

Neue Wege bei der Transformation von mittelständischen Automobilzulieferern - Erfolgsfaktor strategische Kooperationen

11. Sanierungskonferenz an der SRH
Hochschule Heidelberg in Kooperation mit
dem IfUS-Institut
24. September 2021

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 (20 Mitarbeiter)
- **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

Kearney arbeitet mit den führenden Unternehmen der Automobilbranche zusammen und entwickelt maßgeschneiderte und nachhaltige Lösungen

Kearney ist eine der führenden Strategieberatungen mit einem Umsatz von 1,5 Mrd. USD und 3.600 Mitarbeitern. Der globale Footprint - in 40 Ländern aktiv - ermöglicht eine weltweite Betreuung vor Ort.

Seit mehr als 90 Jahren ist die Automobilindustrie die Kernbranche von Kearney. **Weltweit arbeiten wir mit den Top-OEMs, führenden Automobilzulieferern und Händlern zusammen.**

Kearney arbeitet seit vielen Jahren zudem sehr erfolgreich für den deutschen Mittelstand. Viele Familienunternehmen sehen in Kearney den Partner ihres Vertrauens. Mehr als 80% sind wiederkehrende Kunden.

Wir arbeiten mit jedem der **Top 10 OEMs** für PKW



Wir arbeiten mit jedem der **Top 5 OEMs** für NFZ



Wir arbeiten mit den **Top Zulieferer** in DACH



Wir arbeiten mit den **Top Händlern** in EU



Wir arbeiten mit führenden **EDLs** in DACH



Wir arbeiten mit den **Top-Verbänden** in DACH



**1. Transformationsgeschwindigkeit, stark betroffene
Automobilzulieferersegmente**



2. Strategische Optionsanalyse

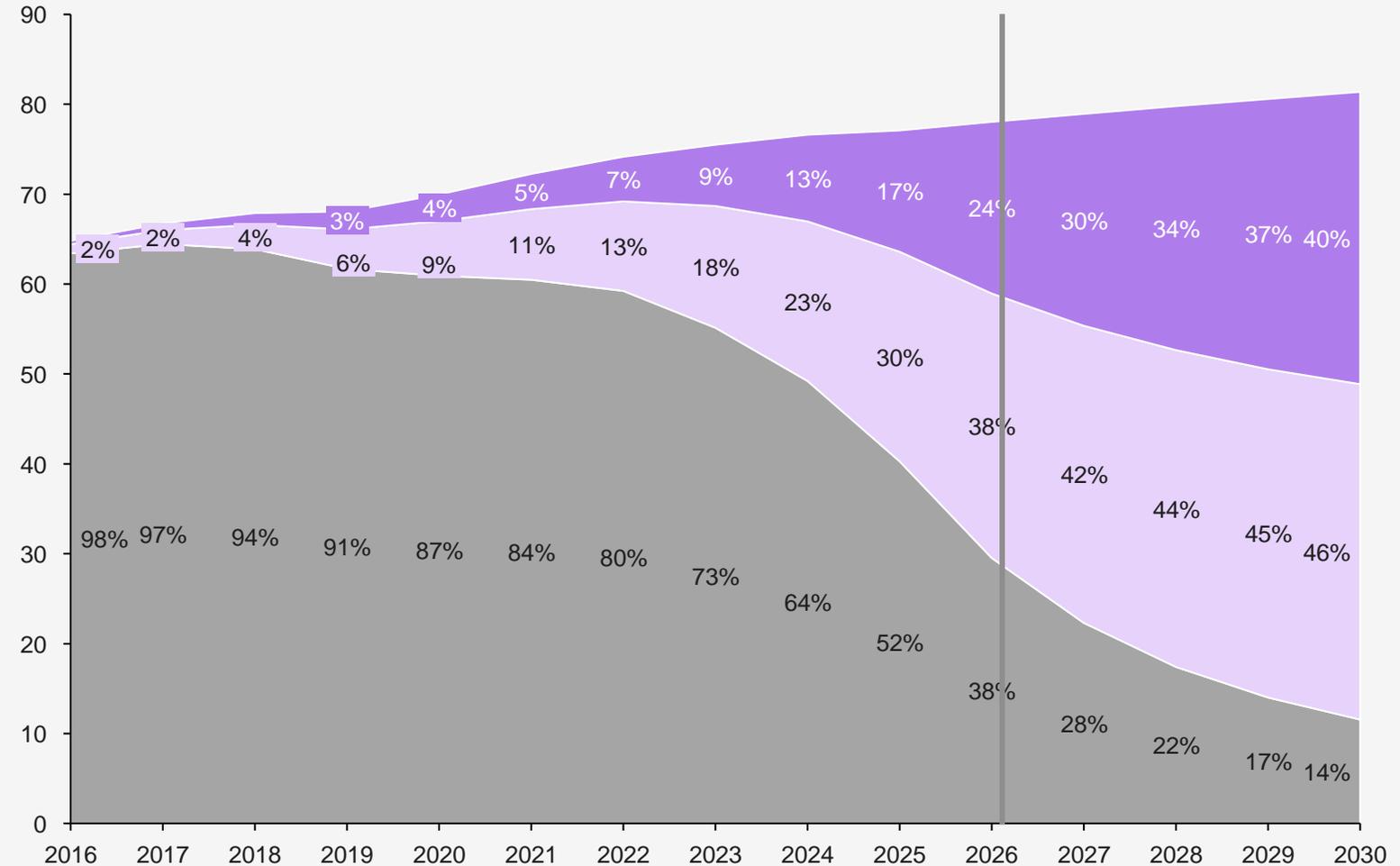


Covid-19 hat die Geschwindigkeit der Transformation des Antriebsstrangs weitervorangetrieben

Marktprognose Kearney: ab 2026 machen Hybrid- und Elektroantriebe die Hälfte aller globalen Neuregistrierungen aus

Weltweite Neuregistrierungen leichte Nutzfahrzeuge

■ Verbrennungsmotor ■ Hybrid ■ Elektroantrieb



CAGR¹
'16-'30

37%

29%

-11%

(1) CAGR: durchschnittliche jährliche Wachstumsrate
Quelle: IHS, Kearney

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



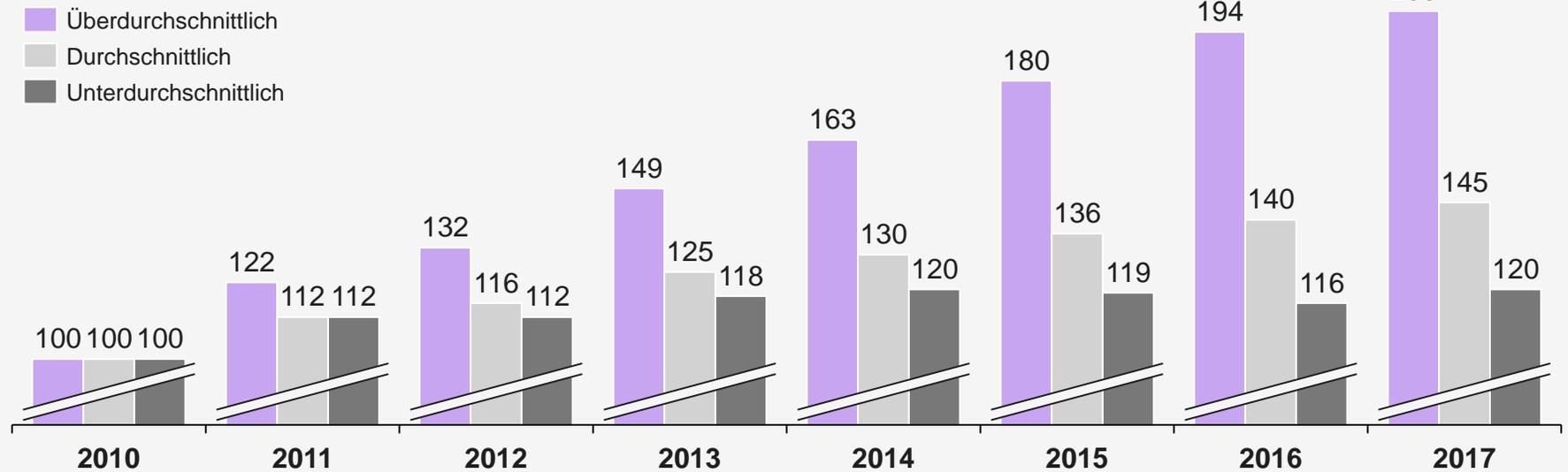
Die Analyse des Produktportfolios nach technischen Gesichtspunkten hilft bei der Identifikation und Bewertung der eigenen Kernkompetenzen – folgende Fragen sollten beantwortet werden:

- 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?

