



Root Cause Analysis

Wie hat sich die Restrukturierung von Automobilzulieferern in den letzten Jahren verändert?

- Auszug -

15. September 2023

Erstellt für

13. Sanierungskonferenz der SRH Hochschule Heidelberg in Kooperation mit dem IfUS-Institut





Dr. Alexander Jaroschinsky

Turnaround and Restructuring Strategy

- ▶ Alexander Jaroschinsky ist Senior Manager bei EY-Parthenon im Bereich Turnaround and Restructuring Strategy und Mitglied des EY Automotive Hubs
- ▶ Er ist spezialisiert auf komplexe und holistische Transformations- sowie Restrukturierungsfälle in der nationalen und internationalen Automobilzuliefererindustrie
- ▶ Seine Tätigkeit umfasst nicht nur die Erstellung von Fortbestehensprognosen, Independent Business Reviews und Sanierungsgutachten, sondern auch das Stakeholdermanagement, die Sicherung der Liquidität, die operative Umsetzung von Maßnahmenprogrammen, Werksverlagerungen/-schließungen und Sicherung der Teileversorgung

Agenda

- 1 Marktentwicklung
- 2 Entwicklung Krisenursachen
- 3 Holistischer Restrukturierungsansatz
- 4 Ausblick auf Sanierungsoptionen & -verfahren
- 5 Fazit

01

Marktentwicklung



Der Verkehrssektor hat in den letzten zehn Jahren mehrere (r)evolutionäre Veränderungen durchlaufen

Megatrends im Bereich Automotive

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Zunahme des Pkw-Besitzes¹

Die Motorisierungsrate² stieg zwischen 2015 und 2020 um 18% auf 152

Verbreitung von Technologien

OEMs führen neue fahrzeuginterne Technologien ein, z. B. Software-Upgrades. Auch neuere Technologien wie fortschrittliche Fahrerassistenzsysteme und selbstfahrende Autos befinden sich auf dem Vormarsch

Alternative Antriebe

Der zunehmende Fokus auf Nachhaltigkeit hat zur Entstehung verschiedener Antriebsoptionen geführt, z. B. EV³, Wasserstoff, etc.



Zunahme der geteilten Mobilität

Carsharing- und App-basierte Taxidienste verzeichneten in den letzten Jahren ein erhebliches globales Wachstum (von 2016 auf 2020 Verdreifung der Fahrten)

Neue Händlermodelle

Die Automobilhersteller verfolgen alternative Einzelhandelsmodelle, z. B. das Agenturmodell, den Direktverkauf an den Verbraucher usw.

Mikro- und Mini-Mobilität

Neue Mikro- (2W/3W) und Mini-Mobilitätsformate (kleine 4W) entstehen, um den Bedarf an Transportmitteln für die erste und letzte Meile zu decken

1. Trifft auf aggregierter Ebene zu, gilt aber nicht universell für alle Länder

2. Kfz pro 1000 Einwohner

3. EV = electric vehicle

Quelle: WhichCar.com; OctoTelematics; OICA, Sage Automation; Zeitungsartikel; Analyse EY-Parthenon

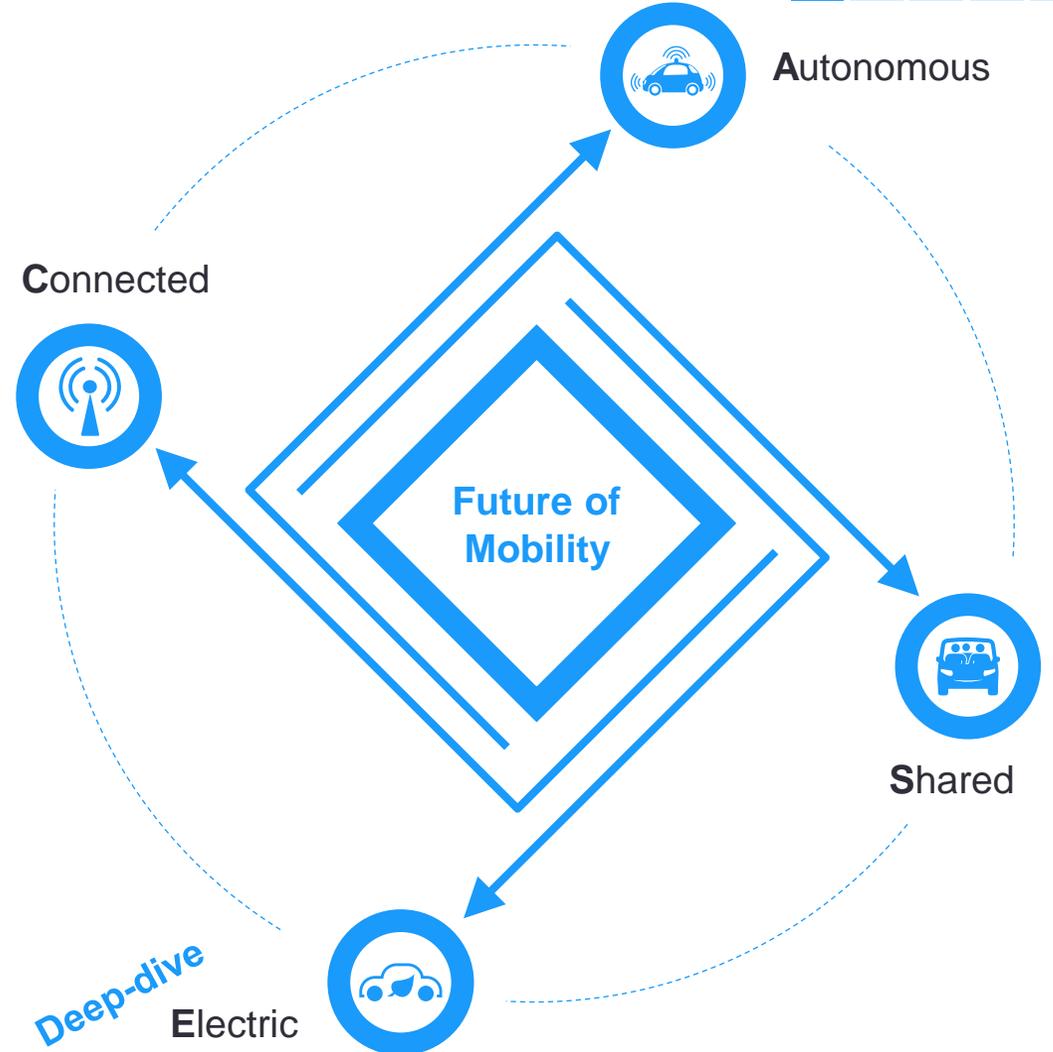
Die Zukunft der Mobilität ist durch vier Kernpunkte (CASE) gekennzeichnet – vernetzt, autonom, gemeinsam genutzt und elektrisch

