

Automobilzulieferer in der Kostenfalle

- Auszug -

19. September 2025

Erstellt für

15. Sanierungskonferenz – Heidelberg

EY Parthenon



Dr. Alexander Jaroschinsky

Turnaround and Restructuring

- ▶ Alexander Jaroschinsky ist Partner bei EY-Parthenon im Bereich Turnaround and Restructuring und Standortleiter für Restrukturierung in Stuttgart
- ▶ Er ist spezialisiert auf komplexe holistische Transformations- und Restrukturierungsfälle in der nationalen und internationalen Automobilzuliefererindustrie
- ▶ Seine Tätigkeit umfasst die Erstellung von Fortbestehensprognosen, Independent Business Reviews, Sanierungsgutachten, Sicherung der Liquidität, operative Umsetzung von Maßnahmenprogrammen, Werksverlagerungen/-schließungen und die Sicherung der Teileversorgung

EY Parthenon



Dr. Gereon Hillert

Financial Modelling

- ▶ Gereon Hillert ist Senior Manager bei EY Strategy and Transactions im Bereich Financial Modelling mit besonderer Expertise im Bereich Mobility
- ▶ Er ist spezialisiert auf komplexe Fragestellungen im Bereich der Finanzmodellierung, mit einem besonderen Schwerpunkt auf der nationalen und internationalen Automobilbranche
- ▶ Seine Tätigkeiten umfassen unter anderem die Entwicklung von Prognosemodellen für verschiedene finanzielle Leistungskennzahlen, die Validierung und Plausibilisierung von Modellen, die Planung der Liquidität sowie die Szenario Modellierung zur fundierten Entscheidungsfindung im Bereich von Unternehmenstransaktionen, -sanierungen und strategischen Investitionsentscheidungen

Agenda

- 1 Volatiles Marktumfeld
- 2 Rentabilitäts- und Kapitalbindungsproblem
- 3 Resilienzorientierte Ansatzpunkte zur Lösung der Probleme
- 4 Fazit

1

Volatiles Marktumfeld

10 wesentliche Veränderungen im Makroumfeld erfordern einen Strukturwandel für die meisten Unternehmen in der Automobilindustrie

Makroökonomische Herausforderungen

1 2 3 4



Nachhaltigkeitswende

Verändert die Wahrnehmung des Automobilgeschäfts; Marktumfeld und Geschäftsmodelle



Kunden-erwartungen

Bei individualisierter und fragmentierter Kundschaft muss die USP vieler Akteure neu definiert werden



Technische Revolution

Dekarbonisierung als Treiber für technologische Entwicklungen neben der Digitalisierungszunahme



Strukturelles Kostenproblem

Komplexe Wertschöpfungsketten und hohe Kapitalbindung belasten die Transformation



Geopolitische Unsicherheiten

Stetige (radikale) Veränderungen der geopolitischen Beziehungen und wirtschaftspolitische Sanktionen



Neue Konkurrenten

Wettbewerber aus anderen Sektoren/Märkten (China) drängen in den Mobilitätsbereich



Zunehmende Regulatorik

Hohe Dynamik in der Dekarbonisierungsregulierung mit weltweit unterschiedlicher Geschwindigkeit u. Ambition



Verschiebungen der Wertschöpfungskette

Traditionelle Strukturen werden aufgebrochen: Inhousing OEM, veränderte Teile-Relevanz (EV-Shift)



Schwerfällige Organisationen

Traditionelle Akteure sind nicht zeitgemäß organisiert und dadurch unvorbereitet für Aufgaben von heute



Erhöhte Kapitalkosten

Zentralbanken haben die Zinssätze erhöht, wodurch Finanzierungen und Investitionen deutlich teurer sind

