



# Uneinheitliche Branchenerholung

## EINE ANALYSE DER AUSWIRKUNGEN VON PANDEMIE- BEDINGTEN EINDÄMMUNGSMASSNAHMEN

*April 2021 Miriam Stienhans & Frank Hegenbart*

# Uneinheitliche Erholung - EINE ANALYSE DER AUSWIRKUNGEN VON PANDEMIE- BEDINGTEN EINDÄMMUNGSMASSNAHMEN

**N**ach fast einem Jahr durch die globale Covid19-Pandemie ausgelöste Krise stellt sich die Frage, wie gut sich sowohl die deutsche als auch die Weltwirtschaft bereits erholt haben und wie dieser Weg in nächster Zeit weiter verläuft. Politiker und Manager sind gleichermaßen gefordert mit einer Situation umzugehen, die keiner von ihnen je erlebt hat und hinsichtlich derer es in der jüngeren Geschichte auch keine Erfahrungen gibt, auf die

sich bezogen werden kann.

Wir werfen einen Blick auf die bisher zu beobachtenden Erholungseffekte nach dem gleichzeitigen Angebots- und Nachfrageschock der Monate März, April und Mai 2020 und geben einen Ausblick verbunden mit branchenspezifischen Handlungsempfehlungen, um die Erfahrungen aus der sicherlich uneinheitlich verlaufende Erholung des Jahres 2021 sowie der Folgejahre bestmöglich zu nutzen.

Das Jahr 2020 war für viele Unternehmen und Branchen weltweit ein Desaster. In Deutschland ist der Staat mit Hilfs- und Bürgerschaftsleitungen von in Summe 1.173 Mrd. Euro - nach Angabe des Bundesministeriums der Finanzen - eingesprungen. Für 2021 sind weitere 400 Mrd. Euro an notwendigen Hilfsleistungen eingeplant.

Neben den vielen von den Maßnahmen zur Pandemieeindämmung betroffenen Branchen gibt es aber auch einige, die in der Pandemie einen starken Aufwind erfahren haben. Nach fast einem Jahr Pandemieerfahrung ist es Zeit, ein Resümee zu ziehen und den Blick nach vorn zu richten.

Wie nachhaltig sind die Umsatzzunahmen der Ge-

Desinfektionsmittelherstellung, der Pharmazie und Medizintechnik oder auch bestimmter Konsumgüter?

Welche Branchen spüren zuerst eine Erholungswirkung? Welche Herausforderungen begeben uns im Erholungsprozess? Wie geht es mit den großen Verlierern wie der Tourismusbranche, dem Luftverkehr, der Hotel- und Gastwirtschaft, den Kultur- und Eventveranstaltern weiter?

Wir betrachten den Zustand der Wirtschaft und wagen einen Ausblick für 2021 hinsichtlich zu erwartender Erholungseffekte in der jeweiligen Branche in Deutschland und international.

## GEWINNER UND VERLIERER: WIRKUNG DER COVID-19 KRISE

Eindeutiger Gewinner der Coronakrise bzw. der Maßnahmen, die zur Eindämmung der Pandemie zu treffen waren, ist der Online-Handel, zumindest was die Umsätze angeht. Damit einher gehen die Logistikdienstleister, vor allem im lukrativen Paketgeschäft, sowie die Lieferdienste, die für viele Restaurants der letzte Strohalm in den Lock-downs waren bzw. es noch sind. Die Aktie des im August für den skandalträchtigen Zahlungsdienstleister Wirecard in den DAX aufgestiegenen Food-Bestelldienstleisters Delivery Hero SE aus Berlin steht mit einer Jahresperformance von +80% an der Spitze der DAX-Kursgewinner des Jahres 2020. Die Plätze 2 und 3 gehen an Infineon (+68%) und das ist eine Überraschung- Daimler (+54%). Geht es der Automobilbranche vielleicht doch nicht so schlecht, wie es die Zulassungszahlen, immerhin ein Minus von fast 25% gegenüber Vorjahr in Europa, vermuten lassen? Ein Blick auf die anderen beiden Automobil OEMs im DAX zeigt allerdings ein anderes Bild. BMW liegt immerhin noch bei +8%, VW (-1,7%) leicht unter Vorjahresniveau. Bei Daimler ist die Kursentwicklung wohl eher kein direkter Spiegel des Markterfolges trotz Krise, sondern hat vermutlich eher geschäftsstrategische Hintergründe.

