

# 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**



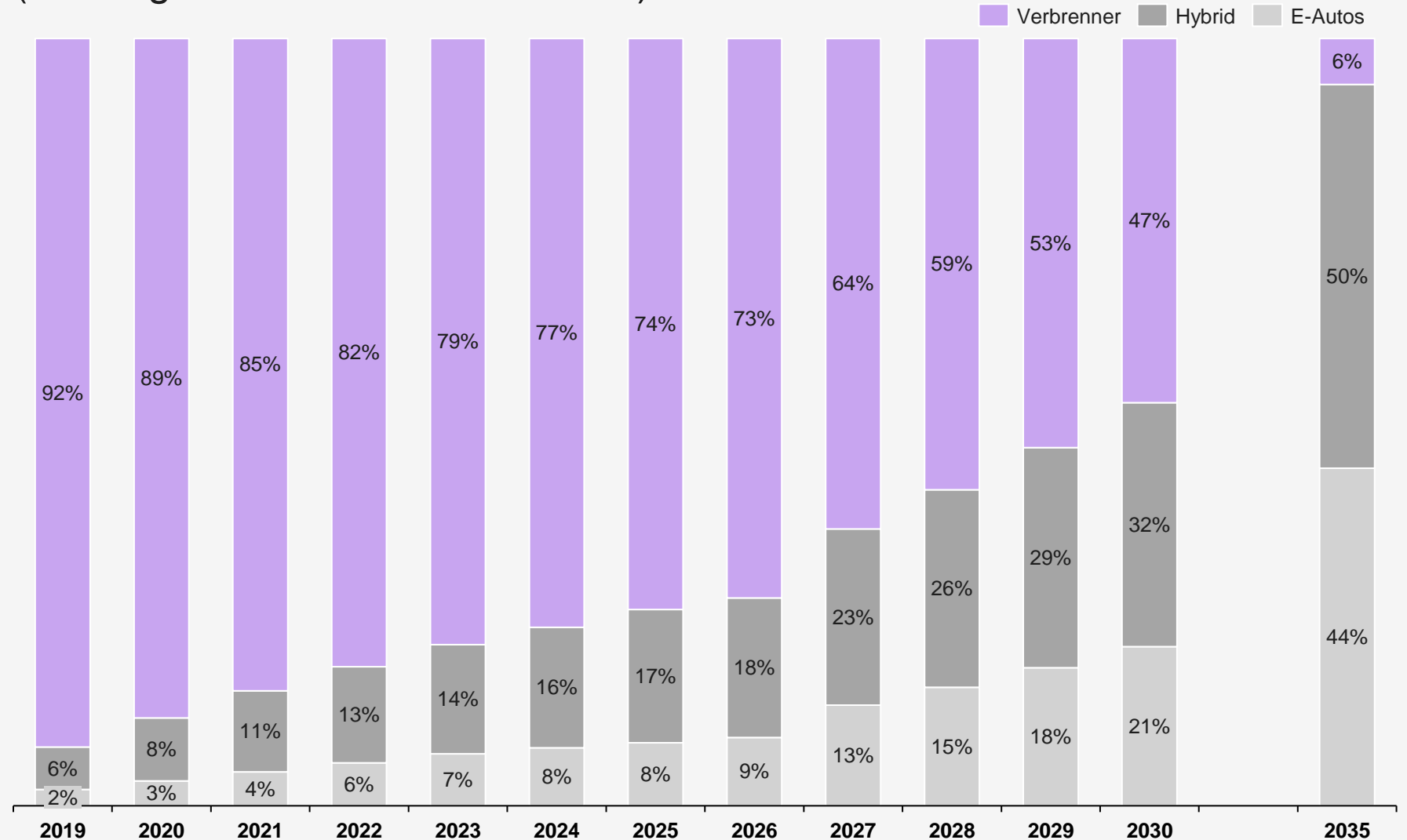
**2. Strategische Optionsanalyse**



## 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

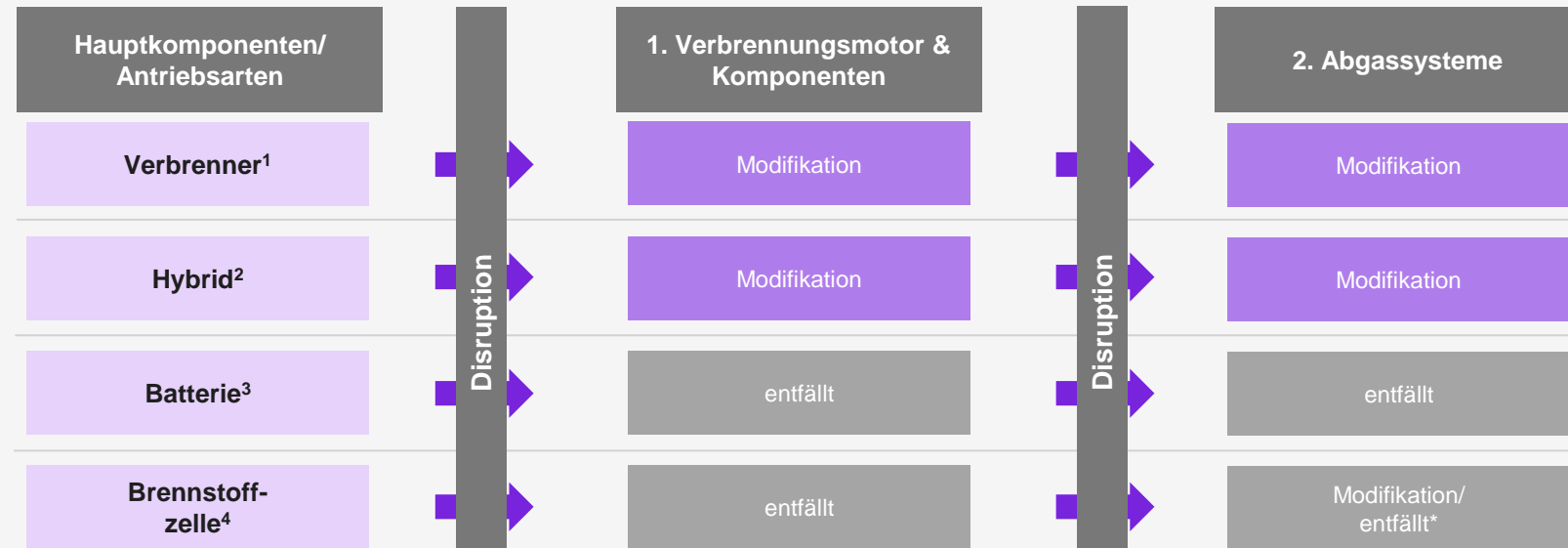
## Globaler Anteil verschiedener Antriebsarten (% der gesamten Pkw-Produktion)