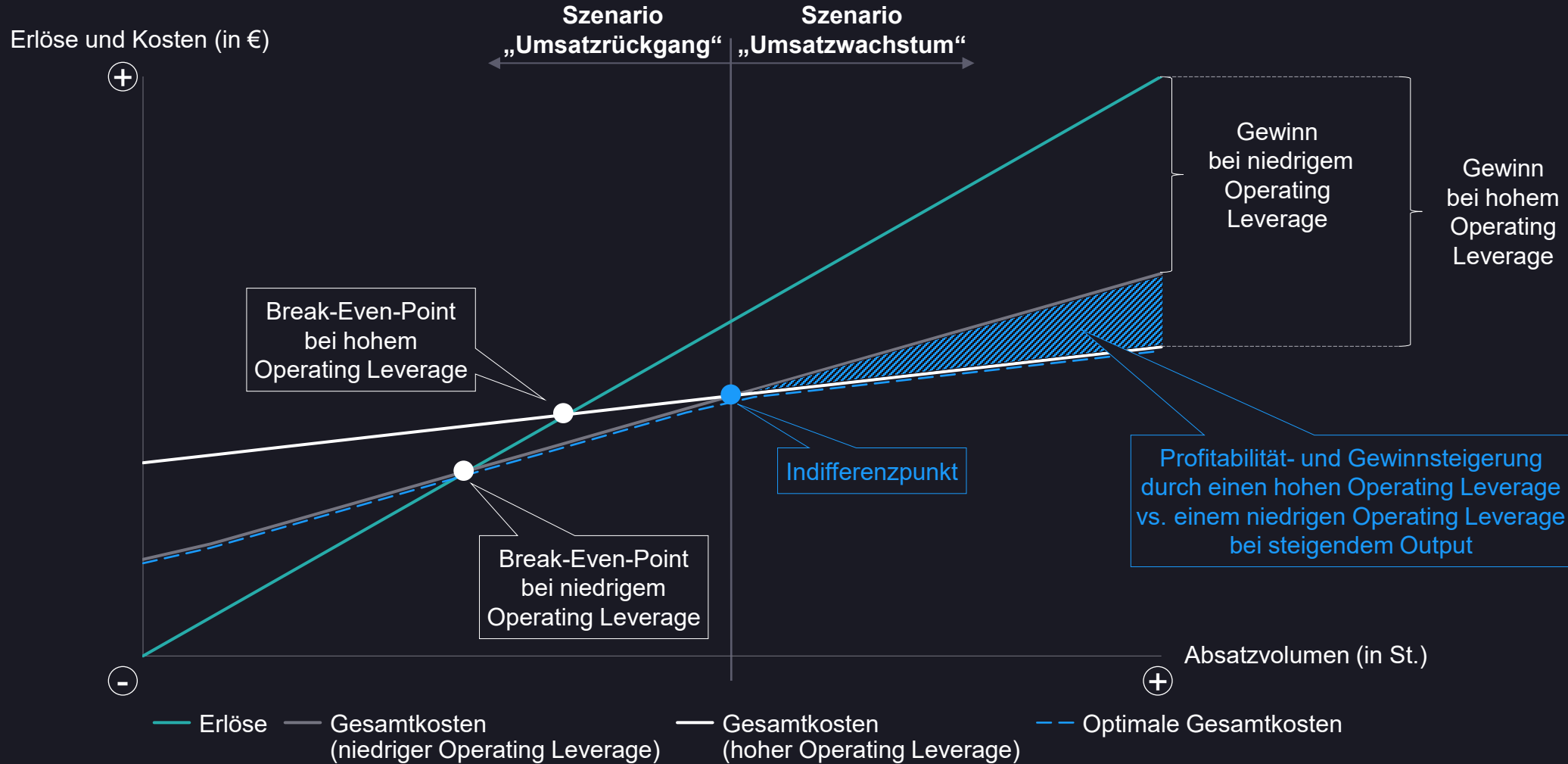
2

Rentabilitäts- und Kapitalbindungsproblem

Hoher Operating Leverage stellt für Unternehmen eine Chance zur Gewinnoptimierung aber ein Risiko bei rückläufigen Entwicklungen am Absatzmarkt dar

Operating Leverage und die Kostenstrukturrentscheidung bei variierendem Umsatzwachstum