Platz 4 im Ranking ist in gewisser Weise eine Überraschung. Covestro steht dort mit +53%. Die ehemalige Kunststoffsparte der Bayer AG ver-

zeichnete im März 2020 zwar wie viele Industrieunternehmen einen kurzfristigen Einbruch, erholte sich dann aber und überraschte insbesondere im vierten Quartal mit guten Zahlen in Umsatz und Ergebnis. Analysten und Branchenexperten halten diese Entwicklung für durchaus nachhaltig, weil Covestro's Produkte in vielen Branchen vom Automobil bis zu Windkraftanlagen zum Einsatz kommen. Treiber der schnellen Erholung war vor allem die chinesische Wirtschaft. Ironischerweise steht die ehemalige Konzernmutter Bayer AG an letzter Stelle des DAX-Rankings 2020 (-28%).

Die weiteren Gewinner mit zweistelligen Kursgewinnen auf Jahressicht sind die Deutsche Post (+28%), der Pharmakonzern Merck (+21%) sowie Continental (+20%). Auch der Energiesektor sowie die Elektrotechnik zeigten sich weitestgehend unbeeindruckt mit Siemens (+20%) und RWE (+15%). Die Deutsche Telekom bildet das Schlusslicht der Gewinner (+4%). Das überrascht etwas, da sowohl das Festnetz als auch das Mobilfunknetz wahrscheinlich den höchsten Traffic aller Zeiten ab März 2020 erlebten. Auch diese Entwicklung schätzen wir als nachhaltig ein. Video-Conferencing und Virtual Teamwork gehören mittlerweile zum Alltag in den meisten Unternehmen, aber auch beispielsweise im Bereich Bildung, Verwaltung und anderen Bereichen.

Gewinner der Corona-Krise mit nachhaltiger Wirkung sind Online-Handel, (Parcel-)Logistik, systemrelevante Industriesektoren, sicher auch viele Bereiche des Gesundheitswesens sowie Telekommunikation und IT. In diesen Branchen war der Kriseneffekt nur von kurzer Dauer und ist mittlerweile mehr als aufgeholt.

Am anderen Ende stehen die Verlierer der Krise. Allen voran Bayer mit einem Kursverlust von über 28%. Mit der unlängst initiierten Kooperation mit CureVac zur Produktion des Covid-19-Impfstoffs der Tübinger Biotech-Firma sollte aber auch Bayer

noch auf den Zug der Krisengewinner aufspringen, zumindest was die Pharma-Sparte betrifft. Von den massiven Reiseeinschränkungen im Luftverkehr wurde MTU Aero Engines mit fast 27% ins Minus gezogen, und die Lufthansa ist direkt aus

dem Dax abgestiegen. Aber überraschenderweise finden sich auch Fresenius und seine Dialyse-Tochter FMC mit -27% bzw. -20% am unteren Ende der DAX-Titel. Auch 2021 ist der Ausblick für die beiden Unternehmen eher pessimistisch. Ein Grund dürfte unter anderem sein, dass die Dialyse-Patienten ein besonders hohes Risiko in puncto Krankheitsverlauf und Sterblichkeit an einer Covid-19 Infektion haben. Daneben geraten die Branchen, die durch die Einschränkungen direkt betroffen waren und immer noch sind, zuneh-

mend unter Druck, mit Überwindung der Pandemie einen schnellen Rebound zu schaffen. Allen voran die Tourismusbranche wartet sehnsüchtig auf die Lockerung der Beschränkungen. Die Frage wird sein, wie stark die durch monatelange Kurzarbeit diminuierten Budgets der Verbraucher beeinträchtigt sind - oder ob der Drang nach unbeschwerten Ferien in der Sonne so groß ist, dass es den Verbrauchern zum Beispiel mehr wert ist, endlich wieder eine Urlaubsreise anzutreten, als ein neues Auto anzuschaffen.



