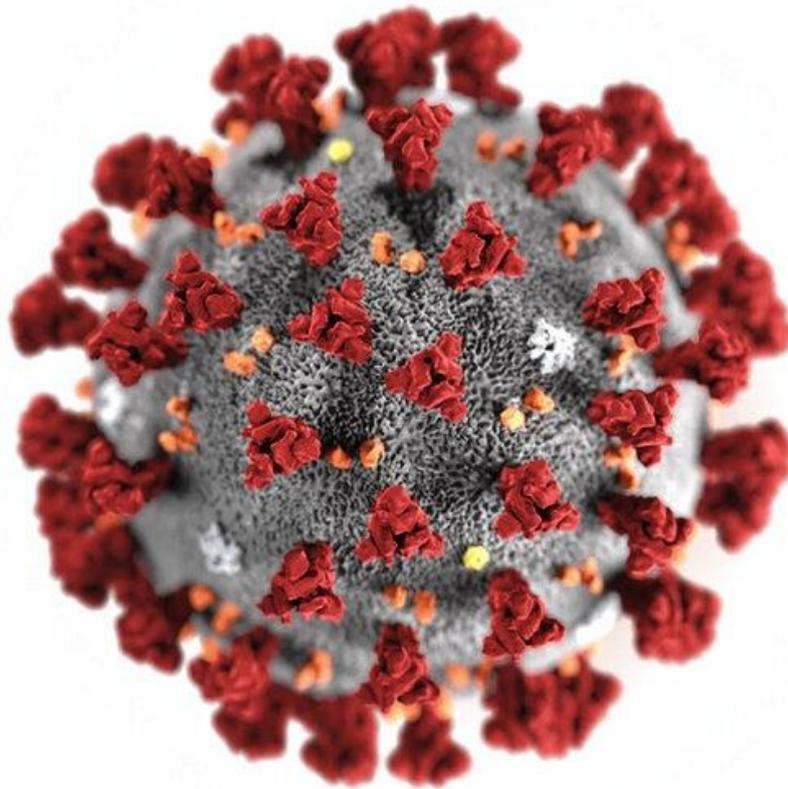




Lock Down oder schnelle Erholung?



Auswirkungen des COVID-19 Virus auf die Bauzulieferindustrie und
Handlungsempfehlungen für Hersteller

Inhaltsverzeichnis

1	Ein Virus hebt die Weltwirtschaft aus.....	4
2	Einordnung und Szenarien des COVID-19.....	4
2.1	V-, U-, oder L-Szenario?.....	6
3	Wesentliche Ableitungen und Herausforderungen für Unternehmen	7
3.1	Handlungsempfehlungen für Hersteller.....	9
3.2	Quo Vadis	10
	Über S&B Strategy.....	11

Zusammenfassung

S&B Strategy hat Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette aus den eigenen Zielbranchen sowie Gesundheitsexperten zu den aktuellen Treibern und Auswirkungen der COVID-19 Krise befragt. Darauf aufbauend hat das Team von S&B Strategy die drei wahrscheinlichsten Szenarien, deren Treiber und Effekte für die Wirtschaft näher beleuchtet und zusammengefasst. Innerhalb der jeweiligen Szenarien wurden Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für die Bauzulieferindustrie abgeleitet.

Unsere **Top 5 Erkenntnisse** der Untersuchung sind:

Die COVID-19 Erkrankung stellt ein **erhebliches Risiko** für das gesellschaftliche Leben dar und wirkt sich deshalb gleichsam auf die **Geschäftstätigkeit der Unternehmen** aus.

Die **globale Ausbreitung des Virus kann nach 5 Phasen unterschieden werden** und ist je Land unterschiedlich ausgeprägt. **Deutschland und Europa** befinden sich zur Zeit in der **kritischsten Phase** der Entwicklung.

Je nach Eigenschaften des Virus selbst und den Maßnahmen zur Eindämmung seitens der Behörden kann von einem **V-, einem U- oder L-Szenario** ausgegangen werden. Während das V-Szenario eine „**Rückkehr zur Normalität**“ bereits in wenigen Wochen erlaubt, führt das L-Szenario in eine globale Rezession mit erheblichen Auswirkungen auf deutsche Hersteller.

