

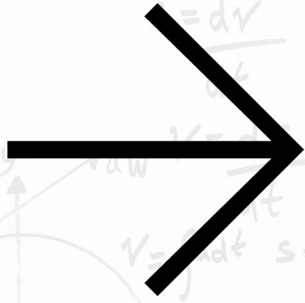
DIE FORMEL R  
DER AUTOMOBILZULIEFERINDUSTRIE:

# RESILIENZ IST RESTRUKTURIERUNG IM QUADRAT.

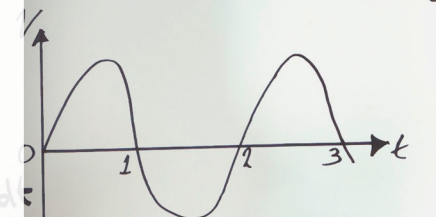
Die Umfrageergebnisse zu unserer Expertenstudie.



**DIE  
UMFRAGEERGEBNISSE**

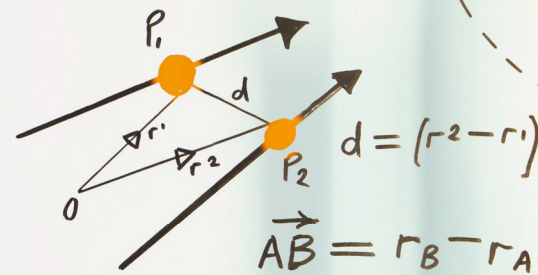


$$R + T \sin 60^\circ - 5_j = 0$$



$\cos \pi t$   $t = \text{time}$   
 $t = 2$  to  $t = 3$

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



$$\vec{AB} = r_B - r_A = (2-t^2)i + (-t^2)j$$

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

$$d^2 \quad 8t^3 - 4t = 0$$

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

$$d^2 \quad t \quad d^2 \rightarrow t$$

$$v = 0 \quad a = g \quad s = h$$

$$v^2 - v_0^2 = 2as$$

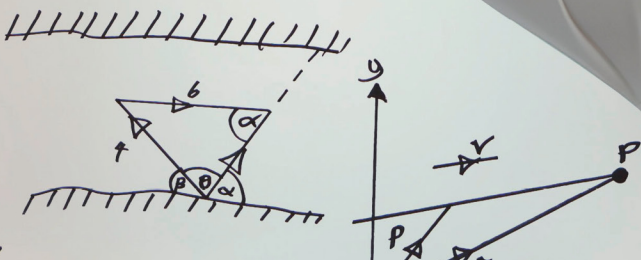
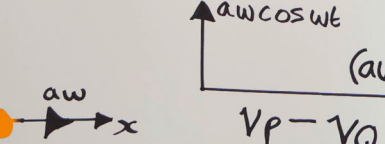
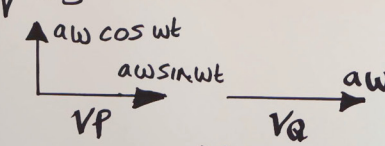
$$v = \sqrt{2gh}$$

$$J = 2mv_1 - 0$$

$$J = mv - mv_1$$

$$v_1 = \frac{1}{3} v$$

$$2M - \frac{1}{3} \sqrt{2gh}$$



	0	2	4	6	8
$1/v$	0.5	0.33	0.2	0.13	0

$$6m = \int_0^6 \frac{1}{v} ds$$

# ANGABEN ZU IHRER PERSON

Insgesamt haben n = 69 Personen an der Befragung teilgenommen.

In welcher **Position** sind Sie in Ihrem Unternehmen tätig?

Rund **90%** der Befragten bekleiden Positionen im **oberen und mittleren Management**.

POSITION	HÄUFIGKEIT	GÜLTIGE PROZENT
CxO	37	60,7
VP / Director / Senior Management	18	29,5
Gesellschafter	4	6,6
Aufsichtsrat	2	3,3
<b>Gesamt</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>

Wie viel **Restrukturierungserfahrung** haben Sie?

Fast **80%** der Befragten geben an, über **umfangreiche Restrukturierungserfahrung** zu verfügen.

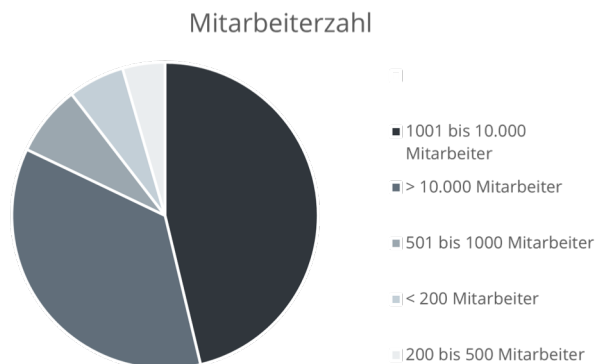
ERFAHRUNG	HÄUFIGKEIT	GÜLTIGE PROZENT
Umfangreiche Erfahrung	53	77,9
Wenig Erfahrung	11	16,2
Keine Erfahrung	4	5,9
<b>Gesamt</b>	<b>68</b>	<b>100,0</b>

# ANGABEN ZU IHREM UNTERNEHMEN 1\_3

Wie viele **Mitarbeiter** beschäftigt Ihr Unternehmen?

Über **80%** der Automobilzulieferer in der Stichprobe haben **mehr als 1.000 Mitarbeiter**.

MITARBEITERZAHL	HÄUFIGKEIT	GÜLTIGE PROZENT
> 10.000 Mitarbeiter	24	35,8
1001 bis 10.000 Mitarbeiter	31	46,3
501 bis 1000 Mitarbeiter	5	7,5
200 bis 500 Mitarbeiter	3	4,5
< 200 Mitarbeiter	4	6,0
<b>Gesamt</b>	<b>67</b>	<b>100,0</b>



In welcher **Zuliefererposition** steht Ihr Unternehmen überwiegend?

Die überwiegende Mehrheit der Automobilzulieferer in der Stichprobe ordnet seine Zuliefererposition **Tier 1 (74%)** zu.

Zu welchem Anteil befindet sich die **Wertschöpfung Ihres Unternehmens im Ausland** (in Prozent)?

Im Durchschnitt erzielen die Automobilzulieferer in der Stichprobe **über 60% ihres Wertschöpfungsanteils im Ausland** (Mittelwert = 62,79%; Standardabweichung = 26,115%). 27% geben sogar einen Anteil von 80% an.

# ANGABEN ZU IHREM UNTERNEHMEN 2\_3

## Welche Eigentümerstruktur kennzeichnet Ihr Unternehmen?

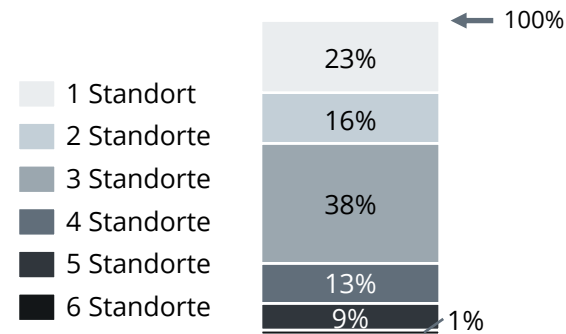
Die meisten Automobilzulieferer in der Stichprobe sind **privat (62%)** geführt, gefolgt von **börsennotierten Unternehmen (23%)**.

EIGENTÜMERSTRUKTUR	HÄUFIGKEIT	GÜLTIGE PROZENT
Privat	43	65,2
Börsennotiert	15	22,7
Teil einer Investorengruppe	8	12,1
Joint Venture	0	0
<b>Gesamt</b>		<b>100,0</b>

## An welchen Standorten befindet sich Ihre Wertschöpfung im Ausland?

Die meisten Automobilzulieferer geben für ihre Wertschöpfung im Ausland Standorte in **Europa (80%)**, **Nord- und Mittelamerika (70%)** und **Asien (70%)** an. 61% der Teilnehmer haben in mindestens 3 Weltregionen einen Standort.

STANDORTE	HÄUFIGKEIT	GÜLTIGE PROZENT
Europa	55	79.9
Nord- und Mittelamerika	48	69.6
Asien	47	68.1
Südamerika	18	26.1
Afrika	9	13.0
Rest der Welt	2	2.9

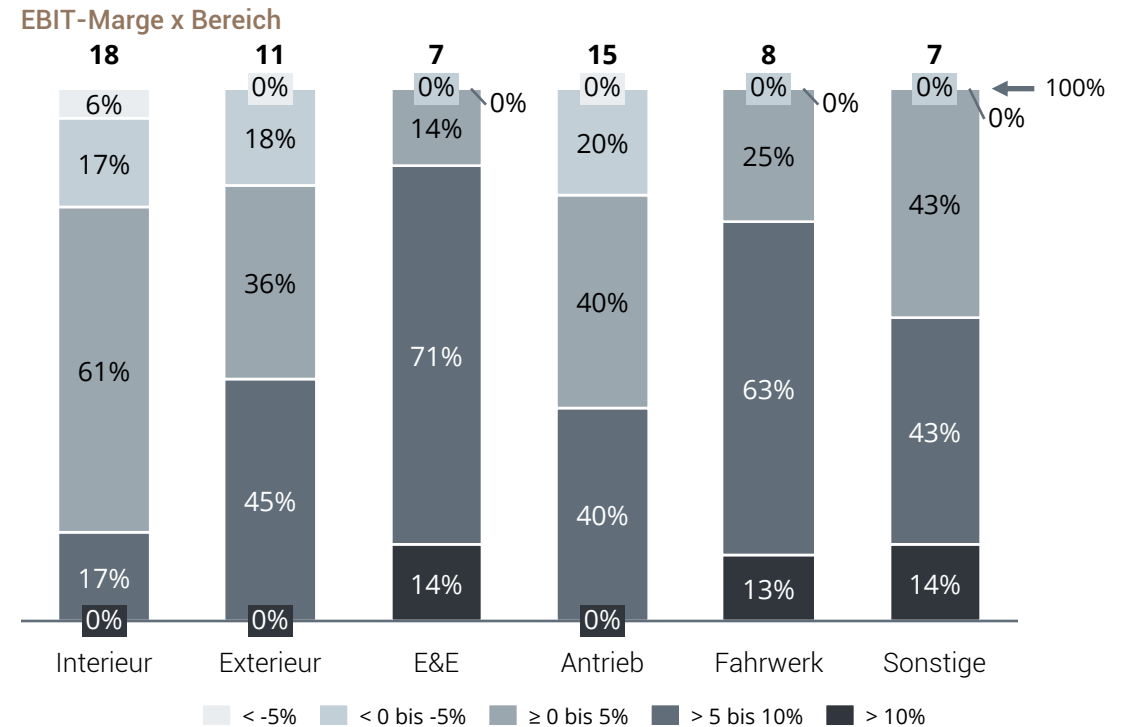
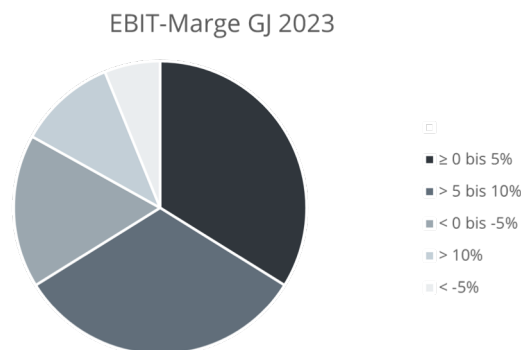