Schaut man auf die Entwicklungen großer internationaler Unternehmen, so steht Amazon ganz vorne an der Liste der Gewinner. Nach einem kurzen Schock mit -25% im März 2020 stand bereits im Sommer ein Plus gegenüber dem Jahresanfang von 30% zu Buche. Auf diesem Niveau bewegt sich der Kurs seitwärts. Trotzdem steht der Online-Handel auf der Gewinnerseite. Die Frage ist, was das für den stationären Handel auch lang-

fristig bedeutet. Mit der schrittweisen Normalisierung des Lebens bis ins dritte oder vierte Quartal 2021 wird der stationäre Handel Hebel entwickeln müssen, die ihn aus Sicht der Verbraucher wieder attraktiv machen. Ein Hebel könnte eine starke Fokussierung auf Nachhaltigkeit sein, denn schließlich können Konsumgüter wesentlich klimafreundlicher und in größeren Gebindegrößen von den Herstellern in die Ladenregale transpor-

tiert werden als die Pakete der Lieferdienste. Ein weiteres Unternehmen, welches im großen Stil profitiert hat, ist das Softwareunternehmen Zoom Video Communication Inc. aus San José, Kalifornien. Während Stoßzeiten hat Zoom im letzten Jahr mehr als 300 Millionen Benutzer gezählt, die zeitgleich an virtuellen Meetings teilnahmen.

Im Vergleich dazu lag der Höchstwert im Dezember 2019 bei ca. 10 Millionen gleichzeitigen Benutzern. Zudem hat sich die Anzahl der zahlenden Kunden verdreifacht, was sich umgehend im Jahresüberschuss des Unternehmens widerspiegelt hat. Dieser hat sich auf über 622 Millionen US-Dollar fast verdoppelt.

Die Pandemie hat das Wachstum des Online-Handels beschleunigt. Der Trend war bereits vorher festzustellen, doch durch die Covid-19 Krise hat dieser an Tempo gewonnen. Der stationäre Handel muss nun Strategien entwickeln, um nach dem Lockdown die Menschen wieder in die Geschäfte zu locken. Online-Kommunikation hat den endgültigen Durchbruch geschafft, nicht nur im professionellen, sondern auch im privaten Umfeld.

## PROBLEMFELDER DES ERHOLUNGSPROZESSES

Wie nach jeder Krise setzt auch derzeit ein Prozess der Erholung ein. Allerdings gestaltet er sich diesmal je nach Branche sehr unterschiedlich. Führende Ökonomen erwarten, dass die Konjunktur sich deutlich schneller erholen wird als nach der Finanzkrise der Jahre 2008 und 2009. Wirtschaftspolitische Hilfsmaßnahmen wurden mit Rekordgeschwindigkeit ausgezahlt. Mangels Konsummöglichkeiten während des Lockdowns konnten die Verbraucher ihre Ersparnisse noch ausbauen, was sich im Zuge schrittweiser Lockerungen schon ab dem zweiten Quartal 2021 rasch in starke Nachfrage übersetzen könnte.

Der Erholungsprozess bringt jedoch auch seine Herausforderungen mit sich. Mit rasch und stark steigender Nachfrage müssen auch die internationalen Lieferketten schnell wieder auf Hochtouren laufen und Produktionskapazitäten, welche in der Krise reduziert wurden, schnellstmöglich wieder hochgefahren werden. Dass dies nicht so schnell umgesetzt werden kann, zeigt der aktuelle Lieferengpass an Halbleiterchips in der Automobilbran-

che. Der Bedarf in diesem Segment kann momentan von den Chipherstellern nur zum Teil bedient werden. Das liegt nicht nur an der gestiegenen Nachfrage nach Elektro- und Hybridfahrzeugen, sondern auch daran, dass die Nachfrage an Autos mit Verbrennungsmotoren sich nach dem ersten Lockdown im Frühjahr 2020 deutlich schneller erholt hat, als die meisten Marktexperten erwartet hatten.

