



HORN & COMPANY

Autozulieferer in der Krise

Stellhebel mit GuV- & Cash-Effekten

München, im September 2024

Speziell Zulieferer stehen aktuell vor großen Herausforderungen

Beispielhafte Herausforderungen für Autozulieferer

Strukturen und Abläufe
historisch gewachsen

Prozesse und (ERP-)
Systeme veraltet

Entwicklungsreife und
Industrialisierungsgrad ungenügend

FIT FOR FUTURE
Robust, wirtschaftlich,
solvent



Durch Hersteller „hochgezogen“
– kein generisches Wachstum

Keine „echte“ Internationalisierungsstrategie
– mit Hersteller „mitgegangen“

Fach-/Führungskompetenz mit Blick
auf aktuelle Herausforderungen gering

2024

Preiskalkulation und Produkt-
rentabilität unzureichend

Preisdruck und Pönalen durch
Kunden/Hersteller erdrückend

Finanzierungsrisiko häufig
bei Eigentümern selbst

Investitionsdruck u. a. für
neue Technologien hoch

LAST MAN STANDING
„High-Profit-Strategie“ für
Auslaufprodukte entwickeln

ZUM WHITEPAPER

STOP THE BLEEDING
Lieferfähigkeit sicherstellen,
Kosten senken, Liquidität schaffen

In der Krise nötig: Engste Kooperation von Zulieferern, Herstellern und Finanzierern

Auswirkungen und Handlungsfelder in der Krise



FINANZIERER
(Banken, Kreditgeber)



ZULIEFERER
TIER-N



HERSTELLER /
ZULIEFERER TIER-1/-2



- Erhöhte Kreditüberwachung
- Erhöhte Rückstellungen
- Zahlungsausfälle der Zulieferer



- Umsatzeinbruch/Kostensteigerung
- Lieferausfälle
- Liquiditätsengpässe



- Produktionsverzögerung/-ausfall
- Erhöhte Beschaffungskosten
- Qualitätseinbußen



- Risikobewertung/-monitoring
- Kreditrestrukturierung
- Eingriff und Unterstützung
- ...



1. Absicherung Anläufe
2. Optimierung Serie
3. Optimierung Werke & Footprint
4. Senkung Strukturkosten
5. Finanzielle Restrukturierung



- Erhöhung Lagerbestände
- Finanzieller/operativer Support
- Diversifikation Lieferkette
- ...

Durch fünf zentrale Stellhebel sind hohe Effekte bei GuV und Cash realisierbar

Zentrale Stellhebel und typische Effekte

ZENTRALE STELLHEBEL



1. Absicherung Anläufe



2. Optimierung Serie



3. Optimierung Werke & Footprint



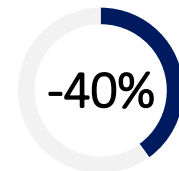
4. Senkung Strukturkosten



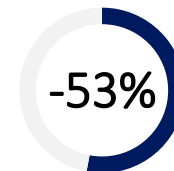
5. Finanzielle Restrukturierung



TYPISCHE EFFEKTE AUTOMOTIVE-PROJEKTE HORN & CONMOTO



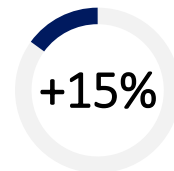
Time-to-Market



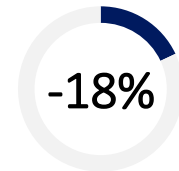
Lead-Time



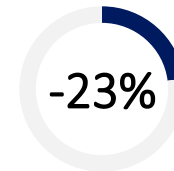
Rüstzeiten



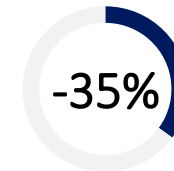
OEE-Quote



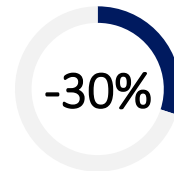
Produktionskosten



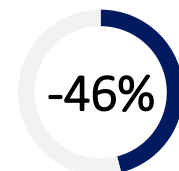
Instandhaltungskosten



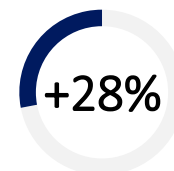
Produktkosten



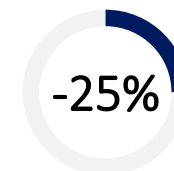
Qualitätskosten



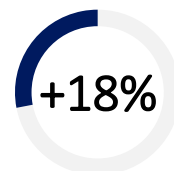
Bestände



Prozesseffizienz Admin



Strukturkosten



Ergebnis-Steigerung



„Manndeckung“ im Anlauf – mit unmittelbarem Ergebnis-Effekt

Absicherung Anläufe (Projektbeispiel)

