

Auswirkungen der Supply Chain Krise sowie der steigenden Energie-, Rohstoff- und Logistik-Kosten auf Unternehmen

Impulsvortrag
PRIVATE EQUITY BREAKFAST Frankfurt

Agenda

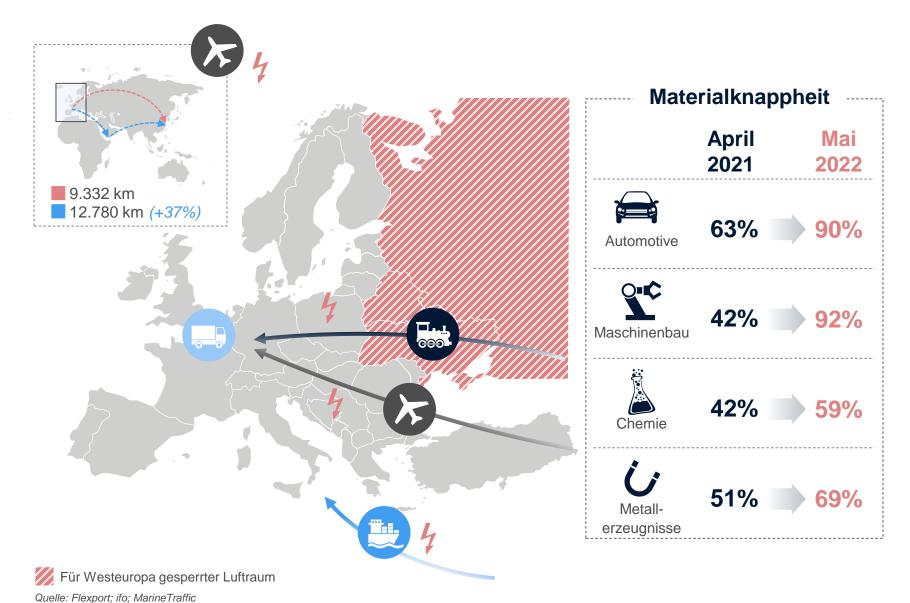


- 1. Aktuelle Lieferkettensituation und steigende Energie-, Rohstoff- und Logistik-Kosten
- 2. Wirtschaftliche Implikationen und Handlungsoptionen für Unternehmen



Disruption globaler Lieferketten

Jemals Rückkehr zum Pre-COVID-Status?





Verwerfung globaler Lieferketten und De-Globalisierung

Luftfracht: Re-Routing und steigende Kerosinpreise

Seefracht: Containermangel und Disruption durch Zero-COVID

Schiene: Seidenstraße durch Ukraine-Krieg unterbrochen

Straße: Fahrermangel und steigende Kraftstoffpreise

Globalisierte Lieferketten werden hinterfragt – **neues Zielbild**: resiliente, lokale Lieferketten

Folgen:

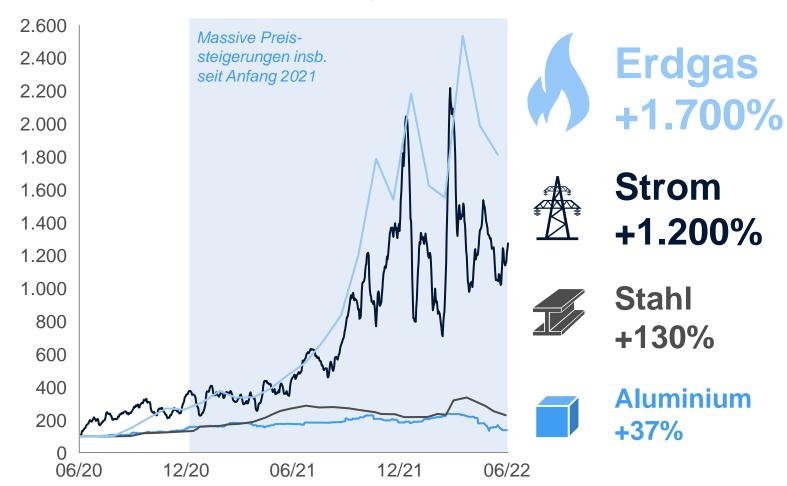
- Infrastruktur muss teilweise neu entwickelt werden
- Aufbau **Sicherheitsbestän- de** von kritischen Materialien

Rohstoffkosten treiben Inflation

Die Inflation ist wieder da – Wann kommt ein Ende in Sicht?

Kostenexplosion zentraler Rohstoffe

(Index, 06/2020 = 100 und Preisentwicklung bis 06/2022)





Was beobachten wir aktuell?

