

Unternehmensbefragung #transform: Wie gestalten die Automotive-Unter- nehmen Bayerns die Transformation? Update 2025 (zweite Befragung)

Studie für Bayern Innovativ

08.08.2025



Studie

Impressum

© 2025

Verantwortlich:

IW Consult GmbH
Konrad-Adenauer-Ufer 21
50668 Köln
Tel.: +49 221 49 81-758
www.iwconsult.de

Autoren:
Johannes Ewald
Hanno Kempermann
Christian Kestermann
Samuel Rühle

Bildnachweise
Titelseite: Shutterstock (shutterstock_1781926982)

Inhalt

1	Einleitung	5
2	Reifegradmodell	8
2.1	Kulturell-technologische Ebene	10
2.1.1	Kompetenzen des Unternehmens	12
2.1.2	Mentalität in Bezug auf die automobile Transformation	13
2.1.3	Fortschritte im Bereich der Digitalisierung	17
2.1.4	Innovationskraft des Unternehmens	19
2.2	Strukturelle Ebene	23
3	Ergänzende Fragen	27
3.1	Struktur der Unternehmenslandschaft und Bedeutung des Standort Bayerns	27
3.2	Netzwerke	31
3.3	Herausforderungen und Hürden	33
3.4	Geplante und laufende Transformationsaktivitäten	35
4	Ableitungen	37
4.1	Kompetenzen schärfen	37
4.2	KMU bei Förderprogrammen unterstützen	38
4.3	Ängsten begegnen	38
4.4	Erschließung neuer Märkte	39
4.5	Rahmenbedingungen optimieren	40
4.6	Energie & Rohstoffe: Verfügbarkeit und wettbewerbsfähige Preise gewährleisten	41
4.7	Netzwerke verstetigen und zur Wissensvermittlung nutzen	43
5	Methodik	44
5.1	Unternehmensbefragung	44
5.2	Überblick Reifegradmodell	45

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Fallzahlen in bayerischen Transformationsregionen.....	7
Abbildung 2-1: IWC-Transformationsreifegrad.....	10
Abbildung 2-2: Kulturell-technologischer Reifegrad.....	11
Abbildung 2-3: Zukunftskompetenzen.....	13
Abbildung 2-4: Chancen-Risiken-Einschätzung.....	15
Abbildung 2-5: Aktivitäten in neuen Märkten.....	17
Abbildung 2-6: Investitionen in die Digitalisierung.....	18
Abbildung 2-7: Innovationsaktivitäten der Unternehmen seit 2022.....	20
Abbildung 2-8: Sicherung der Marktstellung (Ansoff-Matrix).....	22
Abbildung 2-9: Erschließung neuer Länder.....	22
Abbildung 2-10: Erschließung neuer Branchen.....	23
Abbildung 2-11: Haupttätigkeitsfeld der Unternehmen.....	25
Abbildung 2-12: Aktivität in Chancenfeldern.....	25
Abbildung 3-1: Größenklasse und Automotive-Bereiche der Unternehmen.....	28
Abbildung 3-2: Unternehmenstyp.....	28
Abbildung 3-3: Weitere Betriebsstätten.....	29
Abbildung 3-4: Vergleich des Standorts Bayern mit weiteren Standorten in Deutschland.....	30
Abbildung 3-5: Vergleich des Standorts Bayern mit weiteren Standorten im Ausland.....	31
Abbildung 3-6: Entwicklung u. Verbesserung von Produkten, Dienstleistungen u. Prozessen.....	32
Abbildung 3-7: Herausforderungen im Zuge der Transformation.....	34
Abbildung 3-8: Hürden für Nutzung der Förderprogramme.....	35
Abbildung 3-9: Geplante und laufende Transformationsaktivitäten.....	36

1 Einleitung

Deutschland und Bayern sind nach wie vor stark automobilgeprägt. Die Automobilwirtschaft ist ein maßgeblicher Grund für die Wirtschaftsstärke Bayerns. Im Jahr 2024 wurden 11,3 Prozent der Bruttowertschöpfung und 15,6 Prozent des Produktionswerts des Freistaats durch die Automobilwirtschaft ausgelöst. Diese Anteile liegen deutlich über den Bundesdurchschnitten von 8,7 bzw. 10,7 Prozent.¹

Die Automobilwirtschaft befindet sich inmitten einer fundamentalen Transformation. Lag der Anteil am Umsatz des globalen Verkaufs von Automobilen deutscher Automobilhersteller 2021 noch bei knapp 30 Prozent, sind es mittlerweile nur noch rund 26 Prozent. Diese noch immer beachtliche Marktpositionierung ist jedoch bedroht. Die Automotive-Unternehmen in Deutschland und damit auch im Freistaat Bayern sind mit drei Herausforderungen konfrontiert:²

- ▶ Die automobilen Transformation, also der Wandel hin zu elektrifizierten, automatisierten und vernetzten Autos. Diese führt aktuell zu sinkenden Marktanteilen deutscher Hersteller, insbesondere in China. Beispielsweise hatte Volkswagen dort im ersten Quartal 2025 über alle Antriebsarten hinweg einen Marktanteil von zwölf Prozent. Bei Elektroautos waren es hingegen lediglich zwei Prozent.³ Hintergrund dieser Absatzschwäche sind Faktoren wie eine mangelnde preisliche Wettbewerbsfähigkeit und eine starke lokale Konkurrenz.
- ▶ Es findet immer mehr „Local-for-local“-Produktion statt, Automobilhersteller aus Deutschland produzieren also verstärkt in den Märkten, in denen die Autos verkauft werden. Aktuell werden 3,2 Mio. Autos aus Deutschland exportiert, ein Rückgang von 26,0 Prozent im Vergleich zu 2014.⁴ Dagegen stieg die Auslandsproduktion deutscher Hersteller im gleichen Zeitraum auf 10 Mio. Autos, ein Wachstum von 7,1 Prozent.⁵ Diese Entwicklung setzt die heimischen Automobilzulieferer unter Druck.
- ▶ Die weltweite Autoproduktion liegt weiterhin deutlich hinter dem bisherigen Spitzenwert von 2017 zurück. Damals wurden 73,5 Mio. Autos hergestellt⁶, 2024 waren es 67,7 Mio. Autos.⁷ Der Rückgang war etwa durch Verwerfungen durch die Corona-Pandemie und den Halbleitermangel bedingt. Die Markterholung schreitet nur langsam voran.

Um Marktanteile zurückzugewinnen, investieren viele deutsche Automobilunternehmen stark in die automobilen Transformation. Deutschland muss sein exzellentes Engineering-Knowhow nutzen, um in Zukunft in den automobilen Chancenfelder der Fahrzeugelektrifizierung, -automatisierung und -vernetzung erfolgreich zu sein. Das Bundeswirtschaftsministerium (BMWi) fördert in Bayern fünf regionale Transformationsnetzwerke, die die Unternehmen im Zuge der automobilen Transformation

¹ IW Consult (2025 forthcoming): Wirtschaftliche Bedeutung regionaler Automobilnetzwerke in Deutschland, Update 2025. Studie für das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), eigene Berechnungen auf Basis der Studienergebnisse.

² IW Consult (2025 forthcoming): Wirtschaftliche Bedeutung regionaler Automobilnetzwerke in Deutschland, Update 2025. Studie für das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi).

³ <https://www.elektroauto-news.net/news/deutsche-hersteller-lage-in-china>, zuletzt geprüft am 29.07.2025

⁴ Export. 3. Exporte von Personenkraftwagen (1957-2024). Verband der Automobilindustrie e.V. Online verfügbar unter <https://www.vda.de/de/aktuelles/zahlen-und-daten/jahreszahlen/export>, zuletzt geprüft am 29.07.2025.

⁵ Pkw-Auslandsproduktion der deutschen Hersteller. Sonderbestellung. Verband der Automobilindustrie e.V.

⁶ 2017 production statistics. International Organization of Motor Vehicle Manufacturers. Online verfügbar unter <https://www.oica.net/category/production-statistics/2017-statistics/>, zuletzt geprüft am 29.07.2025.

⁷ 2024 production statistics. International Organization of Motor Vehicle Manufacturers. Online verfügbar unter <https://www.oica.net/category/production-statistics/2024-statistics>, zuletzt geprüft am 29.07.2025.

begleiten und unterstützen sollen. Damit diese Netzwerke die richtigen Weichen stellen können, ist es erforderlich, die Strategien, Kompetenzen, Anforderungen und Fortschritte der Unternehmen im Rahmen des automobilen Wandels zu kennen.

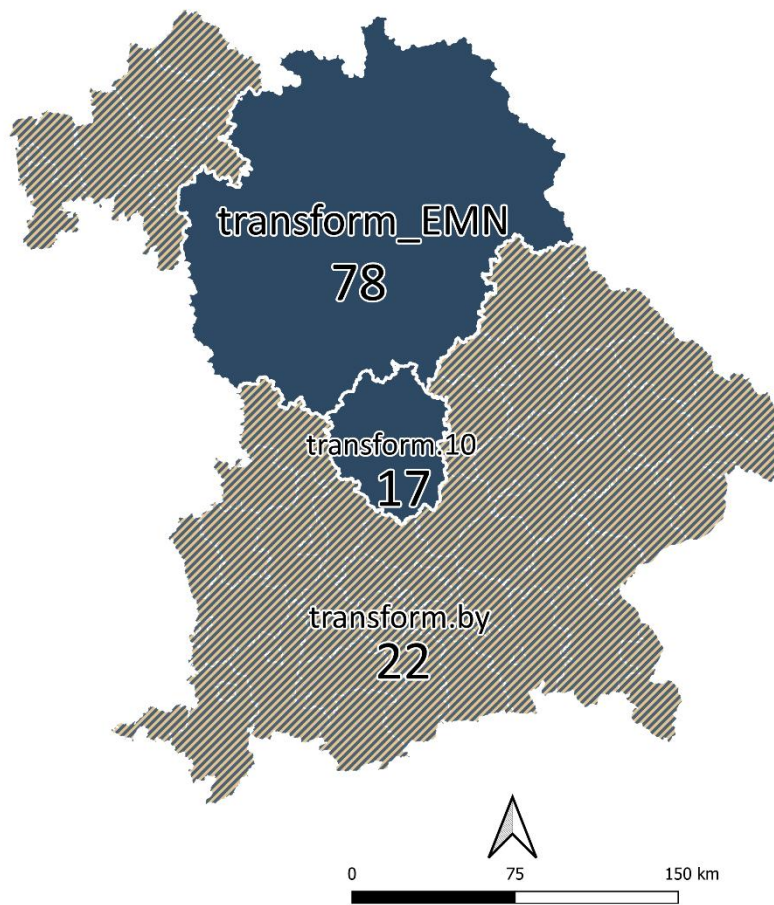
Aus diesem Grund wurde die Unternehmensbefragung zum Stand der Transformation, die bereits 2023⁸ durchgeführt wurde, erneut initiiert. Ziel ist es, die aktuellen Entwicklungen in den bayerischen Automobilunternehmen und die Fortschritte der Automobilunternehmen in der Transformation beleuchten zu können. Bayern Innovativ hat im Rahmen des vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie geförderten Projekts *transform.by* die Unternehmensbefragung in Auftrag gegeben, um diese Punkte zu ermitteln. Weitere regionale Transformationsnetzwerke wie *transform.10* und *transform_EMN* sind ebenfalls erneut Teil dieser Befragung.

Dieser Bericht beschreibt und analysiert die Ergebnisse der Unternehmensbefragung und geht auf Veränderungen zur Vorgängerbefragung ein. Bayernweit wurden insgesamt 117 Automotive-Unternehmen befragt. Die regionale Verteilung der Fallzahlen in Bayern visualisiert Abbildung 1-1. Die Befragung untersucht den aktuellen Stand der Unternehmen im Transformationsprozess. Sie berücksichtigt dafür zum einen strukturelle Komponenten, wie die Entwicklung der Beschäftigung und der Aktivitäten in neuen Geschäftsbereichen. Zum anderen werden kulturell-technologische Komponenten, wie vorhandene Kompetenzen und Innovationsvorhaben, betrachtet. Auf Basis der Befragung wurde bereits 2023 ein Transformationsreifegrad entwickelt, der den aggregierten Stand der Unternehmen im Rahmen der automobilen Transformation abbildet. Dieser Reifegrad wurde erneut berechnet. Zudem wurden die Unternehmen zu den größten Herausforderungen und Hürden sowie zu Unterstützungsbedarfen befragt. Es werden schlussendlich Ableitungen zur weiteren Entwicklung der bayerischen Automobilwirtschaft aus den gesammelten Ergebnissen formuliert, die sich an regionale und überregionale Akteure richten.

⁸ IW Consult (2023): Unternehmensbefragung #transform: Wie gestalten die Automotive-Unternehmen Bayerns die Transformation?, Online verfügbar unter: <https://www.transformation.bayern/studien/>, zuletzt geprüft am 29.07.2025

Abbildung 1-1: Fallzahlen in bayerischen Transformationsregionen

Anzahl der Automotive-Unternehmen, die an der IWC-Transformationsbefragung teilgenommen haben



Quelle: eigene Darstellung, IWC-Transformationsbefragung 2025

2 Reifegradmodell

Die bayerische Automobilindustrie befindet sich im Transformationsprozesse, der sowohl große Herausforderungen für die Unternehmen mit sich bringt, aber auch mit neuen Chancen einhergeht, beispielsweise durch neue Technologien oder zur Erschließung neuer Märkte. Der Fortschritt im Transformationsprozess wird mit Hilfe der durchgeführten Unternehmensbefragung analysiert. Mit Hilfe eines Transformationsreifegradmodells werden die Ergebnisse der durchgeführten Unternehmensbefragung zusammengefasst. Es zeigt aggregiert auf, wie weit die bayerischen Automotive-Unternehmen bereits im Prozess der Transformation vorangeschritten sind und welche Veränderungen sich in den letzten zwei Jahren ergeben haben. Dabei berücksichtigt es eine Vielzahl von Aspekten, die den Weg der Transformation und die sich daraus ergebenden Chancen und Risiken beeinflussen.

Das IWC-Reifegradmodell besteht aus zwei Ebenen:

- ▶ Die **kulturell-technologische Ebene** fokussiert eine Innensicht der Unternehmen. Konkret werden die betriebsinterne Kompetenz und Mentalität in Bezug auf die automobilen Transformation sowie der Digitalisierungsgrad und Innovationsaktivitäten der Unternehmen untersucht.
- ▶ Die **strukturelle Ebene** fokussiert eine Außensicht. Die Ebene konzentriert sich auf bereits vorgenommene und erwartete strukturelle Anpassungen der Unternehmen im Zuge der Transformation. Zu diesem Zweck werden die allgemeine Beschäftigungsentwicklung, aktive Tätigkeitsfelder der Unternehmen sowie die Beschäftigungsentwicklung innerhalb von Zukunftsfeldern betrachtet.

Basierend auf diesen zwei Ebenen ergibt sich für jedes Unternehmen ein individueller Reifegrad. Abhängig von diesem Reifegrad werden die Unternehmen den folgenden vier Stufen zugeordnet⁹:

- ▶ **Stufe 1 - Anfänger:** Diese Unternehmen weisen deutliche Rückstände in den Bereichen Kompetenzen, Mentalität, Digitalisierung und Innovation auf. Ihre Fähigkeit zur erfolgreichen Transformation ist dementsprechend ungewiss.
- ▶ **Stufe 2 - Fortgeschrittenen:** Bei fortgeschrittenen Unternehmen sind bereits anfängliche Bemühungen in Bezug auf ihre kulturell-technologische Ausrichtung sichtbar, wenngleich die Transformation noch nicht umfassend im Gange ist.
- ▶ **Stufe 3 – Vorreiter:** Vorreiter verfügen bereits über die Grundlagen zur Transformation mit einer zukunftsorientierten Ausrichtung von Kompetenzen und Mindset. Dies ist verbunden mit einer zunehmenden Aktivität in Digitalisierung und Innovation.
- ▶ **Stufe 4 – Avantgarde:** Auf der höchsten Stufe weisen die Unternehmen bereits einen hohen Digitalisierungs- und Innovationsgrad auf und besitzen zukunftsrelevante Kompetenzen. Die erfolgreiche Transformation ist bei diesen Unternehmen bereits durch eine ausgeprägte kulturell-technologische Reife im Gange.

⁹ Eine detaillierte Beschreibung der Methodik und der Input-Faktoren des Modells können der Vorgängerstudie entnommen werden. Siehe Kapitel 5.2.

Wie die Verteilung der befragten Unternehmen in Bayern hinsichtlich der verschiedenen Stufen des IWC-Reifegradmodells aussieht, zeigt Abbildung 2-1. Die Abbildung beinhaltet Unternehmen aus dem Bereich „Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen“, welche in Zukunft voraussichtlich intensiver in den Chancenfeldern tätig sein werden. Ihr Transformationsprozess steht dabei an führender Position. Die Fragen zur strukturellen Ebene, das heißt zur Aktivität in Chancenfeldern und zur Beschäftigungsentwicklung, wurden nur an diese Unternehmen gestellt. Aus diesem Grund ist die Berechnung des Gesamtreifegrads nur für einen Teil der Stichprobe möglich.

Die Unternehmen in Bayern, für die eine Berechnung durchgeführt werden konnte, sind alle in den Stufen 1 bis 3 zu finden:

- ▶ Bei 3 Prozent der befragten Unternehmen ist der Transformationsprozess noch kaum angestoßen worden. Im Anfänger-Stadium ist eine Aktivität in Chancenfeldern noch nicht erkennbar.
- ▶ Über 95 Prozent der befragten Unternehmen befinden sich in Stufe 2 oder 3 des Reifegradmodells. 56 Prozent der Unternehmen qualifizieren sich als Fortgeschrittene (Stufe 2), während sich 41 Prozent der Unternehmen bereits zur Stufe der Vorreiter (Stufe 3) zählen dürfen. Die Unternehmen weisen bereits erste Aktivitäten in Chancenfeldern auf und die Digitalisierung und Innovationstätigkeit ist fortgeschritten.
- ▶ Keine Unternehmen werden der vierten Stufe (Avantgarde) zugeordnet, bei denen die Transformation bereits in vollem Gange ist.

Nahezu alle Unternehmen haben also bereits mindestens anfängliche Bemühungen gestartet. Andererseits sind die Unternehmen weiterhin mitten in der Transformation. Chancenmärkte werden zwar erschlossen, aber stehen noch nicht im Vordergrund. Das zeigen auch die Ergebnisse einzelner Fragen der strukturellen Ebene in Kapitel 2.2. So steigt beispielsweise die Aktivität in automobilen Chancenfeldern an, das Haupttätigkeitsfeld der meisten Unternehmen wird aber auch 2026 voraussichtlich noch im traditionellen Bereich liegen.

Der Vergleich der zweiten Befragungswelle mit der Ersthebung ist nur eingeschränkt möglich. Erstens ist die Zahl der Unternehmen, für die ein Reifegrad berechnet werden kann, gering, sodass die Ergebnisse als Tendenzen zu bewerten sind. Zweitens hat sich die Struktur der Stichprobe im Vergleich zur vorherigen Befragung verändert. Es haben deutlich mehr kleine Unternehmen mit unter 50 Beschäftigten an der Befragung teilgenommen (47 Prozent im Vergleich zu 39 Prozent im Jahr 2023, s. Kapitel 3.1).

