

Erfolgreiche Kundenverhandlungen in Zeiten extremer Kostensteigerungen

Überblick bisheriger Projekterfahrungen

März 2023



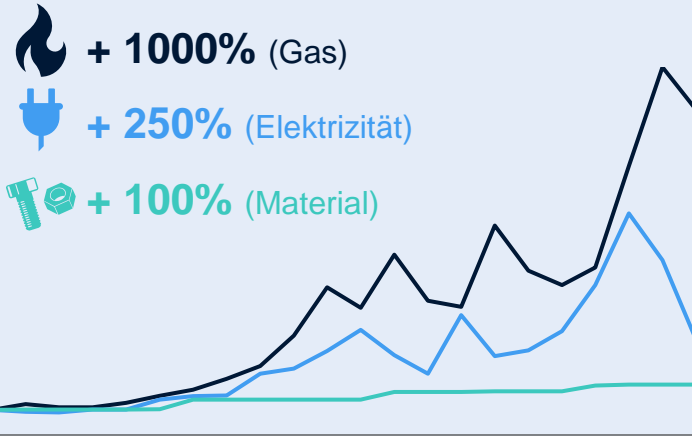


- **Schwierige Zeiten für Automobilzulieferer**
 - **Überkapazitäten**/Nachfrage immer noch deutlich niedriger als vor Beginn von Covid-19
 - **Lieferkettenstörung** und hohe Abrufvolatilitäten
 - **Enorme Kostensteigerungen**, insbesondere bei Materialkosten, Energie und Löhnen
- Zulieferer sind **gezwungen, harte Kostensenkungsmaßnahmen zu ergreifen**, z.B. Programme zur Senkung der Materialkosten, Kapazitätsabbau, Produktionsverlagerung und Standortkonsolidierungen
- Darüber hinaus müssen die Lieferanten **mit ihren Kunden verhandeln**
 - **Kompensation** für Kostensteigerungen und geringe Mengen in der Vergangenheit
 - **Bessere Preispunkte** und dynamische **Preismodelle** für die Zukunft
 - Verbesserte **Konditionen**
- Der Verhandlungserfolg variiert stark
 - Manche Lieferanten können nur 15-40% der Kostensteigerungen an die Kunden weitergeben
 - Die **besten Lieferanten geben fast die gesamten Kostensteigerungen an ihre Kunden weiter**
- **Der richtige Ansatz** ist der Schlüssel zum Verhandlungserfolg

Automobilzulieferer sind mit erheblichen Kostensteigerungen und signifikanten Mengenreduzierungen konfrontiert



Kostensteigerung



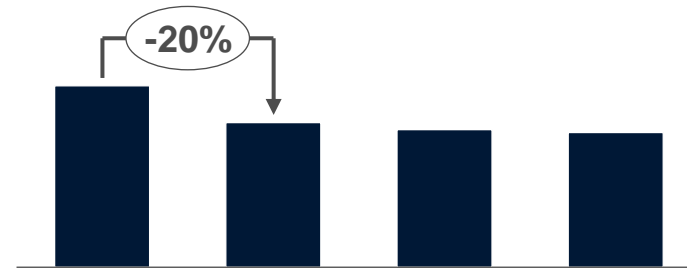
2021

2022

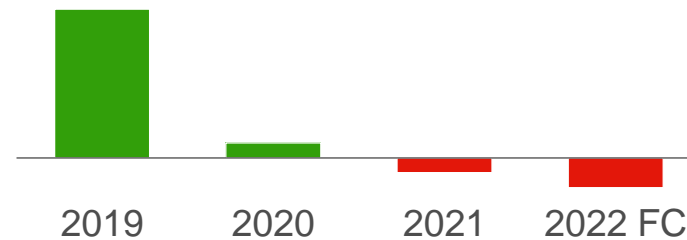
- Enormer Kostenanstieg in den letzten zwei Jahren (Rohstoffe, Energie, Löhne)
- Erfolgs- und Liquiditätslage der Zulieferer stark beeinträchtigt
- OEMs halten/verbessern ihre Profitabilität durch Preiserhöhungen und Verschiebungen im Produktmix

