

BYD

ZULIEFERER – OEM: DIE SPANNUNGSFELDER EINER BRANCHE IM UMBRUCH

Die Automobilindustrie befindet sich in einem der tiefgreifendsten strukturellen Umbrüche ihrer Geschichte. Gleichzeitig wirken disruptive Technologien, geopolitische Verschiebungen und globale Wettbewerbsdynamiken zusammen und stellen traditionelle Wertschöpfungs- und Partnerschaftsmodelle in Frage.

Besonders deutlich wird dieser Druck in der Beziehung zwischen OEMs und Zulieferern: Die Konflikte sind nicht temporär – sie sind strukturell. Ohne ein neues Führungsparadigma wird die Branche an Wettbewerbsfähigkeit verlieren.



GUNNAR GÜTHENKE
Advisor

1.

BEZIEHUNGSEBENE: ÖKONOMISCHE DIVERGENZ WIRD ZUR STRUKTURELLEN FRAGESTELLUNG

Die Beziehung zwischen OEMs und Zulieferern war schon immer von asymmetrischen Machtverhältnissen geprägt. Heute führt dies jedoch zu strategischen Blockaden.

Ein aktuelles Spannungsfeld sind **Mindermengen**: Wird die vereinbarte Abrufplanung unterschritten, entstehen auf Zuliefererseite nicht gedeckte Fixkosten – gebundene Kapazitäten, nicht amortisierte projektspezifische Investitionen und suboptimale Auslastung. Diese betriebswirtschaftlichen Effekte sind unmittelbar messbar und wirken direkt auf Ergebnis und Liquidität.

OEMs hingegen sehen sich selbst in der Zwickmühle zwischen schwankender Nachfrage, verzögertem Hochlauf der Elektromobilität und der Unmöglichkeit, Margenverluste kurzfristig über Endkundenpreise zu kompensieren. Dies führt ebenfalls wie bei den Lieferanten zu unmittelbaren Belastungen von Ergebnis und Liquidität.

Die Folge: strategische Pattsituationen ohne klare Weiterentwicklung der Partnerschaftsmodelle. Vielfach wird dann von den Beteiligten eine Eskalationsdynamik in Gang gebracht, die erhebliche Ressourcen in Einkauf und Vertrieb bindet, die gerade in Transformationsphasen dringend für Innovation, Prozessgeschwindigkeit und Wertschöpfungsstrategie benötigt werden.

2.

EXTERNER WETTBEWERBSDRUCK: CHINA ALS GLOBALER TAKTGEBER UND KONKURRENT

Kein Einflussfaktor prägt derzeit die globalen Wettbewerbsbedingungen stärker als China. 2025 dominierte China nicht nur den weltweiten NEV-[New Energy Vehicle-] Absatz, sondern erreichte einen BEV-Marktanteil von über einem Drittel aller Neuzulassungen, während Europa auf etwa 19 Prozent kam. Der BEV-Absatz in China wuchs erneut deutlich – trotz bereits hoher Penetrationsraten.

Parallel dazu expandieren chinesische OEMs aggressiv in globale Märkte: So verzeichnete der chinesische EV-Hersteller BYD im Januar 2026 allein in Europa ein Registrierungswachstum von 165 Prozent und steigende Marktanteile im Vergleich zu etablierten Konzernen. Das aktuell noch niedrige absolute Niveau von 1,9 Prozent Marktanteil darf nicht über die Wachstumsdynamik hinwegtäuschen.

Diese Entwicklung ist keine kurzfristige Marktfluktuation. Sie ist Ausdruck eines globalen Kompetenz- und Skalierungsanspruchs, der klassische OEM-Zulieferer- und OEM-Strategien herausfordert.

3.

