



Struktur  
Management  
Partner

Frankfurt, 25. Januar 2024

## Diversifizierung – wie lösen sich Automobilzulieferer aus der einseitigen Abhängigkeit?

### ArGeZ-Forum 2024

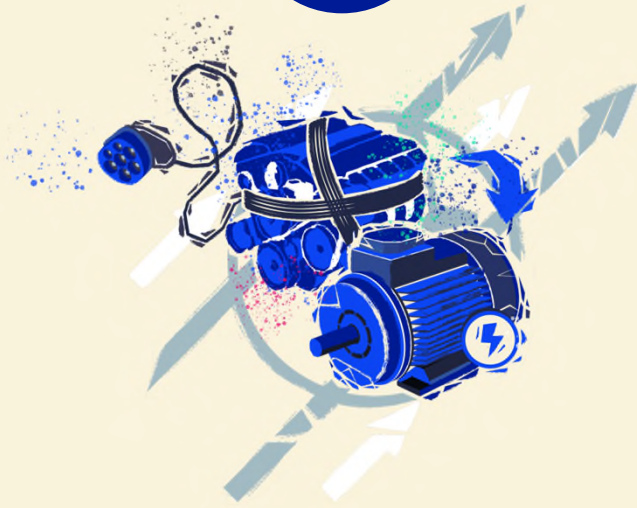
Marc-René Faerber  
Managing Partner bei Struktur Management Partner



Zählbar erfolgreich. Entschieden besser.

