

Automotive im Spannungsfeld zwischen Tradition und Transformation

Erfolgsfaktor strategische Kooperationen

10. Internationales Symposium
Restrukturierung

22. Oktober 2021

Christian Feldmann

KEARNEY



Wer sind wir?

KEARNEY

- Wir gehören global zu den **Top 5 Beratungen**, mit Mandaten bei 75% der Global Fortune 500 sowie bei international agierenden mittelständischen Unternehmen
- Wir sind ein **führender Berater** in allen leistungswirtschaftlichen Problemstellungen, insbesondere in **Produktion, Logistik und Einkauf**
- Weltweit vertrauen Klienten auf unsere **Beratungsansätze, Tools, Lösungen und Benchmarks**



KEARNEY

RESTRUCTURING

- Wir haben in **Deutschland, Österreich und Schweiz** einen **Restrukturierungsbereich** aufgebaut – aus erfahrenen Beratern mit Top-Restrukturierungsberatungshintergrund
- **Europaweit** sind wir in das **Kearney Restrukturierungsnetzwerk** integriert
- Wir **fokussieren** auf **ausgewählte Branchen**, in denen diverse Restrukturierungsprojekte bereits erfolgreich abgeschlossen wurden
- Unsere enge Verbindung aus Restrukturierungsexpertise und jahrzehntelanger Erfahrung in der Lösung leistungswirtschaftlicher Problemstellungen bilden die Grundlage für die **schnelle Freisetzung liquider Mittel** sowie **nachhaltige Kostenstrukturverbesserungen** in Krisensituationen