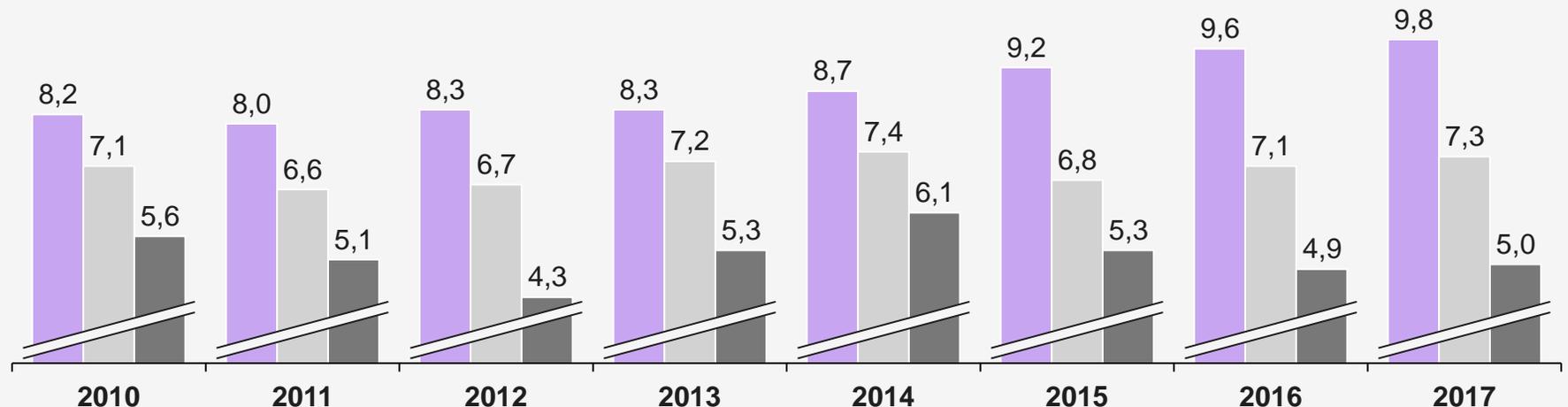
Quelle: IHK Stuttgart, Karlsruher Institut für Technologie, Fußnoten: (1) ICE = Internal Combustion Engine = Verbrennungsmotorfahrzeuge, (2) HEV = Micro-, Mild- oder Vollhybride, (3) BEV = Batteriebetriebene Fahrzeuge, (4) FCEV = Brennstoffzellenbetriebene Fahrzeuge, (5) Mod. = Modifikation

...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 (%)

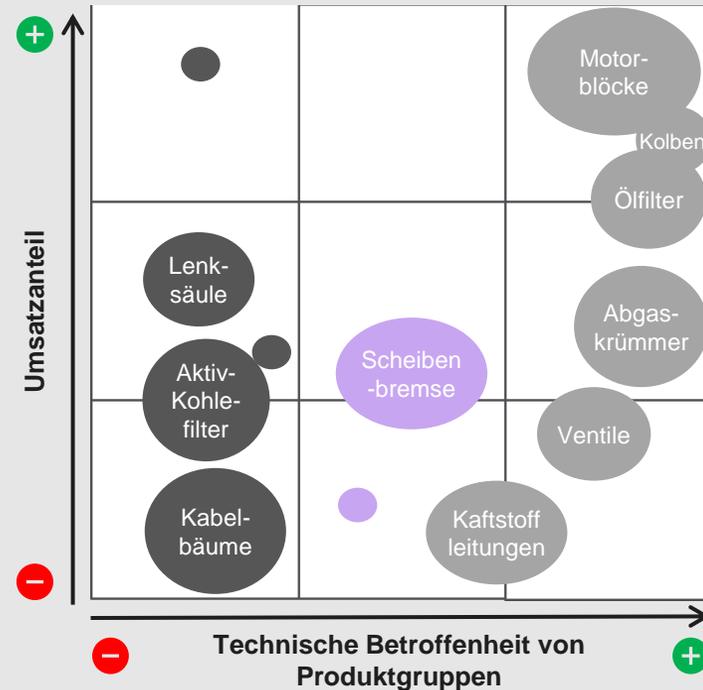


1) Klassifizierung nach Umsatzwachstum und ROCE 2) EBIT nach Restrukturierungseffekt
Quelle: Lazard 2018

