



// AUTOMOTIVE

# Automobilindustrie 2026

Restrukturierung als Überlebensprinzip

# INSIGHTS

//01

91 Prozent der Unternehmen sehen  
eine Restrukturierung als Schlüssel  
zur Kostensenkung.

//02

81 Prozent setzen auf neue Branchen und  
78 Prozent auf Auslandsmärkte – Wachstum  
entsteht durch Fokussierung und mutige  
Expansion.

//03

90 Prozent fordern mehr Transformations- und  
Restrukturierungskompetenz im Management,  
denn Transformation braucht klare Führung,  
Tempo und konsequente Umsetzung.

# CONTENT

<b>Insights</b>	<b>02</b>
<b>Vorwort</b>	<b>04</b>
<b>01</b> Einführung: Zur wirtschaftlichen Lage der deutschen Automobilindustrie	<b>05</b>
<b>02</b> Analyse der Krisensituation	<b>06</b>
<b>03</b> Analyse der Krisenursachen	<b>07</b>
<b>04</b> Auswirkungen der amerikanischen Zoll- und Handelspolitik	<b>09</b>
<b>05</b> Handlungsempfehlungen zur Lösung der Krise	<b>10</b>
<b>06</b> Forderungen der deutschen Automobilindustrie	<b>18</b>
<b>07</b> Transformation der deutschen Automobilindustrie: Best Practices, Lösungsansätze, Enabler und Risiken	<b>20</b>
<b>08</b> Fazit	<b>22</b>
<b>In Brief</b>	<b>24</b>
<b>Appendix</b>	<b>25</b>

# VORWORT

Die deutsche Automobilindustrie befindet sich in einer ihrer tiefgreifendsten Strukturkrisen. Rückläufige Neuzulassungen, eine schwache Inlandsnachfrage infolge von Rezession, steigenden Lebenshaltungskosten und geopolitischen Unsicherheiten sowie rückläufige Exporte kumulieren zu erheblichen Belastungen für die Branche. Zugleich verschärft sich der globale Wettbewerb, insbesondere durch den Markteintritt und die rasch wachsende Präsenz chinesischer Anbieter, während deutsche Hersteller auf wichtigen Absatzmärkten in Europa, China und den USA Marktanteile verlieren. Der tiefgreifende Transformationsprozess hin zur Elektromobilität erfordert hohe Investitionen, verstärkt jedoch bestehende strukturelle Probleme wie Überkapazitäten, Unterauslastung und sinkende Profitabilität. Diese Entwicklungen führen zu einer zunehmenden Konsolidierung in der Zuliefererindustrie, da Hersteller ihre Partnerschaften stärker auf wenige strategisch relevante Akteure konzentrieren. Viele Zulieferer sehen sich zusätzlich mit gravierenden Standortnachteilen konfrontiert, darunter hohe Lohn- und Energiekosten, Fachkräftemangel, ineffiziente Prozesse, geringe Internationalisierung sowie eingeschränkter Zugang zu Kapital. Erschwerend kommen politische und regulatorische Rahmenbedingungen hinzu. Strengere CO<sub>2</sub>-Grenzwerte, das aktuell noch geltende „Verbrennerverbot“ ab 2035<sup>1</sup>, internationale Handelskonflikte und bürokratische Hürden beeinträchtigen die Wettbewerbsfähigkeit der Branche und erschweren die langfristige strategische Planung.

Ein erheblicher Teil der Unternehmen verfügt bislang über keine tragfähigen Konzepte zur Anpassung an diese disruptiven Bedingungen, sodass die langfristige Zukunftsfähigkeit der Branche zunehmend infrage steht. Vor diesem Hintergrund verfolgt die Automobilstudie 2026 das Ziel, Maßnahmen zur Bewältigung der aktuellen Krisensituation zu analysieren und Zukunftsstrategien für Unternehmen der deutschen Automobilbranche zu entwickeln (Handlungsempfehlungen). Grundlage bildet eine umfassende Sichtung einschlägiger Literatur, aus der Hypothesen und ein Fragebogen entwickelt wurden. Von Frühjahr bis Herbst 2025 nahmen 518 Führungskräfte und Experten aus der Branche an der Befragung teil – knapp die Hälfte der Befragten verfügt über mehr als zwanzig Jahre einschlägige Berufserfahrung.

Die Ergebnisse zeichnen ein klares Bild: Mehr als die Hälfte der Unternehmen befindet sich bereits in einer akuten Krise, nahezu alle sehen sich einem massiven Transformationsdruck ausgesetzt. Die Ursachen reichen von wachsendem Wettbewerbsdruck durch chinesische Hersteller über volatile Nachfrage und geopolitische Konflikte bis hin zu steigenden Kosten und internen Strukturproblemen. Gleichzeitig zeigt die Studie, mit welchen Strategien Unternehmen ihre Widerstandsfähigkeit zu stärken versuchen – von Standortverlagerungen, Rightsizing und Digitalisierung über eine fokussierte Portfoliostrategie bis hin zu neuen Finanzierungs- und Managementansätzen.

Damit entsteht ein umfassendes Lagebild der deutschen Automobilindustrie sowie ein klarer Handlungsauftrag für die strategische Neuausrichtung der Branche.

<sup>1</sup> Europäisches Parlament (2023). EU-Verkaufsverbot für neue Benzin- und Dieselfahrzeuge ab 2035 – Was bedeutet das? <https://www.europarl.europa.eu/topics/de/article/20221019STO44572/verkaufsverbot-für-neue-benzin-und-dieselfahrzeuge-ab-2035-was-bedeutet-das>

# Einführung: Zur wirtschaftlichen Lage der deutschen Automobilindustrie

Düstere Wetterlage in der Automobilindustrie: Die Branche ist von einem simultanen Rückgang bei Umsatz, Aufträgen und Profitabilität betroffen. 89 Prozent der Befragten erwarten im Jahr 2026 einen Umsatzrückgang im Vergleich zum Jahr 2024, ein starker Indikator für die fortgesetzte strukturelle Schwäche und abnehmende Resilienz der deutschen Automobilindustrie.

Die deutsche Automobilindustrie steht 2026 vor einem erneuten Abschwung. Nach einem bereits schwierigen Vorjahr erwarten nahezu 90 Prozent der Unternehmen rückläufige Umsätze, die Mehrheit davon (70 Prozent) um mehr als fünf Prozent. Nur eine kleine Minderheit (ca. 5 Prozent) rechnet mit Stabilität oder Wachstum. Damit setzt sich der spürbare Negativtrend fort, der auf eine anhaltende Nachfrageschwäche und sinkende Wettbewerbsfähigkeit hinweist.

Die Branchendaten bestätigen dieses Bild: Die weltweite Fahrzeugproduktion dürfte leicht auf 88,7 Mio. Einheiten (−0,4 Prozent)<sup>2</sup> sinken, in Europa fällt der Rückgang mit rund zwei Prozent (16,6 Mio. Fahrzeuge nach 17,0 Mio. in 2024) noch stärker aus.<sup>3</sup> Ein gegensätzliches Bild zeigt sich bei den Produktionszahlen deutscher Hersteller im Ausland: Hier konnte 2024 trotz des gesamtwirtschaftlichen Abschwungs ein Anstieg um zwei Prozent auf rund 3,2 Mio. Fahrzeuge erzielt werden.<sup>4</sup> Obwohl die weltweite und europäische Fahrzeugproduktion rückläufig ist, konnten deutsche Hersteller im Jahr 2024 ihre Auslandsproduktion steigern. Diese Entwicklung verdeutlicht die fortschreitende Internationalisierung und Standortverlagerung – mit entsprechend negativen Folgen für die industrielle Basis der Automobilindustrie im Inland.

Parallel dazu trüben sich auch die Auftragseingänge deutlich ein. Die große Mehrheit der Betriebe erwartet weiterhin rückläufige Bestellungen (85 Prozent), davon ein Drittel mit Einbrüchen von mehr als zehn Prozent (30 Prozent) und weitere 40 Prozent mit Rückgängen zwischen fünf und zehn Prozent. Nur rund zehn Prozent blicken optimistisch nach vorne und rechnen mit steigenden Aufträgen (10 Prozent).

Noch deutlicher zeigen sich die Probleme bei der Profitabilität. Mehr als die Hälfte der Unternehmen (57 Prozent) erwartet eine sinkende EBIT-Marge, während nur 22 Prozent von stabilen und 20 Prozent von verbesserten Ergebnissen ausgehen. Bereits 2024 lagen 46 Prozent der Margen unter drei Prozent, darunter 30 Prozent sogar unter einem Prozent – ein klares Zeichen für die anhaltend fragile finanzielle Basis vieler Betriebe. Insgesamt bestätigen die Studienergebnisse eine anhaltende Schwächezephase der deutschen Automobilindustrie – geprägt von Umsatzrückgang, Auftragsmangel, Margenverfall und Produktionsverlagerung. Der Transformationsdruck bleibt hoch, während die wirtschaftliche Widerstandskraft vieler Betriebe weiter sinkt.

<sup>2</sup> S&P Global Mobility. (2024). S&P Global Mobility forecasts 89.6M auto sales worldwide in 2024 and 88.7M in 2025. StockTitan. <https://www.stocktitan.net/news/SPGI/s-p-global-mobility-forecasts-89-6m-auto-sales-worldwide-in-0189rh6byqj.html> | <sup>3</sup> S&P Global Mobility. (2024). S&P Global Mobility projects 15.1M global BEV sales for 2025, up by 30 Prozent compared to 2024. EV Info. <https://evinfo.net/2024/12/sp-global-mobility-projects-15-1m-global-bev-sales-for-2025-up-by-30-compared-to-2024/> | <sup>4</sup> VDA – Verband der Automobilindustrie. (2025). Production and market in Germany – December 2024. VDA. [https://www.vda.de/en/press/press-releases/2025/250106\\_production\\_and\\_market\\_in\\_germany\\_december\\_2024?utm](https://www.vda.de/en/press/press-releases/2025/250106_production_and_market_in_germany_december_2024?utm)

## Analyse der Krisensituation

Eine Ära multipler Krisen: Ein nahezu flächendeckend wahrgenommener Transformationsdruck trifft auf eine ausgeprägte Krisenanfälligkeit und eine wachsende Zahl von Unternehmen, die sich in existenzbedrohenden Situationen befinden. 54 Prozent der Unternehmen befinden sich aktuell in einer Krisensituation.

