

13. Internationales Symposium Restrukturierung

Institute of Corporate Restructuring | Kufstein University of Applied Sciences



Navigieren in Zeiten des Wandels, Restrukturierung und Turnaround in der Mobilitätsindustrie

Alexander Kujumdshiev

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

Expertenstudie zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit in herausfordernden Zeiten.



KEYPLAYER

Highperformer for your Business



Alexander Kujumdshiev
Partner & Director Automotive



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



FACTS & FIGURES

zum Studiendesign

1_2



Gemeinsame Befragung im Sommer 2024 von knapp 70 Executives
aus der deutschen Automobilzulieferindustrie durch KEYPLAYER und BERYLLS BY ALIXPARTNERS

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

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	21	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
Gesamt	67	100,0

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
Gesamt	61	100,0

FACTS & FIGURES

zum Studiendesign

2_2



Über 2/3 der Automobilzulieferer in der Stichprobe haben in 2023 zwar eine positive EBIT-Marge – mit ca. 4% liegen die Unternehmen aber deutlich unterhalb des Durchschnitts der Top 100 Lieferanten (Ø EBIT-Marge: 5,9%)

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

Welche Eigentümerstruktur kennzeichnet Ihr Unternehmen?

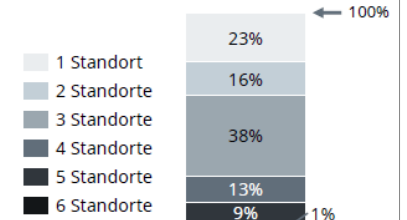
Die meisten Automobilzulieferer in der Stichprobe sind **privat (62%)** geführt, gefolgt von **börsennotierten Unternehmen (23%)**.

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

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



Vom Situationsbewusstsein zur Handlungsfähigkeit
ist es oft ein weiter Weg.

The whiteboard contains the following content:

- Top Left:** $v=0$, $a=g$, $s=h$
 $v^2 - u^2 = 2as$
 $v = \sqrt{2gh}$
 $J = 2mv_1 - 0$
 $J = mv - mv_1$
 $v_1 = \frac{1}{3}v$
 $2M - \frac{1}{3}\sqrt{2gh}$
- Top Center:** $v = \int a dt$, $s = \int v dt$
Diagram of a circle with center Q_0 and points P_t and Q_t . Angle ωt is shown.
- Top Right:** $\vec{AB} = r_B - r_A = (2-t^2)i + (-t^2)j$
 $d = \sqrt{(2-t^2)^2 + (-t^2)^2}$
 $d^2 = (2-t^2)^2 + (-t^2)^2 = 2t^4 - 2t^2 + 5$
 $d^2 = 8t^3 - 4t = 0$
- Middle Left:** $a = a_w \cos \omega t$, $a = a_w \sin \omega t$
Diagram of a sine wave.
- Middle Center:** $a = \frac{dv}{dt} = \cos \pi t \Rightarrow \int_0^v dv = \int_0^t \cos \pi t dt$
 $\Rightarrow \int dt = \int \frac{1}{v} ds \Rightarrow t = \int \frac{1}{v} ds$
- Middle Right:** $\frac{d^2}{dt^2} t \rightarrow d^2$
- Bottom Left:** $v = v_1 + v_2$
Diagram of a triangle with sides a, b, c and angles α, β, γ .
- Bottom Center:** $6M = \int_0^6 \frac{1}{\sqrt{x}} dx$
- Bottom Right:** Table with values for $1/v$ and $-s$.