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

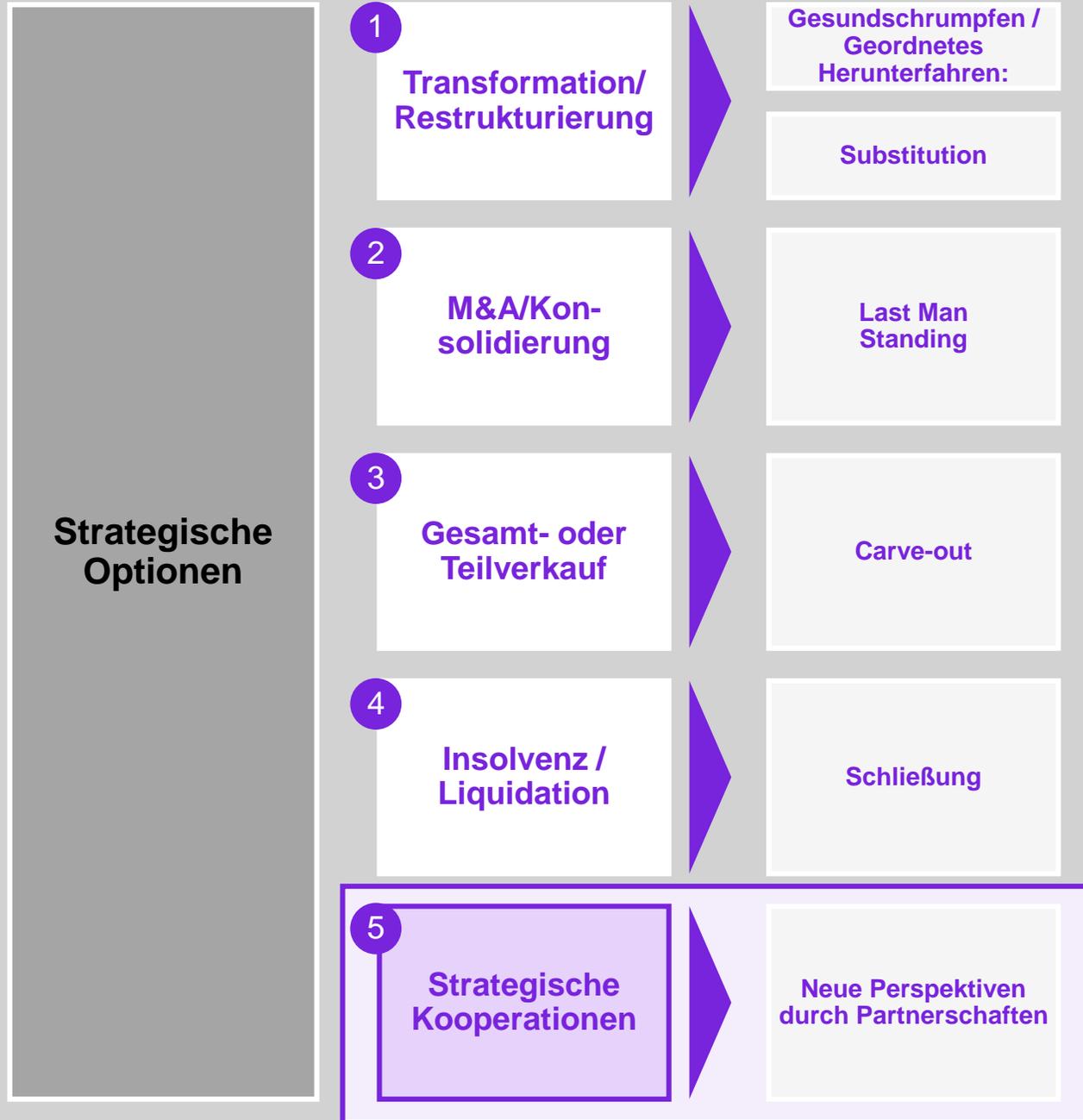
In turbulenten Zeiten die **Nase vorn haben** und die **Konkurrenz übertreffen**

