

Kostenanalyse und Kostensteuerung

Rosario Genovese Nobile

Fixkostenmanagement in der deutschen Automobilzulieferindustrie



Juni 2026

Master Wirtschaftsingenieurwesen (berufsbegleitend)

I Inhaltsverzeichnis

I	Inhaltsverzeichnis	I
II	Abbildungsverzeichnis	I
III	Tabellenverzeichnis	I
1	Wettbewerb und Kostendruck in der deutschen Automobilzulieferindustrie	1
2	Fixkostenmanagement in der deutschen Automobilzulieferindustrie	3
2.1	Begriff und Relevanz fixer Kosten	3
2.2	Fixkostenblöcke in der Automobilzulieferindustrie	4
2.3	Transparenz über die Fixkostenbasis schaffen	5
2.4	Notwendigkeit und Gestaltungsmöglichkeiten fixer Kosten prüfen	6
2.5	Branchenbezogenes Vorgehensmodell	8
2.6	Bewertung des Fixkostenmanagements als Lösungsansatz	9
3	Hürden der Umsetzung	11
3.1	Strukturelle und wirtschaftliche Hürden	11
3.2	Organisatorische und soziale Hürden	12
3.3	Zielkonflikte und kritische Gesamtbewertung	13
IV	Quellenverzeichnis	II
	Print Quellen	II
	Internetquellen	II
V	Endnotenverzeichnis	III

II Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vom Wettbewerbs- und Transformationsdruck zum Bedarf an Fixkostenmanagement ..	2
Abbildung 2: Vorgehensmodell des Fixkostenmanagements in der Automobilzulieferindustrie	8
Abbildung 3: Zentrale Umsetzungshürden des Fixkostenmanagements in der Automobilzulieferindustrie	13

III Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zentrale Fixkostenpositionen in der Automobilzulieferindustrie	5
---	---

1 Wettbewerb und Kostendruck in der deutschen Automobilzulieferindustrie

Die deutsche Automobilzulieferindustrie ist eng mit der Automobilherstellung verbunden, muss jedoch von den Fahrzeugherstellern, den sogenannten OEMs, abgegrenzt werden. Automobilzulieferer stellen Teile, Baugruppen, Module und Systeme her, die von den OEMs in ein Gesamtfahrzeug integriert werden. Dabei reicht die Zulieferstruktur von direkten First-Tier-Zulieferern bis zu nachgelagerten Second- und Third-Tier-Zulieferern. Diese Einordnung ist für die vorliegende Arbeit wichtig, da Zulieferer nicht nur einfache Teilelieferanten sind, sondern einen wesentlichen Teil der industriellen Wertschöpfung in der Automobilproduktion tragen. Zulieferer fertigen unter anderem elektrische Ausrüstungsgegenstände, Karosseriezubehör, Sitze sowie sonstige Teile und Zubehör für Kraftfahrzeuge. Zudem zeigt die Zulieferpyramide, dass mit zunehmender Nähe zum OEM in der Regel auch die Komplexität der gelieferten Systeme steigt.ⁱ

Die wirtschaftliche Bedeutung der Automobilzulieferindustrie ergibt sich vor allem aus ihrer engen Einbindung in die deutsche Automobilindustrie. Diese zählt weiterhin zu den zentralen Industriebranchen Deutschlands. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes erzielte die Autoindustrie im ersten Halbjahr 2024 trotz rückläufiger Entwicklung einen Umsatz von 269,5 Milliarden Euro und blieb mit einem Anteil von 25,2 Prozent am gesamten Industrieumsatz die umsatzstärkste Industriebranche in Deutschland. Gleichzeitig zeigt sich jedoch bereits in diesen Daten ein rückläufiger Trend. Der Umsatz lag 4,7 Prozent unter dem Vorjahreswert. Auch der Bereich Teile und Zubehör für Kraftwagen war betroffen und verzeichnete im selben Zeitraum einen Umsatzrückgang von 5,4 Prozent. Ergänzend verdeutlicht der IW-Report 2024, dass deutsche Zulieferer weiterhin international relevant sind. In der Rangliste der 20 größten Automobilzulieferer nach Umsatz befinden sich mit Bosch, ZF Friedrichshafen, Continental und BASF mehrere Unternehmen mit Sitz in Deutschland.^{ii, iii}

Der Wettbewerbsdruck entsteht jedoch nicht allein aus aktuellen Umsatzrückgängen. Eine zentrale Ursache liegt in der globalen Verschiebung von Produktion und Nachfrage. Seit dem Jahrtausendwechsel hat sich das Zentrum der weltweiten Automobilindustrie deutlich nach Asien und insbesondere nach China verlagert. Im Jahr 2023 wurden fast 60 Prozent aller Kraftfahrzeuge weltweit in Asien produziert und fast 50 Prozent dort verkauft. Diese Entwicklung verändert die Wettbewerbsbedingungen für deutsche Hersteller und Zulieferer grundlegend. Während das deutsche Geschäftsmodell lange von Globalisierung, Exportstärke und einer starken Stellung im Premiumsegment getragen wurde, geraten diese Grundlagen zunehmend unter Druck. Vor allem neue Wettbewerber im Bereich der Elektromobilität greifen inzwischen auch Marktsegmente an, in denen deutsche Anbieter traditionell stark waren.^{iv, iii}