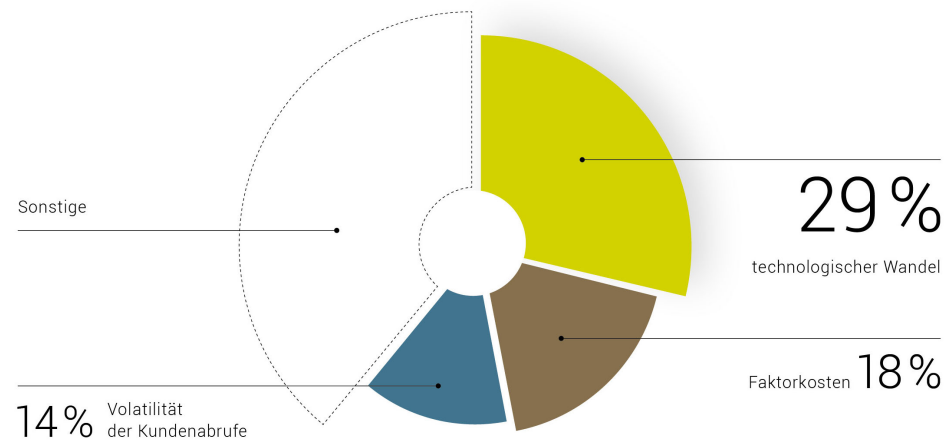
	0	2	4	6	8
$1/v$	0.5	0.33	0.2	0.13	0

Apropos: „gleichzeitige Dringlichkeit der Themen“.



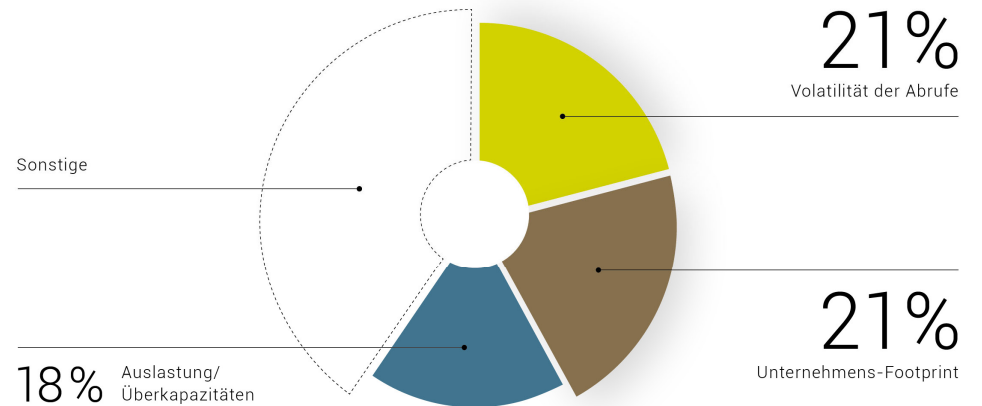
Die größten Herausforderungen für die Automobilzulieferindustrie

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



Die größten Herausforderungen für Ihr Unternehmen

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



Restrukturierung sollte in volatilen Zeiten als Daueraufgabe verstanden werden.



Bereitschaft, Restrukturierungsmaßnahmen als andauernde Verbesserungsaktivität zu etablieren

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

↗ 73,0%
Hohe Bereitschaft

↘ 27,0%
Geringe Bereitschaft

Wahrscheinlichkeit, dass das eigene Unternehmen in den nächsten 12 Monaten Restrukturierungsbedarf hat

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

↗ 78,3%
Restrukturierungsbedarf

↘ 21,7%
Kein Restrukturierungsbedarf

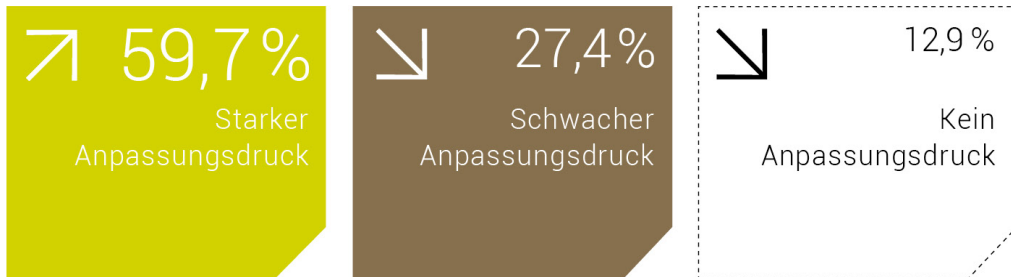
SITUATIONSBEWUSSTSEIN 2_2

Restrukturierung sollte in volatilen Zeiten als Daueraufgabe verstanden werden.