KUNDE, VORGEHEN & ERGEBNIS



PROJEKT-EINBLICK

Zulieferer von Dachmodulen für Bus-Hersteller

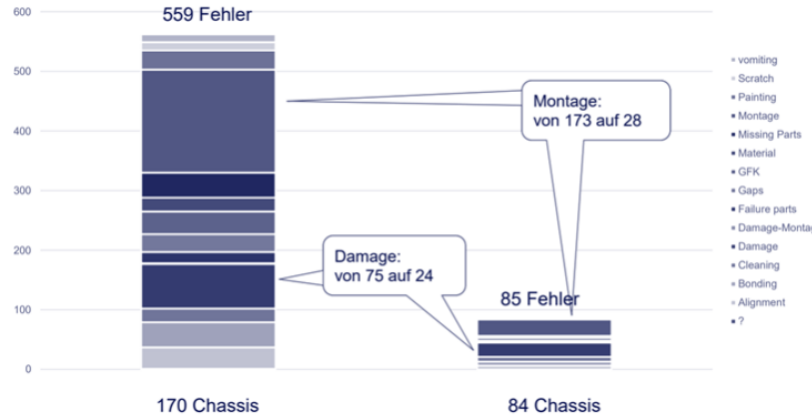
Werk Türkei (ca. 150 Mitarbeiter, ca. 20 Mio. EUR Werke-Umsatz)

- Potenzialidentifikation zur Produktkostenoptimierung kurz vor Anlauf
- Aktives Turnaround-Management in Produktionsanlaufphase
- Implementierung eines operativen Qualitätsmanagementsystems
- Optimierung von Arbeitsabläufen und Arbeitsplätzen (Produktion)



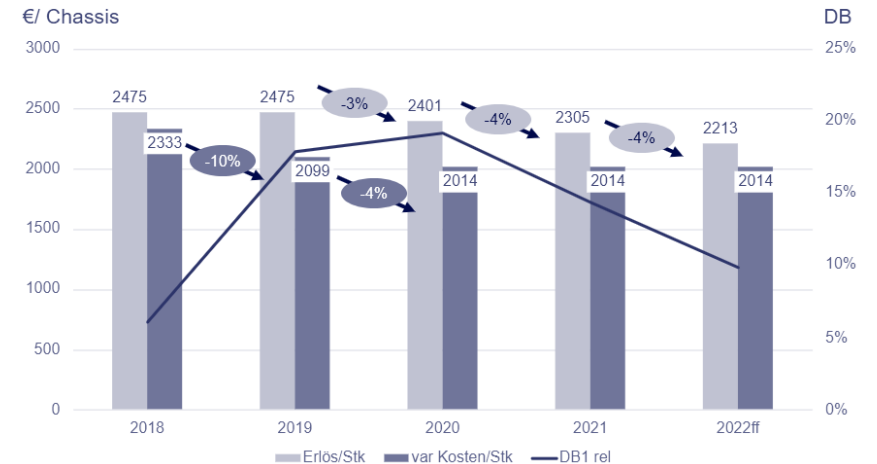
- 85% n. i. O.-Teile

x 2,3 OEE-Steigerung



Signifikante Reduktion Reklamationen durch Qualitätsmaßnahmen

Deckungsbeitrags-Push in der Serie und Stabilisierung im Auslauf



Produktivitätssteigerung im laufenden Betrieb – mit nachhaltigem Effekt

Optimierung Serie (Projektbeispiel)