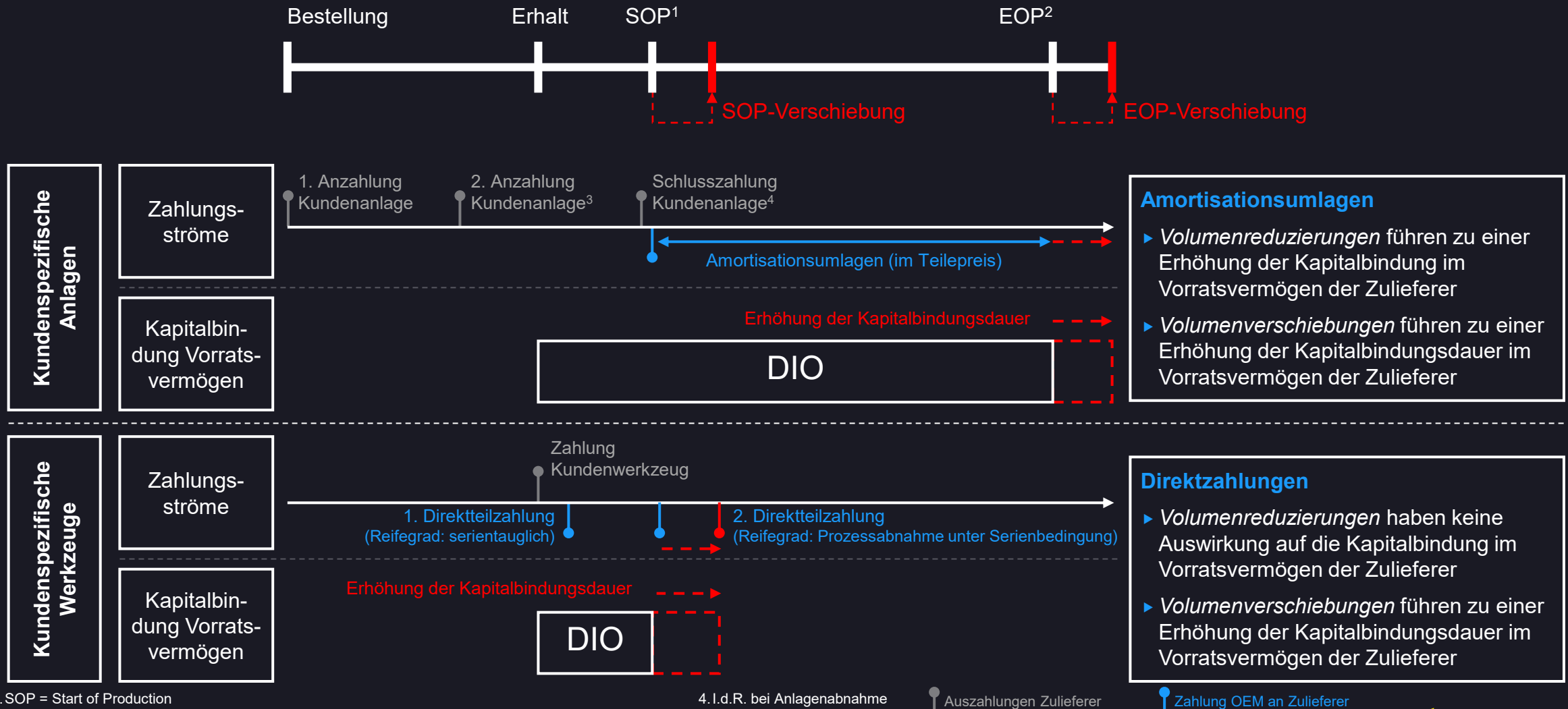
1 2 3 4



Branchenspezifische Vorfinanzierungsvereinbarungen zwischen den Automobilherstellern (OEMs) sowie deren Zulieferern führen zu einer erhöhten Kapitalbindung

Kapitalbindung im Vorratsvermögen durch Volumenreduzierungen und -verschiebungen

1 2 3 4



1. SOP = Start of Production
2. EOP = End of Production
3. Z.B. bei Anlagenerstellung

Quelle: Jaroschinsky/Hillert (2025): Automobilzulieferer in der Liquiditätsfalle, ZInSO 18/2025

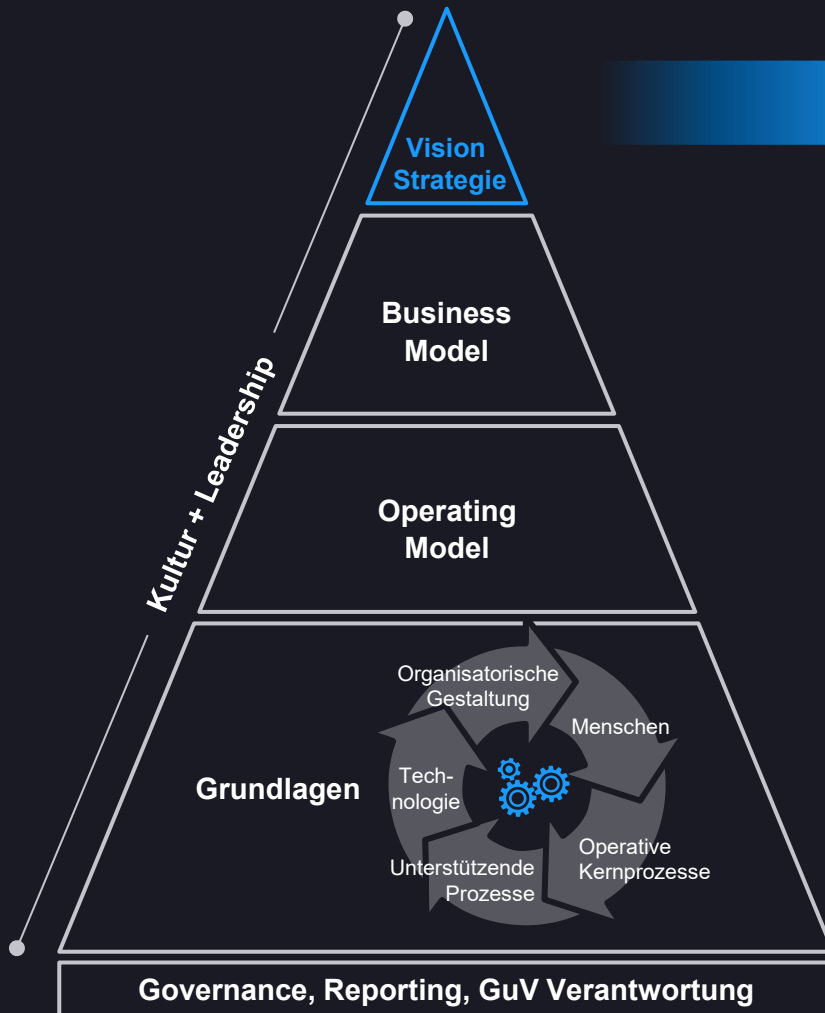
3

Resilienzorientierte Ansatzpunkte zur Lösung der Probleme

Strategische Lösungsansätze wie die Portfoliooptimierung bzw. -bereinigung und die Fokussierung auf Wachstumsmfelder (Opportunitäten) sind zu prüfen

Strategische Lösungsansätze

1 2 3 4



Strategic Building Blocks



“Eine konkrete Bewertung einer geeigneten Strategie erfordert ein **umfassendes Verständnis** der externen und internen Perspektive