Finanzielle Eckdaten Lieferanten (illustrativ)

Umsatz

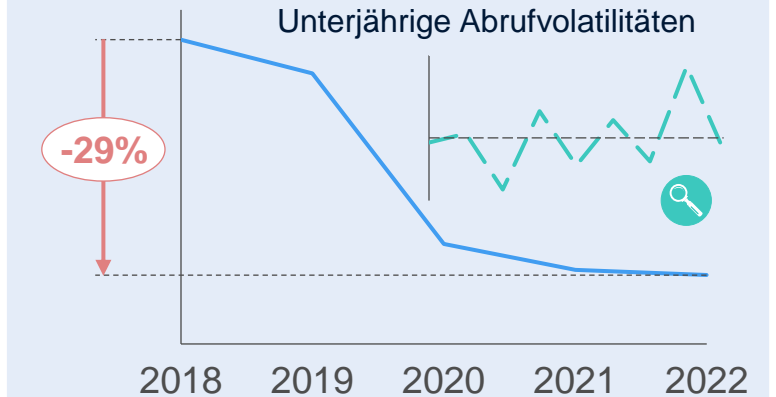


EBIT



Volumenreduzierung/Volatilität

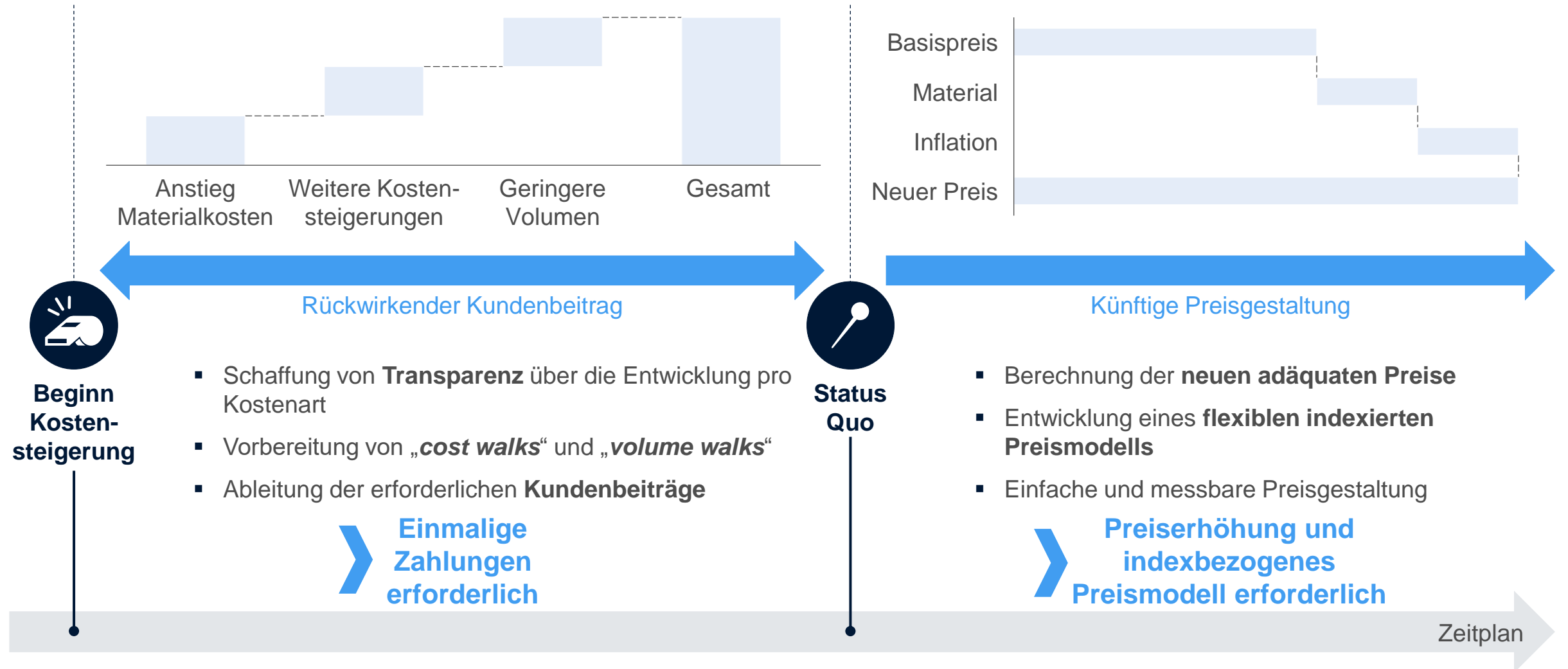
Europäische LV-Produktion⁽¹⁾ (Mio. Fahrzeuge)



