

## **Automobil-Zulieferindustrie: Quo vadis?**

Die Hiobsbotschaften in der Automobilindustrie reißen nicht ab. Mit rund 12 Mio. verkauften Fahrzeugen in Europa war 2012 das schlechteste Autojahr seit 1995. Seit vergangenem März ist dies jetzt der 18. Monat in Folge mit rückläufigen Neuzulassungen. Das Wachstum in Nordamerika und Asien kühlt sich zudem unerwartet ab. Eine Besserung ist nach Expertenaussagen in naher Zukunft nicht zu erwarten. Sogar die erfolgsverwöhnten deutschen Hersteller stimmen ihre Aktionäre auf schwierige Zeiten ein.

Richtet man seinen Blick auf die deutsche Automobil-Zulieferindustrie, erwartet man deshalb einen rapide ansteigenden Restrukturierungsbedarf. Bisher ist aber noch kein außergewöhnlicher Zuwachs erkennbar. Es scheint so, als ob die Krise in 2009 nur krisenresistente Unternehmen zurückgelassen hat.

Dies wäre zu schön um wahr zu sein. Ein schärferer Blick teilt die deutsche Zulieferindustrie in zwei Gruppen. Die eine hat die vergangene Krise nachhaltig zur Veränderung genutzt. Geschäftssysteme wurden angepasst, Wertschöpfungsstrukturen neu ausgerichtet, strukturelle Kostenanpassungen umgesetzt und durch operative Exzellenz die weltweite Wettbewerbsfähigkeit hergestellt. Darüber hinaus sichern sich diese Unternehmen durch ihr hohes Innovationspotenzial die Abhängigkeit der OEMs. Margendruck und Austauschbarkeit sind hier Fehlanzeigen.

Die andere Seite der Medaille zeigt Unternehmen, die zwar die letzte Krise überstanden haben, grundsätzliche Änderungen in ihren Geschäftssystemen aber unterließen. Man beschränkte sich meist auf maximale Ausnutzung von Kurzarbeit, kurzfristige Kapazitätsanpassungen und Kostensenkung. Durch günstige Kreditkonditionen und alternativen Finanzierungsformen, von Anleihen bis zu Mezzaninkapital, lag der Fokus auf finanzieller Entlastung. Sprunghaft ab 2010 ansteigende Abrufe erzeugten darüber hinaus deutliche Ergebniszuwächse, durch die sich die Eigenkapitalquote wieder erhöhte. In Einzelfällen wurden sogar hochverschuldete und operativ nicht wettbewerbsfähige Unternehmen durch Insolvenzen entschuldet und erhalten. Das reichte aus, um auf der Welle der sich schnell erholenden Absatzzahlen mit zu schwimmen und konservierte den strategischen und operativen Status Quo.

Die Ergebnisse, dieser auf die Restrukturierung der Passivseite limitierten Fälle, sind bereits heute erkennbar und werden bei

**Schwierige  
Märkte ...**

**... und dennoch  
wenig Reaktion**

**Richtungs-  
entscheidung: „Die  
Spreu trennt sich  
vom Weizen“**

**Finanzielle  
Restrukturierung  
alleine reicht nicht**

anhaltendem Marktrückgang noch deutlicher. Die Substanz der Unternehmen ist schwach. Veraltete Maschinen und Anlagen in Folge eines latenten Investitionsstaus führen zu wachsenden Qualitätsproblemen in der Zulieferkette der OEMs. Vermehrte Rückrufaktionen, die sich aufgrund der Gleichteilestrategie oft über mehrere Fahrzeugmodelle auswirken, sind die Folge. Unzureichende Budgets für Forschungs- und Entwicklungsprojekte erzeugen einen Innovationsrückgang und verkürzen den Innovationsvorsprung gegenüber den Wettbewerbern aus Fernost. Aufgrund der zunehmenden Wertschöpfungsverlagerung nach Asien ist dies besonders kritisch, da OEMs dort zukünftig verstärkt local content aufbauen. Wer sich als deutscher Zulieferer nicht als Innovationspartner positioniert, wird früher oder später durch asiatische Wettbewerber ausgetauscht. Auch in Osteuropa erfolgt zunehmend ein Strukturwandel. Wer hier nur auf Personalkostenvorteile abzielt, hat nicht erkannt, dass führende Zulieferer in qualifizierte Mitarbeiter, hoch automatisierte Fertigungen und effiziente Prozesse investieren.

**Substanzschwäche  
und fehlende  
Innovationskraft  
führen in die Krise**

Die aktuellen Entwicklungen zeigen, dass die wirkliche Konsolidierungswelle in der Automobil-Zulieferindustrie erst kommt. Sie ist weniger konjunkturell als strukturell verursacht und damit hausgemacht. Nur wer sich strategisch richtig positioniert und durch operative Exzellenz die Wettbewerbsfähigkeit sichert, wird die Herausforderungen meistern und als Gewinner hervorgehen. Finanzierer werden ihren Blick verstärkt auf die Tragfähigkeit der Geschäftskonzepte und deren Operationalisierung richten, bevor sie Finanzierungsentscheidungen treffen. CIC Consultingpartner verfügen über weitreichende Erfahrungen in der Restrukturierung der Zulieferindustrie und stehen Ihnen als Ansprechpartner gerne zur Verfügung.

**Strategisch richtige  
Positionierung und  
operative Exzellenz  
sind die  
Erfolgsfaktoren**

Michael Schmitt

Kontakt:

**Michael Schmitt**

Dipl.-Ing.

M +49 (0) 152 54066 090

T +49 (0) 711 18567 334

F +49 (0) 32 121 478 938

[m.schmitt@cicpartner.de](mailto:m.schmitt@cicpartner.de)

**Büro Stuttgart**

Königstraße 26

70173 Stuttgart