Für Hersteller der Bauzulieferindustrie ergeben sich je nach Szenario geringe bis hohe Effekte seitens der **Verfügbarkeit von Rohwaren und Komponenten, der Nachfrageseite und der internen Geschäftsprozesse**. Zusätzlich ist **verändertes Kaufverhalten seitens der Kunden** erkennbar.

Hersteller können sich schützen, indem sie **sich auf die unterschiedlichen Szenarien** einstellen, **einen Turn-Around Case** detaillieren, **COVID-19 Containment Pläne** implementieren und freie Ressourcen für die **Ausarbeitung und Implementierung „liegen gebliebener Themen“** – sowohl intern als auch in der Marktbearbeitung - nutzen.

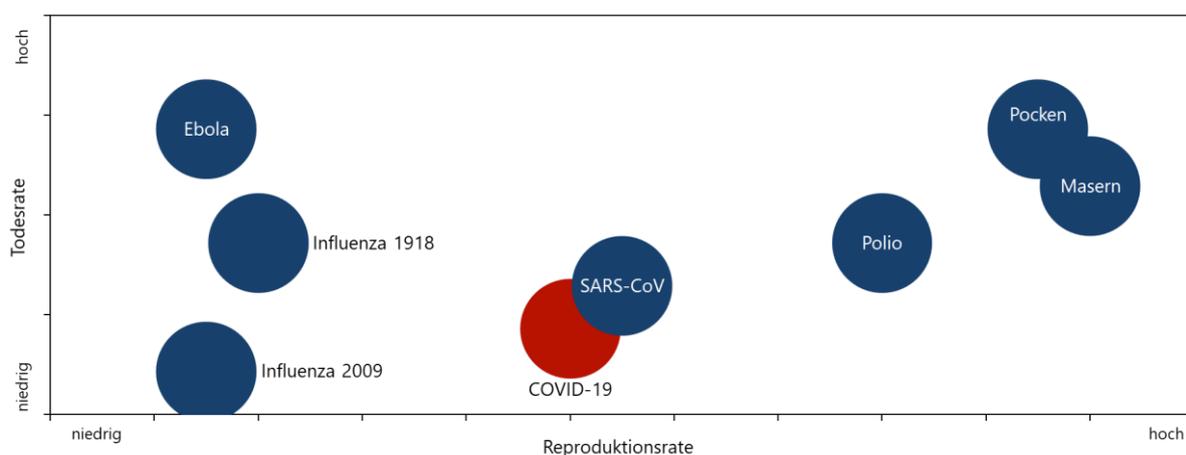
1 Ein Virus hebt die Weltwirtschaft aus

Seit Ende November 2019 der erste Fall der COVID-19 Erkrankung, welche auf den SARS-CoV-2 Virus zurückzuführen ist, diagnostiziert wurde, hat sie sich innerhalb von wenigen Wochen über den gesamten Globus ausgebreitet. Laut WHO waren bis zum 16. März 2020 über 160.000 Menschen erkrankt, über 40.000 davon in Europa und über 5.000 in Deutschland.¹ Während in China die strikten Quarantänemaßnahmen bereits wieder zurückgefahren werden und die Menschen langsam wieder die Arbeit aufnehmen, werden in Europa die Quarantäne- und Eindämmungsmaßnahmen laufend verschärft. Die Implikationen für die Wirtschaft sind dabei noch nicht in ihrer Gesamtheit absehbar, jedoch bereits spürbar: Branchen wie die Luftfahrt, Hotel- und Gaststättenbetreiber oder Messebauer leiden bereits unter Reiserestriktionen, Messeabsagen und anderen Quarantänemaßnahmen. Doch wie ist es um die Bauzulieferindustrie in Deutschland bestellt? In dieser Kurzstudie zeigen wir die aktuelle Entwicklung auf Herstellerseite auf, beleuchten die drei möglichen Szenarien des COVID-19 Verlaufs und deren Auswirkungen auf die Unternehmen, um dann Handlungsfelder zur Risikominimierung und Chancennutzung zu skizzieren. Dabei weisen wir ausdrücklich darauf hin, dass die Ausbreitung des Virus und damit die möglichen Auswirkungen auf die Wirtschaft höchst dynamisch ist. Mit der vorliegenden Kurzstudie wollen wir Transparenz schaffen und einen Beitrag zur Handlungsfähigkeit der Unternehmen in der Bauzulieferindustrie leisten.

