



# TRANSFORMATIONAL SUPPLIER TURNAROUND

Liquidität sichern, Ergebnisse optimieren  
und strategische Weichen stellen

Düsseldorf, im Januar 2025



# Der globale Automarkt ist gesund, deutsche Zulieferer sind unter Druck

## Status Quo deutsche Autozulieferindustrie

### EINFLUSSFAKTOREN FÜR DEUTSCHE AUTOZULIEFERER

#### Außenpolitische Spannungen & De-Globalisierung



Zölle und Konflikte erschweren den Handel, Kernmärkte wie China und die USA geraten in Gefahr.

#### Innenpolitische Vorgaben

CO<sub>2</sub>-Strafen und Verbrennerverbot zwingen zum E-Auto, trotz 25% Nachfrageeinbruch weltweit.

#### Strategische Ausrichtung deutscher OEMs

Während deutsche OEMs Werke schließen müssen, erobern chinesische Hersteller den Markt.

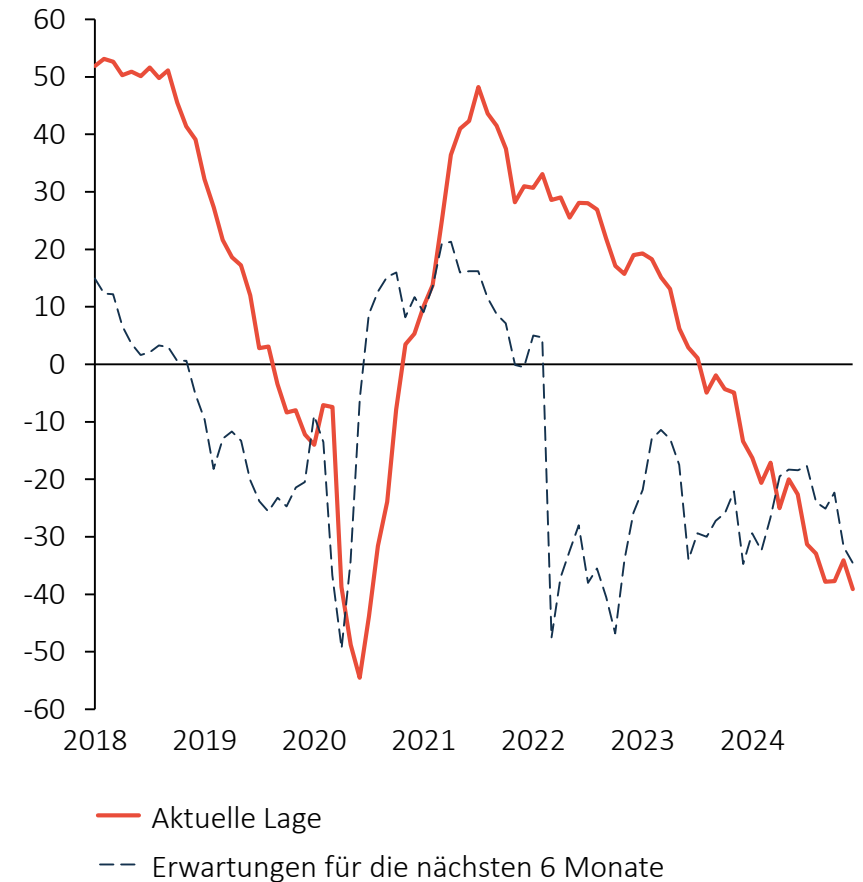
 Luxus & Elektro ↔ Preis & Technologie 

#### Mittelstandsprägung deutscher Zulieferer

Deutsche Zulieferer mit hohem Invest in E-Mobilität, kaum Diversifizierung und geringer Rendite.



### GESCHÄFTSKLIMAINDEX ZULIEFERER 12/2024



# Trifft es die Zulieferer, trifft es auch Hersteller und Finanzierer

*Stakeholder und Handlungsfelder, Auszug*



## AUSWIRKUNG ZULIEFERER-KRISE

- / Produktionsausfälle
- / Kostensteigerungen
- / Qualitätsprobleme
- / ...

- / Kapitalbindung für Stabilisierung
- / Kreditausfälle/Wertminderungen
- / Totalverlust bei Insolvenz
- / ...

