

Quick-scan

Impact van terugtrekken BMW
op benodigde faciliteiten voor
meerdere klanten



Samenvatting

- VDL Nedcar heeft Roland Berger gevraagd een onafhankelijke quick-scan uit te voeren op de **benodigde faciliteiten om meerdere klanten te bedienen**
- VDL Nedcar heeft in het verleden verschillende klanten gehad, **momenteel is BMW de enige klant**
- De huidige afhankelijkheid van een enkele klant resulteert **na iedere contractperiode van 6-7 jaar in een continuïteitsrisico** voor VDL Nedcar
- Om de **continuïteit op de lange termijn te borgen** als VCM is het voor VDL Nedcar noodzakelijk om op een **multi client**-strategie in te zetten
- Voor het bedienen van meerdere klanten¹⁾ heeft VDL Nedcar **additionele productie-faciliteiten²⁾** nodig
- Om de productie voor een nieuwe klant³⁾ per begin 2024 mogelijk te maken moeten **productiefaciliteiten uiterlijk eind 2022 beschikbaar** zijn

Terugtrekken van BMW als klant eind 2023 benadrukt de noodzaak voor een multi client-strategie en daarmee de mogelijkheid tot tijdige uitbreiding van productiefaciliteiten

1) Multi client-strategie met twee klanten met perspectief op doorgroei naar 200.000 auto's per jaar per klant; 2) Op basis van gebiedsuitbreiding zoals vastgesteld in Verkenningnota 2017 'Uitbreiding VDL Nedcar' van Buck Consultants International d.d. 1 februari 2018 en bestaande contractuele en technische randvoorwaarden met betrekking tot het gebruik van de productiefaciliteiten; 3) Volumevraag van minimaal 50.000 auto's per jaar met perspectief op doorgroei naar meer dan 100.000 auto's per jaar voor nieuwe klanten

VDL Nedcar heeft Roland Berger gevraagd een quick-scan uit te voeren op de benodigde faciliteiten om meerdere klanten te bedienen

Vraagstelling en uitgangspunten

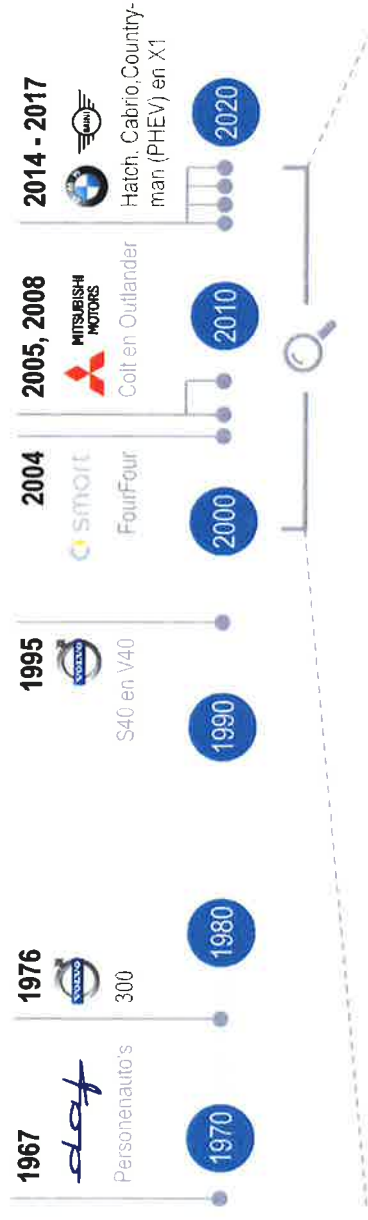
- VDL Nedcar heeft Roland Berger gevraagd een onafhankelijke **quick-scan** uit te voeren op de **benodigde faciliteiten** om **meerdere klanten** te bedienen
- De **scope** van de opdracht betreft het vaststellen van de **impact van het terugtrekken van BMW** als klant eind 2023 op de beoogde uitbreiding van faciliteiten. De impact is vastgesteld door drie vragen te beantwoorden:
 - > Wat betekent het terugtrekken van BMW als klant eind 2023 voor de beschikbare capaciteit voor nieuwe klanten in verschillende tijperiodes?
 - > Onder welke voorwaarden kan een nieuwe klant worden aangenomen gedurende het huidige BMW-contract?
 - > Wat betekent het voor VDL Nedcar als een klant pas kan worden aangenomen na het vertrek van BMW?
- Voor de beantwoording van deze vragen zijn onderstaande **uitgangspunten** gehanteerd:
 - > **Multi client**-strategie met twee klanten met perspectief op doorgroei naar 200.000 auto's per jaar per klant
 - > Gebiedsuitbreiding zoals vastgesteld in Verkenningnota 2017 'Uitbreiding VDL Nedcar' van Buck Consultants International d.d. 1 februari 2018¹⁾, dat uitgaat van een maximale productiecapaciteit van 400.000 auto's per jaar
 - > Bestaande contractuele en technische randvoorwaarden met betrekking tot het gebruik van de productiefaciliteiten
 - > Volumevraag van minimaal 50.000 auto's per jaar met perspectief op doorgroei naar meer dan 100.000 auto's per jaar voor nieuwe klanten
- Voor de quick scan zijn **externe bronnen** geraadpleegd, en is gesproken met zowel **VDL Nedcar** als **automotive experts**. De quick-scan betreft geen validatie van de uitgangspunten
- Alle resultaten en verklaringen in dit verslag moeten worden gezien in het licht van de **huidige marktomstandigheden** en de **complexiteit van de industrie**

