

---

## **CAMA-Kommentar**

4/2009

### **Restructuring Plan GM und Chrysler – „Die Botschaft hör ich wohl....**

...allein mir fehlt der Glaube an eine konsequente Umsetzung“.

Mit der Vorlage ihres Restructuring Plan haben sowohl General Motors als auch Chrysler die Forderungen erfüllt, welche sich aus dem Loan and Security Agreement vom 31. Dezember 2008 ergeben haben. Auf 117 (GM) bzw. 177 (Chrysler) Seiten legen die Unternehmen dar, warum die US – Regierung gar nicht anders kann, als der amerikanischen Automobilindustrie unter die Arme zu greifen. Da werden auf vielen Seiten die Vorzüge der Unternehmen („Chrysler is the Quintessential American Auto Company“) und die in den vergangenen Jahren erzielten Optimierungen dargelegt. Ausgiebigst wird aufgezeigt, welche Folgen eine Anwendung von Chapter 11 auf die gesamte amerikanische Wirtschaft hätte – das aus deutscher Sicht relevante Wort „Opel“ findet sich dagegen im gesamten Dokument von GM wie nicht anders zu erwarten war genau einmal – in einer Fußnote.

Restrukturierungspläne sind immer gewissen externen Einflüssen und Entwicklungen unterworfen, deren Auswirkungen nur begrenzt oder auch überhaupt nicht vorausgesehen werden können. Die weltweite wirtschaftliche Entwicklung, Rohmaterialpreise oder der Ölpreis sind Unsicherheitsfaktoren, welche bis zu einem gewissen Grad abgesichert, aber bei einem Zeithorizont des Restructuring Plan bis 2014 kaum korrekt prognostiziert werden können. Aber es gibt auch Einflussfaktoren, die sehr wohl qualitativ abgeschätzt werden können – nämlich die Reaktionen der betroffenen Stakeholder.

Die von GM und Chrysler dargelegten Restrukturierungspläne sind handwerklich gut gemacht, allerdings bieten sie keine aufregenden Neuerungen: Interne Restrukturierungen, Werksschließungen, Kooperationen, interne Sparmaßnahmen, Arbeitsplatzabbau, das Drücken von Lieferanten hinsichtlich der Lieferpreise usw. Den sich aus den zuvor genannten Maßnahmen ergebenden Risiken widmen die Unternehmen jeweils insgesamt nur drei Seiten (...ebensoviel Seiten werden darauf verwendet, die Verbindlichkeit des Planes zu relativieren – siehe GM-Plan Seite 39ff.). Aber genau hier werden die Probleme auftreten, werden die einzelnen Stakeholder aktiv werden und massiv eine Verbesserung Ihrer Position einfordern – NRW-Ministerpräsident Jürgen Rüttgers war ja günstigerweise bereits in den USA, als die „Opel Standortfrage Deutschland“ auftauchte und konnte umgehend ein Gespräch mit GM-Chef Wagoner führen. Die beiden Unternehmen betrachten diese Risiken zwar, gehen aber in einem hohen Maße von einem best-case szenario und der Unterstützung durch die Stakeholder aus.

Doch welche Interessengruppen und welche möglichen Risiken sind relevant? Nachfolgend sollen die aus unserer Sicht wichtigsten kurz beleuchtet werden:

- **Mitarbeiter / Gewerkschaften**

Obwohl bereits entsprechende Gespräche mit den Gewerkschaften und den Mitarbeitern geführt wurden und auch entsprechende Absichtserklärungen unterzeichnet wurden, muss man sich darüber im Klaren sein, dass die im Raum stehende Zahl von 50.000 zu entlassenden Mitarbeitern ihren Arbeitsplatz so teuer als möglich verkaufen werden. Zusätzliche Kosten für Abfindungen und Auffanggesellschaften sind zu erwarten, eine mögliche Senkung der Anzahl der zu entlassenden Mitarbeiter ist auch nicht auszuschließen. Auch ob die angestrebten Senkungen der Arbeitslöhne inklusive der Streichung von bestimmten Vergünstigungen in dieser Höhe durchsetzbar sind, bleibt abzuwarten, da die notwendigen Vereinbarungen noch nicht ratifiziert wurden.

- **Lieferanten**

Die in den vergangenen Jahren bereits arg gebeutelten Lieferanten sollen zusätzliche Abschläge bei den Lieferpreisen hinnehmen – sehen sich im 1. Quartal 2009 aber einem massiven Liquiditätsengpass gegenüber, welcher aus den katastrophalen Verkäufen im Dezember 2008 / Januar 2009 resultiert. Die Gefahr von Insolvenzen ist präsenter denn je, auch GM und Chrysler sehen hier einen signifikanten Anstieg in ihrem Lieferantennetzwerk. In wie weit die Lieferanten die zusätzlich geforderten Abschläge hinnehmen können und werden, ist fraglich. Es ist aber auch hier mit zusätzlichen Kosten zu rechnen – zum Einen durch Lieferanten, welche sich erfolgreich den Nachlassforderungen widersetzen und zum Anderen durch eine sich möglicherweise kaskadenförmig nach unten ausbreitende Insolvenzwelle, die bis hin zum Riss der Supply Chain alle Facetten annehmen kann. Zusätzlich ist für GM hierbei natürlich die weitere Entwicklung von Delphi essentiell.