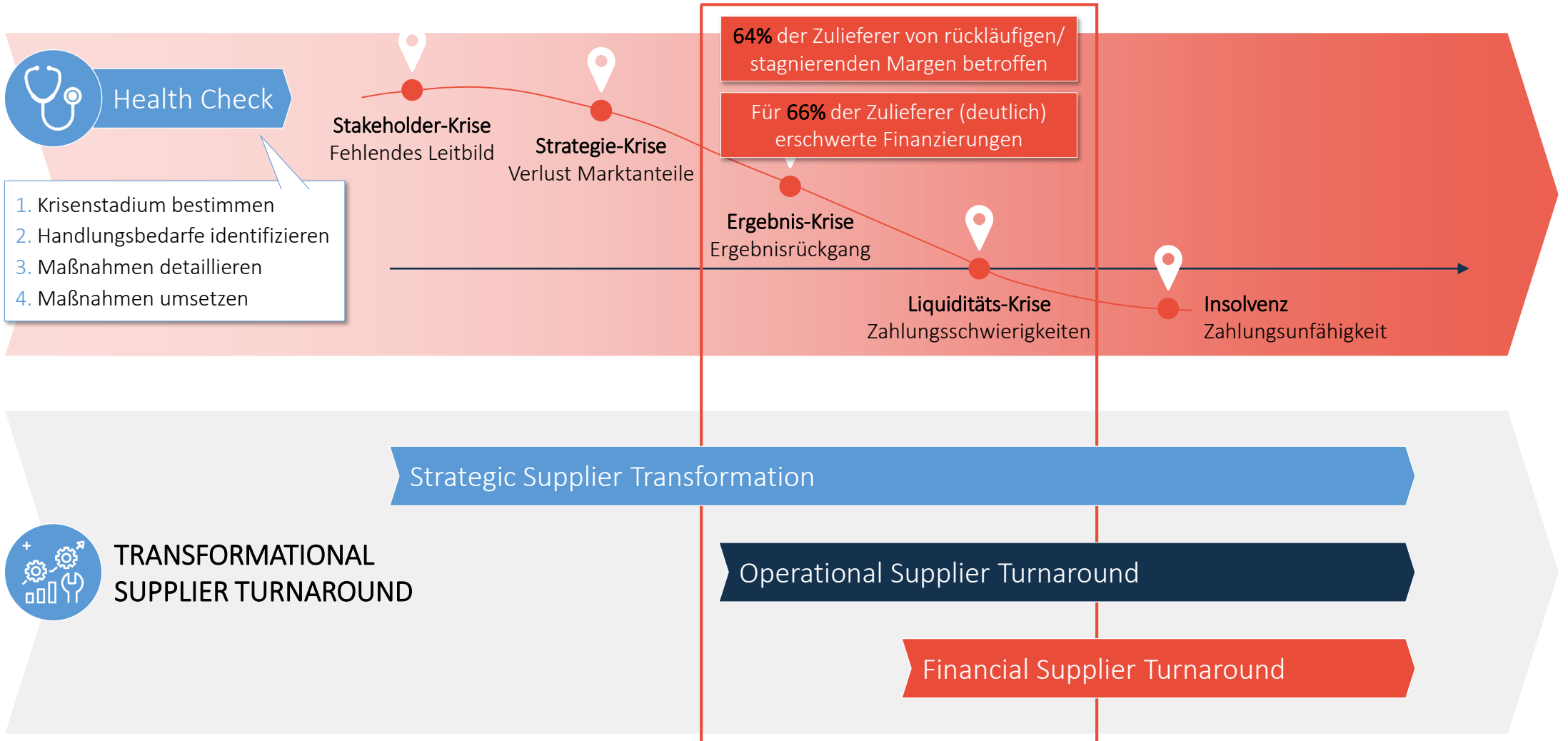
## HANDLUNGSFELDER

- / Erhöhung Lagerbestände
- / Finanzieller Support
- / Operativer Support (Task Forces)
- / Diversifizierung Lieferkette
- / ...

- / Health Check & Monitoring
- / Turnaround-Management
- / Anpassung Zahlungsziele
- / Überbrückungskredite
- / ...

# Wir bestimmen das Krisenstadium der Lieferanten und meistern den Turnaround

## Supplier Health Check & Turnaround, schematisch



Quelle: Verband der Automobilindustrie (VDA) – Studie: Wie finanzieren Automobilzulieferer die Transformation? (2024) – Befragung von 74 deutschen Autozulieferern