Kernpunkte künftiger Mobilität

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



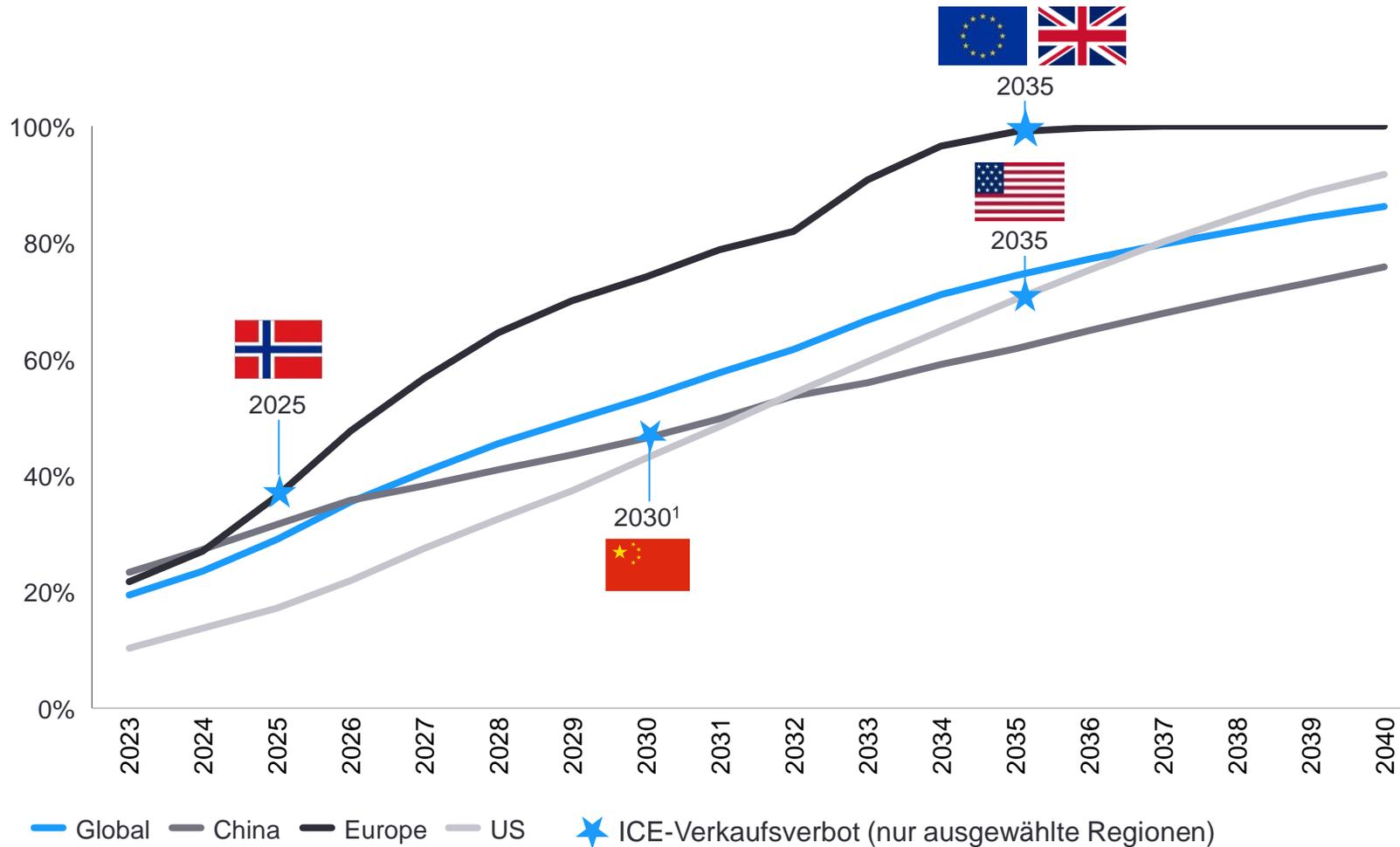
Bei der Mobilität der Zukunft geht es um das Streben nach **umweltfreundlichen, integrierten, automatisierten und personalisierten** Reisen On-Demand



Die größten Automärkte der Welt werden auf Elektroantrieb umgestellt, und es wird erwartet, dass der weltweite Absatz von Elektrofahrzeugen bis 2040 bei ~90% liegt

Anteil der Elektrofahrzeuge (EV) an den Neuwagenverkäufen nach Region [2023-40]

1 2 3 4 5



~90%
Globaler EV-Verkaufsanteil in 2040

EV sales	2023	2040
China	23%	76%
Europe	22%	100%
US	10%	92%

1. Ziel nur für die Provinz Hainan | EVs entsprechen leichten Nutzfahrzeugen. EVs = BEVs + PHEVs
Quelle: EY eMobility Lens Forecaster, IEA

Elektromobilität stellt derzeit die technisch effizienteste Antriebsform dar, hat jedoch noch ein „temporäres“ Reichweitenproblem

