

DIE FORMEL R

DER AUTOMOBILZULIEFERINDUSTRIE:

RESILIENZ IST RESTRUKTURIERUNG IM QUADRAT.

Expertenstudie zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit
in herausfordernden Zeiten.

AUSZUG 



MANAGEMENT
SUMMARY

_Vom Situations-
bewusstsein zur
Handlungsfähigkeit ist
es oft ein weiter Weg.
Die Umfrageergebnisse.

04-09

EINLEITUNG

10-11

KAPITEL

01

_Ein neues
Restrukturierungs-
verständnis zur Stärkung
unternehmerischer
Wettbewerbsfähigkeit.

12-19

KAPITEL

02

_Komplexität beherrschen,
Opportunitäten steigern.

20-25

KAPITEL

03

_Geschäftsmodell absichern,
Freiheitsgrade gewinnen.

26-31

FAZIT

04

_Veränderungsfähigkeit
ist die Schlüsselkompetenz
in volatilen Zeiten.

32-37

DIE AUTOREN
DER STUDIE //

38-39

Liebe Leserinnen und Leser,

mit dem Aus für Neuzulassungen von Autos mit Verbrennungsmotor im Jahr 2035 steht uns ein umfassender Wandel der Mobilität und der Automobilindustrie bevor. Ein „Redesign“ und eine „duale“ Transformation sind die wesentlichen Treiber, einen Turnaround erfolgreich gestalten zu können. Das bestehende Geschäftsmodell wird optimiert, und parallel dazu müssen Innovationen generiert werden, um die zukünftige Wertschöpfung abzusichern. Dazu gehören nicht nur technologische Fortschritte, auch die Form der Zusammenarbeit wird sich verändern müssen.

Um das „Handy auf vier Rädern“ bauen zu können, gilt es, sich mit neuen Marktteilnehmern zu verbünden und Kollaborationen einzugehen. Das ist die Automobilindustrie eher unzureichend gewöhnt. Kostensenkung über hohe Stückzahlen und eine Bindung der Zulieferer an den OEM waren das bisherige Erfolgsrezept. Mit zunehmender Digitalisierung wird es auch möglich sein, robuste Pricing-Modelle für den Endkunden zu gestalten. Digitale Geschäftsmodelle mit bspw. Abonnement oder auch datenbasierter Vergütung werden zunehmen. Autohandel und Tankstelle werden zum Mobilitätshub. Das bedeutet insgesamt, dass Resilienz mit der Veränderungsfähigkeit der einzelnen Akteure einhergehen muss, wenn ein museales Konservieren verhindert werden soll.

Die Ergebnisse der Studie zeigen sehr schön, dass Restrukturierungsprojekte in der Automobilindustrie nicht nur darin bestehen dürfen, Kosten zu senken. Die Treiber sind das Nachdenken über Innovation und digitale Geschäftsmodelle sowie das Eingehen intelligenter Kollaborationen.

