

---

## **CAMA-Kommentar**

6/2008

### **Halten oder fallenlassen – Umgang mit Lücken in der Lieferkette bei Insolvenz von Lieferanten**

Die Krise stellt viele Tier-3 und kleinere Tier-2 Lieferanten vor massive Herausforderungen und bedroht oftmals ihr Überleben. Drohende oder bereits eingeleitete Insolvenzverfahren – aktuellstes Beispiel ist hier Tedrive – lassen befürchten, dass sich die Lieferantenbasis der Automobilhersteller und großer Tier-1-Zulieferer ausdünnert und die Lieferketten an manchen Stellen reißen.

Obwohl eine Konsolidierung der Automobilzulieferer unvermeidlich und Experten wie dem neuen Vorstandschef von Continental, Karl-Thomas Neumann und VDA-Vizepräsident und Vorsitzende der Geschäftsführung der Schaeffler-Gruppe, Jürgen M. Geißinger sogar notwendig erscheint, weil die Lieferantenbasis zu breit, zu mittelständig und zu wenig global aufgestellt sei, gibt es doch vermehrt Stimmen der Automobilhersteller und großer Tier-1-Zulieferer, einigen ihrer Lieferanten in der Krise beizustehen sei.

Eine Konzentration der Automobilzulieferer ist schon lange zu beobachten. Durch die aktuelle Situation wird sie aber erheblich beschleunigt, weil die

1. absatzbedingte Krise, bei der durch den externen Schock auf den Absatzmärkten – bei zunächst gleich bleibender Produktion – die Nachfrage einbricht und damit die Überkapazitäten zunehmen,
2. eine lieferbedingte Krise nach sich gezogen hat, bei der durch externe Schocks im Wertschöpfungsnetzwerk – bei gleich bleibender Nachfrage – die Produktion bedroht ist, wenn die Lieferkette reißt, weil z.B. ein Vorprodukt nicht geliefert werden kann.

Wie in der absatzbedingten Krise werden in der lieferbedingten Krise bei gegebener eigener Flexibilität durch die unvorhersehbare Umfeldveränderung zusätzliche Ressourcen benötigt, die zu einer höheren Kreditaufnahme zwingen und bei begrenzter Möglichkeit der Kreditaufnahme Mittel für das Wachstum des Marktanteils abziehen und dieses damit begrenzen (Verlust). Diese Verluste sind zu minimieren, d.h. es gilt nun den Punkt zu finden, ab dem die Anpassungsmaßnahmen eine größere Wirkung haben, als der externe Schock. Reißt die Lieferkette, ist davon auszugehen, dass die Verluste so hoch sind, dass selbst große Automobilhersteller, Modullieferanten und diversifizierte Tier-3-Lieferanten mit großen Rücklagen schnell reagieren müssen.

In der aktuellen lieferbedingten Krise stellt sich für OEMs und größere Zulieferer nun die Frage: Wie sollen sie bei (vorhandenen und erwarteten) Lücken in ihrer Zulieferkette reagieren?

In einer lieferbedingten Krise müssen grundsätzlich schnellstmöglich Schäden am Unternehmensvermögen verhindert („Retten“ und „Schützen“) und dann alternative Bezugsquellen mobilisiert werden („Bekämpfen“). Automobilhersteller und große Zulieferer müssen also entscheiden, ob sie (nahezu) insolvente Zulieferer halten oder fallenlassen. Wo möglich werden sie den Lieferanten wechseln, und den alten seinem Schicksal überlassen. Dann müssen sie allerdings vor dem Insolvenzverwalter „retten“, was zu retten ist.

Ob die Möglichkeit eines Lieferantenwechsels besteht, hängt von der (Unternehmens)-Spezifität der Investition in das Vorprodukt ab. Je spezifischer die Investitionen in (Sach- und Humankapital für) ein Produkt sind, desto höher sind gemäß dem Transaktionskostenansatz die mit seiner Transferierung (auf ein anderes Unternehmen) verbundenen Transaktionskosten, weil die benötigten Ressourcen außerhalb ihrer normalen Verwendung an Wert verlieren. Die Abstimmung mit einem neuen Lieferanten wird damit kostspieliger und ein Wechsel schwieriger. Die Spezifität ist bei Investitionen in eine am Markt käufliche Standardmaschine (unspezifisches Sachkapital) geringer als bei Investitionen in eine speziell für das Unternehmen gefertigte Maschine (spezifisches Sachkapital). Sie ist am höchsten bei Investitionen in individuelles und vor allem komplexes unternehmensspezifisches Wissen (Humankapital).

Die Spezifität begründet sich aber auch durch unternehmerische Kompetenzen, weil sie durch unternehmensspezifische Routinen und Wissensgenerierung im Entwicklungsprozess geschaffen werden kann. Bei hohen Kompetenzen in der Produktentwicklung wird ein Wechsel des Lieferanten eines Vorproduktes schwieriger, da der notwendige Kompetenzaufbau (Ressourcenbeschaffung und Wissensgenerierung) für dieses Produkt beim neuen Lieferanten Zeit braucht und diese Zeit in Krisen fehlt.

Bei geringer Spezifität eines Vorproduktes werden Unternehmen deshalb einen insolvenzbedrohten Lieferanten wechseln. Dies ist möglich, weil andere Lieferanten in Krisenzeiten auch unterausgelastete Kapazitäten haben. Wie schnell dies möglich ist, hängt auch davon ab, wie gut ein Automobilhersteller oder Zulieferer bereits vor der Krise vorgesorgt und z.B. eine breit gestreute Lieferantenbasis gesucht hat, die jetzt im Notfall einspringen kann und inwieweit die Beschaffungsrisiken im Rahmen einer dynamischen Strategie des Risikomanagements angegangen werden.

Bei spezifischen Vorprodukten müssen Unternehmen ihre Zulieferer dagegen vorübergehend stützen, z.B. durch Kredite oder durch ihre Integration ins Unternehmen. Dies ist bei strukturell gesunden mittelständischen Automobilzulieferern auch volkswirtschaftlichen gerechtfertigt, wenn ihren Abnehmern der Absatz so stark wegbricht, dass sie viel weniger oder vorübergehend nichts mehr nachfragen und so selbst bei hoher unternehmerischer Energie mit ihren geringen Rücklagen alleine nicht überleben können. Bei der Nachjustierung der Einkaufsstrategie müssen Automobilhersteller und große Lieferanten dann aber prüfen, ob die von ihnen gestützten Zulieferer die temporäre Unterstützung zur radikalen Restrukturierung genutzt haben. Wenn nicht, müssen sie sie spätestens dann doch wechseln.

Haben Sie Anmerkungen zu diesem Kommentar?

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