ÜBERKAPAZITÄTEN UND RESTRUKTURIERUNGSDRUCK: EINE NOTWENDIGE, ABER SCHMERZHAFTE PHASE

Die Halbierung der Teilevielfalt im Übergang zu elektrischen Antrieben reduziert zwar technische Komplexität, führt aber gleichzeitig zu signifikanten Überkapazitäten in der Zulieferindustrie. Verstärkt wird dies durch den zeitlich immer weiter gestreckten Technologieübergang und die damit erforderlichen Investitionen in beide Technologien.

Parallel dazu verschärft sich der Konsolidierungsdruck: die Branche erlebt Werks-schließungen, Personalabbau und Insolvenzverfahren in Segmenten, die bisher als stabil galten. Diese Entwicklung betrifft nicht mehr nur kleine Zulieferer – auch etablierte Tier-1-Unternehmen stehen vor strategischen Anpassungen. Gleichzeitig erschweren restriktive Kreditbedingungen die Kapitalversorgung notwendiger Investitionen.

Es wird klar: **Rahmenbedingungen und Marktmechanismen alleine werden diese strukturelle Bereinigung nicht steuern. Sie muss aktiv gestaltet werden.**

Offene Kernfrage ist zur Zeit jedoch, wer sind die Akteure, die diese notwendige Konsolidierung gestalten. Aus kartellrechtlicher Sicht wird es nicht von den OEMs gemeinsam ausgehen können. Eine Selbstkonsolidierung der Zulieferer erscheint unrealistisch, so dass zum Beispiel Intermediäre der Finanzwelt, mit ihrer zum Teil herausfordernden eigenen Interessenlage, gefordert sein werden.

4.

GEOPOLITISCHE RAHMENBEDINGUNGEN: RESILIENZ VERSUS KOSTEN

Pandemie, Halbleiterkrise und geopolitische Spannungen haben das systemische Risiko globaler Wertschöpfungsketten offengelegt und verstärken den politischen Druck zur Regionalisierung von Produktion und Beschaffung.

Diese politischen Zielsetzungen treffen in der Realität auf harte ökonomische Restriktionen: Lokalisierung erzeugt teilweise höhere Kosten, während der Preisdruck gleichzeitig steigt. OEMs fordern resiliente, regionale Lieferketten – gleichzeitig müssen diese ökonomisch argumentierbar und global konkurrenzfähig bleiben.

Die Neuordnung globaler Wertschöpfung ist damit nicht nur eine operative Frage der Beschaffung – sie ist eine zentrale strategische Führungsaufgabe.

5.

RISIKOMANAGEMENT: VON REAKTIV ZU SYSTEMISCH

Klassische Risikomodelle reichen nicht mehr aus. Klimawandel, Naturereignisse, Cyberangriffe und finanzielle Instabilitäten entlang der Lieferketten sind keine hypothetischen Szenarien mehr, sondern zunehmend realisierte Risiken.

Gleichzeitig sind viele kleinere Zulieferer noch mit rudimentären, historischen Risikoansätzen unterwegs – was angesichts der gestiegenen systemischen Volatilität unzureichend ist. In einem global vernetzten Produktionssystem benötigen wir ein integriertes Risikomanagement, das:

- **historische Daten mit Zukunftsszenarien verknüpft,**
- **Frühwarnindikatoren operationalisiert,**
- **finanzielle Schwachstellen entlang der Lieferketten sichtbar macht,**
- **klare Eskalations- und Interventionsmechanismen verankert.**

Cybersecurity ist dabei kein Add-on, sondern ein integraler Bestandteil der operativen Risikosteuerung – ein Rahmenwerk wie **TISAX** [mit den korrespondierenden VDA-Hinweisen] bietet hier einen etablierten Standard; entscheidend ist jedoch die konsequente Implementierung entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

6.

LÖSUNGSANSÄTZE – VON DER KONFRONTATION ZUR KOORDINIERTEN TRANSFORMATION

Die beschriebenen Spannungsfelder sind kein vorübergehendes Phänomen. Sie markieren eine strukturelle Neuordnung des globalen Automobilsystems. Entsprechend reichen punktuelle Maßnahmen nicht aus – es bedarf eines strategischen, gemeinschaftlichen Ansatzes aller beteiligten Stakeholder: Eigentümer, Management, Interessenvertreter, Finanzierer und Kunden.

