

Automobilzulieferindustrie

Gesamte Branche im Crash-Test

September 2010

Schlüsselindustrie in Deutschland. Die Automobilindustrie beschäftigt in Deutschland 723.000 Menschen, davon sind 285.000 bei Automobilzulieferern angestellt. Zulieferunternehmen decken ca. 70% der Wertschöpfungskette eines Autos ab und sind für 60% der Innovationen in der Automobilbranche verantwortlich.

Ambivalentes Verhältnis zu Herstellern. Das Verhältnis zwischen Herstellern und Zulieferern ist einerseits von gegenseitiger Abhängigkeit und enger Zusammenarbeit, andererseits aber von hoher Anspannung geprägt. Der anhaltende Kosten- und Margendruck sowie die Abgabe kostenintensiver Prozesse an Zulieferer determinieren ein brisantes und oftmals konfliktäres Verhältnis.

Dramatische Entwicklung getrieben durch Wirtschaftskrise. Signifikanter Einbruch der Fahrzeugnachfrage, intensiver Preiswettbewerb, geringe Eigenkapitalquoten und restriktive Kreditvergabepolitik der Banken führten zu über 80 Zulieferer-Insolvenzen in Deutschland seit 2008.

Zulieferer von Metall-, Kunststoff- und Gussteilen stark betroffen. Über 80% der Zulieferer-Insolvenzen in Deutschland wurden in den Bereichen „Gussteile“, „Kunststoffteile“ und „Metallteile“ verzeichnet. Diese prozessorientierten Segmente sind seit Jahren von einem niedrigen Renditeniveau, einem intensiven Preiswettbewerb und hohen Überkapazitäten gekennzeichnet.

Hohe Bedeutung der Finanzinvestoren nimmt verheerende Ausmaße an. Mehr als 20 der ca. 100 Zulieferer, die im Besitz von Finanzinvestoren sind, mussten bereits Insolvenzantrag stellen. Die hohe Schuldenlast und die geringen Eigenkapitalquoten dieser Unternehmen werden zu weiteren existenziellen Krisen führen.

Zweite Insolvenzwellen zu erwarten. Vollkommen contra-intuitiv ist davon auszugehen, dass die anziehende Wirtschaftslage den Anstieg der Insolvenzen bei den Zulieferunternehmen verstärken wird, da sich viele in einer Liquiditätsfalle befinden.

Besondere Anforderungen an die Insolvenzverwaltung. Die Charakteristika der Automobilzulieferindustrie gepaart mit den Auswirkungen der Wirtschaftskrise machen eine erfolgreiche Umsetzung von Fortführungslösungen sehr anspruchsvoll. Gleichzeitig zeigt sich eine wachsende Bedeutung von Planverfahren in der Zulieferindustrie. Die oftmals gegenseitig hohe Abhängigkeit mit den OEMs führt zu einer intensiven Einbindung der entsprechend professionell agierenden Insolvenzexperten der OEMs. Der aufzusetzende Investorenprozess zur Umsetzung einer Fortführungslösung muss umfangreich, international und kreativ gestaltet werden, da nur relativ wenige Zulieferer derzeit als potenzielle Käufer geeignet sind.

perspektiv Research

perspektiv GmbH
Möhlstraße 9
81675 München
Tel. (089) 410 734-0
Fax (089) 410 734-10

Autoren:

Christian Nicolas Bächstädt
baechstaedt@perspektiv.de

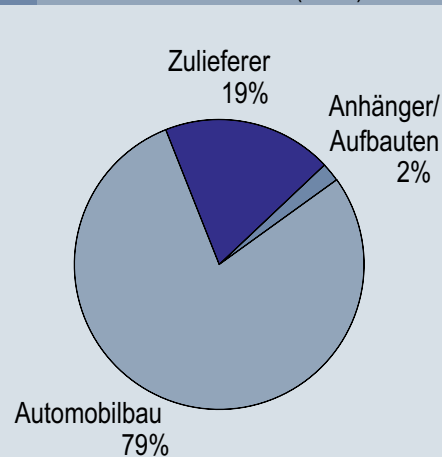
Dr. Andreas Fröhlich
froehlich@perspektiv.de

I. Branchenprofil

Schlüsselindustrie in Deutschland

Die deutsche Automobilzulieferindustrie ist Teil der deutschen Automobilindustrie, die in 2009 einen Umsatz von 263 Mrd. Euro erwirtschaftete und damit gut 20% des Gesamtumsatzes der deutschen Industrie leistete. Mit 723.000 Beschäftigten ist die Automobilindustrie nach dem Maschinen- und Anlagenbau sowie der Elektroindustrie der drittgrößte Arbeitgeber in Deutschland. 36,5% aller Forschungs- und Entwicklungsgelder in Deutschland, das entspricht ca. 21 Mrd. Euro, werden von Unternehmen des Automobilbaus ausgegeben.

1 Aufteilung des Gesamtumsatzes der Automobilindustrie (2009)



Quelle: perspektiv-Research

Die deutschen Automobilzulieferer nehmen hierbei eine Führungsrolle ein. 40% der Beschäftigten sowie 60% der Innovationen stammen aus der Zulieferindustrie. Hinzu kommt, dass Zulieferer ca. 70% der Wertschöpfungskette eines KFZ abdecken, d.h. nahezu drei von vier Teilen kommen von Zulieferern, die oft auch die Entwicklung und die Produktion übernehmen.

