

KPI-LEITPLANKEN

TRANSPARENZ

DIVERSIFIZIERUNG

STOP-/GO-DISZIPLIN

KOOPERATION

AUTOMOTIVE ROADSHOW

2025_

RESTRUKTURIERUNG IN DER DEUTSCHEN
AUTOMOBILZULIEFERINDUSTRIE



_NÜRNBERG

_CHEMNITZ

_STUTTGART

_FRANKFURT AM MAIN

_DÜSSELDORF

_BIELEFELD

_MÜNCHEN



KEYPLAYER



EY Parthenon

01

INDUSTRIELLES
UMFELD &
GLOBALE DYNAMIK

05-06

02

STRUKTURPROBLEME
DER BRANCHE

07-08

03

OPERATIVE REALITÄT:
ENGPÄSSE & MARKT-
VERWERFUNGEN

09

04

STRATEGIEN ZUR
ERFOLGREICHEN
RESTRUKTURIERUNG

10-13

05

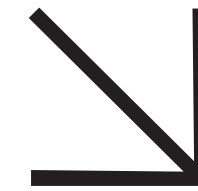
AUSBLICK
UND SZENARIEN

14

06

EMPFEHLUNGEN
NACH STAKEHOLDER

15



Das vorliegende Whitepaper strukturiert die Diskussionsergebnisse der **KEYPLAYER Automotive Roadshow 2025** und übersetzt sie in konkrete Handlungsoptionen, die von Unternehmen als Ausgangspunkt für tiefergreifende Maßnahmen und Transformationsaktivitäten herangezogen werden können.

Die Roadshow fand mit Unterstützung von EY Parthenon im Zeitraum von Februar bis September 2025 in sieben verschiedenen deutschen Großstädten (Nürnberg, Chemnitz, Stuttgart, Frankfurt, Düsseldorf, Bielefeld, München) mit persönlichen Veranstaltungen sowie einem virtuellen Event statt.

Die deutsche Automobilzulieferindustrie befindet sich in einer strukturellen Zäsur. Technologische Disruption, geopolitische Fragmentierung und ein sich rapide wandelndes Kundenerleben treffen auf historisch gewachsene Kostenstrukturen, hohe regulatorische Dichte und kulturelle Beharrungskräfte. Transparenz entwickelt sich zur entscheidenden Währung der Branche. Investitions-, Sanierungs- und Refinanzierungsentscheidungen können nur dann belastbar getroffen werden, wenn Profitabilität auf Programm-, Bauteil- und Kundenebene faktenbasiert nachge-

wiesen wird. Solange diese Datenbasis fehlt, bleibt Transformation zufällig und wird oftmals durch interne Narrative überdeckt.

Gleichzeitig zeigt sich: **Konzentration schlägt Komplexität.** Übermäßige Fertigungstiefe, Mehrstandort-Redundanzen und eine ausufernde Variantenvielfalt unterminieren Skaleneffekte; Plattform- und Segmentstrategien, ein konsequentes "Stop/Go" sowie klare Nicht-Ziele sind die wirksamen Gegenmittel. **Zukunftsfähige OEM-Zulieferer-Beziehungen** beruhen weniger auf Preisdrückerei als auf geteilter Zielerreichung, gemeinsam getragenen Risiken und einer frühzeitigen, vorausschauenden Lieferantenselektion.

Im globalen Kontext fungiert **China als Beschleuniger und Selektionsfilter.** Erfolgreich werden diejenigen Anbieter sein, die einen eindeutigen **Produkt-/Preis-/Präsenz-Fit** nachweisen, Governance-sichere China-Einheiten aufbauen und diese mit Near- und Friend-Shoring sowie resilienten Lieferketten verknüpfen. Über allem steht die Einsicht, dass **Kultur und Führung** der Engpass sind: **Ohne Vorbildverhalten, Verantwortungsübernahme und konsequente Umsetzung dissipieren Strategie und Programme.**

DIESE ZENTRALEN HEBEL LEITEN SICH DARAUS AB:

- // Eine **Transparenzoffensive** schafft eine „Single Source of Truth“.
- // **Portfoliobereinigung** nach einer klaren Keep-/Milk-/Fix-/Exit-Systematik reduziert Komplexität.
- // Ein **optimierter Footprint, variable Kostenmodelle** – etwa Pay-per-Use – sowie **partnerschaftliche Ansätze** wie Kooperationen, Volumenbündelung und selektives M&A stabilisieren Auslastung und stärken die Verhandlungsmacht.
- // **Digitalisierung und KI** entfalten ihren Nutzen zunächst in Stützprozessen und werden erst dann in den Kern verlagert, wenn die Organisation tragfähige Routinen aufgebaut hat.
- // Ein stringentes **Program Management Office** mit harter KPI-Taktung und einer überzeugenden Equity Logik bildet das Rückgrat der Umsetzung.