Während der Schockphase der Corona-Krise von März bis Mai 2020 kürzten die Automobilhersteller Ihre Produktionspläne drastisch ein. Da es sich bei den kleinen Bauelementen allerdings um sehr komplexe Produkte handelt, für die der Produktionsprozess bis zu 12 Wochen oder mehr dauern kann, wirken sich planerische Entscheidungen mit einer recht großen Verzögerung aus. Zudem sind im Falle der sogenannten CMOS-Bauelemente nur ca. 4-5% der Gesamtkapazität der großen Foundries, allen voran TSMC aus Taiwan, durch Automotive-Kunden belegt.

Das Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage der Automobil-Halbleiter ist nur ein Vorgeschmack auf die Herausforderungen, die vielen Unternehmen im Erholungsprozess nach der Covid-19 Krise bevorstehen. Dies wird jedoch ein heterogener Prozess sein, so dass Lieferengpässe und ein Wettkampf um die dann verfügbaren Ressourcen entstehen wird.

Selbst bei sehr vorausschauender Planung können unvorhergesehene Dynamiken entstehen, die einen professionellen Umgang mit temporären Mangelsituationen erfordern. Sowohl strategisches Allokationsmanagement im Einkauf und Vertrieb als auch Fingerspitzengefühl in der Kommunikation mit Kunden und Lieferanten ist gefragt.

Im ersten Schritt muss hierbei schnell Klarheit geschaffen werden, welche Zusagen kundenseitig eingegangen wurden und wie diese durch den Mangel betroffen sind.

Ist die Situation hinsichtlich Verfügbarkeit und Dauer der Verknappung geklärt, muss ein enger und kurzzyklischer Austausch zwischen den Vertriebs- und Einkaufsteams erfolgen. Einkaufsseitig sind schnell Alternativen zu identifizieren und mit den Lieferanten verbindlich zu vereinbaren. Zeit für langwierige Verhandlungen hat man nicht. Es geht um Schnelligkeit und gesicherte Verfügbarkeit.

Das heißt konkret, neue Vereinbarungen sind umgehend zu treffen, welche Liefermengen von den bisherigen Lieferanten in welchen Intervallen geliefert werden. Parallel müssen die Einkäufer schnell alternative Lieferquellen auch außerhalb ihres bestehenden Netzwerkes identifizieren. Qualifikations- und Freigabeprozesse müssen dann in maximalem Tempo ablaufen. Es gilt der Grundsatz „Wer zuerst kommt, hat die besten Chancen, das zu bekommen, was benötigt wird!“ Die daran beteiligten Funktionen müssen sofort ihre Prioritäten auf genau diese Abläufe richten. Die beste Organisationsform in einer solchen Situation ist die Cross-Funktionale Task Force.

Im Prozess des Allokationsmanagements gilt es, alle identifizierten Lieferengpässe so weit wie möglich zu beseitigen. Hierbei spielen in vielen

Fällen auch die Kunden eine wichtige Rolle. Ideal ist also eine gemeinsame Task Force mit dem jeweiligen Kunden.

Oft sind aber mehrere Kunden betroffen, so dass zumindest für die Dauer der Verknappung klare Verteilungsregeln, sogenannten Allokationsregeln, zu treffen sind. Hier kommt die vertriebsstrategische Perspektive ins Spiel. Präferiert man beispielsweise bestimmte Kunden, bei denen sich aus der Situation eine bessere Langfristperspektive ergibt? Erhalten vielleicht die Kunden, die bereits mit ihrem Anwaltsteam vor der Tür stehen, ihre Produkte zuerst? Oder werden alle Kunden gleichbehandelt und erhalten ihren fairen Anteil pro-rata gemäß der ursprünglichen Lieferzusagen? Eine pauschale Antwort gibt es nicht. Allerdings sollte die Entscheidung immer mit Weitblick getroffen werden. Jede Verknappungssituation ist irgendwann vorüber.

Sind durch Verknappung einzelner Materialien und Teile unterschiedliche Produkte betroffen, so ist zu klären, welche davon Priorität haben, zum Beispiel weil durch Unterschreitung einer kritischen Liefermenge Abrisse in nachfolgenden Produktionsprozessen entstehen würden. Darüber hinaus ist abzuklären, ob eine Änderung des Produktmix' so getroffen werden kann, dass trotz Lieferengpässen die folgenden Produktionsschritte möglichst unterbrechungsfrei weiterlaufen können.

