

FALLSTUDIE
[AUTOMOBILZULIEFERINDUSTRIE]

**KONZEPT ZUR RESTRUKTU-
RIERUNG UND STRATEGISCHEN
NEUAUSRICHTUNG EINES
AUTOMOBILZULIEFERERS**



Zum Hintergrund

MERKMALE DER ZULIEFERINDUSTRIE

Die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 löste eine weltweite Rezession aus, die auch die Automobilindustrie massiv getroffen hat: Die Branche musste im Jahr 2009 in Deutschland Umsatzrückgänge von rund 20 Prozent verkraften. Der Zulieferindustrie ist rund ein Viertel ihrer Umsätze weggebrochen. Allerdings hat sich die Automobilindustrie relativ bald erholt. Insbesondere deutsche Marken und Produkte, die im internationalen Wettbewerb führend sind, konnten die Krisen-Talsole relativ schnell hinter sich lassen.

Die Rückkehr zur gewohnten Wachstumsdynamik darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Akteure der Automobilindustrie in den nächsten Jahren mit einem grundlegenden Wandel konfrontiert sind. Er wird vor allem denjenigen Zulieferunternehmen schwer zu schaffen machen, die angesprochen aus den Krisenjahren gekommen sind.

Zu den strukturellen Veränderungen gehört die Verschiebung der globalen Nachfrage: Während in den Triademärkten der Zulassungsbestand nur noch marginal steigt, findet das maßgebliche Wachstum in Zukunft in den aufstrebenden BRIC-Staaten statt – vor allem in Asien. Die Fahrzeugproduktion der OEM (Original Equipment Manufacturer) wird sich noch stärker in diese Wachstumsregionen verschieben, was zwangsläufig zu einer weiteren Verlagerung der Produktionsstandorte der Zulieferer führen wird.

Auf der Ertragsseite gerät die Zulieferindustrie zunehmend unter Druck: Hohe Fertigungskomplexität, immer anspruchsvollere Umweltauflagen und steigende Rohstoffpreise treiben die Kosten in die Höhe. Auf diese Entwicklungen müssen Unternehmen mit deutlichen Kosteneinsparungen und Produktivitätssteigerungen reagieren, andernfalls werden Automobilzulieferer künftig nicht rentabel wirtschaften können. Der OEM-Markt war bereits in den letzten Jahren durch starke Konzentrationstendenzen gekennzeichnet. Der Zulieferindustrie wird es ähnlich ergehen.

Die Zulieferer werden in den nächsten Jahren auf diese strukturellen Veränderungen reagieren und sich entsprechend konsolidieren müssen. Die OEM verlangen längere Preisbindungen, geben das finanzielle Risiko an die Zulieferer weiter und erwarten umfassende Komplettlösungen. Diese Ansprüche können nur innovationsstarke Unternehmen erfüllen, die über ausreichende Mittel zur Finanzierung von Wachstum sowie von Forschung und Entwicklung verfügen.

Der Auftrag

RESTRUKTURIERUNG UND STRATEGISCHE NEUAUSRICHTUNG

Das Unternehmen zählt in Europa und Südamerika zu den führenden Zulieferern wichtiger Sitzkomponenten (Sitzstrukturen, Einsteller für Lehnen etc.); der Gesamtumsatz lag im Jahr 2010 bei rund einer Milliarde Euro. Der Geschäftsbereich für Komplettsitze, in erster Linie hochwertige Sportsitze im Erst- und Aftermarket, trug rund zehn Prozent zum Gesamtergebnis der Gruppe bei, wovon rund zwei Drittel in Europa erzielt wurden.

Bereits in den Vorkrisenjahren 2007 und 2008 erreichte das Unternehmen nur eine relativ geringe Profitabilität. Ausschlaggebend dafür war ein zunehmender Wettbewerbsdruck, der durch Fusionen von Konkurrenzunternehmen verschärft wurde. Hinzu kam eine unterdurchschnittliche Performance in nahezu allen Leistungsbereichen. Diese ohnehin schwierige Ausgangslage hat sich dramatisch zugespitzt, als die Automobilzulieferindustrie die Auswirkungen der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise zu spüren bekam.

Mit externer Unterstützung wollte das Unternehmen diese negative Entwicklung stoppen und den Turnaround schaffen: Im Herbst 2009 wurde Haselhorst Associates beauftragt, die Restrukturierung und strategische Neuausrichtung konzeptuell und operativ zu begleiten.

Der Weg

STEP 1: PERFORMANCE UND PROFITABILITÄT NACHHALTIG VERBESSERN

Das Management und das Beratungsteam erarbeiteten ein Restrukturierungskonzept für den Automobilzulieferer, das aus einem Sofortmaßnahmen-, einem Profit- und einem Cash-Programm bestand. Um den Turnaround zu erreichen, wurden alle Prozesse und Produkte des Unternehmens auf den Prüfstand gestellt und optimiert. Dabei wurden vor allem für die spezifischen Problemfelder der Automobilindustrie Maßnahmenpakete geschnürt: Im Fokus standen hier die Themen Effizienzsteigerung sowie Verbesserung der Key Performance Indicators in den Bereichen Qualität, Logistik und Materialeinsatz. Eine wichtige Rolle spielten auch die Verbesserung und Steuerung der Prozesse im Vertrieb und Einkauf.