Für Automobilzulieferer wirkt sich dieser Wandel besonders deutlich aus, weil sie stark von den Produkt-, Plattform- und Beschaffungsentscheidungen der OEMs abhängig sind. First-Tier-Zulieferer konkurrieren in wettbewerbsartigen Ausschreibungen um Aufträge der OEMs. Dabei müssen sie nicht nur kommerzielle Angebote erstellen, sondern häufig auch kundenspezifische technische Konzepte entwickeln. Der Auftragserhalt ist dabei unsicher, während der Aufwand für Angebotserstellung, technische Prüfung, Kalkulation und Abstimmung bereits vor einer möglichen Nominierung entsteht. Dadurch geraten Zulieferer in einen Zielkonflikt. Einerseits müssen sie Ressourcen einsetzen, um neue Aufträge zu gewinnen. Andererseits stehen sie unter hohem Zeit- und Kostendruck durch die OEMs.

Dieser Druck zeigt sich auch in aktuellen Beschäftigungsdaten. Zulieferer waren zuletzt stärker vom Stellenabbau betroffen als die Autohersteller. Im Bereich Herstellung von Teilen und Zubehör für Kraftwagen sank die Beschäftigung binnen eines Jahres um 11,1 Prozent auf knapp 235.400 Personen.^{vi}

Neben Wettbewerb und Preisdruck verschärft die technologische Transformation die Lage der Zulieferindustrie. Elektromobilität, Digitalisierung, Software, neue Werkstoffe und veränderte Antriebstechnologien verändern die bisherige Wertschöpfungsstruktur. Der Wandel zum elektrifizierten Antriebsstrang erleichtert den Eintritt neuer Wettbewerber und verringert teilweise bestehende technologische Vorteile deutscher Anbieter. Für Zulieferer bedeutet dies, dass bisherige Produktfelder an Bedeutung verlieren können, während neue Kompetenzen, Anlagen und Entwicklungsleistungen aufgebaut werden müssen. Die Automobilzulieferbranche ist mit hohem Finanzierungsbedarf konfrontiert durch steigende Fertigungs- und Entwicklungsausgaben, Produktverdrängung durch technologischen Wandel, erhöhten Preisdruck sowie zunehmende Handelshemmnisse als wesentliche Risiken. Hinzu kommt der Standortdruck in Deutschland. Der Umsatzrückgang im Jahr 2024 verdeutlicht zusätzlich, dass die wirtschaftliche Belastung in der Branche bereits messbar ist und verweist darauf, dass die Zulieferer besonders stark betroffen waren. Für 2025 wird zusätzlich auf Investitionszurückhaltung, Auftragsmangel, hohe regulatorische Belastungen und erschwerte Transformationsfinanzierung im automobilen Mittelstand verwiesen.^{vii, viii, ix}

Aus diesen Entwicklungen ergibt sich die eigentliche Problemstellung für das Fixkostenmanagement. Der Wettbewerbs- und Transformationsdruck betrifft nicht nur Absatz, Beschäftigung und Investitionen. Er stellt auch die Tragfähigkeit bestehender Kostenstrukturen infrage. Automobilzulieferer arbeiten häufig mit kapitalintensiven Produktionsanlagen, spezialisierten Prüfständen, Entwicklungsbereichen, IT-Systemen, Gebäuden und qualifiziertem Personal. Viele dieser Kostenpositionen können kurzfristig nur begrenzt an sinkende oder schwankende Auslastung angepasst werden. Sinkende Stückzahlen, unsichere Abrufe und hoher Investitionsbedarf erhöhen deshalb den Druck, fixe Kostenblöcke transparenter zu machen und gezielt zu steuern. Dabei darf Kostenmanagement jedoch nicht als einseitige Kostensenkung verstanden werden. Kosten müssen immer im Zusammenhang mit der betrieblichen Leistung betrachtet werden. Für Automobilzulieferer bedeutet dies, Fixkostenmanagement muss zur Wettbewerbsfähigkeit beitragen, ohne Qualität, Lieferfähigkeit und technologische Zukunftsfähigkeit zu gefährden.^x



Abbildung 1: Vom Wettbewerbs- und Transformationsdruck zum Bedarf an Fixkostenmanagement^{xi}

Abbildung 1 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen externem Wettbewerbsdruck, technologischer Transformation und den wirtschaftlichen Folgen für Automobilzulieferer. Globaler Wettbewerb, Preis- und Innovationsdruck sowie der Wandel zur Elektromobilität führen zu Auslastungsrisiken, Investitionsbedarf und steigender Kostensensibilität. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, fixe Kosten systematisch zu analysieren und steuerbar zu machen. Im folgenden Kapitel wird daher dargestellt, was unter Fixkostenmanagement zu verstehen ist, welche fixen Kostenblöcke in der Automobilzulieferindustrie besonders relevant sind und mit welchen Maßnahmen diese Kosten beeinflusst werden können.