# Überblick über den Vortrag

1



Ausgangslage

Automotive als herausfordernde  
Branche

2



Möglicher Lösungsansatz

Diversifizierung des  
Geschäftsmodells

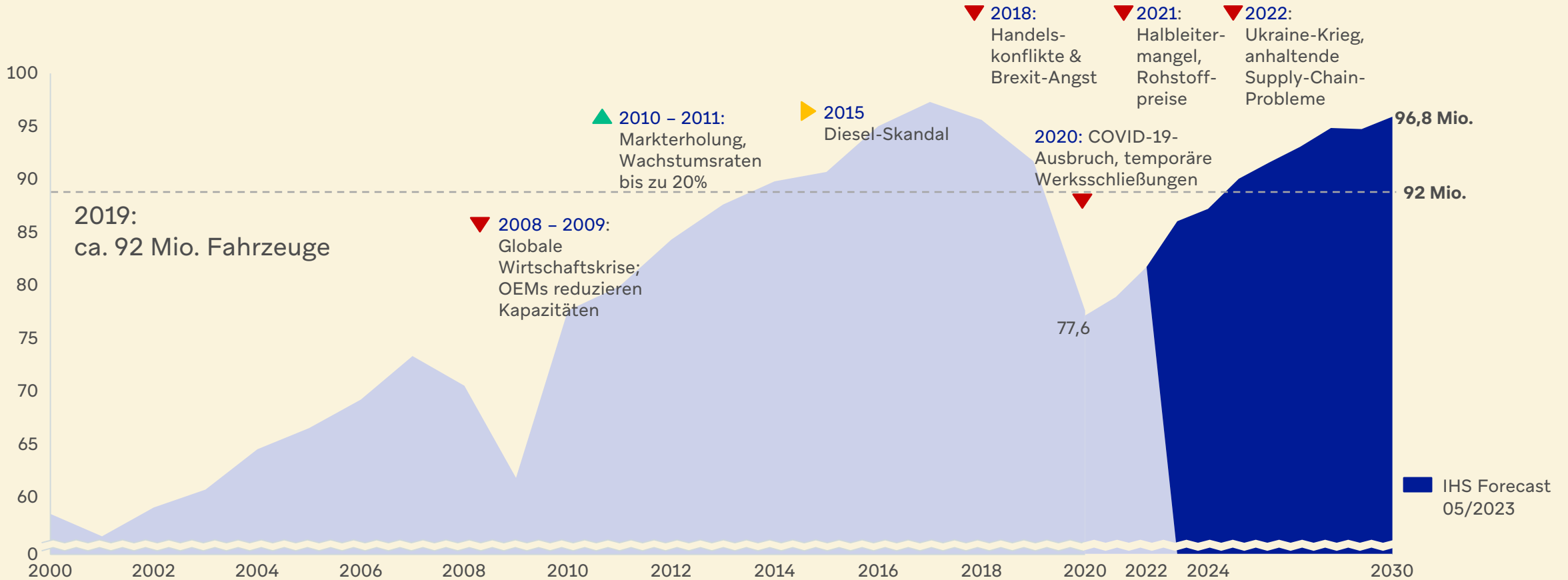
3



Umsetzungsbeispiele

Erfahrungen aus der Praxis zur  
Erhöhung der  
Erfolgswahrscheinlichkeit

# Unsichere Marktentwicklung und Technologie-Shift im Automotive

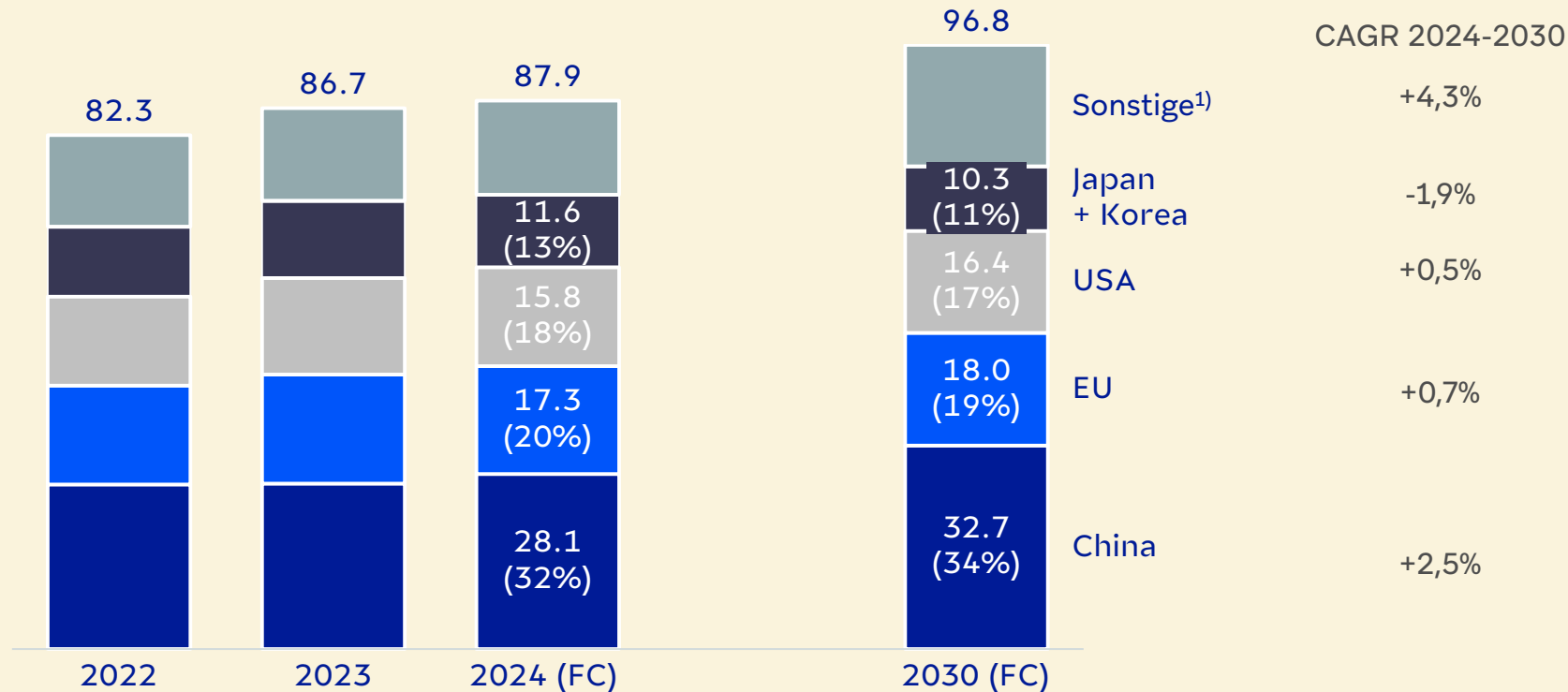


Angaben in Mio. Fahrzeugen; Fahrzeuge umfassen PKW sowie leichte Nutzfahrzeuge | Quelle: Statista 06/ 2021, BCG Vehicle Forecast, IHS Markit



Im Unterschied zu früheren, schnellen Erholungen hält die aktuelle Marktstörung länger an. Die globale Automobilwirtschaft befindet sich in einer „Always-on“-Transformation.

