

## Diversifizierungsmöglichkeiten für Unternehmen der Automobil-Zuliefererindustrie: Sicherheit und Verteidigung

Die Sicherheits- und Verteidigungsindustrie in Deutschland befindet sich im Aufwind: Steigende Verteidigungsausgaben, internationale Kooperationen und langfristige Produktlebenszyklen schaffen attraktive Marktbedingungen. Für Automobilzulieferer, die ihre Kompetenzen in neue Branchen übertragen möchten, bietet dieser Sektor vielfältige Chancen – von hochspezialisierten Komponenten bis zu Dual-Use-Technologien. Diese Kurzstudie liefert einen kompakten Überblick über Struktur, Anforderungen und Fördermöglichkeiten der Branche und unterstützt Unternehmen bei der strategischen Selbsteinschätzung sowie der Bewertung eines möglichen Markteintritts in ein sicherheitskritisches, innovationsgetriebenes Umfeld.



© sdecret/AdobeStock

## 1. Motivation

Die deutsche Automobilindustrie verzeichnet seit einigen Jahren strukturelle und wirtschaftliche Herausforderungen. Überkapazitäten, sinkende Marktanteile gegenüber ausländischen Herstellern sowie geringe Umsatzrenditen belasten auch die Zulieferer. Viele dieser Unternehmen prüfen daher, ob sie ihre Fertigungs- und Entwicklungskompetenzen in andere Branchen übertragen können, um ihre Abhängigkeit vom Automobilmarkt zu verringern. Vor diesem Hintergrund bietet diese Kurzstudie einen kompakten Einblick in die Sicherheits- und Verteidigungsindustrie in Deutschland, identifiziert allgemeine und branchenspezifische Erfolgsfaktoren zur strategischen Selbsteinschätzung und liefert Anhaltspunkte sowie Kontaktmöglichkeiten, um zu bewerten, ob ein Einstieg in diesen Sektor für das eigene Unternehmen in Frage kommt.

## 2. Branchenstruktur

Die Umsätze der deutschen Automobilindustrie sanken zwischen 2023 und 2024 von 564 Mrd. € auf 542 Mrd. €, während die Verteidigungsausgaben der EU-Mitgliedstaaten im selben Zeitraum um 17 % von 279 Mrd. € auf 326 Mrd. € anstiegen, was ein deutliches Marktwachstum für die Sicherheits- und Verteidigungsbranche bedeutet [1], [2]. Die deutsche Sicherheits- und Verteidigungsbranche umfasst eine Vielzahl an Unternehmen, die an der Herstellung von Produkten zur militärischen Nutzung an Land, in der Luft und zu Wasser beteiligt sind. Das Spektrum der Produkte reicht von Ausrüstungsgegenständen für Soldaten über Sensorik und Aufklärungstechnik bis zu Kampfpanzern, Raketen und U-Booten. Nur wenige Unternehmen stellen als Endprodukt vollständig einsatzfähige Waffensysteme her. Die Wertschöpfungspyramide ist vergleichbar mit der der Automobilindustrie (Abb. 1). An der Spitze der Wertschöpfungspyramide gibt es die großen Systemhersteller, darunter Konzerne wie beispielsweise:

- Airbus, Rheinmetall (Rad- und Kettenfahrzeuge)
- KNDS, ehemals Krauss-Maffei Wegmann und Nexter Defense Systems (Rad- und Kettenfahrzeuge)
- TKMS (ThyssenKrupp Marine Systems)
- Diehl Defence (Raketen und Luftverteidigungssysteme)

Bekanntere Beispiele aus dem Bereich der Spezialisten sind:

- Hensoldt (Radar, Sensorik)
- MTU Aero Engines (militärische und zivile Triebwerke)
- Renk (Antriebssysteme)

Zudem existieren einige Tochterfirmen größerer Konzerne wie MBDA (Matra BAe Dynamics Aérospatiale) (Lenkflugkörper). Schließlich gibt es am deutschen Standort zahlreiche Teile- und Komponentenlieferanten, die hochspezialisierte Teile an Systemhersteller und größere Spezialisten liefern; die Einteilung in Tiers ist also weniger strikt als im Automobilsektor. Viele dieser Unternehmen beschäftigen weniger als 100 Mitarbeiter – eine Folge der deutlich geringeren Stückzahlen in der Sicherheits- und Verteidigungsindustrie, verglichen mit der zivilen Automobilbranche. So sah bzw. sieht beispielsweise das Neubauprogramm der Bundeswehr nur ca. 50 Leopard 2 (seit 2022) bzw. 35 Puma (bis zur Serienauslieferung 2021) pro Jahr vor [3], [4], [5]. Eine Ausnahme bilden Munition und Einmalprodukte: Rheinmetall plant, ab 2027 jährlich bis zu 1,1 Mio. 155-mm-Granaten zu fertigen, und das Bundesamt für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung der Bundeswehr (BAAINBw) kalkuliert für die Jahre 2025 bis 2034 Abrufe von 15 Mio. 5,56-x-45-mm-Patronen pro Jahr [6], [7].