1) Notitie van Buck Consultants is opgesteld onafhankelijk van het huidige BMW contract en lag aan de basis van het Provinciaal Inpassingsplan (PIP)

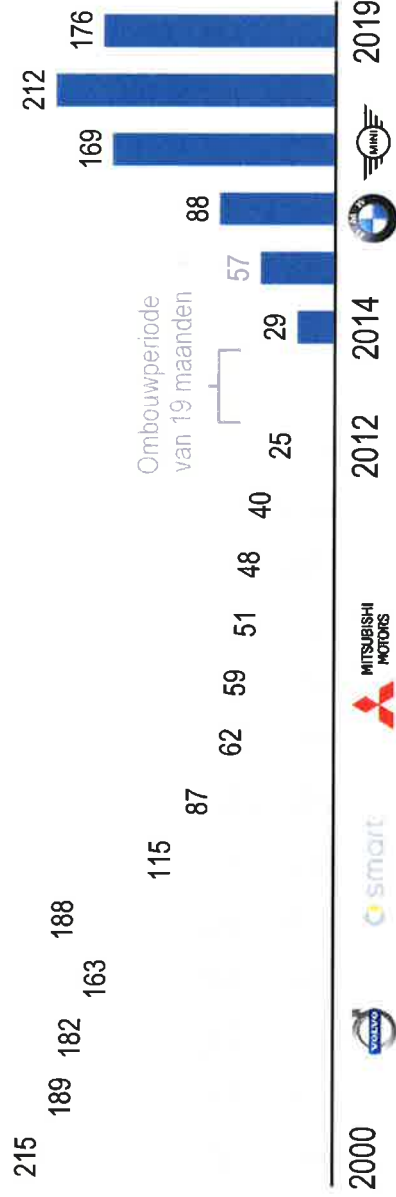
VDL Nedcar heeft in het verleden verschillende klanten gehad – Momenteel is BMW de enige klant

Historie VDL Nedcar

Eigenaren en klanten



Productievolume ['000]



Toelichting

- > Nedcar is tot 2012 altijd onderdeel geweest van een autofabrikant (OEM)
- > Na het vertrek van Mitsubishi in 2012 is Nedcar overgenomen door VDL om een doorstart te maken als zogenaamde *Vehicle Contract Manufacturer (VCM)*¹⁾
- > In 2012 verwierf VDL Nedcar BMW als klant, waarvoor de gehele fabriek werd omgebouwd
 - Deze ombouw inclusief testfase duurde 19 maanden
- > VDL Nedcar produceerde sinds juni 2014 de volgende modellen voor BMW:
 - MINI Hatch
 - MINI Cabrio
 - MINI Countryman
 - MINI Countryman PHEV
 - BMW X1

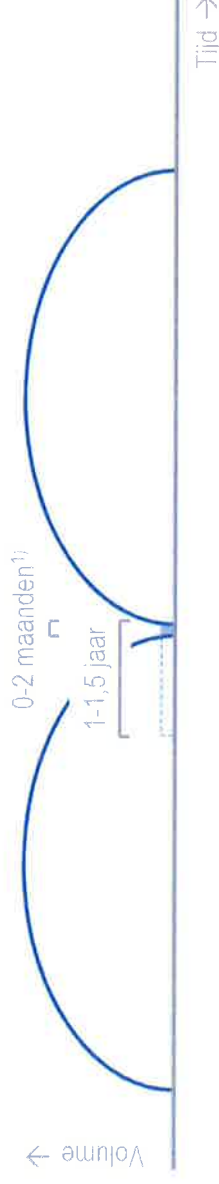
1) Een vehicle contract manufacturer produceert auto's in opdracht van een OEM (original equipment manufacturer, bijv. BMW, Volkswagen, Daimler)

De huidige afhankelijkheid van een enkele klant resulteert na iedere contractperiode van 6-7 jaar in een continuïteitsrisico voor VDL Nedcar

