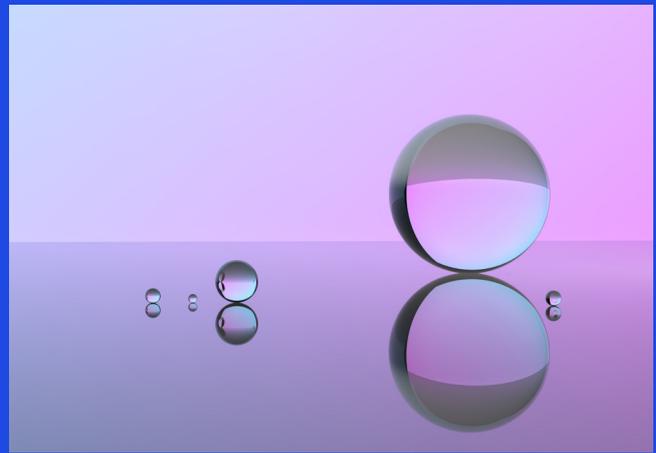


Automotive

Future Readiness Index 2022



Die Automobilindustrie ist das Flaggschiff der deutschen Wirtschaft. Kein anderer Industriezweig erwirtschaftet höhere Umsätze, keine andere Branche verantwortet ein höheres Exportaufkommen und kein anderer Sektor verkörpert das Label Made in Germany so sehr wie die Automobilindustrie. Entsprechend aufmerksam werden vor dem Hintergrund der aktuellen Belastungsfaktoren die Bewältigungsstrategien der Unternehmen verfolgt, die sich diesem Sektor zuordnen lassen. Einen Einblick in die interne Beurteilung der Herausforderungen sowie in die Zukunftsfähigkeit der deutschen Automobilunternehmen bietet der Future Readiness Index (FRI). Die aktuelle Ausgabe basiert im Wesentlichen auf Untersuchungsergebnissen, die im ersten Quartal 2022 ermittelt wurden. Um auch die Auswirkungen des Russland-Ukraine-Krieges zu berücksichtigen, erfolgte im dritten Quartal 2022 – in begrenzter Quantität – eine Aktualisierung der Ergebnisse, auf deren Grundlage eine Ableitung neuer Tendenzen zulässig ist.

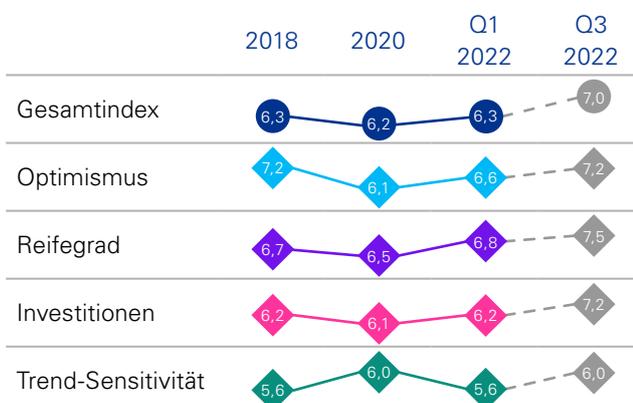
● **Gesamtindex:** Der Future Readiness Index 2022 für die Automobilindustrie ist – ungeachtet der vielfältigen Belastungen und Herausforderungen – leicht gestiegen. Von 6,2 Indexpunkten im Jahr 2020 verbesserte sich der Gesamtindex im Jahr 2022 im ersten Quartal auf 6,3 und im dritten Quartal auf 7,0 Indexpunkte. Die vier Dimensionen des Gesamtindex repräsentieren somit die außerordentliche Zuversicht der Automobilbranche.

● **Optimismus:** Der Optimismus in der Automobilindustrie ist gegenüber dem Jahr 2020 deutlich gestiegen und verzeichnet im Verlauf des Russland-Ukraine-Krieges tendenziell einen weiteren Anstieg. Entgegen dem Bran-

chenvergleich misst die Automobilindustrie den zukünftigen Chancen somit eine größere Bedeutung bei als den aktuellen Risiken.

● **Reifegrad:** Der Reifegrad hat sich in den beiden Erhebungen des Jahres 2022 deutlich verbessert. Im ersten Quartal führten zunächst Anpassungen an technologische wie auch an gesellschaftliche Entwicklungen zu einem Anstieg des Index. Im dritten Quartal verbesserte sich die Selbsteinschätzung der Zukunftsfähigkeit hingegen durch die eingeleiteten Anpassungen an politisch-regulatorische Veränderungen sowie an die internationalen Krisen und Konflikte.

Abb. 1: Entwicklung des Future Readiness Index für die Automobilindustrie



● **Investitionen:** Der Investitionsindex des Automobilsektors zeigt nach einem geringen Anstieg im ersten Quartal 2022 einen tendenziell starken Zuwachs im dritten Quartal 2022. Als besonders hervorzuhebende Investitionsschwerpunkte ermittelt der FRI die Bedienung von Kundenbedürfnissen, die Anpassung an den technologischen Fortschritt sowie den Personalwettbewerb. Im Zuge des Russland-Ukraine-Krieges sind zudem Investitionen in die Krisenresilienz stärker in den Fokus gerückt.

● **Trend-Sensitivität:** Der Indexwert für die Trend-Sensitivität ist im dritten Quartal 2022 um 0,4 auf nunmehr 6,0 Punkte angestiegen. Damit erreicht die Trend-Sensitivität des Automobilsektors wieder das Niveau des Jahres 2020, nachdem zu Beginn des Jahres 2022 ein Rückgang auf 5,6 Indexpunkte zu verzeichnen war. Unabhängig vom Indexverlauf steht das Thema Nachhaltigkeit und Klimaschutz auf dem führenden Platz der Trendliste 2022.

Quelle: KPMG in Deutschland, Angaben in Mittelwerten

Nachhaltigkeit und Klimaschutz entwickeln sich als Werttreiber

Beim Thema Kundenbedürfnisse und digitale Transformation herrscht Unstetigkeit

Nachhaltigkeit und Klimaschutz sind die bestimmenden Trendthemen der kommenden fünf Jahre. Nachdem diese Kategorie im Future Readiness Index (FRI) für das Jahr 2020 noch untergeordnet war, stieg die Relevanz dieser Themen bis Jahresbeginn 2022 mit weiteren 18 Prozentpunkten deutlich. Seither ist die Wichtigkeit von Nachhaltigkeit und Klimaschutz in der aktualisierten Erhebung zur Automobilindustrie tendenziell weiter angestiegen und festigt somit den ersten Platz im Ranking der zukünftigen Herausforderungen. Für andere Herausforderungen im Trendbarometer des FRI ergeben sich zwischen den Untersuchungsergebnissen im ersten und dritten Quartal des Jahres 2022 uneinheitliche Einwicklungen. Während vor dem Beginn des Russland-Ukraine-Krieges der demografische Wandel sowie die Bedienung von Kundenbedürfnissen im Fokus der unternehmerischen Ausrichtung standen, sind im Zuge der vergangenen Monate das zunehmende Datenvolumen sowie die anstehende digitale Transformation deutlich relevanter geworden.

