

Automobilzulieferer-Mittelstand – quo vadis?

von Peter Roventa und Johannes Weber, Corfina AG

Etliche bedeutende nordamerikanische und deutsche Automobilhersteller stecken in der Krise und haben drastische Sanierungsmaßnahmen eingeleitet. Sie setzen verstärkt ihre Nachfragemacht ein und erhöhen den ohnehin enormen Druck auf die Automobilzulieferer weiter, um die eigene Wettbewerbsposition zu verbessern, die Kosten zu senken und ihre Marge zu erhöhen. Was Hersteller dabei von ihren Zulieferern fordern, ist häufig in sich höchst widersprüchlich, zuweilen sogar als unpartnerschaftliches Verhalten zu bezeichnen - und manchmal gar Existenz bedrohend: mehr und mehr Zulieferer, insbesondere mittelständische, verfügen nicht über die finanziellen und die Management-Ressourcen, um den vieldimensionalen Anforderungen der Hersteller gerecht zu werden. Die Konsolidierungswelle unter den Zulieferern rollt bereits, denn für immer mehr von ihnen stellt sich die Frage: Wachstum und überlebensfähige Größe durch Zukäufe erreichen – oder das eigene Unternehmen in strategische Partnerschaften einbringen oder gar verkaufen, um dessen Zukunft zu sichern? Dabei zahlt es sich aus, kompetenten fachlichen Rat einzuholen, denn nicht selten fehlt mittelständischen Unternehmen die notwendige Transaktionserfahrung - und das kann am Ende teuer werden.

Nach wie vor ist in Deutschland die Automobilindustrie ein Wirtschaftszweig mit herausragender Bedeutung: in 2005 wurden laut VDA Umsätze in Höhe von 236 Mrd. € erzielt, zum achten Mal in Folge konnte eine Inlandsproduktion oberhalb von 5 Millionen Pkw (genau: 5,35 Mio.) realisiert werden. Insbesondere ist die Branche, die direkt rund 766.000, indirekt sogar 5,3 Millionen Menschen beschäftigt, eine Stütze des deutschen Exports: gut 70% der in Deutschland produzierten Fahrzeuge im Wert von 141 Mrd. € gingen 2005 ins Ausland. Nahezu jedes dritte in Europa produzierte Fahrzeug wurde in Deutschland produziert. Der Weltmarktanteil deutscher Konzernmarken – inklusive Auslandsproduktion¹ etwa 13 Mio. Fahrzeuge - betrug knapp 21%.²

Diese Erfolge können indes nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich die Automobilbranche nicht lediglich in einer Phase gravierender Umwälzungen, sondern in der Krise befindet.³ In diesem Beitrag sollen insbesondere die Situation und die Perspektiven der Zulieferer beleuchtet werden, die in Deutschland in großer Zahl vertreten und nicht selten auch international erfolgreich sind – wobei die Spannweite vom mittelständischen, familiengeführten Komponenten-Spezialanbieter bis zu den „Mega-Zulieferern“ wie BOSCH reicht. Der Fokus gilt dabei insbesondere dem Mittelstand, also den typischen Tier-2-Zulieferern, die nicht direkt die Autohersteller (OEMs), sondern deren Systemlieferanten beliefern.

Um Situation und Perspektiven für die deutschen Zulieferer zu verstehen, ist es angebracht zunächst die wesentlichen Trends bei deren Kunden, den Automobilherstellern, zu analysieren. Sodann werden diese Trends daraufhin beleuchtet, wie diese auf die Zulieferer einwirken – um nicht zu sagen: deren Freiheitsgrade dominieren - und ihre traditionelle Rolle zunehmend und in immer höherer Frequenz umdefinieren.



Die Analyse wird zeigen, dass Zulieferer durch die Hersteller einem „vielfimensionalen“ Druck aus verschiedenen Richtungen ausgesetzt sind, der mit dem Schlagwort Kosten- bzw. Margendruck völlig unzureichend kategorisiert und unzulässig verkürzt ist. Zudem sind zahlreiche der Anforderungen der Hersteller an ihre Zulieferer in sich widersprüchlich. Und auf der anderen Seite stehen die Zulieferer unter dem Druck ihrer eigenen Lieferanten, die Material- und Personalkostensteigerungen (Material- und Personalkosten machen durchschnittlich fast 75% der Gesamtkosten eines Zulieferers aus – vgl. Abbildung) abzuwälzen versuchen. Solchermaßen „im Sandwich“ und mit widersprüchlichen Herausforderungen zur gleichen Zeit konfrontiert, ist der Zulieferer gut beraten, seine Situation sorgfältig zu analysieren und individuelle Handlungsoptionen und Strategien für Existenzsicherung und Wachstum zu entwickeln.

¹ Fahrzeug-Gesamtproduktion deutscher Hersteller incl. Chrysler und inkl. Light Trucks und Nutzfahrzeuge.

² Automobil-Produktion 28.6.2005; Angaben für 2004.

³ So z.B. PwC PricewaterhouseCoopers, Corporate Finance Insights Automotive Sector 2003/2004, S.9; IKB Deutsche Industriebank, Automobilzulieferer – Bericht zur Branche, Dezember 2004, S. 2.

Megatrends auf Herstellerseite ...

Wenngleich die deutschen Hersteller, wie oben aufgezeigt, auf durchaus erfolgreiche Jahre zurückblicken, was den Absatz anbelangt, so ist doch die Ertragslage generell unbefriedigend – von Porsche und BMW als Ausnahme-Unternehmen einmal abgesehen. DaimlerChrysler, Volkswagen und die „Amerikaner“ Opel und Ford stehen mitten in gravierenden Reorganisationsen, verbunden mit deutlichem Personalabbau, um Kosten zu senken und den Ertrag zu verbessern. Diese Ertragsprobleme sind, neben „hausgemachten“ Kostenproblemen, vorwiegend auf zwei Faktoren zurückzuführen: gravierende Überkapazitäten bei gleichzeitiger Nachfrageschwäche, zumindest auf dem nordamerikanischen und dem europäischen Markt.

Weltweit betrachtet bestehen deutliche Überkapazitäten: zahlreiche Hersteller haben in den vergangenen 5 Jahren zusätzliche Kapazitäten, insbesondere in den EU-Beitrittsländern, geschaffen. Schon heute können mit vorhandenen Kapazitäten 15 Mio. Fahrzeuge mehr gebaut werden, als an Nachfrage besteht, und zahlreiche neue Werke sind in Planung. Am Ende dieses Prozesses werden bis 2010 Zusatzkapazitäten von 2,5 Millionen Fahrzeugen errichtet sein.⁴ Automotive ist indes schon lange ein globalisiertes Geschäft, und so folgten die Hersteller auch den Wachstumsmärkten und errichteten neue Werke, z.B. in Südamerika, derzeit verstärkt in China und künftig auch in Indien, während auf dem angestammten Heimatmarkt die Nachfrage seit Jahren stagniert bzw. rückläufig ist⁵ und die dort installierten Produktionskapazitäten zunehmend unterausgelastet sind.

