

ESG – Hype oder Differenzierungsfaktor?

Ergebnisse einer Umfrage
in der mittelständischen
Automobilzulieferindustrie

Inklusive Statements von Arndt Kirchhoff,
Vorsitzender des Unternehmensbeirats der KIRCHHOFF Gruppe

Roland Berger
Mittelstandsstudie
Automotive 2022



An Herausforderungen herrscht in der Automobilzulieferindustrie kein Mangel. Zur Mammutaufgabe der technologischen Transformation und den Herausforderungen im Tagesgeschäft gesellen sich Lieferengpässe, etwa bei Halbleitern, oder der Krieg in der Ukraine, der für wachsende politische und wirtschaftliche Unsicherheit sorgt. Und ein weiteres bestimmendes Thema treibt nicht nur die Branche, sondern die ganze deutsche Wirtschaft um: Wie ist es um die Nachhaltigkeit der Geschäftsmodelle bestellt? Mit dem sogenannten ESG-Konzept lässt sich die Nachhaltigkeit von Unternehmen bewerten. Es besteht aus den drei Komponenten Umwelt (Environment), Soziales (Social) und Unternehmensführung (Governance).

Eine von Roland Berger 2022 durchgeführte Befragung unter Entscheidungsträgern bei mittelständischen Automobilzulieferern hat dieses Thema beleuchtet. Die Befragungsergebnisse lassen wenig Zweifel: ESG birgt große Chancen. Nicht nur für eine positive Außendarstellung des eigenen Unternehmens. Vor allem auch, da es eine Grundlage schafft, das eigene Geschäftsmodell zukunftsfähig im Wettbewerb zu positionieren.

Roland Berger Mittelstandsstudie: Ergebnisse einer exklusiven Umfrage

Der deutsche Mittelstand, Rückgrat der Automobilindustrie, scheint zunehmend durch medienwirksam formulierte Erwartungen hinsichtlich ESG-Regularien durch Kunden, Kreditgeber und die Gesellschaft gefordert.

Wie positionieren sich die Unternehmen der Zulieferindustrie beim Thema ESG? Wie schätzen sie ihre Kenntnisse ein? Welche Maßnahmen haben sie bereits ergriffen und wo liegen nach ihrer Einschätzung die Herausforderungen und Chancen?

Dazu haben wir Vorstände und Geschäftsführer von 60 mittelständischen Unternehmen befragt. Mit einem Umsatz zwischen ca. 100 Mio. Euro bis hin zu einstelligen Milliardenbeträgen ist die Branche in ihrer ganzen Bandbreite vertreten. Mit der Einbindung von Unternehmen aus den Bereichen Antriebsstrang, Elektronik/Elektrik und Software, Karosserie, Fahrwerk, Interieur sowie Maschinen-/Anlagenbau und Dienstleistungen sind auch die wichtigsten Produktsegmente abgedeckt.