2 Einordnung und Szenarien des COVID-19

Die strikten Maßnahmen der Gesundheitsbehörden sind erforderlich, da COVID-19 erheblich ansteckender als eine „normale Grippe“ ist (wie beispielsweise 2009), bei gleichzeitig vergleichsweise niedriger Todesrate.

Reproduktion und Todesrate unterschiedlicher Viruserkrankungen (schematisch)



¹ WHO Situation Report – 55 (16. März 2020)

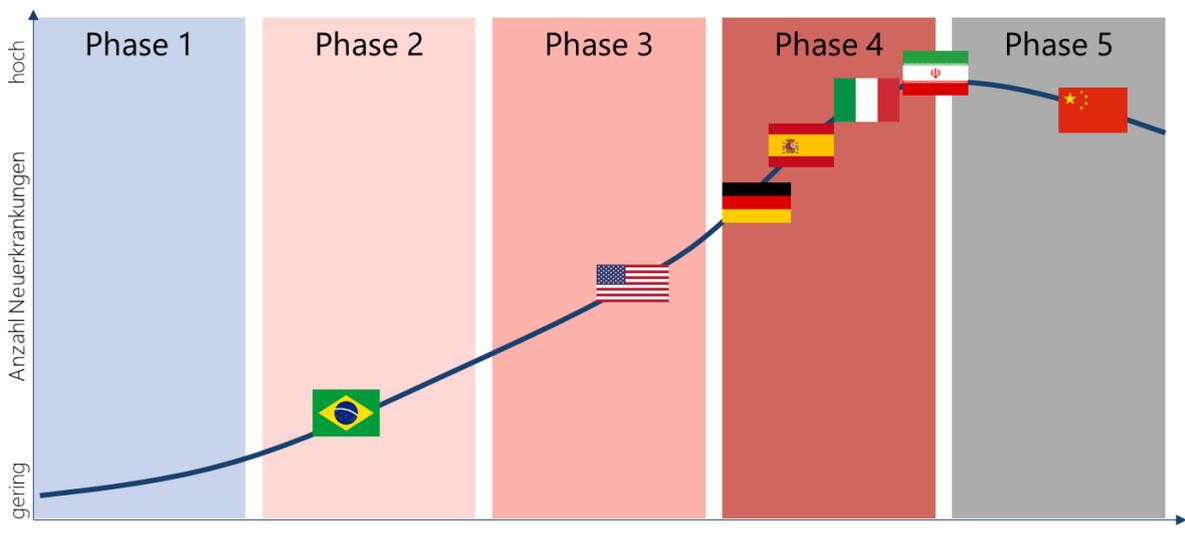
Quelle: WHO, Experteninterviews, S&B Analyse

Je nach Region und Intensität des Ausbruchs gehen die Gesundheitsbehörden in den Ländern weltweit unterschiedlich mit der Erkrankung um. Aus den bisherigen Erfahrungen in China, Iran und Italien lassen sich jedoch fünf Phasen staatlichen Eingriffs identifizieren:

1. Kleine Anzahl an Fällen und keine erhebliche Übertragung des Virus, kein Eingriff
2. Ausbreitung der Erkrankung und nachhaltige Übertragung des Virus, geringer Eingriff
3. Aktive Eingrenzung der Virusausbreitung durch staatliche Maßnahmen, wie z.B. Quarantäne, Verbot von Massenveranstaltungen etc.
4. Zunahme der Fälle, hohe Beanspruchung verfügbarer Kapazitäten im Gesundheitssystem, strikte Maßnahmen zur Eindämmung der Neuerkrankungen
5. Rückgang der Neuerkrankungen, langsame „Rückkehr zur Normalität“

Blickt man auf die aktuellen Neuerkrankungszahlen und vergleicht diese nach Ländern, so wird deutlich, dass sich die Situation in China bereits entspannt, während Europa auf den *Tipping Point* zuläuft. In den USA werden bereits erste Maßnahmen zur Eindämmung des Virus eingeleitet, während Länder wie Brasilien noch am Anfang der Entwicklung stehen.