- **Kaufinteressenten**

Sowohl GM als auch Chrysler streben an, bestimmte Wertschöpfungsaktivitäten – seien dies nun ganze Automobilmarken (Saab) oder einzelne Werke – aus ihrem Portfolio abzustoßen. Hier stellt sich nun die Frage, in wie weit im Moment noch ein Markt vorhanden ist, in dem sich die von GM und Chrysler geforderten und in den Sanierungsplan eingebrachten Preise realisieren lassen. Alle anderen OEM als auch die großen Zulieferer stehen aktuell ebenfalls mit dem Rücken zur Wand und sind größtenteils in einer Schockstarre – von dieser Seite ist kaum ein Engagement zu erwarten. Auch das Interesse branchenfremder Unternehmen sowie der Finanzinvestoren dürfte sich im Moment sowohl aufgrund der unsicheren Entwicklung der ganzen Automobilbranche als auch der mangelhaften Refinanzierbarkeit stark in Grenzen halten.

- **Regierungen**

Sobald aus den Plänen GM's und Chrysler's Maßnahmen erwachsen, werden die betroffenen Regierungen umgehend versuchen, entsprechenden Einfluss auf die Unternehmen auszuüben – Herr Rüttgers greift hier ja bereits entsprechend vor. GM hat in seinen Plan bereits eine Summe von voraussichtlich 6 Mrd. US-\$ eingearbeitet, welche von ausländischer Regierung – auch in Form von Bürgschaften – bis zum Jahre

2010 fließen soll – „However, there can be no assurances that this funding will be provided by these foreign governments“.

- **Kunden**

Es darf nicht unterschätzt werden, welchen psychologischen Effekt die Schließung von Werken und die mit der Restrukturierung verbundene Medienpräsenz auf die potentiellen Käufer der Fahrzeuge haben wird. Die beiden Hersteller gehen davon aus, dass sie durch Straffung ihrer Modellpalette und im Falle von Chrysler durch die Zusammenarbeit mit Fiat ihre Marktanteile signifikant erhöhen können. Ob dies wirklich der Fall sein wird ist zum heutigen Zeitpunkt keinesfalls absehbar.

Die involvierten Parteien der Banken, Händler, Shareholder und Rentenfonds wurden hier bewusst außen vor gelassen, da die potentiellen Risiken bei diesen relativ gut abschätzbar sind.

Ja, die angestrebten Einschnitte sind hart und werden wahrscheinlich auch Opel in Deutschland treffen. Aber wir dürfen uns keinen Illusionen hinzugeben – die Einschnitte sind notwendig. Seit Jahren sprechen wir über Überkapazitäten, Konsolidierungen bei OEM und Zulieferern, alternative Antriebskonzepte und die Gefahren für die Hersteller aus der Triade. Die aktuellen Entwicklungen stellen einen Big Bang dar, welcher ohne die Absatzkrise schleichend in den kommenden Jahren von Statten gegangen wäre.

Uns allen sind noch die mit ähnlichen Plänen angepriesenen Kooperationen und Fusionen aus der letzten Dekade im Gedächtnis – aber vielmehr ist uns noch das Scheitern eben jener vor Augen. Die OEM sind gefordert, aus der aktuellen Krise zu lernen und bei der strategischen Neuausrichtung der weltweiten Automobilindustrie das notwendige Augenmaß walten zu lassen. Und genaues jenes Augenmaß und die hieraus folgenden Aktionen entscheiden darüber, welche der großen OEM in den kommenden Jahren als Gewinner aus dem Umbruch hervorgehen werden: Systematisches Kompetenzmanagement zur Förderung der Innovationsfähigkeit innerhalb des Unternehmens anstelle stupiden Drückens der Lohnkosten. Sinnvolle Kooperationen sowohl in horizontaler (zwischen den Herstellern) als auch in vertikaler (zwischen Herstellern und Suppliern) Ebene anstelle eines unkoordinierten, Mehrwert vernichtenden Gleichteilmanagements. Wirklich partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Lieferanten über alle Tier-Stufen hinweg zur Hebung der noch verborgenen Innovationspotentiale statt des Auspressens der Lieferanten durch Ausübung der Marktmacht. Und vor allem ein starkes systematisches Risiko- und Krisenmanagement, welches die Gefahr von Zusammenbrüchen wie den jetzigen bereits im Vorfeld minimiert.

Denn auch wenn aktuell die Stakeholder der Automobilindustrie aus Selbsterhaltungstrieb noch zur Seite springen, ein erneutes Versagen wird keiner von ihnen mehr tolerieren. Aus diesem Grunde müssen die in den kommenden Monaten anstehenden strategischen Neuausrichtungen in der Automobilindustrie zum Erfolg führen – eine verwässerte Kompromisslösung steht dem entgegen.

Haben Sie Anmerkungen zu diesem Kommentar?

[info@cama-automotive.de](mailto:info@cama-automotive.de) – wir antworten umgehend!