**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



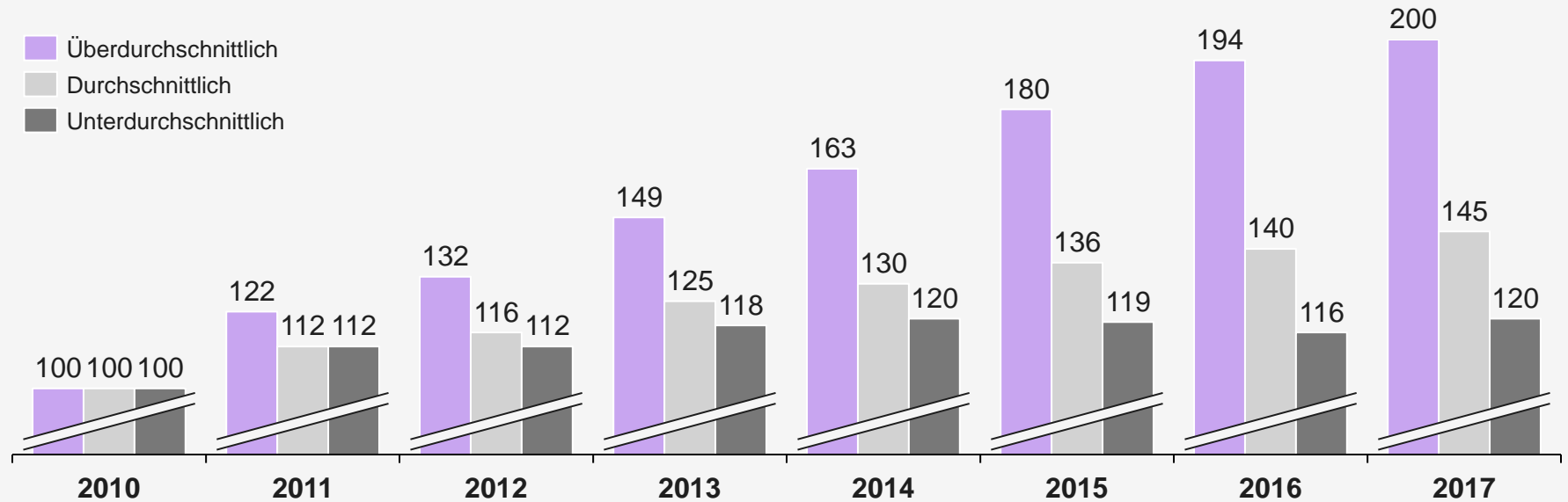
Die Analyse des Produktportfolios nach technischen Gesichtspunkten hilft bei der Identifikation und Bewertung der eigenen Kernkompetenzen – folgende Fragen sollten beantwortet werden:

- 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?

