

## PRESSEINFORMATION

AlixPartners Aerospace & Defense-Studie 2013

### Die Luftfahrt- und Verteidigungsindustrie bleibt eine Branche der zwei Geschwindigkeiten

- **Boom in der zivilen Luftfahrt mit neuen Lieferrekorden, aber große Herausforderungen durch mögliche Lieferengpässe – OEMs überhohen Lieferanten beim Umsatzwachstum**
- **Verteidigungsindustrie mit erstem globalen Rückgang der Verteidigungsausgaben seit 1998 – Kostensenkungen und Schwellenmärkte im Fokus**
- **Flugzeughersteller drängen verstärkt in den Service- und Instandhaltungsbereich (MRO)**
- **Fluggesellschaften kämpfen im härter werdenden Wettbewerb weiterhin um ihre Profitabilität**

München, 10. Juni 2013 – Unterschiedliche Geschwindigkeiten und gegenläufige Entwicklungen scheinen sich in der weltweiten Luftfahrt- und Verteidigungsindustrie auch in der näheren Zukunft fortzusetzen. Einige Sektoren wie die kommerzielle Luftfahrt verzeichnen weiterhin einen Aufwärtstrend, während andere, wie insbesondere die Verteidigungsindustrie, in den meisten westlichen Ländern rückläufig sind. Diese Erkenntnisse liefert die aktuelle AlixPartners Aerospace & Defense-Studie, die das global tätige Beratungsunternehmen vor dem Start der weltgrößten Luftfahrtmesse in Paris vorgestellt hat. Die Autoren rechnen damit, dass eine kontinuierliche Zunahme des Luftverkehrsaufkommens die Gewinnaussichten der Branche generell steigert und der Konkurrenzkampf um diese Gewinnanteile härter wird. AlixPartners stellt in der Studie weiterhin fest, dass die Luftfahrt- und Verteidigungsindustrie effizienter werden muss, um im aktuellen Branchenzyklus bestehen und wachsen zu können. Dazu müssen auch die großen Auftragsvolumina aus der kommerziellen Luftfahrt bewältigt und neue, wachstumsstarke Sicherheits- und Verteidigungsmärkte erschlossen werden.

Die Studie *AlixPartners Global Aerospace & Defense Industry Outlook* analysiert sowohl die finanzielle Situation des gesamten Industriesektors und der einzelnen Unternehmen als auch die wesentlichen Trends der Branche. Das Ergebnis ist eine ausführliche Beschreibung der aktuellen Situation der zivilen Luftfahrt- und Verteidigungsindustrie sowie ein Ausblick in deren Zukunft. Die Branche verzeichnete im Jahr 2012 ein Wachstum von 6,8 Prozent. Das stellt eine Verbesserung gegenüber dem Jahr 2011 dar, in dem das Umsatzwachstum bei 5,5 Prozent lag. Die vor dem Beginn der Finanzkrise erzielten Wachstumsraten erreichen die Unternehmen der Luftfahrt- und Verteidigungsindustrie hingegen nicht. Im Jahr 2008 lag das Umsatzwachstum beispielweise noch bei zehn Prozent. In der Detailanalyse zeigt die Studie von AlixPartners jedoch eine uneinheitliche Situation in den verschiedenen Sektoren mit einigen klaren Gewinnern und Verlierern. Der Wachstumstreiber der Branche bleibt die zivile Luftfahrt, die von neuen Aufträgen und einem weltweiten

Anstieg des Passagier- und Luftfrachtverkehrs um fünf Prozent profitieren konnte. Im Verteidigungssektor war die Entwicklung hingegen insbesondere in den westlichen Industriestaaten aufgrund von Budgetkürzungen rückläufig.

## **Flugzeughersteller überholen Zulieferer beim Umsatzwachstum**

Im Hinblick auf die traditionell besseren Ergebnisse der Zulieferunternehmen gegenüber den Erstausrüstern (Original Equipment Manufacturers, kurz OEMs) hat sich die Situation verändert. In der Vergangenheit haben Zulieferunternehmen meistens ein höheres Umsatzwachstum als die OEMs erzielt. Zuletzt hat sich hingegen das Umsatzwachstum der OEMs beschleunigt (von 1,6 Prozent im Jahr 2011 auf 6,7 Prozent im Jahr 2012), während das Umsatzwachstum der Zulieferer zurückging (von 10,2 Prozent im Jahr 2011 auf 6,6 Prozent im Jahr 2012). Bei den Fluggesellschaften schließlich ist es aufgrund einer andauernden Anstrengung um Profitabilität zu einer weiteren Konsolidierung unter den Marktteilnehmern gekommen.

