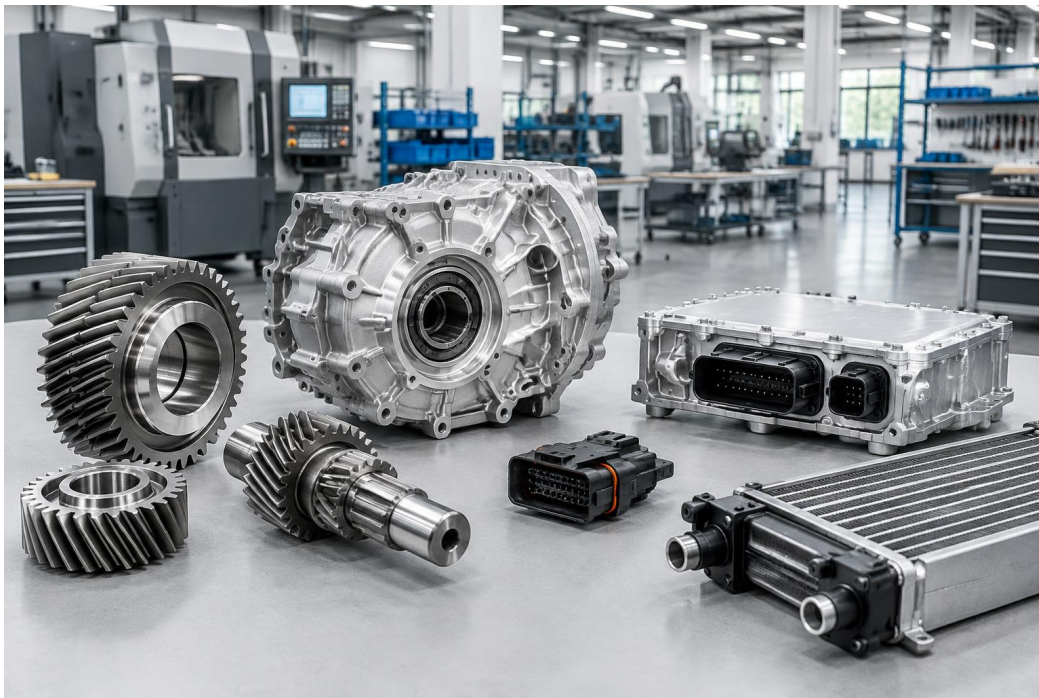


Raus aus der Autoabhängigkeit

Wie Zulieferer 2026 neue Industrien erschließen: Lage, Zielbranchen, Hürden, Förderung und Vertriebswege



18. Oktober 2026 · Sekundäranalyse · 193 Quellen

691.500

Beschäftigte in Betrieben der Automobilindustrie ab 50 Beschäftigten zum Ende des 1. Halbjahres 2026 (Destatis, Quelle 1)

–7,6 %

Beschäftigung bei Herstellern von Kfz-Teilen und -Zubehör binnen eines Jahres bis Mitte 2026 (Destatis, Quelle 1)

225.000

VDA-Szenario: Arbeitsplätze weniger bis 2035 gegenüber 2019, davon etwa 125.000 weiterer Abbau (Quelle 2)

52 %

der Zulieferer nennen den Aufbau von Vertriebsstrukturen und Kundennetzwerken als Herausforderung, gleichauf mit regulatorischen Anforderungen (Roland Berger, DACH-Befragung 2025, Quelle 3)

Das Wichtigste in Kürze

- Die Krise ist strukturell, nicht nur konjunkturell. Die Pkw-Produktion in Deutschland lag von Januar bis September 2026 bei 3,03 Mio. Fahrzeugen, 4 % unter Vorjahr und 15 % unter 2019. 4 Alle drei großen deutschen Hersteller haben 2026 ihre Prognosen gesenkt, Volkswagen im September auf eine operative Umsatzrendite von bis zu 1 %. 5 , 6
- Die Zulieferer verzeichnen den stärksten relativen Stellenabbau. Bei den Herstellern von Kfz-Teilen und -Zubehör sank die Beschäftigung bis Mitte 2026 binnen eines Jahres um 7,6 % auf 219.500. 1 Bosch, ZF und Continental haben seit 2024 Abbauprogramme im fünfstelligen Bereich angekündigt, Schaeffler, Aumovio und Mahle weitere im vierstelligen Bereich (Kapitel 2).
- Diversifikation ist Priorität, aber noch kaum Umsatz. Für mehr als 75 % der mittelständischen Zulieferer hat der Aufbau neuer Märkte Priorität; jeder zweite ist bereits außerhalb der Autoindustrie tätig, meist aber nur mit geringem Umsatzanteil. 3
- Es gibt nicht die eine Ausweichbranche. Verteidigung hat das größte politische Momentum (Verteidigungshaushalt 2026: rund 108,2 Mrd. €), aber kleine Losgrößen. 7 , 8 Energie und Netze, Bahninfrastruktur und Rechenzentren bieten Volumen und Lieferengpässe, Medizintechnik und Luftfahrt stabile Nachfrage bei hohen Zertifizierungshürden (Kapitel 4 bis 10). Für den Maschinenbau erwartet der VDMA 2026 den vierten Produktionsrückgang in Folge (–2 %); trotz steigender Aufträge rechnet er erst 2027 wieder mit Wachstum. 9
- Der Engpass ist der Marktzugang. Je 52 % der Zulieferer nennen den Aufbau von Vertriebsstrukturen und Kundennetzwerken sowie regulatorische Anforderungen als Herausforderung. 3 In den Zielbranchen führen Lieferantenportale, Qualifizierungssysteme und Fachmessen zum Kunden; Käufer recherchieren zunehmend selbst und meiden irrelevante Ansprache. 10 , 11

1. Die Lage der Automobilindustrie 2025/2026

Die deutsche Automobilindustrie steckt in einer Phase, in der mehrere Belastungen zusammenkommen: stagnierende Produktion, Einbrüche in China, US-Zölle, wachsender chinesischer Wettbewerb in Europa, ein teurer Technologiewechsel und unsichere Regulierung. Für Zulieferer ist das der Hintergrund jeder Diversifikationsentscheidung.

Produktion: drittes Jahr auf niedrigem Niveau

2025 liefen in Deutschland 4.151.800 Pkw vom Band, 2 % mehr als 2024, aber 11 % weniger als 2019. Der VDA spricht vom dritten Jahr in Folge, in dem die Inlandsproduktion ungefähr auf gleichem Niveau verharret. Der Pkw-Export lag mit 3.174.900 Einheiten auf Vorjahresniveau und 9 % unter 2019. 12 Für 2026 hatte der VDA im Dezember 2025 einen Rückgang der Produktion um 1 % auf 4,11 Mio. Pkw erwartet. 13

Die tatsächliche Entwicklung ist schwächer. Von Januar bis September 2026 wurden 3.034.900 Pkw produziert, 4 % weniger als im Vorjahreszeitraum und 15 % weniger als im gleichen Zeitraum 2019. Der Export sank um 4 % auf 2.294.500 Einheiten. Besonders deutlich ist der Rückgang beim Auftragseingang aus dem Ausland: Im September 2026 lag er 16 % unter Vorjahr, der gesamte Auftragseingang gut 13 % darunter, während die Inlandsaufträge um 4 % zulegten. 4

Ein Lichtblick ist die Elektromobilität: 2025 produzierte Deutschland rund 1,22 Mio. batterieelektrische Pkw und liegt bei der E-Pkw-Produktion weltweit auf Platz 2 hinter China. 14 Für Zulieferer klassischer Antriebskomponenten ist genau diese Verschiebung aber Teil des Problems.

Kennzahl	Wert	Veränderung	Bezug
Pkw-Produktion Deutschland	4.151.800	+2 %	2025, –11 % ggü. 2019 12
Pkw-Produktion Deutschland	3.034.900	–4 %	Jan.–Sep. 2026, –15 % ggü. 2019 4
Pkw-Export	2.294.500	–4 %	Jan.–Sep. 2026 4
Pkw-Neuzulassungen Deutschland	2.857.591	+1,4 %	2025 15
Anteil BEV an Neuzulassungen	19,1 %	BEV +43,2 %	2025 15
Anteil BEV an Neuzulassungen	34,5 %	–	September 2026 16
Umsatz Automobilindustrie	533,7 Mrd. €	–1,5 %	2025 17
Umsatz Kfz-Teile und Zubehör	81,3 Mrd. €	–4,6 %	2025 17
ifo-Geschäftsklima Autoindustrie	–35,0	Aug.: –22,0	September 2026 18

BEV = batterieelektrische Pkw. Der VDA weist für September 2026 einen „Elektroanteil“ von 45,3 % aus; diese Abgrenzung enthält zusätzlich Plug-in-Hybride und Brennstoffzellenfahrzeuge. 4

Inlandsmarkt: kleiner als vor der Pandemie, elektrischer, chinesischer

Der deutsche Pkw-Markt lag 2025 laut VDA rund 21 % unter dem Niveau von 2019. 12 2026 erholt er sich leicht: Von Januar bis September wurden 2.221.798 Pkw neu zugelassen, 5,3 % mehr als im Vorjahreszeitraum. 16 Gleichzeitig verändert sich die Herkunft der Fahrzeuge. Von Januar bis Juli 2026 stieg China mit rund 175.000 neuen Pkw (+120,9 %) von Rang 4 im Vorjahreszeitraum auf Rang 1 der wichtigsten Lieferländer für neue Pkw nach Deutschland. Im selben Zeitraum sanken die Exporte neuer Pkw um 4,0 % nach Menge und um 8,9 % nach Wert. 19 BYD kam im September 2026 auf 6.040 Neuzulassungen, 85,6 % mehr als ein Jahr zuvor. 16

Die Hersteller: Ergebniseinbrüche und gesenkte Prognosen

Die Ertragslage der deutschen Hersteller bestimmt, wie viel Preisdruck bei den Zulieferern ankommt. 2025 sind die Ergebnisse bei Volkswagen und Mercedes-Benz um mehr als die Hälfte eingebrochen, bei BMW leicht gesunken; 2026 haben alle drei ihre Erwartungen nach unten korrigiert.

Konzern	Geschäftsjahr 2025	2026
Volkswagen	Operatives Ergebnis 8,9 Mrd. € (–53,5 %), Umsatzrendite 2,8 % 20	Absatz in China im 1. Halbjahr –31,6 % 21 ; am 18.09.2026 Prognose auf eine operative Umsatzrendite von „bis zu 1 Prozent“ gesenkt, Sondereffekte rund 10 Mrd. €, darunter rund 6 Mrd. € Wertminderung auf den Porsche-Goodwill 5
Mercedes-Benz	EBIT 5,82 Mrd. € (–57,2 %), bereinigte Umsatzrendite Cars 5,0 % (6,1 % ohne Zölle) 22	Absatz in China im 2. Quartal –30 %; Prognose für Absatz und Umsatz auf „leicht unter Vorjahr“ gesenkt 23
BMW	Ergebnis vor Steuern 10,24 Mrd. € (–6,7 %) 24	Am 16.06.2026 EBIT-Marge im Segment Automobile auf 1–3 % gesenkt (bisher 4–6 %) 6 ; im 2. Quartal 2,3 %, davon 1,25 Prozentpunkte Zollbelastung 25

Mercedes-Benz will die globale Produktionskapazität bis 2028 auf rund 2,2 Mio. Einheiten und die Kapazität in Deutschland auf 900.000 Einheiten senken. 22 Volkswagen nennt in seiner Ad-hoc-Mitteilung vom September 2026 auch den angestrebten Verkauf der Volkswagen Osnabrück GmbH. 5 Weniger Kapazität in Deutschland bedeutet für Zulieferer weniger Volumen in ihren angestammten Werken, unabhängig davon, wie sich der Weltmarkt entwickelt.

Handel: US-Zölle und Exporteinbruch

Seit dem 1. August 2025 erheben die USA auf Autos und Autoteile aus der EU einen Zoll von 15 %. 26 Die EU-Kommission bezeichnet diese 15 % als Obergrenze ohne Kumulierung, ausdrücklich auch für Autos; der EU-US-Rahmen ist nach Zustimmung von Parlament und Rat am 1. Juli 2026 in Kraft getreten. 27 Ende April/Anfang Mai 2026 kündigte der US-Präsident an, den Zoll auf EU-Autos und Lkw auf 25 % anzuheben; Anfang Mai war diese Erhöhung nicht umgesetzt. 28 Ob sie später umgesetzt wurde, ließ sich bis Redaktionsschluss nicht aus einer US-Primärquelle bestätigen.

Die Wirkung auf den Export ist messbar. Von Januar bis November 2025 sanken die Exporte von Kraftwagen und Kfz-Teilen in die USA um 17,5 % auf 26,9 Mrd. €. 29 Im ersten Halbjahr 2026 lagen sie erneut 17,2 % unter Vorjahr; die Kfz-Exporte insgesamt sanken um 5,8 % auf 124,7 Mrd. €. 30 Bei neuen Pkw in die USA fiel von Januar bis Juli 2026 die Menge nur um 2,6 %, der Wert aber um 17,1 %. Zugleich brachen die Exporte von Elektroautos um 56,1 % und von Hybriden um 50,3 % ein, während Verbrenner um 31,7 % zulegten. 19

Lieferketten: Seltene Erden und Chips

Zwei Ereignisse haben 2025 gezeigt, wie verwundbar die Lieferketten sind. Im Juni 2025 warnte der VDA, wegen der chinesischen Exportkontrollen für Seltene Erden seien Produktionsverzögerungen und sogar Produktionsausfälle nicht mehr auszuschließen. 31 Im Herbst 2025 folgte die Krise um den Chiphersteller Nexperia: Nachdem die Niederlande das Unternehmen im September 2025 unter staatliche Kontrolle gestellt hatten, stoppte China die Ausfuhr. Bosch meldete daraufhin Kurzarbeit in Salzgitter und Ansbach. 32 Ab dem 8. November 2025 erleichterte China die Ausfuhr für zivile Zwecke wieder. 33 Im April 2026 meldeten laut ifo 9,3 % der Autounternehmen fehlende Vorprodukte. 34

Regulierung: das Verbrenner-Aus wird aufgeweicht, aber noch nicht beschlossen

Die EU-Kommission hat am 16. Dezember 2025 vorgeschlagen, ab 2035 statt 100 % nur noch eine Reduktion der Auspuffemissionen neuer Pkw um 90 % vorzuschreiben. Die restlichen 10 % sollen über in der EU hergestellten grünen Stahl, E-Fuels oder Biokraftstoffe ausgeglichen werden. 35 Stand Oktober 2026 ist der Vorschlag nicht verabschiedet; die für den 5. Oktober geplante Abstimmung im Verkehrsausschuss des Europäischen Parlaments wurde verschoben. 36 Für Zulieferer von Verbrennerkomponenten verlängert das möglicherweise die Auslaufphase, ändert aber nichts an der Richtung.

Stimmung und Ausblick

Das ifo-Geschäftsklima der Autoindustrie fiel im September 2026 auf –35,0 Punkte, nach –22,0 im August. Die Unternehmen beurteilten ihre Lage schlechter als beim bisherigen Jahrestief im Juni und Juli; Export- und Beschäftigungserwartungen sanken. 18

Der VDA erwartet inzwischen, dass bis 2035 netto rund 225.000 Arbeitsplätze weniger in der Branche bestehen als 2019. Rund 100.000 davon sind nach VDA-Rechnung bereits weggefallen; EY kommt mit anderer Abgrenzung auf 125.800 bis Ende März 2026 (Kapitel 2). In der Prognos-Studie für den VDA aus dem Jahr 2024 waren es noch rund 190.000. 2 , 37 Eine Studie des Fraunhofer IAO im Auftrag von Arbeitgeberverbänden berechnet für das strengste Regulierungsszenario, dass in Europa bis 2040 rund 726.000 von 1,6 Mio. Arbeitsplätzen in der Antriebsstrang-Produktion entfallen, das sind 45 %. 38

2. Zulieferer unter Druck

Die Zulieferer stehen am Ende der Kette: Sie spüren sinkende Abrufe, Preisdruck und Insourcing der Hersteller zuerst und haben die geringsten Margenpuffer. Die Daten zu Beschäftigung, Insolvenzen und Investitionen zeigen, dass der Anpassungsdruck bei ihnen am höchsten ist.

Beschäftigung: der stärkste Rückgang der Branche

Die amtliche Statistik weist die Hersteller von Kfz-Teilen und -Zubehör (Wirtschaftszweig 29.3) gesondert aus. Im Jahresdurchschnitt 2025 arbeiteten dort 237.221 Menschen, 11,1 % weniger als 2024 mit 266.810. 17 Ende des ersten Halbjahres 2026 waren es noch 219.500, ein Rückgang von 7,6 % binnen eines Jahres und damit der stärkste unter den drei Teilbranchen. Bei den Kfz-Herstellern sank die Beschäftigung um 6,1 % auf 429.200; nur der Bereich Karosserien, Aufbauten und Anhänger wuchs um 10,0 % auf 42.800. 1

Abgrenzung: Die Destatis-Zahlen erfassen Betriebe mit 50 und mehr Beschäftigten. Große Teile der Belegschaften von Konzernen wie Bosch oder ZF sind statistisch anderen Wirtschaftszweigen zugeordnet. Die tatsächliche Zahl der Menschen, die vom Automobilgeschäft abhängen, ist deshalb höher als die Zahl in WZ 29.3.

Beschäftigte in der deutschen Automobilindustrie, in Tausend



Quelle: VDA, Pressematerial zur Jahrespressekonferenz 2026, auf Basis von Destatis. 14 *2025: Schätzung auf Basis Januar bis November. Der später veröffentlichte Jahresdurchschnitt 2025 beträgt 731.928. 17 Die Halbjahreszahl 2026 (691.500) ist ein Stichtagswert und mit den Jahresdurchschnitten nicht direkt vergleichbar. 1

Die Analysen von EY auf Basis amtlicher Daten zeigen die Größenordnung über die ganze Branche: Bis Ende des ersten Quartals 2026 gingen binnen zwölf Monaten rund 32.000 Stellen verloren, seit 2019 insgesamt 125.800, das ist jeder siebte Arbeitsplatz der Branche. 39 Im Gesamtjahr 2025 waren es fast 50.000 Stellen weniger, ein Minus von 6,5 %. 40

Die großen Abbauprogramme

Die angekündigten Programme der großen Zulieferer zeigen, dass der Abbau nicht abgeschlossen ist. Viele laufen bis 2028 oder 2030.