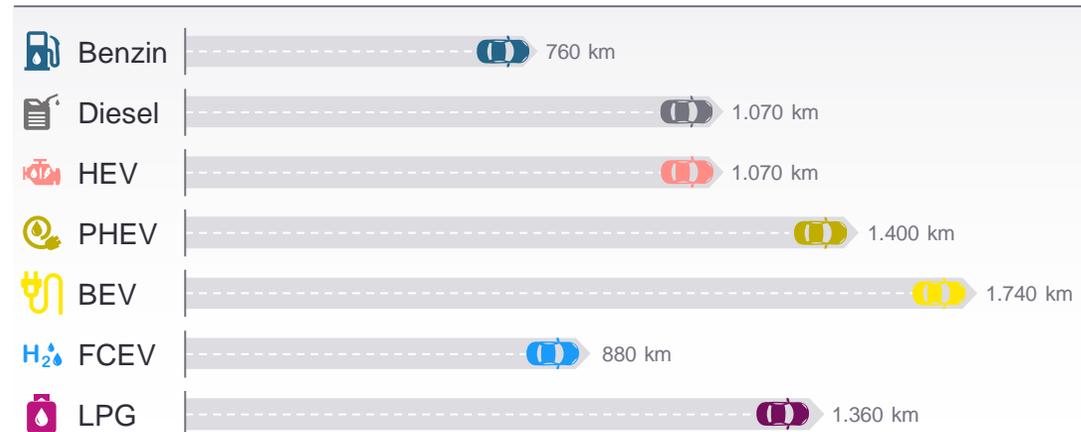
Vergleich alternative Antriebe¹

1 2 3 4 5

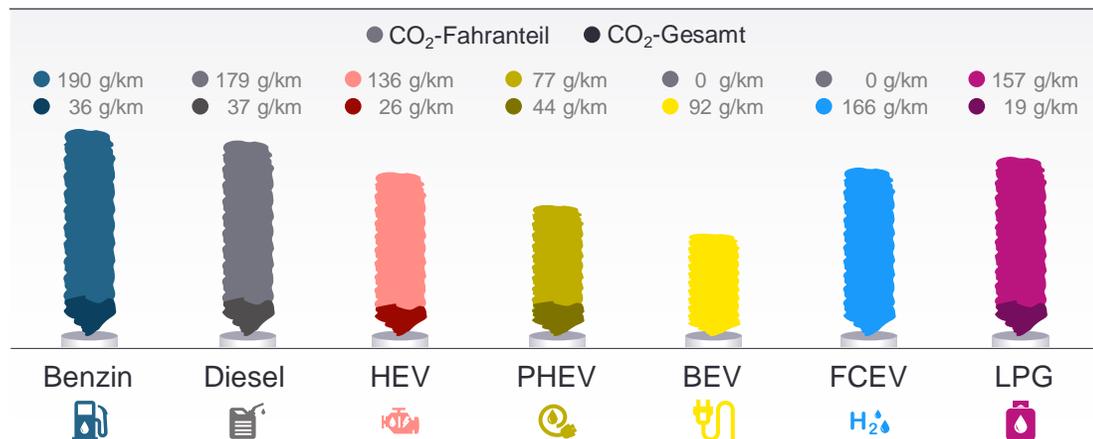
Vergleich Reichweite: pro Tankfüllung



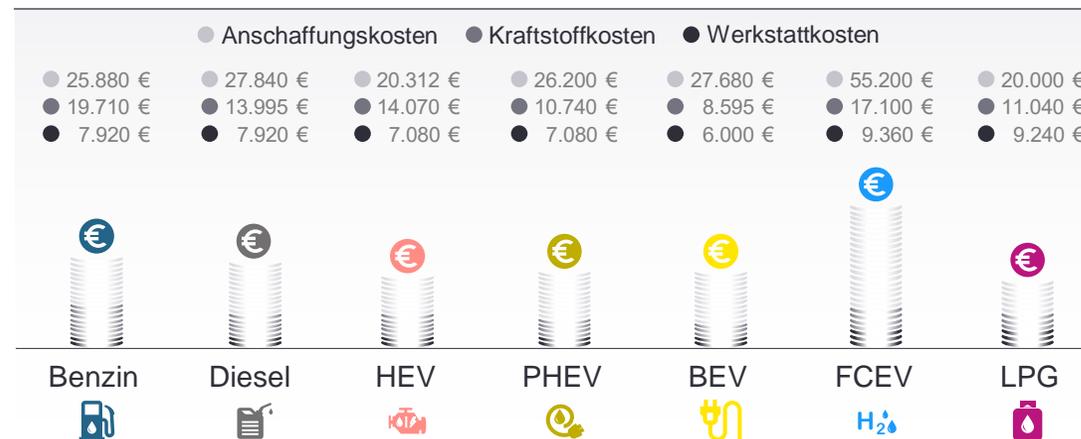
Vergleich Reichweite: pro Betrag 100€



Vergleich Emissionen: CO₂ Gesamt



Vergleich Kosten: Gesamt



1. Vergleich anhand von Sport Utility Vehicle (SUV)
Quelle: Deutsche Energie-Agentur (dena) – Alternativ Mobil 2023

02

Entwicklung Krisenursachen

In der vorliegenden Analyse geht es um eine möglichst realitätsnahe Darlegung des Realphänomens und weniger um die Bestätigung von Hypothesen

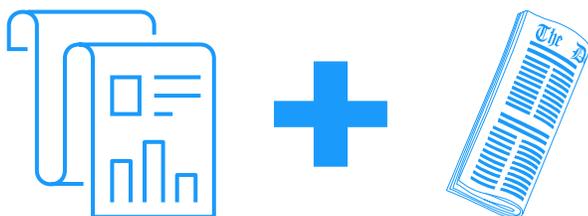
Methodischer Ansatz

1 2 3 4 5

Qualitative Analyse



- ▶ Vergleichsstudie:
 - ▶ 32 Independent Business Reviews (IBRs) oder Sanierungsgutachten zwischen 2016 und 2023
 - ▶ 46 deutsche Insolvenzfällen zwischen 2019 und 2023
- ▶ Qualitative Inhaltsanalyse von:
 - ▶ 32 Independent Business Reviews (IBRs) oder Sanierungsgutachten zwischen 2016 und 2023
 - ▶ >250 Zeitungsartikeln und Insolvenzbekanntmachungen (Insolvenz-Portal, Insolvenzverwalter, Pressemitteilungen)
- ▶ Qualitative Inhaltsanalyse (Qualitative Data Analysis, QDA) wurde durch den Einsatz einer Computersoftware (ATLAS.ti) unterstützt
- ▶ **Paraphrasierung:** Sequenziert den Text nach thematisch wichtigen Einheiten für die Untersuchung
- ▶ **Codierung:** Führt zu einer thematischen Ordnung der paraphrasierten Passagen, indem diesen verschiedene Codes zugeordnet werden
- ▶ **Thematischer Vergleich (Kategorisierung):** Führt zu einer weiteren Verdichtung des Materials – Bündelung von Textpassagen und Vereinheitlichen von Codes
- ▶ **Konzeptualisierung:** Werden Gemeinsamkeiten und Differenzen auf das theoretische Wissen begrifflich gestaltet

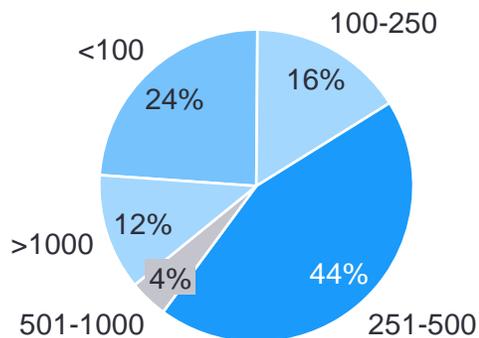


Vor 2020 dominierten die konjunkturelle Lage und internen Krisenursachen, die durch Umsatzeinbrüche und Kostensteigerungen abgelöst werden

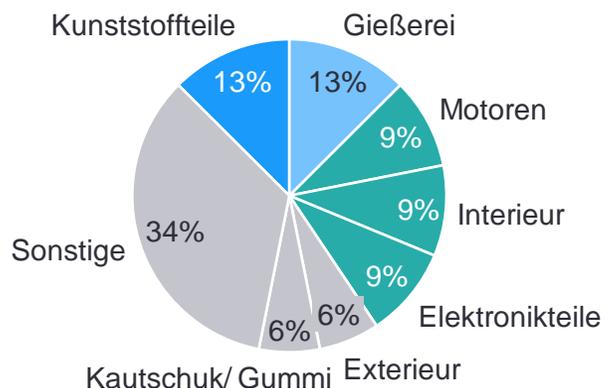
Entwicklung der Krisenursachen (außergerichtliches Verfahren)