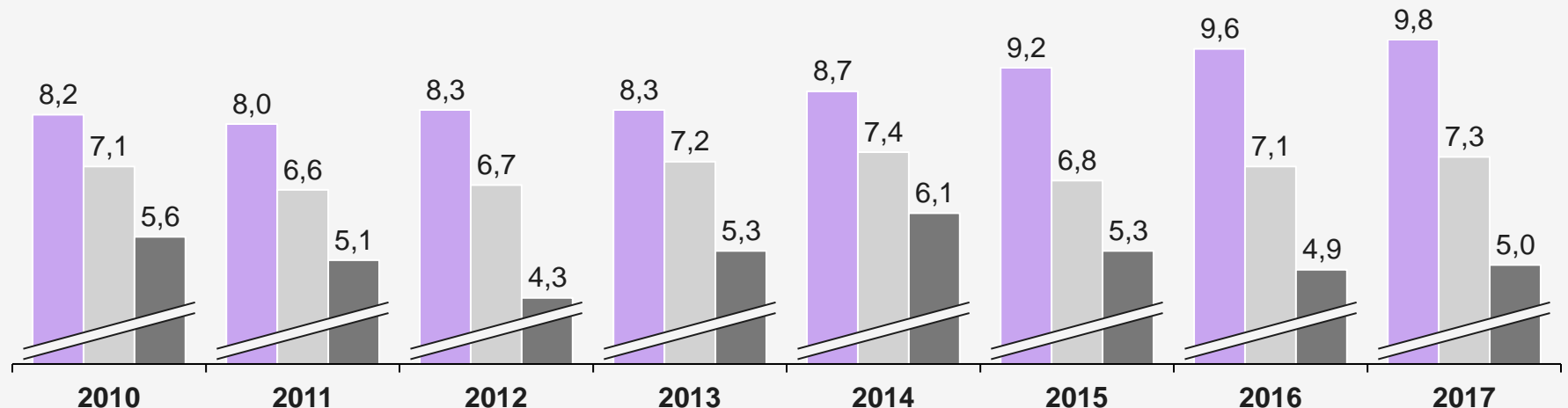
Quelle: IHK Stuttgart, Karlsruher Institut für Technologie, Fußnoten: (1) ICE = Internal Combustion Engine = Verbrennungsmotorfahrzeuge, (2) HEV = Micro-, Mild- oder Vollhybride, (3) BEV = Batteriebetriebene Fahrzeuge, (4) FCEV = Brennstoffzellenbetriebene Fahrzeuge, (5) Mod. = Modifikation

...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 Umsatz<sup>1</sup> (Basis 2010)



Klassifizierte Automobilzulieferer EBIT Marge<sup>2</sup> (%)