Ihr/Euer



Prof. (FH) Dr. Markus W. Exler

Institutsleiter

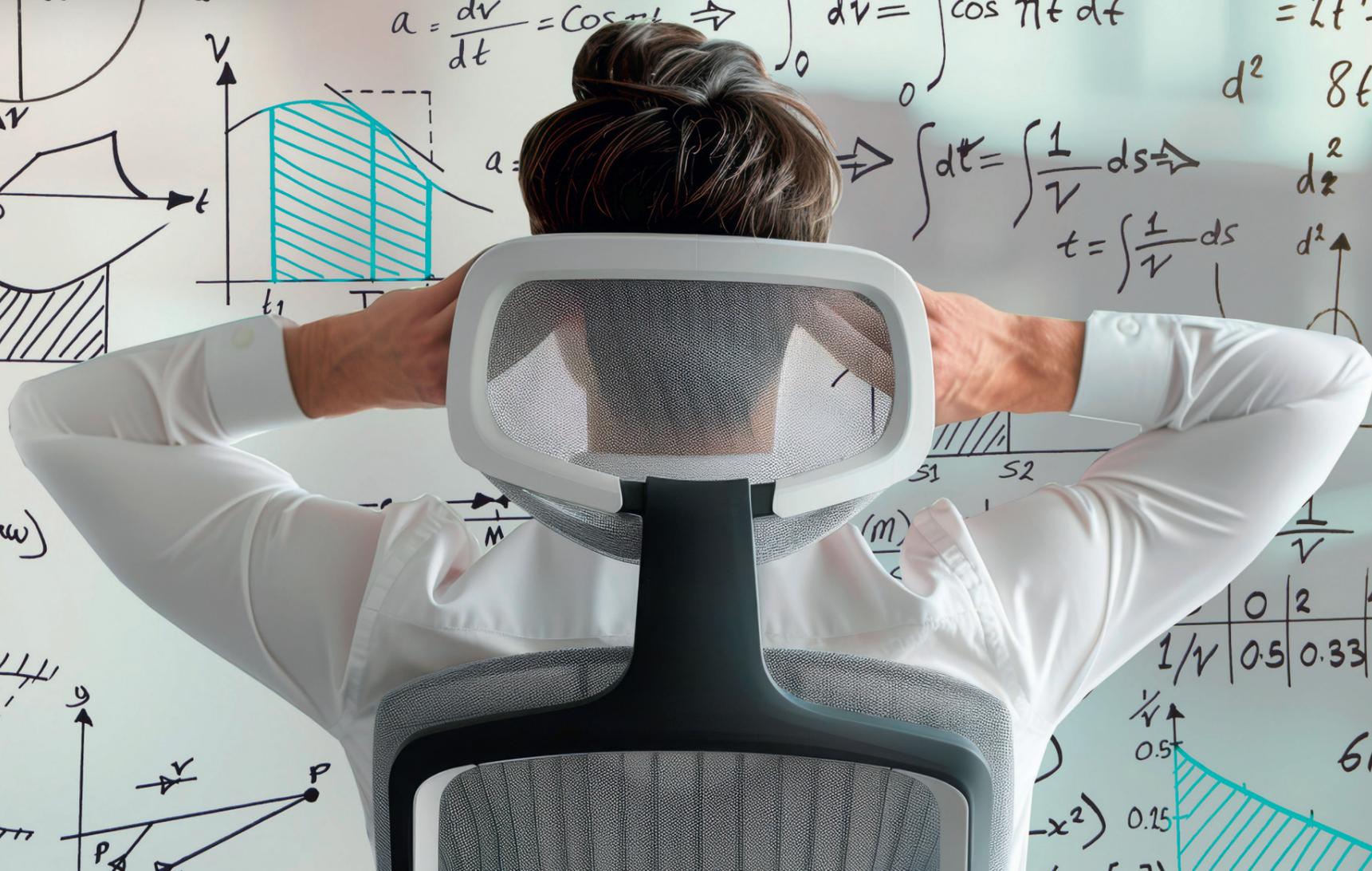
Institut für Grenzüberschreitende Restrukturierung,
Fachhochschule Kufstein Tirol