Auf dem US-Markt versuchen schon seit Jahren die „Big 3“ General Motors, Ford und Chrysler, der nachhaltigen Absatzschwäche mit Rabattaktionen, gern schamhaft „incentives“ genannt, zu begegnen – letztlich ohne Erfolg. So hat insbesondere General Motors (GM) langfristig dramatisch Marktanteile verloren, von gut 50% Mitte der fünfziger Jahre auf zuletzt nur noch rund 26% - während die europäischen, insbesondere aber die asiatischen Hersteller ständig an Boden gewinnen und bereits rund 40% des US-Marktes besetzen.⁶ Und bei einer derartigen Preispolitik handelt man sich fraglos die Gefahr ein, dass die Kunden sich an das rabattierte Preisniveau gewöhnen, es also nicht mehr gelingt, auf das reguläre Preisniveau zurückzukehren⁷ - die Marge und nicht selten auch die Marke ist dauerhaft beschädigt, die „Geiz-ist-geil“-Mentalität festigt sich nicht zuletzt auch durch diese dauerhafte Rabattgewährung der Anbieter.

Das Ausmaß der Rabattierung in den USA hat mit geringem Zeitversatz auch den europäischen Markt erfasst: so ist im ersten Halbjahr 2005 der durchschnittliche Rabatt gegenüber Listenpreis auf dem deutschen Neuwagen-Markt auf 16% (3.200 Euro) und damit auf amerikanisches Niveau angestiegen.⁸

In Europa hat überdies die geänderte Gesetzgebung zur Gruppenfreistellungsverordnung (GVO) die Spielregeln deutlich verändert. Noch sind auch von Experten die mittelfristigen Auswirkungen nicht voll zu überblicken, doch deutet vieles darauf hin, dass es rasch zu einer Nivellierung der zuvor deutlich unterschiedlichen Preisniveaus in Europa kommen wird. Die zeitgleich erfolgte Euro-Einführung hatte zudem den Effekt erhöhter Preistransparenz für die Verbraucher und sensibilisierte diesen deutlicher als zuvor dafür, dass das gleiche Modell anderswo in Europa deutlich günstiger ist – was bei zugleich abgemilderten Exporthemmnissen auch einfacher denn je realisierbar ist. Da in Deutschland nach Großbritannien das zweithöchste Preisniveau für Neuwagen⁹ herrscht, steht zu vermuten, dass für den deutschen Markt Nivellierung Anpassung nach unten bedeuten wird und somit weiterer Margendruck für Hersteller und Importeure entsteht.

Überkapazitäten, lahmende Heimatmärkte, Preiskampf und Margenverfall zeitigen inzwischen dramatische Auswirkungen auf die wirtschaftliche Situation insbesondere bei nordamerikanischen und europäischen Herstellern. Werksschließungen und umfangreicher Stellenabbau sind eingeleitet. General Motors ist am Rande der Insolvenz (und wird von seinem spin-off Delphi, einem Mega-

⁴ IKB Deutsche Industriebank, Automobilzulieferer – Bericht zur Branche, Dezember 2004, S. 2.

⁵ So pendelt – mit rückläufigem Trend - z.B. in Deutschland der Absatz von Pkw seit 2000 stets zwischen 3,2 und 3,4 Mio. Einheiten, während noch in 1999 3,8 Mio. realisiert wurden; in Westeuropa fielen im gleichen Zeitraum die Neuzulassungen von rd. 15 Mio. auf ca. 14,2 Mio. Fahrzeuge.

⁶ allein die asiatischen Hersteller halten 30% Marktanteil

⁷ Entsprechend dieser Erkenntnis kündigte GM im Januar 2006 an, die Listenpreise von 57 der insgesamt 76 in 2006 auf dem US-Markt angebotenen Modelle um bis zu 16% zu senken.

⁸ B&D Forecast in Automobil-Produktion 15.7.2005

⁹ betrachtet sind hierbei nur „großvolumige“ europäische Märkte

Zulieferer unter Chapter 11¹⁰, noch tiefer in die Krise gezogen), Ford USA ist ebenfalls schwer angeschlagen. In Deutschland haben DaimlerChrysler und Volkswagen Sanierungsmaßnahmen ergriffen, ebenfalls Ford und Opel im Schlepptau ihrer amerikanischen Mutterkonzerne.¹¹

Unterschiedliche Strategien wurden und werden von den Herstellern eingeschlagen, um das eigene Unternehmen im Wettbewerb besser zu positionieren, Wege aus dem schierem Preiskampf zu finden und Kosten zu senken – stets schnell von Wettbewerbern kopiert und somit selten nachhaltig. Einige wesentliche „Meta-Strategien“ – insbesondere jene mit unmittelbaren und erheblichen Auswirkungen auf die Zulieferer – sind in untenstehender Übersicht dargestellt und werden im Folgenden detaillierter diskutiert:

Meta-Strategien der Automobilhersteller mit unmittelbarer Auswirkung auf Zulieferer

- Modell-Offensive
- Plattform-Konzept
- Reduzierung der Lieferantenzahl
- Reduzierung der Wertschöpfungstiefe
- Produktionsverlagerung ins Ausland
- Target Costing/Design To Cost

ausgewählte „Meta-Strategien“ der Automobilhersteller

„*Modell-Offensive*“: Hersteller versuchen, mit zahlreichen neuen Modellen und immer weiter verkürzten Modellzyklen ihre Wettbewerbsposition zu stärken und Marktanteile zu gewinnen. Mercedes-Benz beispielsweise „entdeckt“ stets neue Nischen – anfangs die A-Klasse und wenig später smart, kürzlich zwischen A- und C-Klasse auch eine B-Klasse, und fast zeitgleich wurde die neue R-Klasse vorgestellt, die nach Ansicht von Mercedes ebenfalls ein bisher nicht bedientes Marktsegment eröffnen soll. Oberhalb der S-Klasse wurde Maybach positioniert – und bis 2008 sind 50 neue Modelle bzw. Nachfolger in Planung. Fachleute sind indes skeptisch und werfen die berechnete Frage auf, inwieweit eine solche Modellpolitik nicht die eigenen Baureihen kannibalisiert. Überdies erfordert eine Aufspreizung der Modellpalette konsequenterweise erhöhten F&E-Aufwand und somit Ergebnisbelastungen, und durch die sich ständig verkürzenden Produktlebenszyklen¹² verkürzt sich konsequenterweise auch die Amortisationszeit. Dies erzeugt zusätzlichen Kosten- und somit Ergebnisdruck, da nicht davon auszugehen ist, dass in der verkürzten Marktphase die gleiche (oder gar eine höhere) Stückzahl des Modells abgesetzt werden kann, wie vom Vorgängermodell, oder erhöhte Fixkostenumlagen pro Fahrzeug an den Kunden im Preis weitergegeben werden können. Im übrigen werden frühere Bemühungen der Hersteller, die Varianten-Vielfalt und somit Komplexitätskosten einzudämmen, durch diese Politik konterkariert.

Plattformkonzept: Auf eine Verbesserung der Kostenposition durch Stückzahl-Degressionseffekte zielt die Plattform-Strategie ab: mehrere Modelle eines Herstellers – oder seiner Konzernmarken – sind auf der gleichen Plattform (typischerweise Chassis und Antriebsstrang) aufgebaut, während Cockpit, Interieur und Karosserie modellspezifisch variiert werden. So wird bei Volkswagen, die als Erfinder des Plattformkonzepts gelten¹³, die Plattform des Golf auch bei den Konzernmarken Skoda und Seat eingesetzt, und bei Volkswagen selbst basieren u. a. auch Jetta und Touran auf der Golf-

¹⁰ Seit 8.10.2005. Chapter 11, oft charakterisiert als „bankruptcy protection“, ist eine Konstruktion aus dem US-amerikanischen Insolvenzrecht, das auf Sanierung und Fortführung des Unternehmens abzielt, insbesondere durch Aufhebung aller rechtlichen Verpflichtungen – und somit weitgehende Entschuldung - durch das Insolvenzgericht.