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



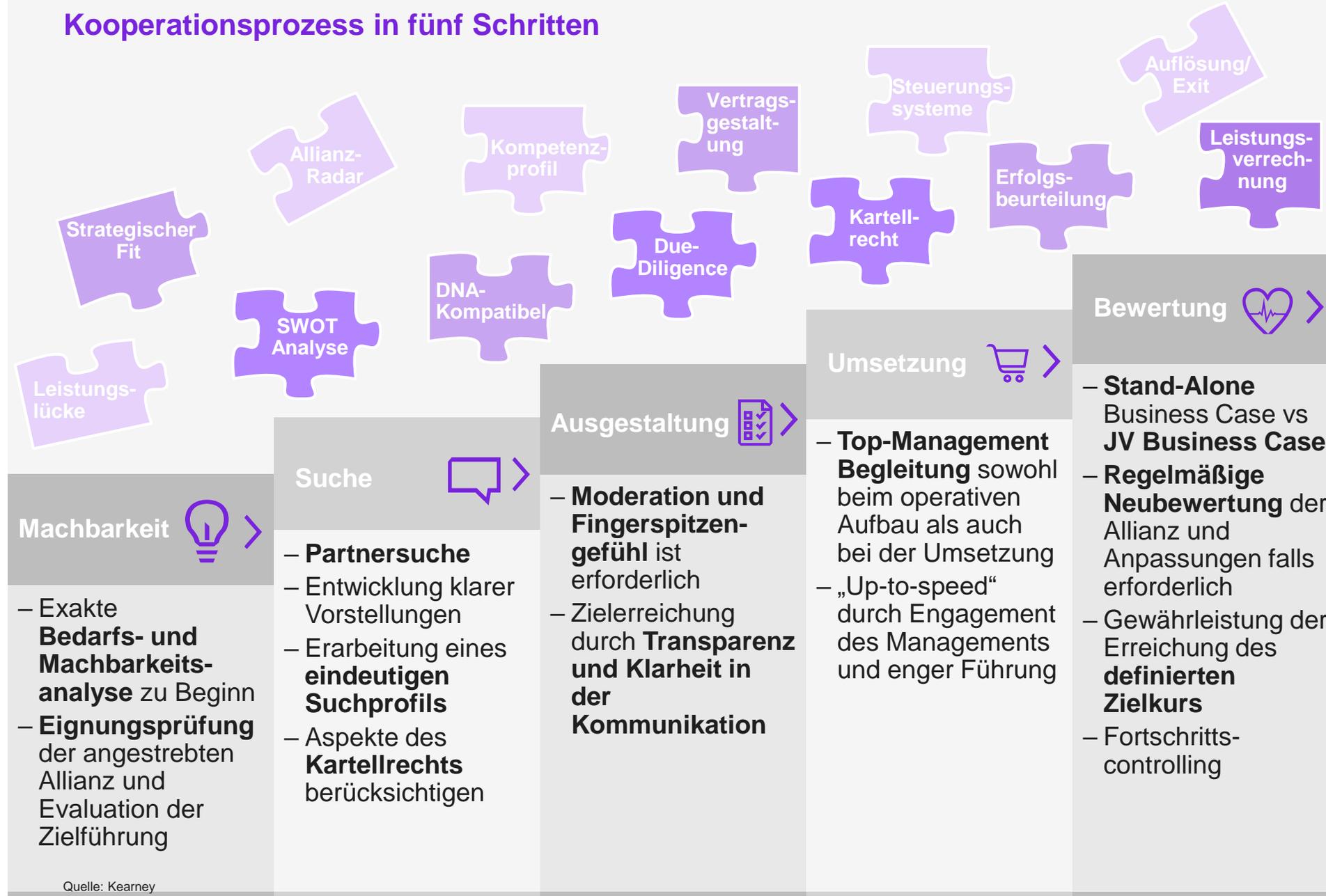
Strategische Kooperationen bieten auch für mittelständische Automobilzulieferer viele Vorteile

Vorteile der strategischen Kooperationen bei Automobilzulieferern



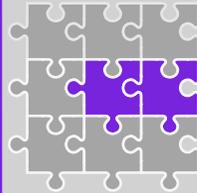
Gute Umsetzung, Sorgfalt bei der Partnerwahl und Engagement des Top-Managements bilden die Grundlage für erfolgreiche strategische Kooperationen

Kooperationsprozess in fünf Schritten



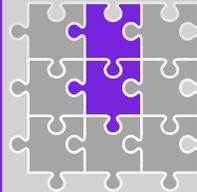
Für mittelständische Automobilzulieferer gilt es passende und relevante Kooperationsformen zu evaluieren

Horizontale Kooperationen



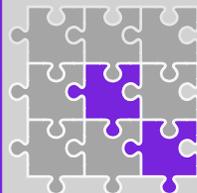
- **Gleiche Wertschöpfungsstufe**
- *Beispiel:*
 - zwei Automobilzulieferer
 - Kosteneinsparungen durch Produktionslinienoptimierung, gemeinsame Vertriebsaktivitäten etc.

