

A photograph of a car's interior, focusing on the center console. A black leather handbrake with a silver tip is the central focus. The surrounding area includes light-colored perforated leather seats and a dark dashboard with a red emergency button. A dark blue banner with white text is overlaid on the bottom half of the image.

# Angezogene Handbremse – Die Konsolidierung in der Zulieferindustrie kommt nicht in Fahrt

## Kurzstudie zur aktuellen Situation in der Zulieferindustrie

**Roland Berger**  
Strategy Consultants

München/Stuttgart, Januar 2010

## Zusammenfassung (1/2)

- > Die Automobilkrise 2008/2009 hat **tiefe Spuren** bei den Zulieferern hinterlassen. 2009 sank der Umsatz der Zulieferer im weltweiten Schnitt um ca. 25%, die durchschnittliche Rendite (EBIT/Umsatz) sank von 5,7% in 2007 auf ca. -1,5% in 2009
- > Als Konsequenz davon haben bisher weltweit ca. **340 Zulieferer Insolvenz** angemeldet
- > In **Deutschland** waren ca. 75 Unternehmen betroffen – dies entspricht knapp 8% aller Zulieferer und ca. 4% der Wertschöpfung durch Zulieferer. Ein Großteil der Unternehmen hatte einen Jahresumsatz <100 Mio. EUR und war in den Bereichen Metallteile, Kunststoffteile, Gussteile und Akustik/Isolation tätig. Höhepunkt der Insolvenzwelle war das erste Halbjahr 2009 – seither rückgängige Zahlen
- > Die Aussichten für 2010 sind **sehr gemischt**. Den sich etwas erholenden Märkten stehen verstärkt Engpässe auf der Finanzierungsseite gegenüber. In Summe ist weltweit mit weiteren ca. 100 Insolvenzen zu rechnen
- > Trotz dieser historisch schlechten Situation kommt die **Konsolidierung nur sehr schleppend in Gang**. So ist die Zahl der M&A-Transaktionen im Zulieferersegment seit 2007 rückläufig – und entgegen der allgemeinen Erwartung gingen die Käufe durch strategische Investoren in 2009 überproportional zurück
- > Neben einer allgemeinen Verunsicherung potenzieller Käufer und ihrer Finanzierer spielen hierbei die **Fahrzeughersteller eine zentrale Rolle**. Aus Sicht der Hersteller wird in vielen Segmenten eine weitere Konsolidierung strategisch nicht gewünscht. Außerdem haben die Hersteller meist unterschiedlich gelagerte Interessen, was einer planvollen Konsolidierung im Wege steht

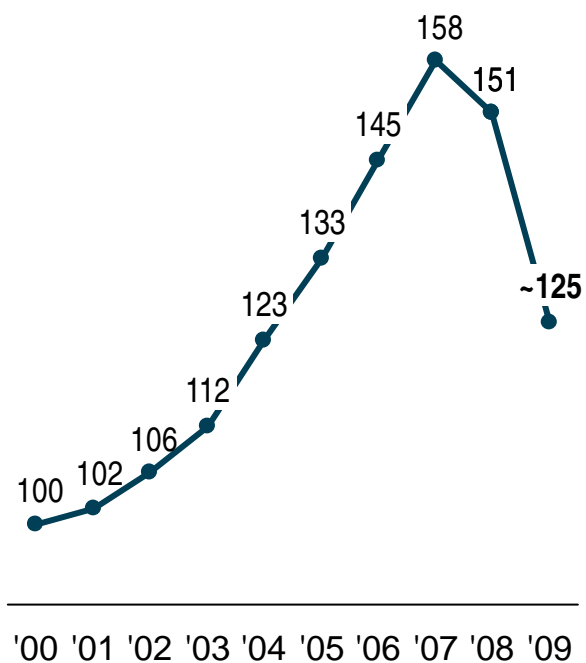
## Zusammenfassung (2/2)

- > Insbesondere in **produktorientierten Segmenten** (z.B. Bremsen, Kolben, ...) hat sich in nahezu allen Produktsegmenten eine **vergleichbare weltweite Wettbewerbsstruktur etabliert**: der Marktführer hat 30-35% Marktanteil, die Top 2 Anbieter besitzen 50% des Marktes und die Top 5 75% des Weltmarktes. Eine weitere Konsolidierung ist aus Wettbewerbsgründen in der Regel nicht gewünscht
- > Völlig anders dagegen sieht es in eher **prozessorientierten Segmenten** aus (z.B. Leichtmetallguss, Kunststoffteile für den Innenraum, ...). Diese traditionell eher niedrigmargigen Segmente sind **deutlich unterkonsolidiert**: der Weltmarktführer besitzt meist nicht mehr als 15% und die Top 5 Anbieter kommen in Summe in der Regel nicht auf 50% des Gesamtmarktes
- > Hier besteht zur Steigerung der Profitabilität also dringender **Konsolidierungsbedarf** – allerdings ist kaum ein Investor bereit, angesichts der eher niedrigen Margen und der hohen Überkapazitäten in diesen Segmenten zu investieren. Die Fahrzeughersteller verfolgen deshalb meist die Strategie einer kontrollierten Abwicklung bzw. stützen die bedrohten Unternehmen, indem sie z.B. Aufträge von stabileren Zulieferern abziehen
- > Konsequenz: in Summe wird die **durchschnittliche Zuliefererrendite** in NAFTA, Europa und Japan durch die ausbleibende Konsolidierung – sowie angesichts eines weiter ansteigenden Preisdrucks durch die Hersteller – in den nächsten 3-4 Jahren **kaum über 3%-3,5% EBIT-Marge steigen**