MANAGEMENT SUMMARY

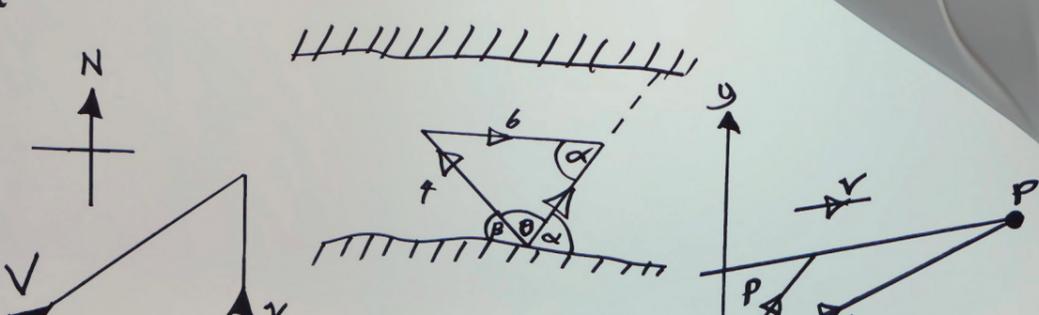
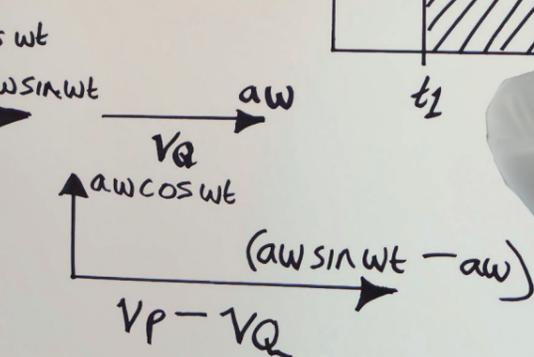
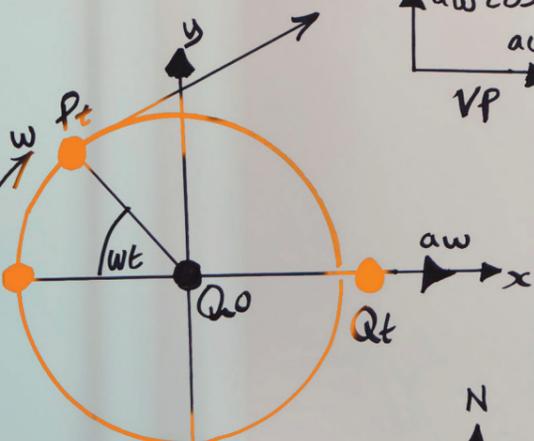
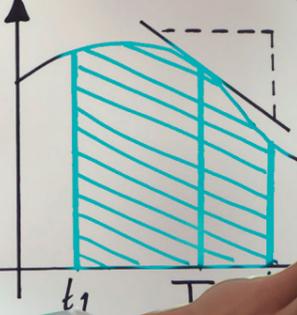
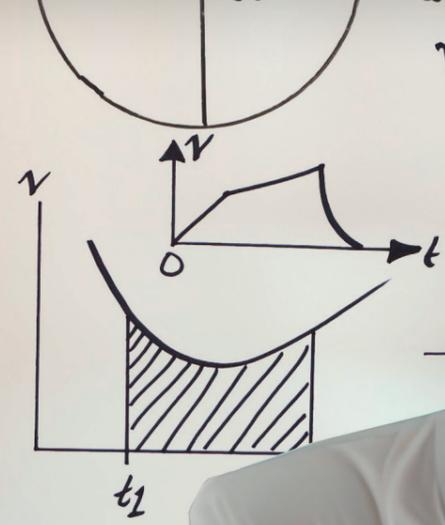
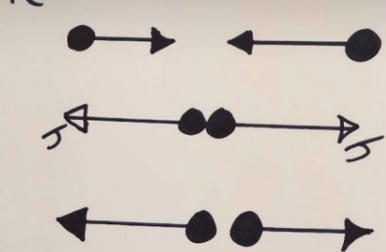
_Vom Situationsbewusstsein zur Handlungsfähigkeit ist es oft ein weiter Weg.

Die Umfrageergebnisse.



- 04
- 05
- 06
- 07
- 08
- 09

$v^2 - u^2 = 2as$
 $v = \sqrt{2gh}$
 $J = 2mv_1 - 0$
 $J = mv - mv_1$
 $v_1 = \frac{1}{3}v$
 $2m - \frac{1}{3}\sqrt{2gh}$



$a = \frac{dv}{dt} = \cos \pi t \Rightarrow \int_0^v dv = \int_0^t \cos \pi t dt$
 $t = 2 \text{ to } t = 3$

$d^2 = (2-t^2)^2 + (-t^2)^2$
 $d^2 = 2t^4 - 2t^2 + 5$
 $8t^3 - 4t = 0$

$\int dt = \int \frac{1}{v} ds \Rightarrow t = \int \frac{1}{v} ds$

1/v	0.5	0.33	0.2	0.13	0.07
-----	-----	------	-----	------	------

$6m = \int_0^6 x^2 dx$

„Das Problem in der aktuellen Transformation ist die gleichzeitige Dringlichkeit der Themen.“

