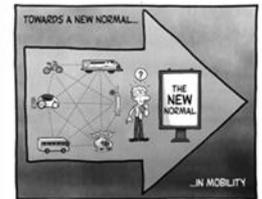
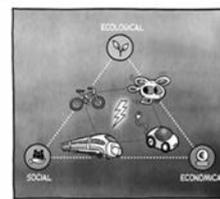
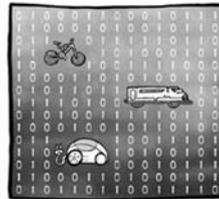


ZUKUNFT DER AUTOINDUSTRIE



Thesen zur künftigen Bedeutung traditioneller Automobilhersteller im (internationalen) Wettbewerb

Neue Wettbewerber traditioneller Automobilhersteller wie Tesla aus den USA, BYD, Nio und Geely aus China, Technologieunternehmen wie Google und Huawei, aber auch Ridesharing-Anbieter wie Uber und Didi werden die Wettbewerbslandschaft in der Automobilindustrie auf den meisten Märkten in den nächsten zehn Jahren stark verändern. Die Frage ist nur, wo die traditionellen Anbieter bleiben. Dazu drei Thesen¹:

These 1: Die traditionellen Automobilunternehmen werden durch neue Wettbewerber zurückgedrängt

Angesichts der gegenwärtig zögerlichen und verlangsamten Transformation zum vernetzten, hochautomatisierten bzw. autonomen, geteilten und elektrischen Fahren (CASE-Transformation) bleibt neuen Wettbewerbern genug Zeit, die Automobilproduktion aufzunehmen und Mobilität anzubieten. Denn die vernetzte und hochautomatisierte, geteilte und elektrifizierte Mobilität eröffnet neue Wertschöpfungskanäle auch für Start-ups und branchenfremde High Tech-, Car- und Ridesharing-Unternehmen. Neue Automobilunternehmen aus Nordamerika und China ziehen zudem weitere Wertschöpfungsanteile von den traditionellen Automobilunternehmen ab².

¹ Die Thesen beruhen auf Diskussionen und Befragungen des Lehrstuhls für ABWL & Internationales Automobilmanagements der Universität Duisburg-Essen in Zusammenarbeit mit Deloitte Consulting, in Unternehmen, auf wissenschaftlichen und Fach-Konferenzen sowie Messen in Deutschland und den wichtigsten Automobilmärkten weltweit. Eine ausführlichere Argumentation erscheint im Tagungsband zum 16. Wissenschaftsforum Mobilität (Proff, H. (2025): Neue Anbieter in der Mobilität. Wiesbaden: SpringerGabler).

² Vgl. die Thesen zur künftigen Wertschöpfung in der Automobilindustrie des Lehrstuhls für ABWL & Internationales Automobilmanagement der Universität Duisburg-Essen von Juni 2024.

These 2: Traditionelle Automobilunternehmen können nur mit einer hohen Transformationsgeschwindigkeit überleben

Die künftige Wettbewerbslandschaft hängt davon ab, welches wirtschaftliche Modell sich durchsetzt:

- das Modell der traditionellen Automobilunternehmen: Steigerung der Produktivität und Profitabilität, um Dividenden an die Aktionäre auszuschütten oder
- das Modell der neuen Wettbewerber: Steigerung der Marktanteile und des Börsenwertes.

Die Modelle schließen einander aus: Steigt der Börsenwert der neuen Wettbewerber, besteht die Gefahr, dass sie die traditionellen Unternehmen übernehmen, sofern sie nicht im Eigentum des Staates oder von Familien sind. Mit Ausnahme von Toyota sind die traditionellen Automobilunternehmen aus Sicht der großen Technologieunternehmen wenig wert. Schaffen die traditionellen Automobilunternehmen jedoch durch Produktivitätssteigerungen und Innovationskraft attraktive Angebote, entgehen sie der Gefahr. Zumal wenn trotz des Börsenhypes um neue Anbieter, diese nicht weiter mithalten können und die Börse aufgrund nachlassender Innovationskraft das Vertrauen in sie verliert.

Die traditionellen Automobilhersteller schaffen deshalb nur in der Transformation, wenn sie ihre Transformationsgeschwindigkeit erhöhen und schnell technologisch aufholen, um die Profitabilität zu steigern. 250 Automobilunternehmen, die 2023 weltweit befragt wurden, erwarten z.B., dass sie 2030 nur noch ein Drittel der Wertschöpfung statt wie bisher etwa der Hälfte, mit Hardware erreichen. Etwa jeweils ein weiteres Drittel der Wertschöpfung erwarten sie durch Elektronik- und Software sowie Sharingangebote zu erzielen, mit leicht steigender Bedeutung von Elektronik und Software.

