

P R E S S E I N F O R M A T I O N

AlixPartners Aerospace-Studie 2012:

Zivile Flugzeugbauer und Zulieferer sehen sich gewaltigem Orderrückstau gegenüber – Verteidigungsindustrie stellt sich auf schrumpfende Budgets ein

München, 5. Juli 2012 – Nach dem Boom der Auftragseingänge des Jahres 2011 müssen die Flugzeughersteller nun einen gewaltigen Auftragsrückstau aufarbeiten. Ausgelöst wurde dieser Boom durch die erfolgreiche Markteinführung des Airbus A320 NEO und der Boeing 737 MAX. Nun müssen die Flugzeughersteller ihr Produktionsvolumen bis zum Jahr 2015 um 45 Prozent hochfahren, um die große Nachfrage zu bedienen. Dies zeigt die heute vom global tätigen Beratungsunternehmen AlixPartners veröffentlichte Studie zur Luft- und Raumfahrtindustrie, die darin die größte Herausforderung an die Branche in den nächsten Jahren sieht.

Insgesamt gesehen sieht die Studie die Luft- und Raumfahrtindustrie in besserer Verfassung im Vergleich zum vergangenen Jahr. Die Hersteller kommerzieller Flugzeuge konnten weiter zulegen, getrieben vom um etwa fünf Prozent gewachsenen Flugverkehr bei Airlines und in der Luftfracht sowie vom zunehmenden Austausch alter Modelle durch treibstoffeffizientere Alternativen.

Belastet wird die Branche dagegen vom trüben Ausblick auf die künftige Ertragskraft der Fluggesellschaften, bedingt durch mittelfristig volatil bleibende Kraftstoffpreise – auch wenn sich diese in jüngster Zeit etwas stabilisiert haben – und sich abschwächende Konjunkturprognosen. Laut AlixPartners-Studie wurden die Nettoerträge der weltweiten Airline-Branche auf ein Rekordtief der Umsatzrendite von 0,5 Prozent gedrückt. Die Gründe dafür liegen im wachsenden Wettbewerb, Überkapazitäten und steigenden Betriebskosten.

Die Studie zeigt zudem einen deutlichen Kontrast zwischen der weltweiten Profitabilität der Flugzeugbauer und ihrer Zulieferer, wobei die OEMs (Original Equipment Manufacturers) um rund fünf Prozentpunkte zurückliegen. Diese Profitabilitätslücke wird sich möglicherweise noch vergrößern, da die Zulieferer schon im vergangenen Jahr 2011 ihren Umsatz im Schnitt um 10,4 Prozent steigern konnten, während die OEMs nur ein Plus von einem Prozent verzeichneten.

Im Markt für Business Jets ist zwar noch kein signifikanter Aufwärtstrend in Sicht, doch der bisher unterentwickelte chinesische Markt bietet bislang ungenutzte Wachstumschancen. In der Verteidigungssparte musste die Branche im zurückliegenden Jahr spürbare Einschnitte bei den Verteidigungsbudgets hinnehmen – eine Sparpolitik, die sich vor allem in den USA und in Europa weiter fortsetzen wird. Einzig das Wachstum in den BRIC-Staaten und anderen Schwellenländern könnte diese Entwicklung etwas abmildern.

„Unter der Oberfläche kämpft derzeit die gesamte Wertschöpfungskette in der Luft- und Raumfahrtindustrie mit der Notwendigkeit, Leistung, Liefertreue und Servicelevel weiter zu verbessern,“ kommentiert Eric Bernardini, Managing Director bei AlixPartners und Leiter der weltweiten Aerospace & Defense Practice, die Ergebnisse der diesjährigen Studie. „Der Erfolg der treibstoffeffizienten Flugzeuge von Airbus und Boeing wird letztendlich auch die finanzielle Performance verbessern. In der Zwischenzeit aber dürfte der Druck auf die Wertschöpfungskette eine weitere Periode der Konsolidierung unter den Lieferanten vor allem im Bereich der sogenannten Tier-2 und Tier-3 Supplier auslösen – insbesondere in den immer noch stark fragmentierten Bereichen, wie beispielsweise den Herstellern für Strukturkomponenten. Die Kehrseite der Medaille ist, dass einige ‚Super Tier-1 Supplier‘ inzwischen so groß geworden sind, dass sie nach vorne gerichtet möglicherweise eine Bedrohung darstellen könnten. Gerade jetzt müssen die Flugzeugbauer mit ihren Lieferanten und Unterteilern permanent kommunizieren und sehr eng kooperieren, um sicherzustellen, dass alle Glieder der Lieferkette die anstehende Produktionsausweitung realisieren können, und dass bei allen Partnern die Einsicht besteht, auftauchende Probleme rechtzeitig zu antizipieren, zu kommunizieren und geeignete Gegenmaßnahmen zu definieren.“