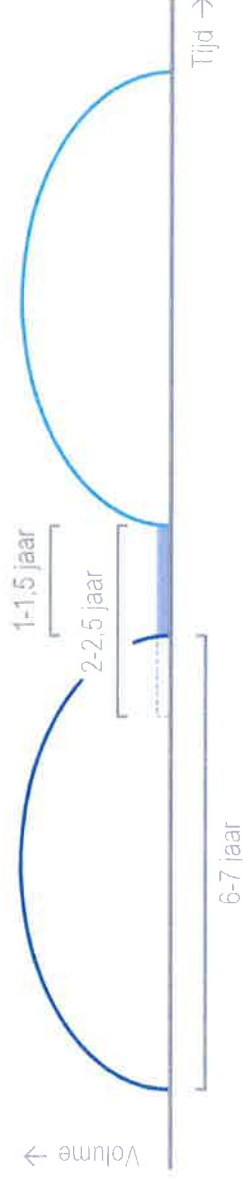
Ontwikkeling van productievolumes bij een *single client*-strategie

Illustratief

Scenario 1: Nieuw model van een bestaande klant



Scenario 2: Nieuw model op een nieuw platform van een nieuwe klant



Toelichting

- > De contractperiode van een klant is gemiddeld 6-7 jaar, gelijk aan de gemiddelde *life cycle* van een automodel (zie pagina 11)
 - > Voorbereiding en installatie voor productie van een nieuw model vergt doorgaans 1-1,5 jaar voor een bestaande klant, en 2-2,5 jaar voor een nieuwe klant (zie pagina 8)
 - > Bij een bestaande klant (scenario 1) leidt dit tot een flinke fluctuatie in medewerkers en een commercieel suboptimale situatie
 - > In geval van een nieuwe klant (scenario 2) moet de productielocatie de laatste 1-1,5 jaar reeds beschikbaar zijn voor installatie of ombouw en testen van apparatuur
- ➔ Met een *single client*-strategie loopt VDL Nedcar na afloop van elke *life cycle* een continuïteitsrisico
- > Bij een wisseling van klant valt de productie minimaal 1-1,5 jaar stil vanwege benodigde ombouw of installatie en testen

- Productie model bestaande klant
- Productie model nieuwe klant
- Voorbereiding en installatie

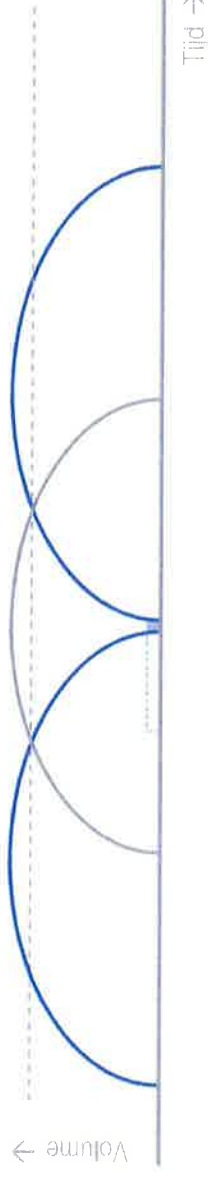
1) Typisch gepland tijdens vakanties, met mogelijk tijdelijk lagere productievolumes
Bron: IHS Markt, interviews met experts, Roland Berger

Om de continuïteit op de lange termijn te borgen als VCM is het voor VDL Nedcar noodzakelijk om op een *multi client*-strategie in te zetten

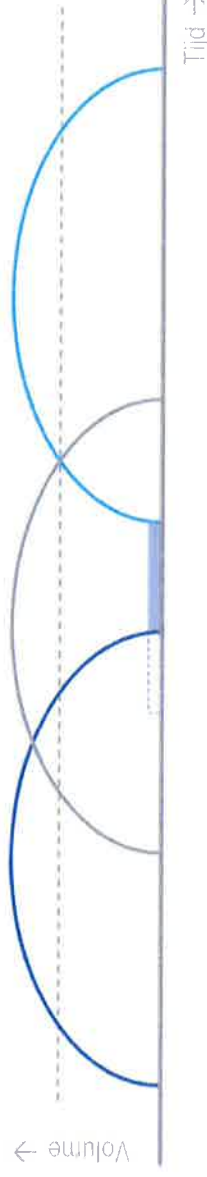
Ontwikkeling van productievolumes bij een *multi client*-strategie