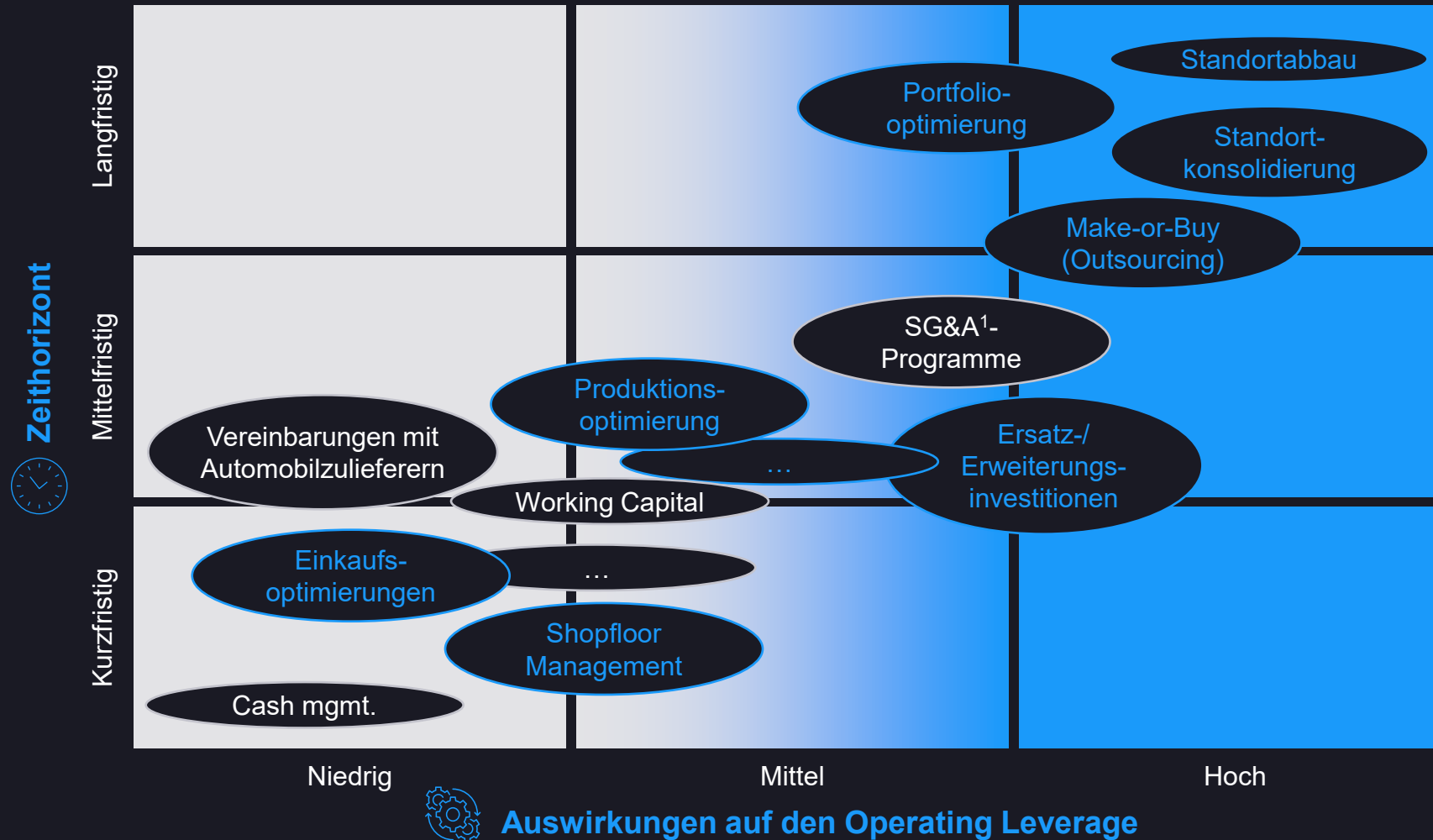


Außenansicht	Innenansicht
▶ Bewertung des Marktes ▶ Trend- und Szenarioanalyse ▶ Kundenpräferenzen und Loyalität ▶ Benchmarking der Wettbewerber	▶ Strategische Bestrebungen ▶ Analyse Fähigkeiten und Know-how ▶ Synergieeffekte (Integration und Optimierung) ▶ Geografischer Fußabdruck u. Wertschöpfungskette

Sanierungsansätze wie reine Liquiditätsfreisetzung oder Zusatzfinanzierungen reichen zur nachhaltigen Restrukturierung nicht mehr aus