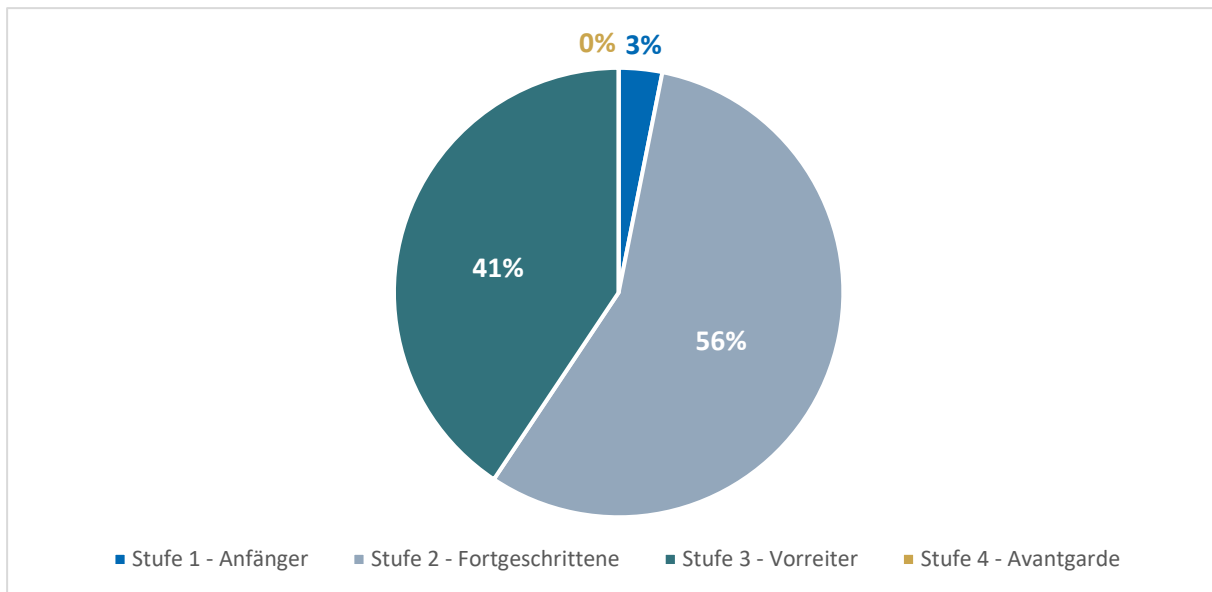
Dennoch sollen die Ergebnisse auch im Vergleich kurz eingeordnet werden. Im Vergleich zur ersten Befragungswelle gibt es in Bayern eine Verschiebung von der dritten in die zweite Stufe:

- ▶ Die Zahl der Unternehmen im Anfänger-Stadium (Stufe 1) bleibt sehr niedrig (von 2 Prozent auf 3 Prozent gestiegen).
- ▶ Der Anteil der Unternehmen, die Stufe 2 zugeordnet werden ist in Bayern von 43 Prozent auf 55 Prozent angestiegen, dafür ist der Anteil der Unternehmen die Stufe 3 zugeordnet ist von 51 Prozent auf 41 Prozent gesunken. Die Größenverschiebung in der Teilnehmerstruktur und die Beobachtung, dass KMU häufiger weniger fortgeschritten sind bei Transformationsprozessen als große Unternehmen, sind eine Erklärung für den beobachteten Trend hin zu einem niedrigeren Transformationsreifegrad.
- ▶ Die Avantgarde ist in der diesjährigen Stichprobe nicht mehr besetzt (2023: 4 Prozent).

Im Folgenden sollen die beiden Ebenen – die kulturell-technologische Ebene und die strukturelle Ebene tiefer beleuchtet werden.

Abbildung 2-1: IWC-Transformationsreifegrad

Anteil der Unternehmen aus dem Bereich „Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen“, N=32.



Quelle: IWC-Transformationsbefragung 2025.

2.1 Kulturell-technologische Ebene

Zum besseren Verständnis der aggregierten Ergebnisse werden im Folgenden die einzelnen Einflussfaktoren auf die kulturell-technologische Reife und damit die Gesamtreife der befragten Automotive-Unternehmen näher beleuchtet. Das Kapitel startet mit der Verteilung der Reifegrad-Stufen der kulturell-technologischen Ebene. Es folgen die einzelnen Einflussfaktoren auf den kulturell-technologischen Reifegrad mit den betriebsinternen Kompetenzen und der Mentalität in Bezug auf die automobilen Transformation, dem Digitalisierungsgrad und den Innovationsaktivitäten der Unternehmen.

Verteilung der Reifegrad-Stufen der kulturell-technologischen Ebene

Die kulturell-technologischen Ebene (Abbildung 2-2) setzt sich aus den Antworten von Unternehmen aus dem Bereich „Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen“, „Dienstleistungen für Automotive-Unternehmen“ und „Investitionsgüter für die Automobilindustrie“ zusammen:

- ▶ Ähnlich wie im aggregierten IWC-Reifegradmodell befinden sich bei der alleinigen Betrachtung des kulturell-technologischen Reifegrads nur wenige Unternehmen im Anfänger-Stadium (4 Prozent).
- ▶ Die überwiegende Mehrheit der befragten Automotive-Unternehmen (92 Prozent) befindet sich auf Stufe 2 oder 3 der kulturell-technologischen Reife. Bei 40 Prozent der Unternehmen (Stufe 2) sind anfängliche Bemühungen auf der kulturell-technologischen Ebene erkennbar, die Grundlagen für eine erfolgreiche Transformation sind aber weiter ausbaufähig. Mehr als jedes zweite Unternehmen zählt zu Stufe 3 der kulturell-technologischen Reife, das heißt zukunftsorientierte Digitalisierungs- und Innovationsaktivitäten sowie Mentalität und Kompetenzen sind vorhanden.
- ▶ Anders als die Stufe 4 im aggregierten Gesamtreifegrad haben bereits 4 Prozent aller befragten Automotive-Unternehmen Stufe 4 der kulturell-technologischen Reife erreicht. Für diese

Unternehmen sind damit die notwendigen Voraussetzungen für eine erfolgreiche automobiler Transformation voll und ganz erfüllt.

Die kulturell-technologische Reife kann als Voraussetzung für die strukturelle Reife eines Unternehmens interpretiert werden: Nachdem die notwendigen Weichen auf kulturell-technologischer Ebene gestellt sind, kann das Unternehmen leichter erfolgreich in transformationsrelevanten Geschäftsfeldern agieren. Viele Unternehmen arbeiten an der kulturell-technologischen Transformation, das volle Potenzial wird aber noch von wenigen Unternehmen ausgeschöpft.

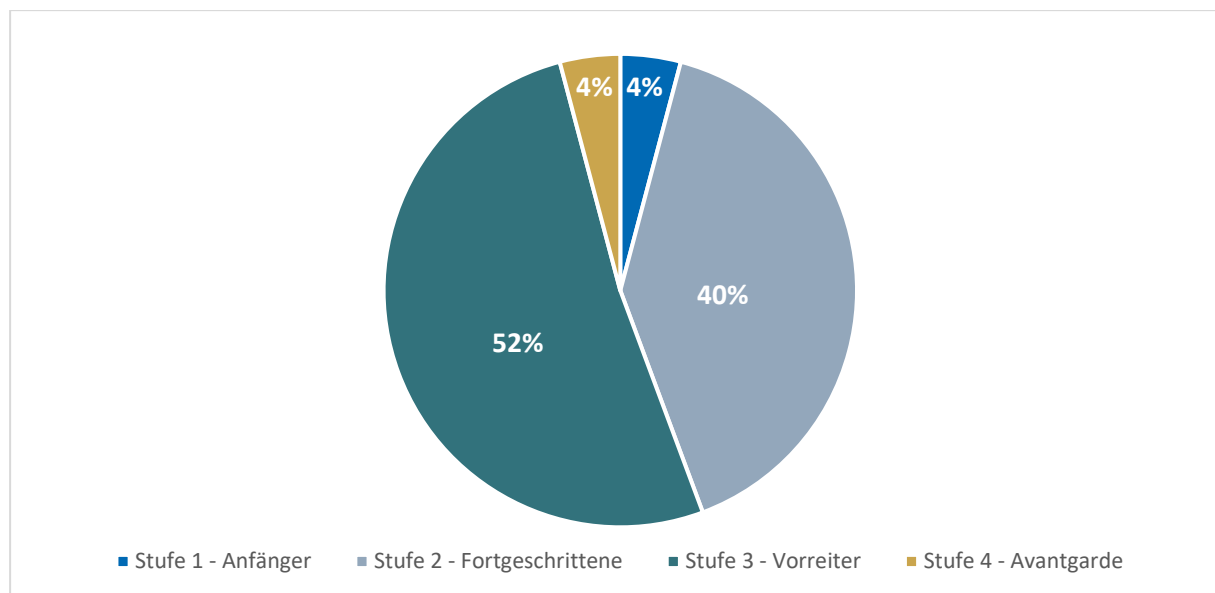
Der Vergleich der aktuellen Befragungsergebnisse mit den Ergebnissen der Ersterhebung ermöglicht eine Analyse der zeitlichen Entwicklung des kulturell-technologischen Reifegrads in den Unternehmen.¹⁰

In Bayern zeigt sich ein konstantes Bild im Vergleich zur vorherigen Erhebung:

- ▶ Der Anteil der "Anfänger" (Stufe 1) bleibt in Bayern niedrig (4 statt 3 Prozent).
- ▶ Der Anteil der "Fortgeschrittenen" (Stufe 2) ist von 37 auf 40 Prozent gestiegen.
- ▶ Der Anteil der "Vorreiter" (Stufe 3) ist in Bayern von 50 auf 52 Prozent gestiegen.
- ▶ Bei der "Avantgarde" (Stufe 4) ist in Bayern ein Rückgang von 10 Prozent auf 4 Prozent zu beobachten. Für Bayern stellt dies einen ersten Trend dar, der darauf hindeuten könnte, dass die Etablierung in der höchsten Reifegrad-Stufe eine anhaltende Herausforderung darstellt.

Abbildung 2-2: Kulturell-technologischer Reifegrad

Anteil aller befragten Unternehmen, N=97.



Quelle: IWC-Transformationsbefragung 2025.

¹⁰ Die Fallzahlen beim kulturell-technologischen Reifegrad sind höher, sodass die Ergebnisse belastbarer sind. Grundsätzlich gilt jedoch auch hier die Einschränkung, dass bei der zweiten Befragungswelle mehr kleine Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden teilgenommen haben als bei der ersten Welle.

2.1.1 Kompetenzen des Unternehmens

Die automobiler Transformation stellt viele Unternehmen im Automotive-Bereich nicht nur vor große Herausforderungen, da es grundlegende Änderungen an den Fahrzeugen gibt, sondern auch, weil sich damit die zukünftigen Kompetenzbedarfe wandeln. Beispielsweise werden digitale und technologische Kompetenzen wie im Bereich IT-Systemsicherheit, KI, Cloud-Infrastruktur und Data Analytics sowie bei der Verarbeitung und Herstellung von emissionsfreien Produkten – etwa Elektromotoren - wichtiger.

Wie die Unternehmen in den Transformationsregionen im Hinblick auf Kompetenzen in bedeutenden Technologien aufgestellt sind, wird über Selbsteinschätzungen erfasst. Die Unternehmen ordnen sich auf einer Likert-Skala (sehr gut, gut, teils/teils, schlecht, sehr schlecht) ein. Den Antworten werden Indexwerte von 0 bis 100 zugewiesen,¹¹ woraus ein Mittelwert der indizierten Bewertung berechnet werden kann.¹² Zusätzlich zur eigenen Kompetenz schätzen die Unternehmen ein, wie hoch die Bedeutung ausgewählter Kompetenzen für ihre Zukunftsfähigkeit zu bewerten ist. Auch diese Ergebnisse werden in Indexwerte überführt und daraus Mittelwerte berechnet. So ist es möglich, die Kompetenzeinschätzungen und die Bedeutung gegenüberzustellen und aufzuzeigen, wo Unterschiede zwischen Kompetenzen und Bedeutung bestehen. Die Mittelwerte von Kompetenz und Bedeutung der Zukunftstechnologien werden in Abbildung 2-3 dargestellt.

Die Unternehmen in Bayern schätzen die Bedeutung verschiedener Technologien für ihre Zukunftsfähigkeit unterschiedlich ein:

- ▶ Die Mehrheit der befragten Unternehmen ordnen digitale Technologien (sehr) wichtig für die Zukunftsfähigkeit ein (Mittelwert: 82). Die eigene Kompetenz wird deutlich geringer eingeschätzt (Mittelwert: 68).
- ▶ Fertigungstechnologien werden als am zweitbedeutsamsten erachtet (Mittelwert: 65). Die eigene Kompetenz wird höher bewertet (Mittelwert: 69).
- ▶ Energieeffizienztechnologien folgen bei der Bedeutung (Mittelwert: 63). Hier ist der Unterschied zur selbsteingeschätzten Kompetenz groß (Mittelwert: 54).
- ▶ Geordnet nach der Bedeutung folgen Neue Materialien, Umwelttechnologien, Batterie- und Speichertechnologien sowie der Leichtbau. Bei Umwelttechnologien (Bedeutung: 54, Kompetenz: 50) und Batterie- und Speichertechnologien (Bedeutung: 52, Kompetenz: 45) wird die Bedeutung höher eingeschätzt als die eigene Kompetenz.

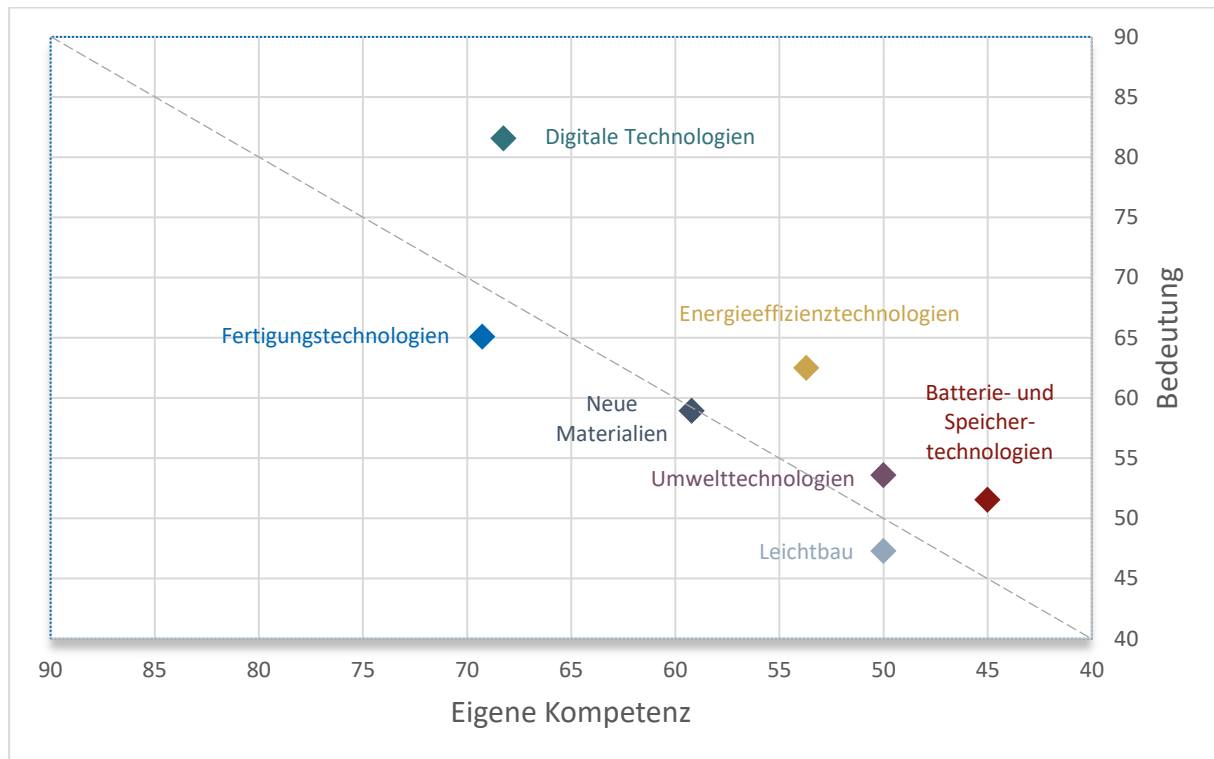
Verglichen mit der Erstbefragung aus dem Jahr 2023 werden digitale Technologien ähnlich bedeutend eingeordnet (2025: 82, 2023: 85). Für Energieeffizienztechnologien ist ein merklicher Rückgang in der wahrgenommenen Bedeutung zu verzeichnen (2025: 63, 2023: 71). Auch Umwelttechnologien werden weniger bedeutend eingeordnet (2025: 54, 2023: 58). Der Leichtbau wird zwar ähnlich bedeutend eingeschätzt, die Unternehmen ordnen ihre eigenen Kompetenzen jedoch niedriger ein (2025: 50, 2023: 58). Der Rückgang in Kompetenzen um das Thema Leichtbau könnte auch mit der veränderten Stichprobenszusammensetzung in Verbindung stehen. Die Stichprobe der zweiten Befragung ist stärker durch KMU geprägt als noch im Jahr 2023 (siehe Kapitel 3.1). Die Unternehmen sorgen sich aktuell zudem eher um die generelle wirtschaftliche Lage (siehe Kapitel 2.1.2), was den Rückgang in der wahrgenommenen Bedeutung von Energieeffizienz- oder Umwelttechnologien erklären könnte.

¹¹ sehr gut = 100, gut = 75, teils/teils = 50, schlecht = 25, sehr schlecht = 0

¹² Dazu werden die Indexwerte mit den jeweiligen Anteilen der Unternehmen pro Antwort gewichtet.

Abbildung 2-3: Zukunftskompetenzen

Mittelwert der indizierten Bewertung, Fragen: „Wie wichtig sind die nachfolgenden Technologien für die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens?“ (y-Achse) / „Wie beurteilen Sie die Kompetenzen in Ihrem Unternehmen bei diesen Technologien?“ (x-Achse), N = 87-135.



Quelle: IWC-Transformationsbefragung 2023.

2.1.2 Mentalität in Bezug auf die automobilen Transformation

Auch die Veränderungsbereitschaft innerhalb der Unternehmen ist ein zentraler Faktor im Rahmen der automobilen Transformation. Die kulturelle Offenheit der Unternehmen in Bezug auf relevante Zukunftsthemen und die Aktivität der Unternehmen in neuen Mobilitätsmärkten werden hierzu näher beleuchtet.

Chancen und Risiken durch die Transformation

Zunächst wird die Chancen-Risiken-Einschätzung der Unternehmen für verschiedene Themen im Zusammenhang mit dem transformativen Wandel der Automobilindustrie für die nächsten zwei Jahre bis 2026 abgebildet (Abbildung 2-4):

- ▶ Die Digitalisierung interner Prozesse sehen 18 Prozent der Unternehmen als sehr große Chance an.
- ▶ Neben der Digitalisierung sind die Elektrifizierung der Fahrzeuge (16 Prozent der Unternehmen), die Automatisierung der Fahrzeuge (13 Prozent) sowie die Veränderung der Mobilität insgesamt (11 Prozent) aus Unternehmenssicht sehr große Chancen.
- ▶ Als größte Risiken für die Transformation sehen die Unternehmen die Energie- und Rohstoffpreise (25 Prozent der Unternehmen), die Standortverlagerung des Kunden ins Ausland (23 Prozent) sowie das wirtschaftliche Umfeld (22 Prozent).

Im Vergleich zur Befragung aus dem Jahr 2023 sind alle in Abbildung 2-4 aufgelisteten Chancen seltener als „sehr große Chance“ eingeordnet worden. Die Anteile von „Digitalisierung interner Prozesse“ (2025: 18 Prozent, 2023: 41 Prozent) sowie „Berücksichtigung der Nachhaltigkeit im eigenen Unternehmen“ (2025: 7 Prozent, 2023: 19 Prozent) haben sich mehr als halbiert. Auf der Risikoseite werden im Vergleich zur vorherigen Umfrage die Energieversorgung und -preise (2025: 25 Prozent, 2023: 35 Prozent) sowie die Rohstoffversorgung und -preise (2025: 17 Prozent, 2023: 31 Prozent) seltener als sehr großes Risiko eingeschätzt. Diese Rückgänge spiegeln eventuell nach den Krisenjahr 2022 gesunkene Energiepreise wider.¹³ Stattdessen rücken die allgemeine wirtschaftliche Unsicherheit sowie die wirtschaftliche Lage von Kunden stärker in den Vordergrund. Sie reflektieren globale Unsicherheiten.

Bei den größten Risiken lag bei der Vorgängerbefragung noch die Fachkräfteentwicklung durch die Demografie vorne (38 Prozent). Sie wird jedoch jetzt nur noch von 8 Prozent der Unternehmen angeführt. Die Beschäftigungszahlen in der Automobilbranche insgesamt deuten darauf hin, dass die Unternehmen eher Beschäftigung ab- als aufbauen und der Bedarf an Fachkräften dadurch etwas zurückgehen könnte.¹⁴

Positiv zu bewerten ist, dass statt 9 Prozent (2023) nur noch 5 Prozent der Unternehmen (2025) die Elektrifizierung der Fahrzeuge als sehr großes Risiko betrachten. Auch der Anteil der Unternehmen, die die Veränderung der Mobilität insgesamt als sehr großes Risiko betrachten, ist von 8 auf 6 Prozent leicht gesunken.