¹¹ Allein in 2005/Anfang 2006 wurden folgende Maßnahmen (W: Werksschließung, A: Arbeitsplatzabbau) angekündigt: General Motors (USA) 9 W/30.000 A, Ford (USA) 14 W/30.000 A, DaimlerChrysler/Mercedes Car Group (weltweit) 14.500 A, Volkswagen bis zu 20.000 A, General Motors (Europa) 12.000 A, davon Opel 9.500 A, Ford (D) 1.000 A

¹² von rd. 9 Jahren in 1990 auf rd. 6,5 Jahre in 2002; Quelle: Automobil-Entwicklung 6.11.2002

¹³ Bereits 1974 wurden VW Polo und VW Derby (1. Generation) sowie Audi 50 auf der Plattform PQ21 aufgebaut.

Plattform.¹⁴ Die durch die hohe Stückzahl einer „shared platform“ erzielbaren Herstellkostenersparnisse sind erheblich, werden allerdings teilweise durch zusätzliche Logistikkosten wieder verzehrt.

Eine Erweiterung dieses Ansatzes stellt herstellerübergreifende Fertigungskooperation bzw. „Komponenten-Sharing“ dar. Verschiedentlich werden auf der gleichen Plattform Fahrzeuge unterschiedlicher Hersteller angeboten, die sich dann im wesentlichen im exterior Design – gegebenenfalls auch im Interieur - unterscheiden, technisch hingegen weitgehend identisch sind.¹⁵ Es liegt auf der Hand, dass sich durch Einsatz von Komponenten bzw. komplexeren Modulen in mehreren Baureihen auch unterschiedlicher Hersteller substanzielle Kostendegressionen in Entwicklung und Herstellung realisieren lassen. Allerdings: die Kostenersparnis kommt natürlich auch Wettbewerbern zugute, es ist daher sorgfältig abzuwägen, mit wem man platform- oder component-sharing betreibt.

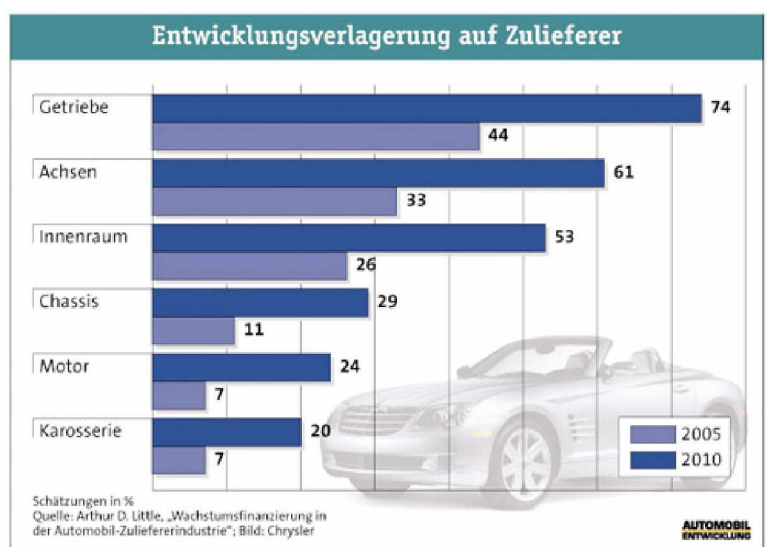


Gemeinsame Plattform: Porsche Cayenne und Volkswagen Touareg

Reduzierung der Lieferanten: Da auch das Handling einer Mehrzahl von Lieferanten für das gleiche Bauteil Komplexitätskosten verursacht und die Aufteilung der Produktionsstückzahl auf mehrere Lieferanten kostentreibend wirkt, war schon seit Beginn der neunziger Jahre ein Trend zur Reduzierung der Lieferantenzahl zu verzeichnen, bis hin zum – jedoch eher seltenen – Extremfall des single sourcings für bestimmte Bauteile. Indem Stückzahlen solchermaßen auf weniger Lieferanten aufgeteilt werden, können durch größere Volumina bei den verbliebenen Lieferanten Kostenvorteile erzielt und an den Hersteller zurückgegeben werden.¹⁶

Reduzierung der Wertschöpfungstiefe: Alle Hersteller haben in den vergangenen 20 Jahren die eigene Wertschöpfungstiefe deutlich reduziert und die Fertigung einer zunehmenden Zahl von Komponenten an Zulieferer abgegeben. Heute werden durchschnittlich bereits rund 70% der Wertschöpfung eines Automobils durch Zulieferer erbracht, und es wird erwartet, dass ein weiteres „outsourcing“ durch die Hersteller stattfindet, was die Wachstumsperspektiven für Zulieferer befördert.

Seit geraumer Zeit und in zunehmendem Umfang geben die Hersteller auch



¹⁴ Auf der Plattform PQ35/A5 des Volkswagen-Konzerns basieren VW Golf und VW Jetta (5. Gen.), Audi A3 (2. Gen.), Skoda Octavia (2. Gen.), Seat Leon (2. Gen.), Seat Toledo (3. Gen.) und Seat Altea.

¹⁵ Prominente Beispiele hierfür sind VW Sharan/Seat Alhambra/Ford Galaxy, aktuell Porsche Cayenne/VW Touareg sowie Citroen C1/Peugeot 107/Toyota Aygo.

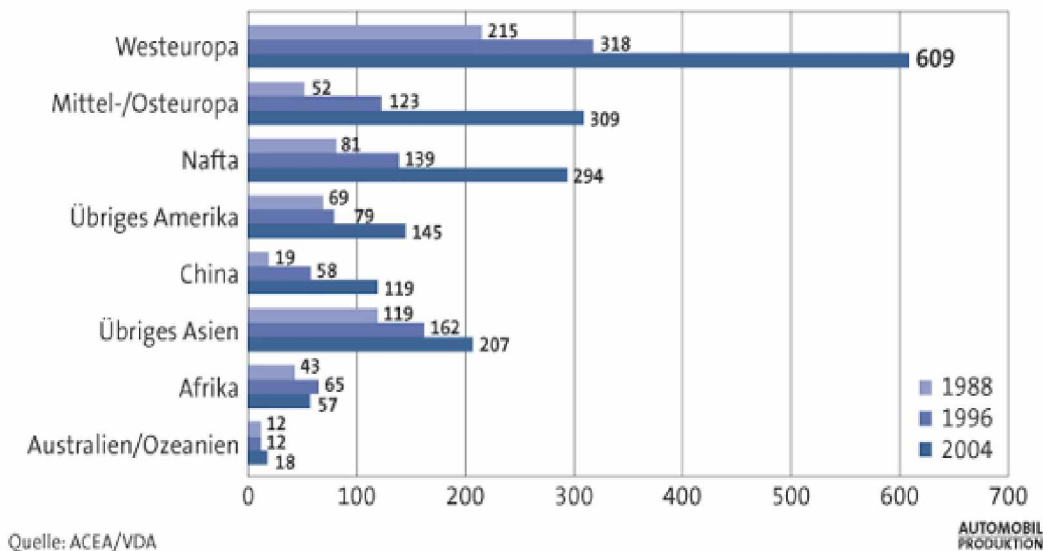
¹⁶ Beispielsweise kündigte mit dieser Begründung Ford USA im September 2005 an, langfristig seine Lieferantenzahl von 2.500 auf unter 1.000 reduzieren zu wollen.

Entwicklungsaufgaben an Zulieferer ab, zunächst an die Systemlieferanten und diese wiederum an die Tier-2-Lieferanten, und behalten lediglich „strategische“ Komponenten, z.B. Motoren, in Eigenentwicklung und Eigenproduktion (siehe auch Abbildung).

