

EIN INTERVIEW MIT DR. ALEXANDER JAROSCHINSKY

AUTOMOBILZULIEFERER IM ZANGENGRIFF VON PERSONALABBAU UND FACHKRÄFTEMANGEL

von Rundstedt: Was sind die kurzfristigen Herausforderungen für mittelständische Zulieferer? Was erleben Sie in Projekten?

Dr. Alexander Jaroschinsky: Die aktuellen Herausforderungen können gut aus den Gewinn- und Verlustrechnungen, den Bilanzen und den Cash-Flows der Zulieferer abgelesen werden. Insbesondere die Profitabilität ist für viele mittelständische Zulieferer ein ernstes Problem. Geringere Abrufmengen flankiert von einer höheren Kostenbasis machen vielen Zulieferern zu schaffen. Wobei Mindermengen, d.h. eine geringere Top-Line, aktuell stark segment-/produktabhängig sind. Die gestiegene Kostenbasis bei den Material-, Personal- und Energiekosten betrifft jedoch alle Zulieferer. In der Bilanz beobachten wir häufig einen Anstieg des Working-Capitals, bedingt durch die höhere Kostenbasis der Rohstoffe und die teils hohen Abweichungen zwischen Abrufen und Ist-Liefermengen. Deutlich stärker als bisher sollten wir auf den Investitions-Cashflow schauen. Wer als Zulieferer zukunftsfähig sein möchte, muss aufgrund des Strukturwandels und dem Thema Nachhaltigkeit (Stichwort: ESG) massiv in neue Technologien investieren.

Die aktuellen Prognosen bzgl. des Umsatzes für 2024 sehen nicht rosig aus. Unternehmensplanungen sollten dies auch bei den Volumen entsprechend reflektieren. Zulieferer, die stark am klassischen Verbrennermotor hängen, sind weiterhin vom Strukturwandel hin zur Elektromobilität betroffen und die Zulieferer, die sich bereits auf Elektrofahrzeuge umgestellt haben, kämpfen mit Mindermengen, da der Hochlauf der Elektromobilität stockt und die geplanten und benötigten Stückzahlen nicht erreicht werden. Erschwerend treten die deutschen OEMs und Zulieferer gegen starke Wettbewerber aus China im Bereich der Elektromobilität an, die verstärkt auch in die etablierten Auslandsmärkte drängen und nicht nur China im Fokus haben.

von Rundstedt: Wir sprechen hier von Unternehmen, die bereits früh den Trend zur Elektromobilität in ihr Produktportfolio aufgenommen haben. Werden diese für ihren Mut und ihre Risikobereitschaft vom Markt erst einmal abgestraft?

Dr. Alexander Jaroschinsky: In der Tat leiden sowohl Zulieferer als auch OEMs an dem fehlenden Hochlauf der Elektromobilität, die sich in Liefermengen deutlich unter Plan niederschlagen. Die benötigten Stückzahlen werden bei weitem nicht erreicht und das kostet die Branche viel Geld und Marge. Zudem lassen sich Investitionen nur schwer refinanzieren.

Am Ende des Tages entscheidet immer der Endkonsument, ob er ein Produkt annimmt oder nicht. Über die politische Einflussnahme lässt sich an dieser Stelle trefflich diskutieren. Denken Sie beispielsweise an das EU-Verkaufsverbot für neue Benzin- und Dieselfahrzeuge ab 2035, jedoch dem plötzlichen Aus für die Förderung (Umweltbonus) von Elektrofahrzeugen durch die Bundesregierung.

Wozu eine politische Verunsicherung der Endabnehmer führt, sehen wir auch in anderen Branchen – z. B. bei Wärmepumpen – nämlich in einer Kaufzurückhaltung der Endkonsumenten.

von Rundstedt: In den Medien finden sich regelmäßig Nachrichten über die großen Zulieferer, aber von den mittelständischen Zulieferern, die i.d.R. deutlich unter 10.000 Mitarbeitern liegen, liest man wenig. Findet hier ein stiller Leidensprozess statt, den Sie vor Ort erst in seinem ganzen Ausmaß erkennen können?