Allgemein trübe Marktaussicht: Erholung lässt auf sich warten

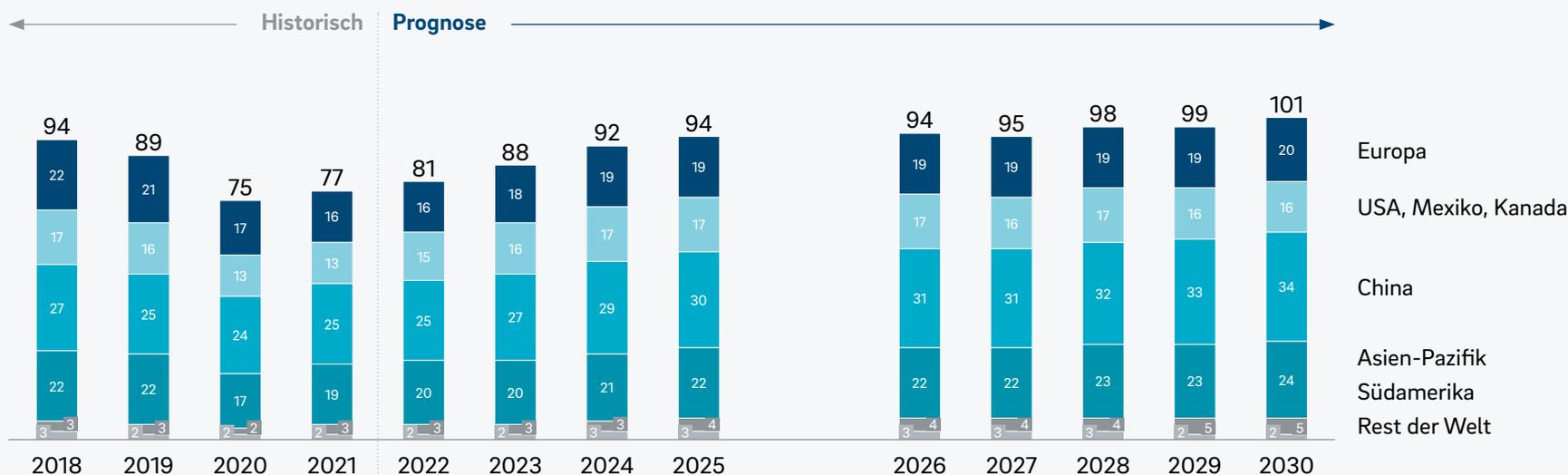
Pandemie, Krieg und Inflation: Diese Vielfalt an Krisen ist einmalig und lässt auch die Automobilbranche nicht unberührt.

Die Absatzvolumina der deutschen Zulieferbranche aus Vor-Corona-Zeiten markieren in der Rückschau einen historischen Höhepunkt, der so schnell nicht wieder erreicht werden wird. So sehen es jedenfalls die von uns befragten Entscheidungsträger.

Nur knapp die Hälfte der Umfrageteilnehmer erwartet eine Markterholung im kommenden Jahr. Fast vier von zehn sind weitaus skeptischer: Sie gehen davon aus, dass es noch bis 2025 oder länger dauern wird, bis das Vor-Pandemie-Niveau wieder erreicht ist.

Unabhängige Prognosen für globale Produktionsvolumina bestätigen die Einschätzungen der Befragten: Auch sie rechnen erst für 2024 mit einer Rückkehr auf das Vorkrisenniveau von 92 Millionen PKW und leichten Nutzfahrzeugen.

Globales Produktionsvolumen von PKW und leichten Nutzfahrzeugen, 2018-2030 [Mio. Einheiten]



Quelle: IHS; Interviews mit Marktteilnehmern; Roland Berger

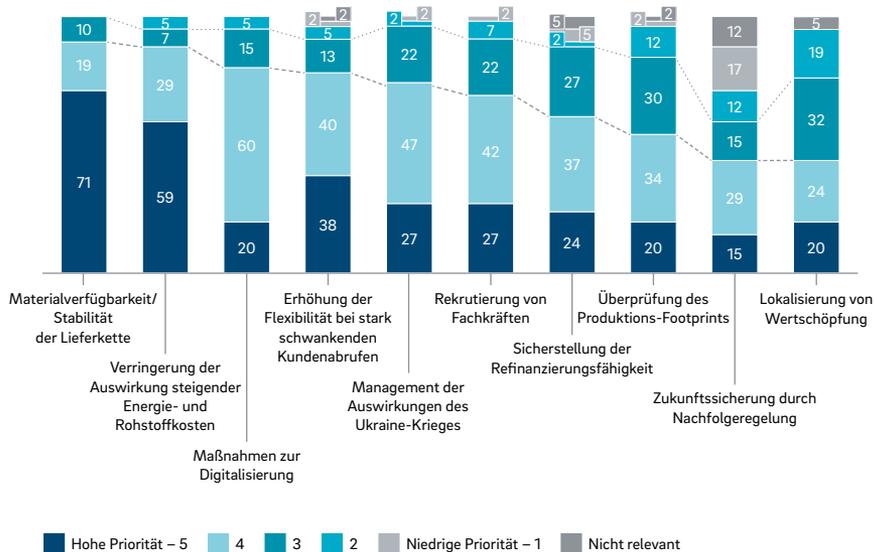
Materialverfügbarkeit und Rohstoffpreise mit aktuell höchster Relevanz für das Management

