

## Studienauszug<sup>1</sup>: Handlungsempfehlungen

Aus den vorgelegten Analysen und den geführten Unternehmensgesprächen ergeben sich Handlungsempfehlungen hinsichtlich Produkt, Prozess sowie Personal in den Kategorien Bestandssicherung und Risikominimierung, Bestandserweiterung und Chancennutzung sowie weitere Empfehlungen zur Zukunftssicherung einer leistungsfähigen Automobilzulieferindustrie in Sachsen und spezielle Handlungsempfehlungen zum Thema Energie.

Ein Teil der Handlungsempfehlungen bezieht sich auf die vom Transformationsprozess betroffenen sächsischen Akteure (Zulieferer, Unterauftragnehmer, Ausrüster, Dienstleister, Forschungseinrichtungen, Fachkräfte, Know-how-Träger), die aktuell zur Produktion und Entwicklung von Verbrennerfahrzeugen beitragen (v. a. Einzelteile, Werkzeuge, Dienstleistungen, Sequenzierungen).

Ergänzt werden die Handlungsempfehlungen für weitere sächsische Akteure (Unternehmen, Unterauftragnehmer, Ausrüster, Dienstleister, Forschungseinrichtungen, Fachkräfte, Know-how-Träger), die bereits heute über die identifizierten Kompetenzen und das Prozess-Know-how verfügen, einschließlich derer, die zukünftig potenziell im Automotive-Sektor tätig sein könnten (z. B. Hersteller von Produkten aus glasfaserverstärktem Kunststoff).

Darüber hinaus werden auch Handlungsempfehlungen für jene Akteure formuliert, die Rahmen bzw. Rahmenbedingungen für die Automobilindustrie (mit)gestalten, wie Verbände, Netzwerke, Kammern und Politik.

Wichtigste Handlungsempfehlung an alle genannten Beteiligten ist das Bewusstmachen folgender grundlegender Informationen zum aktuellen Umbau der Automobilindustrie:

1. **Stückzahlentwicklung:** Werden von ca. 5,6 Mio. jährlich in Deutschland produzierten Fahrzeugen in Zukunft, d. h. mit Hochlauf bis ca. 2025 rund 1,6 Mio. Fahrzeuge, elektrisch angetrieben sein, fallen in diesem Umfang zahlreiche Komponenten der Wertschöpfungskette im Verbrennerfahrzeug weg. D. h. im Umfang von 30 % ergibt sich eine Überkapazität bzw. ein entsprechender Preisdruck auf die verbleibenden 70 % Auftragsvolumen. Einige werden modifiziert. Dies betrifft in erster Linie die direkten Teilezulieferer der Tier-1-Ebene, aber auch deren Unterauftragnehmer der Tier-n. Während die Tier-1-Ebene häufig in die Strategieentscheidungen der OEMs eingebunden ist, erhalten Tier-n-Zulieferer im Normalfall unspezifizierte Aufträge ohne konkreten Endkunden-Lieferort. In der Folge fallen ebenfalls Aufträge an die Ausrüster (Werkzeugbauer, Anlagenbauer und Dienstleister) weg. Ein Beispiel ist ein Hersteller für Schweißanlagen für den Abgasstrang: In Engineering-Unternehmen und Forschungseinrichtungen entfallen Aufträge für die Entwicklung dieser Komponenten.

---

<sup>1</sup> Weiterführende Informationen und Erläuterungen finden Sie in der vollständigen Studie:

„Transformationsprozess in der sächsischen Automobilzulieferindustrie aufgrund der Umstellung auf die Produktion von Elektrofahrzeugen“ (AMZ/CATI im Auftrag der SAENA)

