

# Automobilindustrie: Die Krise ist noch lange nicht vorbei

Eine Gemeinschaftsstudie  
des Centers Automotive Research (CAR)  
an der Universität Duisburg-Essen und  
der Struktur Management Partner GmbH

von Prof. Dr. Ferdinand Dudenhöffer  
und Peter Faulhaber

August 2009

## Automobilindustrie: Die Krise ist noch lange nicht vorbei

---

Ist es jetzt ein kleines Zwischenhoch oder tatsächlich das vom VDA-Präsidenten Wissmann ausgerufene Ende der Talfahrt? Viel spricht dafür, sich nicht zu früh zu freuen. Stabile Wachstumsmuster liegen derzeit nur in China vor, und China steht für 13% der weltweit verkauften Autos. Das ist zwar wichtig, aber nicht weltmarktentscheidend. Die übrigen Märkte sind sehr fragil. Die Arbeitslosenzahlen in Volkswirtschaften wie Deutschland werden nach allen Prognosen 2010 steigen, die Staatsbudgets laufen in Rekord-Defizite und machen Steuererhöhungen unvermeidbar und die Zahl der Unternehmensinsolvenzen in Europa steigt weiter.

Tab. 1: Abwrackprämien in wichtigen Märkten

<b>Deutschland</b>	2.500 EUR
<b>Frankreich</b>	1.000 EUR + 700 EUR falls unter 120g/CO <sub>2</sub>
<b>England</b>	2.000 Pfund (2.352 EUR)
<b>Spanien</b>	2.000 EUR
<b>Italien</b>	bis zu 5.000 EUR
<b>Österreich</b>	1.500 EUR
<b>USA</b>	„Cash for Clunkers“ bis 4.500 \$ (3.173 EUR)

Unternehmen, die derzeit schwarze Zahlen ausweisen, fahren große Restrukturierungsprogramme. Die Unternehmensgewinne sind nahezu ausschließlich aus Sparprogrammen – und nicht aus Zusatzumsätzen – generiert. Durch Sparprogramme und Personalabbau werden nicht unbedingt mehr Firmenwagen gekauft. Die Wunsch-Prognose, dass der Firmenwagen-Markt im Jahr 2010 in Deutschland den einbrechenden Privatkundenmarkt stützt, steht auf tönernen Füßen. Das Jahr 2009 wird aufgrund der Abwrackprämien zwar weltweit besser als noch vor sechs Monaten prognostiziert, aber die Aussichten für das Jahr 2010 verharren weiter auf niedrigem Niveau. [Dies ist eines der zentralen Ergebnisse der vorliegenden Gemeinschaftsstudie des CAR-Instituts der Universität Duisburg-Essen und der Unternehmensberatung Struktur Management Partner.](#)

## Ende der Abwrackparty: Pkw-Verkäufe sinken 2010 in Europa

Tab. 2: Pkw-Verkäufe Deutschland/Europa in 1.000 Fzgen

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
BRD	3.342	3.468	3.148	3.090	3.700	2.700	3.120
West-Europa	14.610	14.787	14.793	13.562	12.719	11.904	12.852
Europa	17.633	18.259	19.187	18.361	15.902	15.270	16.539

Mit einem hohen Einsatz von Steuergeldern laufen die „Abwrackprämien“-Programme in West-Europa und den USA. Damit wird in wichtigen Märkten eine künstliche Blase erzeugt, die im Jahr 2010 in Märkten wie Deutschland platzen wird. Nach unserer Prognose werden in Deutschland die Zulassungszahlen im Jahr 2010 um 1 Million auf 2,7 Millionen Pkw sinken (vgl. Tab. 2). Nicht gerade eine beruhigende Botschaft. Damit wird Deutschland den gesamten europäischen Automarkt im Jahr 2010 um 632.000 Fahrzeuge oder 4% ins Minus ziehen.

