

## STRATEGIE PLAN S

- Kia strebt führende Position bei Elektrofahrzeugen an
- Hersteller will mit elf E-Modellen bis 2025 Anteil von 6,6 Prozent im weltweiten Elektrofahrzeugmarkt erreichen
- Speziell für Elektroantrieb konzipiertes Kia-Modell kommt 2021
- Ende 2025 sollen umweltfreundliche Fahrzeuge 25 Prozent des Kia-Absatzes ausmachen
- Bis 2026 Jahresabsatz von einer Million umweltfreundlicher Kia-Fahrzeuge, davon 500.000 Stromer
- Neue, am Kundennutzen orientierte Mobilitätsprodukte und -Dienste
- Steigerung der Rentabilität durch Optimierung bestehender Geschäftsfelder und Führungsrolle in Zukunftsfeldern
- Markteinstieg bei Spezialfahrzeugen (PBV) für Firmenkunden, Angebot maßgeschneiderter Lösungen
- Bis 2025 Investitionen von 25 Milliarden US-Dollar
- 6 Prozent Betriebsgewinnmarge und 10,6 Prozent Eigenkapitalrendite angestrebt
- CEO Han-woo Park: „Durch die Beschleunigung der Umstellung auf zukünftige Geschäftsfelder wird sich Kia in eine durchweg innovative Marke verwandeln“



Die Kia Motors Corporation hat auf ihrem Investorentag in Seoul neben der Finanz- und Investitionsstrategie bis 2025 Details des so genannten „Plan S“ vorgestellt. Mit dieser mittel- bis langfristigen Strategie, die Antriebselektrifizierung und Mobilitätsdienste sowie Konnektivität und automatisiertes Fahren umfasst, strebt das Unternehmen schrittweise eine führende Rolle in der zukünftigen Automobilindustrie an. Kia beschreibt mit der zweigleisigen „Plan S“-Strategie den vorausschauenden Wandel von einem auf Fahrzeuge mit Verbrennungsmotor ausgerichteten Geschäftssystem hin zu einem System, in dessen Zentrum Elektrofahrzeuge und maßgeschneiderte Mobilitätslösungen stehen.

Kia plant, bis Ende 2025 eine vollständige Palette von elf batteriebetriebenen Elektrofahrzeugen anzubieten. Mit diesen Modellen strebt der Hersteller einen Anteil von 6,6 Prozent am weltweiten Elektrofahrzeugmarkt an (China nicht inbegriffen). Insgesamt sollen dann 25 Prozent des Kia-Absatzes auf umweltfreundliche Fahrzeuge entfallen. Da der globale E-Mobil-Markt laut Prognosen bis 2026 weiter wachsen wird, geht Kia davon aus, bis dahin einen weltweiten Jahresabsatz von einer Million umweltfreundlicher Fahrzeuge zu erreichen (ohne China), davon 500.000 Stromer.

Im Rahmen seines neuen Geschäftsmodells wird Kia darüber hinaus elektrofahrzeugbasierte Mobilitätsdienstleistungen anbieten, die zur Lösung großstädtischer Probleme wie Umweltverschmutzung beitragen. Im Markt für zweckgebundene Spezialfahrzeuge (Purpose-Built Vehicles, PBV), der angesichts des

wachsenden Carsharing- und E-Commerce-Geschäfts voraussichtlich zunehmen wird, will das Unternehmen Wettbewerbsfähigkeit auf höchstem Niveau gewährleisten.

„Plan S“ sieht vor, dass Kia bis Ende 2025 insgesamt 29 Billionen Won (25 Milliarden US-Dollar) investieren wird mit dem Ziel, eine Führungsrolle in der Fahrzeugelektrifizierung einzunehmen und sein Geschäft zu diversifizieren. Bis zum Ende dieses Zeitraums strebt das Unternehmen eine Betriebsgewinnmarge von 6 Prozent und eine Eigenkapitalrendite von 10,6 Prozent an, um das erforderliche Kapital sicherzustellen und den Shareholder-Value zu maximieren.