Exemplarische Übersicht von Maßnahmen

1 2 3 4



○ Finanzielle Maßnahmen ○ Operative/strategische Maßnahmen

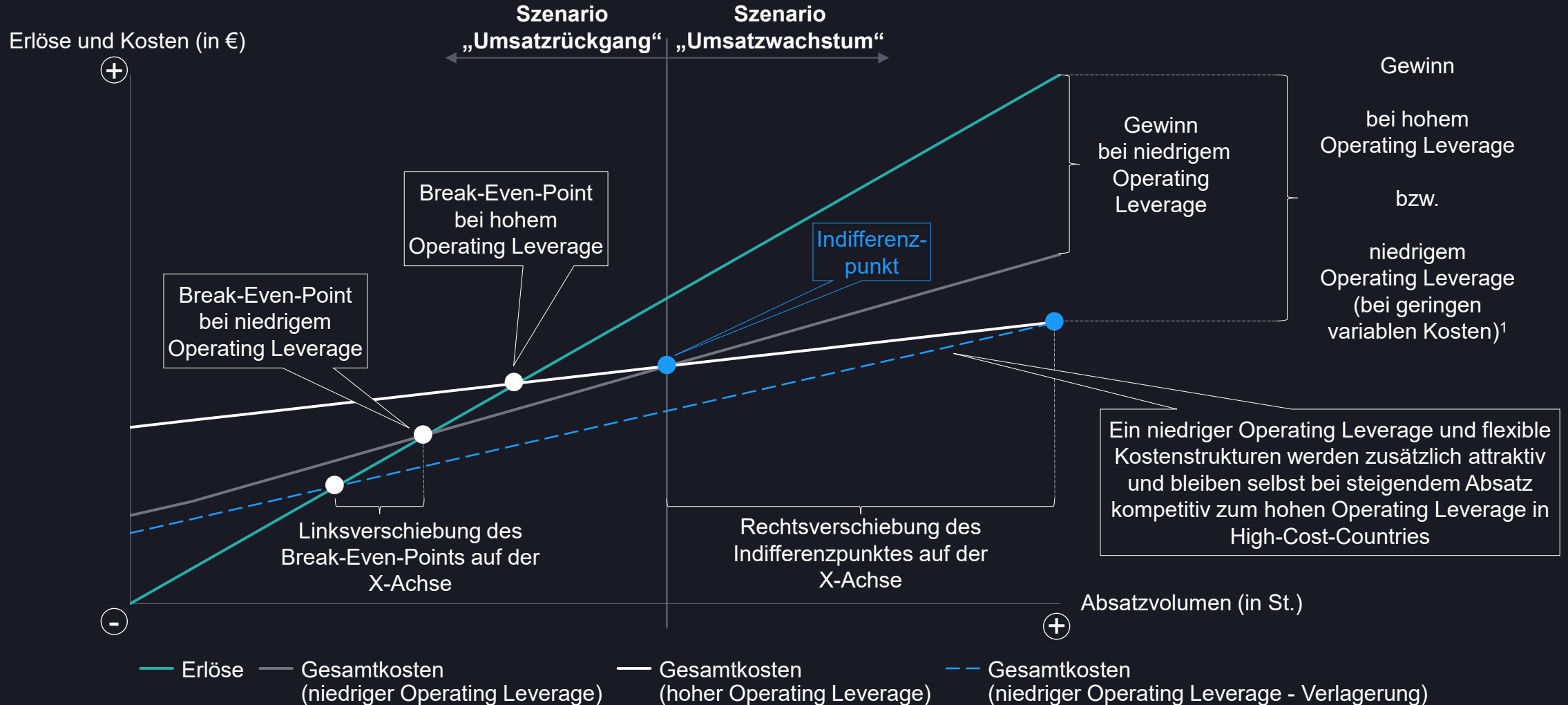
1. SG&A = Selling, General and Administrative Expenses

Quelle: Jaroschinsky/Hillert (2025): Operating Leverage in der Automobilindustrie, KSI 02/2025

Produktionsverlagerung in LCC führt zu geringeren variablen Kosten. Niedriger Operating Leverage und flexible Kostenstrukturen werden zusätzlich attraktiv

Operating Leverage bei günstigen Produktionsbedingungen – Produktionsverlagerung in Low-Cost-Countries (LCC)

1 2 3 4



1. Durch die Produktionsverlagerung in Low Cost Countries (LCC)

Quelle: Jaroschinsky/Hillert (2025): Operating Leverage in der Automobilindustrie, KSI 02/2025