1 2 3 4 5

Sanierungsfälle nach Unternehmensgröße (in € Mio.)¹



Sanierungsfälle nach Segmenten^{1, 2}



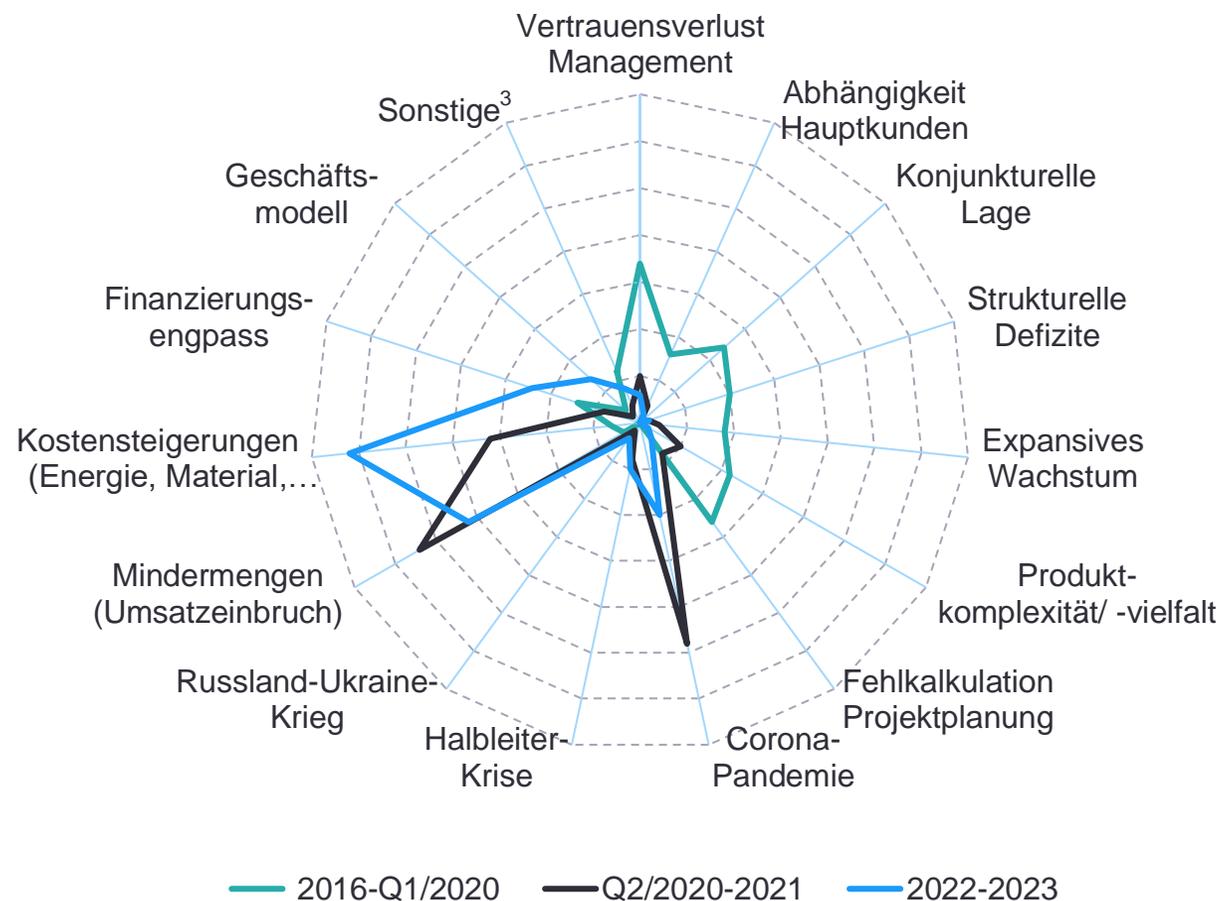
1. n = 32 Sanierungsfälle

2. Sanierungsfälle in Segmenten n = <1 wurden in "Sonstige" zusammengefasst (z. B. Antriebstechnik, Kabelbaum, Batterie, Bremssysteme etc.)

3. Sonstige umfassen i.W. Gestiegene Unternehmenskomplexität, verzögerter Anlauf von Projekten, Ramp-up in Auslandswerken, hohe Fehlerkosten etc.

Quelle: EY-Parthenon Analyse

Wesentliche Krisenursachen

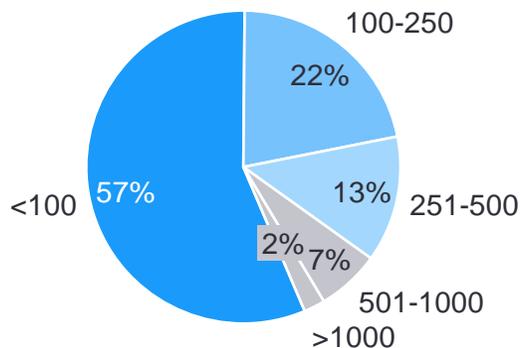


Wesentliche Krisenursachen verschieben sich von der konjunkturellen Lage und internen Themen hin zu dem Dilemma von Mindermengen und steigenden Kosten

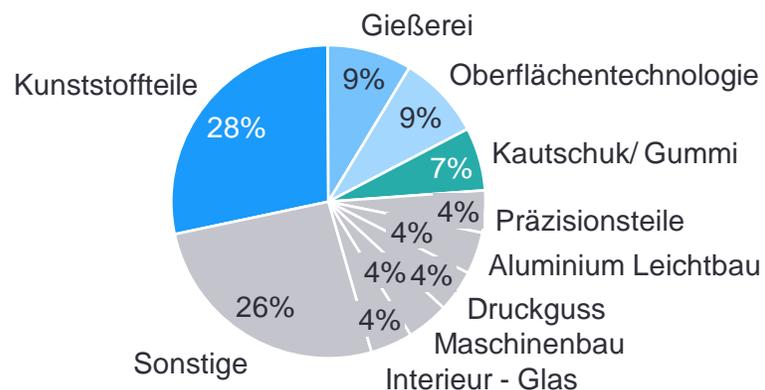
Entwicklung der Krisenursachen (gerichtliches Verfahren)