Die Lieferkette der kommerziellen Luftfahrt: Kapazitätsausbau unter hohem Druck

Das Management vieler Fluggesellschaften reagierte auf die unter Druck geratenen Betriebskosten bislang mit zunehmenden Bestellungen für energieeffizienteres Fluggerät, um mit einer angestrebten um 20 Prozent verbesserten Treibstoffeffizienz ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Die Herausforderung dieser energieeffizienteren Flugzeuge ist jedoch, dass sie neue Technologien enthalten – beispielsweise bei den Turbinen – welche für die Lieferkette zusätzliche Herausforderungen darstellen. Laut der Studie wird bis zum Jahr 2015 eine Produktionssteigerung von 45 Prozent erwartet; in Anbetracht der größeren Komplexität der neuen Modelle kommt diese anstehende Volumenerhöhung „komplexitätsgewichtet“ sogar einem Anstieg von mehr als 70 Prozent gleich.

Obwohl die Auftragsbücher voll sind und erwartet wird, dass die Tier-1 Zulieferer mit diesen Anforderungen zurechtkommen werden, sollten sich die Flugzeugbauer Gedanken darüber machen, ob die gesamte Lieferkette noch mit der anstehenden Volumenerhöhung Schritt halten kann. Flugzeughersteller wie Boeing und Airbus, aber auch die Triebwerkshersteller wie GE/Safran, Rolls Royce und Pratt & Whitney werden ihre Lieferketten deutlich ausbauen müssen. Um ihre Risiken abzufedern, sollten die großen Hersteller laut AlixPartners auf eine stärkere operative Integration ihrer Fertigungskette setzen – dazu gehören eine engere Zusammenarbeit mit den Lieferanten, ein Frühwarnsystem zur Verringerung der Reaktionszeiten bei auftauchenden Problemen, und die Bereitschaft, Problemlieferanten operative und finanzielle Unterstützung zukommen zu lassen – bis hin zu einer Übernahme als Notmaßnahme.

MRO: Wachstum in Sicht, aber auch Gewinner und Verlierer

Für andere Bereiche des Markts sind die Aussichten gemäß der Studie gemischt. Im Bereich Wartung, Reparatur und Instandhaltung, im internationalen Sprachgebrauch kurz MRO (Maintenance, Repair and Operations) genannt, wird das Wachstum von steigenden Passagierzahlen und der weiteren Vergrößerung der Flugzeugflotten getrieben. Sich schnell entwickelnde Volkswirtschaften wie China, die bis 2021 einen Marktanteil von 14 Prozent erreichen könnten, tragen zu diesem Aufwärtstrend bei.

Doch selbst wenn der Kuchen größer wird, werden sich der Studie zufolge einige Unternehmen mit einem kleineren Stück zufrieden geben müssen. Zunehmend drängen die Flugzeugbauer in das MRO-Geschäft – auch weil ihre Kunden, die Fluggesellschaften und Luftfrachtunternehmen, „Service aus einer Hand“ verlangen und die neuen Flugzeuge mit ihren längeren Serviceintervallen einen durchgehenden Herstellerservice vereinfachen. Bisher ist der Markt hoch fragmentiert, gerade bei der täglichen Instandhaltung und bei Innenraum-Modifikationen. Doch die jüngste Liste der Insolvenzen zeigt wie schwierig es ist, profitabel zu bleiben; vor allem kleinere MRO-Unternehmen könnten in ernsthafte Schwierigkeiten geraten.

Die Studie verdeutlicht, wie einige wenige Schlüsselfaktoren die Gewinnverteilung in der Branche verändern und sie unter hohen Veränderungsdruck setzen. Die Flugzeugbauer werden sich im MRO-Geschäft ausdehnen, gerade auch mittels so genannter „fly-by-the-hour“-Angebote. Im Gegenzug werden die reinen MRO-Dienstleister ihre Angebote auf andere Teile des Flugzeugs ausweiten, sei es durch Joint Ventures, Allianzen oder Akquisitionen. Zusätzlich müssen die MROs ihre Effizienz steigern, wenn sie überleben wollen, und ihre globale Infrastruktur neu ausbalancieren: nah an der Quelle künftigen Wachstums, aber mit vergleichsweise geringer Kostenstruktur, beispielsweise in Asien. Langfristig betrachtet könnten der Studie zufolge auch der Markt für Gebrauchtteile und sogenannte PMA-Teile (Parts Manufactured Approved) zu einem Schlüsselfaktor werden. Getrieben vom Überangebot an Ersatzteilen durch die Einmottung älterer, weniger effizienter Flugzeuge können diese Märkte weiteren Druck auf die Margen im Ersatzteilmarkt aufbauen.