2. **Zeitlicher Verlauf:** Aufträge in der Automobilindustrie werden häufig mit 2 Jahren Vorlauf und für 4–7 Jahre ausgeschrieben, d. h. die aktuellen Aufträge überstreichen den Zeitraum bis 2025 und bieten den Zulieferern Planungssicherheit. Zusätzliche Auftragsvolumen werden aktuell vergeben, da die OEMs im Vorgriff auf die neuen elektrischen Baureihen weniger in die Modernisierung der Inhouse-Produktion für Verbrenner investieren und diese Volumens outsourcen. Dies führt aktuell zu größeren Anfragevolumen in der gesamten Wertschöpfungskette des Verbrennerfahrzeugs.
3. **Bedeutung neuer Komponenten:** Anfragen und Aufträge für Komponenten im Elektro-Antriebsstrang gibt es seit der Produktion des BMW i3. Aufgrund geringer angefragter Stückzahlen und hoher Unsicherheit bzgl. des tatsächlichen Absatzes wurden hier mögliche Projekte oft abgelehnt. Für die neuen Komponenten der Elektrofahrzeug-Plattformen werden allerdings neue Wertschöpfungsketten aufgebaut. Hier müssen die Unternehmen sich aktiv um Know-how und Aufträge bemühen.
4. **Produktionsstandorte und Kunden:** Aufgrund der Marktchancen und geringerer Komplexität des E-Antriebsstranges entstehen neue OEMs als Nachfrager. Insbesondere etabliert sich in China aufgrund des zeitigeren Hochlaufes und größeren Volumens (> 700.000 Fahrzeuge pro Jahr) eine Zulieferstruktur. Diese tauchen in der Wertschöpfungskette als neue Wettbewerber auf.
5. Umbau kompletter **Plattformstrukturen:** Das Entstehen neuer Plattformen führt aktuell zu vielen Projekten bei den Entwicklungsdienstleistern und in der Folge bei Werkzeugbauern. Allerdings führt die Reduzierung der Anzahl an Plattformen zu einem Rückgang der Engineering-Nachfrage, nachdem die elektrischen Plattformen aufgebaut sind.

## Bestandssicherung und Risikominimierung

Handlungsempfehlungen für Zulieferer und Unterauftragnehmer – sowie je nach Unternehmensschwerpunkt auch Ausrüster und Dienstleister – in der Kategorie „Bestandssicherung und Risikominimierung“ sind:

1. Drastische **Kostenreduzierung** in der Produktion, um Aufträge für deutsche Produktionsstandorte auch bei dem sich ab 2022 deutlich erhöhenden Preisdruck aufgrund sinkender Volumens verbrennungsmotorischer Komponenten realisieren zu können (z. B. durch Automatisierung, Digitalisierung, Prozessverbesserung ...).
2. Aufbau von **Auslandsstandorten**, insbesondere um Kostenpotenziale zu heben und aufgrund des sich kontinuierlich verteuernenden Produktionsstandortes Deutschland–Sachsen (geforderte Reduzierung der Arbeitszeit, Abschaffung der Nachtarbeit, Erhöhung des Urlaubs auf teilweise 38 Tage, Zusatzkosten für Maut auch auf Nebenstraßen, sich aus der Mindestlohnfestlegung ergebende Lohnkostensteigerung für die Gesamtbelegschaft, steigende Umlagen für EEG, neue indirekte Funktionen, z. B. Datenschutzbeauftragte, Gleichstellungsbeauftragte, neue benötigte Zertifizierungen, steigender Aufwand für die Einhaltung sich verschärfender gesetzlicher Vorgaben, z. B. TA Luft, BImSchG etc.). Bei geeigneter Wahl der Standorte und Produktionsverlagerung können gleichzeitig Mitarbeiterquellen erschlossen und ggf. Kunden in den Wachstumsmärkten Asiens gewonnen werden.

3. Deutliches und aktives **Unternehmenswachstum**, z. B. durch den Ausbau von Kooperationen, Joint Ventures (JV), Übernahmen (M&A-Aktivitäten); dies dient dazu, Größennachteile im internationalen Markt zu kompensieren, da insbesondere aufgrund der wachsenden Zuliefer-, Ausrüster- und Dienstleisterstruktur in Asien verbunden mit dem hohen Marktvolumen (> 24 Mio. produzierte Fahrzeuge in China) ein Eintreten asiatischer Wettbewerber in Europa mit deutlich attraktiveren Preisen erwartet wird (Mischkalkulation und Mengenvorteile).
4. Auf- oder Umbau von Strukturen zur gezielten **Personalanwerbung**: Aufgrund des demografischen Wandels wird das Angebot an Arbeitskräften im Betrachtungszeitraum stetig sinken. Zusätzlich gibt es eine – auch politisch gewünschte – Entwicklung von Mitarbeitern im Profil der Helfer zu Facharbeitern mit höherer Qualifikation. Damit wird sich der größte Engpass im Bereich der Produktionsmitarbeiter in den genannten Bereichen ergeben.
5. **Automatisierung und Digitalisierung**; dies bringt Effekte in mehrerer Hinsicht:
  - Reduzierung Personalbedarf – damit weniger Aufwand zur Ersatzbeschaffung,
  - Reduzierung direkter und aktuell schlecht kalkulierbarer Personalkosten sowie
  - Beschleunigung indirekter Prozesse zu Erreichung von logistisch entfernten Kunden.