Noch ohne an dieser Stelle explizit auf den Themenkomplex ESG einzugehen: Probleme in der Lieferkette und steigende Energie- und Rohstoffpreise dominieren seit Monaten die Schlagzeilen. Bei den Entscheidungsträgern in der Zulieferindustrie stehen sie ebenfalls ganz oben auf der Agenda.

Auch die Frage, wie die Unternehmen die Digitalisierung weiter vorantreiben können, hat weiterhin einen hohen Stellenwert. Mit nahezu gleich großer Dringlichkeit befassen sich die Manager mit den Folgen des Ukraine-Krieges und dem sich zuspitzenden Fachkräftemangel.

Aktuelle Prioritäten auf der Management-Agenda (neben ESG)

Welche Punkte der Management-Agenda haben in Ihrem Unternehmen und in Ihrem Segment besondere Priorität? [in %]



Sortierung in der Darstellung anhand höchster Relevanz (Summe der Antworten 5 und 4)

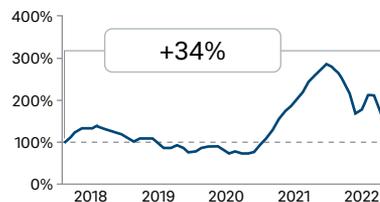
Empirisch deckt sich die Entwicklung von Material- und Energiepreisen mit den Punkten der Management-Agenda der Studienteilnehmer. So stiegen zuletzt die Preise in fast allen Bereichen.

„Unsere Projekterfahrung der letzten Monate zeigt, dass in der aktuellen Phase hoher operativer Unsicherheit fast alle Zulieferer Schwierigkeiten haben, ihre Supply Chain effizient zu steuern.“

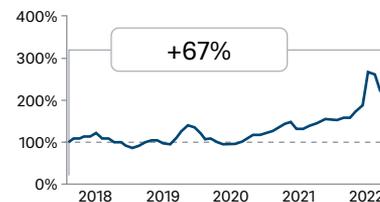
Felix Mogge
Senior Partner, Roland Berger

Preisentwicklung bei Rohstoffen (Auswahl)

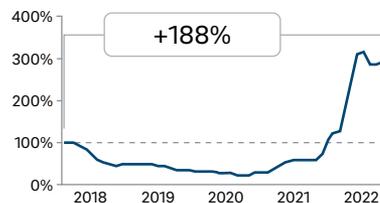
Stahl



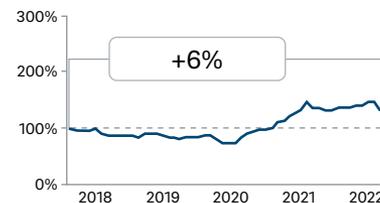
Nickel



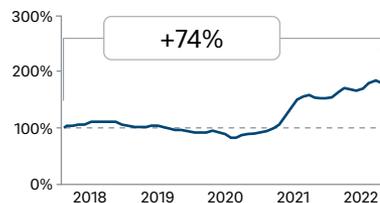
Lithium



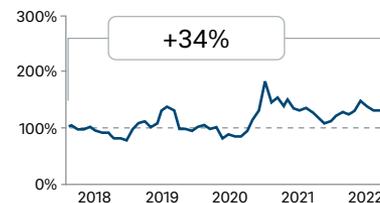
Kupfer



Plastik-Index



Gummi-Index



In Summe blickt der automobiler Mittelstand aktuell auf ein sehr herausforderndes Marktumfeld. Wie ist in diesem Kontext nun die Einstellung und Sicht auf das Thema ESG zu bewerten?