Illustratief

Scenario 1: Nieuw model van een bestaande klant



Scenario 2: Nieuw model op een nieuw platform van een nieuwe klant



Toelichting

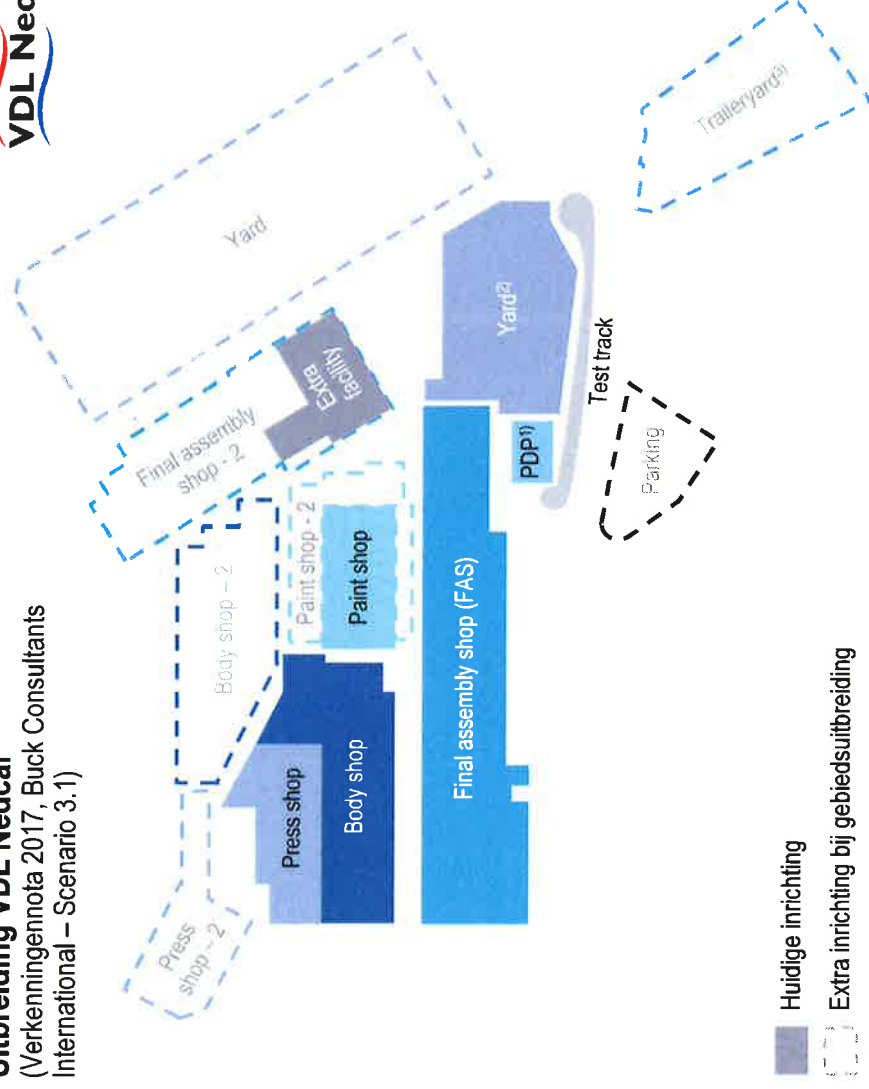
- > Vanwege de risico's die een *single client*-strategie met zich meebrengt heeft VDL Nedcar besloten op een *multi client*-strategie in te zetten
 - > Ook andere succesvolle VCMs passen een *multi client*-strategie toe om risico's van model- en klantwisselingen te beperken (zie pagina 12)
-
- > Met meerdere klanten kan een stabiel basisvolume worden gecreëerd door het 'dakpannen' van productievolumes, waarbij continuïteit wordt geborgd in tijden van voorbereiding en installatie van een nieuw platform

Voor het bedienen van meerdere klanten heeft VDL Nedcar additionele productiefaciliteiten nodig

Benodigde additionele productiefaciliteiten

Uitbreiding VDL Nedcar

(Verkenningnota 2017, Buck Consultants International – Scenario 3.1)



