

Der „perfekte Sturm“ in der Automobilindustrie

„Die Autobranche fährt in den perfekten Sturm“...lautete ein Artikel der Neuen Züricher Zeitung am 12. Juli 2019. Der Begriff „perfekter Sturm“ beschreibt eine maximale Katastrophe, bei der mehrere negative Ereignisse zeitgleich eintreten. Der technologische Wandel, Handelskonflikte und eine abkühlende Weltwirtschaft waren laut des Artikels die Auslöser des perfekten Sturms in der Automobilindustrie. Bereits im vergangenen Jahr lag die Profitabilität der OEMs und ihrer Zulieferer unter 5% EBIT Marge und damit auf dem niedrigsten Stand seit 10 Jahren. Die Verschuldung erreichte ein Rekordniveau.

Geringe Profitabilität und hohe Verschuldung bereits vor COVID-19

Schauen wir heute auf die Automobilindustrie, war der „perfekte Sturm“ in 2019 eher ein laues Lüftchen. Aufgrund der COVID-19-Pandemie wird die Automobilindustrie in 2020 weltweit um 30% im Vergleich zum Höchststand von 2018 einbrechen. Dies sind ca. 30 Mio. weniger produzierte PKWs, Nutzfahrzeuge und Omnibusse. Eine rasche Erholung ist nicht in Sicht. Erst in 2025 erwarten aktuelle Studien wieder Produktionszahlen auf Vorkrisenniveau. Staatliche Unterstützungsmaßnahmen wie KfW-Bürgschaften und Kurzarbeit verschaffen den Unternehmen nach Ausbruch der Pandemie zunächst etwas Luft, lösen aber die strukturellen Probleme und den verpassten Technologiewandel nicht. Die Folgen sind bereits jetzt absehbar. Erhebliche Leerkapazitäten belasten, Lieferketten sind gefährdet und der Wandel zu neuen Technologien stockt. Neben der notwendigen Transformation baut sich ein wachsender Restrukturierungsbedarf auf.

Weltweiter Absatzeinbruch und ausbleibende V-Kurve

Unternehmen und Management sind mit der aktuellen Krisensituation und der notwendigen Transformation zunehmend gefordert. Nach über 10 Jahren kontinuierlichen Wachstums, historisch niedrigen Zinsen und Liquidität im Überfluss ist die Restructuring Readiness selten präsent.

Segeln unter schwierigen Verhältnissen

Diese Situation stellt auch Finanzierer vor zunehmenden Handlungsdruck. Sie werden mit wachsendem Finanzierungsbedarf konfrontiert und müssen kurzfristig über die Fortführungsperspektive unterschiedlichster Engagements urteilen. Vor allem bei komplexen Finanzierungsstrukturen und unzureichender Kreditbesicherung sind die Risiken erheblich.

Wie exzeptionell diese Krise ist, zeigt auch eine vor kurzem getroffene Entscheidung des Bundeskartellamts. Damit wird eine firmenübergreifende Abstimmung von Maßnahmen zur Krisenbewältigung vorübergehend erlaubt. Um eine gefährdete Wertschöpfungskette gemeinsam zu stabilisieren, dürfen sich unterschiedliche Stakeholder wie Eigentümer, Kunden, Lieferanten, Kreditgeber und staatliche Organe über Liquidität, Finanzierung und operative Hilfsmaßnahmen offen austauschen. Diese Sondererlaubnis ist bis Ende 2021 befristet.

Gefährdete Lieferketten können stabilisiert werden

Trotz allem: Für viele mittelständische Zulieferer, die nicht über strategische Produkte, Verhandlungsmacht oder größere finanzielle Reserven verfügen, geht es jetzt ums schlichte Überleben. Eindimensionale Restrukturierungsmaßnahmen wie Kapazitätsreduzierung und Personalabbau werden nicht ausreichen. Die Verbindung von strategischer und struktureller Krise mit dem Pandemie-bedingten, globalen Absatzeinbruch erfordert tiefgreifende, nachhaltige Veränderungen. Nach einer

Mittelständische Zulieferer geraten in Existenznot

Stabilisierungsphase durch liquiditätssichernde Maßnahmen sollte daher der Fokus auf folgende vier Felder gelegt werden:

1. Zukunftssicherheit des Produktportfolios:

Aufgrund des nachhaltigen Absatzrückgangs über alle Kundengruppen und Märkte bedarf es umso mehr einer Überprüfung der Lieferverträge und der Wirtschaftlichkeit laufender Serienaufträge. Vor allem vertraglich garantierte Abnahmevereinbarungen sind kritisch zu hinterfragen und bei Bedarf nachzuverhandeln. Zukunftsprojekte sollten auf neue Stückzahlenszenarien kalkuliert werden um die Wirtschaftlichkeit sicherzustellen. Zur Vermeidung von Risiken können im Worst Case Projekte auch kurzfristig abgebrochen werden

**Konsequente
Portfolio-
überprüfung**

2. Personalredimensionierung und Qualifizierung

Überkapazitäten machen Personalreduzierungen erforderlich. Aufgrund des technologischen Wandels und des nach wie vor bestehenden Fachkräftemangels darf es aber nicht zum weit verbreiteten Gießkannenprinzip kommen. Zukünftig benötigte Qualifikationen können durch eine „intelligente“ Gruppenbildung beim Sozialplan unter enger Einbindung des Betriebsrats gesichert werden. Qualifizierungsgesellschaften sind ein nützliches Hilfsmittel, unterstützen bei der zeitlichen Überbrückung und können Mitarbeiter auf neue Einsatzbereiche gezielt vorbereiten.

**Personal als
langfristiger
Erfolgsfaktor**

3. Produktivität und Digitalisierung

Die Krise bietet die letzte Chance ausgebliebene Produktivitätssteigerungen zu realisieren. Tradierte Prozesse von der Verwaltung über die Supply Chain bis zum POS sollten auf ihre Digitalisierungspotentiale überprüft und transformiert werden. Das alte kaufmännische Prinzip „mit weniger Einsatz mehr zu erreichen“ ist das Leitbild der digitalen Veränderung. Zukünftige Organisationen sind nicht nur kleiner und kostenoptimaler, sondern vor allem leistungs- und anpassungsfähiger.

**Produktivität
durch
Digitalisierung**

4. Absatzvariable Szenario-Modelle

Der „Perfekte Sturm“ erfordert die Kombination einer strategischen Mittel- bis Langfristplanung mit Absatzszenarien und Krisenreaktionsmaßnahmen. Aus notwendiger Konsolidierung, angestrebter Transformation und variabler Geschäftsprognose leitet sich der Finanzierungsbedarf ab.

**Sturmsichere
Finanzierung**

Das Team von CIC Consultingpartner findet auch im perfekten Sturm einen sicheren Hafen. Wir freuen uns für Sie „an Bord“ zu gehen.

Kontakt:

Michael Schmitt

Dipl.-Ing.

M +49 (0) 152 54066 090

m.schmitt@cicpartner.de

Mario Schwager

Dipl.-Wirtsch.-Ing.

M +49 (0) 171 6744 646

m.schwager@cicpartner.de

Büro Frankfurt

Bockenheimer Landstr. 17-19
60325 Frankfurt am Main

Büro Stuttgart

Königstraße 26
70173 Stuttgart