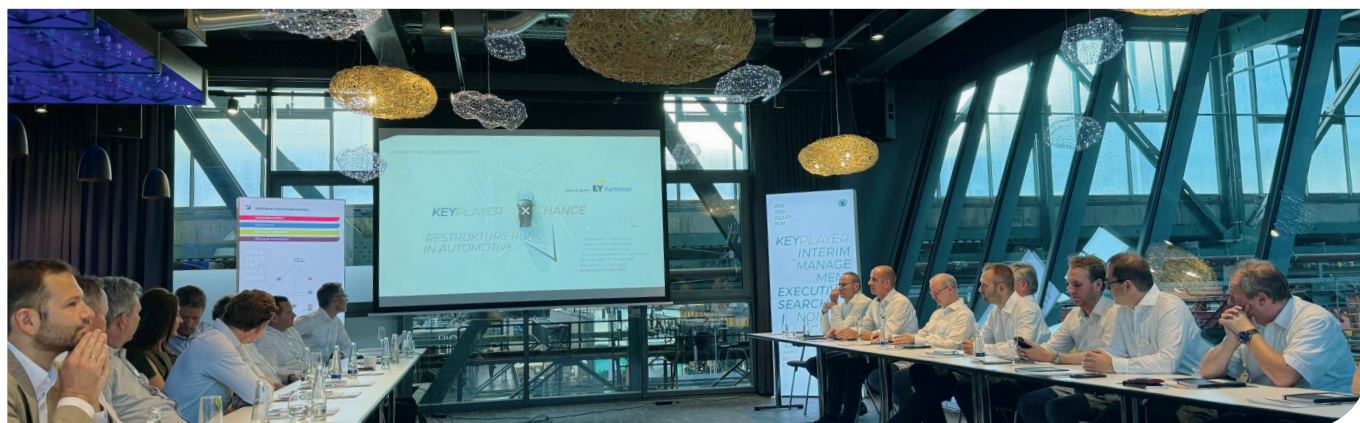
VORAB: KONTEXT & METHODIK //

Die vorliegenden Erkenntnisse basieren auf moderierten, exklusiven Gesprächsformaten mit Führungskräften entlang der gesamten automobilen Wertschöpfungskette. Ziel war nicht statistische Repräsentativität, sondern die Verdichtung wiederkehrender Muster und die Ableitung praxistauglicher Maßnahmen.

Die Ergebnisse stellen damit bewusst erfahrungsbasierte Einschätzungen dar. Sie ersetzen keine individuelle Unternehmensanalyse, bilden aber eine robuste Heuristik für strategische wie operative Entscheidungen.

Die Moderation übernahm Partner und Director Automotive, **Alexander Kujumdshiev**, von

KEYPLAYER. Darüber hinaus bereicherten **Dr. Alexander Jaro-schinsky**, **Korbinian Gennies** und **Steffen Richter** von EY Parthenon sowie Beirat **Prof. Dr. Markus Exler** (FH Kufstein) die Diskussion mit fundierten Analysen und wertvollen Erfahrungswerten aus der Perspektive von Restrukturierungsberatungen.



01

INDUSTRIELLES UMFELD & GLOBALE DYNAMIK

„Standortkonsolidierung und Plattformstrategien gelten als **zentrale Skalierungstreiber**.“

1.1 CHINA ALS BESCHLEUNIGER

China gibt aktuell den Takt im Markt vor. **Radikale Prozess-optimierung, kurze Entscheidungswege** und ein **hohes Umsetzungstempo** erzeugen spürbaren Selektionsdruck. Der preisgetriebene Wettbewerb beschleunigt die Konsolidierung von OEM- und Tier-Strukturen. Von derzeit über 100 chinesischen OEMs werden über die kommenden Jahre durch Konsolidierung vermutlich nur weniger als die Hälfte übrigbleiben. Ähnliche Existenzkämpfe spielen sich auf dem chinesischen Zulieferermarkt ab. Für europäische Mittelständler sind diese Bedingungen nur partiell übertragbar. Erfolg verspricht der **Aufbau eigenständiger China-Einheiten** mit lokaler Entscheidungs-

kompetenz – allerdings nur, wenn Produkt, Preis und Präsenz stimmig sind. Dabei sind **Governance-Leitplanken** unverzichtbar: Schutz geistigen Eigentums, klare Compliance-Regeln, stringente Working-Capital-Kontrolle und eine transparente Transferpreislogik. Markteintritte gelingen eher in differenzierten Nischen als in generischen Massenkomponenten.

1.2 HANDELS- & STANDORTVERSCHIEBUNGEN

Die fragmentierte Weltwirtschaft mit Zöllen, Sanktionsregimen und wachsenden Lieferkettenauflagen fördert **Re-, Near- und Friend-Shoring**. Attraktive Alternativen entstehen insbesondere in **Osteuropa** – einschließlich

der Ukraine – sowie im **Nahen Osten** und Teilen **Afrikas**. Saudi-Arabien etwa investiert in Produktionscluster mit günstigen Energiepreisen und beschleunigten Genehmigungen. Standortentscheidungen sollten daher konsequent entlang einer **Total-Cost-of-Ownership-Logik** getroffen werden, die Arbeits-, Energie- und Logistikkosten einschließlich Zöllen ebenso einbezieht wie die Ramp-up-Geschwindigkeit unter Berücksichtigung von Genehmigungs- und Arbeitsmarktbedingungen. Ergänzend sind Lieferkettenrisiken – von der Zuliefertiefe über die Infrastruktur bis zur Resilienz – systematisch zu bewerten und mit ESG-Anforderungen sowie verfügbaren Förderkulis- sen zu spiegeln.

