

Ist die deutsche Zulieferindustrie noch zu retten?

Michael Baur von Alix Partners, zuletzt Vorstand des Zulieferers Benteler, spricht über die Herausforderungen der deutschen Autozulieferindustrie und wie Benteler trotzdem saniert werden konnte.

Trotz der schwierigen Finanzierungsmärkte hat der deutsch-österreichische Zulieferkonzern Benteler im April eine Refinanzierung über zwei Milliarden Euro abgeschlossen, inklusive eines Debüts am Anleihemarkt. Damit hat Benteler eine Ende 2020 vereinbarte Sanierungsfinanzierung vorzeitig abgelöst. Michael Baur, Global Vice Chair der US-Beratung AlixPartners und bis Mai 2023 Benteler-Restrukturierungsvorstand, erklärt, wie das trotz der Multi-Krisen der vergangenen Jahre gelang. Und was jetzt auf die Autozulieferer in Deutschland und Europa zukommt.

WirtschaftsWoche: Allgäuer hat einen Insolvenzantrag gestellt, Leoni musste saniert werden und einen vollständigen Kapitalschnitt machen. Ist die deutsche Zulieferindustrie noch zu retten?

Michael Baur: Ich glaube nicht, dass die Zulieferindustrie in einen Insolvenz-Tsunami geraten wird. Die Branche wird aber sehr herausfordernd bleiben, die Spreu wird sich vom Weizen trennen. Vor allem Zulieferer, die mit ihrer Produktpalette stark am Motor hängen und damit von der Transformation von klassischen Verbrennungsmotoren zu Elektromotoren betroffen sind, tun sich schwer. Die akuten Schwierigkeiten, in denen einige Zulieferer stecken, liegen auch an den Disruptionen der vergangenen Jahre.

Die wären?

Zuerst hat die Chipkrise die Autoproduktion auf der ganzen Welt eingeschränkt. Dann bremste die Covid-Krise zeitweise die Konjunktur aus und brachte weitere Lieferketten durcheinander. 2022 kam auch noch der Ukraine-Krieg dazu und mit ihm die Inflation, die Dimensionen angenommen hat, die keiner so vorhergesehen hat. Ein deutscher Autozulieferer, der nur den europäischen Markt beliefert, steht zudem schlechter da als ein Zulieferer, der den Aufschwung in den USA und in Asien mitnehmen konnte.

Die deutschen Autohersteller erzielten 2022 Rekordgewinne, die Zulieferer nicht. Dabei hieß es doch zu Beginn der Krise, als überall die Teile fehlten, dass sich das Verhältnis zu den Zulieferern künftig partnerschaftlicher gestalten sollte. Haben die OEMs nichts gelernt?

Die Hersteller verbuchten Sondergewinne, weil sie die knappen Chips in den teureren Autos mit höheren Margen verbaut haben und die üblichen Rabattschlachten wegfielen. Das war ein riesiger Ergebnishebel, der direkt in Marge und Cashflow gegangen ist. So konnten die Hersteller 2022 auf einmal Gewinnspannen vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (Ebitda-Margen) von über 15 Prozent ausweisen. Das normalisiert sich gerade, die Margen gehen Richtung zwölf Prozent. Die Zulieferer kamen auf acht bis zehn Prozent; sie hatten also keine Sonderkonjunktur, sind aber auch nicht komplett eingebrochen.

Vielen Zulieferern macht die Inflation schwer zu schaffen, inwiefern können sie Preissteigerungen weitergeben?

Jeder Hersteller geht damit etwas anders um, es wird auch nicht jeder Zulieferer gleich behandelt. Die strategisch wichtigeren Zulieferer haben sicher Vorteile. Insgesamt finde ich aber: Die deutschen Hersteller haben sich weitgehend fair verhalten. Ohne die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den OEMs hätten die Zulieferer die Krise nicht so gut überlebt. Blankoschecks gab es aber natürlich nicht.