# Wir schaffen in kürzester Zeit volle Transparenz und setzen Maßnahmen um *Supplier Health Check*

## 1. FINANZIELLE & WIRTSCHAFTLICHE LAGE

1.1 Ertrags-/Finanzanalyse & Auftragslage

1.2 Geschäftsmodellanalyse

1.3 Markt- & Branchenanalyse

1.4 Produktportfolioanalyse

1.5 Positionierung & Benchmarking

## 2. LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHE LAGE

2.1 Organisation & Steuerung

2.2 Produkte & Entwicklung

2.3 Beschaffung & Sublieferanten

2.4 Produktionsplanung

2.5 Produktionsprozesse & Wertstrom

2.6 Logistik & Materialfluss

2.7 Qualität

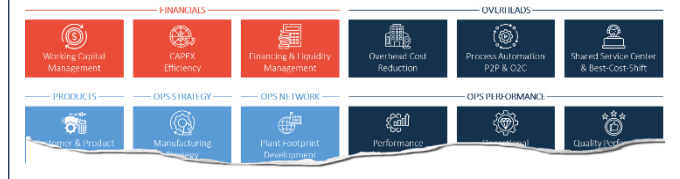
Zentrale

& auf Standort-Ebene

## 3. KRISENSTADIUM & TURNAROUND

3.1 Krisenursachen/-stadium & Szenarien

3.2 Turnaround Programm



3.3 Integrierte GuV-/Finanzplanung



Volle Transparenz über den Lieferanten in 4-6 Wochen

Umsetzungsbegleitung →

1) Der H&C Health Check in Anlehnung an einen Independent Business Review (IBR) umfasst eine Fortbestehensprognose und ist Vorstufe eines IDW S6-Gutachtens (Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland)



# Mit etablierter Methodik bewerten wir Lieferanten bis auf Standort-Ebene

## Leistungswirtschaftliche Bewertung Standort – PROJEKTBEISPIEL

1. FINANZIELLE & WIRTSCHAFTLICHE LAGE



2. LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHE LAGE



3. KRISENSTADIUM & TURNAROUND

### Standort-Bewertung Zulieferer für Türen/Sitze/Karosserie

**8 main assessment areas: Review of readiness level and potential risks**  
Assessment Scope

**8 Main Assessment Areas**

<p><b>1 Product &amp; Development</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Critical characteristics of PM/PL</li> <li>• Product structure</li> <li>• Lessons learned from previous generations</li> <li>• Design validation &amp; readiness for production</li> </ul>	<p><b>2 Process &amp; Value Stream</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Critical information content</li> <li>• OEM instructions, C/D, Lead time</li> <li>• Capacity, Inventory, Production</li> <li>• Maintenance plan &amp; execution</li> <li>• Inventory, production</li> </ul>	<p><b>3 Logistics &amp; Material Flow</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventory accuracy</li> <li>• Inventory location</li> <li>• Inventory quantity &amp; handling</li> <li>• Inventory control</li> <li>• Inventory location</li> <li>• Inventory control</li> <li>• Inventory location</li> </ul>	<p><b>4 Planning &amp; Steering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Product structure</li> <li>• Product structure</li> <li>• Data integration for accuracy (BOM)</li> <li>• Inventory and production control</li> </ul>	<p><b>5 Quality</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Product FMEA &amp; Process validation</li> <li>• Control Plan</li> <li>• Quality feedback loop (C/P, I, N)</li> <li>• Supplier delivery, PPAP</li> </ul>
---	---	---	---	---

**Objective**

- Review of launch readiness from different angles
- Offering a platform to the supplier to address their concerns
- Close potential gaps in collaboration between different parties – OEM / Tier-1 / Tier-2 / etc.
- Identify and mitigate risks to ensure successful launch

**Combination of tech-complexity, high volumes and variance will introduce risks**  
Summary

<p><b>Product &amp; Development</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Critical characteristics implemented in drawings</li> <li>• D-FMEA &amp; Product validation on-going – target completion Feb 2025</li> <li>• Timing for potential engineering change packages to be aligned</li> </ul>	<p><b>Process &amp; Value Stream</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Automated process standard carrier</li> <li>• Line transfer from DE to PT</li> <li>• Run/Make Timing vs. Demand Forecast</li> <li>• Plan Cycle Time 7:35 to be validated</li> <li>• Changeover manageable w/ 85% OEE?</li> <li>• Foaming critical process/technology</li> </ul>	<p><b>Logistics &amp; Material Flow</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventory accuracy</li> <li>• Periodic cycle counts in place</li> <li>• Lineside delivery via "spider" order</li> <li>• Avoid WIP inventory mix-ups at in-house delivery &amp; presentation (2 p/n)</li> <li>• Returnable Packaging fleet fully bid</li> </ul>	<p><b>Planning &amp; Steering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Release to customer order in SAP</li> <li>• Plan for FG 25 DOH as standard</li> <li>• Flexible start to increase efficiency</li> <li>• Changeover complexity due to 2 p/n</li> <li>• Material plan / production plan / customer service done by one person</li> </ul>
---	---	---	--

**Value-Add Operations at Plant XY**

```

  graph LR
    A[Raw Material Components] --> B[Pre-Assembly]
    B --> C[Assembly Loop 1]
    C --> D[Assembly Loop 2]
    D --> E[End of Line Test]
    E --> F[Foaming & Curing]
    F --> G[Foam Contour & Height Inspection]
    G --> H[Packout]
  