Dr. Alexander Jaroschinsky: Die mediale Berichterstattung über kleine und mittelständische Zuliefererinsolvenzen nimmt kontinuierlich zu. Und ja, insbesondere die mittelständischen Zulieferer sind von der aktuellen Situation noch deutlich stärker betroffen als die großen Zulieferer, über die in der Presse berichtet wird. Wobei auch hier wieder unterschieden werden muss und die Betroffenheit stark davon abhängt, in welchen Segmenten ich als Zulieferer tätig bin, welche Liquiditätspolster ich besitze, wie das Commitment der Shareholder aussieht, auch frisches Kapital ins Unternehmen zu geben. Dramatisiert dargestellt: Es macht einen riesigen Unterschied, ob ich ein Zulieferer bin, der mit seinen Produkten sowohl ICE- als auch EV-Fahrzeuge in unterschiedlichen Absatzmärkten mit unterschiedlichen internationalen OEMs vertreibt und das alles mit einer maximalen flexiblen Kostenstruktur von Low-Cost-Standorten oder ob ich der mittelständische Zulieferer bin, der 60 Prozent Wertschöpfung in Deutschland und 40 Prozent Wertschöpfung in Polen oder Tschechien erbringt und meine Teile bei einem OEM in zwei Fahrzeugvarianten liefere, die weit hinter prognostizierten Absatzzahlen liegen. In diesem Fall trifft mich der makro- und mikroökonomische Gegenwind deutlich stärker.

von Rundstedt: Wie gehen Sie bei der Problemanalyse Ihrer Kunden vor?

Dr. Alexander Jaroschinsky: Es ist zwingend erforderlich, so schnell wie möglich die nötige Transparenz über die Krisenstadien und die jeweiligen Krisenursachen zu schaffen. Hierbei reicht ein rein finanzwirtschaftliches Wissen nicht mehr aus – sie müssen deutlich tiefer rein, das heißt sie müssen verstehen, was hinter den Finanzzahlen steckt und was diese treibt. Selbstverständlich führen wir finanzwirtschaftliche Analysen durch, diese werden jedoch durch leistungswirtschaftliche (operative) und strategische Analysen flankiert. Nur durch diesen „Dreiklang“ bekommen sie ein holistisches Bild über die Situation des Zulieferers. Selbstredend ist auch, dass wir bei allen Analysen im engen Austausch mit dem Kunden und dessen Mitarbeitern stehen, und zwar über alle Funktionsbereiche und Hierarchieebenen hinweg.

von Rundstedt: Welche Rolle spielen die Kreditgeber in der Restrukturierung?

Dr. Alexander Jaroschinsky: Eine zentrale Rolle. Mittelständische Zulieferer sind überwiegend über klassische Bankkredite finanziert. Gerade in akuten Krisen, z. B. der Liquiditätskrise, gewinnen die Banken neben Warenkreditversicherern und insbesondere den wesentlichen Kunden an Bedeutung. Dies gilt insbesondere dann, wenn der Zulieferer die akute Krise nicht mehr aus eigener Kraft abwenden kann und auf Sanierungsbeiträge der externen Stakeholder angewiesen ist.