# ANGABEN ZU IHREM UNTERNEHMEN 3\_3

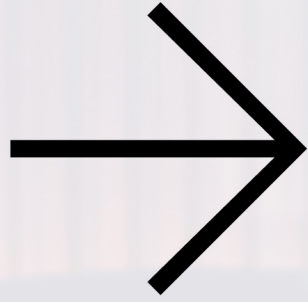
Wie hoch lag Ihre durchschnittliche EBIT-Marge im Jahr 2023 (in Prozent)?

Über zwei Drittel der Automobilzulieferer in der Stichprobe haben im Geschäftsjahr 2023 zwar eine positive EBIT-Marge, aber mit einer durchschnittlichen EBIT-Marge von ca. 4,0% liegen die Unternehmen deutlich unterhalb der Top 100 (Ø EBIT-Marge: 5,9%).

EBIT-MARGE	HÄUFIGKEIT	GÜLTIGE PROZENT
>10%	7	10,8
> 5 bis 10%	21	32,3
≥ 0 bis 5%	22	33,8
< 0 bis -5%	11	16,9
< -5%	4	6,2
<b>Gesamt</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>



DAS  
SITUATIONSBEWUSSTSEIN

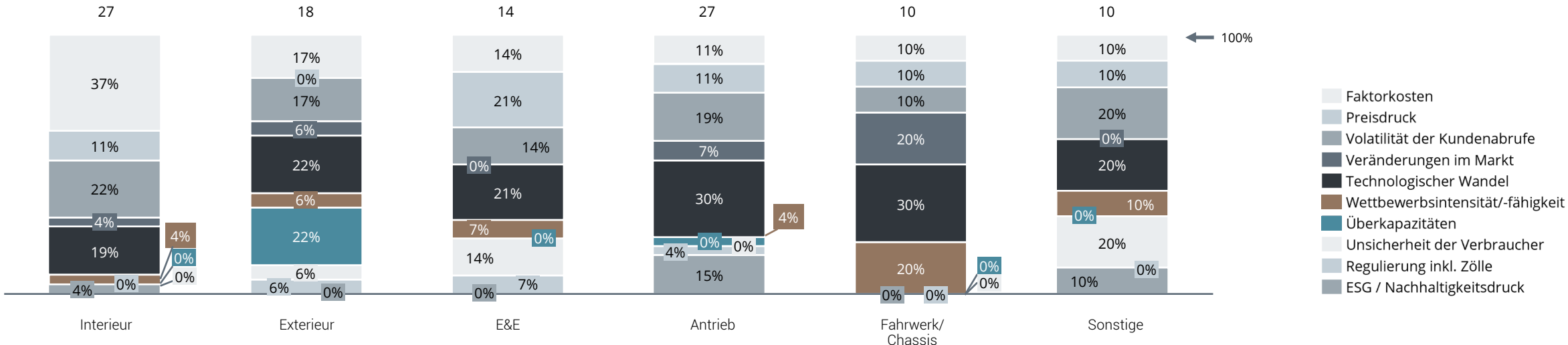


# BRANCHENHERAUSFORDERUNGEN

Welche großen Herausforderungen sehen Sie aktuell in der Automobilzulieferindustrie?

Der **technologische Wandel (29%)**, die **Faktorkosten (18%)** und die **Volatilität der Kundenabrufe (14%)** werden von den Befragten am häufigsten als große Branchenherausforderungen genannt.

## Branchenherausforderungen x Bereich



Quelle: Automotive-Umfrage 2024, BERYLLS BY ALIXPARTNERS & KEYPLAYER

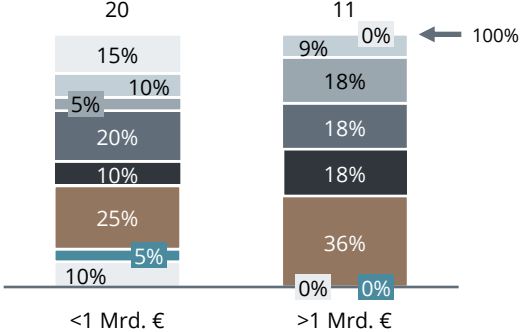


# UNTERNEHMENSHERAUSFORDERUNGEN

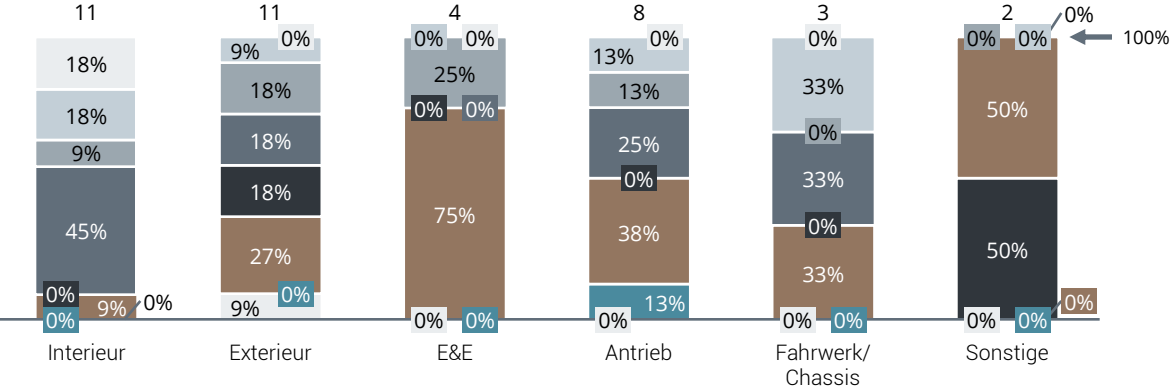
Welche Herausforderungen sehen Sie konkret für Ihr Unternehmen?

Die **Volatilität der Abrufe (21%)** und der **Unternehmensfootprint (21%)** werden von den Befragten am häufigsten als Herausforderungen für ihre Unternehmen gesehen.

## Unternehmensherausforderungen x Umsatz



## Unternehmensherausforderungen x Bereich



- Finanzierung
- Investitionskosten
- Lieferantenintegration
- Volatilität der Abrufe
- Auslastung/Überkapazitäten
- Unternehmensfootprint
- Innovationsdruck
- Diversifikation re Non-Automotive

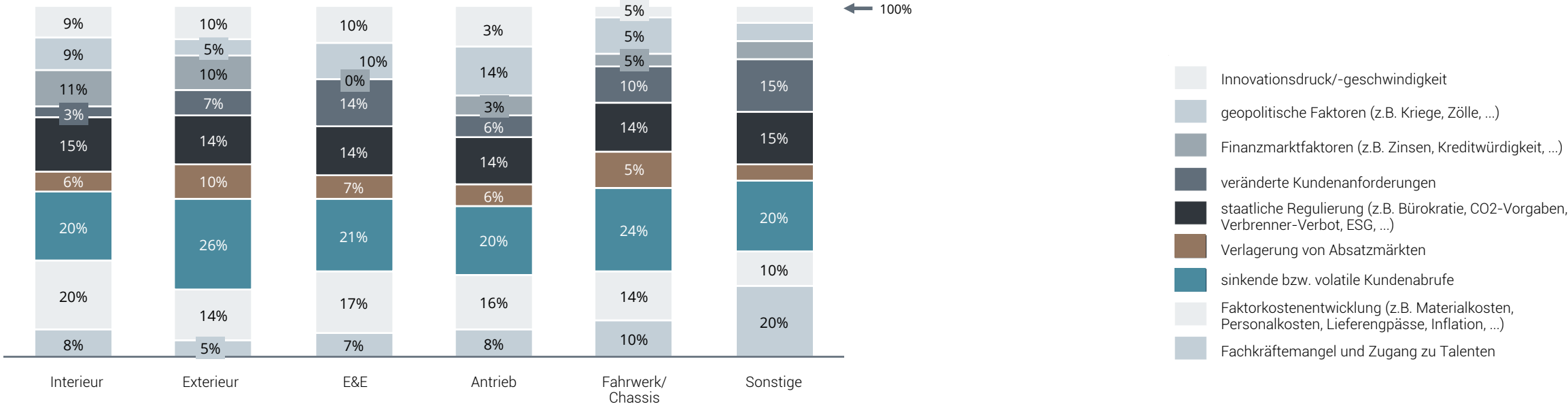
Quelle: Automotive-Umfrage 2024, BERYLLS BY ALIXPARTNERS & KEYPLAYER

# EXTERNE EINFLUSSFAKTOREN AUF OPERATIVES GESCHÄFT

Welche **externen Faktoren** haben aus Ihrer Sicht den stärksten Einfluss auf **Ihr operatives Geschäft**? (Max. 4 Antworten)

Laut den Befragten haben **sinkende bzw. volatile Kundenabrufe (18%)**, die **Faktorkostenentwicklung (18%)** und **staatliche Regulierung (14%)** den größten Einfluss auf ihr operatives Geschäft.