Die Pkw-Verkäufe in Europa – einschließlich der EU-Erweiterungsstaaten und Ost-Europa mit Russland – sinken nach unserer Prognose auf 15,27 Millionen im Jahr 2010 (vgl. Tab. 2). In West-Europa werden im Jahr 2010 seit langer Zeit mit 11,9 Millionen Pkw-Verkäufen weniger als 12 Millionen PKW zugelassen. Unter Ende der Tal-fahrt stellt man sich eigentlich etwas anderes vor. Einzig Russland und England sowie die Länder ohne Abwrackprämie werden in Europa im Jahr 2010 ein Plus verzeichnen. Damit bleibt die Lage für die mittelständischen Zulieferer in Europa im Jahr 2010 fortgesetzt schwer.

Es sind aber nicht nur die Vorzieheffekte, die im Jahr 2010 das Leben schwerer machen werden, sondern auch die mit den Abwrackprämien in Europa in Gang gesetzten Rabattspiralen. In Deutschland beobachten wir mittlerweile unter Einrechnung der Abwrackprämie Spitzenrabatte von 58%. Das Preisgefüge im deutschen Ge-

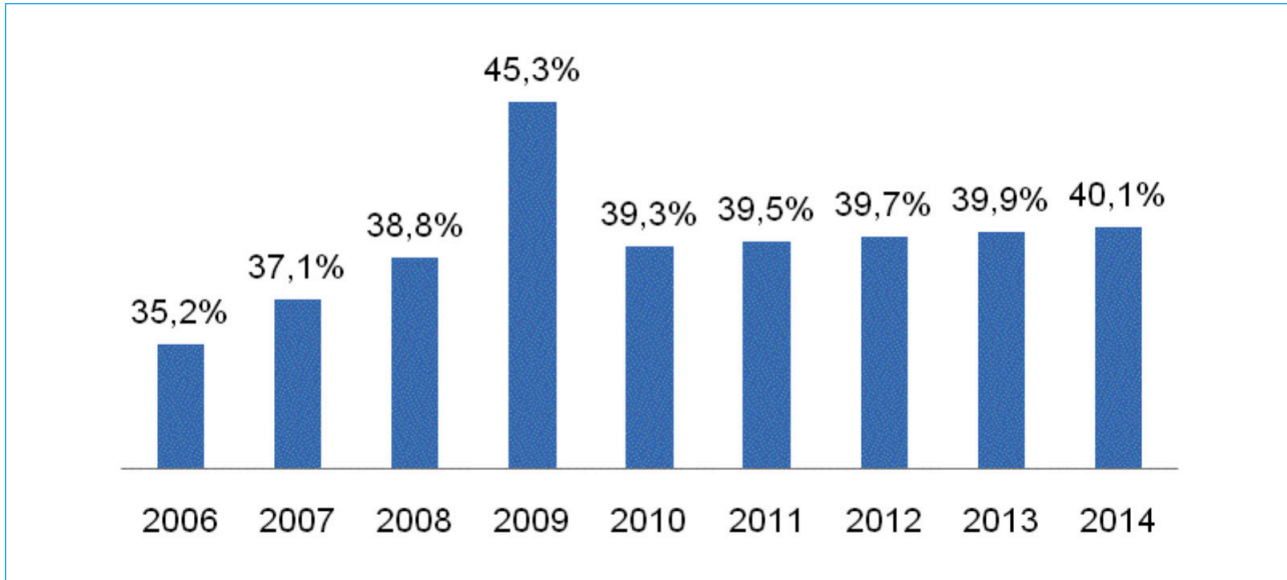
brauchtwagenmarkt ist zerstört, die Reparaturleistungen der kleinen Werkstattbetriebe gehen zurück und der Gewöhnungseffekt an Mega-Rabatte wird den Automarkt in Europa noch längere Zeit in seinen Gewinnaussichten verschlechtern. Es liegen hauchdünne Margen vor, die sich im nächsten Jahr bei weniger Verkäufen schnell in rote Zahlen färben.

