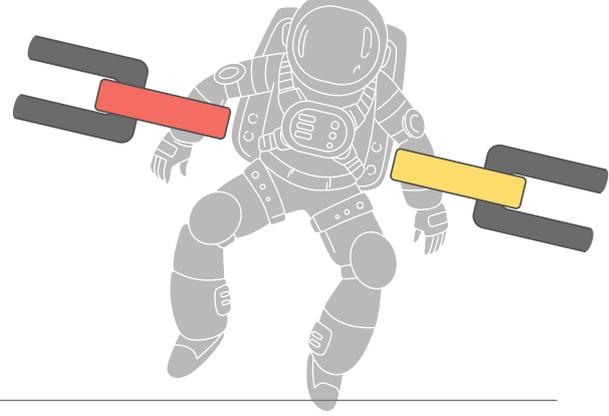


Strukturwandel der Luftfahrtlieferkette



DIE DEUTSCHEN LUFT- UND RAUMFAHRTZULIEFERER NACH DER CORONA KRISE

Die Zukunft in unsicheren Zeiten gestalten - Restrukturierung, M&A und Private Equity als strategische Handlungsoptionen

Ausgangssituation

Verschiedene Entwicklungen und Einflüsse (z.B. Covid19, CO2-Reduzierung, globaler Wettbewerb, Kostendruck, etc.) führen in der Luftfahrtbranche zu einem enormen Wandel. Die großen OEMs (Original Equipment Manufacturer) wie Airbus und Boeing stellen sich strategisch darauf ein und haben einschneidende Maßnahmen initiiert, um sich diesem Wandel zu stellen. Diese Bereitschaft wird auch von der gesamten Supply Chain erwartet und eingefordert.

Es gibt unterschiedliche Annahmen, wann der Luftfahrtmarkt sich soweit erholt hat, dass das Vorkrisenniveau wieder erreicht wird. Experten gehen davon aus, dass dies zwischen 2023 und 2025 so weit sein wird. Airbus und Boeing haben kürzlich angekündigt, die Raten wieder deutlich zu erhöhen. **Es besteht kein Zweifel, dass der Markt der zivilen Luftfahrt mittelfristig wieder ein Wachstumsmarkt sein wird, in dem es sich lohnt, aktiv zu sein.**

Konsolidierung in der Luftfahrtindustrie

Unabhängig von der Covid-19 Krise ist seit geraumer Zeit eine Konsolidierung der Unternehmen in der Luftfahrtindustrie zu beobachten, die von der OEM-Ebene (z.B. Airbus/ Bombardier C-Series) über die Systemlieferanten (Tier-1, s. Zukäufe von Raytheon und Rockwell Collins durch United Technologies (UTC), Übernahme von Zodiac durch die Safran Group) bis in die nachgelagerte Lieferkette (Tier-2 ... Tier-n, s. WeAre Group und NextTeam Group in Frankreich) stattfindet. Der Vorteil dieser Konsolidierung ist, dass starke und finanziell robustere Unternehmen entstehen, die einen breiteren Anteil der Wertschöpfungskette abdecken, Skalierungs- und Low-Cost-Effekte nutzen und die Fähigkeit haben, ihren Kunden auf dem Weg der Globalisierung zu folgen.

Die OEMs und großen Tier-1-Unternehmen haben mit Personalanpassungen, Insourcing und dem Verkauf von Vermögenswerten Maßnahmen eingeleitet, die ihr Überleben sichern werden. Hinzu kommt, dass diese Unternehmen von den jeweiligen Regierungen als systemrelevant angesehen werden und entsprechende finanzielle Unterstützung erhalten.