„Die rasanten Veränderungen in der Automobilindustrie bieten für Kia Motors einen günstigen Zeitpunkt, sich jetzt radikal in ein Unternehmen zu verwandeln, das sich global wegweisenden, auf Kundennutzen abzielenden Innovationen widmet. Kia wird sich aktiv erneuern, die bevorstehenden Herausforderungen annehmen und neue Chancen erkennen und nutzen, um das Unternehmen voranzutreiben“, sagte Han-woo Park, Präsident und CEO von Kia Motors. „Plan S ist eine mutige Roadmap für die bevorstehende Geschäftsumstellung von Kia, die sich auf die beiden Säulen Elektrofahrzeuge und Mobilitätslösungen stützt. Für uns steht der Kunde an erster Stelle. Kia wird seine Markeninnovation durch die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen stärken, die Kunden neue Erfahrungen ermöglichen.“

Kia konzentriert sich mit „Plan S“ auf zwei strategische Ziele: zum einen der Popularisierung von Elektrofahrzeugen, zum anderen der Erweiterung von Mobilitätsdiensten für elektrische und autonome Fahrzeuge sowie dem Einstieg in das Geschäft mit Spezialfahrzeugen (PBV).

Das Unternehmen wird sich auf breiter Front erneuern, unter anderem in der Markenidentität, der Corporate Identity, der Designidentität und dem Nutzererlebnis. Kia will seinen Kunden ermöglichen, direkt zu erleben, zu fühlen und zu verstehen, wie sich das Unternehmen zu einem Vorreiter bei Elektrofahrzeugen und Mobilitätsdienstleistungen entwickelt.

Zurzeit arbeitet das Unternehmen das neue Markensystem aus, das in der zweiten Jahreshälfte vorgestellt werden soll. Zu den Zielsetzungen gehört, Pionier in der Ära der Elektrofahrzeuge zu werden, die bevorzugte Marke von „Millennials“ (der Generation mit einem guten Verständnis der Informationstechnologie, die zwischen den frühen 1980er- und den frühen 2000er-Jahren geboren wurden, in der Periode des Übergangs vom analogen zum digitalen Zeitalter) und der „Generation Z“ (die nach der Mitte der 1990er-Jahre Geborenen, die in einem weitgehend digitalen Umfeld aufgewachsen sind, mit einer natürlichen Neigung zur Verwendung digitaler Werkzeuge, daher auch „Digital Natives“ genannt) zu sein und für Herausforderung und Innovation zu stehen.

Gleichzeitig plant das Unternehmen, den Shareholder-Value zu maximieren und mehr Vertrauen im Markt zu gewinnen, indem es seine Wettbewerbsfähigkeit kontinuierlich stärkt – sowohl durch Innovationen in bestehenden Geschäftsfeldern als auch durch steigende Rentabilität in Zukunftsfeldern.

### **Vorausschauende Umstellung auf Elektrofahrzeuggeschäft**

Erreichen will Kia seine Führungsposition im globalen Elektrofahrzeugmarkt sowohl durch eine Strategie der Produktdifferenzierung, die unter anderem die Einführung eines dedizierten Elektromodells vorsieht, als auch durch die Einrichtung eines unternehmensweiten Innovationssystems. Das Fundament für den großen Sprung nach vorn will das Unternehmen dadurch legen, dass es vor seinen Wettbewerbern auf ein elektrofahrzeugbasiertes Geschäftssystem umstellt, aufbauend auf seiner Produktionskompetenz bei Fahrzeugen mit Verbrennungsmotor.

Aufgrund der klaren Ausrichtung am zukünftigen Kundennutzen plant Kia, innovative Elektromodelle auf den Markt zu bringen, die sich durch ihre Produktattraktivität im Markt differenzieren, unter anderem durch ein spezielles E-Mobil-Design, das Nutzererlebnis und die Qualität. Beginnend mit der Einführung seines ersten, speziell als Elektrofahrzeug konzipierten Modells im Jahr 2021 wird die Marke bis 2025 eine komplette, elf Modelle umfassende Stromer-Palette aufbauen, zu der ab 2022 auch neue SUVs und MPVs zählen werden.

Das für 2021 angekündigte erste Modell dieser Palette wird auf einer eigenständigen Plattform basieren, die speziell für die weltweit führenden Technologien dieses Elektrofahrzeugs entwickelt wurde. Es kombiniert ein Crossover-Design, das die Grenzen zwischen Pkw und SUV verwischt, mit einem zukunftsorientierten Benutzererlebnis, einer Reichweite von über 500 Kilometern und einer Schnellladedauer von unter 20 Minuten.

Um die Ansprüche unterschiedlicher Kunden bedienen zu können, wird Kia in seiner künftigen E-Modellpalette zwei Fahrzeugtypen mit verschiedenen Ladefähigkeiten (400 V/800 V) anbieten: ausgesprochene Hochleistungsmodelle und preisgünstigere Derivate.

Beim angestrebten Wachstum des weltweiten Elektrofahrzeugabsatzes verfolgt das Unternehmen in den einzelnen Märkten jeweils eine speziell zugeschnittene Strategie, die die regionalen Unterschiede hinsichtlich Umweltvorschriften, Subventionen, Infrastruktur und anderen Faktoren berücksichtigt.

