



GREEN TRANS FORMA TION

**IN DER AUTOMOBILINDUSTRIE
2021**

Eine Studie der Staufen AG

STAUFEN.

An aerial photograph of a winding asphalt road that curves through a dense, green forest. Several cars are visible on the road, traveling in different directions. The road has white dashed lines for lane markings. The overall scene is captured from a high angle, showing the intricate patterns of the road and the surrounding trees.

INHALT



1. EDITORIAL



Liebe Leserinnen und Leser,



„Vorsprung durch Technik.“ Dieser frühere Claim eines bekannten bayerischen Automobilherstellers fand Eingang in die Popkultur. Größen wie U2 oder Blur nutzten den Spruch, sogar in Fernsehsendungen fand er Verwendung. Gleichzeitig färbte der Claim ab auf die Branche, wurde das Motto für eine Industrie, die weltweit für Qualität, Effizienz, Fortschritt und Leistung stand.

In den vergangenen Jahren verblasste der Glanz der deutschen Automobilbauer etwas. Denn während die Konkurrenz aus Asien und den USA sich verstärkt grünen Themen und emissionsfreien Antrieben widmete, setzten die deutschen Hersteller weiterhin auf Verbrenner und viel Leistung. Die einstige Vorzeigebbranche verlor den Anschluss. Sie wirkte wie ein Dino, der auf die Anforderungen der modernen Mobilitätswelt keine Antwort fand.

Kaum eine Branche musste in den vergangenen Jahren so viel Kritik einstecken, sowohl für ihre Produkte wie auch ihre Produktion. Aber der Druck von außen zeigte Wirkung. Unsere Green-Transformation-Studie zeigt: Die Automobilbranche hat ihre Hausaufgaben zwar noch nicht komplett erledigt, aber sie ist auf einem guten Weg.

Die Unternehmen blicken dabei nicht allein auf die eigene Produktion, sondern nehmen verstärkt auch ihre Zulieferer in den Blick. Gut so, dann bleibt es nicht bei grünen Insellösungen, sondern regt ein branchenweites Umdenken an.

Auf dem Weg zu einer emissionsarmen und CO2-neutralen Produktion muss sich die Branche auf ihre Kernkompetenzen besinnen: Ingenieursgeist, Mut und Leistungsbereitschaft. Die erzielten Erfolge stimmen optimistisch, und diese Studie zeigt, dass die Unternehmen selbstkritisch genug sind, um noch vorhandene Schwächen offen anzusprechen. Gerade deshalb ist diese Umfrage so wichtig, weil die Branche vielfach noch unbekanntes Terrain betritt. Denn jetzt gilt: Vorsprung durch Wissen.



Ihr Peter Trick
Senior Partner, STAUFEN.AG



2. HINTER- GRUND UND RAHMEN DER STUDIE

Die Studie „Green Transformation in der Automobilindustrie“ bildet die deutsche Automobilindustrie in ihrer Tiefe und Breite hervorragend ab.

Die Unternehmensberatung Staufien hat dafür im Juli 2021 Branchenexperten aus insgesamt **239 Automobilunternehmen** befragt. 78 Prozent der Studienteilnehmer arbeiten in leitender Position, rund jeder Fünfte gehört der Geschäftsführung an. Für die Studie wurden mehrheitlich größere Unternehmen betrachtet. 61 Prozent verzeichnen einen Jahresumsatz von über 600 Millionen Euro, 64 Prozent beschäftigen mehr als 3.000 Mitarbeiter.



3. MANAGEMENT SUMMARY

Der grüne Wandel ist nicht mehr aufzuhalten, diese Erkenntnis hat sich in der Branche durchgesetzt. Die Unternehmen sehen sich im Vergleich zu anderen Branchen sogar in einer Vorreiterrolle.

Trotz vieler Erfolge zeigt sich:

Die Automobilbranche evolviert nicht über Nacht zu einer grünen Musterindustrie, es ist ein langer – und zum Teil auch schmerzhafter – Prozess. Aber die immer schärferen Auflagen und der wachsende gesellschaftliche Druck setzen einen Prozess in Gang, der immer mehr an Fahrt gewinnt.

1.

Die grüne Avantgarde

Im Vergleich zum Vorjahr fällt auf: Die deutsche Automobilbranche gewichtet den Umweltschutz vor allem im Vergleich zu anderen Branchen immer stärker. Der Haupttreiber für den grünen Wandel bei den Autobauern kommt jedoch von außen: Gesetze, Regularien und Politik sind maßgeblich verantwortlich. Aber auch Wettbewerbsvorteile, der Druck von Kunden und die gesellschaftliche Verantwortung veranlassen die Unternehmenslenker zunehmend, die ökologischen Folgen ihrer Arbeit zu berücksichtigen.

2.

Das gesellschaftliche Klima ändert sich

Mit leistungsstarken Motoren und penibel ausgerichteten Spaltmaßen allein lassen sich Kunden nicht mehr überzeugen. Die Vergleichszahlen 2020 zu 2021 zeigen deutlich, dass Käufer und Investoren gleichermaßen immer mehr Druck aufbauen und den grünen Wandel in der Branche einfordern. Auffallend ist, dass die Medien das Thema nicht mehr schwerpunktmäßig besetzen. Das zeigt: Das Umweltbewusstsein ist kein Modethema mehr, sondern wird zunehmend als Selbstverständlichkeit angesehen.

3.

Fahren mit angezogener Handbremse

Trotz unbestreitbarer Erfolge liegt noch viel Potenzial brach: Neun von zehn Unternehmen sehen bei sich noch ungenutztes grünes Potenzial. Das liegt auch daran, dass die Umsetzungsschritte von ökologischen Verbesserungsmaßnahmen innerhalb der Unternehmen häufig nur mäßig erfolgreich sind.



4.

Eine Branche auf Energie-Diät

Der CO₂-Fußabdruck nimmt für die Automobilhersteller eine immer bedeutendere Rolle ein. Allgemeine Energieeinsparungen und eine CO₂-neutrale Energieversorgung sind die wichtigsten ökologischen Ziele. Und dabei geht es nicht nur um die Produktion im eigenen Haus. Der Vergleich zum Vorjahr zeigt, dass auch zunehmend auf die Emissionen aus der vorgelagerten Lieferkette und den in Anspruch genommenen Dienstleistungen geachtet wird.

5.

Umweltschutz kommt nicht umsonst

Noch ist in der Branche der Zielkonflikt zwischen Ökologie und Ökonomie nicht gelöst. So ist mehr als die Hälfte der Unternehmen nicht dazu bereit, die Mehrkosten einer ökologisch nachhaltigen Beschaffung zu tragen. Und sieben von zehn Unternehmen sehen in der fehlenden wirtschaftlichen Rentabilität der ökologischen Maßnahmen das größte Hemmnis für einen grünen Wandel in ihrem Unternehmen.

6.

Luft nach oben in der Lieferkette

Die Supply Chain gilt für viele Unternehmen noch als Bremsklotz auf dem Weg zu einer umweltfreundlicheren Produktion. So wird der Umsetzungsfortschritt von ökologischen Verbesserungsmaßnahmen in der Lieferkette in der Branche nach wie vor kritisch angesehen. Die Produzenten wünschen sich vor allem mehr Zusammenarbeit bei Verpackungsstrategien und einer Flexibilisierung bzw. Reduzierung von Lieferintervallen und -größen. Kein Wunder also, dass für die Unternehmen der Aspekt der Nachhaltigkeit bei der Auswahl der Lieferanten weiter an Bedeutung gewinnt.

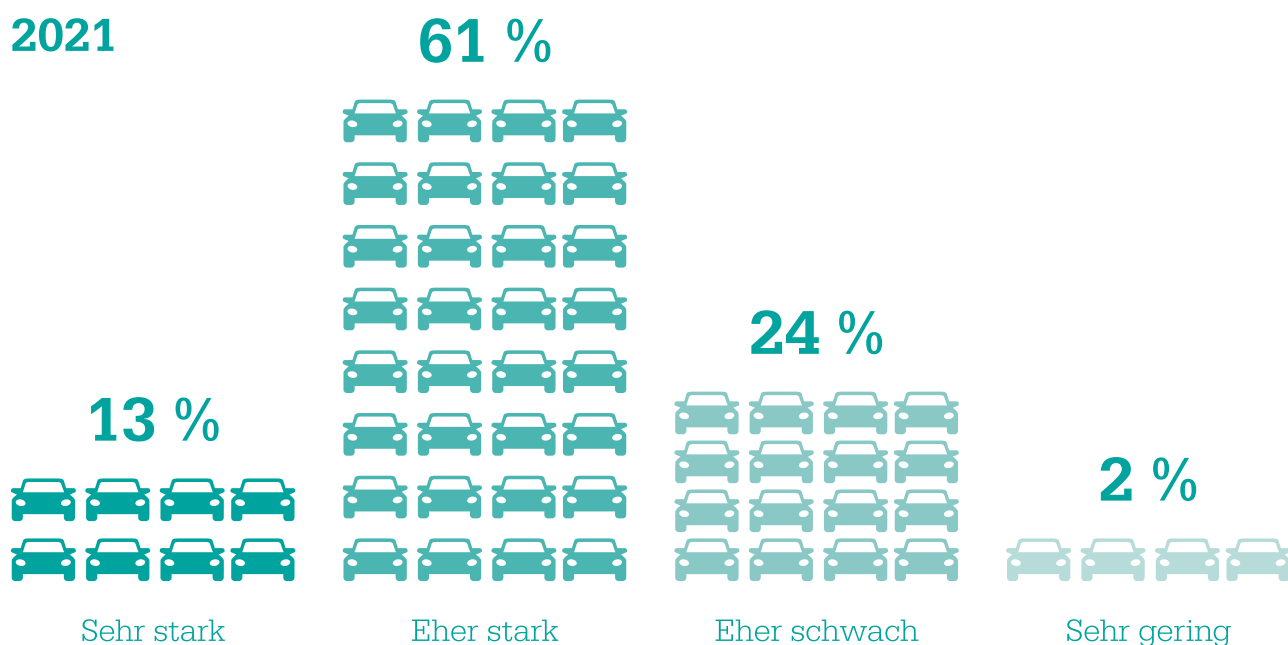
4. DIE ERGEBNISSE

Jede Studie ist zunächst einmal eine Momentaufnahme. Die Aussagekraft einer solchen Befragung gewinnt enorm an zusätzlicher Tiefe, wenn sie regelmäßig wiederholt wird. Genau diesem Prinzip folgt die Stufen-Studie „Green Transformation in der Automobilindustrie“. Somit beschreibt die hier vorliegende Untersuchung nicht nur den aktuellen Status quo, sondern zeigt auch die wichtigsten Entwicklungen im Zeitverlauf auf.

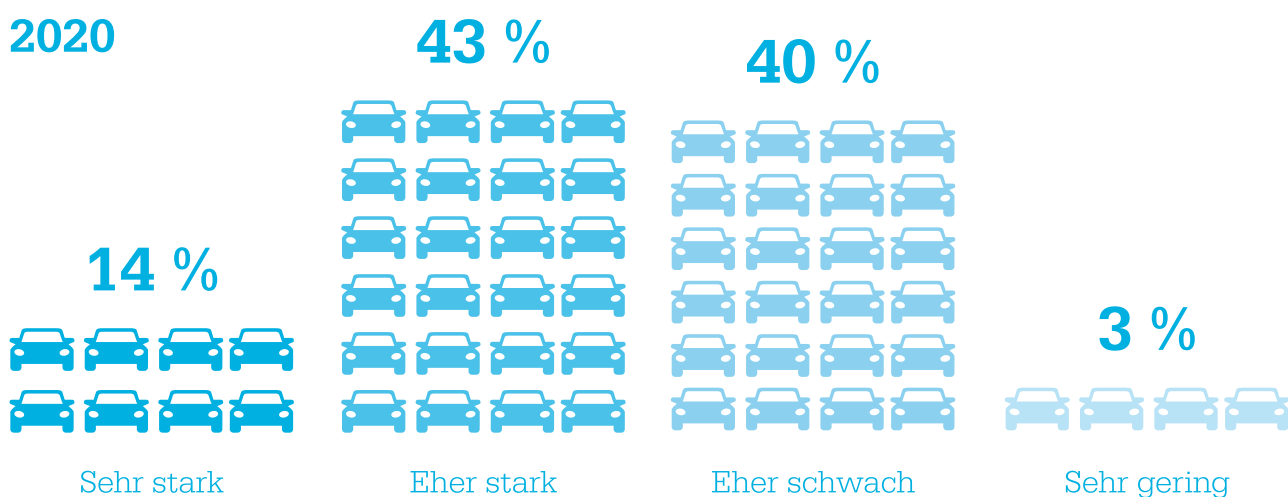


Wie stark engagieren sich Unternehmen der Automobilindustrie in Deutschland aus Ihrer Sicht im Vergleich zu anderen Branchen für den grünen Wandel?