Aktueller Status ausgewählter Länder im Umgang mit COVID-19 (schematisch)



Quelle: WHO, John Hopkins Global Cases by the Center for Systems Science and Engineering (CSSE), S&B Analyse

Dies lässt den vorsichtigen Schluss zu, dass die europäischen Regierungen im besten Fall bereits in wenigen Wochen die Eindämmungsmaßnahmen wieder reduzieren könnten und sich das wirtschaftliche und gesellschaftliche Leben normalisiert. Dennoch ist die Dynamik der Ausbreitung des Virus in Deutschland und angrenzenden Ländern

nicht klar absehbar, was wiederum die Unsicherheit in der Unternehmensplanung verstärkt. Deshalb muss von drei möglichen Szenarien der Entwicklung ausgegangen werden, welche in unterschiedlicher Ausprägung eintreten können. Der schnellen Überwindung der Krise („V-Szenario“), der globalen Lähmung der Wirtschaft („U-Szenario“), oder der globalen, unkontrollierten Pandemie und Rezession („L-Szenario“). Im Folgenden werden wir diese drei Szenarien und die dahinter liegenden Treiber näher beleuchten, um dann auf die Implikationen für deutsche Hersteller überzugehen.

2.1 V-, U-, oder L-Szenario?

Szenarien und dahinter liegende Treiber

	V-Szenario	U-Szenario	L-Szenario
Illustration			
Beschreibung	<ul style="list-style-type: none"> • Schnelle Reaktionszeit der Behörden • Effektive Eindämmung der Neuerkrankungsrate • Rückläufige Neuerkrankungen nach wenigen Wochen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mittlere Reaktionszeit der Behörden • Träge Eindämmung der Neuerkrankungsrate • Rückläufige Neuerkrankungen nach mehreren Wochen oder wenigen Monaten 	<ul style="list-style-type: none"> • Langsame Reaktionszeit der Behörden • Keine Eindämmung der Neuerkrankungsrate • Rückläufige Neuerkrankungen erst nach mehreren Monaten • Globale Rezession
Saisonalität des Virus	• Virus weist eine Saisonalität, ähnlich der Influenza auf	• Virus weist eine Saisonalität, ähnlich der Influenza auf	• Virus zeigt keine Saisonalität, Erkrankungen werden durch wärmeres Wetter im Frühjahr nicht beeinflusst
Maßnahmen der Gesundheitsbehörden	niedrig hoch	niedrig hoch	niedrig hoch
Einschränkung des Verhaltens der Bevölkerung	wenig stark	wenig stark	wenig stark

Quelle: Experteninterviews, WHO, S&B Analyse

Im **V-Szenario** wird die schnelle Übertragungsrate des Virus durch strikte, bestimmte und schnelle Eingrenzungsmaßnahmen seitens der Behörden eingedämmt, ähnlich wie in China. Das gesellschaftliche Leben kommt vor allem in Ballungszentren praktisch zum Erliegen und produzierende Unternehmen sind lediglich unter verstärkten Schutzmaßnahmen der eigenen Mitarbeiter in der Lage, die Geschäftstätigkeit aufrechtzuerhalten. Gleichzeitig bleibt das Virus saisonal, ähnlich wie die Influenza, d.h. die Erkrankungsrate sinkt zusätzlich mit steigenden Temperaturen und damit weniger direkten zwischenmenschlichen Kontakten auf engstem Raum.

In einem solchen Szenario kann von einer „Rückkehr zur Normalität“ in wenigen Wochen ausgegangen werden, also im Q2 2020.

