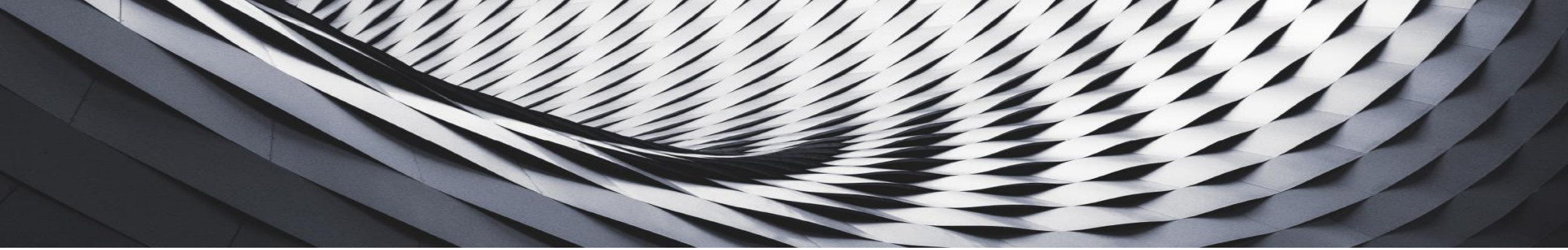


ADMETAM
BUSINESS CONSULTANTS

DIE TRANSFORMATION EINES AUTOMOBILZULIEFERERS

Von der Insolvenz zum Wachstum

Agenda

- ▶ Ausgangssituation
- Verbesserungsprogramm
- Strategie und Struktur
- Ergebnisse

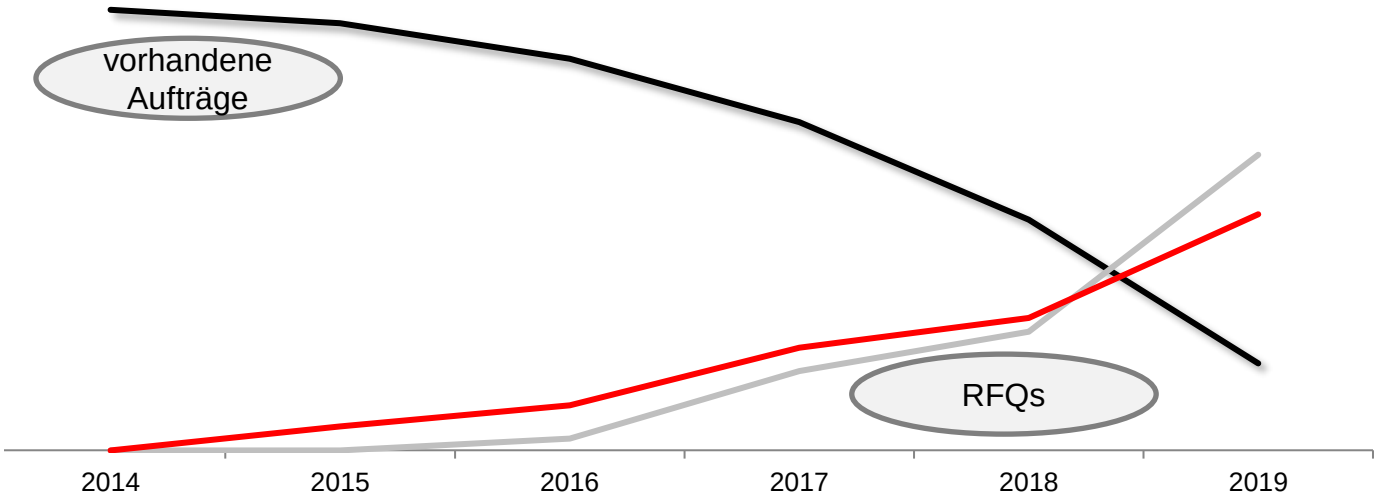
© ADMETAM

360° Restrukturierung - der Grundstein für zukünftiges Wachstum

Planinsolvenz

Neugeschäft war bereits "on hold" (OEM, tier-1)

