



ConMoto Strategie und Realisierung GmbH  
Part of horn & company

## HIGH PROFIT END-OF-LIFE

Welche ist die passende Strategie  
zum Ende des Teile-Lebenszyklus?

München, im November 2024

# HIGH PROFIT END-OF-LIFE

Der Teile-Lebenszyklus neigt sich dem Ende („End of Life“ / EoL) – welche ist die passende Strategie, um weiterhin profitabel am Markt unterwegs zu sein?

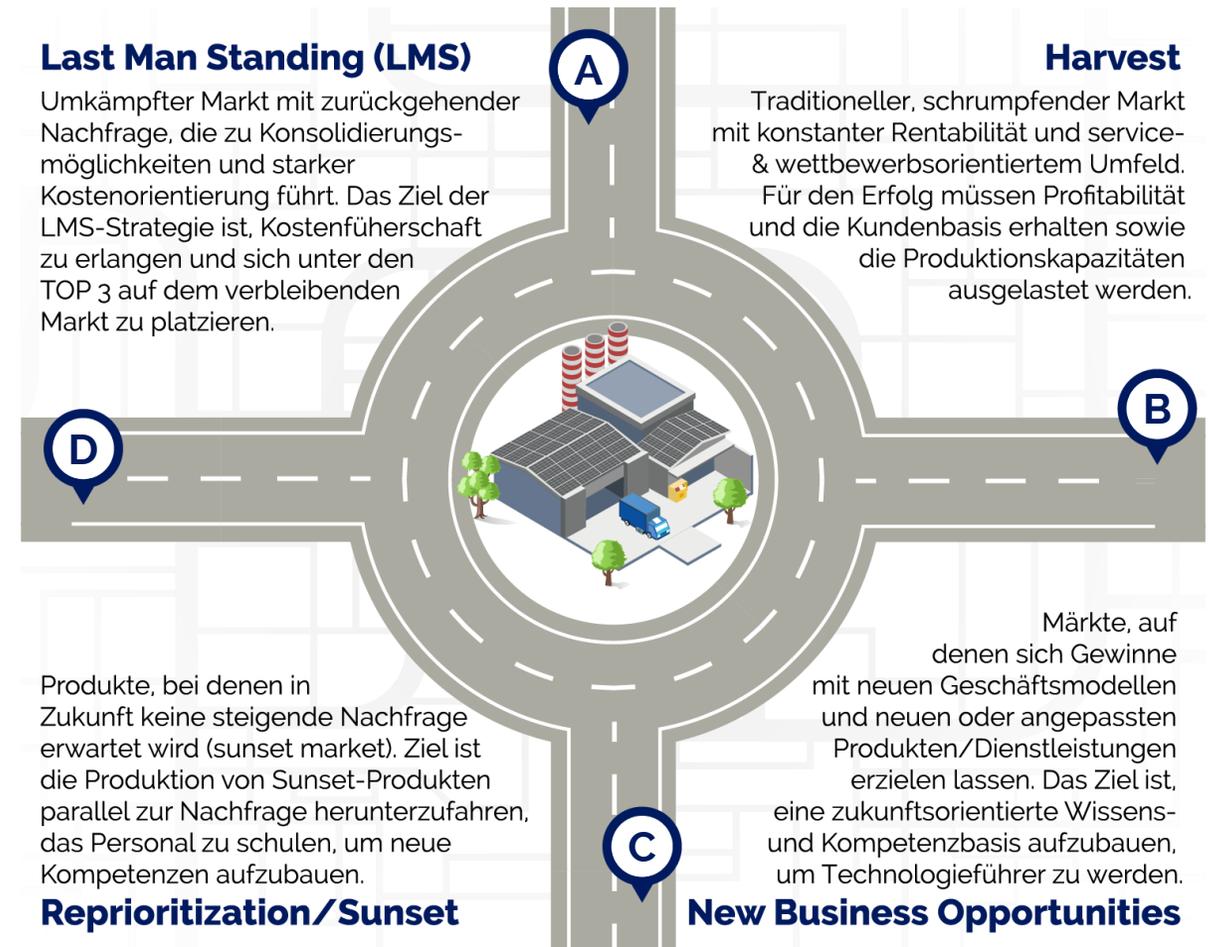
Wir unterscheiden zwischen vier grundsätzlichen Optionen „zum Abbiegen“:

**A. Last Man Standing**

**B. Harvest**

**C. New Business Opportunities**

**D. Reprioritization/Sunset**



In nur 6-7 Wochen gestalten wir gemeinsam mit Ihnen die für Sie passende „End-of-Life“ Strategie und bereiten den Roll-Out vor