Die deutsche Automobil- und Zuliefererindustrie befindet sich nicht mehr in einer vorübergehenden Schwäche phase, sondern in einer tiefgreifenden strukturellen Krise. Die Ergebnisse der Automobilstudie verdeutlichen ein hohes Maß an Transformations- und Krisendruck, das nahezu alle Akteure betrifft.

Nahezu alle befragten Automotive-Experten (98 Prozent) bewerten den aktuellen Transformationsdruck als hoch oder sehr hoch – und zwar sowohl für Zulieferer als auch für OEMs. In der Zuliefererindustrie stuften 73,5 Prozent den Druck als sehr hoch und 24 Prozent als hoch ein. Bei den OEMs liegt der Anteil der Einschätzung „sehr hoch“ bei rund 70 Prozent, ergänzt durch 27 Prozent mit der Bewertung „hoch“. Damit wird der strukturelle Anpassungsbedarf fast einhellig als existenziell eingeschätzt.

Parallel dazu zeigt sich eine ausgeprägte Krisenanfälligkeit: 92 Prozent der Unternehmen bewerten ihre Lage als mittel bis stark gefährdet. Mehr als jedes zweite Unternehmen (54 Prozent) befindet sich bereits in einer akuten Krise. Besonders ins Gewicht fallen Ertragsprobleme (62 Prozent berichten von einer Ertragskrise) und Liquiditäts schwierigkeiten (48 Prozent geben eine Liquiditätskrise an). Hinzu kommen strategische oder Stakeholder-Krisen (22 Prozent). Alarmierend ist zudem, dass sechs bis acht Prozent der Unternehmen bereits insolvenzreif sind, während nur 19 Prozent nach eigener Einschätzung die Krise überwunden haben und sich in einer Nachkrisen phase befinden.

Auch die Bedeutung von Restrukturierungsmaßnahmen nimmt stark zu: Rund 38 Prozent der betroffenen Unternehmen haben ein Sanierungsgutachten nach IDW S6\* erstellen lassen oder planen dessen Erstellung. Dieser hohe Anteil zeigt, dass klassische marktwirtschaftliche Anpassungsmechanismen vielfach nicht mehr ausreichen und professionelle Restrukturierungs- und Sanierungsprozesse notwendig werden.

\*Ein IDW-S6-Gutachten ist ein Sanierungsgutachten zur Beurteilung der Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens in der Krise. Es stützt sich auf den Standard S6 des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW).

## Analyse der Krisenursachen

Krisenursachen – ein strukturell vielschichtiges Bedrohungsbild: Neben strukturellen Überkapazitäten und Kostensteigerungen spielen externe Faktoren wie geopolitische Konflikte, Handelsbarrieren und neue Wettbewerber eine zentrale Rolle. Die deutsche Automobilindustrie kann nur durch einen konsequenten und mehrdimensionalen Ansatz zukunftsfähig bleiben.

Die Befragungsergebnisse der Automobilstudie verdeutlichen, dass die deutsche Automobil- und Zuliefererindustrie aktuell einer Vielzahl existenziell-

aler Belastungsfaktoren ausgesetzt ist, die in ihrer Kombination zu einer erheblichen Krisendynamik führen.\*

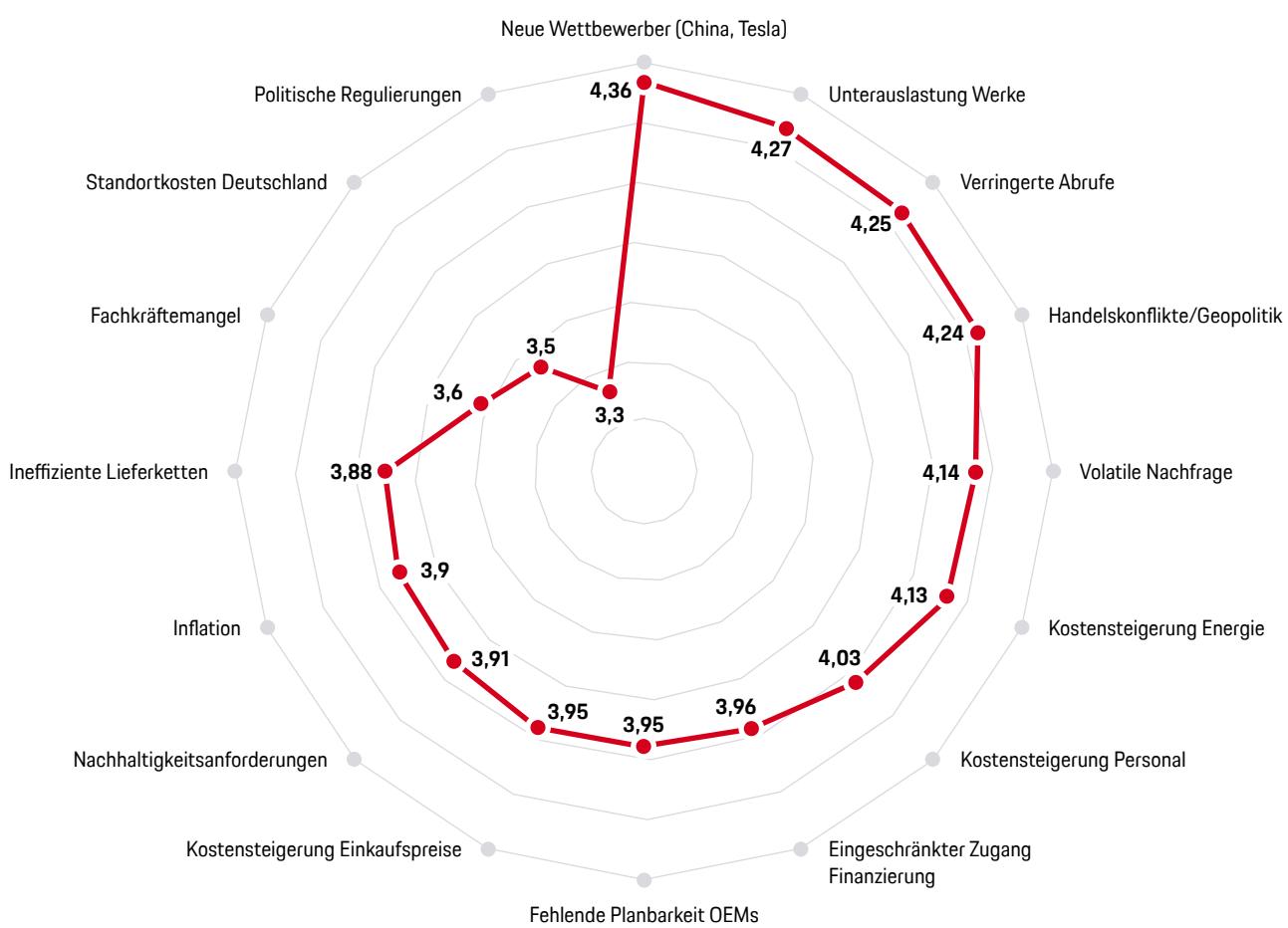


Abb. 1. Zustimmung Krisenursachen (Score von 1 „sehr niedrig“ bis 5 „sehr stark“) (eigene Erhebung).

\*Grundlage der Analyse ist eine Likert-Skala von 1 = „sehr niedrig“ bis 5 = „sehr stark“, aus deren Mittelwerten (Scores) sich die Bewertung der Intensität ergibt.

Als dominierende Gefahrenquelle gilt der Markteintritt neuer Wettbewerber. Vor allem chinesische Hersteller sowie Tesla werden aufgrund ihrer Innovationsgeschwindigkeit und aggressiven Preisstrategien als massive Bedrohung wahrgenommen (Score: 4,36).

Innerhalb der letzten 15 Jahre sind in China über 60 neue Marken auf dem Markt gekommen, die teils sehr stark staatlich gefördert werden (etablierte Hersteller wie z.B. BYD, Geely, Chery, GAC, SAIC, BAIC sowie Neugründungen und Submarken von Elektronikherstellern wie Huawei, Xiaomi etc.). Das Überangebot geht mit einem heftigen Preis-kampf einher, wodurch deutsche Automobilhersteller deutliche Marktanteilsverluste einstecken mussten. Eine weitere Erklärung für den Nachfragerückgang ist teils veraltete und nicht konkurrenzfähige Produktdsubstanze der deutschen Angebote. Chinesische Hersteller hingegen sind sehr schnell in der Umsetzung von innovativen Produkt-Features, insbesondere Rundum-Konnektivität und Unterhaltung.

Strukturelle Überkapazitäten belasten die Branche erheblich: Viele Werke sind nicht ausgelastet, was zu hohen Fixkosten, sinkender Profitabilität und zunehmenden Werksschließungen führt (Score: 4,27). Verstärkt wird dies durch reduzierte Abrufe und Volumenrückgänge seitens der OEMs (Score: 4,25). Auch die geopolitische Dimension wird als zentrales Risiko gesehen: Handelskonflikte, Zölle und fragile Lieferketten schaffen eine hohe Planungsunsicherheit im volatilen Umfeld der VUCA-Welt (Score: 4,24). Eng damit verbunden ist die volatile Nachfrage, die kurzfristige Produktions- und Personalplanung massiv erschwert (Score: 4,14).

Kostensteigerungen sind ein weiterer Treiber der Krise. Hohe Energiepreise setzen insbesondere energieintensive Prozesse wie die Aluminium-, Stahl- und Gießereiproduktion unter Druck (Score: 4,13). Steigende Personalkosten infolge von Tarifabschlüssen und Lohninflation verringern die Margen (Score: 4,03). Parallel dazu führen höhere Einkaufspreise für Rohmaterialien, Elektronik und Logistik zu Belastungen, die nur begrenzt an die OEMs weitergegeben werden können (Score: 3,95).

