



Projekt-Insights // August 2020

Automobilzuliefer-Industrie



Supervolatile
Abrufe und viel
Restrukturierungs-
bedarf +

Die doppelte Krise im Auto- motive- Markt

GESCHÄFTSMODELL

COVID-19

CORONA

COVID-19

17

COVID-19 hat die sich bereits 2019 klar abzeichnende strukturelle Krise der Automobilindustrie dramatisch verschärft und zwingt das Management vieler Hersteller- und Zuliefererunternehmen zur Neuausrichtung ihres Geschäftsmodells.

Normalerweise sind möglichst stabile Prognosen und klar erkennbare Trends die Basis, auf der solche unternehmerischen Entscheidungen mit weitreichenden Konsequenzen getroffen werden. Diese Basis ist heute aber so unsicher wie selten zuvor, denn angesichts der Kaufzurückhaltung der Kunden, der Unsicherheit beim strukturellen Technologiewandel sowie der Störungen und Rückkopplungen in Wertschöpfungsnetzen sind valide Prognosen für Automobilzulieferer heute kaum möglich. Erst recht gilt dies angesichts der völlig unterschiedlichen Entwicklungen auf Plattform- und Modellebene. Und auch die eingeleitete Straffung der Organisationen bei den OEM wird für Zulieferer zu einer kritischen Herausforderung in der Zusammenarbeit.

Fest steht nur eins: Die Volatilität der Abrufzahlen der OEM war seit 2008 nie so hoch wie heute. Das zeigen unsere Erfahrungen aus einer Vielzahl von aktuellen Automobilzulieferer-Projekten.

Trotz steigender Abrufmengen nach dem harten Einbruch im April 2020 ist ein kumulativer Aufholeffekt nicht absehbar. Abrufmengen schwanken auch kurzfristig extrem – auch innerhalb eines Monats. Valide Aussagen sind nicht einmal für die nächsten zwölf Monate einfach aufzustellen. Auch wenn im Juli eine Erholung sichtbar wurde, ist man von Euphorie sehr weit entfernt – der August wird alleine durch die Werksferien schon schwach und das vierte Quartal voraussichtlich ebenfalls sehr durchwachsen. An einen möglichen zweiten Lockdown wollen wir gar nicht denken – Ausmaß und Folgen sind schlicht nicht einschätzbar.

Um dennoch eine Orientierung zu geben, sind wir gebeten worden, die aktuellen Abrufzahlen und Prognosen aus unserer Praxiserfahrung darzustellen. Doch die Interpretationsspielräume bleiben breit und determinieren unterschiedliche Handlungsbedarfe.