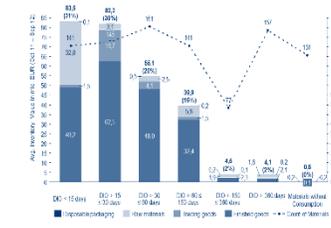
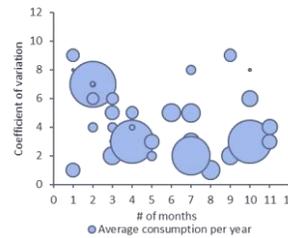
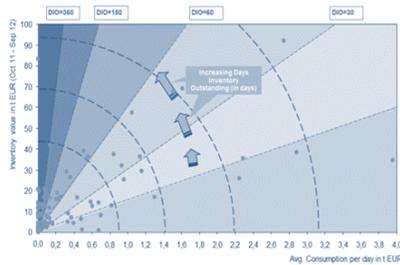
# Auf Basis einer fundierten Analyse werden strategische Handlungsoptionen entwickelt



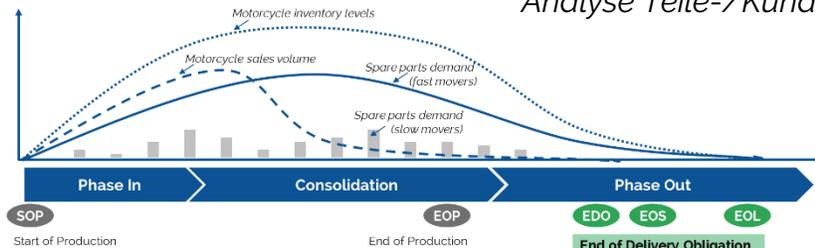
## Auszug Vorgehen

1. Analyse Teile-/Kundenportfolio (u. a. ABC/XYZ, SKU-Profitabilität, Verträge) über alle Werke
2. EoL-End-to-End Supply Chain Mapping und Identifikation Schwachstellen
3. Betrachtung interner Risiken (u. a. Kompetenzen/Ressourcen, Kapazitäten)
4. Einwertung Kontextvariablen (u. a. Rechtslage, Markt/Zielkunden etc.)
5. Benchmarking im internationalen Wettbewerb bzw. mit ConMoto „Best Practices“

## Methodik, exemplarisch



Analyse Teile-/Kundenportfolio



Einordnung Teile in Lebenszyklus

Clearly define EDO, EOS and EOL with suppliers and include elements in contracts

## Kern-Ergebnisse Workshop I

- ✓ Entscheidungsvorlage für Leitplanken künftiges EoL-Teileportfolio erstellt
- ✓ Potenziale für Zielformportfolio identifiziert/quantifiziert
- ✓ Entscheidungsvorlage für Portfolio-Bereinigung erstellt
- ✓ Quick-Win: Abschluss neuer Verträge unter Berücksichtigung definierter EoL-Leitplanken sichergestellt
- ✓ Handlungsfelder in Abläufen/Expertise/Ressourcen etc. definiert

Status Quo, strateg. Optionen & Leitplanken transparent

# Anschließend wird das künftige Teileportfolio detailliert und der Produktions-Footprint ermittelt

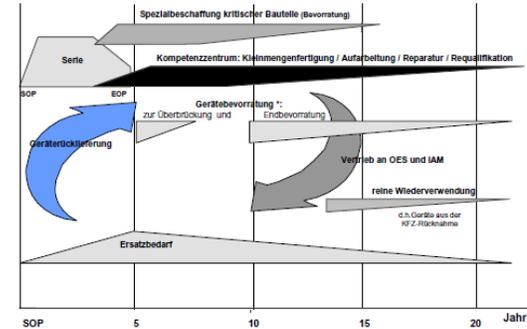
## Auszug Vorgehen

1. Definition Merkmale und Eigenschaften je Teil (u. a. Auftragsauslösung, Erzeugnisstruktur, Beschaffungsart, Bevorratung)
2. Quantifizierung Teile-Bedarfe bzw. Losgrößen und Herunterbrechen auf Zeitachsen
3. Stücklistenauflösung für das EoL-Teilportfolio
4. „Best-Fit“ Zuordnung Teile zu Werken, u. a. in Abhängigkeit von Kosten, Kapazitäten und Marktnähe
5. Ermittlung Material-/ Herstellkosten sowie Investitionsbedarfe