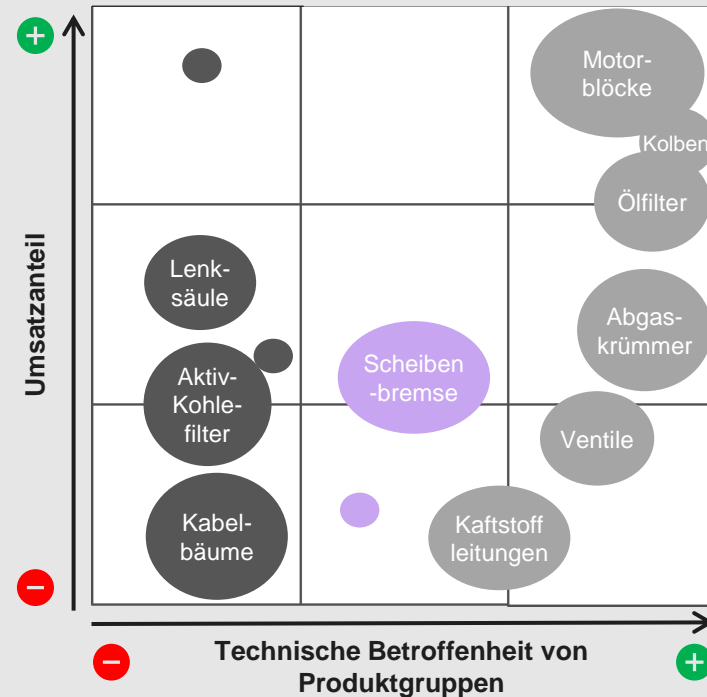


1) Klassifizierung nach Umsatzwachstum und ROCE 2) EBIT nach Restrukturierungseffekt  
Quelle: Lazard 2018

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

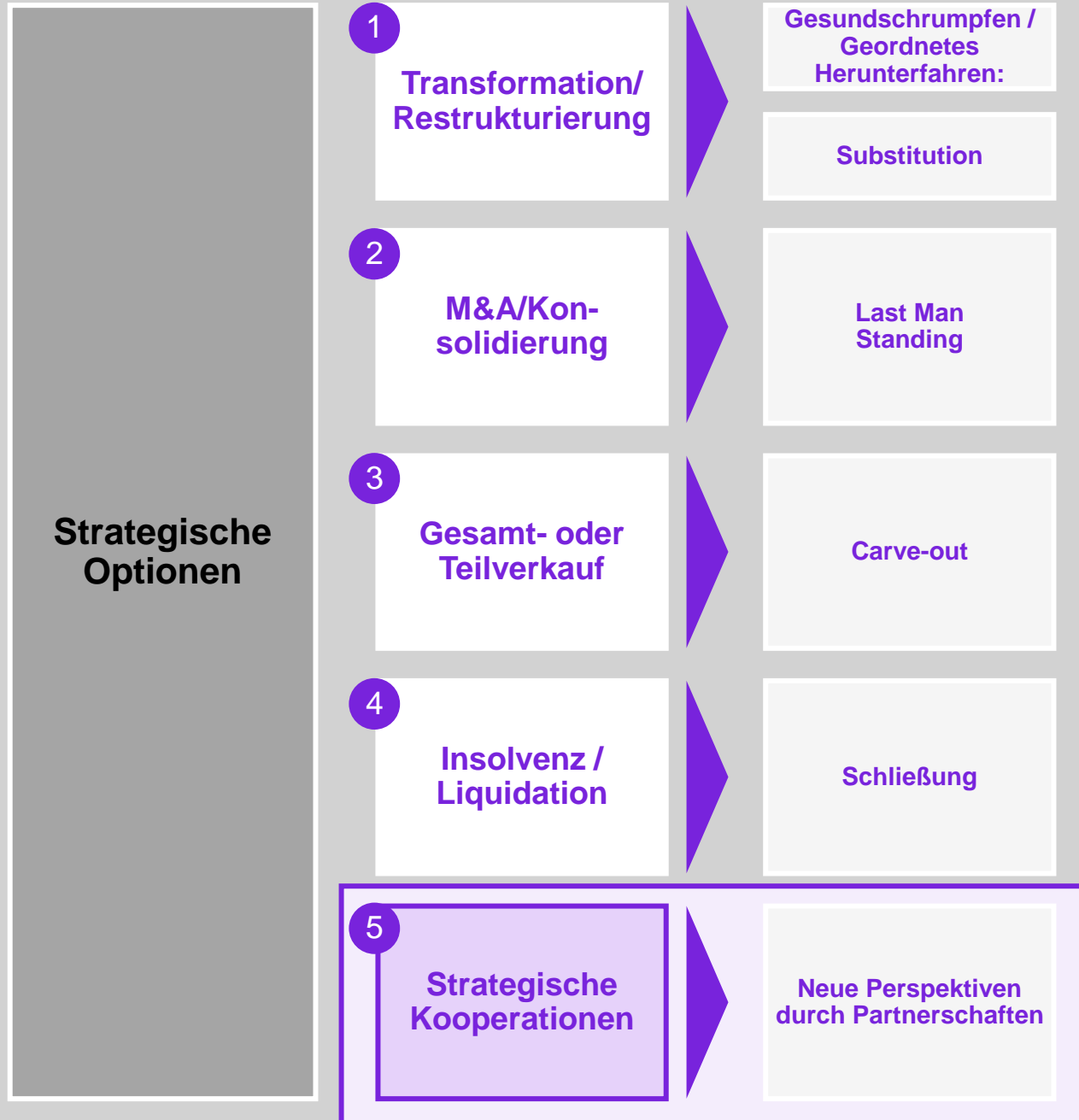
In turbulenten Zeiten die **Nase vorn haben** und die **Konkurrenz übertreffen**