## Externe Faktoren x Bereich



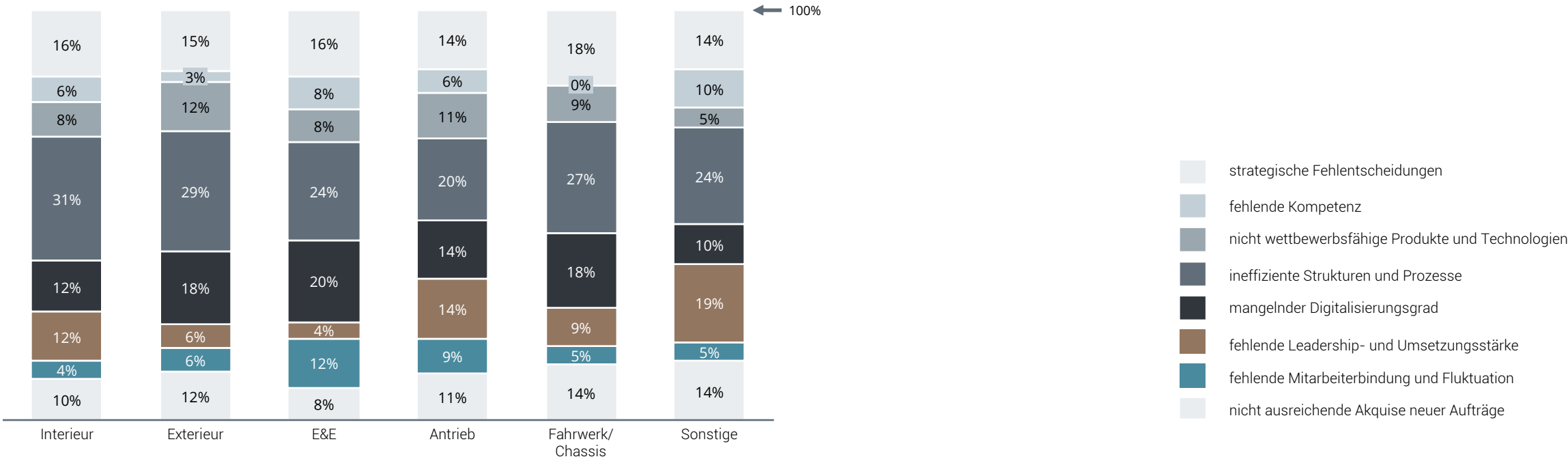
Quelle: Automotive-Umfrage 2024, BERYLLS BY ALIXPARTNERS & KEYPLAYER

# INTERNE EINFLUSSFAKTOREN AUF OPERATIVES GESCHÄFT

Welche **internen Faktoren** haben aus Ihrer Sicht den stärksten Einfluss auf Ihr operatives Geschäft? (Max. 4 Antworten)

Laut den Befragten haben **ineffiziente Strukturen und Prozesse (23%)** und **strategische Fehlentscheidungen (16%)** den größten internen Einfluss auf ihr operatives Geschäft.

## Interne Faktoren x Bereich



Quelle: Automotive-Umfrage 2024, BERYLLS BY ALIXPARTNERS & KEYPLAYER

# ART DER UNTERNEHMENSKRISE IM DIREKTEN BRANCHENUMFELD

Wenn Sie sich in Ihrem **direkten Branchenumfeld** umsehen, welche **Art von Unternehmenskrise** nehmen Sie aktuell am ehesten wahr?

Nur zwei der Befragten nehmen in ihrem direkten Branchenumfeld keine Unternehmenskrise wahr. In der Frage, ob es sich um eine **strategische Krise (30%)**, eine **Ergebniskrise (31%)** oder **Liquiditätskrise (36%)** handelt, herrscht Uneinigkeit.

KRISE IM BRANCHENUMFELD	HÄUFIGKEIT	GÜLTIGE PROZENT
Liquiditätskrise	24	35,8
Ergebniskrise	21	31,3
Strategische Krise	20	29,9
Keine Krise	2	3,0
<b>Gesamt</b>	<b>67</b>	<b>100,0</b>

# RESTRUKTURIERUNGSWAHRSCHEINLICHKEIT

Für wie wahrscheinlich halten Sie es, dass **Ihr Unternehmen in den nächsten 12 Monaten ein Restrukturierungsprojekt** starten wird / starten muss?

**Fast 80% der Befragten sehen** in den nächsten 12 Monaten **für ihr Unternehmen einen Restrukturierungsbedarf**<sup>1</sup>.

RESTRUKTURIERUNGSBEDARF	HÄUFIGKEIT	GÜLTIGE PROZENT
Bedarf	54	78,3
Kein Bedarf	15	21,7
<b>Gesamt</b>	<b>69</b>	<b>100,0</b>

<sup>1</sup> Fußnote: \*Restrukturierungswahrscheinlichkeit zusammengefasst: sehr/eher unwahrscheinlich = kein Bedarf; eher/sehr wahrscheinlich/im Gange/in konkreter Planung = Restrukturierungsbedarf  
Quelle: Automotive-Umfrage 2024, BERYLLS BY ALIXPARTNERS & KEYPLAYER

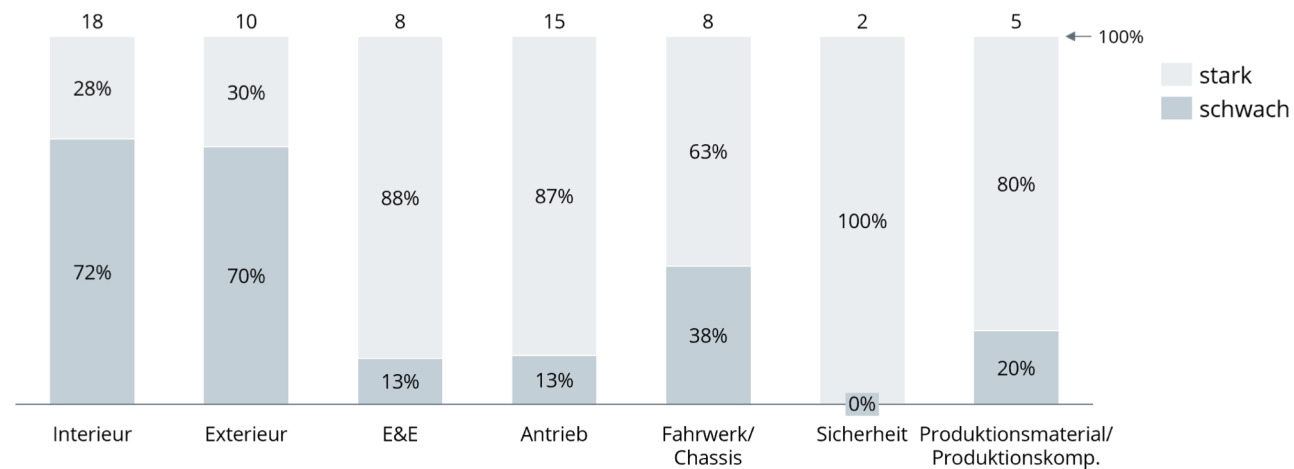
# ANPASSUNGSDRUCK ELEKTRIFIZIERUNG

Wie schätzen Sie den **Anpassungsdruck** ein, der durch die **Elektrifizierung** und die **sukzessive Abkehr vom Verbrennungsmotor** auf Ihrem Unternehmen, lastet?

Knapp **60%** der Befragten sprechen von einem **starken Anpassungsdruck**.

ANPASSUNGSDRUCK	HÄUFIGKEIT	GÜLTIGE PROZENT
Starker Anpassungsdruck	37	59,7
Schwacher Anpassungsdruck	17	27,4
Keine Auswirkung	8	12,9
<b>Gesamt</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>

## Anpassungsdruck Elektrifizierung x Bereich



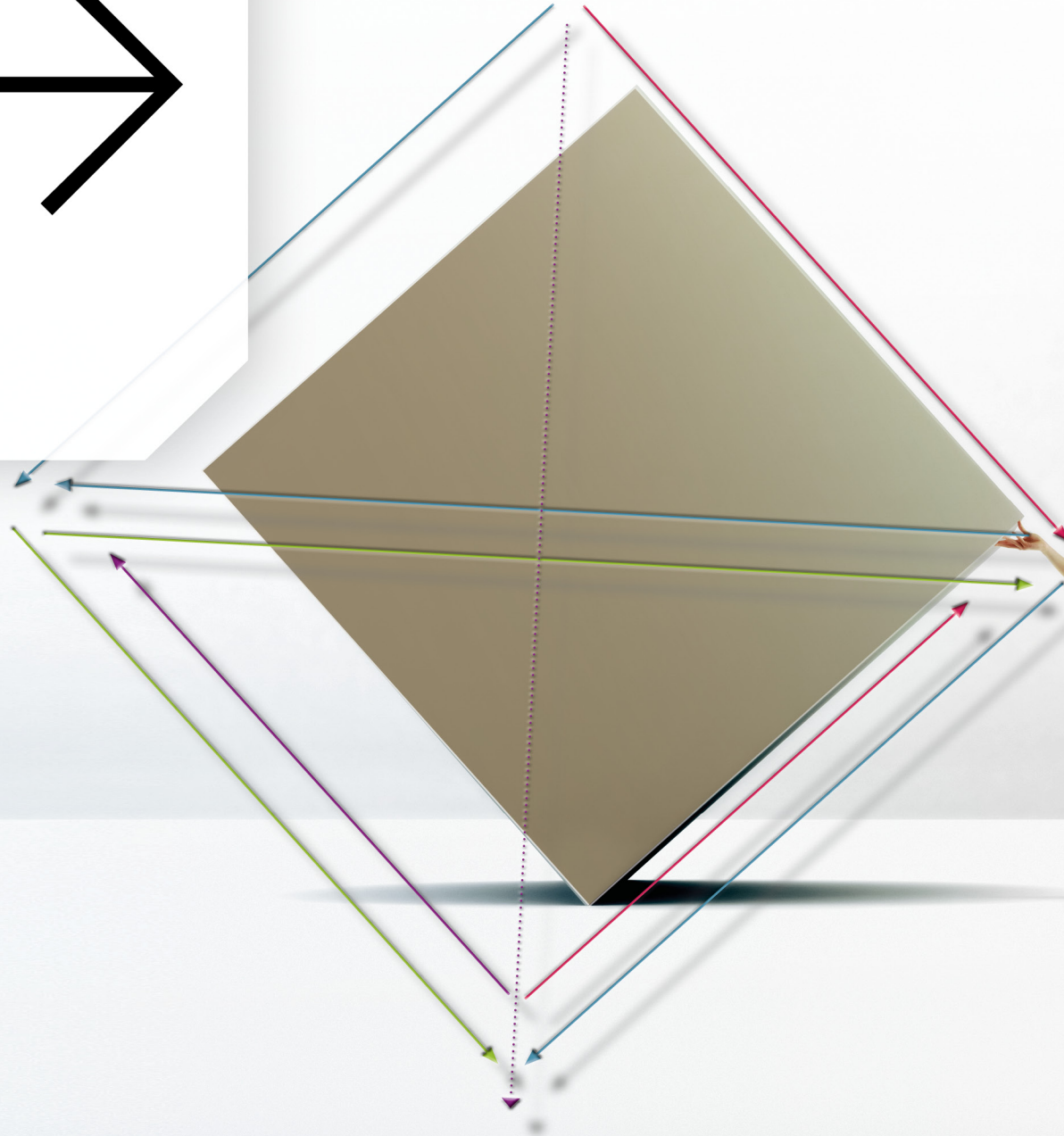
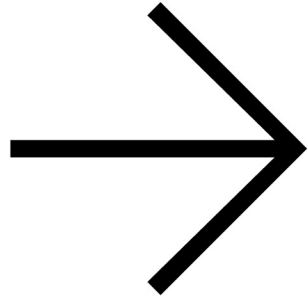
# AKTEURE

Welche **Akteure / Personengruppen** werden Ihrer Meinung nach in einer Restrukturierung besonders benötigt?