**1. Transformationsgeschwindigkeit, stark betroffene
Automobilzulieferersegmente**



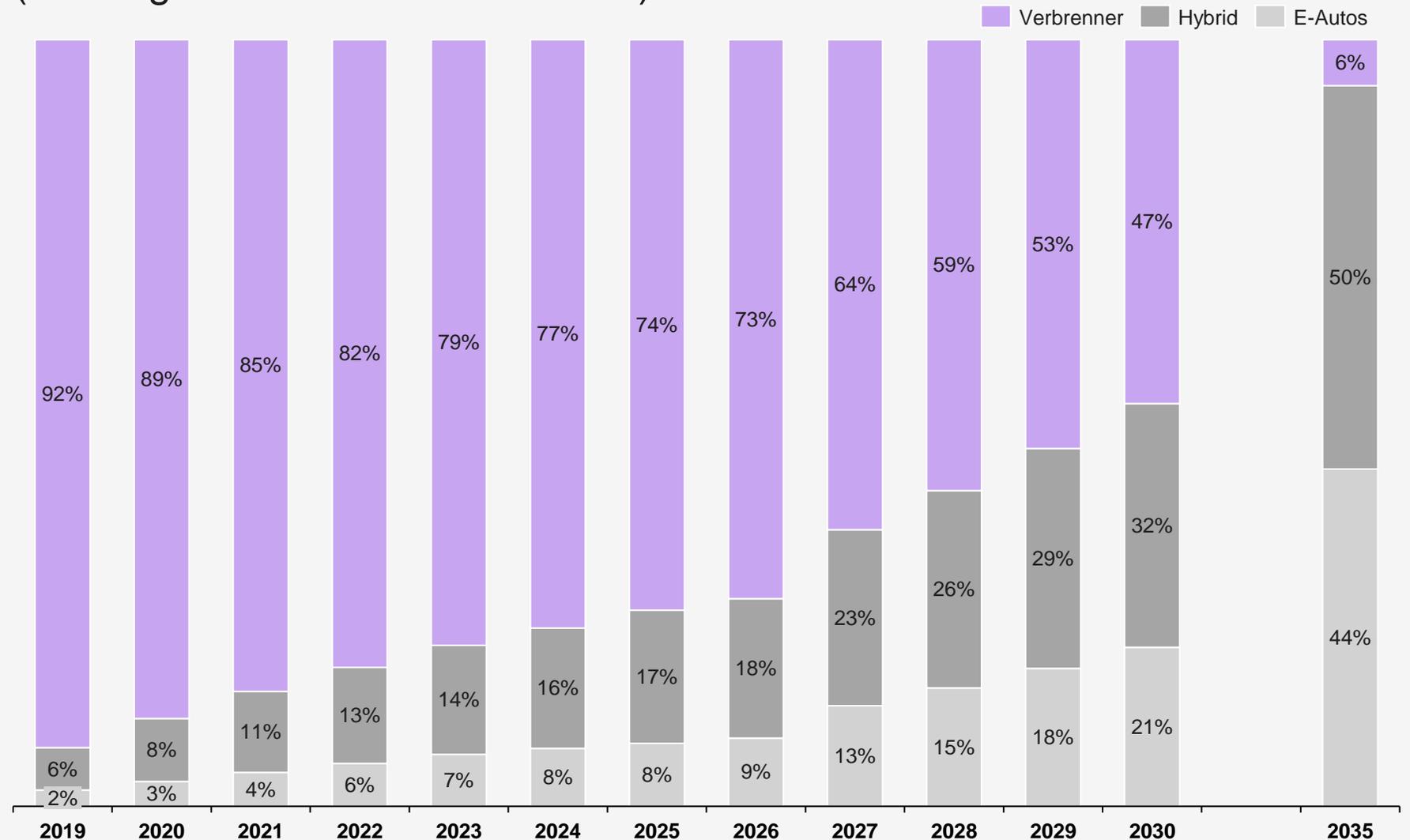
2. Strategische Optionsanalyse



Die Elektrifizierung der Antriebe schreitet regulationsbedingt voran; ab 2030 könnten mehr elektrifizierte als konventionelle Antriebe verkauft werden

- Wir rechnen mit einer steigenden Durchdringung des Marktes mit elektrifizierten Antrieben
- Nach 2030 nimmt die Dynamik stark zu – Verbrenner werden in der hybriden Antriebstechnik nach wie vor einen signifikanten Anteil haben
- Momentane politische Veränderungen begünstigen den Wandel zu alternativen Antriebstechnologien

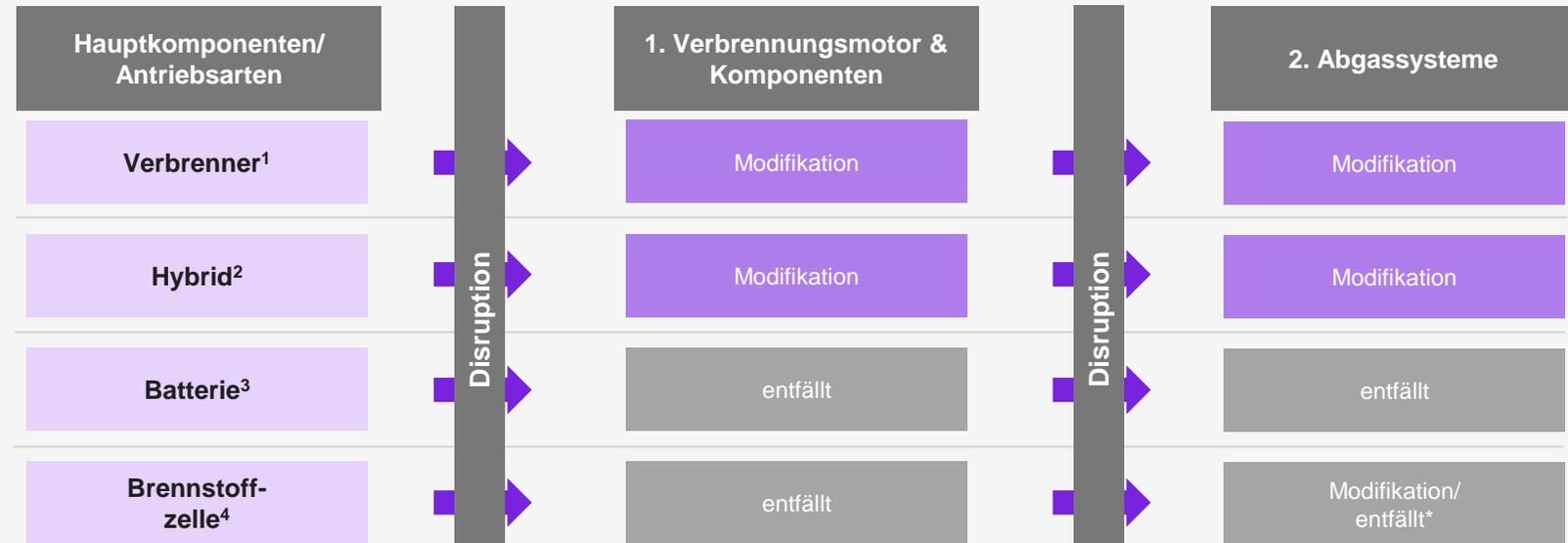
Globaler Anteil verschiedener Antriebsarten (% der gesamten Pkw-Produktion)