— Die vorliegende Expertenstudie wurde von einem Team von Automotive- und Restrukturierungsexperten von Keyplayer, dem Trusted Advisor bei der Besetzung von Schlüsselpositionen, und der FH Kufstein erstellt. Basis hierfür bildete eine gemeinsam mit der auf Automotive-Themen spezialisierten Strategieberatung Berylls by AlixPartners persönlich und online durchgeführte Befragung von knapp 70 Persönlichkeiten aus dem oberen und mittleren Management von Automobilzulieferunternehmen unterschiedlicher Spezialisierungen in der DACH-Region. Anlass der Befragung war die spätestens seit diesem Jahr nicht mehr zu übersehende Krise in weiten Teilen der Branche. Um dieser wirksam begegnen zu können, müssen unseres Erachtens Automobilzulieferer sämtlicher Spezialbereiche ihre Restrukturierungskompetenzen erweitern und gezielt anwenden lernen. Mehr noch: Restrukturierung sollte in volatilen Zeiten, wie sie uns wohl noch länger begleiten werden, als Daueraufgabe verstanden werden. Deshalb sind wir mit dieser Leitthese in die Interviews gegangen, die von Mai bis Juli 2024 durchgeführt wurden.

ABB. 1 //

DIE GRÖSSTEN HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE AUTOMOBILZULIEFERINDUSTRIE

QUELLE: AUTOMOTIVE-UMFRAGE 2024, BERYLLS BY ALIXPARTNERS & KEYPLAYER

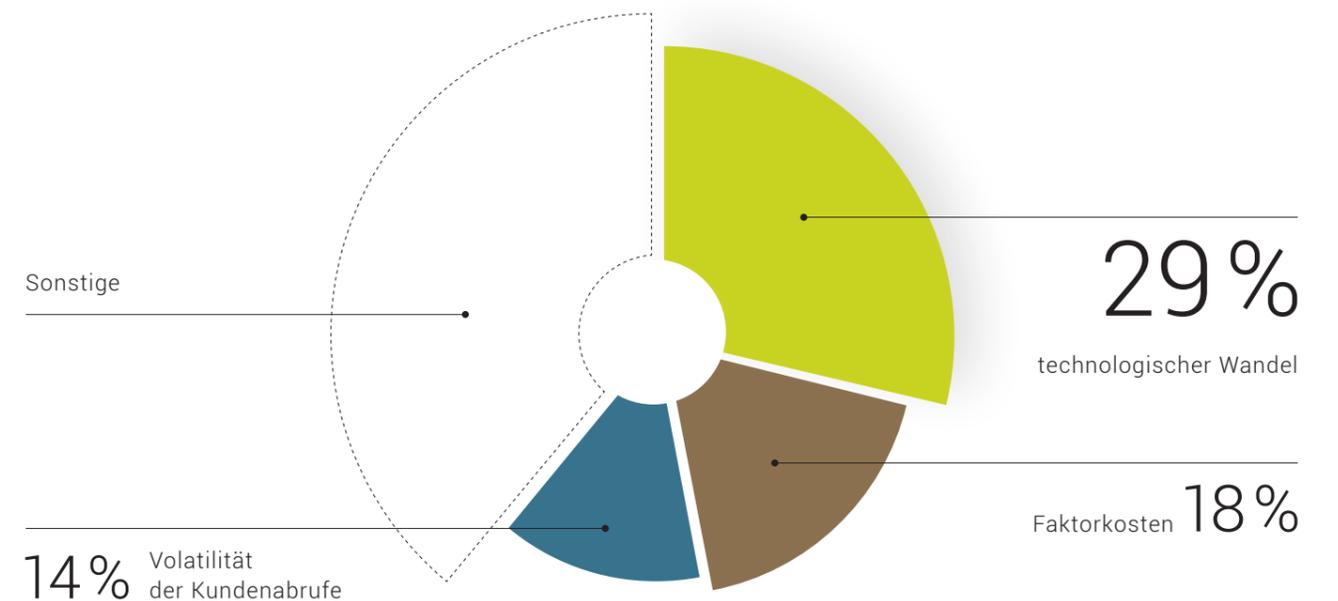
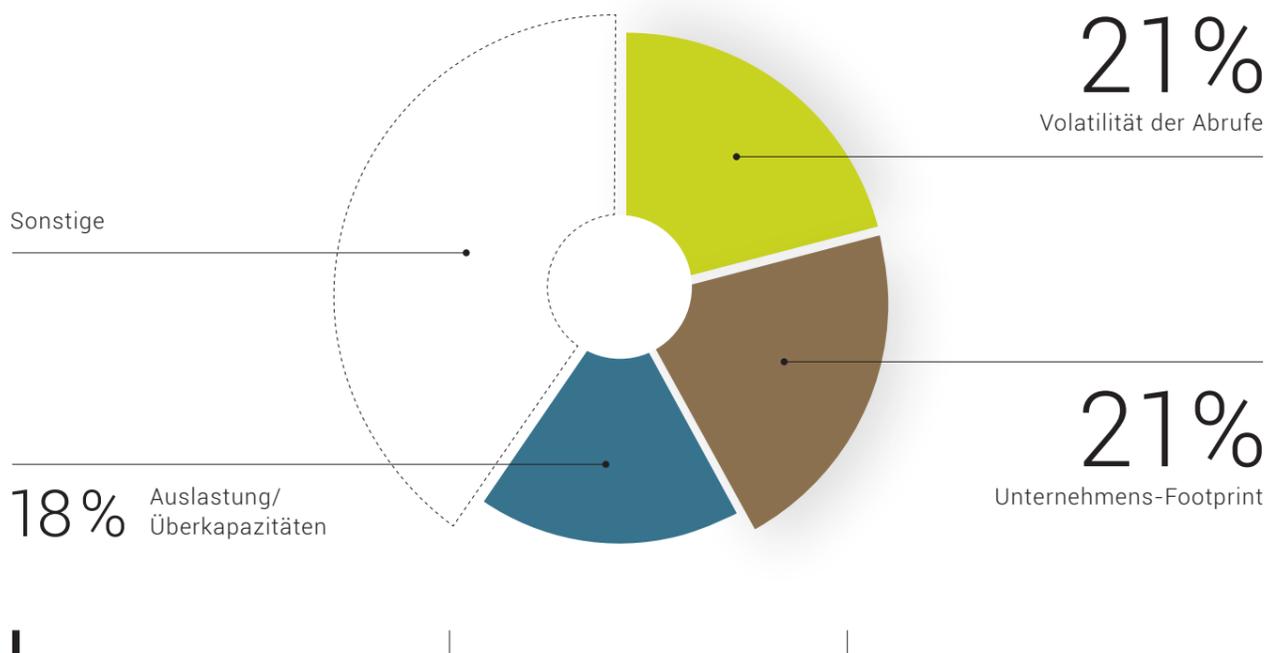