Verlagerung von Produktionsteilen ins Ausland: Wenn Hersteller die Eigenentwicklung wichtiger Komponenten in der Hand behalten, so wird doch zunehmend deren Fertigung ins kostengünstigere Ausland verlagert – und zwar nicht nur „einfache“ Komponenten, sondern auch hoch-komplexe Systeme oder gar ganze Fahrzeuge.

Mit dem primären Ziel der Kostensenkung haben europäische Hersteller in den vergangenen Jahren Montagekapazitäten in Niedriglohnländern aufgebaut, insbesondere in Osteuropa - was zu den oben diskutierten Überkapazitäten beitrug, da entsprechende Kapazitäten im Inland nicht oder nur in geringem Umfang stillgelegt wurden. Der VDA gibt an, dass allein in den neuen EU-Beitrittsländern bereits rund 200 Werke von der Automobilindustrie – Herstellern wie Zulieferern - errichtet wurden. Weltweit ist die Zahl der Auslandsstandorte seit 1996 von 1.105 auf 1.959 gestiegen¹⁷ (siehe auch Abbildung). Beispielsweise werden sämtliche Motoren von Audi sowie die schweren Diesel von VW, deutlich über 1 Million Stück im Jahr, im ungarischen Werk Győr gebaut. VW plant die Errichtung weiterer Werke in Moskau und Indien. Die nahezu baugleichen Citroen C1, Peugeot 107 und Toyota Aygo werden im tschechischen Kolin in einem Werk mit maximaler Kapazität von 300.000 Einheiten jährlich montiert.

Internationalisierung: stete Standortvermehrung



Aufsehen erregte in diesem Zusammenhang die These von Prof. Sinn, Präsident des Münchner Ifo-Instituts, Deutschland sei auf dem Weg zur „Basarökonomie“. Am Beispiel Porsche wird aufgezeigt: der Geländewagen Cayenne wird bei VW in Bratislava – dort liegen die Stundenlöhne mit 3,50 Euro nur bei gut 10% der deutschen - nahezu komplett montiert, lediglich Motor und Antriebsstrang werden in Leipzig verbaut.¹⁸ Andererseits hat Porsche bekanntlich einen hohen Exportanteil von etwa 80%. Indem somit der größere Wertschöpfungsanteil „billig“ im Ausland eingekauft, das Endprodukt „teuer“ ins Ausland weiterverkauft wird, zieht Sinn den Vergleich zum Basar – deutsche Unternehmen, die solchermaßen agieren, würden mehr und mehr zum „Händler“. Und zweifellos besteht hier auch ein Zusammenhang mit der Tatsache, dass Deutschland in 2005 wiederum „Exportweltmeister“ (vor den USA) wurde, ohne dass hiervon messbare positive Wirkungen auf den deutschen Arbeitsmarkt ausgingen.

Target Costing/Design-to-Cost: Knapp und vereinfachend skizziert, setzt dieser Ansatz zunächst am Markt an: das geplante Fahrzeugmodell wird gegen Wettbewerbsfahrzeuge positioniert. Darauf basierend wird – ausstattungsberichtigt – ein „Zielpreis vor Kunde“ definiert. Durch retrograde

¹⁷ Grundgesamtheit: VDA-Mitgliedsunternehmen, Stand Juli 2005. Dabei haben weit überproportional die Zulieferer die Anzahl ihrer Auslandsstandorte um 85% auf 1.758 erhöht mit Schwerpunkt in Mittel- und Osteuropa (Verfünffachung seit 1990).

¹⁸ Sinn berechnet den deutschen Wertschöpfungsanteil des Cayenne auf lediglich 38%.

Kalkulation, also Herunterrechnung der Händlerspanne, Zielmarge, Entwicklungs- und Vertriebskostenumlagen etc. wird der Werksabgabepreis (Herstellkostenbaustein) ermittelt. Nach Auflösung des Fahrzeugs in seine Stückliste lässt sich sodann für jede Komponente ein Cost Target ermitteln, durch Entscheidungen hinsichtlich make-or-buy wird der jeweils für die Modul- bzw. Komponentenlieferanten „übrig bleibende“ Kostenbaustein ermittelt und den Lieferanten als Zielpreis vorgegeben.¹⁹

Ist der Lieferant bereits Entwicklungspartner, so bedeutet dies für ihn, die Komponente auf den Zielpreis hin zu entwickeln und zu liefern. Dass hierdurch substantielle Risiken vom Hersteller auf den Entwicklungspartner/Lieferanten verlagert werden, liegt auf der Hand, zumal das Lastenheft erfahrungsgemäß noch während der Entwicklungsphase heftig „lebt“ und dem Lieferanten somit nicht selten und in nicht unerheblichem Umfang Änderungskosten und Funktionsmehrunge ohne gesonderte Vergütung aufgebürdet werden.

Neben den diskutierten Strategien existieren natürlich zahlreiche weitere wie Händlernetz-Optimierung, Marketing-Strategien wie Absatzförderung durch zeitlich befristete Sonderausstattungen ohne Mehrpreis oder Finanzierungsangebote, Optimierung interner Prozesse etc. Diese sollen hier indes nicht näher beleuchtet werden, da sie keine unmittelbaren Auswirkungen auf die Zulieferer nach sich ziehen.

... und die Zulieferer in der Zange

Bei der Beurteilung der Frage, was die dargelegten Trends auf Herstellerseite für die strategischen Handlungsmöglichkeiten bzw. -notwendigkeiten von Zulieferern bedeuten, ist es wichtig, sich eine ausschlaggebende Tatsache vor Augen zu führen, die als Kontextbedingung das Verhältnis Hersteller-Zulieferer dominiert: eine nach wie vor fragmentierte Zulieferer-Landschaft steht einem Nachfrage-Oligopol einiger weniger Hersteller gegenüber. Demzufolge sehen sich Zulieferer entsprechender, deutlich ausgeprägter und ständig erlebter Nachfragemacht ausgesetzt: der Wunsch des Herstellers ist dann Befehl, wenn die Abhängigkeit groß genug ist. Und in Zeiten von Überkapazitäten, Nachfrageschwäche und Margenverfall nimmt der Umgang der Hersteller mit seinen Zulieferern zunehmend härtere Formen an – bis hin zu dem Punkt, dass Umfang, Intensität und auch Widersprüchlichkeit der Anforderungen an die Zulieferer für diese Existenz bedrohende Ausmaße annehmen können. Nachfolgend sollen exemplarisch, auch entlang der oben diskutierten herstellerseitigen Trends, wesentliche Herausforderungen bzw. Bedrohungen der Zulieferer diskutiert werden.

Positive Wachstumsperspektiven der Zulieferer einerseits...

