

Automobil-Zulieferer: Finanzierungslücke als Herausforderung für den deutschen Mittelstand

Von Volker Krug, Partner Financial Advisory Automotive, Deloitte
Dr. Philipp Kinzler, Partner Transaction & Restructuring Services, Deloitte
Daniel Montanus, Director Transaction & Restructuring Services, Deloitte

Automobil-Megatrends – Transformation der gesamten Branche mit ungewissem Ausgang

Die vielzitierten Automobil-Megatrends – E-mobility, Connectivity, autonomes Fahren sowie Car Sharing – haben einen massiven, aber in ihren spezifischen Auswirkungen höchst unsicheren Einfluss auf die gesamte Industrie.

Folgende Kernhypothesen lassen sich aus unserer Automotive Value Chain (AVC) Studie ableiten:

- Wachsender Gesamtmarkt bei regionaler Verschiebung, jedoch
- Volumenverlust und nochmals zunehmender Kosten- und Margendruck bei einer Vielzahl von konventionellen Komponententclustern (z.B. Getriebe- und Antriebsstrang)
- Hochattraktive Wachstumsfelder (z.B. Fahrerassistenzsysteme), jedoch mit der Notwendigkeit von hohen F&E-Ausgaben
- Hohe Sensitivität bezüglich der erwarteten teilweise existenzbedrohenden Marktentwicklung entlang der Wertschöpfungskette.

Sicher ist: Innovationen fordern „tiefe Taschen“ von den Zulieferern

Die OEMs werden ihren Fokus von der Produktzentrierung auf die Interaktion mit dem Kunden lenken. Gleichzeitig kommt die technologische Fokussierung hin zu Elektro-Antrieb und autonomem Fahren. Die Fahrzeuge von morgen und die Art und Weise, wie Menschen ihre Mobilität organisieren, werden sich deutlich von dem unterscheiden, was wir heute kennen.

Der klassische Produktinnovationsprozess hat bis dahin ausgedient, Produktlebenszyklen werden kürzer, die Individualisierung wird zunehmen, neue Themen wie Software-Engineering gewinnen an Bedeutung. Dies fordert mehr Innovation in immer kürzeren Zeiträumen gerade auch bei den Zulieferern.

Logische Folge ist: Hohe Investitionen insbesondere in F&E sind notwendig.

Hinzu kommt, dass es in vielen Fällen schlecht möglich ist, sich auf einen konkreten Innovationspfad festzulegen. Experimente mit neuen Produkten, Technologien und Geschäftsmodellen sind jedoch teuer.

Die Profit Pools verschieben sich

Besonders herausfordernd ist die Transformation für die Zulieferer dann, wenn das aktuelle Kerngeschäft in Bereichen angesiedelt ist, die in Zukunft durch neue Technologien ersetzt werden.

Nehmen wir einen Turbolader-Hersteller. Auch wenn in einem „sterbenden Segment“ unterwegs, werden hier die Umsätze in den nächsten Jahren aufgrund der Optimierung von Verbrennungsmotoren sogar noch steigen – dann aber je nach Sensitivität der Marktentwicklung rapide zurückgehen. Ziel muss es hier daher schon heute sein, neue Märkte und neue, gegebenenfalls non-automotive Segmente aufzubauen.

Auf die Größe kommt es an – Insbesondere der klassische Mittelstand steht vor großen Herausforderungen

Die großen Zulieferer wie Bosch, Continental, Mahle und ZF sind für die Transformation gut aufgestellt. Sie haben eine exzellente Fähigkeit, Systeme zu integrieren und verschieben bereits heute ihre Portfolios in Richtung langfristig zukunftsfähiger Produkte.

Während sich bei den kleinen, spezialisierten Zulieferern ein differenziertes Bild abzeichnet, sind insbesondere mittelgroße Zulieferer in der Zwickmühle: Oftmals wenig differenziertes Produktportfolio, limitierte globale Präsenz, hoher Margendruck und begrenzte finanzielle Schlagkraft.

Was nun als mittelständischer Zulieferer?