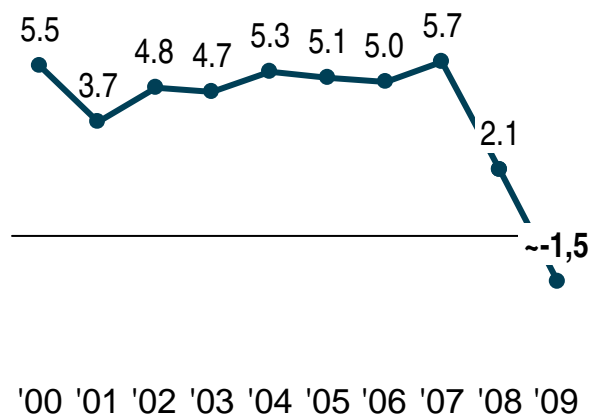
# Durch die Automobilkrise sind die Umsätze und Ergebnisse der Automobilzulieferer weltweit dramatisch eingebrochen

## Ausgewählte Kennzahlen Automobilzulieferindustrie

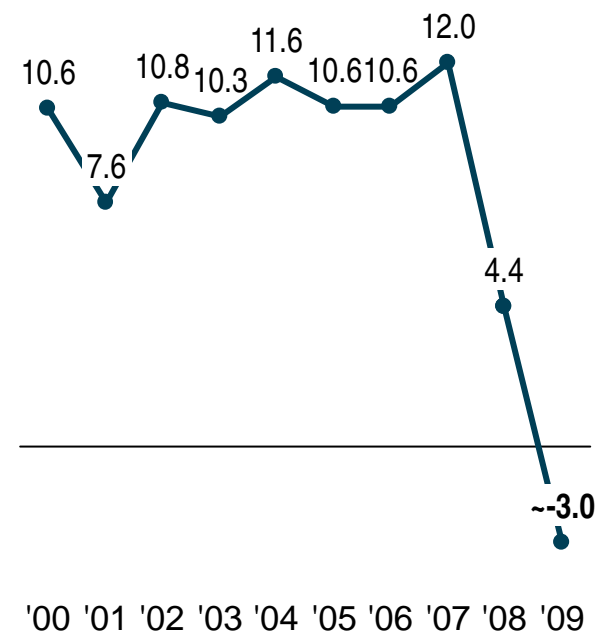
**UMSATZWACHSTUM [2000=100]**



**EBIT MARGE [%]**

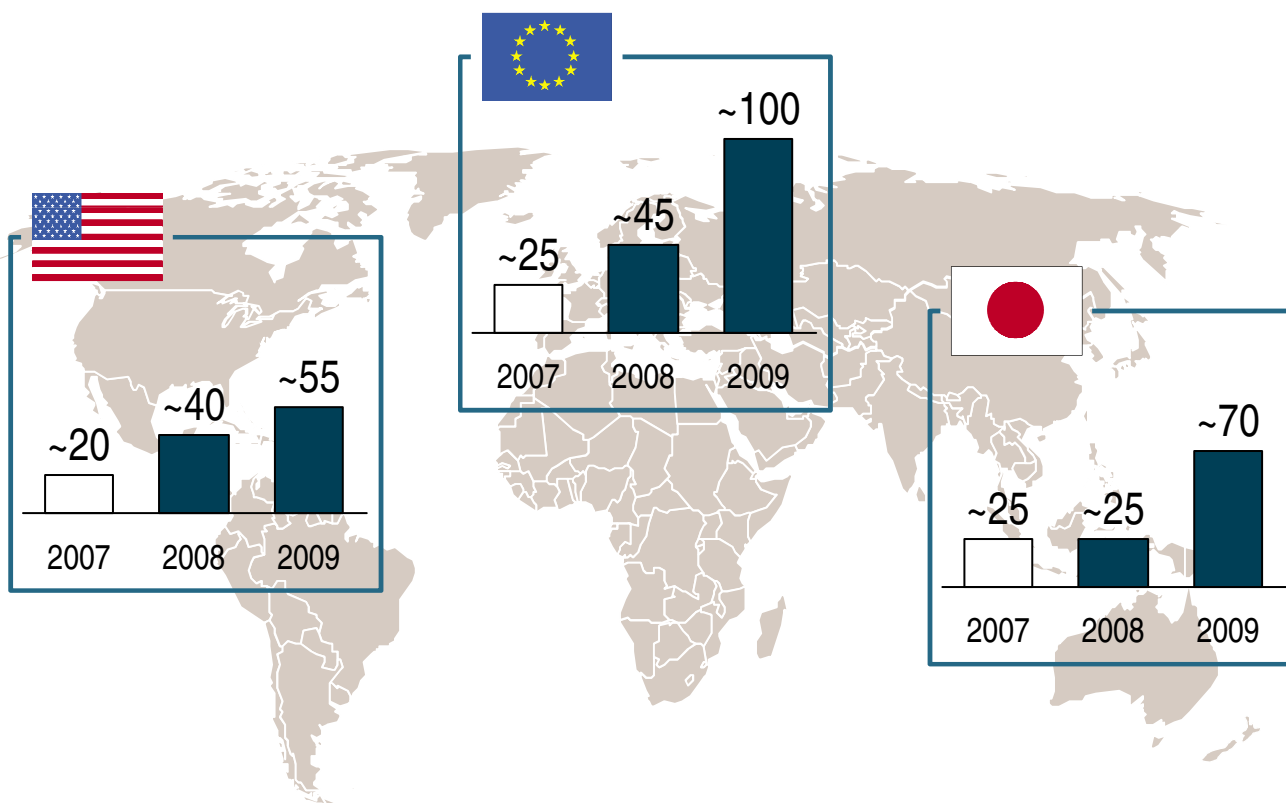


**ROCE [%]**



# Eine Folge davon sind rund 340 Zulieferer-Insolvenzen weltweit

## Insolvenzfälle Zulieferindustrie 2007-2009



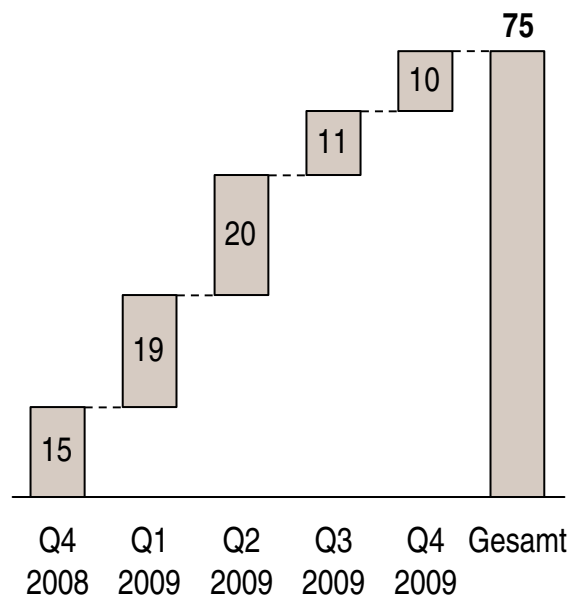
## REGIONALE TRENDS

- > In den **USA** bereits seit Anfang 2008 **zahlreiche große Zulieferer betroffen** (Hauptgrund: Starke einseitige Abhängigkeit von den "Detroit 3")
- > In **Europa** Beginn der **Insolvenz-welle** im letzten Quartal 2008 und **Höhepunkt Mitte 2009**, vor allem bei kleinen und mittleren Unternehmen (Hauptgrund: starke Abhängigkeit vom Premium-Segment)
- > In **Japan** sind insbesondere **sehr kleine** und kleine Zulieferer betroffen
- > Nur **sehr geringe Anzahl** von Insolvenzen in **Schwellenländern**