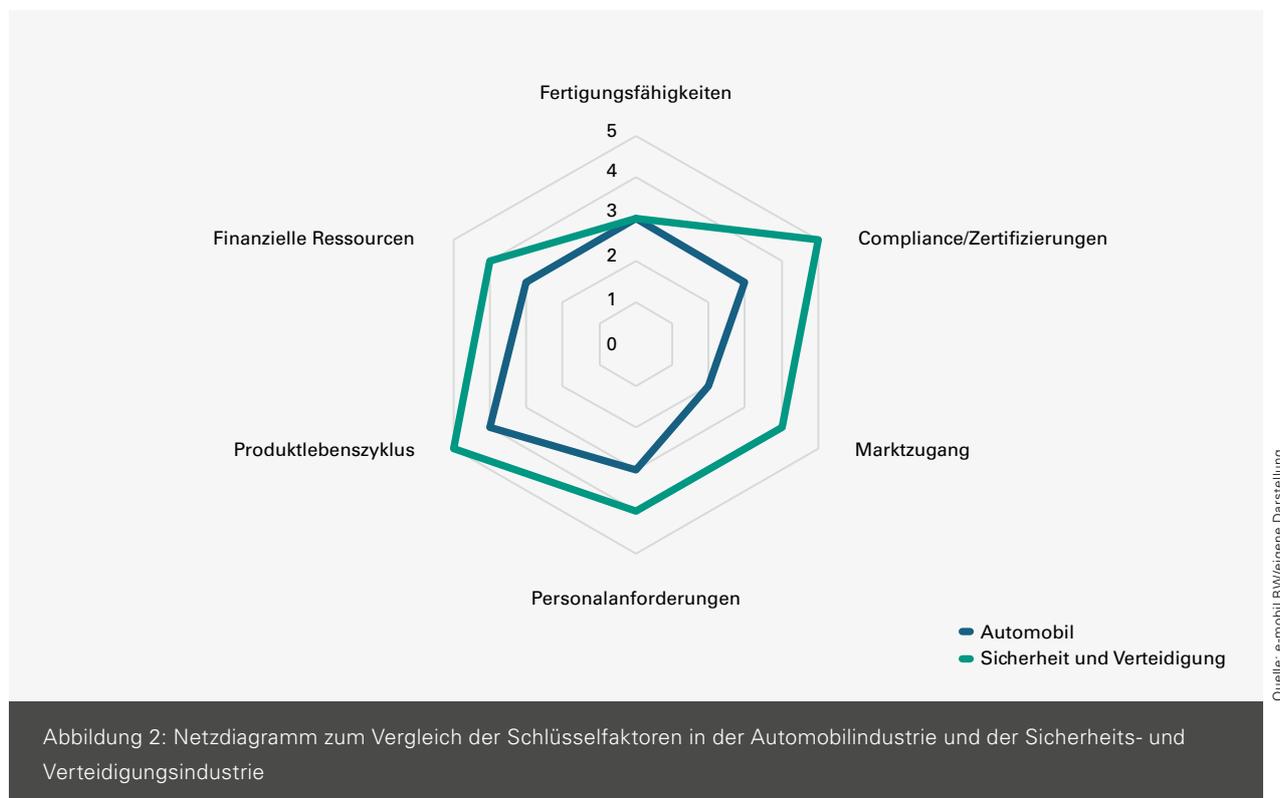


Die Branche ist gekennzeichnet von einem hohen Maß an Exporten und internationaler Kooperation. Für 2024 wurde vom Bundeswirtschaftsministerium die Ausfuhr von Verteidigungsgütern im Wert von rund 13,2 Mrd. € genehmigt [8]. Sowohl auf EU- als auch auf NATO-Ebene werden gemeinsame Verteidigungsprojekte realisiert. So einigten sich die Verteidigungsminister der NATO-Mitgliedstaaten am 5. Juni 2025 auf die größte Aufrüstung seit dem Kalten Krieg [9]. Es gibt auch Verbindungen zu verbündeten Staaten, die weder EU- noch NATO-Mitglied sind, darunter Israel, die Schweiz und Südkorea.

Die wichtigste Verbindung deutscher Verteidigungsunternehmen besteht zu französischen Partnern. Angefangen mit dem deutsch-französischen Alpha-Jet-Programm Ende der 1960er Jahre gibt es mittlerweile Airbus, KNDS und weitere Kooperationen zwischen Unternehmen der beiden Staaten. Aktuell interessant ist die Entwicklung eines gemeinsamen Nachfolgers der Kampfpanzer Leopard 2 und Leclerc, genannt MGCS (Main Ground Combat System). Beteiligt sind das ISL (Deutsch-Französisches Forschungsinstitut Saint-Louis), Rheinmetall, KNDS und Thales [10], [11].

### 3. Schlüsselfaktoren

Für die vergleichende Analyse zwischen Branche und eigenem Unternehmen wurden sechs Schlüsselfaktoren definiert: Fertigungsfähigkeiten, Compliance und Zertifizierungen, Marktzugang, Personalanforderungen, Produktlebenszyklus und Finanzielle Ressourcen. Diese Dimensionen sind so konzipiert, dass sie sowohl das breite Spektrum verteidigungstechnischer Anwendungen abdecken als auch die spezifischen Anforderungen eines Automobilzulieferers im Verteidigungssektor präzise erfassen. Die Merkmalsausprägung wird dabei auf einer Skala von 1 (sehr schwach ausgeprägt) bis 5 (sehr stark ausgeprägt) quantifiziert und in Abbildung 2 im Netzdiagramm visualisiert. Dieses zeigt die Divergenzen zwischen der Zielbranche Sicherheit und Verteidigung zur Referenzbranche Automobilindustrie. Die Fähigkeiten und Kompetenzen des eigenen Unternehmens kann der Leser bewerten und selbstständig zum Vergleich einordnen.



Im Folgenden werden die Anforderungen der Sicherheits- und Verteidigungsindustrie in den Schlüsselfaktoren tiefergehend erläutert.

## Fertigungsfähigkeiten

Die Sicherheits- und Verteidigungsindustrie umfasst eine äußerst vielfältige Produktpalette – von robusten Strukturelementen über komplexe Sensorsysteme bis hin zu hochpräzisen mechanischen Komponenten. Trotz dieser Diversität basieren viele Fertigungsprozesse auf denselben Kernverfahren, die auch in der Automobilbranche etabliert sind. Für Unternehmen aus der Automobilindustrie bedeutet dies, dass ein Großteil des bestehenden Know-hows direkt übertragbar ist.

Gleichzeitig stellt die Branche zusätzliche Anforderungen, die in der Automobilproduktion weniger verbreitet sind, etwa die Verarbeitung von Titanlegierungen oder die Fertigung besonders großer Bauteile für gepanzerte Fahrzeuge. Unternehmen, die neben den üblichen Verfahren auch solche spezialisierten Fertigkeiten beherrschen, können dies als Wettbewerbsvorteil nutzen.

Im Folgenden sind fünf zentrale Produktionsprozesse dargestellt, die für viele Anwendungen in der Sicherheits- und Verteidigungsindustrie von besonderer Bedeutung sind [12], [13], [14]. Die genauen technischen Spezifikationen, Qualitätsanforderungen und Prüfverfahren sind in den Technischen Lieferbedingungen (TL) der Bundeswehr festgelegt, die über das öffentliche TL-Portal des BAANBw eingesehen werden können [15].

Produktionsprozesse	Spezifikation und beispielhafte Zertifizierungen
Zerspanung	Bearbeitung hochfester Stähle, Titan(-legierungen) und Aluminium; enge Toleranzen nach ISO 286; Forderungen über TL des BAANBw [15]
Schweißen	Schweißen, Hartlöten, thermisches Spritzen; Zulassung nach DIN 2303; Güteklassen nach DIN EN ISO 5817 [13]
Additive Fertigung	3D-Druck, Kaltgießen von Titan, Aluminium, Edelstahl; Pulverqualität, Prozessüberwachung und Materialprüfungen nach TL oder Auftragspezifikation
Elektronikfertigung	Bestückung und Löttechnik nach IPC-A-610, ggf. ergänzt durch MIL-STD-461-konforme EMV-Prüfungen
Oberflächenbehandlung	Eloxieren, Galvanisieren oder Beschichten für Korrosions- oder Tarnschutz

Tabelle 1: Relevante Produktionsprozesse in der Sicherheits- und Verteidigungsindustrie

## Compliance/Zertifizierungen

Für Verteidigungsprodukte gibt es zahlreiche gesetzliche Anforderungen, Normen und Zertifizierungen. Die Bundeswehr nimmt in ihren wehrtechnischen Anforderungen eine Abstufung vor [16]. Für alle Produkte gelten die jeweiligen zivilen Normen nach DIN, EN und/oder ISO. Für Anforderungen, die nicht zivil geregelt sind, haben Bundeswehr und DIN gemeinsam die Verteidigungsgeräte-Normen (VG-Normen) erarbeitet. Spezifische Anforderungen der Bundeswehr stellt diese in ihren Werkstoffleistungsblättern (WL-Blättern) dar.