Abb. 2: Wichtige Herausforderungen der Zukunft

Trends – Skalenwerte 7-10	2018	2018/ 2020	2020	2020/ 2022	Q1 2022	2022 Q1/Q3	Q3 2022	+/- 2020/ Q1 2022
Steigende Bedeutung von Nachhaltigkeit und Klimaschutz	56	↓	48	↑	66	↑	80	18
Demografischer Wandel und Veränderungen der Arbeitswelt	44	↑	52	↑	64	↓	50	12
Veränderung und Individualisierung der Kundenbedürfnisse	68	↓	62	→	62	↓	30	0
Stakeholder Value, gesellschaftliche Verantwortung und verantwortungsvolle Unternehmensführung	0	↑	34	↑	52	↓	50	18
Cyber Security und zunehmende Bedrohung der Unternehmenssicherheit	40	↑	56	↓	50	→	50	-6
Datenexplosion, rasant steigendes Datenvolumen	42	↑	46	↑	48	↑	60	2
Innovationsdruck und abnehmende Innovationszyklen	46	↑	48	↓	38	↑	40	-10
Digitale Transformation, Automatisierung und Anwendung künstlicher Intelligenz	58	↓	30	↑	38	↑	60	8
Zunahme geopolitischer Spannungen und Handelskonflikte	30	↑	32	↑	34	↓	30	2
Konvergenz und branchenübergreifende Kooperationen	42	↓	30	↓	24	↓	20	-6
Plattformbasierte Geschäftsmodelle und disruptive Technologien	42	↓	32	↓	22	↓	20	-10
Outsourcing, Managed Services und Dezentralisierung	28	↓	12	↓	6	↑	10	-6

Quelle: KPMG in Deutschland, Angaben in Prozent, Skalenwerte 7 bis 10

ESG ist das Zukunftsthema der Branche

Klimawandel und Verkehrswende sind in der Automobilindustrie unmittelbar miteinander verbunden. Zu groß ist der Anteil der durch diesen Verkehrsträger verursachten weltweiten CO₂-Emissionen, zu wichtig ist die gesellschaftliche Verantwortung und zu bedeutend ist der eigene Anspruch an eine nachhaltige Unternehmensführung. ESG-Themen werden deshalb nach den Ergebnissen des aktuellen FRI eine hohe Bedeutung beigemessen und bilden für Unternehmen des Automobilsektors ein zentrales Element der zukünftigen Geschäftstätigkeit.

Branche ist bei Innovationsthemen bereits zukunftsfähig

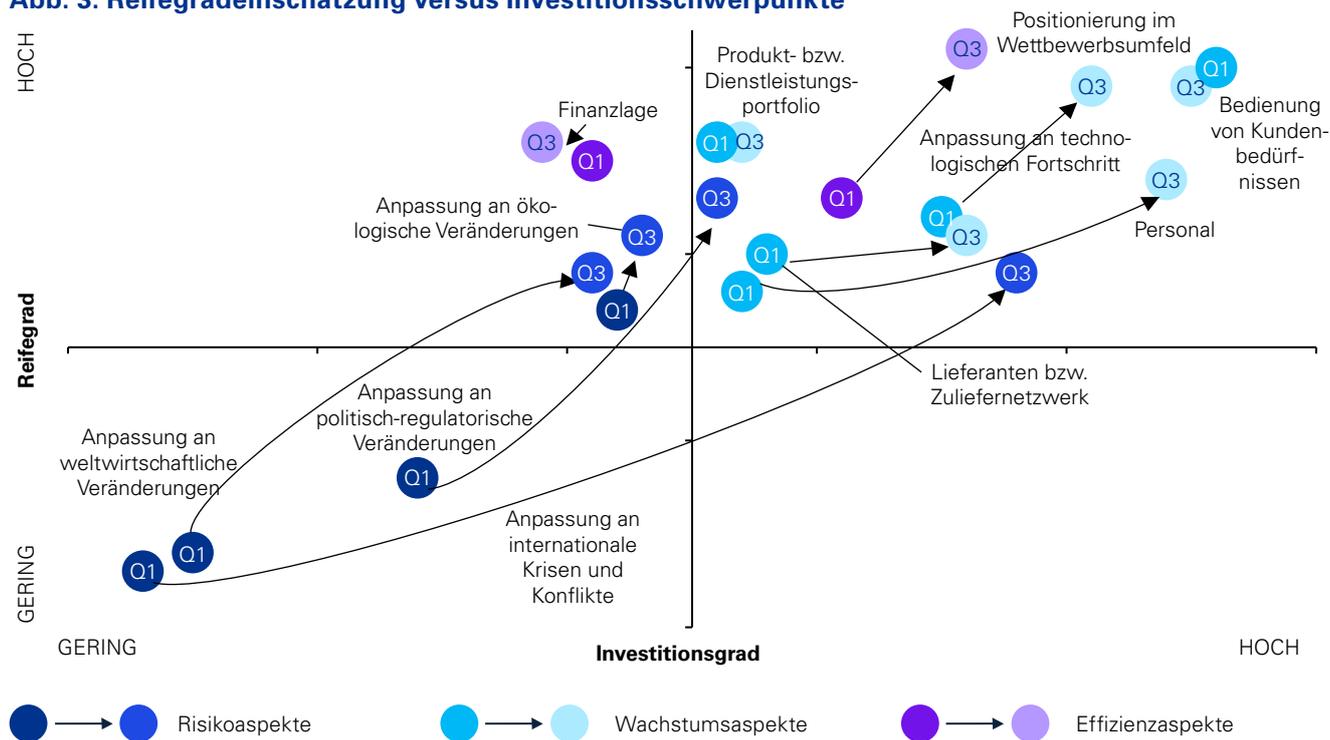
Neben den Trendthemen gibt es im FRI 2022 auch Herausforderungen, die von den befragten Unternehmen in den kommenden fünf Jahren untergewichtet werden. Dies begründet sich hingegen nicht durch deren Unbedeutsamkeit, sondern ist vielmehr das Resultat einer optimalen Vorbereitung und frühzeitigen Weichenstellung. So konnten sich Unternehmen der Automobilbranche in den vergangenen Jahren hinsichtlich Innovationsdruck, plattformbasierten Geschäftsmodellen sowie geopolitischen Spannungen entsprechend positionieren und zukunftssicher aufstellen.

Die Kunden und Kundinnen stehen im Fokus, die Transformation der Branche bleibt im Blick

ESG hat den größten Entwicklungsbedarf

Die Bedienung von Kundenbedürfnissen ist das zentrale Element im Handlungsfeld der Automobilbranche. Sowohl bei den Investitionsschwerpunkten als auch bei der eigenen Wahrnehmung der Zukunftsfähigkeit steht die Bedienung der Kundenbedürfnisse auf dem ersten Platz der Rangliste. Handlungsbedarf besteht hingegen bei Themen rund um ESG.

Abb. 3: Reifgradeinschätzung versus Investitionsschwerpunkte



Quelle: KPMG in Deutschland, Angaben in Mittelwerten

Investitionsbereitschaft erhält Krisenschub

Zu den weiteren Investitionsschwerpunkten zählt die Anpassung an den technologischen Fortschritt, die Positionierung im Wettbewerbs- und Personalumfeld sowie – beeinflusst durch die Auswirkungen des Russland-Ukraine-Krieges – die Anpassung an internationale Krisen und Konflikte. Grundsätzlich erhöhte sich die Investitionsbereitschaft im FRI 2022 für zwölf der insgesamt 16 abgebildeten Kategorien.