Die deutsche Automobilzulieferindustrie besteht aus ca. 1.000 Unternehmen, davon gehören über 70% dem industriellen Mittelstand an. Die Branche beschäftigte 2009 im Jahresdurchschnitt 285.000 Mitarbeiter und erwirtschaftete einen Umsatz von 50,0 Mrd. Euro und somit 19% des Umsatzes der Automobilindustrie (vgl. Abb. 1).

Wertschöpfungsstruktur der Automobilindustrie

In der Automobilindustrie werden die Hersteller als OEM (Original Equipment Manufacturer) und die direkten Zulieferer der Automobilhersteller als Tier-1 Zulieferer bezeichnet. Tier-2-Lieferanten beliefern wiederum Tier-1 Lieferanten.

Tier-1-Lieferanten (engl. tier = Rang) werden auch als Modul-/ Systemlieferanten bezeichnet, in Abgrenzung zu Baugruppen-Lieferanten (Tier-2), Einzelteile- oder Komponenten-Lieferanten (Tier-3) und Rohstoff- oder Materiallieferanten (Tier-4) (vgl. Abb.2).



Abb. 2: Wertschöpfungskette der Automobilindustrie

Heterogene Marktsegmente

Während sich die OEMs als Gruppe leicht abgrenzen lassen, ist dies im Falle der äußerst heterogen aufgestellten Zulieferer nicht immer eindeutig möglich: Zulieferunternehmen produzieren und liefern unterschiedlichste Produkte bzw. Produktgruppen aus verschiedensten Materialien wie Kunststoff, Metall und Carbon, nicht selten auch für Abnehmer aus den unterschiedlichsten Industrien, wie z. B. Boots- und Flugzeugbau sowie auch Energieerzeugung und Energiegewinnung. In der Regel definieren sich die Unternehmen selbst als Automobilzulieferer, da sich historisch die OEMs als umsatzstärkste Zielkundengruppe herausgebildet haben. Die Unternehmen sind meist hoch spezialisiert und verfügen über

Heterogene Marktsegmente mit ca. 1.000 deutschen Zulieferunternehmen

entsprechende Alleinstellungsmerkmale, so dass es innerhalb kleiner Marktnischen viele deutsche Weltmarktführer gibt.

Innerhalb der Gruppe der Automobilzulieferer werden Unternehmen den folgenden sieben Segmenten nach Produktgruppen zugeteilt:

Antriebsstrang: Diese Unternehmen sind für die Herstellung aller Komponenten zuständig, die im Fahrzeug das Drehmoment vom Motor auf die Straße übertragen. Dazu zählen u.a. Schwungrad, Kupplung, Getriebe, Differential, Seitenwellen, Gelenkwelle bzw. Kardanwelle, die Viscokupplung, Kreuzgelenk oder Gelenkscheibe, Mittellager und ggf. Mittendifferential(e). Technische Neuerungen fokussieren sich auf den Schaltkomfort und eine Verringerung von Kraftstoffverbrauch und Motorengeräuschen. Der Wertschöpfungsanteil der Zulieferer im Herstellungsprozess liegt bei ca. 60%. Beispiele für Unternehmen sind: Jatco, Valeo und ZF Friedrichshafen.

Body: Unternehmen dieses Segments befassen sich mit der Entwicklung und Produktion der Karosserie (auch Fahrzeugaufbau). Hier spielen die Themen „Sicherheit“, „Gewicht“ und „alternative Materialien“ eine entscheidende Rolle. Die Geschäftsmodelle sind in der Regel sehr anlagen- und kapitalintensiv und stark von der Entwicklung der Rohstoffpreise abhängig. Die OEMs sind im Karosseriebau noch stark aktiv, was die relativ geringe Wertschöpfung der Zulieferer von ca. 20% erklärt. Beispiele für Unternehmen sind: Ackermann, Balzer, die insolvente Karmann und Thyssen-Krupp.

Elektronik: In diesem Segment werden sämtliche Module und Systeme produziert, die für die elektronische Steuerung des Automobils erforderlich sind. Hierunter fallen sowohl elementare Steuerungselemente (Elektronik für Fahrwerke, für die Allrad-Steuerung, für die Getriebesteuerung sowie für Servomotoren) als auch die Komfortausstattung wie Fahrerassistenz- und Infotainmentsysteme. Diese beinhalten Audiosysteme, Autotelefone, Geschwindigkeitsregelanlagen, Radio-, CD- und Kassettenspieler sowie TV/Navigationsysteme. Des Weiteren spielen derzeit neben den Zukunftstechnologien, wie Drive-by-Wire, auch Entwicklungen für effiziente Stromversorgung eine zentrale Bedeutung. Aufgrund der hohen Forschungs- und Entwicklungsintensität wird die Wertschöpfung von den OEMs fast vollständig an Zulieferer ausgegliedert (90%). Beispiele für Unternehmen sind: Continental, Magna Electronics, die insolvente Paragon und Robert Bosch.

Fahrwerk: Dieses Segment produziert die Gesamtheit aller beweglichen Teile eines Fahrzeugs, die der Verbindung zur Fahrbahn dienen und befasst sich im Wesentlichen mit der Fahrdynamik, der damit verbundenen Sicherheit sowie dem Fahrkomfort. Zum Fahrwerk gehören Räder, Radaufhängung, Federung, Stoßdämpfer, Lenkung sowie die Betriebsbremse. Der Wertschöpfungsanteil dieses Segments liegt bei ca. 80%. Beispiele für Unternehmen sind: Benteler, Magna, Schaeffler und ZF Friedrichshafen.