```

<p><b>Quality</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2/5 critical characteristics identified</li> <li>• D-FMEA and control plan in progress</li> <li>• Implementation of in-line and offline</li> <li>• Quality checks critical, but on-going</li> <li>• Define critical characteristics for purchased components</li> </ul>	<p><b>Supply Chain</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• All suppliers already delivering to support</li> <li>• Controlled capacity engineer w/ volume</li> <li>• All suppliers in QM System</li> <li>• Release via central supplier quality</li> <li>• PPAP of 3 tools at suppliers pending</li> <li>• Delivery / quality part to be monitored</li> </ul>	<p><b>Organization &amp; People</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experienced Plant Manager and staff</li> <li>• Long-term motivated, loyal employees</li> <li>• Experienced program mgmt team</li> <li>• Dedicated mgmt engineer to start in Jan 25</li> <li>• Project handover to local team critical</li> <li>• Local launch resources sufficient?</li> </ul>	<p><b>Critical Factors for Success</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strong growth 2024-2029 (+63%)</li> <li>• New products in the portfolio</li> <li>• Experienced program mgmt base</li> <li>• Further differentiation customer base</li> <li>• Qualified resources sufficient?</li> </ul>
--	---	---	---

**Engineering changes need to be aligned and stringently monitored to avoid any risk**  
1. Product & Development

**Observations**

- Critical characteristics (>70) are defined, agreed with OEM and implemented in drawings
- D-FMEA still in progress – next alignment with OEM in 11/24 and target for completion 02/25
- All quality/design claims have been processed and corrected – product validation on-going; target for completion Jan 17<sup>th</sup> 2025
- Production release planned for Feb 2025

Project	Kunde	Linienbezeichnung	Kunden-Nr.	Alt	Relevanz	Stufe	WIP	Start	Ende
123456	Customer	Line 1234	123456	1.0	High	1	10	2024-11-01	2025-02-28

**Foaming line is critical due to technical complexity and assembly line capacity**  
2. Process & Value Stream

**Observations**

- Assembly line is currently at manufacturer in Germany – start disassembly on Nov 27<sup>th</sup> & transfer on Dec 18<sup>th</sup>
- Production release in plant planned for Jan 28<sup>th</sup>
- Foaming line from China already in plant and released to production – Chinese technicians on-site
- Foaming is a critical process due to technical complexity – risk for scrap of the total part, if NOK
- Main assembly line consists of 2 loops and set up with automated and manual stations – proven concept
- Quantity and content of in-line tests (vision & function) might impact cycle time – programming in progress
- Line is developed with C/T of 7:35 and 85% OEE – 22 part numbers (left/right and front/rear) will require changeovers and increase complexity – line capability to be validated during run/rate
- Plant maintenance team well-organized – KPI tracking, PM adherence, problem solving, etc.

**Lineside material delivery with high variant mix needs to be well prepared**  
3. Logistics & Material Flow

**Observations**

- After expansion, warehouse utilization 60-70%
- Chaotic storage, warehouse managed via SAP
- Lineside deliveries initiated by "spider" using 2-bin system – dedicated storage space at the line for each container in easy reach for operator
- Inventory accuracy >98% – regular cycle counts in place – 20 pcs/wk (out of total 600 pcs)
- EDI integration with OEM is not yet established

**Distance (road):** 3.102km

**Shipments: 15/mon**  
11 p/n Parts: 14.500  
Packable p/n: 12.500  
Packable p/n: 10.500

**Handover and know-how transfer to local team will be key for success**  
7. Organization & People

**Observations**

- Experienced plant management and staff in plant
- Experienced and motivated Project/Program Management – well aligned collaboration
- Project was developed by "central" functions without significant involvement of plant so far
- Handover and know-how transfer from program management team to the local plant staff critical for sustainable success
- Organizational structure too lean – Operations, BPS & CI, IE, all in single production mgmt function
- No dedicated local resources / Launch Mgr planned for launch coordination in plant – existing plant staff to take over the tasks for NAG program
- Dedicated manufacturing engineer position approved and starting January 2025