Aktuell beobachte ich bei den Restrukturierungsfällen die Herausforderung für Zulieferer an „Fresh Money“ zu gelangen und dies betrifft insbesondere die kleinen bis mittelständischen Zulieferer. Die Gründe werden m.E. häufig missinterpretiert und es heißt überspitzt, dass alle Banken sich aus dem Bereich Automotive zurückziehen. Diese Behauptung kann ich nicht teilen. Große mittelständische Zulieferer sind über die klassischen großen Corporate Banken finanziert. Diese gehen auch in den meisten Fällen die Sanierung oder eine Transformation mit, vorausgesetzt ein sehr gutes und schlüssiges Konzept wird ihnen vorgelegt, was keine Fragen auch gerade in Bezug auf die zukünftige Positionierung offenlässt. Diese Institutionen haben selbst Automotive-Marktexperten, die sowohl die Konzepte als auch die Marktsituation sehr gut einschätzen und bewerten können. Bei kleinen mittelständischen Zulieferern finden wir häufig eine andere Konstellation vor. Die Fremdfinanzierung wird hier über die historisch gewachsenen deutlich kleineren Haus-/Regionalbanken gestellt. Die deutlich komplexeren und umfangreicheren Restrukturierungen oder Transformationen bringen diese Häuser oft an ihre Grenzen einerseits die Industrieentwicklungen und Prognosen zu validieren und andererseits ein deutlich höheres Finanzierungsvolumen zur Verfügung zu stellen. Es macht einen großen Unterschied, ob ein neues Darlehen i.H.v. 6,0 Mio. Euro oder eine Ausweitung der Betriebsmittellinie i.H.v. 2,0 Mio. Euro notwendig sind oder wir über eine Transformation sprechen, die ein Finanzierungsvolumen i.H.v. 30-40 Mio. Euro umfasst.

von Rundstedt: Welche Handlungsempfehlungen geben Sie Ihren Kunden?

Dr. Alexander Jaroschinsky: Ein pauschales Erfolgsrezept über alle Zulieferer hinweg zu benennen wäre vermessen. Es muss eine holistische Lösung gefunden werden, die alle Sanierungsmaßnahmen verzahnt, die Krisenursachen abstellt und ein schlüssiges strategisches Zielbild ergibt, wie der Zulieferer auch noch in Zukunft sein Geld verdient. Generell lässt sich jedoch festhalten, dass die Innenfinanzierung aufgrund des niedrigen Zinsumfeldes in den letzten Jahren bei Zulieferern zum Teil vernachlässigt wurde. Doch gerade jetzt ist es für Zulieferer essenziell, das Working Capital so effektiv wie möglich zu managen (z. B. die Vermeidung unnötiger Bestände und das professionelle Betreiben von Forderungsmanagement LuL bzw. Optimieren der Verbindlichkeiten LuL), um keinen unnötigen Finanzierungsbedarf aufkommen zu lassen. Wir hatten bereits über das Thema Kostensteigerungen gesprochen. Zulieferer müssen deutlich mehr bezahlen, um überhaupt Teile zu bekommen bzw. Teile zu produzieren. In der Folge ist das Repricing (Teilepreisverhandlung) ein relevantes Thema. Neben den finanziellen Aspekten müssen Zulieferer die Kostenstrukturen so flexibel und niedrig wie möglich organisieren. Ist ein Automobilzulieferer stark vom Antriebsstrang des Verbrennermotors abhängig, werden Kostensenkungsmaßnahmen nicht ausreichen, um den Zulieferer nachhaltig zu sanieren. Das Geschäftsmodell muss angepasst und die entsprechende strategische Ausrichtung gewählt werden, die zu den Kernkompetenzen des Zulieferers passt. Auch die Diversifizierung, das heißt die Ausweitung des Produktportfolios in andere Segmente der Zuliefererindustrie aber auch in andere Industriebranchen ist ein relevantes Thema. Ebenfalls ist das Thema Nachhaltigkeit bzw. die ESG-Kriterien ein Thema, welches gekommen ist, um zu bleiben. ESG muss mittlerweile nicht nur ein fester Bestandteil von Sanierungskonzepten sein, sondern wird auch von den Finanzinstituten bei der Kreditvergabe oder bei den OEMs im Rahmen der Vergabe von Neuprojekten aktiv eingefordert. Somit ein wichtiges Thema für alle Zulieferer.

von Rundstedt: Sprechen wir über die bereits erwähnten steigenden Personalkosten. Welche Maßnahmen sehen Sie aktuell in Ihren Beratungsprojekten?