Für den Export wichtig sind EU- und NATO-Normen nach beispielsweise EDSTAR und AQAP sowie Zertifizierungen des US-Verteidigungsministeriums, insbesondere die International Traffic in Arms Regulations (ITAR) [17], die EN 9100 und die CMMC (Cybersecurity Maturity Model Certification) [18]. Darüber hinaus definieren zahlreiche Staaten eigene Verteidigungsnormen, beispielsweise das britische Ministry of Defence mit Def Stan 05 138 [19] für Cyber Security von Zulieferern, die ergänzend zu EDSTAR und AQAP zu erfüllen sind. Innerhalb der nationalen und internationalen Normen existieren teilweise Überschneidungen.

Bei den für NATO-Aufträge vorgeschriebenen AQAP-Zertifizierungen integriert AQAP 2110 die ISO 9001 mit zusätzlichen NATO-Anforderungen [20]. Eine gut implementierte und gelebte ISO-9001-Zertifizierung bildet hierbei eine wichtige Grundlage, da sich der Mehraufwand für den Erwerb zusätzlicher Zertifizierungen in diesem Fall in einem überschaubaren Rahmen hält. Entscheidend ist dabei ein hoher Reifegrad des Qualitätsmanagementsystems im Sinne der ISO 9004. Ist die ISO 9001 dagegen nur auf einem niedrigen Reifegrad und damit den minimalen Anforderungen entsprechend umgesetzt, steigt der Anpassungsaufwand deutlich an. Gemäß STANAG 4107 werden AQAP-Zertifikate in allen NATO-Mitgliedstaaten gegenseitig anerkannt, sodass eine einmal erteilte AQAP-2110-Zertifizierung länderübergreifend gilt.

Generell ist der Umfang der Zertifizierungen streng abhängig vom jeweiligen Produkt, die gesamte Branche achtet jedoch besonders auf Informationssicherheit (ISO 27001, AQAP 2210) [21]. In Tabelle 2 sind die gängigsten für Deutschland und die EU relevanten Zertifizierungen dargestellt.

Angesichts der hohen Komplexität der regulatorischen Vorgaben empfiehlt es sich, fachkundige Beratung durch Personen mit ausgewiesener Branchenkenntnis in Anspruch zu nehmen. Ein Einstieg in die Sicherheits- und Verteidigungsbranche ohne externe Unterstützung ist aufgrund der strikten Compliance- und Audit-Anforderungen mit erheblichen rechtlichen und finanziellen Risiken behaftet.

Aspekt	Zertifizierungen
Qualitätsmanagement	ISO 9001, EN 9100, AQAP 2105, AQAP 2110, AQAP 2310
Umweltmanagement	ISO 14001
Informationssicherheit	ISO 27001, ISO 42001, AQAP 2210
Einsatztauglichkeit	AQAP 2131
Risikomanagement	ISO 31000

Tabelle 2: Gängige für Deutschland und die EU relevante Normen in der Sicherheits- und Verteidigungsindustrie

## Marktzugang

Der Marktzugang ist abhängig vom tatsächlichen Produkt, in dessen Markt man einsteigen möchte. Handelt es sich um eine spezielle Technologie wie beispielsweise besonders leistungsstarke Radarsysteme, für die es aktuell einen hochregulierten, monopolistischen oder oligopolistischen Markt gibt, so ist der Marktzugang schwierig. Für Bauteile, die weder besonders zertifiziert noch reguliert sind, oder solche, die auch zivil einsetzbar sind („Dual-Use-Güter“: Güter, die sowohl zivil als auch militärisch verwendet werden können [22]), ist der Marktzugang generell einfacher. Welche Produkte unter die Exportbeschränkung fallen, ist über die EU-Dual-Use-Verordnung geregelt [23]. Die EU hat 2024 ein Weißbuch zu Dual-Use-Gütern veröffentlicht, folglich ist zu erwarten, dass es in diesem Bereich weiterhin gesetzgeberische Entwicklungen geben wird [24].

Ergänzend legen Systemhersteller in der Verteidigungsbranche besonders hohen Wert auf physische wie informationelle Sicherheit. Da oft nur einzelne oder sehr wenige Zulieferbetriebe bestimmte Spezialkomponenten fertigen, gelten auch diese als potenzielle Ziele für Sabotageakte. Entsprechend bevorzugen etablierte Auftraggeber solche Partner, deren interne Abläufe, Mitarbeitersicherung und IT-Systeme sie bereits kennen und als belastbar eingestuft haben. Lieferanten müssen daher nicht nur Normen und Zertifizierungen erfüllen, sondern auch eine gelebte Sicherheitskultur im Unternehmen nachweisen, was die Mitwirkung und Akzeptanz der Belegschaft voraussetzt.

Für den Einstieg in die deutsche Sicherheits- und Verteidigungsindustrie ist der BDSV (Bundesverband der Deutschen Sicherheits- und Verteidigungsindustrie e.V.) hilfreich, der nicht nur einen aktuellen Messekalender [25], sondern auch umfangreiche Brancheninformationen bereitstellt. Wichtige Messen sind die Enforce Tac (Nürnberg), die RÜ.NET (Koblenz) und die EURO DEFENCE EXPO (Essen). Online bieten die Branchenportale Defence Network, ESUT und Soldat & Technik weitere Informationen.

## Personalanforderungen

Die notwendigen Qualifikationen des Personals ergeben sich aus den spezifischen Anforderungen der Produkte und dem Umfang von Forschungs- und Entwicklungsarbeit. Generell gestalten sich die Anforderungen an die technische Qualifikation des Personals ähnlich oder gleich wie in der Automobilindustrie. Bei der Herstellung von Bauteilen militärischer Endprodukte können zusätzlich hohe Sicherheitsqualifikationen und Schulungen erforderlich sein, beispielsweise eine behördliche Sicherheitsprüfung, die es in drei Stufen gibt. Die in den jeweiligen Stufen durchgeführten Maßnahmen sind in Tabelle 3 beschrieben [26], [27]. Die Dauer dieser Vorgänge führt schon jetzt zu spürbaren Problemen in der Personalrekrutierung [28]. Zudem muss berücksichtigt werden, dass die ethische Ausrichtung und die Produktion militärisch eingesetzter Güter potenziell bei einigen Mitarbeitern auf Vorbehalte stoßen kann. Daher sollte das Changemanagement bei einem Branchenwechsel von Beginn an integraler Bestandteil der Planung sein.