Exterieur: Dieses Segment produziert im Wesentlichen von Außen sichtbare Bauteile wie Außenspiegel, Scheiben, Motor- und Kofferraumdeckel sowie Spoiler, die nicht Bestandteil der Karosserie sind. In diesem Segment bestimmen derzeit maßgeblich Design und Komfort über den Produkterfolg. Der Wertschöpfungsanteil dieser Unternehmen liegt bei ca. 50%. Beispiele für Unternehmen sind: Hella, Magna Donnelly und Selmatic.

Interieur: Als Innenausstattung (Interieur) bezeichnet man in der Regel alle vom Fahrer

Unterschiedliche Erfolgsfaktoren in den Marktsegmenten

Elektronik ist Wachstumssegment mit hoher Innovationsdynamik

Elektronik und Fahrwerk mit hohem Wertschöpfungsanteil der Zulieferer

Motor & Aggregate weiterhin Kernkompetenz der OEMs

Angespanntes Verhältnis zwischen OEMs und Zulieferer

3

Zulieferer im Besitz von Finanzinvestoren (Auswahl)

Unternehmen	Finanzinvestor
Carcoustics Intl.	Alpinvest Partners
Carl Froh	ARQUES Industries
Dieter Braun	AUCTUS Capital
FLABEG Holding	Industri Kapital
FTE Automotive	PAI partners
Honsel	Ripplewood
ixetic	Cognetas
JOST Werke	Cinven
KOKI Technik	capiton
KSM Castings	Cognetas
Neumayer Tekfor	Barclays PE
Novem Car Interior	Barclays PE
Preh	DBAG
SaarGummi	ODEWALD & COMP
Sellner Group	EquiVest
SELZER	Indus Holding
SHW Automotive	Nordwind Capital
STABILUS	TRITON
SUSPA	Tyrol Equity
W.E.T. Automotive	HgCapital

Quelle: perspektiv-Research

oder von den Insassen im Fahrzeug sichtbaren Komponenten. Dazu zählen unter anderem: Sitze, Verkleidungen, Himmel, Sonnenblenden, Teppiche, Mittelkonsole mit allen Einbauten, Hutablage, Sonnenrollo, Lenkrad und Innenspiegel. Die Wertschöpfung bei diesen Teilen wird fast vollständig von den Zulieferern erbracht. Beispiele für Unternehmen sind: BEHR, Fehr, die insolvente REUM, Sandler und TAKATA-PETRI.

Motor & Aggregate: Im Segment *Motor & Aggregate* wird laufend an der Verbesserung von Diesel- und Otto-Motoren hinsichtlich Verbrauch, Leistung, Abgas und am sog. „Downsizing“ (kleinere Motoren mit günstigerem spezifischen Kraftstoffverbrauch, Abgasverhalten und Gewicht) sowie an Zukunftstechnologien wie dem Hybridmotor gearbeitet. Da diese Entwicklungen als Kernkompetenz der OEMs betrachtet werden, liegt der wesentliche Wertschöpfungsanteil bei den Herstellern, während nur 5% auf Zulieferer entfallen.

Ambivalentes Verhältnis zu Herstellern

Das Verhältnis zwischen Herstellern und Zulieferern ist einerseits von gegenseitiger Abhängigkeit und enger Zusammenarbeit, andererseits aber von hoher Anspannung geprägt. Die Herstellermacht wird aktiv genutzt und viele Zulieferer werden am Rande der Profitabilität gehalten, da der anhaltende Kosten- und Margendruck von den OEMs konsequent an ihre Zulieferer weitergegeben wird. Dies geschieht vor allem über folgende Maßnahmen:

- „Nachverhandlung“ bestehender Rahmenverträge und Konditionen
- Automatische Preisreduktion bei steigendem Volumen
- Substitution durch Lieferanten aus Niedriglohnländern
- Volumenbündelung durch Optimierung des Lieferantenportfolios
- Abgabe kostenintensiver Prozesse, insbesondere Forschung & Entwicklung, an Zulieferer

So müssen die Zulieferer z. B. hohe Investitionen in Zukunftstechnologien wie Hybridmotoren oder Drive-by-Wire leisten, die in der Regel erst dann vom Hersteller vergütet werden, wenn die Produkte Marktreife erlangen. Abgesehen von diesen Maßnahmen müssen die Zulieferer vor dem Hintergrund einer weiteren Produktdiversifizierung und Verkürzung der Produktlebenszyklen bei den Herstellern mit weiter steigendem Forschungs- und Entwicklungsaufwand und „Komplexitätskosten“ rechnen, sodass es weiterhin wenig Spielraum gibt, sich eine solide Eigenkapitalausstattung aufzubauen. Experten gehen davon aus, dass der ohnehin schon hohe F&E-Anteil der Zulieferer in den nächsten Jahren weiter steigen wird (bereits in 2005 lag ca. 60% der F&E-Wertschöpfungskette bei den Zulieferern).

Hohe Bedeutung von Finanzinvestoren

Heute sind gut 100 meist mittelgroße deutsche Zulieferer im Eigentum von Finanzinvestoren (vgl. Abb. 3), die in den vergangenen Jahren oftmals Rettungsanker für strauchelnde Gesellschaften waren. Die Attraktivität der Zulieferbranche für die Finanzinvestoren begründet sich einerseits durch relativ gut planbare Cash Flows aufgrund langfristiger Kundenverträge und andererseits durch eine große Anzahl spezialisierter und gut positionierter Nischenanbieter.