2021

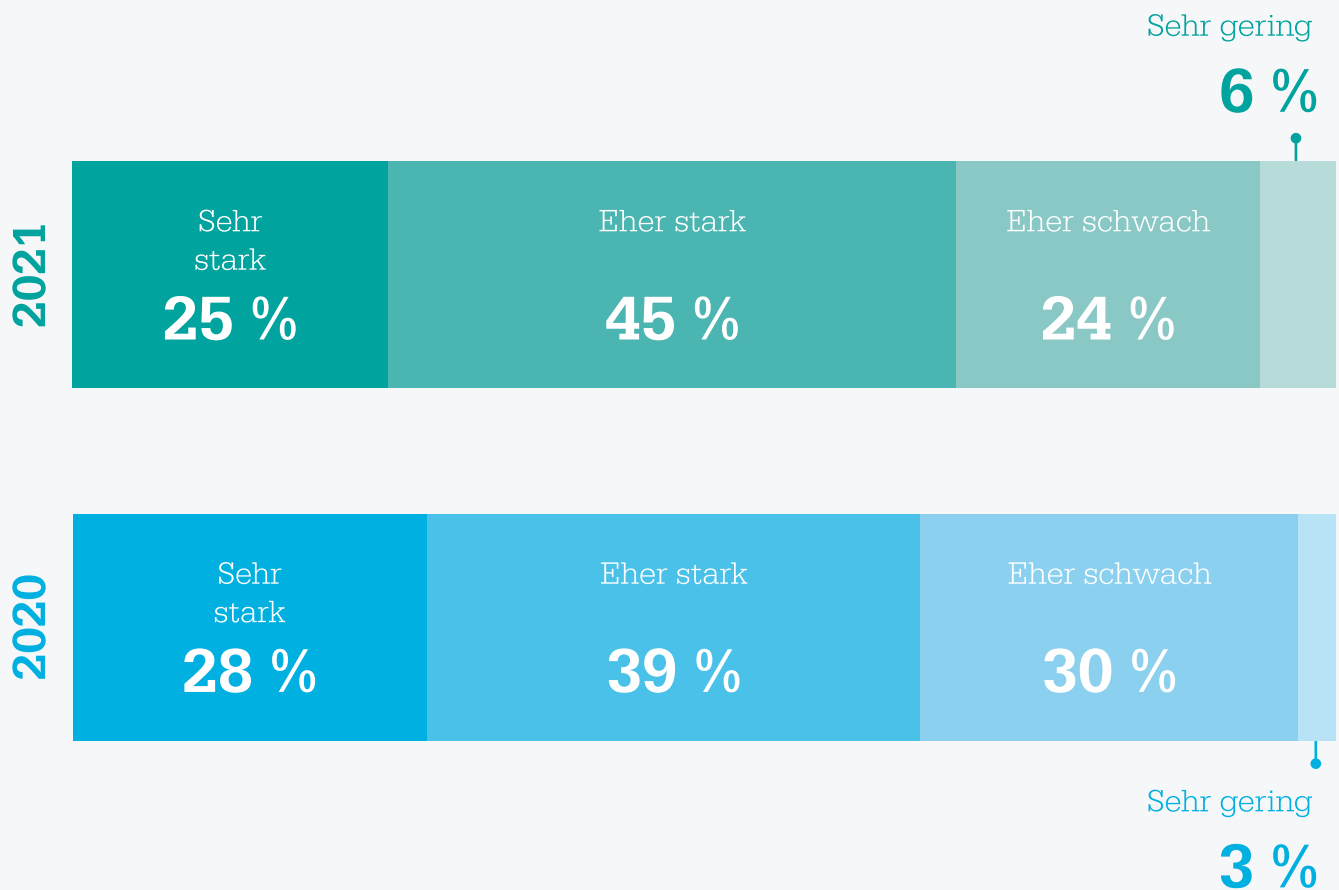


2020



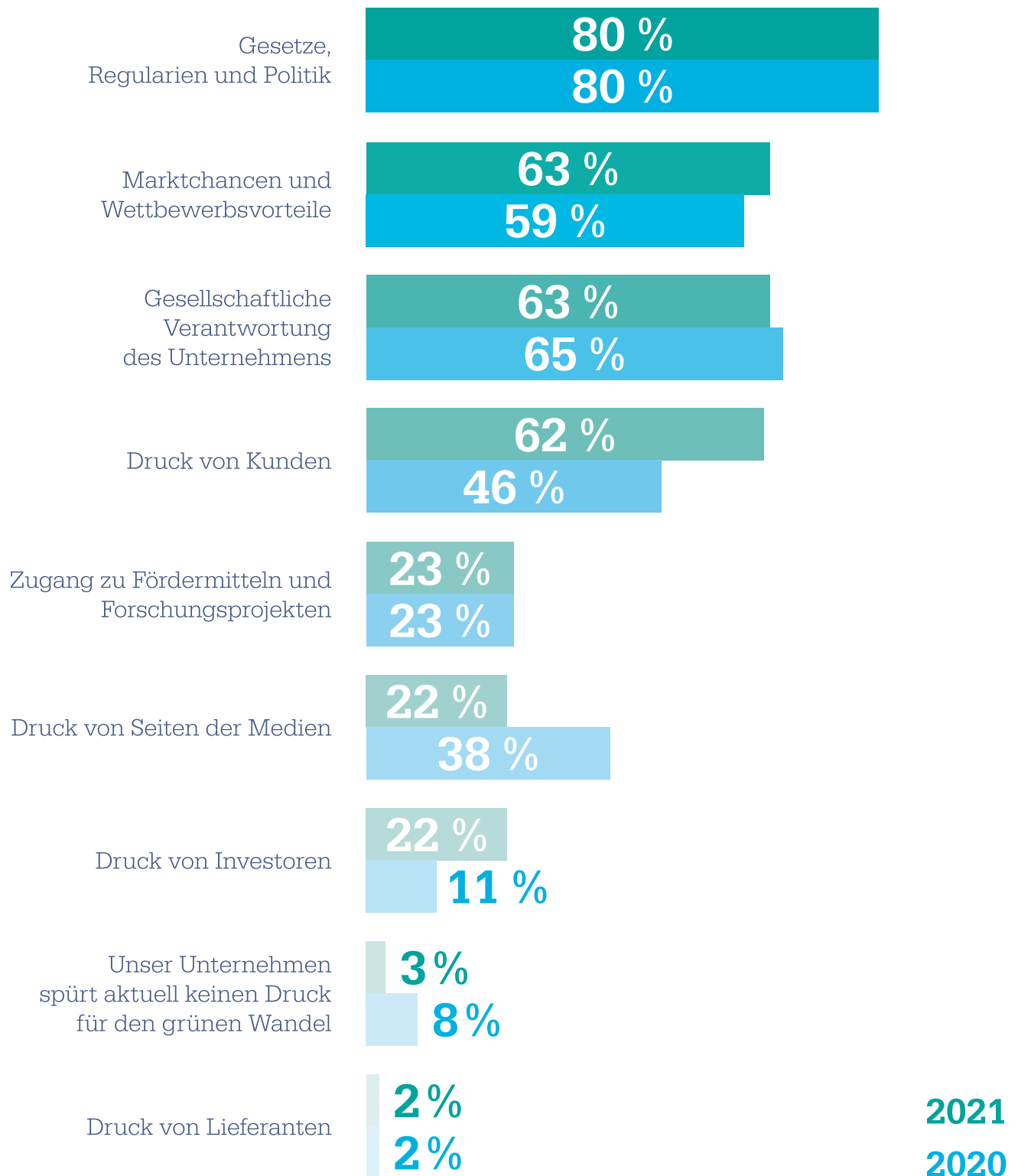
Grüne Avantgarde: Drei von vier Automobilunternehmen sehen die eigene Branche in Sachen Umweltschutz ganz vorn.

Wie stark engagiert sich Ihr Unternehmen für den grünen Wandel?



Auf Unternehmensebene spiegelt sich der zum Vorjahr gestiegene Anspruch als grüner Vorreiter noch nicht wider.

Welche Faktoren sind die Haupttreiber für den grünen Wandel?



Kunden und Investoren fordern im Vergleich zum Vorjahr den grünen Wandel nun deutlich stärker ein.

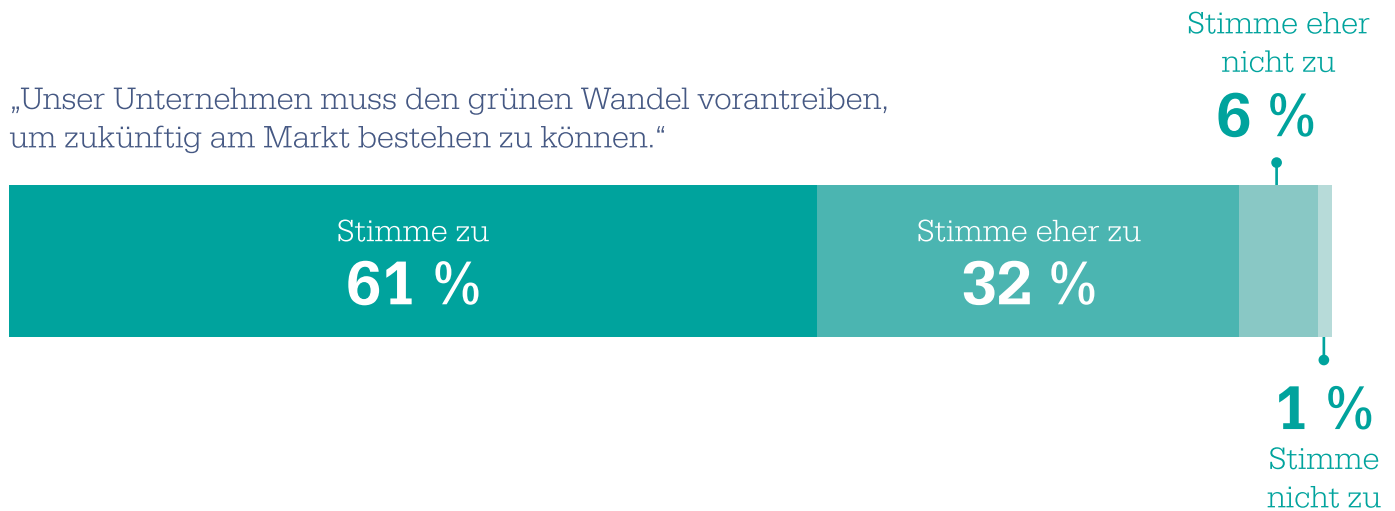
Welche der folgenden Begriffe bringen Sie mit dem Thema „Grüner Wandel“ eher in Verbindung?