Sicherheitsüberprüfung	Maßnahmen
Einfache Sicherheitsüberprüfung („SÜ1“)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Prüfung und Bewertung der in der vom Antragsteller ausgefüllten Sicherheitserklärung gemachten Angaben zu personenbezogenen Daten</li> <li>– Auskunft aus dem Bundeszentralregister, vom Bundeskriminalamt, von Nachrichtendiensten und ausländischen Sicherheitsbehörden</li> </ul>
Erweiterte Sicherheitsüberprüfung („SÜ2“)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Alle Maßnahmen der einfachen Sicherheitsüberprüfung</li> <li>– Anfragen an die Polizeidienststellen der innegehabten Wohnsitze</li> <li>– Einsicht in den öffentlich sichtbaren Teil sozialer Netzwerke</li> <li>– Ermittlungen über (Lebens- oder Ehe-)Partner</li> </ul>
Erweiterte Sicherheitsüberprüfung mit Sicherheitsermittlungen („SÜ3“)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Alle Maßnahmen der erweiterten Sicherheitsüberprüfung</li> <li>– Befragung von Referenzpersonen</li> </ul>

Tabelle 3: Vom Bundesamt für Verfassungsschutz durchgeführte Maßnahmen für eine Sicherheitsüberprüfung

## Produktlebenszyklus

Für Zulieferer sind langfristig ausgelegte Supportzeiträume verbindlich: So empfiehlt die DMSMS-Richtlinie des US-Navy-Kommandos NAVSEA [29] einen Ersatzteil- und Wartungszeitraum von 25 bis 30 Jahren, was auch in deutschen Planungsleitfäden (z. B. S3000L des BAAINBw [30]) übernommen ist. Bei schweren Systemen wie gepanzerten Fahrzeugen oder Marineteknik können Betriebslaufzeiten von bis zu 50 Jahren vertraglich festgelegt sein, wie Rheinmetall für seine Militärfahrzeugsysteme ausführt [31]. Vor diesem Hintergrund entfallen nach Erreichen der initialen Einsatzfähigkeit zwischen 40 % und 75 % der Lebenszykluskosten auf Betrieb und Instandhaltung (Operating & Support, O&S), wobei der genaue Anteil von Systemkomplexität und Upgrade-Intervallen abhängt [32]. Dies generiert zwar zusätzliche Einnahmen, bringt jedoch im Gegenzug langfristige Verpflichtungen für die Lieferanten mit sich. Entsprechend müssen Produktions- und Logistikkapazitäten, Lagerstrategien sowie DMSMS-Minderungsprogramme bereits in der Konzeptphase im Life Cycle Sustainment Plan verankert und kontinuierlich angepasst werden.

## Finanzielle Ressourcen

Für Unternehmen, die in den Sicherheits- und Verteidigungsmarkt expandieren möchten, stellt Kapital eine zentrale strategische Ressource dar. Finanzierungszyklen sind dort deutlich länger und risikoreicher als in der Automobilbranche. Komplexe Vergabeverfahren können zu mehrmonatigen Verzögerungen zwischen Investition und ersten Zahlungseingängen führen, was den Working-Capital-Bedarf erheblich erhöht und Liquiditätsengpässe provoziert. Zugleich erfordert die Gewährleistung technischer Sicherheit oft aufwändige Investitionen in Zutrittskontrollen, abgeschirmte Sicherheitszonen und bauliche Maßnahmen, um Produktionsbereiche und sensible Daten gegen Sabotage und Spionage zu schützen. AlixPartners, eine auf finanzielle Performance spezialisierte Managementberatung, berichtet, dass der Cash Conversion Cycle im Jahr 2022 in der Automobilbranche bei 94 Tagen lag, während er in der Luftfahrt- und Verteidigungsindustrie bei 159 Tagen lag, also 69 % höher [33], [34]. Beispielsweise geriet die Urban Gruppe, ein Hersteller von hochfesten und Panzerstählen, im April 2025 in Insolvenz, da den geleisteten Investitionen und gesteigerten Kapazitäten zu wenig Aufträge gegenüberstanden [35]. Zahlreiche Förder- und Finanzierungsprogramme können Unternehmen hier unterstützen (siehe Tabelle 4). Zudem stehen Verteidigungsunternehmen für Investoren derzeit besonders im Fokus: McKinsey prognostiziert, dass die europäischen Verteidigungsbudgets im Zeitraum 2022 bis 2028 kumulativ um 700 bis 800 Mrd. € steigen werden. Ergänzend erwartet eine BCG-Studie, dass zwischen 2026 und 2029 weitere 800 Mrd. € für Verteidigung mobilisiert werden und daraus ein Marktpotenzial in Höhe von 500 Mrd. € für Zulieferer entsteht. [36], [37]

Förderprogramm	Inhalt	Anforderungen
Europäische Investitionsbank [38]	Langfristige Kredite für Unternehmen in der Verteidigungs-Supply-Chain	EU-weit tätige Unternehmen in der Verteidigungslieferkette; Antrag über die Partnerbanken (z.B. Deutsche Bank); Produktion von Waffen und Munition ausgeschlossen
European Defence Fund (EDF) [39]	EU-Programm 2021–2027: fördert kollaborative F&E-Projekte	Konsortien aus mindestens drei EU-/ assoziierten Staaten
Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM) [40]	Branchenoffenes Programm für Forschung und Entwicklung	Hohe Nachweispflicht bzgl. Marktpotenzial und Innovationstiefe, aber gut standardisiert
KfW SVI [41]	Langlaufende Darlehen für strategische Investitionen in der europäischen Sicherheits- und Verteidigungsindustrie	Deutsche KMU mit Projekten in der Sicherheits- und Verteidigungsbranche; Antrag direkt bei der KfW
Defence Innovation Accelerator for the North Atlantic (DIANA) [42]	NATO-Accelerator für Deep-Tech und Dual-Use-Technologien	Teilnahme per Challenge Call; Unternehmen aus NATO-Mitgliedstaaten
Innovationsförderung des Landes Baden-Württemberg [43]	Unterstützung bei Forschung und Entwicklung	Aufwendiger, aber gut dokumentierter Antrag

Tabelle 4: Auswahl von Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten in der Sicherheits- und Verteidigungsindustrie

## 4. Einstieg in die Sicherheits- und Verteidigungsbranche

Vor dem Hintergrund verschiedener Studien von Strategy& [44], Roland Berger [45] und Gleiss Lutz [46] erscheint der Sicherheits- und Verteidigungsmarkt trotz geringerer Volumina aufgrund seiner Margen und seiner Wachstumsdynamik als interessanter neuer Absatzmarkt für Zulieferer.

Bevor ein Zulieferbetrieb den Markteintritt in die Sicherheits- und Verteidigungsindustrie anstrebt, sind umfassende Vorabprüfungen auf mehreren Ebenen erforderlich. Zunächst muss die technische Kernkompetenz hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit in Dual-Use- und sicherheitskritische Anwendungen hin bewertet werden. Hierbei sind Fertigungsverfahren, Werkstoffqualitäten und Präzisionsanforderungen entscheidend, um zusätzliche Entwicklungs- und Qualifizierungsaufwände auf ein wirtschaftlich vertretbares Maß zu begrenzen. Parallel dazu sind bestehende Qualitäts- und Sicherheitsmanagementsysteme einer Prüfung auf ihre Konformität mit einschlägigen Verteidigungsnormen zu unterziehen. In vielen Fällen erfordert dies Investitionen in bauliche Maßnahmen (Sicherheitszonen, physische Sperrsysteme) und IT-Infrastruktur (Netzwerksegmentierung, Zugriffsmanagement) sowie umfangreiche Mitarbeiterschulungen und -überprüfungen, um behördliche Audits erfolgreich zu bestehen und eine durchgehende Sicherheitskultur zu etablieren.