Hinzu kommt ein eingeschränkter Zugang zu Finanzierung: Banken agieren restriktiv, Kreditlinien werden gekürzt, besonders in Transformations- und Restrukturierungssituationen (Score: 3,96). Zusätzlich erschwert die Kurzfriststeuerung durch OEMs mit taktischem und teils widersprüchlichem Verhalten die Planbarkeit (Score: 3,95). Neben diesen Hauptursachen wirken weitere Belastungsfaktoren: Nachhaltigkeitsanforderungen (Score: 3,91), Inflation (Score: 3,90) und ineffiziente Lieferketten (Score: 3,88). Etwas weniger dominant, aber dennoch relevant sind Fachkräftemangel (Score: 3,60), hohe Standortkosten in Deutschland (Score: 3,50) sowie politische Regulierungen (Score: 3,30), die vor allem langfristige Wettbewerbsnachteile mit sich bringen.

## Auswirkungen der amerikanischen Zoll- und Handelspolitik

Vom Wachstumsmarkt zum Risiko: Amerikanische Zölle belasten die deutsche Automobilindustrie spürbar. Über 83 Prozent der Befragten nehmen die Auswirkungen der US-Zollpolitik als deutlich negativ und substanzschädigend wahr.

Die neue US-Zollpolitik unter Präsident Donald Trump wird von der deutschen Automobilindustrie überwiegend als schwerwiegender Eingriff in globale Absatz- und Wertschöpfungsketten wahrgenommen. Über 83 Prozent der befragten Experten schätzen die Folgen als hoch oder sehr hoch ein, nur rund elf Prozent verhalten sich neutral, während ein marginaler Anteil (1 Prozent) geringe Auswirkungen erwartet. Damit wird die US-Politik als struktureller Risikofaktor für die internationale Wettbewerbsfähigkeit interpretiert.

Auf Branchenebene dominieren vor allem absatzseitige Effekte. 73 Prozent der Befragten erwarten einen Rückgang deutscher Exporte in die USA. Darauf hinaus sehen jeweils knapp 40 Prozent einen steigenden Druck auf die Gewinnmargen sowie eine Verlagerung von Investitionen und Produktionskapazitäten in die USA. 39 Prozent der Befragten befürchten zudem makroökonomische Effekte in Form einer Rezession und steigender Arbeitslosigkeit, während 35 Prozent mit zunehmenden Handelskonflikten und Gegenzöllen rechnen. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die US-Zollpolitik weit über direkte Exportverluste hinausgreift und sowohl strategische Standortentscheidungen als auch die gesamtwirtschaftliche Stabilität betrifft.

Auf Unternehmensebene fällt die Einschätzung leicht moderater, wenngleich weiterhin negativ aus. Rund 53 Prozent der Unternehmen bewerten die Folgen als hoch oder sehr hoch, während 22 Prozent die Auswirkungen als neutral und knapp 17 Prozent als gering einschätzen. Die konkreten Belastungen betreffen vor allem den Absatzrückgang deutscher Exporte (51 Prozent) und den Druck auf Gewinnmargen (27,7 Prozent). Auffällig ist, dass immerhin fast ein Viertel der befragten Unternehmen (23 Prozent) bereits Investitionen oder Produktionsverlagerungen in die USA erwägt.\* Weitere genannte Folgen sind die Gefahr einer Rezession mit Arbeitsplatzverlusten (21 Prozent) sowie Preissteigerungen (19 Prozent).

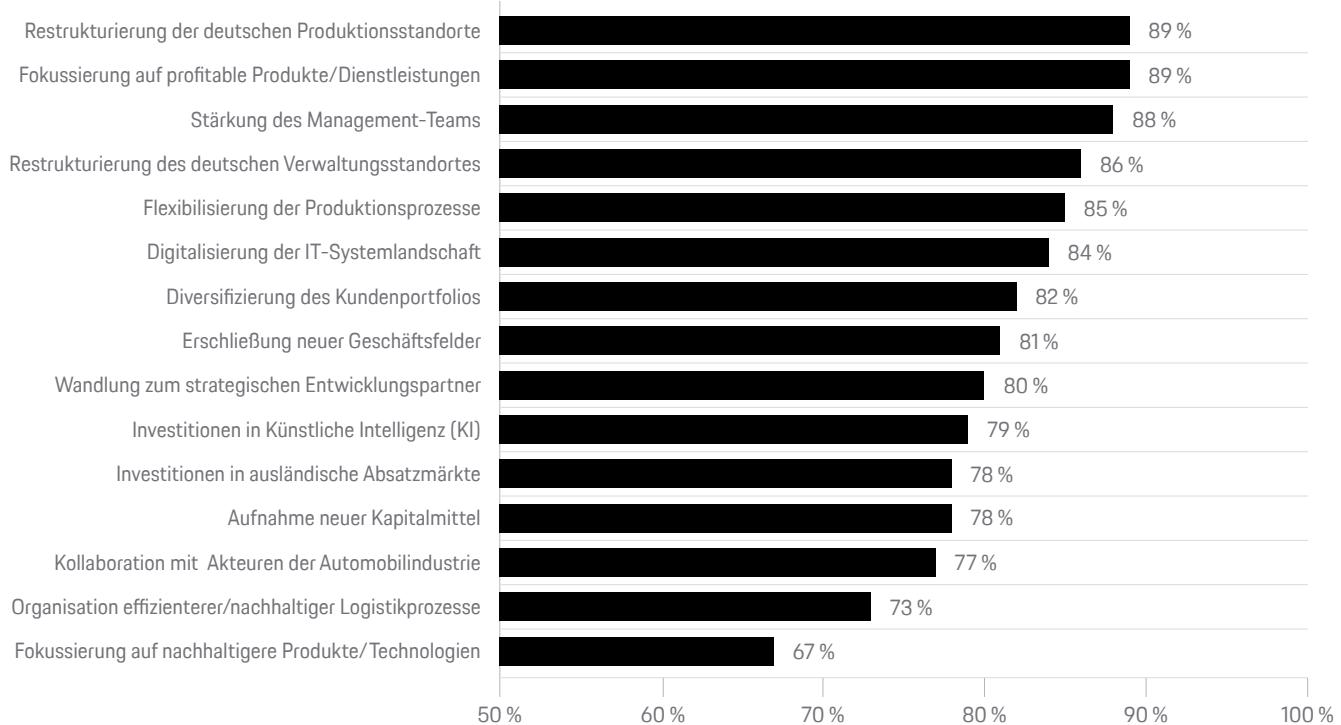
\*Mercedes und BMW fertigen bereits u. a. große SUV in ihren US-Werken und exportieren diese auch nach Europa. Mit dem Wegfall der EU-Zölle auf Autoimporte profitieren sie zusätzlich. Mercedes hatte bereits vor der Zoll-Einigung angekündigt, den GLC künftig auch in den USA zu produzieren.

## Handlungsempfehlungen zur Lösung der Krise

Restrukturierung statt Stillstand – deutsche Automobilzulieferer befinden sich im Krisenmodus: Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Zuliefererbetriebe die Krise als strukturell verstehen und mit einem breiten Maßnahmenkatalog beantworten. Dieser reicht von operativen Restrukturierungen in Produktion und Verwaltung über Digitalisierung und Kompetenzaufbau im Management bis hin zu einer strategischen Neuausrichtung des Geschäftsmodells. Hohe Zustimmungsraten verdeutlichen den enormen Handlungsdruck und die ausgeprägte Handlungsbereitschaft der deutschen Automobilzulieferindustrie.\*

Die Befragungsergebnisse zeigen einen nahezu einhülligen Konsens über die Dringlichkeit und Breite der erforderlichen Maßnahmen: Nahezu alle vorgeschlagenen Handlungsfelder erreichen Zustimmungsraten von deutlich über 60 Prozent bis zu

90 Prozent. Dies verdeutlicht nicht nur den enormen Handlungsdruck, sondern auch die ausgeprägte Bereitschaft, notwendige Veränderungen konsequent anzugehen.



**Abb. 2.** Zustimmung zu Restrukturierungshypothesen für die Zukunft der deutschen Automobilzuliefererindustrie (Benutzerfreundliche Ansicht: kumulierte eigene Erhebung).

\* Grundlage der Analyse ist eine Likert-Skala von 0 Prozent = „keine Zustimmung“ bis 100 Prozent = „absolute Zustimmung“, aus deren Mittelwerten (in Prozent) sich die Bewertung der Intensität ergibt.

**Im Folgenden werden Restrukturierungshypothesen, die thematisch eng miteinander verbunden sind, zusammengefasst, analysiert und Erfolgsfaktoren für die jeweilige Umsetzung dargelegt.\***

## HYPOTHESE 01

### **Restrukturierungsdruck auf deutsche Produktions- und Verwaltungsstandorte nimmt deutlich zu**



Die überwältigende Mehrheit der Befragten (91 Prozent) sieht Kostensenkungen, Personalabbau und Effizienzsteigerung als zentralen Hebel zur Optimierung (Restrukturierung) deutscher Produktionsstandorte und 87 Prozent fordern entsprechende Maßnahmen für die Verwaltungsstandorte. Vor dem Hintergrund geopolitischer Unsicherheiten und hoher Transaktionskosten internationaler Standortverlagerungen rückt dieses Rightsizing deutscher Produktions-, Entwicklungs- und Verwaltungsstrukturen zunehmend in den Fokus. Dabei werden Zielgrößen in der Regel top-down aus finanziellen Kennziffern abgeleit-

tet und anhand von Branchenbenchmarks validiert. Mehrere große Hersteller wie Volkswagen und Mercedes-Benz fahren aktuell Kostensenkungsprogramme, die tiefgreifende Veränderungen an deutschen Werken und Zentralfunktionen auslösen, darunter Personalabbaumaßnahmen und Standortneuorganisationen. Auch Zulieferer wie Continental und Bosch kündigen wiederholt Schließungen oder Kapazitätsreduzierungen an, um Überkapazitäten abzubauen und ihre Kostenstrukturen an den globalen Wettbewerbsdruck anzupassen.