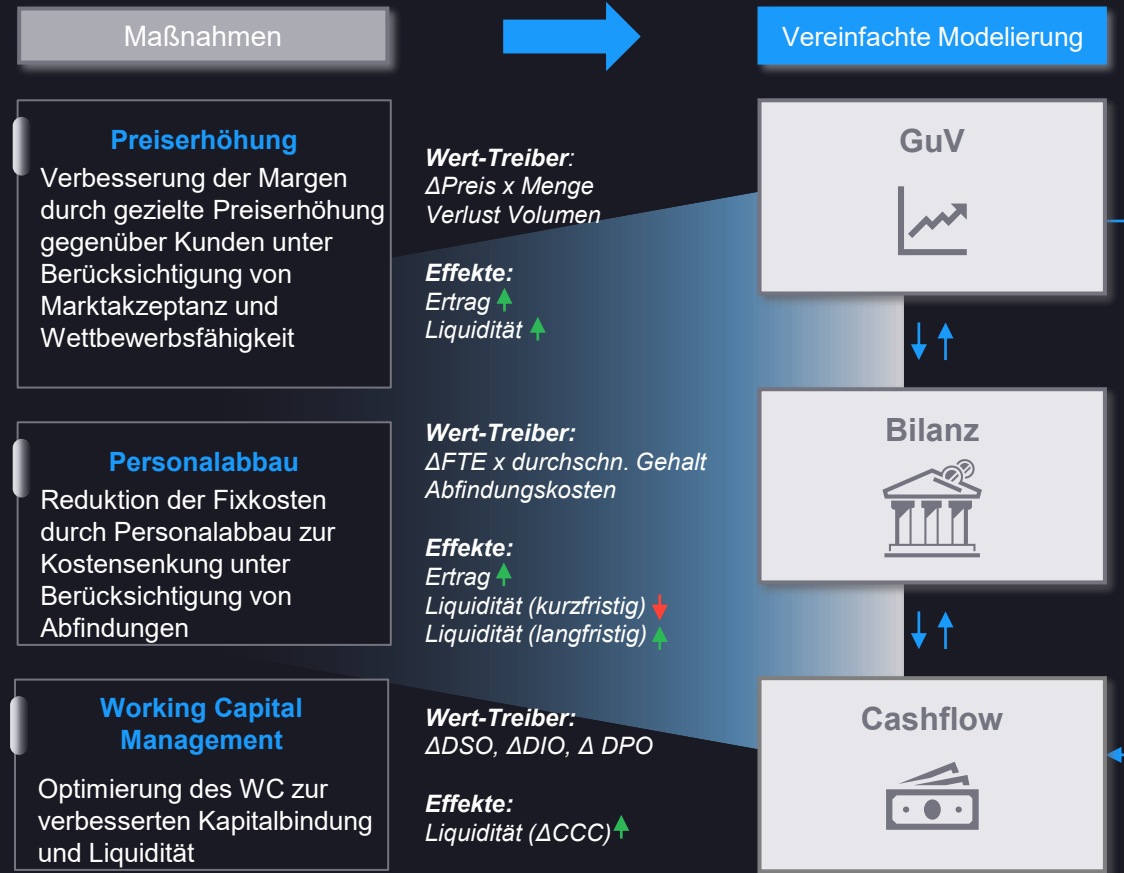
Zur transparenten Abbildung komplexer Werteffekte und zielgerichteten Steuerung von Finanzentscheidungen, sind integrierte Modelle von wesentlicher Bedeutung