# Fokus Deutschland: insbesondere sehr kleine Zulieferer in prozessorientierten Produktsegmenten betroffen

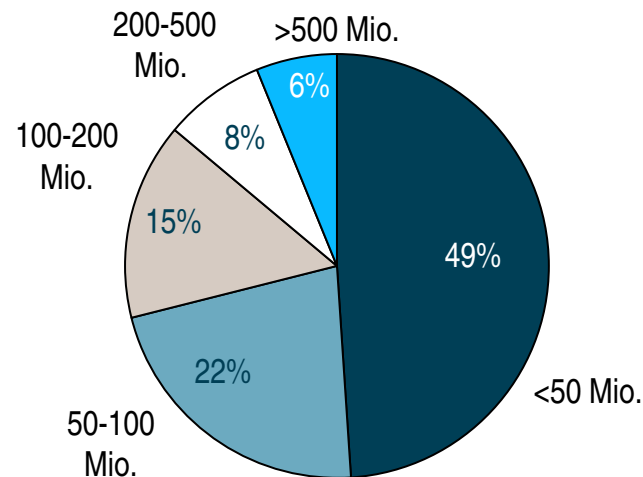
## Insolvenzfälle deutscher Zulieferer

### IM ZEITVERLAUF



→ **rd. 8% aller deutschen Zulieferer**

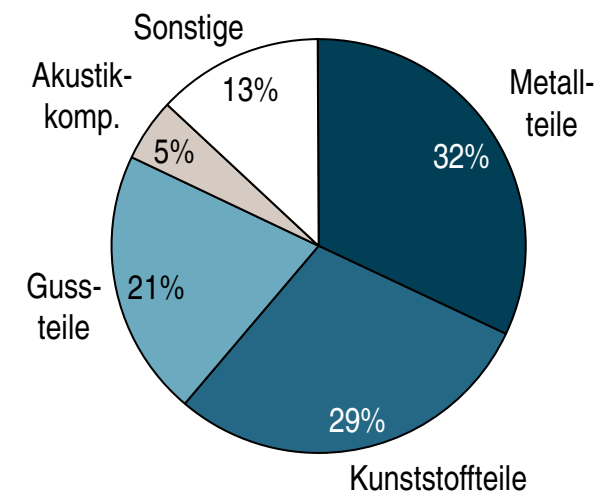
### NACH UMSATZGRÖSSE [EUR]



Σ rd. 11 Mrd. EUR

→ **rd. 4% der Wertschöpfung der deutschen Zulieferer**

### NACH PRODUKTFOKUS



→ **rd. 85% prozessfokussierte Zulieferer**

# Auch 2010 wird für die Zulieferer weltweit ein schwieriges Jahr werden

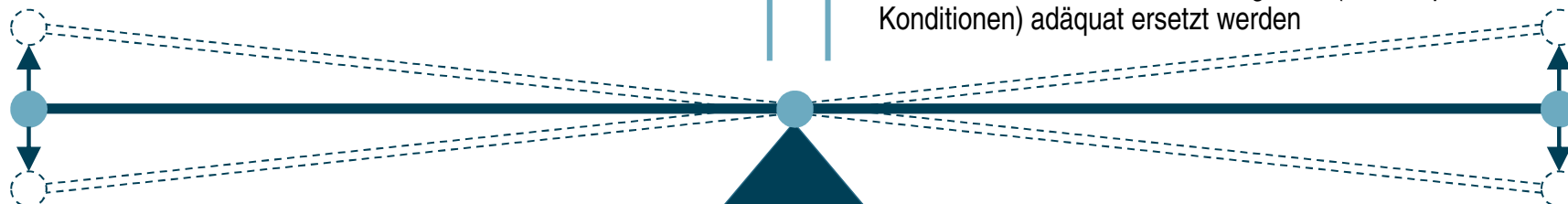
## Geschäftsaussichten Zulieferer 2010



- > Das **Pkw-Produktionsvolumen** wird in 2010 weltweit um ca. 6% steigen
- > **Mengenabrufe** für das erste Quartal liegen leicht über den Erwartungen
- > **Positiver Produktmixeffekt** – der Absatz im Oberklasse-segment erholt sich nach dem überproportionalen Rückgang in 2009 wieder
- > Der **Nutzfahrzeugmarkt** zieht (im Januar 2010) auf niedrigem Niveau etwas an
- > Die **Kostenstrukturen** sind im Vergleich zum ersten Quartal 2009 nach unten angepasst



- > Ein Großteil der Kostenanpassungen in 2009 erfolgte über Kurzarbeit o.ä. – geringe nachhaltige **Strukturanpassung**
- > Erhöhter Liquiditätsbedarf zur **Finanzierung des Umlaufvermögens** bei anziehendem Geschäft im 1. Halbjahr – **Reserven** im Net Working Capital im Zuge der Krise in 2009 **bereits aufgebraucht**
- > **Rücknahme** der zu Krisenbeginn gewährten temporären **Unterstützung durch die OEMs** (verkürzte Zahlungsziele, Preiserhöhungen, Werkzeugkostenübernahmen, etc.)
- > Notwendige **Auflösung des Investitionsstaus** nach den drastischen Investitionskürzungen in 2009
- > Weiterhin sehr **restriktive Kreditvergabe durch Banken** – auslaufende Linien können häufig nicht (zu akzeptablen Konditionen) adäquat ersetzt werden