Rightsizing und der damit verbundene Personalabbau birgt das Risiko von Wissens- und Innovationsverlusten. Entscheidend ist daher die Fokussierung auf Kernkompetenzen. Instrumente wie die Core/Non-Core-Analyse sichern kritische Wertschöpfungsbereiche und ermöglichen die Auslagerung peripherer Funktionen. Ebenso wichtig sind die sozialen Dimensionen: Durch die frühzeitige

Einbindung von Mitarbeitenden, Betriebsrat und Stakeholdern sowie transparente Kommunikation lassen sich Widerstände reduzieren und Akzeptanz schaffen. Rightsizing ist somit nicht nur eine ökonomische Maßnahme, sondern auch ein organisationaler und kultureller Veränderungsprozess.

\* Die folgenden Angaben zu Zustimmungswerten sind nicht kumuliert – daher können die Zustimmungsangaben zu den Angaben in Abbildung 3 abweichen.



Die Zurückhaltung gegenüber umfassenden Standortverlagerungen erklärt sich durch geopolitische Risiken und hohe Komplexität. Globale Krisen wie die COVID-19-Pandemie verdeutlichen die Vulnerabilität internationaler Lieferketten; politische Eingriffe, etwa Strafzölle, können Kostenvorteile rasch neutralisieren. Zudem erfordert die

Verlagerung erhebliche Investitionen in Planung, Infrastruktur und Know-how-Transfer. Immerhin sehen jedoch bereits 34 Prozent der Befragten in der Schließung und Verlagerung ausgewählter Produktionswerke ins Ausland eine potenzielle Lösung der Kostenprobleme.



Best Practices betonen eine Umsetzung in Etappen (Pilotprojekte, paralleler Betrieb) sowie eine umfassende Standortanalyse, die neben Lohnkosten auch Infrastruktur, politische Stabilität, logistische Anbindung und Partnernetzwerke berücksichtigt.

Nur eine integrierte Kostenbetrachtung, die auch indirekte Faktoren wie Transport, Risikoabsicherung und Qualitätskontrolle einbezieht, ermöglicht nachhaltige Wettbewerbsvorteile.

## HYPOTHESE 02

### **Unternehmen forcieren strategische Fokussierung und breiteres Kundenportfolio zur Stärkung der Resilienz**



Die Diversifizierung und Ausbalancierung des Portfolios ist eine zentrale Voraussetzung für langfristige Wettbewerbsfähigkeit. Sie dient der Risikostreuung und erhöht die strategische Resilienz. 93 Prozent der Befragten sprechen sich für eine gezielte Portfoliobereinigung aus, die unprofitable Produkte und Dienstleistungen konsequent eliminiert und 79 Prozent für eine Diversifizierung des Kundenportfolios, um Abhängigkeiten von einzelnen Großkunden zu reduzieren und die Re-

silienz zu stärken. Praktisch bedeutet dies die Fokussierung auf profitable Angebote mit klaren Alleinstellungsmerkmalen sowie die Bereinigung schwacher Produkte. Die Basis ist ein objektives Performance-Review anhand von Kennzahlen wie Bruttomarge, Kapitalrendite und Marktanteil. Eine transparente Datenbasis schafft Rationalität und ermöglicht dem Management eine klare strategische Priorisierung.



Die Einstellung von Produkten birgt das Risiko von Kundenverlusten, vor allem bei Nischenangeboten. Entscheidend sind daher frühzeitige Kommunikation, die Bereitstellung von Alternativlösungen (z. B. über Partner) und eine aktive Übergangsgestaltung, um die Kundenbindung zu sichern. In dynamischen Märkten erfordert ein agiles Portfoliomanagement

keinen einmaligen radikalen Schnitt, sondern einen kontinuierlichen Anpassungsprozess, der die Reaktionsfähigkeit steigert und eine laufende Optimierung des Angebots sicherstellt. So lassen sich Kernkompetenzen stärken und nachhaltige Wettbewerbsvorteile sichern.

## HYPOTHESE 03

### **Aufbau von Transformations- und Restrukturierungskompetenz als zentrale Voraussetzung für einen erfolgreichen Turnaround**



In Krisenzeiten gewinnt die Verankerung von Transformations- und Restrukturierungskompetenzen auf den ersten beiden Führungsebenen an Bedeutung. 90 Prozent der Befragten fordern eine gezielte Stärkung der Managementkompetenz im Bereich Restrukturierung und Krisenbewältigung (52 Prozent stuften diesen Aspekt als „sehr entscheidend“ ein), 75 Prozent sehen die Einbindung erfahrener Führungskräfte als entscheidend an und 60 Prozent betonen die Bedeutung internationaler Managementerfahrung für eine erfolgreiche Transformation der Automobilindustrie. Erfolgskritisch

sind dabei krisenerfahrene Manager, die Unternehmen aus einer existentiellen Liquiditäts- und Ertragskrise durch Steuerung und Umsetzung des Restrukturierungsprozesses und Koordination der Stakeholder wieder herausführen können, um die Insolvenz oder Liquidation des Unternehmens abzuwenden. Viele Unternehmen erweitern ihre Führungsteams gezielt um Manager mit Turnaround- und Effizienzexpertise, wie zuletzt bei ZF und Schaeffler, die erfahrene Restrukturierungsmanager in Schlüsselpositionen berufen haben.



Der Restrukturierungsprozess wird in der Regel zu spät erkannt und eingeleitet, dafür aber oftmals viel zu früh abgeschlossen, nachdem zwar die akuteste Liquiditäts- und zum Teil die Ertragskrise beseitigt, eine volumfängliche und damit nachhaltige Sanierung des Unternehmens aber noch gar nicht umgesetzt wurde. Wenn die Restrukturierung eines Unternehmens nachhaltig erfolgreich sein soll, muss nach einer konsequenten Restrukturierung sowie grundlegenden Transformation des Geschäftsmodells auch die Basis für ein dauerhaft profitables

Top-Line-Umsatzwachstum gelegt werden. Der Einsatz eines Interim Managers als Chief Restructuring Officer (CRO) oder Chief Transformation Officer (CTO), der über umfangreiche Erfahrung und nachweisbare Erfolge bei nachhaltigen Restrukturierungen und Transformationen in Restrukturierungssituationen und in der Organstellung als Vorstand oder Geschäftsführer verfügt, hat sich dabei in der Praxis in vielen Fällen als wesentlicher Erfolgsfaktor bewiesen.

## HYPOTHESE 04

### **Automatisierung und Effizienzsteigerung der Produktions- und Logistikprozesse als Schlüssel zur Krisenbewältigung**



Die Automobilindustrie ist bei der Automatisierung bereits weit fortgeschritten, doch 85 Prozent der Befragten fordern flexiblere Produktionsprozesse, um auf volatile Nachfrage und verkürzte Entwick-

lungszyklen zu reagieren, während 73 Prozent eine effizientere und umweltfreundlichere Logistik als notwendig erachten. Diese steigenden Anforderungen an Flexibilität, Komplexität und

Nachhaltigkeit erfordern daher weitere Schritte. Die Zukunft liegt in der intelligenten Vernetzung und Flexibilisierung der gesamten Wertschöpfungskette. Entscheidend ist die Überwindung von Daten- und System-Silos: Unterschiedliche Systeme und Anbieter schaffen Schnittstellenprobleme, die nur durch hohe Integrationskompetenz gelöst werden können, um ganzheitliche Optimierung zu ermöglichen. OEMs wie BMW und Audi

investieren massiv in KI-gestützte Fertigungssysteme, autonome Transportsysteme und hochgradig automatisierte Montagebereiche, um Kosten zu senken und Flexibilität zu erhöhen. Zulieferer wie Magna oder Webasto setzen vermehrt auf digitale Produktionszwillinge und automatisierte Lagertechnik, die Durchlaufzeiten und Ausschussquoten signifikant reduzieren.



Zur Stärkung der Nachhaltigkeit muss Lean Management um die Prinzipien der Circular Economy ergänzt werden: Rohstoffwiederverwendung, Abfallreduktion und nachhaltige Verpackungen senken Kosten und reduzieren den ökologischen Fußabdruck. Für eine umfassende Effizienzsteigerung ist eine End-to-End-Perspektive entscheidend – etwa durch Design-to-Deploy, bei dem Effizienzanforderungen schon in der Produktentwicklung berücksichtigt werden. Um auf volatile Nachfrage

und kürzere Entwicklungszyklen der OEMs zu reagieren, braucht es eine engere Zusammenarbeit zwischen OEMs und Zulieferern, basierend auf gemeinsamem Datenaustausch und integrierten Planungsprozessen. Die digitale Vernetzung der Lieferkette, unterstützt durch KI-Analysen, verbessert die Prognosefähigkeit und reduziert das Risiko von Lieferengpässen.

## HYPOTHESE 05

### **Digitalisierung und technologische Transformation als Erfolgsfaktor der Restrukturierung**



Die konsequente Digitalisierung und der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) gelten als zentrale Hebel zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit im Automobilsektor. 84 Prozent der Befragten halten Investitionen in moderne IT-Systeme und 73 Prozent in KI für entscheidend zur Steigerung von Automatisierung und Effizienz. Sie ergänzen klassische Effizienzstrategien wie Rightsizing, da sie Produktivitätssteigerungen bei reduziertem Personalbestand ermöglichen. Unternehmen zeigen wachsenden Beratungsbedarf, insbesondere hinsichtlich KI-Anwendungen wie Sentiment-

Analysen zur Früherkennung von Kundenbedürfnissen, Kostenidentifikation in der Entwicklung oder Prognoseoptimierung in Supply Chain und Vertrieb. Die erfolgreiche Einführung digitaler Steuerungs- und ERP-Plattformen ermöglicht eine deutlich schnellere Transparenz über Kosten, Kapazitäten und Lieferkettenrisiken. Gleichzeitig investieren viele Firmen in datenbasierte Prognosemodelle und KI-gestützte Planung, die in Krisenzeiten eine präzisere Entscheidungsgrundlage schaffen.