- Volumen in 2022 deutlich niedriger als vor Beginn Covid-19
- Viele Anbieter leiden unter Überkapazitäten
- Anhaltende Unterbrechungen der Lieferkette führen zu hoher Abrufvolatilitäten

(1) LV = Light Vehicle (Fahrzeuge < 3,5 Tonnen Zulassungsgewicht)

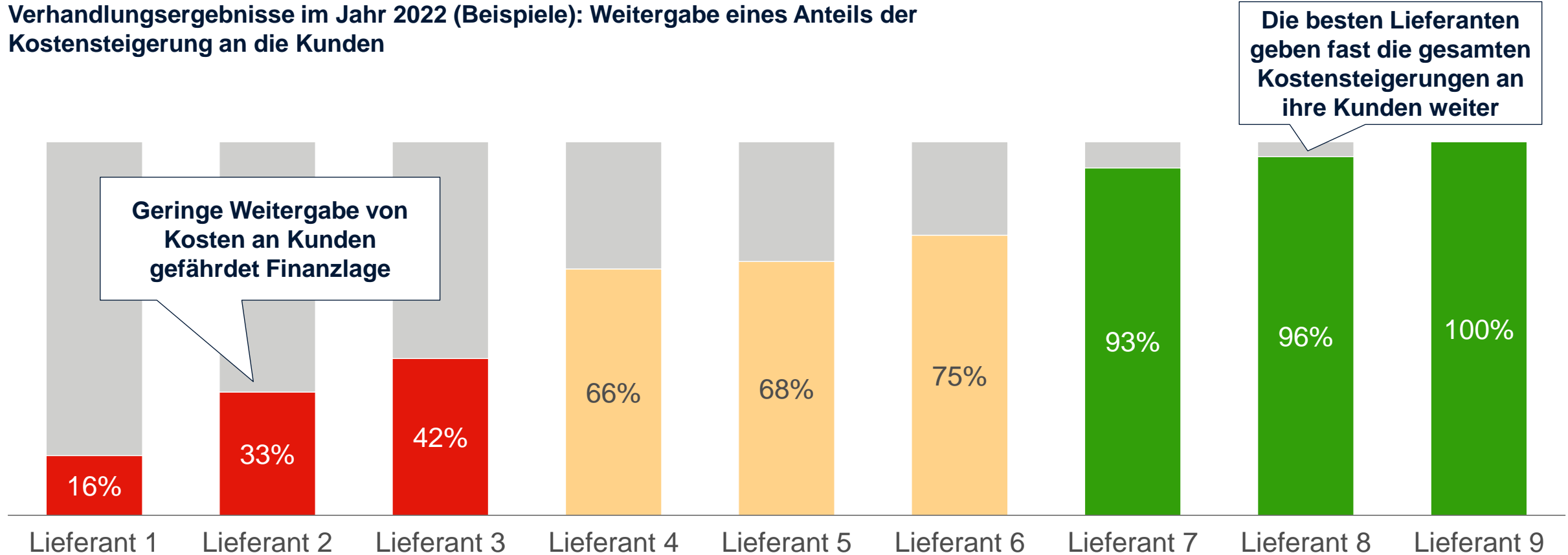
Zur Kompensation der Kostensteigerungen sind rückwirkende Kundenbeiträge und ein neues Preismodell erforderlich



Die Verhandlungsergebnisse variieren stark – einige Automobilzulieferer können Kostensteigerungen fast vollständig an die Kunden weitergeben