Unternehmen	Angekündigt	Umfang	Zeitraum
Bosch	25.09.2025	weiterer Abbau von etwa 13.000 Stellen, vor allem an deutschen Mobility-Standorten; Kostenlücke rund 2,5 Mrd. € pro Jahr 41	bis Ende 2030

Unternehmen	Angekündigt	Umfang	Zeitraum
ZF	26.07.2024	11.000 bis 14.000 Stellen in Deutschland 42 ; die Division E baut 7.600 Stellen ab, laut ZF als Teil dieses Rahmens 43	bis Ende 2028
Continental Automotive	18.02.2025	weitere 3.000 Stellen in Forschung und Entwicklung, davon 1.450 in Deutschland, zusätzlich zu bereits angekündigten 7.150 44	bis Ende 2026
Aumovio (abgespaltene Continental Automotive)	27.01.2026	bis zu 4.000 Stellen in Forschung und Entwicklung weltweit 45	bis Ende 2026
Schaeffler	05.11.2024	rund 4.700 Stellen brutto in Europa, davon rund 2.800 in Deutschland 46	überwiegend 2025–2027
Mahle	03.11.2025	weitere rund 1.000 Stellen weltweit in Verwaltung und Entwicklung, davon eine mittlere dreistellige Zahl in Deutschland 47	–
Brose	17.12.2024	indirekte Personalkosten weltweit um rund 20 % senken, im ersten Schritt rund 700 Stellen in Deutschland 48	bis 2027, erster Schritt bis Ende 2025

Die Programme überschneiden sich teilweise und sind nicht addierbar. Bosch hat 2025 Rückstellungen von 2,7 Mrd. € für Strukturmaßnahmen gebildet; die EBIT-Marge von Bosch Mobility sank auf 1,8 %. 49

Insolvenzen: hohe Zahl, niedrige Rettungsquote

Der Restrukturierungsberater Falkensteg zählte 2025 insgesamt 471 Großinsolvenzen von Unternehmen mit mehr als 10 Mio. € Umsatz, 25 % mehr als im Vorjahr. Die Automobilzulieferer lagen mit 59 Fällen auf Rang 2 hinter den Metallwarenherstellern. Für 2026 erwartet Falkensteg bei den Zulieferern einen weiteren Anstieg um 10 bis 15 %. 50 Im zweiten Quartal 2026 entfielen 12 Großinsolvenzen auf Zulieferer, erneut Rang 2. 51

Die Prüfungs- und Beratungsgesellschaft RSM Ebner Stolz zählt alle Größenklassen: Von Anfang 2024 bis Mitte 2026 gab es 333 Insolvenzverfahren von Automobilzulieferern, knapp 70 % davon bei Unternehmen mit weniger als 20 Mio. € Umsatz. 52 Ein Beispiel für einen größeren Fall ist der Schließsystem-Hersteller Kiekert, der im September 2025 für seinen Stammsitz Heiligenhaus mit rund 700 Beschäftigten Insolvenz beantragte. 53

Wichtig für jede Strategie ist die Rettungsquote: 2025 wurden laut einer Falkensteg-Auswertung 32,2 % der insolventen Zulieferer gerettet, nach 20,3 % im Jahr 2024. 2020 lag die Quote noch bei 64,3 %. 54 Wer erst in der Insolvenz nach neuen Märkten sucht, hat deutlich schlechtere Chancen als vor einigen Jahren.

Margen: Europa am unteren Ende

Die Global Automotive Supplier Study von Roland Berger und Lazard ermittelte für 2024 eine durchschnittliche EBIT-Marge von 4,7 % (2023: 5,3 %) über 600 Zulieferer. Europäische Zulieferer lagen mit 3,6 % deutlich unter chinesischen mit 5,7 %. 55 In der BCG-Zuliefererstudie 2026 erwarten nur 21 % der befragten Manager eine Verbesserung der Branchenlage, 53 % eine Verschlechterung. 56 PwC Strategy& beziffert den Umsatz der größten Zulieferer mit 1.153 Mrd. € für 2024 und 1.119 Mrd. € für 2025. 57

Investitionen wandern ab

Die Umfragen des VDA im automobilen Mittelstand zeigen, dass viele Unternehmen ihre Zukunft zunehmend außerhalb Deutschlands planen:

Befund	Wert	Umfrage
stark oder sehr stark durch Auftragsmangel belastet	77 %	Sep. 2025, n=158, Höchststand der Reihe 58
verschieben, verlagern oder streichen Investitionen in Deutschland	72 %	Jan. 2026, n=124 59
haben 2025 in Deutschland Beschäftigung abgebaut	64 %	Jan. 2026 59
verschieben, verlagern oder streichen Investitionen in Deutschland	67 %	Mai 2026, n=116 60
erhöhen Investitionen in Deutschland	2 %	Mai 2026 60
bauen aktuell Beschäftigung ab / auf	54 % / 3 %	Mai 2026 60
bewerten ihre Lage als schlecht oder sehr schlecht	41 %	Mai 2026 60

Von den Unternehmen, die im Januar 2026 in Deutschland Stellen abbauten, bauten 49 % gleichzeitig im Ausland auf; kein befragtes Unternehmen verlagerte Kapazitäten aus dem Ausland nach Deutschland. 59 Der Auslandsanteil an den Forschungs- und Sachinvestitionen der Branche stieg laut VDA von 47 % (2018) auf 55 % (2024). 14

Auch die Finanzierung wird enger. In der Automotive-KMU-Umfrage 2026 von Roland Berger sind mehr als 70 % der Unternehmen von Bankkrediten abhängig, und fast 95 % erwarten in den nächsten fünf Jahren eine deutliche Konsolidierung der Branche. 61 In einer Allensbach-Befragung für FTI-Andersch berichteten 28 % der Zulieferer von zunehmend schwierigerem Finanzierungszugang. 62 17 % spüren bereits Insourcing durch die Hersteller, weitere 38 % erwarten, dass es zunimmt. 63

Was das für die Diversifikation bedeutet: Zeit und Kapital sind knapp. Ein Branchenwechsel kostet Jahre (siehe Kapitel 12) und muss aus einem Geschäft finanziert werden, das selbst unter Druck steht. Wer diversifizieren will, sollte beginnen, solange das Kerngeschäft noch trägt.

3. Diversifikation: Absicht und Wirklichkeit

Fast alle Umfragen zeigen eine hohe Bereitschaft der Zulieferer, neue Branchen zu erschließen. Die Zahlen unterscheiden sich aber stark, weil unterschiedliche Fragen gestellt wurden. Und zwischen Absicht und Umsatz liegt bisher eine große Lücke.

Was die Umfragen messen

Umfrage	Frage bzw. Aussage	Anteil	Stichprobe
VDA, Oktober 2024	streben eine Diversifizierung in andere Branchen an	29 %	145 Mittelständler 64
Roland Berger, September 2025	Diversifizierung und neue Märkte haben Priorität	> 75 %	über 200 Entscheider, DACH 3
FTI-Andersch / Allensbach, Spätsommer 2025	vom Strukturwandel betroffene Zulieferer, die Geschäft außerhalb der Branche aufbauen	75 %	Teilgruppe der Betroffenen unter 47 befragten Zulieferern 63
IHK Nürnberg / IW Consult, 2025	wollen neue Geschäftsfelder mit neuen Produkten erschließen, auch abseits des Automotive-Markts	92 %	Zulieferer der Metropolregion Nürnberg 65
Atreus, Mai 2026	erwägen den Einstieg in andere Branchen	rund $\frac{2}{3}$	Stichprobe in der Quelle nicht ausgewiesen 66

Die Werte sind nicht miteinander vergleichbar. Sie unterscheiden sich in Fragestellung, Grundgesamtheit und Zeitpunkt. FTI-Andersch nennt im Seitentext 75 %, in der Seitenbeschreibung 79 %; die Stichprobe ist mit 47 Zulieferern klein. 63

Trotz der eingeschränkten Vergleichbarkeit deuten alle neueren Umfragen auf eine hohe Diversifikationsbereitschaft hin. Eine belastbare Zeitreihe gibt es nicht.

Welche Branchen die Zulieferer anpeilen

In der Roland-Berger-Befragung sehen knapp zwei Drittel der Führungskräfte im Verteidigungssektor die besten Umsatzchancen, gefolgt von Medizintechnik (38 %) sowie Luft- und Raumfahrt (36 %). 3 Die Allensbach-Befragung für FTI-Andersch fragte, wo die betroffenen Zulieferer bereits aktiv sind oder investieren:

Zielbranchen der vom Strukturwandel betroffenen Zulieferer



Quelle: FTI-Andersch / Institut für Demoskopie Allensbach, Befragung im Spätsommer 2025, 47 Automobilzulieferer. 63 Anteile der Befragten, die in der jeweiligen Branche aktiv sind oder investieren.

Motive und mitgebrachte Stärken

Die Motive sind defensiv: Zwei Drittel der Befragten wollen laut Roland Berger die Abhängigkeit von der Autokonjunktur verringern, mehr als 60 % erhoffen sich mehr Resilienz. 46 % halten die Diversifizierung für den besten Weg zu neuen Wachstumsfeldern, 31 % erhoffen sich eine bessere Auslastung ihrer Werke. 3 , 67 In der Allensbach-Befragung wollen sich 47 % unabhängiger von nationalen Herstellern aufstellen, 34 % vermeiden Exklusivitätsbindungen. 63

Als Ansatzpunkte gegenüber Kunden im Verteidigungssektor nennen die Zulieferer vor allem elektronische Bauteile (78 %), mechanische Bauteile (71 %), Antriebs- und Energiemodule (64 %) sowie Software (48 %). 3 Diese Liste deckt sich gut mit dem, was in Energie, Netzen, Rechenzentren und Verteidigung knapp ist (Kapitel 5 bis 10).

Die Hürden aus Sicht der Unternehmen

Als Herausforderung nennen je 52 % den Aufbau geeigneter Vertriebsstrukturen und Kundennetzwerke sowie die Einhaltung politischer und regulatorischer Rahmenbedingungen, vor allem mit Blick auf den Verteidigungssektor. 3 FTI-Andersch nennt neue Zulassungsverfahren, andere Produktzyklen und ungewohnte Kundenerwartungen als Haupthürden beim Branchenwechsel. 62 Kapitel 12 und 13 gehen auf diese Hürden im Detail ein.

Die Wirklichkeit: viel Absicht, wenig Umsatz

Jedes zweite von Roland Berger befragte Unternehmen ist bereits außerhalb der Autoindustrie tätig, meist aber nur mit einem geringen Umsatzanteil. 3 Auch bei den Großen ist der Anteil klein: Bei ZF macht die Verteidigungstechnik weniger als 0,5 % des Konzernumsatzes aus. 68 Schaeffler erzielt nach Aussage seines Vorstandschefs rund 100 Mio. € im Verteidigungsbereich 69 , bei einem Konzernumsatz von 23,5 Mrd. € im Jahr 2025. 70

Die breiteste Messung liefert der DIHK. In einer Sonderfrage seiner Konjunkturmfrage zu Jahresbeginn 2026 an knapp 5.000 Industrieunternehmen sahen sich 17 % in der Wertschöpfungskette der Verteidigungsindustrie: 2,5 % stellen militärische Güter her, 6,9 % Dual-Use-Güter und 7,6 % sind Zulieferer. Weitere 12,3 % halten den Markt für interessant. Unternehmen in dieser Wertschöpfungskette blicken deutlich optimistischer in die Zukunft: Ihr Erwartungssaldo liegt bei +11 Punkten, in der übrigen Industrie bei –9. 71

Achtung bei der oft zitierten DIHK-Zahl für den Fahrzeugbau: 36 % der Betriebe dort sind in die Verteidigungs-Wertschöpfungskette eingebunden. 71 Zum Fahrzeugbau zählen nach der amtlichen Wirtschaftszweigsystematik aber auch Hersteller militärischer Kampffahrzeuge sowie der Schiff- und Luftfahrzeugbau. Der Wert ist deshalb keine Quote für Autozulieferer.

Auch beim Personal ist der Übergang bisher schmal. Laut einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) wechselten im vergangenen Jahr nur rund 1.100 Beschäftigte aus anderen Industriebranchen in die Rüstungsindustrie, dazu 1.400 aus anderen Wirtschaftsbereichen. Gleichzeitig verliert die Industrie derzeit rund 15.000 Arbeitsplätze pro Monat. 72 Das IAB erwartet für das Produzierende Gewerbe ohne Bau 160.000 Beschäftigte weniger im Jahr 2026 und weitere 130.000 weniger 2027; höhere Verteidigungsausgaben kämen vor allem der Rüstungsindustrie und ihren Zulieferbranchen zugute. 73

Zwischenfazit: Diversifikation ist für die meisten Zulieferer eine Ergänzung, kein Ersatz für das Autogeschäft. Selbst optimistische Ziele wie das von Schaeffler, bis 2035 bis zu 10 % des Umsatzes mit neuen Wachstumsfeldern zu erzielen 74 , zeigen die Größenordnung. Entscheidend ist, früh genug anzufangen und die Branche zu wählen, zu der die eigenen Fähigkeiten tatsächlich passen.

4. Zielbranchen im Überblick

Die folgende Übersicht fasst die Kapitel 5 bis 10 zusammen. Sie verbindet die belegten Marktdaten mit den Anforderungen, die ein Zulieferer erfüllen muss, und mit den Kompetenzen, die in der jeweiligen Branche gefragt sind.

Branche	Marktsignal (Beleg)	Stückzahlen und Zyklen	Zugangsvoraussetzungen	Gefragte Zuliefer-Kompetenzen	Einschätzung
Verteidigung	Verteidigungshaushalt 2026 rund 108,2 Mrd. €, Entwurf 2027: 139,6 Mrd. € 7 , 75	oft niedrige zwei- bis dreistellige Losgrößen; Munition als Ausnahme 8	AQAP 2110, Geheimschutz, Genehmigungen nach Kriegswaffenkontroll- und Außenwirtschaftsrecht	Mechanik, Elektronik, Antriebe, Umformung, Software	hohe Dynamik hohe Hürde
Luft- und Raumfahrt	Branchenumsatz 2025: 62 Mrd. € (+19 %) 76	Kleinserie; rund 3.200 zivile Flugzeuge weltweit 2024 77	EN 9100, Nadcap für Spezialprozesse	Präzisionszerspanung, Leichtbau, Spezialprozesse	stabiles Wachstum hohe Hürde
Energie und Netze	Netzausbau 360–390 Mrd. € bis 2045 (Entwurf) 78 ; Trafo-Lieferzeiten 18–36 Monate 79	Projektgeschäft (Netz), Serie (Wärmepumpen, Speicher)	Qualifizierungssysteme der Netzbetreiber	Leistungselektronik, Thermomanagement, Guss, Blech, Kabel	hohes Volumen Engpässe
Bahntechnik	Auftragseingang 2025: 21,8 Mrd. € (+19 %) 80	Kleinserien, lange Lebenszyklen	ISO 22163 (IRIS), EN 15085-2, DB-Produktqualifikation	Schweißen, Elektronik, Leit- und Sicherheitstechnik	Auftragsboom hohe Hürde
Medizintechnik	Umsatz 2024: 41,4 Mrd. € (Betriebe mit 20 und mehr Beschäftigten) 81	kleine Lose bis Losgröße 1 82	ISO 13485, Lieferantkontrolle nach MDR	Kunststofftechnik, Präzisionsteile, Elektronik	moderates Wachstum hohe Hürde
Rechenzentren	rund 2,5 Mrd. € Investitionen in Klima-, Stromversorgungs- und Gebäudetechnik 2025 (Bitkom-Schätzung) 83	Serie, schneller Ausbau	kundenspezifisch	Thermomanagement, Flüssigkühlung, Leistungselektronik	starkes Wachstum mittlere Hürde
Halbleiterfertigung	Infineon Dresden 5 Mrd. €, ESMC Dresden 10 Mrd. € 84 , 85	Anlagenperipherie, Ersatzteile	Reinraum- und Kundenanforderungen	Präzisionsteile, Kühlung	selektiv
Maschinenbau, Robotik	Produktion 2026 voraussichtlich –2 %, viertes Minusjahr 9	Serie bis Kleinserie	branchenüblich	Aktuatoren, Getriebe, Elektronik	derzeit schwach

Die Spalte „Einschätzung“ ist eine Bewertung der Herausgeber auf Basis der in dieser Studie belegten Daten, keine Marktprognose. Belege zu den Zugangsvoraussetzungen in Kapitel 5 bis 10 und 12.

5. Verteidigung und Sicherheit

Keine andere Branche hat seit 2025 einen so starken politischen Rückenwind bekommen. Für Zulieferer ist der Markt attraktiv, aber anders aufgebaut als das Autogeschäft: kleinere Stückzahlen, längere Zahlungswege, staatliche Kontrolle und strenge Geheimhaltung.

Haushalt und politische Rahmenbedingungen

Am 18. März 2025 beschloss der Bundestag eine Änderung des Grundgesetzes, der der Bundesrat am 21. März zustimmte: Verteidigungsausgaben, die 1 % des Bruttoinlandsprodukts übersteigen, sind seither von der Schuldenbremse ausgenommen. 86 , 87 Zugleich schuf die Änderung die Grundlage für ein Sondervermögen Infrastruktur und Klimaneutralität von 500 Mrd. €. 86 , 88

Für 2026 stehen der Bundeswehr laut Verteidigungsministerium rund 108,2 Mrd. € zur Verfügung: 82,69 Mrd. € im Einzelplan 14 und 25,51 Mrd. € aus dem Sondervermögen Bundeswehr. Für 2029 sieht die Finanzplanung rund 152 Mrd. € für den Haushalt des Verteidigungsministeriums vor. Zusammen mit verteidigungsrelevanten Ausgaben anderer Ressorts soll die NATO-Quote von 3,5 % des BIP bereits 2029 erreicht werden. 7 Der Regierungsentwurf für 2027 sieht 139,6 Mrd. € vor, davon 109,7 Mrd. € im Einzelplan 14 und 29,9 Mrd. € aus dem Sondervermögen. Für Beschaffung sind mehr als 60 Mrd. € eingeplant, nach 45 Mrd. € im Jahr 2026. Der Entwurf ist noch nicht beschlossen. 75

Verteidigungshaushalt (Einzelplan 14 und Sondervermögen Bundeswehr), in Mrd. €



Quellen: BMVg, 26.11.2025; Deutscher Bundestag, September 2026. 7 , 75 2029: Haushalt des Verteidigungsministeriums laut Finanzplanung.