## Bestandserweiterung und Chancennutzung

Folgende Handlungsempfehlungen ergeben sich für Zulieferer und Unterauftragnehmer sowie je nach Unternehmensschwerpunkt auch Ausrüster und Dienstleister in der Kategorie „Bestandserweiterung und Chancennutzung“:

1. Durchführung individueller **Strategieprozesse** zur Erstellung eigener Technologie-Landkarten im Bereich des elektrischen Antriebsstranges und angrenzender Bereiche.
2. Aktive **Ergänzung eigener Kompetenzen** entlang der Wertschöpfungskette im elektrischen Antriebsstrang durch Kooperation, M&A-Prozesse, JV etc.
3. Gezielte **Ansprache von OEM- sowie 1<sup>st</sup>-Tier-Forschungsbereichen** für die Initiierung von Entwicklungsprojekten rund um die neuen Fahrzeugkonzepte (insbesondere im Antriebsstrang, aber auch in den betroffenen Bereichen Karosserie/Exterieur, Fahrzeugelektronik, Interieur) auf Basis eigener technologischer Kompetenz.
4. Aufbau von **internationalen Wachstumsstrategien**, um an den Hochläufen der Elektrofahrzeugproduktion in den Produktionsländern zu partizipieren.
5. **Mitarbeiterqualifikation** und gezielter Mitarbeiteraufbau in neuen Technologiefeldern des Elektroantriebsstranges und angrenzender Bereiche (Leichtbau, Elektrifizierung von Komponenten).
6. Erschließung und Sicherung von **Finanzierungsquellen** für den Ausbau der neuen Felder vor dem Hintergrund langer Anlaufkurven und benötigter Investitionen.

## Weitere Empfehlungen zur Zukunftssicherung

Weitere Empfehlungen richten sich an Verbände, Netzwerke, Kammern und an die Akteure der Politik und berühren die Verbesserung der Rahmenbedingungen für Entwicklung, Produktion und Wachstum in Sachsen:

1. **Beschleunigung und Vereinfachung von Genehmigungsverfahren** (Durchsicht und Vereinfachung von z. B. BImSchG, TA Luft und Geruchsprognosen, Lärmschutz im Gewerbemischgebiet, Flächenkäufe für Erweiterung etc.).
2. **Sicherstellung eines bedarfsgerechten Nahverkehrs** insbesondere rund um große Unternehmen im ländlichen Raum (Bernsdorf, Wittgensdorf, Glauchau ...) zur Sicherstellung der Personalversorgung insbesondere im Schichtbetrieb.
3. Gestaltung eines **Unterstützungsrahmens** für Unternehmen, die nicht mehr KMU, aber noch kein Konzern sind, um deren weiteres Wachstum und Entwicklung von F+E-Abteilungen zu unterstützen.
4. **Reduzierung der Energiekosten** insbesondere für produzierende Unternehmen um 50 % oder die Erarbeitung von innovativen Möglichkeiten der Kompensation (z. B. Nutzung von Überschussenergie, Energiepufferung etc.).
5. **Reduzierung staatlicher Eingriffe** in kalkulatorische Grundlagen der unternehmerischen Tätigkeit bzw. Schaffung einer langfristigen Prognostizierbarkeit (Energieumlagen, Mindestlohn, Maut ...).
6. **Erweiterung der Ausbildungskapazitäten** und gezielte Bewerbung im Bereich Elektronik, Mechatronik und Softwareprogrammierung.
7. **Förderung des Aufbaus von Intellectual Property** (geistiges Eigentum, z. B. Patente) als Basis für höherwertige Arbeitsplätze.

## Handlungsempfehlungen Energie

Es gibt aktuell zwei wesentliche Ansatzpunkte, die mit Bezug auf die Energiebereitstellung und -verwendung ein Handeln erforderlich machen:

- Die zunehmende Volatilität der Energiepreise und die damit verbundenen Unsicherheiten für die eigenen Energiekosten.
- Der künftig zu beachtende „CO<sub>2</sub>-Abdruck“ in der Vorkette der Zulieferer bis zum fertigen Produkt.

Die folgenden Handlungsempfehlungen richten sich an die Zielgruppen:

- Unternehmen,
- Wirtschaftspolitik und
- Verbände und unterstützende Institutionen.

## Empfehlungen für Unternehmen

Im Zuge der Transformation ergeben sich für die sächsischen Standorte große Chancen, sich mit der neu zu installierenden Anlagentechnik fit für die Zukunft zu machen. Dabei müssen alle Prozesse im Unternehmen ganzheitlich betrachtet werden. Die Voraussetzung dafür ist die Verfügbarkeit von Informationen über alle benötigten Ressourcen.

