

Andersch

IHR ERFOLG. UNSERE QUALITÄT.



Boxenstopp oder Fahrzeugwechsel?

Strategische und operative Handlungsmöglichkeiten von Automobilzulieferern in der Krise

- Auszug -

8. Sanierungskonferenz, Heidelberg am 21.09.2018



Dr. Alexander Jaroschinsky

Senior Consultant

Andersch

- Dr. rer. pol., Master in BWL
- Umfassende Restrukturierungskennntnisse in der Automobilindustrie

Kontakt: +49 151 58050246 | jaroschinsky@andersch-ag.de

“ *Restrukturierungsberatung in der Automobilindustrie ist hoch komplex – ein professionelles Stakeholdermanagement ist entscheidend für den Sanierungserfolg.* ”



Thomas Trapp

Managing Partner

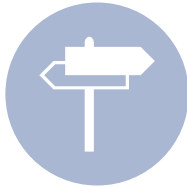
T2IM Thomas Trapp Interim Management

- Diplom-Ingenieur (Maschinenbau)
- Vielzahl an CRO-Mandate in der Automobilindustrie

Kontakt: +49 172 9140219 | ttrapp@t2mc.de

“ *Der Einsatz eines CRO gewinnt an Bedeutung, je höher der Handlungsdruck in der Krise wird und wenn verlorenes Vertrauen wieder aufgebaut werden muss.* ”

Strategische Ausrichtung



Stakeholder-Management



Operative Umsetzung



Entwicklung einer Sanierungsperspektive im Hinblick auf die zukünftigen Marktentwicklungen

Gewinnung der Unterstützung aller Stakeholder für die Sanierung

Professionelles Umsetzungsmanagement und konsequentes Maßnahmencontrolling

1. Strategische Ausrichtung
2. Stakeholdermanagement
3. Operative Umsetzung (Praxisbeispiele)
4. Fazit

Wesentliche Entwicklungen ausgewählter Umfeldfaktoren

Politisch:

Steigende politische Einflussnahme



- Steigende politische Einflussnahme in den Triaden- und Wachstumsmärkten
- Zunahme der gesetzlichen Unsicherheiten
- Erfüllung von Local-Content-Vorgaben gewinnt an Bedeutung

Wirtschaftlich:

Verschiebung des Absatzschwerpunktes



- Zunehmende Sättigung der Triadenmärkte
- Konzentration der Hersteller/Zulieferer
- Neue Konkurrenten in/aus Triadenmärkten
- Produktionsverlagerung in die Wachstumsmärkte

Sozial:

Steigerung der Modellvielfalt



- Zunehmende Individualisierung der Nachfrage
- Globalisierung führt zur Fragmentierung des Angebots
- Veränderte Werte/Bedürfnisse der Kunden (z.B. share economy)

Technologisch:

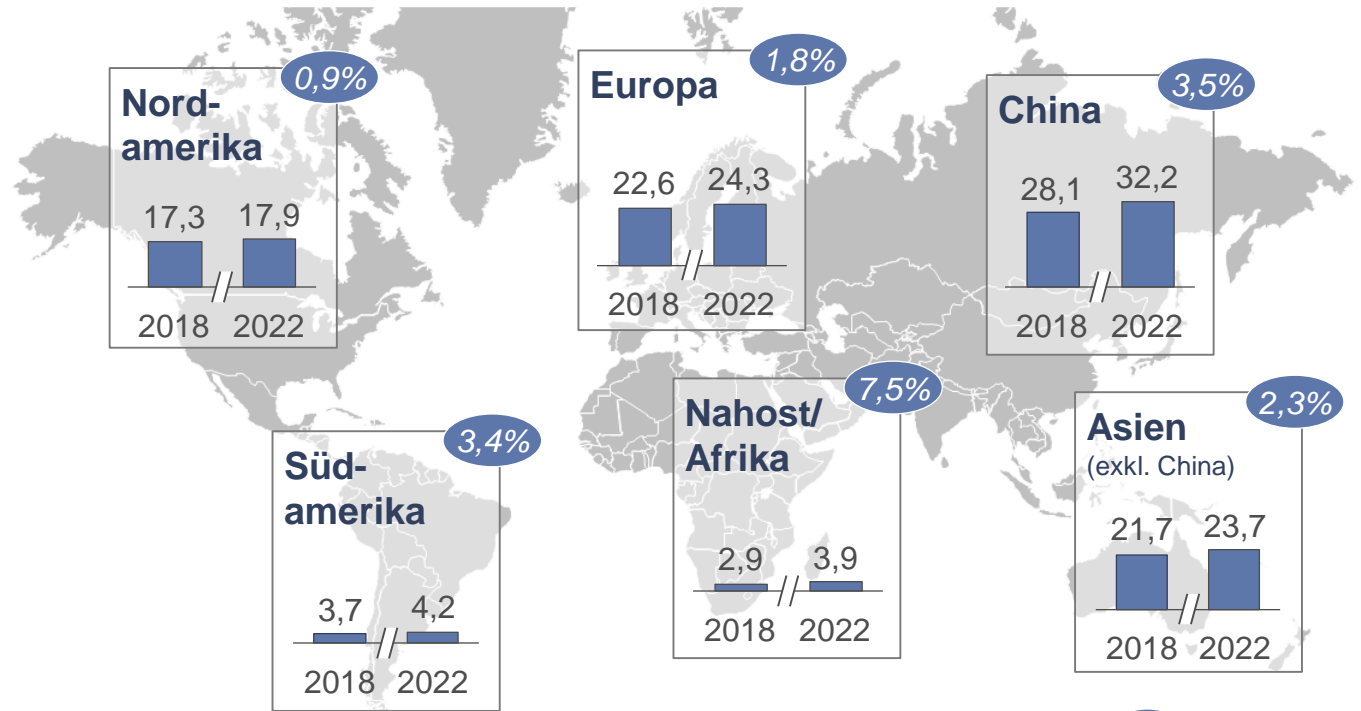
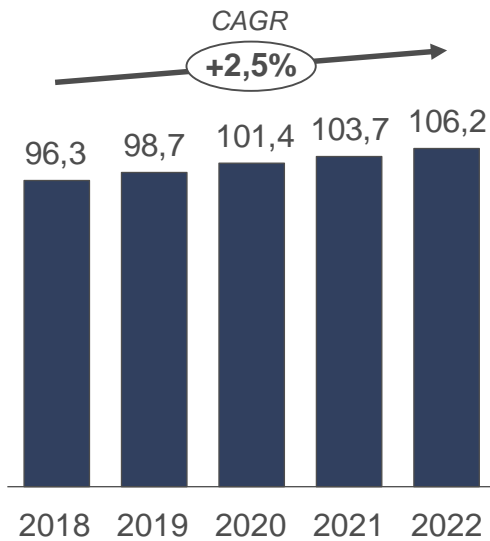
Rasante, komplexe Entwicklung



- Disruptiver Wandel (E-Mobilität/autonomes Fahren)
- Hohe F&E-Ausgaben
- Zunahme der Modellvielfalt und sinkende Stückzahlen der Modelle
- Kunden- und gesetzliche Anforderungen steigern die Produktkomplexität

Die Veränderungen in der Makroumwelt erfordern einen Strukturwandel der deutschen Automobilindustrie.