Begleitend zu den identifizierten Maßnahmen ist eine transparente Kommunikation mit den Kunden und Lieferanten essenziell. „Monitor, Control & Communicate“ heißt die Formel, die schnell durch die Krisensituation führt.

Die aufgeführten Maßnahmen sind zusammengefasst im ADVYCE Integrated Bottleneck-Management Approach, welcher unsere Klienten

umfassen bei Lieferengpässen untertützt:

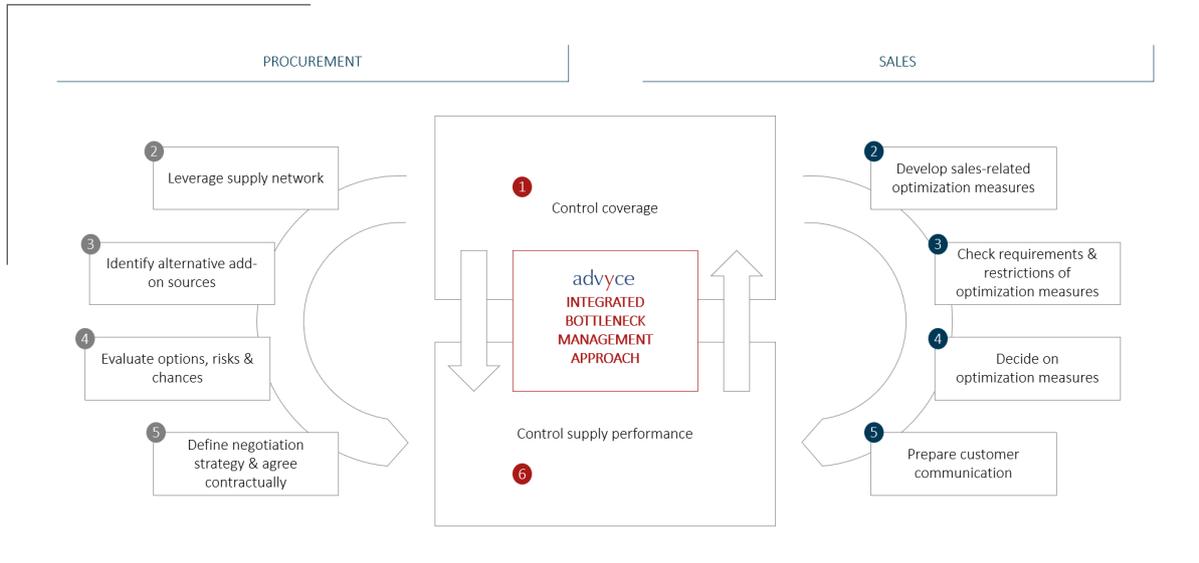


Abbildung 1: ADVYCE Integrated Bottleneck-Management Approach

Für die Bewältigung von Lieferengpässen im Unternehmen sind der Einkauf und Vertrieb von zentraler Bedeutung. Basierend auf einer transparenten Datengrundlage können beide Teams zu der Minderung der Auswirkungen in der Lieferkette beitragen.

ADVYCE hat dafür ein wirksames Vorgehen entwickelt, welches derzeit intensiv bei Projekteinsätzen Verwendung findet.

## WELCHE CHANCEN BZW. ÄNDERUNGEN KÖNNEN AUS DER KRISE UND DEN HERAUSFORDERUNGEN ENTSTEHEN?

John F. Kennedy formulierte es einmal so: „Das Wort Krise setzt sich im Chinesischen aus zwei Schriftzeichen zusammen – das eine bedeutet Gefahr und das andere Gelegenheit.

Nach fast einem Jahr mit teilweise dramatischen Auswirkungen einer Pandemie, wie es sie seit mehr als 100 Jahren nicht mehr gab, stellt sich die Frage, wo diesmal die Gelegenheiten für Gesellschaft und Wirtschaft als wichtiger Teil der Internationalen Gemeinschaft liegen.