2 Fixkostenmanagement in der deutschen Automobilzulieferindustrie

2.1 Begriff und Relevanz fixer Kosten

Die in Kapitel 1 dargestellten Wettbewerbs-, Transformations- und Auslastungsrisiken erhöhen die Bedeutung fixer Kostenstrukturen in der deutschen Automobilzulieferindustrie. Fixkostenmanagement setzt an den Kostenpositionen an, die kurzfristig nicht automatisch mit sinkenden Produktionsmengen zurückgehen. Gerade in einer anlagenintensiven Branche reicht es deshalb nicht aus, nur auf Umsatzrückgänge oder steigende Materialpreise zu reagieren. Entscheidend ist auch, welche Kosten unabhängig von der aktuellen Ausbringungsmenge bestehen bleiben und wie diese Kosten im Verhältnis zur betrieblichen Leistung gestaltet werden können. Kostenmanagement darf dabei nicht als reine Kürzung verstanden werden. Kosten sind immer mit der Leistungserbringung verbunden und müssen daher so beeinflusst werden, dass Wettbewerbsfähigkeit, Qualität und Lieferfähigkeit erhalten bleiben.^{xii}

Fixe Kosten sind Kosten, die innerhalb eines bestimmten Beschäftigungsbereichs unabhängig von der Ausbringungsmenge anfallen. Sie entstehen vor allem durch die Bereitstellung von Kapazitäten und die Aufrechterhaltung der Betriebsbereitschaft. Dazu zählen beispielsweise lineare Abschreibungen, Kapitalkosten auf Anlagevermögen, Gehälter, Versicherungen, Kostensteuern oder Mieten. Variable Kosten verändern sich dagegen mit der Ausbringungsmenge, etwa durch den Verbrauch von Fertigungsmaterial, Hilfs- und Betriebsstoffen oder mengenabhängigen Fertigungslöhnen. In der Praxis existieren außerdem sprungfixe Kosten. Diese bleiben innerhalb eines bestimmten Kapazitätsbereichs konstant, steigen oder sinken jedoch sprunghaft, wenn zusätzliche Kapazitäten aufgebaut oder bestehende Kapazitätsstufen abgebaut werden.^{xiii}

Für die Automobilzulieferindustrie ist besonders der Zusammenhang zwischen Fixkosten, Kapazität und Auslastung relevant. Werden vorhandene Anlagen, Prüfstände, Gebäude oder indirekte Strukturen nur teilweise genutzt, verteilen sich die fixen Kosten auf weniger produzierte Einheiten. Dadurch steigen die fixen Kosten je Stück, obwohl die absoluten Fixkosten zunächst unverändert bleiben. Umgekehrt sinken die fixen Kosten je Einheit bei steigender Auslastung, weil sich derselbe Fixkostenblock auf eine größere Stückzahl verteilt. Dieser Effekt wird als Fixkostendegression bezeichnet. Für Automobilzulieferer bedeutet dies, dass schwankende Abrufe, sinkende Stückzahlen oder nicht ausgelastete Produktionskapazitäten schnell zu einem Ergebnisproblem werden können. Fixkostenmanagement muss daher Transparenz über fixe Kostenblöcke schaffen und prüfen, ob diese Kosten notwendig, besser auslastbar, reduzierbar oder zu flexibilisieren sind.^{xiv}

2.2 Fixkostenblöcke in der Automobilzulieferindustrie

Die hohe Relevanz des Fixkostenmanagements ergibt sich in der Automobilzulieferindustrie vor allem aus der industriellen Struktur der Leistungserstellung. Zulieferunternehmen müssen Produktionskapazitäten, technische Infrastruktur, Entwicklungsressourcen und Qualitätssicherungssysteme bereitstellen, bevor konkrete Stückzahlen realisiert werden. Viele dieser Strukturen sind kurzfristig nur begrenzt anpassbar. Dadurch entstehen Kostenpositionen, die auch bei sinkenden Abrufen, rückläufiger Auslastung oder veränderten Produktprogrammen weiterbestehen. Für das Fixkostenmanagement ist es deshalb zunächst entscheidend, diese Kostenpositionen systematisch sichtbar zu machen und nicht nur die Gesamtkosten eines Unternehmens zu betrachten.^{xv}

Ein wesentlicher Fixkostenblock entsteht durch Produktionsanlagen, Gebäude, Werkzeuge und technische Betriebsmittel. In der Kostenrechnung werden Abschreibungen als Werteverzehr von Betriebsmitteln erfasst, die über mehrere Perioden genutzt werden. Dazu zählen insbesondere technische Anlagen, Maschinen oder sonstiges betriebsnotwendiges Anlagevermögen. Für Automobilzulieferer ist dieser Zusammenhang besonders relevant, weil Serienproduktion häufig spezielle Fertigungslinien, Montageeinrichtungen, Werkzeuge, Prüfmittel und technische Infrastruktur erfordert. Diese Kapazitäten verursachen Kosten, auch wenn sie vorübergehend nicht vollständig ausgelastet sind. Zusätzlich binden Gebäude, Flächen, Energieversorgung, Instandhaltung und Anlagenbetreuung Ressourcen, die nicht unmittelbar mit einzelnen Stückzahlen schwanken.^{xvi}

Neben den technischen Fixkosten entstehen weitere schwer kurzfristig veränderbare Kosten in indirekten Bereichen. Dazu gehören beispielsweise Produktionsplanung, Arbeitsvorbereitung, Werkzeugbau, Qualitätssicherung, Instandhaltung, IT, Verwaltung, Entwicklung und Industrialisierung. Gerade in der Automobilzulieferindustrie gewinnen diese Bereiche an Bedeutung, weil Produkte technisch komplexer werden und Transformationsprozesse zusätzliche Kompetenzen erfordern. Elektromobilität, Digitalisierung und neue Produkttechnologien führen dazu, dass bestehende Strukturen nicht einfach abgebaut werden können, während gleichzeitig neue Entwicklungs- und Anlaufressourcen aufgebaut werden müssen. Fixkostenmanagement muss daher nicht nur Anlagen und Gebäude betrachten, sondern auch indirekte Strukturen und unterstützende Funktionen in die Analyse einbeziehen.^{xvii}