Verhandlungsergebnisse im Jahr 2022 (Beispiele): Weitergabe eines Anteils der Kostensteigerung an die Kunden



Ein bewährter Ansatz ist der Schlüsselfaktor für die Verhandlungsergebnisse



Für nachhaltigen Erfolg muss der richtige Ansatz gewählt werden



Erfolgsfaktoren

7 | Konsequente Umsetzung

6 | Straffer, aber realistischer Zeitplan

Definition und Kommunikation des Zeitplans

5 | Einbindung neuer Personen

inkl. höherer fachlicher Seniorität auf beiden Seiten und Engagement des Top-Managements

4 | Überzeugende Storyline

auf der Grundlage von Fakten und Schlüsselbotschaften
"die Zeiten haben sich geändert" und "jetzt oder nie"

3 | Umfassender Ansatz

Berücksichtigung aller Schlüsseldaten, Ereignisse, Entwicklungen

2 | Faktenpaket

detaillierte, auf den Punkt gebrachte Analysen als Munition

1 | Quantifizierte Ziele

Zentrales Ziel: schnelle Realisierung wesentlicher Verbesserungen




Innerhalb von 5-6 Projektwochen unterstützen wir Sie bei der Vorbereitung von effektiven Verhandlungen mit Ihren Top-Kunden



A	Transparenz über den Ausgangspunkt und die strategische Positionierung pro Kunde	<ol style="list-style-type: none">1 Aktueller Stand Kundenverhandlung2 Finanzielle Situation mit relevanten Kostentreibern/Kennzahlen und wesentlichen Effekten (Gewinn/Verlust, Liquidität), ggf. unterteilt nach Vertrag/Produkt/Fahrzeugmodell/Werk3 Operative Performance (Qualität, Leistung, Service)4 Qualität der Zusammenarbeit inkl. kundenverursachter Themen5 Rechtliche Situation (Verträge, Claims)6 Kurzfristige Kundenabhängigkeit7 Strategische Bedeutung des Kunden und vice versa8 Aktuelle/kurzfristige Ausschreibungen
B	Überprüfung der Markt- und Kostentrends	<ol style="list-style-type: none">1 Ansätze anderer wichtiger Akteure2 Bewährte Praktiken, Do's und Don'ts3 Relevante Kostentrends4 Implikationen
C	Entwicklung eines Verhandlungskonzepts	<ol style="list-style-type: none">1 Kernaussagen2 Faktenpaket zur Verhandlung3 Lösungen/Optionen einschl. BATNA (best alternative to a negotiated agreement)4 Bewertung von Lösungen/Optionen5 Planung der Implementierung
D	Freigabe Top-Management	<ol style="list-style-type: none">1 Transparente und faktenbasierte Entscheidungsvorlagen für das Top-Management2 Ausgewogene Entscheidung über Verhandlungsziele & BATNA
E	Implementierung	<ol style="list-style-type: none">1 Briefing & Coaching des Verhandlungsteams (Vertrieb, Finanzen/Controlling, Top-Mgmt.)2 Verhandlungsunterstützung (z.B. Spezialanalysen, Kommunikation), ggf. Beginn BATNA

Projektaufbau (Module A-C)