Im **U-Szenario**, werden die Maßnahmen zur Eingrenzung des Virus seitens der Behörden nur zögerlich verordnet und umgesetzt, sodass sich die Rate der Neuerkrankungen nur langsam eindämmen lässt. Restaurants und Clubs haben weiterhin geöffnet, gerade in Ballungsgebieten bleibt der öffentliche Nahverkehr ein hoher Übertragungsrisikofaktor, da viele Unternehmen ihre Mitarbeiter nicht

ausreichend schützen (z.B. durch die Verordnung von Home-Office, Schließung der Kantine etc.). Auch hier wird von einer Saisonalität des Virus ausgegangen.

In diesem Szenario kann von einer „Rückkehr zur Normalität“ in wenigen Monaten ausgegangen werden, also Ende Q2 Anfang Q3 2020.

In einem **L-Szenario** werden kaum oder nur wenige Maßnahmen zur Eindämmung verordnet und Unternehmen nehmen keinerlei Schutzmaßnahmen vor. Das Virus verbreitet sich nahezu unkontrolliert, zusätzlich weist es keine Saisonalität auf.

In diesem Szenario ist eine „Rückkehr zur Normalität“ über Q3 2020 hinaus eher unwahrscheinlich.

Auswirkungen durch die Szenarien auf Asien, Europa und USA

	V-Szenario	U-Szenario	L-Szenario
Illustration 			
Auswirkung auf China/ Südostasien 	<ul style="list-style-type: none"> • Erholung bis Anfang Q2 • Nahezu lückenlose Wiederaufnahme der Geschäftstätigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Erholung bis Anfang Q2 • Nahezu lückenlose Wiederaufnahme der Geschäftstätigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Neuer Anstieg der Krankheitsfälle • Wiedereinführung der Eindämmungsmaßnahmen, landesweit
Auswirkung auf Europa/ USA 	<ul style="list-style-type: none"> • Zügige Erholung in Q2 • Einzelne fiskalpolitische Maßnahmen zur Unterstützung der Unternehmen (z.B. Kurzarbeit) • „Rückkehr zur Normalität“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Erholung bis Ende Q2, Anfang Q3 • Wirtschaftliche Abkühlung, breiter Rückgang im Auftragseingang • Umfangreiche, kurzfristige Konjunkturpakete seitens der Regierungen • Liquiditätsengpässe einzelner Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine nachhaltige Erholung in 2020 • Globale Rezession, breiter Investitionsstopp in der Wirtschaft • Umfangreiche, lang anhaltende Konjunkturpakete seitens der Regierungen und • Hohe Anzahl an Insolvenzen

Quelle: Experteninterviews, WHO, S&B Analysis

3 Wesentliche Ableitungen und Herausforderungen für Unternehmen

1. Unterbrechungen der Lieferketten. In jedem der drei Szenarien werden Lieferketten deutscher Hersteller erheblich beeinflusst. Vor allem bei Unternehmen, die einen großen Teil an elektronischen Komponenten aus China einführen, sind Engpässe zu verzeichnen, welche die Produktion lähmen oder gar verhindern.

Im einem V-Szenario sollte dieser Umstand jedoch in wenigen Wochen aufgehoben sein, in China läuft die Produktion bereits wieder an. Allerdings werden die Lieferketten entlang sämtlicher Gewerke in der Phase 4 in Europa erheblich beeinträchtigt, was zu kurzzeitigen Versorgungsengpässen bei den meisten Herstellern führen kann. In einem U-Szenario werden vor allem Lieferketten innerhalb Europas und den USA für mehrere Wochen stark

beeinträchtigt werden, im L-Szenario für mehrere Monate. Hersteller mit lokaler Wertschöpfung (beispielsweise in einigen Subsegmenten im Baustoffbereich) sind dieser Entwicklung weniger ausgesetzt, während Hersteller komplexerer Produkte (beispielsweise in der Gebäudetechnik) mit erheblichen Einschränkungen rechnen müssen.

- 2. Rückgang der Nachfrage.** Die Auswirkungen von COVID-19 wirken sich auch auf das Kundenverhalten aus. Noch ist in der Bauausführung keine signifikante Beeinträchtigung der Nachfrage zu erkennen, jedoch kann sich dies – abhängig vom eintreffenden Szenario – schnell ändern.