Die beobachteten Verschiebungen deuten an, dass die Unternehmen ihre Prioritäten modifizieren. Das kann sich damit begründen, dass sich neue Herausforderungen oder auch Chancen (temporär) stärker in den Vordergrund drängen. Die Anteile bei den größten Risiken sind jedoch durchweg höher als bei den größten Chancen, was auf einen größeren Pessimismus hindeutet. Möglicherweise haben die Unternehmen in einigen Bereichen wie der Digitalisierung aber auch bereits Fortschritte gemacht oder sehen die Digitalisierung mittlerweile mehr als Notwendigkeit statt als Chance an.

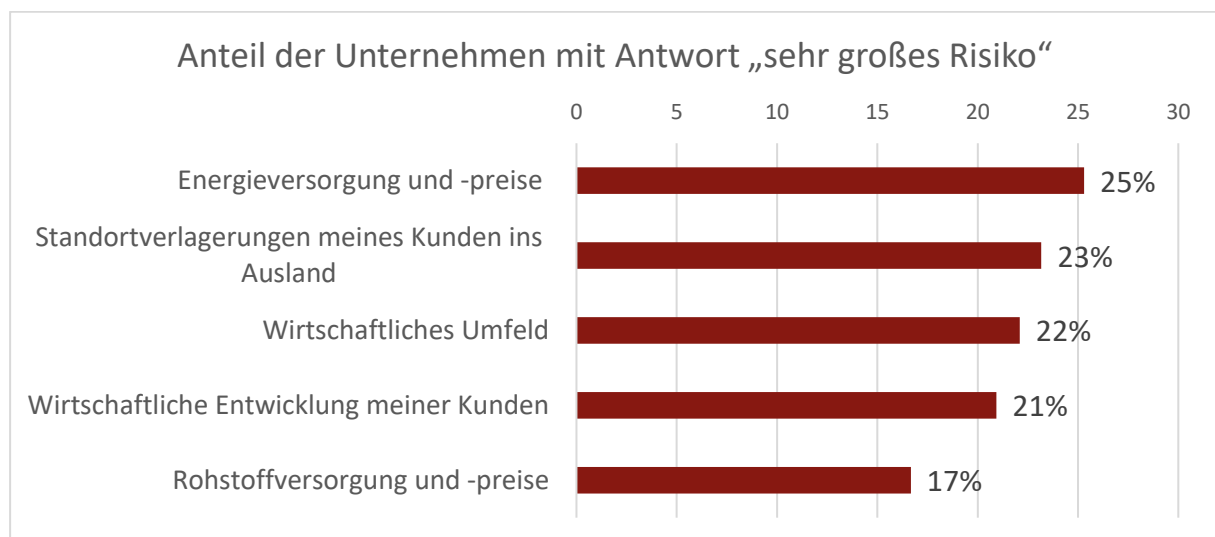
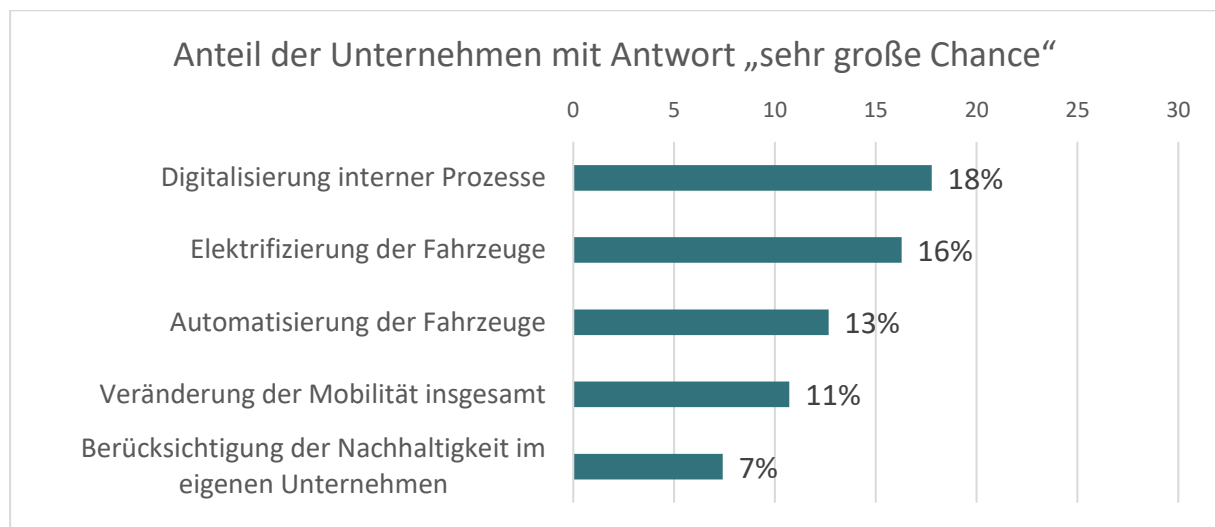
Wie bei der Vorgängerbefragung bleibt der Befund, dass Unternehmen vor allem dort Gestaltungsspielräume haben, wo sie auch große Chancen sehen. Diese Aspekte können in einem Unternehmen intern aktiv vorangetrieben werden. Die Risiken betreffen hingegen überwiegend externe Faktoren, wie die Energieversorgung und -preise, die wirtschaftliche Lage bei Kunden sowie das allgemeine wirtschaftliche Umfeld. Auf diese Faktoren können einzelne Unternehmen kaum einwirken. Sie wirken sich aber teils massiv auf die Handlungsfähigkeit der Unternehmen aus.

¹³ vbw (2025): Rückgang der Energiepreise setzt sich im Mai fort, online verfügbar unter: <https://www.vbw-bayern.de/vbw/Themen-und-Services/Energie-Klima/Energie/vbw-Energiepreisindex.jsp> [04.08.2025]

¹⁴ IW Consult (2025 forthcoming): Wirtschaftliche Bedeutung regionaler Automobilnetzwerke in Deutschland, Update 2025. Studie für das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWE).

Abbildung 2-4: Chancen-Risiken-Einschätzung

Frage: „Wie bewerten Sie folgende Themen für Ihr Geschäft bis 2026?“, Anteil der Unternehmen mit Antwort „Sehr große Chance“ bzw. „Sehr großes Risiko“ in Prozent, N=79-90.



Quelle: IWC-Transformationsbefragung 2025.

Aktivität in Zukunftsmärkten

Neben der Verschiebung hin zu den automobilen Chancenfeldern ist ein möglicher Umgang mit der Transformation auch die Erschließung bestehender oder entstehender Zukunftsmärkte. Ein Teil der bayerischen Automobilunternehmen erschließt bereits neue zukunftsrelevante Geschäftsfelder. Die aktuellen Aktivitäten sowie die Pläne mit dem Zeithorizont bis 2026 geben ebenfalls Aufschluss über ihre Offenheit und Anpassungsfähigkeit in der automobilen Transformation.

Die Befragung zeigt besondere Aktivitäten in drei Mobilitätsmärkten (Abbildung 2-5):

- **Analyse von Fahrzeugdaten:** In Bayern geben 14 Prozent der befragten Unternehmen an in der Analyse von Fahrzeugdaten tätig zu sein, weitere 6 Prozent der Unternehmen planen bis 2026 in diesen Markt einzutreten.

- ▶ **Bau und/oder Betrieb von Ladesäulen:** In Bayern geben 11 Prozent der befragten Unternehmen an bereits aktiv zu sein. Weitere 11 Prozent möchten bis 2026 in den Markt eintreten. Der aggregierte Anteil liegt in diesem Markt damit am höchsten. Das verdeutlicht die zunehmende Bedeutung neuer infrastruktureller Mobilitätsmärkte im Zuge der automobilen Transformation.
- ▶ **Cyber-Security für Mobilitätslösungen:** Ebenfalls 11 Prozent der befragten Unternehmen geben Aktivitäten bei Cyber-Security-Lösungen an. Weitere 5 Prozent möchten Aktivitäten bis 2026 aufnehmen.

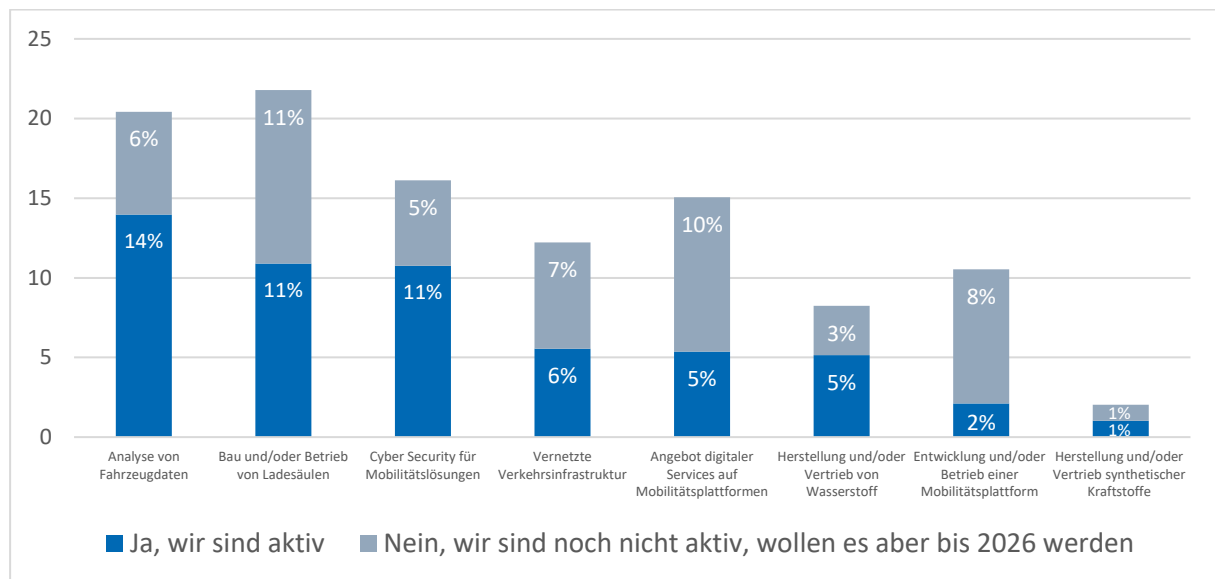
In den weiteren abgefragten Zukunftsmärkten sind zurzeit weniger als 10 Prozent der Unternehmen aktiv. Im Markt für digitale Services auf Mobilitätsplattformen möchten immerhin 10 Prozent der Unternehmen bis 2026 aktiv werden – zusammen mit den 5 Prozent der Unternehmen, die bereits aktiv sind, ergibt sich damit ein aggregierter Anteil von 15 Prozent. Weiterhin unbedeutend bleibt durch den Wandel weg vom traditionellen hin zum elektrifizierten Antrieb die Herstellung und/oder der Vertrieb synthetischer Kraftstoffe.

Die Stichproben aus beiden Befragungswellen sind zwar nur eingeschränkt vergleichbar (siehe Kapitel 5.1 für Details), die Ergebnisse deuten jedoch an, dass die Unternehmen anhaltenden Schwierigkeiten haben in Zukunftsmärkten aktiv zu werden. Der intertemporale Vergleich zur Vorgängerbefragung zeigt ein heterogenes Bild:

- ▶ In der Vorgängerbefragung haben 8 Prozent der befragten Unternehmen angegeben bis 2024 im Bau und/oder Betrieb von Ladesäulen aktiv werden zu wollen. 12 Prozent gaben an 2023 aktiv gewesen zu sein. Tatsächlich ist der Anteil nahezu gleichgeblieben (11 Prozent). Mit Blick auf die Zukunft geben nun jedoch noch mehr Unternehmen an aktiv werden zu wollen: 11 statt 8 Prozent planen die Aktivität in diesem Markt.
- ▶ Bei der Analyse von Fahrzeugdaten gibt es einen leichten Rückgang der aktiven Unternehmen (14 statt 19 Prozent). Der Anteil der planenden Unternehmen hat sich nur leicht verändert (6 statt 8 Prozent).
- ▶ Der Markt Cyber Security für Mobilitätslösungen wurde etwas häufiger genannt (11 statt 9 Prozent, aktive Unternehmen). Der Unterschied ist jedoch nur als Tendenz zu interpretieren.
- ▶ Ein künftiges Angebot von digitalen Services auf Mobilitätsplattformen planen nun 10 statt 7 Prozent der Unternehmen, während der Anteil aktiver Unternehmen (5 statt 6 Prozent) nahezu konstant ist.

Abbildung 2-5: Aktivitäten in neuen Märkten

Frage: „Ist Ihr Unternehmen bereits in folgenden neuen Mobilitätsmärkten aktiv oder will Ihr Unternehmen dort in den nächsten zwei Jahren aktiv werden?“; Anteil der befragten Unternehmen in Prozent, absteigend nach Aktivität heute in Bayern; N=90-101.



Quelle: IWC-Transformationsbefragung 2025.

2.1.3 Fortschritte im Bereich der Digitalisierung

Die Digitalisierung bleibt ein zentraler Gestaltungsfaktor für die Mobilität der Zukunft und ist zugleich Treiber und notwendige Grundlage für die erfolgreiche Transformation der Automotive-Unternehmen. Massiv beschleunigt hat sich seit der letzten Befragung gerade die Verbreitung von Künstlicher Intelligenz (KI). Das Potenzial für die Automobilindustrie allein durch Produktivitätssteigerungen durch den Einsatz generativer KI liegt bei rund 10 Milliarden Euro.¹⁵ In einer Führungskräftebefragung in der deutschen Automobilwirtschaft gaben 91 Prozent an, dass die Steigerung der Innovationskraft einen wichtigen Grund für Investitionen in KI darstellt.¹⁶

Um Fortschritte im Bereich der Digitalisierung in das Reifegradmodell einfließen zu lassen, werden die Investitionen der Unternehmen in Digitalisierungsprojekte, der aktuelle Stand der Digitalisierung von Prozessen sowie die durch die Unternehmen erwartete zukünftige Entwicklung der Digitalisierung einzelner Prozesse erfasst.

¹⁵ IW Consult (2024a): Der digitale Faktor — Wie Deutschland von intelligenten Technologien profitiert. Potenziale künstlicher Intelligenz für die deutsche Autobranche. Online verfügbar unter https://der-digitale-faktor.de/download/IW_Google_Factsheet_Automotive.pdf, zuletzt geprüft am 04.08.2025.

¹⁶ ebenda

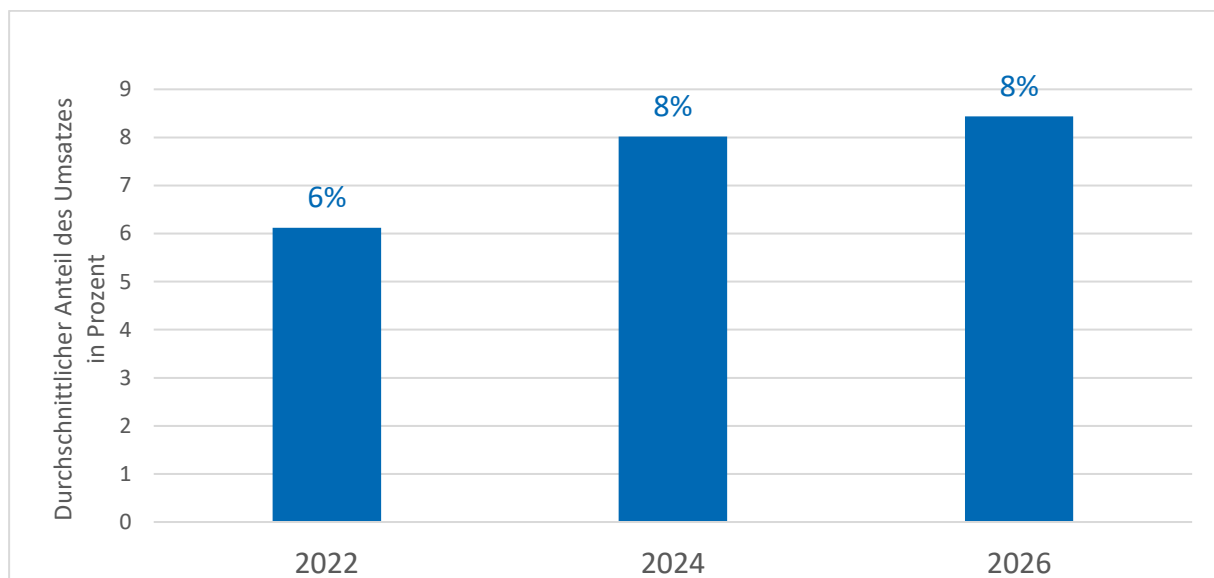
Investitionen in die Digitalisierung

Ein zentraler Indikator für die Transformation ist die Höhe der Investitionen der Unternehmen in die Digitalisierung von Produkten, Prozessen, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen (Abbildung 2-6). Die Investitionen umfassen dabei Sachkosten, Lizenzen sowie den personellen Entwicklungsaufwand.

- ▶ 2022 lag der durchschnittliche Anteil des Umsatzes, den die befragten Unternehmen in die Digitalisierung investierten bei 6 Prozent. Das ist überdurchschnittlich viel: Im Jahr 2022 investierten deutsche Unternehmen branchenübergreifend 234 Milliarden Euro in Digitalisierungsprojekte, was im Durchschnitt 4,1 Prozent des Umsatzes entsprach.¹⁷
- ▶ Für 2024 stehen bereits höhere Ausgaben zu Buche. Der Anteil beläuft sich auf 8 Prozent des Umsatzes.
- ▶ Die geplanten durchschnittlichen Investitionen in die Digitalisierung liegen nach Angaben der Unternehmen voraussichtlich auch 2026 bei 8 Prozent.

Abbildung 2-6: Investitionen in die Digitalisierung

Frage: „Wie viel Prozent des Umsatzes investiert Ihr Unternehmen in die Digitalisierung von Produkten, Prozessen, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen?“, Durchschnittlicher Anteil des Umsatzes in Prozent, N=62-64



Quelle: IWC-Transformationsbefragung 2025.

Anteil datengestützter und automatisierter Prozesse

Insgesamt entwickeln sich die Digitalisierungsvorhaben der Unternehmen positiv. Die befragten Unternehmen in Bayern geben an, dass rund 64 Prozent ihrer Prozesse automatisiert und datengestützt organisiert sind. Im Vergleich zur Vorgängerbefragung, wo einzelne Prozesse abgefragt wurden, ist das

¹⁷ Proactis (2022). Proactis eRecovery Report: Deutsche mittlere und große Unternehmen planen dieses Jahr 234 Mrd. Euro in die Digitalisierung zu investieren. Online verfügbar unter <https://www.presseportal.de/pm/162795/5206419>, zuletzt geprüft am 24.08.2023.

ein deutlicher Fortschritt. Der digitalisierteste Bereich (Produktion) lag bei 59 Prozent automatisierter und digitalgestützter Prozesse.

Zwischen KMU und großen Unternehmen zeigt sich hier, wie auch in anderen Studien zum Fortschritt in der Digitalisierung, eine Lücke. Bei den befragten großen Unternehmen in Bayern sind im Schnitt bereits 71 Prozent der Prozesse automatisiert und datengestützt organisiert. Bei KMU sind es 63 Prozent.¹⁸

Auch für die kommenden Jahre erwarten rund 84 Prozent der befragten Unternehmen in Bayern einen Anstieg des Anteils digitalisierter Prozesse. Bei den befragten großen Unternehmen in Bayern gehen sogar im Schnitt 91 Prozent davon aus. Damit zeigt sich auch hier, wie schon bei der Betrachtung der Chancen, dass die Unternehmen die Digitalisierungspotenziale weiter ausschöpfen wollen und die sich daraus ergebenden Möglichkeiten für Wettbewerbsfähigkeit und Effizienzgewinne nutzen wollen.