KUNDE, VORGEHEN & ERGEBNIS



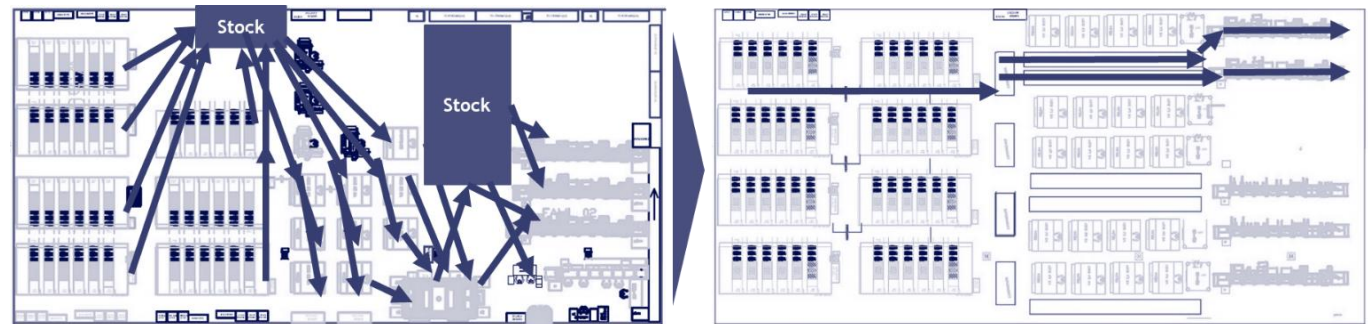
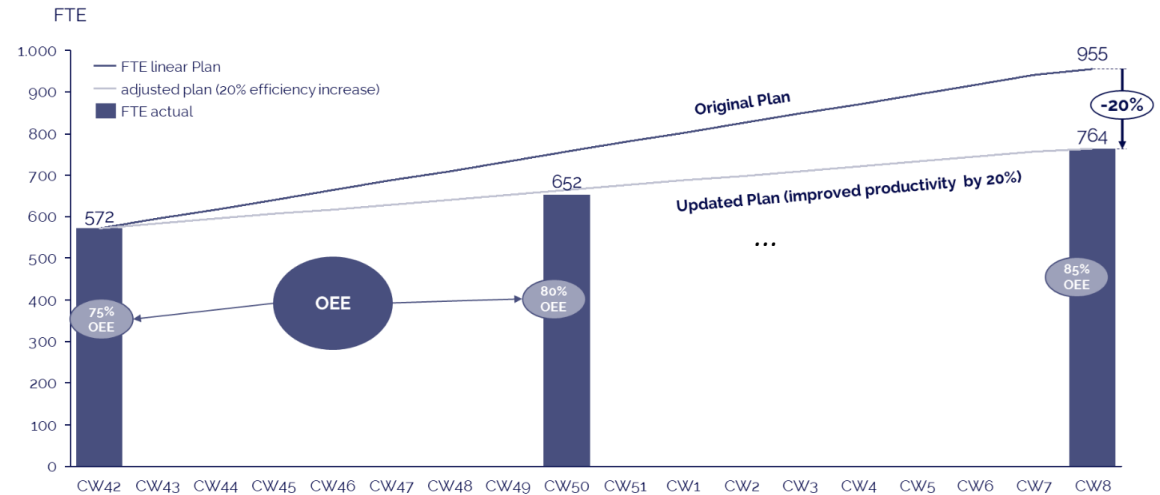
PROJEKT-EINBLICK

Zulieferer von Sitzheizungen für PKW-Hersteller
 Werk Polen (ca. 750 Mitarbeiter, ca. 130 Mio. EUR Werke-Umsatz)

- Anpassung Layoutplanung nach Lean-Prinzipien, Flow, Pull und Takt
- Umsetzung Materialflusskonzept zur Verbesserung Materialversorgung
- Etablierung Shopfloor-Mgmt., u. a. zur Steuerung Produktivität und Personal
- Einführung und Etablierung von Qualitätsregelkreisen

- 20% FTE-Reduktion **+ 15%** OEE-Steigerung

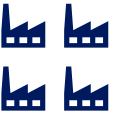
Kapazitäts-einsparung durch OEE-Steigerung



Materialflusskonzept zur Verbesserung Materialversorgung

Neuausrichtung Nordamerika-Geschäft und Werke-Restrukturierung

Optimierung Werke & Footprint (Projektbeispiel)