Mittelständische Zulieferer mit Fokus auf den Verbrennungsmotor, Tank- und Abgassysteme sind besonders stark von der Transformation betroffen

Überprüfung zukünftiger Nutzbarkeit aktueller Kernkompetenzen

Veränderungsgrad der Hauptkomponenten und Antriebsformen



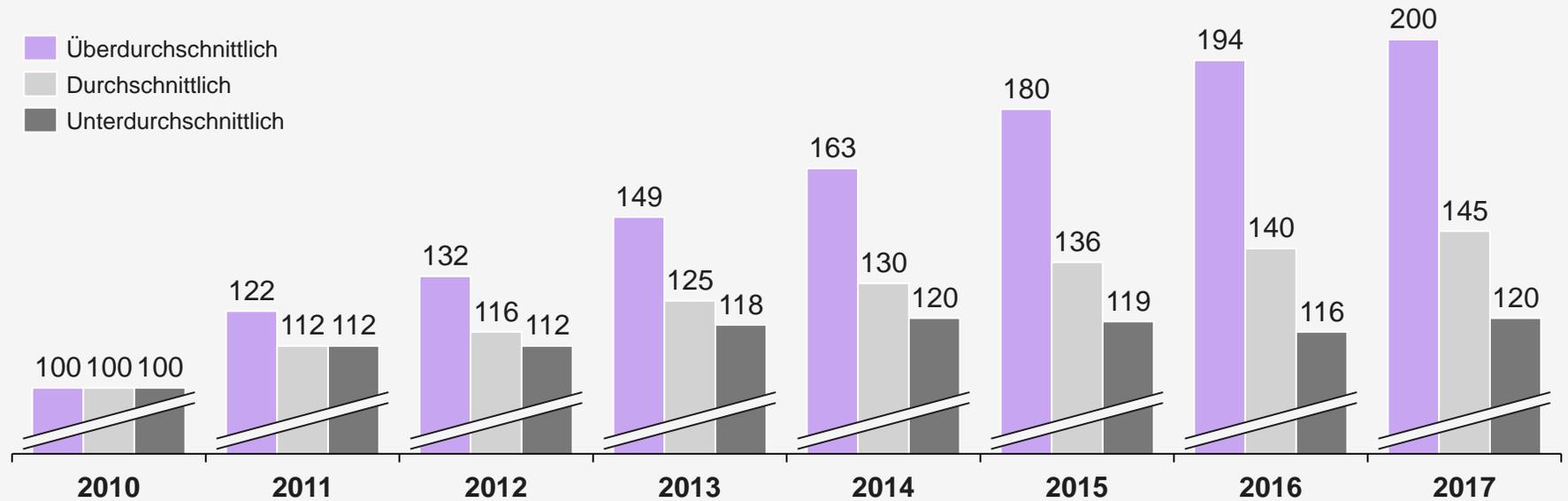
Die Analyse des Produktportfolios nach technischen Gesichtspunkten hilft bei der Identifikation und Bewertung der eigenen Kernkompetenzen – folgende Fragen sollten beantwortet werden:

- 1** Was sind unsere aktuellen Kernkompetenzen?
- 2** Welchen Wert haben diese Kernkompetenzen bei einer Umstellung auf alternative Antriebe?
- 3** Welche Kernkompetenzen müssen ausgebaut, akquiriert und fokussiert werden?