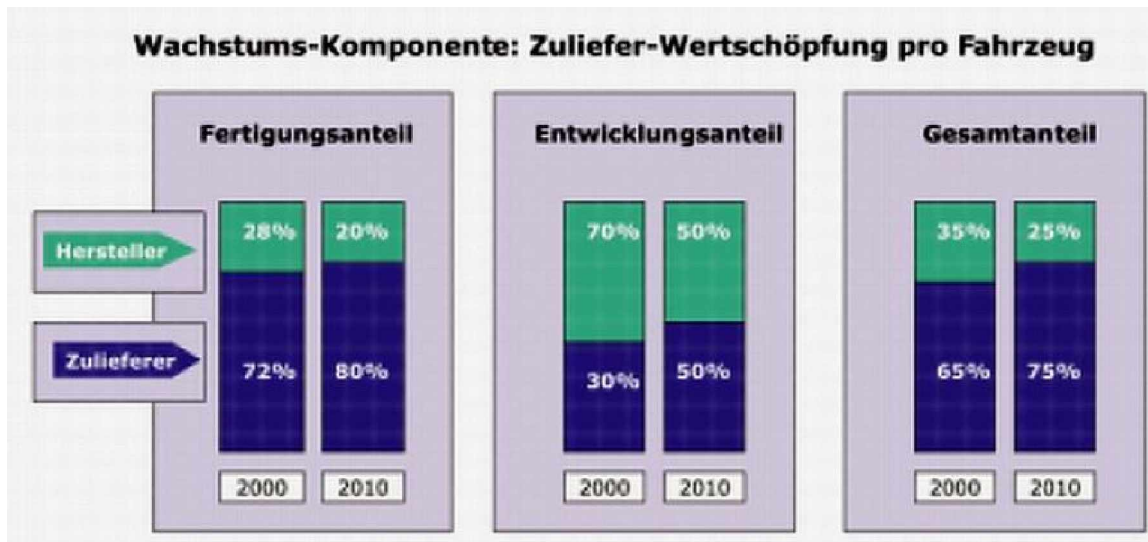
Die „guten Nachrichten“ vorweg: seriöse Prognosen gehen gleichlautend davon aus, dass es global weiteres Wachstum der Automobilnachfrage gibt – es findet nur nicht mehr „zu Hause“ statt, sondern insbesondere in Fernost, vor allem in China²⁰ und Indien²¹, aber auch in Südamerika. Für Zulieferer sehen die Perspektiven sogar noch positiver aus: weltweit wird weiteres Stückzahlwachstum erwartet, und der Trend der Verlagerung von Aufgaben der Hersteller an ihre Zulieferer ist noch nicht beendet, so dass diese einen überproportionalen Anteil am Wachstum für sich verbuchen werden können (vgl. auch Schaubild).²²

¹⁹ Das Ganze ist selbstverständlich ein iterativer Prozess, bei welchem man sich der Zielkostenstruktur in mehreren Kalkulationsrunden nähert.

²⁰ Es wird prognostiziert, dass in 2015 ca. 50% aller Konsumenten weltweit mit mittlerem Einkommen in China leben werden, und dass der Chinesische Automobilmarkt von 2,3 Mio. Einheiten in 2004 auf 6,7 Mio. Einheiten bereits in 2010 wachsen wird; vgl. A.T.Kearney: Erträge der europäischen Automobilindustrie bleiben schwach, Frankfurt/M. 24.7.2005, S. 2 und insbesondere Mercer Management Consulting: Automobilmarkt China 2010.

²¹ Es wird davon ausgegangen, dass Indien bereits über eine Mittelschicht von 250 Mio. Menschen verfügt mit gutem Bildungsniveau und entsprechendem Einkommen; auch Indien wird somit – neben China - zunehmend zum internationalen Wachstumsmotor.

²² Vgl. z.B. Dudenhöffer, F.: Kann Deutschland vom Zulieferer-Wachstum profitieren? Automotive Engineering Partners 2/2003, S. 3.



Quelle: Ferdinand Dudenhöffer in Automotive Engineering Partners 2/2003

Mehr denn je wird es jedoch erforderlich sein, marktnah Produktionsstätten vorweisen zu können, sei es, um Forderungen der Hersteller nachzukommen (z.B. wegen just-in-time-Belieferung oder um cost targets einhalten zu können), sei es aufgrund von local-content-Auflagen der entsprechenden Länder.

Die Verlagerung von Wertschöpfung an Zulieferer, gepaart mit dem Trend der Hersteller, mit wenigen, dafür aber mit „Systemlieferanten“ zusammenzuarbeiten, hat indes durchaus auch weniger positive Implikationen: Systemlieferant zu sein bedeutet, eine wachsende technologische Breite abdecken und integrieren zu können, erfordert neue Fähigkeiten z.B. im Beschaffungs- und im Projektmanagement, und zieht nicht zuletzt erhöhten Finanzbedarf nach sich. Es ist daher davon auszugehen, dass sich die Zulieferer-Landschaft weiter ausdifferenziert: Systemintegratoren bzw. Mega-Supplier auf der einen Seite und spezialisierte Tier-2-Zulieferer auf der anderen, die sich der zunehmenden Nachfragemacht der Systemlieferanten ausgesetzt sehen – es verfestigt sich der Trend, dass die bisher unmittelbar vom Kostendruck der Hersteller getroffenen Tier-1-Zulieferer diesen mehr und mehr auf ihre Vorlieferanten der Tier-2-Ebene „weitschalten“.

... jedoch zunehmend unpartnerschaftlicher Umgang von Herstellern mit Zulieferern

Die zuvor diskutierten Wachstums- und Ertragsprobleme der Automobilhersteller haben bereits in den zurückliegenden Jahren zu einem zunehmend belasteten Verhältnis zwischen Herstellern und Zulieferern geführt – sogar vom „offenen Krieg auf allen Wertschöpfungsstufen“²³ ist die Rede. Das Verhältnis sei zunehmend unfair und unpartnerschaftlich geworden: die Hersteller, selbst unter Ertragsdruck stehend, entdeckten nach Jahren der Verlagerung von Wertschöpfung an die Zulieferer, dass das Einkaufsvolumen riesige Anteile erreicht hat, und vermuten dort hohe Einsparpotenziale, die mit geballter Nachfragemacht eingefordert werden²⁴ – obwohl immense Kostensenkungspotenziale bei den Herstellern selbst liegen.²⁵ In lang laufenden Lieferverträgen werden jährliche Preisreduzierungen von 2-3% festgeschrieben²⁶ – wer als Zulieferer den Auftrag gewinnen will, muss darauf eingehen und hoffen, entsprechende Maßnahmen zur Überkompensation von Lohnkostensteigerungen und steigender Lieferpreise der eigenen Vorlieferanten definieren zu können.²⁷ Selbst während der laufenden Serie werden Preise nachverhandelt, wenn es dem Hersteller „schlecht geht“ – ein aktuelles und besonders drastisches Beispiel ist hier Volkswagen, die im Zuge ihres Sanierungsprogramms von den Lieferanten einen Beitrag von bis zu 3 Mrd. Euro

²³ Booz Allen Hamilton: Automobilindustrie, München 27.4.2005, S.1

²⁴ FAW Forschungsstelle Automobilwirtschaft an der Universität Bamberg, Prof. Dr. Meinig, homepage

²⁵ So zeigt eine Modellrechnung von Harbour Consulting auf: würde beispielsweise DaimlerChrysler Fahrzeuge ebenso schnell montieren wie Toyota, stiege das Netto-Ergebnis um rund 4,6 Mrd. Euro; vgl. Focus Money 6/2006, S. 16.

²⁶ Zwischen 1995 und 2003 wurden durchschnittlich 2,8% Preissenkung p.a. realisiert; vgl. Boston Consulting Group: Beyond Cost Reduction. Reinventing the Automotive OEM-Supplier Interface, März 2004, S. 9.

²⁷ Auch hierin liegt sicherlich ein Anlass für den zu beobachtenden, ansteigenden Aufbau von Auslandsproduktionen in Billiglohn-Ländern.

verlangten.²⁸ Vom Hersteller veranlasste Produktänderungen (mehr als 20% der Produktänderungen erfolgen während der laufenden Serie) sind häufig vertraglich nicht geregelt, der Lieferant bleibt auf Änderungskosten sitzen. In drastisch wachsendem Umfang werden die Zulieferer auch für Gewährleistungs- und Rückrufkosten – auch ohne entsprechende Vertragsgrundlagen - in Anspruch genommen.