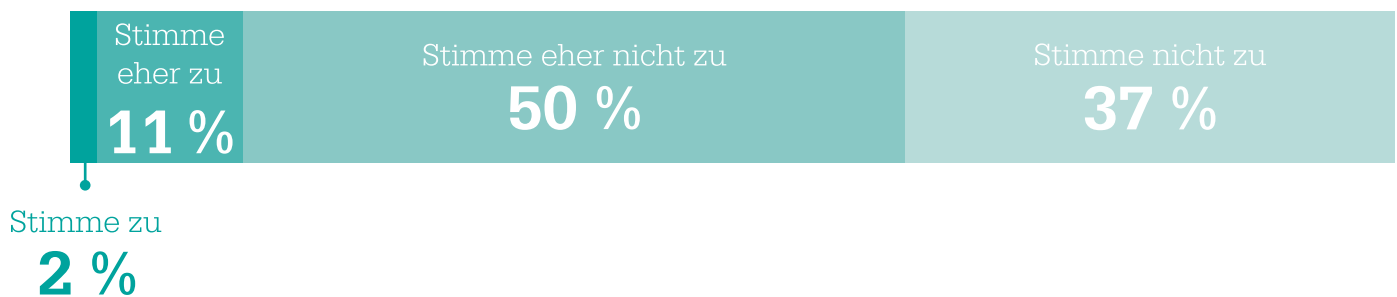
Das Mindset der Automobilbranche ist noch nicht wirklich grün.

Wie bewerten Sie die folgenden Aussagen?

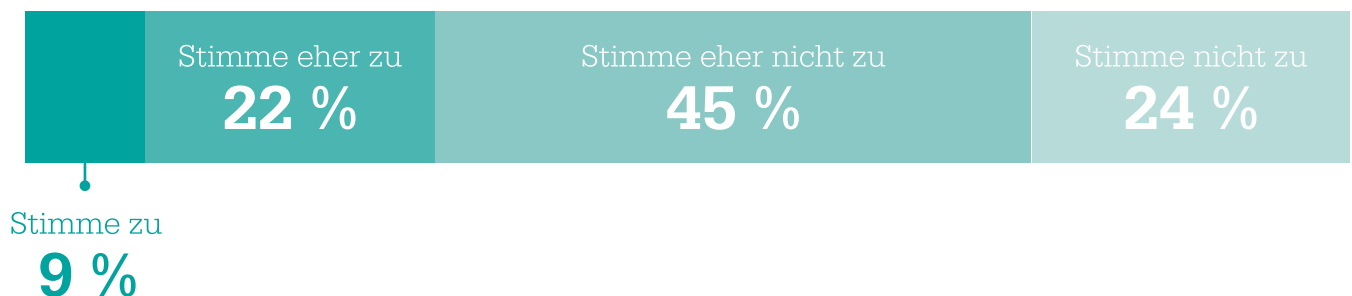
„Unser Unternehmen muss den grünen Wandel vorantreiben, um zukünftig am Markt bestehen zu können.“



„Die ökologischen Potenziale unseres Unternehmens sind bereits ausgeschöpft.“



„Die erreichbare ökologische Wirkung unserer Maßnahmen ist gering.“



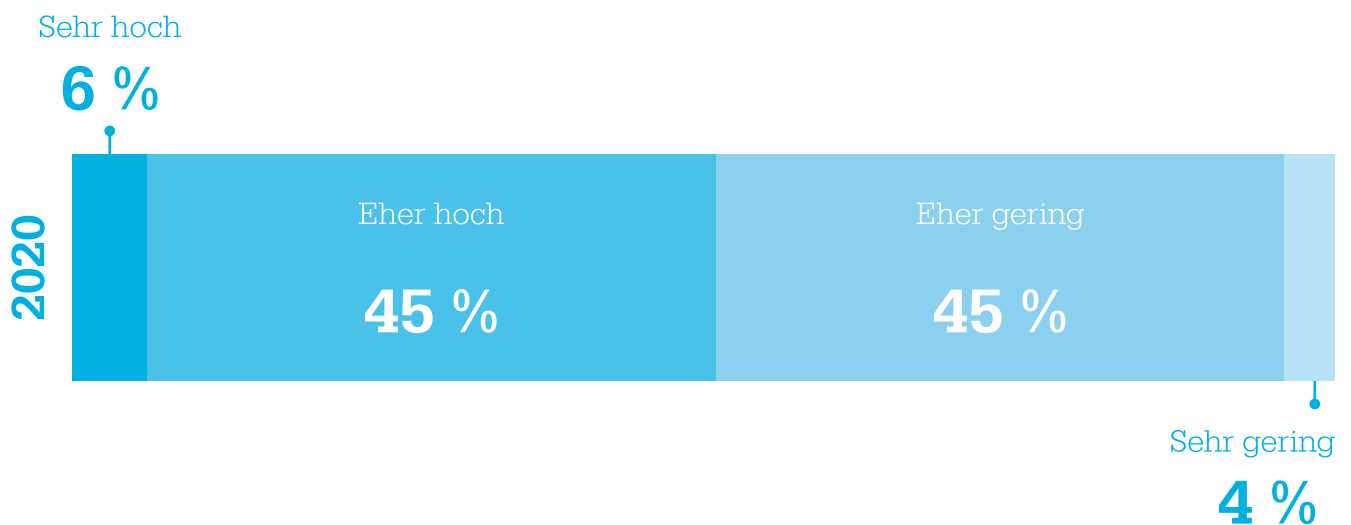
Da geht noch was: Neun von zehn Unternehmen sehen bei sich ungenutztes grünes Potenzial

Wurde in Ihrem Bereich in den letzten drei Monaten eine ökologische Verbesserungsmaßnahme umgesetzt?



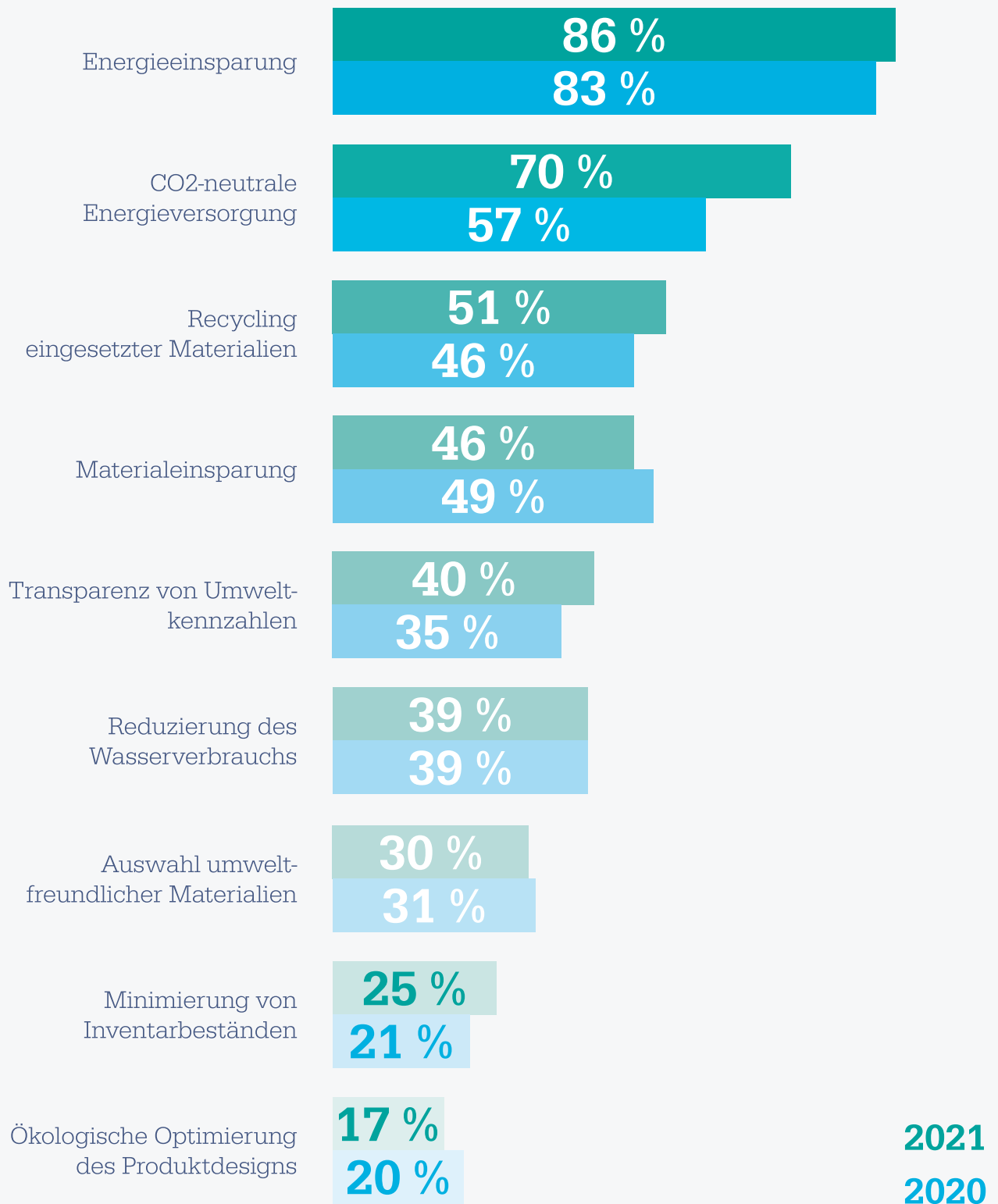
Da geht schon viel: Der grüne Wandel ist in der Automobilbranche gelebter Alltag.

Wie bewerten Sie allgemein den Umsetzungsfortschritt von ökologischen Verbesserungsmaßnahmen in Ihrem Unternehmen?



Das geht noch schneller: Noch werden Gas und Bremse gleichzeitig häufig getreten.

Welche der folgenden ökologischen Ziele werden in Ihrem Unternehmen im Hinblick auf den Einsatz von Ressourcen schwerpunktmäßig verfolgt?



Die CO2-neutrale Energieversorgung hat im Vergleich zum Vorjahr stark an Bedeutung zugelegt.

Wie bewerten Sie den Umsetzungsfortschritt der folgenden ökologischen Maßnahmen in Ihrem Unternehmen?