Reifegrad wächst flächendeckend

Vor dem Beginn des Russland-Ukraine-Krieges testierten sich die befragten Unternehmen einen fortgeschrittenen Reifegrad im angebotenen Produkt- bzw. Dienstleistungsportfolio sowie in der eigenen Finanzsolidität. Erst mit den aktualisierten Umfrageergebnissen im dritten Quartal 2022 ist eine wachsende Absicherung gegenüber politisch-regulatorischen und weltwirtschaftlichen Veränderungen zu erkennen.



„Die Automobilbranche sieht sich massiven Veränderungen gegenüber. Neue Mobilitätsformen, Digitalisierung und Nachhaltigkeit eröffnen neue Chancen, gleichzeitig verschärft sich aber auch der globale Wettbewerb durch neue Geschäftsmodelle und Marktteilnehmende. Das Rennen um die Gunst der Kundinnen und Kunden hat begonnen. Gewinnen werden diejenigen, die sowohl kundentechnisch den Nerv der Zeit treffen, aber sich auch gesellschaftlich verantwortlich hinsichtlich ESG aufstellen.“

Goran Mazar

Partner, EMA & German Head of ESG and Automotive

Resilienzfaktor Lieferkette

Transparenzdefizite gefährden Wachstumsziele und Unternehmenssicherheit

Die Wertschöpfungsnetzwerke der Automobilindustrie gelten als die volumenstärksten und gleichzeitig komplexesten im Branchenvergleich. Vor diesem Hintergrund übten die in den vergangenen Monaten beobachteten wirtschaftlichen und politischen Schocks einen extremen Einfluss auf die Resilienz der Lieferketten und somit auch auf die operative Geschäftstätigkeit der Automobilunternehmen aus. Die damit einhergehenden Versorgungsengpässe und Produktionsverzögerungen haben die Fragilität eines engmaschigen Lieferantennetzwerkes offengelegt und den Unternehmen damit einen Strategiewechsel aufgezeigt. Auch im Future Readiness Index (FRI) für das Jahr 2022 findet das Thema Lieferkettenresilienz folglich eine entsprechende Berücksichtigung.

Nach den Untersuchungsergebnissen zum Jahresanfang 2022 erachten 60 Prozent der befragten Unternehmen Investitionen im Bereich der Lieferkette als wichtig oder sehr wichtig. Im Vergleich zum Jahr 2020 registriert der FRI somit einen Rückgang um acht Prozentpunkte, was Rückschlüsse darauf zulässt, dass aus den Erfahrungen der pandemiebedingten Lieferkettenprobleme bereits Anpassungen vorgenommen wurden. Erst durch den Beginn des Russland-Ukraine-Krieges und der damit zusammenhängenden Sanktionswelle ist die Investitionsbereitschaft tendenziell wieder angestiegen. Nunmehr erachten 70 Prozent der Befragten Investitionen in resiliente Lieferketten als wichtig oder sehr wichtig. Analog liefern die Untersuchungsergebnisse zur Selbsteinschätzung der Zukunftsfähigkeit kongruente Ergebnisse. Nachdem der Reifegrad der Kategorie „Lieferanten bzw. Zuliefernetzwerk“ im ersten Quartal 2022 zunächst auf 70 Prozent angestiegen ist, verringerte sich die Zuversicht im dritten Quartal 2022. So bescheinigen nur noch 60 Prozent der Unternehmen, dass sie sich in diesem Themenfeld in den kommenden fünf Jahren gut bis sehr gut aufgestellt sehen.

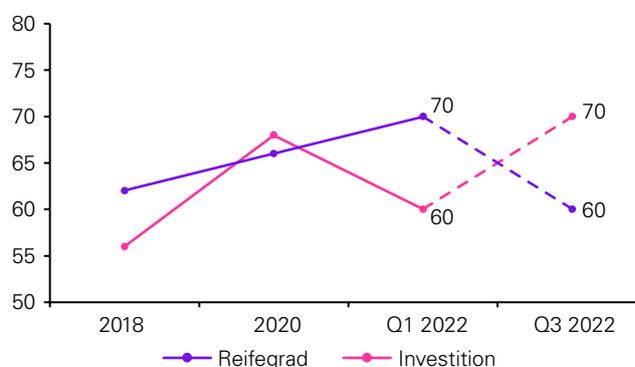
Die Lieferkettenproblematik

Eine der größten Herausforderungen, die die Unternehmen der Automobilindustrie derzeit zu bewerkstelligen haben, ist die Anfälligkeit der Lieferketten. Die Grundvoraussetzung eines stabilen und resilienten Wertschöpfungsnetzwerks stellt mittlerweile eine unabdingbare wirtschaftliche Voraussetzung dar. Führende Manager der Automobilindustrie haben die schwankenden Rohstoffpreise, den Arbeitskräftemangel und die Versorgung mit Halbleitern als wesentliche Handlungsfelder ihrer Industrie identifiziert. Dies geht aus einer Studie von KPMG International hervor („22nd Global Automotive Executive Survey“) und ist das Resultat zahlreicher disruptiver Einflüsse.

Produktionsverzögerungen durch Material- und Personalknappheit

Der Weg zur Sicherung einer verlässlichen Lieferkette war in den letzten Jahren vor allem durch verschiedene Einschnitte wie die COVID-19-Pandemie, geopolitische Entwicklungen und die Umsetzung neuer Vorschriften gekennzeichnet. Die mit diesen Ereignissen direkt und

Abb. 4: Lieferanten bzw. Zuliefernetzwerk – Reifegrad versus Investitionen



Quelle: KPMG in Deutschland, Angaben in Prozent, Skalenwerte 7-10

indirekt im Zusammenhang stehende Materialknappheit und die auftretenden Versorgungsengpässe verursachen aufsummierte Produktionsverzögerungen in der Automobilindustrie.

Durch die in der Folge verzögerten Auslieferungstermine der OEMs erreichen die Wartezeiten für Neuwagen ungewohnte Höchststände. Um den Rückstau an Fahrzeugbestellungen auszugleichen, wollen die Automobilhersteller trotz aktueller Personalknappheit auf dem Arbeitsmarkt mehr Mitarbeitende einstellen. Ein Indiz für die Herausforderungen beim Thema Personal ist der sinkende Reifegrad: Sahen sich 2020 noch 64 Prozent der befragten Unternehmen beim Thema Personal gut bis sehr gut aufgestellt, sind es in diesem Jahr nur noch 58 Prozent (Q1) bzw. 60 Prozent (Q3). Dies stellt den stärksten Rückgang eines Themenfeldes im Rahmen der Selbsteinschätzung der Zukunftsfähigkeit in der Automobilindustrie seit 2018 dar. Hinzukommend wird mittelfristig zudem der Übergang zur Elektromobilität sowie der steigende Anteil an Software am Gesamtprodukt „Auto“ zu deutlichen Veränderungen der Qualifikations- und Ausbildungsprofile der Mitarbeiterschaft führen, was wiederum dem Thema Personal künftig eine höhere Bedeutung beimessen wird.