Dr. Alexander Jaroschinsky: Große Personalentlassungsprogramme sind ein wichtiges Thema geworden, das ist kein Geheimnis, dies ist auch aus der Presse zu entnehmen. Hier würde ich subjektiv differenzieren und behaupten, dass das aktuell jedoch eher ein Thema der größeren Zulieferer ist. Gerade kleine und mittelständische Zulieferer sind bei dem Thema Personalabbau aus Gründen der Sozialverträglichkeit generell zurückhaltend. Ein weiteres und hochaktuelles Thema ist der Einsatz von KI (künstliche Intelligenz), insbesondere in den indirekten Funktionsbereichen – wobei das ebenfalls wieder primär ein Thema bei den großen Zulieferern ist. Steigerung des Automatisierungsgrades ist ebenfalls eine Maßnahme gegen die Personalkosten, was zuliefererübergreifend angewendet wird, jedoch stark vom Geschäftsmodell bzw. dem Fertigungsprozess abhängig ist. D.h. vielen Zulieferern sind hier technische Grenzen gesetzt. Eine Gießerei kann nicht den Automatisierungsgrad eines Plastikspritzgussunternehmens erreichen. Bei kleinen und mittelständischen Zulieferern beobachte ich gerade wieder vermehrt die Themen Kurzarbeit und temporäre Werkschließungen in den Ferienzeiten. Abschließend spielen Werksverlagerungen eine immer relevantere Rolle – gerade in Bezug auf die Kostenentwicklung von Personal- und Energiekosten, dies betrifft insbesondere den deutschen Standort.

von Rundstedt: Welche Rolle spielen heute schon Personalengpässe in der Zuliefererindustrie und welche Wechselwirkungen treten hier mit den steigenden Personalkosten auf?

Dr. Alexander Jaroschinsky: Aktuell sehe ich kein Projekt, in dem das Thema Fachkräftemangel keine Rolle spielt. Und dies ist kein Widerspruch zu den Ausführungen zur vorherigen Frage. Es ist vollkommen klar, dass bestimmte Arbeitsplätze obsolet oder ersetzt werden. Andere Arbeitsplätze bleiben relevant oder gewinnen an Bedeutung, wie beispielsweise qualifizierte und erfahrene Kunststofftechniker oder Einrichter. Das lässt die Löhne für Fachpersonal noch schneller ansteigen. So wird der Zangengriff zwischen steigenden Personalkosten und chronischen Personalengpässen für die Unternehmen noch schmerzhafter und zum betriebswirtschaftlichen Risiko.

von Rundstedt: Welchen Blick haben mittelständische Zulieferer auf Ihre Beschäftigten? Ändert sich dieser in Krisensituationen?

Dr. Alexander Jaroschinsky: Ich habe schon die komplette Spannweite erleben dürfen – vom Unternehmenspatriarchen, für den die meisten Mitarbeiter Mittel zum Zweck waren und als Krisenursache gesehen wurden, bis hin zu geschäftsführenden Gesellschaftern, die Mitarbeiter in finanziellen Schwierigkeiten privat unterstützten. Gerade in der aktuellen Zeit, verbunden mit einem immensen Fachkräftemangel in vielen Bereichen, sollten Leistungsträger als eine der bzw. die wertvollste Ressource von Unternehmen betrachtet werden. Selbstredend ist auch, dass eine Gesamtbelegschaft in der Regel nicht nur aus Leistungsträgern besteht. Diese Leistungsträger sind der „Antrieb“ eines jeden Zulieferers. Bei ihnen liegt das produktbezogene und fertigungsspezifische Fachwissen. Geht dieses Fachwissen z. B. durch freiwilligen Exit oder falschen Personalabbau verloren, ist dies mit höheren Kosten bei der Nachbesetzung verbunden und gleichzeitig ist die Gefahr groß, dass gerade das durch Jahrzehnte lange Erfahrung erworbene informelle Fachwissen oft nicht ersetzt werden kann.