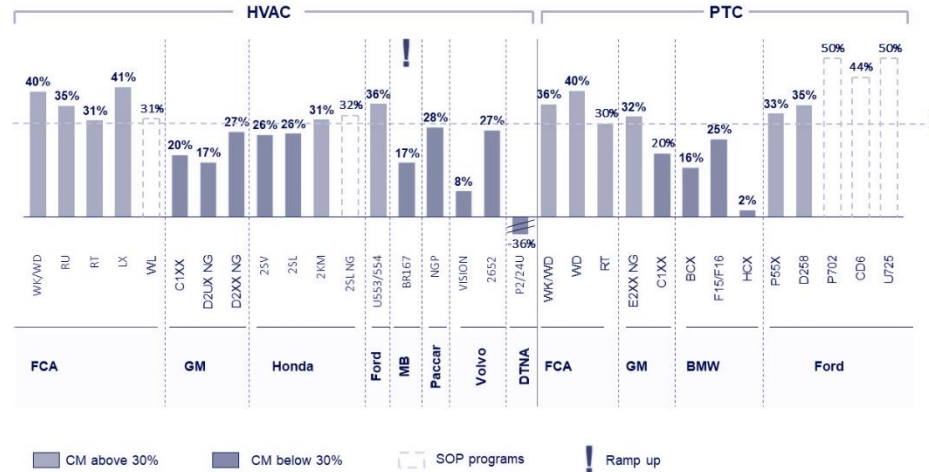
KUNDE, VORGEHEN & ERGEBNIS



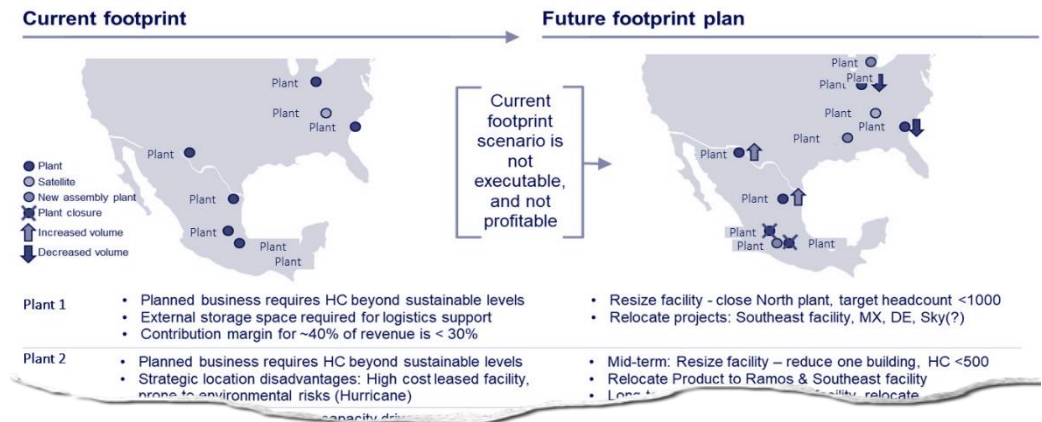
PROJEKT-EINBLICK

Zulieferer von Teilen für Verbrennungsmotoren für PKW-/LKW-Hersteller
 9 Werke NA (ca. 15.000 Mitarbeiter, ca. 3,6 Mrd. EUR NA-Umsatz)

- Benchmarking Werke-Performance weltweit (u. a. Ergebnis, Produktivität)
- Deep-Dive Analysen Nordamerika-Werke (identifizierte „Problemfälle“)
- Aufsatz Programmatik zur Profitabilitätssteigerung Nordamerika-Geschäft
- Entwicklung Footprint-Szenarien und Umsetzungsbegleitung



Deckungsbeitragsbewertung auf Produkt-/Kunden-/Werksebene

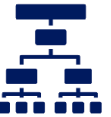


Entwicklung und Bewertung Footprint-Szenarien

85% OEE über alle Werke > 65 M€ Kostenprogramm

Aufbau Service-Center an Best-Cost-Standorten

Senkung Strukturkosten (Projektbeispiel)



KUNDE, VORGEHEN & ERGEBNIS



PROJEKT-EINBLICK

Zulieferer von Elektronik & Interieur für PKW-/LKW-Hersteller

Zentrale/Overhead-Bereiche (ca. 3.000 Mitarbeiter, ca. 6 Mrd. EUR Umsatz)

- Entwicklung Blue-Print für Service-Center inkl. Governance
- Top-Down Kapazitätserhebung und Identifikation verlagerbare Kapazitäten
- Detaillierung Service-Center-Konzept und Standortbewertung/-auswahl
- Aufsatz Programmatik zur Potenzialrealisierung

