HERING SCHUPPENER

RHEINMETALL

NEUE STRATEGIE, NEUER VORSTAND – NEUE BOTSCHAFTEN?

CASE STUDY: KOMMUNIKATION IM ÜBERGANG

Helmut P. Merch, Finanzvorstand, Rheinmetall AG

Harald Kinzler, Managing Director, HERING SCHUPPENER Consulting

Frankfurt am Main, 17. Juni 2014

Agenda

- **Ausgangslage/Herausforderungen und Ziele**
- Erfolgsfaktoren der Kommunikationskampagne
- Umsetzung
- Resultat

Ausgangslage/Herausforderungen und Ziele in Q4/2012

AUSGANGSLAGE/HERAUSFORDERUNGEN	ZIELE
• Gleichzeitiger Wechsel von CEO und CFO zum Jahresbeginn 2013	• Glaubwürdigkeit für den neuen Vorstand aufbauen • Bruch mit altem Vorstand vermeiden
• Eintrübung des Marktumfeldes für den profitableren Unternehmensbereich Defence • Nur zögerliche Erholung im Unternehmensbereich Automotive	• Operative Schwächeperiode und Restrukturierungsprogramm in einen strategischen Kontext setzen • Assoziation zwischen operativer Schwäche und neuem Vorstand vermeiden
• Strategisches Ziel des vorherigen Vorstands basierte auf einem IPO von KSPG AG (Unternehmensbereich Automotive) und einer weiteren Stärkung des Unternehmensbereichs Defence	• Vollständige Beendigung der IPO-Debatte • Wiederbelebung der bisherigen Zwei-Säulen-Strategie
• Bestehende Margenziele für beide Unternehmensbereiche bestenfalls mittelfristig realistisch	• Verankerung von mittelfristig realistischen Profitabilitätszielen
• Moody‘s bewertete RHM mit Baa3 und negativem Ausblick	• Rückkehr zu Wachstum und Profitabilität plausibel machen

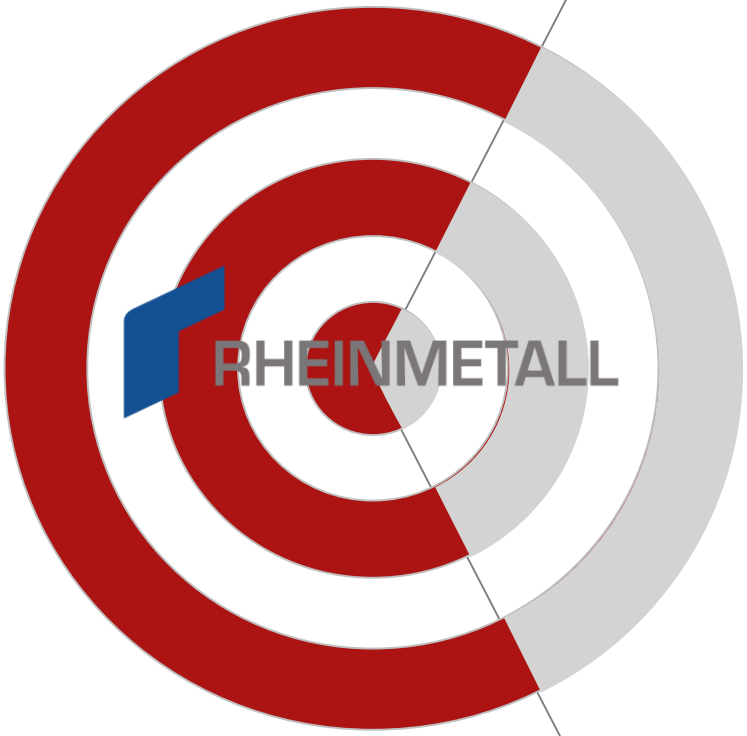
Ausgangslage/Herausforderungen und Ziele in Q4/2012