Zusätzlich ist durch die Abwrackprämie ein wahrer Boom der Kleinwagen in Europa ausgebrochen. Im Jahr 2009 werden nach unserer Prognose 45,3% aller Pkw-Verkäufe in Europa auf Kleinwagen (vgl. Abb. 1) entfallen. Abbildung 1 zeigt den großen Sprung des Kleinwagen-Segments, das sich im Jahr 2010 wieder auf „Normalniveau“ reduzieren wird. Kleinwagen erzeugen deutlich niedrigere Umsätze und Wertschöpfungsumfänge bei Autoherstellern und Zulieferern. Das macht sich in den Gewinnen der Autobauer und Zulieferer bemerkbar.

### Mittelständische Zulieferer: 170 Zulieferer akut insolvenzgefährdet

Da Mittelständler überwiegend auf den europäischen Märkten tätig sind, schlägt der Pkw-Nachfragerückgang im Jahr 2010 stärker auf die mittelständische Zulieferindustrie durch. Die Gewinnsituation und Liquiditätssituation bleiben damit auch in der zweiten Hälfte des Jahres 2009 und im Jahre 2010 für die Mittelständler angespannt.

Abb. 1: Europa: Anteile Kleinwagen



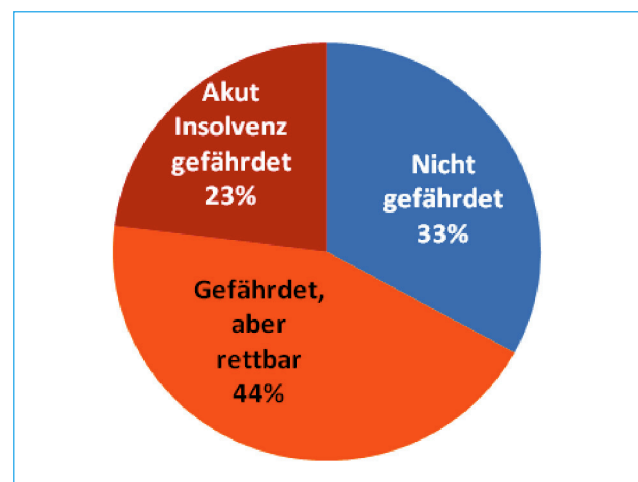
Um ein Bild von der Liquiditätsposition von Automobilzulieferern zu erhalten, hat im Juli die Unternehmensberatung Struktur Management Partner 22 Banken mit Automotive-Schwerpunkt befragt. Die Befragung kann als repräsentativ angesehen werden, da die befragten Bankinstitute bundesweit tätig sind und einen wichtigen Anteil des Kreditgeschäfts mit dem Mittelstand bündeln. Abbildung 2 illustriert die Ergebnisse.

Nach Einschätzung der Banken sind 23% aller mittelständischen Autozulieferer derzeit akut insolvenzgefährdet. Bei rund 750 mittelständischen Automobilzulieferern sind 170 Unternehmen in Deutschland in die Kategorie „akut insolvenzgefährdet“ einzuordnen. 330 Unternehmen oder 44% aller Zulieferer sind nach Einschätzung der Banker „gefährdet, aber rettbar“ und nur ein Drittel aller Zulieferer, also 250 Unternehmen, sind aus Bankensicht problemlos. Auch hier passt das Bild des Endes der Talfahrt wenig in den Alltag.

Gefragt nach den Gründen für die kritische Lage, ergibt sich ein interessantes Ergebnis (vgl. Abb. 3). Zwar steht der Absatzeinbruch klar an erster Stelle der Insolvenzursachen, dicht gefolgt jedoch von internen Problemen der Unternehmen wie zum Beispiel Managementfehlern, Überkapazitä-

ten oder einer hohen Verschuldung. In ihren Antworten sehen sich auch die Banken selbst in der Verantwortung: Nach dem Absatzeinbruch und den Managementfehlern wird die Zurückhaltung der Banken als wesentlicher Insolvenzgrund genannt (Abb. 3).

