

## **CAMA-Kommentar**

2/2011

### **Nach der Krise ist vor der Krise**

#### **- Neue Probleme für die weltweite Automobilindustrie durch den aktuellen Ausfall japanischer Lieferanten**

Nach dem schweren Erdbeben und dem darauf folgenden Tsunami in Japan ist die Produktion in einem der höchstentwickelten Länder in vielen Industriezweigen teilweise zusammengebrochen.

Die globalisierte Automobilindustrie – Hersteller wie Zulieferer – sind besonders vom Ausfall von gut zwei Dutzend Zulieferern elektronischer Bauteile betroffen, die zusammen einen Weltmarktanteil von 40 Prozent haben. Die meisten dieser Firmen sind von der großen Tsunami-Welle völlig zerstört worden, die übrigen liegen in der 30-km Sperrzone rund um das Kernkraftwerk Fukushima. Ob und wann sie wieder produzieren können, ist gegenwärtig ungewiss. Noch kann die Automobilindustrie auf Lagerhaltung und Vorräte in der Lieferkette zurückgreifen, doch bald erwarten Experten Produktionsausfälle bei allen Automobilunternehmen. Erste Meldungen von Werksschließungen gibt es bereits: PSA musste die Produktion im Werk Sochaux in Frankreich stilllegen. Außerdem wird über Probleme z.B. bei BMW berichtet.

Nach der vorrangig absatzbedingten Wirtschaftskrise in den Jahren 2008 bis 2010 (die allerdings auch lieferbedingte Probleme brachte) stellt nun eine neue lieferbedingte Krise die weltweiten Automobilunternehmen vor große Herausforderungen, bei der die Produktion durch externe Schocks im Wertschöpfungsnetzwerk bei gleich bleibender Nachfrage die Produktion beeinträchtigt ist, da die Lieferkette reißt und Vorprodukte nicht geliefert werden können (vgl. auch Kommentar 6/2008).

In der lieferbedingten Krise werden trotz hoher Flexibilität bei unvorhersehbaren Umfeldveränderungen zusätzliche Ressourcen benötigt, die zu einer höheren Kreditaufnahme zwingen und bei begrenzter Möglichkeit der Kreditaufnahme Mittel für die Erweiterung des Marktanteils abziehen und diesen damit begrenzen (Verlust). Verluste müssen minimiert werden, d.h. es muss der Punkt gefunden werden, ab dem Anpassungsmaßnahmen eine größere Wirkung haben, als externe Schocks. Reißt die Lieferkette, dann müssen selbst große Automobilhersteller, Modullieferanten und diversifizierte Tier-2-Lieferanten mit großen Rücklagen schnell reagieren. Die globale Arbeitsteilung steht nicht in Frage, muss aber überdacht werden.

In der beginnenden lieferbedingten Krise stellen sich für Automobilhersteller und größere Zulieferer die Fragen, wie schnell sie auf absehbare Lücken in ihrer Zulieferkette reagieren sollen und Vermögensschäden vermeiden können.

Besteht keine Möglichkeit andere Lieferanten zu beauftragen, weil es nicht genug Lieferanten dieser Bauteile gibt und können andere Zulieferer diese Produkte auch nicht schnell übernehmen, weil die Produktion sehr spezifische Investitionen in (Sach- und Human)Kapital erfordern und damit hohe Transaktionskosten verursachen würde, muss nach Alternativen gesucht werden.

Den Automobilunternehmen bieten sich drei Möglichkeiten zum Umgang mit der lieferbedingten Krise:

1. Priorisierung der Produkte nach der Profitabilität,
2. Reduzierung der Marketingbudgets für die Produkte mit Lieferengpässen und
3. Abbau der Rabatte.

Ob sie damit beim aktuellen Lieferausfall der elektronischen Bauteile aus Japan Erfolg haben, hängt davon ab, wie schnell und konsequent sie die systematische Krisenbewältigung angehen.

Haben Sie Anmerkungen zu diesem Kommentar?

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