Die erfolgreiche Implementierung von Digitalisierung und KI erfordert hohe Investitionen und die Akzeptanz der Mitarbeitenden. Ein iterativer Ansatz mit Proof-of-Concepts und Pilotprojekten reduziert Risiken und fördert die Nutzung. Entscheidend ist die cross-funktionale Zusammenarbeit von KI-Teams mit F&E, Produktion, Vertrieb,

Logistik und Qualität, um Dynamic Capabilities aufzubauen. Der Fachkräftemangel bleibt dabei die größte Barriere. Aus- und Weiterbildung sowie Kooperationen mit Forschungseinrichtungen und Start-ups sichern Zugang zu spezialisiertem Know-how und stärken die Innovationsfähigkeit.

## HYPOTHESE 06

### Strategische Expansion in neue Märkte und Kundenbeziehungen zur Stärkung der Wettbewerbsposition



Die Expansion in branchenfremde Märkte wie Luftfahrt, Medizintechnik, erneuerbare Energien oder Industriegüter eröffnet Möglichkeiten, bestehende Technologien und Anlagen neu zu nutzen. 81 Prozent der Befragten sehen daher Chancen in neuen Geschäftsfeldern, während 78 Prozent die Erschließung neuer Kunden wie BYD oder Tesla als entscheidend für Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit bewerten. Dies entspricht einer Diversifikationsstrategie und erfordert ein tiefes Markt- und Kundenverständnis. Besonders in regulierten

Branchen sind eine gründliche Analyse sowie die Bewältigung komplexer Zertifizierungsprozesse entscheidend. Unternehmen wie ZF, Mahle und Bosch erschließen gezielt wachstumsstarke Segmente wie E-Powertrain, Software, Batterie- und Thermomanagement, um ihre Abhängigkeit vom klassischen Verbrennergeschäft zu reduzieren. Gleichzeitig intensivieren OEMs ihre Aktivitäten in ASEAN-Märkten, Indien und Lateinamerika, um den Absatzrückgang in Europa und China zu kompensieren.



Erfolgsaussichten bestehen vor allem dort, wo Kernkompetenzen wie Qualität, Präzision und Sicherheit übertragbar sind. Strategische Partnerschaften mit etablierten Akteuren erleichtern den Zugang zu Branchenwissen, Vertriebskanälen und regulatorischen Strukturen und senken so die

Eintrittsbarrieren. Da Produkte und Prozesse meist angepasst werden müssen, ist ein gezielter Know-how-Transfer entscheidend. Die Kombination aus interner Weiterbildung und externer Expertise schafft die Basis für differenzierte Wettbewerbsvorteile in neuen Märkten.

## HYPOTHESE 07

### **Wandlung vom Teilelieferanten zum strategischen Entwicklungspartner als zentraler zukünftiger Erfolgsfaktor**



80 Prozent der Befragten sehen die Weiterentwicklung zur Entwicklungs- und Systempartnerschaft mit OEMs als entscheidend für die Zukunftsfähigkeit. Dieser Wandel vom klassischen Komponentenlieferanten zum strategischen Entwicklungspartner erfordert den gezielten Ausbau von F&E-Kompetenzen, insbesondere in Software, Elektronik und Systemintegration, sowie die frühzeitige Integration in den Produktentstehungsprozess der OEMs. Langfristige Partnerschaften, internationale Präsenz und organisatorische Agilität

stärken die Wettbewerbsposition. Ergänzend sind eine innovationsorientierte Kultur, wirtschaftliche Stabilität und ein professionelles Stakeholder-Management zentrale Voraussetzungen für nachhaltigen Erfolg. Zulieferer entwickeln zunehmend komplexe Systemlösungen, um sich stärker in OEM-Innovationsprozesse zu integrieren. Diese Verschiebung hin zu Co-Development-Partnerschaften erhöht die Bindung zum OEM und stärkt die Verhandlungsmacht sowie die langfristige Geschäftsgrundlage.



Die erfolgreiche Umsetzung des Wandels zum strategischen Entwicklungspartner setzt eine klare strategische Zieldefinition und die Stärkung relevanter Kernkompetenzen voraus. Zentral ist die frühzeitige Integration in OEM-Entwicklungsprozesse, unterstützt durch gemeinsame Plattformen und standardisierte Schnittstellen. Zudem sind

Investitionen in Technologie und Humankapital erforderlich, flankiert von einem professionellen Change-Management, das Agilität und Innovationskultur fördert. Ein vertrauensbasiertes Stakeholder-Management bildet schließlich die Grundlage für langfristige Kooperationen und nachhaltigen Erfolg.

## HYPOTHESE 08

### **Investitionen in internationale Absatzmärkte als Wachstumstreiber**



78 Prozent der Befragten fordern einen Ausbau der Präsenz resp. Investitionen in Vertriebs- und Produktionsstandorte in internationalen Wachstumsmärkten wie China, USA und Indien, um neue Kunden zu gewinnen und die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Solche Investitionen in internationale Wachstumsmärkte erfordern eine gründliche Marktanalyse, die Auswahl lokaler Partner und einen klaren Kapitaleinsatzplan. Wichtig sind zudem die Absicherung politischer und regulatorischer Risiken

sowie die enge Verzahnung mit der Kernstrategie, damit neue Standorte wirklich zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen. Deutsche OEMs bauen ihre Präsenz in Märkten wie Indien, Mexiko und Südostasien aus, wo trotz globaler Unsicherheit überdurchschnittliches Nachfragegewachstum erwartet wird. Zulieferer wie Hella, Webasto und ZF erweitern parallel ihre lokalen Entwicklungs- und Produktionskapazitäten, um näher an globale Kunden und neue Volumenplattformen heranzurücken.



Bei internationalen Investitionen sind eine sorgfältige Marktanalyse, die Auswahl starker lokaler Partner, ein klarer Investitionsfokus, die Absicherung politischer Risiken und die Einbettung in die Gesamtstrategie entscheidend. Die Gewinnung von lokalen Führungskräften bereits in der Aufbauphase – insbesondere, wenn in den ausländischen Märkten auch Produktionsstandorte geplant sind – ist dabei ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Dabei hat es sich auch bewährt, die identischen Produktionstechnologien, -prozesse und -anlagen im Ausland einzusetzen, die bereits in den anderen Produktionsstandorten erfolgreich zum Einsatz gekommen sind, weil dadurch Qualität und Effizienz gesichert, Know-how leichter übertragen, Risiken minimiert und weltweite Produktionsstandards gewährleistet werden.

## HYPOTHESE 09

### **Finanzielle Restrukturierung durch neues Kapital und transparente Steuerungsstrukturen**



Unternehmen der Automobilzulieferindustrie müssen ihre Finanzierung durch neues Kapital, strategische Partner und transparente Steuerungsstrukturen absichern. 73 Prozent der Befragten planen eine finanzielle Restrukturierung, 68 Prozent setzen dabei auf neues Eigen- und Fremdkapital und 71 Prozent auf zusätzliche Eigentümer, während 78 Prozent transparente Controlling- und Steuerungsinstrumente als Voraussetzung für erfolgreiche Kapitalaufnahme ansehen. Auffällig ist dabei,

dass OEM-Kunden und Banken der Eigenkapitalfinanzierung nahezu 100 Prozent Bedeutung beimessen – deutlich mehr als die Manager aus der Automobilindustrie. Die Sicherung von Finanzierung und Liquidität ist für Zulieferer existenziell. Gleichzeitig agieren Banken im aktuellen Marktumfeld deutlich zurückhaltender und vergeben Mittel nur unter verschärften Bedingungen wie höheren Zinsen, zusätzlichen Sicherheiten, kürzeren Laufzeiten und strengeren Covenants.



Viele mittelständische Zulieferer weichen zunehmend auf alternative Finanzierungen wie Debt Funds aus und greifen häufiger auf Unterstützungsbeiträge ihrer OEM-Kunden zurück. Voraussetzung für jede Finanzierung sind aussagekräftige Finanzinformationen zur aktuellen und zukünftigen Geschäfts- und Liquiditätsentwicklung. Unternehmen in Krisensituationen müssen zusätzlich

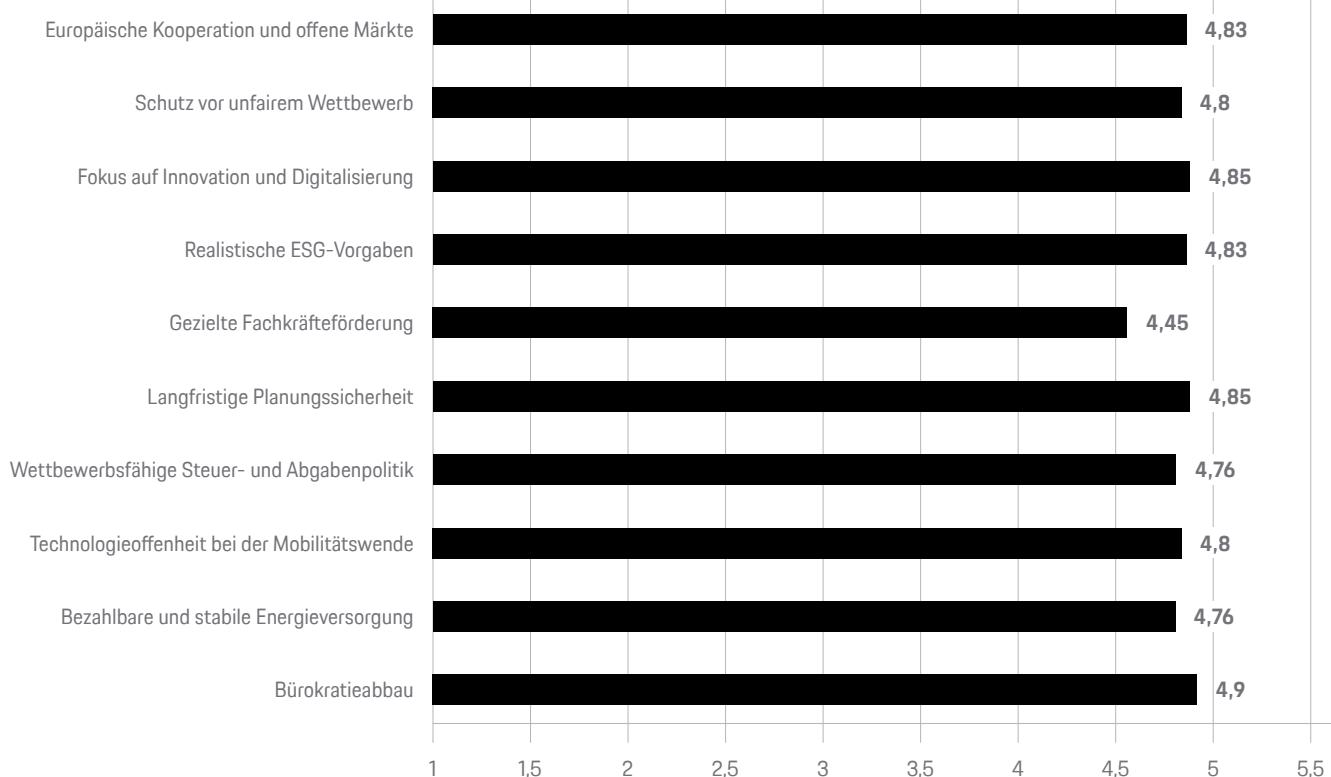
frisches Eigenkapital, einen robusten Restrukturierungsplan (oft als IDW-S6-Gutachten) sowie die Begleitung durch einen CRO vorlegen, der die Umsetzung überwacht. Eine weitere Möglichkeit ist die Aufnahme von externem Eigenkapital – etwa durch Private Equity oder den Verkauf von Anteilen an Wettbewerber –, die von Gesellschaftern jedoch meist nur als „letzte Option“ betrachtet wird.