1 2 3 4 5

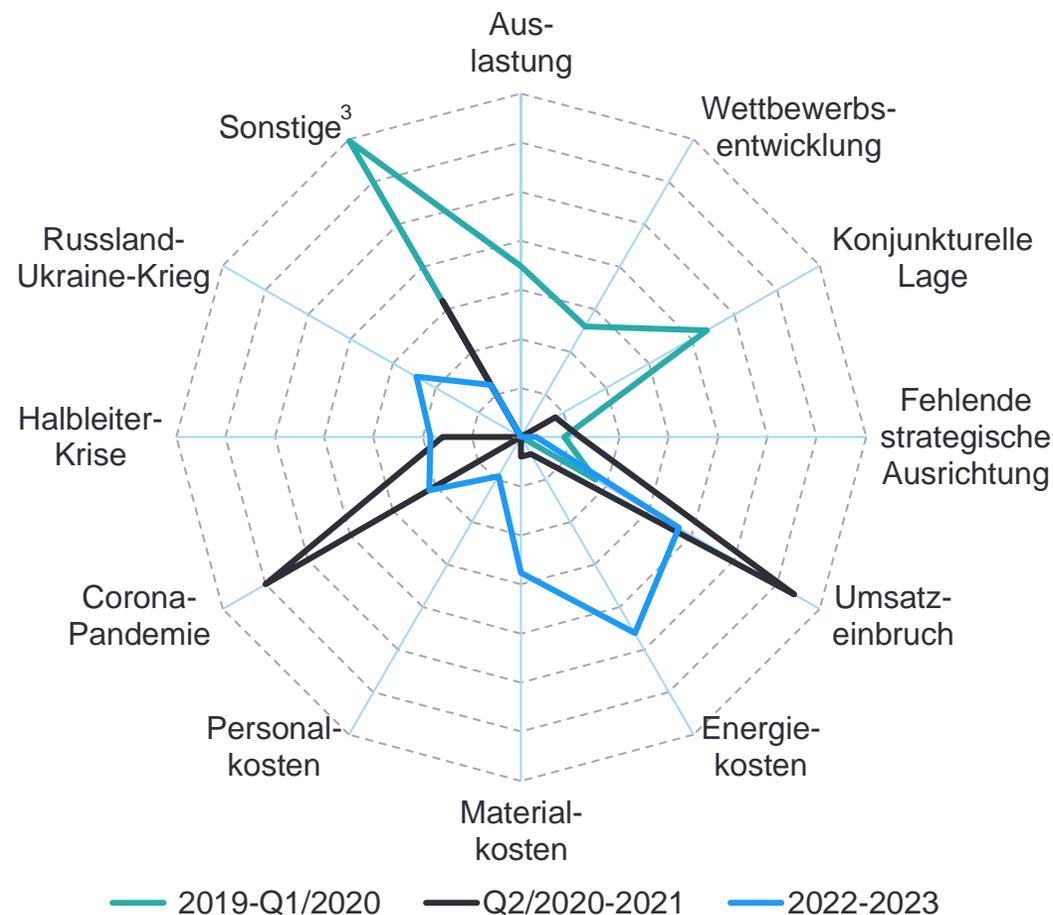
Insolvenzfälle nach Unternehmensgröße (in € Mio.)¹



Insolvenzfälle nach Segmenten^{1, 2}



Wesentliche Krisenursachen



1. n = 46 Insolvenzfälle

2. Insolvenzfälle in Segmenten n = <1 wurden in "Sonstige" zusammengefasst (z. B. Drehteile, Leitungssysteme, Blech- und Stanzteile, Batterien etc.)

3. Sonstige umfassen i.W. Managementfehler, fehlende Finanzierung, Wegfall von Großaufträgen/ -kunden, Mittelbindung in Wachstum, Investitionsstau etc.

Quelle: Insolvenz-Portal; Insolvenzverwalter; Pressemitteilung Unternehmen; Zeitungsartikel; EY-Parthenon Analyse

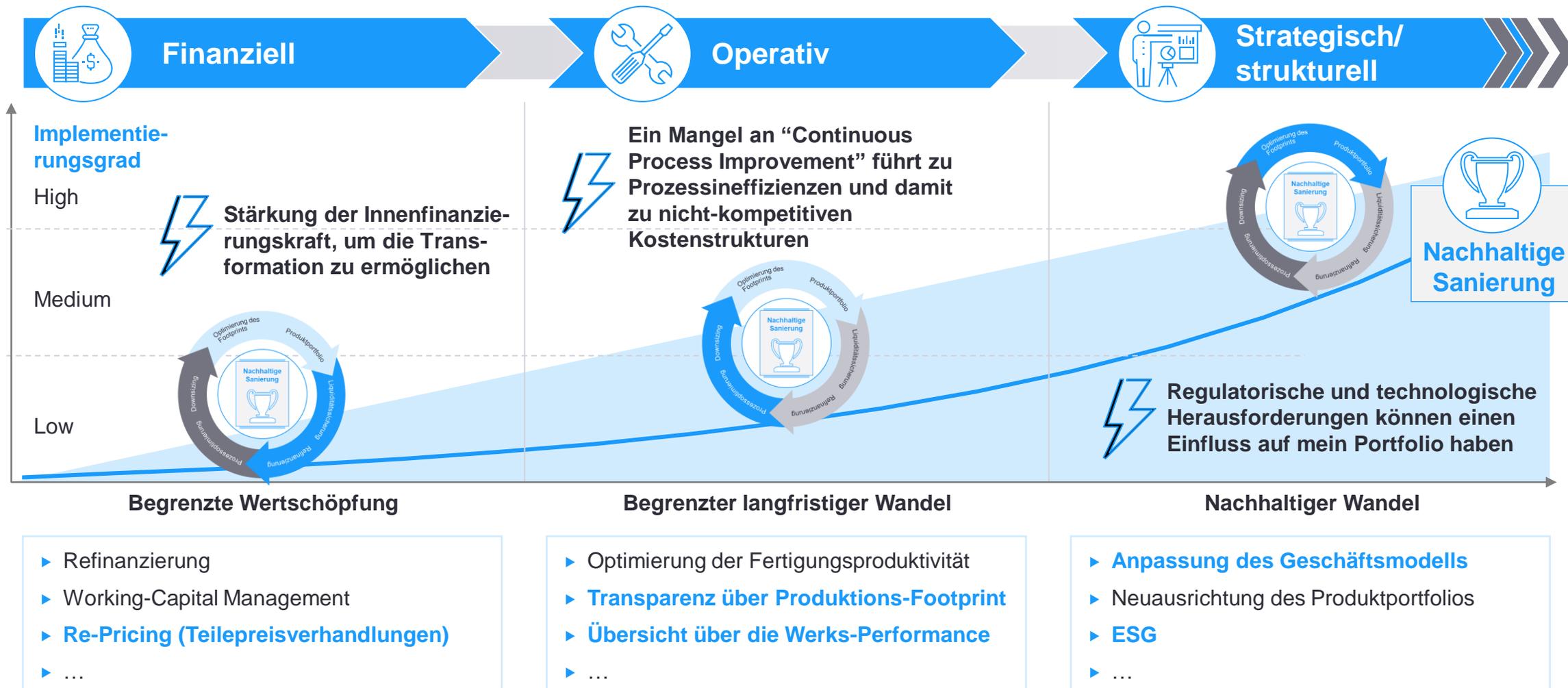
03

Holistischer Restrukturierungsansatz

Für den Zulieferer muss eine Lösung gefunden werden, die alle Maßnahmen verzahnt und ein schlüssiges strategisches Zielbild für die Zukunft ergibt