Manche Zulieferer sehen das Verhalten der Hersteller weniger positiv. Stefan Pierer, Eigentümer des Zulieferers SHW und neuerdings auch von Leoni, hat bei seinem Einzug in den Aufsichtsrat von Mercedes sinngemäß gesagt: Er wolle sich dafür einsetzen, dass die Zulieferer mehr vom Kuchen abbekommen.

Das haben die Zulieferer sicher gerne gelesen. Es wird auf beiden Seiten eine gewisse Kompromissfähigkeit geben müssen. Die OEMs können ohne die meisten Zulieferer nicht leben, die Zulieferer werden ohne akzeptable Preise aber auch nicht überleben können. Als weiterer Trend kommt ‚Nearshoring‘ hinzu: Die US-Hersteller wollen die Abhängigkeit von chinesischen Zulieferern reduzieren, und die chinesischen Hersteller wollen die Abhängigkeit von europäischen und US-Zulieferern senken. Das Gleiche wird man in Europa sehen. Also wird mehr um die Produktionsstätten herum eingekauft werden. Das führt dazu, dass weniger Teile durch die Welt verschifft werden – was gut für die Umwelt ist, die Teile aber gerade in Europa teurer macht. Als positiven Effekt lässt sich immerhin dagegen rechnen, dass Hersteller nicht ganz so viel Vorrat bereithalten müssen, wenn sie die Teile nicht in Containern monatelang auf Schiffen von China nach Europa schippern.

Sie haben als Restrukturierungsvorstand bei Benteler auch mit den Herstellern verhandelt. Wie lief’s?

Ich selbst habe ausschließlich über Inflationsausgleich mit den großen Herstellern mitverhandelt. Es gab in der gesamten Restrukturierung keinen offiziellen Sanierungsbeitrag der Hersteller und übrigens auch keinen Sanierungsbeitrag von irgendeinem Stakeholder in der Form von unbegründeten Preiserhöhungen oder Verzichten größerer Natur. Die Gesellschafter haben nichts verloren, die Banken mussten nicht auf Darlehen beziehungsweise Zinsen verzichten. Die Mitarbeiter, die im Rahmen der Transformation leider ihren Job verloren haben, haben alle ihre ihnen zustehenden Abfindungen bekommen. Das war sicherlich das Außergewöhnliche an unserer erfolgreichen Sanierung.

Manche Zulieferer wären schon ganz zufrieden, wenn sie vollen Inflationsausgleich bekämen.

Den haben wir auch nicht in Gänze erhalten, aber insgesamt immerhin den größten Teil der Inflationsmehrkosten durchgekriegt. Den Rest konnten wir durch verschärfte Kostensenkungen ausgleichen. Geholfen hat da sicherlich auch, dass Benteler durch die ganze Restrukturierung hindurch von den Herstellern bei der Qualitätszufriedenheit Höchstnoten erhalten hat.

Sie waren nach Abschluss einer Sanierungsfinanzierung Ende 2020 ab Februar 2021 bei Benteler an Bord. Was genau haben Sie gemacht?

Wir haben, ganz klassisch, die Kostenstruktur an die Marktentwicklung angepasst und die Kosten Jahr für Jahr um über 300 Millionen Euro gesenkt. Das machte eine Senkung der Kostenbasis um über eine Milliarde Euro über den Sanierungszeitraum 2020 bis 2022. Allerdings hatten wir auch wesentliche gegenläufige Effekte wie höhere Energiekosten und insgesamt die Inflation.

Im Vergleich zu den zuletzt 9 Milliarden Euro Umsatz ist das eine enorme Summe. Wo wurde gespart?

Ganz klassisch im Einkauf und in der Verwaltung. Wir haben zudem die Effizienz in den Produktionsstätten erhöht, einige Werke auch geschlossen oder veräußert sowie das Claim Management verbessert. Das heißt: Wenn wir aufgrund des Verhaltens des Kunden zusätzliche Kosten hatten, haben wir diese Kosten konsequent an den Kunden weiterbelastet.

Zum Beispiel?