Umsatzerwartung durch vorh. Aufträge erfordert Reduktion "break even"



Senkung der Gewinnschwelle auf etwa 250 Mil. Euro durch finanzielle & operative Restrukturierung

Über-lappung

Aufbau Strategie und Organisation, Vertriebs-offensive starten, Suche nach strategischen Investor

Über-lappung

Generierung Umsatzwachstum inkl. Neuprodukten/ -kunden 350 Mil. Euro mittelfristig

Neuer Aufsichtsrat	Neue Geschäftsführung	Neuer strategischer Eigentümer	Neue Entwicklungsphase

Quelle: ADMETAM

© ADMETAM

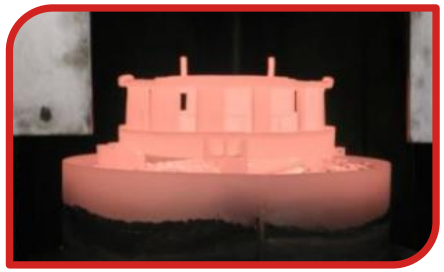
Vielzahl an Technologien im Konzern resultieren in Komplexität

Aluminiumguss

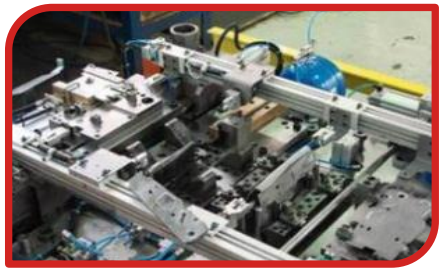
Grauguss

Schmiede

Wärmebehandlung



Stanzerei



Schweißen

Zerspanung

Montage

Eine breite Palette von Technologien und tiefgehendes Prozess-Know-how bieten dem Kunden höchste Qualität und Effizienz

Quelle: ADMETAM

© ADMETAM

Agenda

Ausgangssituation

▶ Verbesserungsprogramm

Strategie und Struktur

Ergebnisse

© ADMETAM

Restrukturierungsprogramm ganzheitlich entwickeln/ implementieren

Gezielter Turnaround → **Neuausrichtung** → **Wertsteigerung**

Beurteilung der Situation

Kernthemen

- Planinsolvenz/ EU Verfahren
- Mangel an Führung/ absolut dezentral
- Vielzahl von Technologien/ Maschinen/ Komplexität
- Schwächen im Markt/ Kundenansprache
- Organisationstruktur nicht auf dem neuesten Stand
- Operative Defizite/ Kostennachteile
- Einzelgesellschaften machen Verluste

Sanierungs-voraussetzungen
- Ergebnis-/ Liquiditätslücke, Risiken und Sofortprogramm
- Konzept/ Business Plan, Kommunikation

1 Finanzielle Restruktu-rierung
- Optimierung Liquiditätsmanagement
- Realisierung interner Cash Flow-Reserven
- Neuordnung Finanzierungsstruktur

2 Operative Optimierung
- Umsatzstabilisierung/ Kalkulation/ Produktentwicklung
- Optimierung Produktportfolio/ make or buy
- Optimierung Wertschöpfung/ Strukturkosten [1)]

3 Strategische/ strukturelle Ausrichtung
- Festlegung Positionierung/ Strategie-Roadmap
- Zukunftsfähige Management-/ Organisationsstruktur
- Führungsverständnis/ Unternehmenskultur

Quelle: ADMETAM

1) Einkauf, Produktion, Logistik, Service, Verwaltung etc. (unternehmensspezifisch)

© ADMETAM

Schließen der Eigenkapital-/ Liquiditätslücke mit Hilfe aller Beteiligten

Planinsolvenz	Involviert	Nach-Insolvenz
Sofortige Zahlung der Rechnungen	Kunden	Wechsel zu normalen Zahlungsbedingungen
Lieferanten Vergleich/ Restrukturierung	Kunden/ Banken/ Unternehmen	Kunden: Rabatte Banken: Darlehen
Kundenspezifische Investitionen	Kunden	Rückzahlung über 4 Jahre
Debt/ Equity Swap	Banken	Eigentum der Banken

