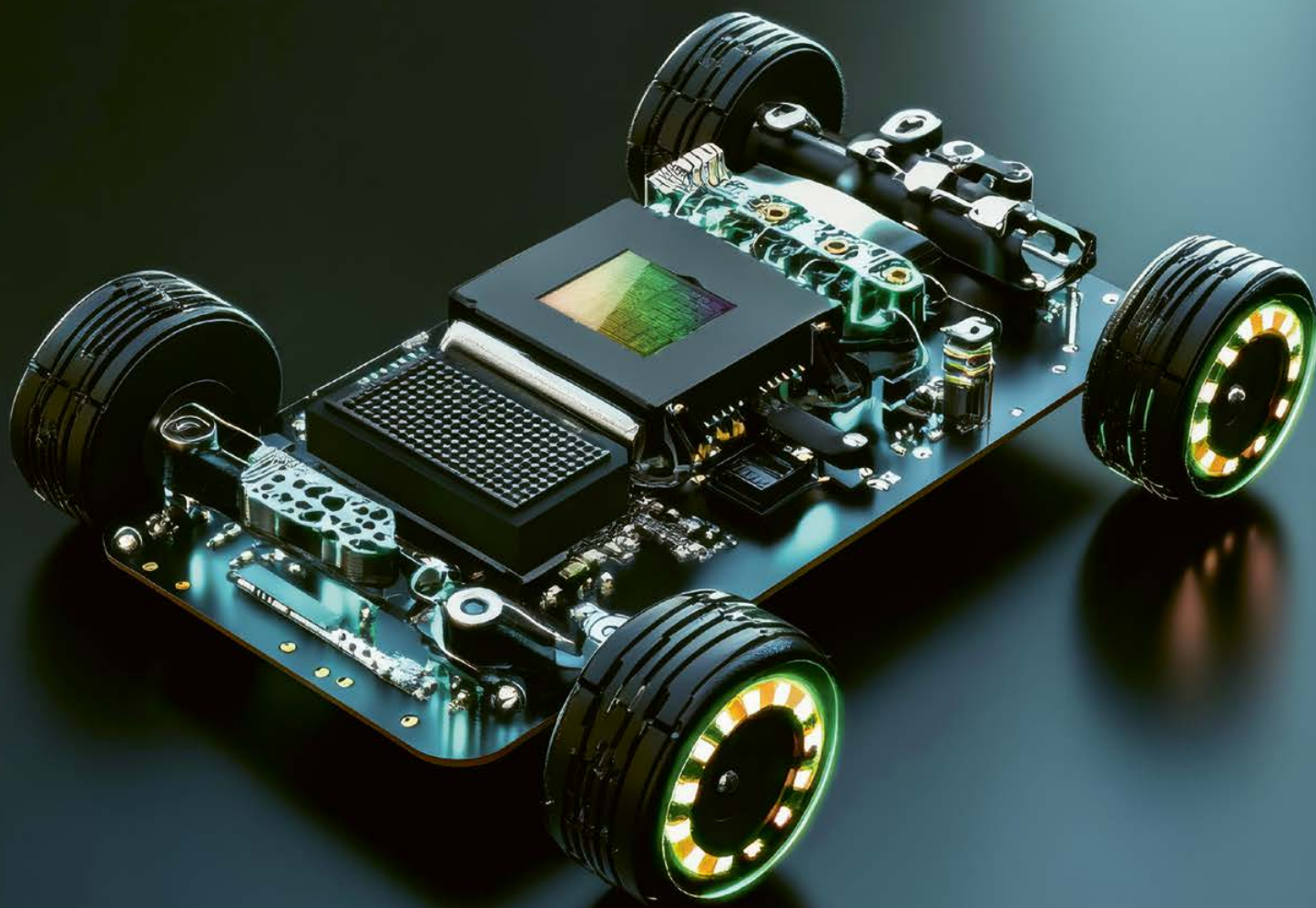


Großer Appetit



Was deutsche Automobilzulieferer tun müssen, um in der beginnenden Ära softwaredefinierter Fahrzeuge zu überleben