Die Finanzinvestoren bürdeten den von ihnen erworbenen Unternehmen in vielen Fällen

aber die hohen Schulden auf, die sie für den Kauf aufgenommen haben. Wegen des hohen Verschuldungsgrades und der damit verbundenen Zinslast und Tilgung reichen die liquiden Mittel selbst bei im Kern gesunden Betrieben oft nicht einmal mehr zur Finanzierung des Geschäftsbetriebs. Aus genau diesem Grund steckt eine Vielzahl dieser Automobilzulieferer, die sich im Besitz von Finanzinvestoren befinden, in einer existenziellen Krise und zahlreiche Unternehmen mussten bereits Insolvenz anmelden.

Zwischenfazit

Die Automobilzulieferindustrie als Schlüsselbranche in Deutschland ist eine heterogene, mittelständisch geprägte Industrie, die trotz ihres technischen Know-hows, ihrer Flexibilität und ihrer hohen Innovationskraft aufgrund der globalen Wirtschaftskrise und der schwierigen Situation auf den internationalen Automobilmärkten erhebliche Einschnitte erleidet.

II. Aktuelle Marktentwicklungen

Branchenumsatz im Abwärtstrend

Fast zeitgleich mit dem Zusammenbruch der US-Investmentbank Lehman Brothers im September 2008 und dem Beginn der weltweiten Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise setzte in der Automobilindustrie eine Talfahrt ein, die in Ausmaß und Geschwindigkeit bislang einmalig ist. Der weltweite Einbruch der Automobilnachfrage war schärfer und tiefer als jede rezessive Phase vorher. So fiel die weltweite Automobilproduktion in 2009 um 13,0% auf 60 Millionen Fahrzeuge. Die deutschen Hersteller produzierten in 2009 10,4 Mio. Einheiten, was einem Rückgang von 13,4% entspricht. Dieser zweistellige Produktionsrückgang traf die deutsche Zulieferindustrie hart.

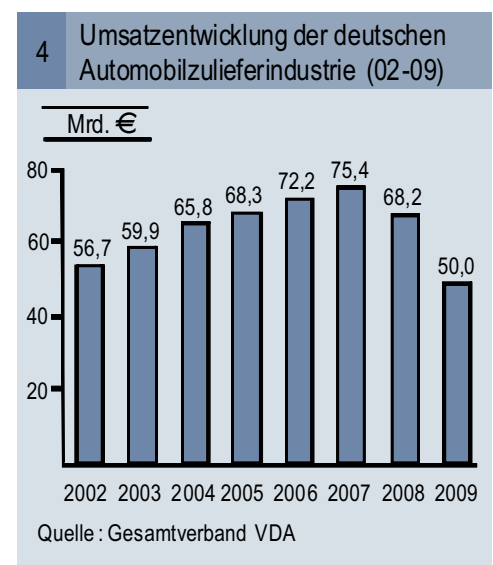
Konnte der Umsatz der deutschen Zulieferindustrie in dem Zeitraum zwischen 2002 und 2007 um nahezu 30% gesteigert werden, zeichnete sich ab dem Jahr 2008 eine drastisch rückläufige Tendenz ab. Der Umsatz in 2008 sank im Vergleich zum Vorjahr um insgesamt 9,6% auf 68,2 Mrd. Euro (vgl. Abb. 4).

Im ersten Halbjahr 2009 verschärfte sich die Krise deutlich: Die Umsätze der Zulieferer waren um 35% niedriger als im ersten Halbjahr 2008. Die Umsatzrendite fiel im Durchschnitt von +9% auf -5%. Im Gesamtjahr 2009 verbuchte die deutsche Automobilzulieferindustrie einen Umsatzrückgang von ca. 26,6%. Die Abwrackprämie stellte insbesondere im Inland ein stabilisierendes Instrument dar, konnte den deutlichen Nachfragerückgang jedoch bei weitem nicht ausgleichen. Besonders zu schaffen machte den deutschen Automobilzulieferern der schwache Auslandsumsatz, der um 29,6% im Vergleich zum Vorjahr sank. Die jüngste Erholung der Weltkonjunktur führt zu steigenden Umsätzen durch Exporte und einer sich normalisierenden Kapazitätsauslastung.

Zunehmende Auslagerung durch Hersteller

Um Kosteneinsparungspotenziale realisieren und die angespannte Profitabilitätssituation verbessern zu können, werden Fahrzeughersteller auch in Zukunft vermehrt die Fertigung einzelner Komponenten oder ganzer Systeme an Zulieferer auslagern. Kurzfristig wird dieser Trend durch die mangelnde Kapazitätsauslastung bei den Herstellern konterkariert,

Globale Automobilproduktion fällt um 13 Prozent in 2009



Zunehmende Ausgliederung kostenintensiver Prozesse an Zulieferer

5
Wertschöpfungsanteil der Zulieferer nach Segment

Segment*	2005	2013
Antriebsstrang	60	80
Body	20	45
Elektronik	90	99
Exterieur	50	75
Fahrwerk	80	85
Interieur	99	99
Motor/Aggregate	5	3
Gesamt	65	75-80

* Anteil am Herstellungsprozess in %

Quelle: Ernst&Young; *perspektiv*-Schätzung

was zu einer teilweisen Reintegration von Fertigungsstufen führt. Langfristig reichen die Hersteller den Innovationsdruck und somit die steigenden Produkt-, Kapazitäts- und Finanzrisiken in jedem Fall an die Zulieferer weiter. So wird sich der Anteil der Wertschöpfung der Zulieferer in den nächsten fünf Jahren auf ca. 75 - 80% erhöhen (vgl. Abb. 5).