Tabelle 1 zeigt, dass Fixkostenmanagement in der Automobilzulieferindustrie nicht auf einzelne Kostenarten reduziert werden kann. Vielmehr geht es um ein strukturiertes Gesamtbild der Kostenbasis. Die Leitfragen in der dritten Spalte verdeutlichen bereits den Übergang vom reinen Erfassen zur kritischen Prüfung. Jede Fixkostenposition muss danach beurteilt werden, ob sie für die Leistungserbringung, Qualität, Lieferfähigkeit oder zukünftige Wettbewerbsfähigkeit erforderlich ist. Damit bildet die Zusammenstellung der Fixkostenpositionen die Grundlage für den nächsten Schritt: die Schaffung von Transparenz über Kostenarten, Kostenstellen, Auslastung und Verantwortungsbereiche.^{xviii}

Fixkostenposition	Beispiel in der Automobilzulieferindustrie	Leitfrage des Fixkostenmanagements
Produktionsanlagen und Maschinen	automatisierte Fertigungslinien, Montageanlagen, Bearbeitungszentren	Sind Kapazität und Auslastung noch passend?
Gebäude und Flächen	Produktionshallen, Lagerflächen, technische Infrastruktur	Werden Flächen produktiv genutzt?
Werkzeuge und Betriebsmittel	produktspezifische Werkzeuge, Vorrichtungen, Sonderbetriebsmittel	Sind die Betriebsmittel weiterhin notwendig oder anders nutzbar?
Prüf- und Qualitätseinrichtungen	End-of-Line-Prüfstände, Messmittel, Qualitätssicherungssysteme	Ist der Prüfaufwand notwendig, standardisierbar oder bündelbar?
Indirektes Personal	Planung, Qualität, Instandhaltung, Engineering, Verwaltung	Sind Aufgaben und Verantwortlichkeiten klar zugeordnet?
IT- und Softwaresysteme	ERP, MES, CAQ, Datenplattformen	Werden Systeme effizient genutzt oder doppelt gepflegt?
Entwicklung und Industrialisierung	Vorentwicklung, Musterbau, Prozessplanung, Anlaufmanagement	Sind Ressourcen projekt- und produktstrategisch begründet?
Instandhaltung und Betriebsbereitschaft	Wartung, Ersatzteile, technische Bereitschaft	Ist die technische Verfügbarkeit wirtschaftlich dimensioniert?

Tabelle 1: Zentrale Fixkostenpositionen in der Automobilzulieferindustrie^{xx}

2.3 Transparenz über die Fixkostenbasis schaffen

Die in Abschnitt 2.2 dargestellten Fixkostenpositionen bilden zunächst nur eine Übersicht möglicher Kostenblöcke. Für ein wirksames Fixkostenmanagement reicht diese Sammlung jedoch nicht aus. Entscheidend ist, die Fixkostenbasis so aufzubereiten, dass erkennbar wird, welche Kosten wo entstehen, wodurch sie verursacht werden und welche betriebliche Leistung ihnen gegenübersteht. Die Kosten- und Leistungsrechnung liefert hierfür die notwendige Informationsgrundlage, weil sie nicht nur entstandene Kosten dokumentiert, sondern auch Planung, Steuerung und Kontrolle des Wertschöpfungsprozesses unterstützt. Für Automobilzulieferer bedeutet dies, dass fixe Kosten nicht nur als Gesamtbetrag betrachtet werden dürfen, sondern nach Kostenarten, Kostenstellen und Leistungsbezug aufzuschlüsseln sind.^{xx}

Ein erster Analyseschritt besteht in der kostenartenbezogenen Betrachtung. Dadurch wird sichtbar, ob fixe Kosten beispielsweise aus Abschreibungen, Gehältern, Mieten, IT-Systemen, Versicherungen, Instandhaltung oder sonstigen Gemeinkosten entstehen. Diese Gliederung zeigt jedoch noch nicht, in welchen Unternehmensbereichen die Kosten tatsächlich verursacht werden. Deshalb ist ergänzend eine kostenstellenbezogene Analyse notwendig. Gerade in der Automobilzulieferindustrie sollten Kostenstellen wie Fertigung, Instandhaltung, Qualitätssicherung, Logistik, Entwicklung, IT, Verwaltung und Produktionsplanung getrennt betrachtet werden. Erst dadurch lässt sich erkennen, welche Bereiche besonders hohe fixe Kosten verursachen und wo Verantwortlichkeiten für deren Steuerung liegen.^{xxi}

Für die Bewertung fixer Kosten reicht eine reine Kostenbetrachtung nicht aus. Fixkosten werden erst steuerbar, wenn sie mit Leistungs- und Auslastungsdaten verbunden werden. In der Fertigung können dafür beispielsweise Stückzahlen, Maschinenstunden, Rüstzeiten oder Auslastungsgrade herangezogen werden. In der Qualitätssicherung sind Prüfvolumina, Prüfzeiten oder Fehlerraten relevant. In Entwicklung und Industrialisierung können Projektanzahl, Anlaufaufwand oder Änderungsumfänge wichtige Bezugsgrößen sein. Durch diese Verbindung wird sichtbar, ob eine Kostenstelle ihre vorhandenen Kapazitäten angemessen nutzt oder ob ein Teil der Fixkosten auf nicht ausgelastete Strukturen entfällt. Damit entsteht die Grundlage, um zwischen notwendigen Fixkosten, Leerkosten und möglichen Ansatzpunkten für Verbesserungen zu unterscheiden.^{xxii}