Aufgrund der Chipengpässe waren die wöchentlichen Produktionsvolumina der Hersteller außergewöhnlich volatil. Wenn ein Hersteller beispielsweise am Freitag noch im Bestellsystem hinterlegt hat, er hole am Montag fünf Container Teile bei uns ab, und er dann nur einen von den

verbindlich bestellten fünf abholte, haben wir unsere, durch diese Fehlplanung des Herstellers entstandenen Zusatzkosten dafür bei dem Hersteller konsequent eingefordert.

Wie schwer war es, das bei den Herstellern durchzusetzen?

Wenn man den Prozess einmal konsequent etabliert hat, ist das nicht schwer. Es geht darum, jeden Tag konsequent und transparent abzurechnen. Manche vergessen es einfach, das zu machen. Generell ist die Geschichte bei Benteler aber keine reine Kostensenkungsgeschichte, sondern eine Umsatzwachstumsgeschichte. Durch die globale Aufstellung konnte Benteler den guten US-Markt und den sehr guten chinesischen Markt mitnehmen und den Umsatz von 6,4 Milliarden Euro 2020 im Jahr 2022 auf 9 Milliarden Euro steigern.

Da ist die Inflation aber mit drin.

Ja, aber auch echte Umsatzsteigerungen, die Benteler über Margen zu Gewinnen machen konnte. Benteler hat das Ebitda von 160 Millionen Euro 2020 bis 2022 auf 703 Millionen Euro mehr als vervierfacht. Dabei half uns, dass wir in unserem zweiten Bereich Stahlrohre in Europa und den USA eine sehr gute Konjunktur hatten. Benteler hatte in den USA, in Louisiana, 2015 ein tolles neues Rohrwerk eröffnet, doch dann schmierten Ölpreis und Schiefergasproduktion ab. Das Werk wirtschaftete jahrelang mit negativen Cashflows, eine Schließung stand im Raum.

„Die Verbrennermärkte in den USA und China schrumpfen nur langsam“

Vor einem Jahr wurde der Beschluss verkündet, das Werk zu verkaufen.

Das haben wir auf Grund kartellrechtlicher Hürden Anfang 2023 abgesagt. Die operative Performance haben wir seit 2021 deutlich verbessert. Als die US-Öl- und Gasproduktion aufgrund der Ukraine-Krise wieder ausgeweitet wurde, war das Rohrwerk in Louisiana bei bester Qualität voll lieferfähig. Der Auftragsbestand für die in den USA gefertigten, hochwertigen Rohre ging durch die Decke. Das Werk ist auferstanden zu einem der Top-Performer in der Benteler-Gruppe.

Die Ölpreise sinken seit einem Jahr wieder, wie dauerhaft ist diese Wiederauferstehung?

Klar, das ist eine Sonderkonjunktur für die Stahlrohr-Hersteller in den USA, die den Marktexperten zufolge sicherlich noch einige Zeit anhalten wird.

Wie groß ist die Abhängigkeit Bentelers von China?

Das Hauptvolumen macht Benteler in China mit europäischen Herstellern, wie dies auch bei den meisten anderen deutschen Zulieferern der Fall ist. Chinesische OEMs gewinnt man erst sukzessive als Kunden. Die vielen neuen chinesischen Hersteller sind eine sehr interessante neue Klientel für jeden deutschen Zulieferer; es gibt auch schon einige deutsch-chinesische Erfolgsgeschichten. Kurz- und mittelfristig werden die Chinesen mit etablierten Zulieferern arbeiten müssen. Das langfristige strategische Risiko ist aber natürlich, dass die chinesische Regierung eine eigene Zuliefererlandschaft aufbauen will, die die ausländischen Zulieferer mittel- und langfristig ablösen soll.

Wie sichert man als europäischer Zulieferer seine Investitionen in China ab?

Natürlich muss sich jeder Vorstand über geopolitische Risiken Gedanken machen. Ich glaube aber, letztlich kann man sich nicht absichern. Umso wichtiger ist das „Nearshoring“ oder auch „Cocooning“: dass man die Abhängigkeiten zwischen den eigenen Einheiten in Asien, Europa und USA reduziert, dass man geschlossene wirtschaftliche Kreise mit Einnahmen, Ausgaben und lokalen Finanzierungen in einer Währung bildet und die Einheiten so notfalls auch abspalten und verkaufen könnte. Die Zuliefererwerke in der Nähe der Produktionsstätten der Hersteller zu errichten, wird auch mit Blick auf ökologische Kriterien viel wichtiger werden. Dafür muss auch weiter investiert werden.