## Methodik, exemplarisch

Merkmal	Merkmalsausprägung für
Auftragsauslösungsart	Produktion auf Bestellung mit Rahmen-
Erzeugnispektrum	Erzeugnisse auf Kundenspezifikation / typischen Varianten / Standarderzeugnisse /
Erzeugnisstruktur	mehrtellige Erzeugnisse /
Ermittlung des Erzeugnis- / Komponentenbedarfs	teilw. erwartungs- / teilw. auf Erzeugnis- und Kc
Auslösung des Sekundärbedarfs	Programmier-
Beschaffungsart	Fremdbezug unbeeinträchtigt (Rohstoffe nicht be-
Bevorratung	Bevorratung von Bedarfspositionen auf (sog. „Die Bank“ für fertige Wafer vor der We-
Fertigungsart	Massenfertigung
Ablaufart in der Teilefertigung	Werkstattfertigung, Fließ-
Ablaufart in der Montage	Fließmontage
Fertigungstiefe	hohe Fertigungstiefe, hoher Strukturierungs-
Änderungseinflüsse	Änderungseinflüsse

Merkmalsausprägungs-Matrix



Ideale Versorgungsstrategie Teile

PLANT	PRODUCT-GROUP	MAIN PROCESS STEP 1		MAIN PROCESS STEP 2		MAIN PROCESS STEP 3	MAIN PROCESS STEP 4	MAIN PROCESS STEP 5		MAIN PROCESS STEP 6	MAIN PROCESS STEP 7
		PROCESS STEP 1	PROCESS STEP 2	PROCESS STEP 3	PROCESS STEP 4			PROCESS STEP 5	PROCESS STEP 6		
Region A - Plant 1	Product-group 1	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Product-group 2	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Product-group 3	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Region A - Plant 2	Product-group 1	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Product-group 2	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Region A - Plant 3	Product-group 1	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Product-group 2	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Product-group 3	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Region B - Plant 1	Product-group 1	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Product-group 3	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Region B - Plant 2	Product-group 1	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Product-group 4	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Produkt-Werke-Mapping

## Kern-Ergebnisse Workshop II

- ✓ Initiales und einheitliches EoL-Teilportfolio inkl. Merkmale definiert
- ✓ Gruppenübergreifende Bedarfe quantifiziert
- ✓ Material-/Herstellkosten und Investitionsbedarfe ausgeplant
- ✓ Teile-Werke-Zuordnung fixiert
- ✓ Maßnahmen zu Produkt-/ Prozessänderung und Produktionsverlagerung definiert

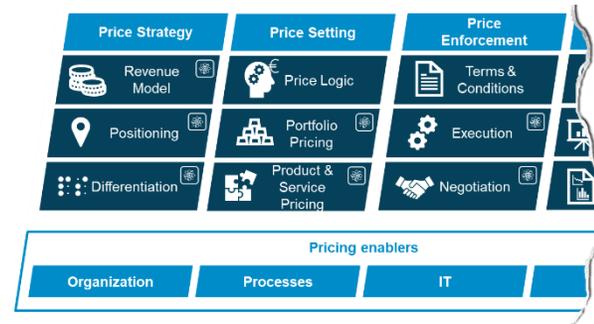
Teileportfolio & Produktions-Footprint definiert

# Vertriebs- und Pricing-Strategie werden definiert und bilden mit den ermittelten Herstellkosten die Basis für den Business Case

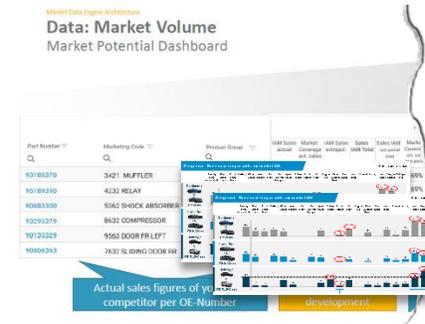
## Auszug Vorgehen

1. Segmentierung EoL-Produktportfolio und Positionierung im Wettbewerbsumfeld (für jeweiligen Markt)
2. Definition einheitliches Pricing auf Teile-Ebene (u. a. Positionierung, Differenzierung, Konditionen etc.)
3. Ermittlung Plan-Umsätze und Plan-Deckungsbeiträge
4. Definition Zielkunden, Vertriebsansatz und klare Verantwortlichkeiten
5. Konzeption Steuerungs- und Incentivierungsmodell