AUSGANGSLAGE/HERAUSFORDERUNGEN	ZIELE
• Gleichzeitiger Wechsel von CEO und CFO zum Jahresbeginn 2013	• Glaubwürdigkeit für den neuen Vorstand aufbauen • Bruch mit altem Vorstand vermeiden
• Eintrübung des Marktumfeldes für den profitableren Unternehmensbereich Defence • Nur zögerliche Erholung im Unternehmensbereich Automotive	• Operative Schwächeperiode und Restrukturierungsprogramm in einen strategischen Kontext setzen • Assoziation zwischen operativer Schwäche und neuem Vorstand vermeiden
• Strategisches Ziel des vorherigen Vorstands basierte auf einem IPO von KSPG AG (Unternehmensbereich Automotive) und einer weiteren Stärkung des Unternehmensbereichs Defence	• Vollständige Beendigung der IPO-Debatte • Wiederbelebung der bisherigen Zwei-Säulen-Strategie
• Bestehende Margenziele für beide Unternehmensbereiche bestenfalls mittelfristig realistisch	• Verankerung von mittelfristig realistischen Profitabilitätszielen
• Moody‘s bewertete RHM mit Baa3 und negativem Ausblick	• Rückkehr zu Wachstum und Profitabilität plausibel machen

Agenda

- Ausgangslage/Herausforderungen und Ziele
- **Erfolgsfaktoren der Kommunikationskampagne**
- Umsetzung
- Resultat

Erfolgsfaktoren der Kommunikationskampagne



- Definition einer konsistenten **Kommunikationsstrategie**
  - Inhalte
  - Dramaturgie und zeitlicher Ablauf
- **Unaufgeregte Grundhaltung** in der Kommunikation und im Außenauftritt des Vorstands (kommunikativ schwierige Branche)

Agenda

- Ausgangslage/Herausforderungen und Ziele
- Erfolgsfaktoren der Kommunikationskampagne
- **Umsetzung**
- Resultat

Umsetzung

Drei Komponenten waren entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung der Kommunikationskampagne…