Das kostet Geld. Viele Autozulieferer tun sich schwer, ihre Transformation zu finanzieren. Benteler hat soeben eine Refinanzierung über zwei Milliarden Euro abgeschlossen, inklusive eines Debüts am Anleihemarkt, und damit die Ende 2020 vereinbarte Sanierungsfinanzierung vorzeitig abgelöst. Wieso hat das geklappt?

Die Märkte sind in der Tat herausfordernd. Benteler half sicherlich, dass das Unternehmen eine gute operative Turnaround-Geschichte hatte: Das 2022er-Ergebnis liegt über dem, was Benteler im Sanierungsplan für 2024 stehen hatte. Durch die starke Ergebnisverbesserung sank der Grad der Nettoverschuldung vom zwölfwachen Ebitda auf das 2,3-fache Ebitda. Damit fühlten sich genügend Finanzierer wieder wohl. Zudem goutierten die Banken meines Erachtens auch die strategische, diversifizierte Ausrichtung mit geringer Abhängigkeit vom Verbrenner, den zwei Geschäftssäulen Autozulieferung und Stahlrohre sowie einer globalen Aufstellung des Geschäfts.

Benteler ist kaum noch vom Verbrenner abhängig, andere Zulieferer aber sehr. Glauben Sie, dass das Verbrenner-Aus ab 2035 für Neuwagen in Europa zurückgenommen wird?

Nein, das glaube ich persönlich nicht, aber die Hoffnung stirbt bekanntlich zuletzt. Aber die deutlich größeren Verbrennermärkte in den USA und China schrumpfen nur sehr langsam. Wir bei AlixPartners rechnen in den nächsten Jahren einem globalen Rückgang um weniger als fünf Prozent pro Jahr. Das heißt: Die Transformation hin zum Elektroauto findet weiterhin statt – aber langsamer.

Nach Abschluss der Refinanzierung im April 2023 haben Sie Benteler wieder verlassen. Wie geht es weiter?

Ich bin überzeugt davon, dass Benteler mit seinem starken globalen Management-Team unter der Führung des Disruption-erprobten CEO Ralf Göttel auch künftig profitabel wachsen kann. Ich habe bei Benteler und seinem Stakeholder-Umfeld mit vielen beeindruckenden Persönlichkeiten arbeiten dürfen. Ein großer Vorteil bei der Sanierung war, dass die Eigentümerfamilie, der Aufsichtsrat und die begleitenden Banken tief im Thema steckten. Das heißt, dass die 2020 geschlossene Sanierungsvereinbarung von allen konsequent gelebt wurde. Das hat es für uns als Vorstand einfacher gemacht, die Dinge umzusetzen. **Benteler hat zudem den Aufsichtsrat Ende 2021 weiter professionalisiert und zusätzliche unabhängige, sanierungserfahrene Ex-Industriekapitäne wie Joachim Limberg, früher Thyssenkrupp, Bernd Gottschalk, ehemals Daimler und Verband der Automobilindustrie (VDA), und Ex-Knorr-Bremse-Finanzvorstand Lorenz Zwingmann an Bord geholt.**

Wie nachhaltig ist Bentelers Erfolg?

In der heutigen Wirtschaft? Da bedeutet Nachhaltigkeit für alle Unternehmen vielleicht zwei, drei Jahre. Alles, was darüber hinaus geht, wird immer neu erarbeitet werden müssen. Dafür ist die Welt zu schnelllebig geworden. Es gibt einen schönen Spruch aus dem Jahr 1942 von Winston Churchill, den Benteler-Aufsichtsratschef Henry Steinmetz immer wieder zitiert hat – auch in meiner letzten Aufsichtsratssitzung: „Now this is not the end. It is not even the beginning of the end. But it is, perhaps, the end of the beginning.“ Der Spruch erinnert daran, dass die Zukunft jeden Tag erarbeitet werden muss.