Preiserhöhungen treffen Unternehmen unvorbereitet – fehlenden Mechanismen zur Preisweitergabe führen teils zu akuten Liquiditätsengpässen sowie Ergebnisbelastung.

Große Unternehmen spielen ihre **Marktmacht** auf Kosten von Mittelstand und KMUs aus.

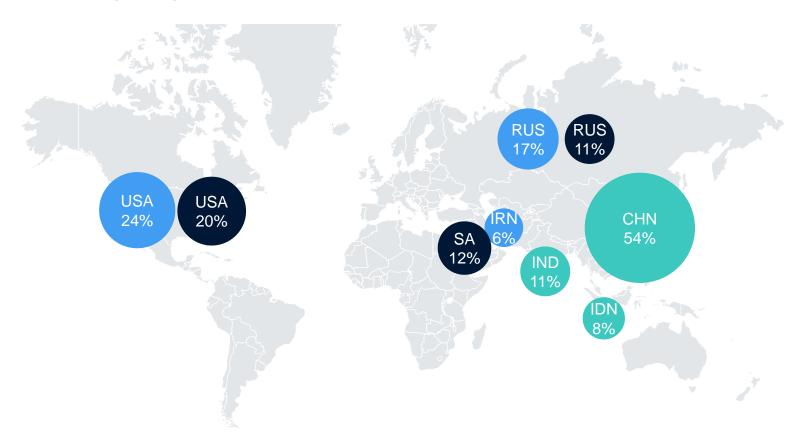
Folgen:

- Kaufkraft sinkt und das Konsumverhalten verschiebt sich
- Mögliche Lohn-Preis-Spirale deutet sich in den ersten Branchen an
- Nachfragebedingte **Trend- wende** zeichnet sich aktuell
 bei einigen Rohstoffen ab

Wesentliche Produzenten Primärenergie

Hohe politische Unsicherheit in Europa infolge des Krieges

Primärenergieträger – Top 3 Förderer











Europa unter Druck

Die Förderung von (fossilen) Primärenergieträgern ist regional konzentriert.

Die **Energie-Autarkie** ist Zielsetzung der Großmächte China und USA.

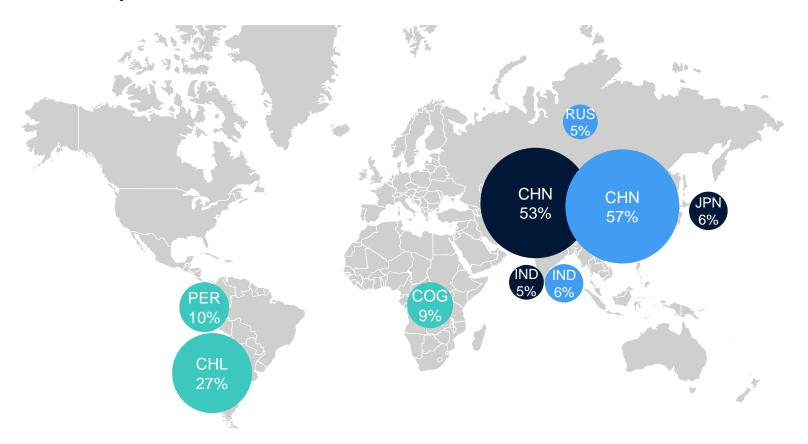
Europa ist aktuell enorm abhängig von Importen von Kohle, Gas und Öl – daher sehr hohe Preise im internat. Vergleich.

Energiewende stellt eine geostrategische Maßnahme dar.

Wesentliche Produzenten Metalle

Logistische Herausforderungen sowie große Abhängigkeit von China

Metalle – Top 3 Produzenten/Förderer











Energieintensität, ESG und China im Fokus

Der Markt ist von **Handels-hürden** und lokalem Wettbewerb in der Weiterverarbeitung gekennzeichnet.

Eine hohe **Energieintensität** der Weiterverarbeitung führt zu Korrelation mit Energiepreisen.

Die **ESG-Anforderungen** stellen Unternehmen vor Herausforderungen – etwa durch hochpreisige CO2-Zertifikate.

Enorme **Marktmacht Chinas** bei der Förderung bzw. Verarbeitung kritischer Mineralien ist von zunehmender Relevanz.

Ausblick Nachfrage ausgewählter Metalle

Energiewende ja – aber zum Preis von anderen Abhängigkeiten?



Lithium

x42

Nachfrage 2020-2040

Hohe Relevanz in der
Herstellung von Batterien –
aufgrund einzigartiger
Eigenschaften mittelfristig
keine Substitution zu erwarten.