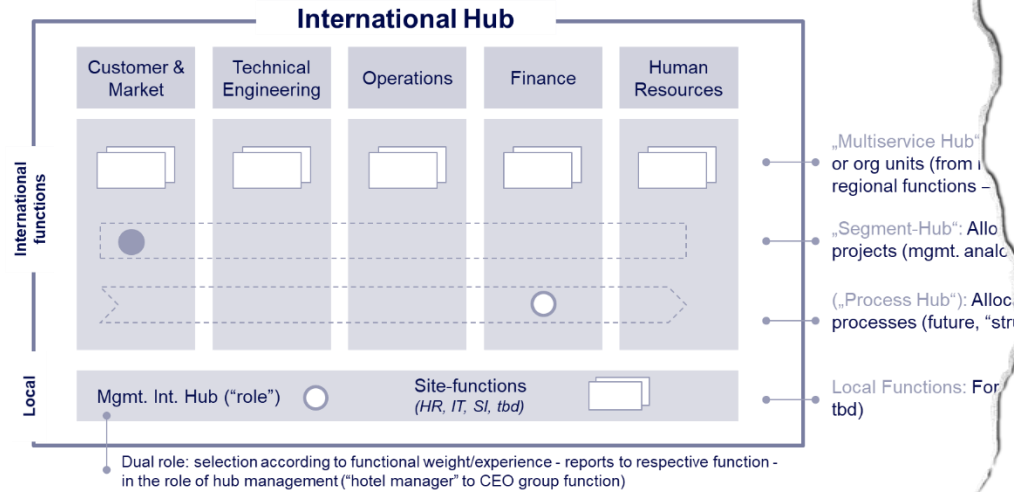


> 30%

FTE verlagerbar

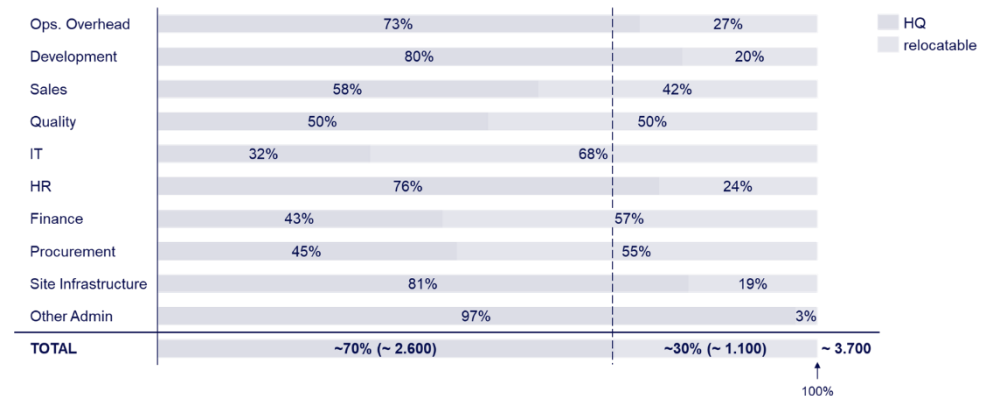
> 50 M€

Kostenpotenzial



Entwicklung Blue-Print für Service-Center

Identifikation verlagerbare Tätigkeiten/ Kapazitäten an Best-Cost-Standorte



Ganzheitliches Ergebnisprogramm mit schnellem Cash-Effekt

Finanzielle Restrukturierung (Projektbeispiel)



KUNDE, VORGEHEN & ERGEBNIS



PROJEKT-EINBLICK

Zulieferer von Sicherheitssystemen für Automotive/Non-Automotive
25 Länder, ca. 45.000 Mitarbeiter,
ca. 5 Mrd. EUR Umsatz