1.3 MARKTVERSCHIEBUNGEN & KUNDENBEDÜRFNISSE

Der wahrgenommene Wert verlagert sich von Hardware-Spezifikationen zu User Experience, Konnektivität und der Integration in leistungsfähige Ökosysteme, die Bezahlfunktionen, Services oder Versicherungs-Add-ons nahtlos einbinden. Asiatische OEMs setzen auf schnelle, OTA-getriebene Software-Releases und bauen dadurch kurze Lernschleifen auf, während europäische Entwicklungszyklen häufig länger und komplexer bleiben. Dies ist vor allem durch signifikant schnellere Entscheidungswege sowie einen höheren Arbeitzeiteinsatz zu erklären. Die Folge: Time-to-Market wird zum zentralen Differenzierungsmerkmal – und zum Prüfstein für die Zukunftsfähigkeit von Lieferketten.

1.4 GLOBALE WETTBEWERBSBILDER

Elektrifizierung, softwaredefinierte Fahrzeugarchitekturen und eine stärkere vertikale Integration verschieben die Wettbewerbsgrenzen. Chinesische OEMs formen Ökosysteme aus einem Guss und verkürzen so Reaktionszeiten. Westliche Anbieter antworten zunehmend mit Insourcing, um kritische Wertschöpfung zu sichern – mit unmittelbaren dämpfenden Effekten auf die Zuliefervolumina und erhöhten Anforderungen an Effizienz und Differenzierungsfähigkeit.



02

STRUKTURPROBLEME DER BRANCHE

2.1 TRANSPARENZDEFIZITE ALS KERNRISIKO

Viele Unternehmen kennen den exakten Zielverwendungszweck ihrer Komponenten nicht und können Deckungsbeiträge je Produkt und beliefelter Baureihe nur unzureichend quantifizieren. Das erschwert Finanzierung, Priorisierung innerhalb des eigenen Produktportfolios und letztlich die Verhandlung mit OEMs.

Abhilfe schafft ein **TRANSPARENZ-STACK**, der vier Ebenen verbindet:



Capital-Bindung und einem transparenten Capex-Pfad die Verbindung zur Ergebnis- und Liquiditätssteuerung.

02 // Auf **Kundenebene** sind Preis- und Rabattlogiken, die Refinanzierung von Werkzeugen sowie Freigabe- und PPAP-Status eindeutig nachzuhalten.

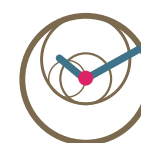
Aus diesen Bausteinen leiten sich wenige, aber **aussagekräftige Pflicht-Kennzahlen** ab: die EBIT-Marge je Programm, OEE und OTIF, die Durchlauf und Änderungszeiten, die Cash-Conversion sowie das Net Working Capital in Relation zum Umsatz.



2.2 FÜHRUNG, KULTUR & UMSETZUNGSFÄHIGKEIT

03 // Auf **Bauteilebene** werden Taktzeiten, Ausschussquoten, OEE-Werte, Materialanteile, Rüstzeiten und Nacharbeitsraten durchgängig erfasst.

Transformation scheitert selten an Konzepten, sondern an der Umsetzung. Häufig fehlen Vorbilder im Top-Management, eine gelebte Performance-Kultur und unternehmerische Verantwortungsübernahme. Externe Beratungen füllen dann häufig operative Lücken – nicht nur teuer, sondern auch mit dem Risiko der Entfremdung vom Kerngeschäft.