Ein V-Szenario wird sich unserer Ansicht nach nicht erheblich auf die Bauausführung auswirken, da in diesem Szenario keine drastischen Einschränkungen für bauausführende Gewerke absehbar sind. Dennoch ist mit einem moderaten Rückgang der Bautätigkeit für wenige Wochen zu rechnen, da die Verfügbarkeit an Baumaterial und Personal eingeschränkt sein wird. In einem U-Szenario werden diese Auswirkungen über mehrere Monate spürbar sein und an Intensität zunehmen. Gleichzeitig ist ein erheblicher Anstieg an Bestellungen über den Online-Kanal absehbar, da sich einerseits Volumen vom DIY und Fachhandel zu Online verschiebt und zusätzlich die Heimwerkertätigkeit der in den eigenen vier Wänden bleibenden Konsumenten erhöhen sollte. In einem L-Szenarien ist davon auszugehen, dass sich die Bautätigkeit im Rahmen einer Rezession verlangsamen wird, v.a. im Nicht-Wohnbau, da umfangreiche Investitionen seitens der Unternehmen ausbleiben werden. Allerdings ist gleichzeitig mit einem erheblichen fiskalpolitischen Stimulus zu rechnen, welcher sich vor allem im öffentlichen und Infrastruktur-Bau niederschlagen wird.

- 3. Unterbindung der Marktbearbeitungs-, Produktions- und Entwicklungsprozesse.** Durch die Einschränkung der Bewegungsfreiheit der eigenen Mitarbeiter werden sämtliche Geschäftsprozesse verlangsamt oder gestoppt. Außendienstmitarbeiter können ihre persönlichen Termine nicht mehr wahrnehmen, der Kundenkontakt wird auf E-Mail und Telefon reduziert und Produktion sowie Entwicklung kann im Worst Case nicht erfolgen, da Mitarbeiter nicht zur Arbeitsstätte kommen, beziehungsweise die Arbeitstätigkeit aufgrund von behördlichen Beschlüssen komplett eingestellt werden muss.

In einem V-Szenario ist mit einem starken kurzfristigen Einbruch der Geschäftstätigkeit zu rechnen, welche jedoch in wenigen Wochen wieder zu nahezu 100% aufgenommen werden kann. In einem U-Szenario muss von vorübergehender Kurzarbeit ausgegangen werden, da die Mitarbeiter nicht

ausgelastet werden und sich Liquiditätsengpässe ergeben können. In einem L-Szenario werden vor allem die Unternehmen von der Insolvenz bedroht, die einen starken Fokus auf Anwendungen im Nicht-Wohnbau aufweisen und von Investitionen in Infrastrukturprojekte nicht 1:1 profitieren können.

3.1 Handlungsempfehlungen für Hersteller

Aufgrund der unzureichenden Planbarkeit bei gleichzeitig absehbaren Folgen je Szenario ergeben sich daraus aus unserer Sicht folgende **übergeordnete Handlungsbedarfe**:

a) Entwicklung von Szenarien

- ✓ Unternehmen sollten für jedes Szenario einen eigenen V-,U-, oder L-Plan entwickeln, um auf die hohe Dynamik der aktuellen Situation rasch und entschlossen reagieren zu können.
- ✓ Abhängig von der jeweiligen Ausgangssituation im Markt und auf Kundenseite sollten demensprechend Businesspläne entwickelt und ausgearbeitet werden, welche Initiativen und Handlungsfelder entlang der gesamten internen Wertschöpfungskette beinhalten.

b) Erstellung und Implementierung eines Turn-Around Maßnahmenplans

- ✓ Um auf den „Worst Case“ vorbereitet zu sein, ist unserer Ansicht nach die Detaillierung des L-Szenarios durch einen „Turn-Around Maßnahmenplan“ sinnvoll.
- ✓ Dieser muss detaillierte Maßnahmen mit bereits identifizierten Zielsetzungen, Outputs und klaren Verantwortlichkeiten sowie Zeiträumen beinhalten und kann im Fall der Fälle rasch umgesetzt werden. Der Absicherung der Liquidität durch die eingehende Analyse der Kostentreiber kommt hier eine zentrale Bedeutung zu. Dabei darf jedoch nicht das Wachstumspotential von morgen abgebunden werden.