# Verteilung auf die Weltregionen (Produktion)

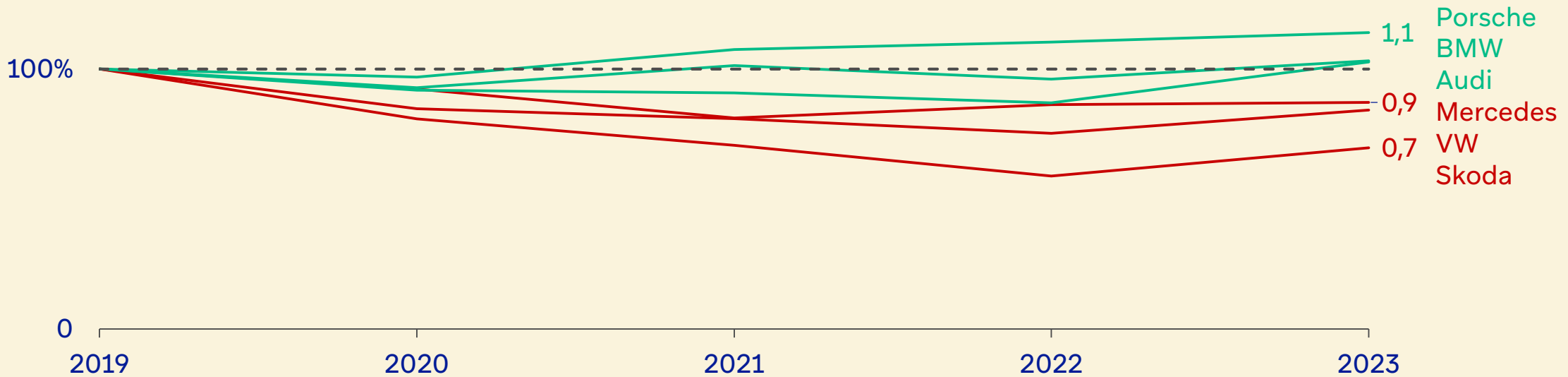


Angaben in Mio. Fahrzeugen; <sup>1)</sup> Middle East/Africa, South America, South Asia | Source: IHS Markit (S&P Global Mobility) - Global light vehicle production summary, July 2023; illustration SMP



Vor allem der chinesische Markt zeigt Wachstum – Europa und Nordamerika stagnieren.