Ausdünnung des Volumen-Segments

Seit einigen Jahren ist eine Ausdünnung des Volumen-Segments zugunsten der Low-Cost und Premium-Segmente zu beobachten. Begünstigt wird diese Entwicklung zum einen von der Polarisierung der Einkommensstrukturen in den Industriestaaten und zum anderen von einer immer wichtiger werdenden Nachfragegruppe, den Schwellenländern. Diese Ausdünnung ist kein temporärer Trend, sondern eine nachhaltige und tiefgreifende Strukturveränderung.

Bis 2015 wird sich der Anteil des Low-Cost Segments von 11% (2005) auf ca. 20% erhöhen und das Premium Segment wird den Marktanteil von 22% (2005) auf 26% steigern.

Für die deutsche Zulieferindustrie bedeutet dies: Einerseits muss sie als Innovations- und Qualitätsführer weiterhin strategischer Partner für die OEMs im Premium-Segment bleiben. Andererseits muss es den deutschen Zulieferern aber auch gelingen, in dem stark wachsenden Low-Cost Segment, das sich vor allem in den Schwellenländern abspielt, Fuß zu fassen. Dieser Spagat ist sowohl Chance als auch Herausforderung für die Unternehmen der deutschen Zulieferindustrie.

Verlagerung der Automobilproduktion

Seit längerer Zeit ist eine Internationalisierung und Verlagerung der Automobilproduktion zu beobachten. Während in 2005 noch annähernd 75% der Fahrzeuge in der Europäischen Union, Nordamerika und Japan produziert wurden, machen diese reifen Märkte in 2009 nur noch ca. 53% der Weltproduktion aus. Der Marktanteil der EU-15 Länder fiel von 25,5% in 2005 auf 20,4% in 2009. Nutznießer dieser Internationalisierung sind insbesondere China, Südkorea, Indien und Osteuropa. Niedrigere Produktionskosten, aber auch die stark ansteigende Nachfrage aus Schwellenländern sind als Gründe für diese Verlagerung zu nennen.

Der Trend zur Internationalisierung wird auch in der Zulieferindustrie weiter zunehmen. Zulieferunternehmen dürfen sich dieser Verlagerung der Märkte nicht verschließen und müssen den OEMs als strategischer Partner auf dem Weltmarkt zur Verfügung stehen.

Innovation bleibt Schlüssel zum Erfolg

Für die deutschen Automobilzulieferer ist und bleibt die Innovationsfähigkeit der Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg in einem wettbewerbsintensiven, internationalen Marktumfeld. Studien zeigen, dass Zulieferunternehmen mit einem ganzheitlichen, gut durchdachten Innovationsansatz schneller wachsen und höhere Renditen erzielen. Gerade in dem wachsenden Premium-Segment werden nur Zulieferunternehmen mit höchstem Innovationsgrad überleben können. Um die hohe Innovationsdynamik aufrecht zu erhalten, ist es erforderlich, dass OEMs die Innovationsleistungen der Zulieferer angemessen und frühzeitig vergüten.

Innovative Zulieferunternehmen sind profitabler und wachsen schneller

Unterschiedliche Entwicklung der Marktsegmente

Die einzelnen Segmente der Zulieferindustrie werden sich wie bereits auch in der Vergangenheit aufgrund ihrer Heterogenität in den nächsten Jahren unterschiedlich entwickeln. Hierin spiegelt sich auch die weiter steigende Bedeutung des Segments Elektronik wider. Einerseits werden innovative Produkte mit Differenzierungspotenzial angeboten, die von den OEMs über eine höhere Zahlungsbereitschaft gewürdigt werden (z.B. Car Multimedia und Fahrerassistenzsysteme), andererseits werden Produkte mit niedrigem Innovationsgrad angeboten, bei welchen die Fertigungsprozesseffizienz als Kernkompetenz der Zulieferer ausschlaggebend ist (z.B. Blechteile, Kunststoffteile, Akustikkomponenten).

So erwarten Experten mittelfristige Umsatzwachstumsraten für die einzelnen Segmente zwischen 2% und 7% pro Jahr (vgl. Abb. 6).

III. Insolvenzumfeld: Rück- und Ausblick

Insolvenzwelle als Folge der Automobilkrise

Seit 2007 mussten weltweit über 400 Automobilzulieferer Insolvenz anmelden. Während in den USA die Insolvenzwelle bereits Anfang 2008 ins Rollen kam, erreichte die Insolvenzflut Europa und Deutschland im vierten Quartal 2008. In Deutschland gab es seit dem vierten Quartal 2008 ca. 80 Zulieferer-Insolvenzen, darunter so namhafte Unternehmen wie Karmann, Edscha, Paragon und TMD Friction (siehe Abb. 7).