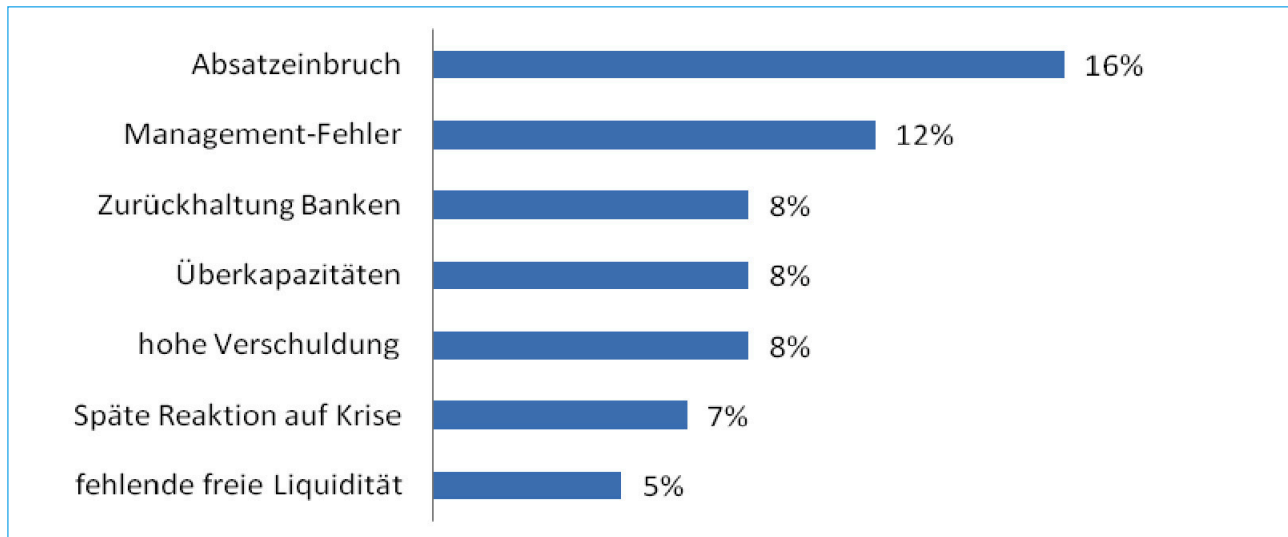
Abb. 2: Bewertung der Zulieferer durch Banker



Gute Noten erhalten die Automobilzulieferer mit Blick auf ihren Umgang mit der Krise. Über die Hälfte der Banken bescheinigt den meisten ihrer Automotive-Kunden, dass sie schnell und flexibel auf die veränderten Bedingungen reagiert haben.

## Krisenmanagement: Kapazitätsanpassung und Liquiditätsverbesserung

Abb. 3: Gründe für Gefährdung



Im Mittelpunkt des Krisenmanagements stehen zwei Maßnahmen: die schnelle Anpassung von Kapazitäten sowie gezielte Maßnahmen, um die Kapitalbindung zu reduzieren („Working-Capital-Optimierung“) und damit die Liquidität zu sichern.

Um die Umsatzeinbrüche abzufangen, reagierten nahezu alle Automobilzulieferer mit dem Abbau von Zeitarbeit und der Einführung von Kurzarbeit. Auch im zweiten Halbjahr wird Kurzarbeit genutzt werden. Entscheidend für das Überleben sind zusätzlich liquiditätssichernde Maßnahmen. Dazu zählt der konsequente Abbau von Beständen (Vorräten), die Verhandlungen mit Autobauern über die Aussetzung von Kostensenkungen und die Neuverhandlung von Zahlungszielen bei der Abrechnung von Werkzeugkosten und Entwicklungsprojekten, sofern der Lieferant als strategisch wichtig erachtet wird. Die Erfahrungen der letzten Monate belegen, dass die durch den konsequenten Bestandsabbau gewonnene Liquidität oft höher ist als die – infolge der in den letzten sieben Monaten erlittenen Verluste – verlorenen gegangenen Finanzierungsspielräume.

Die Erfahrungen aus der Krise zeigen, dass sich mit konsequenten Maßnahmen und der Verkleinerung des gebundenen Kapitals nachhaltig Liquiditätsreserven zur Verlustfinanzierung in Unternehmen realisieren lassen. Wenn diese Maßnahmen rechtzeitig ergriffen werden, kann das Working Capital eines Zulieferers um rund 30% gegenüber Ende 2008 reduziert werden. Ein Unternehmen mit einem Umsatzvolumen von 350 Millionen Euro ist so beispielsweise in der Lage, allein durch nachhaltiges und gezieltes Working-Capital-Management bis zu 30 Millionen Euro Liquiditätspotential zu schaffen.