Vertikale Kooperationen



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

Diagonale Kooperationen

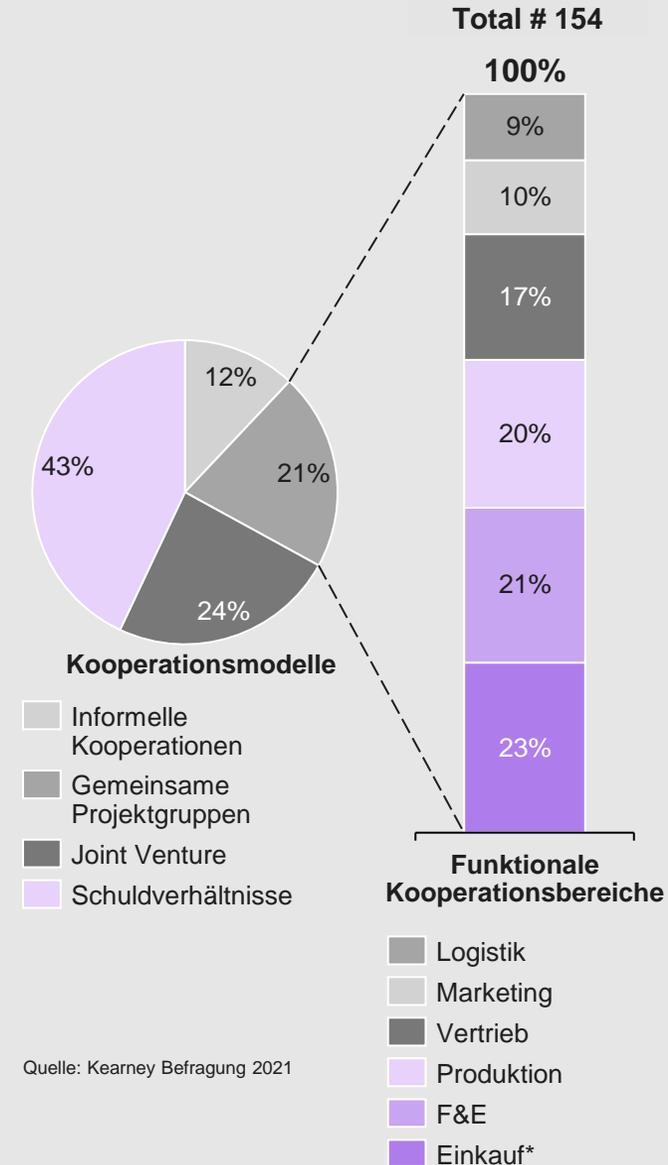


- **Unterschiedliche Branchen und Wertschöpfungsstufen**
- *Beispiel:*
 - Automobilzulieferer und IT-Unternehmen
 - Entwicklung neuer Angebote/Marktfelder