Jeder Zulieferer muss entsprechend seiner Situation evaluieren, wie sich diese Themen auf seine Strategie auswirken. Jedoch tauchen stets ähnliche Fragestellungen auf:

- Welche Produktportfolio-Anpassungen müssen vorgenommen werden?
- Kann die Transformation aus dem aktuellen Geschäft finanziert werden?
- Welche Finanzierungsoptionen stehen zur Verfügung?
- Ist Wachstum in Marktsegmenten mit rückläufigen Volumina und daher das aktive Vorrantreiben der Marktconsolidierung, eine (finanzierbare) Lösung?
- Wann ist der richtige Zeitpunkt, sich durch M&A Prozesse von Produktsegmenten zu trennen bzw. in Neue einzusteigen?

Exemplarische Handlungsoptionen können sein:

Abernten von Free Cash Flows in rückläufigen Märkten

Werden rückläufige Marktvolumina erwartet, besteht die Möglichkeit, das aktuelle Kerngeschäft zu „melken“. Indem F&E-Ausgaben und Sachinvestitionen auf ein Mindestmaß reduziert, Joint Ventures gebildet und Kostensenkungsprogramme etabliert werden, wird eine Stabilisierung des Free Cash Flows trotz rückläufiger Ergebnisbeiträge ermöglicht.

Durch die Konzentration auf eine Nische besteht zudem die Möglichkeit, sich von der eigentlich erwarteten rückläufigen Marktentwicklung bis zu einem gewissen Zeitpunkt zu entkoppeln.

„Last Man Standing“-Strategien, d.h. eine aktive Rolle im Konsolidierungsprozess zu spielen, erfordern Wettbewerbsvorteile und eine solide Kapitalbasis.

Alternative Finanzierungsformen zwischen Eigen- und Fremdkapital

Klassische Finanzierungsformen durch Banken sind für Transformations-Strategien aufgrund des Mangels der Absehbarkeit des Erfolges und der Nicht-Validierungsmöglichkeit durch die Vergangenheit bzw. des aktuellen Auftragsbestands nur begrenzt verfügbar und geeignet. Auf der anderen Seite nimmt das Interesse von alternativen Finanzierungspartnern, z. B. Private Equity Fonds inklusive der Debt-Fonds, an der Automobilzulieferindustrie zu. Sie legen den Fokus auf überdurchschnittliche Wachstumsmöglichkeiten in neuen Produktbereichen, besitzen eine erhöhte Risikobereitschaft und können gerade die mittelgroßen Unternehmen bei der Transformation (auch durch ihre Netzwerke) begleiten.

Verkauf des Nicht-Kerngeschäfts, um Liquidität freizusetzen

Durch den Verkauf einer Geschäftseinheit besteht eine weitere Möglichkeit, die Transformation zu finanzieren. Der M&A-Markt für/im Bereich Zulieferer verzeichnet zuletzt eine hohe Aktivität. Und das nicht nur in den Zukunftsthemen, auch in Marktsegmenten, deren langfristige Entwicklung schlechter eingeschätzt wird, sind die Unternehmenskäufer äußerst aktiv.

„Size Matters“ ist weiterhin einer der Imperative der Zulieferindustrie. Es werden sich also auch für Geschäftseinheiten mit einer erwartet

rückläufigen Marktentwicklung Käufer finden, die bereit sind, einen attraktiven Preis zu zahlen. Sind die Free Cash Flows jedoch einmal negativ oder dünnt sich die Projektpipeline aus, wird es schwierig sein, einen attraktiven Kaufpreis zu erzielen.

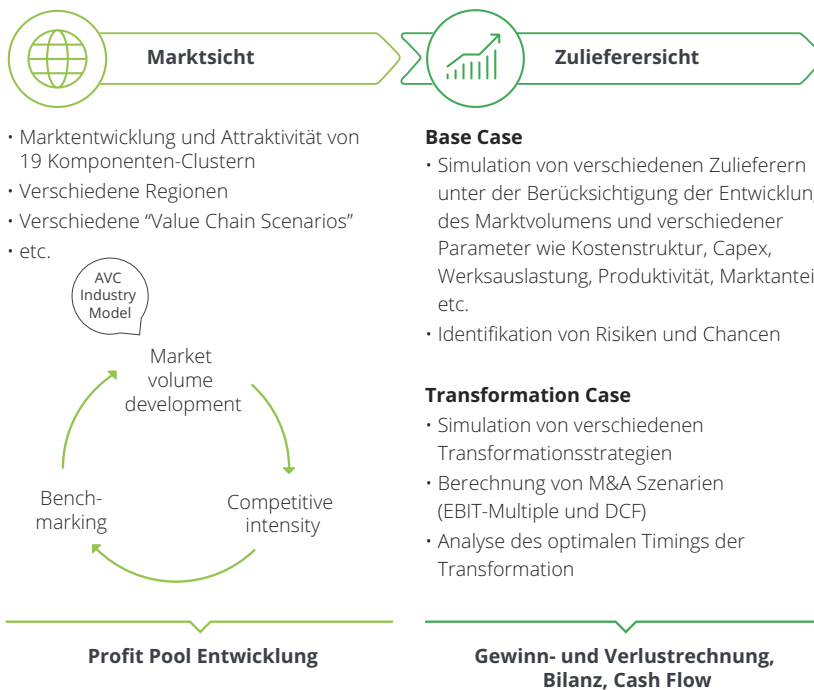
Börsengänge (IPO) oder Kapitalerhöhungen