Quelle: Bloomberg, IndexMundi, London Metal Exchange, indiziert auf Januar 2018=100%

ESG-Maßnahmen mit hoher Priorität im Management

Die Automobilbranche mag länger als andere mit dem Thema Nachhaltigkeit „gefremdelt“ haben. Das hat sich, wie unsere Umfrage zeigt, deutlich geändert, zumindest in den meisten Unternehmen. ESG bezogene Initiativen werden heute mit hoher Priorität durch die Geschäftsführung verfolgt. Die strategische Bedeutung dieses Themas hat nicht zuletzt aufgrund der jüngsten Krisen spürbar zugenommen. So attestiert sich nicht nur mehr als die Hälfte gute Kenntnisse bezüglich der Anforderungen zur Erreichung einer ESG-Konformität. Jeder zehnte Befragte gibt sogar an, sich diesbezüglich sehr gut auszukennen.

Priorität von ESG und Einschätzung der Kenntnisse

Haben Initiativen aus den Bereichen E(nvironmental), S(ocial) und G(overnance) hohe Priorität für Ihre Geschäftsführung? [in %]



Wie gut würden Sie Ihre Kenntnisse von Anforderungen zur Erreichung einer ESG-Konformität einschätzen? [in %]



„Da gibt es nicht einen Kunden, der sagt: Nein, ESG mache ich nicht.“

Arndt G. Kirchhoff

Vorsitzender des Unternehmensbeirats, KIRCHHOFF Gruppe

Wettbewerbsfähigkeit als zentrales Argument

Was motiviert die Unternehmen, sich in Sachen ESG zu engagieren? Es ist zumindest nicht primär regulatorischer Druck. Fast die Hälfte der Unternehmen will in erster Linie das Risiko langfristiger Wettbewerbsnachteile reduzieren. Auch Reputationsrisiken sowie schlechtere Refinanzierungschancen bei Nichtkonformität werden als Gründe angeführt. Rechtliche Risiken haben aktuell dagegen eine offenbar geringere Bedeutung.

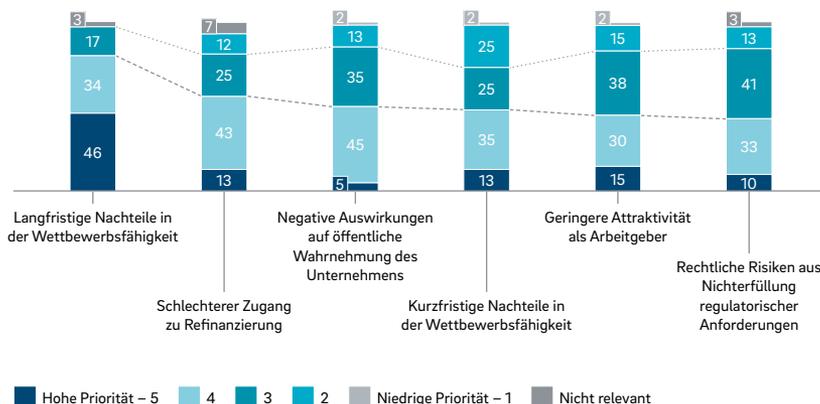
„OEM-Anforderungen an ihre Zulieferer steigen stetig. Ausschreibungen formulieren zunehmend klare Erwartungen hinsichtlich ESG. Es ist nur konsequent für Zulieferer, in diesen Bereichen proaktiv Differenzierungsmöglichkeiten zum Wettbewerb zu suchen.“

Dr. Thomas Schlick

Senior Partner, Roland Berger

Risiken aus einer Nichteinhaltung der ESG-Konformität

Wie schätzen Sie die Risiken ein, die aus einer Nichteinhaltung der ESG-Konformität resultieren könnten? [in %]