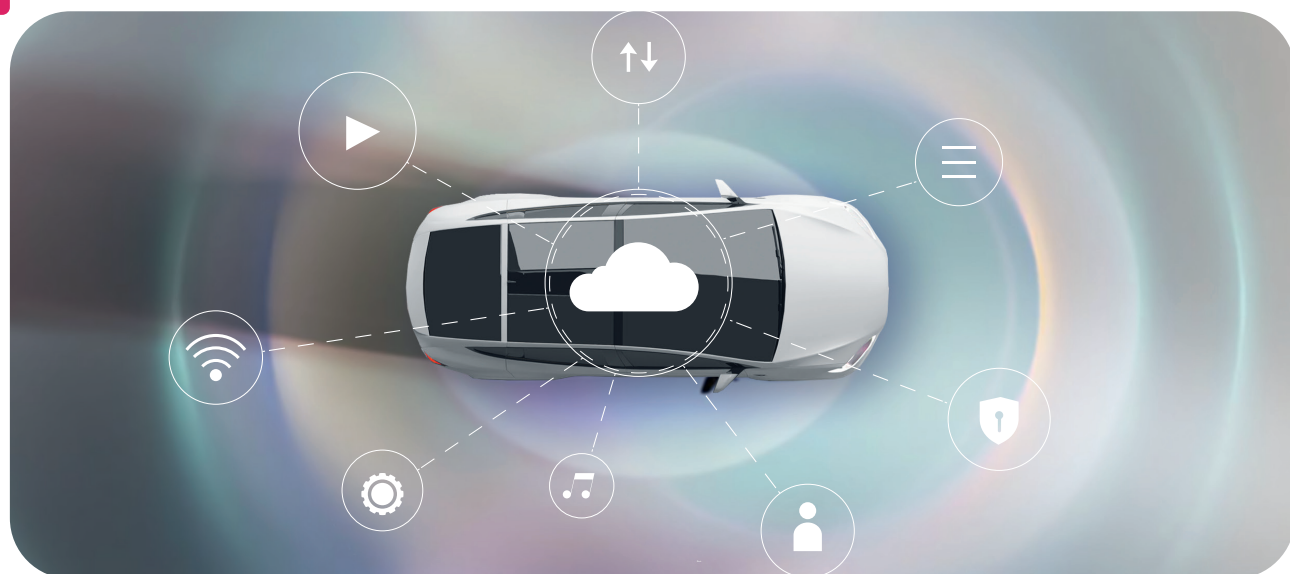


01 // Auf **Programm- und Baureihenebene** werden alle Aufträge und Werkzeuge den jeweiligen SOP/EOP-Zeitpunkten, Volumenszenarien und Änderungsindizes zugeordnet.



04 // Ergänzend schafft die **Finanzebene** mit Deckungsbeiträgen je Programm, der Cash-Conversion, der Working

schafft Abhilfe: Ziele und Nicht-Ziele werden unmissverständlich formuliert; Stop-Entscheidungen



transparent gemacht und konsequent verfolgt. Führungskräfte suchen aktiv die Nähe zum Shopfloor, etwa über Gemba-Routinen, und stellen Fakten vor Meinungen. Verantwortlichkeiten werden so übertragen, dass echte **Ergebnishaftung** entsteht. Eine **Lern- und Fehlerkultur** ersetzt Schuldzuweisungen und erhöht die Geschwindigkeit in iterativen Verbesserungsprozessen.

2.3 ÜBERKAPAZITÄTEN, FIXKOSTEN & FINANZIERUNG

Unterauslastung trifft auf gestiegene Kapitalkosten – eine Fixkostenfalle, befeuert durch starre Strukturen, Mehrstandorte und geringe Variantenharmonisierung. Gegensteuern lässt sich durch das **Redesign von Linien auf Skalierbarkeit** und schnelle Umrüstbarkeit, durch **variable Kostenmodelle** wie Leasing oder Pay-per-Use, durch den Abbau von Overhead-Rundandzen und die Bündelung von Stützprozessen in Shared Services. Eine **aktive Steuerung des Werkzeug- und Formenportfolios** – bis hin zur Ausbuchung oder zum Re-Use – verhindert unnötige Kapitalbindung. Finanzierungspartner erwarten hierfür eine konsistente Equity Story, die den Pfad von der operativen Verbesserung bis zur

cash-wirksamen Ergebnissteigerung nachvollziehbar macht.

2.4 OEM-ZULIEFERER-BEZIEHUNG

Preisdominierte Verhältnisse führen zu kurzsichtiger Risikoabwälzung und gefährden die langfristige Leistungsfähigkeit der Lieferkette. Partnerschaftliche Modelle, wie zum Beispiel bei Toyota, funktionieren anders: OEMs schaffen frühzeitig **Roadmap-Transparenz** zu Volumina, SOP/EOP und Engpassbauteilen; beide Seiten vereinbaren **gemeinsame Produktivitätsziele** mit klarer Bonus-/Malus-Mechanik und planen Bestände wie Kapazitäten gemeinsam. An die Stelle von Re-Sourcing-Drohszenarien tritt eine **aktive Lieferantenentwicklung** – ein Ansatz, der Stabilität erzeugt und Innovationspfade öffnet.

2.5 ABHÄNGIGKEITEN & QUERSUBVENTIONEN

Hohe Umsatzkonzentrationen bei einzelnen OEMs erhöhen das Ausfallrisiko und schwächen die Verhandlungsposition. Zugleich verschleiern Quersubventionen zwischen Projekten die tatsächliche Profitabilität und unterminieren Preisdisziplin. Mittel- bis langfristig sollte der Umsatzanteil des größten Kunden schrittweise auf höchstens zwanzig

Prozent, perspektivisch auf zehn Prozent sinken. Projekte müssen nach zwölf bis achtzehn Monaten den Break-Even erreichen; Vorhaben mit dauerhaft negativen Deckungsbeiträgen sind abzulehnen oder konsequent zu beenden.

2.6 INNOVATIONS- & ANPASSUNGSDEFIZIT EUROPAS

Hohe Lohn- und Energiekosten, starre Prozesse und eine ausgeprägte Audit-Logik bremsen die Lerngeschwindigkeit. Kulturelle Leitbilder, die Stabilität über Variation stellen, kollidieren mit den notwendigen kurzen Iterationszyklen. Führung muss diesen Widerspruch auflösen, indem sie **Freiräume für schnelle Experimente** schafft und zugleich Ergebnisverantwortung sichert.

2.7 REGULATORIK & FINANZIERUNG

ESG-, Lieferketten- und Nachhaltigkeitsauflagen erhöhen den Compliance-Aufwand und damit den Kapitalbedarf, während das gestiegene Zinsniveau Refinanzierungen erschwert. Gefragt sind **robuste Finanzierungsnarrative mit klaren Meilensteinen, belastbaren KPIs** und nachvollziehbaren **Governance-Mechanismen**, die Vertrauen bei Banken und Investoren herstellen.