ABB. 2 //

DIE GRÖSSTEN HERAUSFORDERUNGEN FÜR IHR UNTERNEHMEN

QUELLE: AUTOMOTIVE-UMFRAGE 2024, BERYLLS BY ALIXPARTNERS & KEYPLAYER



Dass wir mit dieser Annahme richtig liegen, bestätigen uns drei Ergebnisse der Umfrage. Erstens: 73 Prozent der Befragten gaben an, dass eine hohe Bereitschaft besteht, Restrukturierungsmaßnahmen als andauernde Verbesserungsaktivität zu etablieren. Zweitens: Fast 80 Prozent der Befragten sehen zudem in den kommenden zwölf Monaten einen konkreten Restrukturierungsbedarf. Schließlich drittens: Knapp 60 Prozent der Befragten sehen einen starken Anpassungsdruck, der aufgrund der Transformation in Richtung Elektrifizierung auf ihnen lastet.

Wir interpretieren dies so: Anpassungsdruck = Veränderungsdruck = Restrukturierungsdruck. Heißt das also: Problem erkannt, Problem gebannt? Die Umfrageergebnisse lassen diese Interpretation nicht uneingeschränkt zu. Anders formuliert: Das Problembewusstsein bei einigen der befragten Unternehmensverantwortlichen ist unseres Erachtens noch nicht angemessen ausgeprägt. Konkret: Auf die Frage, welche Art von Krise derzeit in ihrem direkten Branchenumfeld herrsche, verteilen sich die Einschätzungen relativ gleich auf „strategische Krise“ (30 Prozent), „Ergebniskrise“

(31 Prozent) und „Liquiditätskrise“ (36 Prozent). Diese Verteilung scheint mit Blick auf eigene Rücklagen, das konkrete Gewerk und die EBIT-Marge 2023 nachvollziehbar; blickt man hingegen auf die Antworten hinsichtlich der Art der Krise und unterscheidet zwischen internen und externen (Krisen-)Faktoren, stellt sich das Bild wie folgt dar: 43 Prozent der Befragten sehen eine ursächliche Verbindung zwischen einer konstatierten „Liquiditätskrise“ und dem externen Faktor „Innovationsdruck/Innovationsgeschwindigkeit“, 50 Prozent sehen sie zwischen „Liquiditätskrise“ und „Finanzmarktfaktoren“ wie Zinsen, Kreditwürdigkeit etc.