Ursachen für die große Zulieferer-Insolvenzwelle waren u.a.:

- Kränkelnde Automobilindustrie mit starkem Absatzeinbruch, der insbesondere im Premium-Segment nicht von staatlichen Programmen (z.B. Abwrackprämie) aufgefangen werden konnte
- Starke Abhängigkeit der deutschen Automobilzulieferer von OEMs im Premium-Segment
- Hoher Kostendruck seitens der Automobilhersteller bei gleichzeitigen Rohstoffpreiserhöhungen
- Anhaltende US-Dollar-Schwäche
- Einbruch der Finanzmärkte und daraus resultierende restriktive Kreditvergabepolitik der Banken
- Hohe Schuldenlast und geringe Eigenkapitalausstattung, insbesondere bei Zulieferunternehmen im Besitz von Finanzinvestoren

Engagements von Finanzinvestoren leiden extrem

Besonders hart von der Insolvenzwelle getroffen sind die ca. 100 Zulieferer, die im Besitz von Finanzinvestoren sind und in der Regel einen hohen Fremdfinanzierungsgrad und eine niedrige Eigenkapitalquote aufweisen. Mehr als 20 dieser Unternehmen wurden bereits zahlungsunfähig, weil weder Eigentümer noch Gläubiger bereit waren, die weitere Finanzierung sicherzustellen.

6 Umsatzwachstum (p.a.) der Zulieferindustrie nach Segment

Segment	%
Antriebsstrang	5
Body	2
Elektronik	7
Exterieur	3
Fahrwerk	3
Interieur	2
Motor/Aggregate	2

Quelle: *perspektiv*-Schätzung

7 Ausgewählte Insolvenzen in 2009 und 2010

Unternehmen	Umsatz*	Mitarbeiter
Karmann	1.491	1.790
Edscha	1.100	6.500
Plastal	482	1.991
AFL Europe	350	300
Halberg Guss	300	1.800
Acument	278	1.796
Olho	185	1.500
Ruwel	160	1.231
ae group	150	1.437
Wiederholt	129	670

* Mio. €

Quelle: *perspektiv*-Research

Zweite Insolvenzwellen in den nächsten Monaten zu erwarten

ae Group, Paragon AG und PARAT erfolgreich über Planverfahren saniert

Prozessfokussierte Segmente am stärksten betroffen

Obwohl alle Segmente der Zulieferindustrie von der Automobilkrise und der Insolvenzwellen betroffen sind, leiden die prozessfokussierten Segmente am meisten. Über 80% der Zulieferer-Insolvenzen in Deutschland wurden in den Bereichen „Gussteile“, „Kunststoffteile“ und „Metallteile“ (prozessfokussierte Segmente) verzeichnet. Diese Segmente sind seit Jahren von einem niedrigen Renditeniveau, einem intensiven Preiswettbewerb, hohen Überkapazitäten und geringen Produktinnovationen gekennzeichnet.

Gefahr des Insolvenzanstiegs im Aufschwung

Vollkommen contra-intuitiv könnte die anziehende Wirtschaftslage den Anstieg der Insolvenzen bei den Zulieferunternehmen massiv verstärken, da sich viele von ihnen in der Liquiditätsfalle befinden.

Bei beginnenden Krisen wird die Liquidität zuerst durch eine Reduzierung des Working Capital, also insbesondere durch den Abbau der Forderungs- und Lagerbestände, sowie durch eine Einschränkung der Investitionen erhöht. Springt die Branchenkonzunktur jedoch wieder an, müssen die Zulieferer die Lager schnell füllen und Kapital für Rohstoffe bereitstellen. Darüber hinaus ist zu erwarten, dass die OEMs ihre zu Krisenbeginn gewährten Unterstützungen (u.a. verkürzte Zahlungsziele und Preiserhöhungen) wieder zurücknehmen. In der Folge droht eigenkapitalschwachen Zulieferern ohne ausreichende Kreditlinien, bei einer weiterhin restriktiven Kreditvergabepolitik der Banken, die Zahlungsunfähigkeit.

Vor diesem Hintergrund ist für die nächsten 12 Monate mit einem erneuten Anstieg der Insolvenzen in dieser krankenden Branche zu rechnen.

Insolvenzplanverfahren gewinnt an Bedeutung

Für die meisten der insolventen deutschen Zulieferunternehmen konnten ganzheitliche oder zumindest Teil-Fortführungslösungen gefunden werden. In nahezu 90% der Fälle konnte das insolvente Unternehmen bzw. Unternehmensteile an einen anderen Rechtsträger in Form einer „übertragenden Sanierung“ veräußert werden. Als Käufer traten in den meisten Fällen andere Zulieferunternehmen auf. Vereinzelt wurden auch Finanzinvestoren, häufig gemeinsam mit dem bestehenden Management („Management-Buyout“), auf Käuferseite tätig.

Insbesondere im Jahr 2009 gewann neben der übertragenden Sanierung das Planverfahren als insolvenzliches Sanierungsinstrument an Bedeutung. Allerdings konnten viele mit Antragstellung angestrebte Planverfahren dann doch nicht erfolgreich zum Ende geführt werden. Letztendlich umgesetzt wurden beispielsweise die Verfahren Paragon AG, ae Group und PARAT Unternehmensgruppe (vgl. Abb. 8).

Zwischenfazit

Trotz Stabilisierung des Automobilmarktes in 2010 bleibt die Zulieferer-Branche eine kränkelnde Industrie. Ein hoher Kostendruck der OEMs, eine starke globale Wettbewerbsintensität sowie eine geringe Eigenkapitalausstattung und eine weiterhin restriktive Kreditvergabepolitik der Banken werden den Zulieferern das Leben weiterhin schwer machen.