03

OPERATIVE REALITÄT: ENGPÄSSE & MARKT-VERWERFUNGEN

3.1 PROGRAMMVERSCHIEBUNGEN & LIEFERKETTENAKT

Verschobene Start- und Endpunkte von Programmen bringen die Taktung der Lieferkette aus dem Gleichgewicht. Unterauslastung, Bestandsaufbau und Mehrkosten sind die Folge. Wirksam gegensteuern lässt sich mit einem rollierenden **Sales-and-Operations-Planning** über zwölf bis achtzehn Monate, das Varianten frühzeitig auflöst, klar definierte **Änderungs-„Freeze Windows“** mit einer verbindlichen Eskalationslogik verbindet und **flexible Kapazitätsmodule** – etwa Pools qualifizierter Leiharbeit oder kooperative Partnerschaften – nutzt, um kurzfristige Nachfrageschwankungen aufzufangen.

3.2 INSOLVENZ, M&A & KONSOLIDIERUNG

Obwohl Insolvenzverfahren oft langwierig sind und Käufer derzeit rar erscheinen, kann M&A gezielt den Zugang zu Märkten und Technologien sichern oder Overheads konsolidieren. Entscheidend sind ein schlüssiger Operationsplan und eine realistische Integrationsstory. Deal-Rationalen reichen vom Portfolio-Fit über Technologie-zukäufe und regionale Markteintritte bis zu Carve-outs, die eine fokussierte Neuausrichtung ermöglichen.

3.3 TALENTMIGRATION & BRANCHENÜBERGREIFENDE KONKURRENZ

Luftfahrt, Bahn, Maschinenbau und Defense rekrutieren gezielt aus der Automotive-Branche. Wer Talente halten will, benötigt eine **glaubwürdige Employer Value Proposition**, klare Qualifizierungspfade und sichtbare Zukunftsbilder. Andernfalls droht ein schleichender Kompetenzverlust, der eine Restrukturierung zusätzlich verlangsamt und verteuert.

3.4 LIEFERKETTEN- & RISIKOARCHITEKTUR

Mehrstufige Abhängigkeiten, Single-Source-Teile und fragile Logistikrouten machen ein systematisches Risikomanagement im SCM unverzichtbar. Eine **Heatmap-gestützte Steuerung mit Frühwarnindikatoren** – etwa OTIF-Drifts, Qualitätsabweichungen oder verschlechterten Lieferantenratings – ermöglicht rechtzeitige Gegenmaßnahmen und erhöht die Resilienz.

„**Talente** bleiben dort, wo **Perspektive** spürbar ist; andernfalls droht **Abwanderung.**“

04

STRATEGIEN ZUR ERFOLGREICHEN RESTRUKTURIERUNG

4.1 RADIKALE TRANSPARENZ, SZENARIEN & FOKUS

Zielbild ist eine belastbare **“Single Source of Truth”** über Programme, Kunden, Standorte und Finanzen. Dazu werden Datenmodelle mit eindeutigen IDs und Änderungsständen etabliert und um Profitabilitätsrechnungen je Programm ergänzt, die Deckungsbeiträge, Cash-Pfad und Capex klar ausweisen. Drei konsistente Szenarien – **Baseline, Downside und Upside** – definieren Trigger und vordefinierte Maßnahmenpakete. Auf dieser Grundlage entsteht eine fokussierte **Change-Agenda** mit maximal sechs bis acht Initiativen und expliziten Nicht-Zielen, die Ressourcen bindet und zugleich Überforderung vermeidet.

4.2 PORTFOLIOBEREINIGUNG & KOMPLEXITÄTSREDUKTION

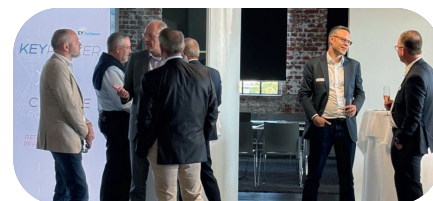
Die Portfoliosteuerung folgt einer klaren Systematik.

// **“Keep”** bezeichnet Programme mit strategischem Fit, tragfähiger Differenzierung und positiver Deckungsbeitragskurve.

// **“Milk”** steht für auslaufende Programme, bei denen Cash-Ernte und Investitionsdisziplin im Vordergrund stehen.

// **“Fix”** bündelt Fälle, in denen gezielte Maßnahmen – etwa Qualitätsverbesserungen, Taktzeitreduktion oder Automatisierung – die Wirtschaftlichkeit wiederherstellen.

// **“Exit”** schließlich beschreibt den geordneten Ausstieg aus strukturell negativen Feldern. Komplexitätsreduktion entsteht durch Plattform- und Baukastenprinzipien, durch Variantenharmonisierung, durch Rüstzeitverkürzungen und standardisierte Prüftechnik – stets mit Blick auf Wiederholbarkeit und Skaleneffekte.



4.3 STANDORT- & FOOTPRINT-OPTIMIERUNG

Ein zukunftsfähiger Footprint kombiniert **DREI ARCHETYPEN**:



Entscheidungen beruhen auf einer **End-to-End-Kostenrechnung**, die Logistik, Zölle und Bestandswirkungen einschließt. **Make-/Buy-Abwägungen** werden neu getroffen; nicht-kritische Schritte werden verlagert. Für jedes Werk wird ein **De-/Re-Investitionsplan** mit klaren Meilensteinen hinterlegt.