Aus Sicht der meisten Befragten werden das **mittlere (38%) und obere (36%) Management** in einer Restrukturierung besonders benötigt.

Akteure	Anzahl	Prozent	Prozent der Fälle
Top-Management	46	38,0	78,0
Mittleres Management	43	35,5	72,9
CRO / Interim Manager	17	14,0	28,8
Externe Berater	15	12,4	25,4
<b>Gesamt</b>	<b>121</b>	<b>100,0</b>	<b>205,1</b>

DIE  
RESTRUKTURIERUNGSKOMPETENZ





# RELEVANTE ERKENNTNISSE AUF EINEN BLICK

Mit 73% gibt die deutliche Mehrheit der Befragten an, dass aktuell eine **hohe Bereitschaft** in ihrem Unternehmen besteht, **Restrukturierungsmaßnahmen als andauernde Verbesserungsaktivität zu etablieren**.

Krisenzeiten sind für die meisten Befragten im **BEREICH HR** die Maßnahmen „**Personalabbau über Freiwilligenprogramme**“ (21%), „**Personalabbau über betriebsbedingte Kündigungen**“ (18%) und „**Anmelden von Kurzarbeit**“ (18%) am wirksamsten umsetzbar.

In Krisenzeiten sind für die meisten Befragten im **BEREICH VERTRIEB / KUNDEN** die Maßnahmen „**Konsequentes Claiming**“ (28%), „**Durchsetzen allgemeiner Preiserhöhungen**“ (22%) und „**vorzeitige Begleichung von Entwicklungsaufwänden**“ (17%) am wirksamsten umsetzbar.

In Krisenzeiten sind für die meisten Befragten im **BEREICH EINKAUF / LIEFERANTEN** die Maßnahmen „**Verhandlung von Preisreduzierungen**“ (36%) und „**Verlängerung von Zahlungszielen**“ (26%) am wirksamsten umsetzbar.

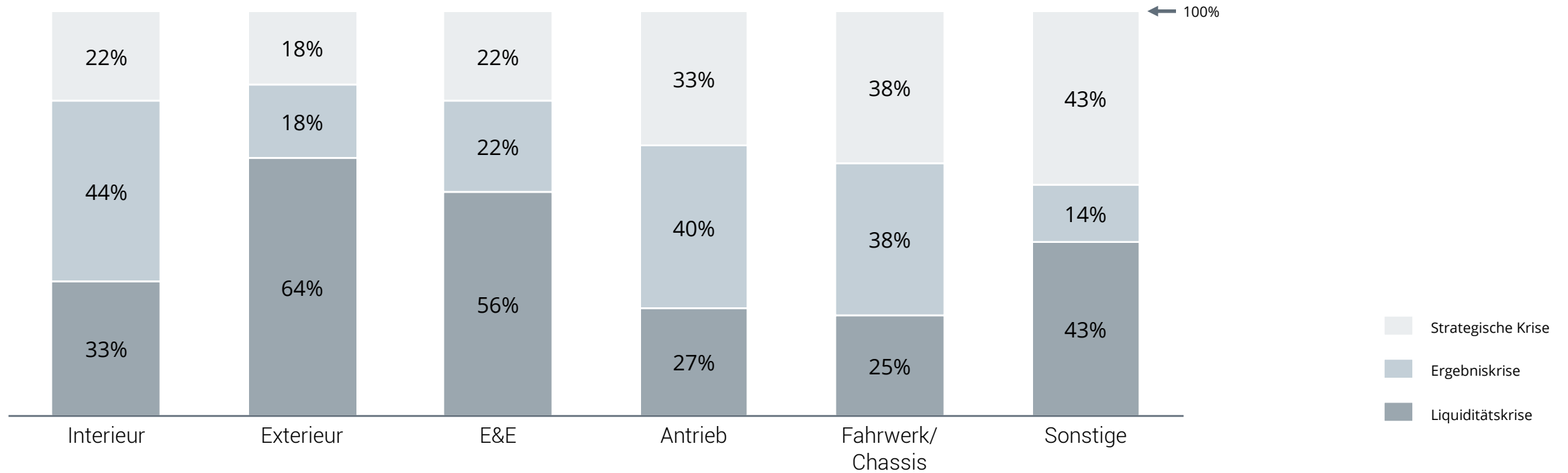
„**Kontinuierliche Verbesserungsprozesse in allen Bereichen etablieren**“ (29%) und die „**konsequente Weiterentwicklung und Umsetzung der Unternehmensstrategie**“ (26%) sind am bedeutsamsten, um **Restrukturierungskompetenz als andauernde Verbesserungskompetenz** verwirklichen zu können.

In Krisenzeiten ist für die meisten Befragten im **BEREICH OPERATIONS** die Maßnahme „**Intensivierung von kontinuierlichen Verbesserungen (KVP) bzw. Lean Ansätzen**“ (21%) und „**Reduzierung des Umlaufvermögens**“ (21%) am wirksamsten umsetzbar.

In Krisenzeiten ist für die meisten Befragten im **BEREICH FINANCE** die Maßnahmen „**Einführung bzw. Intensivierung von Factoring**“ (34%) und „**vorzeitige Verlängerung von Kreditlinien**“ (29%) am wirksamsten umsetzbar.

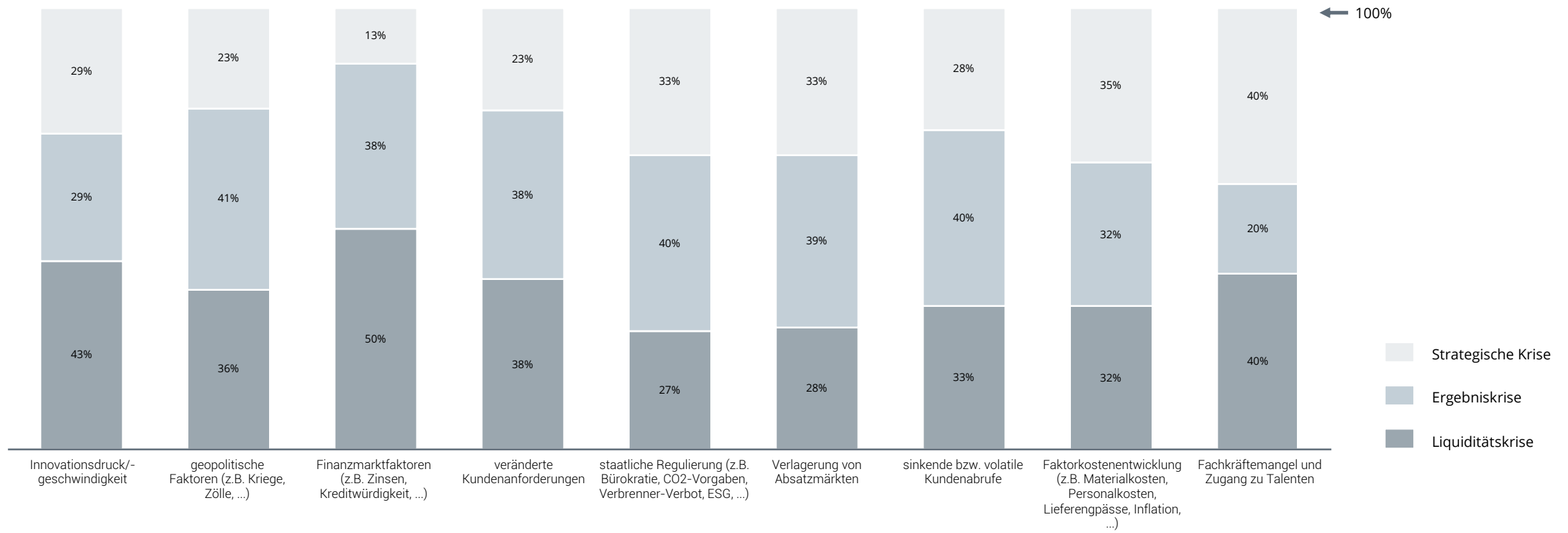
In Krisenzeiten sind für die meisten Befragten im **BEREICH EIGENTÜMER** die Maßnahme „**aktive Rolle [des Eigentümers] in der Restrukturierung**“ (33%) und „**Erweiterung der Eigentümerstruktur**“ (26%) am wirksamsten umsetzbar.