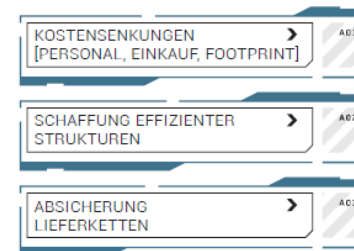
Anpassungsdruck durch Elektrifizierung

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



Krisenvorbeugende Maßnahmen

BORDMITTEL



ZEITGEMÄSSE ANSÄTZE



SITUATIONSBEWUSSTSEIN 2_2

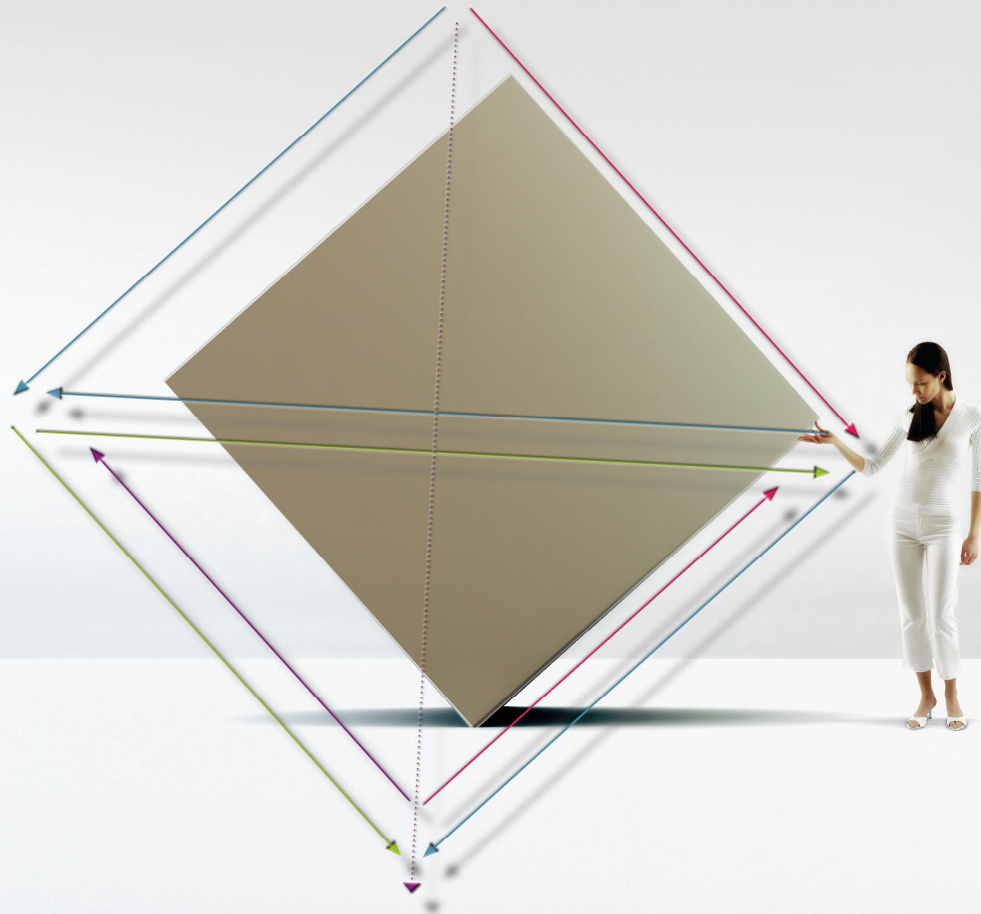
Restrukturierung sollte in volatilen Zeiten als Daueraufgabe verstanden werden.



Wir interpretieren das so:

Anpassungsdruck = Veränderungsdruck =
Restrukturierungsdruck.

Ein neues Restrukturierungsverständnis
zur Stärkung der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit.