TEXT VON GORDON DETELS

Der Kuchen wird nicht größer, die Anzahl hungriger Gäste am Tisch allerdings schon. Das ist die unangenehme Entwicklung, die klassische deutsche Automobilzulieferer seit geraumer Zeit erleben – und die ihnen verständlicherweise nicht besonders schmeckt. Begonnen hat die Diät wider Willen bereits vor mehreren Jahren. Damals tauschten langjährige Kunden wie Mercedes, BMW, VW und Co. die zu dem Zeitpunkt noch üppige Torte gegen ein wesentlich kleineres Exemplar aus: Mit Beginn der Antriebswende – weg vom Verbrennerauto hin zu Elektrifizierung und Digitalisierung – benötigten Fahrzeughersteller plötzlich einen Teil mechanischer Komponenten nicht mehr. Was OEMs seitdem hingegen immer mehr nachfragen, ist Software zur Steuerung der stetig komplexer werdenden Computer auf Rädern. Das Nachsehen hat die Antriebstechnologie.

Fehlende Softwarekompetenz

Die Entwicklung stellte klassische deutsche Automobilzulieferer vor ein großes Problem: Ihnen fehlten schlichtweg die Zutaten und das Rezept, um das gewünschte Produkt herzustellen. Für komplexe Softwarelösungen braucht es das entsprechende Know-how – das die Zulieferer sich über viele Jahre nicht in der Tiefe angeeignet haben. Warum? Zu Zeiten des Verbrennermotors war der Mangel an digitalem Wissen nicht geschäftsschädigend. Die damals noch überschaubaren Codezeilen für hauptsächlich analoge Fahrzeuge kauften Firmen wie Bosch, Continental oder ZF einfach selbst bei ihren Zulieferern ein, um sie dann in der eigenen Hardware zu verbauen – und mit Preisaufschlag als Komplettpaket an die OEMs weiterzureichen. Doch dieses Geschäftsmodell geht heute nicht mehr auf: Denn je wichtiger und ausgefeilter die aktuell benötigte Software wird, umso selbstbewusster geben sich einstige Versorger der Zulieferer und neue Tech-Player – und werden so zur realen Bedrohung des existierenden Automotive-Lieferanten-Geschäfts. Statt sich mit der Rolle eines Akteurs als Tier 2 oder Tier 3 zufriedenzugeben, wenden sich die neuen Player mit ihren Produkten immer häufiger direkt an die Automobilhersteller – um ein größeres Stück vom Kuchen abzubekommen. „Mittlerweile sieht es in vielen Fällen so aus, dass OEMs von ihren langjährigen Zulieferern nur noch die Steuergeräte mit Basiselektronik kaufen“, erklärt Kearney Partner Felix Kreichgauer. „Die Applikationen und für Kunden sichtbaren Innovationen aber holen sie sich von Softwareunternehmen oder Start-ups. Auch weil diese eine höhere Innovationsgeschwindigkeit haben.“ Und selbst Software entwickeln? Das tun etablierte OEMs nur sehr selektiv. Von diesem noch vor wenigen Jahren weitverbreiteten Gedanken haben sich die meisten Hersteller aufgrund der Komplexität längst verabschiedet.

Neue Player

Bei der neuen Konkurrenz für etablierte deutsche Automobilzulieferer geht es aber mitnichten nur um die stets in den Medien genannten Namen wie Google oder Apple. Zwar sind die großen Tech-Konzerne gut im Geschäft und werden in nicht ferner Zukunft vermutlich das In-Car-Entertainment der meisten OEMs stellen. Erst im Juli wurde beispielsweise bekannt, dass Porsche und Apple weit über das bisherige Software-Ökosystem Apple CarPlay hinaus bei der Fahrzeugentwicklung zusammenarbeiten wollen. Eine Bedrohung aber sind auch – und vor allem – viele dem Laien eher unbekannte Firmen, die sich mit fahrzeugrelevanten und insbesondere umsatzstarken Zukunftsthemen wie fortschrittlichen Fahrerassistenzsystemen und dem komplexen Thema des autonomen Fahrens beschäftigen. Dazu gehört – nur ein Beispiel von unzähligen – etwa das indisch-multinationale Automotive-Unternehmen KPIT Technologies. Bis vor wenigen Jahren lediglich Zulieferer von Tier-1-Lieferanten, verkauft KPIT Technologies seine Produkte heute direkt und mit entsprechend höheren Margen an OEMs wie BMW. Mittlerweile hat die Firma mit Hauptsitz im indischen Pune weltweit über 13.000 Mitarbeitende und – nicht ohne Grund – in München ein eigenes Engineering Center eröffnet.