Airbus als großer europäischer OEM hat sich entschieden, seinen Konzern neu aufzustellen und unterscheidet hierbei zwischen Kerngeschäft, welches im Hause bleibt bzw. zurückgeholt wird (Rumpf und große Strukturbauteile), und Nicht-Kerngeschäft, z.B. die Herstellung von kleinen Bauteilen und Komponenten (detailed parts), welche zu besten Marktkonditionen eingekauft werden (s. Aufspaltung von Premium

Aerotec). Beste Konditionen können im Wesentlichen da verhandelt werden, wo der Lieferant eine gewisse Größenordnung erreicht. Das bedeutet, dass Aktivitäten gebündelt eingekauft werden, selbstverständlich unter den erforderlichen Qualitätsvorgaben der Luftfahrtindustrie. Sogenannte strategische Lieferanten verfügen idealerweise auch über entsprechende finanzielle Möglichkeiten und sind bereit, als „risk share partner“ Entwicklungsrisiken zu übernehmen und den ROI langfristig, d. h. bei entsprechendem Verkauf von Flugzeugen zu erhalten.

Der bevorstehende Strukturwandel macht es jetzt erforderlich, dass alle Lieferanten der nachgelagerten Lieferkette darüber nachdenken, wie sie zukünftig erfolgreich mit Airbus, Boeing und deren großen strategischen Lieferanten zusammenarbeiten möchten und vor allem können. langjährig bestehende Lieferantenverbindungen verlieren an Wert und werden wirtschaftlich interessanteren Angeboten weichen müssen.

Vor allem auf internationaler Ebene, d.h. außerhalb Deutschlands, ist die Bereitschaft der Unternehmen zu Kooperationen und Zusammenschlüssen sehr hoch. Verschiedene Studien zeigen übereinstimmend, dass die stark fragmentierte, vorwiegend klein- und mittelständisch geprägte Zulieferkette Deutschlands diesem Strukturwandel bisher nicht folgen

Das Team von Synavia und QRelation

hilft Unternehmen der Luftfahrtindustrie, ihre aktuelle Position in der Lieferkette zu verstehen und sich bei Bedarf neu zu positionieren. Nichts zu tun und zu hoffen, dass es wie in den vergangenen Jahren schon gut gehen wird, ist ein sehr gefährliches Unterfangen.

Wir verfügen über das notwendige Verständnis des Marktes mit den entsprechenden Wertschöpfungsketten und sind in der Lage, über unser umfangreiches Netzwerk die jeweilig passende Expertise für die erforderlichen Aufgaben einzubinden. Wir helfen vor einem eventuellen Verkauf, ein Unternehmen entsprechend optimal und wertsteigernd aufzustellen und verstehen den Prozess des An- und Verkaufes von Unternehmen und/oder Unternehmensanteilen sowie einzelner Werte aus eigener Erfahrung. Wir unterstützen unsere Kunden auch nach dem Verkauf durch eine intelligent geplante und durchgeführte PMI Phase (Post Merger Integration) und tragen

konnte und dies zu einem schleichenden Verlust der internationalen Wettbewerbsfähigkeit geführt hat.

Unternehmen, die sich in der Rangstufe der Lieferkette verbessern wollen, müssen wachsen, um für ihre Kunden eine größere Bedeutung zu erlangen und das wichtige Kriterium „financial robustness“ zu erfüllen. Da dies durch organisches Wachstum kaum möglich ist, entsteht ein Konsolidierungsdruck.

Bekanntermaßen befindet sich genügend Kapital im Umlauf und es ist ratsam dort hinzuschauen, wo sich Chancen und günstige Gelegenheiten ergeben. Ein Beispiel ist die „Montana Aerospace“ mit Sitz in der Schweiz, die sich kürzlich durch einen erfolgreichen Börsengang knapp 500Mio€ an zusätzlichem Kapital für Zukäufe von Unternehmen in der Luftfahrtbranche beschafft hat (Buy-and-Build Strategie). Auch gibt es branchenfremde Unternehmen die bereit sind, beachtliche Summen in eine zurzeit schwächelnde Luftfahrtindustrie zu investieren und sich damit den strategischen Einstieg in die Luftfahrtindustrie zu ermöglichen. Auch für ausländische Investoren ist es interessant, hochentwickelte Unternehmen in Deutschland zu kaufen; der weltweite Ruf deutscher Unternehmen ist immer noch sehr gut.



mit dazu bei, dass alle beteiligten Partner gewinnen werden.