Herausforderung hinsichtlich der Lieferketten durch globale regulatorische Vorschriften und Krisen

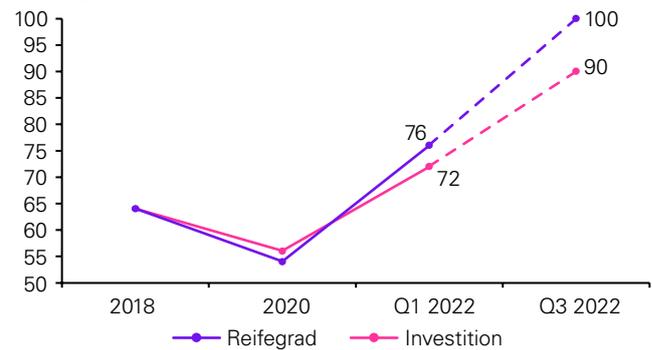
Als maßgeblicher Treiber der Verkehrswende belasten zunehmend strengere Umweltvorschriften die Hersteller- und Zulieferunternehmen. So müssen beispielsweise Emissionen, die mit der Produktion, der Logistik oder dem Transport in Zusammenhang stehen, erheblich reduziert werden. Ebenso bestehen in Bezug auf das Lieferkettenmanagement von Recyclingprozessen weitere Belastungsfaktoren. Abseits der strengen Umweltvorschriften ist der Lieferkettenprozess der Automobilindustrie auch weiteren politischen, ökologischen und marktbezogenen Faktoren ausgesetzt. So darf etwa die steigende Komplexität von Einfuhrgebühren aufgrund einer zunehmend protektionistisch ausgelegten Handelspolitik nicht unberücksichtigt bleiben. Solche regulatorischen Vorschriften mögen zwar unter gewissen Umständen nationale Unternehmen schützen, doch sie erschweren den internationalen Handel ebenjener Unternehmen sowie die unternehmerische Sorgfaltspflicht der Lieferung und Versorgung maßgeblich.

Optimierung der Lieferketten durch Transparenz, Regionalisierung und Diversifizierung

Die Digitalisierung der Lieferkette spielt eine Schlüsselrolle bei der Optimierung, denn sie trägt dazu bei, die Sichtbarkeit und vor allem die Transparenz in Echtzeit zu erhöhen und ein mögliches Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage genauer vorherzusehen. Die wachsende Bedeutung digitaler Tools und Prozesse spiegelt sich auch in den Ergebnissen des FRI 2022 von KPMG wider. Bereits im ersten Quartal 2022 gaben 72 Prozent der befragten Automobilunternehmen an, der Nutzung innovativer Technologien derzeit eine hohe bis sehr hohe Investitionspriorität beizumessen. Durch die im Zuge des Russland-Ukraine-Krieges notwendige Aktualisierung der Untersuchungsergebnisse hat sich diese Einstellung tendenziell weiter erhöht, sodass die Investitionsbereitschaft für innovative Technologien gegenüber der FRI-Ausgabe des Jahres 2020 um 28 Prozentpunkte gestiegen ist.

Damit Lieferengpässe künftig die Produktions- und Versorgungssicherheit nicht weiter gefährden können, empfiehlt sich zur Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit außerdem die Implementierung eines ganzheitlichen Risikomanagements entlang der Lieferkette. Als besonders erfolgversprechend haben sich in den vergangenen Monaten insbesondere zwei Handlungsoptionen hervorgehoben: Zum einen bietet die Regionalisierung der Produktion die Möglichkeit, das Absatzmarktrisiko zu minimieren, um so die Widerstandsfähigkeit der Lieferkette zu verbessern. Zum anderen hilft die Diversifizierung der

Abb. 5: Anpassung an technologischen Fortschritt und Nutzung innovativer Technologien – Reifegrad versus Investitionen



Quelle: KPMG in Deutschland, Angaben in Prozent, Skalenwerte 7-10

Lieferkette (z. B. Dual Sourcing) dabei, die Lieferantenabhängigkeit zu streuen und somit das Risiko von Versorgungsengpässen zu verringern.

Herausforderungen meistern durch Joint Ventures

In der Automobilindustrie haben in jüngster Vergangenheit strategische Partnerschaften zunehmend Aufmerksamkeit erlangt. Hierdurch kann nicht nur die Verfügbarkeit wichtiger Ressourcen und Komponenten im Herstellungsprozess sichergestellt, sondern durch gemeinsame Einkaufsstrategien auch die finanzielle Belastung im Zuge der Verkehrswende verringert werden. Darüber hinaus wird der Wandel geprägt, der sich durch eine Entwicklung vom Hardware-driven Vehicle (HWdV) hin zu einem Software-defined Vehicle (SWdV) kennzeichnet. In diesem Zusammenhang wird der Kooperation bei Softwarelösungen eine zunehmende Bedeutung beigemessen, da durch den Wandel hochqualifizierte Arbeitskräfte im Bereich Software/IT und Elektronik notwendig sind, der Wettbewerbsdruck mit konkurrierenden Branchen hingegen einen Belastungsfaktor darstellt.

Handlungsbedarf besteht bei den meisten Unternehmen in der Automobilindustrie

Um für die Zukunft gerüstet zu sein, empfiehlt es sich für Unternehmen, verstärktes Augenmerk auf die Schaffung von Transparenz innerhalb der Lieferkette zu legen. Die Einhaltung von Vorschriften, aber auch verstärkte Investitionen in die Regionalisierung und Optimierung der Lieferkette sowie in deren Diversifizierung spielen zudem eine wichtige Rolle. Empfehlenswert für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit sind beispielsweise strategische Partnerschaften oder Joint Ventures sowie die Bildung einer Taskforce für das Management kritischer Güter.



„Eine allumfassend durchsichtige und transparente Lieferkette ist mittlerweile zu einer Grundvoraussetzung geworden. Nicht jedes Unternehmen in der Automobilindustrie hat dies bislang für sich erkannt. Denn nur durch eine nachhaltige Lieferkette in Verbindung mit einer technologiegestützten Berichterstattung kann entsprechend gesteuert werden. In Zukunft wird dies ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal im Wettbewerb sein.“

Daniela Forer

Manager, Sector Executive Automotive, Germany & EMA

ESG als Werttreiber und entscheidender Wettbewerbsvorteil

Dekarbonisierung im Fokus der Branche

Ein weiteres Thema, das in der jüngsten Vergangenheit immer relevanter geworden ist und mittlerweile eine zentrale Rolle in der Automobilindustrie einnimmt, ist die massiv gestiegene Bedeutung von ESG-Themen (Environment, Social, Governance) in der gesellschaftlichen Wahrnehmung. Bestätigt wird diese Entwicklung durch die stark steigende Priorität von Investitionen in der Kategorie „Anpassung an ökologische Veränderungen“ im Frühjahrsbericht (Q1 2022) von KPMG: 58 Prozent der befragten Automobilunternehmen legen derzeit einen hohen bzw. sehr hohen Schwerpunkt ihrer Investitionen und Aktivitäten auf dieses Themenfeld. Dies sind 26 Prozentpunkte mehr als noch im Jahr 2020, was den bisher stärksten Prioritätsanstieg einer Investitionskategorie darstellt. Erst mit dem Eintritt des Russland-Ukraine-Krieges haben sich in der aktualisierten Umfrage die Investitionsschwerpunkte zugunsten anderer, krisenrelevanter Themen verschoben, sodass die Priorität der Kategorie „Anpassung an ökologische Veränderungen“ leicht rückläufig ist. Dessen ungeachtet wird die inhaltsbezogene Relevanz der ESG-Themen auch in den kommenden Jahren anhalten und weiterhin einen bedeutenden Investitionsschwerpunkt der Automobilunternehmen darstellen, insbesondere dann, wenn die Friedensverhältnisse wiederhergestellt sind.