Modellierung von Maßnahmen

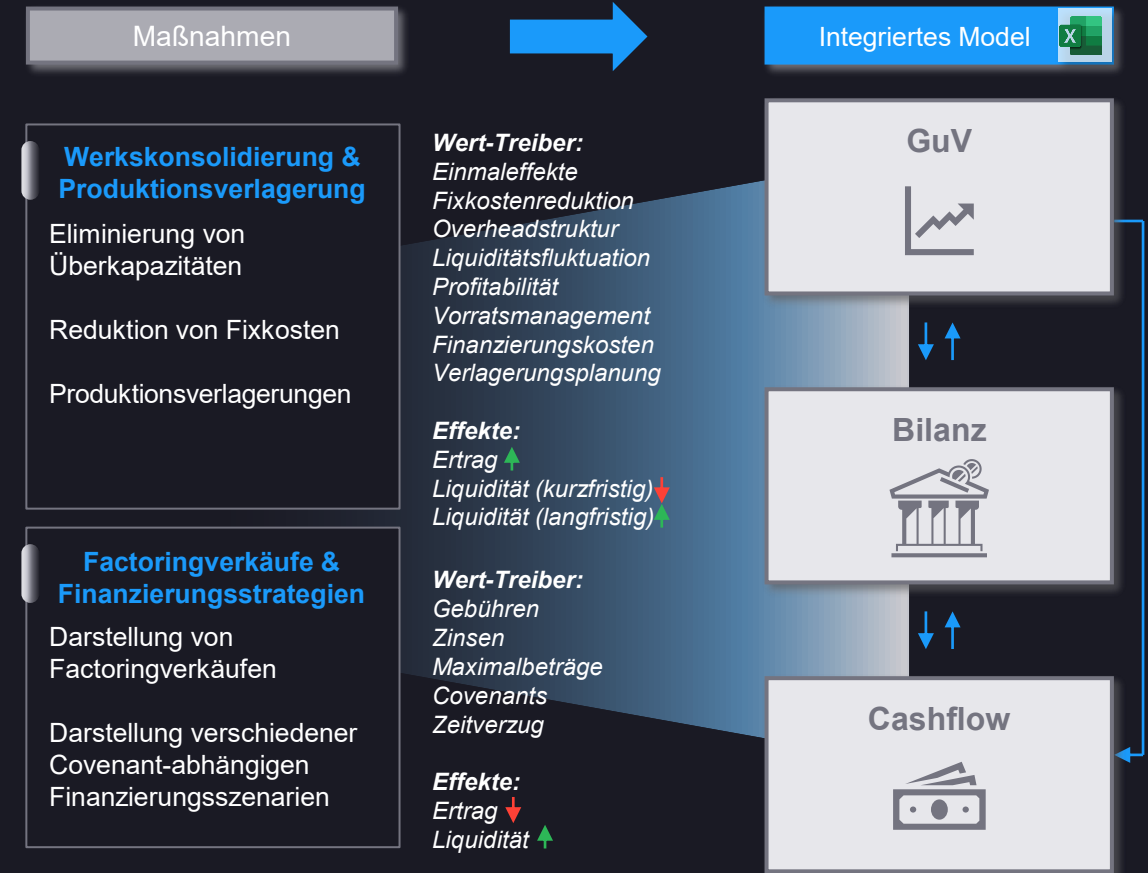
1 2 3 4



Einfache Maßnahmen



Komplexe Maßnahmen

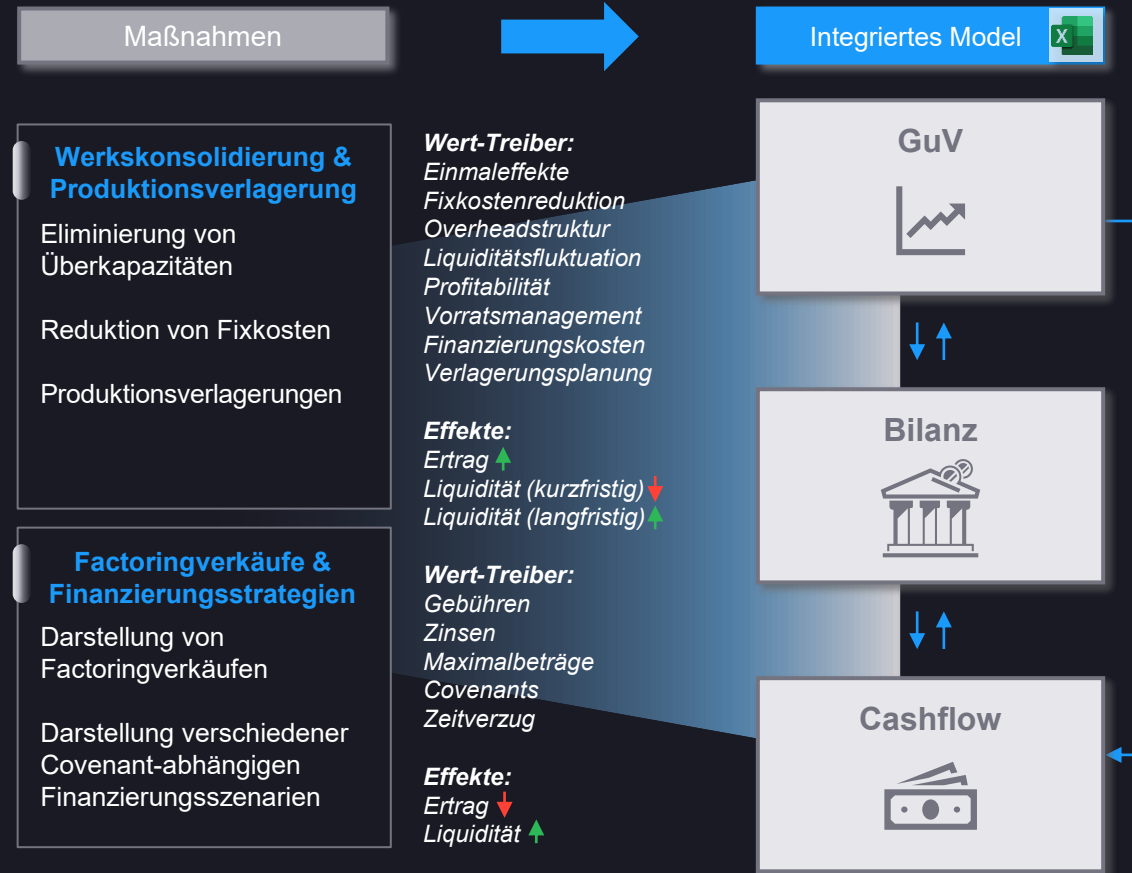


Finanzentscheidungen erfordern integrierte, szenarienbasierte Modelle, um Interdependenzen bei komplexen Maßnahmen vollständig abzubilden