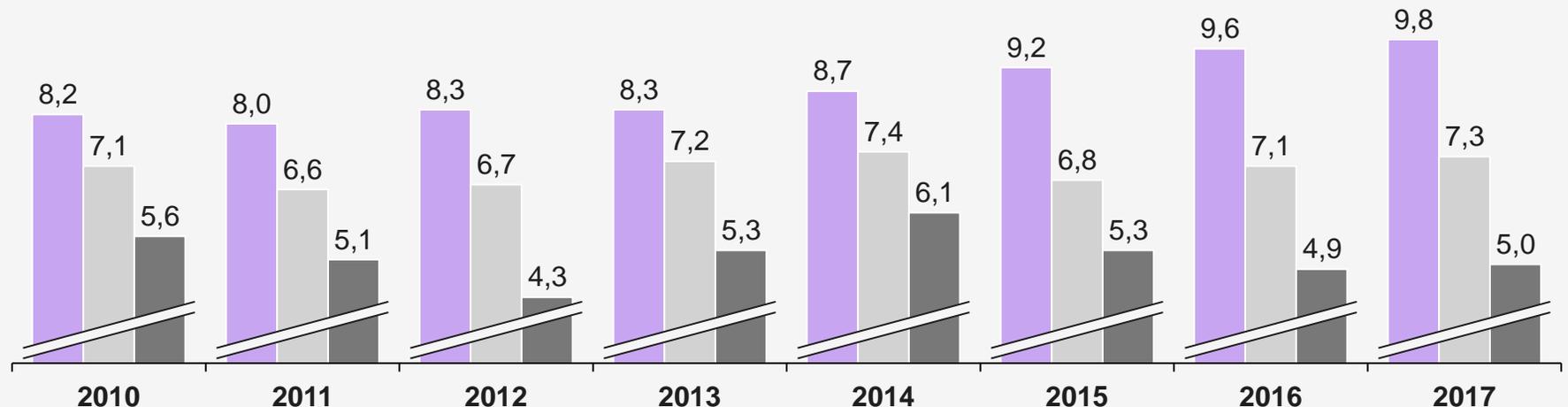
Quelle: IHK Stuttgart, Karlsruher Institut für Technologie, Fußnoten: (1) ICE = Internal Combustion Engine = Verbrennungsmotorfahrzeuge, (2) HEV = Micro-, Mild- oder Vollhybride, (3) BEV = Batteriebetriebene Fahrzeuge, (4) FCEV = Brennstoffzellenbetriebene Fahrzeuge, (5) Mod. = Modifikation

...Umsatz- und Margenprobleme waren in einigen Automobilzulieferersegmenten bereits vor COVID-19 und Chip-Krise evident – welche Perspektiven gibt es dies zu ändern?

Klassifizierte Automobilzulieferer indexierter Umsatz¹ (Basis 2010)



Klassifizierte Automobilzulieferer EBIT Marge² (%)

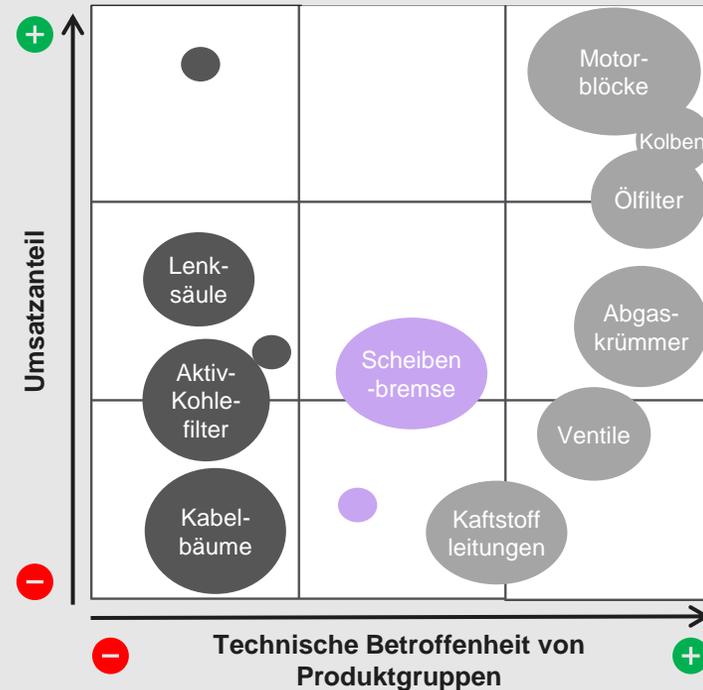


1) Klassifizierung nach Umsatzwachstum und ROCE 2) EBIT nach Restrukturierungseffekt
Quelle: Lazard 2018

Durch
Produktportfolio-
analysen helfen
wir unseren
Kunden
erfolgreich
Chancen zu
identifizieren und
umzusetzen

Produktportfolioanalyse und Transformation

Beispielhafte Produktanalyse



○ Kreisgröße indiziert Ertrag

Auswirkung bei Umstieg auf Batterie und Brennstoffzellen

- Entfallen
- Bleibt erhalten
- Modifikation notwendig

Erste Schritte der Transformationsanalyse

- Nach **Identifizierung** besonders **betroffener Hauptkomponenten / Produktgruppen**, ist deren **Umsatz- und Ertragsanteil** am gesamten Produktportfolio zu bestimmen.
- Abhängig vom **Grad der Betroffenheit des Produktportfolios** und bestehenden **Kernkompetenzen**, sind unterschiedliche Strategien anzuwenden.
- Die Ertragskraft und das vorhandene Eigenkapital determinieren weiterhin den Handlungsspielraum.
- **Produktinitiativen** sollten in **Einklang mit Kernkompetenzen** und Marktchancen stehen.