Unternehmen	Angestrebtes Fortführungsverfahren	Investor	Klassifizierung Investor
Acument GmbH & Co. KG	Planverfahren	noch offen	-
ae Group	Planverfahren	Umsetzung ohne externen Investor	-
AFL Europe GmbH	Übertragende Sanierung	noch offen	-
Aksys Gruppe	Übertragende Sanierung	Bereich Isolation an Borgers AG, Bereich Entdröhnung an Michael Faist und Hannover Finanz (Buy-Out)	Strategischer Investor, Privatperson und Finanzinvestor
Alu-Druckguss	Planverfahren	noch offen	-
Edscha AG	Übertragende Sanierung	Karosserieprodukte an Gestamp Automoción, Cabrio-Dachsysteme an Webasto AG	Strategischer Investor
Geiger Technologies GmbH	Übertragende Sanierung	HTP Investment	Finanzinvestor
Halberg Guss	Übertragende Sanierung oder Planverfahren	noch offen	-
Henniges Automotive Grefath	Übertragende Sanierung	Ruia-Group, Jürgen Hein, Dr. Wolf-Rüdiger von der Fecht	Strategischer Investor, Privatperson und Insolvenzverwalter
Kittel Supplier GmbH	Liquidation	-	-
Kögel Fahrzeugwerke GmbH	Übertragende Sanierung	Humbaur GmbH	Strategischer Investor
Lindenmaier AG	Übertragende Sanierung	Investorengruppe unter Führung von Unternehmer Michael Militzer	Privatperson
Metal Technologies Kitzingen	Übertragende Sanierung	Josef Ramthun (Geschäftsführer)	Privatperson
Olho Gruppe	Übertragende Sanierung	Key Plastics L.L.C.	Strategischer Investor
Pampus Automotive	Planverfahren	noch offen	-
Paragon AG	Planverfahren	erfolgreich abgeschlossen ohne externen Investor	-
PARAT	Planverfahren	Endurance Capital AG und Invest AG	Finanzinvestor
Plastal / Menzolit Compounds	Übertragende Sanierung	Faurecia S.A.	Strategischer Investor
RFP Metallbearbeitung	Übertragende Sanierung	noch offen	-
Ruwel GmbH	Übertragende Sanierung	BlueBay	Finanzinvestor
Sakthi Germany GmbH	Übertragende Sanierung	MAT Holdings	Strategischer Investor
Schenk Plastic Solutions	Übertragende Sanierung	Ashok Minda Group	Strategischer Investor
Stankiewicz GmbH	Übertragende Sanierung	IAC Group (International Automotive Components)	IAC Group ist ein US- Automobilzulieferer
Tedrive Unternehmensgruppe	Übertragende Sanierung	In Verhandlungen mit Neapco Inc.	Strategischer Investor
TMD Friction	Übertragende Sanierung	Pamplona Capital Management	Finanzinvestor
TWB Gruppe	Übertragende Sanierung	Prevent DEV GmbH	Strategischer Investor
Wiederholt GmbH	Übertragende Sanierung oder Planverfahren	noch offen	-
Wilhelm Kamann GmbH	Übertragende Sanierung	Amerikanische Karmann-Dachsparte an Webasto, Rest noch offen	Strategischer Investor

Besonderheiten der Branche im Verfahren berücksichtigen

Schulterschluss mit den OEMs notwendig

IV. Implikationen für Insolvenzverfahren

Die besonderen Charakteristika der Automobilzulieferindustrie gepaart mit den Auswirkungen der Wirtschaftskrise erschweren die Umsetzung von nachhaltigen Fortführungslösungen zunehmend.

Branchentypische Herausforderungen

Die Automobilzulieferindustrie ist gekennzeichnet von branchentypischen Herausforderungen, die Sanierungslösungen in der Insolvenz deutlich erschweren, so u.a.:

- Hohe Produktvielfalt bei gleichzeitig geringer Kundenanzahl
- Kaum noch offensichtliche Sanierungspotenziale aufgrund von jahrelangem Kosten- und Margendruck
- Geringe Kostensenkungspotenziale durch hohen Materialkostenanteil
- Komplexe Unternehmensstrukturen der Zulieferer bedingt durch globale Aufstellung der OEMs

Leicht zu „hebende“ Sanierungspotenziale sind daher in Unternehmen der Automobilzulieferbranche nur selten zu finden.

Abhängigkeiten als Chance für Fortführung

Insolvenzen von Automobilzulieferern bieten jedoch auch branchentypische Chancen. Denn je nach Stellung des Zulieferers in der Wertschöpfungskette besteht eine besondere Abhängigkeit des Herstellers. Dies hat insbesondere folgende Ursachen:

- Anlieferung von Komponenten „just in sequence“
- Auslagerung entscheidender Prozesse an Zulieferer
- Schwierigkeiten beim Transfer / Neuerwerb von Werkzeugen

Reibungslose Lieferantenwechsel sind bedingt durch diese Abhängigkeit nicht zeitnah zu realisieren, oftmals ist mit einer Überbrückungszeit von bis zu 6 Monaten zu rechnen. Aus diesem Grund besteht für die OEMs – in Abhängigkeit von der Stellung des Insolvenzunternehmens in der Wertschöpfungskette – ein starkes Interesse an der Fortführung des Zulieferers. So musste in den 30 größten Verfahren von Automobilzulieferern seit 2008 bisher erst eine Liquidation umgesetzt werden.