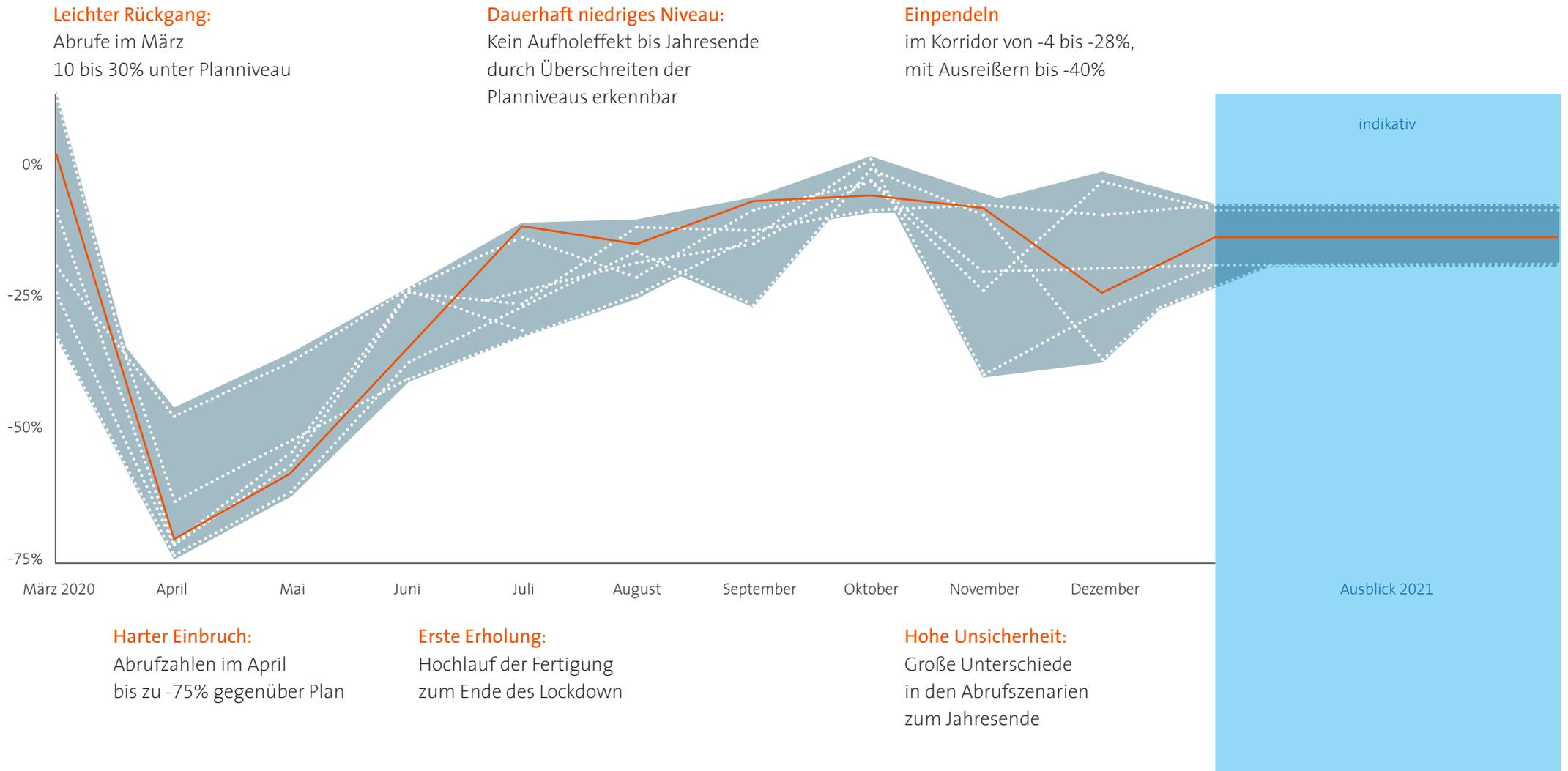


AKTUELLE PROGNOSEN im Seriengeschäft 2020/21

Für 2020 ist gegenüber dem Vorjahr mit einem Rückgang der Abrufe um durchschnittlich rund 30% zu rechnen – mit erheblichen Bandbreiten. Für das Jahr 2021 gehen wir von mindestens 10% Rückgang gegenüber dem ursprünglich geplanten Budget aus.

Entwicklung der Abrufe 2020 im Vergleich zur ursprünglichen Planung 2020 – Auszug aus sechs Automotive-Projekten

// jede Kurve bildet einen Zulieferer ab



MEHR ZUKUNFTS- SICHERHEIT bei Automobil- zulieferern.

FÜNF EMPFEHLUNGEN:

01

Stellen Sie sich bei Ihren Prognosen auf eine sehr volatile Zukunft ein und **planen Sie** in Szenarien, vor allem **mit einem Stress Case!**

02

Redimensionieren Sie Ihr Geschäft und Ihre Strukturen anhand Ihrer Planungsszenarien – **Flexibilität und Konsequenz** sind dabei entscheidend!

03

Sichern Sie sich eine stabile **Finanzierung**, die auf den Stress Case abgestellt ist!

04

Das **Stakeholder Management** wird immer wichtiger! Stellen Sie Ihre Mannschaft in den Mittelpunkt, vernachlässigen Sie dabei aber Ihre Finanzierer nicht.

05

Beziehen Sie bei Bedarf externe Experten ein, die Ihnen nicht nur bei der Validierung Ihrer Planung helfen, sondern Sie auch beim **Redesign** Ihres **Geschäftsmodells** und der Bewältigung kritischer Situationen unterstützen können.

FAZIT //

An drei Handlungsfeldern führt kein Weg vorbei:

Konsequente Redimensionierung, Durchfinanzierung im Stress Case und professionelles Stakeholder Management.

Eine schnelle Erholung, wie in der Krise 2008/09, ist in der Automobilindustrie diesmal nicht zu erwarten. Ohne schnelle und konsequente Redimensionierung der Strukturen mit anschließendem Geschäftsmodell-Redesign werden viele Automobilzulieferer nicht überleben.

Für das Redesign des Geschäftsmodells im aktuellen strukturellen Wandel gibt es allerdings keine einfachen Rezepte. Alles hängt davon ab, in welchem Segment, mit welcher Marktstärke und mit welcher (kritischen?) Masse der jeweilige Zulieferer tätig ist.

Bei Fragen sprechen Sie uns bitte an!

Ihr

Marc-René Faerber

Managing Partner

m.faerber

[@struktur-management-partner.com](mailto:m.faerber@struktur-management-partner.com)

Marc-René Faerber
Managing Partner
Dipl.-Wi.-Ing., EMCCC (Insead)

Ganzheitliche Umsetzungsverantwortung
für Turnaround-Programme und
Stakeholder Management

m.faerber@
struktur-management-partner.com



Tim Dahlmanns
Project Manager
Master of Arts

Operative Leitung BranchenCenter
Automotive; konsequente Umsetzung
Turnaround-Programme

t.dahlmanns@
struktur-management-partner.com



Samantha de Vries-Voß
Project Manager
Master of Science (M.Sc.)

Schulungs- und Seminarmodule;
Corporate Finance und integrierte
Planungen

s.devries-voss@
struktur-management-partner.com



Philippe Haslanger
Senior Consultant
M.Sc. Wi.-Ing.

Markt-Recherche;
Geschäftsmodell-Analyse

p.haslanger@
struktur-management-partner.com





Struktur
Management
Partner

Führend bei Turnaround und Wachstum.

Was unsere Klienten und Kollegen über uns sagen: „ausgezeichnet!“



Struktur Management Partner GmbH
Gereonstraße 18-30 | D-50670 Köln
Tel.: +49 (0) 221/912730-57

geschaeftsfuehrung@
struktur-management-partner.com
www.struktur-management-partner.com