Sicherlich hat die Covid19-Pandemie gezeigt, dass wir bei weitem nicht auf Bedrohungen dieses Ausmaßes vorbereitet sind. Das Gesundheitswesen

und die Pharmaindustrie werden sich also darauf einstellen, viel schneller auf neue und sich schnell ausbreitende Infektionskrankheiten reagieren zu können. Das verarbeitende Gewerbe wird Lieferketten und Wertschöpfungsstrukturen künftig so aufbauen, dass flexibel auf plötzlich auftretende Einschränkungen des internationalen Warenverkehrs reagiert werden kann. Digitalisierung, Automatisierung und das Internet der Dinge werden neue Produktionssysteme ermöglichen. Im Ergebnis werden sich internationale Handelsströme zunehmend auf Spezialitäten konzentrieren wie Rohstofflieferungen und Produkte, die technolo-

gisch bedingt an nur wenigen Orten produziert werden können. Schließlich hat die Pandemie auch neue Technologien beflügelt, die zu einer Änderung von Gewohnheiten geführt haben. So ist es auf Basis digitaler Arbeitsplattformen bereits zur Normalität geworden, dass Teams auch über größere Zeiträume an geografisch unterschiedlichen Orten miteinander arbeiten, dass Home-Office salonfähig und Dienstreisen weniger dringlich geworden sind.

Gleichzeitig haben die fiskalpolitischen Hilfen der großen Industrienationen für ihre jeweilige Wirtschaft eine große Menge an Liquidität in die Märkte gepumpt. Aus Sicht vieler führender Ökonomen scheint nunmehr eine Rückkehr zu gesunder Inflation möglich und am wahrscheinlichsten, da nach wie vor das oberste Ziel der Zentralbanken die Wahrung der Preisstabilität ist. Das gibt der Wirt-

schaft und den Verbrauchern eine gewisse Sicherheit, das Angebots- und Nachfrageverhalten im Gleichgewicht zu halten. Dieser Erholungseffekt wird aber uneinheitlich verlaufen. Das heißt, es kommt zu spürbaren Verschiebungen in den Industriesektoren. Der Kampf gegen den Klimawandel drängt die Industriezweige zurück, die bislang auf emissionsauslösenden Technologien basieren. Hier ist der technologische Wandel in vollem Gange, allen voran in der Energieerzeugung aus erneuerbaren Quellen, aber auch in energieintensiven Sektoren wie die Stahl- und generell Metallherzeugung und der chemischen Industrie. Auch im Verkehrssektor ist ein spürbarer Wandel im Gange. Neben einem Umstieg zur Elektrifizierung besonders bei Autos, also dem Individualverkehr, werden inter- oder multimodale Lösungen künftig eine wichtigere Rolle spielen für Menschen und

## ZUSAMMENFASSUNG UND HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Mit zunehmender Beherrschung der gesundheitlichen Auswirkungen der Pandemie, sprich im Grunde mit dem Erreichen von Herdenimmunität durch eine ausreichend hohe Impfungsrate in den Industrie- und Schwellenländern wird die Weltwirtschaft einen weiteren Erholungsschub bekommen. Der Fokus wird dann auf Prävention zukünftiger Pandemien liegen, was den Gesundheitssektor nochmals beflügeln dürfte. Daneben wird die Erreichung der Pariser Klimaziele die do-

minierende Rolle der nächsten Jahre, wenn nicht sogar Jahrzehnte, prägen. Unternehmen sollten sich also auf diese beiden Megatrends und die für ihre Branche daraus erwachsenden Chancen einstellen. Dekarbonisierung bisher fossil dominierter Bereiche von Energieerzeugung bis -verbrauch, nachhaltige und ressourcenschonende Produktions- und Geschäftsmodelle sowie effektives Hygiene- und Gesundheitsmanagement sind die Handlungsfelder der nächsten Jahre.

## ÜBER DIE AUTOREN



**MIRIAM STIENHANS**  
Senior Consultant

Brunnstr.7  
80331 München  
+49 (0)89 46 22 11 55  
m.stienhans@advyce.com



**FRANK HEGENBART**  
Partner

Brunnstr.7  
80331 München  
+49 (0)89 46 22 11 55  
f.hegenhart@advyce.com