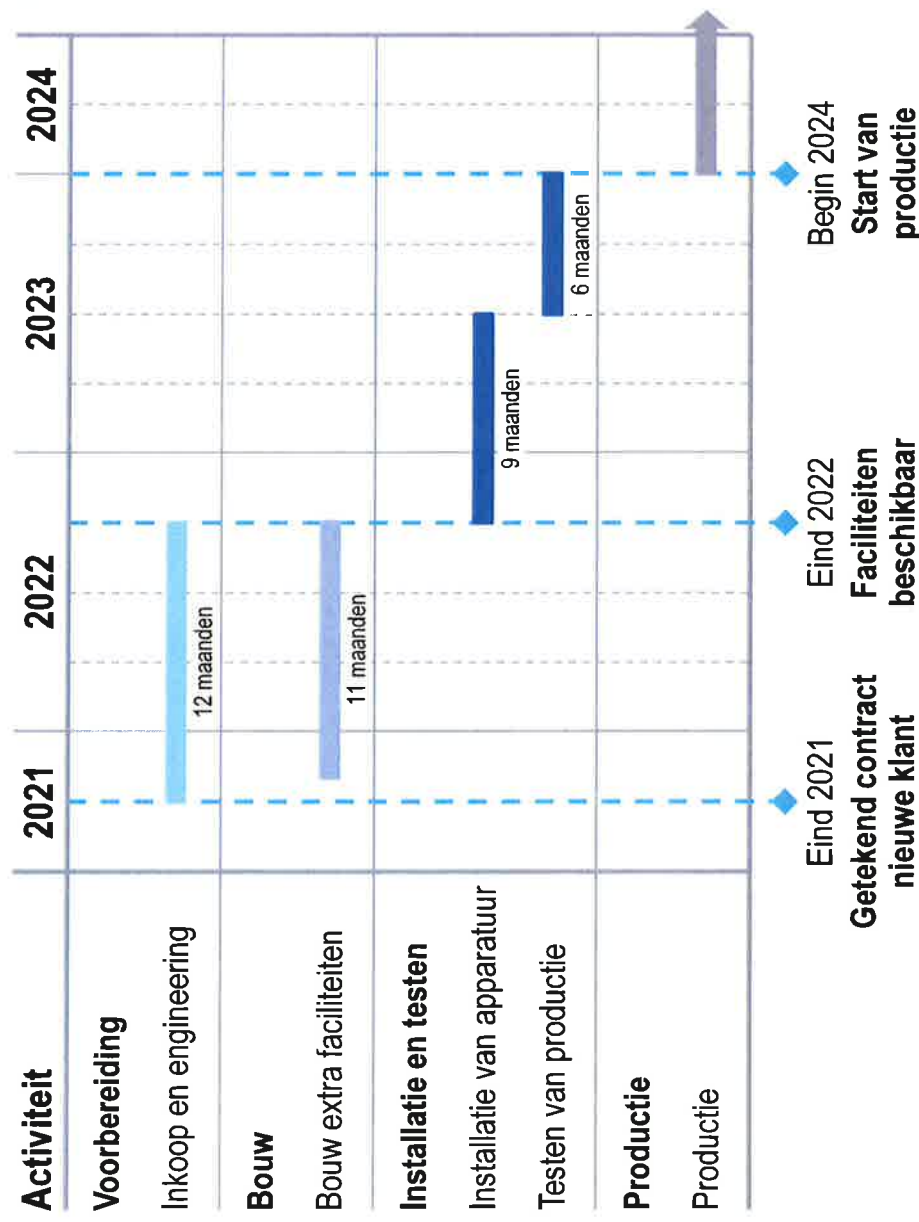
Toelichting

- > VDL Nedcar zet met haar *multi client*-strategie in op twee grote klanten met perspectief op doorgroei naar 200.000 auto's per jaar per klant
 - > Gegeven de platformspecifieke inrichting is het technisch en financieel niet haalbaar om meerdere klanten in huidige body shop te integreren
 - Andere VCMs hebben bijvoorbeeld een body shop per model dat ze produceren (zie pag. 13)
 - > Integratie van meerdere klanten in huidige *paint shop*, *final assembly shop* (FAS) en logistieke ruimte is alleen mogelijk mits geheimhouding, *fixed cost sharing* en *performance* niet in het geding komen, technisch concept niet fundamenteel afwijkt van huidige specificaties, en er voldoende capaciteit is
- ▶
- > Om een tweede klant te bedienen tijdens huidige contracttermijn van BMW heeft VDL Nedcar ten minste een extra *body shop* nodig, en afhankelijk van omstandigheden ook een extra *paint shop*, *final assembly shop* en logistieke ruimte
 - > Voor het mogelijk maken van een productiecapaciteit van 400.000 auto's per jaar is op basis van de Verkenningnota 2017 nevenstaande gebiedsuitbreiding nodig

1) *Pre-delivery preparation*; 2) Bij gebiedsuitbreiding zal de oude yard gebruikt worden voor logistiek; 3) Opslag van onderdelen
Bron: VDL Nedcar, Buck Consultants International, Interviews met experts, Roland Berger

Om productie voor een nieuwe klant per begin 2024 mogelijk te maken moeten productiefaciliteiten uiterlijk eind 2022 beschikbaar zijn

Benodigde tijdslijnen voor bedienen nieuwe klant



Toelichting

- > Voor het bedienen van een nieuwe klant gaat VDL Nedcar uit van 2-2,5 jaar aan voorbereiding- en installatietijd, waarvan de laatste 1-1,5 jaar productiefaciliteiten beschikbaar moeten zijn voor de installatie of ombouw en testen van apparatuur
 - Planning van voorbereiding, bouw en installatie is in lijn met historische voorbeelden (zie pagina 14)
 - > Additioneel zijn 11 maanden benodigd voor de bouw van extra faciliteiten – De bouw van faciliteiten kan parallel verlopen aan de voorbereidingsfase
- ➔
- > Als VDL Nedcar begin 2024 wil beginnen met produceren voor een nieuwe klant betekent dit dat de nieuwe faciliteiten uiterlijk eind 2022 beschikbaar moeten zijn voor installatie en testen, en dat de bouw daarvan uiterlijk eind 2021 moet beginnen

Terugtrekken van BMW als klant eind 2023 benadrukt noodzaak voor *multi client*-strategie en daarmee de mogelijkheid tot tijdige uitbreiding