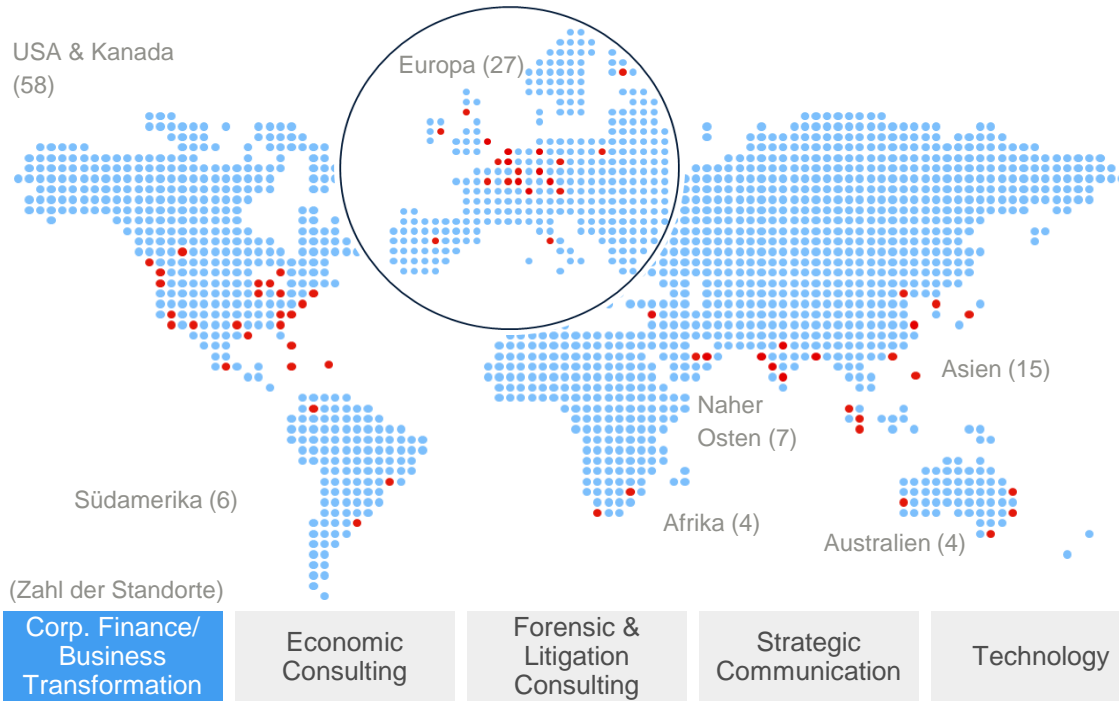
- Fokus auf Top-Kunden 
- 5-6 Projektwochen (abhängig von der Qualität der bereitgestellten Informationen und der Komplexität des Kunden)
- 2-3 FTE Beratungskapazität

Wir sind ein sehr erfahrenes Team mit einem weltweiten Netzwerk



FTI-Andersch im Überblick

Vernetzt auf allen Kontinenten – FTI Consulting global



Unsere Standorte in Deutschland



Gegründet
1982



121 Standorte
88 Städte
30 Länder



+6.900 Mitarbeitende, davon
125 bei **FTI-Andersch** in
Deutschland



+700 Partner:innen &
(Industrie-) Expert:innen



Marktkapitalisierung
USD >5 Mrd.



Umsatz **USD 2,8 Mrd.**
(+13% vs. 2020)



7.800 Kunden
weltweit



Langjährige **Projekterfahrung**
mit **OEMs** und
Tier-1/x-Zulieferern

Serviceportfolio
Corporate Finance/
Business Transformation



Business
Transformation



Transaction



















Turnaround

Wir unterstützen Kunden in herausfordernden Situationen

Unser Dienstleistungsangebot



 Business Transformation	 Transaction	 Turnaround
 Strategie und Wachstum	 Sell Side Report	 Quick-Check, Independent Business Review und Restrukturierungskonzepte
 Performanceverbesserung	 Financial Due Diligence (FDD)	 Unternehmensplanung und -validierung
 Digitale Transformation	 Commercial Due Diligence (CDD)	 Beratung bei (Re-) Finanzierungsverhandlungen
 Finance Transformation	 Operational Due Diligence (ODD)	 Optionsanalysen
 Transformationsmanagement		



Unterstützung bei der Kommunikation und den Verhandlungen mit erfolgskritischen Stakeholdern.

Ralf Winzer



Senior Partner | Turnaround
Mobil: + 49 175 7293726
ralf.winzer@fti-andersch.com

Dr. Heiko Rauscher



Senior Partner | Transformation
Mobil: + 49 151 58050226
heiko.rauscher@fti-andersch.com

FTI-Andersch AG

Taunusanlage 9-10
60329 Frankfurt am Main

Stephansplatz 2-6
20354 Hamburg

Speditionstraße 21-23
40221 Düsseldorf

Friedrichstraße 187
10117 Berlin