Globale Produktionszahlen
(Mio. Fahrzeuge)

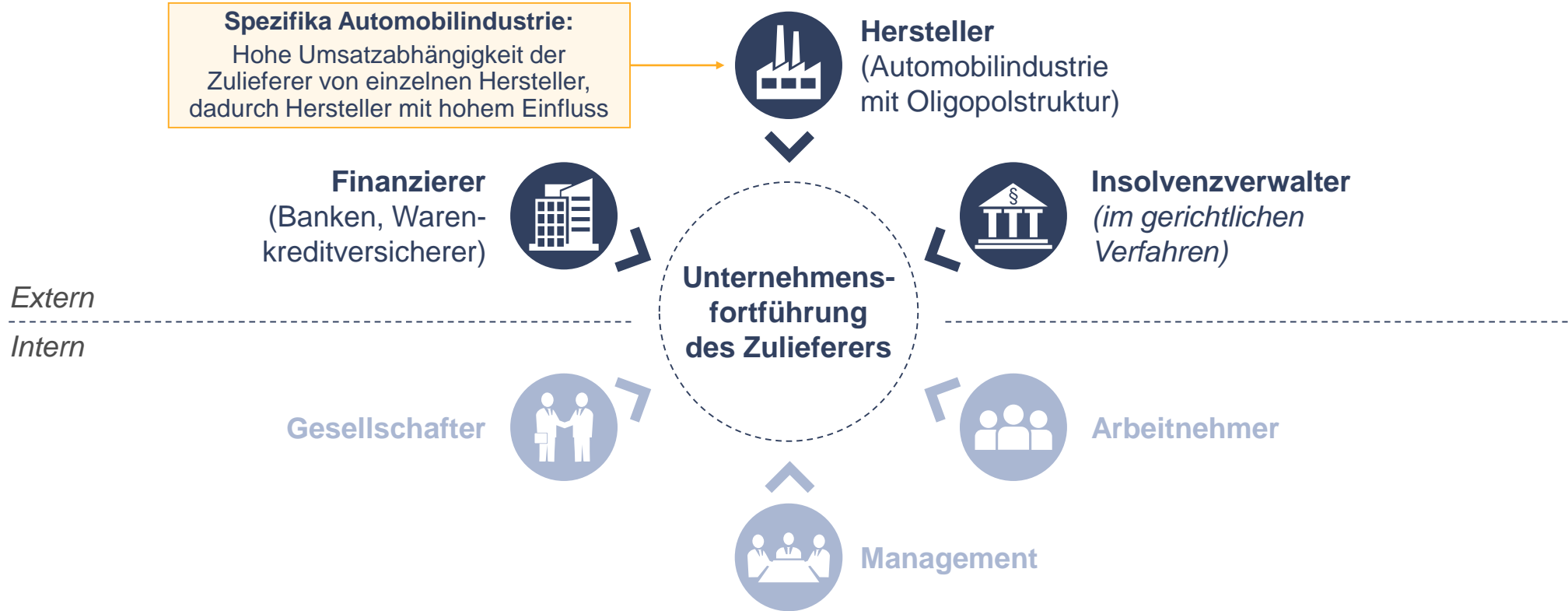


X,X% CAGR 2018-2022

Die globale Automobilindustrie wächst moderat mit 2,5% im Jahresdurchschnitt bis 2022, wobei sich regionale Unterschiede abzeichnen.

Quelle: LMC Automotive, Global Engine Forecast, 01/2018

1. Strategische Ausrichtung
2. Stakeholdermanagement
3. Operative Umsetzung (Praxisbeispiele)
4. Fazit



Die wesentlichen Kunden (OEMs/Tier-1-Zulieferer) bestimmen maßgeblich über die Unternehmensfortführung eines Zulieferers.

Quelle: Jaroschinsky (2018): Strategische Sanierung von Automobilzulieferern



Primäres Ziel

Sicherstellung der Teileversorgung

- Verhinderung eines Produktionsstopps beim Hersteller
- Sicherheit bzgl. der qualitativen und quantitativen Lieferfähigkeit des Zulieferers


Modellierung des strategischen Lieferantennetzwerks

- Finanzstarke Zulieferer
- Zulieferer, die einen Differenzierungsbeitrag für den Hersteller leisten
- Ausbalancierte Wettbewerbssituation


- Handlungsstrategie der Hersteller leitet sich aus diesen beiden Zielstellungen ab
- Hersteller wählen die Handlungsstrategie, mit welcher diese Ziele am ehesten zu erreichen sind

Die Sicherstellung der Teileversorgung ist primäres Ziel der Hersteller in der Krise eines Zulieferers.

