

Executive Summary

Stagnation in den europäischen Märkten und wenige Unternehmen der Branche mit profitablen Umsatzwachstum. Das ist die SEViX Bewertung nach der Situationsanalyse der deutschen Caravan- und Reisemobilindustrie. In dieser Kurzfassung unserer Studie über diesen Wirtschaftszweig haben wir für die Branche repräsentative neun Unternehmen untersucht und gegenübergestellt.

Aus den Geschäftsberichten der Jahre 2010 bis 2013 wurde eine Situationsanalyse durchgeführt. Hierbei wurden die realen Probleme der Unternehmen dieses Wirtschaftszweiges filtriert. Unser Fokus lag auf dem operativen Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT), um die Beurteilung der Ertragssituation, frei von Finanz- und Beteiligungsergebnissen, transparent zu machen. Weitere Betrachtungen bezogen sich auf die Entwicklung der Wertschöpfung, der Personalkosten und des Wertschöpfungs-Personalkosten-Koeffizienten (Leistungskennziffer). Vertiefende Untersuchungen der Märkte, Produkte, Innovationen und Marketingmaßnahmen schienen uns gegenüber der Dringlichkeit einer notwendigen Restrukturierung und Business Transformation der Branche und den Unternehmen erst später gerechtfertigt.

Der Rohertrag pro Mitarbeiter lag beim produzierenden Gewerbe in Deutschland im Jahr 2013 bei durchschnittlich TEUR 116,6¹. In den neun untersuchten Unternehmen der Branche Caravaning (Reisemobil- und Caravan) lag der Rohertrag je Mitarbeiter zwischen TEUR 50,5 und 108,4 TEUR und im Durchschnitt bei 72,7 TEUR. Beim produzierenden Gewerbe betragen im Jahr 2013 die durchschnittlichen Personalkosten je Mitarbeiter 50,4 TEUR und die Personalkostenquote 18,4%. Die Spannweite der Personalkosten pro Mitarbeiter lag bei den untersuchten Unternehmen der Caravaning Industrie zwischen 34,2 TEUR und 48,9 TEUR. Die Personalkostenquote der Branche schwankte demzufolge zwischen 5,6% und 23,6%. Die durchschnittliche Personalkostenquote der untersuchten Unternehmen betrug 16,7%.

Der durchschnittliche Wertschöpfungs-Personalkosten-Koeffizient (WPK) im Jahr 2013 im produzierenden Gewerbe in Deutschland lag bei 231,5%. Bei den untersuchten Unternehmen lagen die Bandbreiten des WPK zwischen 105,7% und 310,7% und im Durchschnitt war der WPK 170,3%.

Die EBIT-Margen der untersuchten Unternehmen dieses Wirtschaftszweiges lagen 2013 zwischen -15,4% und +9,8% und im Durchschnitt bei +1,9%.

Das Ergebnis zeigt die Notwendigkeit zu mehr an Professionalität in stagnierenden europäischen Märkten mit hohem Preisdruck und immer noch zu hohe und starre Kapazitäten. Als Hauptprobleme der Branche können identifiziert werden:

- problematische Finanzierungsstruktur (Abschmelzen des Eigenkapitals, niedriger Cash Flow, Engpässe Liquidität, hohes Working Capital, schwache Kapitaldienstfähigkeit)
- stark unterschiedliche EBIT-Margen im Vergleich zu anderen Industrie-Branchen
- zunehmend fallende EBIT-Margen
- keine strukturierte Wertschöpfungsarchitektur
- Geschäftsmodell als strategisches Gestaltungsfeld des Unternehmens kaum erkennbar

¹ <https://www.destatis.de>

Erfolgreiche Unternehmen zeigen sich aus durch kontinuierliches Umsatzwachstum, Zuwachs im Export, straffes Kostenmanagement, Innovation und Controlling.

Wir konnten nicht feststellen, dass seitens der Unternehmenslenkungen substantielle Situationsanalysen durchgeführt worden sind. Jedoch müssen zur Bewältigung der jeweiligen Unternehmenssituation - bei abnehmendem Freiheitsgrad der Handlungsoptionen - unterschiedliche strategische Stoßrichtungen entwickelt und gegensteuernde operative Maßnahmen konsequent durchgeführt werden. Diese können sich in der konkreten Situation als Ausprägungen fließenden Übergangs erweisen. Mit zunehmenden ungünstigerem Ausgangsszenario lassen sich die eben angeführten strategischen Handlungsoptionen mit den in der nachfolgenden Tabelle dargestellten Ordnungsparametern Ausgangssituation, Handlungsdruck, Globalzielsetzung, Ansatz etc. voneinander abgrenzen und mit den jeweils angegebenen Merkmalen erfassen.

Wende zum Besseren: Abgrenzung strategischer Handlungsoptionen

	Business Transformation	Turnaround	Sanierung
Situation	Erfolgskrise <ul style="list-style-type: none"> • Bedrohung durch disruptive Entwicklungen • Existenzkrise durch jahrelanges, stetiges Abschmelzen des Eigenkapitals • Unzureichende Ausschöpfung neuer Geschäftschancen 	Ertragskrise	Existenzkrise (drohende) Überschuldung
Handlungsdruck *	stark	mittelstark	sehr stark
Globale Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Strategische Neuausrichtung • Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Operative Ergebnis- und Liquiditätsverbesserung • Strategieanpassung 	Wiederherstellung/ Sicherung der Zahlungsfähigkeit
Strategischer Ansatz	Grundlegende Umgestaltung des Geschäftsmodells	Restrukturierung	Schaffung ausreichender Liquidität
Operative Maßnahmen	Anpassung der Bestandteile des Geschäftsmodells durch einen pro-aktiv gesteuerten Veränderungsprozess	Neugliederung Strukturen/ Prozesse; Anpassung Kostenstruktur (Personal-, Sachkosten)	Verbesserung Cashflow und Working Capital MGMT; Anpassung Kostenstruktur (Personal-, Sachkosten)
Wirkungshorizont Maßnahmen *	langfristig, einschneidend	kurzfristig, mittelfristig, stark	umgehend, einschneidend
* jeweils situativ			

Wir mussten konstatieren, dass die Vorteile einer Plattformstrategie in der Branche nicht ausreichend genutzt werden. Der westeuropäische Markt ist gesättigt. Die Penetration in internationale Märkte, vor allem in Nordamerika und Asien, kann Wachstumsschübe bringen. Sie ist für die deutsche Caravaning Industrie eine große Herausforderung. Ein herausfordernder Weg der Business Transformation steht noch bevor.

Die Autoren

Hermann Hänsler Rainer Ulrich

Bremen, August 2015