Hersteller geben gern und zunehmend komplexe, aufwändig zu koordinierende Entwicklungsaufgaben an Zulieferer ab und fordern diese auf, technologische Innovationen zu bringen – vergüten aber den Entwicklungsaufwand und Prototypenkosten nicht mehr, wie früher, bei Serienbeginn, sondern als Umlage im Teilepreis, und wälzen zusätzlich Volumenrisiken auf die Lieferanten ab, indem in den Lieferverträgen häufig Stückzahlen nicht mehr festgeschrieben werden.²⁹ Die Zahlungsmoral der Hersteller ist höchst problematisch: so verzeichnen Zulieferer Außenstände bis zu einem Jahresumsatz.³⁰

Kritische finanzielle Lage bei zahlreichen Zulieferern

Dieses aufgrund ihrer Einkaufsmacht durchsetzbare Verhalten der Hersteller³¹ gegenüber ihren Zulieferern ist an der abwärtsgerichteten Renditeentwicklung der Zulieferer in den zurückliegenden Jahren abzulesen, wie eine Vielzahl hierzu durchgeführter Studien gleichlautend aufzeigt.³² Einhergehend damit sind F&E-Quote und Investitionsquote der Zulieferer rückläufig und liegen bei deutschen Automobil-Zulieferern inzwischen unter dem Durchschnitt des verarbeitenden Gewerbes.³³ Nur 19% der Zulieferer wachsen profitabel, 30% befinden sich in Konsolidierung oder sind akut gefährdet.³⁴ Es liegt auf der Hand, dass das aufgezeigte Vorgehen der Hersteller – weiter perfektioniert z.B. durch gemeinsame Einkaufsplattformen wie COVISINT³⁵ - zahlreichen Zulieferern eine hinreichende Existenzsicherung und Zukunftsvorsorge nicht mehr ermöglicht. Wenn Hersteller unter diesen von ihnen selbst herbeigeführten (finanziellen) Randbedingungen von den Zulieferern zunehmend fordern, steigende, hochkomplexe technische Entwicklungsanteile zu übernehmen, technische Innovationen in kürzeren Entwicklungszyklen zu erarbeiten und vorzufinanzieren, Auslandswerke nahe am Hersteller zu errichten, jährliche Preissenkungen zu gewähren etc. etc., so ist dies hochgradig in sich widersprüchlich - und überfordert zweifellos eine Vielzahl von Zulieferern. Insbesondere in USA sind gerade in jüngster Zeit Insolvenzfälle mit prominenten Namen zu verzeichnen, und Beispiele wie Delphi (weltweit Nr. 2) und Dana (weltweit Nr. 19) zeigen, dass selbst Größe letztlich keine Überlebensgarantie darstellt.

Mögliche strategische Antworten der Zulieferer

Vielfältige Ansätze für geeignete strategische Optionen von Zulieferern werden in der Fachliteratur diskutiert – mit Konzepten wie Technologieführerschaft, Nischenspezialisierung, Entwicklung zum Modul-/Systemanbieter, Kostenführerschaft, Kooperationen... Auffällig wenig hinterfragt wird hingegen, ob die – oftmals von namhaften Unternehmensberatern - ausgearbeiteten Strategiemodelle für jeden Typus von Zulieferer geeignet sind: für Tier-1 wie auch Tier-2-Zulieferer, für Systemlieferanten wie Komponentenspezialisten, für „große“ wie „kleine“.

²⁸ Ferdinand Dudenhöffer, Zeiten für Automobilzulieferer in Deutschland werden härter, VDI-Nachrichten 8.Juli 2005.- Dies entspricht ca. 7,5% vom VW-Einkaufsvolumen und würde die Rendite der Zulieferer unter sonst gleichen Umständen um 2-3 Prozentpunkte drücken und somit in etwa halbieren.

²⁹ Dabei wird möglicherweise hin und wieder übersehen, dass sich der Lieferant in der Regel zu deutlich ungünstigeren Konditionen am Kapitalmarkt finanzieren kann, was sich letztlich in der Preisgestaltung niederschlägt - dass also derartige Verhalten durchaus unwirtschaftlich sein kann.

³⁰ FAW Forschungsstelle Automobilwirtschaft an der Universität Bamberg, Prof. Dr. Meinig, homepage

³¹ Zu Hersteller-Einkaufsmacht vgl. auch Bontrup, Heinz-J. : Kann der Mittelstand überleben? VDI-Nachrichten 16.9.2005

³² Siehe z.B. A.T. Kearney: Automobilzulieferindustrie muß jetzt handeln. Ein Drittel der Automobilzulieferer ist existenziell bedroht, Pressemitteilung 16.7.2002;

³³ Siehe Hans-Böckeler-Stiftung & Fraunhofer Institut Systemtechnik und Innovationsforschung: Automobilzulieferer in der Klemme, März 2004, S.4.

³⁴ Mercer Management Consulting, Sichern Sie Ihre Zukunft, S. 2.

³⁵ Covisint ist ein unabhängiger eBusiness-Marktplatz für den Automobilsektor (von General Motors, Ford, Daimler-Chrysler, Renault und Nissan initiiert) und zielt letztlich auf die Bündelung von Einkaufsvolumina.

Es drängt sich hier der Eindruck auf, dass die strategischen Empfehlungen ganz überwiegend verfolgenswerte Denkmodelle für Tier-1 bzw. „hinreichend große“ Zulieferer darstellen (die auch tendenziell eher als Auftraggeber von Strategieberatern auftreten). Die gängigen Strategievorschläge haben nämlich die Eigenart, erhebliche Management-Ressourcen sowie regelmäßig auch immense Finanzmittel zu beanspruchen: Technologieführerschaft zu erreichen oder sich zum Systemanbieter bzw. -integrator zu entwickeln, erfordert u. a. eine deutliche Erhöhung der F&E-Quote und die Beherrschung unterschiedlicher Technologien, die Fähigkeit des Managements zunehmend komplexer F&E- und Lieferprojekte, die Kompetenz zur Steuerung zahlreicher Vorlieferanten bzw. des Beschaffungsmanagements. Kostenführerschaft zu erreichen erfordert, in einer auf Großserien basierenden Industrie schnelles Stückzahlwachstum zu generieren – gegebenenfalls durch Zukauf. Es bedeutet möglicherweise eine drastische Erhöhung der Investitionsquote, um eine Spitzenstellung im Automationsgrad zu erreichen, oder es sind low-cost-Fertigungsstandorte, typischerweise im Ausland, aufzubauen – die letztlich oft nur einen Hersteller beliefern und somit große wirtschaftliche Risiken sowie Abhängigkeiten für den Zulieferer bedeuten.

Gezielter Unternehmensverkauf – die „vergessene“ strategische Alternative ?

Wie immer man die Sachlage betrachtet: es ist keinesfalls eine gewagte These, dass insbesondere mittelständische Zulieferer der Tier-2-Ebene häufig nicht über die Ressourcen verfügen und diese auch nicht kurzfristig aufbauen können, um den aufgezeigten Herausforderungen - einschließlich der eingangs diskutierten Trends und Herstellerstrategien - wirksam entgegenzutreten zu können. Wenn seit Jahren eine Konsolidierungswelle in der Zulieferer-Landschaft zu beobachten ist, so ist diese nicht zuletzt unter diesen aufgezeigten Problemlagen und Zwängen zu verstehen. Weitsichtige Unternehmer entscheiden rechtzeitig und nach sorgfältiger Analyse von Situation und Perspektiven für ihr Unternehmen, Strategische Allianzen einzugehen oder das Unternehmen zu verkaufen - also das Unternehmen in einen schlagkräftigeren Verbund zu führen, wenn Management- und Finanzressourcen des Unternehmens nicht hinreichen, dieses in eine nachhaltig verteidigbare strategische Wettbewerbsposition zu führen.