- Entwicklung von **Kernbotschaften**

- Definition eines geeigneten **Zeitrahmens**

- Planung einer passenden **Ankündigungs-dramaturgie**

I II III

RHEINMETALL 2015

Umsetzung

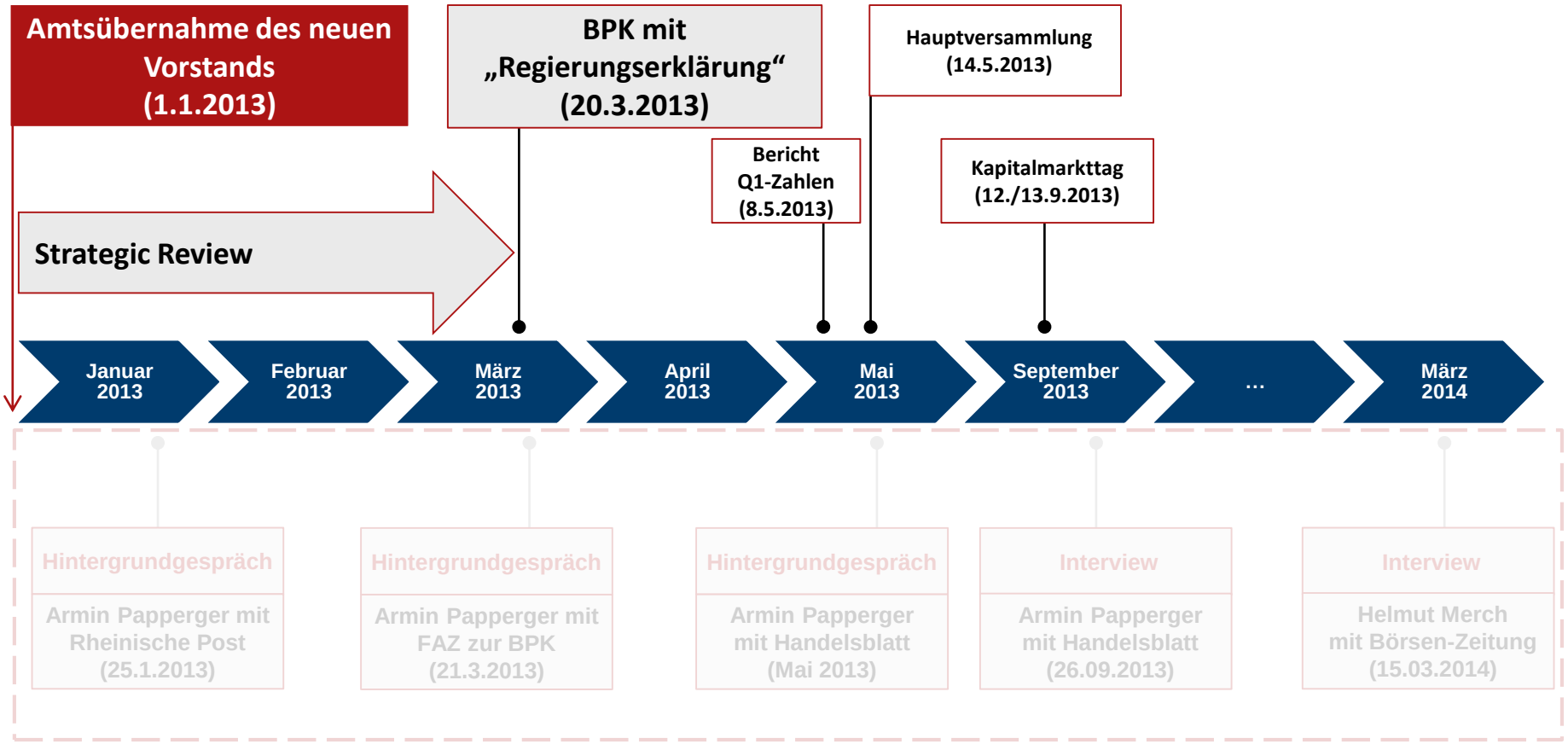
I. Entwicklung von Kernbotschaften

1. Wir halten an unserer Zwei-Säulen-Strategie fest
2. Um unsere Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu sichern, müssen wir unsere operative Effizienz stärken, unsere Kosten anpassen und Teile unseres Portfolios auf den Prüfstand stellen
3. Wir haben uns mit “Rheinmetall 2015” ehrgeizige Wachstums- und Ertragsziele gesetzt (Transition, Recovery, Delivery)
4. Wir wollen unsere starke Marktposition als ein weltweit führender Anbieter von Heerestechnik ausbauen (Internationalisierung)
5. Als Technologieführer in Kernbereichen der Antriebstechnik sind wir bestens positioniert, um von den weltweit immer strenger werdenden Umweltauflagen zu profitieren (Green Technology)

Umsetzung

II. Definition eines geeigneten Zeitrahmens mit Meilensteinen

Der entscheidende Meilenstein war die „Regierungserklärung“ zur Bilanzpressekonferenz…