4.4 KOSTEN- & KAPITALDISZIPLIN

Wirksame Kosten- und Kapitaldisziplin verbindet **Zero-Based-Budgeting** und **Should-Cost-Analysen** mit variablen Finanzierungsformen für Anlagen. Ein strukturiertes **Working-Capital-Programm** reduziert Bestände, optimiert Zahlungsbedingungen und erhöht die Fakturfrequenz. Strenges **Capex-Management** mit NPV-, Payback- und Szenariotests stellt sicher, dass nur robuste Projekte Kapital binden.

4.5 PARTNERSCHAFTEN, KONSORTIEN & VOLUMENBÜNDELUNG

Kooperationen entwickeln sich vom Tabu zum Wettbewerbsvorteil. Erfolgreiche Konsortien vereinen komplementäre Fähigkeiten unter klarer Governance, regeln IP-Fragen eindeutig und nutzen Volumenpools über mehrere OEMs, um Beschaffung und Logistik zu professionalisieren. Serviceorientierte Modelle – etwa im Aftermarket oder im Remanufacturing – stabilisieren die Auslastung über den Lebenszyklus hinweg.

4.6 DIGITALISIERUNG & KI IN KERN- & STÜTZPROZESSEN

Der konsequente Einstieg erfolgt dort, wo kurzfristig messbare Effekte erzielbar sind.

// **„Demand-Sensing“** verbessert Absatz- und Bedarfsprognosen.

// **„Angebots- und Kalkulationsassistenten“** stützt Should-Cost- und Variantenpricing-Entscheidungen.

// **„Qualitäts- und Reklamationsanalytik“** nutzt Bild- und Sensordaten zur raschen Root-Cause-Erkennung bei Produktfehlern.

// **„Engineering-Automation“** beschleunigt Stücklisten- und Zeichnungsabgleiche inklusive Änderungspropagation.

Entscheidend sind drei Umsetzungsprinzipien: kein Pilot-Theater, sondern der Schritt vom Proof-of-Concept in spätestens 90 Tagen in den Betrieb; Ownership im Line-Management statt in Stabsfunktionen; Security- und IP-by-Design mit geklärter Datenhoheit.

4.7 GOVERNANCE & FÜHRUNG

Ein belastbares **Program Management Office** bildet das organisatorische Rückgrat. Es verfügt über echte Entscheidungsrechte, steuert wöchentlich über eine transparente Ampellogik und hinterlegt für jede Initiative einen **Zielzustand** einschließlich Benefit-Tracking und Abbruchkriterien. **Management-routinen** – tägliche, wöchentliche und monatliche Reviews – schaffen Takt und Verbindlichkeit. Kulturell wirken sichtbare Transparenzrituale wie **Obeya- oder War-Rooms**, in denen Kennzahlen offenliegen, und Anerkennungssysteme, die Umsetzungserfolge belohnen statt Konzeptarbeit.

4.8 FINANZIELLE RESILIENZ & RISIKOMANAGEMENT

Resilienz entsteht aus professionellem Covenant-Monitoring, aus Hedging-Strategien für Energie, Rohstoffe und Währungen sowie aus einem aktiven Lieferanten-Risikomanagement, das Bonität, Mehrquellenstrategien und Notfallpläne systematisch verbindet. Ergänzend sorgt eine Szenario-Cash-Planung mit 12- und 24-monatigen Liquiditätsbrücken dafür, dass auch in Stressphasen Handlungsfähigkeit erhalten bleibt.

4.9 KULTUR- & KOMPETENZ-WANDEL

Der Umbau gelingt nur mit Menschen. Qualifizierungsprogramme in Change Management, Automation, Datenkompetenz und Lean Leadership bauen zentrale Fähigkeiten auf. Parallele Karrierepfade für Fach- und Projektlaufbahnen erhöhen die Mitarbeiterbindung. Eine klare Employer Value Proposition mit Mission, Technologiepfad und Standortperspektive vermittelt Sinn und Zukunftssicherheit.

4.10 KOMMUNIKATIONS-ARCHITEKTUR

Transformation benötigt ein starkes Narrativ. Ein prägnantes Zielbild wird in adressatengerechter Sprache vom Shopfloor bis zum Eigentümerkreis kommuniziert. Geeignete Formate – von **Townhalls** über **Obeya-Boards** bis zu wöchentlichen Management-Notizen und Lieferanten-Newslettern – sichern Takt und Transparenz. Regelmäßige **Pulse-Checks** und die Auswertung von **Gemba-Walk-Erkenntnissen** schließen den Feedback-Kreislauf und ermöglichen Korrekturen in Echtzeit.

„Konsortien und Volumenbündelung wandeln Kooperation in einen Wettbewerbsvorteil.“

OEMs behalten nur die leistungsfähigsten Partner.
„Wer nicht liefert, verliert.“
Und fordern zugleich mehr Kooperation und Verlässlichkeit.

ZUR STEUERUNG WERDEN WENIGE KENNZAHLEN KONSEQUENT GENUTZT.