## Forderungen der deutschen Automobilindustrie

Transformation oder Stillstand: Die Automobilindustrie ist bereit, die Transformation aktiv mitzugestalten, benötigt dafür jedoch die richtigen Rahmenbedingungen. Die Befragten wünschen sich verlässliche, wettbewerbsfähige und planbare Rahmenbedingungen.

Im Rahmen der Automobilstudie 2026 formulierten die Befragten aus der Automobilindustrie insgesamt 458 Forderungen zur erfolgreichen Transformation der Branche.\* Die Ergebnisse verdeutlichen den tiefgreifenden Strukturwandel, dem die Branche ausgesetzt ist: Globaler Wettbewerbsdruck – insbesondere aus China –, überbordende Regulierung,

hohe Energiepreise und politische Unsicherheiten erschweren dringend notwendige Investitionen in Transformation und Innovation. Vor diesem Hintergrund richten sich die Erwartungen der Unternehmen auf die Schaffung verlässlicher, wettbewerbsfähiger und planbarer Rahmenbedingungen.



**Abb. 3.** Transformationsforderungen der deutschen Automobilindustrie an die deutsche Politik. Bewertung: 1 („nicht wichtig“) bis 5 („sehr wichtig“) (eigene Erhebung).

\* Die Befragten konnten ihre Anliegen frei formulieren und anschließend auf einer Likert-Skala von 1 („nicht wichtig“) bis 5 („sehr wichtig“) bewerten.

## **BÜROKRATIEABBAU UND STABILE RAHMENBEDINGUNGEN**

Als zentrales Anliegen gilt der Abbau bürokratischer Hürden. Mit einem Relevanz-Score von 4,9 und 73 Nennungen ist dies die wichtigste Forderung. Insbesondere die Entschärfung oder Abschaffung des Lieferkettengesetzes sowie realistischere ESG-Vorgaben werden hervorgehoben. Ebenso verlangen die Befragten eine umfassende Entbürokratisierung von Verwaltungs- und Genehmigungsprozessen sowie klare, langfristig stabile Rahmenbedingungen.

## **ENERGIE- UND STEUERPOLITIK**

Ein zweiter Schwerpunkt betrifft die Energieversorgung. Mit einem Score von 4,76 (54 Nennungen) fordern die Befragten eine bezahlbare, sichere und planbare Energiepolitik, die sowohl einen wettbewerbsfähigen Industriestrompreis als auch die Entkopplung von internationalen Preisspekulationen gewährleistet. In der Steuer- und Abgabenpolitik verlangt die Branche deutliche Entlastungen. Senkungen von Unternehmenssteuern und Lohnnebenkosten, steuerliche Anreize für Investitionen sowie der Abbau nicht-marktfähiger Subventionen zählen zu den prioritären Forderungen (Score: 4,76, 50 Nennungen). Parallel fordern Unternehmen eine flexiblere Arbeitsgesetzgebung, um Transformation und Restrukturierung arbeitsrechtlich zu erleichtern.

## **TECHNOLOGIEOFFENHEIT UND MOBILITÄTSWENDE**

Mit Blick auf die Mobilitätswende wird Technologieoffenheit als Leitprinzip eingefordert. Ein pauschales Verbrennerverbot wird mit einem Score von 4,88 abgelehnt, während die Förderung alternativer Antriebskonzepte (E-Mobilität, Wasserstoff, E-Fuels) und der Ausbau der Ladeinfrastruktur unterstützt werden (Score: 4,67). Subventionen sollen technologieoffen und marktorientiert gestaltet werden.

## **PLANUNGSSICHERHEIT UND INTERNATIONALE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT**

Planungssicherheit gilt als Schlüsselfaktor für Investitionen. Die Befragten fordern stabile steuer- und industriepolitische Rahmenbedingungen (Score: 4,82, 34 Nennungen) sowie eine klare Positionierung im internationalen Handel. Besonders die Klärung der US-Zollpolitik („Trump-Zölle“) erhielt mit 4,89 einen der höchsten Werte. Zudem wird eine wertschätzende Industriepolitik für den Standort Deutschland gefordert (Score: 4,8).

## **FACHKRÄFTE, INNOVATION UND DIGITALISIERUNG**

Als weiteres Handlungsfeld nennen die Befragten den Fachkräftemangel. Mit einem Score von 4,45 (11 Nennungen) werden praxisnähere Ausbildung, Förderung von MINT-Fächern, gezielte Einwanderung qualifizierter Arbeitskräfte sowie flexible Arbeitszeit- und Rentenmodelle gefordert. Von zentraler Bedeutung ist zudem die Förderung von Innovation und Digitalisierung. Mit einem Score von 4,85 (53 Nennungen) zählt dieser Bereich zu den am stärksten priorisierten Forderungen. Dazu gehören Investitionen in Forschung und Entwicklung, die Förderung technologieorientierter Start-ups und eine umfassende Digitalisierung der Verwaltung.

## **ESG, KLIMA UND INTERNATIONALE MÄRKTE**

Im Bereich ESG und Klimapolitik wird vor allem Realismus gefordert. Zielvorgaben sollen marktnah, technologieoffen und europäisch abgestimmt sein, um Wettbewerbsverzerrungen durch nationale Sonderwege zu vermeiden. Gleichzeitig verlangen die Befragten Schutz vor unfairem Wettbewerb, insbesondere aus China, sowie den Aufbau von Freihandelszonen und den Abbau von Handelsbarrieren – mit einem Spitzenwert von 5,0 bewertet.

# Transformation der deutschen Automobilindustrie: Best Practices, Lösungsansätze, Enabler und Risiken

Geschwindigkeit, Kundenfokus und Innovationskraft müssen gestärkt, Kosten und Komplexität reduziert und politische sowie regulatorische Rahmenbedingungen modernisiert werden. Gleichzeitig sind kultureller Wandel, starke Führung und realistische Standortstrategien notwendig, um die Transformation erfolgreich zu bewältigen und den internationalen Anschluss nicht zu verlieren. Die deutsche Automobilindustrie kann nur durch einen konsequenten und mehrdimensionalen Ansatz zukunftsfähig bleiben.

Die deutsche Automobilindustrie befindet sich in einer Phase tiefgreifender Umbrüche, die durch technologische, ökonomische und geopolitische Faktoren gleichermaßen bestimmt wird. Im Rahmen einer abschließenden Frage der Automobilstudie 2026 identifizierten die Automotive-Branchenexperten sowohl Best Practices internationaler Wettbewerber als auch konkrete Lösungsansätze, Enabler und zukünftige Risiken. Die Ergebnisse verdeutlichen den hohen Handlungsdruck und geben Orientierung für eine erfolgreiche Transformation.

## BEST PRACTICES: LERNEN VON CHINA

Besonders häufig betonen die Experten die Geschwindigkeit und Umsetzungskraft chinesischer Wettbewerber. Während die deutsche Industrie in langwierigen Entscheidungs- und Abstimmungsprozessen verharrt, zeichnen sich chinesische Unternehmen durch eine hohe Dynamik in Entwicklung, Produktion und Markteinführung aus. Darüber hinaus wird Kundenorientierung als zentrale Stärke genannt: Produkte und Innovationen sind in China stärker nutzerzentriert und marktnah ausgerichtet. Weitere Aspekte, die als Lernfelder hervorgehoben werden, sind eine

konsequente Technologietransformation (Elektrifizierung, Digitalisierung, Software), Agilität und Pragmatismus sowie Effizienz durch Komplexitätsabbau. Insgesamt entsteht das Bild einer Wettbewerbslandschaft, die von Schnelligkeit, Flexibilität und Marktnähe geprägt ist und damit den strategischen Druck auf deutsche Unternehmen erhöht. Chinesische Wettbewerber zeichnen sich dabei durch kurze Innovationszyklen, stringente Digitalisierung und eine konsequente Kundenzentrierung aus. OEMs und Zulieferer arbeiten in eng vernetzten Ökosystemen, nutzen agile Methoden und bringen neue Modelle oft in nur zwei Jahren zur Marktreife. Hersteller wie NIO, XPeng und BYD setzen auf softwaredefinierte Fahrzeuge, kontinuierliche Updates (OTA) sowie Direct-to-Consumer-Modelle, die durch Omnichannel-Strategien und die aktive Einbindung von Händlern die Kundenzufriedenheit in den Mittelpunkt stellen.