Auf dem NATO-Gipfel in Den Haag verpflichteten sich die Alliierten am 25. Juni 2025, bis 2035 jährlich mindestens 3,5 % des BIP für Kernverteidigung aufzuwenden und bis zu 1,5 % für verteidigungsrelevante Ausgaben wie Infrastruktur. 89 Auf EU-Ebene sollen die Mitgliedstaaten im Rahmen von ReArm Europe/Readiness 2030 rund 800 Mrd. € für Verteidigung mobilisieren; dazu gehört das Kreditinstrument SAFE mit 150 Mrd. €, das der Rat im Mai 2025 angenommen hat. 90

Auch das Beschaffungsrecht wurde angepasst. Der Bundestag beschloss am 15. Januar 2026 das Gesetz zur beschleunigten Planung und Beschaffung für die Bundeswehr, dessen Erleichterungen bis zur angestrebten vollen Verteidigungsbereitschaft gelten sollen. 91 Das am 23. April 2026 vom Bundestag beschlossene Vergabebeschleunigungsgesetz hebt die Wertgrenze für Direktaufträge des Bundes auf 50.000 € an. 92

Die Abnehmer: volle Auftragsbücher

Unternehmen	Umsatz 2025	Auftragsbestand	Hinweise
Rheinmetall	9,94 Mrd. € (+29 %)	Backlog inkl. Rahmenverträge: 63,8 Mrd. € (Ende 2025); 80,5 Mrd. € (30.06.2026)	Umsatzprognose 2026 nach Stornierung der Fregatte F126 auf 13,7–14,2 Mrd. € gesenkt 93 , 94
KNDS	4,4 Mrd. € (+15,9 %)	33,1 Mrd. €	Auftragseingang 13,5 Mrd. € (Rekord), rund 11.000 Beschäftigte 95

Unternehmen	Umsatz 2025	Auftragsbestand	Hinweise
Hensoldt	2,46 Mrd. €	8,83 Mrd. €	Auftragseingang 4,71 Mrd. €; 2025 rund 1.200 Neueinstellungen, 2026 sind 1.600 geplant 96 , 97
Diehl	5,42 Mrd. € (Konzern)	-	Umsatz der Verteidigungsparate 2,33 Mrd. € (+28 %) 98
Renk	1,37 Mrd. € (+19,8 %)	6,68 Mrd. €	Prognose 2026: über 1,5 Mrd. € Umsatz 99

Der Branchenverband BDSV hatte laut Lobbyregister des Bundestages am 1. Januar 2026 insgesamt 472 Mitglieder. 100 Aktuelle amtliche Zahlen zu Umsatz und Beschäftigten der gesamten deutschen Sicherheits- und Verteidigungsindustrie liegen nicht vor; die Branche wird in der Wirtschaftsstatistik nicht als eigener Wirtschaftszweig geführt.

Wie der Übergang aus dem Autosektor bisher läuft

Die bisher sichtbarsten Übergänge sind Personalprogramme und die Umwidmung ganzer Werke. Eigenständige Rüstungsumsätze klassischer Zulieferer sind noch klein (Kapitel 3).

Fall	Datum	Inhalt
Continental → Rheinmetall	14.06.2024	Absichtserklärung: Bis zu 100 Beschäftigte aus dem Continental-Standort Gifhorn sollen zu Rheinmetall nach Unterlüß wechseln können. 101
Rheinmetall Neuss und Berlin	24.02.2025	Rheinmetall kündigt an, seine bisherigen Automotive-Werke in Berlin und Neuss zu „Hybridwerken“ für die Rüstungsproduktion umzubauen. 102 Laut Land NRW stellt das Werk Neuss der Rheinmetall-Tochter Pierburg (rund 1.500 Beschäftigte) große Teile seiner Produktion von ziviler auf militärische Fertigung um. 103
Continental → Hensoldt	19.03.2025	Hensoldt übernimmt laut Vorstandschef ganze Teams von Continental. 104
Aumovio → Hensoldt	16.03.2026	Kooperation für „Job-to-Job“-Wechsel an den Aumovio-Standorten Ulm, Lindau und Markdorf, wo rund 600 Beschäftigte vom Umbau betroffen sind. 97
Bosch → Hensoldt	04.08.2026	Kooperation für ein Kompetenzzentrum für softwaregestützte Verteidigung in Leinfelden mit rund 300 Stellen für Fachkräfte aus der Autoindustrie. 105
ZF → Diehl Defence	September 2026	ZF erbringt Engineering-Dienstleistungen für Diehl Defence: Prüfstände, Simulation und Tests. 106
VW Osnabrück	07.09.2026	Eckpunkte zwischen Volkswagen, dem Land Niedersachsen und der Investmentgesellschaft Aurelius Capital mit Sitz in Tel Aviv: Nach dem Ende der Autoproduktion im Sommer 2027 soll ein Kompetenzzentrum für Sicherheit und Verteidigung entstehen; erstes Ankerprojekt sind Komponenten für Luftabwehrsysteme von Rafael. Laut Betriebsrat erhalten knapp 1.400 der 1.800 Beschäftigten eine Perspektive. Die Vereinbarung steht unter dem Vorbehalt abschließender Verträge. 107

Fall	Datum	Inhalt
Schaeffler	Dezember 2025	Vorstandschef Rosenfeld: Schaeffler werde ein Unternehmen mit Rüstungsgeschäft; derzeit rund 100 Mio. € Umsatz, 1 Mrd. € in fünf Jahren sei möglich, ein festes Ziel gebe es nicht. 69
Mubea	15.02.2026	Mubea gehört mit Rheinmetall und Lockheed Martin zu den ersten Kernpartnern des geplanten „Production Launch Centre Defence“ in Nordrhein-Westfalen. 108

Der oft genannte Fall KNDS Görlitz ist kein Autozulieferer-Beispiel: KNDS übernimmt dort ein ehemaliges Bahnwerk von Alstom; etwa 580 der rund 700 Beschäftigten sollen bei KNDS oder Alstom weiterbeschäftigt werden. 109

Was Lieferanten erfüllen müssen

- Qualitätsmanagement nach AQAP. AQAP 2110 enthält die Anforderungen der ISO 9001, ergänzt um zusätzliche NATO-Anforderungen. 110 Das BAaINBW legt die Qualitätsanforderungen im Vertrag fest; die Güteprüfung vor Ort übernimmt eine Regionalstelle des Zentrums für technisches Qualitätsmanagement, ohne den Auftragnehmer aus seiner Verantwortung zu entlassen. 111 Bei einem reifen ISO-9001-System bleibt der Zusatzaufwand laut e-mobil BW überschaubar. 8
- Geheimschutz. Unternehmen werden grundsätzlich nur auf Vorschlag eines Auftraggebers mit Verschlusssachen in die Geheimschutzbetreuung des Bundeswirtschaftsministeriums aufgenommen. 112 Ein Sicherheitsbescheid setzt unter anderem ermächtigte gesetzliche Vertreter und einen bestellten Sicherheitsbevollmächtigten voraus. 113 Der Zugang hängt also von einem ersten Auftraggeber ab.
- Genehmigungen. Wer Kriegswaffen herstellen will, braucht eine Genehmigung nach § 2 des Kriegswaffenkontrollgesetzes. 114 Die Ausfuhr von Rüstungsgütern der Ausfuhrliste ist nach § 8 der Außenwirtschaftsverordnung genehmigungspflichtig. 115 , 116

Die Grenzen des Rüstungsmarkts

Die Stückzahlen sind klein. Laut e-mobil BW laufen Verteidigungsaufträge üblicherweise in niedrigen zwei- bis dreistelligen Losgrößen; Auftragserteilung, Fertigung und Zahlung ziehen sich oft über mehrere Quartale oder Jahre. Die Neubauprogramme der Bundeswehr sahen bzw. sehen etwa 50 Leopard 2 pro Jahr (seit 2022) und 35 Puma pro Jahr (bis 2021) vor. Eine Ausnahme ist Munition: Rheinmetall plant ab 2027 bis zu 1,1 Mio. Artilleriegranaten pro Jahr. 8 Die Kapitalbindung ist höher: Der Cash Conversion Cycle lag 2022 in der Luftfahrt- und Verteidigungsindustrie bei 159 Tagen, in der Automobilbranche bei 94 Tagen. 8

Auch Rüstung schützt nicht vor Fehlinvestitionen. e-mobil BW nennt die Urban Gruppe, einen Hersteller von Panzerstählen, die im April 2025 Insolvenz anmeldete, weil ihren Investitionen zu wenige Aufträge gegenüberstanden. 8 Die Börsen-Zeitung fasst die Abwägung zusammen: geringere Stückzahlen bei höheren Qualitätsstandards, Zulassungsverfahren und Exportkontrollen, im Gegenzug bessere Margen und lange Abnahmeverträge. 117 Werner Olle, der für Automotive Thüringen 150 Zulieferer der Rüstungsindustrie analysiert hat, sagt, Rüstung sei „nicht der alleinige Rettungsanker“. 118

6. Luft- und Raumfahrt

Die Luftfahrt wächst, hat volle Auftragsbücher und Engpässe in der Lieferkette. Für Zulieferer ist sie trotzdem einer der anspruchsvollsten Märkte: kleine Stückzahlen, sehr lange Produktlebenszyklen und eine eigene Qualitätswelt.

Markt

Die deutsche Luft- und Raumfahrtindustrie setzte 2025 laut Branchenverband BDLI 62 Mrd. € um, 19 % mehr als im Vorjahr (52 Mrd. €). Die Zahl der Beschäftigten stieg auf rund 130.000 (Vorjahr: 120.000), die Exportquote lag bei 66 %. Die zivile Luftfahrt kam auf 45 Mrd. € (+15 %), die militärische Luftfahrt auf 13,5 Mrd. € (+35 %) und die Raumfahrt auf 3,5 Mrd. € (+17 %). Als Herausforderung nennt der BDLI ausdrücklich fragile Lieferketten. 76

Airbus lieferte 2025 insgesamt 793 Verkehrsflugzeuge aus und hatte zum Jahresende einen Rekord-Auftragsbestand von 8.754 Flugzeugen. Für 2026 sind rund 870 Auslieferungen geplant. 119 Im ersten Halbjahr 2026 waren es 351 Flugzeuge (Vorjahr: 306); das Jahresziel wurde bestätigt. 120 Der Hochlauf der A320-Familie auf eine Rate von 70 bis 75 Flugzeugen pro Monat wird bis Ende 2027 erwartet. Airbus nennt die ausstehenden Triebwerkszusagen von Pratt & Whitney als Belastung. 119 Die Nachfrage ist also da; der Engpass liegt in der Lieferkette.

Was anders ist als im Autogeschäft

- Stückzahlen: 2024 wurden weltweit rund 3.200 zivile Flugzeuge ausgeliefert, aber rund 78 Mio. Pkw neu zugelassen. Für Zulieferer bedeutet das Einzel- und Kleinserienfertigung statt Großserie. 77
- Dokumentation: Fertigungsunterlagen müssen oft mehr als 30 Jahre aufbewahrt werden; ein Automodell läuft typischerweise 6 bis 8 Jahre. 77
- Qualitätsmanagement: EN 9100 baut auf ISO 9001 auf und ist Pflicht für direkte Zulieferer von Herstellern und Tier-1-Lieferanten sowie für Hersteller sicherheitskritischer Teile; für nicht sicherheitskritische Teile kann ISO 9001 genügen. 77 Airbus verlangt von Lieferanten EN-91xx-Normen und für Spezialprozesse eine Nadcap-Akkreditierung. 121 Nadcap ist ein von der Industrie geführtes Akkreditierungsprogramm des Performance Review Institute mit 24 Programmen für kritische Prozesse. 122

Für wen es passt: Zulieferer mit Präzisionszerspanung, Leichtbau oder zertifizierbaren Spezialprozessen (Wärmebehandlung, Oberflächen, Schweißen), die mit kleinen Losen und langen Qualifizierungszeiten leben können. Die militärische Luftfahrt wächst derzeit am stärksten. 76

7. Energie, Netze und Wärme

Die Energiewende braucht Komponenten in großen Mengen, und bei vielen davon ist der Markt knapp. Für Zulieferer mit Erfahrung in Leistungselektronik, Thermomanagement, Guss, Blechbearbeitung und Serienfertigung ist dies das Feld mit dem größten Volumen.

Stromnetze: Investitionen in dreistelliger Milliardenhöhe

Die vier Übertragungsnetzbetreiber rechnen im ersten Entwurf des Netzentwicklungsplans Strom 2037/2045 je nach Szenario mit Gesamtinvestitionen von 360 bis 390 Mrd. € bis 2045. Den Kostenanstieg führen sie unter anderem auf Marktverknappungen bei technischen Komponenten und Dienstleistungen zurück. 78 Die Bundesnetzagentur hält von 159 vorgeschlagenen Maßnahmen 118 für bestätigungsfähig; bis 2037 kommen bis zu acht weitere Offshore-Anbindungssysteme hinzu. 123

Wie knapp die Komponenten sind, zeigen die Lieferzeiten. Siemens Energy nennt für Hochspannungs-Leistungstransformatoren derzeit 18 bis 36 Monate, für Mittelspannungstransformatoren 6 bis 12 Monate. Siemens Energy investiert rund 220 Mio. € in sein Trafowerk in Nürnberg. Europa stellt laut Hitachi Energy nur rund 35 % seines Bedarfs an Elektrolech selbst her. Nach Angaben des Dienstleisters BKW Infra Services sind auch Wandler und Trenner knapp; bei Schaltanlagen kommt die Anforderung der SF6-Freiheit hinzu. 79

Hinzu kommen Batteriespeicher: Laut einer BDEW-Umfrage bei Netzbetreibern liegen Netzanschlussanfragen für Großbatteriespeicher ab 1 MW von mehr als 720 GW vor; zugesagt ist der Anschluss von mindestens 78 GW. 124

Windenergie: Rekord bei Genehmigungen

2025 gingen an Land 958 neue Windenergieanlagen mit 5.232 MW in Betrieb, 58 % mehr Leistung als im Vorjahr. Genehmigt wurden 3.310 Anlagen mit 20.765 MW, ein Allzeithoch. Ende 2025 waren an Land 29.226 Anlagen mit 68.067 MW installiert; rund 12.600 MW haben keinen Anspruch auf EEG-Vergütung mehr, das Durchschnittsalter liegt bei 15,5 Jahren. 125 Das spricht für einen wachsenden Markt für Neubau, Repowering und Service.

Wärmepumpen: Wachstum mit Förderabhängigkeit

2025 wurden in Deutschland 299.000 Heizungswärmepumpen verkauft, 55 % mehr als im Vorjahr. Erstmals war knapp die Hälfte aller verkauften Wärmeerzeuger eine Wärmepumpe. 126 Im ersten Halbjahr 2026 waren es 195.000 Anlagen, rund 40 % mehr als im Vorjahreszeitraum. 127 Die Branche zählt nach Verbandsangaben rund 100.000 Beschäftigte. 128 Der Markt hängt stark an der staatlichen Förderung. Die Regierungskoalition hat zugesagt, das Förderprogramm bis 2030 verlässlich fortzuführen, was der Verband ausdrücklich begrüßt. 127

Wasserstoff: noch ein Nischenmarkt

In Deutschland sind laut EWI Köln Elektrolyseure mit 181 MW installiert; weitere 1,3 GW haben eine Investitionsentscheidung oder sind im Bau. Das Ziel von 10 GW bis 2030 wird nach EWI-Einschätzung vermutlich verfehlt. 129 Für Zulieferer, die hier einsteigen (Kapitel 11), ist das ein Zukunftsmarkt mit hohem Projektrisiko.

Für wen es passt: Hersteller von Leistungselektronik, Kühl- und Thermomanagementsystemen, Gehäusen, Guss- und Blechteilen, Kabeln und Steckverbindern. Netzbetreiber kaufen über Qualifizierungssysteme ein (Kapitel 13); die Zulassung braucht Zeit, dafür sind die Volumina langfristig

planbar.

8. Bahntechnik

Die Bahnindustrie erlebt einen Auftragsboom, getragen vor allem von der Infrastruktur. Der Einstieg ist durch Normen und Produktqualifikationen streng geregelt.

Markt

Die Bahnindustrie in Deutschland setzte 2025 laut Verband der Bahnindustrie (VDB) 15,6 Mrd. € um, so viel wie nie zuvor. Der Inlandsumsatz stieg um 7,7 % auf 9,8 Mrd. €. Der Auftragseingang wuchs um 19 % auf 21,8 Mrd. €, in der Infrastruktur um 36 %. Die Branche beschäftigt rund 57.700 Menschen direkt, einschließlich indirekter Beschäftigung rund 114.000. In der Leit- und Sicherungstechnik wurden 2025 mehr als 4.200 Stelleinheiten verbaut, nach durchschnittlich rund 2.500 in den Vorjahren; für 2026 erwartet die DB InfraGO ein Plus von mehr als 50 %. Das inländische Fahrzeuggeschäft bleibt dagegen hinter den Erwartungen zurück. 80 Die Exportquote beziffert der VDB auf 40 %. 130

Finanziert wird der Hochlauf auch aus dem Sondervermögen Infrastruktur und Klimaneutralität: 500 Mrd. € über zwölf Jahre, davon 300 Mrd. € für den Bund, 100 Mrd. € für Länder und Kommunen zusammen und 100 Mrd. € für den Klima- und Transformationsfonds. 88 Der Bund investierte 2025 laut einer Analyse der Allianz pro Schiene 222 € pro Kopf in die Schiene (2024: 198 €); für 2027 ist allerdings eine Kürzung um 1,3 Mrd. € geplant. 131 Am 6. Oktober 2026 übergab das Verkehrsministerium der DB InfraGO einen Infrastrukturplan mit Maßnahmen für die nächsten fünf Jahre. 132

Anforderungen

- ISO 22163 (IRIS): Die Qualitätsnorm der Bahnindustrie ist seit Juli 2023 eine vollwertige internationale Norm; die frühere Bezeichnung ISO/TS 22163:2017 ist überholt. Das neue Zertifizierungsverfahren gilt seit dem 1. April 2024. 133
- EN 15085-2: Wer Schienenfahrzeuge oder deren Komponenten schweißt, braucht eine Zertifizierung; die höchste Klasse CL1 gilt für Bauteile mit hoher Sicherheitsrelevanz. 134
- Herstellerbezogene Produktqualifikation (HPQ) der Deutschen Bahn: Die DB stellt damit sicher, dass nur qualifizierte Hersteller direkt oder indirekt an sie liefern. 135

Für wen es passt: Zulieferer mit zertifizierbarer Schweißkompetenz, Elektronik, Steckverbindern und Gehäusen, besonders für Infrastruktur und Leit- und Sicherungstechnik, wo das Wachstum derzeit am stärksten ist.