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



Automobilzulieferer setzen auf klare und bindende Rahmenbedingungen

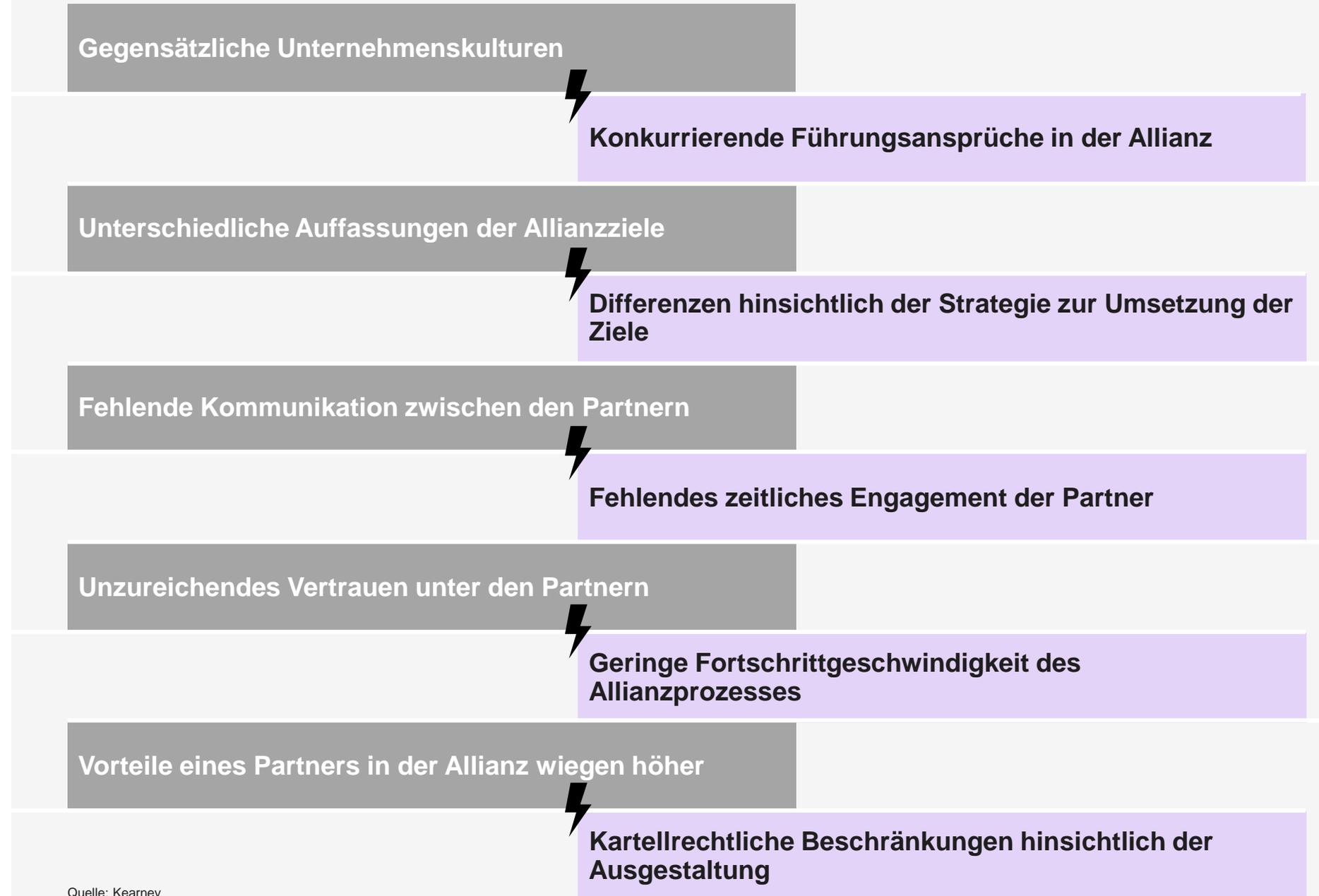


Quelle: Kearney Befragung 2021

The Real Deal - 10 Fragen, die zum Erfolg Ihrer strategischen Partnerschaft beitragen

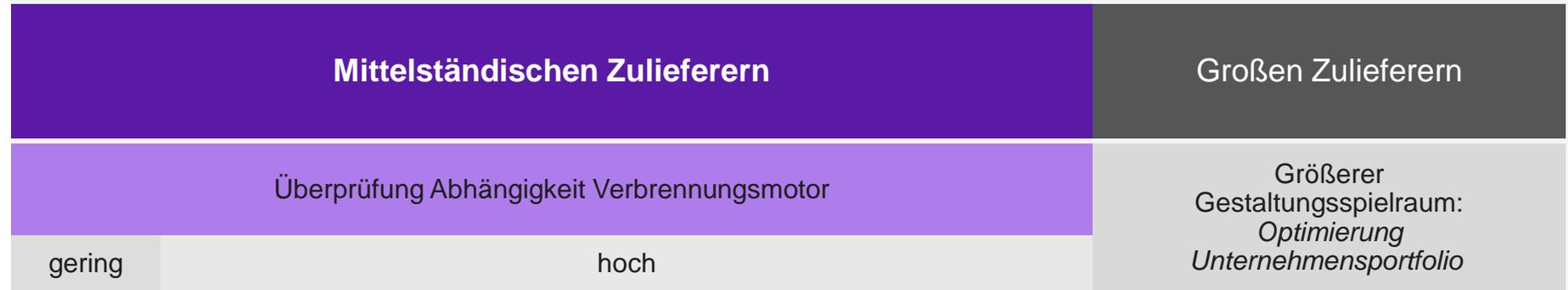
1		Wie fügt sich die Partnerschaft in das größere strategische Bild ein?	Die Partnerschaft ist für sich genommen wichtig, sollte aber im Zusammenhang mit anderen Partnerschaften und anderen strategischen Aktivitäten gesehen werden. Gibt es unzureichend genutzte Synergien oder widersprüchliche Ziele?
2		Haben Sie das Herz und den Verstand Ihres Partners/Ihrer Partner gewonnen?	Die kulturelle Eignung ist oft ebenso wichtig wie die finanzielle Eignung und wird oft übersehen. Seien Sie sensibel für kulturelle Unterschiede - ob zwischen Organisationen, Branchen oder Ländern. Die "weicheren Themen" sind oft am schwierigsten zu behandeln, aber am lukrativsten, wenn man sie richtig angeht
3		Sind Sie in Ihrer Komfortzone tätig?	Ermitteln Sie die schwierigste Beziehung oder den schwierigsten Aspekt der Partnerschaftsstruktur und konzentrieren Sie Ihre Bemühungen auf diesen Bereich. Bleiben Sie nicht einfach in der Komfortzone
4		Wie gut kennen Sie Ihren Partner wirklich?	Nehmen Sie das Wertangebot Ihres Partners vorweg und bewerten Sie es - versetzen Sie sich in seinen Kopf. Das hilft, Überraschungen zu vermeiden und eine Lösung zu finden, die für beide Parteien funktioniert.