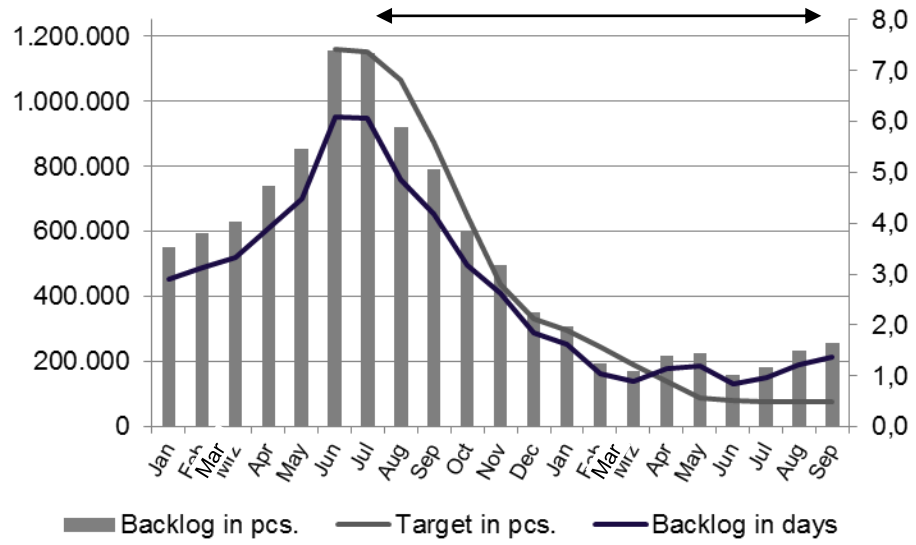
Kunden-/ und Banken-Tilgungslaufzeiten angepasst
Darlehen Kunden nachrangig gegenüber den Banken als Voraussetzung für Debt/ Equity Swap