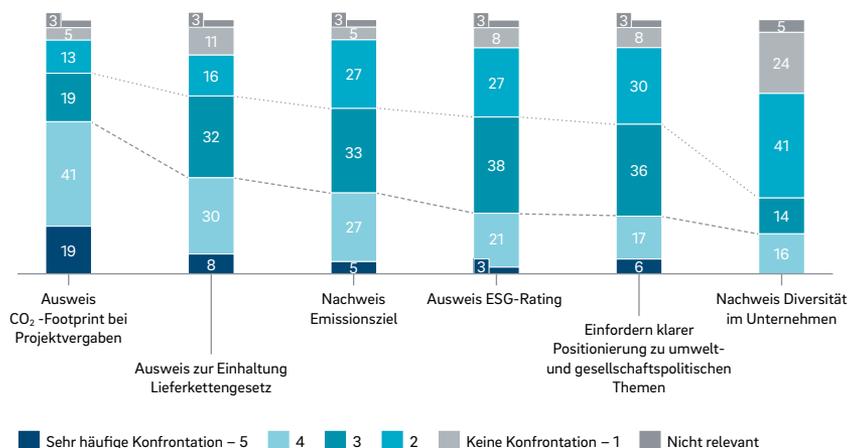
Sortierung in der Darstellung anhand höchster Relevanz (Summe der Antworten 5 und 4)

Wichtigste ESG-Forderungen: CO₂-Footprint und Lieferkettengesetz

Mit welchen ESG-Forderungen wurden die befragten Unternehmen bislang am häufigsten in der Praxis konfrontiert? Angeführt wird die Liste vom Ausweis des CO₂-Footprints bei Projektvergaben sowie der Einhaltung des Lieferkettengesetzes. Etwa die Hälfte der Teilnehmer wird häufig bis sehr häufig damit konfrontiert. Weitere oft gestellte Anforderungen sind der Nachweis eines Emissionsziels und eines ESG-Ratings.

Die häufigsten ESG-relevanten Forderungen

Mit welchen ESG-Forderungen werden Sie bereits aktuell regelmäßig konfrontiert? [in %]



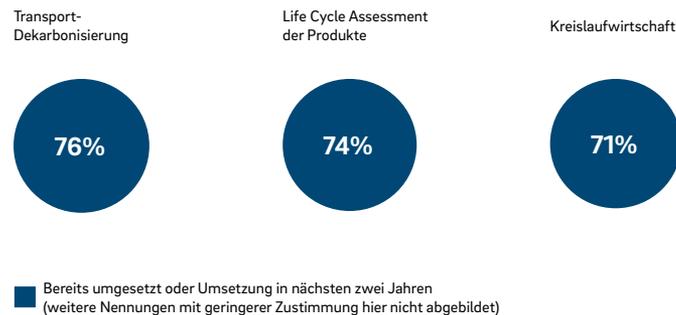
Sortierung in der Darstellung anhand höchster Relevanz (Summe der Antworten 5 und 4)

Umwelt: Größte Fortschritte im Bereich Transport-Dekarbonisierung

Welche ESG-Maßnahmen planen die Unternehmen konkret und wie weit sind sie mit der Umsetzung?

Im Bereich Environmental sind die größten Umsetzungsfortschritte in der Dekarbonisierung des Transports zu verzeichnen: 76 Prozent der Befragten haben bereits Maßnahmen umgesetzt bzw. planen die Umsetzung in den nächsten zwei Jahren. Weitere Top-Themen sind Life Cycle Assessment der Produkte sowie Initiativen zur Stärkung der Kreislaufwirtschaft.