# ART DER UNTERNEHMENSKRISE IM DIREKTEN BRANCHENUMFELD X BEREICH



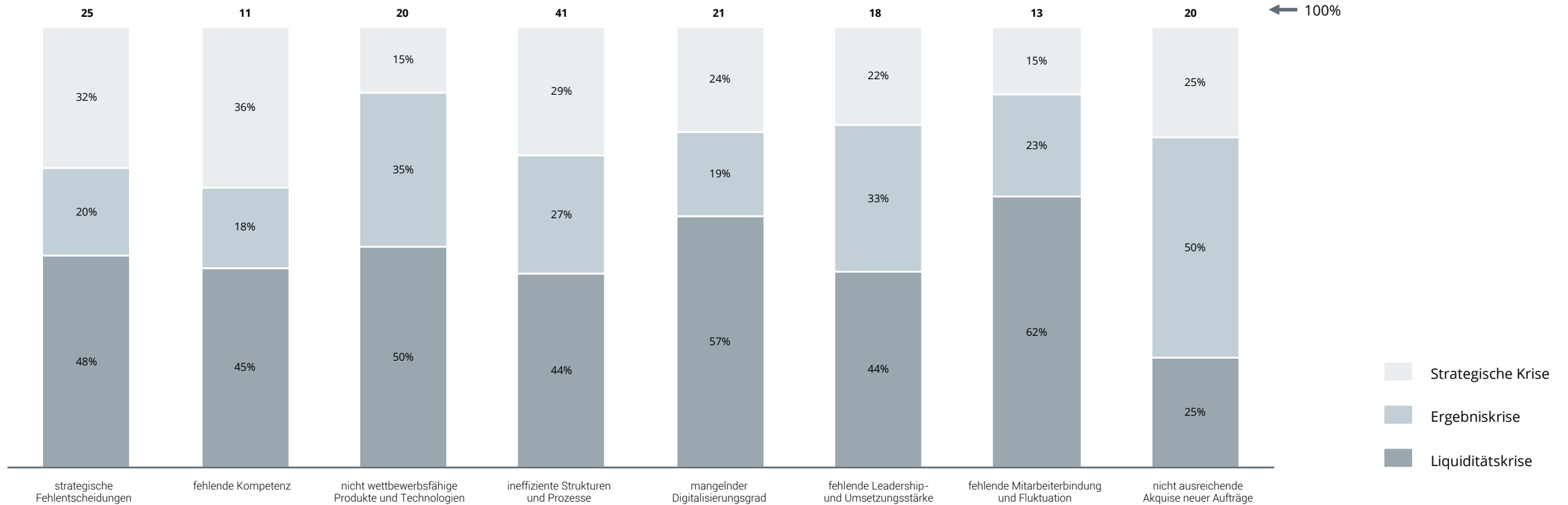
Quelle: Automotive-Umfrage 2024, BERYLLS BY ALIXPARTNERS & KEYPLAYER

# ART DER UNTERNEHMENSKRISE IM DIREKTEN BRANCHENUMFELD X EXTERNE FAKTOREN



Quelle: Automotive-Umfrage 2024, BERYLLS BY ALIXPARTNERS & KEYPLAYER

# ART DER UNTERNEHMENSKRISE IM DIREKTEN BRANCHENUMFELD X INTERNE FAKTOREN



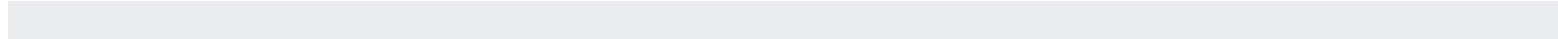
Quelle: Automotive-Umfrage 2024, BERYLLS BY ALIXPARTNERS & KEYPLAYER

# EINSPARUNGSBEITRÄGE 1\_4

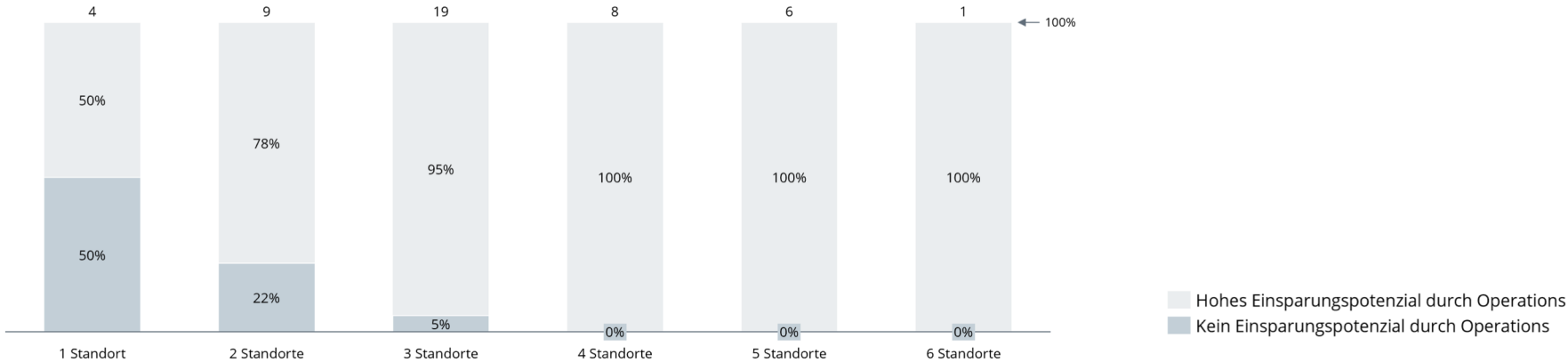
Woher kommen Ihrer Meinung nach die größten Einsparungsbeiträge bei der Krisenbewältigung bzw. -vorbeugung?

Die meisten der Befragten sehen die größten Einsparungsbeiträge bei der Krisenbewältigung bzw. -vorbeugung in den Bereichen **Operations (29%)**, **Einkauf / Lieferanten (24%)**, **Vertrieb / Kunden (22%)** und **HR / Mitarbeiter (20%)**.

Bereiche mit Einsparungsbeiträgen	Anzahl	Prozent	Prozent der Fälle
Operations	43	28,9	64,2
Einkauf / Lieferanten	35	23,5	52,2
Vertrieb / Kunden	32	21,5	47,8
HR / Mitarbeiter (inkl. Tarifpartner)	30	20,1	44,8
Eigentümer	5	3,4	7,5
Finance / Finanzierungspartner	4	2,7	6,0



Anzahl der Unternehmen, die im **Bereich Operations** große Einsparungsbeiträge sehen, aufgeteilt nach Anzahl der Weltregionen, in denen sie tätig sind

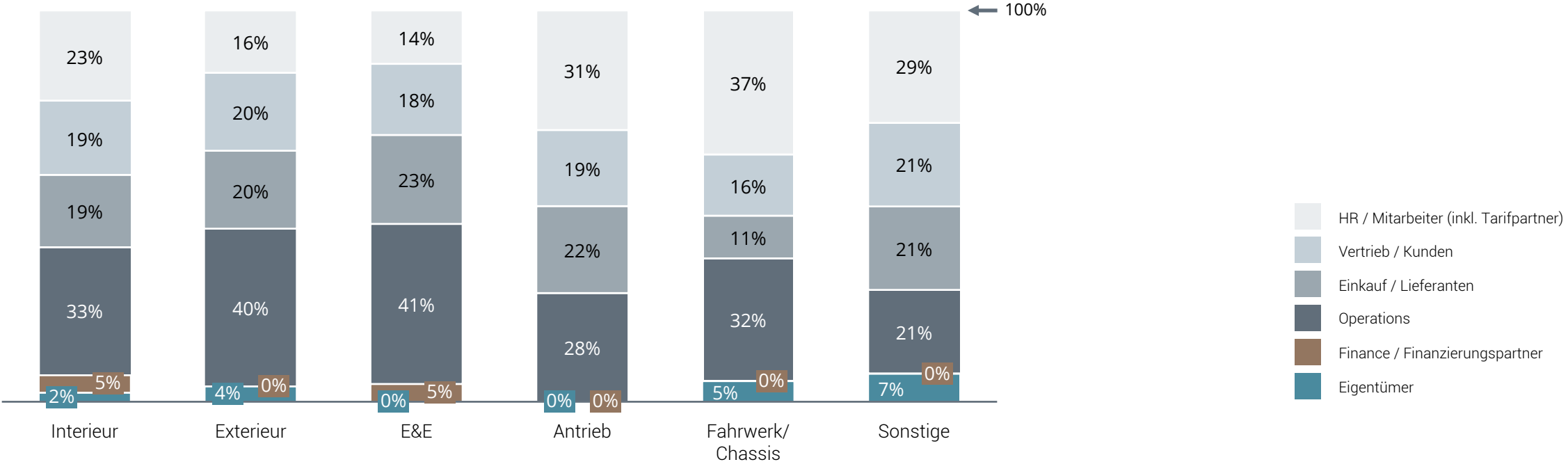


Quelle: Automotive-Umfrage 2024, BERYLLS BY ALIXPARTNERS & KEYPLAYER

# EINSPARUNGSBEITRÄGE X BEREICH 2\_4

Woher kommen Ihrer Meinung nach die **größten** Einsparungsbeiträge bei der Krisenbewältigung bzw. -vorbeugung?

Einsparungsbeiträge x Bereich

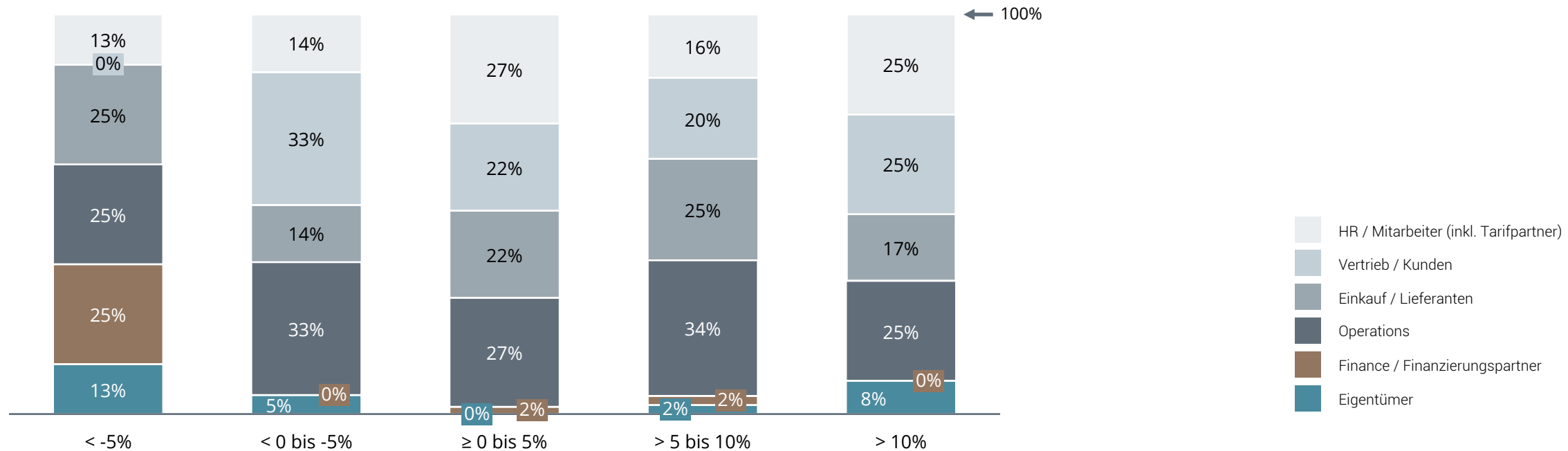


Quelle: Automotive-Umfrage 2024, BERYLLS BY ALIXPARTNERS & KEYPLAYER

# EINSPARUNGSBEITRÄGE X EBIT-MARGE 3\_4

Woher kommen Ihrer Meinung nach die **größten** Einsparungsbeiträge bei der Krisenbewältigung bzw. -vorbeugung?