Quelle: ADMETAM

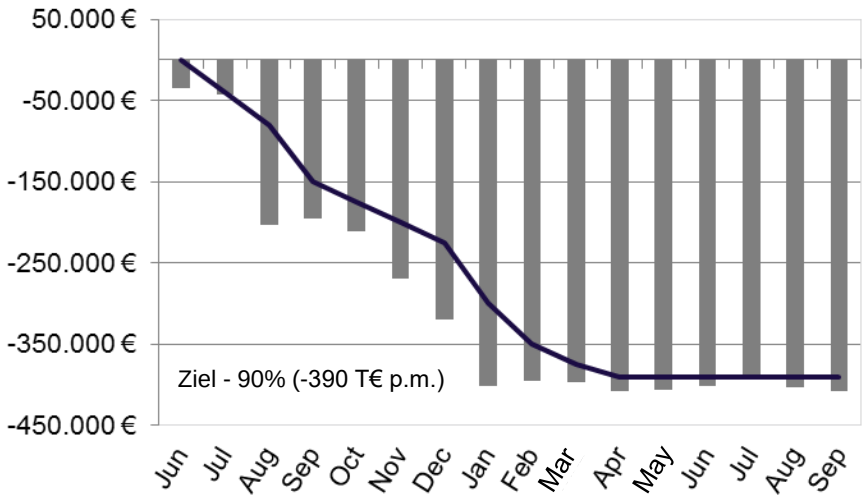
© ADMETAM

2 Reduzierung der Kosten/ Verbesserung der Lieferqualität

Abbau Lieferrückstände



Monatliche Einsparungen bei den Premium Frachten



Operative Beschaffungsoptimierung

Konsolidierung von Rohstoffen/ Werkzeugen

Ausschreibung/ Verhandlungen gebündelte Warengruppen

Kostensenkungen von €4m realisiert, voll wirksam nach Ende d. Planinsolvenz

Zurück zu „Original“ Zahlungsbedingungen mit Lieferanten

“Lead buyer” Konzept/ Organisation/ Werkzeuge

4 M

Reduzierung Allg. Aufwand

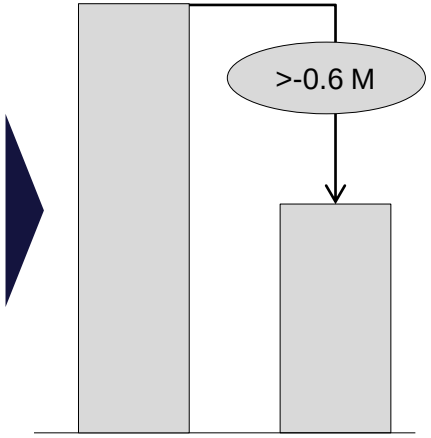
Versorgungsunternehmen

Mitgliedsbeiträge

Bankgebühren

Sicherheitskosten

Sand Entsorgung etc.



Quelle: ADMETAM

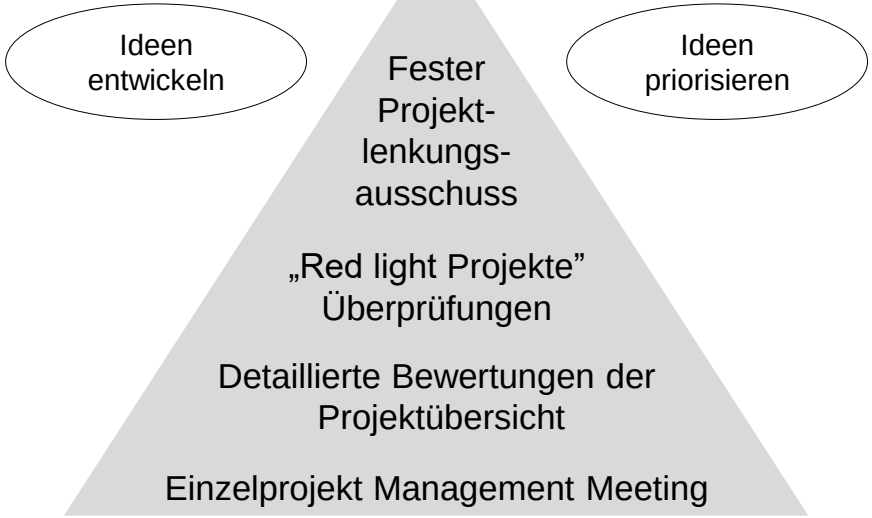
© ADMETAM

Verbesserung Projektmngmt./Produktivität, Reduzierung Kapitaleinsatz

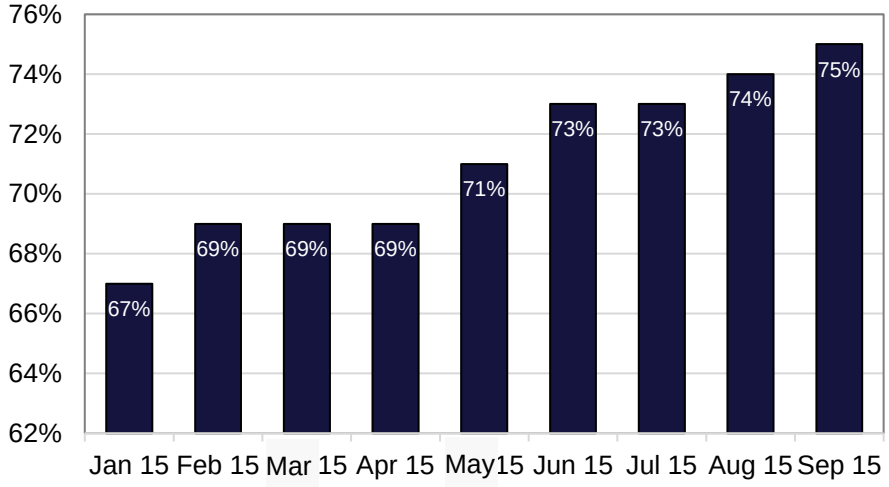
Transparente Projektkalkulation (vor-/ nach-)