Gerade in Krisensituationen sind vor allem die Leistungsträger zu halten. Denn gerade diese haben häufig ein realistisches Bild über die aktuelle Situation des Krisenzulieferers und parallel häufig unzählige Alternativangebote. Deshalb ist es essenziell, sie im Restrukturierungs-/ Transformationsprozess mitzunehmen und ihnen eine Perspektive zu geben. Ein Management oder Berater, die diese Situation verkennen, handeln grob fahrlässig.

von Rundstedt: In den Medien lesen wir wieder verstärkt von Standortverlagerungen ins östliche Mitteleuropa. Wiederholt sich hier der Exodus von Industrie-Arbeitsplätzen in den späten 1990er und frühen 2000er Jahren?

Dr. Alexander Jaroschinsky: In der klassischen Serienproduktion sind mittlerweile auch häufig die Standorte in Mitteleuropa zu teuer, um einfache Serienteile noch wettbewerbsfähig fertigen zu können. Rumänien behauptet sich hier weiterhin als attraktiver Standort hinsichtlich Kosten und Ausbildungsniveau. Noch niedrigere Personalkosten bieten Standorte in Marokko oder Tunesien, die sich vor allem für die Verlagerung der Produktion einfacher Serienteile eignen. Schaut man weiter in die Welt, so ist Mexiko für Zulieferer sehr attraktiv. Im Vergleich zum nahen Absatzmarkt USA sind die Lohnkosten deutlich günstiger und das Ausbildungsniveau ist relativ hoch.

Um auf Ihre Frage zurückzukommen, ja, Standortverlagerungen bzw. Produktions-Footprint-Optimierungen sind ein sehr relevantes Thema. Gerade, weil Zulieferer die Kostenstrukturen so flexibel und niedrig wie möglich organisieren müssen. Das heißt, wir sprechen nicht nur über Standortverlagerungen, sondern auch über Standortschließungen, losgelöst von Verlagerungen und Standortkonsolidierungen in Bezug auf die aktuelle Marktentwicklung. Im Rahmen des Standortkonzeptes sind abnehmende Abrufmengen und die daraus resultierenden abnehmenden Kapazitäten zwingend zu berücksichtigen. Durch die klare Zuordnung und Bündelung von Fertigungsprozessen/-technologien (klare Zuordnung von Produkten zu Standorten) im Rahmen des Standortkonzeptes wird ein organisatorisches Konstrukt geschaffen, das systematisch an die Marktentwicklung angepasst werden kann, z. B. an die Mindermengenproblematik bei Teilen, die abhängig vom Verbrennermotor sind (Standortschließungen bzw. Verkauf von Werken).

von Rundstedt: Sind aus Ihrer Sicht eher die Personalkosten oder der Personalengpass ausschlaggebend für eine Standortverlagerung?

Dr. Alexander Jaroschinsky: Die Personalkosten sind nach wie vor der entscheidende Faktor. Natürlich kann und sollte eine Standortverlagerung auch Abhilfe bei Personalengpässen schaffen. In der Praxis verlagern und produzieren Zulieferer häufig in regionalen Clustern, z. B. in Mexiko in Querétaro oder Rumänien in Timisoara, in der Nähe zu den Automotive-Kunden. Aufgrund der Ballung der vielen Automotive-Zulieferer und OEMs entsteht wieder ein harter Wettbewerb um die qualifizierten Fachkräfte. Hierunter leiden insbesondere mittelständische Zulieferer, da die großen Tier-1-Zulieferer und OEMs höhere Gehälter bezahlen können und einen stärkeren Employer Brand haben. Diese Entwicklung können Sie global beobachten. In der Folge darf der Funktionsbereich Human Resources, gerade im Mittelstand, nicht als rein administrative Abteilung gesehen werden. Themen wie Employer Branding oder Workforce Transformation sind überlebenswichtig.