# Zu Beginn der Krise hatten viele Marktteilnehmer eine große Konsolidierungswelle in der Zulieferindustrie erwartet

## ERWARTETE KATALYSATORWIRKUNG DER KRISE

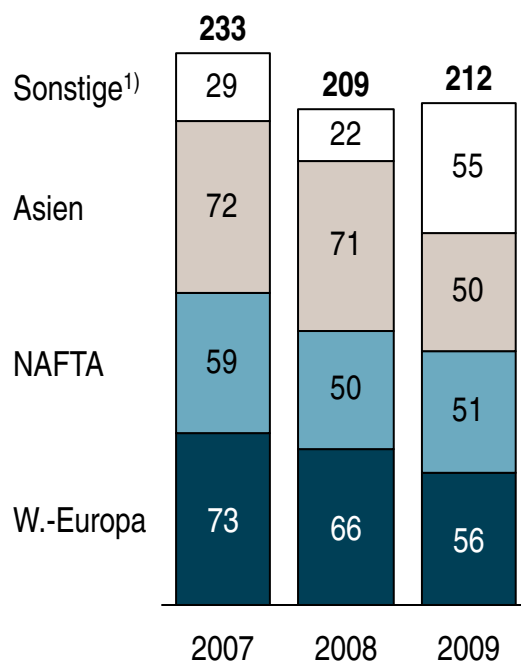
- > **Wegfall der wirtschaftlichen Grundlage** für leistungs- bzw. **finanzschwache Zulieferer**
  - Kurzfristig: Insolvenz/Illiquidität durch dramatische Ertragseinbrüche bei nicht ausreichend anpassbaren Aufwendungen
  - Mittelfristig: Anhaltend niedrigere Marktnachfrage auf 3-5 Jahre
- > Verstärkte **Übernahmebestrebungen** durch **leistungsstarke Zulieferer** zur Realisierung exogenen Wachstums bei niedrigen Kaufpreisen potenzieller Akquisitionsziele
- > Aktive **Unterstützung der Konsolidierung** der Zuliefererbasis **durch die OEMs** zur Schaffung finanziell stabilerer Zulieferer mit geringerem Unterstützungsbedarf bzw. Ausfallrisiken

## VORTEILE EINER KONSOLIDIERUNG DER BRANCHE

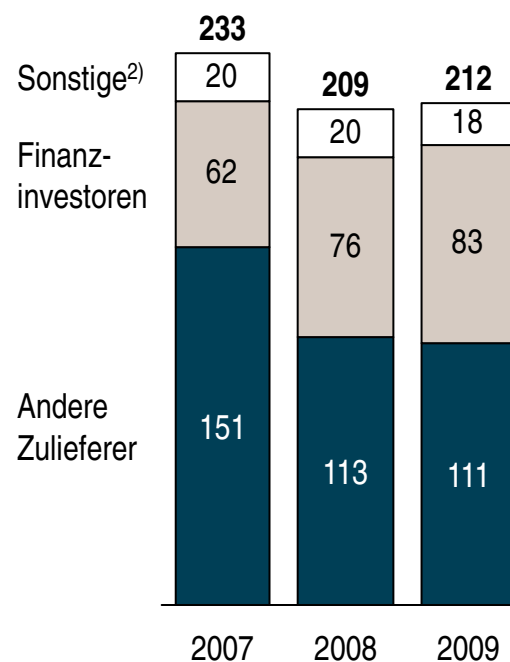
- > **Reduzierung der bestehenden Überkapazitäten** durch Aufgabe von Fertigungsstandorten nach Übernahmen
- > Schaffung größerer und **leistungsfähigerer Zulieferer** als gleichberechtigte Partner der OEMs
- > **Stabilisierung des Preisniveaus** und Verminderung ruinöser Preiswettkämpfe zwischen wirtschaftlich schwachen Zulieferern
- > **Stärkung der Finanzkraft** der verbleibenden Zulieferer
  - Höhere Stabilität in zukünftigen Krisensituationen
  - Finanzierung der ausstehenden F+E-Aufwendungen, insbesondere für neue Antriebe und Leichtbaukonzepte

# In der Realität ließ sich in 2009 jedoch trotz massiv gestiegener Insolvenzen keine erhöhte Konsolidierungstätigkeit feststellen

## ZULIEFERER- ÜBERNAHMEN NACH REGIONEN



## ZULIEFERER- ÜBERNAHMEN NACH KÄUFERTYPEN



## AUSGEWÄHLTE ÜBERNAHMEN 2009

Zielunternehmen	Käufer
ArvinMeritor-Wheels	Iochepe-Maxion
Dura	Magna Seating
Peguform	Cross Industries
Delphi Corp-Steering Business	General Motors
Faurecia Autositze	Pampus Automotive
Delphi Corp-Misc. Plants	General Motors
Delphi Corp-Exhaust Business	Bienes Turgon
Delphi Corp-Suspension Bus.	BeijingWest
TMD Friction	Pamplona Capital
Stankiewicz	IAC
Edscha Cabrio-Dachsysteme	Webasto
Edscha Karosserie	Gestamp Automocion
Norsk Hydro	Benteler
Rotorion	IFA Maschinenbau
Koegel Fahrzeugwerke	Humbaur
Geiger Automotive	HTP Investments
Diehl Elastomertechnik	Mutares
Eybl Austria	Prevent
Wagon Automotive	Waldschaff Automot.
Delphi (Airbags)	iSi Automotive
Emcon	Faurecia
Visiocorp	Motherson Sumi