Zur laufenden Steuerung sollten die gewonnenen Informationen in wenige aussagekräftige Kennzahlen überführt werden. Für das Fixkostenmanagement kommen insbesondere der Fixkostenanteil, Fixkosten je Stück, Auslastungsgrad, Kosten je Maschinenstunde, Deckungsbeitrag und Break-even-Menge in Betracht. Solche Kennzahlen unterstützen die Bewertung, ob vorhandene Kapazitäten wirtschaftlich genutzt werden und ab welcher Absatz- oder Produktionsmenge fixe Kosten gedeckt sind. Dabei ist wichtig, Kennzahlen nicht wahllos zu sammeln. Sie müssen eindeutig definiert, mit vertretbarem Aufwand erhebbar, vergleichbar und entscheidungsrelevant sein. Andernfalls entsteht zwar eine große Datenmenge, aber kein wirksames Steuerungsinstrument.^{xxiii}

Die Analyse der Fixkostenbasis schafft damit die Voraussetzung für den nächsten Schritt des Fixkostenmanagements. Erst wenn fixe Kostenpositionen nach Kostenart, Kostenstelle, Verantwortungsbereich und Leistungsbezug transparent sind, kann ihre Notwendigkeit kritisch geprüft werden. Im folgenden Abschnitt wird daher untersucht, welche Fixkosten in der Automobilzulieferindustrie notwendig sind, welche besser ausgelastet werden können und wo Reduktions- oder Flexibilisierungsmöglichkeiten bestehen.^{xxiv}

2.4 Notwendigkeit und Gestaltungsmöglichkeiten fixer Kosten prüfen

Fixkostenmanagement darf in der Automobilzulieferindustrie nicht als pauschales Kürzungsprogramm verstanden werden. Viele fixe Kostenpositionen erfüllen eine klare Funktion für die Leistungserbringung, etwa in der Fertigung, Qualitätssicherung, Entwicklung, IT oder Instandhaltung. Ein zu schneller Abbau solcher Strukturen kann zwar kurzfristig Kosten senken, aber gleichzeitig Qualität, Lieferfähigkeit oder technologische Kompetenz schwächen. Deshalb muss jede Fixkostenposition zunächst danach beurteilt werden, ob sie für die aktuelle und zukünftige

Leistungserstellung notwendig ist. Entscheidend ist nicht allein die Höhe der Kosten, sondern ihr Beitrag zur betrieblichen Leistung und zur Wettbewerbsfähigkeit.^{xxv}

Die erste Gestaltungsmöglichkeit besteht darin, historisch gewachsene oder nicht mehr notwendige Fixkosten zu reduzieren. In der Praxis können solche Kosten durch ungenutzte Flächen, doppelte IT-Systeme, überdimensionierte Verwaltungsstrukturen, parallele Prozesse oder nicht mehr ausgelastete Betriebsmittel entstehen. Für Automobilzulieferer ist diese Prüfung besonders relevant, weil Produktprogramme, Plattformen und Technologien sich verändern. Anlagen, Prüfmittel oder indirekte Strukturen, die ursprünglich für bestimmte Produkte oder Kundenanforderungen aufgebaut wurden, können nach Mengenrückgängen oder Technologiewechseln überdimensioniert sein. Fixkostenmanagement muss deshalb prüfen, welche Leistungen, Standards oder Strukturen weiterhin erforderlich sind und welche reduziert, zusammengelegt oder beendet werden können.^{xxvi}

Eine zweite Möglichkeit liegt in der besseren Auslastung vorhandener Kapazitäten. Fixkosten müssen nicht zwingend abgebaut werden, wenn sie für die Leistungserstellung weiterhin notwendig sind. In vielen Fällen kann es wirtschaftlich sinnvoller sein, vorhandene Anlagen, Gebäude, Prüfstände oder indirekte Bereiche besser zu nutzen. Für Automobilzulieferer kommen dafür beispielsweise die Bündelung ähnlicher Produktumfänge, die Nutzung einer Anlage für mehrere Produktvarianten, die Anpassung von Schichtmodellen oder die standortübergreifende Vergabe zusätzlicher Aufträge in Betracht. Ziel ist es, den bestehenden Fixkostenblock auf eine größere oder stabilere Leistungsmenge zu verteilen. Dadurch sinken die fixen Kosten je Einheit, ohne dass leistungsnotwendige Strukturen abgebaut werden müssen.^{xxvii}