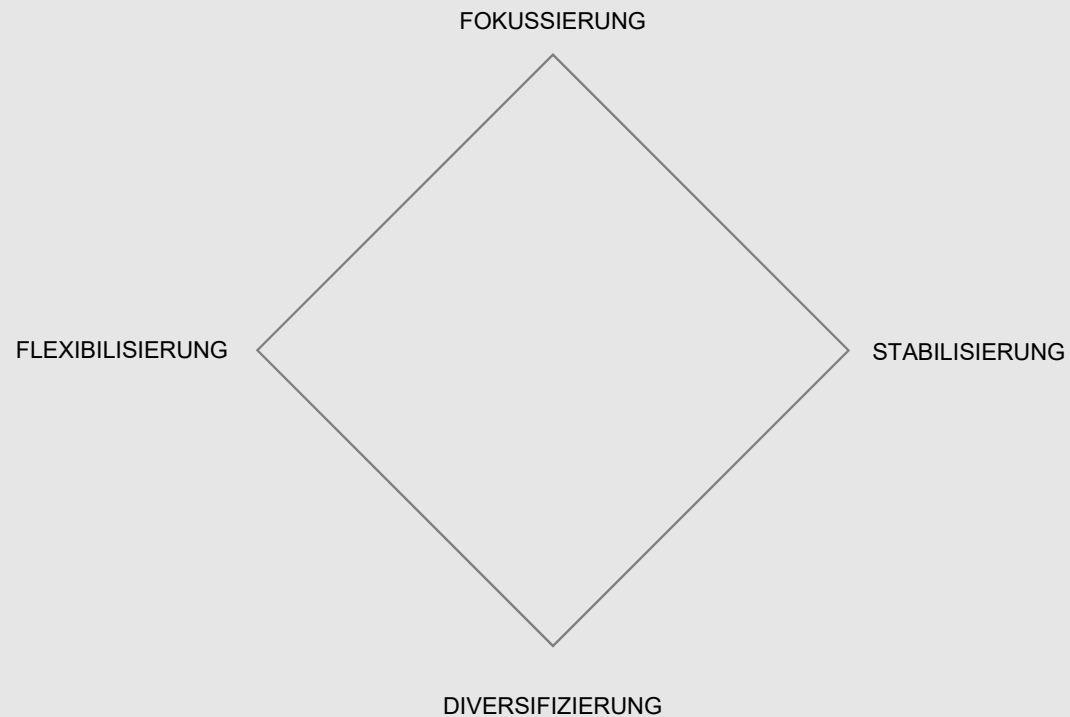


NEUES RESTRUKTURIERUNGSBEWUSSTSEIN

Die erweiterte R-Raute = r^2 -Raute



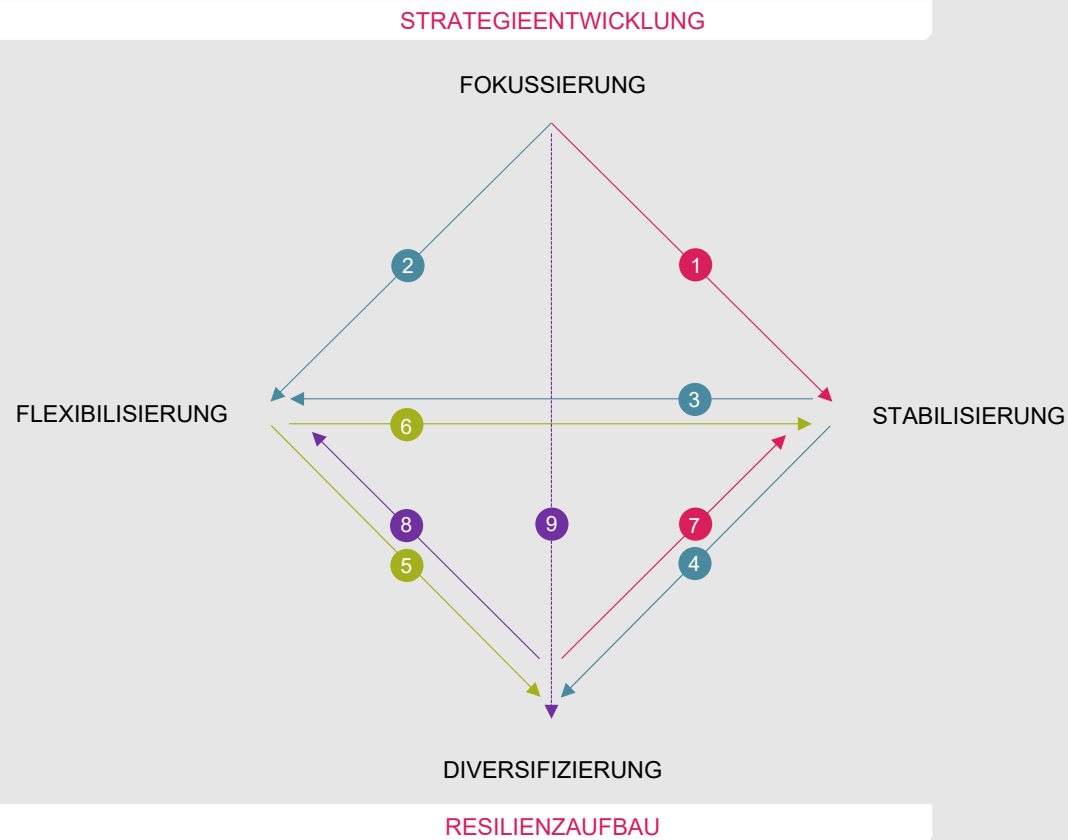
STRATEGIEENTWICKLUNG



RESILIENZAUFBAU

NEUES RESTRUKTURIERUNGSBEWUSSTSEIN

Die erweiterte R-Raute = r^2 -Raute



NEUES RESTRUKTURIERUNGSBEWUSSTSEIN

Die erweiterte R-Raute = r^2 -Raute