## KONKRETE LÖSUNGANSÄTZE

Zur Überwindung der aktuellen Branchenkrise identifizieren die Befragten mehrere zentrale Hebel. An erster Stelle steht der Abbau bürokratischer Hürden und die Modernisierung der Verwaltung, um Transformation nicht durch langwierige Prozesse

auszubremsen. Parallel wird eine Förderung von Innovation und Transformation gefordert, die mutige Produkt- und Geschäftsmodellentwicklungen ermöglicht. Auch die Schaffung einer wirtschaftsfreundlicheren Standortpolitik mit weniger Belastungen und klareren Rahmenbedingungen gilt als entscheidend. Auf Unternehmensebene stehen Kostenreduktion und Effizienzsteigerung im Vordergrund, flankiert durch Technologieoffenheit bei Antrieben und eine stärkere Marktorientierung. Die Befragten betonen, dass die Politik zwar wichtige Rahmenbedingungen schaffen müsse, letztlich aber auch die Unternehmen selbst gefordert seien, Strukturen zu verschlanken und mutiger zu agieren.

### ENABLER FÜR TRANSFORMATION

Die Experten machen deutlich, dass Transformation nicht allein eine technologische, sondern vor allem auch eine kulturelle und organisationale Aufgabe ist. Als entscheidender Erfolgsfaktor gilt eine starke Führungskultur, die Orientierung bietet, Mitarbeitende einbindet und Veränderungsprozesse konsequent vorantreibt. Hinzu kommen flexible Strukturen und Kooperationen, die interne wie externe Stakeholder in den Transformationsprozess einbinden. Innovation und neue Geschäftsmodelle werden ebenfalls als zentrale Enabler genannt, erfordern jedoch faire Wettbewerbsbedingungen sowie politischen Realitätssinn. Schließlich gilt eine höhere Umsetzungsgeschwindigkeit als unverzichtbar, um mit den internationalen Dynamiken Schritt halten zu können.

### ZUKÜNFTIGE RISIKEN UND HERAUSFORDERUNGEN

Die Analyse der zukünftigen Risiken zeigt ein komplexes Bedrohungsbild. An erster Stelle steht der globale Wettbewerb, insbesondere die wachsende Stärke chinesischer Hersteller. Hinzu treten wirtschaftliche Strukturprobleme, darunter hohe Kosten, stagnierende Margen und eingeschränkte Finanzierungsmöglichkeiten. Auch technologische Rückstände und Innovationsdruck werden häufig genannt, da viele Unternehmen Gefahr laufen, den Anschluss an zentrale Zukunftstechnologien zu verlieren. Politische Unsicherheiten und überbordende Regulierung verschärfen die Problemlage, während mangelnde Kundenorientierung, Systemrisiken durch Modellbrüche sowie kulturelle Beharrungskräfte als zusätzliche Hindernisse identifiziert werden.

# Fazit

Die deutsche Automobil- und Zulieferindustrie steht 2026 unter massivem Druck: 89 Prozent der Unternehmen erwarten Umsatzrückgänge, 85 Prozent rückläufige Auftragseingänge und 57 Prozent eine sinkende Profitabilität. Bereits 54 Prozent stecken in einer akuten Krise – vor allem in Ertrags- und Liquiditätskrisen – und nahezu alle (98 Prozent) sehen einen sehr hohen Transformationsdruck.

Hauptursachen sind der Markteintritt neuer Wettbewerber (v. a. China, Tesla), Überkapazitäten und rückläufige Abrufe der OEMs, verschärft durch geopolitische Risiken, volatile Nachfrage, Kostensteigerungen sowie eingeschränkten Zugang zu Finanzierung. Die neue US-Zollpolitik verstärkt den Druck: 83 Prozent bewerten die Folgen als massiv, 73 Prozent erwarten Exportrückgänge, und fast ein Viertel der Unternehmen plant Investitions- oder Produktionsverlagerungen in die USA.

  
Die Branche reagiert mit einem breiten Maßnahmenkatalog:

» **Produktions- und Verwaltungsstrukturen:**

Rightsizing durch Kostenreduktion, Personalabbau und Effizienzsteigerung. Standortverlagerungen bleiben wegen geopolitischer Risiken und hoher Kosten die Ausnahme.

» **Strategische Fokussierung:**

Portfoliobereinigung auf profitable Angebote, Diversifizierung des Kundenportfolios zur Risikostreuung.

» **Managementkompetenzen:**

Aufbau von Restrukturierungs- und Krisenfähigkeiten; Einsatz von CRO/CTO und Interimsmanagern zur Steuerung.

» **Automatisierung und Nachhaltigkeit:**

Vernetzte, flexible Wertschöpfungsketten; Lean Management ergänzt durch Circular Economy; Design-to-Deploy in Entwicklung und Produktion.

» **Digitalisierung und KI:**

Modernisierung der IT-Landschaft, KI-Anwendungen für Entwicklung, Supply Chain und Vertrieb; Erfolg durch Pilotprojekte, cross-funktionale Teams und Qualifizierung.

» **Neue Geschäftsfelder:**

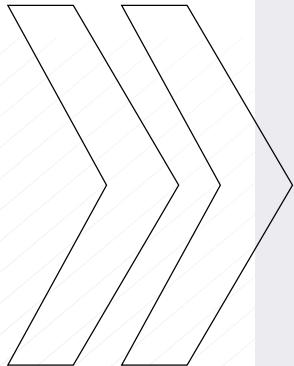
Expansion in Luftfahrt, Medizintechnik, Defense oder erneuerbare Energien; Erfolg vor allem durch übertragbare Kernkompetenzen und Partnerschaften.

» **Finanzierung:**

Absicherung über Eigen- und Fremdkapital, Debt Funds und OEM-Unterstützung. Voraussetzung sind transparente Finanzinformationen, belastbare IDW-S6-Gutachten und CRO-Begleitung.

Die Industrie fordert verlässliche und planbare Rahmenbedingungen: Bürokratieabbau, bezahlbare Energie- und Steuerpolitik, Technologieoffenheit, Fachkräfte sicherung, Digitalisierung und faire internationale Wettbewerbsbedingungen.

## SCHLUSSFOLGERUNG



### Transformation durch Restrukturierung

Die Befragungsergebnisse zeigen klar: Restrukturierung ist das zentrale Überlebensprinzip der deutschen Automobilzulieferindustrie. Die hohe Zustimmung zu den Hypothesen belegt nicht nur den enormen Handlungsdruck, sondern auch die Bereitschaft zur Veränderung.

#### » OPERATIV

Rightsizing, Prozessoptimierung, Digitalisierung, Automatisierung

#### » STRATEGISCH

Portfolioberieinigung, Kunden- und Marktdifferenzierung, Diversifikation

#### » FINANZIELL

Neue Eigen- und Fremdkapitalquellen, Debt Funds, OEM-Unterstützung

#### » KULTURELL

Aufbau von Restrukturierungskompetenz, starke Führung, Einbindung der Mitarbeitenden

**Die Industrie steht an einem Wendepunkt: Nur wer Restrukturierung konsequent als integrierten Transformationsprozess versteht – ökonomisch, organisatorisch und kulturell –, wird die Wettbewerbsfähigkeit langfristig sichern.**



# IN BRIEF

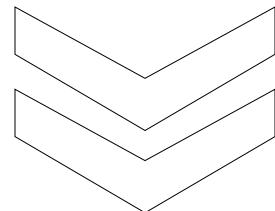
- 01 Restrukturierung als Chance:** Unternehmen müssen Strukturen verschlanken, Kosten senken und Effizienz steigern, um die Basis für nachhaltige Transformation zu schaffen.
- 02 Digitalisierung vorantreiben:** Moderne IT-Systeme und KI sind entscheidend für Automatisierung, Transparenz und Flexibilität entlang der gesamten Wertschöpfungskette.
- 03 Portfolio neu ausrichten:** Fokus auf profitable Produkte und neue Geschäftsfelder stärkt Resilienz und eröffnet Wachstumschancen in internationalen Märkten.
- 04 Führung stärken:** Transformation gelingt nur mit klarer Steuerung, krisenerfahrenen Führungskräften und einer Kultur, die Veränderung aktiv unterstützt.
- 05 Rahmenbedingungen modernisieren:** Bürokratieabbau, bezahlbare Energie und Technologieoffenheit sind zentrale Voraussetzungen für Investitionen und Wettbewerbsfähigkeit.

# Appendix

## Methodik

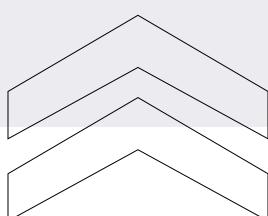
Die Automobilstudie 2026 ist vierstufig aufgebaut:

- 01** Am Anfang der Studie stand eine systematische Erhebung des Forschungsstandes zur Krise der deutschen Automobilzulieferindustrie. Insgesamt wurden mittels einer elektronischen Suche respektive. einer angewandten wissenschaftlichen Methodik (Literature Review) über die einschlägigen Datenbanken 3.873 Treffer gesichtet. Nach einer Prüfung inhaltlicher und formaler Kriterien konnten insgesamt 91 Treffer ausgewertet werden.
- 02** Auf dieser Basis (heuristische Vorgehensweise) wurden Forschungshypothesen abgeleitet respektive ein Fragebogen als Grundlage der Expertenbefragung entwickelt und im Rahmen eines Pre-Tests getestet und optimiert.
- 03** Die Befragung wurde von Frühjahr bis Herbst 2025 durchgeführt. Wir haben 518 Rückmeldungen in Summe erhalten. Alle befragten Experten sind beruflich als Führungskraft oder erfahrener Berater für Unternehmen der deutschen Automobilbranche tätig.
- 04** Die Studienergebnisse wurden im Herbst/Winter 2025 mit ausgewählten Experten diskutiert und Handlungsempfehlungen abgeleitet.