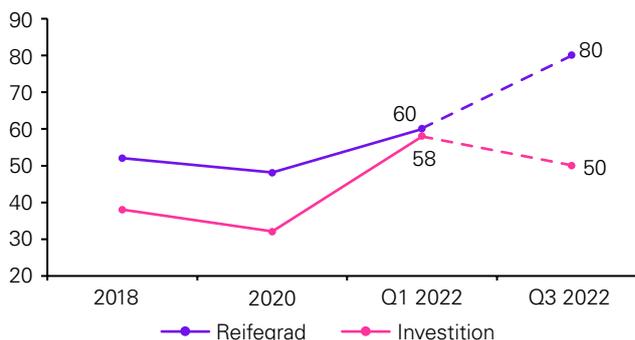
Veränderungen im Bereich „Environment“ werden durch regulatorische Vorgaben beschleunigt

Unter dem Aspekt „Environment“ stehen mehrere Themen im Fokus der Diskussion. Zunächst die CO₂-Reduktion, die mithilfe alternativer Antriebsformen erreicht werden soll. Weltweit unterscheiden sich technologische Ansätze für neue Antriebe, weswegen es durchaus denkbar ist, dass sich regional unterschiedliche Technologien durchsetzen könnten. Regulatorische Rahmenbedingungen und vorhandene Ressourcen könnten Katalysatoren für regional unterschiedliche Entwicklungen werden. Die Transition zu emissionsfreien Fahrzeugen wird ebenfalls durch regulatorische Vorschriften bestimmt und verläuft mit unterschiedlicher Geschwindigkeit. In Europa, in dem die strengsten Vorschriften gelten, verläuft dieser Übergang am schnellsten, gefolgt von China und den USA. Die Entwicklung neuer emissionsfreier Fahrzeuge macht einen wesentlichen Teil der Dekarbonisierungsbemühungen in der gesamten Wertschöpfungskette der OEMs aus.

Große finanzielle Investitionen sind notwendig, langfristig wird aber mit einem hohen Return on Investment gerechnet

Sowohl für die Entwicklung emissionsfreier Fahrzeuge, neuer Batterietechnologien als auch für den Aufbau spezieller Wertschöpfungsketten und der Ladeinfrastruktur sind enorme finanzielle Anstrengungen für Investitionen und F&E-Aufwendungen erforderlich. Ein weiteres wichtiges Thema ist die bedachte Verwendung von vorhandenen natürlichen Ressourcen. Daher gewinnt auch die Circular-Economy-Diskussion immer mehr an Bedeutung. Hier werden unterschiedliche Konzepte entwickelt, die sich mit der Rückgewinnung und dem Recycling von Rohstoffen beschäftigen. Im Zuge dessen entstehen die sogenannten Cradle-to-Cradle- und True-Value-Bewertungen, die Unternehmen gesamtgesellschaftlich bewerten und darüber hinaus konkrete finanzielle Anreize für nachhaltige Produktentwicklungen aufzeigen.

Abb. 6: Anpassung an ökologische Veränderungen – Reifegrad und Investitionen



Quelle: KPMG in Deutschland, Angaben in Prozent, Skalenwerte 7-10

Alle Stakeholder – nicht nur Shareholder – der Unternehmen müssen respektiert und zufriedengestellt werden

Unternehmen dürfen das Thema Nachhaltigkeit jedoch nicht nur auf den Umweltschutz reduzieren, sondern müssen gesellschaftlich verträglich oder im Idealfall sogar förderlich agieren. Aus diesem Grund sollten Unternehmen auch soziale Komponenten beachten. Alle betroffenen Stakeholder – also nicht nur die Kunden und Kundinnen oder die Zulieferer – sondern auch die Gesellschaft, sollten Beachtung und Respekt erfahren. Heutzutage erwarten Stakeholder von den Unternehmen ökologisch und gesellschaftlich vertretbare Produkte.

Soziale Aspekte verlangen ethisches Handeln entlang der gesamten Lieferkette

Sobald das EU-Lieferkettengesetz in Kraft tritt, kann davon ausgegangen werden, dass die Unternehmen für ihre gesamte Lieferkette einschließlich der Entsorgung ihrer Produkte haften. Damit wird das gesamte Ökosystem, bestehend aus Zulieferern, Vertriebshändlern und Partnern immer wichtiger, da OEMs verstärkt für eine ethische und nachhaltige Lieferkette verantwortlich sein werden.

Das bislang existierende deutsche Lieferkettengesetz fokussiert sich nur auf Tier-I-Lieferanten, lediglich in Verdachtsfällen werden auch Tier-n-Lieferanten berücksichtigt. Laut der aktuellen Global-Automotive-Executive-Studie von KPMG International gewinnt das Thema der nachhaltigen Lieferkette immer weiter an Relevanz. Bereits jetzt ist für viele Kaufinteressierte das Image einer Marke im Hinblick auf Nachhaltigkeit ein entscheidendes Kriterium für die Wahl ihres nächsten Fahrzeugs.

Governance ist eine strukturelle und prozessorientierte Art der Unternehmensführung

Um im Bereich Governance den aktuellen Anforderungen gerecht zu werden, müssen Unternehmen auch strukturelle Themen vollumfänglich bedienen. Bei strategischen Entscheidungen des Managements sollen gemäß aktueller Governance-Standards auch soziale Bedürfnisse wie Migration, der sich wandelnde Arbeitsmarkt, der demografische Wandel sowie die Bedürfnisse der Mitarbeitenden miteinbezogen werden. Zudem ist die Einrichtung von Systemen und Kontrollen sowie die Durchführung von Due-Diligence-Prüfungen essenziell, um zu verstehen, wo Risiken innerhalb von Lieferketten und Produktionsprozessen auftreten können.

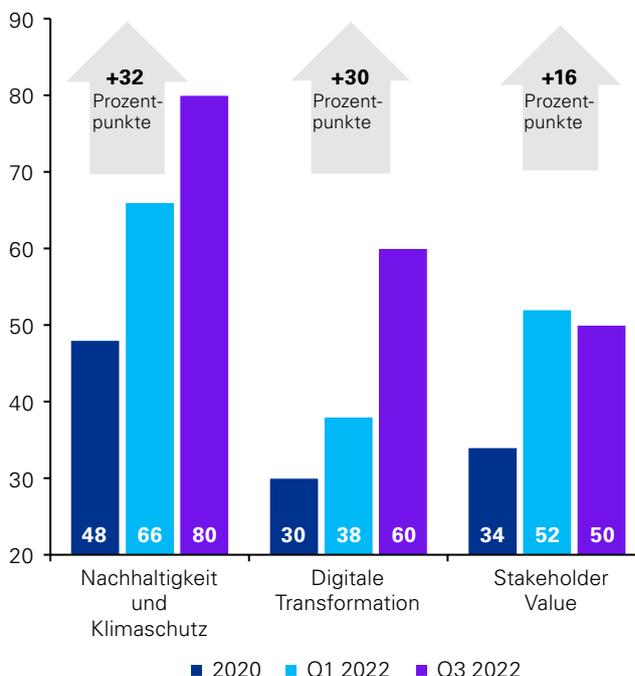
Auch beim Thema Governance geben regulatorische Veränderungen den Takt vor

Der im Dezember 2019 von der Europäischen Kommission vorgestellte und seitdem mehrfach konkretisierte EU Green Deal deckt viele regulatorische Aspekte der Governance ab. Darüber hinaus wird durch die CSRD/EU Taxonomy ein Klassifizierungssystem für ökologisch nachhaltige Wirtschaftstätigkeiten entwickelt, das die Kapitalströme auf Geschäftsmodelle für nachhaltige Entwicklungen lenkt. Zudem werden potenzielle Schlagzeilen über Unfälle im Zusammenhang mit dem autonomen Fahren und möglichen Cyber-Security-Lücken das Risiko der Produkthaftung, der staatlichen Kontrolle und weiterer Regulierungen erhöhen.