Durchführung von Umweltschulungen



Analyse der Ressourcen- und Energieeffizienz



Visualisierung von umweltbezogenen Kennzahlen



Vermeidung von Ausschuss

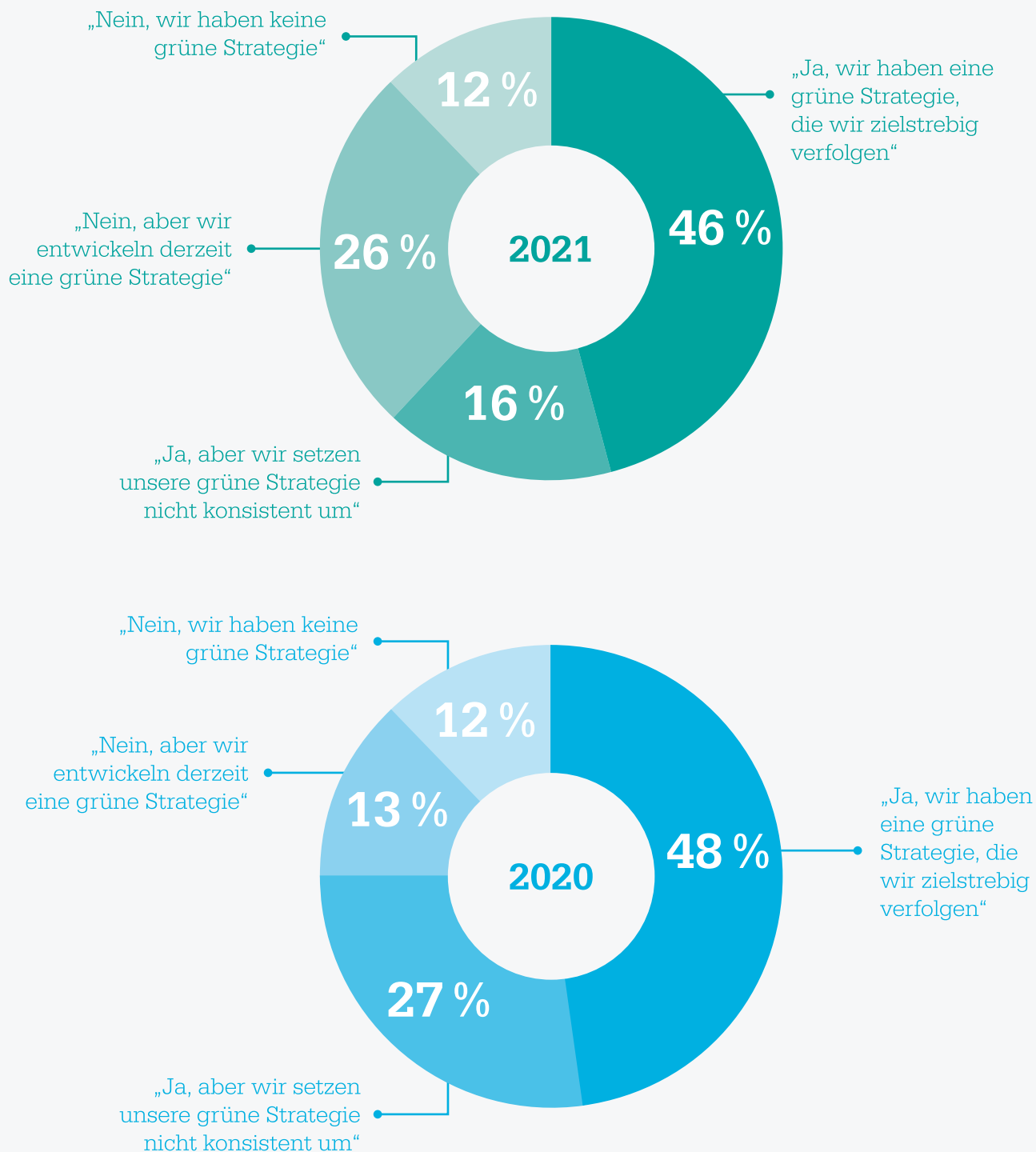


Entwicklung von Recyclingstrategien

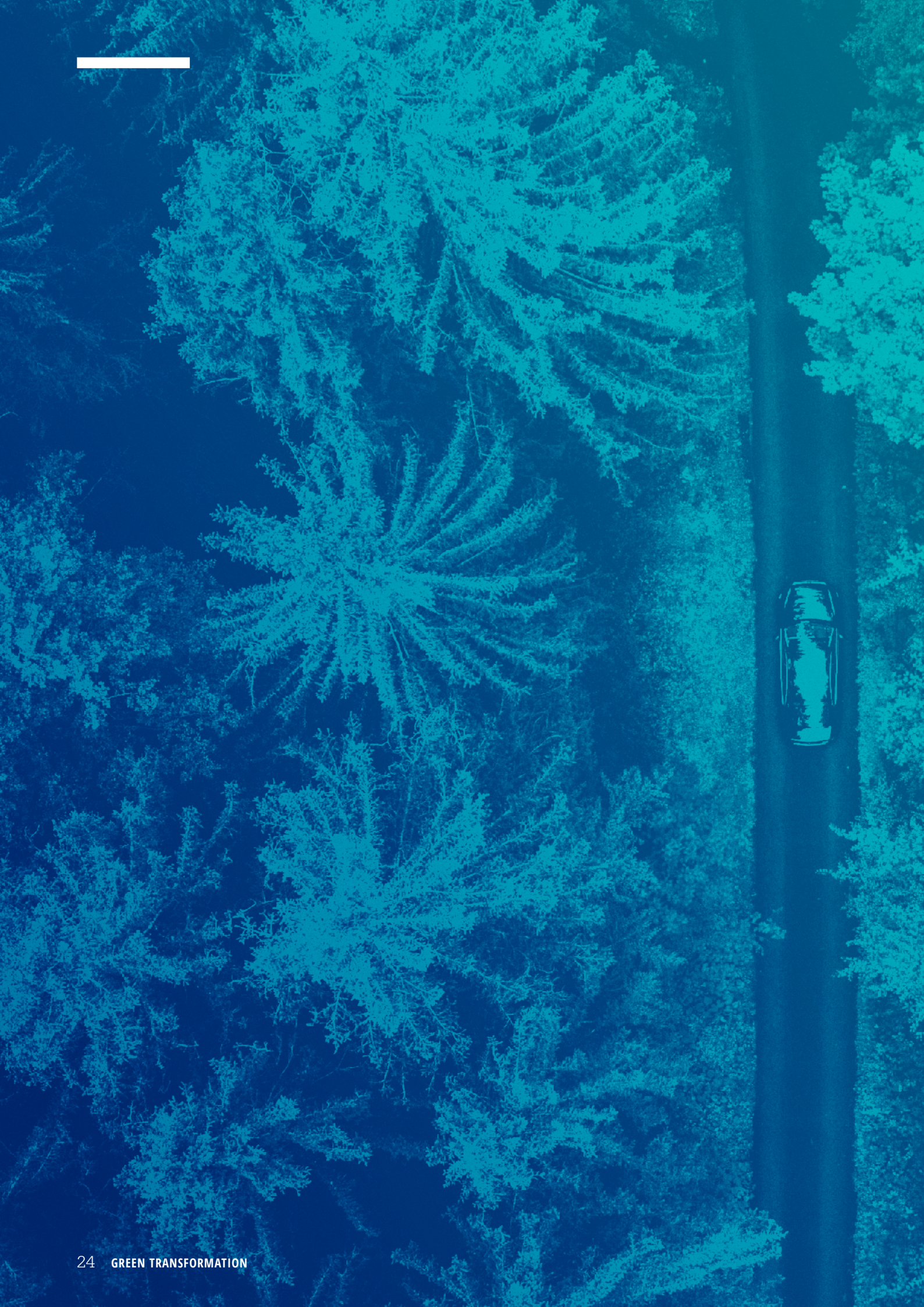


Noch tut sich die Branche mit Umweltschulungen sowie der Visualisierung umweltbezogener Kennzahlen schwer.

Gibt es eine Strategie Ihres Unternehmens für den Weg zum grünen Wandel?



Es hapert nach wie vor an der konsequenten Umsetzung ökologischer Strategien.





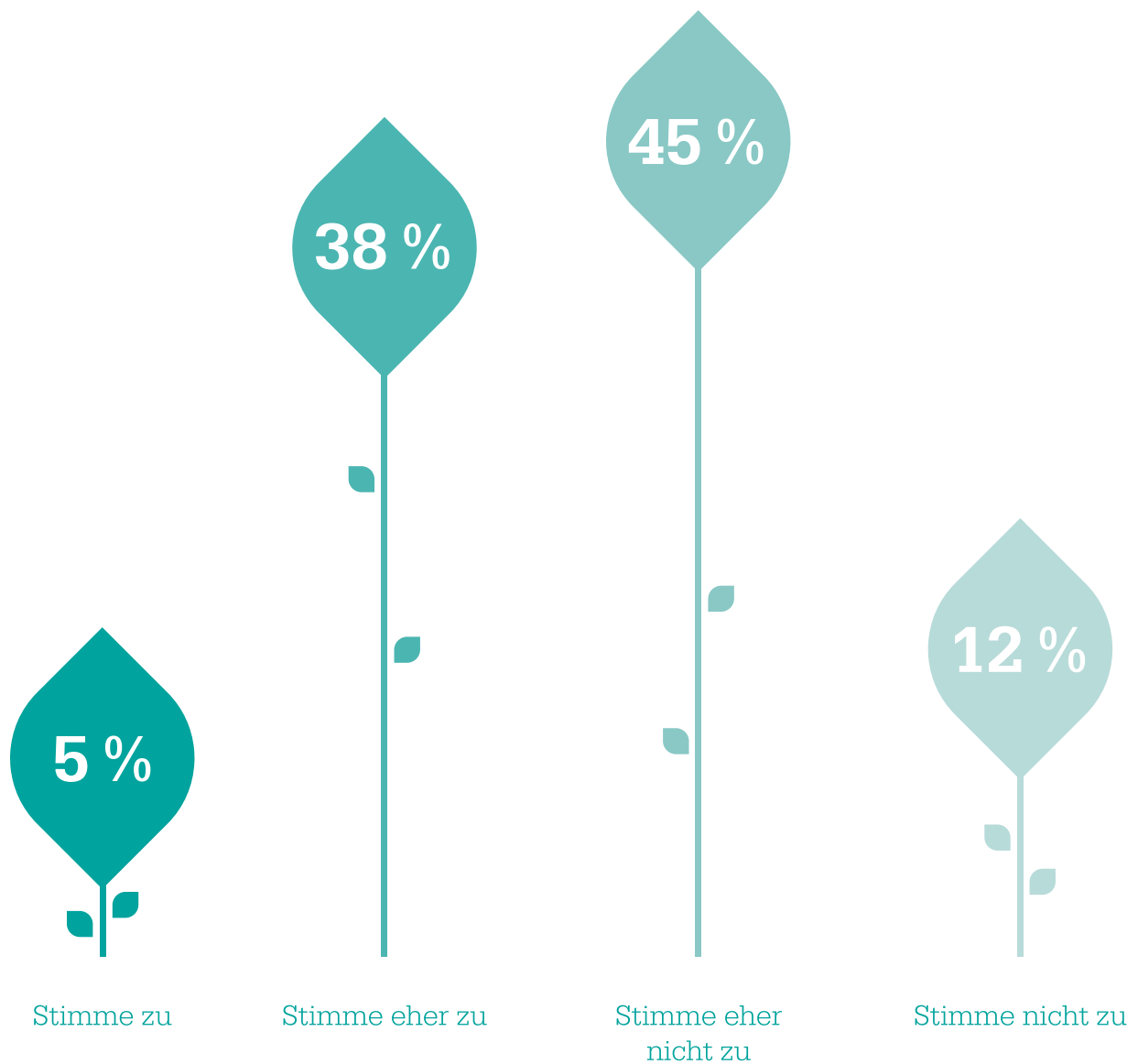
Die Zulieferer sind überrascht, wie schnell das Thema vorangetrieben wird und wie schnell sie jetzt CO2 bilanzieren sollen. Natürlich sind viele darauf noch nicht vorbereitet, unter anderem weil es bisher an klaren Standards fehlt, damit nicht Äpfel und Birnen miteinander verglichen werden. Und es muss klar geregelt werden, wer welche Daten liefern muss.

Frau Prof. Dr.-Ing. Gisela Lanza, Karlsruher Institut für Technologie (KIT)



