

EIN INTERVIEW MIT DR. PHILIPP KINZLER

AUTOMOBILZULIEFERER IM ZANGENGRIFF VON PERSONALABBAU UND FACHKRÄFTEMANGEL

von Rundstedt: Die Medien widmen den Veränderungen bei OEMs (Automobilhersteller) und den Konzern-Automobilzulieferern viel Aufmerksamkeit, während ein mittelständischer Zulieferer höchstens im Fall seiner Insolvenz auftaucht. Vor welchen kurzfristigen Herausforderungen steht hier das Management? Welche Unterschiede sehen Sie in den einzelnen Segmenten, wie z. B. Antrieb, Fahrwerk, Karosserie, Elektrik/Elektronik/Software, Inneneinrichtung etc.?

Dr. Kinzler: Aktuell stehen die mittelgroßen Automobilzulieferer sicher insbesondere vor der Herausforderung, notwendige Preisanpassungen in Richtung OEM (und Tier1) zu realisieren. Diese Verträge sind nicht unbedingt zu Gunsten der Zulieferer gestrickt, und die aktuellen Kostenentwicklungen im Bereich Material, Energie und Personal lassen sich nicht vollständig über weitere Kosteneinsparungen kompensieren. Dies gilt für Unternehmen, die sich in einer Ertragskrise befinden, insbesondere aber auch für Unternehmen, die sich in einer existenzbedrohenden Liquiditätskrise befinden. Hier müssen neben den Finanzierern und den Eigentümern oft auch die Kunden einen Beitrag leisten – wenn eine Insolvenz und ein Eigentümerwechsel vermieden werden sollen. In der Regel sind Beiträge in Form von Liquiditätsspritzen, wie z. B. die Änderung von Zahlungszielen oder die Finanzierung von Werkzeugen leichter durchzusetzen als echte Preiserhöhungen. Hier ist eine klare Offenlegung der Kostensituation und -verteilung oft unumgänglich. Dabei geht es auch darum, die Gründe für die Preissteigerungen zu ermitteln – diese können in der oben genannten Marktentwicklung liegen, in der Kostendisziplin des Zulieferers, wohl aber auch beim OEM (schwankende, geringe oder ungeplante Abrufe, SoP¹-Probleme, Last Minute Änderungen etc.). Zur Objektivierung werden dann häufig externe Berater hinzugezogen, die das Vertrauen von beiden Seiten genießen. Gleichzeitig sind die OEMs nicht bereit, Ineffizienzen beim Zulieferer auf Dauer zu bezuschussen. Preiserhöhungen sind daher häufig nur temporär und an die Prämisse der strikten Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen geknüpft.

Aus unserer Sicht sind die verschiedenen Cluster bei den Zulieferern unterschiedlich betroffen. Während die Segmente, die direkt mit dem Verbrennungsmotor verbunden sind, derzeit sicherlich und wenig überraschend mit den höchsten Risiken konfrontiert sind, haben die neuen Technologien (z. B. Sensorik) derzeit die besten Karten. In einer aktuellen Studie haben wir diese Risiken anhand zahlreicher objektiver Kriterien für 19 Teil-Segmente quantifiziert. Dabei wurden sowohl externe Risiken wie Marktentwicklung und Regularien als auch interne Risiken wie bspw. beispielsweise Finanzkennzahlen, Innovationskraft oder Kreditwürdigkeit beleuchtet.

Unser „Supplier Risk Monitor“ kommt hier durch in Summe gestiegenen Risiken zum Ergebnis, dass sich auch Zulieferer aus traditionellen Segmenten, also solche die von der Transformation der Industrie weniger betroffen sind (z. B. Karosserieteile, Achsen, Sitze, Interior) am Scheideweg befinden. Um am Markt zu bestehen, gilt es, das eigene Portfolio kontinuierlich zu hinterfragen und gleichzeitig neben den erwähnten Preisverhandlungen weitere Performance Improvement-Projekte zu initiieren – und diese dann auch konsequent und rigoros umzusetzen.