9. Medizintechnik

Die Medizintechnik ist mittelständisch geprägt, exportstark und wächst stetig. In der Roland-Berger-Befragung ist sie nach Verteidigung das meistgenannte Zielfeld der Zulieferer (38 %), regulatorisch aber eine eigene Welt. 3

Markt

2024 erzielten 1.508 Medizintechnik-Hersteller mit 20 und mehr Beschäftigten in Deutschland einen Umsatz von 41,4 Mrd. €; 93 % der Unternehmen sind kleine und mittlere Unternehmen. Für 2025 erwartete der Industrieverband SPECTARIS ein Plus von rund 3 % auf 42,6 Mrd. €. 81 In diesen Betrieben arbeiteten 2024 rund 165.900 Menschen, die Exportquote lag bei 68,1 %. 136 Einschließlich kleinerer Betriebe sind die Werte deutlich höher; die Zahl von mehr als 210.000 Beschäftigten stammt aus der Gesundheitswirtschaftlichen Gesamtrechnung. 81

In der Herbstumfrage 2026 des Branchenverbands BVMed unter 120 Unternehmen erwarten die Firmen für 2026 ein Umsatzplus von 3,9 % in Deutschland. Gleichzeitig rechnen 45 % mit einer schlechteren Gewinnsituation, 27 % verlagern Investitionen ins Ausland. Ein Drittel der Investitionen in Forschung und Entwicklung fließt in die Erfüllung der Medizinprodukteverordnung (MDR); 62 % der Unternehmen bevorzugen das US-Zulassungssystem der FDA, nur 9 % das europäische System. 137

Anforderungen, Zeit und Kosten

Die MDR verlangt, dass das Qualitätsmanagementsystem der Hersteller die Auswahl und Kontrolle von Zulieferern und Unterauftragnehmern umfasst. 138 Die regulatorische Verantwortung bleibt beim Hersteller, aber Zulieferer unterliegen seinen Kontrollen. Eine Studie der Hochschule Pforzheim beziffert Aufwand und Dauer des Einstiegs:

Größe	Wert
Zeit von der Entscheidung bis zur ersten Lieferung als Komponentenzulieferer für Produkte niedrigerer Risikoklassen (Schätzung)	1,5 bis 3 Jahre
Zeit bis zum eigenen Medizinprodukt der Klassen IIa/IIb	3 bis 5 Jahre und mehr
Kosten eines dreijährigen Zertifizierungszyklus (ISO 13485, gegebenenfalls CE)	50.000 € bis über 200.000 €
Losgrößen	deutlich kleiner als im Autogeschäft, bis Losgröße 1

Quelle: Hochschule Pforzheim, April 2025. 82

Für Bestandsprodukte, die noch nach altem Recht zertifiziert sind, laufen die verlängerten Übergangsfristen der MDR am 31. Dezember 2027 (Klasse III und implantierbare Produkte der Klasse IIb) bzw. am 31. Dezember 2028 (übrige Klassen IIb, IIa sowie sterile Produkte und Produkte mit Messfunktion der Klasse I) aus. 139

Für wen es passt: Kunststoff-Spritzguss, Präzisionsteile und Elektronikfertigung mit Reinraum- oder Dokumentationserfahrung. Der Einstieg als Komponentenzulieferer ist schneller und günstiger als ein eigenes Medizinprodukt.

10. Rechenzentren, Halbleiter, Robotik

Drei Felder mit sehr unterschiedlicher Lage: Rechenzentren wachsen schnell und brauchen Kühlung und Stromversorgung. Neue Halbleiterwerke schaffen punktuell Nachfrage. Der Maschinenbau dagegen ist selbst in der Krise.

Rechenzentren: Kühlung als Engpasssthema

Die Leistung aller deutschen Rechenzentren stieg 2025 laut Bitkom um 9 % auf 2.980 MW; bis 2030 sollen es 5.000 MW werden. Die Kapazität für Anwendungen der künstlichen Intelligenz soll von 530 MW auf 2.020 MW wachsen. 2025 flossen 12 Mrd. € in IT-Hardware und 3,5 Mrd. € in Gebäude und technische Gebäudeausrüstung, davon rund 2,5 Mrd. € in Klimatechnik, Stromversorgung und sonstige Gebäudetechnik. Allein in Frankfurt sind neue Projekte mit mehr als 1.800 MW geplant. 83 Mit der Leistungsdichte steigt der Bedarf an Flüssigkühlung und effizienter Stromversorgung, also an Kompetenzen aus dem Thermomanagement von Elektrofahrzeugen.

Halbleiter: neue Werke in Dresden

Infineon hat im Juli 2026 seine Smart Power Fab in Dresden eröffnet, mit 5 Mrd. € die größte Einzelinvestition der Firmengeschichte und rund 1.000 direkten Arbeitsplätzen. Die dort gefertigten Leistungshalbleiter zielen auf die Stromversorgung von KI-Rechenzentren, erneuerbare Energien, Stromnetze und softwaredefinierte Fahrzeuge. 84 Das Gemeinschaftsunternehmen ESMC von TSMC, Bosch, Infineon und NXP baut in Dresden ein Werk für rund 10 Mrd. €, gefördert mit 5 Mrd. € Beihilfe; die Produktion soll 2027 beginnen. 85

Maschinenbau und Robotik: kein Ausweichmarkt im Moment

Der Maschinenbau wird oft als natürliches Ziel für Autozulieferer genannt. Derzeit ist er selbst schwach: Der VDMA erwartet für 2026 einen realen Produktionsrückgang von 2 %, das vierte Minusjahr in Folge. Von Januar bis Juli 2026 lag die Produktion 4,1 % unter Vorjahr; der Auftragseingang stieg allerdings um 5 %, und für 2027 erwartet der Verband ein Plus von 3 %. 9 Die Beschäftigung sank bis zum 30. Juni 2025, dem letzten verfügbaren Stichtag dieser Reihe, auf rund 1,01 Mio. in Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten. 140 In der Landtechnik stieg der Umsatz aus deutscher Produktion 2025 um 2 % auf 11,3 Mrd. €, die Exporte in die USA sanken um 28 %. 141

Ein Zukunftsfeld sind humanoide Roboter. Schaeffler liefert Aktuatoren und hat dafür Verträge mit Neura Robotics und dem britischen Hersteller Humanoid geschlossen (Kapitel 11). Die Volumina sind heute noch klein.

11. Fallstudien: Wie Zulieferer den Wechsel angehen

Die Beispiele zeigen vier Wege: den vollständigen Ausstieg aus dem Autogeschäft, den Zukauf eines Industriegeschäfts, den Transfer einer Kerntechnologie in eine neue Anwendung und die Umstellung ganzer Werke. Alle Angaben stammen aus Unternehmensmitteilungen oder seriösen Medienberichten.

Kendrion: vollständiger Ausstieg

Kendrion vereinbarte 2024 den Verkauf seines Automotive-Geschäfts in Europa und den USA an Solero, mit rund 210 Mio. € Umsatz etwa 80 % des Automotive-Umsatzes 142 ; vollzogen wurde er im Februar 2025. 143 Nach dem Verkauf des China-Geschäfts im Oktober 2025 bezeichnet sich Kendrion als reines Industrieunternehmen für Bewegungssteuerung: 245,5 Mio. € Umsatz aus fortgeführten Aktivitäten 2025, normalisierte EBITDA-Marge 15,5 %. 143

Weg: Ausstieg und Fokussierung

Stabilus: Wachstum durch Zukauf

Stabilus steigerte den Industrieanteil am Umsatz von 33 % (2014) auf 40 % (2024) und auf 46 % im ersten Halbjahr des Geschäftsjahres 2025. Bis 2030 will Stabilus den Konzernumsatz auf bis zu 2,0 Mrd. € steigern; Industrie- und Automobilgeschäft sollen dann ausgewogen sein. Zum Anstieg trugen neben Technologietransfer auch Zukäufe bei; Übernahmen seit 2016 stehen für rund ein Fünftel des Umsatzes. 144

Weg: Akquisition

Schaeffler: Robotik und Verteidigung

Schaeffler erzielte 2025 einen Konzernumsatz von 23,5 Mrd. € und will bis 2035 bis zu 10 % des Umsatzes mit neuen Wachstumsfeldern erzielen, vor allem humanoider Robotik und Verteidigung. 70 Mit Neura Robotics besteht eine Technologiepartnerschaft für Aktuatoren bis 250 Nm 145 ; der britische Hersteller Humanoid hat Schaeffler als bevorzugten Lieferanten für mehr als die Hälfte seines Bedarfs an Gelenkaktuatoren für radbasierte Plattformen bis 2031 gewählt. 146 Daneben entwickelt Schaeffler PEM-Elektrolyse-Stacks von 50 kW bis 1 MW. 147

Weg: Technologietransfer

Bosch: Zukauf im Klimamarkt

Bosch hat am 31. Juli 2025 die größte Übernahme seiner Geschichte abgeschlossen: das Geschäft mit Heizungs-, Lüftungs- und Klimatechnik für Wohn- und kleine Gewerbegebäude von Johnson Controls sowie das Gemeinschaftsunternehmen Johnson Controls-Hitachi, für 8 Mrd. US-Dollar (7,4 Mrd. €). Der Bereich Home Comfort kommt damit auf mehr als 8 Mrd. € Umsatz und mehr als 25.000 Beschäftigte. 148

Weg: Akquisition

MAHLE: Kühlung für Rechenzentren und Speicher

MAHLE entwickelt eine Flüssigkühlung für ein Leistungsmodul von Infineon, das unter anderem in der Stromversorgung von Rechenzentren eingesetzt wird; die Prototypen entstanden in vier Monaten. Das Nicht-Automotive-Geschäft ist im Bereich „Industrial and Special Solutions“ gebündelt. 149 Für

stationäre Batteriespeicher hat MAHLE einen ersten Serienauftrag für ein Kühlmodul mit bis zu 42 kW erhalten, Serienstart 2026. 150

Weg: Technologietransfer

ElringKlinger: Brennstoffzelle jenseits des Pkw

Die Tochter EKPO bietet Brennstoffzellen-Stacks für Spezialfahrzeuge in Land- und Forstwirtschaft, Kommunal- und Industrieinsatz, für Bahn und Schiff sowie für stationäre Anwendungen an, dazu metallische Bipolarplatten für PEM-Elektrolyseure. 151 Bemerkenswert: Der größte Einzelkunde von ElringKlinger stand 2025 für nur 6,2 % des Umsatzes. 152 Bei ElringKlinger liegt das Risiko damit eher in der Abhängigkeit von der Branche als von einzelnen Kunden.

Weg: Technologietransfer

Rheinmetall: Hybridwerke statt Autoteile

Den umgekehrten Weg geht Rheinmetall: Der Konzern hat am 3. Juni 2026 den Verkauf seiner zivilen Sparte Power Systems (unter anderem Pierburg und Kolbenschmidt, rund 2 Mrd. € Umsatz und rund 6.250 Beschäftigte) an AEQUITA unterzeichnet, zum vorläufigen Kaufpreis von 350 Mio. €. 153 Das spanische Werk Abadiano bleibt bei Rheinmetall und wird schrittweise auf militärische Fertigung umgestellt. 153 Im ungarischen Szeged hat Rheinmetall ein „Hybridwerk“ eröffnet, das zivile Fertigung für E-Mobilität und Wasserstoff mit militärischer Elektronik unter einem Dach verbindet. 154

Weg: Umstellung von Werken

Bosch Rexroth: Dual-Use-Fertigung

Bosch Rexroth (Umsatz 2025: 6,45 Mrd. €) hat auf der Hannover Messe 2026 Fertigungs- und Automatisierungstechnik gezeigt, die sowohl zivil als auch für die Verteidigungsproduktion genutzt werden kann. 155

Weg: Dual-Use

Was die Fälle gemeinsam haben

- Technologie vor Branche. Die erfolgreichsten Transfers setzen an einer Kernkompetenz an, die in der neuen Branche knapp ist: Kühlung (MAHLE), Aktuatoren (Schaeffler), Brennstoffzellen (ElringKlinger).
- Zukauf beschleunigt. Wer schnell nennenswerten Umsatz will, kauft zu (Bosch, Stabilus). Für Mittelständler ist das selten finanzierbar.
- Partnerschaften öffnen Türen. In der Verteidigung laufen viele Übergänge über Kooperationen mit großen Systemhäusern (Hensoldt, Rheinmetall, Diehl), nicht über eigene Ausschreibungsgewinne.
- Ohne Zukäufe bleibt der Anteil zunächst klein. Bei ZF und Schaeffler liegt das Verteidigungsgeschäft unter 1 % des Umsatzes (Kapitel 3). Höhere Anteile wie bei Stabilus oder Bosch entstanden auch durch Akquisitionen.

12. Hürden beim Branchenwechsel

Die Hürden sind gut belegt. Sie liegen weniger in der Technik als in Zertifizierungen, Stückzahlen, Kapitalbindung, Zeit und im Zugang zu den neuen Kunden.

Zertifizierungen und Zulassungen

Branche	Nachweis	Was er bedeutet
Verteidigung	AQAP 2110	ISO 9001 plus NATO-Zusatzanforderungen; wird vom BAAINBw je nach Qualitätsrisiko vertraglich vereinbart 110
Verteidigung	Sicherheitsbescheid	Aufnahme in die Geheimschutzbetreuung grundsätzlich nur auf Vorschlag eines Auftraggebers mit Verschlussachen (bei NATO-Infrastrukturvorhaben: des BAFA) 112 , 113
Verteidigung	Genehmigungen	Herstellung von Kriegswaffen und Ausfuhr von Rüstungsgütern genehmigungspflichtig 114 , 115
Luft- und Raumfahrt	EN 9100, Nadcap	Pflicht für direkte Zulieferer und sicherheitskritische Teile; Akkreditierung für Spezialprozesse 77 , 122
Bahn	ISO 22163, EN 15085-2, DB-HPQ	Qualitätsnorm der Bahnindustrie, Schweißzertifizierung, Produktqualifikation der DB 133 , 134 , 135
Medizintechnik	ISO 13485, MDR	Qualitätsmanagement für Medizinprodukte; Lieferantenkontrolle durch den Hersteller 82 , 138
Energie und Bahn (Sektorenauftraggeber)	Qualifizierungssystem	Entscheidung über die Zulassung grundsätzlich innerhalb von sechs Monaten 156

Eine gute Nachricht für viele Zulieferer: AQAP 2110 und EN 9100 bauen auf ISO 9001 auf; bei einem reifen Qualitätsmanagement bleibt der Zusatzaufwand für AQAP laut e-mobil BW überschaubar. 8 , 77 Die Automobilnorm IATF 16949 ist eine gute Grundlage, ersetzt die Branchennormen aber nicht. Die ISO 13485 verlangt zudem ausdrücklich ein Qualitätshandbuch und zahlreiche dokumentierte Verfahren. 82

Stückzahlen, Kapital und Zeit

Hürde	Beleg
Losgrößen	Verteidigung: niedrige zwei- bis dreistellige Losgrößen 8 ; Luftfahrt: rund 3.200 zivile Flugzeuge weltweit pro Jahr gegenüber rund 78 Mio. Pkw 77 ; Medizintechnik: bis Losgröße 1 82
Kapitalbindung	Cash Conversion Cycle 2022: 159 Tage in Luftfahrt und Verteidigung, 94 Tage in der Automobilbranche 8
Zeit bis zum Umsatz	Medizintechnik als Komponentenzulieferer für Produkte niedrigerer Risikoklassen: 1,5 bis 3 Jahre (Schätzung) 82
Dokumentation	Luftfahrt: Aufbewahrung von Fertigungsunterlagen oft mehr als 30 Jahre 77
Kosten	dreijähriger Zertifizierungszyklus (ISO 13485, gegebenenfalls CE): je nach Unternehmensgröße 50.000 € bis über 200.000 € 82
Finanzierung	28 % der befragten Zulieferer (Allensbach/FTI-Andersch, 47 Zulieferer) berichten von zunehmend schwierigem Finanzierungszugang 62

Die Rechnung ist also eine andere als im Autogeschäft. Wer gewohnt ist, Fixkosten über Millionenstückzahlen zu verteilen, muss in den neuen Branchen mit kleineren Mengen, höheren Stückpreisen und längeren Zahlungszielen kalkulieren. Die Börsen-Zeitung nennt als Ausgleich für die Verteidigung bessere Margen und lange Abnahmeverträge. 117

Die unterschätzte Hürde: der Kunde

Hinzu kommt der Vertrieb: 52 % der Zulieferer nennen den Aufbau von Vertriebsstrukturen und Kundennetzwerken als Herausforderung, ebenso viele die regulatorischen Rahmenbedingungen. 3 Ein Grund liegt in der Struktur des Autogeschäfts: Dort kommen Aufträge über Anfragen und Nominierungen weniger, bekannter Hersteller und Systemlieferanten zustande. In den neuen Branchen sind die Kunden oft unbekannt, die Einkaufsorganisationen anders aufgebaut und die Entscheidungswege länger. Das nächste Kapitel beschreibt, wie der Zugang konkret funktioniert.

13. Vertrieb in neue Branchen

Neben der Regulierung ist der Vertrieb die meistgenannte Hürde der Diversifikation. Dieses Kapitel beschreibt, wie die Einkaufsorganisationen der Zielbranchen aufgebaut sind, wo man ihre Entscheider trifft, wie sich das B2B-Kaufverhalten verändert hat und welche rechtlichen Regeln für die Ansprache gelten.

Wege in die Einkaufsorganisationen

Abnehmer	Einstieg	Besonderheit
Airbus	Vierstufiger Prozess: Unternehmensinformation an das globale Sourcing, Kontaktaufnahme durch Airbus bei Bedarf, Vertraulichkeitsvereinbarung mit Fragebogen und Audit, dann Einladung zur Ausschreibung 121	Airbus meldet sich nur, wenn Produkte zum aktuellen Bedarf passen
KNDS	Online-Bewerbung als neuer Lieferant über ein Lieferantenportal 157	-
Hensoldt	Selbstvorstellung über ein Formular mit Angaben zu Ethik, Arbeitsrecht, Umwelt und Qualitätssicherung 158	-
Rheinmetall	Lieferantendokumente je Tochtergesellschaft 159	dezentraler Einkauf
Bundeswehr	Vergabe nach Vergaberecht über öffentliche Ausschreibungen; Einstieg über die Broschüre „Auftraggeber Bundeswehr“ und die e-Vergabe 160	öffentliche Auftraggeberin
Deutsche Bahn	Herstellerbezogene Produktqualifikation für güteprüfungspflichtige Produkte 135	Grundlage sind DB-Standards und Lastenhefte
Netzbetreiber, z. B. TransnetBW	Registrierung im Lieferantenportal; oberhalb des EU-Schwellenwerts mehrstufiges Qualifizierungssystem mit Nachweisen und gegebenenfalls Audit 161	Entscheidung über die Zulassung grundsätzlich binnen sechs Monaten (§ 48 SektVO) 156
Medizintechnik-Hersteller	Lieferantenauswahl und -kontrolle sind Teil des Qualitätsmanagements des Herstellers 138	Lieferant unterliegt den Kontrollen des Herstellers; die regulatorische Verantwortung bleibt beim Hersteller

Für die meisten dieser Wege veröffentlichen die Unternehmen keine Bearbeitungsdauer. Belegt ist nur die gesetzliche Frist von sechs Monaten für Qualifizierungssysteme von Sektorenauftraggebern. Eine Bewerbung über ein Portal ist zudem meist nur der formale Teil; ob ein Lieferant in eine Ausschreibung kommt, hängt davon ab, ob ein Einkäufer oder Entwickler ihn für einen konkreten Bedarf kennt.