Einsparungsbeiträge x EBIT-Marge

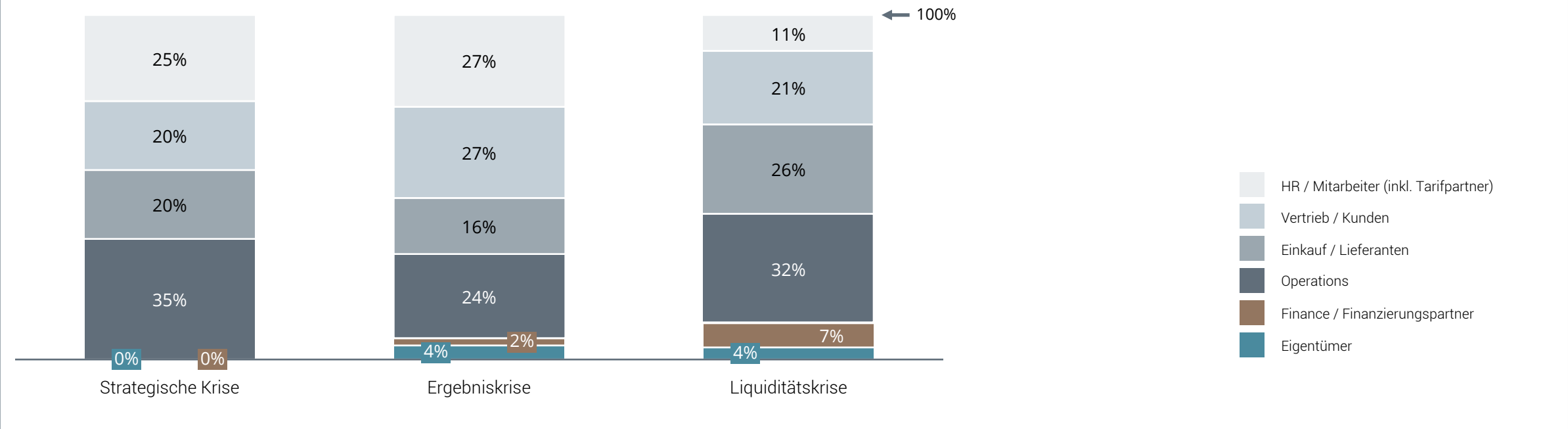


Quelle: Automotive-Umfrage 2024, BERYLLS BY ALIXPARTNERS & KEYPLAYER

# EINSPARUNGSBEITRÄGE X ART DER UNTERNEHMENSKRISE IM BRANCHENUMFELD 4\_4

Woher kommen Ihrer Meinung nach die **größten** Einsparungsbeiträge bei der Krisenbewältigung bzw. -vorbeugung?

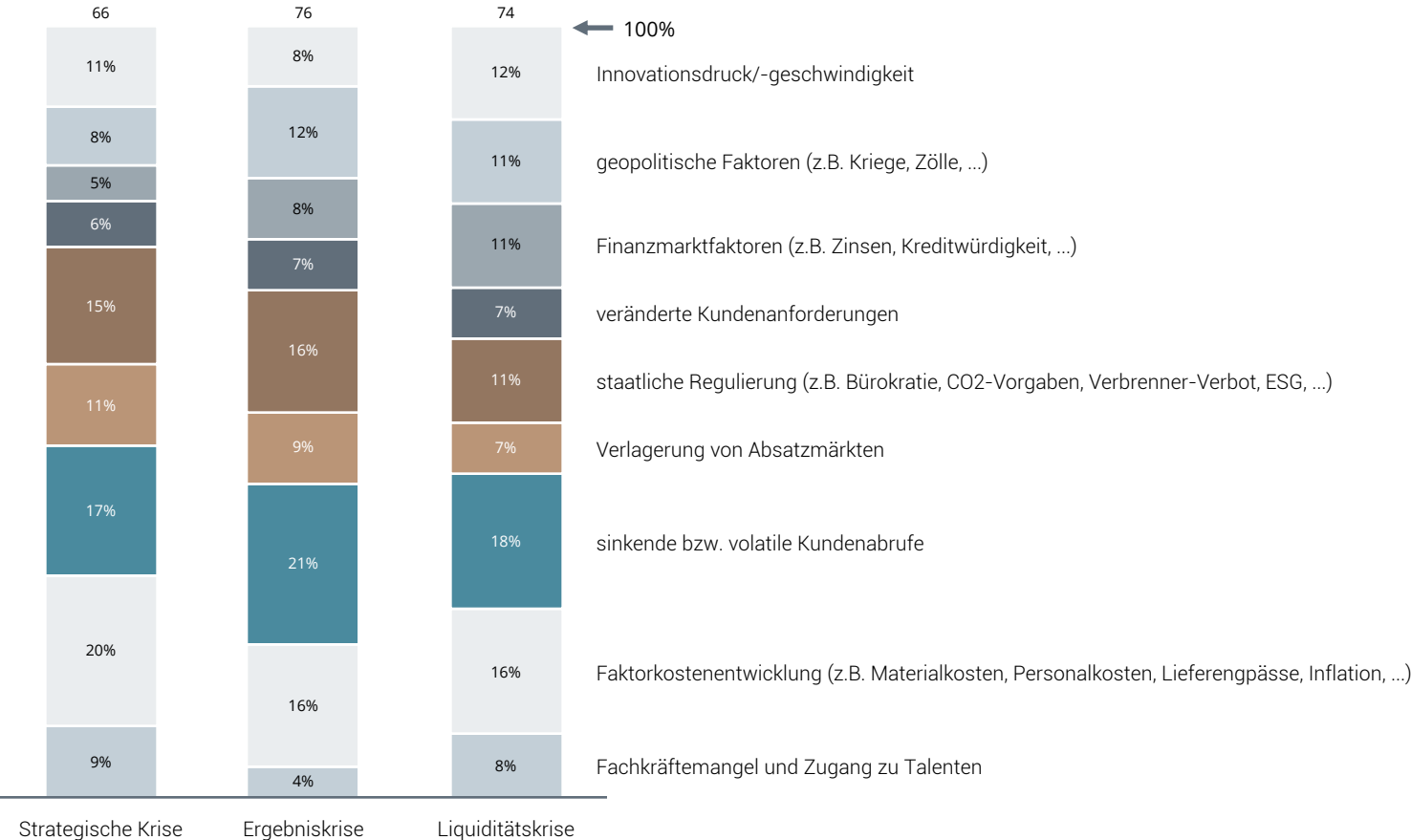
Einsparungsbeiträge x Art der Unternehmenskrise im direkten Branchenumfeld