- **Gerade Zulieferer** in besonders betroffenen Teilsegmenten haben nicht viele Versuche bei der Neuproduktentwicklung (sehr eingeschränkte Finanzierungskraft).
- Viele Zulieferer in diesen Segmenten werden **es nicht schaffen die Transformation aus eigener Kraft zu bewältigen**.

**1. Transformationsgeschwindigkeit, stark betroffene
Automobilzulieferersegmente**



2. Strategische Optionsanalyse



Betroffene Zulieferer müssen in vielen Aktionsfeldern parallel tätig werden, um die Transformation zu bewältigen

Relevante Aktionsfelder

Fokusthema

Perform

Sichere Finanzierung und Optimierung der aktuellen Geschäftsmodelle und Kostenstrukturen



1. Strategische Portfolio-Optimierung



Entwicklung Strategie und Portfolio für Produkte/Geschäftsbereiche/Segmente

Abbau von unrentablen Geschäften und **Ausbau** von zukunftsorientierten Geschäfte

2. Organisation neu denken



Straffung/ Harmonisierung derzeitiger Organisation und Strukturen

Right-Sizing von nicht system-relevanten Strukturen

3. Globale Kostenwettbewerbsfähigkeit



Optimierung der Wertschöpfungskette, des Footprints und der Produktkosten

Etablierte **Kostenkontrolle**, um **Kostenwettbewerbsfähigkeit** zu maximieren

Transform

Sichere zukünftige Geschäfte und Erschließung neuer Geschäftsfelder



4. Digitales Unternehmen



Umwandlung in ein digitales Unternehmen und Verbreitung einer digitalen Mentalität

Nutzen von **neu-entwickelter Denkweise** und **Digitalisierung** als neuer Standard

5. Strategische Optionen



Investitionen in neue Kundensegmente, Technologien und Komponenten

Vorantreiben der **Marktkonsolidierung**
Aneignung der **relevanten Kompetenzen**

6. Rasche Marktinnovation



Neue Technologien und Anwendungen schnell entwickeln

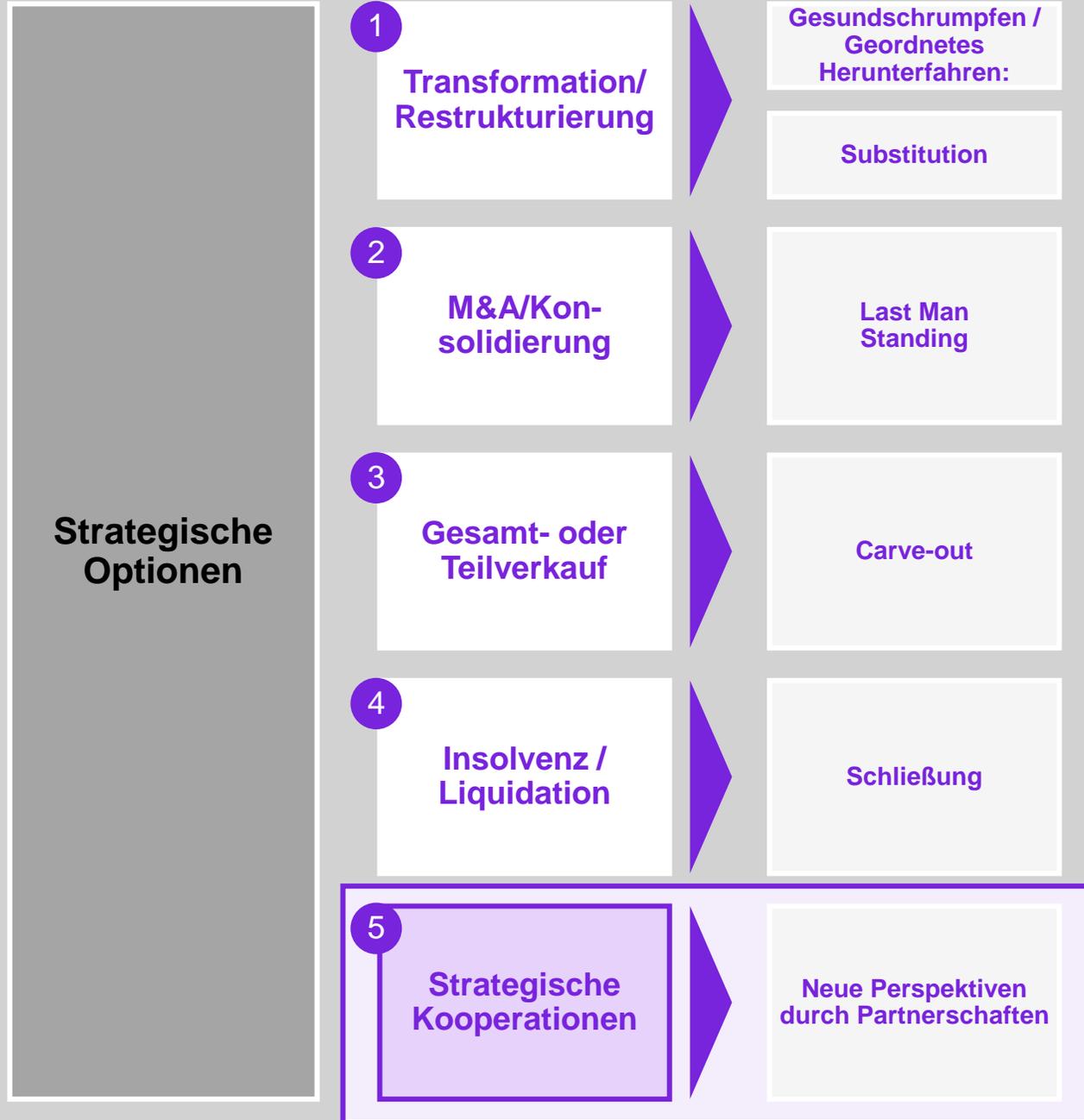
In turbulenten Zeiten die **Nase vorn haben** und die **Konkurrenz übertreffen**