Die wichtigsten Maßnahmen im Bereich Environmental



„Jedes Unternehmen verspürt den Druck, einen Klimaschutzplan zu erstellen, der die gewünschten Enddaten von OEMs, Käufern und Politik erfüllt. Das Ziel ist zunehmend klar, den Weg dahin muss jedes Unternehmen für sich selbst beschreiten.“

Arndt G. Kirchhoff

Vorsitzender des Unternehmensbeirats, KIRCHHOFF Gruppe

Soziales: Menschenrechte und Vielfalt im Fokus

Im Bereich Soziales dominieren klar zwei Themen: Die Einhaltung von Menschenrechtsstandards in der Lieferkette sowie Maßnahmen zur Förderung der Diversität in den Unternehmen. Bei beiden wurden nach Angaben der Befragten bereits große Fortschritte erzielt. Fast neun von zehn wollen entsprechende Maßnahmen spätestens in den nächsten zwei Jahren umsetzen oder haben dies bereits getan.

Die wichtigsten Maßnahmen im Bereich Social

Menschenrechte in der Lieferkette



Diversity im Unternehmen



■ Bereits umgesetzt oder Umsetzung in nächsten zwei Jahren
(weitere Nennungen mit geringerer Zustimmung hier nicht abgebildet)

“Automobilzulieferer können sich mittelfristig über ESG differenzieren. Langfristig allerdings werden diejenigen in der Kunden- und Öffentlichkeitswahrnehmung verlieren, die ihre Hausaufgaben entlang von ESG nicht gemacht haben.”

Dr. Thomas Schlick
Senior Partner, Roland Berger

Unternehmensführung: ESG-Auditierung als oberstes Ziel

Auch im Bereich Governance dominieren zwei Themen: einmal die Lieferantenauswahl nach ESG-Kriterien, zum anderen die externe ESG-Auditierung beziehungsweise ein ESG-Reporting. Fast neun von zehn befragten Entscheidern geben an, in diesen Bereichen aktiv zu sein.

Die wichtigsten Maßnahmen im Bereich Governance

Zuliefererauswahl (auch) nach ESG-Kriterien



Externe ESG-Auditierung und ESG-Reporting



■ Bereits umgesetzt oder Umsetzung in nächsten zwei Jahren
(weitere Nennungen mit geringerer Zustimmung hier nicht abgebildet)

“Wir als Unternehmer sehen jede Veränderung als Chance. Eine Pionierstellung im Bereich ESG kann Zulieferer differenzieren, nicht nur in Richtung Kunde.”

Arndt G. Kirchhoff
Vorsitzender des Unternehmensbeirats, KIRCHHOFF Gruppe

Unternehmen wünschen sich mehr Klarheit von Regulatoren und Kunden

Welchen Hürden begegnen die Unternehmen bei der Planung oder Umsetzung ihrer Nachhaltigkeitsstrategien?

Als wichtigstes Hemmnis werden unklare Anforderungen von Seiten des Gesetzgebers oder der Kunden genannt. Erschwert werden weitere Fortschritte außerdem durch Kompetenzdefizite bei den Lieferanten und Kapazitätsengpässe bei den eigenen Mitarbeitern.

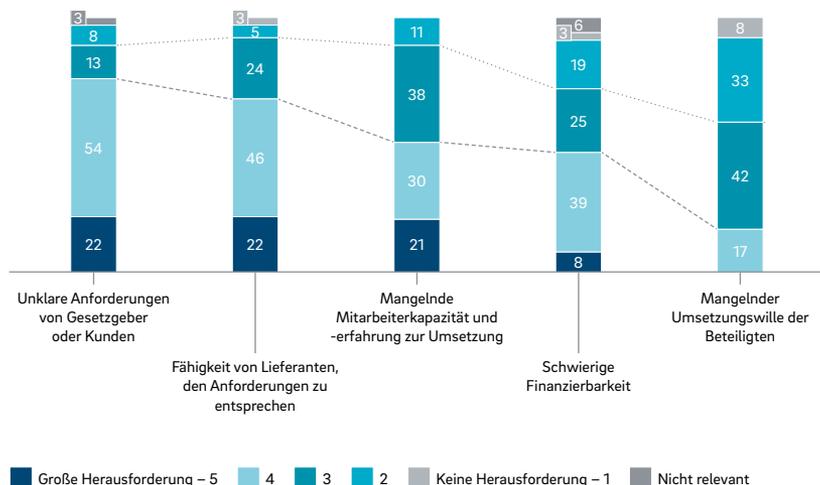
„Bei der weiteren regulatorischen Ausgestaltung von ESG-Anforderungen muss unbedingt auf die Umsetzbarkeit für den Mittelstand geachtet werden. Es hilft niemandem, bürokratische Monster zu schaffen.“