Wo sich die Branchen treffen

Messe	Branche	Letzte Ausgabe	Besucher	Aussteller
InnoTrans, Berlin	Bahntechnik	22.-25.09.2026	175.591 Fachbesucher	3.190
ILA, Berlin	Luft- und Raumfahrt	Juni 2026	rund 110.000	765
Hannover Messe	Industrie, Automatisierung, Energie	20.-24.04.2026	rund 110.000	-
The smarter E Europe / Intersolar, München	Energie, Speicher	23.-25.06.2026	rund 105.000 Fachbesucher	2.650
MEDICA und COMPAMED, Düsseldorf	Medizintechnik, Zulieferung	17.-20.11.2025	78.000 Fachbesucher	über 5.300
E-world, Essen	Energiewirtschaft	10.-12.02.2026	über 37.000 Fachbesucher	1.136

Messe	Branche	Letzte Ausgabe	Besucher	Aussteller
Enforce Tac, Nürnberg	Sicherheit und Verteidigung	2026	rund 26.500 Fachbesucher	über 1.400
AFCEA Fachausstellung, Bonn	Führungs- und Informationstechnik der Bundeswehr	12.-13.05.2026	über 8.800 Teilnehmende	325
Eurosatory, Paris	Land- und Luftverteidigung	15.-19.06.2026	59.972 Fachbesucher	2.633

Quellen: Messe Berlin 162 , 163 ; Deutsche Messe 164 ; Solar Promotion/FMB 165 ; Messe Düsseldorf 166 ; E-world 167 ; NürnbergMesse 168 ; AFCEA Bonn 169 ; COGES Events 170 . Angaben der Veranstalter; Zählweisen unterscheiden sich. Bei MEDICA umfasst die Ausstellierzahl beide Messen.

Neu sind Formate, die gezielt zivile Fertigung und Verteidigung zusammenbringen. Die Hannover Messe hat 2026 eine „Defense Production Area“ für Fertigungstechnik für Sicherheit und Verteidigung eingeführt, die ausdrücklich Zulieferer und Anwender verbinden soll. 171 Vom 9. bis 12. März 2027 findet in Hannover erstmals die DSEI Germany statt. 172 Die Enforce Tac ist streng zugangsbeschränkt; Zulieferer von Komponenten sind als Zielgruppe zugelassen. 168

Matchmaking-Initiativen

- SVI-Connect: Gemeinsame Plattform des Bundesverbands der Deutschen Sicherheits- und Verteidigungsindustrie (BDSV) und des Bundesverbands Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME). Die Registrierung ist kostenfrei, der Zugang erfolgt nach Freigabe. 173 Ende Januar 2026 waren laut BME rund 500 Unternehmen registriert. 174
- Industriedialog von Verteidigungs- und Wirtschaftsministerium: Bei einem erneuten Treffen am 19. März 2026 kamen über 100 Spitzenvertreter aus Rüstungsunternehmen, Zulieferern und Verbänden zusammen. 175
- Länder: In Bayern bietet Bayern Innovativ seit 2023 den TechHUB SVI als Schnittstelle zur Sicherheits- und Verteidigungsindustrie an 176 ; Nordrhein-Westfalen fördert Projekte über das Programm Defence.Tech.NRW 177 ; in Baden-Württemberg arbeiten regionale Transformationsnetzwerke für die Zulieferindustrie. 178

Wie B2B-Käufer heute entscheiden

Wer als neuer Anbieter in eine Branche kommt, trifft auf Käufer, die sich vor dem ersten Gespräch selbst informieren und ihre Anbieterliste früh festlegen:

Befund	Wert	Quelle
B2B-Käufer, die einen Kauf ohne Vertriebsmitarbeiter bevorzugen	67 %	Gartner, März 2026, n=646 11
Käufer, die bei einem jüngeren Kauf KI genutzt haben	45 %	Gartner, März 2026 11
Käufer, die Anbieter mit irrelevanter Ansprache aktiv meiden	73 %	Gartner, Juni 2025, n=632 10
Beteiligte an einer typischen Kaufentscheidung	13 intern + 9 extern	Forrester, Januar 2026 179
genutzte Kanäle im Kaufprozess	10	McKinsey B2B Pulse, Mai 2026 180
Buying Groups mit fester Anbieter-Rangfolge vor dem ersten Kontakt	94 %	6sense, November 2025 (Anbieterdaten) 181

Für einen Zulieferer, der in der neuen Branche noch unbekannt ist, ist das eine doppelte Herausforderung: Er steht nicht auf der Liste, die Käufer vor dem ersten Kontakt bilden, und unpassende Massenansprache schadet mehr, als sie nützt. McKinsey beschreibt zudem eine Dreiteilung der Interaktionen: Persönliche, Remote- und digitale Kanäle werden etwa zu gleichen Teilen genutzt. 180 Wirksam ist deshalb eine Kombination aus Sichtbarkeit (Fachmessen, Verbände, Fachinhalte), präziser Zielkundenauswahl und gezielter, fachlich begründeter Ansprache der richtigen Rollen in Einkauf, Entwicklung und Qualität.

Zur Wirksamkeit von Kaltakquise gibt es keine unabhängigen, repräsentativen Daten für den deutschen Industriemittelstand. Anbieterdaten geben eine Orientierung: Der Cold Email Benchmark Report 2026 der Plattform Instantly ermittelte eine durchschnittliche Antwortquote auf Kalt-E-Mails von 3,43 %; die besten 10 % der Absender erreichten mehr als 10 %. 182 Diese Werte stammen aus internationalen Plattformdaten und sind nicht auf deutsche B2B-Industrie übertragbar.

Rechtlicher Rahmen der Ansprache in Deutschland

- E-Mail: Werbung per E-Mail ist nach § 7 Abs. 2 Nr. 2 UWG ohne vorherige ausdrückliche Einwilligung des Empfängers unzulässig. Das gilt auch gegenüber Unternehmen. Eine Ausnahme besteht nur für Bestandskunden unter den Voraussetzungen des § 7 Abs. 3 UWG. 183
- Telefon: Gegenüber Unternehmen genügt nach § 7 Abs. 2 Nr. 1 UWG eine zumindest mutmaßliche Einwilligung; gegenüber Verbrauchern ist eine vorherige ausdrückliche Einwilligung nötig. 183

Dieser Abschnitt ist keine Rechtsberatung. Ob im Einzelfall eine mutmaßliche Einwilligung vorliegt, hängt von den Umständen ab und ist von der Rechtsprechung geprägt.

14. Förderung und Netzwerke

Die Förderlandschaft für die Transformation der Zulieferindustrie ist im Umbruch. Der Zukunftsfonds Automobilindustrie ist ausgelaufen; das Nachfolgeprogramm vom Januar 2026 hat seine erste Skizzenrunde abgeschlossen, Förderungen beginnen erst. Für den Einstieg in die Verteidigung gewinnen EU-Instrumente an Bedeutung.

Programm	Inhalt	Status (Stand Oktober 2026)
Zukunftsfonds Automobilindustrie (Bund)	1 Mrd. € für 2021 bis 2025, unter anderem für regionale Transformationsnetzwerke 184	Förderzeitraum beendet
Regionale Transformationsnetzwerke, Bekanntmachung 2021 (Bund)	regionale Netzwerke der Fahrzeug- und Zulieferindustrie; 2024 gab es bundesweit 27 185	nur noch Verlängerungsanträge, bis 31.12.2026 186
Regionale Transformations-Netzwerke und -Hubs, Richtlinie vom 15.01.2026 (Bund)	nicht rückzahlbare Zuschüsse, höchstens drei Jahre 187	Skizzenfristen im März 2026 abgelaufen; Richtlinie gilt bis 31.12.2029 187
Transformationsfonds Bayern	350 Mio. € für bayerische Unternehmen im Umbruch, Abwicklung über Bayern Innovativ 188	in Kraft bis 31.12.2028
NTransformation Kfz-Zulieferer (Niedersachsen, NBank)	Beteiligungskapital von 700.000 € bis 5 Mio. €, Laufzeit 7 bis 10 Jahre, nur Minderheitsbeteiligungen; Voraussetzung ist ein privater Co-Investor mit mindestens 33 % der Gesamtfinanzierung 189	Stand der Produktinformation 2023; aktueller Status nicht bestätigt
NRW.BANK.Invest Zukunft	zinsgünstiges Förderdarlehen mit Tilgungsnachlass von bis zu 20 %, nicht automobilspezifisch 190	laufend
BAFA-Förderung von Unternehmensberatungen für KMU	Zuschuss zu Beratungskosten 191	Richtlinie gilt bis 31.12.2026
European Defence Industry Programme (EDIP)	1,5 Mrd. € Zuschüsse für 2025 bis 2027; Komponenten aus Drittstaaten höchstens 35 % der Komponentenkosten 192	vom Rat im Dezember 2025 endgültig angenommen
Europäischer Verteidigungsfonds, Arbeitsprogramm 2026	1 Mrd. € für kollaborative Forschung und Entwicklung, davon über 60 Mio. € für offene Ausschreibungen für KMU 193	laufend

Programme ändern sich häufig. Vor einer Antragstellung sollte der aktuelle Stand bei der jeweiligen Förderstelle geprüft werden.

Ein Beispiel für die Arbeit der regionalen Netzwerke ist TraFoNetz Nordschwarzwald: Es erhielt 6,77 Mio. € aus dem Zukunftsfonds; über 90 Unternehmen stehen dort im Austausch. 185 Über dieses Netzwerk wurde auch die Studie der Hochschule Pforzheim zur Medizintechnik als Diversifizierungsfeld veröffentlicht, die hier mehrfach zitiert wird. 82

30 Kernbefunde

01. Die Pkw-Produktion in Deutschland lag von Januar bis September 2026 bei 3.034.900 Einheiten, 4 % unter Vorjahr und 15 % unter 2019.

VDA, Oktober 2026 4

02. 2025 wurden in Deutschland 4.151.800 Pkw produziert; die Produktion verharrt das dritte Jahr in Folge etwa auf gleichem Niveau, 11 % unter 2019.

VDA, Januar 2026 12

03. China stieg von Januar bis Juli 2026 zum wichtigsten Lieferland für neue Pkw nach Deutschland auf (rund 175.000 Fahrzeuge, +120,9 %; Vorjahreszeitraum: Rang 4).

Destatis, 21.09.2026 19

04. Die Exporte von Kraftwagen und Kfz-Teilen in die USA sanken von Januar bis November 2025 um 17,5 % und im ersten Halbjahr 2026 um weitere 17,2 %.

Destatis, 2026 29 , 30

05. Volkswagen senkte im September 2026 seine Prognose auf eine operative Umsatzrendite von bis zu 1 %; BMW im Juni 2026 die EBIT-Marge im Segment Automobile auf 1 bis 3 %.

Volkswagen AG, BMW AG, 2026 5 , 6

06. Das ifo-Geschäftsklima der Autoindustrie fiel im September 2026 auf –35,0 Punkte.

ifo Institut, 05.10.2026 18

07. Mit 691.500 Beschäftigten waren Mitte 2026 so wenige Menschen in der Automobilindustrie tätig wie noch nie seit 2005.

Destatis, 14.08.2026 1

08. Bei den Herstellern von Kfz-Teilen und -Zubehör sank die Beschäftigung binnen eines Jahres um 7,6 % auf 219.500, prozentual stärker als in den anderen Teilbranchen der Automobilindustrie.

Destatis, 14.08.2026 1

09. Seit 2019 hat die Autoindustrie bis Ende März 2026 rund 125.800 Stellen verloren, jeden siebten Arbeitsplatz.

EY Industriebarometer Q1 2026 39

10. Der VDA erwartet bis 2035 netto rund 225.000 Arbeitsplätze weniger als 2019; rund 100.000 davon sind bereits weggefallen.

VDA, 12.05.2026 2

11. Bosch kündigte im September 2025 den Abbau von weiteren etwa 13.000 Stellen bis 2030 an, ZF bereits 2024 den Abbau von 11.000 bis 14.000 Stellen in Deutschland bis 2028.

Bosch, 25.09.2025; tagesschau.de, 26.07.2024 41 , 42

12. Automobilzulieferer lagen 2025 mit 59 Großinsolvenzen auf Rang 2 aller Branchen.

Falkensteg, 2026 50

13. 2025 wurden 32,2 % der insolventen Zulieferer gerettet (2024: 20,3 %), deutlich weniger als 2020 (64,3 %).

Automobil Industrie / Falkensteg, 08.07.2026 54

14. Europäische Automobilzulieferer erzielten 2024 eine durchschnittliche EBIT-Marge von 3,6 %, chinesische 5,7 %.

Roland Berger / Lazard, 05.05.2025 55

15. 67 % der mittelständischen Automobilunternehmen verschieben, verlagern oder streichen Investitionen in Deutschland; nur 2 % erhöhen sie.

VDA-Umfrage Mai 2026 60

16. Für mehr als 75 % der mittelständischen Zulieferer haben Diversifizierung und neue Märkte Priorität; jeder zweite ist bereits außerhalb der Autoindustrie tätig, meist mit geringem Umsatzanteil.

Roland Berger, 03.09.2025 3

17. Je 52 % der Zulieferer nennen den Aufbau von Vertriebsstrukturen und Kundennetzwerken sowie regulatorische Rahmenbedingungen als Herausforderung beim Einstieg in neue Branchen, vor allem in die Verteidigung.

Roland Berger, 03.09.2025 3

18. Als Ansatzpunkte gegenüber Kunden im Verteidigungssektor nennen Zulieferer vor allem elektronische (78 %) und mechanische Bauteile (71 %).

Roland Berger, 03.09.2025 3

19. 17 % der Industrieunternehmen sehen sich in der Wertschöpfungskette der Verteidigungsindustrie, 7,6 % als Zulieferer; weitere 12,3 % halten den Markt für interessant.

DIHK, April 2026 71

20. Im vergangenen Jahr wechselten nur rund 1.100 Beschäftigte aus anderen Industriebranchen in die Rüstungsindustrie, während die Industrie rund 15.000 Stellen pro Monat verliert.

IAB, über dpa, 21.09.2026 72

21. Der Verteidigungshaushalt (Einzelplan 14 und Sondervermögen Bundeswehr) liegt 2026 bei rund 108,2 Mrd. €; der Regierungsentwurf für 2027 sieht 139,6 Mrd. € vor.

BMVg, 26.11.2025; Deutscher Bundestag, 09/2026 7 , 75

22. Der Backlog von Rheinmetall (Auftragsbestand einschließlich Rahmenverträgen) stieg bis Ende Juni 2026 auf 80,5 Mrd. €.

Rheinmetall, 06.08.2026 94

23. Verteidigungsaufträge laufen meist in niedrigen zwei- bis dreistelligen Losgrößen; der Cash Conversion Cycle lag 2022 in Luftfahrt und Verteidigung bei 159 Tagen, in der Autoindustrie bei 94.

e-mobil BW / KIT, September 2025 8

24. Die deutsche Luft- und Raumfahrtindustrie setzte 2025 62 Mrd. € um (+19 %) und beschäftigt rund 130.000 Menschen.

BDLI, 27.05.2026 76

25. Die Übertragungsnetzbetreiber rechnen bis 2045 mit Netzinvestitionen von 360 bis 390 Mrd. €; Hochspannungstransformatoren haben Lieferzeiten von 18 bis 36 Monaten.

ZfK, 11.12.2025 und 22.06.2026 78 , 79

26. Der Auftragseingang der Bahnindustrie stieg 2025 um 19 % auf 21,8 Mrd. €, in der Infrastruktur um 36 %.

VDB, 01.06.2026 80

27. Als Komponentenzulieferer für Medizinprodukte niedrigerer Risikoklassen vergehen von der Entscheidung bis zur ersten Lieferung schätzungsweise 1,5 bis 3 Jahre; ein dreijähriger Zertifizierungszyklus (ISO 13485, gegebenenfalls CE) kostet je nach Größe 50.000 bis über 200.000 €.

Hochschule Pforzheim, April 2025 82

28. Die Leistung deutscher Rechenzentren stieg 2025 auf 2.980 MW und soll bis 2030 auf 5.000 MW wachsen; 2025 flossen rund 2,5 Mrd. € in Klima-, Stromversorgungs- und Gebäudetechnik.

Bitkom, 10.11.2025 83

29. Der VDMA erwartet für 2026 einen realen Rückgang der Maschinenbauproduktion um 2 %, das vierte Minusjahr in Folge; für 2027 rechnet er mit +3 %.

VDMA, September 2026 9

30. 67 % der B2B-Käufer bevorzugen einen Kauf ohne Vertriebsmitarbeiter; 73 % meiden Anbieter mit irrelevanter Ansprache.

Gartner, 2025 und 2026 10 , 11

Fähigkeiten statt Produkte bewerten und Zielbranchen wählen

Sofort · 0–6 Monate

Kompetenzen inventarisieren: Welche Prozesse, Werkstoffe und Technologien beherrscht das Unternehmen auf einem Niveau, das in anderen Branchen knapp ist? Mit Blick auf die Verteidigung nennen die Befragten vor allem Elektronik, Mechanik, Antriebs- und Energiemodule sowie Software (Kapitel 3).

Zwei bis drei Zielbranchen auswählen anhand der Übersicht in Kapitel 4: Marktdynamik, Stückzahlen, Zugangsvoraussetzungen, Passung zu den eigenen Fähigkeiten. Rüstung ist das meistgenannte Ziel, aber nicht für jedes Unternehmen das passende; Energie und Netze, Bahninfrastruktur und Rechenzentren bieten zum Teil mehr Volumen.

Zertifizierungslücke bestimmen: Welche Nachweise fehlen (AQAP 2110, EN 9100, ISO 22163, EN 15085-2, ISO 13485) und was kosten sie? AQAP 2110 und EN 9100 bauen auf ISO 9001 auf (Kapitel 12).

Zielkunden konkret benennen: Systemhäuser, deren Tier-1-Lieferanten, Netzbetreiber, Bahnunternehmen, Medizintechnik-Hersteller. In Lieferantenportalen und auf Matchmaking-Plattformen wie SVI-Connect registrieren (Kapitel 13).

Förderung prüfen, solange sie verfügbar ist: Die BAFA-Beratungsförderung läuft bis Ende 2026. Bestehende regionale Transformationsnetzwerke können bis Ende 2026 Verlängerungen beantragen; Zulieferer sollten deren Angebote jetzt nutzen (Kapitel 14).

Messgrößen: Zielbranchen mit begründeter Passung, Liste benannter Zielkunden, Kosten- und Zeitplan für Zertifizierungen.

Marktzugang aufbauen, bevor Kapazität investiert wird

Aufbau · 6–18 Monate

Vertrieb für die neue Branche einrichten: mit klarer Verantwortung, eigenem Budget und eigenen Zielen. Das Key-Account-Modell des Autogeschäfts reicht nicht, wenn Kunden unbekannt sind.

Sichtbar werden, wo die Branche einkauft: Fachmessen (zum Beispiel Enforce Tac und DSEI Germany im März 2027), Verbände, Fachbeiträge. Käufer legen ihre Anbieterliste meist vor dem ersten Kontakt fest.

Buying Center statt Einzelkontakt: Einkauf, Entwicklung, Qualität und Geschäftsführung gezielt und mit

fachlich passenden Argumenten ansprechen. Laut Forrester sind an einer typischen Kaufentscheidung 13 interne Personen beteiligt. Die Ansprache muss den Regeln des § 7 UWG folgen.

Über Partner einsteigen: Engineering-Dienstleistungen, Unteraufträge oder Personalkooperationen mit Systemhäusern sind oft der schnellere Weg zum ersten Referenzprojekt (Kapitel 5 und 11).

Zertifizierung parallel starten, idealerweise gekoppelt an einen konkreten Kundenbedarf. Für den Geheimschutz ist ein Auftraggeber sogar Voraussetzung.