Quelle: Automotive-Umfrage 2024, BERYLLS BY ALIXPARTNERS & KEYPLAYER

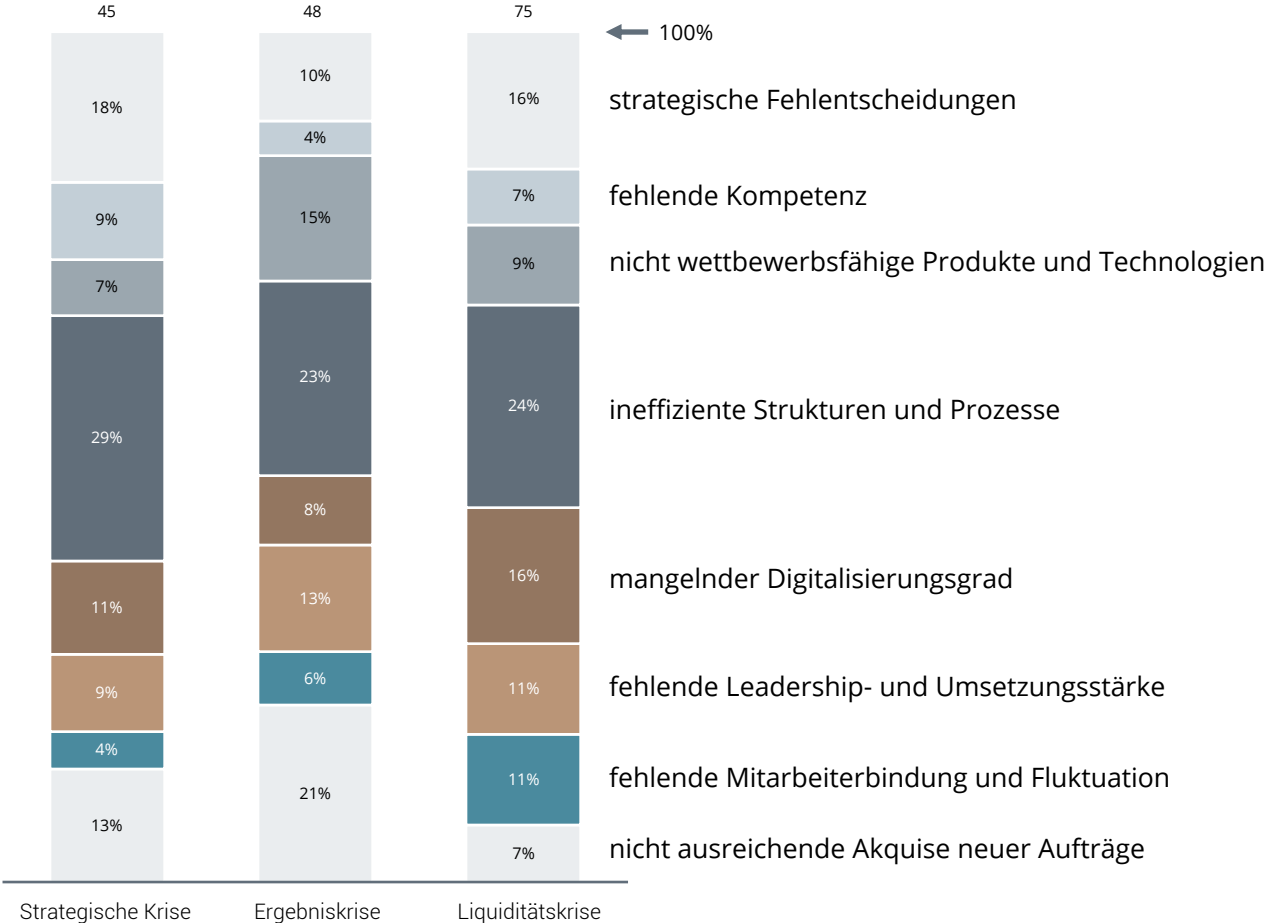


# EXTERNE FAKTOREN X UNTERNEHMENSKRISE BRANCHENUMFELD



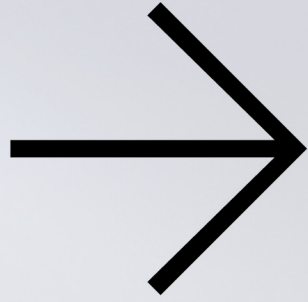
Quelle: Automotive-Umfrage 2024, BERYLLS BY ALIXPARTNERS & KEYPLAYER

# INTERNE FAKTOREN X UNTERNEHMENSKRISE BRANCHENUMFELD



Quelle: Automotive-Umfrage 2024, BERYLLS BY ALIXPARTNERS & KEYPLAYER

ANHANG



# HEAT MAP. ART UNTERNEHMENSKRISE X ALLE MASSNAHME

Umfrageergebnis

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
Strategische Krise	12	8	4	6	9	7	4	14	11	2	7	11	2	15	8	2	9	5	14	10	7	1	7	12	12	9	10	4	1	3	6	4	9	5																																																																		
Ergebniskrise	14	16	8	11	6	13	7	16	13	8	13	9	1	16	15	5	8	8	13	11	8	2	10	13	10	10	7	2	1	11	7	5	10	7																																																																		
Liquiditätskrise	10	8	5	5	4	12	3	16	13	9	9	8	2	17	14	1	7	7	14	10	5	2	11	16	12	13	9	4	1	10	5	10	10	10																																																																		

Expertensicht

	Aktionsraum bewusst verkleinern	Stabilität schaffen	Flexibilität schaffen	Aktionsraum gezielt vergrößern
<b>Strategische Krise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Portfolio-Bereinigung</li> <li>Standardisierung beschaffter Güter</li> <li>Werksschließungen/-konsolidierungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktive Rolle der Eigentümer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Outsourcing von Tätigkeiten [Digitalisierungsprojekte]</li> <li>Personalabbau über Freiwilligenprogramm bzw. Abfindungspakete, Frühverrentung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erweiterung der Eigentümerstruktur [Diversifikation]</li> </ul>
<b>Ergebniskrise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durchsetzen allg. Preiserhöhungen</li> <li>Vorzzeitige Begleichung von Entwicklungsaufwänden</li> <li>Reduzierung des Umlaufvermögens (Working Capital)</li> <li>Personalabbau über betriebsbedingte Kündigungen bzw. Sozialplan</li> <li>Materialbeistellung durch den Kunden</li> <li>Verschieben von Wartungsarbeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konsequentes Claiming</li> <li>Verhandlung von Preisreduzierungen</li> <li>Optimierung der Gesamtanlageneffektivität</li> <li>Einführen eines konsequenten Shop-Floor-Managements</li> <li>Lohn- und Gehaltsverzicht bzw. Sanierungsstarifvertrag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intensivierung von kontinuierlichen Verbesserungen (KVP) bzw. Lean Ansätzen</li> <li>Optimierung der Fertigungsplanung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lieferantenwechsel</li> </ul>
<b>Liquiditätskrise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anmelden von Kurzarbeit</li> <li>Verkürzung von Zahlungsbedingungen</li> <li>Verlängerung von Zahlungszielen</li> <li>Sale-and-Lease-Back</li> <li>Etablierung von Konsignationsbeständen</li> <li>Reduzierung freiwilliger Zusatzleistungen durch den Arbeitgeber</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einführung bzw. Intensivierung von Factoring</li> <li>Stundungsvereinbarungen</li> <li>Schuldenerlass</li> <li>Vorzzeitige Verlängerung von Kreditlinien</li> <li>Verzicht aus Zahlungen aus Verträgen durch Eigentümer</li> <li>Nachschießen zusätzlicher Mittel durch Eigentümer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilität durch Leiharbeitsverträge</li> <li>Übernahme von Investitionskosten durch den Kunden</li> </ul>	

# HEAT MAP. BRANCHENHERAUSFORDERUNGEN X ALLE MASSNAHME

	Personalabbau über Freiwilligenprogramm bzw. Abfindungspakete, Frühverrentung	Personalabbau über betriebsbedingte Kündigungen bzw. Sozialplan	Lohn- und Gehaltsverzicht bzw. Sanierungs-tarifvertrag	Flexibilität durch Leiharbeitsverträge	Outsourcing von Tätigkeiten	Anmelden von Kurzarbeit	Reduzierung freiwilliger Zusatzleistungen durch den Arbeitgeber	Konsequentes Claiming	Durchsetzen allgemeiner Preiserhöhungen	Verkürzung von Zahlungsbedingungen	vorzeitige Begleichung von Entwicklungsaufwänden	Übernahme von Investitionskosten durch den Kunden	Materialbeistellung durch den Kunden	Verhandlung von Preisreduzierungen	Verlängerung von Zahlungszielen	Lieferantenwechsel	Standardisierung beschaffter Güter	Etablierung von Konsignationsbeständen	Intensivierung von kontinuierlichen Verbesserungen (KVP) bzw. Lean Ansätzen	Optimierung der Gesamtanlagen-effektivität	Optimierung der Fertigungsplanung	Verschieben von Wartungsarbeiten	Einführen eines konsequenten Shop-Floor-Managements	Reduzierung des Umlaufvermögens	Werksschließungen/-konsolidierungen	Einführung bzw. Intensivierung von Factoring	Vorzeitige Verlängerung von Kreditlinien	Stundungsvereinbarungen	Schuldenerlass	Sale-and-Lease-Back	Verzicht auf Zahlungen aus Verträgen	Nachschließen zusätzlicher Mittel	Aktive Rolle in der Restrukturierung	Erweiterung der Eigentümerstruktur
Faktorkosten	9	10	3	5	3	9	2	12	9	5	8	7	0	14	9	2	10	5	11	6	5	3	8	12	9	10	8	3	0	9	5	4	4	7
Preisdruck	4	4	0	3	2	3	0	4	4	4	5	3	0	5	5	1	3	2	5	3	1	1	2	4	2	3	2	0	0	3	2	1	3	2
Volatilität der Kundenabrufe	9	9	5	6	5	8	2	10	7	5	9	6	1	13	11	0	5	5	10	8	6	3	7	10	9	8	5	2	1	6	6	5	7	6
Veränderungen im Markt	5	2	1	5	2	4	2	8	4	3	2	5	1	8	6	0	3	6	6	3	2	0	5	8	7	6	4	3	1	6	2	3	5	2
Technologischer Wandel	15	14	7	10	10	14	7	22	18	10	15	14	4	24	19	5	10	13	21	16	11	2	15	22	16	18	12	5	2	11	6	8	14	9
Wettbewerbsintensität/-fähigkeit	2	2	0	1	1	1	0	3	3	3	1	1	1	0	3	4	3	0	2	0	1	2	2	1	0	0	2	2	0	2	2	0	0	3
Überkapazitäten	2	3	2	0	0	4	0	4	4	2	2	2	1	0	2	4	2	0	1	0	2	3	1	2	0	3	4	1	0	3	3	0	0	1
Unsicherheit der Verbraucher	2	2	1	0	0	2	0	4	4	1	2	1	2	2	2	1	0	0	3	3	0	0	2	1	3	1	0	0	0	0	0	3	1	2
Regulierung inkl. Zölle	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	0	2	3	2	0	2	1	2	3	1	2	1	2	2	2	0	2	2	0	0	0
ESG/ Nachhaltigkeitsdruck	3	3	1	2	2	2	1	4	4	2	2	2	2	0	3	4	3	0	3	1	1	2	2	1	0	1	4	4	0	3	2	1	0	3