# Absatzentwicklung OEM

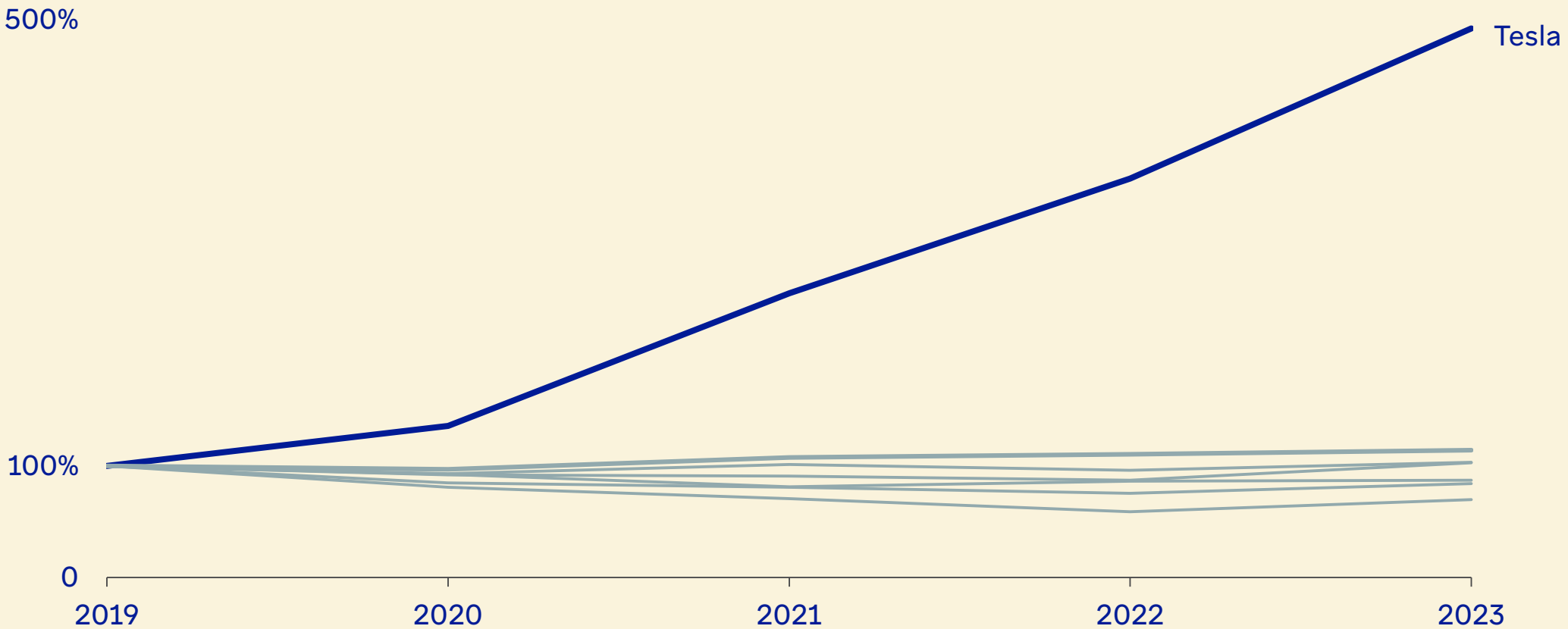


Fahrzeugabsatz, indiziert auf 2019 | Quelle: Statista



Der Premium-Markt befindet sich auf Vor-Krisen-Niveau – außer Mercedes. Die Absatzmengen von Volumenherstellern liegen weiterhin deutlich darunter.

# Absatzentwicklung OEM



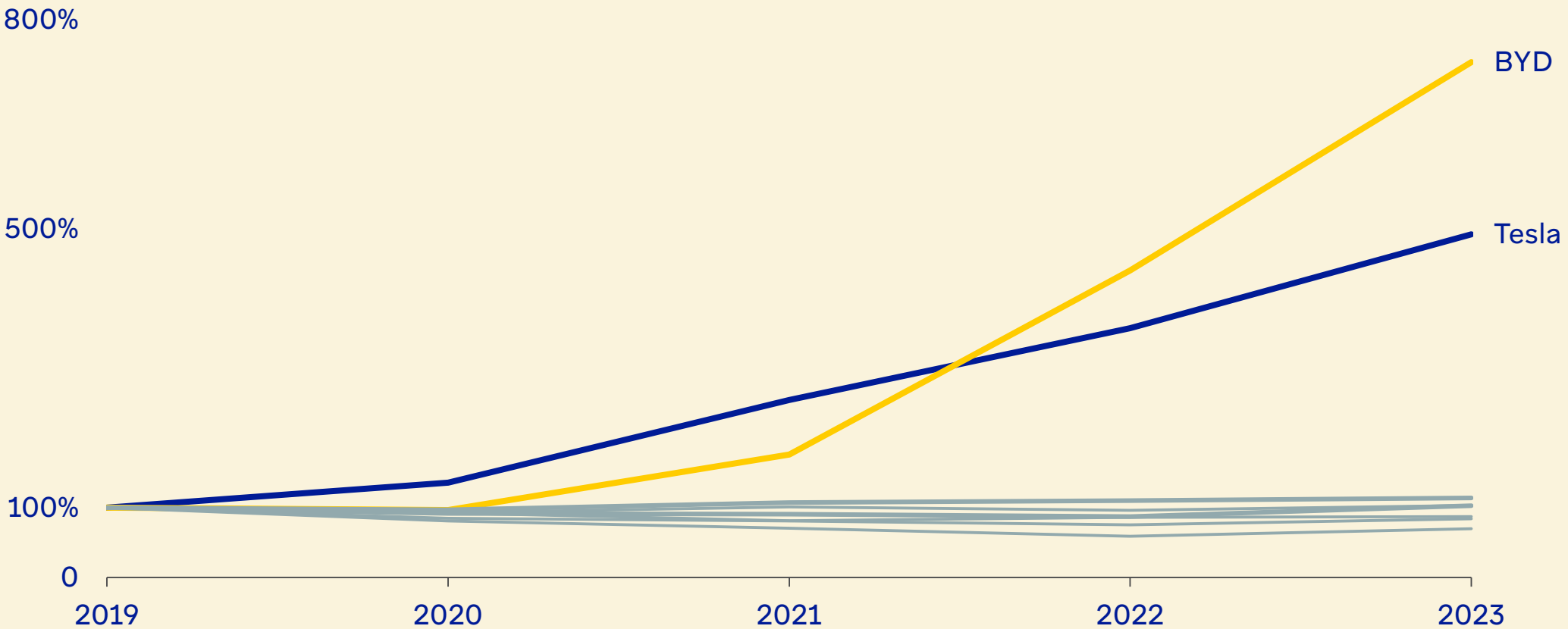
Fahrzeugabsatz, indiziert auf 2019 | Quelle: Statista