Interessant vor diesem Hintergrund sind die Korrelationen zwischen „Liquiditätskrise“ und möglichen internen Faktoren. So nennen 57 Prozent der Befragten den internen Faktor „mangelnder Digitalisierungsgrad“ als ursächlich für eine „Liquiditätskrise“ und 62 Prozent „fehlende Mitarbeiterbindung und Fluktuation“. Das verwundert insofern, als es sich unseres Erachtens um einen Irrglauben handelt, dass eine stärkere Digitalisierung aus der Liquiditätskrise führen könnte. Ähnliches gilt für die Verbindung von Liquiditätskrise und Mitarbeiterfluktuation. Hypothese: Eine schlechte Liquiditätssituation erhöht die Mitarbeiterfluktuation.

Kurzum, die Ergebnisse unserer Umfrage deuten darauf hin, dass die Befragten zwar ein kritisches Situationsbewusstsein teilen, dass die benannten Gründe und die damit korrespondierenden Restrukturierungsmaßnahmen allerdings nicht klar erkannt und deshalb nicht gezielt genug in Angriff genommen werden (können). Hierauf versucht unsere Studie produktiv zu reagieren – zunächst, indem wir mithilfe eines praxiserprobten Modells „ein neues Verständnis zur Stärkung der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit“ vorstellen (Kapitel 1).

Schließlich zeigen wir auf, dass sich durch eine Potenzierung von Restrukturierungsstrategien und Restrukturierungshebeln die Restrukturierungskompetenzen

von Unternehmen der Automobilzulieferindustrie zu einem nachhaltigen Resilienzaufbau erweitern lassen und inwieweit das geschieht.

ABB. 3 //

BEREITSCHAFT, RESTRUKTURIERUNGSMASSNAHMEN ALS ANDAUERENDE VERBESSERUNGSAKTIVITÄT ZU ETABLIEREN

Q: AUTOMOTIVE-UMFRAGE 2024, BERYLLS BY ALIXPARTNERS & KEYPLAYER



ABB. 4 //

WAHRSCHEINLICHKEIT, DASS DAS EIGENE UNTERNEHMEN IN DEN NÄCHSTEN 12 MONATEN RESTRUKTURIERUNGSBEDARF HAT

Q: AUTOMOTIVE-UMFRAGE 2024, BERYLLS BY ALIXPARTNERS & KEYPLAYER

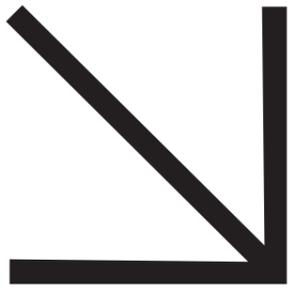


ABB. 5 //

ANPASSUNGSDRUCK DURCH ELEKTRIFIZIERUNG

Q: AUTOMOTIVE-UMFRAGE 2024, BERYLLS BY ALIXPARTNERS & KEYPLAYER





— Wir wollen in dieser Studie einen Rahmen setzen, der von möglichst vielen Automobilzulieferern beschriftet werden kann. Dieser Rahmen, wir nennen ihn die **"r²-Raute"**, soll im wahrsten Sinne des Wortes einen Aktionsraum beschreiben beziehungsweise Ihnen Aktions-, sprich Handlungsräume eröffnen. Denn die Ergebnisse unserer Umfrage unter Führungskräften und Eigentümern von großen Automobilzulieferern zeigen eines deutlich: fast allen ist klar, dass sie Restrukturierungsbedarf haben; merkwürdigerweise aber setzen die Befragten allesamt auf die gleichen Maßnahmen, obwohl sie vor unterschiedlichen Problemen mit unterschiedlichen Ursachen stehen.

Warum springt das unseres Erachtens zu kurz? Weil der Fokus bei dieser Herangehensweise "nur" auf der akuten Krisenbewältigung liegt. Das reicht im heutigen Markt- und Wettbewerbsumfeld allerdings nicht mehr aus. Stattdessen sollten in wirtschaftliche Schieflage geratene Automobilzulieferer das eine tun (hart restrukturieren), ohne das andere zu lassen (Resilienzpoteziale etablieren). Insoweit ist unser Vorschlag zum unterschiedlichen Umgang mit unterschiedlichen Krisenmerkmalen wie folgt gewählt.

