum, ob im Silicon Valley in naher Zukunft ein komplett eigenes Auto gebaut werden wird.

In Zukunft weniger Wertschöpfung?

Es stellt sich auch die Frage, wie die künftige Machtbalance zwischen den OEMs und der Zulieferindustrie aussieht. Es ist fraglich, ob der Trend anhält, immer mehr Schritte der Wertschöpfungskette an Zulieferer abzugeben. So ist es durchaus denkbar, dass Wertschöpfungsumfänge wieder zu den OEMs zurückverlagert werden – ganz besonders vor dem Hintergrund, dass die Zulieferbranche unterm Strich derzeit profitabler arbeitet als die OEMs und das Thema der Beschäftigung bei den meisten OEMs einen sehr hohen innenpolitischen Stellenwert besitzt.

Kommt der große Preiskampf?

Schließlich muss genau beobachtet werden, ob es den asiatischen Unternehmen, allen voran den besonders aggressiv agierenden Staatsunternehmen, gelingt, zum großen Sprung anzusetzen. Schaffen sie es, den Markt über einen Preiskampf aufzurollen und die immensen Investitionen der vergangenen Jahre in Wachstum umzuwandeln? Sind sie in der Lage, den sich ändernden Wertschöpfungsumfängen zu folgen, oder haben einige eventuell auf die falsche Karte gesetzt, nämlich auf eine Wertschöpfung, die es so in naher Zukunft viel weniger geben wird, wie etwa Gussteile, Schmiedeteile oder andere mechanisch

bearbeitete Teile. In diesem Zusammenhang ist offen, ob Innovation der Wettbewerbsvorteil und damit der Profitabilitätstreiber der deutschen Zulieferindustrie bleiben wird oder ob es den asiatischen Unternehmen gelingen wird, auch hier aufzuschließen.

Künftige Ausrichtung genau justieren

Stabile Grundlagen für ein weiteres solides Wirtschaften der deutschen Zulieferindustrie sind vorhanden, aber die strategische Ausrichtung muss individuell feinjustiert werden, um dies auch für die Zukunft sicherzustellen. Eine besonders erfolgreiche Möglichkeit bietet die Capabilities-Driven Strategy von Strategy&. Bei dieser wird besonders darauf geachtet, welche individuellen Unternehmensfähigkeiten im Wettbewerbsumfeld erforderlich sind, um den Wertbeitrag des Unternehmens im Markt besser als die Mitbewerber umsetzen zu können. Erfolgreiche Unternehmen investieren hier in ein System aus wenigen differenzierenden Fähigkeiten, die einander verstärken und Markterfolg ermöglichen. Mithilfe eines solchen Ansatzes kann es den deutschen Zulieferern auch zukünftig gelingen, mit großem strategischen Weitblick rechtzeitig die Weichen zu stellen, um weiterhin solide und mit gutem Gewinn zu wirtschaften.



Ihre Ansprechpartner



Henning Rennert

Principal

Tel.: +49 160 955 53 583

henning.rennert@strategyand.de.pwc.com



Dr. Richard Viereckl

Senior Partner

Tel.: +49 172 6730196

richard.viereckl@strategyand.de.pwc.com



Fritz Metzger

Manager

Tel.: +49 151 1729 8381

fritz.metzger@strategyand.de.pwc.com



Christoph Stürmer

Global Lead Analyst, PwC Autofacts

Tel.: +49 69 9585-6269

christoph.stuermer@pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 157 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. Mehr als 10.300 engagierte Menschen an 21 Standorten. 1,9 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.



© Juli 2017 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.

www.pwc.de