Tesla zeigt signifikante Wachstumszahlen und bietet Potenziale für Zulieferer – deutliche kulturelle Unterschiede zu europäischen OEM.



# Absatzentwicklung OEM



Fahrzeugabsatz, indiziert auf 2019 | Quelle: Statista



China spielt nicht mehr nur als Produktionsstandort europäischer OEM eine Rolle – sondern als wesentlicher Player, vor allem in der Elektromobilität



„Viele Menschen denken, dass sie Risiken vermeiden, indem sie einfach so weitermachen wie bisher.“

Polestar-Chef Håkan Samuelsson



# Strategische Handlungsoptionen



Brancheninterne  
Kompetenz-  
erweiterung

Verlagerung und  
Ausdehnung des  
bestehenden  
Leistungs- und  
Kompetenzprofils



Gezielte Expansion

Erzielung von  
Skaleneffekten durch  
M&A und  
Kooperationen



Diversifizierung

Nutzung bestehender  
Expertise zur  
Übertragung von  
Lösungs-  
kompetenzen



Downsizing / Verkauf

Freisetzen von  
Ressourcen durch  
einen kontrollierten  
Um- oder Ausstieg

# Dimensionen der Diversifizierung



Diversifizierung

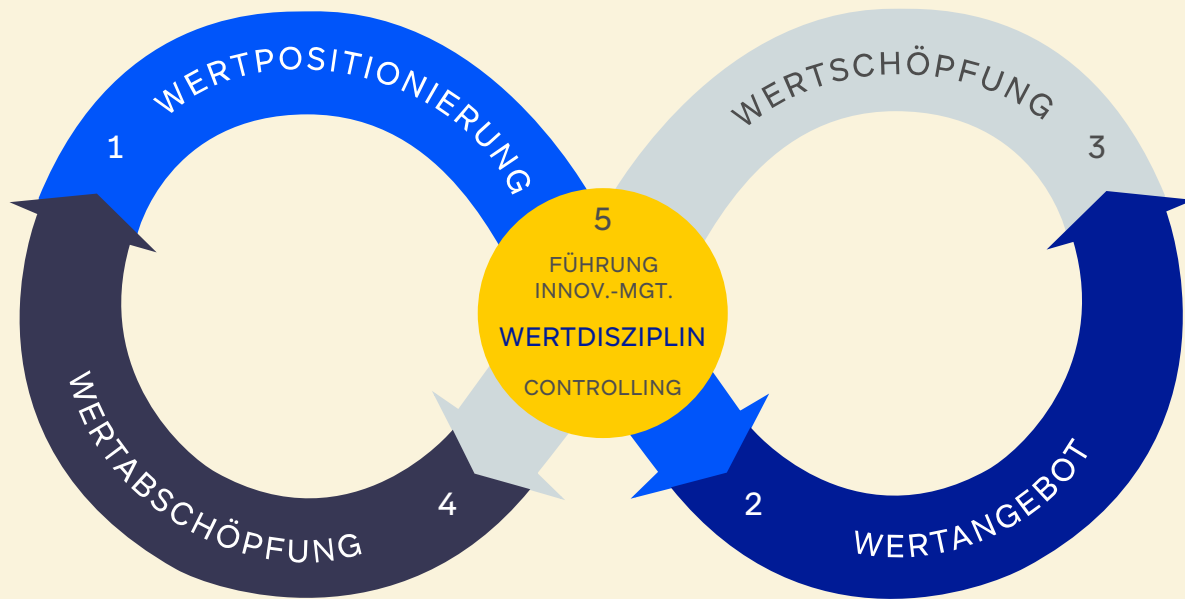
Nutzung bestehender  
Expertise zur  
Übertragung von  
Lösungs-  
kompetenzen