Gefahr droht klassischen Automobilzulieferern aber nicht nur von reinen Softwareunternehmen, sondern auch von der Hardwareseite – unter anderem von NVIDIA oder Qualcomm. Lange nur Zulieferer von Chips, haben auch diese Player erkannt, wie lukrativ Software sein kann – zumal sie als Hersteller von Halbleitern natürlich am besten wissen, welche Software optimal auf ihrer Hardware performt. So engagiert sich NVIDIA beispielsweise längst auch im Bereich autonomes Fahren mit hochprofitablen Geschäftsmodellen, basierend auf eigenen Systemen und Sensorik.

Unattraktiver Arbeitgeber

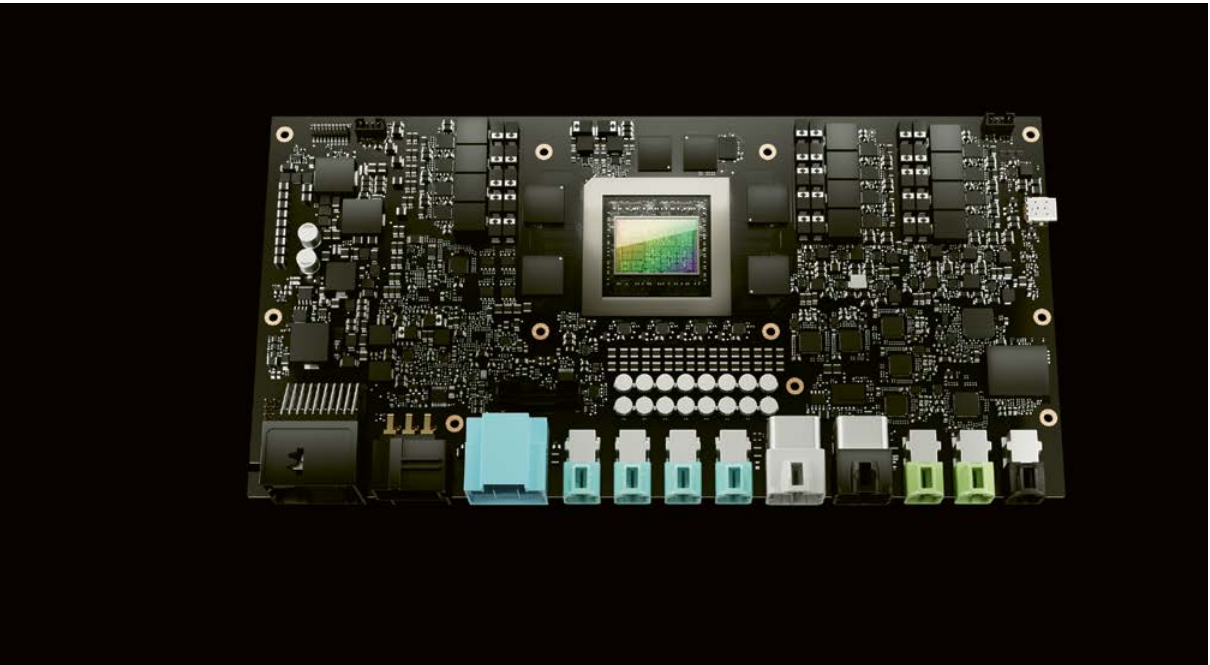
Die etablierten deutschen Automobilzulieferer müssen also reagieren, wollen sie ihre Kunden im Wachstumsfeld Software überzeugen. Leider haben sie nur wenige Handlungsoptionen – und dabei viele Hürden zu überwinden. Am besten wäre es natürlich, selbst in das boomende Softwaregeschäft einzusteigen – wenn es nur so einfach wäre. Denn den Zulieferern fehlt dafür nicht nur das hoch qualifizierte Personal. Dieses hat in der Regel auch gar keine Lust, in traditionell hardwaredominierten Forschungs- und Entwicklungsabteilungen zu arbeiten. Zum einen zahlen neue Tech Player, aufstrebende Softwarefirmen oder reine E-Auto-Hersteller bedeutend mehr Geld: Tesla beispielsweise entlohnt einen Softwareentwickler im US-amerikanischen Silicon Valley mit bis zu 300.000 Euro pro Jahr – und nicht nach IG-Metall-Tarif. Zum anderen punkten diese Firmen auch mit einem besseren Arbeitsumfeld. „Statt Schwerfälligkeit, strikten Hierarchien und großen Teams bieten diese Firmen agiles, schnelles Arbeiten mit weitreichenden Entscheidungsbefugnissen und der frühen Einbindung bei der Entwicklung neuer Technologien“, erklärt Kearney-Partner Michael Roemer. Viele Zulieferer haben bereits ihr Defizit in Sachen Image und Arbeitsweise erkannt und arbeiten an der Transformation ihrer Firma, um vor allem die Prozess- und Produktentwicklung zu beschleunigen. Das geht allerdings – wenn es über Jahrzehnte anders gelernt wurde – nicht von heute auf morgen.