Eine dritte Gestaltungsmöglichkeit besteht in der Flexibilisierung fixer Kostenstrukturen. Nicht jede Fixkostenposition kann kurzfristig reduziert werden, doch einzelne Leistungen können so gestaltet werden, dass sie stärker mit der Beschäftigung schwanken. Dazu zählen etwa variable Dienstleistungsverträge, flexible Arbeitszeitmodelle in geeigneten Bereichen, skalierbare IT-Lösungen oder der zeitlich begrenzte Einsatz externer Spezialisten. Auch Make-or-Buy-Entscheidungen gehören in diesen Zusammenhang. Wird eine Leistung intern erbracht, entstehen häufig Kapazitätsbindung und fixe Strukturkosten. Wird sie fremdbezogen, können Kosten teilweise variabilisiert werden. Diese Entscheidung darf jedoch nicht nur anhand des Einkaufspreises getroffen werden. Zu berücksichtigen sind auch Qualitätsanforderungen, Lieferfähigkeit, Abhängigkeiten, vorhandene Kapazitäten und mögliche Opportunitätskosten.^{xxviii}

Besonders sorgfältig sind Investitions- und Kapazitätsentscheidungen zu prüfen, weil dadurch neue Fixkosten entstehen können. Neue Anlagen, Werkzeuge, Prüfstände, Gebäude oder IT-Systeme erhöhen häufig die langfristige Kostenbindung. In einer Branche mit schwankenden Abrufen und technologischem Wandel kann eine Investition daher nicht nur nach ihrer technischen Eignung bewertet werden. Zu prüfen sind auch erwartete Stückzahlen, Nutzungsdauer, Auslastung, Flexibilität und alternative Nutzungsmöglichkeiten. Eine neue Kapazität kann sinnvoll sein, wenn sie langfristig zur Wettbewerbsfähigkeit beiträgt oder vorhandene Engpässe beseitigt. Sie kann aber problematisch werden, wenn sie zusätzliche Abschreibungen und Kapitalkosten erzeugt, ohne dauerhaft ausgelastet zu sein.^{xxix}

Neben internen Maßnahmen können auch Kooperationen eine sinnvolle Gestaltungsmöglichkeit darstellen. Gerade kleinere und mittelständische Automobilzulieferer verfügen nicht immer über ausreichend Ressourcen, um Transformation, Digitalisierung, Qualifizierung und Entwicklung vollständig allein zu bewältigen. Kooperationen in Forschung und Entwicklung, Qualifizierung,

Digitalisierung oder gemeinsamen Projektstrukturen können helfen, Ressourcenmangel teilweise zu kompensieren. Für das Fixkostenmanagement bedeutet dies, dass nicht jede Kompetenz zwingend dauerhaft und vollständig intern aufgebaut werden muss. Gleichzeitig darf eine solche Zusammenarbeit nicht zu einem Verlust strategisch wichtiger Fähigkeiten führen. Deshalb müssen Kooperations- und Auslagerungsentscheidungen immer zwischen Kostenentlastung, Kompetenzsicherung und Abhängigkeitsrisiken abgewogen werden.^{xxx}

Die Prüfung von Fixkostenpositionen führt damit von der reinen Kostentransparenz zu konkreten Gestaltungsentscheidungen. Fixkosten können reduziert, besser ausgelastet, flexibilisiert, ausgelagert oder durch Kooperationen geteilt werden. Entscheidend ist jedoch, dass diese Maßnahmen nicht isoliert betrachtet werden. Für Automobilzulieferer müssen sie immer mit Qualität, Lieferfähigkeit, OEM-Anforderungen und langfristiger Wettbewerbsfähigkeit vereinbar sein. Damit wird deutlich, dass Fixkostenmanagement kein einmaliger Sparschritt ist, sondern ein strukturierter Entscheidungsprozess. Im nächsten Abschnitt wird diese Logik deshalb in einem branchenbezogenen Vorgehensmodell zusammengeführt.^{xxxi}

2.5 Branchenbezogenes Vorgehensmodell

Die bisher dargestellten Analyse- und Gestaltungsmöglichkeiten zeigen, dass Fixkostenmanagement nur dann wirksam werden kann, wenn es systematisch aufgebaut ist. Einzelne Kürzungen oder isolierte Maßnahmen reichen nicht aus, weil fixe Kosten in der Automobilzulieferindustrie eng mit Kapazitäten, Qualität, Lieferfähigkeit und technologischer Kompetenz verbunden sind. Ein Vorgehensmodell hilft dabei, die Fixkostenbasis nicht nur zu erfassen, sondern schrittweise zu bewerten und in steuerbare Maßnahmen zu überführen. Damit wird Fixkostenmanagement zu einem Entscheidungsprozess, der Transparenz, Leistungsbezug und Erfolgskontrolle miteinander verbindet.^{xxxii}