➔ Branche

➔ Standorte / Tätigkeiten im Ausland

➔ Neue Kunden in bestehender Branche

# Möglichkeiten, USP für andere Bereiche zu nutzen

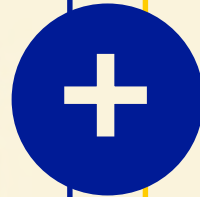


## ➔ Übertragung von Kompetenzen:

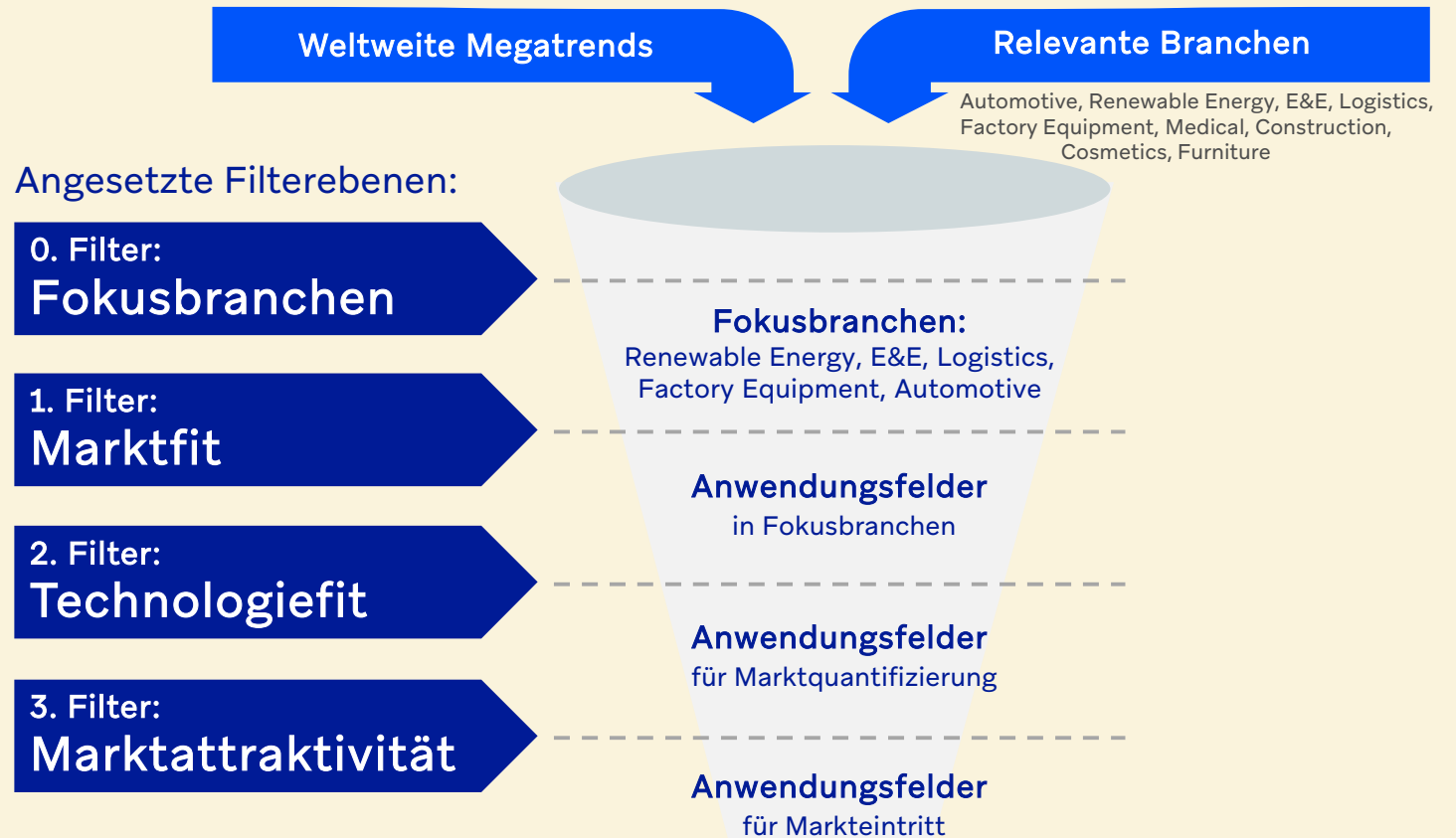
- Kunden-/Markt-Zugang
- Prozess-Know-how
- Fertigungs-Know-how
- Produkt-Know-how
- Technologie-Know-how