Arndt G. Kirchhoff

Vorsitzender des Unternehmensbeirats, KIRCHHOFF Gruppe

Hürden bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien

Wie schätzen Sie die Herausforderungen in den folgenden Bereichen bei der Planung oder Umsetzung ihrer Nachhaltigkeitsstrategie ein? [in %]



Sortierung in der Darstellung anhand höchster Relevanz (Summe der Antworten 5 und 4)

ESG als Chance, sich strategisch zu positionieren

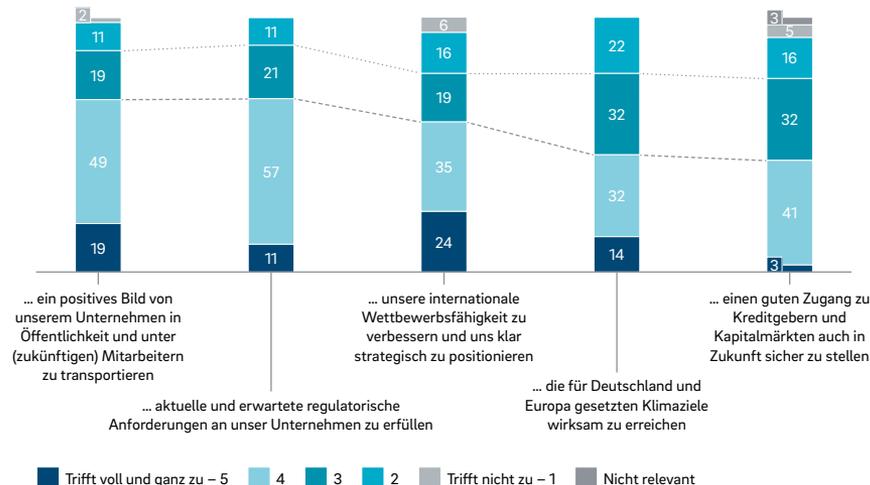
Allen Herausforderungen zum Trotz ist der Tenor bei den Befragten eindeutig: ESG birgt große Chancen. So geben fast sieben von zehn Befragten an, dass ESG-Anforderungen ihrem Unternehmen dabei helfen, ein positives Bild in der Öffentlichkeit und bei den (künftigen) Beschäftigten zu vermitteln. Von ähnlicher Relevanz ist die Erfüllung der formalen Anforderungen, um heute wie auch morgen als ESG-konform eingestuft zu werden.

Umweltpolitische Ziele, wie die Erreichung gesetzter Klimaziele, spielen für die Studienteilnehmer hingegen nur eine untergeordnete Bedeutung. Auch für die Verbesserung der (Re-)Finanzierungsfähigkeit sehen trotz steigender Anforderungen der Banken nur die wenigsten Unternehmen eine Nachhaltigkeitsstrategie als erforderlich an.

Zusammenfassend ergibt sich das Bild, dass mittelfristig eine proaktive Differenzierung gegenüber Kunden (und auch im Arbeitsmarkt) durch ESG-Maßnahmen möglich ist. Langfristig, und mit der weiteren Konkretisierung von Standards, werden Unternehmen deutlich nachteilig bewertet werden, wenn sie sich nicht entlang von ESG-Anforderungen aufgestellt haben.