- Erste Wirtschaftlichkeitsanalyse von Produktfamilien und Kunden (Deckungsbeitrag)
- Format wird jetzt für die laufende Nachkalkulation verwendet
- Vorlagen und Verfahren für Vorkalkulation und Preis-politik durchgeführt
- Planung von Kundenanforderungen
- Sicherstellen von Änderungsanfragen, Volumenabweichungen

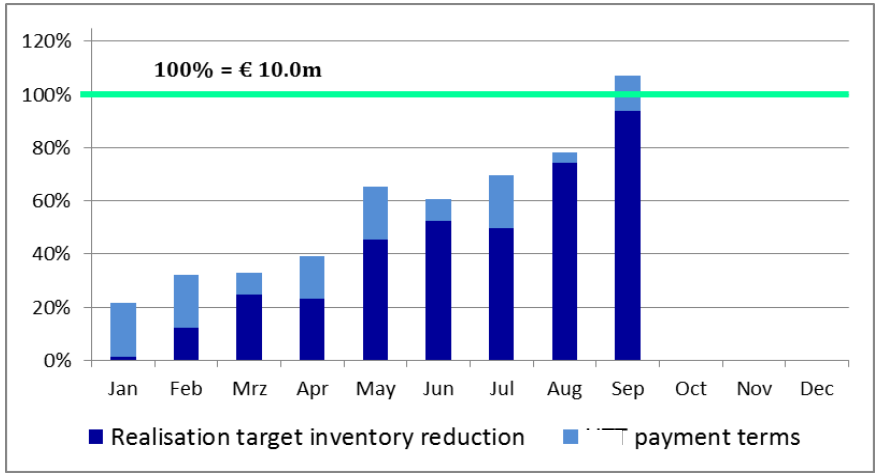
Aktives Projektmanagement - Leitung des Projekts durch ganze PEP*



Steigerung OEE (%)



Reduzierung von Beständen



Quelle: ADMETAM, * Project execution plan

Neuer Footprint: Reorganisation der gesamten Werksstruktur

Ausgangssituation 22 Werke

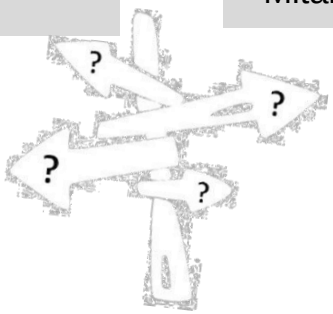
- Fertigungskapazitäten unzureichend ausgelastet
- Geringe Mitarbeiter-produktivität
- Werksstruktur erfordert hohen Managementaufwand
- Komplexe interne Logistikströme mit hohen Transportkosten
- Verdoppelung der Bestände
- Werke teilweise nicht integriert

Konsolidierungs-maßnahmen

- Verkauf von 4 Werken im Rahmen M&A Prozess
- Schließung von 3 Gießereien mit hohem Invest-Rückstand
- Verbesserung der Manage-menteffizienz durch Aufgliederung von 3 Werken auf 2
- Entflechtung der Lieferbezie-hungen und Logistikströme zwischen den Werken
- Reduzierung der Mitarbeiterzahl

Nach Reorganisation 14 Werke

- Verbesserte Ausnutzung der Fertigungskapazitäten
- Gesteigerte Mitarbeiterproduktivität
- Reduzierung der in- und externen Transportkosten durch schlankere Logistik
- Reduzierung des Managementaufwands und damit der Overheads
- Verbesserter Durchgriff des Managements auf die Werke durch geringere Komplexität



Quelle: ADMETAM

© ADMETAM

Agenda

Ausgangssituation

Verbesserungsprogramm

▶ Strategie und Struktur

Ergebnisse

© ADMETAM

Festlegung Strategie Roadmap, inkl. Produkt-/ Marktentwicklung

Strategischer Rahmen vereinbart: Vision / Mission / Werte / Kernkompetenzen / BU Strategien, ...