# Liquidität sichern, Ergebnisse optimieren und strategische Weichen stellen

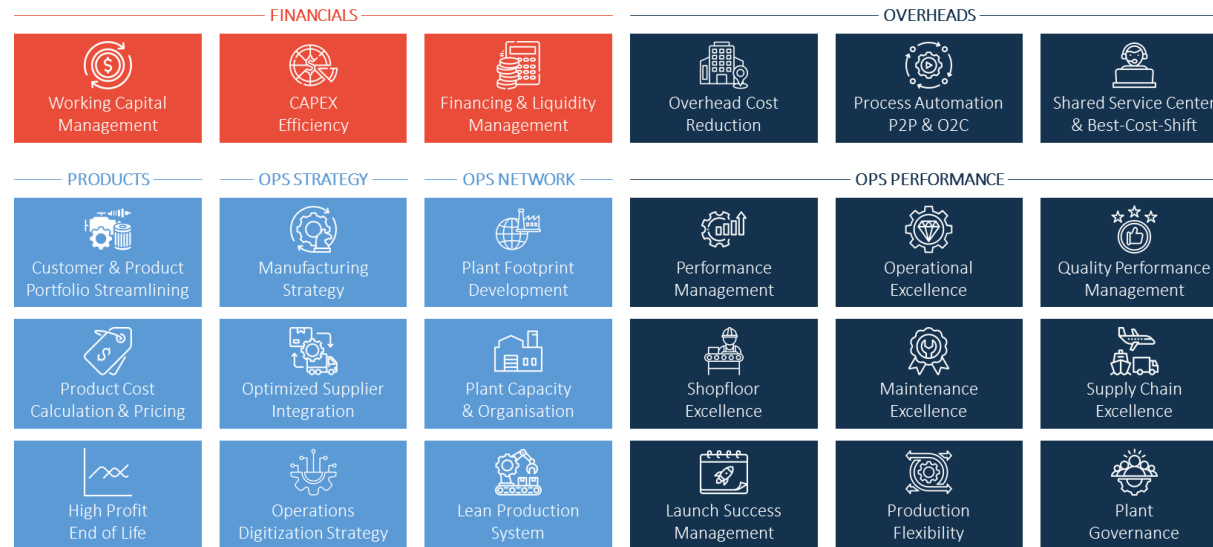
## Optimierungsbereiche Transformational Supplier Turnaround

### Financial Supplier Turnaround

### Operational Supplier Turnaround

*Schnell Liquidität sichern*

*Konsequent Ergebnisse optimieren*



### Strategic Supplier Transformation

*Frühzeitig strategische Weichen stellen*



# Wir sind Experten in ganzheitlichen Optimierungsprogrammen für Autozulieferer

## Service-Übersicht

### TRANSFORMATIONAL SUPPLIER TURNAROUND

#### FINANCIALS



Working Capital Management



CAPEX Efficiency



Financing & Liquidity Management

#### OVERHEADS



Overhead Cost Reduction



Process Automation P2P & O2C



Shared Service Center & Best-Cost-Shift

#### PRODUCTS



Customer & Product Portfolio Streamlining

#### OPS STRATEGY



Manufacturing Strategy

#### OPS NETWORK



Plant Footprint Development

#### OPS PERFORMANCE



Performance Management



Operational Excellence



Quality Performance Management



Product Cost Calculation & Pricing



Optimized Supplier Integration



Plant Capacity & Organisation



Shopfloor Excellence



Maintenance Excellence



Supply Chain Excellence



High Profit End of Life



Operations Digitization Strategy



Lean Production System



Launch Success Management



Production Flexibility



Plant Governance



# Ganzheitliches Ergebnisprogramm mit schnellem Cash-Effekt

Financing & Liquidity Management – **PROJEKTBEISPIEL**



## KUNDE, VORGEHEN & ERGEBNIS

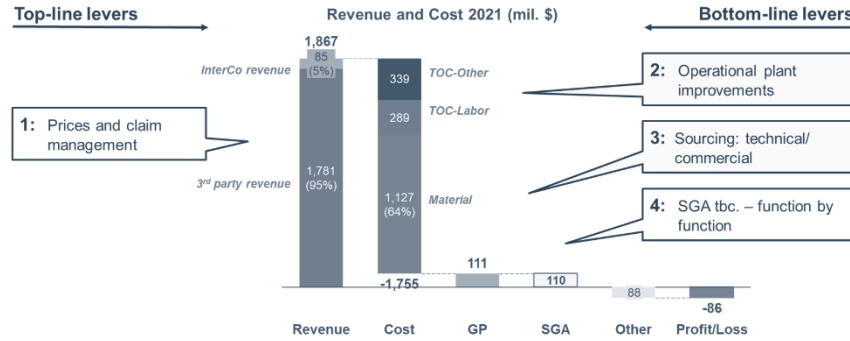
Zulieferer von Sicherheitssystemen für Automotive/Non-Automotive  
25 Länder, ca. 45.000 Mitarbeiter,  
ca. 5 Mrd. EUR Umsatz

- Definition und Bewertung von Umsatz-/Kosten-/Cash-Maßnahmen
- Aufsatz und Detaillierung 3-Jahres-Programmatik (inkl. integr. Planung)
- Definition Quick-Wins (u. a. Working Capital, Kapazitätsmgmt., Budget)
- Maßnahmentracking und Reporting an Finanzierer