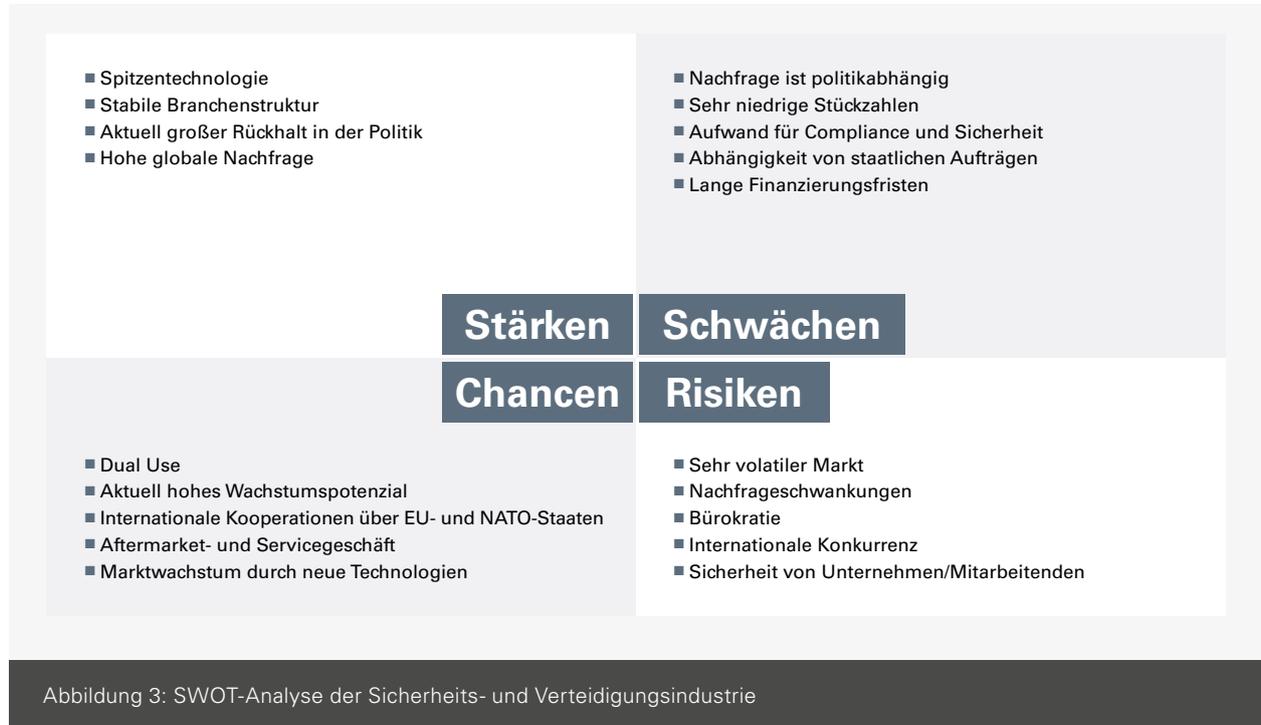
Finanziell ist zu berücksichtigen, dass Defence-Aufträge üblicherweise in niedrigen zwei- bis dreistelligen Losgrößen abgewickelt werden. Obwohl die hohen Stückpreise die geringeren Volumina in einem gewissen Maße kompensieren können, werden Auftragserteilung, Fertigung und Zahlung häufig über mehrere Quartale bzw. Jahre gestreckt. Eine sorgfältige Liquiditäts- und Working-Capital-Planung ist daher unerlässlich, Förderprogramme und refinanzielle Instrumente sollten frühzeitig in die Finanzierungsstrategie integriert werden. Ohne die Bereitschaft, die Fertigung für die Sicherheits- und Verteidigungsindustrie als langfristiges Kerngeschäft zu verfolgen und die damit verbundenen Investitionszyklen über eine strategische Neuausrichtung zu sichern, besteht ein erhebliches Risiko, dass Kapitalbindung und Verzögerungen die Rentabilität untergraben. Die in diesem Kapitel diskutierten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken sind in der SWOT-Analyse (Abbildung 3) zusammengefasst.

Schließlich erfordert der Marktzugang ein robustes Netzwerk und ein hohes Maß an Vertrauen seitens der etablierten Systemhersteller. Die Mitgliedschaft in Branchenverbänden, die aktive Präsenz auf Fachmessen sowie der Aufbau von Referenzen in Konsortialprojekten sind Voraussetzungen, um als zuverlässiger Partner wahrgenommen zu werden. Ein weiterer essenzieller Aspekt ist die Implementierung präventiver Maßnahmen gegen Sabotage und Industriespionage. Sicherheitsprüfungen von Mitarbeitenden, Notfall- und Meldeprozesse sowie kontinuierliche Risikoanalysen müssen integraler Bestandteil der Unternehmensorganisation sein. Nur unter diesen Voraussetzungen lässt sich abschließend evaluieren, ob der Sicherheits- und Verteidigungsmarkt als tragfähiger und nachhaltiger Absatzkanal für ein bisher in der Automobilzulieferindustrie tätiges Unternehmen in Betracht kommt.

Angesichts der komplexen Normen und Zertifizierungsanforderungen sowie der hohen Markteintrittsbarrieren empfiehlt sich die frühzeitige Einbindung spezialisierter Beratungsdienstleister mit ausgewiesener Branchenexpertise. Fachkundige Unterstützung minimiert das Risiko, regulatorische Vorgaben nicht fristgerecht zu erfüllen, und erleichtert den Zugang zu relevanten Ausschreibungs- und Konsortialstrukturen. Ohne diese Expertise drohen Verzögerungen, Mehrkosten und langfristige Wettbewerbsnachteile.

## SWOT-Analyse

In Abbildung 3 sind anhand einer SWOT-Analyse nochmals die innerhalb dieser Kurzstudie ausführlicher beschriebenen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken eines Markteintritts in die Branche der Sicherheit und Verteidigung aufgezeigt.



## Anhang

### Branchenübergreifende Schlüsselfaktoren

Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die Einordnung der Schlüsselfaktoren. Es bleibt zu beachten, dass ein Herunterbrechen einer gesamten, vielfältigen Branche auf eine einzige Zahl stets eine Vereinfachung der komplexen Realität darstellt. Die Zahlen geben also nur einen vereinfachten Überblick für eine schnelle Einordnung.