5		Wie gut haben Sie die KPIs für die Partnerschaft definiert und überwacht?	Alle Unternehmen reagieren auf Leistungskennzahlen, und deshalb ist es wichtig, dass sich beide Parteien darüber einig sind, "was" gemessen werden soll, aber auch "wie" es gemessen werden soll
6		Wie viel Analyse und Bewertung führen Sie durch?	Analyse und Bewertung machen Sie selbstbewusster, beweglicher und sensibler für Unterschiede in Kultur und Herangehensweise, wodurch Missverständnisse vermieden werden. Denken Sie jedoch daran, nicht in einen Analyse-/Paralyse Modus zu verfallen, denn die Bewegung ist entscheidend
7		Wie konstruktiv sind Sie bei Ihren Verhandlungen?	Ein positives, konstruktives Angebot zu formulieren, macht einen großen Unterschied. "Nimm es oder lass es" Angebote mögen attraktiv sein, riskieren aber Entfremdung und Beziehungsabbrüche
8		Wie viele unbeantwortete Fragen haben Sie?	Bringen Sie immer Fragen oder Probleme zur Sprache, die sich aus der von Ihnen durchgeführten Analyse und Vorbereitung ergeben haben - der unbetretene Weg kann mit Gold gepflastert sein oder zumindest einen einfacheren Weg für alle Parteien darstellen
9		Sind Sie auf Meinungsverschiedenheiten vorbereitet?	Frühzeitige Festlegung von Überprüfungs- und Streitschritten im Verhandlungs- und Umsetzungsprozess - dies vermeidet das Potenzial für Rechtsstreitigkeiten und eröffnet neue Möglichkeiten für Herausforderungen und Verbesserungen
10		Wie viel Unterstützung erhalten Sie von allen Beteiligten?	Die laufende Kommunikation von Vorteilen trägt dazu bei, den Schwung aufrechtzuerhalten und das Sponsoring innerhalb der Muttergesellschaften zu erhöhen - außerdem hält es die Stimmung aufrecht, wenn die Zeiten schwierig werden (was sie irgendwann werden!)