In Korea, Nordamerika, Europa und anderen entwickelten Märkten mit zunehmend strengeren Kraftstoffeffizienz-Standards wird Kia die Entwicklung der Elektrofahrzeugindustrie vorantreiben. Bis 2025 wird der Hersteller in diesen Märkten eine vollständige E-Modellpalette anbieten, und die hier verkauften Elektrofahrzeuge werden rund 20 Prozent des Gesamtabsatzes von Kia in den entwickelten Märkten ausmachen.

In Schwellenmärkten wird sich Kia auf die Steigerung des Absatzes von Fahrzeugen mit Verbrennungsmotor konzentrieren und abhängig von der Nachfrage in den jeweiligen Märkten eine selektive Einführung von Elektrofahrzeugen in Erwägung ziehen.

Durch die Einführung eines innovativen Systems zur Entwicklung der Elektrofahrzeug-Architektur wird das Unternehmen eine neue Planungs-, Entwicklungs- und Produktionsstruktur aufbauen. Diese ermöglicht, spezielle Marktanforderungen schon zu Beginn der Produktplanung zu berücksichtigen und so den Kundennutzen zu maximieren. Durch die Prozessinnovationen können vielfältige Elektromodelle kosten- und zeiteffizient entwickelt werden. Kia verspricht sich davon eine Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit seiner Stromer.

Zugleich hat das Unternehmen umfassende strategische Investitionen getätigt und Kooperationen in Form offener Innovationen vorangetrieben, durch die Technologien internalisiert und Infrastrukturen aufgebaut werden. So investierte Kia im Mai 2019 in Rimac Automobili, den kroatischen Hersteller von Hochleistungs-Elektrofahrzeugen. Im September trat die koreanische Marke dem Schnelllade-Netzwerk Ionity bei. Vor allem die Investition in Ionity wird Kia dabei helfen, das Geschäft mit der Entwicklung der Hochleistungs-Ladeinfrastruktur in Europa und anderen großen Märkten auszubauen.

### **Förderung von Mobilitätsdiensten, Einstieg ins PBV-Geschäft**

Kia wird sein Geschäft diversifizieren, um vor allem in Großstädten umweltfreundliche Mobilitätsdienste im Bereich des elektrischen und autonomen Fahrens anzubieten. Das Unternehmen wird auch in den Markt für zweckgebundene Spezialfahrzeuge (PBV) einsteigen, um sich hier einen neuen Firmenkundenstamm aufzubauen. Angesichts der wachsenden Verbreitung von E-Commerce und Car-Sharing gilt das PBV-Geschäft als Wachstumsmarkt.

In weltweit bedeutenden Großstädten, die aktiv auf den Klimawandel reagieren und die Verbreitung von Elektrofahrzeugen unterstützen, wird Kia in Kooperation mit lokalen Partnern Mobilitätsknotenpunkte einrichten, die Ladestationen, Fahrzeugwartungszentren und Komforteinrichtungen beinhalten.

Da aus Umweltschutzgründen bestimmte Bereiche der Städte von Fahrzeugen mit Verbrennungsmotor nicht befahren werden dürfen, dienen diese „Mobility Hubs“ dem Umsteigen zwischen Elektro- und

Verbrennerfahrzeugen. Kia wird die Infrastruktur der Knotenpunkte wie Ladestationen oder Komforteinrichtungen nutzen, um neue Geschäftsmodelle zu erforschen.

Langfristig plant das Unternehmen, in den Stadtzentren selbstfahrende Robotaxis und bedarfsgesteuerte Roboshuttles zu betreiben, die auch die „Mobility Hubs“ bedienen.

Sowohl in Korea als auch in anderen Ländern hat Kia in jüngster Zeit die Zusammenarbeit mit Mobilitätsdienstleistern intensiviert. 2018 investierte der Automobilhersteller in Grab, den größten südostasiatischen Anbieter von Mitfahrdiensten (Ridehailing-Services), Lebensmittelzustellung und Zahlungslösungen, und im März 2019 in Ola, ein indisches Unternehmen, das Peer-to-Peer-Ridesharing, Ridehailing, Taxidienste, Lebensmittelzustellung und andere Mobilitätsdienste anbietet.

In Madrid gründete Kia mit dem spanischen Energiekonzern Repsol das Joint Venture WiBLE, das im September 2018 seinen Betrieb aufgenommen hat. WiBLE verfügt über 500 Fahrzeuge vom Typ Kia Niro Plug-in Hybrid, die den Nutzern im „Free-Floating“-Verfahren zur Verfügung stehen, also innerhalb des Servicegebiets überall angemietet und zurückgegeben werden können. Seit dem Start haben sich mehr als 130.000 Mitglieder bei WiBLE registriert. Damit gehört das Unternehmen zu den erfolgreichsten Shared-Mobility-Programmen in Europa.