1) Inkl. Osteuropa 2) Branchenfremde Industrieunternehmen

 Insolvenzhintergrund

# Vier wesentliche Ursachen standen einer verstärkten Konsolidierung in der Zulieferindustrie in 2009 entgegen

1

**Starke Zurückhaltung vieler Investoren** angesichts der sehr **unsicheren Entwicklung der Automobilmärkte**

2

**Liquide Mittel** zur Finanzierung von Übernahmen **nur begrenzt verfügbar** – äußerst restriktive Kreditvergabe der Geschäftsbanken, fast vollständiger Rückzug von Private Equity

3

**Begrenzte Management-Ressourcen** bei den meisten Zulieferern – voller Fokus der Zulieferer-CEOs in den letzten 15 Monaten auf kurzfristige Liquiditätssicherung und Restrukturierung

4

Fahrzeughersteller müssen implizit jeder Transaktion zustimmen und aus **Sicht der Hersteller** sind **viele Segmente bereits ausreichend konsolidiert**

# Hauptgrund: In vielen Segmenten ist die ideale Wettbewerbsstruktur aus Sicht der OEMs bereits erreicht

## Aktuelle Wettbewerbsstruktur Produktsegmente

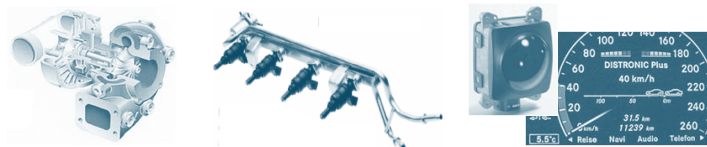
### PRODUKTFOKUSSIERTE SEGMENTE

#### GESCHÄFTS-MODELL

- > **Innovative Produkte** mit Differenzierungspotenzial
- > Höhere **Zahlungsbereitschaft der OEMs** (erkauft durch größeren F+E-Aufwand seitens der Zulieferer)
- > Hohe **Einstiegsbarrieren** durch Intellectual Property
- > **Überdurchschnittliches Renditeniveau** (5-7% vor krisenbedingtem Ertragseinbruch)

#### PRODUKT-BEISPIELE

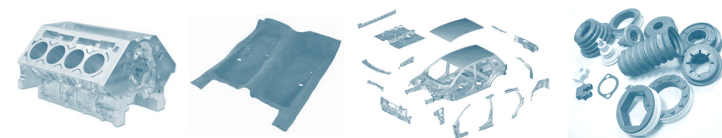
- > Einspritzsysteme, Kolben, Turbolader, Car Multimedia, Fahrerassistenzsysteme,...



### PROZESSFOKUSSIERTE SEGMENTE

- > **Niedriger Innovationsgrad** der Produkte
- > Geringer F+E-Aufwand
- > **Fertigungsprozesseffizienz** als Kernkompetenz der Zulieferer
- > **Unterdurchschnittliches Renditeniveau** (meist ca. 2-4% vor krisenbedingtem Ertragseinbruch)

- > Blechteile, Kunststoffteile, Akustikkomponenten, Motorenblöcke, Dichtungen,...