- // Die **EBIT-Marge** je Programm – definiert als Verhältnis von Program-EBIT zu Programmumsatz – misst den Ergebnisbeitrag unmittelbar auf Portfolioebene.
- // Die **Cash-Conversion**, verstanden als operativer Cashflow in Relation zum EBIT, spiegelt die Fähigkeit, Ergebnis in Liquidität zu überführen.
- // Die **Gesamtanlageneffektivität (OEE)** ergibt sich aus Verfügbarkeit, Leistung und Qualität und ist der zentrale Effizienzindikator in der Fertigung.
- // **OTIF** misst die termingerechte und vollständige Lieferung auf Kunden- und Programmebene.
- // Die **Durchlaufzeit** umfasst die Spanne vom Auftrag bis zur Auslieferung einschließlich der Änderungsdurchläufe und dient als Proxy für Flexibilität.
- // Die **Mitarbeiterproduktivität** wird als Output- bzw. Wertschöpfungsstunden pro Vollzeitkraft ausgewiesen.
- // Das **Net Working Capital** in Prozent des Umsatzes – Vorräte plus Forderungen abzüglich Verbindlichkeiten – bildet die Kapitalbindung in den operativen Prozessen ab.

Diese Kennzahlen werden in monatlichen und quartalsweisen Reviews konsistent verfolgt und mit klaren Konsequenzen hinterlegt.

05

AUSBLICK UND SZENARIEN

5.1 BASIS-SZENARIO: GEORDNETE KONSOLIDIERUNG

Im Basisszenario wächst der Markt moderat, der Preisdruck bleibt hoch. Gewinner sind fokussierte, partnerschaftsfähige Anbieter mit belastbarer Governance und konsequenter Plattformlogik. Strategisch empfiehlt sich der Ausbau modularer Plattformen, der Aufbau flexibler Kapazitäten und die enge, gemeinsame Planung mit OEMs.

5.2 KONSOLIDIERUNGS- SZENARIO: BESCHLEUNIGTE BEREINIGUNG

Im Konsolidierungsszenario führen anhaltender Preis- und Volatilitätsdruck zu verstärkten Insolvenzen und M&A-Wellen. Kapitalkräfte, assetleichte Plattformanbieter setzen sich durch. Erfolgsversprechend sind **opportunistische Zukäufe** von Assets oder Teams, klug konzipierte **Carve-outs** sowie ein schnelles **Redesign von Overheads**, um Synergien früh zu heben.

5.3 REBOUND-SZENARIO: SOFTWARE-GETRIEBENE SKALIERUNG

Im Rebound-Szenario beschleunigt sich der Übergang zu softwarezentrierten Architekturen. Neue Service- und Datenumsätze kompensieren sinkende Hardware-Margen. Unternehmen, die Software- und Elektronikkompetenz zügig ausbauen und Revenue-Share-Modelle mit OEMs etablieren, profitieren überproportional.

5.4 STRESS-SZENARIO: GEOPOLITISCHER SCHOCK

Schwere Handelsschocks, Energie- oder Logistikunterbrechungen verschieben die Priorität von Rendite zu Resilienz. Mehrquellenstrategien, Sicherheitsbestände, stärkere Regionalisierung und ein Notfall-PPAP sichern Lieferfähigkeit. Auslöser können Zolleskalationen, Währungsschwankungen von mehr als zehn Prozent, Energiepreisspitzen oder OEM-Ankündigungen zu Insourcing und SOP-Verschiebungen sein.

06

EMPFEHLUNGEN NACH STAKEHOLDER

Für mittelständische Zulieferer gilt es, **Transparenz** bis auf Programm- und Bauteilebene herzustellen, eine harte **Stop-/Go-Disziplin** zu leben und **Abhängigkeiten** aktiv zu **reduzieren**. Das **Zielkundenportfolio** wird bewusst **diversifiziert**, der **Footprint ver-schlankt** und der **Anteil variabler Kosten** erhöht. Partnerschaften und Konsortien dienen der Auslastungsstabilisierung ebenso wie der Stärkung der Einkaufsmacht. Priorisierte Digital- und KI-Anwendungen werden nicht als Leuchttürme, sondern als operative Standards verankert.

OEMs sollten gemeinsame Roadmaps mit ihren Lieferanten aufsetzen, Produktivitätsziele teilen und Anreizsysteme mit Bonus-/Malus-Elementen etablieren. Eine frühzeitige Lieferantenselektion und echte Lieferantenentwicklung ersetzen eindimensionale Preisverhandlungen. Insourcing-Entscheidungen sind mit Blick auf System-

wirkungen und Lieferkettenresilienz zu prüfen, um unbeabsichtigte Kollateraleffekte zu vermeiden.

Finanzierer und Investoren erhöhen die Wirksamkeit von Restrukturierungen, wenn sie **Meilensteinbasierte Finanzierungen mit klaren KPI-Leitplanken** und Governance-Auflagen verbinden. Geordnete Sanierungsinstrumente einschließlich der **Insolvenzoption** sollten ermöglicht und nicht stigmatisiert werden. In der branchenweiten Konsolidierung übernehmen sie eine aktive Rolle, etwa über Buy-and-Build-Strategien oder Carve-outs.