Bedingt durch die gegenseitige Abhängigkeit zwischen Zulieferer und Hersteller sind nachhaltige Sanierungslösungen in der Insolvenz nur mit der Einbindung und Unterstützung der OEMs zu realisieren. Aus diesem Grund müssen die OEMs, die im Umgang mit Zuliefererinsolvenzen inzwischen eine hohe Professionalität und Erfahrung an den Tag legen, früh in den Prozess eingebunden werden. So sind seitens der OEMs die entsprechenden Insolvenzexperten i.d.R. bereits vorinsolvenzlich involviert und nehmen oftmals Einfluss auf die Verwalterauswahl und das umzusetzende Fortführungskonzept. Der konstruktive Dialog mit den professionellen und erfahrenen Experten der OEMs ermöglicht i.d.R. ein hoch-effizientes und zielorientiertes Management der Fortführung, während konfliktträchtiges Verhalten oftmals zum Schaden des Schuldnerunternehmens gereicht.

Kreativität des Investorenprozesses

Der überwiegende Teil von Transaktionen im Rahmen von Insolvenz- und Restrukturierungsfällen in der Automobilzulieferindustrie fand in der Vergangenheit innerhalb der jeweiligen Segmente und somit auf der gleichen Wertschöpfungsstufe statt. Da die Wirtschaftskrise nun aber die meisten Zulieferunternehmen belastet, sind nur noch wenige erfolgreiche Zulieferer als potenzielle Käufer relevant. Der Suchraum sollte kreativ erweitert werden, um weitere potenzielle Erwerbergruppen zu berücksichtigen und eine maximale Transaktionswahrscheinlichkeit zu erzielen.

So sind, nachdem in einem ersten Schritt die *Segmentinvestoren*, identifiziert wurden, die *Brancheninvestoren* hinzuzufügen. Basierend auf einer starken Marktposition in den angestammten Feldern, wollen diese Investoren in (für sie) neue, aber angrenzende Technologien und Produktsegmente investieren, um dem Anspruch eines Systemlieferanten für OEMs gerecht werden zu können.

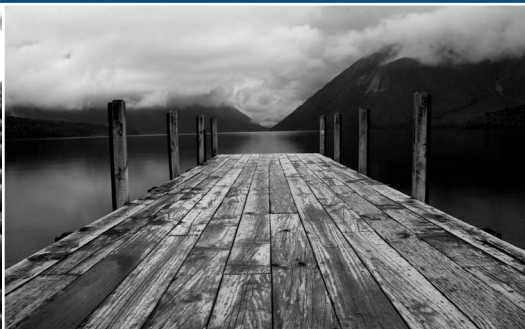
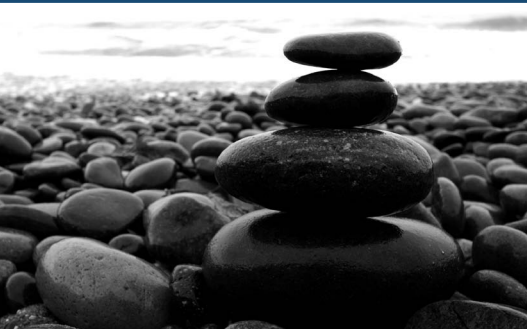
Des Weiteren sind ausgewählte *Finanzinvestoren* anzusprechen, die neben ihrer Sanierungserfahrung auch über einschlägige Branchenerfahrung verfügen. Diese Investorengruppe repräsentiert über ein Drittel des internationalen Transaktionsvolumens und sollte deshalb nicht außen vor gelassen werden. Gleichwohl sind die oftmals gerechtfertigten Bedenken der OEMs hinsichtlich dieser Investorengruppe zu berücksichtigen.

Schließlich sollten *Unternehmen aus anderen Sektoren* adressiert werden, die über gleiche Technologien verfügen und aufgrund von potenziellen Skaleneffekten (sog. Economies of Scale) am Schuldnerunternehmen interessiert sein könnten. Auch wollen Unternehmen, die bisher nicht in der Automobilindustrie tätig waren, die Situation nutzen, um sich Zugang zu einer volumenstarken Branche zu erschließen.

Investoren aus Schwellenländern berücksichtigen

Die große Mehrzahl der Transaktionen spielt sich auf nationaler Ebene ab. Dennoch ist eine wachsende Beteiligung von Unternehmen aus den sogenannten Schwellenmärkten wie Indien, China und Malaysia zu beobachten. Am häufigsten treten dabei derzeit indische Unternehmen als Investoren auf, die in Akquisitionen ein probates Mittel sehen, um Zugang zu Produktions-Know-how, Technologien und renommierten Kunden zu erlangen.

Unkonventioneller Suchraum für Investoren erhöht Transaktionserfolg



Als marktführender Dienstleister für die Generierung von Zukunftslösungen setzen wir gemeinsam mit fortführungsorientierten Verwaltern übertragende Sanierungen und Planverfahren um.

Durch die proaktive Gestaltung des Investorenprozesses erhöhen wir als Spezialisten für Transaktionen und Sanierungen im Insolvenzumfeld die Lösungsqualität maßgeblich.

Ihr Nutzen:

- Steigerung der Masse durch Gewinnung von Premium-Käufern
- Sicherung einer maximalen Anzahl von Arbeitsplätzen
- Kurzfristige Realisierung nachhaltiger Fortführungslösungen

Wir eröffnen Perspektiven in Insolvenzverfahren