## Methodik, exemplarisch



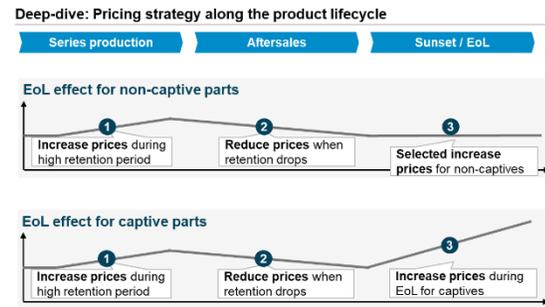
Pricing-Elemente



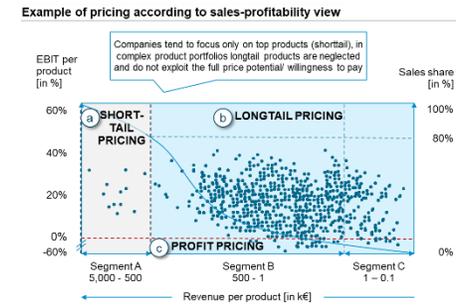
Pricing-Datenbanken

## Kern-Ergebnisse Workshop II

- ✓ EoL-Produktportfolio eindeutig positioniert
- ✓ Marktgerechtes und einheitliches Pricing-Konzept definiert
- ✓ Umsätze/Deckungsbeiträge ausgeplant
- ✓ Vertriebskanäle definiert und mit Potenzialen hinterlegt
- ✓ Vertriebsziele definiert und auf Märkte bzw. Verantwortliche heruntergebrochen



Pricing im Teile-Lebenszyklus



Profitabilitäts-Pricing

**EoL-Vertriebskonzept & Pricing definiert**

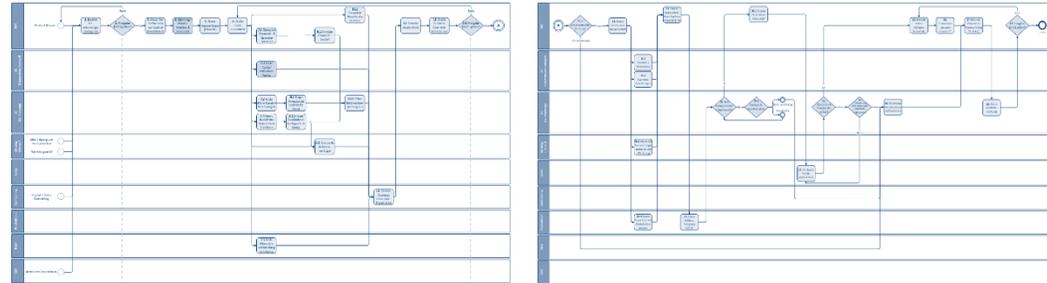
# Gemeinsam werden die passende Governance entwickelt sowie Prozesse und Verantwortlichkeiten definiert



## Auszug Vorgehen

1. Definition EoL-Kernprozesse im SOLL inkl. Verantwortlichkeiten – (ggf. Justierung Strukturen/ Organisation)
2. Definition Schnittstellen/ Verantwortliche auf Kunden- bzw. Lieferantenseite
3. Identifikation Anpassungsbedarfe in IT-Systemen (intern sowie externe Schnittstellen)
4. Abgrenzung zentraler (Governance) vs. dezentraler Verantwortlichkeiten bzw. Entscheidungsbefugnisse
5. Ermittlung und Allokation Overhead-Kosten

## Methodik, exemplarisch



Soll-Prozess End of Life

RACI Matrix zur Governance und Adaption der Organisation

## Kern-Ergebnisse Workshop II

- ✓ Gruppenweit einheitliche EoL-Kernprozesse („von erster Anfrage bis Auslieferung“)
- ✓ Verantwortlichkeiten/ Entscheidungskompetenzen zwischen Zentrale und Dezentrale klar geregelt
- ✓ Anpassungsbedarfe in Prozess- und Systemwelt definiert
- ✓ Overhead-Kosten quantifiziert und auf Teile allokiert
- ✓ Business Case finalisiert (inkl. Szenarien)

**EoL-Prozesse & Governance definiert**

# Schließlich werden Roll-Out ausgeplant, Prioritäten festgelegt und die Zeitachse abgestimmt

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

## Auszug Vorgehen

1. Aufsatz Projektorganisation „EoL-Roll-Out“, Planung Regeltermine und Gremien
2. Priorisierung Roll-Out-Aktivitäten (z. B. Zielmärkte) und Aufteilung in „Wellen“
3. Detaillierung und Initialisierung gruppenweites Maßnahmen-/Umsetzungsprogramm „Roll-Out“
4. Schulung und Befähigung Mitarbeiter
5. Verankerung EoL-Business Case in GuV-Planung
6. Etablierung Performance Cockpit zur Erfolgsmessung
7. Strukturierte Nach-/Neuverhandlungen mit Kunden