Daher wird das Zusammenspiel von Management und HR-Funktion bei der strategischen Standortüberlegung immer wichtiger. Je eher HR die Herausforderungen an das Business versteht und zugleich die Trends bei den Themen Personalkosten und Personalverfügbarkeit an den heutigen und potenziellen Standorten erkennt, desto besser wirken Geschäftsführung und HR bei der Zukunftssicherung des Unternehmens zusammen.

von Rundstedt: In Ihrem aktuellen Beitrag für die renommierte Zeitschrift KSI¹ untersuchen Sie die Verteilung der Sanierungsfälle nach Segmenten in der Zuliefererindustrie. Hier fällt auf, dass

¹ Jaroschinsky, A.: New Industry Rules – New Restructuring Approach Auswirkungen der Industrietransformation auf die nachhaltige Sanierung von Automobilzulieferern, in: KSI 2/24, S.53-59.

das (Verbrenner)Motorenssegment gerade nicht dominiert, sondern sich die Kunststoffproduzenten als besonders krisenanfällig erweisen?

Dr. Alexander Jaroschinsky: Das ist ein guter Punkt. Die Zahlen verdeutlichen schon, dass Zulieferer, die am klassischen Verbrennermotor hängen, sich als besonders krisenanfällig erweisen – nehmen sie beispielsweise die Segmentcluster Gießerei oder Motoren. Gerade das Cluster Gießereien weist sowohl bei den außergerichtlichen als auch bei gerichtlichen Sanierungsfällen mit den höchsten relativen Werten in der Verteilung auf. Gerade in diesem Cluster ist eine hohe Abhängigkeit zum Verbrennermotor gegeben. Bei den anderen Clustern ist es häufig so, dass Zulieferer sowohl in den ICE- als auch in den EV-Antrieb liefern, z.B. Interieur, Elektronikteile etc. Aber ihre Beobachtung bzgl. des Segmentes Kunststoffteile ist absolut richtig – dieses Segment weist in beiden Sanierungsverfahren (außergerichtlich und gerichtlich) den höchsten relativen Wert an der Stichprobe auf. Der Grund hierfür liegt vereinfacht erläutert darin, dass die meisten Plastikspritzgussunternehmen sehr niedrige Profitabilitätsmargen, EBITDA- oder EBIT-Margen, bei einem hohen Automatisierungsgrad aufweisen und sowohl in den ICE- als auch in den EV-Antrieb liefern. Angesprochene negative Einflüsse aus der Makro- oder Mikroumwelt des Unternehmens (Mindermengen, Kostensteigerung, Wettbewerb aus China etc.) treffen dieses Zulieferersegment besonders hart. Simplifiziert und überspitzt muss dieses Zulieferersegment reibungslos im 24/7-Produktionsmodus laufen. Daher sind diese Produzenten schnell verwundbar und erklären den hohen relativen Segmentanteil bei Krisenfällen.

von Rundstedt: Schauen Sie eher optimistisch oder pessimistisch auf die Zukunft der mittelständischen Zulieferer in Deutschland?

Dr. Alexander Jaroschinsky: Ich gehe von einer weiteren Konsolidierung unter den Zulieferern aus, was insbesondere den Mittelstand betreffen wird. Der flankierend von einem Beschäftigungsabbau begleitet wird – das sehen wir an den aktuellen Kostensenkungsprogrammen, die in der Branche gefahren werden. Zudem spricht hierfür auch die Herstellung von EV, die weniger personalintensiv ist als die ICE-Fahrzeuge. Der Strukturwandel wird die Unternehmen zweifellos herausfordern und nicht alle werden am Markt bleiben.

Aufgrund der langfristigen Erholung der globalen Absatzmärkte und des prognostizierten Wachstums der globalen Absatzzahlen gehe ich davon aus, dass der Zulieferermarkt weiterhin ein Wachstumsgeschäft bleibt – jedoch mit anderen Teilen/Produkten bei zum Teil anderen Kunden.

ÜBER DEN INTERVIEWPARTNER



Dr. Alexander Jaroschinsky, Senior Manager

Dr. Alexander Jaroschinsky ist Senior Manager bei EY-Parthenon im Bereich Turnaround and Restructuring Strategy und begleitet überwiegend Restrukturierungs- und Performanceprojekte in der nationalen und internationalen Automobilzuliefererindustrie.