**> 75 M€**  
Umsatzpotenzial

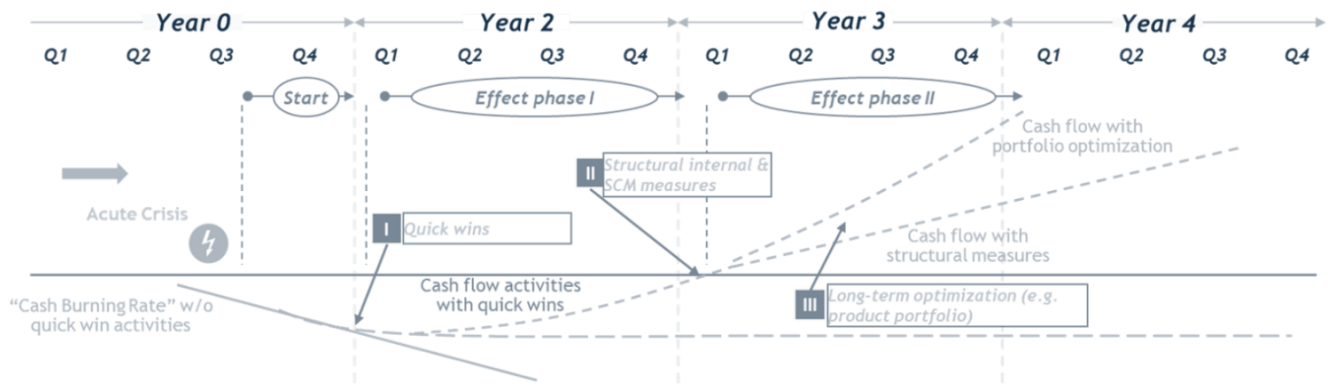
**> 35 M€**  
Kostenpotenzial

## PROJEKT-EINBLICK



Focus Areas	Short-term (3-9 months)	Mid-term (9-18 months)
1 Sales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Customer support (triangle discussions)</li> <li>Claim management (e.g., premium freight, raw material cost increases)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Increase process m acquisition, develop phase (project purch</li> <li>Adapt OEM contr- inflation/ raw ma</li> <li>Transparency or and update of ca</li> </ul>
2 TOC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plant by plant action program for the TOC functions:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Challenge/build on existing 2022 actions</li> <li>Add further targeted actions from x-functional workshops</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimize product-1, MoB: Check/increa, integration (molding, stamping)</li> </ul>
3 Material cost / Sourcing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Market price testing through multiple quick sourcing events</li> <li>Target costing for selected commodity parts</li> <li>Renegotiations for carry-over part suppliers based on market price and target costing results</li> <li>Review transfer price break-down with JSS-internal suppliers, incl. passing on rebates, e.g. on steel</li> <li>Assess opportunities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supplier and parts qual and substitution of Asian</li> <li>Adapt global commodity strategies with regards to localization</li> <li>Global/EMEA-wide s' sourcing initiative, c' supplier consolidat</li> <li>Design-to-value and manufacturing initia</li> <li>Focus organization double functions</li> </ul>
4 SGA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assess opportunities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Focus organization double functions</li> </ul>

Definition von Umsatz-/Kostenmaßnahmen und Aufsatz Programmatik



Bewertung kurzfristig realisierbare Cash-Flow-Effekte

# Wir richten Zulieferer nachhaltig neu aus

## Plant Footprint Development – PROJEKTBEISPIEL



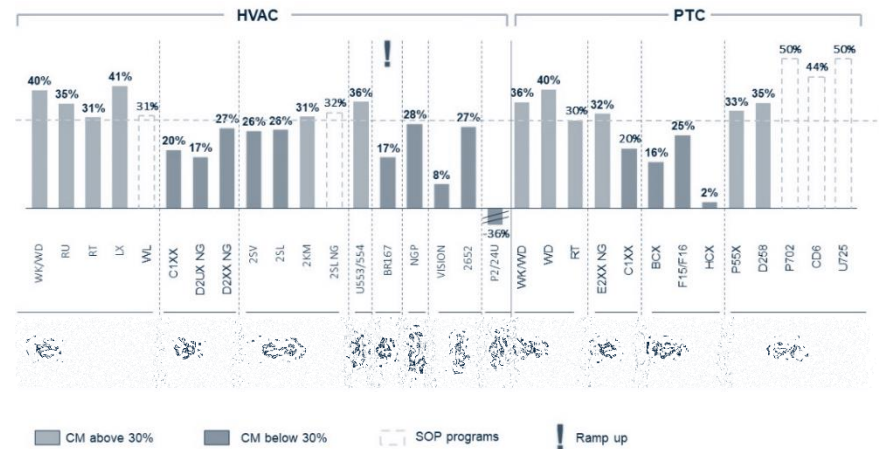
### KUNDE, VORGEHEN & ERGEBNIS

Zulieferer von Teilen für Verbrennungsmotoren für PKW-/LKW-Hersteller  
 9 Werke NA (ca. 15.000 Mitarbeiter, ca. 3 Mrd. EUR NA-Umsatz)