Schlüsselfaktoren	1	2	3	4	5
<b>Produktlebenszyklus</b>	Sehr kurzlebig: einige Monate bis wenige Jahre, schneller technologischer Wandel und hoher Innovationsdruck	Kurzlebig: regelmäßige Änderungen der Produkte innerhalb weniger Jahre	Mittel: 5–10 Jahre, Bedarf an Varianten und kontinuierliche Optimierung	Langlebig: 10–20 Jahre, geringe Änderungsfrequenz	Sehr langlebig: > 20 Jahre, Ersatzteile und Service über Jahrzehnte und kaum technologischer Wandel
<b>Compliance/Zertifizierungen</b>	Gering: Basis-Qualitätsanforderungen (z. B. ISO 9001 und CE-Kennzeichnungen)	Moderat: erhöhte Anforderungen an Hygiene, Sicherheit und Rückverfolgbarkeit	Hoch: branchenspezifische Normen, Validierung und technische Dokumentation erforderlich	Sehr hoch: strenge internationale Regularien mit laufenden Audits und Produkthaftung	Außerordentlich hoch: staatlich kontrollierte Programme und sicherheitsrelevante Produkte
<b>Fertigungsfähigkeiten</b>	Grobfertigung: geringe Präzision, einfache Materialien und geringe Automatisierung	Präzisionsfertigung: mittlere Komplexität, einfache Montagefähigkeit und Fertigung mit Toleranzen < 0,1 mm	Feinmechanische Präzision: komplexe Bauteile, Reinraum- oder Sauberfertigungsprozesse und Toleranzen < 0,01 mm	Hochtechnologische Fertigung: enge Toleranzen < 0,005 mm mit speziellen Werkstoffen und dokumentationspflichtigen Prozessen	Nanofertigung: Submikrometerbereich mit automatisierter Qualitätssicherung und Prozessvalidierung
<b>Personalanforderungen</b>	Hilfskraft: keine formale Ausbildung erforderlich, einfache, wiederholbare Tätigkeiten unter Anweisung	Facharbeit: abgeschlossene Berufsausbildung mit praxisorientierter Fachkompetenz	Spezialisierte Fachkraft: erweiterte Kenntnisse durch Zusatzqualifikationen oder branchenspezifische Anforderungen	Technisch regulierte Fachkraft: hohe Verantwortung mit hohen Kenntnissen, interdisziplinär	Hochqualifiziert: akademische Ausbildung oder äquivalente Berufserfahrung, Projekt- oder Führungsverantwortung
<b>Finanzielle Ressourcen</b>	Gering: geringe Investitionen, kurze Zahlungszyklen, schnelle Amortisation, Finanzierung aus eigenen Mitteln	Moderat: Investitionen in Maschinenparks und Produktionsanlagen, Finanzierung über Bankkredite, Fördermittel oder Leasing	Hohe Kapitalbindung: hoher Anlagenwert, komplexere Fertigungstechnologien, lange Amortisationszeit	Kapitalintensiv: Großprojekte mit langer Vorlaufzeit, hohe Fixkosten, Bedarf an Projektfinanzierung und Rückstellungen	Sehr kapitalintensiv: sehr hohe Anfangsinvestitionen, Vorlaufzeiten oft > 3 Jahre, staatliche Mitfinanzierung
<b>Marktzugang</b>	Freier Marktzugang: geringe Eintrittsbarrieren, wenig Regulierung, schneller Markteintritt möglich	Moderat zugänglich: etablierte Nachfrage bei mittlerem Wettbewerb, Spezialisierung erforderlich, aber erreichbar	Regulierter Markt: technisch anspruchsvoll und normativ reguliert, Neueintritt möglich bei klarer Positionierung	Strukturell geschlossener Markt: hohes Maß an Regulierung, lange Zulassungszyklen, hohe Zertifizierungsanforderungen	Geschlossener Markt: sehr hohe Eintrittsbarrieren, langwierige Genehmigungs- und Zertifizierungsprozesse, kontrollierter Marktzugang

## Literaturverzeichnis

- [1] „Umsatz der Automobilindustrie Deutschland 2024“, Statista. Zugegriffen: 16. Juli 2025. [Online]. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/160479/umfrage/umsatz-der-deutschen-automobilindustrie/>
- [2] „EU defence in numbers“, European Union. Zugegriffen: 15. Juli 2025. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/defence-numbers>
- [3] „Panzerbauer: Deutliches Hochfahren der Produktion möglich“, n-tv.de. Zugegriffen: 16. Juli 2025. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.n-tv.de/wirtschaft/Hochfahren-der-Panzer-Produktion-moeglich-Krauss-Maffei-Wegmann-wartet-auf-Signal-aus-der-Politik-article23924235.html>
- [4] Jeff, „Puma, the modern German Infantry Fighting Vehicle“, Defense Archives. Zugegriffen: 16. Juli 2025. [Online]. Verfügbar unter: <https://defensearchives.com/editorials/puma-the-modern-german-infantry-fighting-vehicle/>
- [5] „Startschuss für die Serienfertigung: Seit heute läuft im Werk Wolfsburg der neue Golf vom Band“, Volkswagen Newsroom. Zugegriffen: 16. Juli 2025. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.volkswagen-newsroom.com/de/pressemitteilungen/startschuss-fuer-die-serienfertigung-seit-heute-laeuft-im-werk-wolfsburg-der-neue-golf-vom-band-18320>
- [6] „Erneuter Auftrag zur Lieferung von 155-mm-Artilleriemunition noch in diesem Jahr – S&T – Soldat & Technik“. Zugegriffen: 16. Juli 2025. [Online]. Verfügbar unter: <https://soldat-und-technik.de/2025/01/bewaffnung/41575/artilleriemunition/>
- [7] „Öffentliche Ausschreibung Koblenz 2025 Deutschland – Patronen – Patronen 5,56mm x 45 Manöver, Messing (AL08) 2025-07-02“. Zugegriffen: 16. Juli 2025. [Online]. Verfügbar unter: [https://ausschreibungen-deutschland.de/2344426\\_Deutschland\\_Patronen\\_Patronen\\_556mm\\_x\\_45\\_Manoeuver\\_Messing\\_AL08\\_2025\\_Koblenz](https://ausschreibungen-deutschland.de/2344426_Deutschland_Patronen_Patronen_556mm_x_45_Manoeuver_Messing_AL08_2025_Koblenz)
- [8] Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, „Vorläufige Rüstungsexportzahlen für das Jahr 2024 veröffentlicht und Rüstungsexportbericht für das Jahr 2023 verabschiedet“. Zugegriffen: 12. Juni 2025. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Pressemitteilungen/2024/12/20241218-vorlaeufige-ruestungsexportzahlen-2024-ruestungsexportbericht-2023.html>
- [9] NATO, „NATO Defence Ministers agree new capability targets to strengthen the Alliance“, NATO. Zugegriffen: 12. Juni 2025. [Online]. Verfügbar unter: [https://www.nato.int/cps/en/natohq/news\\_235900.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_235900.htm)
- [10] C. de Villemagne, „French-German Defence Research Institute: Lessons learned for EU defence research“, 2017.
- [11] „MGCS Project Company GmbH in Köln gegründet“, Rheinmetall. Zugegriffen: 12. Juni 2025. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.rheinmetall.com/de/media/news-watch/news/2025/04/2025-04-17-mgcs-project-company-gmbh-in-koeln-gegruendet>
- [12] A. Z, „Wie wird die additive Fertigung in der Verteidigungsindustrie eingesetzt?“, 3Dnatives. Zugegriffen: 13. Juni 2025. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.3dnatives.com/de/additive-fertigung-verteidigungsindustrie-12062025/>
- [13] Bundeswehr, „HERSTELLERQUALIFIKATION NACH DIN 2303“. Zugegriffen: 11. August 2025. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.bundeswehr.de/resource/blob/132906/9b532a96c4d4ec82d4ac2e13f85e3e50/schweissen-herstellerqualifikation-data.pdf>
- [14] „Verteidigung“, EFT – ELECTRONICS FOR TECHNOLOGY. Zugegriffen: 13. Juni 2025. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.e-f-t.de/unternehmen/branchen/verteidigung/>