Nur mit einem schnellen Aufbau dieser Kompetenzen können traditionelle Automobilunternehmen die Zunahme der Marktanteile ihrer neuen Wettbewerber aufhalten und sie entzaubern. Denn noch sind viele der neuen Konkurrenten aus China, aber auch High Tech Unternehmen und Ridesharing-Anbieter in der Automobil- und Mobilitätsindustrie nicht profitable. Es wird teilweise schon deutlich, dass ihnen Phantasie für die nächste Wachstumsstufe fehlt. Das wird z.B. einigen chinesischen Herstellern vorgeworfen, das zeigen aber auch der Rückzug einiger Technologieunternehmen aus dem Automobilgeschäft und die Profitabilitätsprobleme neuer Mobilitätsanbieter. Schaffen die traditionellen Automobilhersteller jetzt konsequenter als bisher die Transformation, könnten bezüglich der neuen Anbieter die ein oder andere Spekulationsblase platzen. Das Zeitfenster ist jedoch klein – höchstens drei bis vier Jahre, bis sich die chinesischen Automobilhersteller (mit im Frühjahr 2024 fast einhundert Marken) zu wenigen großen Gruppen konsolidieren werden, und Technologie- und Sharingunternehmen schlagkräftige Mobilitäts-Ecosysteme aufgebaut haben.

These 3: Eine hohe Transformationsgeschwindigkeit erfordert von traditionellen Automobilunternehmen Transformationsfähigkeiten

Traditionelle Automobilunternehmen brauchen für eine schnelle Transformation nicht nur zusätzliche technologische Kompetenzen, z.B. in der Batterietechnik und in der künstlichen Intelligenz. Sie brauchen auch Transformationsfähigkeiten zur operativen Anpassung ihrer Kompetenzen an die radikalen technologischen Veränderungen. Notwendig ist die Fähigkeit der operationalen Agilität, die verbindliche Entscheidungsprozesse ermöglicht, ausgehend von minimal lebensfähigen Lösungen, die in mehreren Schleifen immer wieder überprüft, angepasst und letztlich verbessert werden. In kapitalintensiven Automobilunternehmen muss diese Fähigkeit zu hybrider Agilität mit einer Effizienzorientierung durch Skalen- und Verbundeffekte verbunden werden (hybride Agilität).

Traditionelle Automobilunternehmen müssen dabei ein beidhändiges Management (Ambidexriefähigkeiten) beherrschen. Schließlich müssen sie in der CASE-Transformation gleichzeitig Wertschöpfung im alten (analogen und verbrennungstechnischen) Geschäft und im neuen innovativen (digitalen und elektromobilen) Geschäft managen, um die Kapitalallokation innerhalb des Wertschöpfungsnetzwerks zu optimieren. Neue Wettbewerber ohne überkommene Produktionsstrukturen benötigen solche Ambidexriefähigkeiten nicht.

Im Zuge der CASE-Revolution müssen traditionellen Automobilunternehmen zudem ihre Kräfte bündeln und sich in neuartigen Partnernetzwerken (Ecosystems) zusammenschließen, d.h. sich in einer multilateralen Gruppe von festen Partnern strukturell so ausrichten, dass sie interagieren können, um ein übergeordnetes Nutzenversprechen zu realisieren. Damit können sie gemeinsam einen Wert schaffen, den sie alleine nicht erreichen könnten.

Die gleichzeitige Umsetzung dieser drei Transformationsfähigkeiten ist eine Herausforderung, denn

- bei der hybriden Agilität bestehen Konflikte zwischen flexibler Agilität und effizienten Größen- und Verbundvorteilen,
- bei der Ambidextrie bestehen Konflikte zwischen flexibler Entwicklung eines neuen Geschäfts und effizienter Optimierung eines alten Geschäftes und
- gerade Automobilunternehmen fällt es schwer, in Kooperationen und in Ecosystems zusammenzuarbeiten und gemeinsam Wert zu schaffen.

Auch wenn hybride Agilität, Ambidexriefähigkeit und auch die Zusammenarbeit mit Partnern in Ecosystems in der Automobilindustrie nichts wirklich Neues sind, steht ihre konsequente Umsetzung noch aus (ähnlich wie europäische Reaktionen auf die Einführung des "lean management" durch die Japaner lange gedauert haben, dann aber schnell und besser waren).

Literatur

- Adner, R. (2017): Ecosystem as structure. In: *Journal of Management*, 43(1): 39-58.
- Adner, R. und Lieberman, M. (2021): Disruption through complements. In: *Strategy Science*, 6(1): 91-109.
- Deloitte (2024): EV-Transformation survey. In Vorbereitung. Düsseldorf.
- IPE Institut für Politikevaluation, fka, Roland Berger (2019): *Automobile Wertschöpfung 2030/50. Eine Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. Endbericht.* Berlin.
- Jacobides, M., MacDuffie, J.P. und Tae, C J. (2016): Agency, structure, and the dominance of OEMs: Change and stability in the automotive sector. In: *Strategic Management Journal*, 37(9): 1942-1967.
- Kraus, L., Proff, H. und Jeppe, A. (2023): Estimation of joint value in mobility as a service ecosystems under different orchestrator settings. In: *European Transport Research Review*, 15 (25).
- Proff, H., Proff, H. V. (2013): *Dynamisches Automobilmanagement. Strategien für international tätige Automobilunternehmen im Übergang in die Elektromobilität.* 2. Aufl. Wiesbaden: SpringerGabler.
- Raisch, S. und Tushman, M.L. (2016): Growing new corporate businesses: From initiation to graduation. In: *Organization Science*, 27(5): 1237–1257.
- Teece, D., Peteraf, M. und Leih, S. (2016): Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. In: *California Management Review*, 58(4): 13–35.
- Tichy, G. (1994): *Konjunktur: Stilisierte Fakten, Theorie, Prognose.* 2. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer.