

# Fahrplan durch die Krise

## Wie Automobilzulieferer Finanzkrise und Konsolidierung als Chance nutzen können

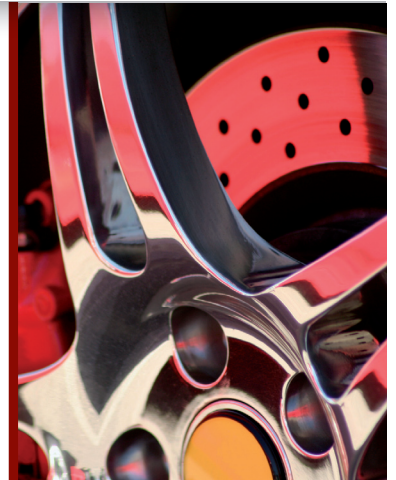
*Erstmalig gehen seit 2001 die Fahrzeugabsätze weltweit zurück. Fast über Nacht hat sich die Geschäftslage für Automobilzulieferer vor dem Hintergrund der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise dramatisch verschlechtert. Rückläufige Erträge und eingeschränkte Kreditzugänge gefährden das hohe Leistungsniveau bei Innovation und Qualität. Aber die Krise bietet Zulieferern auch Chancen, die systematisch realisiert werden können.*

Seit dem letzten starken Markteinbruch vor acht Jahren haben insbesondere deutsche Zulieferer beachtliche Erfolge erzielt und stellen in einem Markt, der noch vor zehn Jahren von amerikanischen Unternehmen dominiert wurde, weltweit rund ein Viertel der Top-100-Zulieferer. Dabei haben die deutschen Unternehmen nicht nur signifikantes Umsatzwachstum realisiert, sondern sind mit Innovations- und Technologieführerschaft und Internationalisierung profitabel gewachsen.

Hatten bis Sommer 2008 noch hohe Benzinpreise und Verunsicherungen der Neuwagenkäufer zu Absatzrückgängen in Europa und Nordamerika geführt, bewirkt die Finanzkrise nun dramatische Absatzeinbrüche. Weltweit wurden die Absatzprognosen für 2009 um durchschnittlich 9 Prozent nach unten korrigiert. In den USA, in denen 94 Prozent der Fahrzeuge kreditfinanziert sind, hatte der schwächere Zugang zu Konsumentenkrediten im

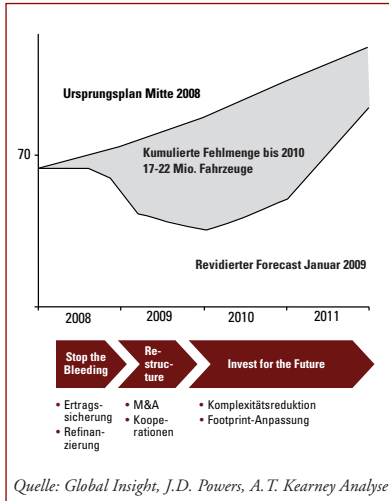
November 40 Prozent weniger Absatz im Vergleich zum Vorjahresmonat zur Folge. Pessimistische Schätzungen gehen für 2009 von einem Rückgang des Absatzes in den USA von bis zu 35 Prozent gegenüber 2007 aus. In Abhängigkeit von der Einrichtung des Rettungspaketes können sich diese Prognosen noch erheblich verändern. In Europa brach der Markt im November um bis zu 30 Prozent ein.

Bis 2010 werden weltweit in Summe etwa 17 bis 22 Millionen weniger Fahrzeuge als geplant verkauft. Das entspricht einer Verschiebung der Wachstumspläne um jährlich über 10 Prozent nach unten mit regionalen Rückgängen von bis zu 25 Prozent. Allerdings darf dabei nicht vernachlässigt werden, dass sich einige Märkte im Jahr 2009 bereits erholen und unter Umständen schneller zu ihrem Wachstumspfad zurückkehren könnten. Dies gilt insbesondere für Indien und China. Europa wird voraussichtlich



*Wer kurzfristig Liquidität und Profitabilität sichert und ein überzeugendes Konzept für Technologieführerschaft vorlegt, kann nach der Krise in einem bereinigten Markt mit Wachstum durchstarten.*

**Abbildung 1:** Fahrzeugabsatz in Mio. Einheiten



nach 18 bis 24 Monaten auf ein Vorkrisenniveau zurückkehren. In den USA werden die Absätze mittelfristig auf niedrigerem Niveau verharren, da insbesondere dort strukturelle Finanzierungsprobleme vorliegen.

### Wie sieht der Krisenfahrplan für Automobilzulieferer aus?

Die europäischen und insbesondere die deutschen Zulieferer haben in den letzten Jahren kontinuierlich Ertrags- und Innovationskraft gesteigert. Vor einigen Jahren zeigten die US-amerikanischen Lieferanten gleich bleibende Ergebnisse bei sinkenden F&E-Ausgaben, während EU-Lieferanten sowohl F&E-Ausgaben als auch Ergebnis steigern konnten. Wie stark ein Unternehmen jetzt vom Absatzeinbruch betroffen ist, hängt von der strategischen und finanziellen Ausgangslage ab. Strategische Stärke zeigt sich in Technologie- und Marktführerschaft bei regional ausgewogenem Kundenportfolio, finanzielle

Stärke in ausreichender Liquidität und hoher Eigenkapitalbasis. Auch werden etwa Zulieferer mit einer größeren Anzahl von Neueinführungen im Jahr 2009 weniger betroffen sein, da neue Fahrzeuge durch Einführungsvolumina und Auffüllung der Händlernetzwerke ein höheres Potenzial gegenüber dem allgemeinen Markttrend haben werden. Commodity-Hersteller haben auch diesmal aufgrund der eher dünnen Margenlage eine vergleichsweise schlechtere Ausgangssituation.

*Die Krise wird zu einer Marktberreinigung führen. Wer strategisch und finanziell fit ist, wird gestärkt aus der Konsolidierung gehen. Wer finanzielle Schwächen offenbart, ist trotz möglicher strategischer Fitness akut gefährdet.*

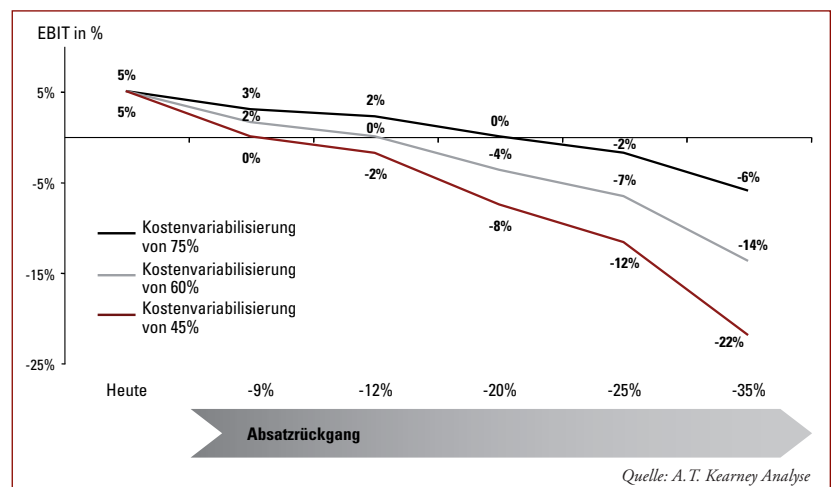
Für alle Zulieferer gilt gleichermaßen, dass sie kurzfristige Maßnahmen zur Stabilisierung von Ertrags- und Refinanzierungslage ergreifen sollten, um den Effekt der Krise zu kompensieren oder zumindest abzuschwächen. Mittel- und langfristig bietet sie die Chance, die strategische Ausrichtung zu kalibrieren und sich auf die Marktpotenziale nach der Krise optimal vorzubereiten.

### „Stop the Bleeding“

Bei einem Umsatzverlust von 20 Prozent und kurzfristig 40 Prozent fixen Kosten wird aus 5 Prozent Umsatzrendite ein Minus von 4 Prozent. Anfallende Restrukturierungsaufwendungen belasten das Ergebnis zusätzlich.

Politische Maßnahmen wie die Verlängerung der Bezugsfrist für das Kurzarbeitergeld und die Abwrackprämie dämpfen zwar die Effekte, können aber den Sturz in die Verlustzone nicht verhindern.

**Abbildung 2:** Auswirkung der Absatzkrise auf die Ertragslage (EBIT in % des Umsatzes)



Derzeit sinkende Rohstoffpreise dämpfen den Ertragseinbruch nicht ein, da die hohe Volatilität der Märkte keine nachhaltige Erleichterung erwarten lässt und viele Unternehmen zunächst noch Lagerbestände abbauen oder längerfristige Verträge erfüllen müssen. Zusätzlich führen sinkende Rohstoffpreise zu erhöhtem Kostenreduzierungsdruck durch die Hersteller. Daher ist proaktives Handeln erforderlich.

Viele Zulieferer haben auf die Krise bereits reagiert – mit Schichtenreduzierung, Freisetzung temporärer Mitarbeiter, Überstunden- und Urlaubsabbau, Reisekostenreduktion oder Kürzungen bei Zulagen und Boni. Um die Krise über die nächsten Jahre zu meistern, sollten Maßnahmen zur Kostensenkung und Cash-Optimierung systematisch eingesetzt werden. Im Mittelpunkt stehen dabei vier Hebel zur unmittelbaren Verbesserung (*vgl. Info-Kasten*).

## Sicherung der kurzfristigen Refinanzierung

Zulieferer müssen aufgrund der langen Zahlungsziele ihrer Kunden je nach Gestaltung der eigenen Wertkette etwa zwei bis vier Monate operatives Geschäft und aufgrund der Amortisierungspolitik der Kunden Investitionen von etwa 5 bis 10 Prozent des Umsatzes langfristig vorfinanzieren. In den vergangenen Jahren sind Finanzierungsformen gefunden worden, für deren Erneuerung der Kapitalzugang erschwert ist. Kurzfristiges Kapital kann nun gar nicht verfügbar sein oder sich

## Typische Hebel zur Kostensenkung und Cash-Optimierung

### 1. Kurzfristige Asset-Optimierung

- Investitionsstopp/Überarbeitung des Genehmigungsprozesses
- Asset-Verkäufe (Immobilien, Maschinen, Anlagen)
- Verkauf oder Verpfändung von Forderungen
- Insourcing ausgelagerter Kapazitäten
- Verkauf von Patenten, Joint Ventures, Special-Units, etc.

### 2. Bestandsfreisetzung

- Reduzierung der Sicherheitsbestände
- Überarbeitung Re-order Points
- Kaufstopp bestimmter Teile
- Revision der Lieferfrequenz

### 3. Einkauf

- Vertrags-Revision für direkte und indirekte Materialien
- Nachverhandlung von Rohstoffen und rohstoffintensiven Vormaterialien
- Durchsetzen von Vertrags-Compliance
- Kürzung der Zahlungsfristen

### 4. Gemeinkosten

- Reduzierung von Zulagen und Boni
- Revision von Travel-, Car- und Trainingsregelungen
- Abbau von Überstunden
- Outsourcing von MRO, Kantine, Flottenmanagement, etc.
- Reduzierung von Servicelevels – z.B. bei Facility-Services

Unternehmen können mit diesen Hebeln nachhaltig sowohl ihre Liquidität als auch ihre Rentabilität steigern. Asset Management reduziert entsprechende Bilanzpositionen um bis zu 15 Prozent und verringert den Bestand ausstehender Forderungen um bis zu 25 Prozent. Inventory Management senkt das in den Beständen gebundene Kapital zwischen 20 und 50 Prozent und generiert zusätzliche Einsparungen durch die Reduzierung von Kapitalbindungs- und Lagerhaltungskosten. Im Einkauf lassen sich Kostenreduzierungen zwischen 4 und 10 Prozent auf das gesamte Einkaufsvolumen erzielen. Gemeinkosten können um bis zu 25 Prozent reduziert werden.

durch verschlechterte Ratings stark verteuern. Bei einem kurzfristigen Refinanzierungsbedarf von 25 Prozent der Verbindlichkeiten entsteht der Industrie ein Kapitalbedarf von knapp acht Milliarden Euro. Neben der erschwerten Kapitalaufnahme wirken sich 100 Basispunkte Zinserhöhung für frisches Kapital mit knapp 0,1 Prozentpunkten auf die Umsatzrendite aus.

Neben klassischer Finanzierung kommen Förderkredite oder Einstiege von Finanzinvestoren in Betracht. Beispielsweise hat die KfW ein Kreditvolumen von 20 Milliarden Euro zur Risikoübernahme von kreditfinanzierten Investitionen und Betriebsmitteln bereitgestellt, wobei bei Investitionen 90 Prozent des Risikos übernommen werden. Ebenfalls hat die EIB ihr Kreditvolumen für das Rahmenprogramm 7 zur Förderung von

Innovationen mit zinsgünstigen Krediten aufgestockt. Obwohl die Programme über drei bis vier Jahre laufen und auf Neuprojekte zielen, sollten Unternehmen prüfen, inwieweit eine Inanspruchnahme zur Verbesserung der Refinanzierungssituation genutzt werden kann. Schließlich stellen die Bundesländer Landesbürgschaften zur Verfügung, von denen insbesondere in Nordrhein-Westfalen bereits aktiv Gebrauch gemacht wird.

Finanzinvestoren werden strategische und finanzielle Stärke der Unternehmen kritisch prüfen, bevor frisches Eigenkapital frei gemacht wird. Insbesondere für diese Refinanzierung muss ein klares unternehmerisches Konzept mit Wachstumsperspektiven für die Zukunft vorliegen.

## „Restructure for Long-Term Success“

Die derzeitige Krise der Automobilindustrie kann die übergeordneten globalen Trends nicht aufhalten, die Nachfrage nach individueller Mobilität wird weiter ansteigen. Es entstehen neue regionale Wachstumsmärkte durch die generelle Marktentwicklung der Schwellenländer und neue Ultra Low Cost Car-Segmente. Technologisch entsteht Wachstum beispielsweise durch Emissions- und Verbrauchsregulierungen. Hier wird es entscheidend sein, Technologien auf in-

dividuelle Bedürfnisse der Märkte auszurichten und Projekte klar auf strategischen Fit hin zu selektieren. Vor dem Hintergrund einer zu erwartenden Marktberreinigung ist Klarheit über die optimale Technologiestrategie für Übernahmeaktivitäten das Gebot der Stunde, um kurzfristig handlungsbereit zu sein und fehlende Kompetenzen zu akquirieren.

Neben dem möglichen Zukauf von Technologien durch Unternehmenstransaktionen bietet die momentane Krise auch vielversprechende Ansatzpunkte für Kooperationen. Zulieferer können sowohl mit Herstellern gemeinsam Projektressourcen und -kosten optimieren, wie auch mit Wettbewerbern Allianzen zu effizienterer Entwicklungs-kostenverteilung sondieren.

## „Invest for the Future“

Letztlich sollten die Portfolioentscheidungen mit geeigneten Konzepten zur Komplexitätsbeherrschung und zur Gestaltung des Netzwerkes von Entwicklungs- und Fertigungsstandorten unterfüttert werden.

Komplexitätsbeherrschung schließt dabei eine durchgängige Standardisierung und Modularisierung in Entwicklung, Produktion und Vertrieb ein. In der Entwicklung sollten Standards für Modellfamilien über mehrere

Generationen definiert werden und „aus dem Regal“ verfügbar sein. In der Produktion sollte sich dieses in standardisierten Verbaukonzepten fortführen und zu ausreichend flexiblen Produktionskonzepten beitragen. Die Netzwerkanpassung betrifft sowohl Entwicklungs- als auch Produktionsstandorte. Letztere werden anhand relevanter Märkte, der Lieferantenbasis, der Wettbewerbslandschaft und dem Bestand an Produktionszentren optimiert, Entwicklungsstandorte werden an der Nähe zu Absatzmärkten und Produktionsstandorten, Zugang zu qualifizierten Ressourcen und Personalkostenniveaus ausgerichtet.

Die Krise wird zu einer Marktberreinigung und Verschlankeung der Kapazitäten führen. Wer finanzielle Schwächen offenbart, wird auch bei strategischer Fitness die Eigenständigkeit oder gar die Existenz verlieren. Dennoch kann die Krise auch als Chance genutzt werden. Erfolgreich wird sein, wer den Spagat zwischen Kostenfokus und Förderung der Innovationskraft schafft, ohne sich dabei die Sehnen zu reißen. Ziel ist der Aufbau von kurzfristigen „Fitness-Programmen“, um zu überleben, und von klaren strategischen Konzepten, um nach 2010 gestärkt an den Chancen des Marktes partizipieren zu können.

### Autoren:

**Dr. Martin Haubensak** (Düsseldorf) erreichen Sie unter [Martin.Haubensak@atkearney.com](mailto:Martin.Haubensak@atkearney.com).

**Dr. Rüdiger Pleines** (München) erreichen Sie unter [Ruediger.Pleines@atkearney.com](mailto:Ruediger.Pleines@atkearney.com).

**Ute Stahl** (Düsseldorf) erreichen Sie unter [Ute.Stahl@atkearney.com](mailto:Ute.Stahl@atkearney.com).

**Dr. Thomas Weber** (Frankfurt) erreichen Sie unter [Thomas.Weber@atkearney.com](mailto:Thomas.Weber@atkearney.com).

A.T. Kearney ist eines der führenden internationalen Top-Management-Beratungsunternehmen und bietet seinen Klienten das gesamte Spektrum strategischer und operativer Beratung. Dabei verfolgt A.T. Kearney ein klares Ziel: auf der Basis eines führenden Knowledge Managements den maximalen Erfolgsbeitrag aller Unternehmensbereiche und den Gesamtwert eines Unternehmens nachweisbar zu steigern. A.T. Kearney beschäftigt rund 2.500 Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern der Welt.

Weitere Informationen über:

A.T. Kearney GmbH  
Marketing & Communications  
Kaisersplatz 16 A  
40221 Düsseldorf

Tel.: +49-(0)211-13 77-0

Email: [marcom@atkearney.com](mailto:marcom@atkearney.com)  
[www.atkearney.de](http://www.atkearney.de)