2.1.4 Innovationskraft des Unternehmens

Der Draghi-Report zeigt das Innovationen für traditionelle Industrien eine hohe Bedeutung haben, um ihre Produktivität und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.¹⁹ Grundsätzlich ist die deutsche Automobilwirtschaft hier gut aufgestellt: Der jahrelange wirtschaftliche Erfolg basiert wesentlich auf ihren ausgeprägten Innovationsaktivitäten und dem daraus entstandenen technologischen Vorsprung. Viele Unternehmen haben gerade wegen der exzellenten Forschungslandschaft Standorte in Deutschland. Die deutsche Automobilwirtschaft zählt dabei nicht nur zu den patentstärksten Branchen im Inland, sondern ist auch international ein führender Standort bei den weltweiten Kfz-Patentanmeldungen.²⁰ Die Rahmenbedingungen haben Innovations- und Investitionsprozesse von Unternehmen in Deutschland zuletzt jedoch eher gehemmt. Beispielsweise bemängeln viele Unternehmen die politischen Rahmenbedingungen und ungeklärte rechtliche Situationen, wenn es um Investitionen in Umwelt- und Klimaschutz geht.²¹

Die Innovationskraft der Unternehmen wird im Rahmen des Reifegradmodells anhand ihrer allgemeinen Innovationstätigkeiten der letzten Jahre sowie des Anteils zukünftiger transformationsrelevanter Projekte bewertet. Ergänzend dazu werden die Strategien der Unternehmen zur Sicherung ihrer Marktstellung betrachtet.

Innovationsdynamik

Die Befragungsergebnisse bestätigen die hohe Innovationskraft (Abbildung 2-7):

- ▶ Seit 2022 haben 80 Prozent der befragten Unternehmen neue Produkte oder Dienstleistungen eingeführt. Sie haben also ihr Angebotsportfolio im bestehenden Markt erweitert.

¹⁸ Die hohe KMU Prägung der Stichprobe führt dazu, dass der Durchschnittswert der KMU sehr nah am Gesamtdurchschnitt von 64 Prozent liegt.

¹⁹ Draghi, Mario (2024): The future of European competitiveness.

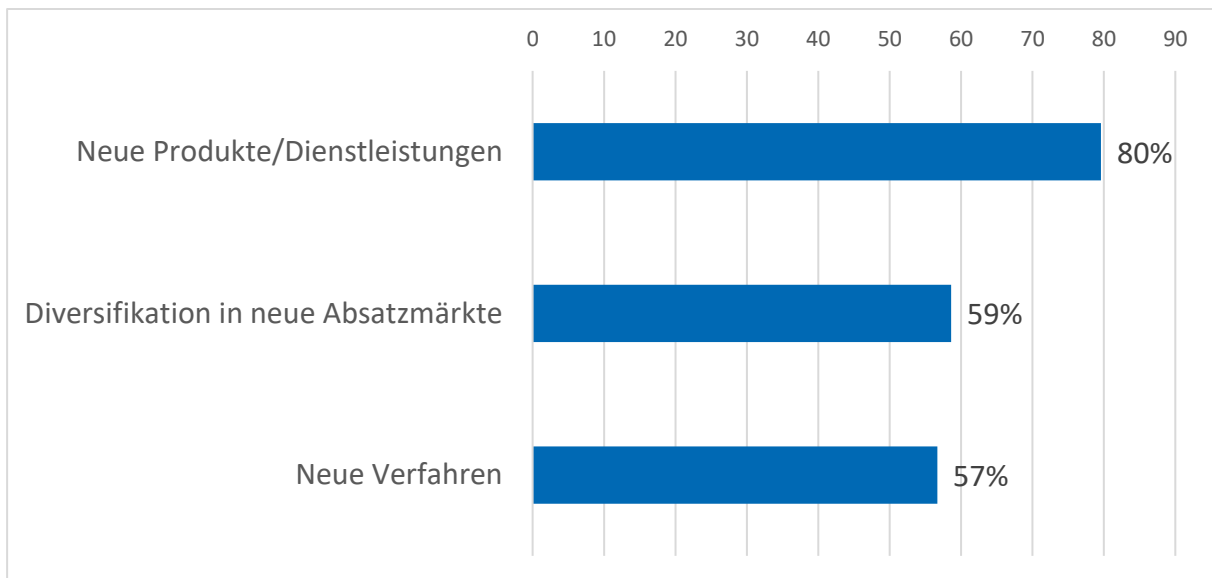
²⁰ Kohlisch, Enno / Koppel, Oliver / Puls, Thomas, 2023, Transformation der Automobilindustrie. Deutschlands Investitionsperformance im internationalen Vergleich, in: IW-Trends, Nr. 4, 50. Jg., S. 23-44. Institut der deutschen Wirtschaft. Köln. Online verfügbar unter <https://www.iwkoeln.de/en/studies/enno-kohlisch-oliver-koppel-thomas-puls-an-international-comparison-of-germanys-innovation-performance.html>, zuletzt geprüft am 25.07.2025

²¹ IW Köln (2025): Transformationskompass 2025: Herausforderungen und Chancen für Unternehmen in Deutschland. Online verfügbar unter: <https://www.iwkoeln.de/studien/malte-kueper-jan-buechel-herausforderungen-und-chancen-fuer-unternehmen-in-deutschland.html>, zuletzt geprüft am 04.08.2025.

- ▶ 59 Prozent der befragten Unternehmen haben in neue Absatzmärkte diversifiziert. Sie bieten also Produkte und Dienstleistungen in neuen Märkten an, um das Absatzrisiko zu streuen. Diversifikation ist häufig das Ergebnis von Innovationen, etwa durch neue Produkte oder Geschäftsmodelle bisher nicht bediente Märkte erfolgreich zu erschließen.
- ▶ 57 Prozent der Unternehmen geben an, neue Verfahren eingeführt zu haben.
- ▶ Während lediglich rund die Hälfte der KMU neue Verfahren hervorgebracht, sind es bei den großen Unternehmen rund 79 Prozent der Befragten. KMU haben häufiger eine geringere Innovationskraft aufgrund limitierter Ressourcen. Sie sind in der Regel damit auch langsamer als große Unternehmen bei der Adaption neuer Technologien. Bei neuen Produkten oder Dienstleistungen sowie der Diversifikation in neue Absatzmärkte sind die Unterschiede hingegen marginal.

Abbildung 2-7: Innovationsaktivitäten der Unternehmen seit 2022

Fragen: „Hat Ihr Unternehmen seit 2022 neue oder merklich verbesserte Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren eingeführt bzw. hat neue Märkte durch Diversifikation des Produkt- / Dienstleistungsportfolios erschlossen?“, Anteil der befragten Unternehmen mit Antwort „Ja“ in Prozent, N=87-98.



Quelle: IWC-Transformationsbefragung 2025.

Der Vergleich mit der vorherigen Erhebung zeigt eine geringfügige Steigerung der Produkt- und Dienstleistungsentwicklungen: Während zuvor 77 Prozent der befragten Unternehmen in Bayern neue Produkte oder Dienstleistungen hervorbrachten, liegt der Wert nun bei 80 Prozent.

30 Prozent der Prozess- und Produktinnovationen ordnen die Unternehmen dem Themenfeld der automobilen Transformation zu. Der Anteil ist von einem Drittel im Jahr 2023 leicht gesunken, was sich durch die veränderte Teilnehmerstruktur (höherer Anteil KMU als bei der Befragung 2023) begründet. KMU geben mit 26 Prozent an weniger der automobilen Transformation zuzurechnen. Der Rückgang entspricht nicht den Erwartungen der Unternehmen aus der Befragung im Jahr 2023, wo 69 Prozent der Unternehmen einen (deutlichen) Anstieg des Anteils der Innovation im Bereich der automobilen Transformation erwarteten. Auch der Ausblick ist verhaltener: In der aktuellen Befragung gehen nur noch 49 Prozent davon aus, dass der Anteil der Prozess- und Produktinnovationen, der dem Themenfeld der automobilen Transformation zuordenbar ist, (deutlich) steigen wird.

Strategien zur Sicherung der Marktstellung

Innovationen spielen eine zentrale Rolle, um sich zum Beispiel mit neuen Produkten oder Geschäftsmodellen von Wettbewerbern abzuheben. Um in der Automobilwirtschaft mit großer globaler Konkurrenz wettbewerbsfähig zu bleiben, nutzen Unternehmen dafür verschiedene Strategien oder Kombinationen von Strategien. In dieser Studie werden diese Strategien zur Sicherung der Marktstellung mit der Ansoff-Matrix (Abbildung 2-8) abgebildet. Die Ansoff-Matrix umfasst vier Produkt-Markt-Kombinationen:²²

- ▶ **Marktdurchdringung:** Das Unternehmen bleibt im bestehenden Markt und beim bestehenden Produkt und versucht, den Markt weiter zu durchdringen.
- ▶ **Produktentwicklung:** Ein neues Produkt wird für den bestehenden Markt entwickelt.
- ▶ **Marktentwicklung:** Das Unternehmen erschließt einen neuen Markt, bleibt aber beim bestehenden Hauptprodukt.
- ▶ **Diversifikation:** Das Unternehmen entwickelt ein neues Produkt für einen neuen Markt.

In der Befragung ergibt sich absteigend nach Häufigkeit der Nennung sortiert folgende Priorisierung der Strategien (Abbildung 2-8):

- ▶ **Diversifikation:** 88 Prozent der Unternehmen planen die Marktstellung durch neue Produkte für neue Märkte zu sichern. Das deutet darauf hin, dass viele Unternehmen versuchen proaktiv, ihre Automotive-Kompetenzen auf neue Produkte in neuen Märkten zu übertragen. Die Strategie der Diversifikation gilt im Allgemeinen aber auch als die anspruchsvollste, da sie mit dem höchsten Risiko verbunden ist.²³
- ▶ **Marktdurchdringung:** 80 Prozent der Unternehmen setzen auch zukünftig auf ihr bestehendes Markt- und Produktsegment und planen diesen Markt weiter zu durchdringen. Bei Unternehmen, die noch überwiegend Komponenten für den traditionellen Antriebsstrang herstellen, ist diese Strategie als Sicherung der Finanzierung (Exploitation) für eine möglichst lange Zeitspanne für Erträge zu sehen. Bei Unternehmen, die schon in automobilen Chancenfeldern aktiv sind, könnte eine Phase der Produktentwicklung bereits durchlaufen worden sein, sodass sie mit diesem neuen Produkt nun ihre Marktstellung ausbauen wollen.
- ▶ **Produktentwicklung:** Darüber hinaus wollen drei Viertel (74 Prozent) der Unternehmen neue Produkte für den Automotive-Markt entwickeln. Sie fokussieren sich also stark auf Innovationen im bestehenden Markt.
- ▶ **Marktentwicklung:** Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen (51 Prozent) möchte das bestehende Hauptprodukt auch in einem neuen Markt anbieten.

Die hohen Anteile bei Diversifikation, Marktdurchdringung und Produktentwicklung zeigen eine proaktive und breit aufgestellte Herangehensweise der Unternehmen. Die Unternehmen scheuen zur Sicherung ihrer Marktstellung im automobilen Wandel anspruchsvolle Strategien nicht.

²² Ansoff (1965): Checklist for competitive and competence profiles. *Corporate strategy*.

²³ The Strategy Institute: The Ansoff Matrix: A Powerful Tool for Business Strategy and Growth (2024), online verfügbar unter: <https://www.thestrategyinstitute.org/insights/the-ansoff-matrix-a-powerful-tool-for-business-strategy-and-growth>, zuletzt abgerufen am 08.08.2025

Abbildung 2-8: Sicherung der Marktstellung (Ansoff-Matrix)

Frage: „Wie haben Sie vor Ihre Marktstellung im Zuge der automobilen Transformation zu sichern?“, Anteil der befragten Unternehmen mit Antwort „Ja“ in Prozent, N=79-92



Quelle: IWC-Transformationsbefragung 2025.

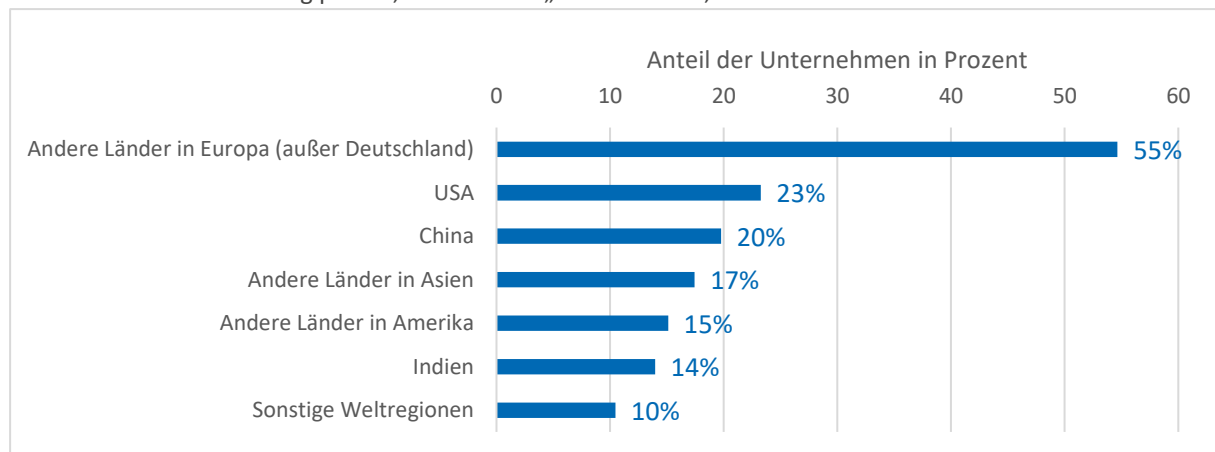
Erschließung neuer Länder

Diversifikation und Marktentwicklung verfolgen viele Unternehmen als Strategie zur Sicherung der Marktstellung. Dabei haben die Unternehmen vor allem die großen Märkte Europa, USA und China im Sinn (Abbildung 2-9):

- ▶ Es planen mehr als die Hälfte der Unternehmen (55 Prozent) in Zukunft andere europäische Länder (außer Deutschland) zu erschließen.
- ▶ Rund ein Viertel der Unternehmen (23 Prozent) planen in den US-amerikanischen Markt und 20 Prozent in den chinesischen einzutreten.
- ▶ Andere asiatische (17 Prozent) und amerikanische Märkte (15 Prozent), Indien (14 Prozent) und sonstige Regionen sind bei weniger jedem fünften Unternehmen Option zur Erschließung neuer Länder.

Abbildung 2-9: Erschließung neuer Länder

Frage: „Welche neuen Länder planen Sie zu erschließen?“, Anteil der befragten Unternehmen, die Diversifikation oder Marktentwicklung planen, mit Antwort „Ja“ in Prozent, N=86



Quelle: IWC-Transformationsbefragung 2025.

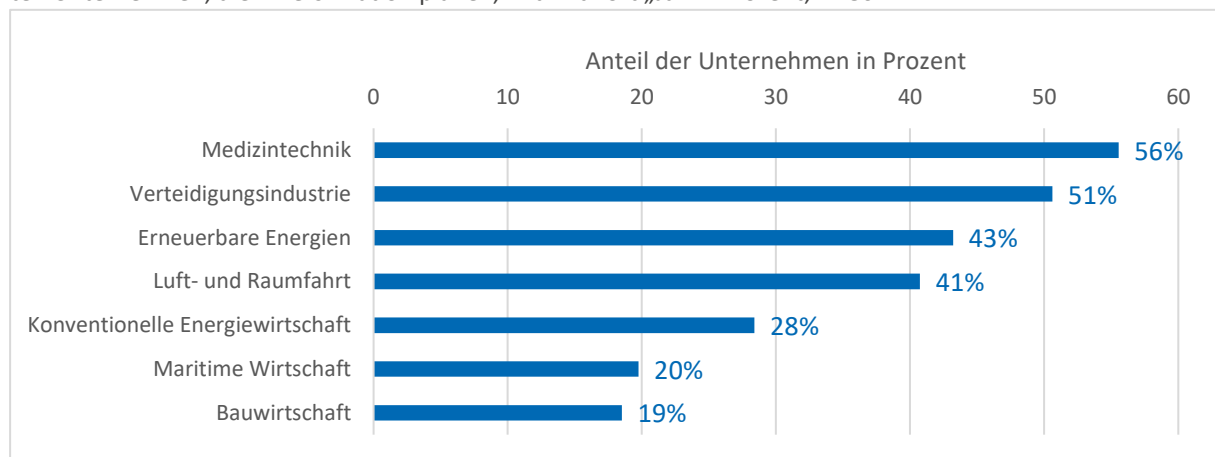
Erschließung neuer Branchen

88 Prozent der Unternehmen geben an, dass zur Sicherung der Marktstellung die Diversifikation eine entscheidende Rolle spielt (Abbildung 2-8). Ein genauerer Blick auf geplante neue Branchen dieser Unternehmen (Abbildung 2-10) ist daher ergänzend sehr aufschlussreich.

- ▶ Es planen in jeweils mehr als die Hälfte der Automotive-Unternehmen ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung in der Branche der Medizintechnik (56 Prozent) oder Verteidigungsindustrie (51 Prozent) abzusetzen.
- ▶ Bei 43 bzw. 41 Prozent der Unternehmen stehen Erneuerbare Energien sowie die Luft- und Raumfahrt als neue Branchen auf der Agenda.
- ▶ Die konventionelle Energiewirtschaft möchten 28 Prozent der befragten Unternehmen erschließen.
- ▶ Erschließungen der maritimen Wirtschaft bzw. Bauwirtschaft werden hingegen jeweils von jedem fünften Unternehmen geplant.

Abbildung 2-10: Erschließung neuer Branchen

Frage: „In welchen Branchen planen Sie neue Produkte oder Dienstleistungen abzusetzen?“, Anteil der befragten Unternehmen, die Diversifikation planen, mit Antwort „Ja“ in Prozent, N=86



Quelle: IWC-Transformationsbefragung 2025.

2.2 Strukturelle Ebene

Im folgenden Abschnitt wird die Entwicklung der Haupttätigkeitsfelder und der Aktivitäten der Unternehmen aus dem Bereich „Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen“ in den drei Bereichen traditioneller Antrieb, automobile Chancenfelder²⁴ und sonstige Systeme betrachtet.²⁵ Die dargestellten Ergebnisse sind wegen geringer Fallzahlen als Tendenzen zu betrachten. Aufgrund des faktischen Verbrenner-Verbots in der EU ab 2035²⁶, der zunehmenden Entwicklung hin zur Elektromobilität in wichtigen Märkten wie China und der notwendigen Dekarbonisierung des

²⁴ Elektrifizierung des Antriebsstrangs, Fahrzeugautomatisierung und -vernetzung

²⁵ Definition siehe: IW Consult/Fraunhofer IAO (2021): Wirtschaftliche Bedeutung regionaler Automobilnetzwerk in Deutschland. Studie für das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Online verfügbar unter: https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2021/IW_Consult_BMWi_Autonetze.pdf, zuletzt geprüft am 05.08.2025.

²⁶ Vgl.: <https://www.europarl.europa.eu/topics/de/article/20221019ST044572/verkaufsverbot-fur-neue-benzin-und-dieselfahrzeuge-ab-2035-was-bedeutet-das>, zuletzt geprüft am 05.08.2025

Verkehrssektors zur Erreichung der Klimaschutzziele wird es grundsätzlich als positiv angesehen, wenn Unternehmen sich vom traditionellen Antrieb weg hin zu den weiteren Bereichen (wie den automobilen Chancenfeldern) entwickeln.

Beim Blick auf das Haupttätigkeitsfeld der Unternehmen zeigt sich, dass der traditionelle Antrieb immer noch die dominierende Rolle spielt. Gemäß der aktuellen Befragung bleibt der traditionelle Antrieb auch bis 2026 das zentrale Tätigkeitsfeld (Abbildung 2-11):

- ▶ Der traditionelle Antrieb stellte im Jahr 2022 für knapp zwei Drittel (65 Prozent) das Haupttätigkeitsfeld dar und blieb auch im Jahr 2024 ungefähr konstant bei diesem Anteil (64 Prozent). Auch für das Jahr 2026 erwarten weiterhin 65 Prozent der Unternehmen, dass der traditionelle Antrieb das Hauptgeschäftsfeld des Unternehmens sein wird.
- ▶ Die Anteile von Unternehmen in automobilen Chancenfeldern (Elektrifizierung des Antriebsstrangs, Automatisierung und Vernetzung von Fahrzeugen) und den sonstigen Systemen²⁷ bleiben im Zeitraum vom 2022 bis 2026 ebenfalls weitgehend konstant. Der Anteil der Unternehmen, die ihr Haupttätigkeitsfeld in den Chancenfeldern sehen, verbleibt bei etwa 6 Prozent und der Anteil der Unternehmen in sonstigen Systemen bei rund 30 Prozent.

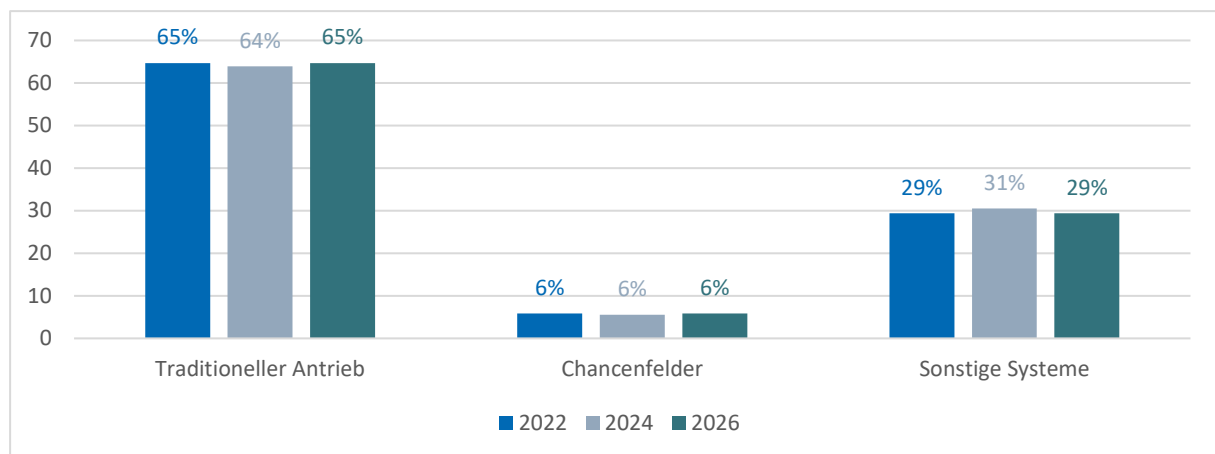
Die Angaben der Unternehmen zum Haupttätigkeitsfeld haben sich im Vergleich zur Erstbefragung 2023 deutlich verändert: Damals gaben 54 Prozent der Unternehmen an, dass der traditionelle Antrieb im Jahr 2024 das Hauptgeschäftsfeld sein würde und damit 12 Prozentpunkte weniger als für das Jahr 2020. Mit der aktuellen Befragung zeigt sich, dass diese Entwicklung weg vom traditionellen Antrieb in dem Ausmaß nicht eingetreten ist.

Diese Befragungsergebnisse sind ein Hinweis dafür, dass die Unternehmen auf den verzögerten Markthochlauf der Elektromobilität und die Unsicherheiten in den für sie externen Rahmenbedingungen reagieren. Größere Marktveränderungen in Bezug auf das Hauptgeschäftsfeld scheinen zunächst verschoben worden zu sein. Gleichzeitig gehen die Unternehmen davon aus, dass bis 2026 keine erhöhte Nachfrage nach Produkten in den Chancenfeldern zu erwarten ist, die dazu führen würde, dass diese zu Haupttätigkeitsfeldern avancieren. Zudem könnte auch die veränderte Stichprobenszusammensetzung mit mehr KMU (siehe Abschnitt 3.1) eine Rolle spielen. Kleineren Unternehmen fällt es möglicherweise schwerer von traditionellen Antriebskomponenten hin zu anderen Komponenten zu entwickeln und ihre Kompetenzen zu übertragen.

²⁷ Teile und Komponenten die unabhängig von der automobilen Transformation benötigt werden (z.B. Interieur, Exterieur, Reifen, Felgen, Karosserie, Licht oder Endmontage)

Abbildung 2-11: Haupttätigkeitsfeld der Unternehmen

Unternehmen aus dem Bereich „Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen“, N= 34-36.



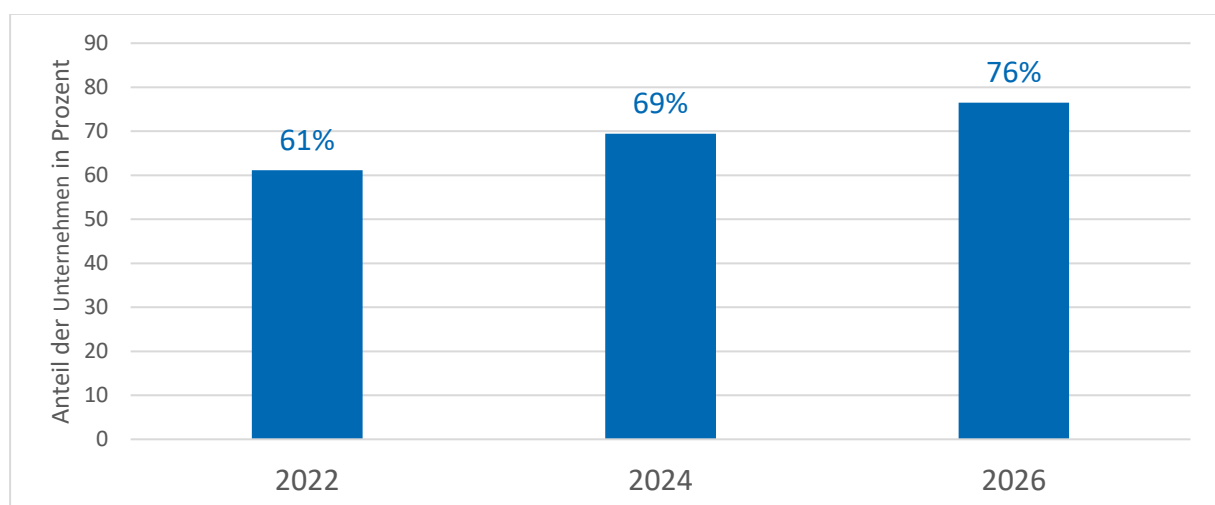
Quelle: IWC-Transformationsbefragung 2025.

Für die bayerischen Unternehmen in der Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen ist es nichtsdestotrotz wichtig sich schrittweise stärker auf die automobilen Chancenfelder zu fokussieren. Das zeigt sich daran, dass der Anteil bayerischer Unternehmen, bei denen automobile Chancenfelder zumindest im Nebentätigkeitsfeld bearbeitet werden in den kommenden Jahren weiter wächst (Abbildung 2-12):

- ▶ Der Anteil der Unternehmen mit Aktivitäten in Chancenfeldern stieg zwischen 2022 und 2024 von 61 Prozent um 8 Prozentpunkte auf 69 Prozent an.
- ▶ Für das Jahr 2026 geben 76 Prozent der Unternehmen an, voraussichtlich in den Chancenfeldern tätig zu sein.

Abbildung 2-12: Aktivität in Chancenfeldern

Frage: „In welchen Bereichen des Automotive-Produktportfolios waren sie 2022 aktiv, sind es heute oder werden es voraussichtlich in 2026 sein?“; Anteil der Unternehmen mit Aktivität in Elektrifizierter Antrieb, Fahrzeugautomatisierung und/oder Fahrzeugvernetzung in Prozent; N=34-36.



Quelle: IWC-Transformationsbefragung 2025.

Die Angaben der Unternehmen zur generellen Aktivität in automobilen Chancenfeldern haben sich im Vergleich zur Erstbefragung 2023 nur geringfügig verändert: Vor zwei Jahren gaben die Unternehmen an, dass im Jahr 2024 voraussichtlich 74 Prozent der Unternehmen Aktivitäten in Chancenfeldern haben werden. Tatsächlich gaben die Unternehmen nun an, dass im Jahr 2024 69 Prozent in Chancenfeldern aktiv waren.

Auch hier zeigt sich wie bei den Haupttätigkeitsfeldern die verzögerte Entwicklung weg vom traditionellen Antrieb, der grundsätzliche Trend zu einer höheren Aktivität ist jedoch erhalten geblieben. Viele Unternehmen sind also bereits in einer Position, um bei einem stärkeren Markthochlauf der Elektromobilität auch ihre Aktivitäten in Chancenfeldern hochzufahren.

3 Ergänzende Fragen

3.1 Struktur der Unternehmenslandschaft und Bedeutung des Standort Bayerns

Die deutsche Wirtschaft ist von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) geprägt. Über 99 Prozent aller Unternehmen der Gesamtwirtschaft sind KMU.²⁸ Die Automobilwirtschaft ist hingegen deutlich schwächer durch KMU geprägt,²⁹ aber auch dort stellen sie deutlich den größten Anteil.³⁰ Der Anteil der kleinen und mittleren Unternehmen ist von besonderem Interesse für die Analyse des automobilen Wandels, da diese in der Regel weniger Entwicklungsressourcen zur Verfügung haben. Ein struktureller Wandel ist für KMU also meistens deutlicher herausfordernder als für große Unternehmen.

- ▶ Bei den befragten Automotive-Unternehmen in Bayern handelt es sich zu 78 Prozent um KMU (Abbildung 3-1). Großunternehmen mit 250 oder mehr Mitarbeitenden machen 22 Prozent der befragten Unternehmen aus. Während sich der Anteil der Großunternehmen im Vergleich zu Erstbefragung im Jahr 2023 von 26 auf 22 Prozent reduziert hat, ist die Zusammensetzung der KMU deutlich verändert. Der Anteil von Unternehmen mit unter 50 Mitarbeitenden hat sich von 39 auf 47 Prozent an der Gesamtstichprobe erhöht.
- ▶ Der Anteil von Unternehmen aus dem Bereich der Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen liegt in der Stichprobe unverändert bei 37 Prozent (Abbildung 3-1). Den größten Anteil bilden mit 43 Prozent die Unternehmen, die Dienstleistungen für die Automobilbranche erbringen (2023: 17 Prozent). 21 Prozent der befragten Automotive-Unternehmen sind im Bereich der Herstellung von Investitionsgütern für die Automobilindustrie tätig (2023: 47 Prozent).

²⁸ Statistisches Bundesamt (2024). Anteile Kleine und Mittlere Unternehmen 2022 nach Größenklassen in %. Online verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/Tafeln/wirtschaftsabschnitte-insgesamt.html>, zuletzt geprüft am 05.08.2025

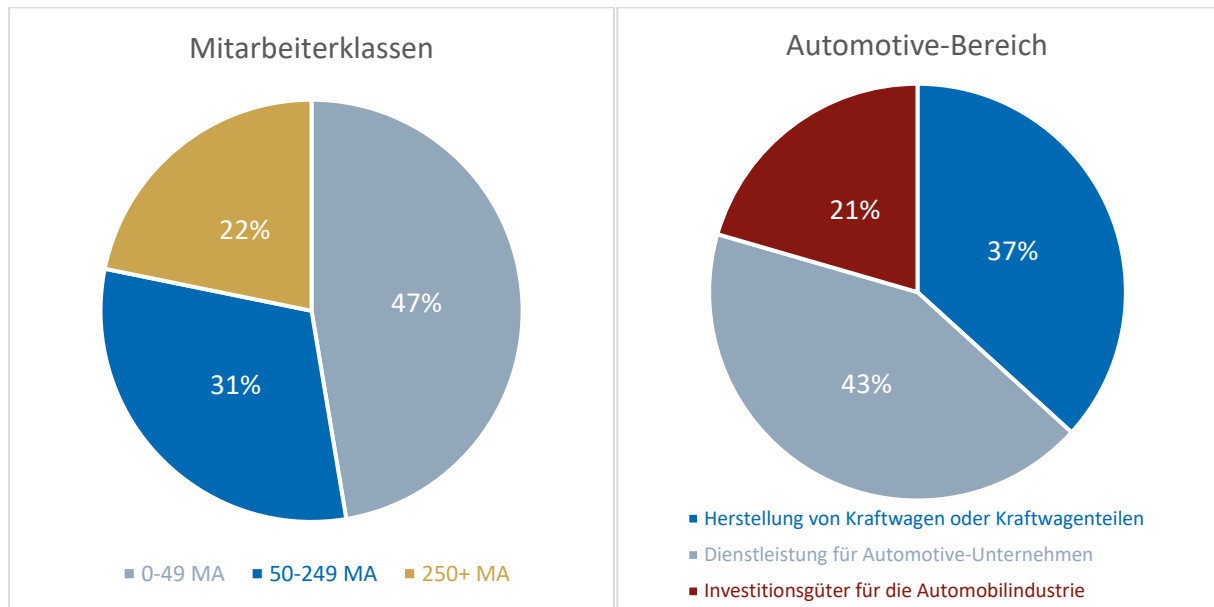
²⁹ IW Consult (2022): Die Automobilindustrie in Hessen: Aufbruch in Neuland. Studie für Hessenmetall. Online verfügbar unter: https://www.iwconsult.de/fileadmin/user_upload/projekte/2022/Automobilindustrie_Hessen/Gutachten_Automobilindustrie_Hessen_Unterstuetzungsoptionen.pdf, zuletzt geprüft am 22.08.2023

³⁰ ebenda

Abbildung 3-1: Größenklasse und Automotive-Bereiche der Unternehmen

N (links)= 133, N (rechts)= 143.

MA = Mitarbeiter

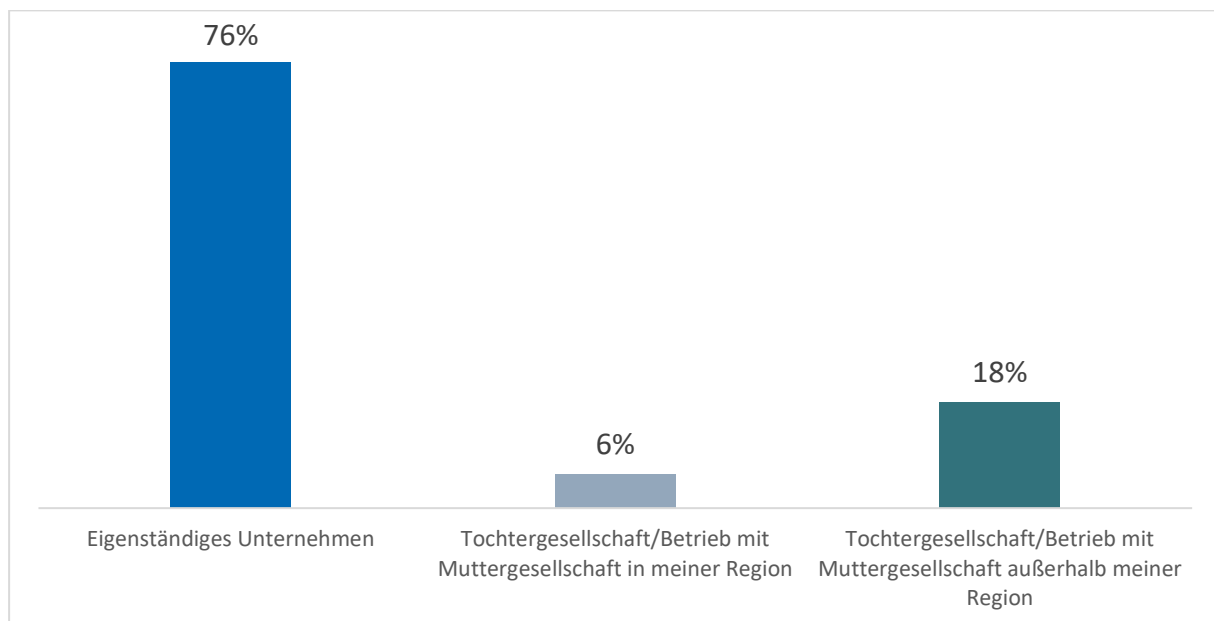


Quelle: IWC-Transformationsbefragung 2025.

77 Prozent der befragten Unternehmen in Bayern sind eigenständig (Abbildung 3-2). Die verbleibenden Unternehmen sind Tochtergesellschaften mit Muttergesellschaften in- oder außerhalb der Region.

Abbildung 3-2: Unternehmenstyp

Frage: „Welcher Unternehmenstyp trifft auf Sie zu?“, N=138

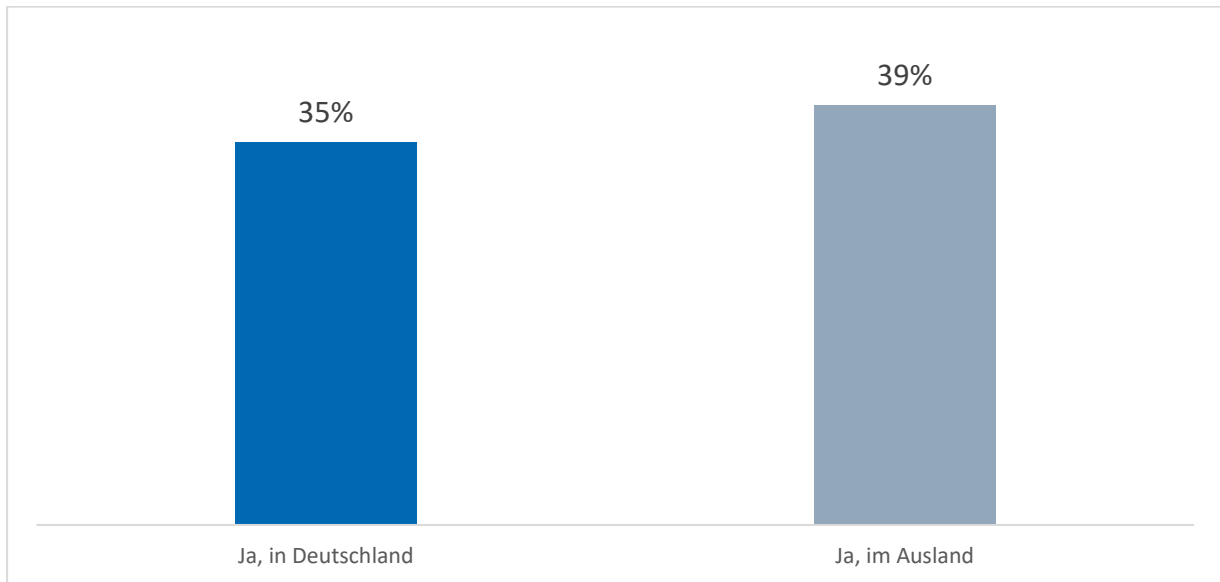


Quelle: IWC-Transformationsbefragung 2025

Die Automobilwirtschaft ist nicht nur innerhalb Deutschlands stark vernetzt, sondern auch international. Folgerichtig führen viele Unternehmen weitere Betriebsstätten in Deutschland oder im Ausland. 35 Prozent der befragten Unternehmen Bayerns haben weitere Standorte in Deutschland. Zudem haben 39 Prozent der Unternehmen Standorte im Ausland (Abbildung 3-3).

Abbildung 3-3: Weitere Betriebsstätten

Frage: „Hat ihr Unternehmen/ihre Muttergesellschaft weitere Betriebsstätten außerhalb Ihrer Region?“, N=145



Quelle: IWC-Transformationsbefragung 2025

Ein starkes Ausbildungssystem (sowohl universitär als auch im dualen System) und exzellente Forschung und Entwicklung sind nach wie vor gewichtige Argumente für den Standort Deutschland und Bayern. Gleichwohl haben sich in letzter Zeit die großen Herausforderungen weiter verstärkt: Gerade die Themen Energie- und Rohstoffpreise sowie das generelle wirtschaftliche Umfeld betrachten die Unternehmen mit großer Skepsis, wie auch diese Befragung zeigt (siehe Abbildung 2-4). Der Standort Deutschland liegt in internationalen Standortrankings hinter dem eigenen Anspruch. Im internationalen Wettbewerbsfähigkeitsvergleich erreicht Deutschland nur noch Rang 19.³¹ Das ist zwar eine leichte Verbesserung im Vergleich zum Vorjahr (Rang 24), ohne ein Gegensteuern beispielsweise bei den hohen Bürokratieranforderungen oder maroder Infrastruktur könnte der Standort weiter an Bedeutung verlieren.

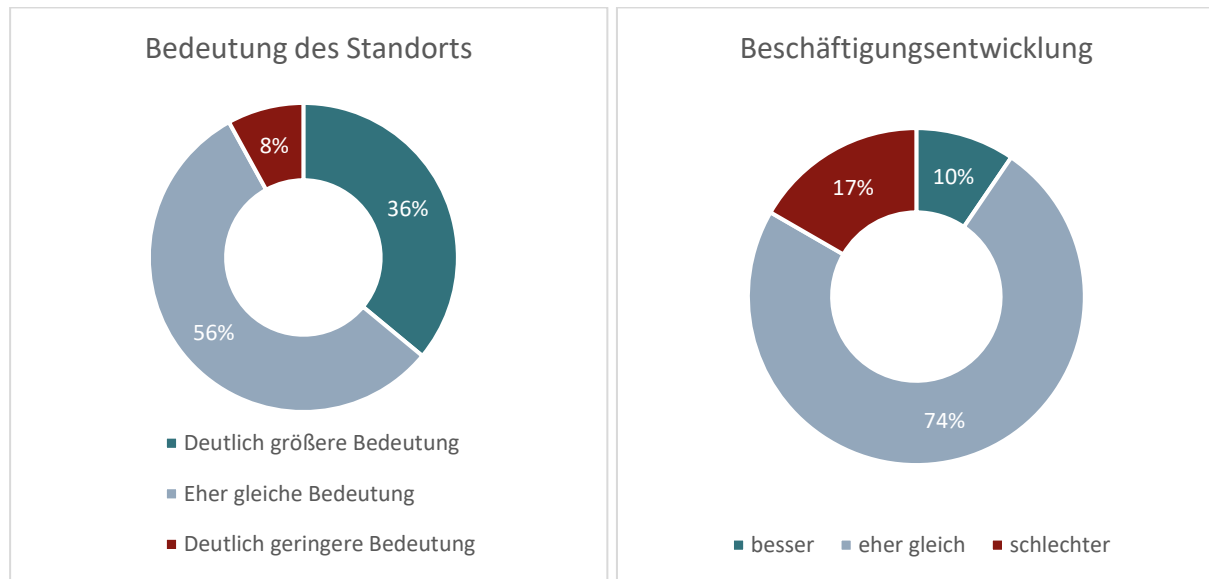
36 Prozent der befragten Unternehmen Bayerns (Abbildung 3-4) ordnen die Bedeutung ihrer bayerischen Standorte höher ein als die Bedeutung anderer Standorte in Deutschland – 2025 waren es noch 50 Prozent. 56 Prozent sehen eine ähnliche Bedeutung (2023: 62 Prozent) und 8 Prozent eine deutlich geringere Bedeutung (2023: 4 Prozent). Bei der erwarteten Beschäftigungsentwicklung bis 2026 machen die befragten Unternehmen in Bayern ebenfalls etwas größere Unterschiede als noch in der Vorgängerbefragung. 74 Prozent rechnen mit einer ähnlichen Entwicklung wie an anderen deutschen Standorten (2023: 70 Prozent). 10 Prozent erwarten eine bessere Entwicklung (2023: 17 Prozent). 17 Prozent rechnen mit einer schlechteren Entwicklung (2023: 14 Prozent). Die Befragungsergebnisse

³¹ IMD World Competitiveness Ranking 2025: <https://www.imd.org/entity-profile/germany-wcr/>, zuletzt geprüft am 05.08.2025

passen damit zu Befunden aus anderen Studien: Die Beschäftigung in der produktionsnahen Automobilwirtschaft ist in Bayern von 2021 bis 2025 stärker geschrumpft (-5,0 Prozent) als im Bundesdurchschnitt (-1,6 Prozent).^{32 33}

Abbildung 3-4: Vergleich des Standorts Bayern mit weiteren Standorten in Deutschland

Frage: „Welche Bedeutung hat der Standort in Ihrer Region gegenüber den anderen Standorten Ihres Unternehmens in Deutschland?“ (links) / „Wie wird sich die Beschäftigtenzahl in Ihrer Region im Vergleich zu den anderen Standorten Ihres Unternehmens in Deutschland von 2024 bis 2026 entwickeln?“ (rechts), N(links)=50, N(rechts)=43.



Quelle: IWC-Transformationsbefragung 2025

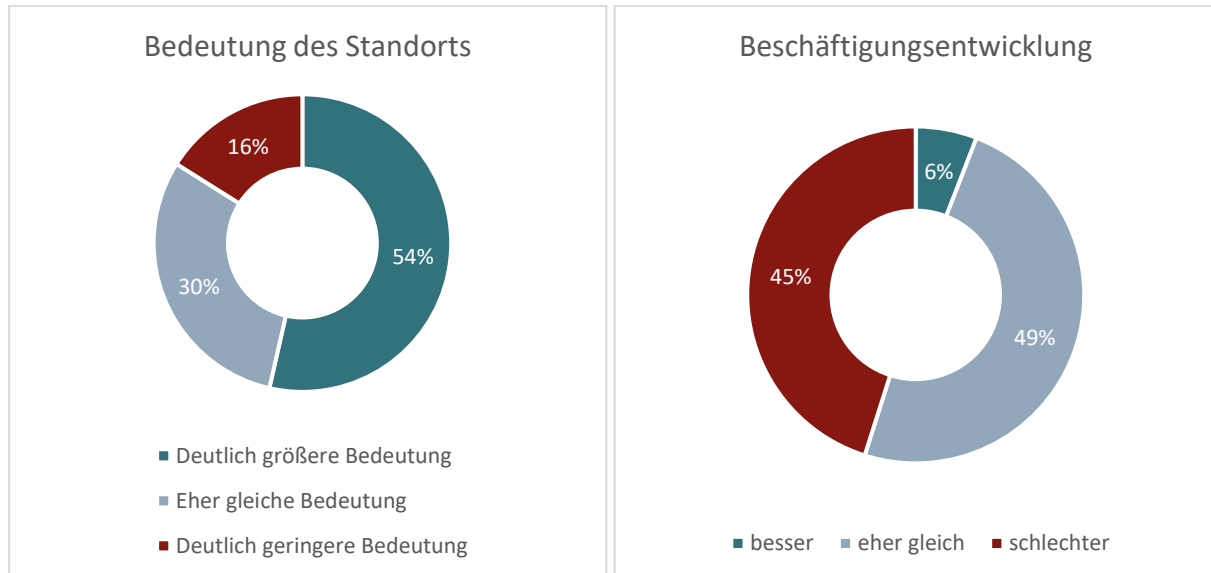
Die befragten Unternehmen in Bayern bewerten die Bedeutung ihrer bayerischen Standorte im Vergleich mit ausländischen Standorten unverändert zur Vorgängerbefragung höher (Abbildung 3-5). 54 Prozent der befragten Unternehmen sehen eine deutlich größere Bedeutung ihrer bayerischen Standorte als derer im Ausland (2023: 55 Prozent). Bei 16 Prozent liegt der Anteil, der den Standorten im Ausland eine höhere Bedeutung als bayerischen Standorten zumisst (2023: 14 Prozent). Unternehmen mit zusätzlichen internationalen Standorten äußern jedoch nochmals deutlich häufiger (45 Prozent) die Erwartung, dass sich die Beschäftigungssituation in Bayern schlechter entwickeln wird (2023: 40 Prozent). Eine bessere Beschäftigungsentwicklung wird nur noch von 6 statt 18 Prozent erwartet.

³² IW Consult/Fraunhofer IAO (2021): Wirtschaftliche Bedeutung regionaler Automobilnetzwerke in Deutschland. Studie für das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Online verfügbar unter: https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2021/IW_Consult_BMWi_Autonetze.pdf, zuletzt geprüft am 05.08.2025.

³³ IW Consult (2025 forthcoming): Wirtschaftliche Bedeutung regionaler Automobilnetzwerke in Deutschland, Update 2025. Studie für das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWE).

Abbildung 3-5: Vergleich des Standorts Bayern mit weiteren Standorten im Ausland

Frage: „Welche Bedeutung hat der Standort in Ihrer Region gegenüber den anderen Standorten Ihres Unternehmens im Ausland?“ (links) / „Wie wird sich die Beschäftigtenzahl in Ihrer Region im Vergleich zu den anderen Standorten Ihres Unternehmens im Ausland von 2024 bis 2026 entwickeln?“ (rechts), N(links)=56, N(rechts)=52.



Quelle: IWC-Transformationsbefragung 2025.

3.2 Netzwerke

Netzwerke und Zusammenarbeit spielen bei der Wissensvermittlung und beim Hervorbringen von Innovationen eine wichtige Rolle. Die Wissenschaft generiert Grundlagenforschung, die auch von Unternehmen verwendet wird. Unternehmen produzieren Produkte bzw. stellen Dienstleistungen für Kunden bereit. Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen, die mit diesen Partnern kooperieren, signifikant höheres Beschäftigungswachstum verzeichnen als solche, die nicht kooperieren.³⁴

Bei der Entwicklung und Verbesserung von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen im Rahmen der automobilen Transformation kooperieren auch die bayerischen Automotive-Unternehmen mit verschiedenen Partnern (Abbildung 3-6):

- ▶ Ein Großteil der Unternehmen ist in eine (eher) intensive Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten eingebunden. Konkret geben 89 Prozent eine enge Kooperation mit Kunden an (2023: 88 Prozent), während 53 Prozent dies auch für ihre Lieferanten bestätigen (2023: 56 Prozent).
- ▶ Im Gegensatz dazu ist die Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Einrichtungen seltener ausgeprägt: 47 Prozent der befragten Unternehmen pflegen eine (eher) intensive Zusammenarbeit (2023: 45 Prozent).

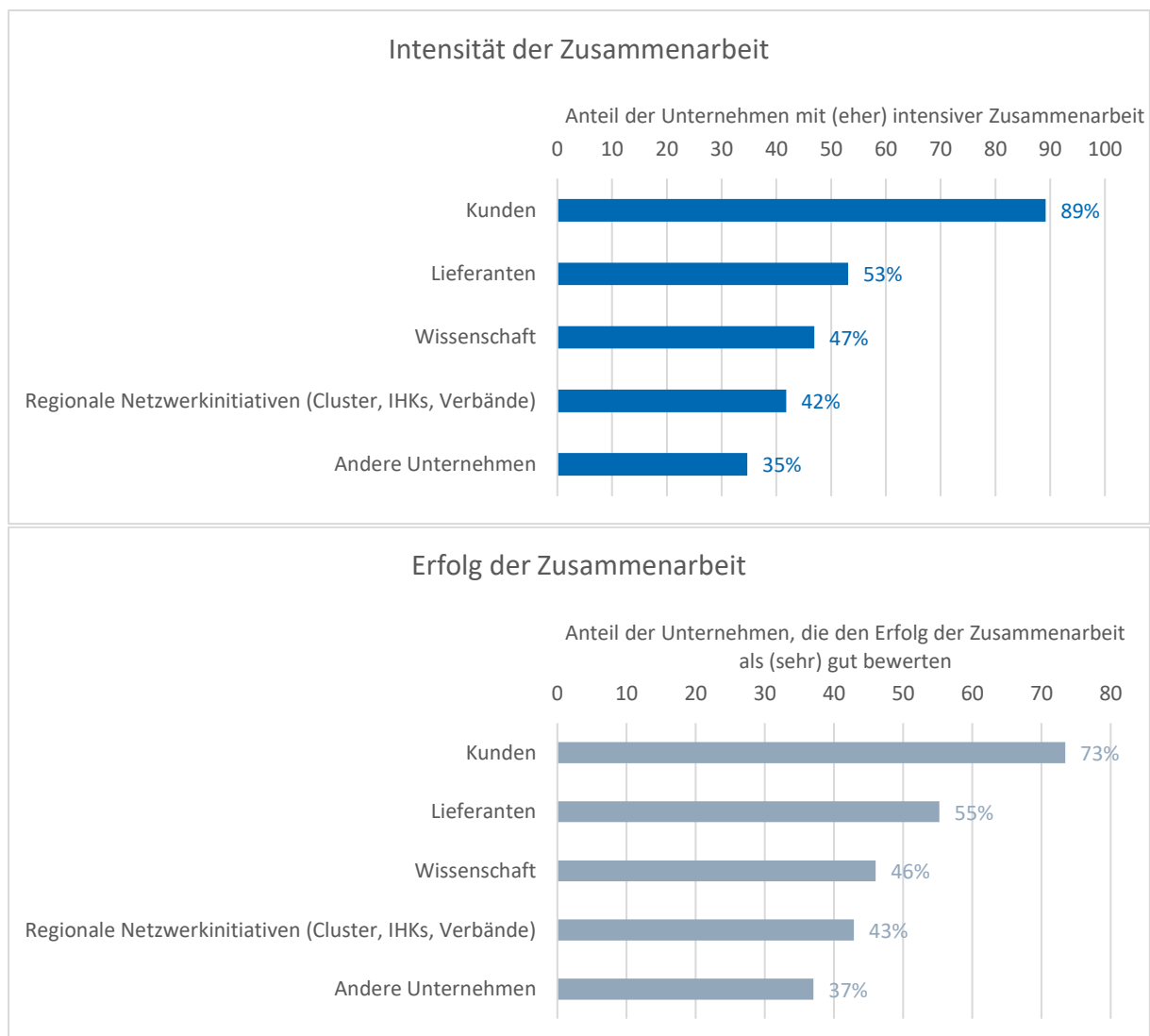
³⁴ Bertelsmann Stiftung (2023): Innovative Milieus 2023. Online verfügbar unter <https://pub.bertels-mann-stiftung.de/innovative-milieus/innovative-milieu-2023>, zuletzt geprüft am 30.05.2025

- ▶ 42 Prozent geben an, in regionalen Netzwerken, IHKs oder Verbänden als Kooperationsplattform zusammenzuarbeiten (2023: 39 Prozent). 35 Prozent der Unternehmen arbeiten mit anderen Unternehmen zusammen. Die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen wird deutlich seltener genannt als noch 2023 (46 Prozent).

Bei der Zusammenarbeit mit der Wissenschaft, weiteren Unternehmen aber insbesondere auch regionalen Netzwerkinitiativen kann das Potenzial noch weiter ausgeschöpft werden. Das galt auch bereits bei der Erstbefragung. Bei der Entwicklung und Verbesserung der Leistungen der Unternehmen wird also nach wie vor relativ wenig mit Akteuren zusammengearbeitet, die nicht direkt in die eigenen Lieferketten eingebunden sind.

Abbildung 3-6: Entwicklung u. Verbesserung von Produkten, Dienstleistungen u. Prozessen

Frage: „Wie intensiv arbeiten Sie mit folgenden Partnern bei der Entwicklung und Verbesserung Ihrer Produkte / Dienstleistungen oder Prozesse im Rahmen der automobilen Transformation zusammen?“ (oben)/ „Wie bewerten Sie den Innovationserfolg dieser Kooperationen?“ (unten); N (oben)=75-83, N(unten) =54-79.



Quelle: IWC-Transformationsbefragung 2025

Wie schon bei der ersten Befragung im Jahr 2023 wird der Erfolg der Zusammenarbeit homogener bewertet als die Intensität der Zusammenarbeit. Der Abstand vom meistgewählten Item (Kunden mit 73 Prozent) zum am wenigsten gewählten Item (Andere Unternehmen mit 37 Prozent) ist also geringer.

- ▶ 73 Prozent der befragten Unternehmen bewerten die Zusammenarbeit mit dem Kunden als (eher) erfolgreich.
- ▶ Der Erfolg der Zusammenarbeit mit Lieferanten (53 Prozent) und der Wissenschaft (47 Prozent) wird ähnlich bewertet wie die Intensität (55 bzw. 46 Prozent). 2023 wurde der Erfolg mit der Wissenschaft noch besser bewertet als die Intensität.
- ▶ Beim Erfolg der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen sind nur noch 37 statt 45 Prozent (eher) zufrieden.
- ▶ Der Erfolg der Zusammenarbeit mit regionalen Netzwerkiniciativen wird nahezu identisch bewertet (43 statt 41 Prozent). In der Netzwerkarbeit bleibt damit aber trotzdem noch viel Luft nach oben.

3.3 Herausforderungen und Hürden

In den von Bayern innovativ befragten Regionen Bayerns (Schwaben und große Teile von Oberbayern und Niederbayern) wurden weitere Fragen an die Unternehmen gestellt. Dazu gehören detaillierte Einschätzungen zu den Herausforderungen und Hürden im Zuge der Transformation der Automobilwirtschaft. Diese Fragen wurden jedoch nur von bis zu 20 Unternehmen beantwortet. Die Antworten des gesamten Kapitels 3.3 sind daher lediglich als Tendenzen anzusehen.

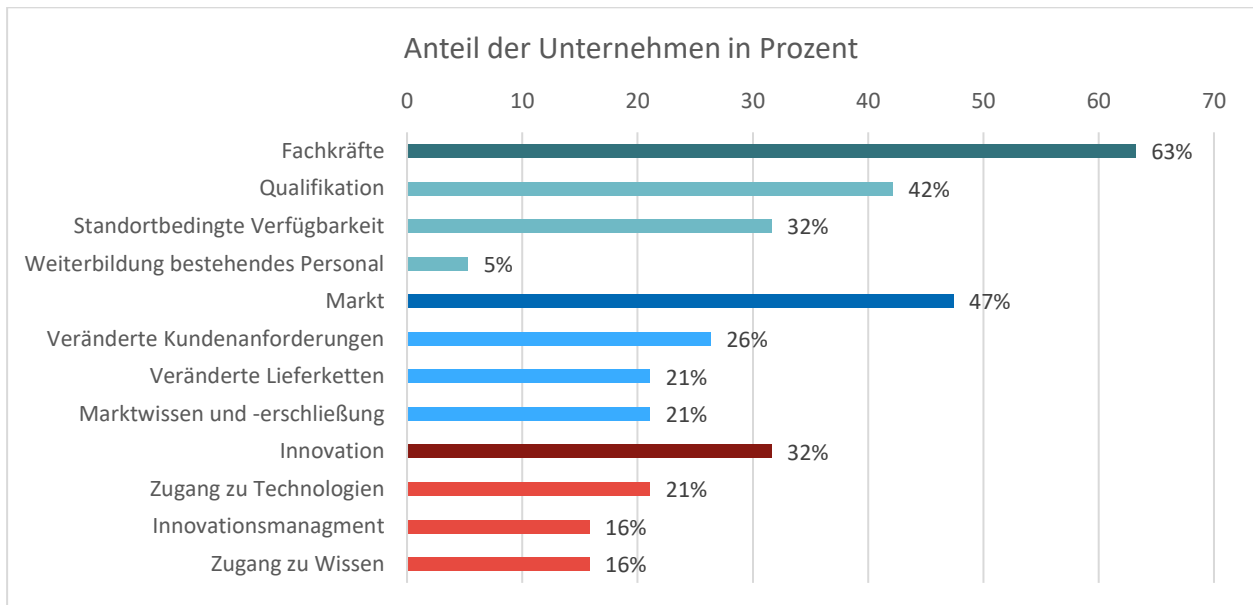
Herausforderungen im Zuge der Transformation

Die Unternehmen wurden nach den größten Hürden im Zuge der Transformation gefragt (Abbildung 3-7):

- ▶ Die größte Herausforderung identifizieren die befragten Unternehmen erneut im Bereich der Fachkräfteverfügbarkeit. 63 Prozent bewerten den Fachkräftemangel als zentrale Herausforderung. 2023 lag der Anteil noch bei 83 Prozent. Innerhalb dieses Bereichs ist die Qualifikation die zentrale Herausforderung (42 Prozent). 2023 wurde noch die standortbedingte Verfügbarkeit am häufigsten genannt (57 Prozent). Der Fachkräftemangel wird also wie in Abschnitt 2.1.2 etwas seltener als Hürde bzw. Risiko eingeordnet als noch 2023.
- ▶ Neben personalbezogenen Engpässen stellt auch der Bereich Markt (47 Prozent, 2023: 50 Prozent) eine Herausforderung dar. Die Unternehmen nennen in diesem Bereich am häufigsten veränderte kundenbezogene Anforderungen (26 Prozent).
- ▶ Der Bereich Innovation stellt für jedes dritte befragte Unternehmen eine Herausforderung dar (32 Prozent, 2023: 57 Prozent). Am häufigsten werden Schwierigkeiten beim Zugang zu Technologien genannt (21 Prozent).

Abbildung 3-7: Herausforderungen im Zuge der Transformation

Frage: „Was sind Ihre größten Herausforderungen im Zuge der Transformation?“, Mehrfachantwort möglich, N=6-19.



Quelle: IWC-Transformationsbefragung 2025.

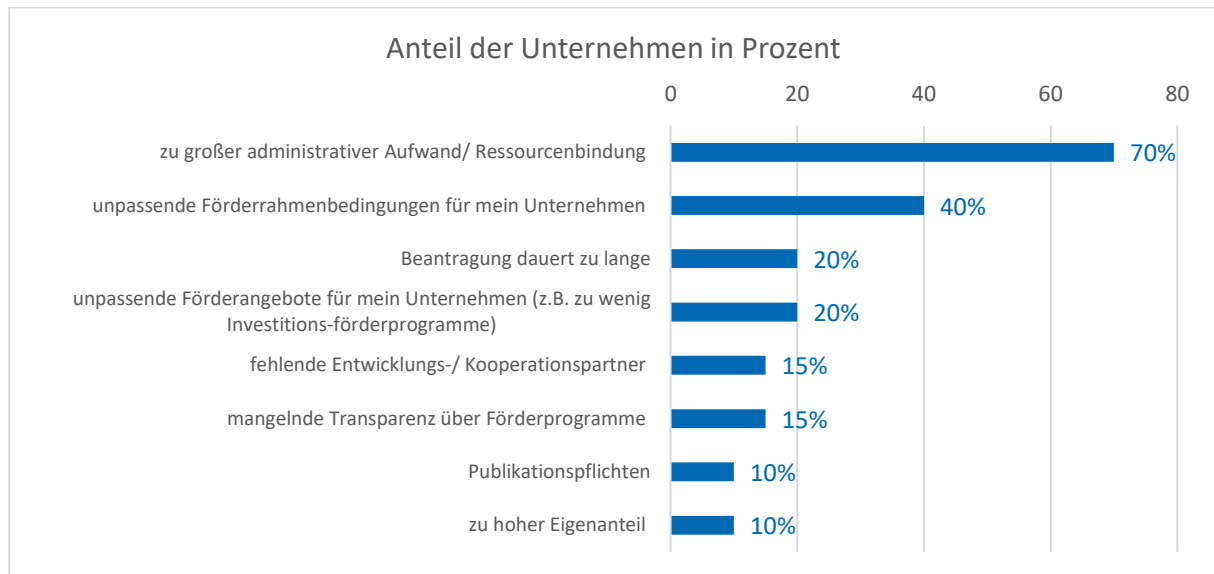
Hürden für die Nutzung von Förderprogrammen

Förderprogramme zur Unterschätzung der Automotiven-Unternehmen im Zuge des Transformationsprozesses werden zwar zahlreich angeboten, diese können aufgrund verschiedener Hürden jedoch nicht immer von den Unternehmen genutzt werden (Abbildung 3-8):

- ▶ Aus Sicht der Unternehmen stellt der mit Förderprogrammen verbundene administrative Aufwand die zentrale Zugangshürde dar. 70 Prozent der befragten Unternehmen bewerten diesen Aspekt als erhebliches Hemmnis. Damit wird der administrative Aufwand deutlich häufiger als Hürde empfunden als noch 2023 (54 Prozent).
- ▶ Rund 40 Prozent der Unternehmen geben darüber hinaus an, dass die bestehenden Förderrahmenbedingungen nicht ausreichend auf ihre Unternehmen zugeschnitten seien und somit ebenfalls eine wesentliche Hürde darstellen. Der Befund ist damit zu 2023 unverändert.
- ▶ 20 Prozent der Unternehmen sehen in langen Beantragungszeiten sowie inhaltlich unpassenden Förderangeboten Herausforderungen bei der Inanspruchnahme von Fördermitteln.
- ▶ Im Vergleich zur Erhebung aus dem Jahr 2023 ist der Anteil der Unternehmen, die eine mangelnde Transparenz über Förderprogramme als Hürde für die Nutzung nennen, deutlich zurückgegangen (von 46 auf 15 Prozent). Das deutet darauf hin, dass mittlerweile fast alle durch Bayern innovativ befragten Unternehmen grundsätzlich über Fördermöglichkeiten informiert sind und Aufwand und Förderbedingungen nun die zentralen Schwierigkeiten sind.

Abbildung 3-8: Hürden für Nutzung der Förderprogramme

Frage: „Was sind für Sie die größten Hürden für die Nutzung von Förderprogrammen?“, Mehrfachantwort möglich, N=20.



Quelle: IWC-Transformationsbefragung 2025.

3.4 Geplante und laufende Transformationsaktivitäten

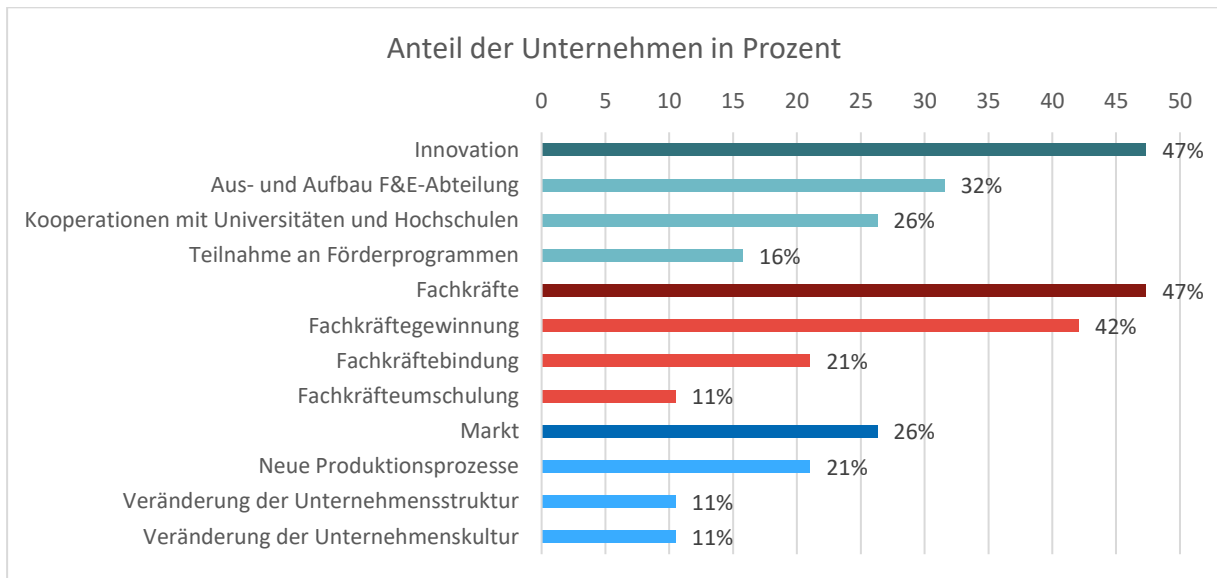
Auch Fragen zu laufenden und geplanten Transformationsaktivitäten wurden im Rahmen der Unternehmensbefragung im Sonderteil für Bayern innovativ gestellt. Diese Fragen und Antworten beziehen sich also auch auf Unternehmen in Schwaben und großen Teile von Oberbayern und Niederbayern. Diese Fragen wurden jedoch nur von wenigen Unternehmen beantwortet. Die Antworten des gesamten Kapitels 3.4 sind daher lediglich als Tendenzen anzusehen.

Die zukünftigen Herausforderungen im Zuge der Transformation wurden durch die bisherigen Auswertungen der Befragung bereits untersucht. Die Herausforderungen beziehen sich sowohl auf den Bereich Fachkräfte und Innovation als auch auf marktbezogene Hürden. In diesen Bereichen führen bereits einige Unternehmen Transformationsaktivitäten durch bzw. planen diese in naher Zukunft (Abbildung 3-9):

- ▶ Im Bereich Innovation haben 47 Prozent der befragten Unternehmen geplante oder laufende Transformationsaktivitäten. Das ist deutlich weniger als 2023 (79 Prozent). Die Unternehmen bauen beispielsweise ihre Forschungs- und Entwicklungsabteilungen aus oder kooperieren mit der Wissenschaft.
- ▶ Im Bereich Fachkräfte haben ebenfalls 47 Prozent der befragten Unternehmen geplante oder laufende Transformationsaktivitäten. Es ist ein Rückgang seit 2023 zu beobachten (68 Prozent).
- ▶ 26 Prozent der befragten Unternehmen verfolgen marktbezogene Aktivitäten, insbesondere im Bereich neuer Produktionsprozesse. Der Rückgang ist im Bereich Markt jedoch seit 2023 am stärksten (64 Prozent).
- ▶ Eine Produktionsverlagerung außerhalb Bayerns hat wie 2023 keines der befragten Unternehmen vorgesehen.

Abbildung 3-9: Geplante und laufende Transformationsaktivitäten

Frage: „Welche Transformationsaktivitäten sind geplant bzw. laufen bereits?“, Mehrfachantwort möglich, N=9-19.



Quelle: IWC-Transformationsbefragung 2025

4 Ableitungen

Die in diesem Abschnitt beschriebenen Ableitungen sollen den regionalen und überregionalen Akteuren Bayerns Ansatzpunkte für die weitere Entwicklung der Automobilwirtschaft der bayerischen Regionen auf Basis der durchgeführten Unternehmensbefragung bereitstellen. Die Entwicklung des Automobilstandorts Bayerns muss dabei in nationale und globale Entwicklungen eingeordnet werden. Einige Einfluss- und Entwicklungsfaktoren sind für die regionalen Akteure praktisch exogen gegeben und können nicht direkt gestaltet werden. Diese externen Faktoren sollten von den regionalen Akteuren dennoch an geeigneter übergeordneter Stelle adressiert werden. Andere Punkte können hingegen direkt von den regionalen Akteuren gestaltet und bereitgestellt werden. Die Ableitungen richten sich auch an politische Akteure.

4.1 Kompetenzen schärfen

Bei vielen Technologien wie der Fertigung, Neuen Materialien oder dem Leichtbau schätzen die Unternehmen die Bedeutung der Kompetenzen für die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens ähnlich hoch ein wie ihre eigene Kompetenz (Abschnitt 2.1.1). Eine besonders große Diskrepanz besteht jedoch bei digitalen Technologien. Dort ordnen die Unternehmen die Bedeutung auf der Indexskala von 0 bis 100 mit einem Wert von 82 außerordentlich hoch ein. Die eigene Kompetenz wird durchschnittlich jedoch lediglich mit 69 bewertet. Damit besteht das Risiko, dass Unternehmen gerade im internationalen Wettbewerb digital abgehängt werden. Auch bei Energieeffizienztechnologien sowie Batterie- und Speichertechnologien wird die eigene Kompetenz geringer eingeschätzt als die Bedeutung der Technologie. Dies jedoch in beiden Fällen auf niedrigem Niveau. Zudem nennt jedes fünfte bzw. sechste Unternehmen in den von Bayern innovativ befragten Regionen den Zugang zu Technologien bzw. Wissen als Herausforderung im Zuge der Transformation (Abschnitt 3.3).

Eine Möglichkeit, um die Kompetenz bayerischer Automotive-Unternehmen im Bereich digitale Technologie mittelfristig zu stärken, wäre die gezielte Kooperation mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen Bayerns. In Kooperation mit diesen könnte transform.by modulare Lernprogramme als „Digitalakademien“ zu bestimmten Automobil-relevanten digitalen Technologien entwickeln. Thematisiert werden könnten beispielsweise der Einsatz von künstlicher Intelligenz oder Datenanalyse in der Fertigung. Diese Programme könnten wahlweise online abrufbar sein oder auch als Blended-Learning-Formate in Kombination aus Online-Formaten und Präsenzworkshops in Hochschulen angeboten werden. Ein identisches Vorgehen wäre auch für Energieeffizienz- sowie Batterie- und Speichertechnologien denkbar. Für eine größere Reichweite könnten die Angebote zudem in den Transformationsatlas von transform.by³⁵ integriert werden. Denkbar wäre auch ein zusätzlicher Kompetenzatlas, der detaillierte Filtermöglichkeiten für Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich (digitaler) Technologien bietet. Ein möglicher Bestandteil des Kompetenzatlas könnte ein Tool zur Selbsteinschätzung der Relevanz bestimmter Technologien für die Unternehmen sein, um vorab gezielt die drängendsten individuellen Bedarfe zu identifizieren. So könnten Unternehmen entscheiden, welche Angebote für sie den

³⁵ <https://www.transformation.bayern/transformatiionsatlas/>

größtmöglichen Mehrwert bieten. Der Kompetenzatlas mit Selbstcheck könnte sich an der Weiterbildungslandkarte des Transformationsnetzwerk Nordschwarzwald orientieren.³⁶

4.2 KMU bei Förderprogrammen unterstützen

Bei der Erstbefragung im Jahr 2023 gaben in den von Bayern innovativ befragten Regionen noch fast die Hälfte (46 Prozent) der Unternehmen an, dass die mangelnde Transparenz über Förderprogramme eine entscheidende Hürde für die Inanspruchnahme ebendieser sei. Nur der administrative Aufwand wurde häufiger als Hürde genannt (54 Prozent). Bis 2025 ist der erstgenannte Anteil auf 15 Prozent gesunken. Die Unternehmen scheinen somit deutlich besser über Förderprogramme informiert zu sein. Im Gegensatz dazu geben nun 70 Prozent der Unternehmen einen zu hohen administrativen Aufwand bzw. eine hohe Ressourcenbindung als Problem an.³⁷

Gerade für kleine und mittlere Unternehmen kann es im laufenden Betrieb eine große Herausforderung sein, Personal für die Antragsstellung von Förderprogrammen abzustellen. Das verstärkte Angebot von Online-Formaten, um die Unternehmen individuell oder in Gruppen bei der Antragsstellung zu unterstützen, könnte eine niedrigschwellige Option sein, um den administrativen Aufwand für KMU zu begrenzen und die Attraktivität bestehender Förderprogramm zu steigern. Solche Formate können auch gezielt als After-Work-Veranstaltung angeboten werden. Bei landeseigenen Förderprogrammen könnte beispielsweise eine Fachexpertin aus einer Landesbehörde diese Veranstaltungen leiten.

Um den administrativen Aufwand auch für die zuständigen Bundes- oder Landesbehörden möglichst gering zu halten und gleichzeitig zeitnah drängende Fragen potenzieller Antragsteller zu einem Förderprogramm zu klären, sollte die Möglichkeit geschaffen werden, innerhalb eines festgelegten Zeitraums Rückfragen bspw. per E-Mail oder mit einem eigens geschaffenen Online-Formular an die zuständige Behörde zu richten. Die eingehenden Fragen und Antworten könnten anschließend in einem ergänzenden FAQ-Bereich auf der Internetseite veröffentlicht werden. Auf diese Weise ließen sich potenzielle Unklarheiten im Antragsverfahren frühzeitig und effizient beheben.

4.3 Ängsten begegnen

Der Anteil der Unternehmen, die die Elektrifizierung der Fahrzeuge als sehr großes Risiko betrachten, beträgt statt 9 Prozent (2023) nur noch 5 Prozent der Unternehmen (2025). Die Veränderung der Mobilität insgesamt betrachten noch 6 Prozent (2023: 8 Prozent) mit großer Skepsis (Abschnitt 2.1.2). Diese ohnehin kleine Gruppe besonders skeptischer bayerischer Automobilunternehmen ist also weiter geschrumpft. Nichtsdestotrotz sollten die Ängste dieser Unternehmen gezielt adressiert werden. Dabei können sowohl Angebote für Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber hilfreich sein.

Ein probates Mittel bleiben die bereits in der Vorgängerstudie empfohlenen Informationsveranstaltungen, die spezifisch Aufklärungsarbeit zur Veränderung der Mobilität betreiben. Im Rahmen solcher Veranstaltungen kann die Präsentation von Best-Practice-Beispielen dazu beitragen, Lösungsansätze und Entwicklungspotenziale aufzuzeigen. Idealerweise erhalten dabei Unternehmen eine Plattform,

³⁶ <https://trafonetz.de/zukunftskompetenzen>

³⁷ Trotz der kleinen Fallzahlen bei den Fragen, die nur durch Bayern innovativ gestellt wurden, sind die Ergebnisse zumindest als Tendenz zu sehen.

die ihre spezifischen Kompetenzen im Bereich traditioneller Antriebstechnologien erfolgreich in automobilnahe Zukunftsfelder oder angrenzende Branchen übertragen haben. Durch konkrete Praxisbeispiele können so Transformationsprozesse anschaulich vermittelt und weitere Unternehmen zur Nachahmung angeregt werden.

Eine weitere Möglichkeit wäre das Einbeziehen der bereits bestehenden Matchingplattform „Match4Transformation“³⁸ die Unternehmen mit konkreten Ideen und Präferenzen zusammenbringt. Die Plattform könnte um eine zusätzliche Funktion erweitert werden, die es ermöglicht, auch solche Unternehmen einzubinden, die bislang noch keine konkreten Projektideen im Bereich zukünftiger Entwicklungsvorhaben formuliert haben. Auf Grundlage ihrer bestehenden Kompetenzen könnten diese gezielt mit potenziellen Partnern vernetzt werden. Zudem ließen sich bereits im Rahmen der Plattform entstandene Kooperationen als Best-Practice-Beispiele heranziehen, um insbesondere skeptisch eingestellte Unternehmen auf Entwicklungsperspektiven und Kooperationspotenziale im Kontext der Transformation aufmerksam zu machen.

4.4 Erschließung neuer Märkte

88 Prozent der befragten Unternehmen in Bayern wollen Ihre Marktstellung im Zuge der automobilen Transformation auch durch Diversifikation, also die Erschließung neuer Märkte mit neuen (Nicht-)Automotive-Produkten, sichern. Jeweils mehr als die Hälfte der Unternehmen plant bereits neue Produkte oder Dienstleistungen im Bereich der Medizintechnik oder der Verteidigungsindustrie anzubieten. Dabei sollten diese Unternehmen durch Innovationskooperationen, Best Practices, Erfahrungen und Kompetenzen bei regionalen Akteuren und das Schließen von „Koalitionen der Mutigen“ unterstützt werden. Beim Erschließen von Märkten kann in Bayern durch starke regionale Akteure wie die IHKs, Arbeitgeberverbände und die Staatsregierung effektiv unterstützt werden.

Diversifizierungsstrategien können auch dazu beitragen, den Automobilstandort zu stärken und für die Zukunft aufzustellen. Voraussetzung hierfür ist erstens, dass Diversifikation als Erweiterung des Unternehmensportfolios verstanden wird und Automotive-Segmente nicht komplett aufgegeben werden. Zweitens können Weiterentwicklungen an den technologischen Rändern zu wertvollen industrieübergreifenden Innovationsprozessen avancieren, die durch den Erhalt der automobilen Kernkompetenz(en) und Geschäftsfelder wiederum zur Wettbewerbsfähigkeit des Automobilstandortes beitragen. Dieser Ansatz folgt dem Konzept der verbundenen Vielfalt.³⁹

Vor diesem Hintergrund sollten gezielt Austauschformate, Matching-Initiativen und gemeinsame Förderprojekte zwischen Automotive-Akteuren und angrenzenden Industrien (z. B. Medizintechnik, Maschinenbau, Energie) initiiert werden. Beispielsweise könnten an einem *CrossTech Connect Day* verschiedene Branchen zusammengebracht werden und gezielt Tandem-Workshops zu Anwendungsfeldern wie Leichtbau, Sensorik oder Softwareintegration veranstaltet werden. In diesen Tandem-Workshop können verschiedene Positionen und Kompetenzen zu einer gemeinsamen Strategie zusammengebracht werden.

³⁸ <https://www.transformation.bayern/match4transformation/>

³⁹ Frenken, Koen; van Oort, Frank; Verburg, Thijs (2007): Related Variety, Unrelated Variety and Regional Economic Growth. In: *Regional Studies* 41 (5), S. 685–697. DOI: 10.1080/00343400601120296.

Insbesondere KMU benötigen zudem praktische Instrumente, um tragfähige Diversifikationspfade entlang ihrer bestehenden Stärken zu identifizieren und bewerten zu können. Mit Vor-Ort-Workshops oder Webinare für Unternehmen, die auf Methodiken wie Business Model Canvas zurückgreifen, angepasst auf Diversifikation aus dem Automotive-Kern heraus, können die Unternehmen bei der systematischen Bewertung neuer Märkte unterstützt werden.

4.5 Rahmenbedingungen optimieren

Die generelle wirtschaftliche Lage sowie die wirtschaftliche Lage bei den Kunden treiben eine Vielzahl von Unternehmen in Bayern um (siehe Abschnitt 2.1.2). Auch Standortverlagerungen von Kunden ins Ausland werden befürchtet. Jeweils mehr als jedes fünfte befragte Unternehmen in Bayern sieht hier ein sehr großes Risiko. Damit Unternehmen in der Transformation erfolgreich reüssieren können, ist es erforderlich, dass sie in optimale wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen eingebettet handeln können. So lassen sich die verfügbaren (personellen) Ressourcen effektiv auf zentrale Zukunftsaufgaben konzentrieren. Die Optimierung der Rahmenbedingungen ist ein oft genannter, aber deswegen nicht weniger wichtiger Aspekt.