Messgrößen: qualifizierte Erstgespräche mit Zielkunden, Lieferantenregistrierungen und Qualifizierungen, Erstmuster und Pilotaufträge.

Skalieren, mit Augenmaß

Ausbau · ab 18 Monaten

Investieren, wenn Aufträge da sind: Das Beispiel der Urban Gruppe zeigt, dass Kapazität ohne Auftragsbasis auch in der Rüstung in die Insolvenz führen kann (Kapitel 5).

Kalkulation umstellen: kleinere Lose, höhere Stückpreise, längere Kapitalbindung. Die Finanzierung frühzeitig mit Banken oder Beteiligungsgebern klären.

Werke hybrid denken: Die Hybridwerke von Rheinmetall in Szeged und Neuss zeigen, dass zivile und militärische Fertigung unter einem Dach möglich sind.

Ein realistisches Portfolio-Ziel setzen: Selbst Schaeffler plant bis 2035 bis zu 10 % des Umsatzes aus neuen Feldern. Ziel ist ein zweites Standbein, das Schwankungen im Autogeschäft abfedert.

Messgrößen: Umsatzanteil außerhalb Automotive, Auslastung der Werke, Marge der neuen Geschäftsfelder.

Methodik und Grenzen

Diese Studie ist eine Sekundäranalyse. Sie verdichtet öffentlich zugängliche Statistiken, Unternehmensmitteilungen, Verbandsdaten, Gesetzestexte und Studien zu einem Gesamtbild. Die Recherche lief in sechs Themensträngen: Lage der Autoindustrie, Lage der Zulieferer, Verteidigung und Luftfahrt, zivile Zielbranchen, Belege zur Diversifikation sowie Vertrieb und Markterschließung. Datenstand ist der 18. Oktober 2026; der Schwerpunkt liegt auf Veröffentlichungen aus den Jahren 2025 und 2026.

Die Analyse basiert auf der eingereichten Recherchevorlage und deren 193 Quellenverweisen. Für die Veröffentlichung wurden die vier Einstiegskennzahlen mit den Originalveröffentlichungen von Destatis, VDA und Roland Berger abgeglichen. Eine erneute unabhängige Prüfung sämtlicher Einzelangaben und Quellen ist damit nicht behauptet. Amtliche Daten, Verbands- und Unternehmensangaben, Sekundärquellen sowie kommerzielle Anbieterdaten sind anhand der Quellenangaben zu unterscheiden.

Die Bibliografie enthält 193 nummerierte Quellenverweise. Die Anzahl ist keine Aussage über 193 voneinander unabhängige Datensätze; mehrfach zitierte Herausgeber und unterschiedliche Erhebungsgrundlagen sind zu beachten.

Beschäftigung: Destatis meldet Stichtagswerte für Betriebe ab 50 Beschäftigten, der VDA Jahresdurchschnitte, EY eigene Auswertungen. Die Werte weichen je nach Abgrenzung voneinander ab. Viele Beschäftigte großer Zuliefererkonzerne sind nicht dem Wirtschaftszweig 29.3 zugeordnet.

Umfragen: Die Anteile diversifizierungswilliger Zulieferer (29 % bis 92 %) beruhen auf unterschiedlichen Fragen und Grundgesamtheiten und sind nicht vergleichbar. Die Allensbach-Befragung für FTI-Andersch umfasst nur 47 Zulieferer und nennt im Seitentext 75 %, in der Seitenbeschreibung 79 %.

Erfolgsquoten: Für den Erfolg von Diversifikationsprojekten wurde keine empirische Quelle gefunden. Auch belastbare Daten zur Kundenkonzentration im automobilen Mittelstand und zur Dauer von Lieferantenqualifizierungen bei großen Abnehmern sind nicht öffentlich verfügbar.

Verteidigungsindustrie: Aktuelle amtliche Gesamtzahlen zu Umsatz und Beschäftigten der Branche liegen nicht vor.

US-Zölle: Ob die im Mai 2026 angekündigte Erhöhung auf 25 % umgesetzt wurde, war bis Redaktionsschluss nicht aus einer US-Primärquelle zu bestätigen.

Regulierung und Förderung: Die Revision der EU-CO₂-Flottengrenzwerte war zum Redaktionsschluss nicht verabschiedet. Förderprogramme ändern sich häufig; bei einigen Landesprogrammen ist der aktuelle Status nicht bestätigt.

Auftragsstudien: Die Studie des Fraunhofer IAO wurde von Arbeitgeberverbänden der Metall- und Elektroindustrie in Auftrag gegeben. Die Angaben von 6sense und Instantly sind Anbieterdaten.

Einschätzungen: Die Bewertungen in Kapitel 4 und die Hinweise „Für wen es passt“ sind Einschätzungen der Herausgeber auf Basis der belegten Daten.

Interessenlage: amplifa bietet Dienstleistungen für die B2B-Neukundengewinnung an. Kapitel 13 behandelt dieses Feld. Die Empfehlungen sind anbieterneutral formuliert.

Wie viele Beschäftigte hat die deutsche Automobilindustrie 2026?

Ende des ersten Halbjahres 2026 waren es laut Destatis 691.500 in Betrieben mit 50 und mehr Beschäftigten, der niedrigste Stand seit 2005. Bei den Herstellern von Kfz-Teilen und -Zubehör waren es 219.500, 7,6 % weniger als ein Jahr zuvor. 1

In welche Branchen wollen Automobilzulieferer wechseln?

In beiden großen Befragungen liegt die Verteidigung vorn. Bei Roland Berger folgen Medizintechnik (38 %) und Luft- und Raumfahrt (36 %), bei Allensbach/FTI-Andersch Energie (16 %) sowie Luftfahrt, Medizintechnik und Bahn (je 9 %). 3 , 63 Nach Marktvolumen und Lieferengpässen sind außerdem Stromnetze, Speicher und Rechenzentren interessant (Kapitel 7 und 10).

Lohnt sich der Einstieg in die Rüstungsindustrie für Zulieferer?

Die Nachfrage ist politisch abgesichert und wächst stark. Dem stehen kleine Losgrößen, längere Kapitalbindung, Geheimschutz- und Genehmigungspflichten gegenüber. 8 , 117 Die Rüstung kann die Jobverluste der Autoindustrie bisher nicht auffangen: Im Vorjahr wechselten nur rund 1.100 Industriebeschäftigte in die Rüstungsindustrie. 72 Bei ZF und Schaeffler liegt das Verteidigungsgeschäft bisher unter 1 % des Umsatzes. 68 , 69

Wie lange dauert ein Branchenwechsel?

Für die Medizintechnik schätzt die Hochschule Pforzheim 1,5 bis 3 Jahre bis zur ersten Lieferung als Komponentenzulieferer für Produkte niedrigerer Risikoklassen. 82 Für andere Branchen gibt es keine vergleichbar belastbaren Zahlen; Qualifizierungssysteme von Netz- und Bahnbetreibern müssen über eine Zulassung grundsätzlich binnen sechs Monaten entscheiden. 156

Was sind die größten Hürden?

In der Roland-Berger-Befragung nennen 52 % den Aufbau von Vertriebsstrukturen und Kundennetzwerken, ebenso viele die regulatorischen Rahmenbedingungen. 3

Quellenverzeichnis

1. Statistisches Bundesamt : Pressemitteilung N057 – Stellenabbau in der Automobilindustrie: 42 300 weniger Beschäftigte. 14.08.2026.

https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2026/08/PD26_N057_42.html

2. VDA : Rückgang von Arbeitsplätzen in der Automobilindustrie droht größer auszufallen als bisher angenommen. 12.05.2026.

https://www.vda.de/de/presse/Pressemeldungen/2026/260513_PM_Beschaefigungsentwicklung_2035

3. Roland Berger : Studie: Mittelständische Automobilzulieferer hoffen auf neues Wachstum in der Verteidigungsindustrie. 03.09.2025. über 200 Entscheider, DACH

<https://www.mynewsdesk.com/de/rolandberger/pressreleases/roland-berger-studie-mittelstaendische-automobilzulieferer-hoffen-auf-neues-wachstum-in-der-verteidigungsindustrie-3402430>

4. VDA : Production and Market in September 2026. 04.10.2026.

https://www.vda.de/en/press/press-releases/2026/261005_PM_Nationale_PM_Production_in_Germany_in_September_2026

5. Volkswagen AG : Ad-hoc-Mitteilung: Volkswagen AG aktualisiert die Prognose für das Geschäftsjahr 2026. 18.09.2026.

<https://www.volkswagen-group.com/de/ad-hoc/volkswagen-ag-aktualisiert-die-prognose-fuer-das-geschaeftsjahr-2026-20701>

6. BMW AG (via pta/stock3) : Ad-hoc: Anpassung der Prognose für das Geschäftsjahr 2026. 16.06.2026. Wiedergabe des Ad-hoc-Wortlauts über Börsendienst

<https://stock3.com/news/pta-adhoc-bayerische-motoren-werke-aktiengesellschaft-anpassung-der-prognose-fuer-das-geschaeftsjahr-2026-17120868>

7. Bundesministerium der Verteidigung : Deutschland investiert in Verteidigung und stärkt das Bündnis. 26.11.2025.

<https://www.bmvg.de/de/aktuelles/deutschland-investiert-in-verteidigung-und-staerkt-das-buendnis-6045046>

8. e-mobil BW / KIT wbk : Wissen Kompakt: Diversifizierungsmöglichkeiten – Sicherheit und Verteidigung. September 2025.

https://www.e-mobilbw.de/fileadmin/media/e-mobilbw/Publikationen/Studien/Wissen_Kompakt__Sicherheit_und_Verteidigung.pdf

9. VDMA (über produktion.de) / VDMA Konjunkturseite : Maschinenproduktion: VDMA senkt Prognose für 2026. 18.09.2026. bestätigt auf <https://vdma.eu/de/konjunktur>

<https://www.produktion.de/wirtschaft/maschinenproduktion-vdma-senkt-prognose-fuer-2026/2738100>

10. Gartner : Gartner Sales Survey Finds 61% of B2B Buyers Prefer a Rep-Free Buying Experience. 25.06.2025. n=632, Befragung Aug.–Sep. 2024

<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-06-25-gartner-sales-survey-finds-61-percent-of-b2b-buyers-prefer-a-rep-free-buying-experience>

11. Gartner : Gartner Sales Survey Finds 67% of B2B Buyers Prefer a Rep-Free Experience. 09.03.2026. n=646, Befragung Aug.–Sep. 2025

<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2026-03-09-gartner-sales-survey-finds-67-percent-of-b2b-buyers-prefer-a-rep-free-experience>

12. VDA : Pkw-Produktion 2025 leicht über Vorjahresniveau (Passenger car production in 2025 slightly above previous year's level). Januar 2026.

https://www.vda.de/en/press/press-releases/2026/260106_Passenger-car-production-in-2025-slightly-above-previous-year-s-level

13. VDA : Forecasts for 2026. Dezember 2025.

https://www.vda.de/en/press/press-releases/2025/251208_PM_Forecasts_2026

14. VDA : Pressematerial zur VDA-Jahrespressekonferenz 2026. 10.02.2026.

https://www.vda.de/dam/jcr:8960a990-afcc-4eb8-9081-eeaa4548ce7e/260210_Pressematreial-zur-VDA-Jahres-PK_Download?mode=view

15. Kraftfahrt-Bundesamt : Pressemitteilung Nr. 01/2026 – Fahrzeugzulassungen im Dezember 2025, Jahresbilanz. 06.01.2026.

https://www.kba.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/Fahrzeugzulassungen/2026/pm01_2026_n_12_25_pm_komplett.html

16. Kraftfahrt-Bundesamt : Pressemitteilung Nr. 41/2026 – Fahrzeugzulassungen im September 2026. 05.10.2026.

https://www.kba.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/Fahrzeugzulassungen/2026/pm41_2026_n_09_26_pm_komplett.html

17. VDA (Datenbasis: Destatis) : Jahreszahlen – Allgemeines (Umsatz und Beschäftigte der Automobilindustrie). Stand 01.04.2026.

<https://www.vda.de/de/aktuelles/zahlen-und-daten/jahreszahlen/allgemeines>

18. ifo Institut : Business climate in German automotive industry worsens. 05.10.2026.

<https://www.ifo.de/en/facts/2026-10-05/business-climate-german-automotive-industry-worsens>

19. Statistisches Bundesamt : Pressemitteilung Nr. 332 – Außenhandel mit neuen Pkw Januar bis Juli 2026. 21.09.2026.

https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2026/09/PD26_332_51.html

20. Volkswagen AG : Volkswagen Group stärkt 2025 finanzielle Substanz. 10.03.2026.

<https://www.volkswagen-group.com/de/pressemitteilungen/volkswagen-group-staerkt-2025-finanzielle-substanz-kraeftiges-schlussquartal-in-herausforderndem-umfeld-20202>

21. Volkswagen AG : Volkswagen Group hält Kurs in anspruchsvollem Umfeld (Halbjahr 2026). 24.07.2026.

<https://www.volkswagen-group.com/de/pressemitteilungen/volkswagen-group-haelt-kurs-in-anspruchsvollem-umfeld-und-erwartet-verbesserte-marge-im-zweiten-halbjahr-20242>

22. Mercedes-Benz Group AG : Solid Cash Generation and Shareholder Returns in 2025 (via Business Wire). 12.02.2026.

<https://www.businesswire.com/news/home/20260211258317/en/Mercedes-Benz-Group-AG-Solid-Cash-Generation-and-Shareholder-Returns-in-2025-as-Product-Launch-Campaign-Gains-Traction>

23. Mercedes-Benz Group AG : Press Information – Financial Results Q2 2026. 28.07.2026.

https://media.mercedes-benz.it/download/6e8308fc-63fb-4798-8414-8f8329766675/mercedes-benz_group_ag_press_information_financial_results_q2_2026.pdf

24. BMW Group : BMW Group Jahreskonferenz 2026. 12.03.2026.

<https://www.bmwgroup.com/de/news/allgemein/2026/bmw-group-jahreskonferenz-2026.html>

25. BMW Group : Rede Walter Mertl (CFO) zum Quartalsbericht Q2 2026. 30.07.2026.

<https://www.press.bmwgroup.com/austria/article/detail/T0459757DE>

26. Reuters (via TradingView) : US confirms EU autos and auto parts 15% tariffs started Aug 1. September 2025. Sekundärquelle

https://es.tradingview.com/news/reuters.com,2025:newsml_L2N3VB0N6:0-us-confirms-eu-autos-and-auto-parts-15-tariffs-started-aug-1

27. Europäische Kommission : The EU-US trade deal. Stand 27.07.2026.

https://commission.europa.eu/topics/trade/eu-us-trade-deal_en

28. Autohaus (dpa) : Neue US-Autozölle: EU setzt auf schnellen Kompromiss. 06.05.2026. Sekundärquelle

<https://www.autohaus.de/nachrichten/politik/neue-us-autozoelle-eu-setzt-auf-schnellen-kompromiss-3801079>

29. Statistisches Bundesamt : Pressemitteilung N004 – Exporte in die USA Januar bis November 2025. 20.01.2026.

https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2026/01/PD26_N004_51.html

30. Statistisches Bundesamt : Pressemitteilung Nr. 296 – Kfz-Exporte 1. Halbjahr 2026. 20.08.2026.

https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2026/08/PD26_296_51.html

31. Reuters (via MarketScreener) : Germany lobby group says China's rare earth curbs could halt auto output. 03.06.2025. Sekundärquelle

<https://uk.marketscreener.com/quote/stock/VOLKSWAGEN-AG-436737/news/Exclusive-Germany-lobby-group-says-China-s-rare-earth-curbs-could-halt-auto-output-50142156/>

32. Reuters (via Sowetan) : Auto sector grapples with Nexperia disruption amid hopes for Dutch-China talks. 19.11.2025. Sekundärquelle

<https://www.sowetan.co.za/motoring/2025-11-19-auto-sector-grapples-with-nexperia-disruption-amid-hopes-for-dutch-china-talks>

33. ZDFheute : Nexperia-Chips: China macht Ausnahme für zivile Zwecke. 08.11.2025. Sekundärquelle

<https://www.zdfheute.de/wirtschaft/nexperia-chips-eu-china-ausnahme-halbleiter-100.html>

34. ifo Institut : German automotive industry struggling to emerge from crisis. 04.05.2026.