„In nahezu jedem Bereich der Luftfahrt- und Verteidigungsindustrie wird aktuell großes Augenmerk auf Kostenstrukturen gelegt, es werden Möglichkeiten für weitere Effizienzsteigerungen gesucht und es werden große Anstrengungen unternommen, um den veränderten Rahmenbedingungen im jeweiligen Umfeld einen Schritt voraus zu sein“, erklärt Eric Bernardini, Managing Director und Leiter der globalen Luftfahrt- und Verteidigungs-Practice bei AlixPartners. „Aufgrund der Vielzahl von Veränderungen, sowohl in der Verteidigungsindustrie als auch in der zivilen Luftfahrt, wird es von entscheidender Bedeutung für den langfristigen Erfolg sein, Trends frühzeitig zu erkennen und die Unternehmen zeitnah danach auszurichten.“

## **Sicherheit und Verteidigung – Kostensenkungen und Nutzung des Wachstums in Schwellenmärkten**

Laut der Studie nimmt der Kostendruck auf die Sicherheits- und Verteidigungsunternehmen zu, aufgrund zurückgehender Umsatzmöglichkeiten in den westlichen Ländern sowie des härter werdenden Wettbewerbs um Marktanteile in den Schwellenländern. Bedingt durch die Budgetkürzungen in den USA und Europa sind die weltweiten Verteidigungsausgaben 2012 erstmals seit 1998 auf nun 1,7 Billionen US-Dollar gesunken. Gleichzeitig nimmt der Anteil von China und Russland an den weltweiten Verteidigungsausgaben zu. Der Studie zufolge werden diese beiden Länder bis 2016 nahezu ein Drittel (32 Prozent) der weltweiten Ausgaben der fünf größten Verteidigungsetats stellen (im Vergleich zu 17 Prozent im Jahr 2011).

Da China und Russland für westliche Verteidigungsunternehmen weitestgehend unzugänglich sind, ist der Absatzmarkt noch zusätzlich eingeschränkt. Laut AlixPartners wird dies zu einem immer intensiveren Wettbewerb um das Exportgeschäft in zugängliche Wachstumsmärkte wie beispielsweise Brasilien und Indien führen.

„Die Spielregeln in der Verteidigungsindustrie ändern sich derzeit extrem schnell“, erklärt Stefan Ohl, Managing Director bei AlixPartners und Experte für die Luftfahrt- und Verteidigungsindustrie. „Traditionelle Verkaufsstrategien geraten enorm unter Druck, und der Wettbewerb in den Exportmärkten – insbesondere im Bereich der

Kampfflugzeuge – entwickelt sich zunehmend zu „Winner-takes-all“- beziehungsweise „Alles-oder-Nichts“-Geschäften“.

Firmen mit ausgeglichenen Portfolios, wie beispielsweise die Zulieferer auf den unteren Wertschöpfungsstufen, werden einfacher als die meisten OEMs auf diese Veränderungen reagieren können, da viele der OEMs in diesem Industriesegment bis zu 80 Prozent auf Sicherheits- und Verteidigungslösungen fokussiert sind und zu 75 Prozent von den Märkten USA und Europa abhängig sind. Ferner kommt die Studie zur Schlussfolgerung, dass das Marktsegment Cyber Security – das von vielen westlichen Sicherheits- und Verteidigungsunternehmen als der „große Retter“ der Branche angesehen wird – wahrscheinlich nicht stark genug wachsen wird, um die sinkenden Verteidigungsausgaben zu kompensieren.

Um in diesem äußerst herausfordernden Marktumfeld erfolgreich bestehen und profitabel wachsen zu können, müssen sich die Sicherheits- und Verteidigungsunternehmen laut AlixPartners auf Kostenreduzierung konzentrieren und darüber hinaus die Preisgestaltung in den Heimatmärkten sowie ihre Konkurrenzfähigkeit in den Schwellenmärkten verbessern. Neben der Zunahme von Lieferaufträgen in Schwellenländern prognostiziert die Studie für den Zivilschutzmarkt ein Wachstum auf 281 Milliarden US-Dollar bis 2022, was ebenfalls neue Gewinnchancen eröffnet. Verteidigungsunternehmen, die ihr Programm Management, ihre Integrationserfahrung und ihre Fähigkeiten zum Abschluss von Regierungsverträgen nutzen können, werden am stärksten von dieser Entwicklung profitieren, so die Studie.