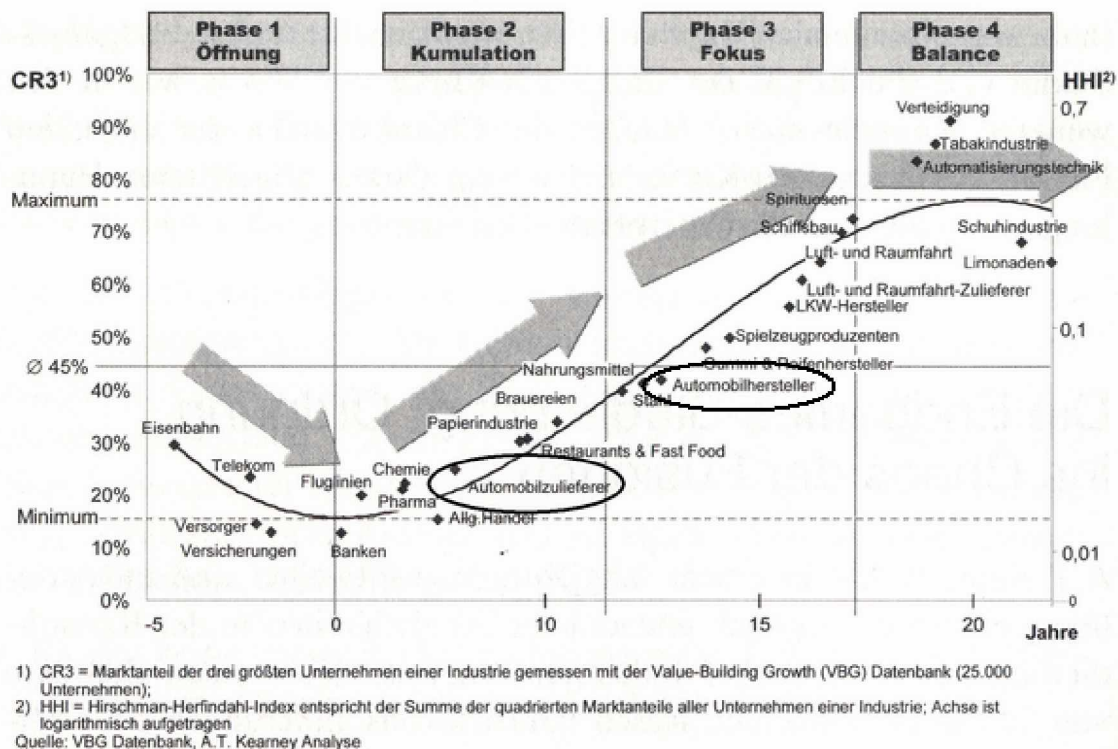
Die Konsolidierungswelle in der Zulieferindustrie rollt

Innovationsdruck, Preisdruck und damit einhergehend Ertragsprobleme sind in zahlreichen Branchen zu beobachtende Treiber von Konsolidierungsprozessen. Für die Automobil-Zuliefererindustrie wird ein sich beschleunigender Konzentrationsprozess erwartet, der bis 2010 in etwa zu einer Halbierung der Zahl von Hauptlieferanten auf etwa 4.000 führen könnte.³⁶

In einer vielbeachteten Studie hat A.T. Kearney auf Basis empirischer Untersuchungen feste, „gesetzmäßig“ ablaufende Muster von Prozessen der Industriekonsolidierung aufgezeigt: von fragmentierter Branchenstruktur über beginnende, sich weiter verstärkende Konsolidierungsaktivitäten in der Fokussierungsphase hin zu einem „balancierten“ Branchenzustand geprägt durch hohen Konzentrationsgrad bzw. oligopolistische Angebotsstrukturen, der nach einer Phase der „Merger Endgames“ erreicht wird.³⁷

³⁶ So Accenture: Auto 2010. Eine Expertenbefragung zur Zukunft der Automobilindustrie, S. 7. Mercer Management Consulting, in: Sichern Sie Ihre Zukunft, S.1 geht davon aus, dass sich die Zuliefererzahl von rund 5.500 in 2000 bis 2010 auf ca. 3.000 reduzieren wird.

³⁷ Vgl. Dean, G. K., Kröger, F. und Zeisel, S.: Merger Endgames – Strategien für die Konsolidierungswelle, Oktober 2002.



Die Endgames-Kurve (aus: Dean/Kröger/Zeisel S. 16)

Bei Veröffentlichung der Studie im Jahr 2002 war die Automobil-Zulieferindustrie – bei weltweiter Betrachtung - noch als in der beginnenden Kumulationsphase, also am Anfang eines Konsolidierungsprozesses stehend eingeordnet worden. Dennoch sind bereits in den neunziger Jahren zunehmende Konsolidierungsaktivitäten in der Automobilindustrie zu verzeichnen mit einem vorläufigen Höhepunkt in 2004 und ständig zunehmendem Anteil des Zulieferer-Segments,³⁸ und Branchenkenner erwarten eine Beibehaltung dieses Niveaus für die kommenden Jahre nicht zuletzt aufgrund der zuvor beschriebenen Problemfelder wie Kosten- und Innovations- bzw. Expansionsdruck.³⁹ Gleichzeitig und durchaus korrelierend mit dem seit Jahren fortschreitenden Margenverfall sowohl bei Herstellern als auch bei Zulieferern wird der Trend erkennbar, dass auch die EBIT-multiples bei M&A-Transaktionen rückläufig sind.⁴⁰

Weichenstellung - besser heute als morgen

Zudem ist für die nächsten Jahre nicht damit zu rechnen, dass der Kostendruck nachlässt und Zulieferer somit mit einer Verbesserung ihrer häufig prekären Ertragslage rechnen könnten. Im Gegenteil: solange die – börsennotierten – Hersteller weit entfernt von einem für ihre Kapitalgeber akzeptablen und Zukunft sichernden Renditeniveau sind und weiterhin weltweit Überkapazitäten drücken, ist sogar noch eine weitere Verschärfung des Kostendrucks für die Zulieferer zu erwarten. Und waren es bislang die Tier-1-Zulieferer, auf welche die vieldimensionalen Anforderungen der Hersteller unmittelbar prallten, so schalten die Tier-1-Zulieferer zunehmend diese Pressuren auf ihre Vorlieferanten, die Tier-2-Zulieferer, weiter, womit sich deren Ertragsperspektiven weiter verdunkeln. Somit wird es unwahrscheinlicher, im Falle eines Firmenverkaufs die bis ins Jahr 2000 gesehenen EBIT-multiples in den kommenden Jahren als Verkäufer zu realisieren.

So ist denn weder Käufern noch Verkäufern zu raten, eine „Abwartehaltung“ einzunehmen: für Käufer werden nach Jahren mit hohen Transaktionszahlen unter Umständen geeignete

³⁸ Vgl. z.B. PwC: Automotive Sector 2003/2004: im Jahr 2003 stand das Zulieferer-Segment für 61% des Wertes bzw. 45% der Anzahl an M&A-Transaktionen. In 2004 wurden als historisches Hoch 60 Transaktionen mit deutscher Beteiligung im Zulieferer-Bereich verzeichnet; vgl. Martini, Joachim: Keine Chance für Familienbetriebe, in: Automobil-Produktion Mai 2005, S. 32.