Zunächst konzentrieren wir uns auf einen klassischen Restrukturierungs-Dreischritt entlang der Parameter "Komplexitätsreduktion", "Dynamiksteigerung", "Leistungserhöhung".

Diese Vorgehensweise folgt der Restrukturierungslogik, dass man den eigenen Aktionsraum (intern wie extern) zunächst bewusst verkleinern sollte, um ergebnisseitig stabiler zu werden. Hat man dies geschafft, verfügt also über ausreichend Stabilität (liquiditätsseitig ebenso wie portfolioseitig), kann und sollte

man flexibler agieren können. Ist auch dieser Pfad erfolgreich beschriftet, kann man seinen unternehmerischen Aktionsraum wieder gezielt vergrößern (vgl. Abb. 6, S. 14).

Doch Achtung: Unsere „Rautenlogik“ soll nicht als deterministische Vorgabe verstanden werden, nach der optimale Entscheidungen nach einem festen Schema abzuleiten wären. Gleichwohl empfehlen wir zur ersten Orientierung in Sachen anwendbare Restrukturierungskompetenz unseren Dreischritt Komplexitätsreduktion – Dynamiksteigerung – Leistungserhöhung (Kapitel 1). Dahinter steckt die Überzeugung, dass man die bekannten Krisenstadien (Strategiekrise, Ergebniskrise, Liquiditätskrise) am besten bearbeitet, wenn man zunächst den Aktionsraum bewusst verkleinert. Im Fall der Liquiditätskrise bedeutet dies, sämtliche Assets daraufhin zu prüfen, was sie zur Wiederherstellung der Finanzierungsfähigkeit beitragen können.

Nun bestehen die Herausforderungen in Krisensituationen allerdings nicht nur in monetären, sprich Profitabilitätsfragen. Bereits notwendige Investitionen in Ertrag versprechende neue Aktivitäten sind immer auch

strategische Entscheidungen. Unsere *erweiterte "r²-Raute"* versucht, dieser Gleichzeitigkeit unterschiedlichster Handlungsnotwendigkeiten gerecht zu werden (Abb. 7, S. 19).

In Kapitel 2 blicken wir deshalb unter dem programmatischen Motto „Komplexität beherrschen, Opportunitäten steigern“ darauf, wie man entlang einer gedachten Achse „Fokussierung – Diversifizierung“ klug handeln kann, um gleichzeitig zu konsolidieren und neue Optionen wahrnehmen zu können.

Kapitel 3 setzt auf der Stabilisierungsnotwendigkeit auf, allerdings ebenfalls unter mindestens zwei Gesichtspunkten: „Geschäftsmodell absichern, Freiheitsgrade gewinnen“. Denn auf der gedachten horizontalen Achse „Stabilisierung – Flexibilisierung“ geht es darum, eine Dynamisierung der Wertschöpfung ebenso wie der Marktbearbeitung in den Blick zu nehmen. Dies kann die Vergrößerung des Footprints sein, aber etwa auch der Aufbau neuer, innovativer Geschäftsfelder.

Im abschließenden Kapitel 4, dem Fazit unserer Studie, möchten wir Ihnen unser zeitgemäßes Resilienzverständnis ans Herz legen.

Dies versuchen wir wie folgt: Zum einen machen wir deutlich, warum Restrukturierungskompetenz im Quadrat nicht nur in der Krise hervorragende Dienste leistet. Zum anderen werben wir mit vier zentralen Handlungsempfehlungen aus der Praxis für ein Resilienzverständnis, dessen Eckpfeiler **Finanzierungsstruktur, Kostenstruktur, Profitabilität und Innovationsmanagement** heißen.

Die Vorstellung der Autoren rundet unsere Expertenstudie ab. Zur Präsentation und Vertiefung unserer Umfrageergebnisse empfehlen wir Ihnen überdies einen Blick auf die dafür eingerichtete [Microsite](#).