Es besteht Handlungsbedarf bei den allermeisten Unternehmen in der Automobilindustrie

Unternehmen müssen sich in den Bereichen ESG und Nachhaltigkeit, wirtschaftliche und soziale Entwicklungen, nachhaltige Finanzen (Green Finance), Klimawandel und Dekarbonisierung häufig noch zukunftsorientierter aufstellen. Konkret geht es hierbei gleichermaßen um die Einrichtung entsprechender KPIs sowie um die Prüfung der Einhaltung von Vorschriften und Berichterstattung. Handlungsfelder wie die Errichtung einer ethischen Lieferkette, Circular Economy und das ESG-Reporting bringen enorme Chancen mit sich.

Abb. 7: ESG-relevante Herausforderungen



Quelle: KPMG in Deutschland, Angaben in Prozent, Skalenwerte 7-10



„Nachhaltigkeit hat sich mittlerweile zum Werttreiber für Unternehmen entwickelt und ist nicht mehr nur Risikofaktor. Gerade Europa hat das Potenzial, seine Position als Global-Sustainability-Hotspot zu stärken. Aber es geht nicht nur um das ‚E‘ oder ‚G‘. Das deutsche Lieferkettengesetz sorgt beispielsweise dafür, dass Automobilunternehmen auch die ‚S‘-Komponente von ESG einhalten müssen.“

Goran Mazar
Partner, EMA & German Head of ESG and Automotive

Cyber Security als wesentliches Entscheidungsmerkmal

Die Angst der Kunden und Kundinnen um ihre Daten wurde erkannt

In den beiden FRI-Erhebungen des Jahres 2022 bleibt Cyber Security ein entscheidendes Trendthema und festigt die Top-5-Position im Ranking der zukünftigen Herausforderungen des Automobilssektors. Die Gründe für die anhaltende Bedeutung von Cyber Security sind naheliegend: In der Automobilbranche ist in den vergangenen Jahren ein unumkehrbarer Wandel durch den technologischen Paradigmenwechsel eingetreten, der auch in den kommenden Jahren von zentraler Bedeutung sein wird.

Der Wandel zur intelligenten Mobilität

Hierunter ist die Entwicklung von einem Hardware-driven Vehicle (HWdV) hin zu einem Software-defined Vehicle (SWdV) zu verstehen. Ein Software-defined Vehicle kennzeichnet sich weniger durch klassisch mechanische Komponenten, sondern durch das Erreichen einer vollständig digitalen Integration der Software. Die Automobilindustrie unterscheidet vier wesentliche Bereiche, die sich mit dem Akronym „CASE“ zusammenfassen lassen. „C“ steht hierbei für „connected“ und beschreibt die drahtlose Vernetzung der Fahrzeuge mit dem Internet sowie die Möglichkeit für regelmäßige Over-the-Air(OTA)-Updates. „A“ steht für „autonomous“ und kennzeichnet die selbstständige Fortbewegung der Fahrzeuge und deren Kommunikation untereinander. „S“ steht für „shared & services“ und bedient das Thema digitale Mobilitätsdienstleistungen. „E“ steht für „electric“ und beschreibt einerseits den Trend zur Elektromobilität, andererseits die dafür notwendige elektrische Architektur der Fahrzeuge und der Ladeinfrastruktur.

Steigende Sicherheitsrisiken durch vernetzte Fahrzeugtechnologien

In ihrer Gesamtheit sollen diese vier Bereiche dazu dienen, die Mobilität der Zukunft zu gestalten und im Ganzen zu verbessern. Die Entwicklung von Software-defined Vehicles birgt jedoch Risiken, die von den Herstellern adressiert werden müssen. So müssen insbesondere in den Bereichen „connected“ und „shared & services“ datenschutzrechtliche Bestimmungen zum Schutz sensibler, personenbezogener Daten, wie zum Beispiel biometrische Erkennungsmerkmale und Fahrverhalten, beachtet werden. In den Bereichen „autonomous“ und „electric“ geht es vorrangig um sicherheitsrelevante Aspekte zum Schutz der am Straßenverkehr teilnehmenden Personen.

Abb. 8: In welchen drei der folgenden Handlungsfelder hat Ihr Unternehmen in den letzten zwei Jahren die größten Fortschritte erzielt?



Quelle: KPMG in Deutschland, Angaben in Prozent, Skalenwerte 7-10

Internationaler Standard für die Automotive Cyber Security

Als einheitlicher Standard für die globale Automotive Cyber Security gilt die im Jahr 2020 verabschiedete UN-Regelung R155, auf deren Grundlage der Betrieb eines zertifizierten Cybersicherheit-Management-Systems (CSMS) für den gesamten Lebenszyklus eines Fahrzeuges verpflichtend ist. Bereits im Juli 2022 wird die neue Regelung verbindlich in Kraft treten, zunächst nur für neu zugelassene, ab 2024 schließlich für alle im Umlauf befindlichen Fahrzeuge. Es verbleibt also nicht mehr viel Zeit, die Vorgaben umzusetzen, anderenfalls droht die Nichtzulassung von Neuproduktionen.

Die wahren König:innen sind die Mitarbeitenden, knapp gefolgt von den Kunden und Kundinnen

Customer und Employee Centricity im Fokus

In den aktualisierten Sommerergebnissen des Future Readiness Index von KPMG belegt die Kategorie „Veränderung und Individualisierung der Kundenbedürfnisse“ den dritten Platz im Trend-Ranking. Nach Rang eins in den Jahren 2018 und 2020 und Rang zwei im ersten Quartal 2022 wird der Bedienung von Kundenwünschen somit auch im aktuellen Ranking eine wesentliche Bedeutung zugestanden.

Die Wertschöpfungskette beginnt bei den Kunden und Kundinnen

Maßgebend für die anhaltende Relevanz ist der in den letzten Jahren verstärkt zu beobachtende Customer-Centricity-Ansatz der Automobilunternehmen. Zentrales Ziel dieses Ansatzes ist es, die Unternehmensstrategie nicht mehr klassisch preis- oder produktorientiert auszurichten, sondern kundenorientiert. Losgelöst von der theoretischen Wertschöpfungskette nach Porter (1985) – dessen Unternehmensaktivitäten ohne Kundenorientierung auskommen – bilden nunmehr die Bedürfnisse und Probleme der Kunden und Kundinnen den Ausgangspunkt des unternehmerischen Handelns (Kundenzentrierung).