c) Erstellung eines internen COVID-19 Containment Plans

- ✓ Um selbst zu einem V-Szenario beizutragen bietet sich die Erstellung eines COVID-19 Containment Plans an.
- ✓ Darin sollten sämtliche kurzfristigen Maßnahmen zur Eindämmung der COVID-19 Erkrankung im eigenen Unternehmen ausformuliert werden. Ein „COVID-19-Beauftragter“ kann kurzfristig intern benannt werden, um die Maßnahmen umzusetzen und die Nachhaltigkeit sowie das Einhalten der Maßnahmen zu gewährleisten und im Top-Management transparent zu machen.

d) Bearbeitung „liegen gebliebener Initiativen“

- ✓ Bei allen negativen Faktoren der COVID-19 Krise bringt sie dennoch auch positive Aspekte mit sich. So können trotz Einschränkungen konzeptionelle Arbeiten weiterhin erfolgen.
- ✓ Ansätze zur Neuausrichtung oder Anpassung der Marktbearbeitung, Potentialanalysen, Internationalisierungsstrategien oder einzelne Analysen wie Vertriebs-White-Spots, Portfoliooptimierungen etc. können angepackt und in den kommenden Wochen ausgearbeitet und implementiert werden, um dann am Ende der Beschränkungen zügig Geschwindigkeit aufzunehmen.
- ✓ Zusätzlich bietet die aktuelle Ausgangssituation je nach Szenario attraktive Chancen zur aktiven Konsolidierung über M&A Maßnahmen.

3.2 Quo Vadis

Die oben dargestellten Handlungsfelder sind breit gestreut und sind der sich laufend verändernden Dynamik der COVID-19 Neuerkrankungsfälle unterworfen. Dennoch bieten sie einen Handlungskorridor, an dem sich Unternehmen orientieren und so die Risiken innerhalb der einzelnen Szenarien erkennen und reduzieren können. Durch klare, strukturierte und überlegte Strukturen und Vorgehensweisen sind Unternehmen so in der Lage, flexibel auf die hier skizzierten Szenarien zu reagieren und ihre Schlagkraft zu erhalten.

Ob V-, U- oder L-Szenario – es ist sehr wahrscheinlich, dass es nach der Krise wieder eine „Rückkehr zur Normalität“ geben wird. Unternehmen, die sich effektiv schützen und gleichzeitig auf die Zeit nach COVID-19 vorbereiten, werden auch diesmal wieder gestärkt aus der Krise kommen.

Über S&B Strategy

S&B Strategy ist eine Strategie- und M&A Beratung für anspruchsvolle mittelständische Unternehmen mit dem Fokus auf die Bau- und Nahrungsmittelindustrie. Wir verstehen uns als Impulsgeber und Sparring Partner – dafür ist die klare Fokussierung auf unsere Kernbranchen zentral. Durch unser tiefes Verständnis der Vertriebskanäle, Wertschöpfungsketten, Märkte und Wettbewerbsarenen sind wir in der Lage, unsere Kunden passgenau und ganzheitlich zu beraten. Unsere Kunden und deren individuelle Bedarfe stehen im Zentrum unserer Arbeit – dabei ist fachliches und persönliches Vertrauen zentral für die Zusammenarbeit.

Unser Leistungsportfolio umfasst dabei neben Wachstums- auch aktive, nachhaltige Transformations- und Turn-Around-Konzepte, bei denen wir unseren Kunden kurzfristig die Sicherung der Liquidität gewährleisten und die Basis für eine schnelle Rückkehr zum Wachstumspfad schaffen.

Ihr Ansprechpartner



Christoph Blepp

Partner

Geschäftsbereich Bau

+49 (89) 200 60 123

blepp@sandb-strategy.com

© 2020 S&B Strategy GmbH. Blütenstraße 20, 80799 München.
Sitz der Gesellschaft: München, Amtsgericht München, HRB 251163
Geschäftsführer: Patrick Seidler, Christoph Blepp

Alle Rechte vorbehalten. „S&B“ bezeichnet in diesem Dokument die S&B Strategy GmbH.

www.sandb-strategy.com