Verteidigungssparte: Budgetkürzungen treffen die Branche

Die makroökonomischen Faktoren, die den weltweiten Verteidigungssektor prägen, liegen auf der Hand. Während die militärische Präsenz im Irak und in Afghanistan schrittweise abgebaut wird, und sich Regierungen weltweit mit Schuldenkrisen und Sparpotenzialen beschäftigen, werden die Verteidigungsbudgets weiter schrumpfen. Im Kernmarkt für die westlichen Hersteller von Sicherheits- und Verteidigungssystemen wird sich der Überzeugung von AlixPartners zufolge in den kommenden fünf Jahren das Geschäft von großen kapitalintensiven Beschaffungsprogrammen hin zu Upgrades, Instandhaltungs- und Wartungsprogrammen bewegen. Denn der Fokus der Militärs verschiebt sich zunehmend auf die Verlängerung der Lebensdauer und den stufenweisen technischen Upgrade alternder Systeme.

„Trotz der Tatsache, dass sich die Sicherheitsprobleme in den vergangenen Jahren vervielfacht haben und einige der zusammenbrechenden und sich auflösenden Staaten in für den Welthandel kritischen Gebieten sitzen, bleiben Verteidigungsausgaben eine nachrangige Priorität. Die Regierungen des Westens sind vor allem mit der Finanzkrise beschäftigt, und die Erholung von den Auseinandersetzungen in Irak und Afghanistan bleibt die große Herausforderung für den Rest des Jahrzehnts. Das Augenmerk liegt dabei eher auf dem Personal als auf neuen kapitalintensiven Projekten. Das verbleibende Budget wird vermutlich dafür aufgewendet werden, dem Trend weg von landgestützten Sicherheits- und Verteidigungssystemen hin zur Luft- und Seeverteidigung zu folgen“, sagt Dr. Stefan Ohl, Managing Director und Experte für die Luft- und Raumfahrtindustrie bei AlixPartners im deutschen Büro.

Konfrontiert mit den Kürzungen auf ihren traditionellen Märkten wird die Verteidigungssparte laut der AlixPartners-Studie vier grundlegende Strategien verfolgen müssen, um Wachstum, Profitabilität und Shareholder Value aufrecht zu erhalten:

1. Ausdehnung der Wertschöpfungskette durch Hineinwachsen in Felder wie MRO, Nachrüstung (technische Upgrades) und Training.
2. Geographische Expansion in Wachstumsregionen, insbesondere in die BRIC-Staaten und in den Mittleren Osten – doch auch hier wird der Wettbewerb intensiv sein.
3. Ausweitung der Anwendung ihrer Technologien in verwandte Bereiche, insbesondere in die Branchen „Cyber Security“ und Energiewirtschaft, die ein robustes nachhaltiges Wachstum aufweisen.
4. Aktives und ambitioniertes Portfoliomanagement bedingt durch das weiterhin schwierige Wirtschaftsumfeld: Was nicht zum Kerngeschäft zählt oder weniger profitabel ist, wird abgestoßen; gleichzeitig wird in Nischensegmenten akquiriert, in denen Profitabilität, Umsätze und Wachstumschancen erfolversprechend sind.

Geschäftsflugzeuge – Business Jets: Wachstumspotenzial in China

Relativ zur Größe Chinas in der globalen Wirtschaft und zur Anzahl vermögender Chinesen entfällt auf das Land bislang nur ein winziger Anteil des Weltmarkts für Geschäftsflugzeuge. Die Studie von AlixPartners zeigt jedoch, dass die Nachfrage nach Business Jets in China dramatisch zugelegt hat. Wenngleich auf China im Jahr 2010 nur ein Prozent des Weltmarkts für Geschäftsflugzeuge entfielen, zeigten die Lieferzahlen über die vergangenen vier Jahre ein jährliches Wachstum von 31 Prozent. Auch künftig wird China die allgemeine Marktentwicklung bei weitem übertreffen, so dass sich gemäß der Studie die chinesische Flotte an Business Jets bis 2020 versiebenfachen könnte, um sich anschließend bis 2030 noch einmal zu verdoppeln.