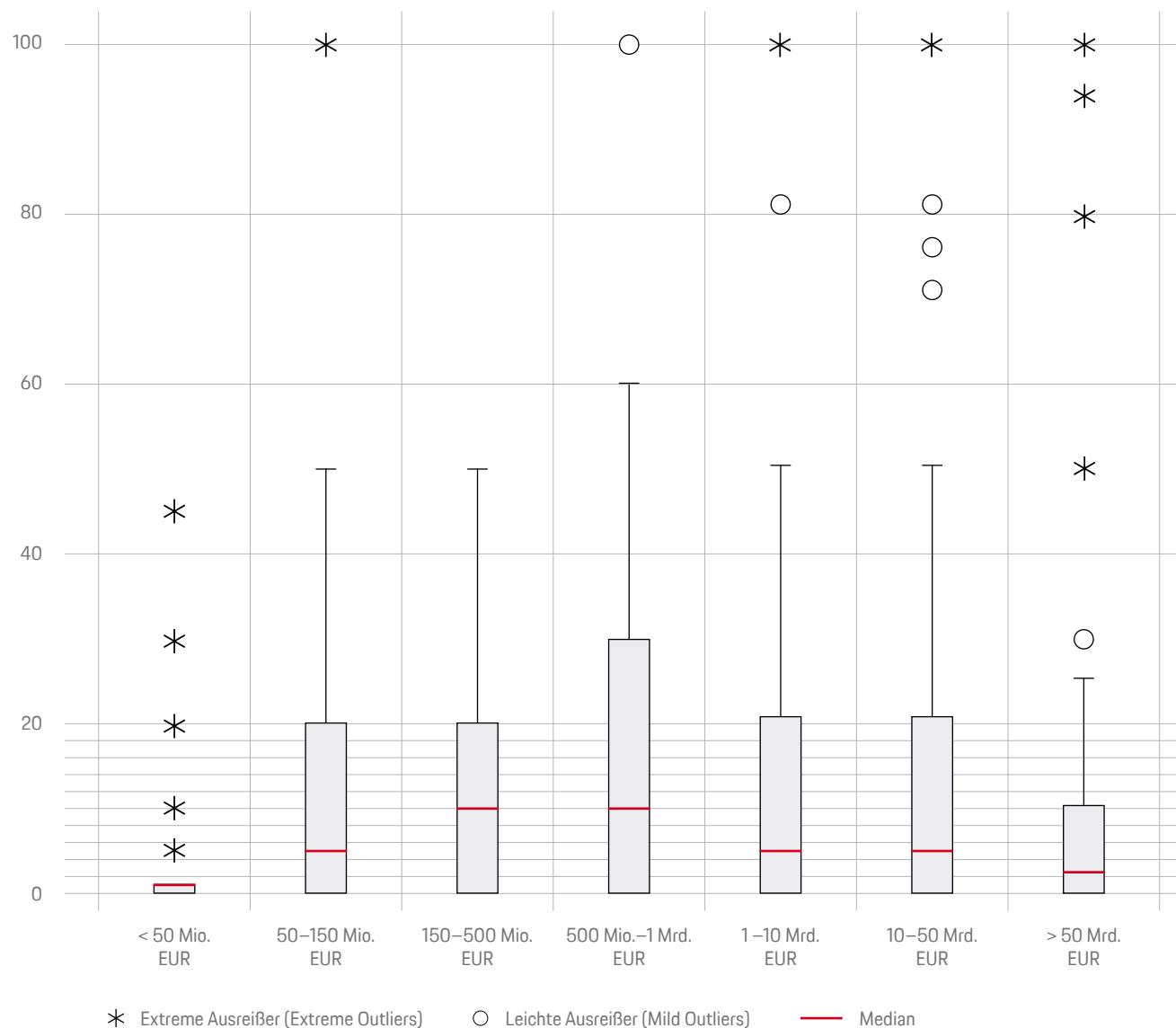
38 Prozent der befragten Experten sind als Unternehmens- oder Restrukturierungsberater mit Automotive-Erfahrung tätig. Rund 20 Prozent sind in einer Managementposition bei einem Zulieferer (20,65 Prozent) – 63 Prozent bei Tier 1, 30 Prozent bei Tier 2 und 7 Prozent bei Tier 3 – oder als CRO, CTO oder Interim-Manager im Automotive-Bereich (18,39 Prozent) und sechs Prozent in einer Managementposition bei einem OEM/Hersteller tätig. Lediglich knapp drei Prozent der Befragten agieren jeweils als Finanzierer (primär Fremdkapital 2,27 Prozent) und in der Workout- oder Restrukturierungsabteilung einer Bank (2,77 Prozent).

Bei den weiteren befragten Experten handelt sich um Private Equity Investoren (1,51 Prozent), Warenkreditversicherer (1,01 Prozent), Hochschule/Wissenschaft (1,01 Prozent) sowie sonstige Berufsfunktionen (7,81 Prozent), wie z. B. Insolvenzverwalter, Rechtsanwälte, COOs etc. Insgesamt geben die Automotive-Professionals an, dass sie zu 62 Prozent ( $n = 182$ ) Zulieferer, zu 16 Prozent ( $n = 48$ ) sowie zu 22 Prozent ( $n = 64$ ) Zulieferer und OEM/Hersteller gleichermaßen beraten und/oder finanzieren.



Unsere Experten verfügen über große Erfahrung im Bereich Automotive: 46 Prozent ( $n = 135$ ) der Befragten verfügen über mehr als 20 Jahre Berufserfahrung mit Automotive-Bezug und immerhin ein Viertel ( $n = 72$ ) über 10 bis 20 Jahre Erfahrung in diesem Umfeld. 18 Prozent der Befragten ( $n = 54$ ) verfügen über eine Berufserfahrung von fünf bis zehn Jahren und nur 11 Prozent ( $n = 33$ ) wiesen eine Berufserfahrung von weniger als fünf Jahren auf.

Um ein genaues Bild darüber zu erhalten, in welchen Unternehmensgrößen unsere Studienteilnehmer aktiv sind, wurden diese gebeten, die prozentuale Verteilung ihrer Mandate nach Umsatz anzugeben. Die Boxplot-Darstellung liefert ein genaues Bild: Insbesondere in den Unternehmensgrößen mit einem Umsatz von 150 bis 500 Mio. EUR und 500 Mio. bis 1 Mrd. EUR sind die Befragten aktiv.



**Abb. 4.** Prozentuale Verteilung der Mandate der Studienteilnehmer nach Unternehmensgrößen (eigene Erhebung).

## Porsche Consulting



**Benjamin Bulander**

Partner



+49 170 911 0820

benjamin.bulander@porsche-consulting.com



**Oliver  
Bibo**  
Senior Partner



**Dr. Wenjia  
Su**  
Senior Manager

## Executive Interim Partners



**Michael  
Hengstmann**  
Managing Partner



**Matthias  
Mezger-Boehringer**  
Partner

## IfUS-Institut



**Dr. Johannes L.  
Sauerwein**  
Wissenschaftlicher  
Mitarbeiter



**Prof. Dr. Henning  
Werner**  
Leiter IfUS-Institut

### **Porsche Consulting**

Die Porsche Consulting GmbH ist eine Managementberatung und Tochtergesellschaft des Sportwagenherstellers Porsche AG. Das Unternehmen, führend in der Umsetzung von Strategien, beschäftigt 900 Mitarbeitende. Neben dem Hauptsitz in Stuttgart hat die Beratung Standorte in Hamburg, München, Berlin, Frankfurt am Main, Mailand, Paris, São Paulo, Shanghai, Peking, Atlanta, Los Angeles und Palo Alto. Die Experten für die Bereiche Strategie und Organisation, Marke und Vertrieb, Technologie und Entwicklung sowie Operations unterstützen weltweit Unternehmen in den Branchen Automobil, Konsumgüter, Luftfahrt, Industriegüter, Pharma und Medizintechnik, Energiewirtschaft, Bau und Transport. Unter dem Leitmotiv „Strategisch denken, pragmatisch handeln“ verfolgt die Managementberatung einen klaren Auftrag: Überlegenheit im Wettbewerb durch erlebbare Resultate zu schaffen – und dabei stets den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen.

### **Executive Interim Partners**

Die Executive Interim Partners GmbH wurde im Februar 2005 am Standort München gegründet. Als Interim Manager auf Top-Level unterstützt EIP sowohl den Mittelstand als auch internationale Konzerne und Private-Equity-Gesellschaften in schwierigen Unternehmenssituationen – mit Maßnahmen, die zeitnah wirken.

### **IfUS-Institut**

Das IfUS-Institut an der SRH University Heidelberg bietet praxisorientierte Weiterbildung für Professionals zu den Themen Transformation, Restrukturierung und Sanierung an, u.a. die Zertifikatslehrgänge Transformations- und Turnaround-Manager wie Restrukturierungs- und Sanierungsberater ([www.ifus-institut.de](http://www.ifus-institut.de)). In diesen Lehrgängen erwerben Führungskräfte, Interim-Manager, Berater und Finanzierer das notwendige Handwerkszeug, um Transformationsprojekte erfolgreich umzusetzen oder Krisensituationen bestmöglich zu meistern.

## Glossar

<b>BEV</b>	Battery Electric Vehicle (reines Elektrofahrzeug)
<b>CRO</b>	Chief Restructuring Officer
<b>CTO</b>	Chief Transformation Officer
<b>ERP</b>	Enterprise Resource Planning (integrierte Unternehmenssoftware)
<b>ESG</b>	Environmental, Social, Governance (Nachhaltigkeitskriterien)
<b>F&amp;E</b>	Forschung und Entwicklung
<b>IDW S6</b>	Standard des Instituts der Wirtschaftsprüfer für Sanierungsgutachten
<b>KI</b>	Künstliche Intelligenz
<b>OEM</b>	Original Equipment Manufacturer (Erstausrüster)
<b>VUCA</b>	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity (volatiles Umfeld)

## **Porsche Consulting**

STUTTGART | HAMBURG | MUNICH | BERLIN | FRANKFURT | MILAN | PARIS | SÃO PAULO | ATLANTA | LOS ANGELES | PALO ALTO | SHANGHAI | BEIJING

[www.porsche-consulting.com](http://www.porsche-consulting.com)

© Porsche Consulting 2026