STRATEGIEENTWICKLUNG

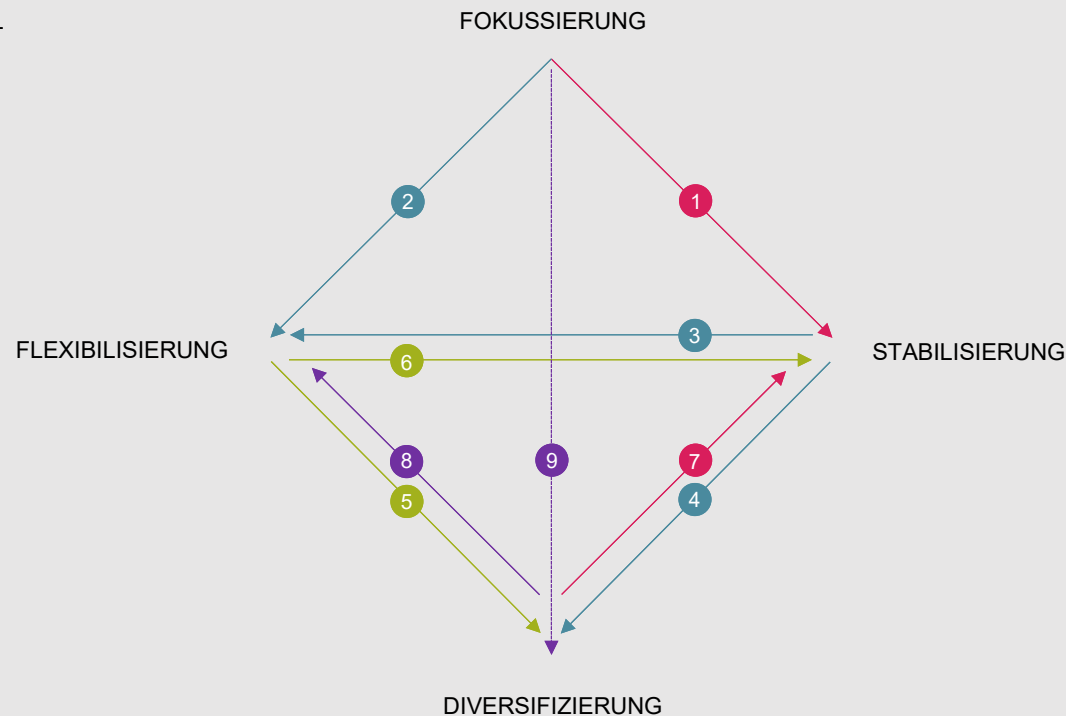
RESTRUKTURIERUNGSHEBEL

Komplexitätsreduktion

Dynamisierung

Skalierung / Profitabilität

Öffnung für Kooperationen



RESILIENZAUFBAU

RESTRUKTURIERUNGSOPTIONEN

1

Durch Fokussierung Aktionsraum bewusst verkleinern, um stabiler zu werden. (Komplexitätsreduktion)