Ganzheitlicher Konzeptansatz

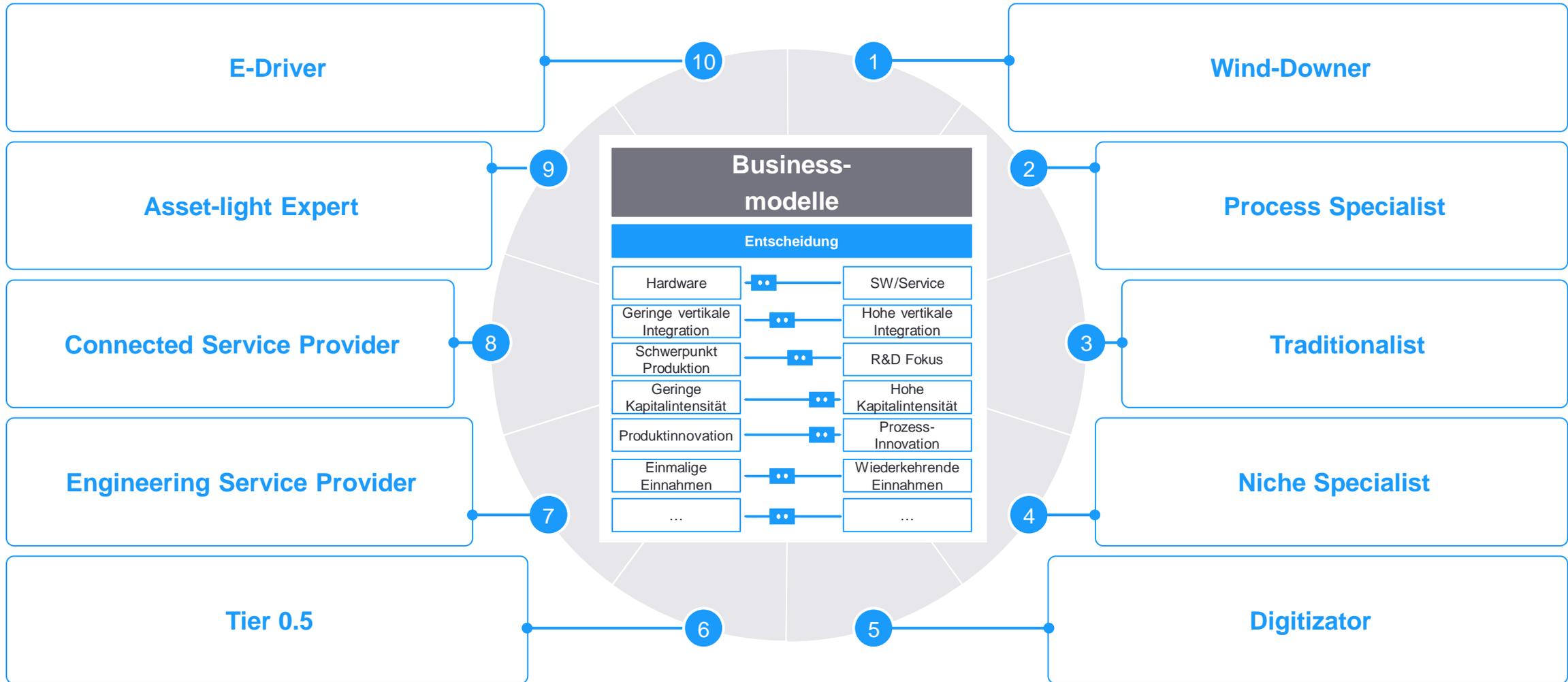
1 2 3 4 5



Klare Sicht auf die zukünftige strategische Positionierung: Wo spielt und wie gewinnt der Zulieferer und was braucht es, um zu gewinnen...

Strategisch: Exemplarische Darstellung von Geschäftsmodellen

1 2 **3** 4 5



Die aktuellen Marktherausforderungen erfordern einen integrierten betrieblichen Umstrukturierungsansatz, um die langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern

Operativ: Operational Excellence

1 2 3 4 5

Operational Excellence

Design & Technologie



- ▶ Neuausrichtung des **Produktportfolios**
- ▶ Neubewertung der **Kernkompetenzen**
- ▶ Validierte & ausgearbeitete **Produkt-USP** und Kundennutzen
- ▶ **Make-or-Buy**-Entscheidung



Produktion & Supply Chain



- ▶ Optimierter **Produktions-Footprint**
- ▶ Steigerung der **Standort-Profitabilität**
- ▶ Produktives und Effizientes **Shopfloor-Management**



Beschaffung



- ▶ **Identifikation von TOP Lieferanten** (Technologie vs. Preis)
- ▶ Verbesserter aktueller Beschaffungs-/Verhandlungsansatz
- ▶ **Skalierungseffekte** und Gesamteffekte



Geschäftsmodelle



Die aktuellen Marktherausforderungen erfordern einen integrierten betrieblichen Umstrukturierungsansatz, um die langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern

Operativ: Operational Excellence

1 2 **3** 4 5

Footprint

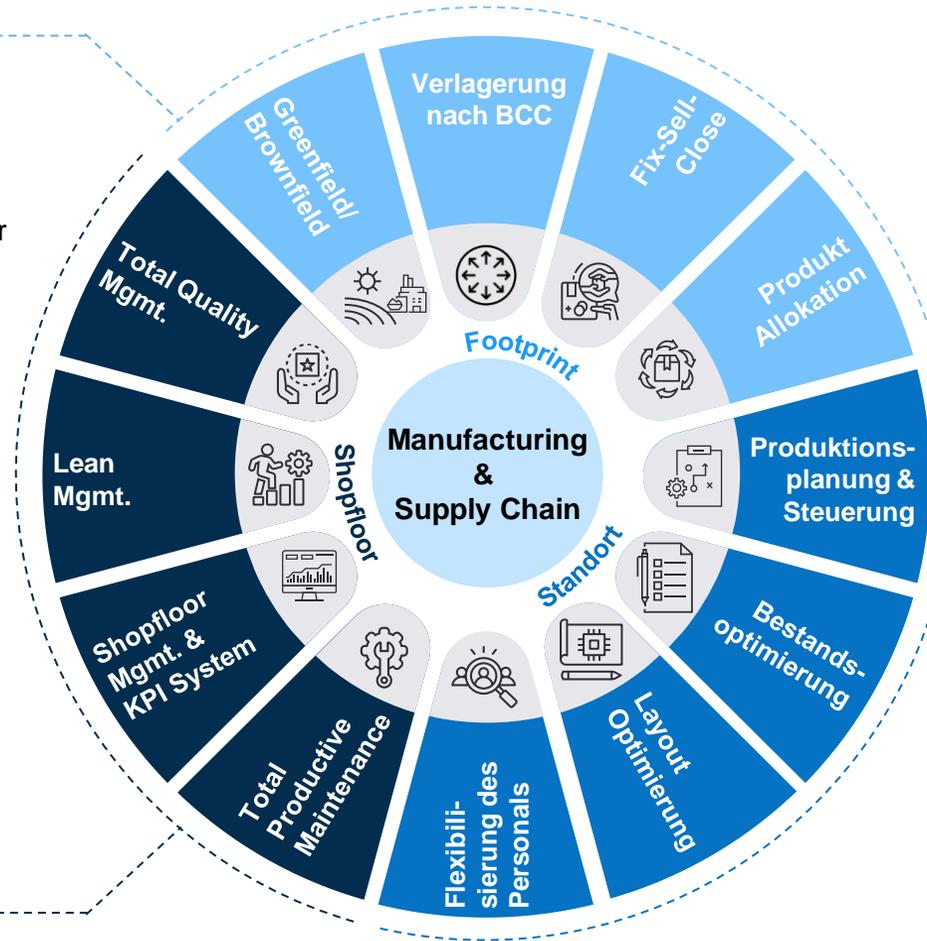
► **Optimierung des Produktions-Footprints:**