Umsetzung

II. Definition eines geeigneten Zeitrahmens mit Meilensteinen

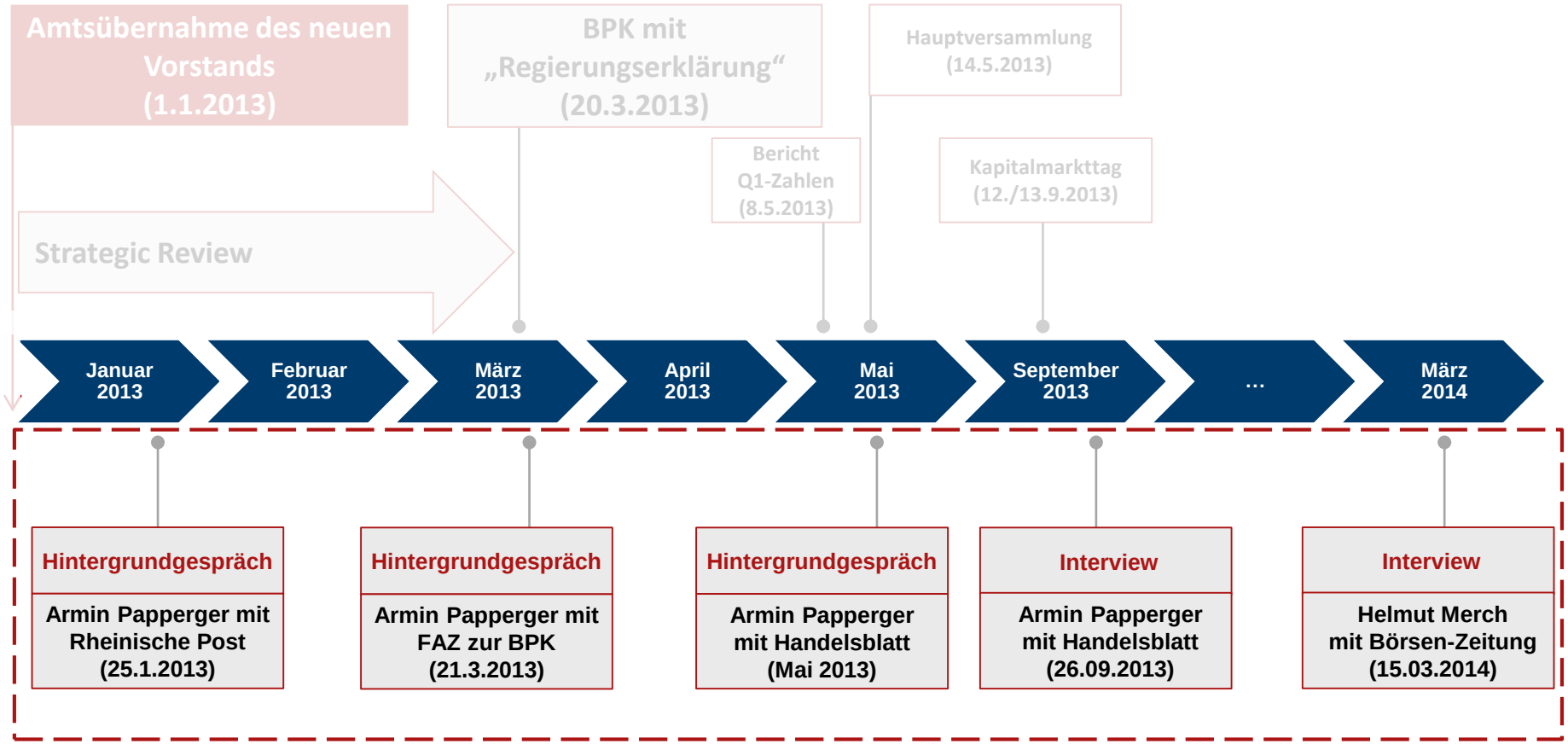
Die **„Regierungserklärung“**…

…sollte dem Kapitalmarkt signalisieren, dass

- der neue Vorstand nicht einfach nur weiter „business as usual“ macht, sondern vielmehr den bisherigen Kurs analysiert und hinterfragt (Strategic Review), dem Unternehmen neue Impulse gibt und ehrgeizige Ziele postuliert
- die Kostensenkungen und Restrukturierungen des Jahres 2013 eine notwendige Anpassung an ein schwieriger gewordenes Marktumfeld sind und der Zukunftssicherung des Unternehmens dienen
- mit diesen notwendigen Maßnahmen die Weichen für eine Rückkehr zur zuletzt gezeigten Ertragskraft gestellt werden
- die Adjustierungen Teil einer Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie sind
- die Jahre 2012 und 2013 (und ggf. 2014) nur eine Ertragsdelle sind, die wieder ausgebügelt wird
- das Unternehmen im Jahr 2015 wieder voll auf Kurs sein wird