- / Benchmarking Werke-Performance weltweit (u. a. Ergebnis, Produktivität)
- / Deep-Dive Analysen Nordamerika-Werke (identifizierte „Problemfälle“)
- / Aufsatz Programmatik zur Profitabilitätssteigerung Nordamerika-Geschäft
- / Entwicklung Footprint-Szenarien und Umsetzungsbegleitung

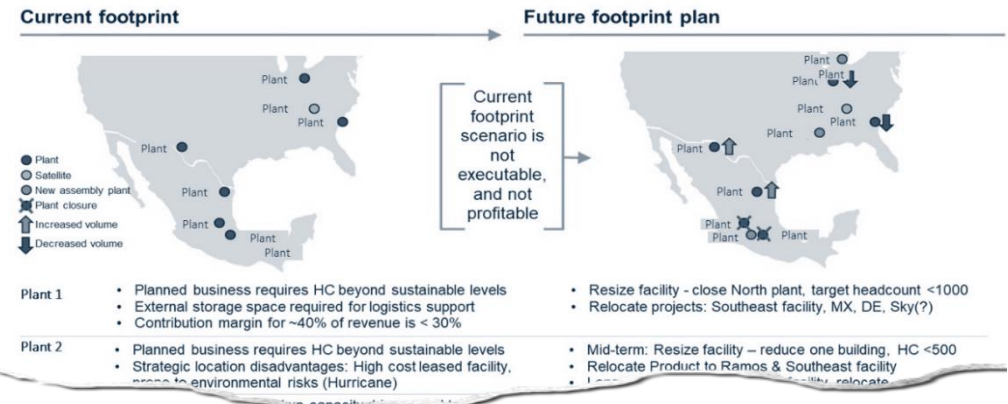


### PROJEKT-EINBLICK



Deckungsbeitragsbewertung auf Produkt-/Kunden-/Werksebene

Entwicklung und Bewertung Footprint-Szenarien



85%

OEE über alle Werke

> 65 M€

Kostenprogramm

# Produktivitätssteigerung im laufenden Betrieb – mit nachhaltigem Effekt

Shopfloor Excellence – **PROJEKTBEISPIEL**



KUNDE, VORGEHEN & ERGEBNIS



PROJEKT-EINBLICK

## Zulieferer von Sitzheizungen für PKW-Hersteller

Werk Polen (ca. 750 Mitarbeiter, ca. 130 Mio. EUR Werke-Umsatz)

- / Anpassung Layoutplanung nach Lean-Prinzipien, Flow, Pull und Takt
- / Umsetzung Materialflusskonzept zur Verbesserung Materialversorgung
- / Etablierung Shopfloor-Mgmt., u. a. zur Steuerung Produktivität und Personal
- / Einführung und Etablierung von Qualitätsregelkreisen