Prioritäten für Vertrieb und Ingenieurwesen

	Vorhandene Produkte	Neue Produkte
Bestehende Kunden	• Systematisches Cross-Selling • Neu ausrichten mit OEM‘s • Kooperationen nutzen	• Produktverbesserungen • Verfahrensverbesse-rungen • Produktneuheiten
Neue Kunden	• Angeben anderer OEM‘s • Angeben anderer Ebene 1‘s • Neueingabe verlorene Kunden	• Erweiterung Bereich Ebene 1 • Spezielle Fahrzeugteile • Ersatzteilportfolio

Erfolgsfaktoren

Aktive Kundenbeziehungen
- Glaubwürdige “NewCo storyline”
- Informationsveranstaltung durch Top Management
- Klare Aussage über zukünftige Entwicklung

Progressive Vertriebsmitarbeiter
- Einsetzen geeigneter Verkaufskompetenzen
- Vereinbarung Plan- und Verkaufsziele
- Hohe Präsenz direkt beim Kunden

Starke Produktanpassung
- Vereinbarung Produktstrategieplan
- Neue F&E Organisation
- Kooperationen für zukünftige Produkte

Wettbewerbsfähige Stückkosten
- Abgestimmte Verfahrenstechnik
- Professionelles Projektmanagement
- Hervorragende Fertigungsqualität