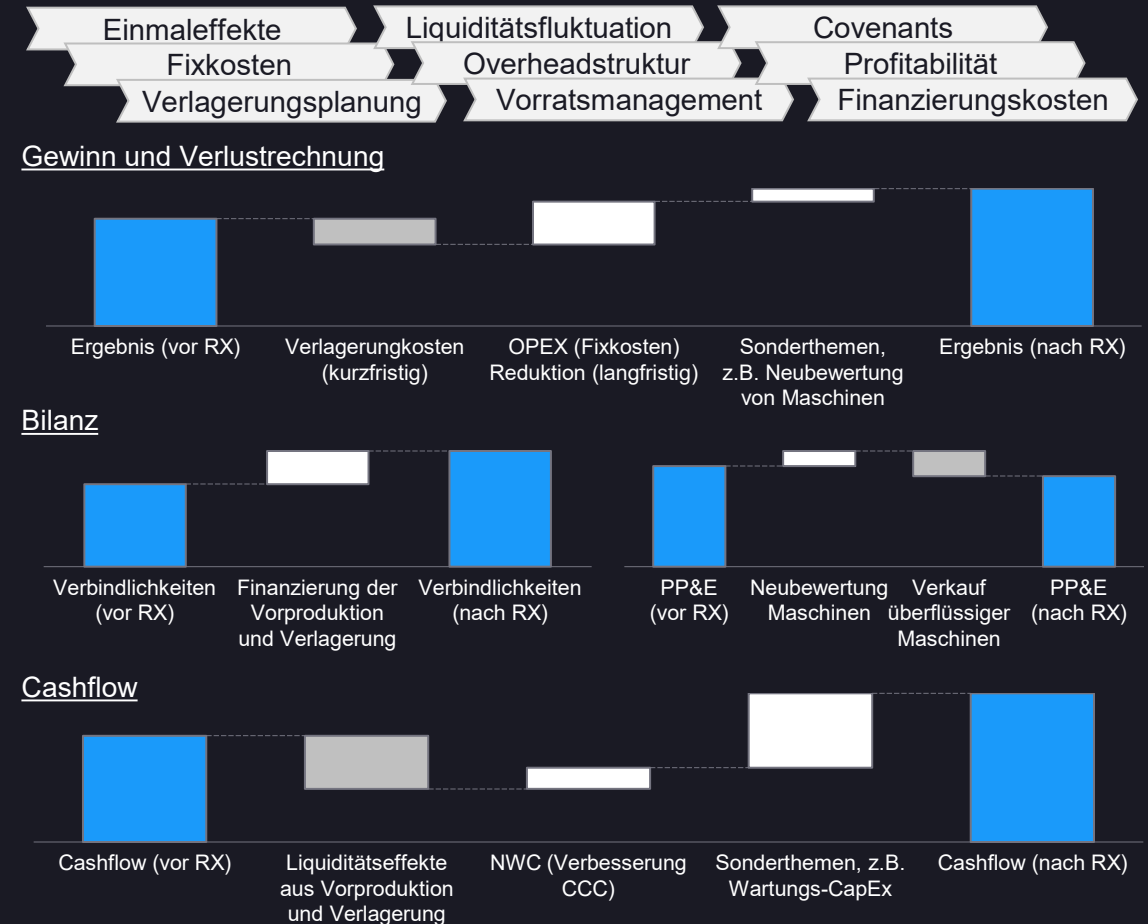
Modellierung von komplexen Maßnahmen

1 2 3 4

Komplexe Maßnahmen



Beispiel: Werkskonsolidierung und Produktionsverlagerung¹



→ Integration der Modellogiken

¹ Die Effekte sind beispielhaft für einen Zeitraum von 5 Jahren dargestellt, Sekundäreffekte sind nicht vollständig abgebildet.
Quelle: EY-Parthenon

4

Fazit

Aufgrund der tiefgreifenden Branchenveränderungen reichen Sanierungsansätze wie die reine Liquiditätsfreisetzung oder Zusatzfinanzierung nicht mehr aus

Kernaussagen

1 2 3 4

1 Markt- entwicklung

Der Nachfragerückgang und schwache Wachstumsaussichten, die von einem expandierenden Wettbewerb aus China flankiert werden, stellen in Verbindung mit gestiegenen Kosten Unternehmen aus der Automobilindustrie vor immense unternehmerische Herausforderungen

2 Struktur- problem

Volumenreduzierungen durch fehlende Abrufzahlen der Hersteller und Volumenverschiebungen aufgrund verzögerter Neuprojektanläufe führen dazu, dass die Profitabilität vieler Zulieferer aufgrund hoher Fixkosten stark leidet. Gleichzeitig belasten sowohl die Volumenreduzierung als auch die -verschiebung das Working Capital

3 Lösungs- ansätze

Ohne tiefgreifende strategische und strukturelle Maßnahmen – wie Flexibilisierung der Kostenstruktur durch Standortverlagerungen in LCC und Werkskonsolidierungen/-schließungen zum Abbau von Überkapazitäten – kann die Rentabilitätssituation kaum verbessert werden. Zudem muss im Kunden-Zulieferer-Dialog die Vorfinanzierung von Kundenanlagen/-werkzeugen diskutiert werden

4 Branchen-/ Sanierungs- expertise

Die Risikoerkennung, Sanierungswürdigkeitsprüfung, Beurteilung der Sanierungsfähigkeit und die Definition der richtigen Sanierungsmaßnahmen erfordern eine umfassende Branchen- UND Sanierungsexpertise – „No Strategy – no Turnaround“

EY | Building a better working world

EY is building a better working world by creating new value for clients, people, society and the planet, while building trust in capital markets.

Enabled by data, AI and advanced technology, EY teams help clients shape the future with confidence and develop answers for the most pressing issues of today and tomorrow.

EY teams work across a full spectrum of services in assurance, consulting, tax, strategy and transactions. Fueled by sector insights, a globally connected, multi-disciplinary network and diverse ecosystem partners, EY teams can provide services in more than 150 countries and territories.

All in to shape the future with confidence.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. Information about how EY collects and uses personal data and a description of the rights individuals have under data protection legislation are available via ey.com/privacy. EY member firms do not practice law where prohibited by local laws. For more information about our organization, please visit ey.com.

© 2025 EY-Parthenon GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
All Rights Reserved.

ey.com

Dr. Alexander Jaroschinsky

+49 160 939 18427

alexander.jaroschinsky@parthenon.ey.com