- [15] Bundeswehr, „Technische Lieferbedingungen“. Zugegriffen: 11. August 2025. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.bundeswehr.de/de/organisation/ausruestung-baainbw/vergabe/technische-lieferbedingungen>
- [16] „Wehrtechnische Anforderungen und zivile Normen“. Zugegriffen: 12. Juni 2025. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.bundeswehr.de/de/wehrtechnische-anforderungen-und-zivile-normen-133146>
- [17] „The International Traffic in Arms Regulations (ITAR)“. Zugegriffen: 17. Juli 2025. [Online]. Verfügbar unter: [https://www.pmdtc.state.gov/ddtc\\_public/ddtc\\_public?id=ddtc\\_kb\\_article\\_page&sys\\_id=24d528fddbfc930044f9ff621f961987](https://www.pmdtc.state.gov/ddtc_public/ddtc_public?id=ddtc_kb_article_page&sys_id=24d528fddbfc930044f9ff621f961987)
- [18] „ModelOverview\_V2.0\_FINAL2\_20211202\_508.pdf“. Zugegriffen: 12. Juni 2025. [Online]. Verfügbar unter: [https://dodcio.defense.gov/Portals/0/Documents/CMMC/ModelOverview\\_V2.0\\_FINAL2\\_20211202\\_508.pdf](https://dodcio.defense.gov/Portals/0/Documents/CMMC/ModelOverview_V2.0_FINAL2_20211202_508.pdf)
- [19] Ministry of Defence, „Cyber security for defence suppliers (Def Stan 05-138, Issue 4)“, GOV.UK. Zugegriffen: 17. Juli 2025. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.gov.uk/government/publications/cyber-security-for-defence-suppliers-def-stan-05-138-issue-4>
- [20] „AQAP – NATO Quality Assurance Requirements“. Zugegriffen: 15. Juli 2025. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.bundeswehr.de/en/organization/equipment/contract-award/quality-management/aqap-quality-assurance-requirements-nato>
- [21] „Notwendige ISO Zertifizierungen in der Rüstungsindustrie“, ISO 27001 Informationssicherheit Zertifizierung | IT Forensik. Zugegriffen: 13. Juni 2025. [Online]. Verfügbar unter: <https://acato.de/zertifizierung-ruestungsindustrie/>
- [22] „Dual-Use Güter“. Zugegriffen: 12. Juni 2025. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Dossier/Ausfuhr-und-Ruestungsexportkontrolle/dual-use-gueter.html>
- [23] Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle, „BAFA – Ausfuhrkontrolle – Veröffentlichung der neuen EU-Dual-Use-Verordnung (VO (EU) 2021/821)“. Zugegriffen: 17. Juli 2025. [Online]. Verfügbar unter: [https://www.bafa.de/SharedDocs/Kurzmeldungen/DE/Aussenwirtschaft/Ausfuhrkontrolle/20210611\\_veroeffentlichung\\_neue-eu-dual-use-vo.html](https://www.bafa.de/SharedDocs/Kurzmeldungen/DE/Aussenwirtschaft/Ausfuhrkontrolle/20210611_veroeffentlichung_neue-eu-dual-use-vo.html)
- [24] „Weißbuch über Optionen für eine verstärkte Unterstützung von Forschung und Entwicklung zu Technologien mit potenziell doppeltem Verwendungszweck“. Zugegriffen: 12. Juni 2025. [Online]. Verfügbar unter: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52024DC0027>
- [25] „Messekalender“, Bundesverband der Deutschen Sicherheits- und Verteidigungsindustrie. Zugegriffen: 12. Juni 2025. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.bdsv.eu/>
- [26] „Die Sicherheitsüberprüfung“, Bundesamt fuer Verfassungsschutz. Zugegriffen: 12. Juni 2025. [Online]. Verfügbar unter: [http://www.verfassungsschutz.de/DE/themen/geheim-und-sabotageschutz/die-sicherheitsueberpruefung/Die-Sicherheitsueberpruefung\\_node.html](http://www.verfassungsschutz.de/DE/themen/geheim-und-sabotageschutz/die-sicherheitsueberpruefung/Die-Sicherheitsueberpruefung_node.html)
- [27] „§ 12 SÜG – Einzelnorm“. Zugegriffen: 12. Juni 2025. [Online]. Verfügbar unter: [https://www.gesetze-im-internet.de/s\\_g/\\_12.html](https://www.gesetze-im-internet.de/s_g/_12.html)
- [28] „Personalmangel: Rüstungsbranche klagt über lange Sicherheitschecks“, tagesschau.de. Zugegriffen: 12. Juni 2025. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/ruestung-industrie-fachkraefte-rheinmetall-100.html>

[29] NUWC, Division Keyport DMSMS Team, „DMSMS Management“. Zugegriffen: 16. Juli 2025. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.dsp.dla.mil/Portals/26/Documents/Publications/Journal/140701-DSPJ-01.pdf>

[30] Bundeswehr, „Leitfaden zur Anwendung ASD/AIA S3000L in der Bundeswehr“. Zugegriffen: 16. Juli 2025. [Online]. Verfügbar unter: <https://umbraco.asd-europe.org/media/oajimmmc/s3000l-issue-21.pdf?rmode=pad&v=1daf887f3c50620>

[31] „Services for military vehicle systems“, Rheinmetall. Zugegriffen: 16. Juli 2025. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.rheinmetall.com/en/products/services/services-for-military-vehicle-systems>

[32] M. Eßig, C. v. Deimling, M. Brandstetter, F. Binder, und S. Wehking, „Marktseitige Untersuchung des Anwendungsfortschrittes des Lebenszykluskostenmanagements in der Verteidigungs- und Sicherheitsindustrie“. Zugegriffen: 15. Juli 2025. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.unibw.de/beschaffung/arbeitspapier-23-marktseitige-untersuchung-des-anwendungsfortschrittes-des-lebenszykluskostenmanagements-in-der-verteidigungs-und-sicherheitsindustrie.pdf>