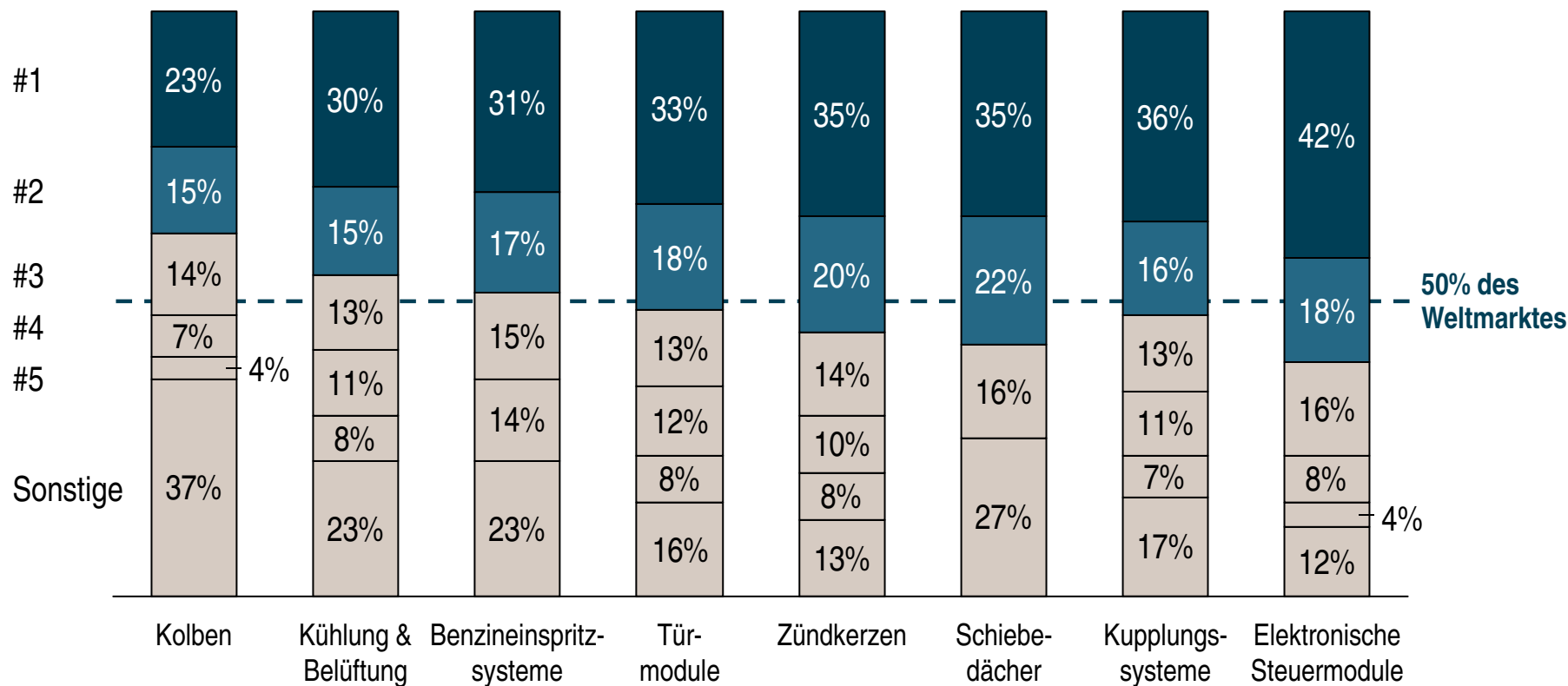
#### TYPISCHE WETTBEWERBS-STRUKTUR

- > Weltmarktführer: ca. **30-35% Marktanteil**
- > Top 2: ca. 50-55% Marktanteil
- > Top 5: ca. 75% Marktanteil

- > Weltmarktführer: ca. **15% Marktanteil**
- > Top 2: ca. 25% Marktanteil
- > Top 5: ca. 40% Marktanteil

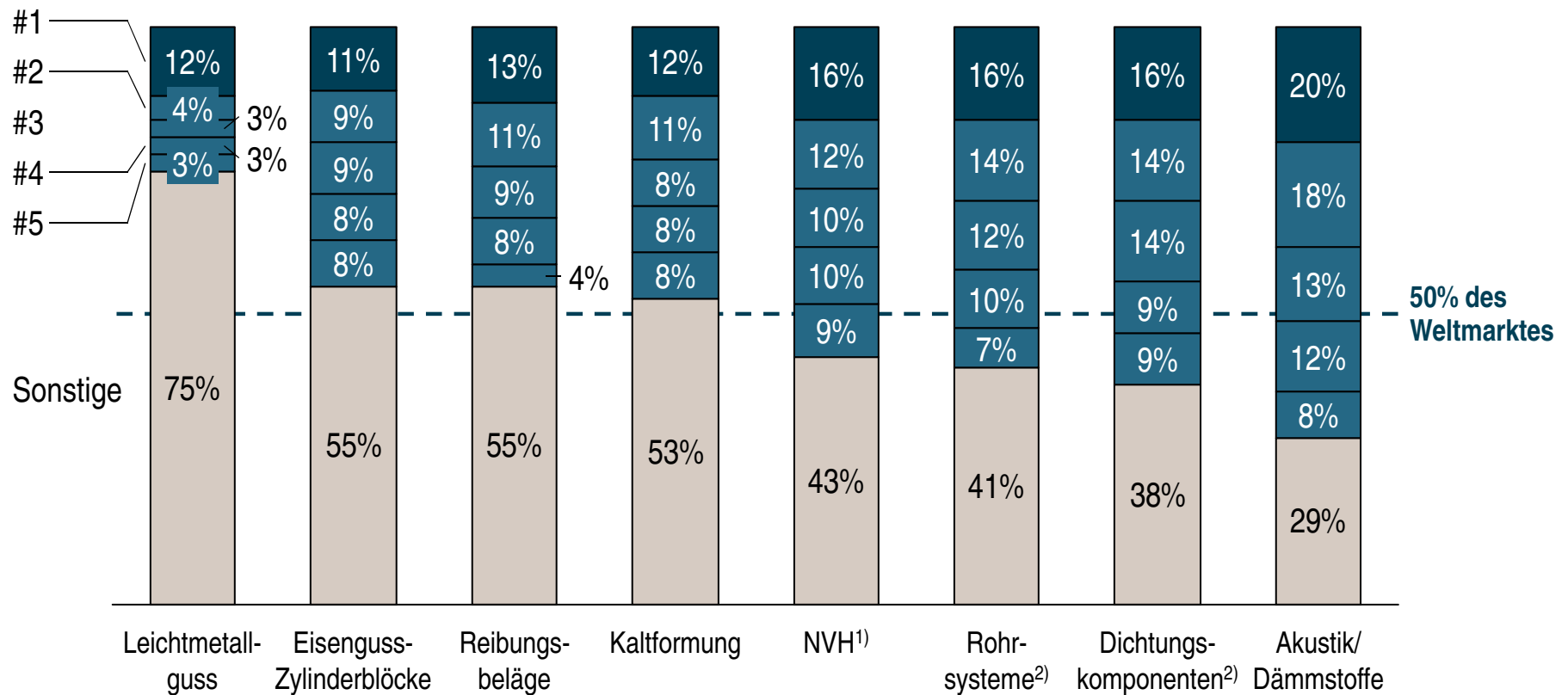
# In den meisten produktorientierten Segmenten besitzen die Top 2 ca. 50% des Marktes – Höhere Konzentration nicht erwünscht