Conclusie

- Wat betekent het **terugtrekken van BMW als klant** eind 2023 voor de beschikbare capaciteit voor nieuwe klanten in verschillende tijdsperiodes?
 - > Gedurende huidige contracttermijn van BMW is het niet mogelijk om twee grote klanten met perspectief op 200.000 auto's per jaar per klant, of meerdere kleinere klanten met perspectief op 100.000 auto's per jaar per klant te integreren door de specifieke inrichting van de *body shop* en eventuele beperkingen van de *paint shop*, *final assembly shop* en logistieke ruimte
 - > Na afloop van contracttermijn van BMW komen huidige productiefaciliteiten vrij voor een nieuwe klant, maar is de beschikbare capaciteit nog steeds onvoldoende voor invulling van de *multi client*-strategie
- Onder welke voorwaarden kan een nieuwe klant worden aangenomen **gedurende het huidige BMW-contract**?
 - > Gedurende huidige contracttermijn van BMW heeft VDL Nedcar ten minste een extra *body shop* nodig voor het aannemen van een nieuwe klant
 - > Tevens is een extra *paint shop*, *final assembly shop* en/of logistieke ruimte nodig indien geheimhouding, *fixed cost sharing* of *performance* in het geding komen, het technisch concept fundamenteel afwijkt van huidige specificaties, of er onvoldoende beschikbare capaciteit is
- Wat betekent het voor VDL Nedcar als een klant pas kan worden aangenomen **na het vertrek van BMW**?
 - > Wanneer VDL Nedcar pas een klant kan aannemen na het vertrek van BMW betekent dit een productiestop van minimaal 1-1,5 jaar, en mogelijk langer indien een nieuwe klant niet direct per december 2023 beschikbaar is. Een langdurige stop van productie resulteert in een significant continuïteitsrisico



Appendix

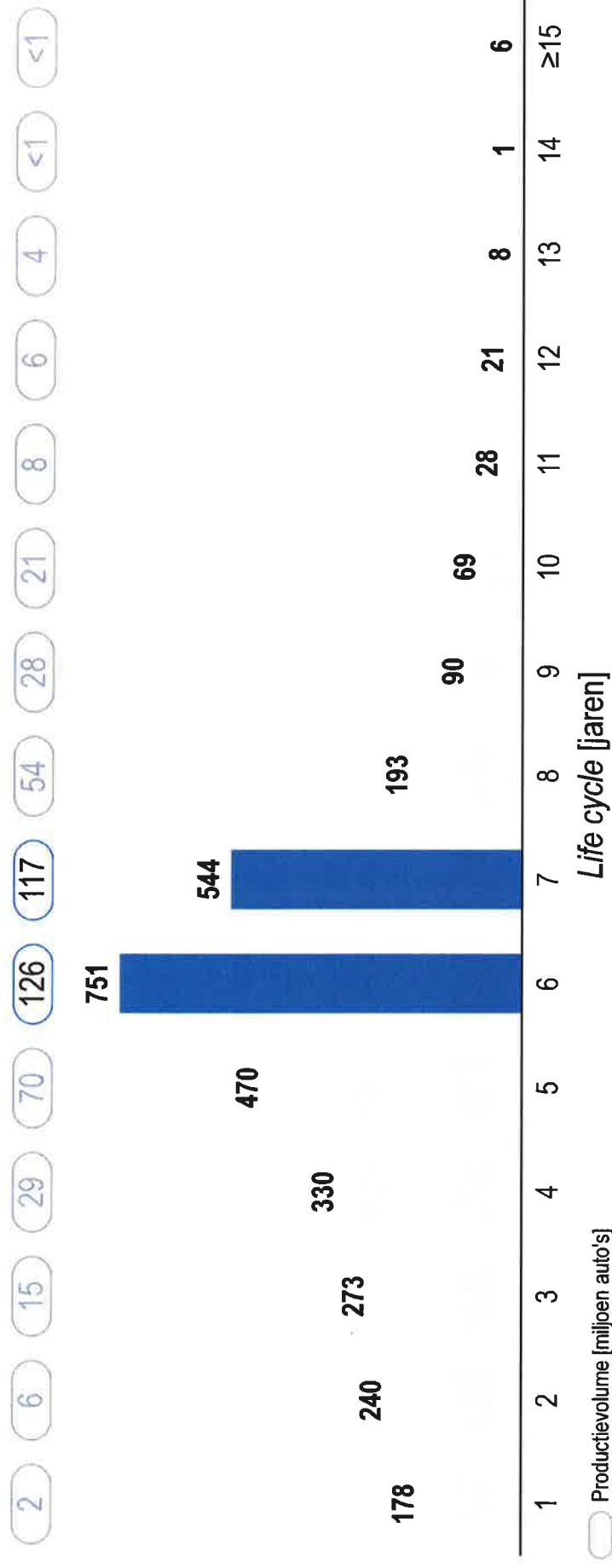


Van 3.202 personenautomodellen in de afgelopen ~10 jaar was de gemiddelde *life cycle* tussen de 6 en 7 jaar