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

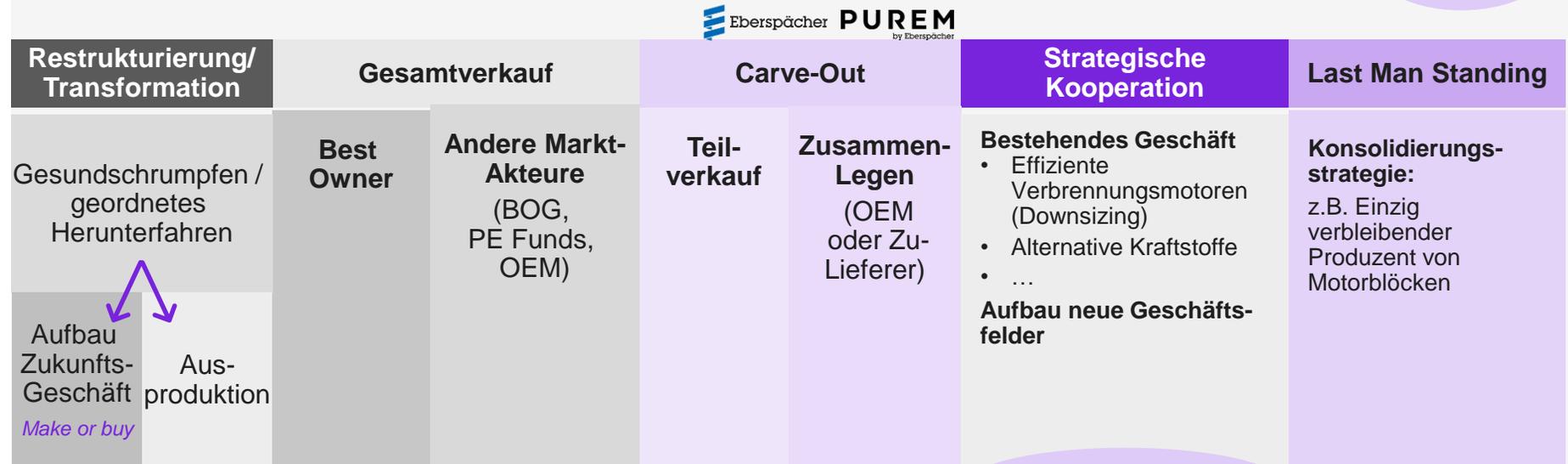


... die richtige Optionswahl ist entscheidend...



Skizzierung ausgewählter Optionen
– nicht abschließend

Beispielhafte Konstellation



Vielen Dank



Christian Feldmann

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



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