6.1 Transparenz als strukturelle Grundlage der Partnerschaft

Die Reflexe, Risiken einseitig zu verschieben, müssen durch ein **faktenbasiertes, integratives Kosten- und Kapazitätsmanagement ersetzt werden.**

- **Gemeinsame Kostenmodelle mit klaren Governance-Mechanismen**
- **Taskforces statt Claims**
- **Gemeinsame Szenarioplanung für Produktions- und Hochlauf Risiken**

Dies ist weniger Harmonie als vielmehr systemische Effizienz.

6.2 Radikale Komplexitätsreduktion als ökonomischer Hebel

Komplexität ist ein Kostenhebel – und gleichzeitig ein Wettbewerbsnachteil. Es bedarf eines anderen Gedankenansatzes.

Konsequente Modularisierung, Standardisierung und skalierbare Plattformstrategien reduzieren nicht nur operative Kosten, sondern beschleunigen Entwicklung und Produktionsprozesse fundamental. Zulieferer müssen ihre Portfolios auf differenzierende Kompetenzen fokussieren und nicht-strategische Bereiche systematisch ausdünnen.

6.3 Geschwindigkeit als strategischer Wettbewerbsvorteil

Globale Konkurrenz entscheidet zunehmend über Entwicklungs- und Industrialisierungsgeschwindigkeit – nicht nur über Kosten.

Die Konsequenzen:

- **schnellere interne Entscheidungsprozesse,**
- **Digitalisierung der Entwicklungs- und Industrialisierungsprozesse,**
- **Priorisierung von Investitionen anhand klarer Wettbewerbskriterien.**

Organisationen, die vor allem risikoavers sind, verlieren an Relevanz.

6.4 Resilienz wirtschaftlich interpretieren, nicht als Kostenblock

Resilienz muss in **wirtschaftliche Business Cases übersetzt**, nicht als Kostenblock verwaltet werden.

Dual Sourcing, regionale Produktionsoptionen, Sicherheitsbestände, robuste Cybersecurity-Architekturen – dies sind keine »nice to have«, sondern strategische Maßnahmen mit einem dokumentierten Return-on-Prevention.

6.5 Konsolidierung aktiv gestalten

Die strukturelle Bereinigung der Branche wird kommen – es ist eine Frage der Handlungsfähigkeit, nicht des Willens.

- **gezielte Partnerschaften und Allianzen,**
- **Technologie- und Ressourcenbündelung,**
- **selektive M&A-Strategien**

Wer Konsolidierung gestaltet, bleibt handlungsfähig. Wer sie erduldet, verliert strategische Souveränität.

EXECUTIVE SUMMARY

Die globale Automobilindustrie steht vor einer strukturellen Neuordnung – nicht nur durch Elektromobilität, sondern durch veränderte Wettbewerbs-, Wertschöpfungs- und Partnerschaftslogiken.

Drei zentrale Herausforderungen:

1. **OEM-Zulieferer-Divergenz:** Ökonomische Interessen kollidieren, gemeinsame Kostenmodelle fehlen.
2. **Geopolitischer Wettbewerb:** China dominiert den NEV-Markt global, auch in Europa wachsen chinesische OEM-Marktanteile signifikant.
3. **Risikodynamik:** Konventionelles Risikomanagement ist unzureichend – systemische Ansätze sind erforderlich.

Drei strategische Antworten:

- Transparenz und gemeinsame Kosten-Governance.
- Radikale Komplexitätsreduktion und Modularisierung.
- Geschwindigkeit und resiliente Wertschöpfung als strategische Wettbewerbsvorteile.

FAZIT

Die Transformation ist kein Nullsummenspiel zwischen OEMs und Zulieferern – sie ist eine gemeinsame strategische Herausforderung ...