*Life cycles*¹⁾ van personenautomodellen, 2010-2020²⁾

Σ 3.202 personenautomodellen

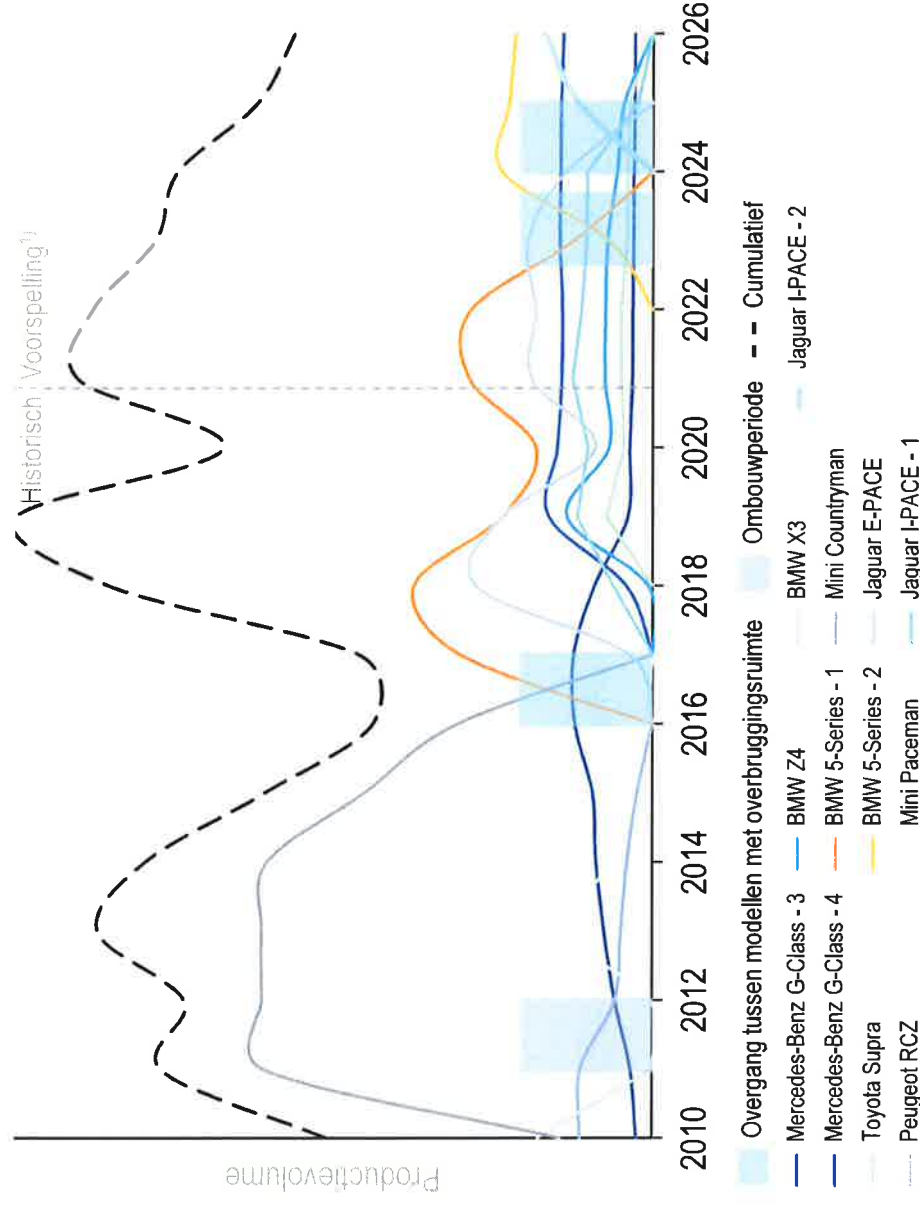
Gewogen gemiddelde³⁾ *life cycle* van 6,6 jaar



1) *Life cycle* van personenautomodellen binnen één enkele fabriek; 2) *Start Of Production* (SOP) tussen 2010 en 2020; 3) Gewogen a.d.h.v. productievolumes
Bron: IHS Markt

Succesvolle concurrent Magna Steyr laat goed zien hoe overbruggingsruimte gebruikt kan worden bij modelovergangen