Handlungsstrategien der Hersteller in der Krise eines Zulieferers

A: Support Strategy (Im engeren Sinne)	
A1 Erhalt des Rechtsträgers	24%
Summe	 24%

B: Sale Strategy⁽¹⁾ (Verkauf des Zulieferers)	
B1 Verkauf an Finanzinvestor	17%
B2 Management Buy-out	3%
Verkauf an strateg. Investor	
B3 Segment-divergent/ komplementär	31%
B4 Segment-kongruent	13%
Summe	 64%

C: Shift Strategy (Wechsel des Zulieferers)	
C1 Mittel- bis langfristige Verlagerung	6%
C2 Kurzfristige Verlagerung	6%
Summe	 12%

Die „Support, Sale or Shift“ als Handlungsstrategien der Hersteller in der akuten Krise eines Zulieferers – Praktische Anwendungsdominanz liegt auf der Kombination der Support und Sale Strategy.

Anm.: Prozentuale Verteilung ergibt sich aus den 83 analysierten Krisenfällen (Vergleichsstudie). (1) Integration des Zulieferers als weitere mögliche Option, aber irrelevant in der Praxis (Notfallstrategie).

Quelle: Jaroschinsky (2018): Strategische Sanierung von Automobilzulieferern

Zunehmende Schwere der Krise 

Krisenart des Zulieferers	Krisenabwendung aus eigener Kraft möglich	Krisenabwendung aus eigener Kraft <u>nicht</u> möglich	Krisenabwendung nachhaltig nicht möglich
Beispielhafte Ursachen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fehlkalkulation eines einzelnen Auftrags 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Managementfehler ▪ Grundlegende Finanzierungsprobleme ▪ Grundlegende operative Schwäche 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grundlegende strategische Schwäche
Strategie des Herstellers	A: Support Strategy (Im engeren Sinne)	B: Sale Strategy (Verkauf des Zulieferers)	C: Shift Strategy (Wechsel des Zulieferers)
Hebel zur Strategieumsetzung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Halten der Aufträge ▪ Vergabe von Neuaufträgen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vergabe von Neuaufträgen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ New Business Hold (mittelfristige Verlagerung) ▪ Auftragsentzug (kurzfristige Verlagerung)

 **Die Krisenursache eines Zulieferers beeinflusst die Wahl der Handlungsstrategie der Hersteller, Umsetzung der Handlungsstrategien der Hersteller erfolgt über das Auftragsverhalten.**

Quelle: Jaroschinsky (2018): Strategische Sanierung von Automobilzulieferern

Herstellerstrategie in der Zuliefererkrise	Anteil außergerichtliche Verfahren	Anteil gerichtliche Verfahren
A1 Erhalt des Rechtsträgers ⁽¹⁾	95%	5%
B1 Verkauf an Finanzinvestor	64%	36%
B2 Management Buy-out		100%
B3 Verkauf segment-divergent/komplementär ⁽¹⁾	35%	65%
B4 Verkauf segment-kongruent ⁽¹⁾	27%	73%
C1 Mittel- bis langfristige Verlagerung		100%
C2 Kurzfristige Verlagerung	100%	