Wettbewerbsstruktur ausgewählter produktorientierter Segmente [Marktanteile, %]



# Dieser Marktanteil wird in den prozessorientierten Segmenten dagegen selbst von den Top 5 Anbietern meist nicht erreicht

Wettbewerbsstruktur ausgewählter prozessorientierter Segmente [Marktanteile, %]



1) Noise, Vibration, Harshness 2) Marktanteil Europa

# Zur Herstellung nachhaltig gesunder Strukturen müsste eine Konsolidierung insbesondere in 5 Segmenten erfolgen

## BEURTEILUNG DES STATUS QUO

### SEGMENTE MIT VORDRINGLICHEM KONSOLIDIERUNGSBEDARF

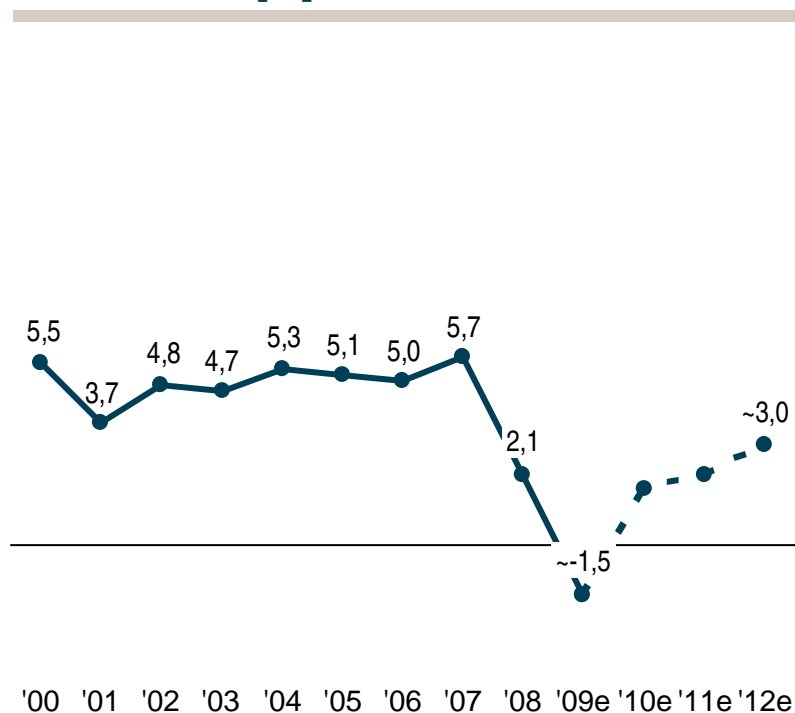
- > Leichtmetallguss
- > Blech-/Pressteile
- > Kunststoffteile
- > Passive Akustikkomponenten (Dämmmaterial)
- > Gummiteile

- > Alle Segmente durch **hohe Überkapazitäten** gekennzeichnet – daher **intensiver Preiswettbewerb** der Anbieter teilweise auf Grenzkostenniveau
- > Seit vielen Jahren **niedriges Renditeniveau** – auf Grund **mangelnder Produktinnovationen** mit Differenzierungspotenzial gegenüber den Endkunden **geringe Renditechancen** in der Zukunft
- > In der Konsequenz **geringe Anreize** für bestehende Anbieter zur **Konsolidierung** – Konsolidierung durch externe Investoren im Rahmen einer **Buy-and-Build-Strategie nur mit OEM-Unterstützung** denkbar (derzeit keine Bereitschaft erkennbar)

# Bei weiterhin "angezogener Handbremse" bei der Konsolidierung rechnen wir mit anhaltend niedrigen Renditen bei den Zulieferern

Prognose ausgewählter Kennzahlen Automobilzulieferindustrie

**EBIT MARGE [%]**



**ROCE [%]**