Im September 2019 unterzeichnete Kia – als Teil der Hyundai Motor Group – eine Vereinbarung zur Gründung eines Joint Ventures mit Aptiv, einem weltweit führenden Unternehmen in der Entwicklung autonomer Fahrlösungen. Diese Partnerschaft wird Kia helfen, seine autonomen Fahrtechnologien auf den Levels 4 und 5 (nach SAE) voranzutreiben, die die Kernkompetenzen für zukünftige Mobilitätslösungen bilden. Durch das Joint Venture wird das Unternehmen bis 2022 eine hochmoderne autonome Fahrplattform entwickeln und 2023 in ausgewählten Bereichen den Versuchsbetrieb durchführen. Im zweiten Halbjahr 2024 folgen die kommerzielle Produktion und die Lieferung der Plattform an globale Automobilhersteller und Mobilitätsdienstleister.

Kia begnügt sich aber nicht damit, für Fahrzeuge, die an einzelne Endverbraucher verkauft werden, neue Nutzungsoptionen zu eröffnen. Der Hersteller richtet seine Aufmerksamkeit auch auf das Wachstumspotenzial des Spezialfahrzeug-Marktes, der Unternehmen und andere Kunden bedient. Die Nachfrage von Firmenkunden aus den Bereichen Transport, Logistik und Vertrieb wird in den kommenden zehn Jahren voraussichtlich stark zunehmen. Während der PBV-Anteil am weltweiten Automobilmarkt zurzeit bei nur 5 Prozent liegt, wird prognostiziert, dass er mit der zunehmenden Verbreitung von E-Commerce und Ridesharing bis 2030 auf 25 Prozent anwachsen wird.

Kia wird seine Anstrengungen vor allem darauf konzentrieren, durch die Gewinnung von Kernkunden PBV-Produkte in führenden Märkten zu fördern. In einer Übergangsphase wird das Unternehmen dabei mit speziellen Verkleidungen für vorhandene Modelle wie Kia e-Niro und e-Soul arbeiten. Anschließend werden auf die Zielkunden zugeschnittene Spezialfahrzeuge entwickelt und produziert, zum Beispiel Carsharing-Fahrzeuge, Niederflur-Logistikfahrzeuge zum einfachen Be- und Entladen oder Lieferwagen mit Kühl- und Gefrier-ausrüstung für Frischwaren.

Mit der zunehmenden Verbreitung autonomer Fahrtechnologien wird Kia sein Geschäftsmodell um maßgeschneiderte PBV-Lösungen erweitern, die sich auf elektrische, selbstfahrende Fahrzeuge wie zum Beispiel fahrerlose Kleintransporter und Robotaxis konzentrieren. Als Basis dient dabei eine integrierte, modulare „Skateboard“-Plattform inklusive einer flachen, tief positionierten Batterie und einem kompakten Motor – zwei der zentralen Elektrofahrzeugkomponenten. Diese Struktur ermöglicht die Montage einer Karosserie, die sich ganz nach den funktionalen Anforderungen der Nutzer gestalten lässt. Bei derartigen, für besondere Zwecke eingesetzten Spezialfahrzeugen sind wettbewerbsfähige Kosten von größter Bedeutung.

Daher wird Kia eng mit externen Marktteilnehmern zusammenarbeiten und sein eigenes Netzwerk für das Geschäft mit Fahrzeugsonderausstattungen nutzen sowie ein spezielles Entwicklungsteam und Produktionssystem aufbauen.

## **Finanz- und Investitionsstrategie**

Auf dem Investorentag in Seoul stellte Kia auch seine mittel- bis langfristige Finanz- und Investitionsstrategie vor, einschließlich eines Plans zur Steigerung der Rentabilität durch den erfolgreichen Übergang zu einem Zukunftsgeschäftssystem sowie der Festlegung einer Aktionärsrenditerichtlinie, die darauf zielt, das Vertrauen des Marktes zu stärken.

Kia plant, bis Ende 2025 insgesamt 29 Billionen Won (25 Milliarden US-Dollar) zu investieren sowie eine Betriebsgewinnmarge von 6 Prozent und eine Eigenkapitalrendite von 10,6 Prozent zu erzielen.