Einkaufen und entlassen

Die realistischere Möglichkeit, schnell an Softwarekompetenz zu kommen, steht allerdings nur Firmen offen, die über das entsprechende Kleingeld verfügen: Wenn sich Talente nicht so leicht gewinnen lassen, wird der Erwerb der Firma oder des Start-ups, in dem sie arbeiten, das Mittel der Wahl.



„Wer die finanziellen Mittel nicht hat, um sich zukunftsicher aufzustellen, muss sie sich durch Einsparungen erarbeiten.“



Ein System-on-a-Chip der nächsten Generation zentralisiert alle intelligenten Fahrzeugfunktionen auf einem einzigen KI-Computer für sichere autonome Fahrzeuge.

„Bosch, nach wie vor der größte Automobilzulieferer der Welt, hat diesen Weg eingeschlagen und sich in den letzten Jahren massiv digitale Kompetenz an Bord geholt“, erklärt Kearney-Partner Felix Kreichgauer. So kamen – auch durch Zukäufe – in den letzten fünf Jahren gut 25.000 Softwareentwickler zum Unternehmen. 48.000 Menschen beschäftigen sich jetzt beim deutschen Zuliefer-Riesen mit Codezeilen, bis Ende 2025 sollen es sogar 50.000 sein.

Wer die finanziellen Mittel nicht hat, um sich zukunftsicher aufzustellen, muss sie sich durch Einsparungen erarbeiten. So gab beispielsweise ZF aus Friedrichshafen mit weltweit knapp 170.000 Mitarbeitenden im Juli bekannt, bis 2028 ein Viertel der Stellen in Deutschland abbauen zu wollen. Allein dieses und nächstes Jahr sollen so circa sechs Milliarden Euro eingespart werden – um Schulden abzubauen und vor allem, um die Mittel für die milliardenschweren Investitionen für die Transformation zur E-Mobilität ranzuschaffen. Continental wiederum entlässt ebenfalls Tausende Mitarbeiter in der Automotive-Sparte und plant zusätzlich diesen Bereich, der seit Jahren keine schwarzen Zahlen mehr schreibt, vom Reifengeschäft abzutrennen und unter neuem Namen an die Börse zu bringen. Einer der Gründe: Ein dann unabhängiges neues Unternehmen könne einfacher Partnerschaften mit anderen Unternehmen eingehen.

Kooperationen auf Augenhöhe

Sind damit die Optionen für Zulieferer ausgeschöpft? Nein, es gibt noch eine dritte Möglichkeit, Wettbewerbsfähigkeit wiederher- und sicherzustellen: Joint Ventures. Sie sind mittlerweile weitverbreitet, weil beide Seiten davon profitieren können und diese Strategie für Zulieferer logischerweise bedeutend kostengünstiger (und realistischer) ist als der Kauf eines Tech-Unternehmens. Eine Auswahl: Continental arbeitet bereits seit 2023 mit Ambarella zusammen, dem US-amerikanischen Unternehmen für Halbleiter mit künstlicher Intelligenz zusammen, um gemeinsam Systeme für automatisiertes Fahren zu entwickeln. Bosch wiederum stellte mit dem US-amerikanischen Halbleiterhersteller Qualcomm auf der Technologiemesse CES in Las Vegas einen Chip vor, der Fahrerassistenzsysteme und Infotainment vereint. Und ZF und das bereits erwähnte Unternehmen KPIT sind gemeinsam Gesellschafter des Software-Joint-Ventures Qorix.

Individuelle Entscheidung

Welchen Weg oder Mix verschiedener Wege klassische Automobilzulieferer einschlagen sollten, hängt immer vom spezifischen Unternehmen ab – und sollte erst nach sorgsamer Prüfung (mit externer Beratung) entschieden werden. Sich auf den Weg zu machen ist aber überlebenswichtig – um nicht in naher Zukunft ganz ohne Kuchenstück auf dem Teller an der Kaffeetafel zu sitzen.