### Herausforderungen für Zulieferer

Verhaltene Konjunkturaussichten, Absatzeinbrüche in Europa aufgrund der Vorzieheffekte, Abwrackprämien und steigende Arbeitslosigkeit gestalten damit das Jahr 2010 nicht einfach für die Zulieferer. Abbildung 4 zeigt, dass frühestens im Jahre 2013 das Absatzniveau des Jahres 2008 für die Autoindustrie in Europa – und damit für die

mittelständischen Zulieferer erreicht wird. Im Jahr 2010 wird der Absatz in Europa 16,8% unter den Pkw-Verkäufen des Jahres 2008 liegen. Damit stehen die Zulieferer fortgesetzt unter Druck. Aus Sicht der Banken macht dies ein Maßnahmenbündel mit folgender Priorisierung erforderlich:

## Erforderliche Zulieferer-Maßnahmen aus Bankersicht:

1. **Kostenreduktion**
2. **Kapazitätsanpassung**
3. **Liquiditätssicherung**
4. **Generierung von Neukunden**

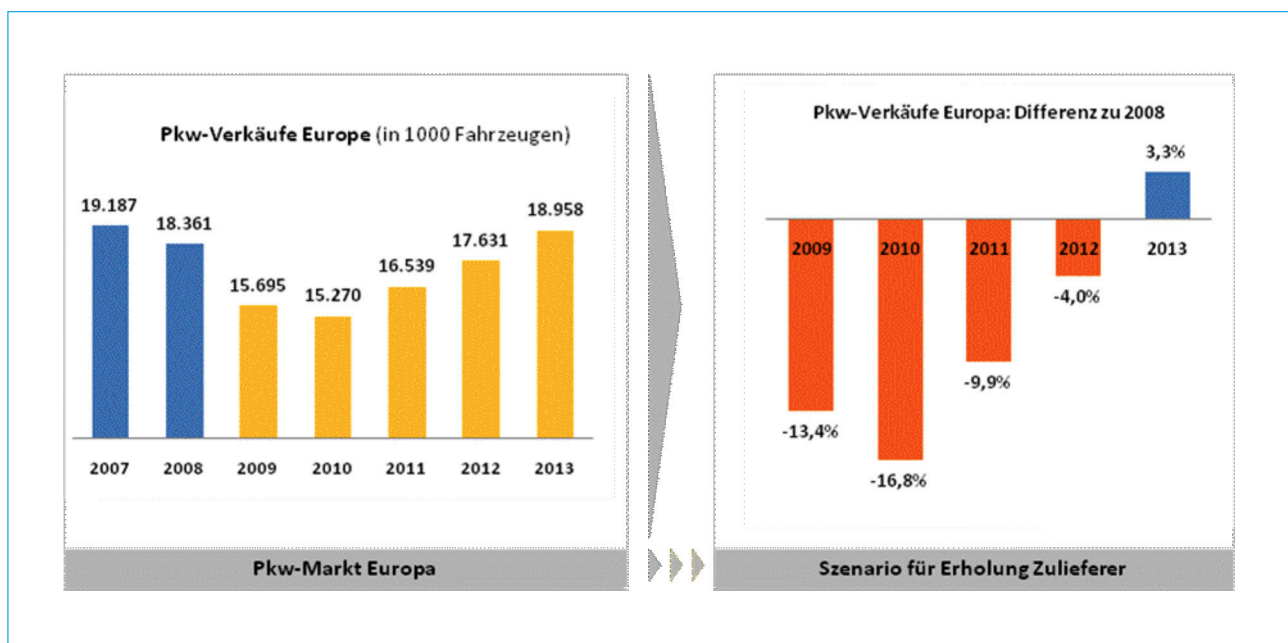
Die Lehren, die die Banken aus der Krise ziehen, werden die Entscheidungsfindung bei der Kreditvergabe deutlich verändern. Über 40% der Banker meinen, dass klassische Ratings in Zukunft an Bedeutung verlieren. Stattdessen werden die Banken mehr Zeit in die Unternehmensbewertung investieren, um sich auf diese Weise ein besseres Bild über Unternehmen zu verschaffen, als dies standardisierte Kennzahlen ermöglichen.