Chancen der Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien

ESG-Maßnahmen helfen uns... [in %]



Sortierung in der Darstellung anhand höchster Relevanz (Summe der Antworten 5 und 4)

Erfolgreiche ESG-Strategien erarbeiten und umsetzen

Die Umfrageergebnisse zeigen: Die Zulieferindustrie glaubt an die Bedeutung und das Differenzierungspotenzial von ESG-Strategien. Allerdings stellen die Entwicklung und insbesondere die Umsetzung solcher Strategien hohe Anforderungen. Roland Berger unterstützt Unternehmen regelmäßig dabei. Folgende Faktoren sind hierbei aus unserer Projekterfahrung erfolgskritisch:

- Nachhaltigkeitsziele, z.B. zur Reduktion von CO₂-Emissionen, müssen in die bestehenden Ziel- und Governance-Systeme integriert werden
- Verantwortlichkeiten müssen klar benannt sein
- Nachhaltigkeitsziele müssen messbar und die Zielerreichung transparent und nachverfolgbar sein
- Schnelle, konkrete Erfolge in ersten Leuchtturm-Initiativen sind wichtig, um im Unternehmen den Glauben an die Umsetzbarkeit der Strategie zu stärken
- Kommerzielle Zielkonflikte, die sich bei der Maßnahmenumsetzung ergeben, müssen offen angesprochen, aber stets vor dem langfristigen Ziel eines nachhaltigeren Geschäftsmodells bewertet werden
- Eine regelmäßige externe Validierung des Umsetzungspfades durch einen Nachhaltigkeitsbeirat stärkt die Wirksamkeit der Strategie im gesamtgesellschaftlichen Kontext

“Wir sind fest davon überzeugt, dass die Entwicklung nachhaltigerer und klimafreundlicherer Geschäftsmodelle eine der wichtigsten langfristigen Herausforderungen für mittelständische Autozulieferer ist.”

Dr. Thomas Schlick
Senior Partner, Roland Berger

Photo: Viaframe/Getty Images



Ihre Ansprechpartner bei Roland Berger



Felix Mogge
Senior Partner
Sederanger 1
80538 München
felix.mogge@rolandberger.com
+49 160 7448346



Dr. Thomas Schlick
Senior Partner
Bockenheimer Landstraße 2-8 OpernTurm
60323 Frankfurt am Main
thomas.schlick@rolandberger.com
+49 160 7446202



Mortaza Nadjafi
Principal
Bockenheimer Landstraße 2-8 OpernTurm
60323 Frankfurt am Main
mortaza.nadjafi@rolandberger.com
+49 160 7446587



Matthias Nagl
Principal
Sederanger 1
80538 München
matthias.nagl@rolandberger.com
+49 160 7448122

Roland Berger ist die einzige Strategieberatung europäischer Herkunft mit einer starken internationalen Präsenz. Als unabhängige Firma, im alleinigen Besitz unserer Partnerinnen und Partner, sind wir mit 51 Büros in allen wichtigen Märkten präsent. Unsere 2700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeichnet eine einzigartige Kombination aus analytischem Denken und empathischer Einstellung aus. Angetrieben von unseren Werten Unternehmergeist, Exzellenz und Empathie sind wir überzeugt davon, dass Wirtschaft und Gesellschaft ein neues, nachhaltiges Paradigma benötigen, das den gesamten Wertschöpfungskreislauf im Blick hat. Durch die Arbeit in kompetenzübergreifenden Teams über alle relevanten Branchen und Geschäftsfunktionen hinweg bietet Roland Berger weltweit die beste Expertise, um die tiefgreifenden Herausforderungen unserer Zeit heute und morgen erfolgreich zu meistern.

Quelle für alle Daten und Grafiken ist, wenn nicht anders angegeben, Roland Berger.

Herausgeber

Roland Berger GmbH
Sederanger 1
80538 München
Germany
+49 89 9230-0

Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Ohne spezifische professionelle Beratungsleistung sollten keine Handlungen aufgrund der bereitgestellten Informationen erfolgen. Haftungsansprüche gegen Roland Berger GmbH, die durch die Nutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen entstanden sind, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

© 2022 ROLAND BERGER GMBH. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.