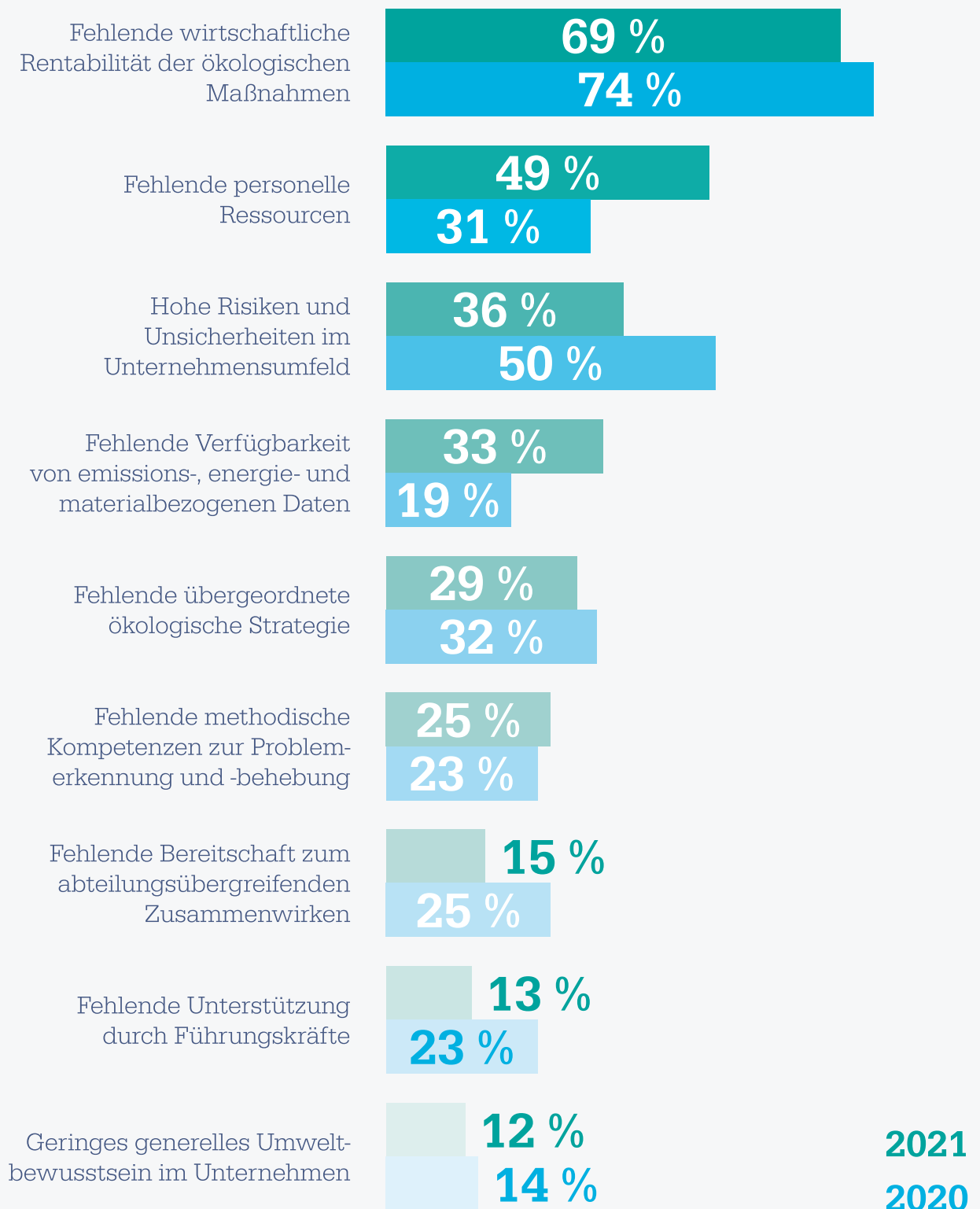
Wie bewerten Sie die folgende Aussage?

„Unser Unternehmen akzeptiert die Mehrkosten einer ökologisch nachhaltigen Beschaffung.“



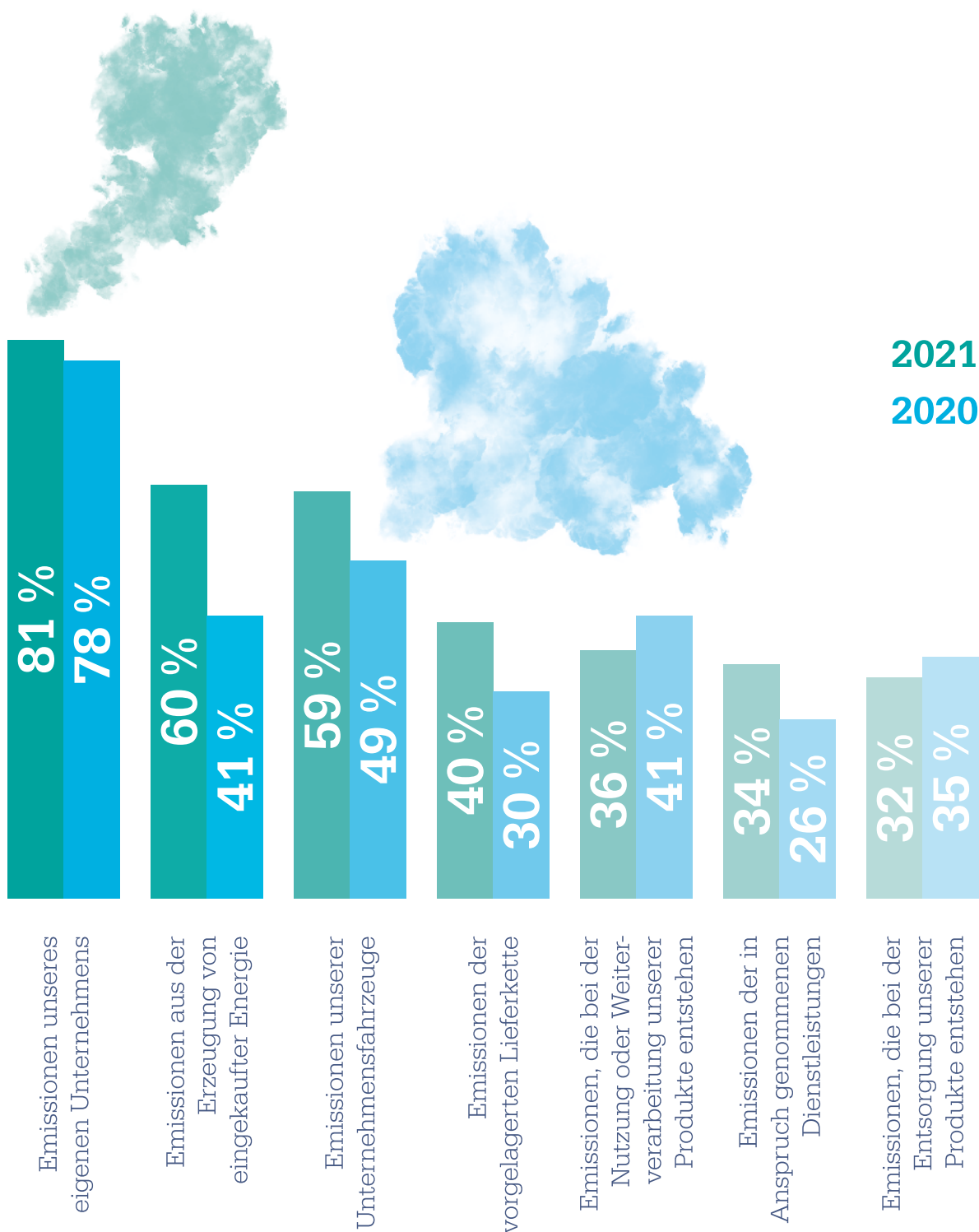
Die Mehrheit der Unternehmen ist nicht dazu bereit, die Mehrkosten einer ökologisch nachhaltigen Beschaffung zu tragen.

Wo sehen Sie die größten Hemmnisse für einen grünen Wandel in Ihrem Unternehmen?



**Fachkräftemangel meets Klimawandel:
Das fehlende Personal wird zum Bremsklotz.**

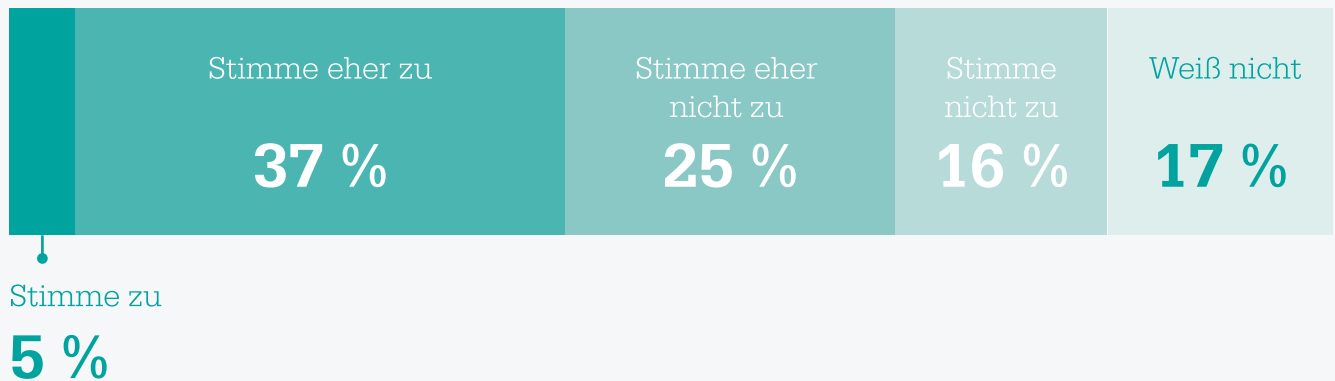
Welche der folgenden Emissionen berücksichtigt Ihr Unternehmen bei der Beurteilung der ökologischen Belastungen?



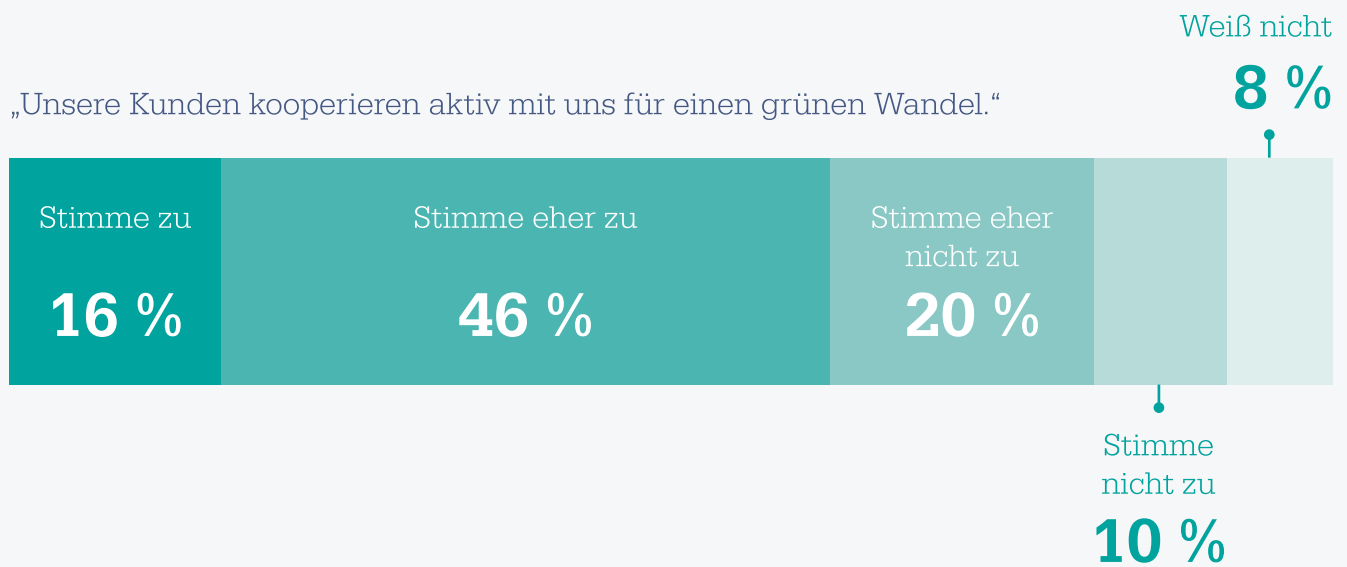
Vorgelagerte Emissionen werden stärker in den Blick genommen als im Vorjahr.

Wie bewerten Sie die folgenden Aussagen?