Quelle: ADMETAM

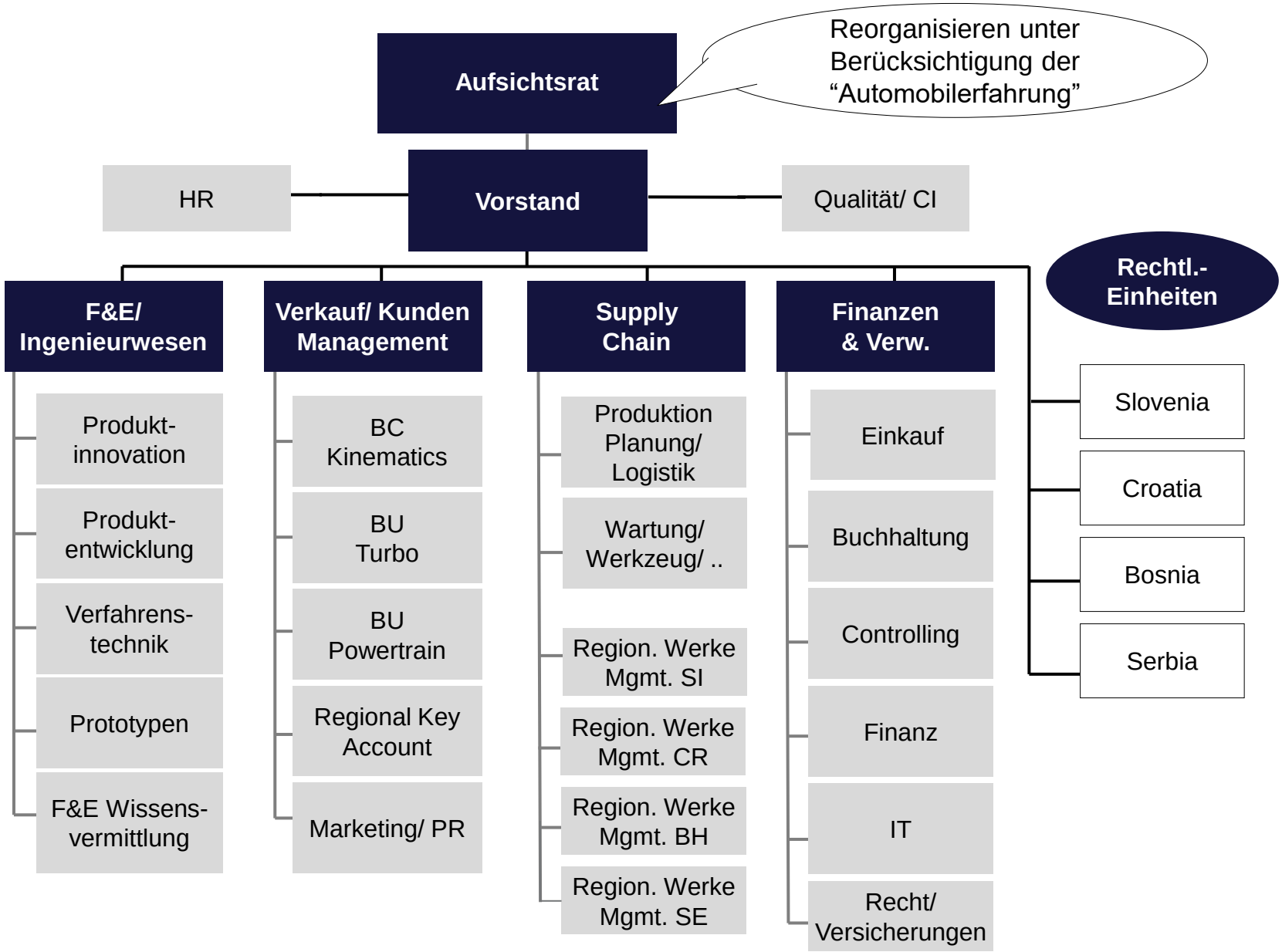
© ADMETAM

3 Neue Geschäftsorganisation entworfen und fertiggestellt

Aufsichtsrat

Vorstandsebene

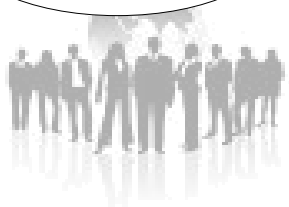
Betriebsebene



Integrierte Lieferkette

Neue Rolle von F&E/ Technologie

Mod. Verfahren/ Qualitätsmgmt.