2

Durch Fokussierung Potenziale freisetzen, um besser zu werden. (Dynamisierung)

3

Durch Stabilisierung Aktionsraum neu strukturieren, um flexibler zu werden. (Dynamisierung)

4

Durch Stabilisierung vorhandene Potenziale neu konfigurieren, um Aktionsraum zu vergrößern. (Dynamisierung)

5

Durch Flexibilisierung Aktionsraum bewusst vergrößern, um neue Opportunitäten nutzen zu können. (Skalierung)

6

Durch Flexibilisierung Kostenstrukturen verbessern und so zur Stabilisierung des vorhandenen Geschäfts beitragen. (Profitabilität)

7

Durch Diversifizierung (z. B. Ausgründungen) die Stabilität des - Kerngeschäfts gezielt erhöhen. (Komplexitätsreduktion)

8

Durch Diversifizierung (z. B. Mehrmarkenstrategie) die Flexibilität der Angebotsgestaltung gezielt erweitern. (Öffnung)

9

Durch Fokussierung Voraussetzungen schaffen für neue Partnerschaften. (Öffnung)

NEUES RESTRUKTURIERUNGSBEWUSSTSEIN

Die "Formel R" der Automobilzulieferindustrie: Resilienz ist Restrukturierung im Quadrat, kürzer: $r = r^2$.