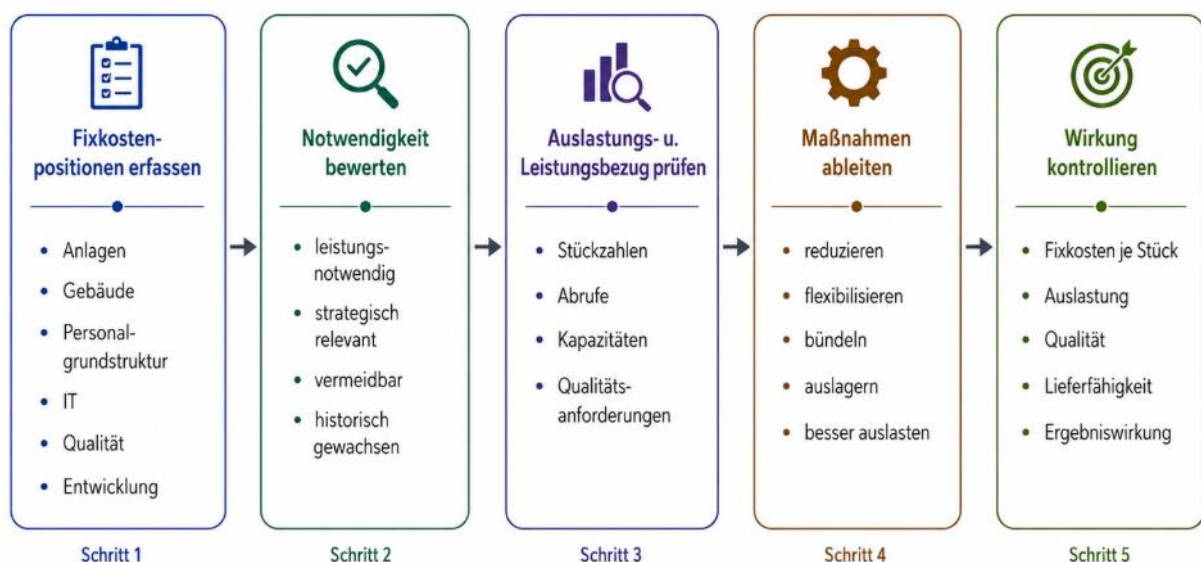


Abbildung 2: Vorgehensmodell des Fixkostenmanagements in der Automobilzulieferindustrie^{xxxiii}

Abbildung 2 beginnt mit der Erfassung der Fixkostenpositionen, weil ohne eine belastbare Datenbasis keine sinnvolle Steuerung möglich ist. Danach wird geprüft, ob die jeweilige Kostenposition für die

Leistungserstellung notwendig ist oder ob sie aus historischen Strukturen entstanden ist. Erst im dritten Schritt wird der Auslastungs- und Leistungsbezug hergestellt. Dadurch wird sichtbar, ob vorhandene Kapazitäten wirtschaftlich genutzt werden oder ob Leerkosten entstehen. Auf dieser Grundlage können Maßnahmen abgeleitet werden, etwa Reduktion, Flexibilisierung, Bündelung, Auslagerung oder bessere Auslastung. Die abschließende Wirkungskontrolle soll verhindern, dass Fixkostenmanagement nur als kurzfristige Kostensenkung wirkt. Für Automobilzulieferer müssen neben Kosteneffekten auch Qualität, Lieferfähigkeit und Ergebniswirkung kontrolliert werden.^{xxxiv}

Das Vorgehensmodell verdeutlicht damit den roten Faden des Fixkostenmanagements. Zunächst werden Fixkosten transparent gemacht, anschließend kritisch bewertet und erst danach gezielt gestaltet. In der Automobilzulieferindustrie ist diese Reihenfolge besonders wichtig, weil viele Fixkostenpositionen nicht beliebig abgebaut werden können. Anlagen, Prüfstände, Entwicklungsressourcen und indirekte Strukturen können für die Erfüllung von OEM-Anforderungen notwendig sein. Gleichzeitig können überdimensionierte, schlecht ausgelastete oder historisch gewachsene Strukturen die Wettbewerbsfähigkeit belasten. Das Modell verbindet deshalb Kostenorientierung mit Leistungsorientierung und bildet die Grundlage für die abschließende Bewertung des Fixkostenmanagements als Lösungsansatz.^{xxxv}

2.6 Bewertung des Fixkostenmanagements als Lösungsansatz

Fixkostenmanagement eignet sich als Kostensteuerungskonzept für die deutsche Automobilzulieferindustrie besonders gut, weil viele Kostenpositionen aus der Bereitstellung von Kapazitäten entstehen. Produktionsanlagen, Gebäude, Prüfstände, IT-Systeme und indirekte Strukturen verursachen Kosten, die kurzfristig nicht automatisch mit der Ausbringungsmenge sinken. Dadurch entsteht bei rückläufigen Abrufen oder schwacher Auslastung ein hoher Ergebnisdruck. Genau an dieser Stelle setzt Fixkostenmanagement an. Es macht fixe Kostenblöcke sichtbar, verbindet sie mit Auslastungs- und Leistungsdaten und schafft eine Grundlage für gezielte Entscheidungen über Kapazitäten, Strukturen und Investitionen.^{xxxvi}

Der zentrale Nutzen liegt nicht allein in möglichen Kostensenkungen. Wichtiger ist zunächst die Transparenz über die bestehende Kostenbasis. Automobilzulieferer können dadurch erkennen, welche Fixkosten für Qualität, Lieferfähigkeit, Entwicklungsfähigkeit und OEM-Anforderungen notwendig sind. Gleichzeitig werden historisch gewachsene Strukturen, nicht ausgelastete Kapazitäten oder doppelte Funktionen sichtbar. Dadurch kann Fixkostenmanagement helfen, die Kostenstruktur zu verbessern, ohne leistungsnotwendige Fähigkeiten vorschnell abzubauen. Besonders in einer Branche mit hohem Wettbewerbsdruck, technologischer Transformation und unsicheren Stückzahlen ist diese Unterscheidung entscheidend.^{xxxvii}