Weiterhin bietet die Digitalisierung den Energieversorgungsunternehmen und Netzbetreibern den Einstieg in neue Dienstleistungsangebote und Geschäftsmodelle. Wenn es künftig darum gehen soll, CO<sub>2</sub>-neutral zu produzieren, wird es auch Anreize dafür geben, den zugekauften CO<sub>2</sub>-neutralen Strom dann kostengünstiger abzunehmen, wenn er reichlich verfügbar ist. Es ist zu erwarten, dass der Markt solche Preissignale künftig besser abbilden wird. Empfehlungen für Unternehmen sind:

- Einführung von **Energiemanagementsystemen** zur kontinuierlichen Verbesserung der energiebezogenen Leistung,
- Nutzung der regionalen und bundesweiten Angebote für den Erfahrungsaustausch in **Arbeitskreisen** und **Netzwerken** (z. B. Energieeffizienz-Netzwerke),
- Nutzung der **Förderangebote des Freistaates Sachsen** und des **Bundes** zur Umsetzung von Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz sowie zum Einsatz eigener CO<sub>2</sub>-neutraler Energieerzeugung,
- Nutzung der **Unterstützungsangebote** der SAB/SAENA, BAFA, KfW etc.,
- Energieeinkauf an der **Energiebörse**, Aufnahme indexbasierter Energiekostenanteile in den Angebotspreisen.
- Mit Bezug auf die CO<sub>2</sub>-neutrale Wertschöpfungskette: Entwicklung von Strategien für eine **flexiblere Energieverwendung**.

## Empfehlungen für die Wirtschaftspolitik

Aufgrund der zu erwartenden Erhöhung des Anteils der Elektromobilität und der entsprechenden Verlagerung von Produktionsanteilen in die Bereiche Interieur sowie Elektrik/Elektronik und den Imperativen CO<sub>2</sub>-neutrale Wertschöpfungskette und Verbesserung der Energieproduktivität ergeben sich folgende Handlungsfelder:

- Frühzeitige **Weichenstellung für eine auf einer digitalen und automatisierten Infrastruktur aufbauenden Energieversorgung** der Automobilzulieferbranche, d. h. Schaffung von günstigen Rahmenbedingungen für die Abnahme von CO<sub>2</sub>-neutraler Energie,
- Schaffung der **Rahmenbedingungen für eine sektorübergreifende Erzeugung, Verwendung und Speicherung** von Erneuerbarer Energie,
- Unterstützung von **integrierten Energiekonzepten** für neu entstehende Gewerbegebiete, Infrastrukturbereitstellung für Wärme- und Kältenetze,

- Unterstützung der **Systemintegration Erneuerbarer Energien** (Flexibilität, Speicher, Gleichstromnetze ...) z. B. in Form von steuerlichen Anreizen und rechtlichen Vorgaben,
- Schaffung von Rahmenbedingungen für eine **wirtschaftliche Anwendung von bereits technisch möglichen Lösungen**, wie z. B. Power-to-X,
- Schaffung von geeigneten **Rahmenbedingungen für die Ladeinfrastruktur und Kostenanreize zum weiteren Ausbau der Elektromobilität**,
- **Erkennen und Vermeiden von Sackgassenstrategien**, die das Erreichen von künftigen Klimaschutzziele erschweren oder gar unmöglich machen. Heutige Entscheidungsprozesse können bereits bis ins Zieljahr 2050 wirken und müssen auf Kompatibilität zu einer dekarbonisierten Energieerzeugung geprüft werden.

### **Empfehlungen für Verbände und unterstützende Institutionen**

Verbände und unterstützende Institutionen können den Unternehmen regionale Hilfestellungen mit Informationen und Vermittlungen qualifizierter Beratung bieten. Im Einzelnen wird empfohlen:

- Begleitung eines **Modellprojektes zur CO<sub>2</sub>-neutralen Wertschöpfungskette** in der Automobilzulieferindustrie,
- Begleitung von **Arbeitsgruppen und Netzwerken** sowohl für die Erarbeitung innovativer Lösungen als auch für die Übertragung guter Beispiele,
- laufende **Berichterstattung und Öffentlichkeitsarbeit über erfolgreiche Beispiele** von Energiespeicher-, Energieerzeugungs- und Energieeinsparmaßnahmen,
- Unterstützung von Konzepten zur **Erhöhung der Umsetzungsgeschwindigkeit beim Ausbau der Ladeinfrastruktur**,
- Vorbereitung unterstützender **Maßnahmen für die Bereitstellung von „grünem Strom“** sowohl für die Fahrzeuge als auch die Produktion,
- **Öffentlichkeitsarbeit und Aufklärung der Industrie** für ein künftig dekarbonisiertes Energiesystem.