Marktanteil von >50% in der Weiterverarbeitung

Kobalt

x21

Nachfrage 2020-2040

Aktuell **beste Option** für **Kathode in Batterien**, aber intensive Anstrengung in der Entwicklung von Optionen, gefördert u.a. durch U.S. DoE⁽¹⁾.



*;

Konzentration in Abbau (70%) und Weiterverarbeitung (>60%)

Seltene Erden

x7

Nachfrage 2020-2040

Nutzung als **Magneten** oder **Katalysator** in erneuerbaren Energien – Förderung aktuell mit massiven Umweltschäden einhergehend.



Quasi-Monopol in Abbau (60%) und Weiterverarbeitung (>80%)

Steigende Nachfrage bei wesentlichen Metallen

Infolge der Energiewende sowie einer zunehmenden Elektrifizierung (u.a. in der Automobilindustrie) wird ein Anstieg der Nachfrage nach Metallen wie Lithium, Kobalt und Seltene Erden erwartet.

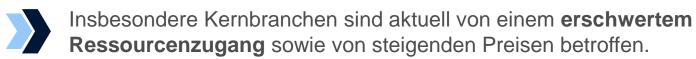
Dies führt u.a. zur Verstärkung der **Abhängigkeit** insbesondere von China...

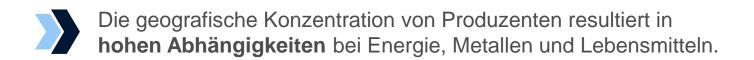
Zusammenfassung: Ausblick und Trends

Aktuelle Situation und Ausblick









- Der enorme Ressourcenbedarf durch die **globale Energiewende** wird in den kommenden Jahrzehnten zu einer Nachfrageexplosion führen.
- Substitutionen und verstärktes Recycling sind notwendig, um die steigende Nachfrage zu bedienen.

Agenda



- Aktuelle Lieferkettensituation und steigende Energie-, Rohstoffund Logistik-Kosten
- 2. Wirtschaftliche Implikationen und Handlungsoptionen für Unternehmen



Handlungsoptionen für Unternehmen

Übersicht kurzfristiger Stellhebel: 0-3 Monate





Transparenz herstellen

Transparenz über Preisentwicklungen relevanter RHB und konkrete Anteile an jeweiligen Produkten



Preiserhöhungen aktiv managen

Lieferanten: Verzögerung von Preiserhöhungen Kunden: Nachverhandlungen und Gleitklauseln



Bedarfe reduzieren

Reduktion RHB-Bedarf durch Optimierung Einsatz, Spezifikationen, Verlängerung Nutzungsdauer, Verzicht



Operative Planungsprozesse optimieren Planung zur Entwicklung von Szenarien aufbauen; mittelfristige Bedarfe antizipieren und managen



Working Capital finanzieren

Verstärktes Factoring zur Erhöhung kurzfristiger Liquidität; Zwischenfinanzierung als Überganglösung



Einkaufskonditionen absichern (Hedging)

Abschluss langfristiger Preisvereinbarungen zur Fixierung von Bezugskosten



Bestandsmanagement priorisieren

Entwicklung Beschaffungs- und Bestandsstrategien kritischer Materialien, selektiver Aufbau von Sicherheitsbeständen

Herstellung von Transparenz bildet die Basis für alle weiteren Schritte wie z.B. Preis-(nach-)verhandlungen mit Kunden und striktes Working-Capital-Management.

Handlungsoptionen für Unternehmen

Übersicht mittel- bis langfristiger Stellhebel: 3-18 Monate





Ressourceneinsatz flexibilisieren



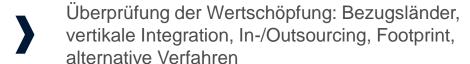


Standardisieren und bündeln





Wertschöpfungskette rekonfigurieren





Lieferanten-Mgmt. professionalisieren

Stärkung Einkauf und Supply Chain Management, z.B. Aufbau engerer Lieferantenpartnerschaften



Vertragsmanagement fokussieren

Überarbeitung Lieferanten-/Kundenverträgen für Versorgungssicherheit; klare Regeln zu Preiserhöhungen



Produktportfolio straffen

Bestehendes Produktportfolio hinterfragen und ggf. reduzieren, um Komplexität zu eliminieren

Mittel- bis langfristiger Fokus auf Flexibilisierung und Strukturierung des Operating Models

Die aktuellen Herausforderungen zeigen: Der historisch häufig einseitige Fokus auf Kostenoptimierung greift zu kurz.