Abb. 4: Mittelständische Zulieferer erholen sich nur langsam von der Krise

Neben diesen konjunkturellen Anpassungen stehen die Zulieferer in den nächsten Jahren auch vor Technologieanpassungen. Verschiebungen in der Antriebstechnik weg vom Diesel, der forschungsintensive Ausbau der Benzinkompetenz, die Verschiebung der Antriebstechnik bis hin zu Hybrid- und Batterietechnik sind einige der Themenstellungen, die den Kostendruck eher verschärfen, da Entwicklungsprojekte zusätzliche Liquidität erfordern.

## Weltmärkte schneller in Erholung als Europa

Während Europa bis zum Jahre 2013 braucht, um die Absatzniveaus des Jahres 2008 wieder zu erreichen, erholen sich die Weltmärkte schneller von der Krise. Bereits im Jahr 2012 werden weltweit mit 56.859 Millionen Pkw 2,4% mehr Fahrzeuge verkauft als im Jahre 2008 (vgl. Abb. 5). Hauptgründe für die schnellere Erholung des Weltautomarkts sind China und weniger Verwerfungen durch die Abwrackprämien. Die vorgezogenen Pkw-Käufe durch Abwrackprämien schieben damit die Rück-

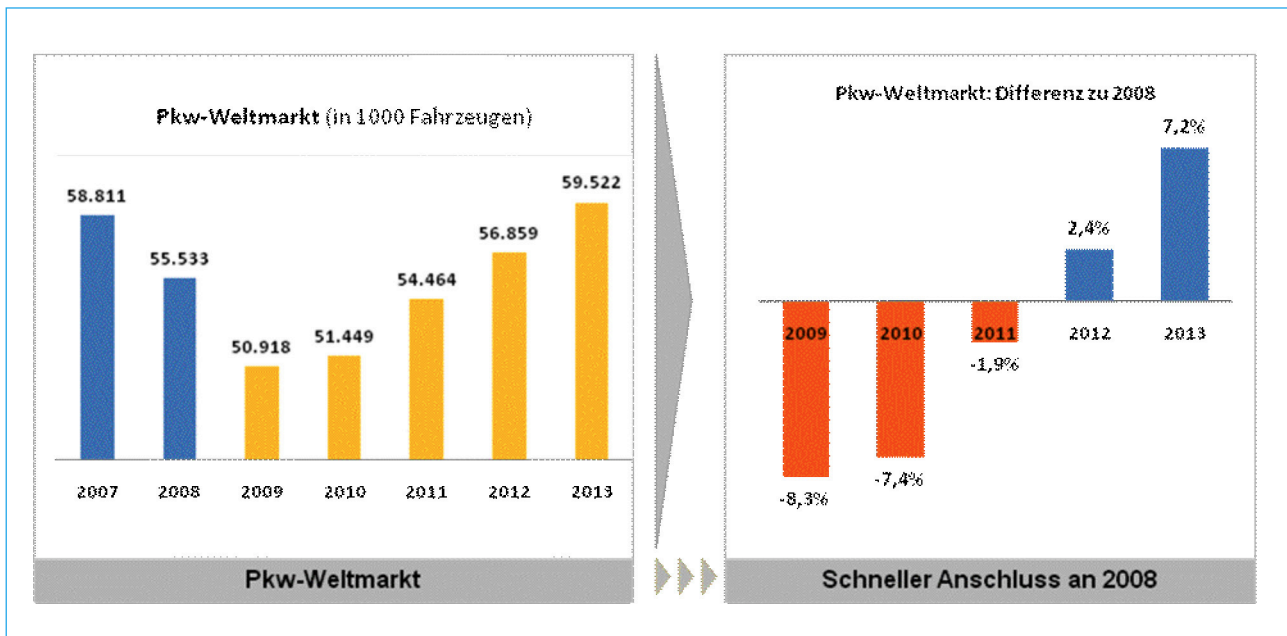


# Automobilindustrie: Die Krise ist noch lange nicht vorbei

kehr auf die alten Wachstumspfade nach hinten. Die Entwicklung der Hauptmärkte zeigt Tabelle 3. Nach unserer vorliegenden Prognose werden die USA durch das „Cash for Clunkers“-Programm, das Subventionen bis zu 4.500 US-Dollar beim Autokauf in den USA einräumt, im Jahr 2009 knapp 12,1 Millionen Pkw- und Pickups (Light

Trucks) Verkäufe erzielen. Durch das „Cash for Clunkers“-Programm werden in diesem Jahr in den USA etwa 700.000 Fahrzeuge zusätzlich verkauft. Dadurch gelingt es in den USA in diesem Jahr, die Fahrzeugverkäufe auf 12,1 Millionen Pkw zu stabilisieren. Gleichzeitig wird das Wachstum im Jahr 2010 in den USA leicht gebremst.

Abb. 5: Weltmarkt erholt sich schneller als Europa



Tab. 3: Entwicklung der Pkw-Nachfrage in den Hauptmärkten

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
USA	16.153	13.247	12.100	12.300	13.284	13.948	14.506
China	5.310	5.650	6.600	7.200	7.560	7.938	8.335
Japan	4.400	4.228	3.400	3.700	3.922	4.059	4.140