³⁹ So z.B. PriceWaterhouseCoopers: M&A in der Automobilzulieferindustrie – ein aktuelles Stimmungsbarometer, Februar 2004.

⁴⁰ Siehe Martini, Joachim, a.a.o. S.34.

Übernahmekandidaten zunehmend knapp. Und für Verkäufer werden die Perspektiven schlechter, akzeptable Verkaufserlöse zu erzielen. Typische mittelständische Zulieferer sollten daher, vielleicht entlang der hier diskutierten Problemfelder, ihre Lage sorgfältig analysieren und entscheiden, ob sie stand-alone in eine abgesicherte Zukunft gehen – mit allen zuvor beschriebenen Anforderungen hinsichtlich erforderlicher Technologie- und Management-Kompetenz sowie Finanzkraft⁴¹ bzw. der Fähigkeit, kumulierende Risiken abzufedern. Oder ob sie zur Gruppe der Käufer oder der Verkäufer gehören – dann aber zügig eine entsprechende Entscheidung fällen und aktiv umsetzen, denn zu spätes Eingehen einer strategischen Allianz bzw. zu später Verkauf kann schnell gleichbedeutend sein mit Wertvernichtung.

Guter Rat ist nicht teuer

Nicht selten wird ein mittelständischer Unternehmer feststellen, dass entsprechende Erfahrungen bzw. auch Ressourcen für aktiv gemanagte M&A-Aktivitäten oder gar strategische Allianzen im eigenen Hause fehlen. Hier muss guter Rat nicht teuer sein, wenn man sich einem auf mittelständische Transaktionen spezialisierten M&A-Berater mit entsprechenden Branchenkenntnissen anvertraut. Ein professioneller Berater wird stets und ausschließlich die Interessen seines Mandanten verfolgen, und – am Beispiel eines Verkaufs – nicht vorschnell an Finanzinvestoren zu verkaufen versuchen, wenn bei strategischen Investoren bessere Verkaufserlöse erzielbar sind und das Unternehmen zudem nicht selten einer klareren Zukunft entgegenseht. Insbesondere ist es vorteilhaft, wenn der Berater nicht nur Erfahrungen in Kauf und Verkauf von Unternehmen, sondern insbesondere hinsichtlich Strategischer Allianzen mitbringt, denn oftmals lässt sich ein Unternehmensverkauf über eine strategische Partnerschaft einleiten, und hierfür sind spezielle Kenntnisse vonnöten.

Der richtige Berater beherrscht die relevanten Methoden der Unternehmensbewertung, hat die notwendigen Erfahrungen für alle Phasen eines Transaktionsprozesses - von der verschwiegenen Anbahnung über Due Diligence und Vertragsverhandlung bis hin zum Closing – und koordiniert häufig über den gesamten Prozess hinweg die Facharbeit der betreffenden Bereiche des Mandantenunternehmens - interne Abteilungen, aber auch externe Fachleute wie Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte etc. Nicht zuletzt ist die Einschaltung eines Beraters schon deshalb angebracht, weil die Gefahr nicht von der Hand zu weisen ist, dass bei eigenen Verkaufsaktivitäten des Unternehmers dessen Verkaufsabsichten vorschnell zu Mitarbeitern und Kunden durchdringen – mit regelmäßig nachteiligen Konsequenzen.

Sicher: ein derartiger spezialisierter Berater wird eines Tages ein Honorar berechnen – doch selten in den Dimensionen wie namhafte Investmentbanken (die, so ist zu hören, oftmals für mittelständische Mandanten nicht die „Top-Level-Berater“ zur Verfügung stellen), und oft sogar in überwiegendem Umfang rein auf Erfolg basierend. Und dieses Honorar ist nicht nur verdient, weil dafür Leistungen erbracht wurden, die mit Ressourcen des Mandantenunternehmens allein nicht darstellbar gewesen wären – das Honorar zahlt sich spätestens dann aus, wenn ein guter Transaktionspreis erzielt wurde, der ohne den Berater nicht hätte realisiert werden können.

Abschließende Bemerkungen

Aus vielen Transaktionen mit familiengeführten Unternehmen wissen wir, dass die Bedeutung eines professionell geführten Prozesses beim Unternehmenskauf oder -verkauf oftmals völlig unterschätzt wird. Hierzu gehört beispielsweise das Wissen, wie geeignete Partner für eine strategische Allianz bzw. Käufer angesprochen werden, wie Vertraulichkeit gewahrt werden kann, wie schrittweise Informationen weitergegeben werden, und wie Teil-Assets aus der Sicht des potenziellen Käufers zu bewerten sind. Und dieses Prozeß-Wissen gewinnt noch an Bedeutung bei komplexeren Strukturen wie beispielsweise strategischen Allianzen.

Durch gezielten Einsatz von Optimierungsinstrumenten lassen sich für die Eigentümer(familie) maßgeschneiderte Lösungen entwickeln. Eine Vielzahl von Instrumenten wie put-/call-Optionen, Mit- und Weiterverkaufsverpflichtungen, Schlichtungsregelungen etc. sind hier vorteilhaft einsetzbar, und auch hier ist einschlägige Erfahrung „Gold wert“, da viele Fehler bereits im Anfangsstadium von Verhandlungen gemacht werden können. Die Unterschiede bei den realisierten Werten mit oder ohne

⁴¹ letzteres möglicherweise noch verschärft durch „Basel II“, also erschwerte Finanzierungsbedingungen insbesondere für den Mittelstand

Einschaltung eines erfahrenen und für die Größenordnung richtigen Beraters übersteigen die z. T. nicht unbeträchtlichen Honorare für diese Dienstleistung meist um ein Vielfaches. Dabei ist natürlich die Beurteilung der Qualifikation und Eignung einer Investmentbank im konkreten Fall für einen Unerfahrenen nicht ganz einfach.

Bei der aufgezeigten Komplexität des Themas empfiehlt sich daher meist, erfahrene Berater zur Problemdiagnose und –lösung heranzuziehen, die wissen, welche Rahmenbedingungen sich im Einzelfall durchsetzen lassen. Denn die Erkenntnis aus vielen ähnlich gelagerten Fällen ist, dass optimale Konditionen nur bei reibungslosem Zusammenspiel von Diagnose- und Marktkenntnis bei der Suche und Einbindung des richtigen Partners erreichbar sind.

Die Autoren:

Dr. Peter Roventa, Vorstand Corfina AG
war Vorstand einer börsennotierten Finanzholding mit mehr als fünfzig Unternehmen mit Branchenschwerpunkten in der Nahrungsmittel- und Getränkeindustrie, dem Handel, Pharma, Biotechnologie und Life Sciences, Dienstleistung und Konsumgüterindustrie, zuvor Direktor eines Industrie- und Handelsunternehmens im Konsumgüterbereich sowie eines führenden internationalen Technologiekonzerns.



Dr. Johannes Weber, Partner Corfina AG, Leiter „Automotive“
bekleidete die Position des CFO einer renommierten europäischen Marktforschungsgruppe und war zuvor über 15 Jahre lang in verschiedenen Führungsfunktionen in unterschiedlichen Bereichen des DaimlerChrysler-Konzerns tätig. Er besitzt fundierte Kenntnisse der Branchen Aerospace & Defence, Mikroelektronik, Automotive und Marktforschung.