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

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

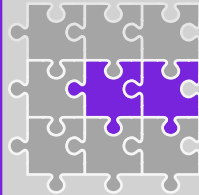
**Fokusthema**

Strategische Optionen



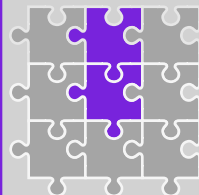
# Für mittelständische Automobilzulieferer gilt es passende und relevante Kooperationsformen zu evaluieren

## Horizontale Kooperationen



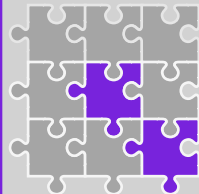
- **Gleiche Wertschöpfungsstufe**
- *Beispiel:*
  - zwei Automobilzulieferer
  - Kosteneinsparungen durch Produktionslinienoptimierung, gemeinsame Vertriebsaktivitäten etc.

## Vertikale Kooperationen



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

## Diagonale Kooperationen

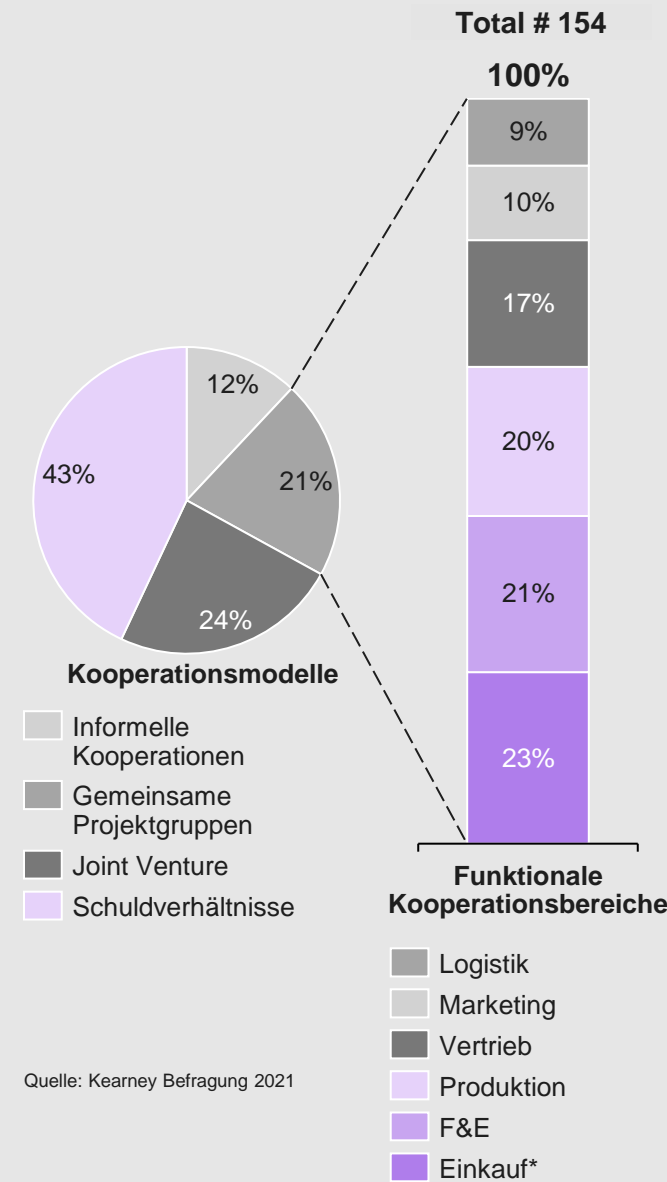


- **Unterschiedliche Branchen und Wertschöpfungsstufen**
- *Beispiel:*
  - Automobilzulieferer und IT-Unternehmen
  - Entwicklung neuer Angebote/Marktfelder

