

## **CAMA-Kommentar**

5/2008

### **Flexibilität gefragt – Wie können (kleinere) Automobilzulieferer bei sinkender Kapazitätsauslastung überleben?**

Nicht nur die Automobilhersteller sind vom starken Nachfrageeinbruch in der Automobilindustrie betroffen, sondern auch ihre Zulieferer. Obwohl sie gegenwärtig etwa 80% zur automobilen Wertschöpfung beitragen und fast die Hälfte der direkt in der Automobilindustrie Beschäftigten (ca. 330.000 Mitarbeiter) bei ihnen arbeitet, werden in den Medien allenfalls die Probleme weniger großer Tier-1- bzw. Modullieferanten wie Bosch, Continental oder ZF Friedrichshafen aufgegriffen. Die Sorgen kleinerer Automobilzulieferer werden nur von wenigen Fachleuten wahrgenommen.

Dabei stehen vor allem die Lieferanten kleiner Systeme und Teile (Tier-2-Lieferanten), aber auch kleinster Einzelteile (Tier-3-Lieferanten) in der gegenwärtigen Krise viel schlechter da, als die großen Tier-1-Lieferanten, die von den Herstellern aufgrund ihrer Entwicklungs- und Produktionsleistungen eher gestützt werden und wie diese oftmals über finanzielle Rücklagen verfügen, so dass sie versuchen können, in der gegenwärtigen Krise „durchzuhalten“. Sie bauen dann Überstundenkonten und Resturlaube ab, reduzieren den Zeitarbeiterbestand, legen Produktionskapazitäten temporär still, verlängern befristete Arbeitsverträge nicht weiter und führen die Altersteilzeit freiwillig fort.

Bei den meisten kleineren (Tier-2- und Tier-3-)Zulieferern reichen diese Anpassungsmaßnahmen alleine nicht mehr aus, weil in den letzten Jahren durch den massiven Kostendruck der Hersteller ihre Margen immer kleiner geworden sind. Dies gilt insbesondere für die Tier-2-Lieferanten, die häufig in einer „Sandwichposition“ stecken zwischen den mächtigen und drückenden Tier-1-Lieferanten und unabhängigen Tier-3-Lieferanten, auf die sich der Druck nicht so sehr übertragen lässt, weil sie teilweise zu Großkonzernen wie Bayer Material Science / Lanxess (Kunststoffe, Lacke) oder Flextronics (Elektronikbauteile, Platinen) gehören und damit so diversifiziert sind (z.B. in der Verchromungstechnologie neben Teilen für die Automobilindustrie auch Armaturen für Bäder herstellen), dass sie nicht so sehr von der Automobilzulieferung abhängen. Die Tier-2-Lieferanten sind dagegen sehr viel abhängiger von der Automobilzulieferung, befinden sich oft im Familienbesitz und lassen vielfach systematische Strategien vermissen.

Auch wenn diese kleineren (Tier-2- und Tier-3-)Automobilzulieferer nicht alle in gleicher Weise von der gegenwärtigen Krise betroffen sind, so ist doch generell mit einem Rückgang der Kapazitätsauslastung entsprechend dem Rückgang der Neuzulassungen zu rechnen – im Oktober betrug der Rückgang in Deutschland 8,2 Prozent gegenüber dem Vorjahresmonat.

Es stellt sich deshalb die Frage, wie kleinere Automobilzulieferer bei deutlich sinkender Kapazitätsauslastung überleben können, statt Insolvenz anzumelden, wie es in einigen Fällen bereits geschehen ist?

Grundsätzlich kann unvorhersehbaren externen Schocks nur mit Hilfe der dynamischen Strategie eines systematischen Krisenmanagements begegnet werden, wobei es für den ersten Schritt eines solchen Krisenmanagements - eine aktive Krisenvorsorge, die Flexibilitätsreserven schaffen und Mitarbeiter schulen sollte - in der gegenwärtigen Krise bereits zu spät ist. Deshalb ist jetzt ein reaktives Krisenmanagement (Krisenbewältigung) notwendig. Dabei muss es das Ziel sein, alle verfügbaren Kräfte im Unternehmen zu mobilisieren, den Niedergang zu bremsen und das Unternehmen schnellstmöglich den neuen Rahmenbedingungen anzupassen. Anders als für viele Automobilhersteller und Modullieferanten stellt sich für kleinere (Tier-2 und Tier-3)-Lieferanten nicht mehr die Frage, ob eine Reaktion auf die Krise durch „Durchhalten“ vermieden werden kann. Die meisten dieser Zulieferer werden angesichts ihrer Absatzeinbußen und Verluste über die genannten Anpassungsmaßnahmen hinaus reagieren müssen. Dabei erscheinen sie bislang allerdings eher schwerfällig und fahren sehr stark auf Sicht.

Deshalb ist Flexibilität gefragt. Hinweise, wie sie zu erreichen ist, bietet die Kostentheorie, da bei Überkapazitäten die Fixkosten zum Problem werden. Aus diesem Grunde sind die Fixkosten so weit als möglich zu variabilisieren. Möglichkeiten sind hier:

- unspezifische Wertschöpfungsaktivitäten an Zulieferer / Dienstleister auszulagern (outsourcing), sofern nicht die Unternehmenskompetenzen daran hängen.
- den eigenen Kapitaleinsatz zu reduzieren, wenn sich (unspezifische) Fertigungsmaschinen und -anlagen verkaufen lassen. Dies setzt einen Bedarf am Markt voraus, wie er z.B. bei Spritzgussmaschinen oder flexiblen Bearbeitungszentren vorhanden sein könnte. Automobilspezifische oder sogar produktspezifische, speziell angefertigte Produktionsanlagen dürften kaum einen Abnehmer finden.
- einzelne Werke zusammenzulegen, wenn sich die Fertigungsumfänge der einzelnen Standorte überschneiden. Dies würde zur Senkung der Standortfixkosten führen, allerdings muss ein möglicher Transfer von Fertigungsanlagen berücksichtigt werden.
- bereits geplante und weitgehend entwickelte Produkte in den Markt einzuführen.

Je nach ihrer Bedeutung für einzelne Automobilhersteller (z.B. als „single source“) könnten kleinere Zulieferer auch „hard ball“ spielen, um sich von diesen retten zu lassen. Der Einkaufschef von BMW bestätigte z.B. im „Handelsblatt“, dass Zulieferer um kurzfristige Finanzspritzen gebeten hätten und sie auch in Ausnahmefällen gewährt bekämen.

Das kann aber keine langfristige Strategie der kleinere Automobilzulieferer sein. Denn selbst wenn ein Automobilhersteller kurzfristig einen Zulieferer stützt, damit die Produktion seiner Modelle nicht durch Lieferunfähigkeit eines Teiles wie z.B. der Schaltmatte für das Klimabeidenelement gefährdet wird, so wird er dann wahrscheinlich bei der nächsten Nachjustierung seiner Einkaufsstrategie die Zulieferbeziehung überdenken.

Haben Sie Anmerkungen zu diesem Kommentar?

[info@cama-automotive.de](mailto:info@cama-automotive.de) – wir antworten umgehend!