# Systematisches Vorgehen zur Auswahl künftiger Anwendungsfelder

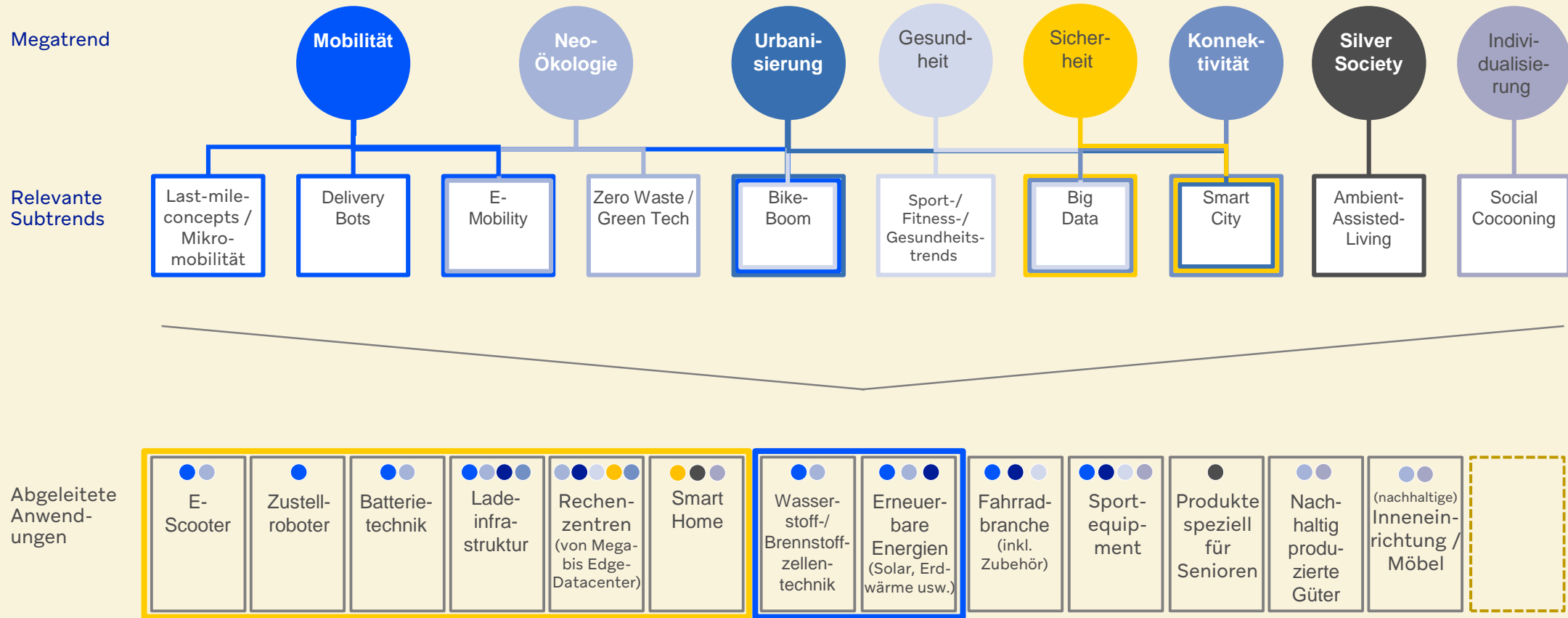
Wertorientiertes ganzheitliches  
Verständnis des eigenen  
Geschäftsmodells