Fundamentale Annahmen aus der Vergangenheit müssen hinterfragt und ggf. Geschäftsmodelle neu ausgerichtet werden, um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben.

Gleichzeitig bestehen in vielen Unternehmen noch **Potenziale** zur **Professionalisierung**, insbesondere im Einkauf.

Implikationen auf die Finanzierung

Finfluee

Negativer Einfluss auf GuV und Liquidität – Flexible Finanzierung abbildbar?



Die **Ergebnissituation** von Unternehmen wird aufgrund steigender Energie-, Rohstoff- und Logistik-Kosten stark **belastet**.

Zunehmende **Liquiditäts- belastung** aufgrund steigender
Bezugspreise, Aufbau
Sicherheitsbestände sowie
Vorfinanzierungseffekte.

Kernfrage:

Wie kann die Finanzierung entsprechend flexibel gestaltet werden?

| | | Emmuss | |
|----------|-----------------------|--------------|--|
| | Umsatz ⁽¹⁾ | • | |
| | Material- aufwand | | |
| | Personal- aufwand | & | |
| | sbA | | |
| % | Zins- aufwand | | |
| | | | |

Ergebnisbelastung:

- Abhängig von vertraglichen Regelungen mit Lieferanten und Kunden (z.B. Preisgleitklauseln bei Kunden, Caps/Zeiträume für Anpassungen bei Lieferanten)
- Steigende Personalkosten u.a. aufgrund steigender Mindestlöhne sowie Inflationsausgleich.
- Erhöhte Zinsbelastung aus Zinserhöhungen bei Finanzierungserfordernissen

Liquiditätsbelastung:

 Erhöhte Kapitalbindung v.a. infolge von Mengen- und Preiseffekten in den Beständen (Vorfinanzierungseffekte)

Covenants:

 Covenant-Brüche, die durch LTM-Betrachtung noch länger nachwirken

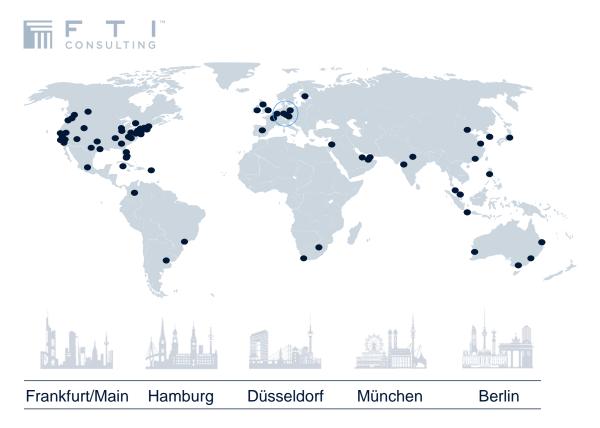
Kapitalbindung

Unser Team



FTI-Andersch steht als Qualitätsführer für die Herausforderungen bei Turnaround und Transformation

FTI-Andersch als Teil der FTI Consulting Gruppe...



... ausgezeichnet für hervorragende Leistungen

manager magazin

2020/21 & 2022/23

1. FTII Andersch



Capital

2020/21 & 2022/23





Internationales Netzwerk mit > 6.900 MitarbeiterInnen in 30 Ländern Umfangreiches globales Funktionsund Branchen-Know-How Erfahrenes Team mit hoher Reputation

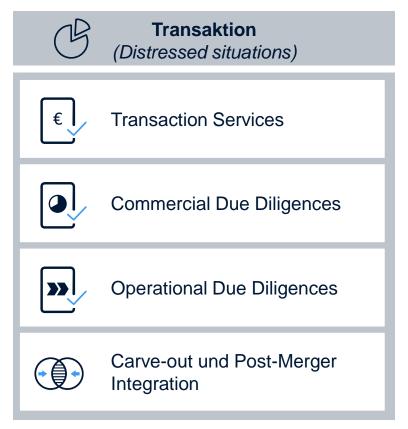
Unser Leistungsportfolio



Wir begleiten unsere Kunden entlang aller Stufen im Turnaround- und Transformations-Prozess

| Turnaround | | |
|------------|--|--|
| | Restrukturierungs-/Zukunfts- und Sanierungskonzepte | |
| | Lender/Investor und Financial Advisory | |
| <u> </u> | Insolvenznahe Beratung und Organberatung | |
| 7967 | Unterstützung bei Kommunika- tion/Verhandlungen mit Kapital- gebern und Stakeholdern | |







Ihr Ansprechpartner



Ralf Winzer

Tel: + 49 69 2722995-24 Mobil: + 49 175 7293726 winzer@andersch-ag.de