Für das Beratungsteam war es besonders wichtig, Potenziale für eine Ergebnisverbesserung zu identifizieren und Wege zu deren Realisierung aufzuzeigen. Außerdem zeichnete Haselhorst Associates für das Projektmanagement verantwortlich: Den Beratern oblagen die Leitung des Projektmanagement-Office, das Reporting an das Management sowie die Über-

wachung der Fortschritte und Risiken bei der Umsetzung der Maßnahmen.

Die Restrukturierung zeigte bald den gewünschten Effekt, sodass sich die Performance und die Ergebnisse nachhaltig verbesserten. Bereits das Sofortmaßnahmen-Programm übertraf seine Zielmarke um fünf Prozent; die Ergebnisse des Cash-Programms lagen ebenfalls über den Planzahlen. Der Unternehmenswert konnte deutlich gesteigert werden.

STEP 2: UNTERNEHMENSVERKAUF VORBEREITEN UND DURCHFÜHREN

Während der Restrukturierung zeigten sich immer deutlicher die strategischen Herausforderungen, denen sich das Unternehmen stellen musste. Haselhorst Associates unterstützte die Verantwortlichen bei der konzeptionellen Ausarbeitung von Strategiealternativen. Dazu gehörte der Verkauf des Unternehmens an einen strategischen Investor.

Das Management hat sich für diese Option entschieden. Die Berater begleiteten alle Phasen dieses Verkaufs und übernahmen die Recherche aller relevanten Informationen, die gesamte Due Diligence und das Vertragsmanagement.

Der Nutzen

ERFOLGREICHER UNTERNEHMENSVERKAUF NACH DEUTLICHER PREISSTEIGERUNG

Der erfolgreiche Turnaround war die Voraussetzung für den Verkauf des Unternehmens an einen strategischen US-Investor. Diese Transaktion kam nur zustande, weil das Restrukturierungskonzept nachhaltige strukturelle Veränderungen bewirkt hat. Durch die intensive Vorbereitung der Verkaufsverhandlungen und die verkäuferseitige Durchführung der Due Diligence hat Haselhorst Associates wesentlich zum reibungslosen Ablauf des Unternehmensverkaufs beigetragen. Der bei der Transaktion erzielte Preis spiegelte den Unternehmenswert wider, der durch die Maßnahmen des Profit- und Cash-Programms erheblich gesteigert worden war.

Der Verkauf war ein entscheidender Schritt, um das Unternehmen auf einen langfristigen Erfolgskurs zu führen. Das Engagement des Investors gewährleistet, dass der Automobilzulieferer über die notwendige Finanzkraft verfügt, um die globale Expansion und Investitionen in Forschung und Entwicklung voranzutreiben. Auf diese Weise haben die Marke und die hochwertige Produktpalette eine vielversprechende Zukunft auf den internationalen Automobilmärkten. Das Zulieferunternehmen ist bestens aufgestellt, um die künftigen Herausforderungen durch den strukturellen Wandel in der Branche zu meistern.

Im Detail

DIE DREI PROJEKTPHASEN

I. Restrukturierung

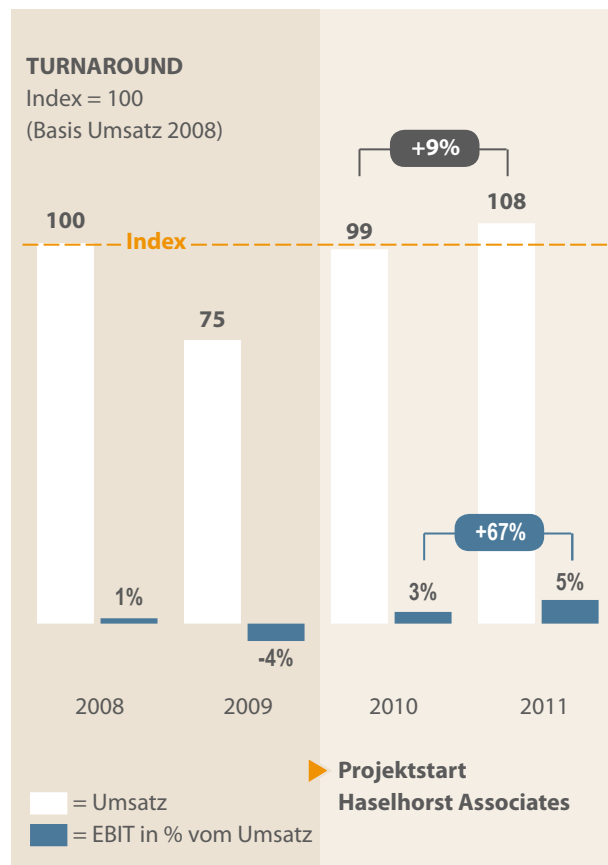
- > Sofortmaßnahmen-Programm
- > Cash-Programm
- > Profit-Programm
- > Projektmanagement

II. Strategie

- > Erarbeitung von Strategiealternativen
- > Bewertung und Empfehlung
- > Entwicklung der Organisation und Anpassung
- > Identifikation von Synergiepotenzialen

III. Unternehmensverkauf

- > Konsolidierung der Informationen
- > Vorbereitung der Transaktion
- > Begleitung und Durchführung der Board Room Due Diligence
- > Unterstützung beim Vertragsmanagement bis Closing





Dr. Arno Haselhorst – Geschäftsführender Partner
a.haselhorst@haselhorst-associates.com

Haselhorst Associates GmbH

Schiffbauerweg 1
82319 Starnberg

Tel: +49 8151 65040-0
Fax: +49 8151 65040-20

info@haselhorst-associates.com
www.haselhorst-associates.com



WIR MEISTERN VERÄNDERUNGEN.
GEMEINSAM.