Die Automobilindustrie steht an einem Wendepunkt. Der gleichzeitige Druck aus globaler Strukturveränderung, technologischer Neuordnung und internen Schwächen erzwingt Konsequenz in Analyse und Umsetzung. Von den ca. 800.000 Beschäftigten in der Automobilindustrie müssen nach Schätzungen ca. 130.000 bis 180.000 mittelfristig reduziert werden, um wieder eine gesunde Basis zu schaffen. Derzeit ist der Abbau von 50.000 Stellen im Gespräch, d.h. der Tiefpunkt ist vermutlich noch nicht erreicht. Erfolgreich sind jene Unternehmen, die **Transparenz herstellen, Portfolios fokussieren, Kosten und Kapital straffen, partnerschaftlich agieren** und den kulturellen Wandel vorleben. **Restrukturierung** ist kein temporäres Projekt, sondern eine **dauerhafte Führungsaufgabe** mit klaren Zielen, harter Taktung und sichtbaren Ergebnissen.

„Transparenz erweist sich als neue Währung, denn ohne sie sind Finanzierung und Priorisierung kaum möglich.“



SEBASTIAN
BRETAG
GRÜNDER & CEO
KEYPLAYER



ALEXANDER
KUJUMDSHEV
PARTNER &
DIRECTOR AUTOMOTIVE
KEYPLAYER



CARLA
SWAYNE
DIRECTOR INDUSTRIAL &
FEMALE LEADERSHIP
KEYPLAYER



PROF. DR.
MARKUS W. EXLER
BEIRAT
KEYPLAYER



KORBINIAN
GENNIES
PARTNER
TURNAROUND &
RESTRUCTURING
STRATEGY
EY Parthenon



DR.
ALEXANDER
JAROSCHINSKY
PARTNER & DIRECTOR
TURNAROUND &
RESTRUCTURING
STRATEGY
EY Parthenon



STEFFEN
RICHTER
SENIOR MANAGER
TURNAROUND &
RESTRUCTURING
STRATEGY
EY Parthenon



AUTOMOTIVE

keyplayerexchange.de/
roadshow2025-automotive



ROADSHOW
2025_



ALEXANDER KUJUMDSHIEV

Partner & Director Automotive

KEYPLAYER

a.kujumdshev@keyplayer.de

T +49 160 31 01 808

Nach mehr als 15 Jahren in verschiedenen Schlüsselpositionen in der Automobilindustrie verfügt **Alexander Kujumdshev** über einen äußerst breiten Erfahrungsschatz im Bereich Automotive und Nutzfahrzeuge. Er ist unter anderem Co-Autor unserer Studie „Die Formel R der Automobilzulieferindustrie: Resilienz ist Restrukturierung im Quadrat.“

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 Kujumdshev ist Dipl.-Wirtschaftsingenieur mit den Vertiefungsrichtungen Unternehmensführung und Fertigungstechnik.

„Branchenkenntnisse aus erster Hand ermöglichen die schnelle und passgenaue Besetzung von kritischen Positionen für unsere Kunden.“

KEYPLAYER AUF EINEN BLICK //

NEUN GRÜNDE, DIE FÜR UNS SPRECHEN.



Wir beraten Sie bei der passgenauen und wirkungsvollen Besetzung von Schlüsselpositionen und Schlüsselprojekten mit Ergebnisverantwortung und liefern Ihnen die Manager, die Ihre unternehmerischen Herausforderungen effektiv und erfolgreich meistern und damit einen messbaren Beitrag zu Ihrem Unternehmenserfolg leisten - Ihre **KEYPLAYER**.

Durch unsere Praxisnähe und Kompetenz in den jeweiligen Aufgabenstellungen und Positionen erkennen wir schnell die Erfolgsfaktoren in Ihrer Situation und wer der richtige **KEYPLAYER** für Sie ist. Unser integraler Beratungsansatz und unser persönliches Empfehlungsnetzwerk aus erster Hand mit zum Teil exklusiven Managern garantieren Ihnen höchste

Ergebnissicherheit für Ihre Projekte und Schlüsselfunktionen. Dafür stehen wir mit unserem Namen und unserer einzigartigen **PERFORMANCE-GARANTIE** ein. **Highperformer for your Business.**

Wir freuen uns auf Ihre Anfrage:

info@keyplayer.de

keyplayer.de

T +49 Tel +49 89 215 25514

01

Unser Advisor Board mit exklusivem Praxis-Netzwerk stärkt in Search und Qualitätssicherung die Praxisperspektive

02

Direktoren aus der Praxis, die Kandidaten und Kunden auf Augenhöhe begegnen

03

Unser Wertekompass

04

Finanzielle Verantwortungsübernahme für Empfehlungen

05

Konsequente Qualitätssicherung der Manager

06

Unser integraler Beratungsansatz

07

Eingespielte leistungsstarke Research-Teams und stringente Methodik

08

Externes, unabhängiges State-of-the-Art-Management

09

Diagnostik und Assessment im Prozess

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

KEYPLAYER ist offizieller Partner der Wertestiftung



Unsere Expertenstudie zum Thema:

DIE FORMEL R DER AUTOMOBILZULIEFERINDUSTRIE:
RESILIENZ IST RESTRUKTURIERUNG IM QUADRAT.

<https://automobilzulieferstudie.keyplayer.de>