Erkenntnisreiche Lektüre wünschen Ihnen die Automotive-Experten von

Keyplayer und der FH Kufstein



**BESTELLEN SIE HIER IHR
40-SEITIGES EXEMPLAR
DER STUDIE**

ALEXANDER KUJUMDSHIEV

Partner & Director Automotive

KEYPLAYER

— Nach mehr als 15 Jahren in verschiedenen Schlüsselpositionen in der Automobilindustrie verfügt Alexander Kujumshiev über einen äußerst breiten Erfahrungsschatz im Bereich Automotive und Nutzfahrzeuge. Vor seiner Tätigkeit als Partner & Director Automotive bei KEYPLAYER leitete er erfolgreich sowohl Strategie- als auch Produktbereiche bei einem führenden globalen Automobilzulieferer (HELLA).

Als Managing Principal einer Management- & Technologieberatung (P3) unterstützte er über viele Jahre eine Vielzahl von Kunden mit maßgeschneiderten Umsetzungsprogrammen unter anderem in den Bereichen Produktentstehung, Effizienzsteigerung, Organisationsentwicklung und Lieferantenmanagement in der Automobilindustrie.

Als Unternehmensberater war er selbst in leitenden Funktionen sowohl auf Konzernebene als auch im Mittelstand viele Jahre vor allem in Nordamerika und Europa tätig.

Alexander Kujumshiev ist Dipl.-Wirtschaftsingenieur mit den Vertiefungsrichtungen Unternehmensführung und Fertigungstechnik.



SEBASTIAN BRETAG

CEO

KEYPLAYER

— Sebastian Bretag verfügt über mehr als 15 Jahre Erfahrung in Unternehmensberatungen, der Restrukturierung, im General sowie im Interim Management. Heute begleitet er als Geschäftsführer der Keyplayer Interim Management GmbH & Co. KG mittelständische Unternehmen und Private-Equity-Gesellschaften als „Trusted Advisor“ bei der Lösung schwieriger Managementaufgaben, insbesondere in Transformationssituationen sowie bei der Besetzung von Schlüsselpositionen. Als Interim Manager war er selbst in Führungspositionen im In- und Ausland tätig. Er hat einen MBA (London Business School und Columbia University, New York) und lehrt nebenberuflich an der Frankfurt School of Finance and Management.

PROF. DR. MARKUS W. EXLER

Institutsleiter

Institut für Grenzüberschreitende Restrukturierung,
Fachhochschule Kufstein Tirol

— Prof. Dr. Markus W. Exler ist Partner der nexum AG, Köln und Beirat bei Keyplayer Interim Management GmbH & Co. KG, München. Außerdem ist er Leiter des von ihm gegründeten Instituts für Grenzüberschreitende Restrukturierung und Professor für Turnaround & Transformation an der Fachhochschule Kufstein.

Den Kontakt zu Marktbegleitern hält er über die Arbeit im BDU-Fachverband Sanierungs- und Insolvenzberatung, in dem er als Vorstand tätig ist. Die internationale Perspektive nimmt er regelmäßig als Gastprofessor für „Corporate Restructuring and M&A“ am Pune Institute of Business Management, Indien, ein.





Alexander Kujumdshiev

Partner und Director Automotive

KEYPLAYER Interim Management GmbH & Co. KG

Friedrichstr. 1a

D-80801 München

E-Mail: a.kujumdshiev@keyplayer.de

Telefon: +49 160 31 01 808

www.keyplayer.de

Prof. (FH) Dr. Markus W. Exler

Institutsleiter

Fachhochschule Kufstein Tirol,

Institut für Grenzüberschreitende Restrukturierung

Andreas Hofer-Straße 7

A-6330 Kufstein

E-Mail: Markus.Exler@fh-kufstein.ac.at

Telefon: +49 175 58 55 837

www.restrukturierung.fh-kufstein.ac.at

KEYPLAYER ist offizieller Partner der Wertestiftung



Texte und Grafiken sind Eigentum der KEYPLAYER Interim Management GmbH & Co. KG. Verwertung oder Vervielfältigung nur mit Einverständnis der Autoren.

© KEYPLAYER Interim Management GmbH & Co. KG, 2024

Konzeption, Text und Gestaltung: ü.ö. Strategie und Design, Wiesbaden, office@ueoe.de

Bildnachweise Footage: [gettyimages.com](https://www.gettyimages.com) | [istockphotos.com](https://www.istockphotos.com) | [westend61.com](https://www.westend61.com) | [alamy.com](https://www.alamy.com) | Portraits: © KEYPLAYER, 2024