Quelle: ADMETAM

© ADMETAM

Agenda

Ausgangssituation

Verbesserungsprogramm

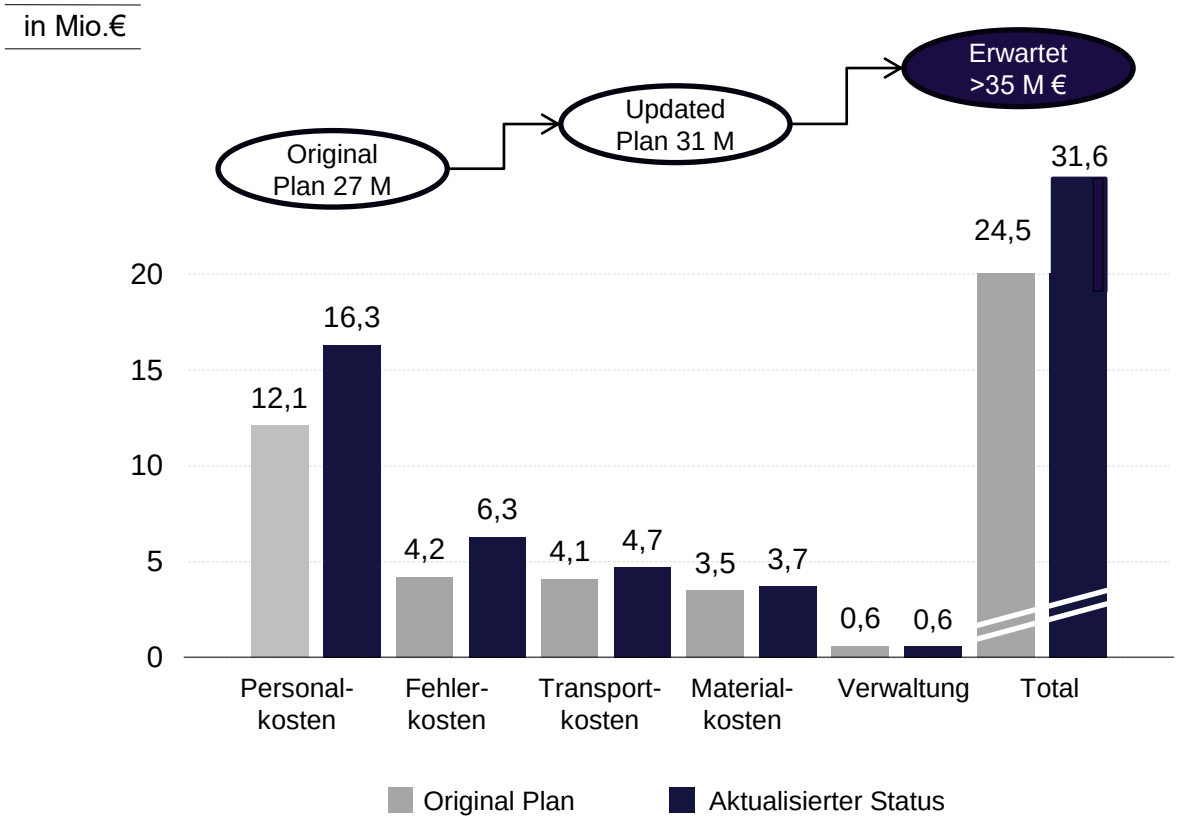
Strategie und Struktur

▶ Ergebnisse

© ADMETAM

Der Zielerreichungsgrad liegt deutlich über Plan

Entwicklung der Gesamteinsparungen



Ergebnis

- Alle Zielgrößen erreicht
- Wichtigster Hebel Personal/ Strukturen
- Einkauf mit Verzögerung wg. Planinsolvenz
- Kosteneinsparungen müssen fehlenden Projektumsatz wg. Plan Insolvenz kompensieren
- Weitere Potentiale in gesamter Lieferkette
- Projektgeschäft nach Plan Insolvenz gestartet

Quelle: ADMETAM

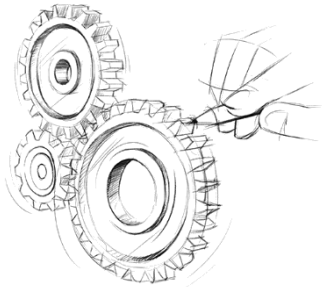
© ADMETAM

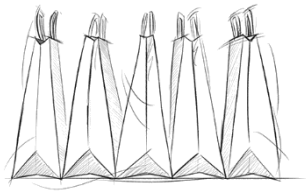
Erfolgsfaktoren im Projekt

- Aufbau Interim-Management sehr kurzfristig
- Über 100 Jahre Automobilerfahrung im Projektteam
- Zielgerichteter Ansatz – Pragmatische Lösungen
- Enge Zusammenarbeit mit dem Management
- Umfassende Einbeziehung der Mitarbeiter – anspruchsvolle Zielvorgaben

Quelle: ADMETAM

© ADMETAM





ADMETAM Business Consultants GMBH

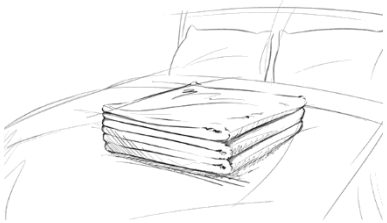
The Squaire 12
Am Flughafen
D - 60549 Frankfurt/ Main

Tel.: +49 (0) 69 95932 5028
Fax: +49 (0) 69 95932 5200

Mail: contact@admetam.com

Kontakt

Dr. Armin Mueller
Managing Partner
a.mueller@admetam.com

Dr. Manfred Puhlmann
Partner
m.puhlmann@admetam.com

Website: www.admetam.com