Gerade mittelständische Zulieferer dürfen Kooperationen stärker in ihre Überlegungen zur strategischen Neuausrichtung einbeziehen

Skizzierung ausgewählter strategischer Optionen bei Abhängigkeit von konventionellen Antrieben – nicht abschließend

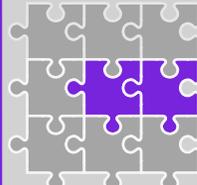
Fokusthema

Strategische Optionen



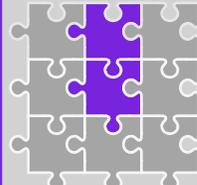
Für mittelständische Automobilzulieferer gilt es passende und relevante Kooperationsformen zu evaluieren

Horizontale Kooperationen



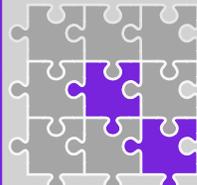
- **Gleiche Wertschöpfungsstufe**
- *Beispiel:*
 - zwei Automobilzulieferer
 - Kosteneinsparungen durch Produktionslinienoptimierung, gemeinsame Vertriebsaktivitäten etc.

Vertikale Kooperationen



- **Unterschiedliche Wertschöpfungsstufen**
- *Beispiel:*
 - OEM mit Automobilzulieferer
 - Gemeinsame F&E bei Einzelkomponenten, um technischen Vorsprung oder Exklusivität zu sichern