BRD	3.148	3.090	3.700	2.700	3.120	3.220	3.200
Russland	2.427	2.850	1.700	1.900	2.090	2.404	3.004
Brasilien	1.975	2.671	2.680	2.400	2.328	2.258	2.326
England	2.404	2.132	1.700	1.830	1.982	2.093	2.218
Italien	2.511	2.162	2.000	1.960	1.985	2.066	2.210
Frankreich	2.065	2.050	2.070	1.980	2.049	2.116	2.200
Indien	1.509	1.490	1.500	1.550	1.604	1.660	1.719
Spanien	1.613	1.161	900	995	1.323	1.495	1.619
Süd-Korea	1.049	1.025	900	920	966	1.005	1.035
<b>Weltmarkt</b>	<b>58.811</b>	<b>55.533</b>	<b>50.918</b>	<b>51.449</b>	<b>54.464</b>	<b>56.859</b>	<b>59.522</b>

## Fazit: Die Krise ist noch nicht vorbei

---

Sowohl die Marktentwicklung in wichtigen Automobilmärkten – wie Europa, USA, Japan – als auch die Einschätzung von Banken zeigen, dass die Situation nach wie vor sehr fragil ist. Das Abwrackprämien-Programm hat zwar in Ländern wie Deutschland einen künstlichen Nachfrageschub ausgelöst, aber das Platzen der Abwrackprämie in Deutschland im Herbst/Win-

ter bringt neue Verunsicherung in den Markt. Zusätzlich belasten hohe Staatsdefizite und drohende Steuererhöhungen sowie steigende Arbeitslosenzahlen, anhaltende Insolvenzen, margenzehrende Incentives und Rabattprogramme den Automarkt. Autobauer und Zulieferer kommen damit an weiteren Kostensenkungsprogrammen nicht vorbei.

---

## Die Autoren:

---



Prof. Dr. Ferdinand Dudenhöffer  
Direktor CAR  
Universität Duisburg-Essen



Peter Faulhaber  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Struktur Management Partner GmbH

[Prof. Dr. Ferdinand Dudenhöffer](#) ist Direktor des CAR Center Automotive Research an der Universität Duisburg-Essen und Inhaber des Lehrstuhls für allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Automobilwirtschaft ([www.uni-due.de/car/](http://www.uni-due.de/car/)).

[Peter Faulhaber](#) ist geschäftsführender Gesellschafter der Struktur Management Partner GmbH, einer Unternehmensberatung, die auf Turnaround- und Wachstums-Management bei mittelständischen Unternehmen fokussiert ist ([www.struktur-management-partner.com](http://www.struktur-management-partner.com)).