¹ SoP – Probleme beim Produktionsanlauf (Start of Production).

von Rundstedt: Welche Maßnahmen mit kurzfristigem Zielhorizont ergreifen hier mittelständische Firmen, um dem vielfachen Kostendruck Stand zu halten?

Dr. Kinzler: Kurzfristige Maßnahmen lassen sich neben den erwähnten Preisanpassungen anhand verschiedener Dimensionen festmachen:

- Zur direkten Liquiditätssicherung ist sicherlich die aktuelle Finanzierung zu hinterfragen und ggf. neu aufzustellen. Daneben spielt fast immer ein optimiertes Working Capital Management eine Rolle (hoher Kapitalbedarf, schwieriges Finanzierungsumfeld, hohe Zinsen). Hier steht vermutlich das Kreditoren- und Debitoren-Management an erster Stelle. Größere Herausforderungen stellen vor dem Hintergrund der aktuellen Krisen und der geringen Planbarkeit sicherlich die Bestände dar. Diese zu optimieren ist nicht ganz so einfach und die Effekte zeigen sich erst nach einer Weile. Hier ist eine enge Zusammenarbeit zwischen Finanzabteilung und Operations unabdingbar. Wenn externe Hilfe in Anspruch genommen wird, hat sicherlich ein datengetriebener Ansatz – gepaart mit dem „Challenging“ der operativen Funktionen durch erfahrene Praktiker – die größten Erfolgsaussichten.
- Bei den Kostenpositionen ist ein striktes Kostenmanagement nicht immer implementiert. Hier scheitert es häufig an der Umsetzung – ein möglichst mit einiger „Macht“ ausgestattetes Program Management Office ist hilfreich bzw. notwendig. Neben der Reduktion von Kosten gilt es auch, diese vor dem Hintergrund schlecht planbarer Market Downturns weitmöglichst zu flexibilisieren.

von Rundstedt: „Go East“ titelte vor einigen Wochen die „Wirtschaftswoche“ auf ihrem Cover. Erkennen Sie eine neue Welle von Standortverlagerungen in das östliche Mitteleuropa und Südosteuropa wie in den späten 1990ern und frühen 2000ern? Kann das vielleicht heute auch ein Gegenmittel zum häufig beklagten Fachkräftemangel sein?

Dr. Kinzler: Mit Blick auf die erheblich gestiegenen Rohstoff- und Energiekosten, dem demografischen Wandel und dem damit verbundenem Fachkräftemangel sowie den steigenden Personalkosten und anderen bürokratischen Hürden sieht der deutsche Mittelstand oftmals nur die „Flucht nach vorne“ und die Lösung in einer Standortverlagerung. Diese erfordert Fingerspitzengefühl, die Auswahl der entscheidenden Faktoren in der Analysephase und den nötigen Pragmatismus bei der finalen Auswahl des Standortes.

Gerade für Unternehmen in Krisensituationen ist eine Standortverlagerung mit deutlichen Risiken verbunden. Zum einen verschärfen die hohen Verlagerungskosten eine bereits kritische Situation. Zum anderen können die damit verbundenen Veränderungen in der Produktion und in der Lieferkette zu einer vorübergehenden weiteren Destabilisierung des Unternehmens führen.

Doch auch wenn dieses Unterfangen mit hohem Risiko verbunden ist, sind die Chancen zur Bewältigung der Herausforderungen mindestens ebenso groß und vielversprechend. Das hohe Risiko sollte demnach nur dann in Kauf genommen werden, wenn eine Verlagerung mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einem langfristigen Erfolg bzw. zu einer Stabilisierung der Unternehmenssituation führt.