Eine weitere Option ist, durch die Durchführung eines Börsengangs oder einer Kapitalerhöhung Liquidität für die Transformation einzuwerben. So verwundert es nicht, dass IPOs im Bereich der Automobilzulieferindustrie in 2017 einen Anstieg verzeichneten. Ein IPO benötigt eine umfassende Vorbereitung und somit auch eine gewisse Vorlaufzeit. Das richtige Zeitfenster für einen IPO ist zudem entscheidend für dessen Erfolg.

Grundvoraussetzung für das Einwerben von Finanzmitteln: „Die Braut (nachhaltig!) hübsch machen“

Eine operative Optimierung geht hier deutlich über anlassbezogene, kosmetische Verbesserungen der Profitabilität hinaus. Eine umfassende Optimierung der Geschäftsprozesse und strukturelle Maßnahmen sind oftmals notwendig für eine Verbesserung der Unternehmensattraktivität. Auch wenn kaum eine andere Branche über einen vergleichbar hohen Reifegrad der Prozesse verfügt, fördern professionelle Programme umfassende Optimierungspotentiale ans Tageslicht. Eine frühzeitige Initialisierung eines solchen Programms ist notwendig, um sicherzustellen, dass die er-

Supplier Financial Transformation Model



Deloitte Supplier Financial Transformation Model

Firmenprofil

Deloitte.

Deloitte

Rosenheimer Platz 4
81669 München
Telefon +49 89 29036-0
Telefax +49 89 29036-8108
www.deloitte.de

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für rund 264.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.

Kompetenzen

Deloitte verfügt über ein globales Netzwerk an Automobilexperten, die sich durch ihre tiefen industriespezifischen Kompetenzen auszeichnen. Wir bieten eine interdisziplinäre Perspektive u.a. in den Bereichen Customer & Business Growth, Operational Excellence, Finance, Risk/Cyber Advisory, Digital & Analytics, Human Capital Advisory, Captive Finance, Corporate Finance Advisory, Technology Strategy und Implementation.

Beratungsfokus

Von OEMs über Zulieferer sowie Handel und Logistik bis hin zu Captive Finance – unsere Experten beraten führende Automobil-Unternehmen weltweit entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Gerne unterstützen wir Sie mit unseren strategischen, operativen und technischen Dienstleistungen bei den bevorstehenden Herausforderungen und Chancen der Branche.



www.deloitte.com/de/automotive

warteten Effekte nicht nur auf dem Papier stehen, sondern sich bereits in den Ergebnissen niederschlagen.

Neben einer Optimierung der aktuellen Profitabilität ist zudem eine, auch in volatilen Zeiten, stabile Geschäftsstrategie erforderlich, um Kaufinteressenten oder Kapitalgeber vom eigenen Unternehmen zu überzeugen. Entscheidend ist aufzuzeigen, wie das Geschäftsmodell den Entwicklungen der automobilen Megatrends ausgesetzt ist und wie die Gesellschaft plant an den Wachstumsfeldern zu partizipieren. Eine Transformationsstrategie, abgesichert durch verschiedene Szenarien, ist hier entscheidend.

Das Supplier Financial Transformation Model

Das Supplier Financial Transformation Model unterstützt Zulieferer bei der notwendigen Neuausrichtung, indem die wesentlichen Entscheidungskriterien greifbar gemacht und die finanziellen Auswirkungen der Handlungsoptionen durch deren Abbildung in G&V, Bilanz und Cash Flow quantifiziert werden.