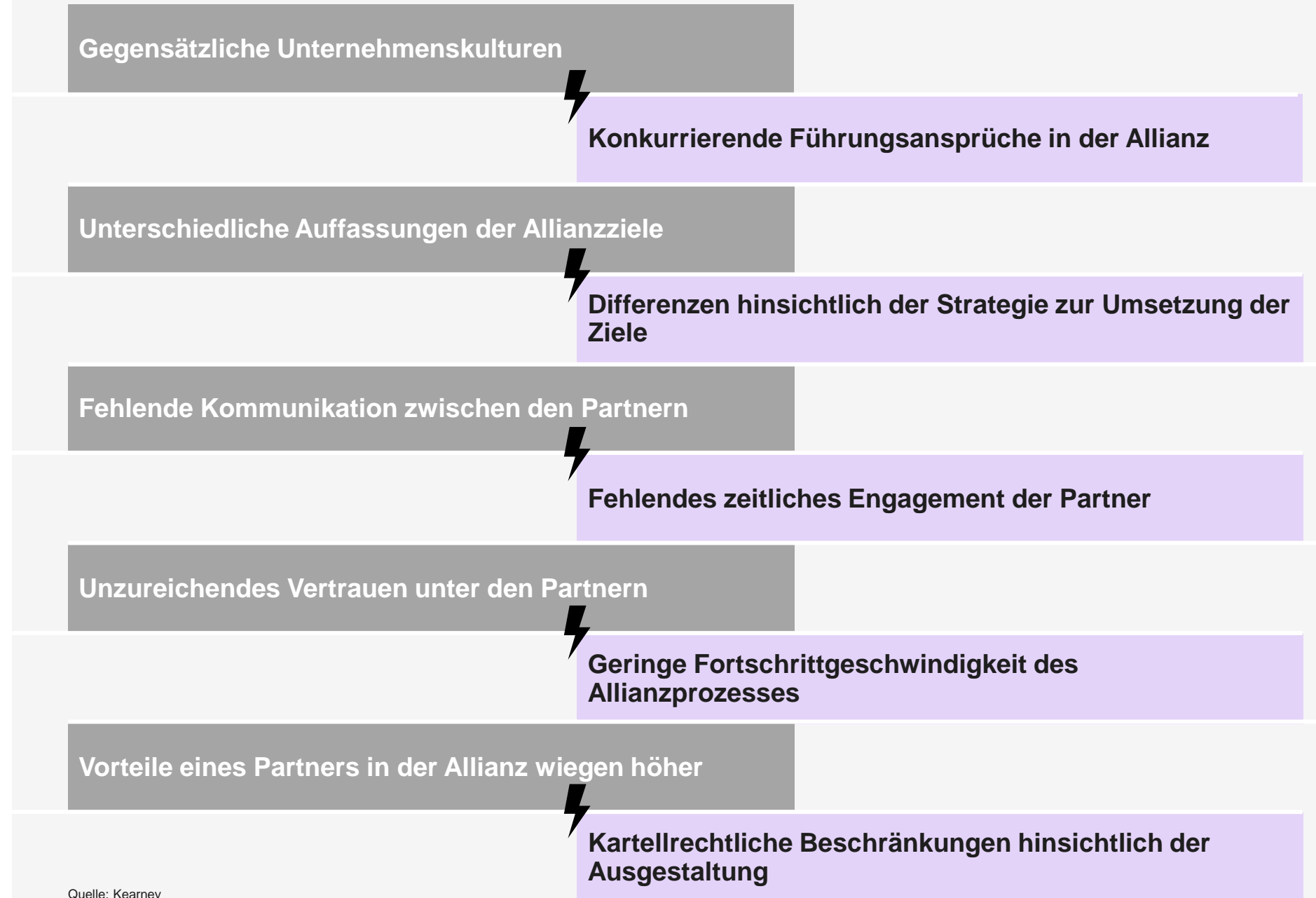
Quelle: Kearney  
\* Größtenteils im Bereich IT und Admin-Kosten



# Automobilzulieferer setzen auf klare und bindende Rahmenbedingungen



**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 ....**

Mittelständischen Zulieferern		Großen Zulieferern
Überprüfung Abhängigkeit Verbrennungsmotor		Größerer Gestaltungsspielraum: <i>Optimierung Unternehmensportfolio</i>
gering	hoch	



**... die richtige Optionswahl ist entscheidend...**



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)	<b>Bestehendes Geschäft</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effiziente Verbrennungsmotoren (Downsizing)</li> <li>• Alternative Kraftstoffe</li> <li>• ...</li> </ul> <b>Aufbau neue Geschäftsfelder</b>	<b>Konsolidierungsstrategie:</b> z.B. Einzig verbleibender Produzent von Motorblöcken
Aufbau Zukunfts-Geschäft <i>Make or buy</i>						

**Skizzierung ausgewählter Optionswege – nicht abschließend**

Beispielhafte Konstellation



# 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