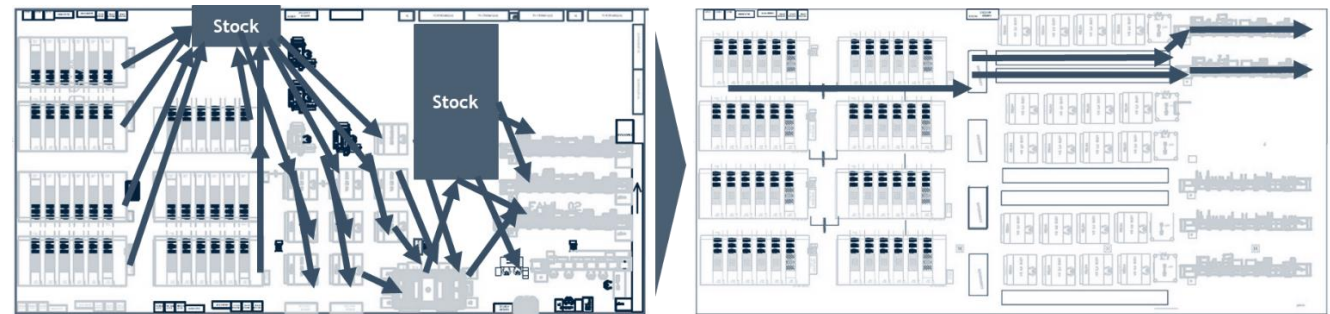
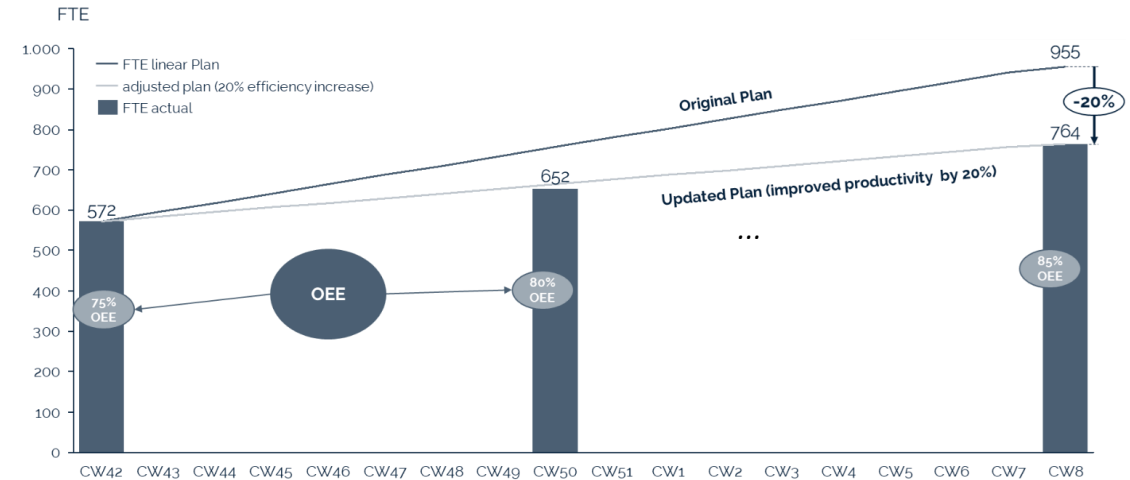
**-20%**

FTE-Reduktion

**+15%**

OEE-Steigerung

*Kapazitäts-  
einsparung  
durch OEE-  
Steigerung*



*Materialflusskonzept zur Verbesserung Materialversorgung*

# horn & company – Unsere Expertise ist einzigartig im Markt

*Expertise auf den Punkt*



## / KERNKOMPETENZ AUTOMOTIVE

Seit über 30 Jahren erfahren in allen Fahrzeugbereichen – von Entwicklung bis Aftersales, von OEM bis Tier-N.



## / KERNKOMPETENZ RESTRUKTURIERUNG

In mehr als 500 Restrukturierungsprojekten Krisen im Sinne der Stakeholder erfolgreich gemeistert.



## / GLOBALE STANDORTE

Über 250 Berater und Beraterinnen an Standorten in Europa, Amerika und Asien/China.



## / C-LEVEL-ERFAHRUNG AUTOMOTIVE

Durch langjährige Erfahrung in Linie und Werksleitung besonders schonungslos in Diagnose und immer „hands-on“.



## / UNMITTELBARE WIRKUNG

Schnellste Verbesserung von Cash-/GuV-Effekten und operativer Performance – engste Begleitung des Turnarounds.



## / BENCHMARKS & TOOLBOX

Zielorientiert mit Benchmarks und Best Practices, maximal effizient durch den Einsatz etablierter Tools und Methoden.

# Wir sind erfahrener Partner der Automobilindustrie – insbesondere in Krisen

## Ausgewählte Referenzen



ZULIEFERER



PKW



LKW, BUS & CO



OFF-HIGHWAY



# Unser Team

Erfahrene Automotive- & Restrukturierungsexperten stehen für einen erfolgreichen Turnaround.



**Dr. Michael Lukarsch**  
Managing Partner

Michael.Lukarsch@horn-company.de  
+49 162 2726 004



**Gizay Ünal**  
Partner Americas

Gizay.Unal@horn-company.de  
+1 704 654 5828



**Dr. Christoph Siegel**  
Managing Partner

Christoph.Siegel@horn-company.de  
+49 172 6623 673



**Joshua Tan**  
Partner Asia

Joshua.Tan@horn-company.de  
+65 9653 4036



**Dr. Marc Heinisch**  
Managing Partner

Marc.Heinisch@horn-company.de  
+49 172 8531 382



**Bastian Imhof**  
Associate Partner

Bastian.Imhof@horn-company.de  
+49 162 2627 368



**Dr. Henning Bruns**  
Managing Partner Americas

Henning.Bruns@horn-company.de  
+1 336 467 2592



**Alexander Zielske**  
Associate Partner

Alexander.Zielske@horn-company.de  
+49 162 2726 031



# horn & company

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | BERLIN | FRANKFURT | HAMBURG | KÖLN | MÜNCHEN | STUTTGART | CHARLOTTE | SINGAPUR | WIEN | ZÜRICH