„Unsere Zulieferer kooperieren aktiv mit uns für einen grünen Wandel.“

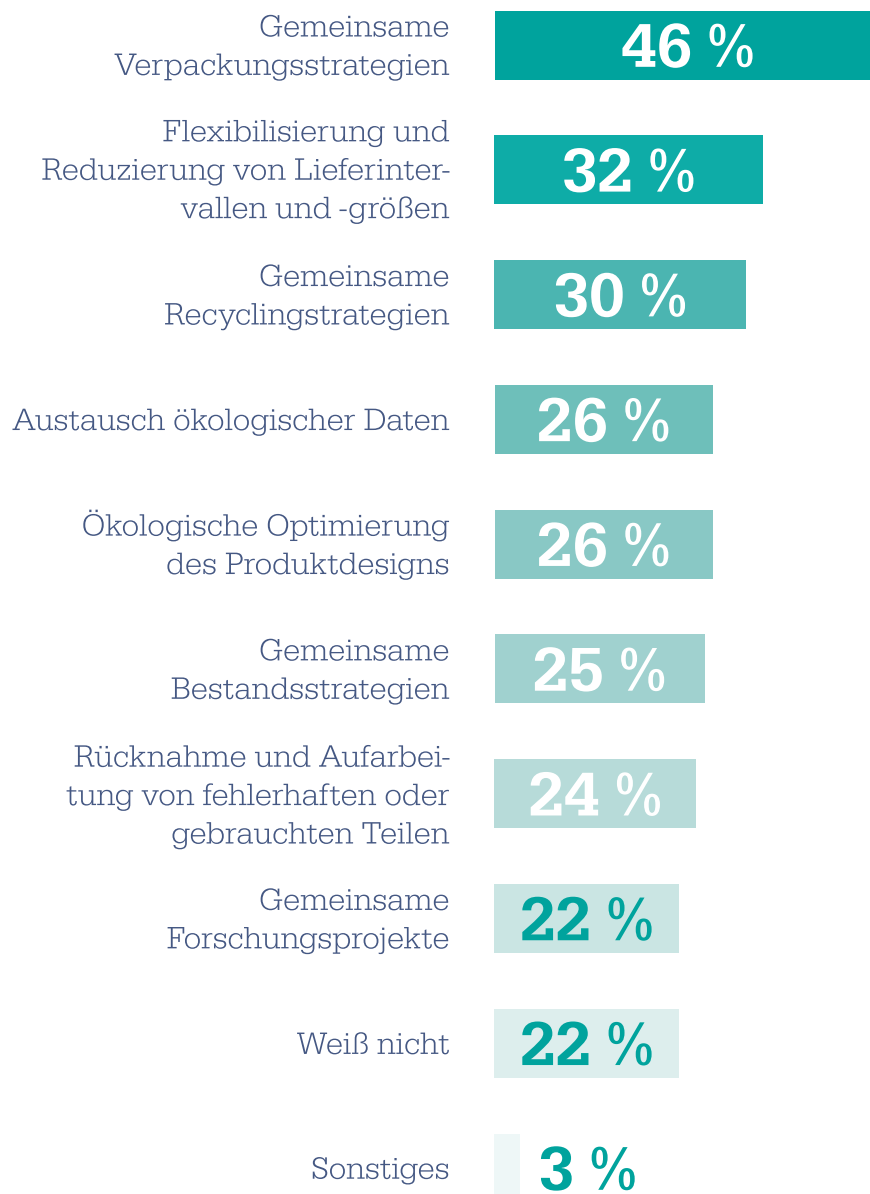


„Unsere Kunden kooperieren aktiv mit uns für einen grünen Wandel.“



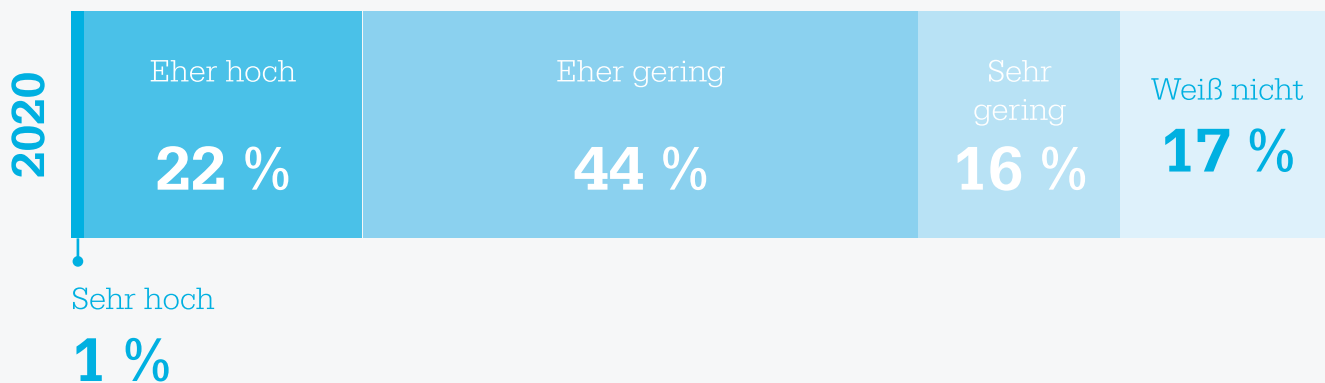
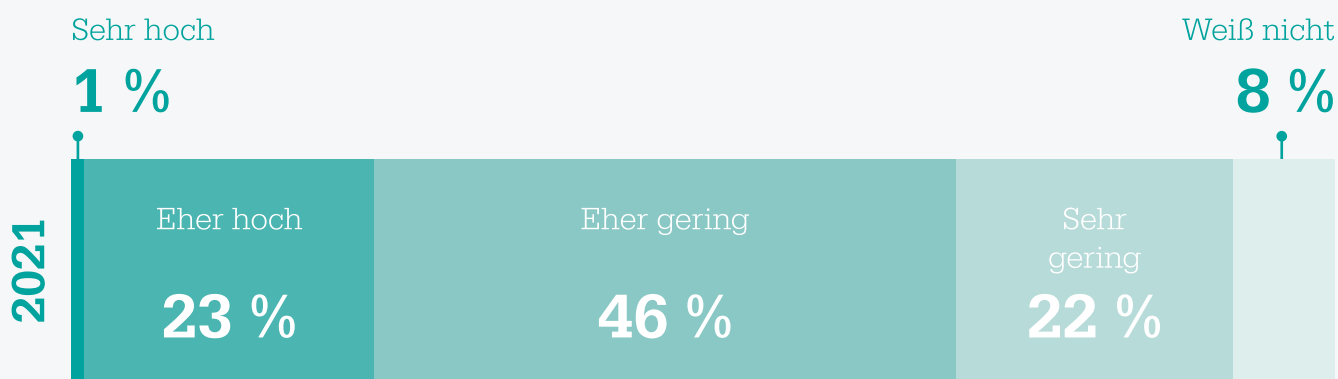
Die Kunden ziehen beim Thema
Ökologie deutlich stärker mit als die Zulieferer.

Welche Maßnahmen verfolgen Sie gemeinsam mit anderen Teilnehmern der Supply Chain im Hinblick auf den grünen Wandel?



Die grüne Zusammenarbeit innerhalb der Supply Chain hat noch reichlich Luft nach oben.

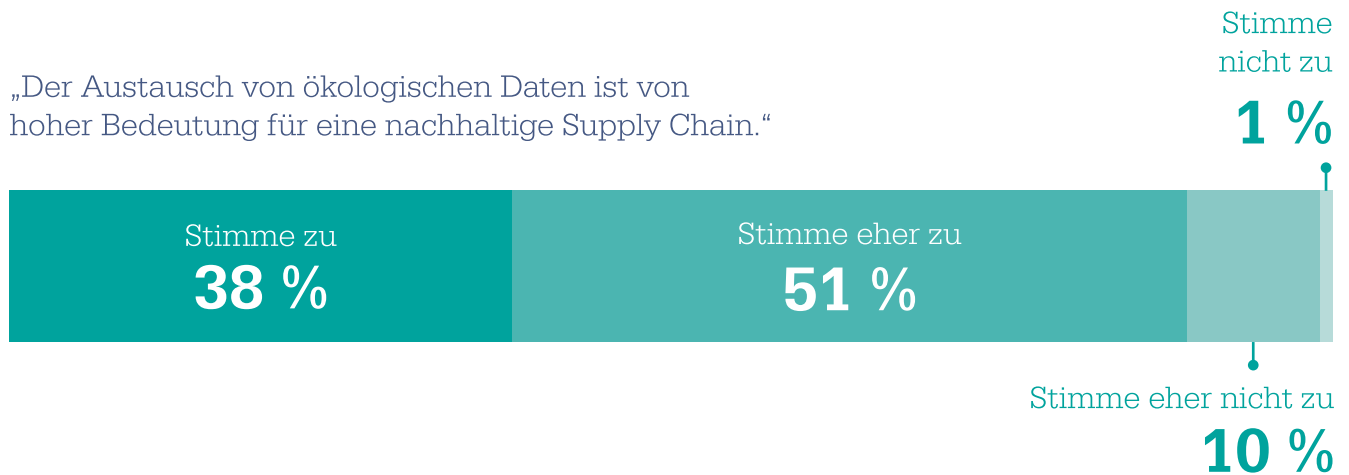
Wie bewerten Sie allgemein den Umsetzungsfortschritt von ökologischen Verbesserungsmaßnahmen in Ihrer Supply Chain?



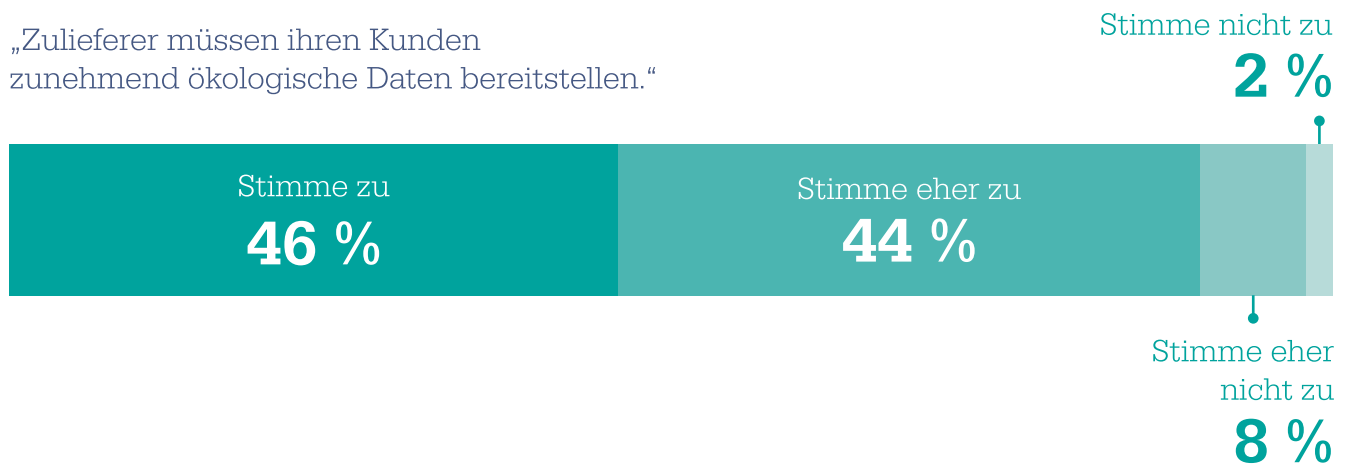
Viele Unternehmen bekommen den grünen Wandel in der Supply Chain nach wie vor nicht angestoßen.

Wie bewerten Sie die folgenden Aussagen?