- Verständnis der aktuell und zukünftig benötigten Kompetenzen und Auslastung der Produktionsstandorte
- Ableitung von Kernkompetenzen pro Werk zur Definition von Fix-Sell-Close-Lösungen
- Kapazitätssteigerung durch Green- und Brownfield-Ansatz
- Reflexion der potenziellen Allokation des Produktportfolios (SKU-Rationalisierung)

► **Produktives & Effizientes Shopfloor-Mgt.:**

- Etablierung und Implementierung eines Shopfloor-Management Systems auf Basis von KPIs und einer Reporting-Struktur
- Verbesserte Problemlösungskompetenz und standardisierte Fertigungsprozesse
- Erhöhung Maschinenverfügbarkeit durch ein präventives Wartungskonzept
- Reduzierung der Qualitäts- & Fehlerkosten

Shopfloor



Standort

► **Steigerung der Standortprofitabilität:**

- Verbessertes Planungs- und Steuerungsprozess zur Freisetzung von Kapazitäten und Steigerung der Effizienz (Maschinen/FTE)
- Optimierung Working Capital (z. B. Bestand/WIP)
- Layout- und Materialfluss-optimierungen zur Steigerung der Produktivität
- Reduktion der Personalkosten durch Flexibilisierung des Arbeitsmodells

Schaffung der notwendigen Transparenz durch eine Unterlage zu den Preisentwicklungen auf Teilenummer-Ebene

Finanziell: Re-Pricing Material (Teilepreisverhandlungen)

I. Marktsituation

Einkaufsvolumen (-teile)



Weltweite Materialknappheit oder Preissteigerungen bei Materialien (z. B. bei Kunststoff, Gummi, Halbleitern usw.)

Lieferant muss deutlich mehr bezahlen, um überhaupt Teile zu erhalten



Weitergabe von Preiserhöhungen bei zugekauften Komponenten an den Kunden

III. Mehrwert

- ▶ **Komfort auf Kundenseite** durch eine **unabhängige Überprüfung**
- ▶ **Keine kartellrechtlichen Fallstricke** (in Bezug auf die Offenlegung von Lieferanteninformationen)
- ▶ **Hinterfragen und Verbessern der Prozesse** des Lieferanten

II. Ansatz

Scope-Bestimmung mit dem Zulieferer und Kunden

- ▶ Definition des Prüfungsumfangs
- ▶ Festlegen der Prüfungsmethodik

Sample Check (quantitativ)

- ▶ Prüfung des Kalkulationsmodells
- ▶ Beurteilung, ob der Input für das Berechnungsmodell mit den Originaldokumenten übereinstimmt

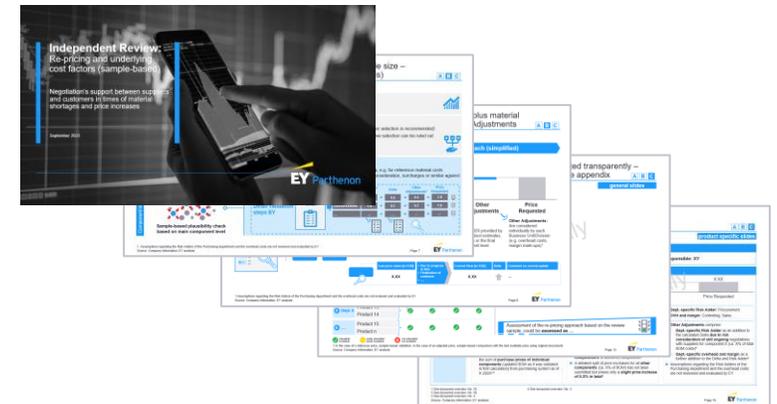
Ergebnisreport

- ▶ Konsolidierung der Ergebnisse in einem für Dritte verständlichen Format
- ▶ Point of View

Reports für

>40

unterschiedliche OEMs u. Tier-1 in 2023



04

Ausblick auf Sanierungsoptionen & -verfahren

Krisenursache eines Zulieferers beeinflusst die Wahl der Handlungsstrategien der Hersteller – Umsetzung der Handlungsstrategie erfolgt über das Auftragsverhalten

Strategien im Krisenprozess

1 2 3 4 5

Zunehmende Schwere der Krise



Durch die Marktveränderungen und den disruptiven Wandel gewinnt die (Teil-) Verlagerung, die Schließung und der Unternehmensverkauf weiter an Bedeutung

Strategische Handlungsoptionen und Nutzung der Sanierungsverfahren

1 2 3 4 5

Herstellerstrategie in der Zuliefererkrise		Anteil außergerichtliche Verfahren	Anteil gerichtliche Verfahren	%-Verteilung ²	Ausblick/Entwicklung
A 24%	A1 Erhalt des Rechtsträgers ¹	95%	5%	24%	
	<hr/>				
B 64%	B1 Verkauf an Finanzinvestor	64%	36%	17%	
	B2 Management-Buy-out		100%	3%	
	B3 Verkauf segment-divergent/komplementär ¹	35%	65%	31%	
	B4 Verkauf segment-kongruent ¹	27%	73%	13%	
<hr/>					
C 12%	C1 Mittel-/langfristige Verlagerung/ Schließung		100%	6%	
	C2 Kurzfristige Verlagerung/ Schließung	100%		6%	