Auf dieser Basis können strategische Optionen bewertet und Entscheidungen bezüglich des zu verfolgenden Transformationspfades herbei-

geführt werden. Unser Modell umfasst dabei die folgenden Kernbestandteile:

Marktsicht:

Die Marktprognosen basieren auf unserem AVC Industry Model. Ein Szenario-Ansatz, bestehend aus vier unterschiedlichen Marktszenarien, wurde gewählt, um der unsicheren Entwicklung der Märkte Rechnung zu tragen. Ausgangspunkt ist die Aufteilung eines Fahrzeugs in seine 19 Komponenten-Cluster. Unser AVC Industry Model liefert pro Komponenten-Cluster Prognosen bezüglich Markt- und Profit-Pool Entwicklung und betrachtet dabei verschiedene regionale Märkte. Weitere Analysen wie Profitabilitätsbenchmarks von 450 Automobilzulieferern sowie Analysen des M&A-, Finanz- und IPO-Markts runden die vollumfängliche Marktsicht ab.

Zulieferersicht:

Auf Basis der Zulieferer-Profitabilität und der prognostizierten Marktentwicklung in den einzelnen Komponenten-Clustern lässt sich die erwartete Ergebnis- und Liquiditätentwicklung und damit der Transformationsbedarf einzelner Zuliefersegmente, aber auch spezifischer Zulieferer modellieren.

Transformationsstrategien:

Es lassen sich unterschiedliche strategische Optionen zur Transformation des Geschäftsmodells und deren finanzielle Auswirkung auf den Zulieferer „on the fly“ simulieren:

- M&A-Szenarien lassen sich inklusive einer integrierten Unternehmensbewertung planerisch abbilden.
- Der Liquiditätsbedarf für „Wind-Down Szenarien“ lässt sich ermitteln.
- Optimierungsprogramme können eingespielt werden und somit die Möglichkeit der Erzielung einer dauerhaft positiven Rendite auch in einem rückläufigen Markt simuliert werden.

Für alle Szenarien lassen sich unterschiedliche Finanzierungsformen im Modell berücksichtigen. ■

Webseite

The Future of the Automotive Value Chain: Supplier Financial Transformation Model
www.deloitte.com/de/supplier-financial-transformation



Szenariobasierte Analysen mithilfe des Supplier Financial Transformation Modells

Transformationsstrategien



Portfolio-Entscheidung: Analyse des gesamten Produktportfolios und Definition einer Strategie (Invest vs. Desinvest)

Transformationsstrategien für Komponenten-Cluster mit rückläufiger Relevanz



Consolidate: Wettbewerbs- / Finanzstärke nutzen und Konkurrenten verdrängen, um so den eigenen Marktanteil auszubauen.



Safeguard position: Starke Marktpositionierung nutzen, um Marktanteil und hohe Profitabilität zu erhalten.



Harvest: Schwache Marktpositionierung lässt nur reaktives Verhalten zu und erfordert drastische Reduzierung der Kostenstruktur.



Exit: Komponenten-Cluster liquidieren oder veräußern.

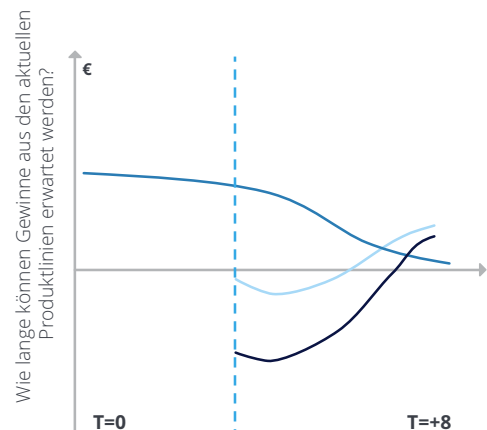


Operative Optimierung: Analyse der Durchführbarkeit sog. Signature Priorities wie z.B. Kollaborations- und Plattformstrategien, Skalierungsstrategien, Überprüfung der Standortstrategie und Digitalisierung.

Illustrative Darstellung des AVC Supplier Transformation Modells



Beispiel: Kauf eines Komponenten-Clusters mit steigender Relevanz



Was bedeutet die Strategie für die Gesamtrentabilität?

- Konsolidiertes Unternehmen
- Rückläufige Relevanz
- Steigende Relevanz

Jede Stufe des Transformationspfades eines Unternehmens kann mithilfe dieses Finanzmodells simuliert werden, einschließlich der direkten Sichtbarkeit der Ergebnisse.