[33] Alix Partners, „Navigating the Skies of Working Capital: Call for Action in the Aerospace and Defense Industry“. Zugegriffen: 16. Juli 2025. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.alixpartners.com/insights/102ig5c/navigating-the-skies-of-working-capital-call-for-action-in-the-aerospace-and-def/>

[34] M. Kleinfeld, M. Wagner, und AlixPartners, „Working Capital: Ein ernstzunehmendes Risiko für die Automobilzulieferer“. Zugegriffen: 8. August 2025. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.alixpartners.com/de/insights/102ibpl/working-capital-ein-ernstzunehmendes-risiko-fur-die-automobilzulieferer/>

[35] „250428\_GOERG\_PRESSEMITTEILUNG\_GÖRG begleitet Sanierungsprozess der Urban Gruppe\_Partner als Vorläufige Insolvenzverwalter bestellt.pdf“. Zugegriffen: 12. Juni 2025. [Online]. Verfügbar unter: [https://www.goerg.de/sites/default/files/fields/content\\_types/publication/downloads/250428\\_GOERG\\_PRESSEMITTEILUNG\\_G%C3%96RG%20begleitet%20Sanierungsprozess%20der%20Urban%20Gruppe\\_Partner%20als%20Vorl%C3%A4ufige%20Insolvenzverwalter%20bestellt.pdf](https://www.goerg.de/sites/default/files/fields/content_types/publication/downloads/250428_GOERG_PRESSEMITTEILUNG_G%C3%96RG%20begleitet%20Sanierungsprozess%20der%20Urban%20Gruppe_Partner%20als%20Vorl%C3%A4ufige%20Insolvenzverwalter%20bestellt.pdf)

[36] Boston Consulting Group, „The €500 Billion Opportunity for Nondefense Firms in Europe’s Military Buildup“, BCG Global. Zugegriffen: 15. Juli 2025. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.bcg.com/publications/2025/a-500-billion-opportunity-for-nondefense-firms>

[37] D. Chinn& Company und Lavandier, „The future of European defense and security | McKinsey“. Zugegriffen: 15. Juli 2025. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/industries/aerospace-and-defense/our-insights/the-future-of-european-defense-and-security>

[38] „Strengthening Europe’s security and defence industry“. Zugegriffen: 15. Juli 2025. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.eib.org/en/projects/topics/security-defence/index>

[39] „European Defence Fund (EDF) – Official Webpage of the European Commission. - European Commission“. Zugegriffen: 15. Juli 2025. [Online]. Verfügbar unter: [https://defence-industry-space.ec.europa.eu/eu-defence-industry/european-defence-fund-edf-official-webpage-european-commission\\_en](https://defence-industry-space.ec.europa.eu/eu-defence-industry/european-defence-fund-edf-official-webpage-european-commission_en)

[40] Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, „Über ZIM“. Zugegriffen: 15. Juli 2025. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.zim.de/ZIM/Redaktion/DE/Artikel/ueber-zim.html>

[41] „Umgang der KfW Bankengruppe mit Finanzierungen für die Sicherheits- und Verteidigungsindustrie | KfW“.

Zugegriffen: 15. Juli 2025. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.kfw.de/Über-die-KfW/Newsroom/Aktuelles/SVI.html>

[42] „DIANA | About“. Zugegriffen: 15. Juli 2025. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.diana.nato.int/about-diana.html>

[43] Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg, „Invest BW Innovationsförderung“, Baden-Württemberg.de. Zugegriffen: 15. Juli 2025. [Online]. Verfügbar unter: <https://wm.baden-wuerttemberg.de/de/service/foerderprogramme-und-aufrufe/liste-foerderprogramme/invest-bw-innovationsfoerderung>

[44] Strategy&, „A vision for Europe’s defense industrial future“, Strategy&. Zugegriffen: 12. Juni 2025. [Online].

Verfügbar unter: <https://www.strategyand.pwc.com/de/en/industries/aerospace-defense/eu-defense-industrial-future.html>

[45] „Roland Berger\_Defence Studie\_2025\_DE.pdf“. Zugegriffen: 12. Juni 2025. [Online]. Verfügbar unter:

[https://content.rolandberger.com/hubfs/07\\_presse/Roland%20Berger\\_Defence%20Studie\\_2025\\_DE.pdf](https://content.rolandberger.com/hubfs/07_presse/Roland%20Berger_Defence%20Studie_2025_DE.pdf)

[46] „Zeitenwende in der Industrie: Chancen und Herausforderungen beim Einstieg in den Verteidigungssektor | Gleiss Lutz“.

Zugegriffen: 12. Juni 2025. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.gleisslutz.com/de/aktuelles/know-how/zeitenwende-der-industrie-chancen-und-herausforderungen-beim-einstieg-den-verteidigungssektor>

## Autoren

Schabel, Sebastian; Puchta, Alexander; Oexle, Florian; Mau, Marcus; Gartzke, Stefan; Prof. Dr.-Ing. Jürgen Fleischer

Erfahren Sie mehr zum Thema in den „Wissen Kompakt“-Ausgaben von Transformationswissen BW und anderen Publikationen der Landesagentur e-mobil BW. Jetzt downloaden!



### H2 TechGuide

Der H2 TechGuide zeigt Diversifizierungschancen im Bereich Wasserstoff auf. Er stellt Bauteile sowie zugehörige Fertigungstechnologien von Brennstoffzellen und Elektrolyseuren dar.

[H2 TechGuide: Wasserstofftechnologien erkunden – Transformationswissen BW](#)



### Technologiekalender (TKBW-App)

Die TKBW-App bildet alle Technologien des modernen Fahrzeugs ab – vom technischen Fortschritt für elektrische Antriebe über Sensortechnik bis hin zu Materialien und Bauteilen.

[Weiterlesen](#)



### Produzierende Unternehmen

Der wachsende Markt der Elektromobilität eröffnet den produzierenden Unternehmen neue Chancen – beispielsweise in der Fertigung von Batterien, Brennstoffzellen oder elektrischen Traktionsmotoren.

[Weiterlesen](#)



### Lotsengespräche

In einem kostenfreien und persönlichen Lotsengespräch wird die aktuelle Unternehmenssituation beleuchtet und auf passende Vernetzungsmöglichkeiten, Wissensquellen oder Kontakte verwiesen.

[Kostenfreies und individuelles Lotsengespräch für Ihren Transformationsprozess – Transformationswissen BW](#)

Besuchen Sie auch unsere Website [www.transformationswissen-bw.de](http://www.transformationswissen-bw.de)

#### Herausgeber

**e-mobil** BW  
Landesagentur für neue Mobilitätslösungen  
und Automotive Baden-Württemberg

**transformations**  
wissen BW | Automotive in  
Bewegung

#### Gefördert von



Baden-Württemberg



strategiedialog  
automobilwirtschaft BW

#### Layout/Satz/Illustration

markentrieb – Die Kraft für Marketing und Vertrieb

#### Stand

September 2025