Dieser Punkt adressiert in erster Linie übergeordnete (politische) Akteure. Die Rahmenbedingungen haben sich in den letzten Jahren in Deutschland drastisch verschlechtert. Im internationalen Wettbewerbsfähigkeitsvergleich erreicht Deutschland nur noch Rang 19⁴⁰, was zwar eine leichte Verbesserung im Vergleich zum Vorjahr (Rang 24) darstellt, aber nicht den Ansprüchen Deutschlands genügen sollte.

Zu den wichtigsten Aspekten, die laufend optimiert werden sollten, gehören:

- ▶ **Digitale Infrastruktur:** Nur wer eine leistungsfähige digitale Infrastruktur hat, kann von den Vorteilen der Digitalisierung vollumfänglich profitieren. Das gilt für Unternehmen und Gewerbegebiete genauso wie für Haushalte. Zwar schneidet Bayern bei allen genannten Kundentypen sowie Regionstypen bei 100 Mbit/s-Breitbandanschlüssen bereits überdurchschnittlich ab, bei höheren Bandbreiten bzw. Glasfaseranschlüssen besteht jedoch gerade im ländlichen Raum noch Potenzial für Verbesserungen.⁴¹ Bayerische Kommunen könnten beispielsweise das bayerische Gigabit-Förderprogramm nutzen, um den Ausbau der digitalen Infrastruktur voranzutreiben. Zahlreiche Kommunen, die noch keine flächendeckende Gigabitversorgung aufweisen, nehmen noch nicht am Programm teil.
- ▶ **Bürokratieentschlackung:** Durch hohe bürokratische Lasten in Deutschland geht ein Potenzial von 146 Mrd. Euro an Wertschöpfung verloren.⁴² Solche Hürden verursachen nicht nur erhebliche Kosten, sondern hemmen auch Innovationskraft und unternehmerische Dynamik. In der Verwaltung könnten beispielsweise gezielt Anreize geschaffen werden, die ein lösungsorientiertes Handeln belohnen – etwa indem das aktive Ermöglichen und Unterstützen von Vorhaben positiv bewertet wird. Ein erster Schritt dahin ist es, das formulierte Ziel der

⁴⁰ IMD World Competitiveness Ranking 2025: <https://www.imd.org/entity-profile/germany-wcr/>, zuletzt geprüft am 05.08.2025

⁴¹ vbw (2025): Versorgungsgrader der digitalen Infrastruktur in Bayern, online verfügbar unter: https://www.vbw-bayern.de/Redaktion/Freizugaengliche-Medien/Abteilungen-GS/Wirtschaftspolitik/2025/Downloads/250324-Versorgungsgrad-der-digitalen-Infrastruktur-in-Bayern_final.pdf, zuletzt geprüft am 06.08.2025

⁴² ifo (2024): Entgangene Wirtschaftsleistung durch hohen Bürokratieaufwand. ifo-Studie im Auftrag der IHK für München und Oberbayern. ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e.V. Online verfügbar unter <https://www.ifo.de/publikationen/2024/monographie-autorenschaft/entgangene-wirtschaftsleistung-durch-buerokratie>, zuletzt geprüft am 06.08.2025

Bundesregierung, Bürokratiekosten bis Ende 2029 um 25 Prozent zu senken, zu erreichen.⁴³ Auch auf Landesebene sollten die angestoßenen Initiativen, wie beispielsweise das vierte Modernisierungsgesetz, das das Ziel der Deregulierung und Entbürokratisierung verfolgt, weiter vorangetrieben und möglichst schnell auch spürbar in den Verwaltungen umgesetzt werden.⁴⁴ Um die Entbürokratisierung weiter voranzutreiben, sollten zudem bereits bestehende Maßnahmen wie das Instrument des Praxischeck sowie die Funktion des Beauftragten für Bürokratieabbau bei der Bayerischen Staatsregierung weiter gestärkt werden. In diesem Sinne könnten Handlungsempfehlungen der „Initiative für einen handlungsfähigen Staat“ auf ihre Umsetzbarkeit im Freistaat geprüft werden. Beispielhaft zu nennen wäre hier eine sogenannte Abweichungskompetenz für Kommunen von bestimmten landesrechtlichen Vorgaben, um flexibler auf variierende örtliche Gegebenheiten reagieren zu können.⁴⁵

- ▶ **Fachkräfte:** Die Unternehmen bemängeln in der zweiten Befragungswelle weniger stark den lokalen Fachkräftemangel an sich als vielmehr die Qualifikation von Bewerbern (Abschnitt 3.3). Auch andere Studien zeigen, dass eine unzureichende Qualifikation von Bewerbern etwa für die Besetzung von Ausbildungsplätzen eine zunehmende Rolle spielt.⁴⁶ Ein hohes Potenzial liegt beispielsweise in der Reduzierung der Schulabbrecherquote. Die Schulabbrecherquote ist in Bayern von 2020 bis 2023 um 0,4 Prozentpunkte auf 5,4 Prozent gestiegen. Außerdem könnte die MINT-Affinität durch Orientierungsangebote bereits im jungen Schulalter gestärkt werden. MINT-Fachkräfte bringen wichtige Kompetenzen für die Dekarbonisierung und Digitalisierung von Prozessen mit. Azubiwohnheime könnten helfen die Mobilität von Auszubildenden zu erhöhen und somit Möglichkeiten für kostengünstigeren Wohnen in Städten schaffen.

Bis 2043 sollen nach aktuellem Gesetzentwurf insgesamt rund 15,7 Milliarden Euro aus dem Sondervermögen Infrastruktur nach Bayern fließen.⁴⁷ Dieses Geld sollte auch dafür eingesetzt werden, wichtige Infrastruktur für die Automotive-Unternehmen zu verbessern. Insbesondere die Verbesserung der Bildungs- und Digitalinfrastruktur ist hier zu nennen.

4.6 Energie & Rohstoffe: Verfügbarkeit und wettbewerbsfähige Preise gewährleisten

Die Automobilunternehmen Bayerns sehen in den Einflussfaktoren Energiepreise und -verfügbarkeit sowie Rohstoffpreise und -verfügbarkeit zwar seltener ein sehr großes Risiko für ihr Geschäft (siehe Abschnitt 2.1.2) als noch vor zwei Jahren. Diese externen Faktoren beschäftigten sie aber nach wie vor und sind auch für die Wettbewerbsfähigkeit immer noch von hoher Bedeutung: Zuletzt sind die

⁴³ Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD 2025–2029 „Verantwortung für Deutschland“ (2025), S. 61, Z. 1943 ff.; online verfügbar unter: https://www.koalitionsvertrag2025.de/sites/www.koalitionsvertrag2025.de/files/koav_2025.pdf, zuletzt geprüft am 08.08.2025

⁴⁴ Bayerischer Landkreistag, Entwurf Viertes Modernisierungsgesetz Bayern (2025), online verfügbar unter: [wvi-02072025-entwurf-viertes-modernisierungsgesetz-bayern-an.pdf](https://www.wvi-02072025-entwurf-viertes-modernisierungsgesetz-bayern-an.pdf), zuletzt geprüft am 08.08.2025

⁴⁵ Jäkel, de Maizière, Steinbrück, Voßkuhle (2025): Initiative für einen handlungsfähigen Staat. Abschlussbericht, https://www.ghst.de/fileadmin/images/01_Bilddatenbank_Website/Demokratie_staerken/Initiative_f%C3%BCr_einen_handlungsf%C3%A4higen_Staat/Abschlussbericht/Abschlussbericht_neu.pdf, zuletzt geprüft am 08.08.2025

⁴⁶ Randstad/ifo (2025): Mehrheit der Unternehmen meldet Schwierigkeiten bei Suche nach Auszubildenden, <https://www.ifo.de/fakten/personalleiterbefragung2024-q4/mehrheit-der-unternehmen-meldet-schwierigkeiten-bei-suche-nach-auszubildenden>, zuletzt geprüft am 06.08.2025

⁴⁷ Deutscher Bundestag, Gesetzentwürfe „zur Finanzierung von Infrastrukturinvestitionen von Ländern und Kommunen“ (2025), online verfügbar unter: <https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2025/kw37-de-infrastrukturfinanzierungsgesetz-1099352>, zuletzt geprüft am 08.08.2025

Energiepreise gerade im Vergleich zum Krisenjahr 2022 zwar wieder gesunken⁴⁸, aber im internationalen Vergleich nach wie vor hoch. Die Verfügbarkeit und die Kosten von Energie und Rohstoffen bleiben ein Unsicherheitsfaktor. Mehr Deglobalisierungstendenzen ausgelöst durch neue Zollhemmnisse können den Bezug kritischer Rohstoffe erschweren.

Essenziell für die Verfügbarkeit von Energie ist langfristig eine massive Beschleunigung des Ausbaus der erneuerbaren Energien in Deutschland. Damit kann mehr Unabhängigkeit geschaffen und gleichzeitig ein klimaverträglicher Weg sichergestellt werden. Gerade für den Wirtschaftsstandort Bayern mit seiner starken industriellen Präsenz ist eine gesicherte und kostengünstige Stromversorgung von entscheidender Bedeutung. Um dies langfristig zu gewährleisten, muss das bestehende Potenzial beim Ausbau der erneuerbaren Energien im Freistaat konsequent genutzt werden. Während Bayern in Relation zur Fläche bei der installierten Solarleistung zur Spitzengruppe unter den Bundesländern gehört, schneidet bei der installierten Windleistung kein Flächenland schwächer ab. Im Jahr 2024 wurden lediglich acht Windkraftanlagen⁴⁹, verteilt auf vier Windparks in Bayern, in Betrieb genommen. In allen anderen Bundesländern zusammen waren es knapp 700 Windkraftanlagen.⁵⁰ Um Anreize für den Ausbau zu schaffen, könnten Abstandsregeln unter Berücksichtigung lokaler Gegebenheiten großzügiger ausgelegt werden. Bayern hat mit der Anpassung der vormals geltenden 10H-Regel im November 2022 zwar einen ersten Schritt unternommen, ein spürbarer Anstieg des Zubaus ist bislang jedoch nicht zu verzeichnen.⁵¹ Es bleibt abzuwarten, welche Auswirkungen die Vorgaben des Windenergieflächenbedarfsgesetzes (WindBG) der Bundesregierung haben werden. Dieses verpflichtet Bayern dazu, bis Ende 2027 1,1 Prozent bzw. bis Ende 2032 1,8 Prozent der Landesfläche als Windenergieflächen auszuweisen. In diesen Gebieten könnten dann gemäß WindBG auch Verfahrenserleichterungen greifen, um das Genehmigungsverfahren zu beschleunigen.⁵² Dies könnte, sofern die Flächen tatsächlich erschlossen und Projekte genehmigt werden, einen Zubau von Windenergieanlagen im Freistaat auslösen. Zusätzlich zu den Anreizen im Bereich Windenergie an Land hat die Bundesregierung im Mai 2024 einfachere Regeln für den Zubau von Solarenergie (sogenanntes Solarpaket 1) verabschiedet. Obwohl Bayern hier hinsichtlich der installierten Leistung bereits zur Spitzengruppe zählt, sollten weitere Zubaupotenziale ausgelotet werden, um das hohe Tempo beim Ausbau der Solarleistung beizubehalten und ggf. weiter zu beschleunigen.

Parallel zum weiteren Ausbau der erneuerbaren Energien ist ein bedarfsgerechter Ausbau der Netzinfrastuktur von zentraler Bedeutung, um den steigenden Anteil erneuerbarer Stromerzeugung ins Energiesystem zu integrieren. Angesichts erwartbarer Leistungsspitzen durch wachsende Einspeisung aus diesen Quellen sind zudem Maßnahmen zur Flexibilisierung des Energiesystems erforderlich, beispielsweise durch Stromspeicher, Lastmanagement und Sektorkopplung. Diese Maßnahmen bilden die Grundlage für eine sichere und klimafreundliche Stromversorgung.⁵³

Neben den Maßnahmen im Bereich Erneuerbare Energien sollten die Bezugsquellen von kritischen Rohstoffen weiterhin diversifiziert, und Abhängigkeiten von einzelnen Ländern vermindert werden.

⁴⁸ vbw (2025): Rückgang der Energiepreise setzt sich im Mai fort, online verfügbar unter: <https://www.vbw-bayern.de/vbw/Themen-und-Services/Energie-Klima/Energie/vbw-Energiepreisindex.jsp> zuletzt geprüft am 04.08.2025

⁴⁹ Mit mindestens einem Megawatt Nettonennleistung.

⁵⁰ BNetzA (2025): Auszug der öffentlichen Daten des Marktstammdatenregisters. eigene Auswertung IW Consult. Bundesnetzagentur für Elektrizität, Gas, Telekommunikation, Post und Eisenbahnen. Online verfügbar unter <https://www.marktstammdatenregister.de/MaStR/>, zuletzt geprüft am 06.08.2025.

⁵¹ Bayerische Staatsregierung (2022): Bayerischer Landtag beschließt Lockerung von 10H, online verfügbar unter: <https://www.bayern.de/bayerischer-landtag-beschliet-lockerung-von-10h/>, zuletzt geprüft am 08.08.2025

⁵² Gesetze im Internet (o. D.): Gesetz zur Festlegung von Flächenbedarfen für Windenergieanlagen an Land, online verfügbar unter: <https://www.gesetze-im-internet.de/windbg/BJNR135310022.html>, zuletzt geprüft am: 08.08.2025

⁵³ Umweltbundesamt (2025): Netzausbau, online verfügbar unter: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/klima-energie/energieversorgung/netzausbau#Transformation>, zuletzt geprüft am: 08.08.2025

Sowohl die Automobilwirtschaft als auch weitere Branchen wie die Medizintechnik, die Luft- und Raumfahrt oder Erneuerbare Energien lösen in Zukunft eine erhöhte Nachfrage nach ähnlichen kritischen Rohstoffen (bspw. Seltene Erden) aus. Diese genannten Branchen planen viele der bayerischen Automobilunternehmen zu erschließen (Abschnitt 2.1.4).

4.7 Netzwerke verstetigen und zur Wissensvermittlung nutzen

Aus dem Vergleich beider Befragungswellen geht hervor, dass der Erfolg von Kooperationen mit Netzwerkinitiativen, wie vor zwei Jahren, nahezu unverändert bewertet wird (Abschnitt 3.2). Immerhin 43 Prozent bewerten den Erfolg der Zusammenarbeit aber bereits als (sehr) gut. Darauf sollte weiter aufgebaut werden, um die etablierten Vertrauensverhältnisse weiter zu stärken. Eine weitere Finanzierung der bayerischen Transformationsnetzwerke wäre wünschenswert, um den Unternehmen weiterhin gezielte Unterstützung anbieten und auf eine bestehende Vertrauensbasis aufbauen zu können. Innovationskooperationen haben einen statistisch signifikanten Einfluss auf den Unternehmenserfolg.^{54 55} Diese müssen in den nun etablierten Netzwerken intensiviert und verstetigt werden. Für die Kommunikationsstrategien der Transformationsnetzwerke ist es daher auch wichtig zu betonen, dass sich die Netzwerke gegenüber übergeordneten Akteuren wie dem Land, dem Bund und der EU für die Belange der Automobilunternehmen wie etwa verbesserte Rahmenbedingungen einsetzen.

⁵⁴ Bertelsmann Stiftung (2022): Innovative Milieus auf Unternehmensebene.

⁵⁵ IW Consult (2024d): Starke Wirtschaft. Starkes Köln. Wertschöpfungspotenziale heben. Studie für Stadtwerke Köln, KölnBusiness, ARBEITGEBER KÖLN, Atlas Copco, Leybold und igus. Online verfügbar unter https://www.iwconsult.de/fileadmin/user_upload/pdfs/2024/2024-11_studie_koeln_final_lowres_web.pdf, zuletzt geprüft am 06.08.2025

5 Methodik

5.1 Unternehmensbefragung

Die Unternehmensbefragung wurde als computergestützte Online-Befragung (CA-WI) im Zeitraum März bis Juni 2025 durchgeführt. In die Stichprobe wurden durch Ansprache von Bayern Innovativ (Projektpartner des landesweiten Netzwerks transform.by) auch Automobilunternehmen aus bayerischen Regionen einbezogen, die nicht Teil eines der regionalen automobilen Transformationsnetzwerke sind. Zu diesen Regionen zählen insbesondere Schwaben und große Teile von Ober- sowie Niederbayern. Darüber hinaus fand die Befragung in den Regionen von zwei regionalen bayerischen Transformationsnetzwerke – transform.EMN (Region Nürnberg) und transform.10 (Region Ingolstadt) statt.

Die Befragung wurde als geschlossene Befragung konzipiert, d.h. die Unternehmen wurden über ihr regionales Transformationsnetzwerk oder Bayern Innovativ zur Teilnahme an der Befragung eingeladen und erhielten einen individuellen Zugangslink. Dieses Einladungsmodell ermöglichte eine gezielte Adressierung der Unternehmen aus der Automobilbranche, die Zielgruppe der Transformationsnetzwerke und dieser Befragung sind. Zudem konnte so jedes Unternehmen nur einmal an der Befragung teilnehmen.

Bis zum Stichtag 30.06.2024 haben 146 Unternehmen aus Bayern an der Befragung teilgenommen, davon 117 Unternehmen aus dem Bereich Automotive. In der Auswertung werden die Unternehmen aus der Automobilbranche berücksichtigt, da die anderen nur einen geringen Teil der Fragen beantwortet haben und für das Thema der Studie nicht relevant sind.

Einordnung der Stichprobengröße

Statistisch belastbare Aussagen sind ab einem Stichprobenumfang von mehr als 30 möglich. Das Gesetz der großen Zahlen besagt, dass der Einfluss von Ausreißern mit zunehmender Stichprobengröße abnimmt. Bei einer in einem entscheidenden Faktor homogenen Gruppe, Teil der Automobilbranche und zudem gezielt ausgewählten Stichprobe ist dies durch eine zu erwartende geringere Anzahl von Ausreißern ab dieser Stichprobengröße zu erreichen.

Aufgrund von Antwortausfällen und logischen Filterungen ist die Fallzahl bei einigen Fragen geringer. In diesem Fall sind die Ergebnisse als Tendenzen zu interpretieren.

Einordnung der Vergleichbarkeit zur vorherigen Befragung

Da die Befragung in verschiedenen Wellen durchgeführt wurde und die teilnehmenden Unternehmen nicht in allen Fällen identisch sind, ist eine direkte, eins-zu-eins-Vergleichbarkeit der Werte nicht gegeben. Insbesondere hat sich die Zusammensetzung im Hinblick auf die Unternehmensstruktur deutlich verändert. So ist der Anteil der kleinen Unternehmen mit bis zu 50 Beschäftigten deutlich angestiegen (47 Prozent im Vergleich zu 39 Prozent in 2023). Aus diesem Grund können die Ergebnisse primär in **Tendenzen** verglichen werden. Dies bedeutet, dass wir allgemeine Verschiebungen in den prozentualen Anteilen, Mittelwerten oder Verteilungen über die Zeit hinweg beobachten können. Solche Tendenzen geben Aufschluss über breitere Entwicklungen und Veränderungen in der gesamten Unternehmenslandschaft der Automobilindustrie in den jeweiligen Regionen.

Trotz dieser methodischen Einschränkung liefern die analysierten Tendenzen **wertvolle Einblicke** in die Richtung und Geschwindigkeit des Wandels in der Automobilindustrie. Sie ermöglichen es, übergeordnete Muster in der Wahrnehmung von Chancen und Risiken, in Investitionsstrategien oder bei der Erschließung neuer Märkte zu identifizieren, die für politische und regionale Akteure relevant sind. Eine vorsichtige Interpretation der Ergebnisse unter Berücksichtigung dieser Limitation ist dabei stets gewährleistet.

5.2 Überblick Reifegradmodell

Die Methodik zum Reifegradmodell wurde in der 2023er-Studie⁵⁶ ausführlich beschrieben und kam nach der gleichen Logik erneut zur Anwendung.

⁵⁶ IW Consult (2023): Unternehmensbefragung #transform: Wie gestalten die Automotive-Unternehmen Bayerns die Transformation?, Online verfügbar unter: <https://www.transformation.bayern/studien/>, zuletzt geprüft am 29.07.2025