Diagonale Kooperationen

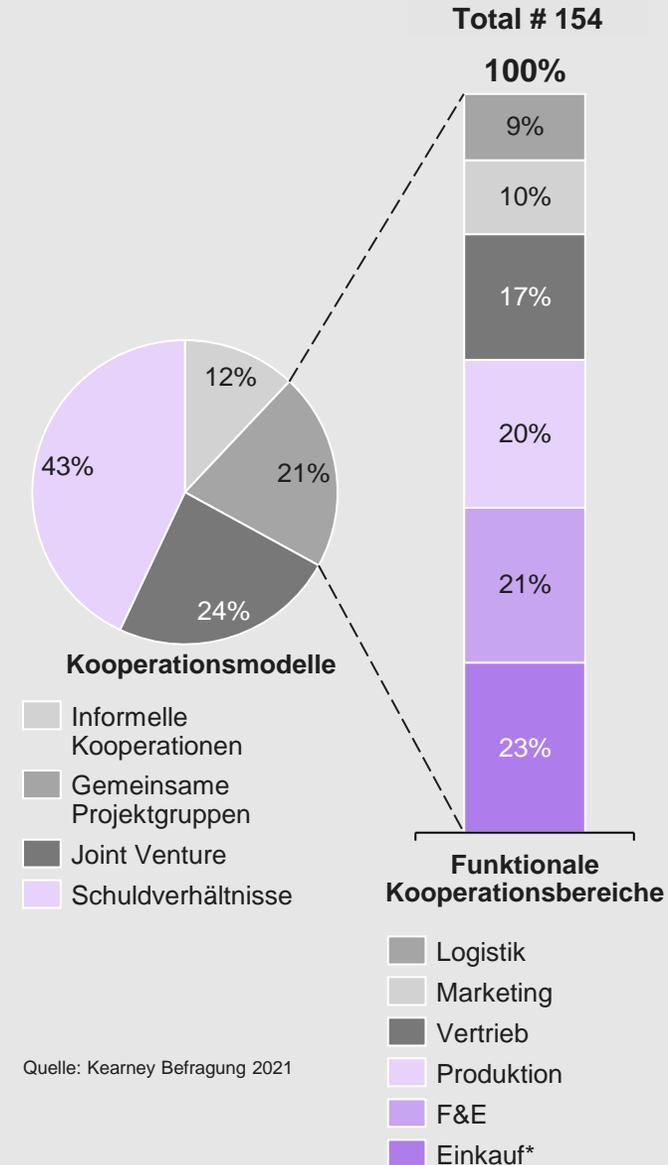


- **Unterschiedliche Branchen und Wertschöpfungsstufen**
- *Beispiel:*
 - Automobilzulieferer und IT-Unternehmen
 - Entwicklung neuer Angebote/Marktfelder