Hierbei führt nach unserer Erfahrung eine konzentrierte und pragmatische Herangehensweise zum Erfolg. Das Motto lautet also: „Fokussierung auf die wesentlichen Schlüsselfaktoren!“. Offensichtliche Schlüsselfaktoren wie Miet- und Personalkosten liegen bei der Betrachtung auf der Hand. Andere Faktoren für die Standortanalyse sind beispielsweise Produkt- und

Dienstleistungsumfang, Umsetzungsgeschwindigkeit, Nachhaltigkeit, Volatilität und Bullwhip-Effekt², regionale Anforderungen oder Nähe zu Kunden und Lieferanten.

Das Thema Fachkräftemangel in Deutschland und in der Folge eine Verlagerung ist mit Vorsicht zu genießen und eindeutig auch standortabhängig. Zudem ist festzustellen, dass es durchaus Regionen mit gut ausgebildeten Arbeitskräften zu noch relativ günstigen Lohnkosten gibt, die Loyalität zum Arbeitgeber aber häufig deutlich geringer ist als in Deutschland. Mit anderen Worten: bezahlt das Unternehmen auf der anderen Straßenseite ein paar Prozent mehr, wird der Arbeitgeber sofort gewechselt.

von Rundstedt: Es ist seit langem bekannt, dass mittelständische Zulieferer selbst in guten Zeiten EBIT-Margen erwirtschaften, die deutlich unter denen der Konzern-Automobilzulieferern liegen, ganz zu schweigen von denen der OEMs. Wie lassen sich dennoch finanzielle Spielräume durch Stärke im operativen Geschäft und strategisch kluge Neuaufstellung gestalten, die das gute(!) Überleben im mittelfristigen Strukturwandel ermöglichen?

Dr. Kinzler: Vor dem Hintergrund der Marktstruktur ist es weniger überraschend, dass die OEMs insgesamt deutlich besser verdienen als die Zulieferer – wobei einschränkend anzumerken ist, dass dies vor einigen Jahren auch einmal anders war. In den letzten Krisen konnten die OEMs besser von staatlichen Hilfen profitieren und gleichzeitig die meisten Probleme quasi an die Zulieferer abwälzen. Da nun auch die OEMs zunehmend unter Margendruck gelangen, z. B. durch Konkurrenz aus China, bedeutet dies für die Zulieferer nichts Gutes. Allerdings unterscheiden sich die Margen der Zulieferer in den verschiedenen Segmenten erheblich. Während im Bereich Achsen oder Karosserie die Margen (EBIT) in den letzten 3 Jahren im Durchschnitt zwischen mageren 3-4 Prozent lagen, konnten Reifenhersteller (Ersatzteilgeschäft) auskömmliche Margen von 8 Prozent einstreichen und die Player im Bereich Fahrerassistenzsysteme oder Sensorik lagen bei über 10 Prozent. Strategisches Portfoliomanagement ggf. auch außerhalb der Automobilindustrie und Partnerschaften (auch durch M&A) sind daher sicherlich ein mittelfristiger Hebel im Sinne einer Neuaufstellung. In den traditionellen Segmenten spielt sicherlich eine Rolle, inwieweit die Zulieferer mittelfristig für die OEMs von strategischer Relevanz sind. Sei es, dass sie für die Produktion der aktuellen Plattformen zunächst unverzichtbar und/oder schwer substituierbar sind. Zudem zahlen sich hier Innovation und F&E-Ausgaben aus. Hingegen werden Hersteller von Komponenten, die zu Commodities geworden sind, nur über strikte Kostenführerschaft erfolgreich bleiben.

von Rundstedt: Zulieferer sind heute stark vertikal nach oben in der Lieferkette orientiert. Welche Chancen sehen Sie, dass mittels horizontaler Kooperationen mit anderen Unternehmen, gerade auch außerhalb der klassischen Zulieferer-Industrie, neue Geschäftsmodelle entstehen und sich jenseits von starren Branchen innovative Ökosysteme etablieren können?