Mit unserer langjährigen Erfahrung und validen Netzwerken in der Luftfahrtbranche sowie unserem Knowhow in den Bereichen Supply Chain Management, Restrukturierung, Corporate Finance, M&A haben wir das Vertrauen und den Zugang sowohl zu den Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette als auch zu nationalen und internationalen strategischen- und Finanzinvestoren.

Mit diesem Zugang und Erfahrungsportfolio können wir KMUs der Lieferkette helfen, die notwendigen strategischen Maßnahmen zu ergreifen und zukünftiges Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit in den internationalen Märkten zu errei-

chen. Das startet mit einer kurzen Analyse der betrieblichen Prozesse und Funktionen sowie der möglichen Potenziale im Zusammenhang mit Digitalisierung und Automation. Die Empfehlung kann von einer Neuausrichtung des Geschäftsmodells, Eingehen von Unternehmenskooperationen, Joint

Ventures oder Unternehmenszukaufen als Add-on Akquisitionen, bis hin zur Aufnahme neuer Gesellschafter, Fusionen, Management Buyouts oder zum Verkauf des Unternehmens oder von Unternehmensbestandteilen reichen.

Unser Leistungsangebot für die Luftfahrtlieferkette bringt einen „added value“ sowohl für OEMs und deren Systemlieferanten als auch für die Unternehmen der nachgelagerten Lieferkette. Wir haben unsere Angebote so strukturiert, dass unsere Kunden die Möglichkeit haben, optional und passend zu ihren Anforderungen einzelne Arbeitspakete abzurufen:

- Analyse des Marktumfeldes von Unternehmen, Identifikation von Chancen, Risiken und Abhängigkeiten, Erarbeitung von Vorschlägen zur strategischen Ausrichtung, Restrukturierung und Partnerschaften, die einen Mehrwert und Wachstum erzeugen.
- Maßnahmen zur Steigerung des Unternehmenswertes (Optimierung der Unternehmensprozesse, Digitalisierung/Automatisierung, Verkürzung time-to-market von neuen Produkten, Erschließung neuer Kunden/Märkte)
- Erarbeitung von nationalen und grenzüberschreitenden Vorschlägen für Kooperationen und Zusammenschlüsse von Unternehmen und Start-ups mit der Zielsetzung, größere Betriebseinheiten zu bilden, die robuste und zuverlässige Partner mit der Fähigkeit sind, die globale Wachstumsstrategie ihrer Kunden zu unterstützen.
- Beratung bei der Beschaffung von Eigen- und Fremdkapital zur Finanzierung des Wachstums und zur Erschließung neuer Märkte, auch bei grenzüberschreitenden Transaktionen.
- Beratung bei der Erweiterung des Gesellschafterkreises durch Identifizierung geeigneter strategischer Investoren oder Financial Sponsors, die langfristig die Neuausrichtung, das Wachstum oder die Internationalisierung des Unternehmens unterstützen können.
- Beratung bei Nachfolgeregelungen und Spin-off / Carve-out Situationen, beispielsweise durch Management-Buyouts und Leveraged-Buyouts.
- Förderung von M&A- und Investment-Projekten zwischen deutschen und internationalen Unternehmen.

Mit unserem Leistungsangebot unterstützen wir explizit deutsche, aber auch andere europäische Firmen (Startups, KMUs und gelistete Unternehmen), die ihre Aktivitäten in Europa und vice versa, ausbauen möchten.



Norbert Schröder

norbert.schroeder@snavia.de
Telefon +49 (0)8066 8840642
Mobil +49 (0)176 56287688

Stefan Karstens

s.karstens@QRelation.com
Telefon +49 (0)4183 7735138
Mobil +49 (0)172 5267433



SynAvia c/o ORG Services UG
Breitensteinstr. 11, 83075 Bad Feilnbach
snavia.de



QRelation Management Team GmbH
Seevekamp 100, 21266 Jesteburg
QRelation.com