<https://www.ifo.de/en/facts/2026-05-04/german-automotive-industry-struggling-emerge-crisis>

35. Europäische Kommission : IP/25/3051 – Paket für einen sauberen und wettbewerbsfähigen Automobilsektor. 16.12.2025.

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_3051

36. electrive : EU-Verkehrsausschuss vertagt Abstimmung über das Auto-Paket. 02.10.2026. Sekundärquelle (Fachpresse)

<https://www.electrive.net/2026/10/02/eu-verkehrsausschuss-vertrag-abstimmung-ueber-das-auto-paket/>

37. VDA / Prognos : Prognos-Studie zur Beschäftigung in der Automobilindustrie. 28.10.2024.

https://www.vda.de/de/presse/Pressemeldungen/2024/241029_Prognos-Studie_zur_Beschaeftigung_in_der_Automobilindustrie

38. Fraunhofer IAO : Automobilindustrie 2040 (ELAB 2040) – Auswirkungen und Chancen für Beschäftigung und Wertschöpfung. Juli 2026. Auftraggeber: Gesamtmetall, bayme vbm vbw, Südwestmetall

<https://www.iao.fraunhofer.de/de/presseservice/aktuelles/automobilindustrie-2040-studie-zeigt-auswirkungen-und-chancen-fuer-beschaeftigung-und-wertschoepfung.html>

39. EY : EY Industriebarometer Q1 2026. 25.05.2026.

https://www.ey.com/de_de/newsroom/2026/05/ey-industriebarometer-q1-2026

40. EY : EY Industriebarometer Q4 2025. 17.02.2026.

https://www.ey.com/de_de/newsroom/2026/02/ey-industriebarometer-q4-2025

41. Robert Bosch GmbH : Presse-Statement zu Entwicklungen bei Bosch Mobility. 25.09.2025.

<https://www.bosch-presse.de/pressportal/de/de/aktuelles-presse-statement-zu-entwicklungen-bei-bosch-mobility-279232.html>

42. tagesschau.de : Autozulieferer ZF will bis zu 14.000 Stellen streichen. 26.07.2024. Sekundärquelle

<https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/automobilzulieferer-zf-stellen-streichen-100.html>

43. SWR Aktuell : Neuer ZF-Vorstandsvorsitzender übernimmt und gibt Einigung bekannt. 01.10.2025. Sekundärquelle

<https://www.swr.de/swraktuell/baden-wuerttemberg/friedrichshafen/neuer-zf-vorstandsvorsitzender-uebernimmt-und-gibt-einigung-bekannt-100.html>

44. ZDFheute (dpa) : Continental baut weitere Stellen ab. 18.02.2025. Sekundärquelle

<https://www.zdfheute.de/wirtschaft/unternehmen/continental-stellenabbau-hessen-bayern-standortschliessung-100.html>

45. Reuters : German auto supplier Aumovio announces up to 4,000 job cuts. 27.01.2026.

<https://www.reuters.com/business/german-auto-supplier-aumovio-announces-up-4000-job-cuts-2026-01-27/>

46. Schaeffler AG : Pressemitteilung zum Stellenabbau in Europa. 05.11.2024.

<https://www.schaeffler.com/de/medien/pressemitteilungen/pressemitteilung-details.jsp?id=88057858>

47. SWR Aktuell : Mahle will weitere 1.000 Stellen streichen. 03.11.2025. Sekundärquelle

<https://www.swr.de/swraktuell/baden-wuerttemberg/mahle-will-weitere-1000-stellen-streichen-100.html>

48. Brose : Brose repositions itself. 17.12.2024.

<https://www.brose.com/us-en/brose-americas/press/2024/brose-repositions-itself.html>

49. Robert Bosch GmbH : Jahrespressekonferenz 2026 (Pressemitteilung mit Kenndaten). 16.04.2026.

https://www.bosch-presse.de/pressportal/de/media/dam_images/pi12056/apc2026_leit-pi_en_final_ohnesperrfrist_mitkenndaten.pdf

50. Falkensteg : Insolvenzen 2025: Fieberzustand im deutschen Mittelstand. Anfang 2026.

<https://falkensteg.com/media/insolvenzen-2025-fieberzustand-im-deutschen-mittelstand>

51. Falkensteg : 5-nach-12-Insolvenzreport: Großinsolvenzen verharren auf hohem Niveau (Q2 2026). 2026.

<https://falkensteg.com/media/5-nach-12-insolvenzreport-grossinsolvenzen-verharren-auf-hohem-niveau>

52. RSM Ebner Stolz : Automotive-Studie 2026: Automobilzulieferer in der Strukturkrise. 31.08.2026.

<https://www.ebnerstolz.de/de/unser-angebot/branchen/automotive/studie-automobilzulieferer-strukturkrise-2026-handlungsfelder-mittelstand-111590.html>

53. WDR : Automobilzulieferer Kiekert in Heiligenhaus stellt Insolvenzantrag. September 2025.

Sekundärquelle

<https://www1.wdr.de/nrw/bergisches-land/kreis-mettmann/heiligenhaus-automobilzulieferer-kiekert-insolvenz-100.html>

54. Automobil Industrie (Vogel), Auswertung Falkensteg : Zulieferer-Insolvenzen 2025: Rettungsquote.

08.07.2026. Sekundärquelle (Fachpresse)

<https://www.automobil-industrie.vogel.de/zulieferer-insolvenzen-2025-rettungsquote-struktur-problem-investoren-a-fab6efdb512eb8e55893ac81228e9902/>

55. Roland Berger / Lazard : Globale Automobilzuliefererstudie: Umsatzrendite sinkt auf 4,7 Prozent. 05.05.2025.

<https://rolandberger.mynewsdesk.com/pressreleases/globale-automobilzuliefererstudie-umsatzrendite-sinkt-im-branchendurchschnitt-auf-nur-noch-47-prozent-3383843.pdf>

56. Boston Consulting Group : The 2026 Global Automotive Supplier Study. 05.03.2026.

<https://www.bcg.com/publications/2026/the-2026-global-automotive-supplier-study>

57. PwC Strategy& : Automobilzuliefererstudie 2026. 20.08.2026.

<https://www.strategyand.pwc.com/de/de/branchen/automobil/automobilzulieferer.html>

58. VDA : VDA-Umfrage im automobilen Mittelstand (September 2025, n=158). 05.10.2025.

https://www.vda.de/de/presse/Pressemeldungen/2025/251006_PM_Umfrage_HG_II_HG_III

59. VDA : Pressemitteilung zur Jahrespressekonferenz 2026 (Mittelstandsumfrage Januar 2026, n=124). Februar 2026.

https://www.vda.de/de/presse/Pressemeldungen/2026/260210_PM_Jahrespressekonferenz

60. VDA : VDA-Umfrage: Automobil Mittelstand am Standort Deutschland unter großem Druck (Umfrage Mai 2026, n=116). 16.06.2026.

https://www.vda.de/de/presse/Pressemeldungen/2026/260617_PM_Mittelstandstag_2026

61. Roland Berger : Automotive SME survey 2026: Private equity to the rescue?. September 2026.

<https://www.rolandberger.com/de/Insights/Publications/Automotive-SME-survey-2026-Private-equity-to-the-rescue.html>

62. produktion.de : Automobilzulieferer flüchten aus der Branche. 24.11.2025. Sekundärquelle (Fachpresse)

<https://www.produktion.de/wirtschaft/automobilzulieferer-fluechten-aus-der-branche/2147102>

63. FTI-Andersch / Institut für Demoskopie Allensbach : Allensbach-Studie zur Automobilindustrie: In diese Branchen wollen Zulieferer expandieren. Herbst 2025. n=47 Zulieferer
<https://www.fti-andersch.com/de/news/allensbach-studie-zur-automobilindustrie-in-diese-branchen-wollen-zulieferer-expandieren/>
64. VDA : Automotive SMEs pessimistic about current situation (Oktober 2024, n=145). 04.11.2024.
https://www.vda.de/en/press/press-releases/2024/241105_PM_automotive_smes_pessimistic_about_current_situation
65. IHK Nürnberg für Mittelfranken / IW Consult : Betriebe öffnen sich für neue Branchen (WiM 12/2025-01/2026). Dezember 2025.
<https://www.ihk-nuernberg.de/wim-wirtschaft-in-mittelfranken/ihk-magazin-wim-122025-012026/details/betriebe-oeffnen-sich-fuer-neue-branchen>
66. Atreus : Automotive Studie 2026: Strategische Entscheidungen für die Zukunftsfähigkeit der Automobilindustrie. 20.05.2026.
<https://www.atreus.de/publikation/studien/strategische-entscheidungen-fuer-die-zukunftsfahigkeit-der-automobilindustrie/>
67. Roland Berger : Zeitenwende im automobilen Mittelstand – Neue Wachstumswege jenseits der Branche. 02.09.2025.
<https://www.rolandberger.com/de/Insights/Publications/Zeitenwende-im-automobilen-Mittelstand-Neue-Wachstumswege-jenseits-der-Branche.html>
68. tagesschau.de : Industrie: Deutz und ZF setzen auf Rüstung. 13.08.2025. Sekundärquelle
<https://www.tagesschau.de/industrie-deutz-ruestung-100.html>
69. dpa-AFX : Schaeffler will verstärkt in das Rüstungsgeschäft. 22.12.2025. Sekundärquelle
<https://www.boerse-online.de/dpa-afx/schaeffler-will-verstaerkt-in-das-ruestungsgeschaeft-491744.html>
70. Schaeffler AG (EQS-News) : Schaeffler mit solidem Geschäftsjahr 2025. 03.03.2026.
<https://www.boerse-online.de/dpa-afx/eqs-news-schaeffler-mit-solidem-geschaftsjahr-2025-deutsch-506375.html>
71. DIHK : Insight Sicherheits- und Verteidigungsindustrie, Jahresbeginn 2026. Stand März 2026, veröffentlicht 07.04.2026. Sonderfrage, knapp 5.000 Industrieunternehmen
<https://www.dihk.de/resource/blob/175814/b3faceeac22eff4c2295209be83797d/konjunktur-dihk-insight-verteidigungsindustrie-jahresbeginn-2026-data.pdf>
72. fundresearch (dpa) über IAB-Studie Weber/Yilmaz : IAB-Studie: Rüstung kann Jobverluste nicht ausgleichen. 21.09.2026. Sekundärquelle (dpa)
<https://www.fundresearch.de/nachrichten/iab/2026/09/iab-studie-ruestung-kann-jobverluste-nicht-ausgleichen-546189.php>
73. IAB : IAB-Kurzbericht 17/2026 – Prognose 2026/2027. 24.09.2026.
<https://doku.iab.de/kurzber/2026/kb2026-17.pdf>
74. Börsen-Zeitung : Schaeffler peilt verdoppeltes Ergebnis an. 16.09.2025. Sekundärquelle
<https://www.boersen-zeitung.de/unternehmen-branchen/schaeffler-peilt-verdoppeltes-ergebnis-an>
75. Deutscher Bundestag : Textarchiv KW 37/2026 – Haushalt 2027, Einzelplan 14. September 2026.
<https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2026/kw37-de-a-1194766>
76. BDLI : BDLI-Branchendaten 2026: Luft- und Raumfahrtindustrie erreicht neue Rekorde. 27.05.2026.
<https://www.bdl.de/en/meldungen/bdli-branchendaten-2026-luft-und-raumfahrtindustrie-erreicht-neue-rekorde-bei-umsatz-und>
77. e-mobil BW / KIT wbk : Wissen Kompakt: Diversifizierungsmöglichkeiten – Luft- und Raumfahrt. September 2025.
https://www.e-mobilbw.de/fileadmin/media/e-mobilbw/Publikationen/Studien/Wissen_Kompakt_Luft_und_Raumfahrt.pdf
78. ZfK – Zeitung für kommunale Wirtschaft : Netzentwicklungsplan Strom 2025: Entwurf der Übertragungsnetzbetreiber. 11.12.2025. Sekundärquelle (Fachpresse)
<https://www.zfk.de/politik/regulierung/strom-2025-netzentwicklungsplan-uenb>

79. ZfK – Zeitung für kommunale Wirtschaft : Trafos werden zum Nadelöhr: Wo Stadtwerke umdenken müssen. 22.06.2026. Sekundärquelle (Fachpresse)
<https://www.zfk.de/energie/strom/trafos-nadeloehr-netzausbau-stadtwerke-stromnetz-beschaffung>
80. Verband der Bahnindustrie in Deutschland (VDB) : Bilanzzahlen Bahnindustrie 2025. 01.06.2026.
<https://www.bahnindustrie.info/de/presse/pressemitteilungen/bilanzzahlen-bahnindustrie-2025-zeigen-mit-planungssicherheit-gelingt-infrastrukturhochlauf-auf-der-schiene/>
81. SPECTARIS : Medizintechnik: Leichtes Wachstum dank Ausland. 13.11.2025.
https://www.spectaris.de/fileadmin/Content/Pressemitteilungen/2025/Medizintechnik/SPECTARIS-PM_Medizintechnik_Leichtes_Wachstum.pdf
82. Hochschule Pforzheim (Prof. B. Kölmel), über TraFoNetz : Potenzial der Medizintechnik als Diversifizierungsfeld für Automobilzulieferer. April 2025.
<https://trafonetz.de/wp-content/uploads/2025/08/Automobilzulieferer-im-Medizintechnik-Markt.pdf>
83. Bitkom (Studie mit Borderstep) : Rechenzentren in Deutschland: KI treibt Wachstum. 10.11.2025.
<https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Rechenzentren-Deutschland-KI-treibt-Wachstum>
84. Infineon Technologies AG : An impulse for Germany, Europe and the world: Smart Power Fab Dresden. 02.07.2026.
<https://www.infineon.com/press-release/2026/ifxpr202607-117>
85. Germany Trade & Invest : TSMC breaks ground, secures subsidy for German plant. 20.08.2024.
<https://www.gtai.de/en/meta/press/tsmc-breaks-ground-secures-subsidy-for-german-plant-1813224>
86. Deutscher Bundestag : Textarchiv KW 12/2025 – Sondersitzung: Änderung des Grundgesetzes. 18.03.2025.
<https://bundestag.de/dokumente/textarchiv/2025/kw12-de-sondersitzung-1056916>
87. ESuT – Europäische Sicherheit & Technik : Bundesrat stimmt Grundgesetzänderungen zu. 21.03.2025. Fachmedium
<https://esut.de/2025/03/meldungen/58320/bundesrat-stimmt-grundgesetzaenderungen-zu/>
88. Bundesregierung : Sondervermögen für Infrastruktur und Klimaneutralität. 19.03.2026.
<https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/sondervermoegen-2356240>
89. NATO : The Hague Summit Declaration. 25.06.2025.
https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_236705.htm
90. Europäische Kommission : Future of European defence (ReArm Europe / Readiness 2030, SAFE). Stand Oktober 2025.
https://commission.europa.eu/topics/defence/future-european-defence_en
91. Deutscher Bundestag : Textarchiv KW 03/2026 – Beschleunigte Planung und Beschaffung für die Bundeswehr. 15.01.2026.
<https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2026/kw03-de-bundeswehr-1134324>
92. Deutscher Bundestag : Textarchiv KW 17/2026 – Vergabebeschleunigungsgesetz. 23.04.2026.
<https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2026/kw17-de-vergaben-1166782>
93. Rheinmetall AG : Bilanzvorlage Geschäftsjahr 2025. 11.03.2026.
<https://www.rheinmetall.com/de/media/news-watch/news/2026/03/2026-03-11-rheinmetall-bilanzvorlage-geschaeftsjahr-2025>
94. Rheinmetall AG : Halbjahresfinanzbericht H1 2026. 06.08.2026.
<https://www.rheinmetall.com/de/media/news-watch/news/2026/08/2026-08-06-rheinmetall-pressemitteilung-halbjahresfinanzbericht-h1>
95. KNDS : KNDS achieves strong revenue growth and record order intake in 2025. 26.05.2026.

<https://knds.com/en/press-releases/knds-achieves-strong-revenue-growth-and-record-order-intake-in-2025>

96. HENSOLDT AG (EQS-News) : Geschäftsjahr 2025: HENSOLDT erzielt Rekord-Auftragseingang. 26.02.2026.

<https://www.boerse-online.de/dpa-afx/eqs-news-geschaeftsjahr-2025-hensoldt-erzielt-rekord-auftragseingang-und-bestaetigt-strukturellen-wachstumspfad-deutsch-505009.html>

97. AUMOVIO SE : HENSOLDT and AUMOVIO partner to support job-to-job transitions. 16.03.2026.

<https://www.aumovio.com/en/company/press/press-releases/20260316-hensoldt-cooperation.html>

98. Börsen-Zeitung (dpa/Reuters) : Boom der Rüstungssparte beflügelt Diehl. 07.07.2026. Sekundärquelle

<https://www.boersen-zeitung.de/unternehmen-branchen/boom-der-ruestungssparte-befluegelt-diehl>

99. RENK Group AG : Fiscal year 2025: RENK achieves annual targets with new record revenue and order backlog. 05.03.2026.

<https://www.renk.com/en/newsroom/news/press-releases/2026/fiscal-year-2025-renk-group-ag-achieves-annual-targets-with-new-record-revenue-and-order-backlog>

100. Lobbyregister des Deutschen Bundestages : Eintrag R001623 – BDSV. Stand 25.09.2026.

<https://www.lobbyregister.bundestag.de/suche/R001623>

101. Rheinmetall AG : Rheinmetall und Continental kooperieren bei HR. 14.06.2024.

<https://www.rheinmetall.com/de/media/news-watch/news/2024/06/2024-06-14-rheinmetall-und-continental-kooperieren-bei-hr>

102. Reuters : Rheinmetall to repurpose two German factories to make defence equipment. 24.02.2025.

<https://www.reuters.com/markets/europe/rheinmetall-repurpose-two-german-factories-make-defence-equipment-2025-02-24/>

103. Land Nordrhein-Westfalen : Minister Laumann besucht Werk von Rheinmetall in Neuss. 20.08.2025.

<https://www.land.nrw/pressemitteilung/minister-laumann-besucht-werk-von-rheinmetall-neuss>

104. dpa-AFX : Hensoldt-Chef Dörre will Personal weiter aufstocken. 19.03.2025. Sekundärquelle

<https://www.boerse-online.de/dpa-afx/hensoldt-chef-doerre-will-personal-weiter-aufstocken-bereit-fuer-finanzpaket-435002.html>

105. Börsen-Zeitung : Hensoldt wirbt um Bosch-Beschäftigte. 04.08.2026. Sekundärquelle

<https://www.boersen-zeitung.de/news/bz-all-rss/unternehmen-branchen/hensoldt-wirbt-um-bosch-beschaeftigte>

106. Börsen-Zeitung (dpa-AFX) : Rüstungsteam am Bodensee. 24.09.2026. Sekundärquelle

<https://www.boersen-zeitung.de/unternehmen-branchen/ruestungsteam-am-bodensee>

107. dpa-AFX : ROUNDUP 2: VW-Werk Osnabrück soll Rüstungsstandort werden. 07.09.2026. Sekundärquelle

<https://www.boerse-online.de/dpa-afx/roundup-2-vw-werk-osnabrueck-soll-ruestungsstandort-werden-549778.html>

108. Land Nordrhein-Westfalen : Nordrhein-Westfalen plant neues Technologie- und Entwicklungszentrum für Verteidigung. 15.02.2026.