Dr. Kinzler: Mittelfristig befindet sich die Zulieferer-Industrie – wiederum je nach Segment unterschiedlich - im Umbruch. Der Schwerpunkt verschiebt sich von mechanischen Teilen hin zu elektrischen Teilen und Software-Kompetenz. Dies gilt sowohl für die OEMs als auch für viele Zulieferer. Neben der sehr herausfordernden Befähigung der eigenen Mitarbeiter und der Einstellung von Mitarbeitern mit anderen Profilen (soweit verfügbar!) werden in diesem Zusammenhang sicher auch Kooperationen mit anderen Unternehmen innerhalb und auch

² Der Bullwhip-Effekt – mögliche ungeplante Bedarfsschwankungen in der Lieferkette

außerhalb der Automobilindustrie notwendig. Dies reicht von Forschungsk Kooperationen bis hin zu beobachtbaren M&A Aktivitäten.

OEMs entwickeln sich Stück um Stück von Autoherstellern zu Mobilitätsanbietern und rücken enger an Player wie Amazon, Google oder Apple heran. Noch ist unklar, wie das Spiel in der doch recht konservativen Industrie ausgehen wird. Mercedes und BMW haben ihr Mobilitätsangebot gestutzt und ShareNow an Stellantis verkauft, welche sich zu einem globalen Mobilitätsdienstleister entwickeln wollen. Gleichzeitig hat Apple seine Pläne für ein Apple Car aufgegeben. Es bleibt spannend.

von Rundstedt: Früher hatte das Thema Personal und damit die HR-Funktion im technologiegetriebenen Mittelstand eine eher dienende Funktion. Wie schauen Sie auf das Potential der Workforce Transformation als Inputfaktor für die Überlebenskraft von Mittelständlern im Strukturwandel?

Dr. Kinzler: Workforce Transformation: Technologie, Flexibilität, Effizienz dominieren hier die Diskussionen mit unseren Kunden. Viele Organisationen sehen dabei die Herausforderung, die richtigen Kompetenzen für die Zukunft sicherzustellen. Entscheidend sind hier die zukünftige Belegschaftszusammensetzung und Personalstruktur. Hierbei kommt der Identifikation der Skill Gaps eine besondere Bedeutung zu.

Diese Themen sind mittelfristig – wie schon in der Frage zuvor angerissen – von erheblicher Bedeutung, sowohl für sehr große Unternehmen als auch für den deutschen Mittelstand. Der HR-Funktion kommt hier eine strategische Rolle zu.

Nicht zu vergessen sind allerdings auch einige weitere Aspekte, die insbesondere bei Mittelständlern in Sondersituationen zum Tragen kommen und der HR-Funktion auch kurzfristig eine wichtige Rolle zuweist:

1. Halten von aktuellen entscheidenden Kern-Mitarbeitern (Retention)
2. Identifikation und Begeisterung von externen Talenten, an teilweise eher „entlegene ländliche“ Standorte zu kommen (von Berlin in die Magdeburger Börde)
3. Ausbalancierung von Kosten und Qualität der Workforce auch auf dem Shopfloor.

Gerade der letztgenannte Punkt ist häufig „unter dem Radar“ – zwar ist ein gutes Kostenmanagement auf dem Shopfloor bzgl. der Workforce sicher notwendig. Wenn hier allerdings „übersteuert“ wird, kann das schnell ins Gegenteil ausschlagen – schlecht ausgebildetes und wenig motiviertes Personal mit nicht ausreichenden sprachlichen Kompetenzen führt dann zu Ineffizienzen und Qualitätsproblemen, welche das vermeintliche gesparte Geld deutlich negativ überkompensieren. Zusammenfassend kann gesagt werden: It's all about people.

ÜBER DEN INTERVIEWPARTNER



Dr. Philipp Kinzler, Partner und Co-Lead

Dr. Philipp Kinzler ist Senior Lead und Partner bei Deloitte. Als Head of Value Creation Services in der Sparte Turnaround & Restructuring ist er spezialisiert auf Leistungsverbesserung, Restrukturierung und organisatorische Effizienz, mit einem Fokus auf Automobil- und Industriekunden.