## Methodik, exemplarisch



## Kern-Ergebnisse Roll-Out

- ✓ EoL-Roll-Out-Projektorganisation aufgesetzt
- ✓ Maßnahmen definiert und ausgeplant
- ✓ Organisation geschult/ befähigt bzw. „mitgenommen“
- ✓ EoL-Business Case in GuV-Planung verankert
- ✓ Fortlaufendes Ergebnis-/ Erfolgstracking sichergestellt
- ✓ Bestandsverträge konsequent nachverhandelt

**Erfolg durch organisierten Roll-Out abgesichert**

# Wir verfügen über „Best Practices“ aus einer Vielzahl an EoL-Projekten in der Automobilindustrie

Klienten und Programm-Titel		Ergebnisoptimierung
	Automobilzulieferer ~ 0,5 Mrd. € <b>Spare Parts Pricing Transformation</b> Optimierung Ersatzteil-Pricing von „Cost-Plus-Pricing“ zu „Value Based-Pricing“	+ 8% RETURN-ON-SALES
	Automobilzulieferer ~ 3,5 Mrd. € <b>Phase-out Prozess (EoL)</b> Produktportfolio-Analyse, -Optimierung und Implementierung eines Phase-Out Prozesses (EoL)	- 20% TEILEREDUKTION
	Automobil OEM ~ 2,5 Mrd. € <b>Parts Portfolio &amp; Pricing Transformation</b> Bereinigung Teile-Portfolio und konsequente Vereinheitlichung Teile-Pricing über alle Absatzmärkte	+ 1,1 MIO. EUR ERGEBNISBEITRAG
	Automobilzulieferer ~ 0,5 Mrd. € <b>Planungsprozess Optimierung (inkl. Working Capital)</b> Optimierung des Planungsprozesses zur Reduktion der Variantenkomplexität & des Ersatzteilsortiments	- 18% BESTANDSREDUKTION
	Nutzfahrzeuge OEM ~ 11 Mrd. € <b>Business Model Remanufacturing</b> Entwicklung und Roll-Out Geschäftsmodell Wiederaufbereitung für Ersatzteile und Motoren	+ 50 MIO. EUR UMSATZBEITRAG

## ConMoto ist idealer Partner zur Entwicklung und Ausgestaltung der EoL-Strategie

Experten in EoL-Strategieentwicklung und  
Automotive Aftersales (Spannungsfeld OEM – OES – IAM)

Globale Lieferfähigkeit  
(260 MA in Europa/Americas/Asien)



Experten in Spare Parts Pricing  
(Datenbanken und „Best Practices“)

GuV- und Performanceorientierung  
(„messbare Ergebniswirkung“)

Experten in struktureller Neuausrichtung  
(„strategischer Umbruch“)

# Ihre Ansprechpartner für End-of-Life-Strategien und After-Sales-Fragestellungen



**Christoph Siegel**  
Managing Partner

- > 25 Jahre Industrie, > 10 Jahre Beratung (Daimler Trucks & Cars)
- Leiter Kompetenzfeld „Produktion und Produktlebenszyklus“
- E2E Prozessoptimierung incl. Life Cycle Management
- Optimierungsprogramme Produktion, EoL und LMS

**Experte Production,  
PLM & Automotive**



**Wilhelm Schreiner**  
Managing Partner

- > 10 Jahre Industrie, > 15 Jahre Beratung (u. a. BASF, Post, EY)
- Leiter Kompetenzfeld „Supply Chain & Procurement“
- E2E Prozessoptimierung incl. Life Cycle Management
- Optimierungsprogramme SCM/Logistik-Netzwerke, Einkauf

**Experte Operations,  
SCM & Automotive**



**Michael Lukarsch**  
Managing Partner

- > 20 Jahre Managementberatung (u. a. Roland Berger, Droege)
- Vorherige Stationen u. a. CEO bei HOYER Group, Auto Tier-N
- Operative und finanzwirtschaftliche Restrukturierung
- Strategieentwicklung und Pricing

**Experte Strategieentwicklung,  
operative Restrukturierung**



**Bastian Imhof**  
Associate Partner

- > 10 Jahre Beratung (u. a. Horváth, BMW Inhouse Consulting)
- Leiter Kompetenzfeld „Performance & Restructuring“
- Geschäftsmodellentwicklung, GuV-Optimierungsprogramme
- Umfangreiche Automotive-Erfahrung (OEM, Tier-n, Nfz)

**Experte operative Restrukturierung,  
GuV-Optimierungen**