## Praxisbeispiel



# Globale Megatrends als Chance – Praxisbeispiel



# Herausforderungen in der Praxis

## Marktzutritt



Mangelnde persönliche Kontakte  
Anderer „Umgangston“  
Keine Referenzen in der Branche  
i.d.R. lange Eintrittszeit

## Stückzahlen



i.d.R. deutlich geringere Stückzahlen  
Unterauslastung direkter Bereiche  
Dadurch unzureichende Kostendeckung des Overheads

## Overengineering



„Overengineerte“ Produkte, Prozesse, Produktionstechnologien, Dokumentation und Qualitätsanforderungen

## Investitionen & Finanzierung



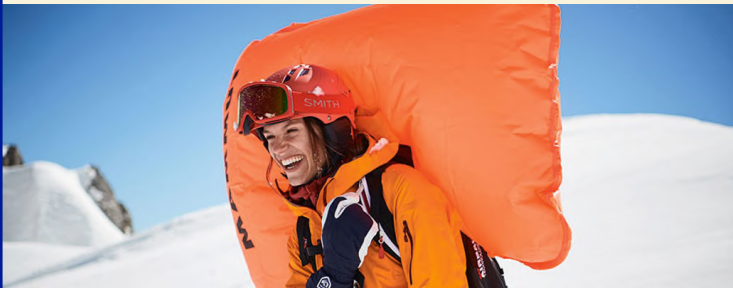
Eigenkapital für notwendige Investitionen oftmals nicht ausreichend  
Risikozuschläge für Automotive bei Finanzierern

**Unternehmenskultur und Selbstverständnis**

# Praxisbeispiele erfolgreicher Diversifikation

1

Bowdenzüge



2

Lederbearbeitung



3

Zahnräder







- Diversifikation / Kompetenzübertragung ist ein möglicher Handlungsstrang für Unternehmen in der Automotive-Industrie.
- Eine gründliche Bewertung der bestehenden Kompetenzen und der Anforderungen des Zielmarktes ist zwingend erforderlich.
- Diese Transformation ist oftmals mit hohen Kosten verbunden.
- Zudem dauert dieser Prozess oftmals länger als geplant.

# Ihre Fragen und persönlichen Erfahrungen





Struktur  
Management  
Partner

Dieses Dokument dient allein der Unterrichtung und zur ausschließlichen Nutzung des Auftraggebers oder anderer extra benannter Empfänger oder Adressaten.  
Es ist ohne die gegebenen mündlichen Erläuterungen und die hinter den dargestellten Zahlen liegenden Analysen nicht vollständig. Es darf deshalb ohne die vorherige schriftliche Zustimmung der Struktur Management Partner GmbH nicht an Dritte weitergegeben werden.

Struktur Management Partner GmbH  
Gereonstraße 18 – 32 | 50670 Köln  
T +49 221 91 27 30-0  
info@struktur-management-partner.com  
www.struktur-management-partner.com

Geschäftsführer:  
Techn. Dipl.-Kfm. Dietmar Buchfink  
Dipl.-Wi.-Ing., EMCCC (Insead) Marc-René Faerber  
Dipl.-Volkswirt, B.M. (TSUoE) Georgiy Michailov  
HR B 25919 AG Köln