Anwendungsdominanz wird sich im Laufe der Zeit umverteilen

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

2. Prozentuale Verteilung ergibt sich aus den 83 analysierten Krisenfällen (Vergleichsstudie)

Quelle: Jaroschinsky (2018): Strategische Sanierung von Automobilzulieferern

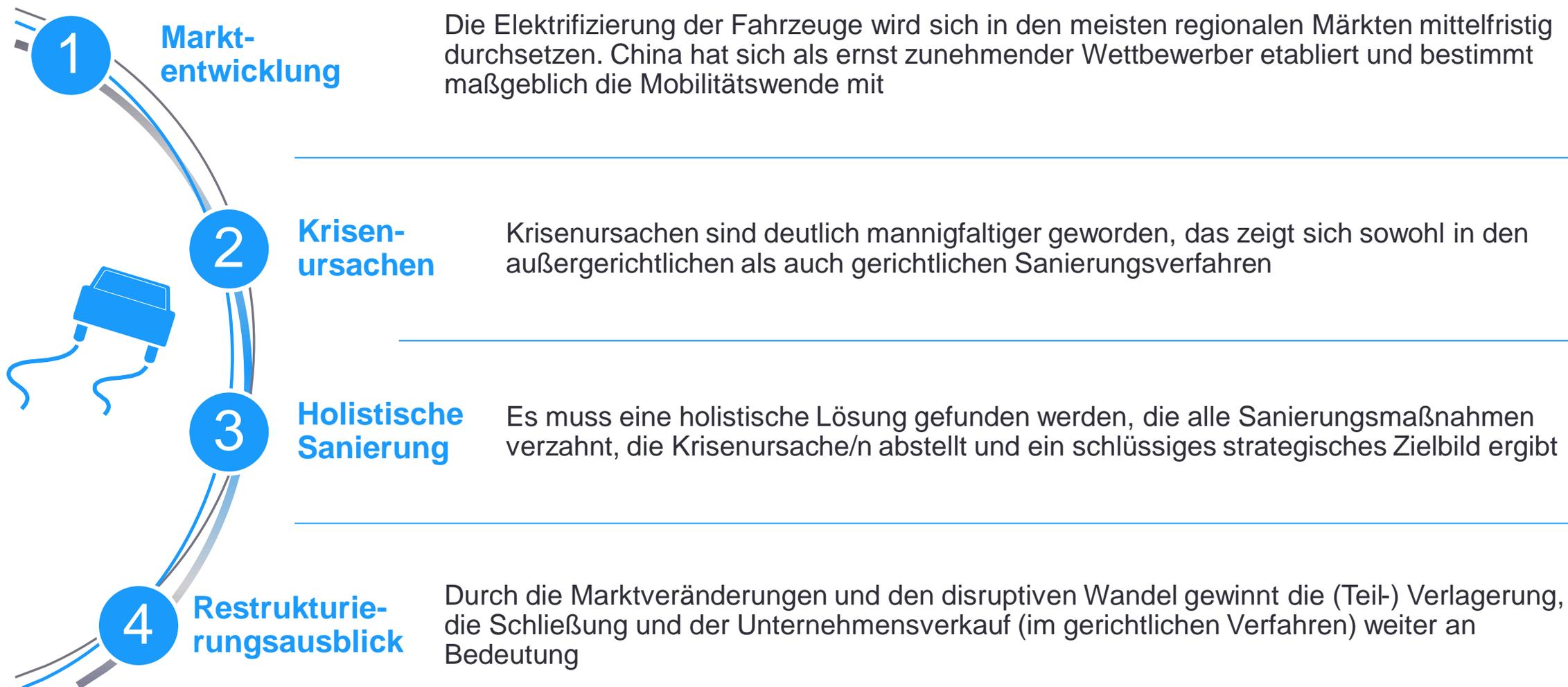
05

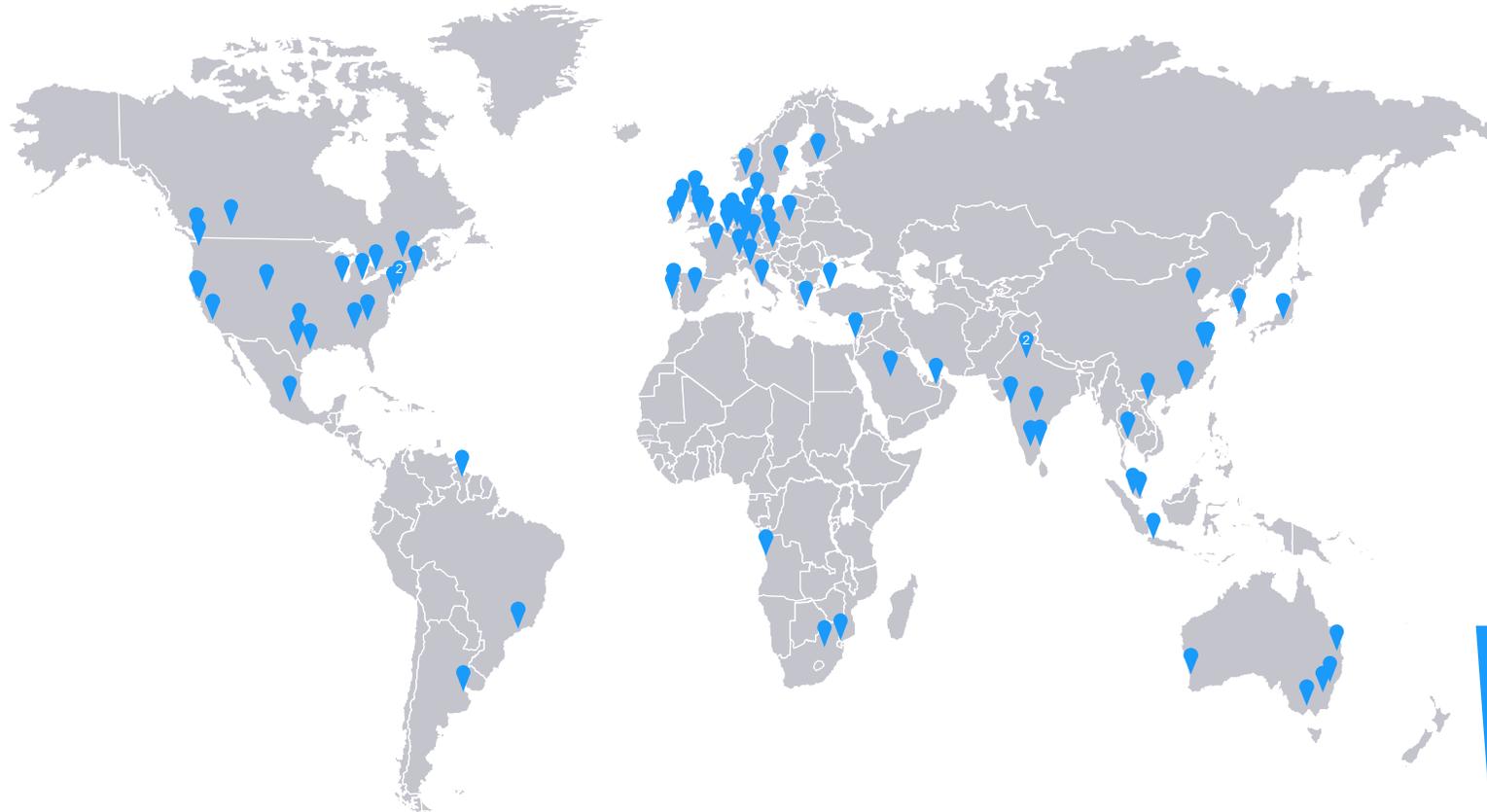
Fazit

Zusammenfassung

4 Kernaussagen

1 2 3 4 5





Kontakt Daten

Alexander Jaroschinsky

+49 160 939 18427

alexander.jaroschinsky@parthenon.ey.com

Office Stuttgart

Werden Sie Teil des
Interim-Netzwerkes?



<https://ey.com/de/IMregistrierung>