Quelle: Kearney
* Größtenteils im Bereich IT und Admin-Kosten

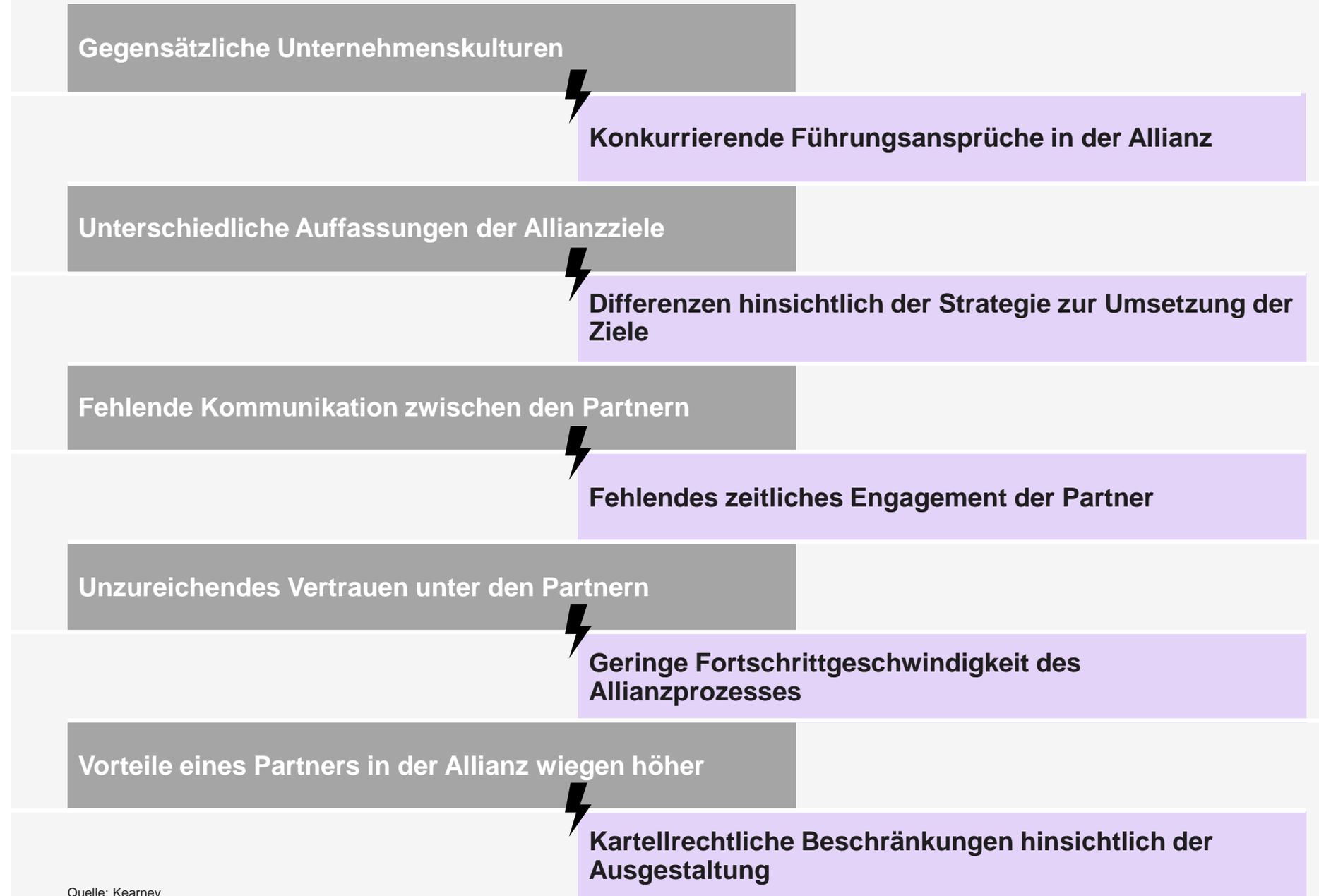


Automobilzulieferer setzen auf klare und bindende Rahmenbedingungen



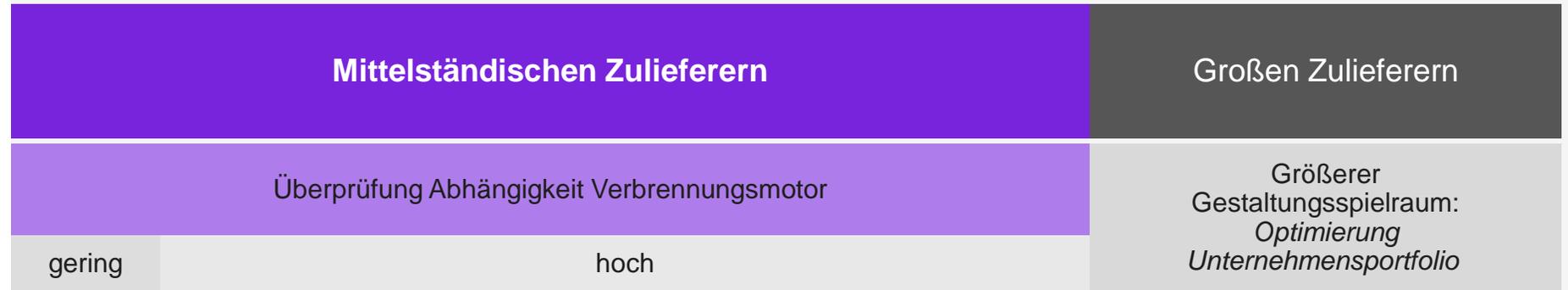
Quelle: Kearney Befragung 2021

Neben Vorteilen gibt es auch einige Hürden bei der Umsetzung von strategischen Allianzen – diese sind handhabbar bei gutem Management aber fortlaufend zu evaluieren



Große Zulieferer vertrauen bereits auf strategische Kooperationen – mittelständische Zulieferer sind eher zurückhaltend

Die Transformationsherausforderungen sind anders gelagert bei



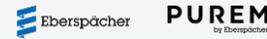
... die richtige Optionswahl ist entscheidend...



Skizzierung ausgewählter Optionswege – nicht abschließend

Beispielhafte Konstellation

Restrukturierung/ Transformation	Gesamtverkauf		Carve-Out		Strategische Kooperation	Last Man Standing
Gesund schrumpfen / geordnetes Herunterfahren	Best Owner	Andere Markt-Akteure (BOG, PE Funds, OEM)	Teilverkauf	Zusammenlegen (OEM oder Zulieferer)	Bestehendes Geschäft <ul style="list-style-type: none"> • Effiziente Verbrennungsmotoren (Downsizing) • Alternative Kraftstoffe • ... Aufbau neue Geschäftsfelder	Konsolidierungsstrategie: z.B. Einzig verbleibender Produzent von Motorblöcken
Aufbau Zukunfts-Geschäft <i>Make or buy</i>						



Vielen Dank



Christian Feldmann

Partner
Christian.Feldmann@kearney.com
+49 175 2659 350
München



This document is exclusively intended for selected client employees. Distribution, quotations and duplications – even in the form of extracts – for third parties is only permitted upon prior written consent of Kearney.

Kearney used the text and charts compiled in this report in a presentation; they do not represent a complete documentation of the presentation.

KEARNEY