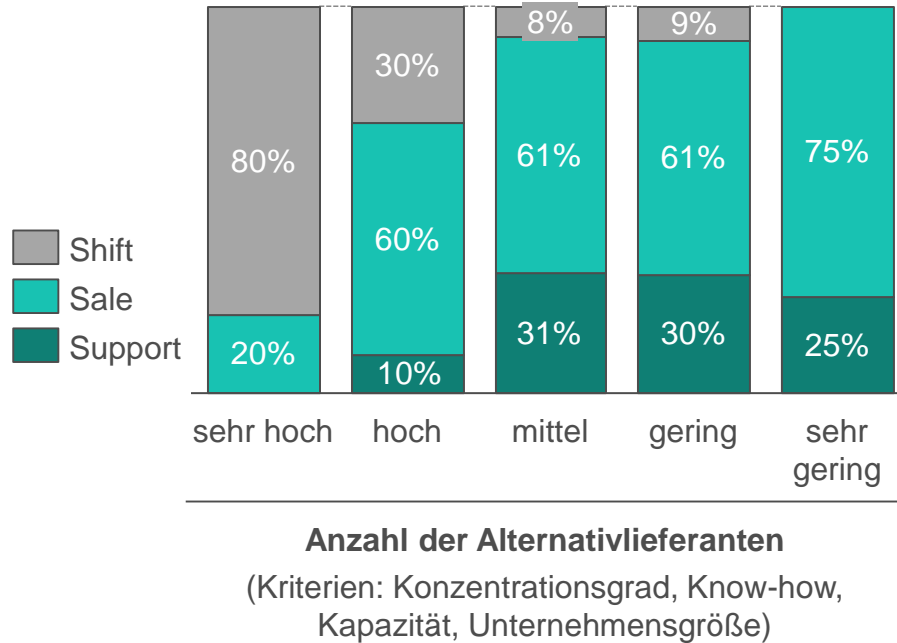
(1) Signifikante Unterschiede zwischen der Handlungsstrategie A1 und den Handlungsstrategien B3 ($p < 0,001$) und B4 ($p = 0,0015$).

Insbesondere große Hersteller nutzen zunehmend das gerichtliche Sanierungsverfahren zur Durchsetzung ihrer Interessen.

Quelle: Jaroschinsky (2018): Strategische Sanierung von Automobilzulieferern

Anzahl der Lieferanten als Determinante der Handlungsstrategien

Relativer Anteil der Handlungsstrategien bei variierender Anzahl von Alternativlieferanten



Quantitative Ergebnisse: Statistisch signifikante Zusammenhänge



Die Anzahl der potenziellen Alternativlieferanten beeinflusst signifikant die Handlungsstrategien.

Quelle: Jaroschinsky (2018): Strategische Sanierung von Automobilzulieferern

1. Strategische Ausrichtung
2. Stakeholdermanagement
3. Operative Umsetzung (Praxisbeispiele)
4. Fazit

1. Strategische Ausrichtung
2. Stakeholdermanagement
3. Operative Umsetzung (Praxisbeispiele)
4. Fazit

- Strukturwandel wird in naher Zukunft zu einem **vermehrten Restrukturierungsbedarf** führen. Krise eines Zulieferers hat i.d.R. massiven Einfluss auf maßgebliche Kunden.

- Determinanten der Makroumwelt wirken unterschiedlich auf die Zulieferersegmente. Aus diesem Grund sind das **aktuelle Geschäftsmodell/Produkte kritisch zu hinterfragen**.

- Hersteller zählen zu den **wichtigsten und einflussreichsten Stakeholdern** im Sanierungsprozess eines Automobilzulieferers und beeinflussen maßgeblich den Sanierungserfolg.

- Primärzielsetzung der Hersteller in der Zuliefererkrise ist die **Sicherung der Teileversorgung** – hierzu drei Handlungsstrategien: **Support, Sale and Shift Strategy**.

- Im Rahmen der **operativen Sanierung sind Werksanalysen unerlässlich**, um operative Probleme zu beheben. Die Potenzialanalyse sollte alle Wertschöpfungsstufen berücksichtigen.

- Ein **professionelles Umsetzungsmanagement** ist erforderlich, um strukturelle Veränderungen erfolgreich umzusetzen und den Sanierungserfolg abzusichern.



Andersch

IHR ERFOLG. UNSERE QUALITÄT.

Andersch AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Neue Mainzer Straße 80
60311 Frankfurt am Main

Stephansplatz 2-6
20354 Hamburg

Speditionstraße 21-23
40221 Düsseldorf