Magna Steyr productie per model, 2010-2026



Toelichting

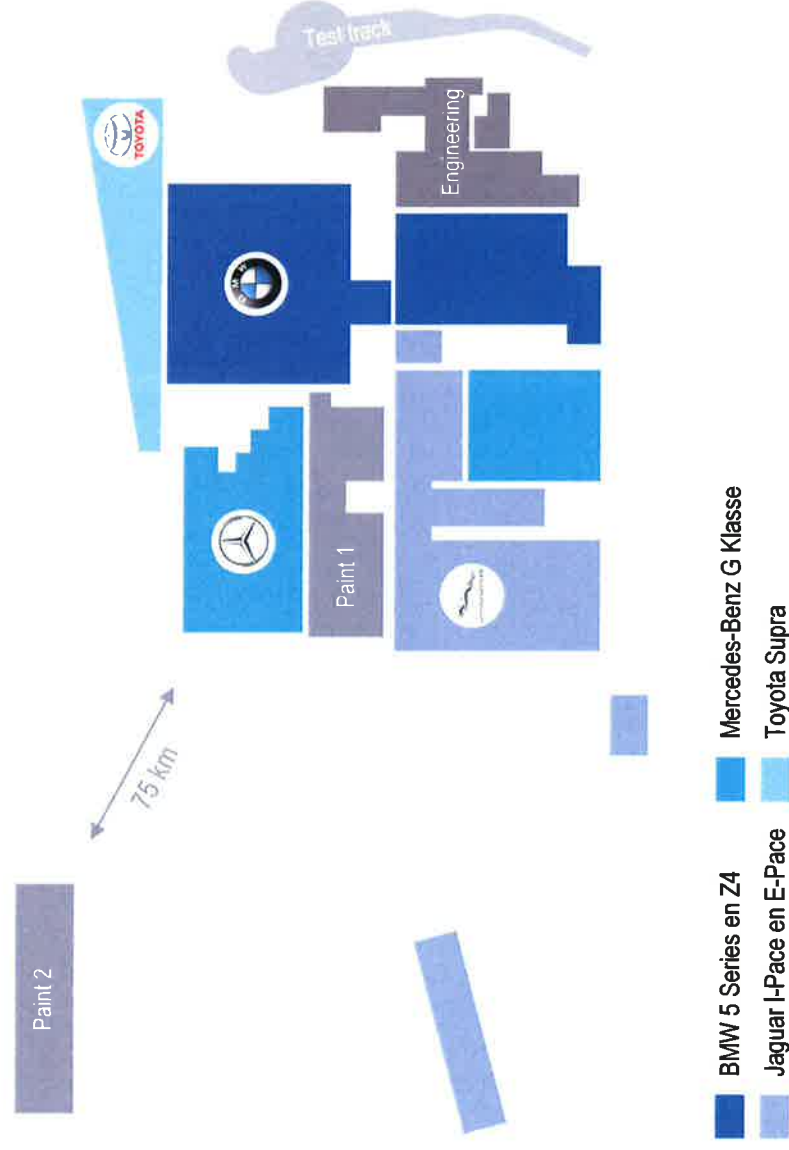
- > Magna Steyr is een van de weinige Europese VCMS²⁾
- > Magna Steyr wordt gezien als succesvol, onder meer vanwege:
 - Gediversifieerde klantenkring (*multi client*-strategie)
 - Flexibiliteit van productiefaciliteiten
 - Nabijheid tot eindklant
 - Unieke *engineering* capaciteiten
 - Breed serviceaanbod, inclusief diensten met een hogere marge
- > Productie van Magna Steyr valt bij model- of klantwisseling niet stil omdat het overbruggingsruimte heeft en gebruikt, waaronder:
 - 6 *body shops*
 - 5 *final assembly* lijnen
 - 2 *paint shops*

1) Data van september 2020; 2) Een *vehicle contract manufacturer* produceert auto's in opdracht van een OEM (original equipment manufacturer, bijv. BMW, Volkswagen, Daimler).
Bron: IHS Markit, Magna Steyr Website, Automotive News Europe, Roland Berger

De productiefaciliteiten van Magna Steyr zijn ingericht per klant en bevatten 6 body shops en 5 final assembly lijnen

Inrichting Magna Steyr, 2018

Inrichting Magna Steyr



Toelichting

- > De productiefaciliteiten van Magna Steyr zijn grotendeels ingericht per klant
 - BMW (5 Series en Z4)
 - Jaguar (I-Pace en E-Pace)
 - Mercedes-Benz (G Klasse)
 - Toyota (Supra)
- > Deze productiefaciliteiten bevatten in ieder geval 6 body shops en 5 final assembly lijnen
 - Het is in de automotive industrie niet gebruikelijk om platformen van verschillende OEMs in één bodyshop te integreren
- > Los van deze klantspecifieke inrichting heeft Magna Steyr twee generieke paint shops, waarvan de tweede 75 km verwijderd is van de fabriek – Deze is 2019 in gebruik genomen en staat in Maribor, Slovenië

Voorbeelden laten zien dat het 19-31 maanden kan duren van start bouw tot start productie, afhankelijk van ombouw of nieuwbouw

Historische voorbeelden tijdlijn tot productiestart



Locatie
Born, Nederland

- > VDL Nedcar produceert sinds 2014 voor BMW waarvoor de gehele fabriek omgebouwd moest worden
- > Voorbereiding en uitvoering van deze ombouw verliepen optimaal

Locatie
Nitra, Slowakije

- > JLR is in 2018 gestart met productie in hun Sloveense fabriek,
- > Focus van de fabriek ligt op hightech lichtgewicht auto's

Locatie
Sindelfingen, Duitsland

- > Daimler is in 2020 gestart met productie in 'Factory 56'
- > Focus van de fabriek ligt op digitale, flexibele en groene productie



Locatie
Land Rover Discovery
Land Rover Defender

- > Land Rover Discovery
- > Land Rover Defender



Locatie
Mercedes-Benz S Klasse

- > Mercedes-Benz S Klasse

Tijdlijn tot productiestart



Roland
Berger

THINK:ACT