„Die beispiellosen Ereignisse des vergangenen Jahres von den Haushaltskürzungen in den USA bis hin zu den anhaltenden Budgetkürzungen in Europa haben den Wettbewerb für westliche Verteidigungsunternehmen erheblich verschärft“, erklärt Stefan Ohl. „Für die Unternehmen liegt der Schlüssel zum Erfolg in diesem Marktumfeld in der strikten Konzentration auf Kostenreduzierung und einer Neupositionierung, um in den Heimat- und in den zugänglichen Schwellenländern zu wachsen. Der erfolgreiche Verkauf von Sicherheits- und Verteidigungslösungen in Wachstumsmärkten jedoch erfordert in den meisten Fällen komplexe Technologie- und Produktionspartnerschaften, da diese Länder bestrebt sind, durch diese Projekte selbst ihre eigene Luftfahrt- und Verteidigungsindustrie zu entwickeln.“

## **Fluggesellschaften – Wege zu höherer Profitabilität finden**

Der Studie zufolge ist das Geschäft der Fluggesellschaften von einem langsamen Umsatzwachstum und einer allgemein niedrigen Profitabilität geprägt. Trotz eines um 5,3 Prozent gestiegenen weltweiten Luftverkehrsaufkommens im Jahr 2012 kämpfen die Fluggesellschaften immer noch um eine höhere Profitabilität, da für 2013, laut der Studie, lediglich eine operative Marge von 3,3 Prozent prognostiziert wird.

„Die hohen Treibstoffpreise sorgen für anhaltenden Kostendruck, während das Wachstum von Billig-Fluglinien sowie neue internationale Wettbewerber den Druck auf die Ticketpreise weiter erhöhen. Eine intensive Konzentration auf Effizienzverbesserungen und Kostenreduzierungen ist für die Fluggesellschaften essenziell, um ihre Profitabilität auch zukünftig zu verbessern“, sagt Stefan Ohl.

Während im vergangenen Jahr Profitabilitätskennzahlen und Fusionen der Fluggesellschaften die Schlagzeilen beherrscht haben, zeigt die Studie Entwicklungen unterhalb der Oberfläche, die das Geschäft der Fluggesellschaften in den kommenden Jahren maßgeblich bestimmen werden – hauptsächlich die Verschiebung des Schwerpunkts der Branche nach Asien (Erwartungen zufolge der größte Markt bis 2031), die Fragmentierung der Geschäftsmodelle und die Schärfung des Profils der von den Fluggesellschaften angebotenen Leistungen und Produkte.

Die Fluggesellschaften lassen sich laut der Studie in Zukunft nicht mehr klar in Billiganbieter und Full-Service-Fluggesellschaften unterteilen. Traditionelle Full-Service-Fluggesellschaften haben ihre Preisgestaltung entflochten, um wettbewerbsfähige Basisangebote mit hinzubuchbaren Leistungen anbieten zu können. Billig-Fluglinien haben ihrerseits ihrem Angebot Leistungen hinzugefügt, die zuvor nur bei Full-Service-Fluggesellschaften erhältlich waren, und Branchenenergien wie Live-TV und Bestellungen am Sitzplatz eingeführt.

„Die klassische Unterscheidung zwischen Billiganbietern und Full-Service-Fluggesellschaften in der Luftfahrtindustrie gilt nicht mehr“, erklärt Stefan Ohl. „Erfolgreiche Airline-Betreiber arbeiten jetzt mit einer Vielzahl von Angeboten, einschließlich unterschiedlicher Kombinationen aus Kooperationen, Flugpreisangeboten und Service-Kategorien. Erfolg ist dabei nicht mehr nur eine Frage von Preis und Flugplan. Fluggesellschaften bieten heute mehr als lediglich den sicheren Transport des Fluggastes von A nach B. Das bedeutet, dass in Zukunft nur diejenigen Fluggesellschaften erfolgreich sein werden, die modernste Marketingmethoden einsetzen, gleichzeitig operative Prozesse und Techniken beherrschen und selbstverständlich weiterhin ein rigides Kostenmanagement betreiben.“