Die Investitionen in den Prozess des Übergangs zu elektrischen und autonomen Fahrzeugen sowie zu künftigen Mobilitätsdiensten werden größtenteils durch Einsparungen bei Investitionen im Bereich der Verbrennungsmotoren finanziert. Diese werden schrittweise sinken, da Kia sich zum Ziel gesetzt hat, die Fertigungskomplexität zu reduzieren. Stattdessen wird das Unternehmen seine Investitionen auf elektrische und autonome Fahrzeuge konzentrieren, um seine weltweite Führungsposition in zukünftigen Geschäftsfeldern zu festigen.

Die Investitionen in das Zukunftsgeschäft sind auf die Stärkung der technologischen Kompetenz von Kia sowie die Erschließung neuer Geschäftsfelder ausgerichtet und werden über offene Innovationen getätigt, die vielfältige Synergien mit externen Playern schaffen.

In den kommenden zwei bis drei Jahren wird Kia fortfahren, neue Volumenmodelle wie Sorento und Sportage auf den Markt zu bringen. Zugleich wird das Unternehmen intensiv daran arbeiten, durch Verbesserungen im Absatzmix seine Rentabilität zu steigern. Aktuell liegt der SUV-Anteil am Gesamtabsatz von Kia bei 50 Prozent. Es wird erwartet, dass er bis 2022 auf 60 Prozent steigt (chinesischer Markt nicht inbegriffen).

Nach dem erfolgreichen Start in Indien wird Kia sich den viertgrößten Automobilmarkt der Welt weiter erschließen. Im vergangenen Jahr feierte das Unternehmen die Einweihung des Werks von Kia Motors India im Bundesstaat Andhra Pradesh sowie den Marktstart des SUVs Seltos. Kia beabsichtigt, seinen Wachstumskurs mit Hilfe der Einführung neuer Reisemobile fortzusetzen. Dadurch kann das Werk bis 2022 seine volle Produktionskapazität von 300.000 Einheiten pro Jahr erreichen.

In China verfolgt Kia mittel- bis langfristig das Ziel, seine Wettbewerbsfähigkeit grundlegend zu stärken, um durch eine Verbesserung von Produktion und Absatz einen positiven Kreislauf der Markeninnovation zu kreieren. Das beinhaltet eine höhere Effizienz der Produktpalette, den Einsatz regionaler strategischer Modelle und die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Händler, um deren Rentabilität zu steigern.

In den Schwellenmärkten im asiatisch-pazifischen Raum, im Mittleren Osten, in Afrika, in Russland sowie in Mittel- und Südamerika ist das Geschäft mit komplett zerlegten Fahrzeugen (Complete Knock Down, CKD) weit verbreitet. Kia plant, seinen CKD-Absatz von heute 80.000 Einheiten pro Jahr auf 300.000 im Jahr 2023 zu erhöhen.

Höhere Absatzvolumen in Schwellenmärkten sind auch ein wesentlicher Faktor bei der Steigerung der Rentabilität. Durch rationalisierte Modellreihen, reduzierte Entwicklungskosten, optimierte Spezifikationen und andere Verbesserungen wird der Absatz von Fahrzeugen mit Verbrennungsmotor in aufstrebenden Märkten von derzeit 770.000 Einheiten (ohne China) bis 2025 auf 1,05 Millionen Einheiten steigen.

Von besonderer Bedeutung ist, dass Kia seine Kostenstruktur durch die Einführung eines Systems zur Entwicklung der Elektrofahrzeug-Architektur verbessern wird und damit zugleich seine führende Rolle in der E-Mobilität untermauert. Das System dient vor allem der Optimierung von Design, Innovation und

Standardisierung, was zu reduzierten Materialkosten, einer verstärkten Nutzung von Komponenten aus Verbrenner-Modellen, neuen technologischen Entwicklungen und der Einführung neuer Spezifikationen führt. Laut Prognosen wird es ab 2025 möglich sein, bei E-Mobilen die gleiche Rentabilität zu gewährleisten wie bei Fahrzeugen mit Verbrennungsmotor.

Um das Vertrauen der Aktionäre und des Marktes zu stärken, wird Kia eine Aktionärsrenditerichtlinie aktiv umsetzen. Kurzfristig behält das Unternehmen seine Dividendenausschüttungsquote von 25 bis 30 Prozent bei. Mittel- bis langfristig werden Aktienrückkäufe überprüft und wird die Ausschüttungsquote auf der Grundlage einer verbesserten Kapitalbasis erhöht, die ab 2022 durch eine höhere Rentabilität zusätzlich gestärkt wird.

Um das langfristige Wachstum des Shareholder-Value zu fördern, wird Kia die Eigenkapitalrendite auf 10 Prozent anheben, 2025 wird sie voraussichtlich 10,6 Prozent betragen.