„Der Austausch von ökologischen Daten ist von hoher Bedeutung für eine nachhaltige Supply Chain.“



„Zulieferer müssen ihren Kunden zunehmend ökologische Daten bereitstellen.“



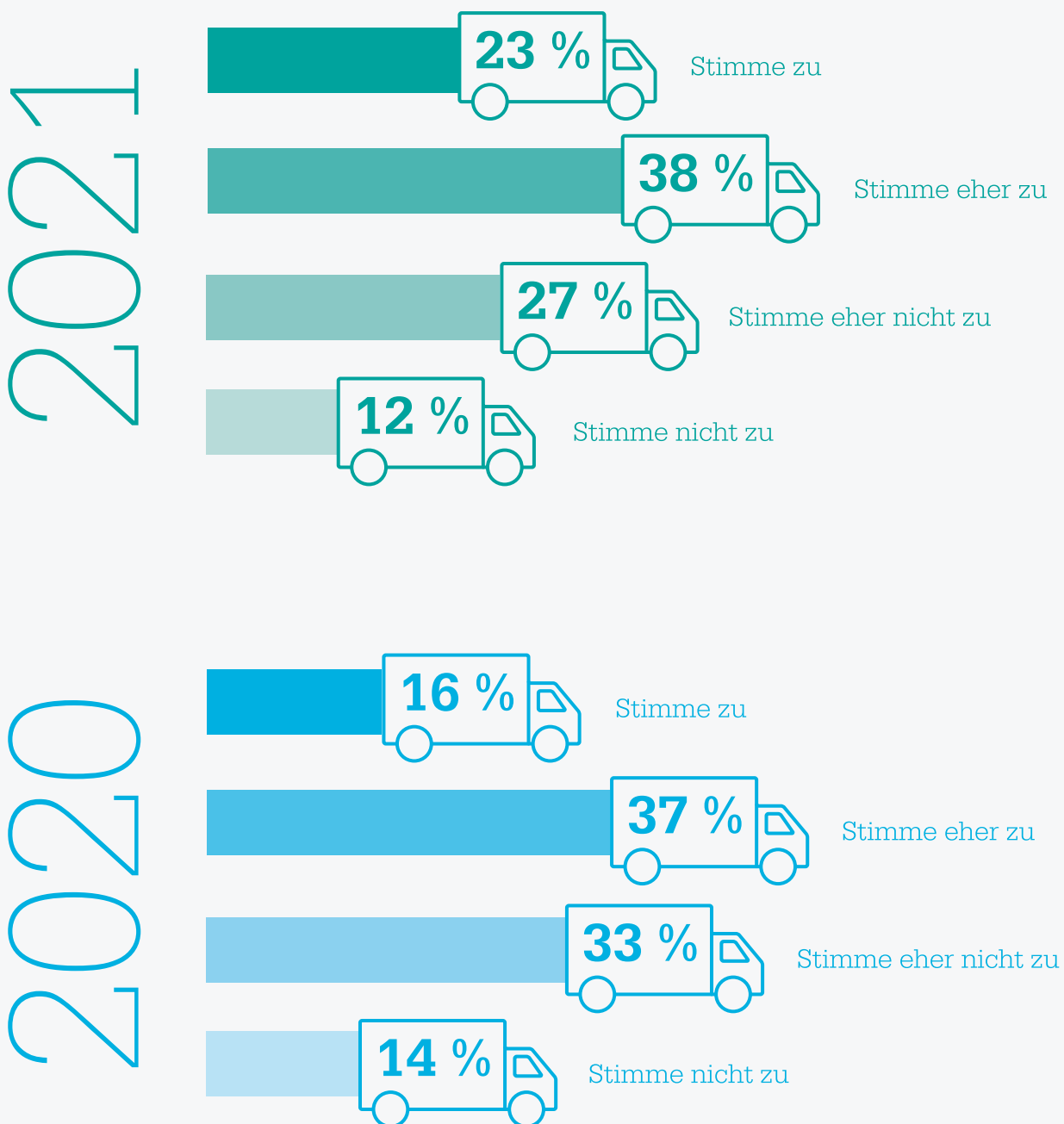
„Die Nachhaltigkeitsbewertung ist bereits heute ein Vergabekriterium bei der Lieferantenauswahl.“



Ohne Daten läuft auch beim Thema Ökologie nicht viel.

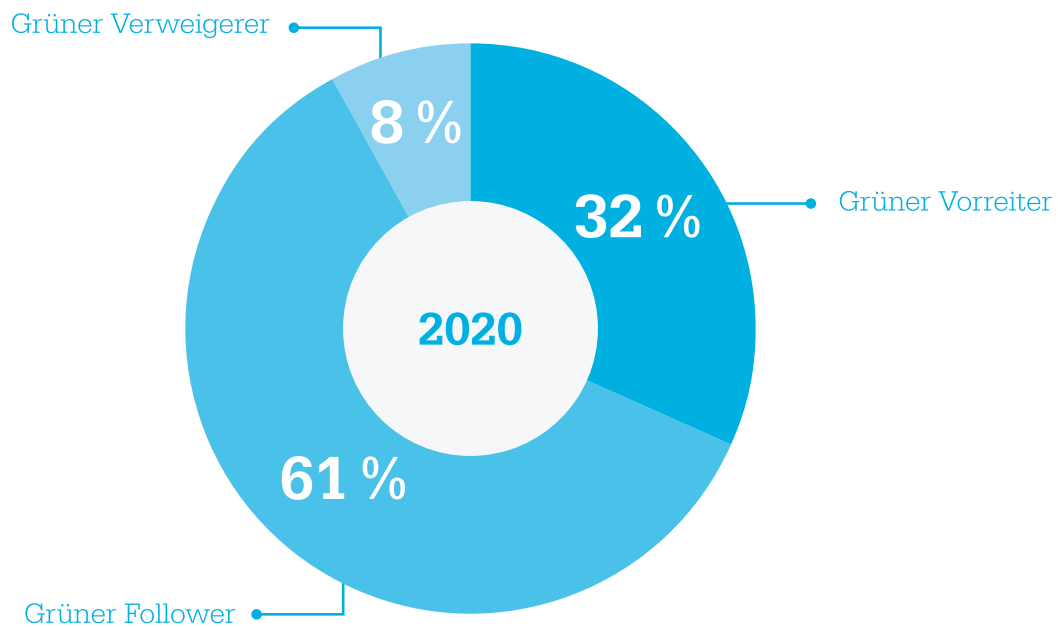
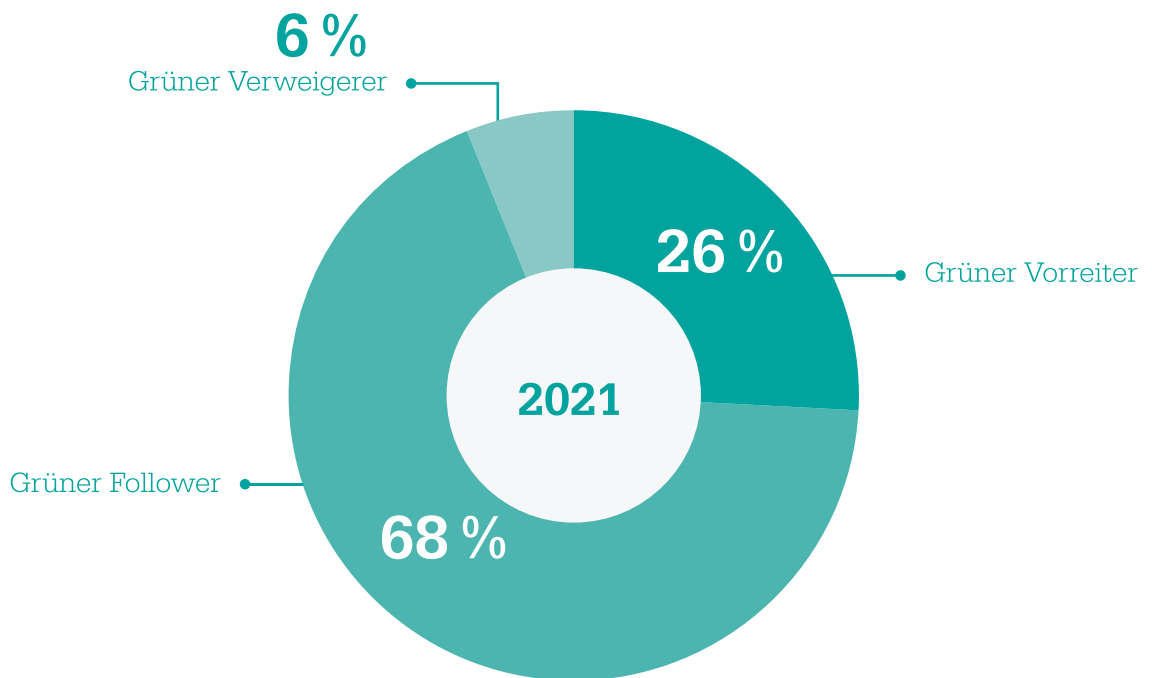
Wie bewerten Sie die folgenden Aussagen?

„Die Nachhaltigkeitsbewertung ist bereits heute ein Vergabekriterium bei der Lieferantenauswahl.“



Nachhaltigkeit gewinnt bei der Auswahl der Lieferanten weiter an Bedeutung.

Wie würden Sie Ihr Unternehmen auf dem Weg zum grünen Wandel einschätzen?



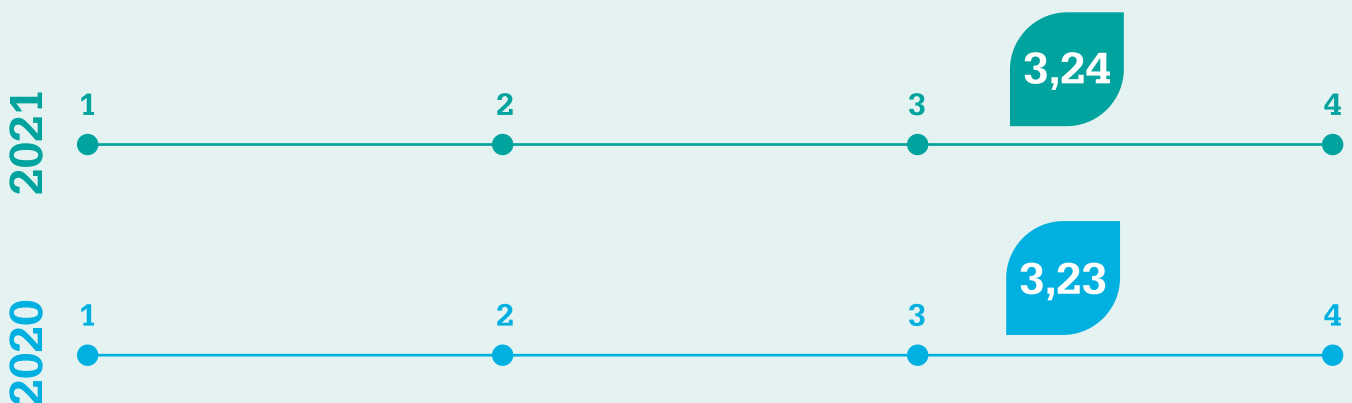
Nur noch jedes vierte Automotive-Unternehmen sieht sich selbst als einen grünen Vorreiter.



GREEN AWARENESS INDEX

Der grüne Wandel in zwei Zahlen. Der Green Awareness Index und Green Maturity Index zeigen sehr gut, wie sich in der Automobilindustrie das Bewusstsein für dieses Thema entwickelt hat und welchen Reifegrad die Unternehmen auf diesem Feld bereits erreicht haben.

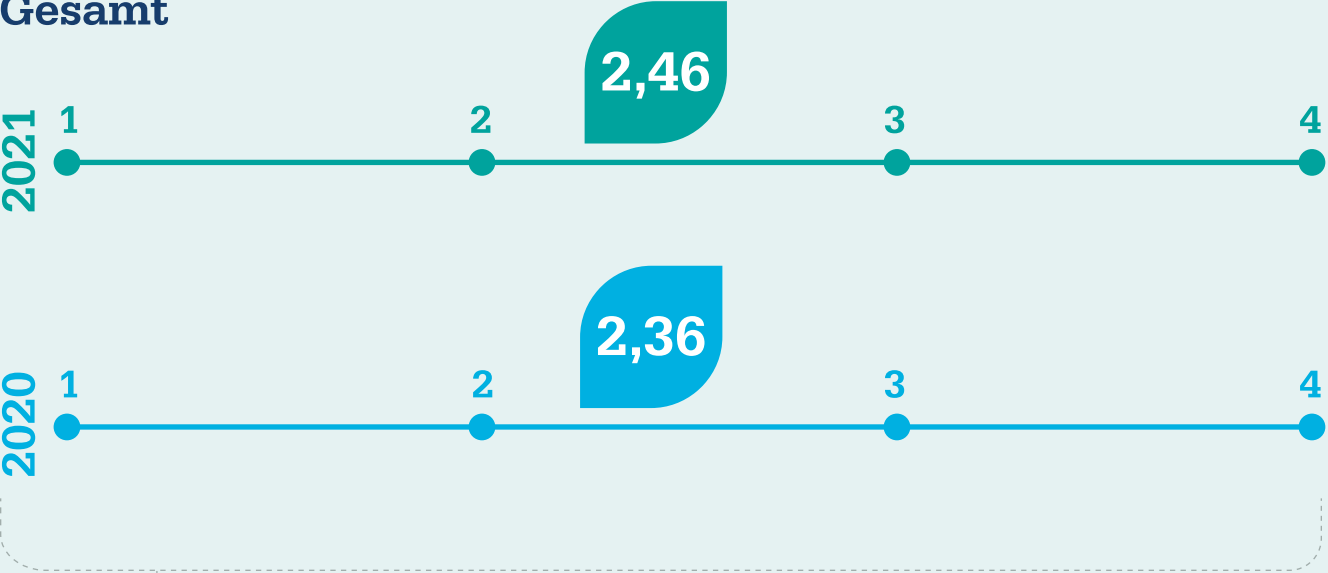
Antworten auf die Frage, inwieweit die einzelnen Unternehmen Nachhaltigkeit und Ökologie als Herausforderung erkannt haben und welche Faktoren die Umsetzung vorantreiben