Es ist nur schwer vorstellbar, dass einer Branche, die in den vergangenen Jahren eine derart hohe Konsolidierungsdynamik gesehen hat – beispielsweise die Zusammenschlüsse von American-US Airways, IAG-Vueling und Continental-United – ein weiteres Jahr des Umbruchs bevorsteht. Laut AlixPartners könnten die Zeiten für Fluggesellschaften allerdings auch weiterhin schwierig bleiben, da der immer stärker zunehmende Wettbewerb zu weiteren Konsolidierungen, einschließlich internationaler Fusionen und Übernahmen, führen könnte.

## **Zivile Luftfahrt – Boom-Industrie mit Herausforderungen in den Lieferketten**

Es ist ein Lichtblick für die Luftfahrt- und Verteidigungsindustrie, dass die zivile Luftfahrt im vergangenen Jahr 52 Prozent des gesamten Branchenprofits erwirtschaftete. Und alles deutet in diesem Bereich auf ein weiterhin robustes Wachstum in den nächsten Jahren hin. AlixPartners erwartet bis 2017 einen Volumenanstieg der zivilen Programme der OEMs um 45 Prozent, was insbesondere sehr stark getrieben sein wird durch neue beziehungsweise überarbeitete Programme. Allerdings werden mit den neuen Programmen auch neue Technologien für Flug- und Triebwerke eingeführt, welche die operative Effizienz der Flugzeuge im Betrieb um bis zu 20 Prozent verbessern, zugleich aber die Komplexität der Lieferkette und damit das Risiko von möglichen Lieferverzögerungen weiter erhöhen.

„Die Lieferkette der zivilen Luftfahrt ist auf einen simultanen Anstieg von Volumen und Komplexität noch nicht vollständig vorbereitet. Es kann zu einer Überhitzung insbesondere unter den Zulieferern auf den unteren Wertschöpfungsstufen kom-

men“, erklärt Stefan Ohl. „Um Schlimmeres zu verhindern, sind weitere Konsolidierungsschritte und eine signifikante Erhöhung des operativen Reifegrads in den Lieferketten unbedingt erforderlich. Die genaue und strikte Überwachung der Lieferkette durch die OEMs und Tier-1-Lieferanten sowie die Fähigkeit, mögliche Probleme bei Zulieferern zu lösen, bevor sich diese auf die Lieferkette auswirken, sind von kritischer Bedeutung, um den nachhaltigen Cash Flow zu schützen.“

## **Zivile Luftfahrt – Harter Wettbewerb um Profite und den MRO-Markt**

Bei einer erwarteten Erhöhung des Gesamtprofits um 50 Prozent in der zivilen Luftfahrt bis zum Jahr 2020 wird sich der Wettbewerb um Anteile am wachsenden Gesamtmarkt weiter verschärfen, so die Studie. Die Hersteller ziviler Flugzeuge haben ihren Profit seit 2007 zusammengefasst bereits verdoppelt (von 3,3 Milliarden auf 7,2 Milliarden US-Dollar im Jahr 2012) und werden auch weiterhin alles daran setzen, einen größeren Anteil am Gewinn zu erzielen. Neben der Markteinführung neuer Flugzeuge und der Steigerung der Produktion von Passagierflugzeugen drängen die Flugzeughersteller, laut AlixPartners, verstärkt auf den Markt für Wartung, Reparatur und Instandhaltung (MRO: Maintenance, Repair and Overhaul).

„Die Profite im Aftermarket-Segment werden von den Flugzeugherstellern hart umkämpft werden“, sagt Michael Baur, Managing Director und Geschäftsführer von AlixPartners Deutschland. „Um erfolgreich zu sein, werden Flugzeughersteller ihren einzigartigen Zugang zum Kunden nutzen, Ausrüster und Kabinenhersteller durch die Nutzung großer Plattformen herausfordern und neue Ansätze wie etwa innovative „Buy-versus-Build“-Strategien in das Geschäftsmodell integrieren müssen, um sich einen größeren Anteil am MRO-Geschäft zu sichern.“