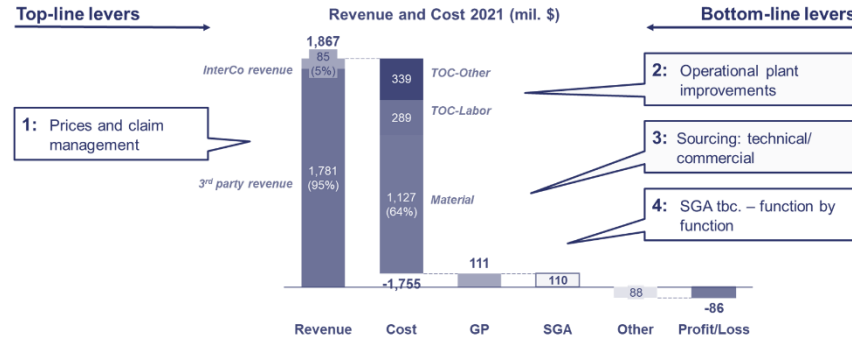
- Definition und Bewertung von Umsatz-/Kosten-/Cash-Maßnahmen
- Aufsatz und Detaillierung 3-Jahres-Programmatik (inkl. integr. Planung)
- Definition Quick-Wins (u. a. Working Capital, Kapazitätsmgmt., Budget)
- Maßnahmentracking und Reporting an Finanzierer

> 75 M€

Umsatzpotenzial

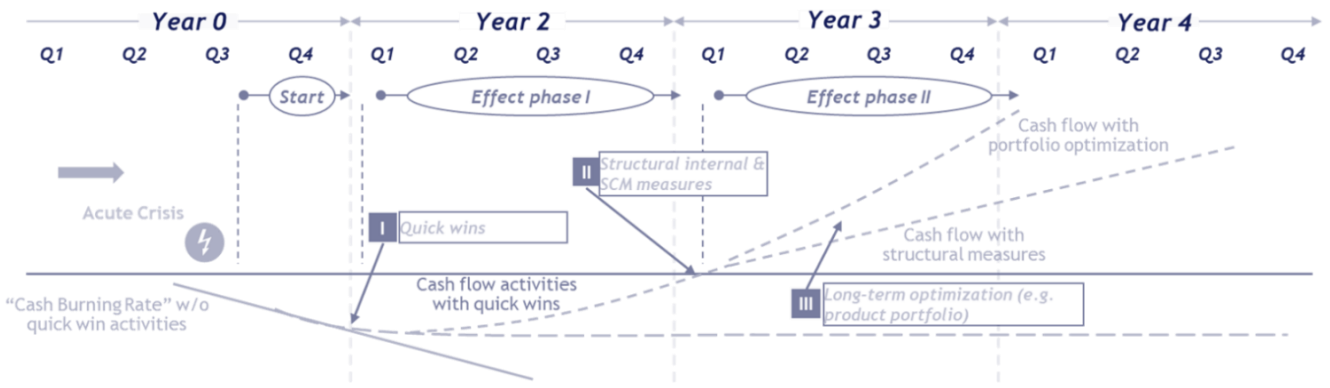
> 35 M€

Kostenpotenzial



Focus Areas	Short-term (3-9 months)	Mid-term (9-18 months)
1 Sales	<ul style="list-style-type: none"> Customer support (triangle discussions) Claim management (e.g., premium freight, (raw) material cost increases) 	<ul style="list-style-type: none"> Increase process m. acquisition, develop phase (project purc.) Adapt OEM contr. inflation/ raw ma. and update of ca.
2 TOC	<ul style="list-style-type: none"> Plant by plant action program for the TOC functions: <ul style="list-style-type: none"> Challenge/build on existing 2022 actions Add further targeted actions from x-functional workshops 	<ul style="list-style-type: none"> Optimize product-MoB: Check/increase integration (molding, stamping)
3 Material cost / Sourcing	<ul style="list-style-type: none"> Market price testing through multiple quick sourcing events Target costing for selected commodity parts Renegotiations for carry-over part suppliers based on market price and target costing results Review transfer price break-down with ISS-internal suppliers, including on rebates, e.g. on steel 	<ul style="list-style-type: none"> Supplier and parts quality and substitution of Asian Adapt global commodity strategies with regards localization Global/EMEA-wide sourcing initiative, supplier consolidat. Design-to-value an manufacturing initia
4 SGA	<ul style="list-style-type: none"> Assess opportunities 	<ul style="list-style-type: none"> Focus organization double functions

Definition von Umsatz-/Kostenmaßnahmen und Aufsatz Programmatik



Bewertung kurzfristig realisierbare Cash-Flow-Effekte

Wir sind erfahrener Partner der Autoindustrie – insbesondere in Krisensituationen