Quelle: Automotive-Umfrage 2024, BERYLLS BY ALIXPARTNERS & KEYPLAYER

# HEAT MAP. UNTERNEHMENSHERAUSFORDERUNGEN X ALLE MASSNAHME

	Personalabbau über Freiwilligenprogramm bzw. Abfindungspakete, Frühverrentung	Personalabbau über betriebsbedingte Kündigungen bzw. Sozialplan	Lohn- und Gehaltsverzicht bzw. Sanierungs-tarifvertrag	Flexibilität durch Leiharbeitsverträge	Outsourcing von Tätigkeiten	Anmelden von Kurzarbeit	Reduzierung freiwilliger Zusatzleistungen durch den Arbeitgeber	Konsequentes Claiming	Durchsetzen allgemeiner Preiserhöhungen	Verkürzung von Zahlungsbedingungen	vorzeitige Begleichung von Entwicklungsaufwänden	Übernahme von Investitionskosten durch den Kunden	Materialbeistellung durch den Kunden	Verhandlung von Preisreduzierungen	Verlängerung von Zahlungszielen	Lieferantenwechsel	Standardisierung beschaffter Güter	Etablierung von Konsignationsbeständen	Intensivierung von kontinuierlichen Verbesserungen (KVP) bzw. Lean Ansätzen	Optimierung der Gesamtanlagen-effektivität	Optimierung der Fertigungsplanung	Verschieben von Wartungsarbeiten	Einführen eines konsequenten Shop-Floor-Managements	Reduzierung des Umlaufvermögens	Werksschließungen/-konsolidierungen	Einführung bzw. Intensivierung von Factoring	Vorzitige Verlängerung von Kreditlinien	Stundungsvereinbarungen	Schuldenerlass	Sale-and-Lease-Back	Verzicht auf Zahlungen aus Verträgen	Nachschließen zusätzlicher Mittel	Aktive Rolle in der Restrukturierung	Erweiterung der Eigentümerstruktur
Finanzierung	0	2	2	1	0	3	0	3	1	0	2	2	0	3	2	0	1	1	3	0	0	0	2	2	1	2	0	1	0	3	0	1	1	2
Investitionskosten	2	2	2	0	1	2	0	2	1	1	1	1	0	3	1	0	1	2	3	2	0	0	1	2	2	2	0	1	0	2	1	1	1	1
Lieferantenintegration	3	2	2	2	1	2	0	3	1	3	2	2	0	2	3	0	1	2	2	1	1	0	1	3	2	3	2	0	0	2	2	2	1	2
Volatilität der Abrufe	3	4	3	4	1	5	1	5	4	1	4	2	0	5	2	0	3	2	4	3	2	1	3	5	4	2	3	0	0	3	0	2	0	1
Auslastung/Überkapazitäten	2	3	2	0	0	3	0	4	2	1	1	1	0	3	1	0	1	0	3	1	0	0	2	3	2	2	2	0	0	1	1	1	2	3
Unternehmensfootprint	8	6	3	3	5	5	2	8	6	6	6	3	2	8	8	0	4	4	8	6	3	1	6	7	6	7	7	0	0	3	5	5	5	3
Innovationsdruck	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1
Diversifikation re Non-Automotive	1	1	0	1	0	2	0	2	1	0	0	0	0	2	0	0	1	0	2	2	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	2	0	0

Quelle: Automotive-Umfrage 2024, BERYLLS BY ALIXPARTNERS & KEYPLAYER

# HEAT MAP. EXTERNE FAKTOREN X ALLE MASSNAHME

	Personenabbau über Freiwilligenprogramm bzw. Abfindungspakete, Frühverrentung	Personenabbau über betriebsbedingte Kündigungen bzw. Sozialplan	Lohn- und Gehaltsverzicht bzw. Sanierungs-tarifvertrag	Flexibilität durch Leiharbeitsverträge	Outsourcing von Tätigkeiten	Anneiden von Kurzarbeit	Reduzierung freiwilliger Zusatzleistungen durch den Arbeitgeber	Konsequentes Claiming	Durchsetzen allgemeiner Preiserhöhungen	Verkürzung von Zahlungsbedingungen	vorzeitige Begleichung von Entwicklungsaufwänden	Übernahme von Investitionskosten durch den Kunden	Materialbeistellung durch den Kunden	Verhandlung von Preisreduzierungen	Verlängerung von Zahlungszielen	Lieferantenwechsel	Standardisierung beschaffter Güter	Etablierung von Konsignationsbeständen	Intensivierung von kontinuierlichen Verbesserungen (KVP) bzw. Lean Ansätzen	Optimierung der Gesamtanlegen-effektivität	Optimierung der Fertigungsplanung	Verschieben von Wartungsarbeiten	Einführen eines konsequenten Shop-Floor-Managements	Reduzierung des Umlaufvermögens	Werksschließungen/-konsolidierungen	Einführung bzw. Intensivierung von Factoring	Vorzitige Verlängerung von Kreditlinien	Stundungsvereinbarungen	Schuldenerlass	Sale-and-Lease-Back	Verzicht auf Zahlungen aus Verträgen	Nachschließen zusätzlicher Mittel	Aktive Rolle in der Restrukturierung	Erweiterung der Eigentümerstruktur
Innovationsdruck/-geschwindigkeit	12	11	4	5	6	10	4	14	13	8	10	9	1	17	15	2	10	7	14	10	5	2	9	16	15	11	10	6	2	9	5	8	8	6
Geopolitische Faktoren	16	8	9	10	7	14	7	16	11	9	12	15	2	17	15	2	10	9	15	12	8	3	11	16	10	10	11	2	0	10	7	6	10	9
Finanzmarktfaktoren	13	13	7	4	6	10	3	13	12	4	8	7	0	14	11	3	6	8	13	6	5	0	9	14	7	12	6	5	0	10	4	6	5	7
Veränderte Kundenanforderungen	7	5	2	1	3	4	1	10	9	4	3	7	1	9	10	3	7	3	10	7	3	1	5	9	5	6	3	3	2	6	2	3	6	4
Staatliche Regulierung	19	16	10	14	8	17	10	26	17	11	15	12	2	25	18	5	14	10	22	17	13	4	14	18	17	14	15	4	1	12	12	9	12	12
Verlagerung von Absatzmärkten	11	13	2	6	5	9	3	15	11	6	9	12	2	14	8	1	8	5	11	9	5	1	10	13	15	12	9	3	0	6	5	6	7	10
Sinkende bzw. volatile Kundenabrufe	26	23	10	16	9	22	7	33	24	12	20	18	3	36	24	4	16	15	27	20	11	3	19	29	22	23	17	5	2	18	14	11	21	15
Faktorkostenentwicklung	23	21	10	13	12	20	6	30	22	15	20	16	4	34	22	6	15	16	27	18	11	3	18	27	23	24	17	6	1	17	12	13	17	13
Fachkräftemangel und Zugang zu Talente	5	6	2	7	6	6	4	10	11	4	8	4	1	13	9	4	5	4	9	10	7	1	4	6	6	4	5	2	2	3	3	4	6	4
	132	116	56	76	62	112	45	167	130	73	105	100	16	179	132	30	91	77	148	109	68	18	99	148	120	116	93	36	10	91	64	66	92	80

Quelle: Automotive-Umfrage 2024, BERYLLS BY ALIXPARTNERS & KEYPLAYER

# HEAT MAP. INTERNE FAKTOREN X ALLE MASSNAHME

	Personalabbau über Freiwilligenprogramm bzw. Abfindungspakete, Frühverrentung	Personalabbau über betriebsbedingte Kündigungen bzw. Sozialplan	Lohn- und Gehaltsverzicht bzw. Sanierungstarifvertrag	Flexibilität durch Leiharbeitsverträge	Outsourcing von Tätigkeiten	Anmelden von Kurzarbeit	Reduzierung freiwilliger Zusatzleistungen durch den Arbeitgeber	Konsequentes Claiming	Durchsetzen allgemeiner Preiserhöhungen	Verkürzung von Zahlungsbedingungen	vorzeitige Begleichung von Entwicklungsaufwänden	Übernahme von Investitionskosten durch den Kunden	Materialbeistellung durch den Kunden	Verhandlung von Preisreduzierungen	Verlängerung von Zahlungszielen	Lieferantenwechsel	Standardisierung beschaffter Güter	Etablierung von Konsignationsbeständen	Intensivierung von kontinuierlichen Verbesserungen (KVP) bzw. Lean Ansätzen	Optimierung der Gesamtanlagen-effektivität	Optimierung der Fertigungsplanung	Verschieben von Wartungsarbeiten	Einführen eines konsequenten Shop-Floor-Managements	Reduzierung des Umlaufvermögens	Werksschließungen/-konsolidierungen	Einführung bzw. Intensivierung von Factoring	Vorzeitige Verlängerung von Kreditlinien	Stundungsvereinbarungen	Schuldenerlass	Sale-and-Lease-Back	Verzicht auf Zahlungen aus Verträgen	Nachschießen zusätzlicher Mittel	Aktive Rolle in der Restrukturierung	Erweiterung der Eigentümerstruktur
Strategische Fehlentscheidungen	13	10	4	9	5	10	6	17	15	12	10	10	3	31	15	1	9	7	16	13	7	2	10	18	14	16	10	6	1	9	11	8	11	11
Fehlende Kompetenz	4	4	4	3	2	3	3	6	9	6	5	3	3	6	7	3	3	4	6	8	3	2	4	6	6	4	3	2	1	2	5	5	3	3
Nicht wettbewerbsfähige Produkte und Technologie	12	12	7	7	6	9	3	17	14	7	10	10	1	14	13	0	5	6	10	8	7	1	8	15	10	11	8	1	0	10	5	7	11	7
Ineffiziente Strukturen und Prozesse	25	21	11	12	10	21	6	30	23	12	17	20	3	32	22	1	15	13	28	18	12	4	21	29	20	22	18	6	1	16	14	14	17	18
Mangelnder Digitalisierungsgrad	11	9	4	6	4	11	3	17	14	7	9	9	2	16	12	2	8	6	17	11	3	3	9	15	12	10	9	2	0	7	5	6	9	6
Fehlende Leadership- und Umsetzungsstärke	6	6	4	7	5	9	5	10	7	4	7	6	1	17	12	2	3	6	10	7	7	2	8	10	7	11	6	2	2	7	5	4	10	6
Fehlende Mitarbeiterbindung und Fluktuation	5	4	4	6	5	7	3	10	7	5	8	7	2	12	11	2	4	5	7	9	7	0	6	7	7	8	5	1	2	7	2	5	8	7
Nicht ausreichende Akquise neuer Aufträge	14	15	6	6	5	13	4	17	14	7	8	9	1	17	10	2	10	6	17	13	5	1	10	13	13	11	9	4	0	10	4	9	11	6
	90	81	44	56	42	83	33	124	103	60	74	74	16	145	102	13	57	53	111	87	51	15	76	113	89	93	68	24	7	68	51	58	80	64

Quelle: Automotive-Umfrage 2024, BERYLLS BY ALIXPARTNERS & KEYPLAYER





**Alexander Kujumdshiev**

**Partner und Director Automotive**

KEYPLAYER Interim Management GmbH & Co. KG

Friedrichstr. 1a

D-80801 München

E-Mail: [a.kujumdshiev@keyplayer.de](mailto:a.kujumdshiev@keyplayer.de)

Telefon: +49 160 31 01 808

[www.keyplayer.de](http://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](mailto:Markus.Exler@fh-kufstein.ac.at)

Telefon: +49 175 58 55 837

[www.restrukturierung.fh-kufstein.ac.at](http://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

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)