Laut der Studie bemühen sich Flugzeughersteller um einen Anteil am wachsenden MRO-Markt, der im letzten Jahr einen Anstieg um elf Prozent verzeichnete. Weitere wesentliche, anhaltende Trends im MRO-Markt sind das Outsourcing der Flugzeugwartung an Drittanbieter durch die Fluggesellschaften und eine zunehmende Marktdurchdringung von integrierten Paketdienstleistungen im MRO-Bereich (etwa „Flight-by-Hour“-Angebote), für die bis 2021 ein Anstieg auf 40 Prozent (von 23 Prozent im Jahr 2011) erwartet wird. Die Studie weist außerdem auf weitere Herausforderungen im MRO-Sektor hin, wie insbesondere den Sachverhalt, dass die neueste Generation der Flugzeuge und Triebwerke weniger Wartung erfordert, was einem Wachstum des MRO-Marktes entgegenwirken wird.

„Die entscheidende Frage muss lauten: Wer wird den MRO-Konkurrenzkampf in den nächsten zehn Jahren gewinnen?“, so Stefan Ohl. „Es ist schwierig, zum aktuellen Zeitpunkt eine Vorhersage zu treffen, doch es wird sicherlich sehr spannend sein, die Entwicklung zu verfolgen – insbesondere angesichts des wachsenden Interesses von Staats- und Private Equity-Fonds in diesem Segment.“

## **M&A-Outlook**

Die M&A-Aktivitäten in der Luftfahrt- und Verteidigungsindustrie sind mit weltweit 277 Deals im Jahr 2012 (im Vergleich zu 283 M&A-Deals im Jahr 2011) nahezu unverändert geblieben. Die Haupttreiber waren die Sektoren zivile Luftfahrt und MRO, die zusammen 61 Prozent des Dealvolumens und 75 Prozent des Transak-

tionswerts im vergangenen Jahr repräsentierten. Trotz eines relativ hohen Aktivitätslevels lag der gesamte Transaktionswert von 19,5 Milliarden US-Dollar im Jahr 2012 um 15 Prozent unter dem Durchschnittswert von 22,9 Milliarden US-Dollar in den vergangenen zehn Jahren.

Der drastische Rückgang des M&A-Geschäfts im Verteidigungssektor, welches im vergangenen Jahr nur acht Prozent des gesamten Dealvolumens ausmachte (gegenüber 37 Prozent im Jahr 2011 und 57 Prozent im Jahr 2010), illustriert erneut die sich deutlich verändernde Konstellation im Luftfahrt- und Verteidigungssektor.

Der Studie von AlixPartners zufolge könnte es eine erhöhte M&A-Aktivität, insbesondere bei kleineren Deals, in den folgenden vier Bereichen geben:

- MRO – teilweise getrieben durch die Entwicklung der Geschäftsmodelle der OEMs in Richtung einer stärkeren Einbindung von Dienstleistungen, eine starke Basis des Industriesegments (zum Beispiel die Attraktivität für Private Equity-Investoren) und die Vorteile eines schnellen Wachstums in Schwellenmärkten mit geringen Lohnkosten.
- Strukturkomponenten – beeinflusst durch die Suche der OEMs nach Lieferanten mit umfassenderen und tieferen Fähigkeiten sowie durch das Vorhandensein vieler kleinerer Unternehmen, die dem erforderlichen Profil entsprechen.
- Triebwerkskomponenten – teilweise getrieben durch das Aftermarket-Segment als zusätzliche, weiter ausbaubare Ertragsquelle und die Präsenz vieler kleiner Unternehmen mit spezifischen kritischen Fachkenntnissen.
- Raumfahrt – zum Teil beeinflusst durch Unternehmen, die in den Bereich der zivilen Satellitenkommunikation vordringen möchten, sowie die Fragmentierung des Sektors und den stärker werdenden Konkurrenzkampf.

## Über AlixPartners

*AlixPartners steht als global tätiges Beratungsunternehmen für die ergebnisorientierte Unterstützung namhafter Unternehmen in komplexen Restrukturierungs- und Turnaroundsituationen und für 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](http://www.alixpartners.de)*

## Weitere Informationen:

IRA WÜLFING KOMMUNIKATION GmbH  
Dr. Reinhard Saller  
T +49.(0)89. 2000 30-38  
F +49.(0)89. 2000 30-40  
[reinhard.saller@wuelfing-kommunikation.de](mailto:reinhard.saller@wuelfing-kommunikation.de)