Expertise HORN & ConMoto auf den Punkt

Perfect Fit
ConMoto + HORN:
Werkshalle bis TOP-
Management

„Best Practices“
& Wettbewerbs-
Benchmarks

Erfahrung aus
> 500 Restrukturierungsprojekten

End-2-End Ansatz
– von Entwicklung
bis After Sales

Sämtliche GuV-
& Cash-Stellhebel
im Blick

„Hands-on“
durch Linien-/
Industrienerfahrung

Global lieferfähig
– Büros in Europa,
Amerika & Asien

Know-How in
allen Bereichen
des Fahrzeugs



HORN 
COMPANY



Wir kennen Anforderungen und „Best Practices“ von Zulieferern und Herstellern

Ausgewählte Referenzen HORN & ConMoto



ZULIEFERER



PKW



LKW, BUS & CO



OFF-HIGHWAY



Unterstützung in Anlauf & Serie, bei Optimierung von Werken & Footprint (global),
Strukturkostenoptimierung und finanzieller Restrukturierung

Wir sind der ideale Partner für den großen und international tätigen Mittelstand

Profil HORN & ConMoto



- Positionierung** Top-Management-Beratung, gegründet 2008 – Zusammenschluss 2023 mit
- Schwerpunkte** Performance Improvement – Restructuring – Digital Transformation
- Kernbranchen** Automotive – Industrial Goods & Services – Process Industry
- Klienten** Großer Mittelstand – Familienunternehmen – Unternehmensgruppen
- Berater** > 260 exzellent ausgebildete BeraterInnen, inkl. 45 Partner/Associate Partner
- Differenzierung** GuV- & Cash-Fokus – Digital-/Analytics-Kompetenz – Umsetzung
- Standorte** Düsseldorf, Berlin, Charlotte, Frankfurt, Hamburg, Köln, München, New York, Stuttgart, Singapur, Wien und Zürich

Auszeichnungen



Rang	Beratung	Punkte
1	Horn & Company	427
2	McKinsey & Company	403
3	Boston Consulting Group	394
4	Bain & Company	388
5	Oliver Wyman	383

Von den Kunden empfundene Zufriedenheit:
500 Punkte = sehr hoch
300 Punkte = mittel
100 Punkte = sehr gering

Sprechen Sie uns an!

Experten HORN & ConMoto



Dr. Christoph Siegel
Managing Partner



+49 172 662 367 3
siegel@conmoto.de

- > 25 Jahre Industrieerfahrung,
> 10 Jahre Managementberatung
- Vorherige Stationen u.a. Daimler Trucks & Daimler Cars
- Leiter Kompetenzfeld „Operations“
- Optimierungsprogramme Anlauf, Serie und Footprint

EXPERTE OPERATIONS



Ivo Schmincke
Associate Partner



+49 1525 680 898 2
schmincke@conmoto.de

- > 20 Jahre Managementberatung (u. a. Porsche, Arthur D. Little)
- Leiter Kompetenzfeld „Automotive“
- OpEx-Programme und leistungswirtschaftliche Restrukturierung
- Optimierung globaler Wertschöpfungsketten

EXPERTE OPERATIONS



Dr. Michael Lukarsch
Managing Partner



+49 162 272 600 4
michael.lukarsch@horn-company.de

- > 20 Jahre Managementberatung (u. a. Roland Berger, Droege)
- Vorherige Stationen u. a. CRO/CEO bei Auto Tier-N und HOYER Group
- Finanzwirtschaftliche Restrukturierung und Sanierung
- Strategie- und Organisationsentwicklung („TOM“)

EXPERTE RESTRUKTURIERUNG



Bastian Imhof
Associate Partner



+49 162 262 736 8
bastian.imhof@horn-company.de

- > 10 Jahre Managementberatung (BMW Inhouse Consulting, Horváth)
- Leiter Kompetenzfeld „Performance & Organization“
- Transformations-/Effizienzprogramme im Mittelstand
- Umfangreiche Projekt- und Linienerfahrung in der Automobilindustrie

EXPERTE STRUKTURKOSTEN



HORN & COMPANY

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | BERLIN | CHARLOTTE | FRANKFURT | HAMBURG | KÖLN | MÜNCHEN | NEW YORK | STUTTGART | SINGAPUR | WIEN | ZÜRICH