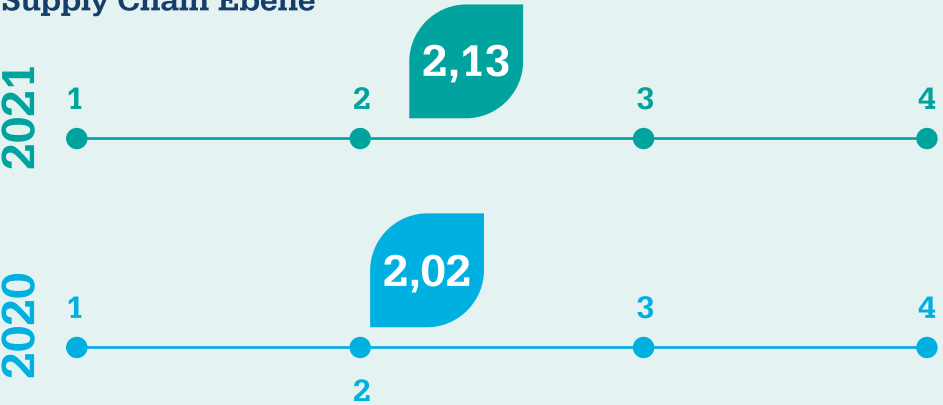
GREEN MATURITY INDEX:

Reifegrad der Nachhaltigkeitsmaßnahmen in den einzelnen Unternehmen

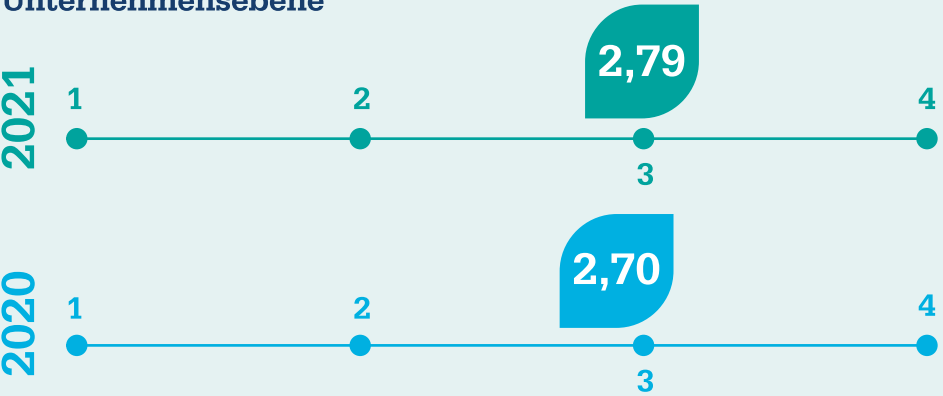
Gesamt



Supply Chain Ebene



Unternehmensebene



Der grüne Umbau der Automobilindustrie wird einen langen Atem erfordern.



FAZIT

Angesichts der erzielten Fortschritte in der Branche erscheint es inkonsistent, dass nur noch jedes vierte Automotive-Unternehmen sich selbst als einen grünen Vorreiter sieht. Noch im Vorjahr war es fast jedes dritte Unternehmen. Dies ist aber auch ein Zeichen dafür, dass der „ökologische Konkurrenzkampf“ stärker wird.

Symbolprojekte und Lippenbekenntnisse reichen nicht mehr aus, um Umweltbewusstsein zu demonstrieren.

Wer den grünen Anstrich in der Unternehmensstrategie verankern möchte, muss konkrete Maßnahmen einleiten und erfolgreiche Projekte vorweisen können.

Dies spiegeln auch die ermittelten Indizes „Green Awareness Index“ und „Green Maturity Index“ wider, die jeweils einen leichten Anstieg zum Vorjahr verzeichnen konnten. Das heißt: Die Unternehmen und Zulieferer achten verstärkt auf die ökologische Vereinbarkeit ihres Tuns. Aber weil die gesamte Branche sich stärker grün engagiert, wird es immer schwieriger, sich von den Mitbewerbern positiv abzusetzen. Das ist ein Schritt nach vorne – auch wenn noch eine lange Wegstrecke vor uns liegt.

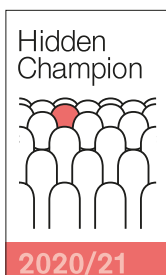
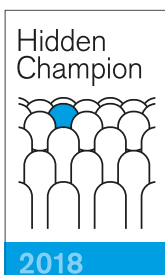
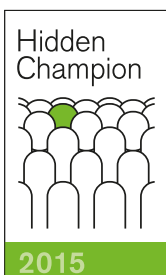
ÜBER UNS

Wir sind der Überzeugung, dass in jedem Unternehmen ein noch besseres steckt.

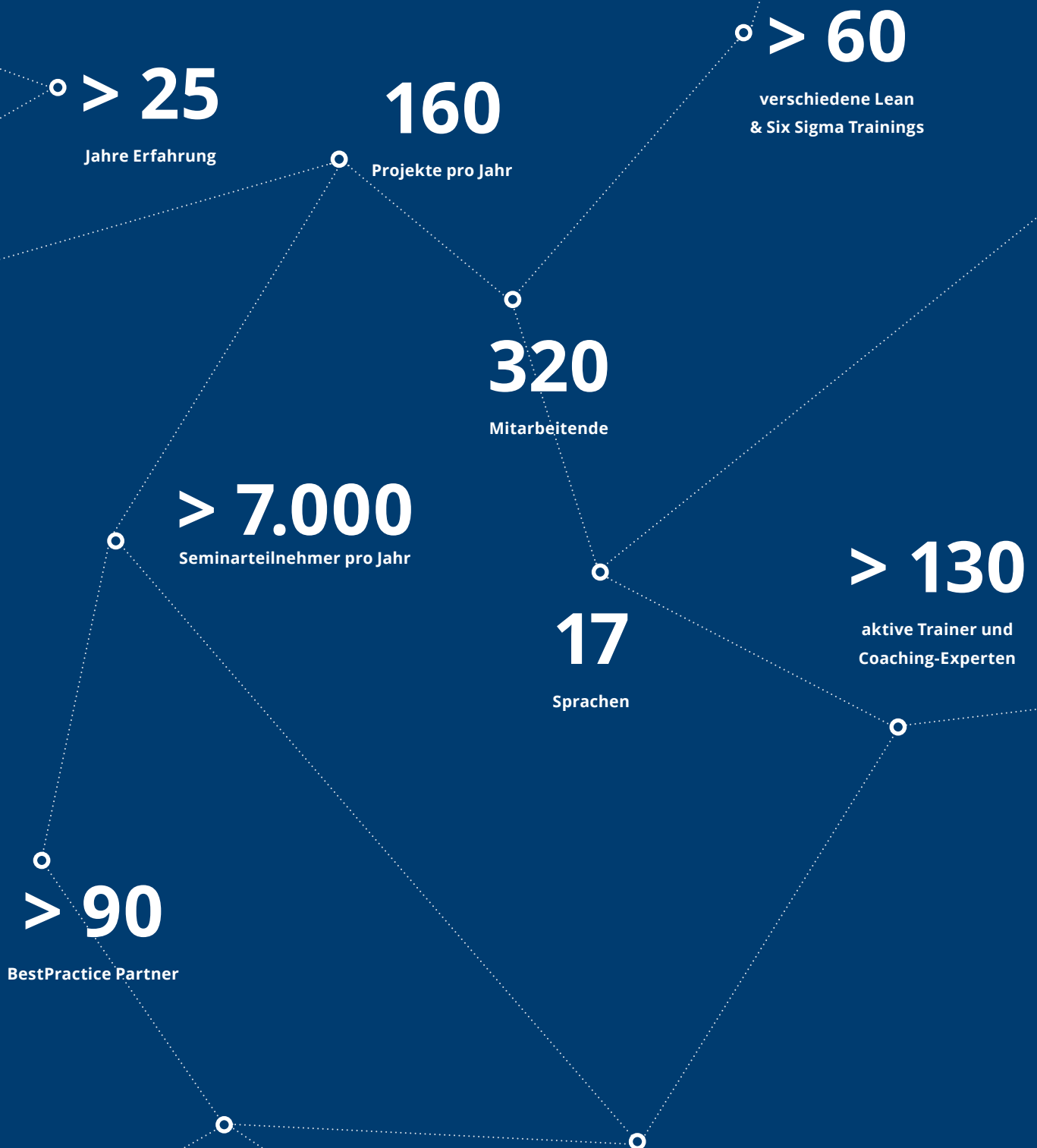
Die Staufen AG ist eine Lean Management-Beratung und Akademie.

Seit über 25 Jahren beraten und qualifizieren wir Unternehmen und Mitarbeitende. Weltweit.

Unser Ziel ist es, jedes Unternehmen besser zu machen und unsere Kunden voranzubringen. Unser besonderer Ansatz ist es, schnell die richtigen Veränderungen in Gang zu setzen und eine nachhaltige Veränderungskultur zu etablieren.



Zahlen. Daten. Fakten.



STUDIEN UND WHITEPAPER

Alle Studien und Whitepaper der Staufen AG finden Sie auch online unter www.staufen.ag/studien.



RE STRUK TURIE RUNG

DIE STRASSE ZUM ERFOLG
IST EINE STÄNDIGE BAUSTELLE

Eine Studie der Staufen AG

STAUFEN.

KOL LABO RA TION 2021

ERFOLGSFAKTOR ZUSAMMENARBEIT

Eine Studie der Staufen AG

valueStream **STAUFEN.**

BEST STRA TEGY 2020

DIE ENTSCHLÜSSELTE DNA
DEUTSCHER WELTMARKTFÜHRER

Eine Studie der Staufen AG

STAUFEN.

VARI ANTEN- UND KOMPLE XITÄTS MANAGE MENT

DAS GROSSE GANZE
ERFASSEN UND BEHERRSCHEN

STAUFEN.

AR BEITS PLATZ IM FO KUS

Eine Befragung der Staufen AG unter mehr
als 1.500 Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen

STAUFEN.

LEADER SHIP EXCEL LENCE

WIRKSAME FÜHRUNG
IM WANDEL

STAUFEN.

PRE DICTIVE RESTRUC TURING

RESTRUKTURIERUNG
VOR DEM ERNSTFALL
IST DIE NEUE NORMALITÄT

STAUFEN.

< IN DUS TRIE 4.0 IND EX >

DEUTSCHER INDUSTRIE 4.0 INDEX 2019
Eine Studie der Staufen AG und der Staufen Digital Neonex GmbH

STAUFEN.DIGITAL
NEONEX **STAUFEN.**

AERO SPACE 2019

LEADERSHIP
IN ZEITEN DES WANDELS

Eine Studie der Staufen AG
und des Bundesverbands der Deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie (BDL)

BDL **STAUFEN.**

ANSPRECHPARTNER



Peter Trick
Senior Partner
P.Trick@staufen.ag
☎ +49 7024 8056 0

ANSPRECHPARTNERIN FÜR MEDIEN



Julia Asenkerschbaumer
Marketing Manager
julia.asenkerschbaumer@staufen.ag
☎ +49 177 6982019

HERAUSGEBER

STAUFEN.AG
Beratung, Akademie, Beteiligung
Blumenstraße 5
D-73257 Köngen
☎ +49 7024 8056 0
www.staufen.ag
kontakt@staufen.ag

STAUFEN.

IN JEDEM UNTERNEHMEN
STECKT EIN NOCH BESSERES.