STRATEGIEENTWICKLUNG

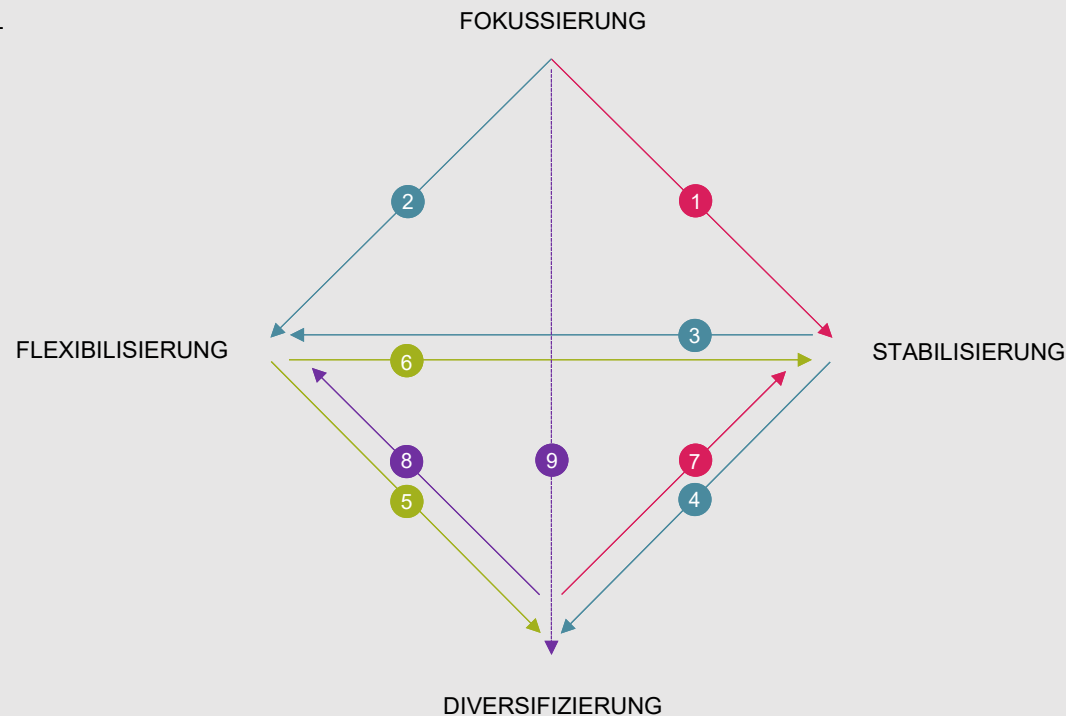
RESTRUKTURIERUNGSHEBEL

Komplexitätsreduktion

Dynamisierung

Skalierung / Profitabilität

Öffnung für Kooperationen



RESILIENZAUFBAU

RESTRUKTURIERUNGSOPTIONEN

1 Durch Fokussierung Aktionsraum bewusst verkleinern, um stabiler zu werden. (Komplexitätsreduktion)

2 Durch Fokussierung Potenziale freisetzen, um besser zu werden. (Dynamisierung)

3 Durch Stabilisierung Aktionsraum neu strukturieren, um flexibler zu werden. (Dynamisierung)

4 Durch Stabilisierung vorhandene Potenziale neu konfigurieren, um Aktionsraum zu vergrößern. (Dynamisierung)

5 Durch Flexibilisierung Aktionsraum bewusst vergrößern, um neue Opportunitäten nutzen zu können. (Skalierung)

6 Durch Flexibilisierung Kostenstrukturen verbessern und so zur Stabilisierung des vorhandenen Geschäfts beitragen. (Profitabilität)

7 Durch Diversifizierung (z. B. Ausgründungen) die Stabilität des - Kerngeschäfts gezielt erhöhen. (Komplexitätsreduktion)

8 Durch Diversifizierung (z. B. Mehrmarkenstrategie) die Flexibilität der Angebotsgestaltung gezielt erweitern. (Öffnung)

9 Durch Fokussierung Voraussetzungen schaffen für neue Partnerschaften. (Öffnung)

Veränderungsfähigkeit ist die Schlüsselkompetenz
in volatilen Zeiten.





VERÄNDERUNGSFÄHIGKEIT

Wer zu spät kommt, den bestraft der Wettbewerb.

Vier grundlegende Handlungsempfehlungen zum Schluss.



Ein zeitgemäßes Restrukturierungsverständnis muss eine Perspektive über die reine Krisenbewältigung hinaus aufzeigen.



Gefragt sind die Kenntnis und der souveräne Umgang mit der gesamten Klaviatur ergebniswirksamer Restrukturierungshebel und -instrumente.



Um zeitgemäße Fahrzeuge bauen zu können, muss die Bereitschaft bestehen, Kooperationen mit Technologiepartnern und Dienstleistern einzugehen.



Das verantwortliche Management muss aktiv und regelmäßig die inhaltliche Konfrontation mit Externen wie Branchenexperten, Beratern und dem Aufsichtsrat suchen.



KEYPLAYER
Highperformer for your Business

”Some people don’t like change, but you need to embrace change if the alternative is disaster.“

[Elon Musk]



**Vielen Dank
für Ihre
Aufmerksamkeit!**




Ihr
Alexander Kujumdshiev
Partner & Director Automotive
a.kujumdshiev@keyplayer.de
Mobil +49 160 310 1808



KEYPLAYER

Highperformer for your Business



Hier Studie bestellen und
noch mehr erfahren:



KEYPLAYER

Interim Management GmbH & Co. KG / Friedrichstr. 1a / D - 80801 München / Tel +49 89 215 25514 / info@keyplayer.de

KEYPLAYER ist unser Name,
unser Anspruch und
unser Versprechen.

INTERIM MANAGEMENT / EXECUTIVE SEARCH / NON-EXECUTIVE DIRECTORS



Empfehlungssicherheit
Manager, die leisten, was
Sie von ihnen erwarten:
differenzierte, umfassende
und zutreffende Manager-
empfehlungen.



Passgenauigkeit
Schnelle und zuverlässige
Empfehlung aus der
Praxisperspektive pass-
genauer Kandidaten.



Ergebnisorientierung
Manager, die schnell und
nachhaltig wirksam sind und von
ihrer Persönlichkeit her zu Ihrer
Organisation und Situation
passen.



Performance-Garantie
Mit unserer in Europa einzigartigen
Performance- Garantie übernehmen wir
auch finanziell Verantwortung für unsere
Managerempfehlungen. Wir verfolgen
eine konsequente Qualitäts- statt
Transaktions-orientierung.

Wir freuen uns auf Ihre Anfrage: info@keyplayer.de / keyplayer.de / T +49 Tel +49 89 215 25514