<https://www.land.nrw/pressemitteilung/nordrhein-westfalen-plant-neues-technologie-und-entwicklungszentrum-fuer>

109. dpa-AFX : ROUNDUP: Rüstungskonzern KNDS übernimmt Alstom-Werk in Görlitz. 05.02.2025. Sekundärquelle

<https://www.boerse-online.de/dpa-afx/roundup-ruestungskonzern-knds-uebernimmt-alstom-werk-in-goerlitz-425538.html>

110. Bundeswehr / BAAINBw : AQAP – Quality Assurance Requirements NATO. o. D..

<https://www.bundeswehr.de/en/organization/equipment/contract-award/quality-management/aqap-quality-assurance-requirements-nato>

111. Bundeswehr / BAAINBw : Qualitätsmanagement (Vergabe). o. D..

<https://www.bundeswehr.de/de/organisation/ausruestung-baainbw/vergabe/qualitaetsmanagement>

112. BMW-Sicherheitsforum : Geheimschutzhandbuch, Abschnitt 2.1. o. D..

https://www.bmw-sicherheitsforum.de/handbuch/text/?fk_menu=27

113. BMW-Sicherheitsforum : Geheimschutzhandbuch, Abschnitt 2.4 (Sicherheitsbescheid). o. D..

https://www.bmw-sicherheitsforum.de/handbuch/text/?fk_menu=34

114. Bundesministerium der Justiz : § 2 Gesetz über die Kontrolle von Kriegswaffen. geltende Fassung.

https://www.gesetze-im-internet.de/krwaffkontrg/_2.html

115. Bundesministerium der Justiz : § 8 Außenwirtschaftsverordnung. geltende Fassung.

https://www.gesetze-im-internet.de/awv_2013/_8.html

116. BAFA : Güterlisten (Ausfuhrliste Teil I Abschnitt A). o. D..

https://www.bafa.de/DE/Aussenwirtschaft/Ausfuhrkontrolle/Gueterlisten/gueterlisten_node.html

117. Börsen-Zeitung : Wenn der Autozulieferer plötzlich in Rüstung macht. 09.10.2025. Analyse

<https://www.boersen-zeitung.de/meinung-analyse/wenn-der-autozulieferer-ploetzlich-in-ruestung-macht>

118. Logistik Heute (dpa) : Auto-Zulieferbranche: Studie sieht Chancen der Rüstungsindustrie.

18.03.2026. Sekundärquelle

<https://logistik-heute.de/news/auto-zulieferbranche-studie-sieht-chancen-der-ruestungsindustrie-254861.html>

119. Airbus : Airbus reports Full-Year (FY) 2025 results. Februar 2026.

<https://www.airbus.com/en/newsroom/press-releases/2026-02-airbus-reports-full-year-fy-2025-results>

120. Airbus : Airbus reports Half-Year (H1) 2026 results. 29.07.2026.

<https://www.airbus.com/en/newsroom/press-releases/2026-07-airbus-reports-half-year-h1-2026-results>

121. Airbus : Join Airbus Global Supplier Network. Stand 16.03.2026.

<https://www.airbus.com/en/becoming-an-airbus-supplier/join-airbus-global-supplier-network>

122. Performance Review Institute : Nadcap. o. D..

<https://www.p-r-i.org/nadcap/>

123. Bundesnetzagentur : Bundesnetzagentur startet Konsultation des Netzentwicklungsplans zum Stromnetzausbau. 12.06.2026.

https://bundesnetzagentur.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2026/20260612_NEP.html

124. pv magazine (BDEW-Umfrage) : BDEW: Mindestens 78 Gigawatt an großen Batteriespeichern bereits genehmigt. 27.11.2025. Sekundärquelle (Fachpresse)

<https://www.pv-magazine.de/2025/11/27/bdew-mindestens-78-gigawatt-an-grossen-batteriespeichern-bereits-genehmigt/>

125. FA Wind und Solar (im Auftrag von BWE und VDMA Power Systems) : Status des Windenergieausbaus an Land in Deutschland – Jahr 2025. 15.01.2026.

https://www.fachagentur-wind-solar.de/fileadmin/Veroeffentlichungen/Wind/Analysen/FA_Wind_Solar_Status_des_Windenergieausbaus_an_Land_Jahr_2025.pdf

126. Bundesverband Wärmepumpe (BWP) : Über 50 Prozent im Plus: Wärmepumpen-Absatz steigt 2025 deutlich. 27.01.2026.

<https://www.waermepumpe.de/presse/pressemitteilungen/details/ueber-50-prozent-im-plus-waermepumpen-absatz-steigt-2025-deutlich/>

127. Bundesverband Wärmepumpe (BWP) : Wärmepumpen-Absatz wächst im ersten Halbjahr auf 195.000 Anlagen. 06.08.2026.

<https://www.waermepumpe.de/presse/pressemitteilungen/details/waermepumpen-absatz-waechst-im-ersten-halb-jahr-auf-195000-anlagen/>

128. Bundesverband Wärmepumpe (BWP) : Wärmepumpenbranche dämpft Erwartungen an Marktentwicklung. 30.03.2026.

<https://www.waermepumpe.de/presse/pressemitteilungen/details/waermepumpenbranche-daempft-erwartungen-an-marktentwicklung/>

129. EWI – Energiewirtschaftliches Institut an der Universität zu Köln : Elektrolysehochlauf in Deutschland verläuft stockend. 20.01.2026.

https://www.ewi.uni-koeln.de/cms/wp-content/uploads/2026/01/20260120_PM_EWI-Analyse_Elektrolysehochlauf-in-Deutschland-verlaeuft-stockend-.pdf

130. Verband der Bahnindustrie in Deutschland (VDB) : InnoTrans 2026: Bahnindustrie als Wachstumsfaktor. 21.09.2026.

<https://www.bahnindustrie.info/de/presse/pressemitteilungen/innotrans-2026-bahnindustrie-als-wachstumsfaktor/>

131. Volksstimme (dpa), Analyse Allianz pro Schiene / SCI Verkehr : Bund investierte 2025 mehr als 220 Euro pro Kopf in Schiene. 15.07.2026. Sekundärquelle (dpa)

<https://www.volksstimme.de/deutschland-und-welt/wirtschaft/bund-investierte-2025-mehr-als-220-euro-pro-kopf-in-schiene-4285821>

132. Verband der Bahnindustrie in Deutschland (VDB) : Bahnindustrie begrüßt Vorstellung des Infrastrukturplans. 06.10.2026.

<https://www.bahnindustrie.info/de/presse/pressemitteilungen/bahnindustrie-begruesst-vorstellung-des-infrastrukturplans-als-einstieg-in-den-systemwechsel-mit-hand-und-fuss/>

133. DNV : New standard aims to improve railway sustainability (ISO 22163). 24.01.2024.

<https://www.dnv.com/news/2024/new-standard-aims-to-improve-railway-sustainability-252333/>

134. TÜV Rheinland : Zertifizierungen im Schienenfahrzeugbau nach EN 15085-2. o. D..

<https://www.tuv.com/luxembourg/de/zertifizierungen-im-schienenfahrzeugbau-nach-en-15085-2.html>

135. Deutsche Bahn AG, Lieferantenportal : Herstellerbezogene Produktqualifikation (HPQ). o. D..

<https://lieferanten.deutschebahn.com/lieferanten/Bedarfe-der-DB/Qualitaetssicherung/Infrastruktur/Herstellerbezogene-Produktqualifikation-HPQ--8519352>

136. SPECTARIS : The Medtech Industry 2025/26. 2025.

https://www.spectaris.de/fileadmin/Content/Medizintechnik/Zahlen-Fakten-Publikationen/spectaris_the_medtech_industry_flyer_2025-26_web.pdf

137. BVMed : BVMed-Herbstumfrage zur Lage der MedTech-Branche (n=120). 06.10.2026.

<https://www.bvmed.de/verband/presse/pressemitteilungen/bvmed-herbstumfrage-zur-lage-der-medtech-branche-zeigt-steigende-kosten-unternehmen-erwarten-besseren-innovationszugang>

138. EUR-Lex : Verordnung (EU) 2017/745 über Medizinprodukte (MDR), Art. 10 Abs. 9. 05.04.2017.

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX:32017R0745>

139. EUR-Lex : Verordnung (EU) 2023/607 (Übergangsfristen MDR). 15.03.2023.

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX:32023R0607>

140. produktion.de (VDMA) : Maschinenbau 2025: Personalabbau setzt sich fort. 19.08.2025.

Sekundärquelle (Fachpresse)

<https://www.produktion.de/wirtschaft/maschinenbau-2025-personalabbau-setzt-sich-fort/1668988>

141. top agrar (VDMA Landtechnik) : Landtechnik-Konjunktur stabilisiert sich vorerst. 10.03.2026.

Sekundärquelle (Fachpresse)

<https://www.topagrar.com/technik/news/landtechnik-konjunktur-stabilisiert-sich-vorerst-20023915.html>

142. Kendrion N.V. : Kendrion to focus entirely on Industrial, sells Automotive business in Europe and US. 12.04.2024.

<https://www.kendrion.com/de/newsroom/detail/news/kendrion-to-focus-entirely-on-industrial-sells-automotive-business-in-europe-and-us>

143. Kendrion N.V. : Press release FY 2025. 27.02.2026.

https://www.kendrion.com/fileadmin/user_upload/Downloads/Press_releases/PR_2026/Q4FY2025_-Press_release_Kendrion_FINAL.pdf

144. Stabilus SE (EQS-News) : Stabilus bestätigt auf Kapitalmarkttag Ziele bis 2030. 04.06.2025.

<https://www.boerse-online.de/dpa-afx/eqs-news-stabilus-bestaetigt-auf-kapitalmarkttag-ziele-bis-2030-deutsch-450520.html>

145. Schaeffler AG (EQS-News) : Schaeffler und Neura Robotics starten Technologiepartnerschaft. 04.11.2025.

<https://www.boerse-online.de/dpa-afx/eqs-news-schaeffler-und-neura-robotics-starten-zukunftsweisende-technologiepartnerschaft-d-eutsch-481086.html>

146. Humanoid (SKL Robotics) : Humanoid secures landmark deal with Schaeffler to deploy thousands of humanoid robots. 13.05.2026. Partnerangabe

<https://thehumanoid.ai/humanoid-secures-landmark-deal-with-schaeffler-to-deploy-thousands-of-humanoid-robots/>

147. Schaeffler AG : Pressemitteilung Hannover Messe 2025 (PEM-Elektrolyse). 01.04.2025.

https://www.schaeffler.de/de/news_medien/pressemitteilungen/pressemitteilungen_detail.jsp?id=88087170

148. Robert Bosch GmbH : Bosch will beim Heizen, Lüften und Kühlen deutlich schneller wachsen als der Markt. 01.08.2025.

<https://www.bosch-presse.de/pressportal/de/de/bosch-will-beim-heizen-lueften-und-kuehlen-deutlich-schneller-wachsen-als-der-markt-278016.html>

149. MAHLE GmbH : MAHLE entwickelt für Infineon leistungsstarke Elektronik-Kühlung für Rechenzentren. 08.07.2026.

https://newsroom.mahle.com/global/media/global_news/2026/07-mahle-develops-high-performance-electronic-cooling-unit-for-infineon-data-center-applications/20260708_mahle_pm_mahle-x-infineon_de.pdf

150. MAHLE GmbH : Cooling module for stationary battery storage. 15.10.2025.

https://newsroom.mahle.com/global/media/global_news/2025/10-stationary-battery-storage/20251015_mahle_pr_cooling-module-for-stationary-battery-storage.pdf

151. ElringKlinger AG : Hydrogen Technology World Expo 2026: EKPO bringt Brennstoffzellentechnologie in energieintensive Spezialfahrzeuge. 12.10.2026.

<https://www.elringklinger.de/newsroom/mitteilungen/pressemitteilung/hydrogen-technology-world-expo-2026-ekpo-bringt-brennstoffzellentechnologie-in-energieintensive-spezialfahrzeuge>

152. ElringKlinger AG : Financial Statements 2025 (HGB). 2026.

https://elringklinger.de/fileadmin/user_upload/elk-2025-hgb-jahresabschluss-en__2_.pdf

153. Rheinmetall AG : Verkauf besiegelt: Rheinmetall trennt sich von ziviler Sparte. 03.06.2026.

<https://www.rheinmetall.com/Rheinmetall%20Group/Presse/News/Documents/2026/06/2026-06-03-verkauf-besiegelt-rheinmetall-trennt-sich-von-ziviler-sparte.pdf>

154. Rheinmetall AG : Rheinmetall opened a new hybrid plant in Szeged, Hungary. 19.12.2025.

<https://www.rheinmetall.com/en/media/news-watch/news/2025/12/2025-12-19-rheinmetall-opened-a-new-hybrid-plant-in-szeged-hungary>

155. Bosch Rexroth AG : Bosch Rexroth keeps sales stable in 2025 and sees growth prospects in 2026. 21.04.2026.

<https://www.boschrexroth.com/en/at/company/press/bosch-rexroth-keeps-sales-stable-in-2025-and-sees-growth-prospects-in-2026-38400.html>

156. Bundesministerium der Justiz : § 48 Sektorenverordnung (Qualifizierungssysteme). geltende Fassung.

https://www.gesetze-im-internet.de/sectvo_2016/_48.html

157. KNDS : Suppliers. o. D..

<https://knds.com/en/suppliers>

158. HENSOLDT : Procurement at HENSOLDT. o. D..

<https://www.hensoldt.net/company/procurement>

159. Rheinmetall AG : Lieferanten – Downloads (Lieferantendokumente je Tochtergesellschaft). o. D..

<https://www.rheinmetall.com/de/lieferanten/download>

160. Bundeswehr / BAABW : Vergabe bei der Bundeswehr. o. D..

<https://www.bundeswehr.de/de/organisation/ausruestung-baabinbw/vergabe>

161. TransnetBW GmbH : Einkauf. o. D..

<https://www.transnetbw.de/de/unternehmen/portraet/einkauf>

162. Messe Berlin : Rekorde zum Jubiläum: InnoTrans 2026 zieht erfolgreiche Bilanz. 01.10.2026.

https://www.innotrans.de/de/presse/pressemitteilungen/news_39360.html

163. Messe Berlin : ILA Berlin 2026 sets new standards. Juni 2026.

<https://ila-berlin.de/en/press/ila-berlin-2026-sets-new-standards-increased-attendance-and-record-international>

164. Deutsche Messe : Hannover Messe 2026: Industry points the way to a competitive future. April 2026.

https://www.messe.de/en/newsroom/press-releases/deutsche-messe-ag/press-release_10304

165. Solar Promotion / FMB : Abschluss The smarter E Europe 2026. 25.06.2026.

<https://www.thesmartere.de/pressemeldung/abschluss-the-smarter-e-europe-2026>

166. Messe Düsseldorf : Abschlussbericht MEDICA 2025 und COMPAMED 2025. 20.11.2025.

https://www.medica-tradefair.com/en/Media_News/Press/Press_material/Press_Releases/Press_Releases/International_decision-maker_s_in_the_healthcare_industry_rely_on_MEDICA_2025_and_COMPAMED_2025_in_D%C3%BCsseldorf

167. E-world energy & water : Starkes Plus bei Ausstellern, Besuchern und Internationalität. 12.02.2026.

<https://e-world-essen.com/neuigkeiten/starkes-plus-bei-ausstellern-besuchern-und-internationalitaet-e-world-energy-water-im-jubilae-umsjahr-auf-rekordkurs/>

168. NürnbergMesse : Enforce Tac. Stand 2026.

<https://www.enforcetac.com/de-de>

169. AFCEA Bonn e.V. : 39. AFCEA Fachausstellung 2026. Mai 2026.

<https://www.afcea.de/news/detail-news/39-afcea-fachausstellung-2026.html>

170. COGES Events : Eurosatory 2026 – Bilanz (Pressemitteilung). 07.07.2026.

<https://coges.cdn.mediactive-network.net/wp-content/uploads/2026/07/PR-Bilan-Eurosatory-Juillet.pdf>

171. Deutsche Messe : Hannover Messe with new exhibition format: Defense Production Area. 29.10.2025.

<https://www.hannovermesse.de/en/press/press-releases/hannover-messe/hannover-messe-with-new-exhibition-format-defense-production-area>

172. Deutsche Messe : DSEI Germany: Anspruch als richtungsweisende Plattform für Verteidigung und Sicherheit in Deutschland. 12.03.2026.

https://www.messe.de/de/newsroom/pressemitteilungen/deutsche-messe-ag/pressemitteilung_9984

173. BME / BDSV : SVI-Connect. Stand 2026.

<https://www.svi-connect.com/>

174. Logistik Heute (dpa) : Beschaffung für Defence: BME und BDSV geben Update zu Matchmaking-Plattform. 27.01.2026. Sekundärquelle

<https://logistik-heute.de/news/beschaffung-fuer-defence-bme-und-bdsv-geben-update-zu-matchmaking-plattform-246653.html>

175. Bundesministerium der Verteidigung : Industrie im Dialog. 2026.
<https://www.bmvg.de/de/aktuelles/dialog-industrie-staerkung-verteidigung-6081190>
176. Bayern Innovativ : TechHUB SVI. o. D..
<https://www.bayern-innovativ.de/leistungen/sicherheit/techhub-svi/>
177. IHK zu Dortmund : Defence.Tech.NRW. o. D..
<https://www.ihk.de/dortmund/menue/sicherheit-und-verteidigung/defence-tech-nrw-6956240>
178. e-mobil BW / Transformationswissen BW : Regionale Transformationsnetzwerke. o. D..
<https://www.transformationswissen-bw.de/vernetzung/regionale-transformationsnetzwerke>
179. Forrester : The State Of Business Buying, 2026. 21.01.2026.
<https://www.forrester.com/press-newsroom/forrester-2026-the-state-of-business-buying/>
180. McKinsey & Company : The surprising economics of B2B growth (B2B Pulse 2026). 28.05.2026.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-surprising-economics-of-b2b-growth-the-new-survival-threshold-and-what-it-takes-to-thrive>
181. 6sense : 2025 Buyer Experience Report. 12.11.2025. Anbieterdaten
<https://6sense.com/newsroom/the-timeline-for-influencing-b2b-buyers-is-shrinking-insights-from-6senses-2025-buyer-experience-report/>
182. Instantly : Cold Email Benchmark Report 2026. 2026. Anbieterdaten, Plattformdaten 2025
<https://instantly.ai/cold-email-benchmark-report-2026>
183. Bundesministerium der Justiz : § 7 Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG). geltende Fassung.
https://www.gesetze-im-internet.de/uwg_2004/_7.html
184. electrive (BMW-Angaben) : Bund legt milliardenschweren Zukunftsfonds für Autoindustrie auf. 18.08.2021. Sekundärquelle
<https://www.electrive.net/2021/08/18/bund-legt-milliardenschweren-zukunftsfonds-fuer-autoindustrie-auf/>
185. Friedrich-Ebert-Stiftung : Wie der Nordschwarzwald seine Autozulieferer zukunftsfähig macht. 21.06.2024.
<https://www.fes.de/news/wie-der-nordschwarzwald-seine-autozulieferer-zukunftsaehig-macht>
186. Förderdatenbank des Bundes : Förderung von regionalen Transformationsnetzwerken der Fahrzeug- und Zulieferindustrie (Bekanntmachung 2021). Stand 2025.
<https://www.foerderdatenbank.de/FDB/Content/DE/Foerderprogramm/Bund/BMWi/bmwe-fahrzeug-zulieferindustrie-865466.html>
187. Förderdatenbank des Bundes : Regionale Transformations-Netzwerke (Modul A). Stand 2026.
<https://www.foerderdatenbank.de/FDB/Content/DE/Foerderprogramm/Bund/BMWi/regionale-transformations-netzwerke-modul-a.html>
188. Umweltpakt Bayern, Förderfibel : Transformationsfonds für bayerische Unternehmen im Umbruch. Stand 29.10.2025.
<https://www.umweltpakt.bayern.de/werkzeuge/foerderfibel/programme/407/>
189. NBank : Produktinformation NTransformation Kfz-Zulieferer. Stand 30.05.2023. Status 2026 nicht bestätigt
<https://NBank.de/medien/nb-media/Downloads/Programminformation/Produktinformationen/NTransformation-Kfz-Zulieferer.pdf>
190. Land Nordrhein-Westfalen : NRW.BANK.Invest Zukunft. 09.07.2026.
<https://www.land.nrw/node/25254>
191. IHK Nürnberg für Mittelfranken : BAFA-Programm: Förderung von Unternehmensberatungen für KMU. Stand 2026.

<https://www.ihk-nuernberg.de/ihr-unternehmen/gruendung/coaching-beratungsfoerderung/bafa-programm>

192. EEAS / Rat der EU : European Defence Industry Programme: Council gives final approval. 09.12.2025.

https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/european-defence-industry-programme-council-gives-final-approval_en

193. Europäische Kommission, GD DEFIS : Commission continues to strengthen European collaborative defence research and development. 17.12.2025.

https://defence-industry-space.ec.europa.eu/commission-continues-strengthen-european-collaborative-defence-research-and-development-additional-2025-12-17_en

amplifa GmbH (2026): Raus aus der Autoabhängigkeit. Diversifikation der deutschen Automobilzulieferer. Sekundäranalyse, Datenstand 18. Oktober 2026. Düsseldorf.