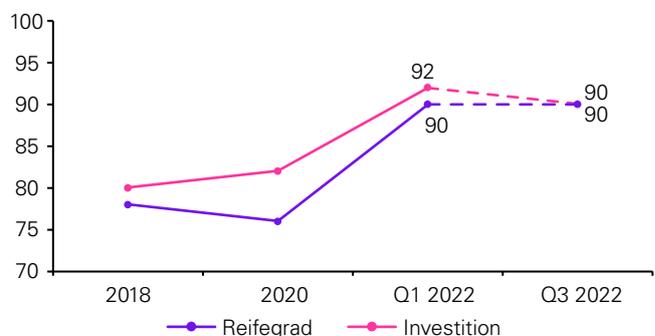
„Die Kund:innen sind König:innen“

Für die Automobilindustrie bedeutet dieser Ansatz, zum Beispiel nicht länger vorkonfigurierte Fahrzeuge anzubieten, sondern den Kunden und Kundinnen den Wunsch zu ermöglichen, alle Optionen – von der Antriebsform über die Technologie bis hin zur Ausstattung – offenzuhalten. Dabei endet die Wertschöpfungskette nicht mit dem Tag der Auslieferung. Auch im Realbetrieb der Fahrzeuge bleiben Kunden und Kundinnen im Mittelpunkt der unternehmerischen Initiativen. Dies geschieht beispielsweise über die nachhaltige Gestaltung des Kundenerlebnisses durch Fahrzeug-Updates oder durch das Aufzeigen individueller Lösungen in Problemfällen.

Employee Centricity

Einhergehend mit der Entwicklung der Customer Centricity hat die Employee Centricity in der aktuellen Ausgabe des Future Readiness Index (FRI) von KPMG erheblich an Bedeutung gewonnen. Lag die Kategorie „Demografischer Wandel und Veränderung der Arbeitswelt“ in der Ausgabe des Jahres 2018 noch auf dem zehnten Platz im Trend-Ranking, steigerte sich die Kategorie in der Ausgabe des Jahres 2020 bereits auf den vierten Platz und stellt im ersten bzw. dritten Quartal 2022 nunmehr die wichtigste bzw. zweitwichtigste zukünftige Herausforderung des Automobilsektors dar.

Abb. 9: Bedienung von Kundenbedürfnissen – Reifegrad und Investitionen



Quelle: KPMG in Deutschland, Angaben in Prozent, Skalenwerte 7-10

Kein Kundenfokus ohne Mitarbeiterfokus

Der Employee-Centricity-Ansatz ist dabei die logische Fortsetzung des Customer Centricity-Ansatzes. Wer zufriedene Kunden und Kundinnen haben möchte, braucht hierfür zunächst einmal zufriedene Mitarbeitende. Aus diesem Grund stellt die Mitarbeiterzufriedenheit sowie die Arbeitgeberattraktivität ein zunehmend relevantes Handlungsfeld dar, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens langfristig zu sichern.

„Die wahren König:innen sind jedoch die Mitarbeitenden“

Die Automobilindustrie steht aufgrund der zunehmenden Technologisierung besonders im Wettbewerb um Fachkräfte. Es ist deshalb notwendig, ein positives Mitarbeiterumfeld zu schaffen, um als Grundlage für ein produktives Arbeitsumfeld (employee outcome) in der Folge auch die Kundenzufriedenheit steigern zu können (customer outcome).

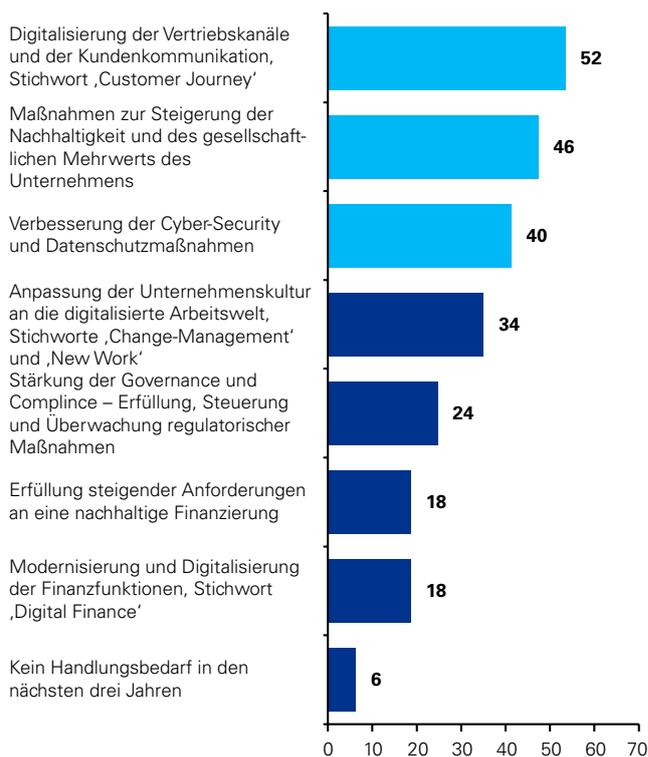
Entscheidend ist, Bedürfnisse zu verstehen und zu bedienen

Vor einigen Jahren war noch das Fahrzeug selbst entscheidend. Heute steht immer mehr der Nutzen und das Erlebnis im Vordergrund. Hierbei wird das Kundenerlebnis wiederum stark durch persönliche Erfahrungen und Einstellungen der Kundschaft geprägt. Kunden und Kundinnen wissen meist sehr genau, was sie von ihrem zukünftigen Fahrzeug erwarten. Bei der Hardware und den Sonderausstattungen sind die Unternehmen der Automobilindustrie in Deutschland meist auf der Höhe des Kundenbedarfs und sehr gut darin, hochwertige Fahrzeuge zu entwickeln und herzustellen. Aber sie haben auch Nachholbedarf, wenn es darum geht, herauszufinden, was ihre Kundschaft erwartet, wie ihre Bedürfnisse aussehen und wie entsprechende individuelle Lösungen angeboten werden können.

Dies belegen zumindest die Ergebnisse unserer Umfrage, die im Zuge des Future Readiness Index platziert wurde, jedoch nicht in die Berechnung des FRI einfluss. Gefragt nach den drei größten Themenfeldern, in denen Unternehmen der Automobilindustrie den größten Handlungsbedarf der nächsten drei Jahre für ihr Unternehmen sehen, stehen die Kunden und Kundinnen jeweils im Mittelpunkt. Modernisierung der Kundenkommunikation sowie Maßnahmen zur Steigerung des gesellschaftlichen Mehrwerts und des Datenschutzes stehen auf der Agenda an oberster Stelle.

Nur durch frühzeitig erkannte Defizite und rechtzeitiges Handeln können Automobilunternehmen in einem sich stark wandelnden Markt wettbewerbsfähig bleiben.

Abb. 10: In welchen drei Bereichen sehen Sie in den nächsten drei Jahren den größten Handlungsbedarf für Ihr Unternehmen?