Zukünftige Herausforderungen

Vor dem Hintergrund der weiteren Zunahme an Bestellungen im Bereich der zivilen Verkehrsflugzeuge verschiebt sich der Fokus der Branche weiter von der militärischen zur kommerziellen Luftfahrt. Dabei sieht AlixPartners als die vier wichtigsten Makro-Herausforderungen für die gesamte Wertschöpfungskette die folgenden Themenfelder:

Personal: Gegenwärtig gibt es nur wenig Erfahrung damit, mehrere neue Flugzeugprogramme parallel zu fahren und gleichzeitig die Produktionszahlen stark zu beschleunigen. Die Prozesse, mit denen die neuen Flugzeuge gebaut werden, sind noch nicht stabil genug, um ein schnelles und effektives Training zu ermöglichen, um so die Belegschaft schnell auszuweiten und weiter aufzubauen. Auch ist es schwer, eine ausreichende Zahl an Führungskräften zu finden, die solche komplexen Prozesse erfolgreich managen können.

Kapazität: Die Umsetzungsphase zwischen der Planung und der tatsächlichen Verfügbarkeit neuer Kapazitäten ist sehr lang. Auch ist das für solche Kapazitätsausweitungen benötigte Kapital angesichts der gegenwärtigen Gesamtwirtschaftslage nur schwer zu beschaffen, so dass ein sehr diszipliniertes und rigides Cash-Management unumgänglich ist.

Rohstoffversorgung: Die Lieferfristen für entscheidende Rohstoffe wie Karbonfasern sind lang. Die große Nachfrage bedingt überdies Lieferengpässe und mögliche Preissteigerungen. Hinzu kommt, dass die Hersteller im Zuge eines effektiven Cash-Managements üblicherweise nur geringe Vorräte an teuren Rohstoffen halten.

Industrielle Reife: Ähnlich wie beim Personal können aufgrund neuer Materialien und Prozesse, welche für die neuen Flugzeugmodelle eingesetzt werden, Qualitäts- und Produktionsprobleme

entstehen, welche möglicherweise durch Lieferengpässe bei manchen kritischen Materialien noch verschärft werden.

Während die Flugzeug-OEMs ihre Produktionsvolumina erhöhen, verstärken sie gleichzeitig ihre Bemühungen zur erhöhten Integration der Lieferkette, zur Kostenoptimierung und zur weiteren Erhöhung der Liefertreue. Doch möglicherweise wird laut AlixPartners ein veränderter Ansatz notwendig sein, einschließlich eines deutlich stärkeren kollaborativen Vorgehens in Richtung „Supplier Relations“. Dies wird es den Lieferanten ermöglichen, auch in Zukunft ihren erforderlichen Beitrag bei der Entwicklung neuer Flugzeugprogramme leisten zu können und ihnen gleichzeitig dazu die Voraussetzung schaffen, auch ihrerseits ohne relevante Prozessstörungen die Produktionsvolumina zu erhöhen – was wiederum zu weiteren Kosteneinsparungen und erhöhter Effizienz führen wird.

Über AlixPartners

AlixPartners steht als global tätiges Beratungsunternehmen für die ergebnisorientierte Unterstützung namhafter Unternehmen in komplexen Restrukturierungs- und Turnaroundsituationen und die Umsetzung anspruchsvoller Ertragssteigerungsprogramme. Branchenexpertise und weitreichende Erfahrung in Geschäftsprozessen in Verbindung mit tiefgreifendem Know-how der finanziellen und operativen Restrukturierung ermöglichen es AlixPartners, auf Herausforderungen in Konzernen, Großunternehmen sowie bei mittelständischen Unternehmen einzugehen. In zahlreichen Fällen haben erfahrene Manager von AlixPartners bei herausfordernden Unternehmenssanierungen interimistisch Führungsfunktionen übernommen. AlixPartners hat 1.000 Mitarbeiter in weltweit siebzehn Büros und ist seit dem Jahr 2003 mit eigenen Büros in Deutschland vertreten. AlixPartners ist im Web zu finden unter www.alixpartners.de

Weitere Informationen:

IRA WÜLFING KOMMUNIKATION GmbH

Ira Wülfing

T +49.(0)89. 2000 30-33

F +49.(0)89. 2000 30-40

ira@wuelfing-kommunikation.de