Umsetzung

III. Planung einer passenden Ankündigungsdramaturgie mit flankierenden Mediengesprächen



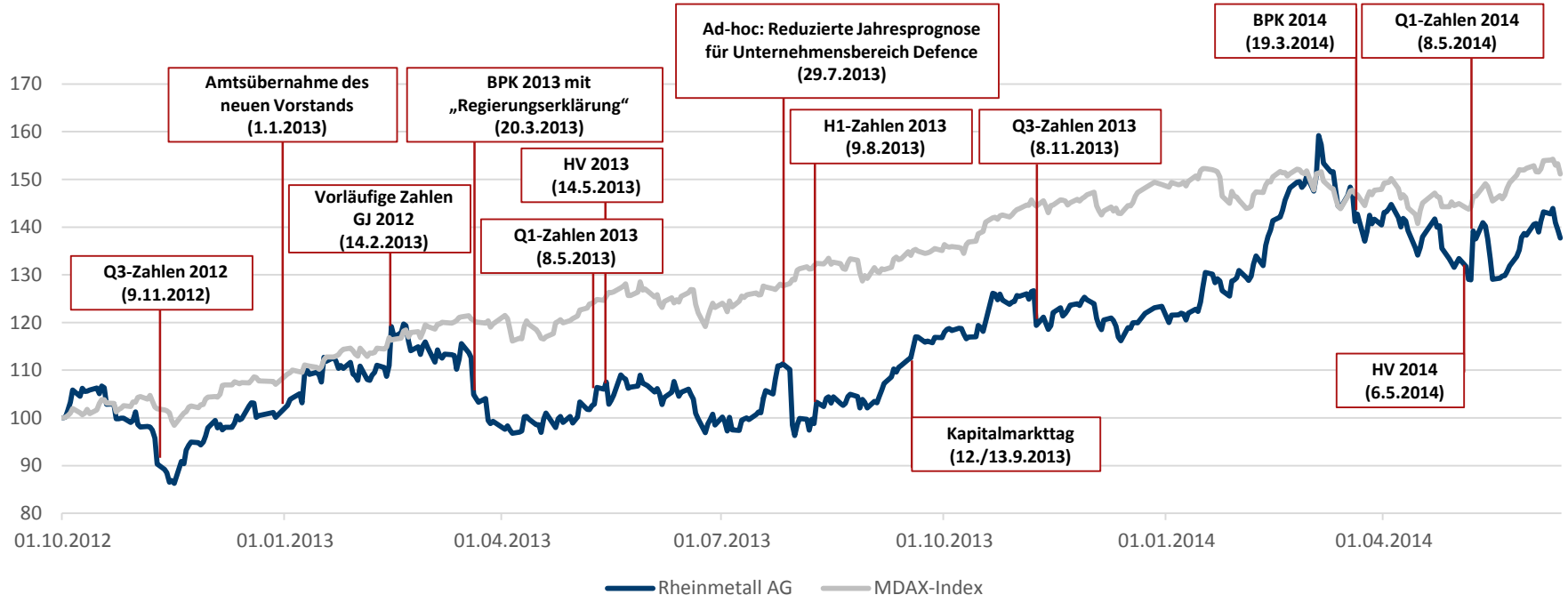
Agenda

- Ausgangslage/Herausforderungen und Ziele
- Erfolgsfaktoren der Kommunikationskampagne
- Umsetzung
- **Resultat**

Resultat

- Bei der Absage des KSPG AG IPOs musste nachgearbeitet werden
- Internationalisierung im Unternehmensbereich Defence und Green Technology im Unternehmensbereich Automotive wurden positiv bewertet
- Höhe des Restrukturierungsbedarfs hat überrascht – wurde dem Vorstand aber positiv angerechnet
- Guidance für 2013 und 2015 wurden als immer noch zu ambitioniert bewertet (Korrektur am 29.07.2013)
- Es kam zu Downgrades der Sell-Side Analysten (erwartet und erwünscht)
- Restrukturierung und Arbeitsplatzverluste wurden kaum diskutiert
- Vorstand ist mittlerweile mit hoher Glaubwürdigkeit bei Medien und im Kapitalmarkt etabliert, die frühere Wahrnehmung des „overpromise and underdeliver“ ist nicht länger existent

Resultat



Zwei-Säulen-Strategie

Beide Sparten […] hätten enormes Potential für profitables Wachstum. Auch werde durch eine Zwei-Säulen-Strategie das Risiko diversifiziert. Frankfurter Allgemeine

Rheinmetall hält an seiner Zwei-Säulen-Strategie fest, auch um das Geschäftsrisiko zu diversifizieren, begründet der Vorstandschef den Verbleib der Sparte Automotive im Rheinmetall-Konzern. dpa AFX Wirtschaftsnachrichten GmbH

Internationalisierung

“This strategy gives Rheinmetall the ability to circumvent in some instances German export licenses from the government.” (Cheuvreux)

Ab 2015 soll bereits die Hälfte des Defence-Umsatzes von außerhalb Europas kommen. Börsen-Zeitung

Restrukturierung

Geplant ist nun, Kapazitäten und Standorte an neue Marktbedingungen anzupassen. Börsen-Zeitung

„Sämtliche negativen Informationen sollten nunmehr veröffentlicht worden sein, die operativen Schwächen in beiden Geschäfts-segmenten wurden klar adressiert.“ (Warburg)

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Fragen?

Anmerkungen?

Ideen?

HERING SCHUPPENER

RHEINMETALL