Quelle: KPMG in Deutschland, Angaben in Prozent, Skalenwerte 7-10



„Für die internationale Automobilindustrie ergibt sich durch die Customer & Employee Centricity-Ansätze folglich eine neue Wettbewerbssituation: Es gewinnt zukünftig nicht mehr das Unternehmen mit dem besten, sondern mit dem am besten zugeschnittenen Produkt. Notwendige Voraussetzung: Die besten Mitarbeitenden.“

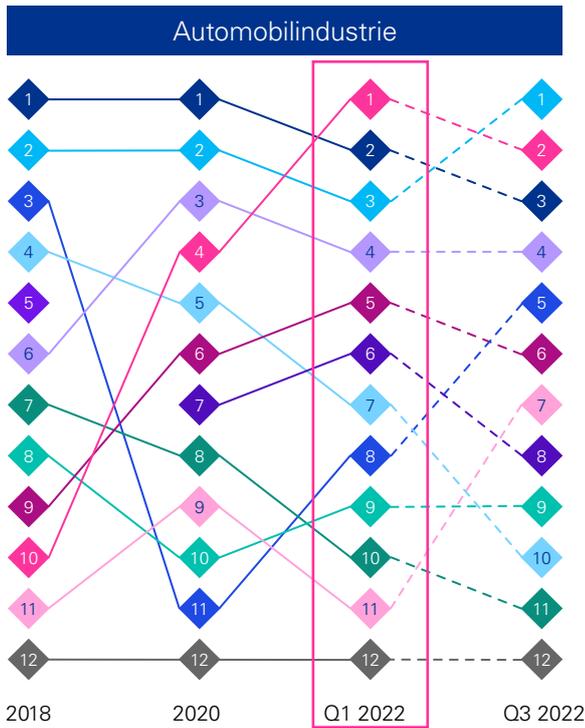
Goran Mazar
Partner, EMA & German Head of ESG and Automotive

Automotive – Trend-Ranking

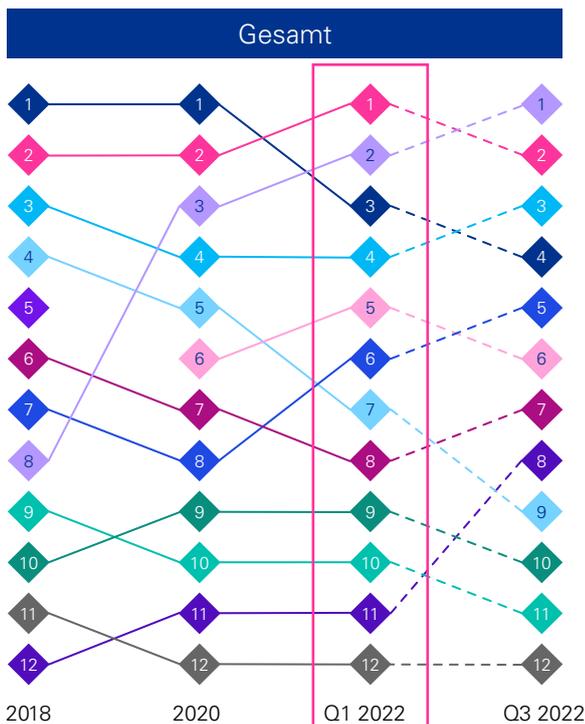
Mensch und Gesellschaft im Mittelpunkt

Trend-Ranking – zukünftige Herausforderungen

Trends Mittelwerte



Quelle: KPMG in Deutschland



Quelle: KPMG in Deutschland

- Steigende Bedeutung von Nachhaltigkeit und Klimaschutz
- Demografischer Wandel und Veränderungen der Arbeitswelt
- Veränderung und Individualisierung der Kundenbedürfnisse
- Cyber Security und zunehmende Bedrohung der Unternehmenssicherheit
- Digitale Transformation, Automatisierung und Anwendung künstlicher Intelligenz
- Datenexplosion, rasant steigendes Datenvolumen und Big Data
- Stakeholder Value, gesellschaftliche Verantwortung und verantwortungsvolle Unternehmensführung
- Zunahme geopolitischer Spannungen und Handelskonflikte
- Konvergenz und branchenübergreifende Kooperationen
- Innovationsdruck und abnehmende Innovationszyklen
- Plattformbasierte Geschäftsmodelle und disruptive Technologien
- Outsourcing, Managed Services und Dezentralisierung

- Cyber Security und zunehmende Bedrohung der Unternehmenssicherheit
- Demografischer Wandel und Veränderungen der Arbeitswelt
- Steigende Bedeutung von Nachhaltigkeit und Klimaschutz
- Veränderung und Individualisierung der Kundenbedürfnisse
- Digitale Transformation, Automatisierung und Anwendung künstlicher Intelligenz
- Stakeholder Value, gesellschaftliche Verantwortung und verantwortungsvolle Unternehmensführung
- Datenexplosion, rasant steigendes Datenvolumen und Big Data
- Zunahme geopolitischer Spannungen und Handelskonflikte
- Innovationsdruck und abnehmende Innovationszyklen
- Plattformbasierte Geschäftsmodelle und disruptive Technologien
- Konvergenz und branchenübergreifende Kooperationen
- Outsourcing, Managed Services und Dezentralisierung

Der Trend „Stakeholder Value und gesellschaftliche Verantwortung“ wurde im FRI 2020 erstmals aufgenommen und hat keine Vorjahreswerte. Der Trend „Virtualisierung“ wurde nur 2018 und 2019 abgefragt.

Der Future Readiness Index 2022

Die Ergebnisse dieses Branchenreports sind Teil des Future Readiness Index 2022 – unseres Lagebilds zur Zukunftsfähigkeit deutscher Unternehmen. Die Untersuchung basiert auf einer Umfrage unter 601 Top-Entscheider:innen von Mitte Januar bis Mitte März 2022, einem Zeitraum, in dem das Coronavirus noch immer das Geschehen in Deutschland bestimmte und sich am 24. Februar mit dem russischen Angriff auf die Ukraine die europäische Sicherheitslage grundlegend veränderte. Um ein möglichst realistisches Stimmungsbild im Jahresverlauf wiederzugeben und auch um die Auswirkungen des russisch-ukrainischen Krieges auf deutsche Unternehmen im Detail einschätzen zu können, wurden von uns deshalb im Zeitraum von Mitte Juli bis Mitte August 2022 erneut 120 Unternehmensverantwortliche befragt. Für die Bemessung der Trend-Sensitivität der befragten Unternehmen sowie für die Detailanalyse der zwölf Trends haben wir zudem die Erfahrung und die Expertise unserer Sektor- und Themenexpert:innen einfließen lassen. Weitere Informationen zur Methodik finden Sie im allgemeinen Future Readiness Index 2022.

Den gesamten Future Readiness Index finden Sie hier:
www.kpmg.de/futurereadiness

Unsere Future-Readiness-Index-Webseite bietet Ihnen viele Möglichkeiten, die Erkenntnisse der Studie abzurufen.

Interaktives Dashboard

Werfen Sie einen Blick auf sämtliche Umfrageergebnisse und Zukunftsanalysen.

Future Readiness Check auf KPMG Atlas

Führen Sie eine erste individuelle Prüfung der Zukunftsreife Ihres Unternehmens durch.

Detaillierte Branchenreports

Der Future Readiness Index umfasst zudem Analysen der folgenden Sektoren:

- Automobilindustrie
- Chemieindustrie
- Energiewirtschaft
- Fertigungsindustrie
- Gesundheitssektor
- Life Sciences
- Technologiesektor
- Telekommunikation und Medien
- Transport- und Logistikbranche

Kontakt

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Goran Mazar

Partner, EMA & German Head of ESG and Automotive
T +49 172 6908101
gmazar@kpmg.com



Daniela Forer

Manager, Sector Executive Automotive, Germany & EMA
T +49 174 3096029
danielaforer@kpmg.com

www.kpmg.de
www.kpmg.com/socialmedia



Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2022 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG und das Logo sind Marken, die die unabhängigen Mitgliedsfirmen der globalen KPMG-Organisation unter Lizenz verwenden.

Future Readiness Self Experience mit KPMG Atlas

Nutzen Sie die Future Readiness Self Experience, um eine Standortbestimmung der Zukunftsfähigkeit Ihrer Organisation zu bekommen und um Ihre Organisation deutlich zukunftsrobuster aufzustellen.



Testen Sie jetzt online die Future Readiness Self Experience.