Trotz dieser Eignung besitzt Fixkostenmanagement klare Grenzen. Nicht jede fixe Kostenposition ist vermeidbar oder kurzfristig gestaltbar. Viele Fixkosten sind durch technische Nutzungsdauern, Verträge, Investitionsentscheidungen, Qualifikationsanforderungen oder kundenspezifische Vorgaben gebunden. Ein zu starker Abbau von Prüfkapazitäten, Entwicklungsressourcen oder qualifiziertem Personal kann kurzfristig entlasten, langfristig aber Qualität, Innovationsfähigkeit und Lieferfähigkeit gefährden. Deshalb muss Fixkostenmanagement immer als Kosten- und Leistungsmanagement verstanden werden. Der wirtschaftliche Erfolg entsteht nicht durch einseitige Kürzungen, sondern

durch eine tragfähige Balance zwischen Kostenniveau, Auslastung und betrieblicher Leistungsfähigkeit.^{xxxviii}

Für Automobilzulieferer ist diese Balance besonders anspruchsvoll, weil die Branche gleichzeitig sparen und investieren muss. Einerseits führen schwache Werksauslastung, Preiswettbewerb und Überkapazitäten zu hohem Kostendruck. Andererseits verlangen Elektromobilität, Digitalisierung, neue Produkttechnologien und Nachhaltigkeitsanforderungen zusätzliche Kompetenzen und Investitionen. Fixkostenmanagement kann diese Zielkonflikte nicht vollständig auflösen, aber es kann sie sichtbar und entscheidbar machen. Damit wird es zu einem geeigneten Instrument, um Kostensensibilität zu erhöhen, Investitionsentscheidungen kritischer zu prüfen und bestehende Kapazitäten bewusster zu nutzen.^{xxxix}

Damit ist Fixkostenmanagement für die deutsche Automobilzulieferindustrie ein passender Lösungsansatz, aber kein Selbstläufer. Der Erfolg hängt davon ab, ob die notwendigen Kosteninformationen verfügbar sind, ob Maßnahmen bereichsübergreifend umgesetzt werden und ob Kostenentscheidungen nicht isoliert, sondern mit Qualität, Lieferfähigkeit und Zukunftsfähigkeit verbunden werden. Gerade diese Punkte zeigen, dass die Einführung und Anwendung des Fixkostenmanagements mit praktischen Schwierigkeiten verbunden ist. Im folgenden Kapitel werden daher die wichtigsten Hürden der Umsetzung betrachtet.^{xl}

3 Hürden der Umsetzung

3.1 Strukturelle und wirtschaftliche Hürden

Die Umsetzung des Fixkostenmanagements stößt in der deutschen Automobilzulieferindustrie zunächst auf strukturelle Grenzen. Viele fixe Kosten entstehen aus der Bereitstellung von Kapazitäten und der Aufrechterhaltung der Betriebsbereitschaft. Produktionsanlagen, Gebäude, Prüfstände, Werkzeuge und IT-Systeme können nicht kurzfristig reduziert werden, ohne die Leistungserstellung zu gefährden. Gerade technische Anlagen und anderes betriebsnotwendiges Anlagevermögen verursachen Abschreibungen und Kapitalkosten, die über längere Zeiträume wirken. Damit sind viele Fixkostenpositionen nicht frei disponierbar, sondern Ergebnis früherer Investitions- und Kapazitätsentscheidungen. Fixkostenmanagement kann diese Bindungen sichtbar machen und bewerten, es kann sie aber nicht ohne Weiteres kurzfristig auflösen.^{xli}

Eine weitere Hürde ergibt sich aus der schwankenden Auslastung am Standort Deutschland. Wenn bestehende Werke, Anlagen oder Prüfkapazitäten nicht ausreichend genutzt werden, bleiben die fixen Kosten zunächst bestehen und verteilen sich auf geringere Stückzahlen. Dadurch entsteht wirtschaftlicher Druck, obwohl die Kostenstruktur kurzfristig nur begrenzt angepasst werden kann. Die im IW-Report dargestellte schwache Werksauslastung und die bestehenden Überkapazitäten zeigen, dass dieses Problem nicht nur theoretisch besteht, sondern in der deutschen Automobilindustrie bereits sichtbar ist. Für Automobilzulieferer verschärft sich diese Situation zusätzlich, weil ihre Kapazitäten häufig an Plattformen, Produktprogramme und Abrufe der Hersteller gebunden sind.^{xlii}

Besonders anspruchsvoll ist der gleichzeitige Spar- und Investitionsdruck. Einerseits müssen Zulieferer ihre Fixkostenbasis kritisch prüfen, um auf Wettbewerb, Preis- und Margendruck zu reagieren. Andererseits verlangt die Transformation zur Elektromobilität, Digitalisierung und neuen Produkttechnologien zusätzliche Investitionen in Anlagen, Entwicklung, Qualifizierung und IT-Strukturen. Gerade kleinere und mittelständische Zulieferer der zweiten und dritten Stufe verfügen jedoch häufig nur über begrenzte F&E-Budgets, eingeschränkte spezialisierte Stellen und begrenzten Zugang zu Risikokapital. Gleichzeitig müssen bestehende Geschäftsmodelle weitergeführt und neue Geschäftsfelder aufgebaut werden. Damit entsteht ein Zielkonflikt, Fixkosten sollen gesenkt oder besser ausgelastet werden, während zugleich neue fixe Strukturen für die Zukunftsfähigkeit entstehen können.^{xliii}

Diese strukturellen und wirtschaftlichen Hürden zeigen, dass Fixkostenmanagement in der Automobilzulieferindustrie zwar notwendig, aber nicht einfach umsetzbar ist. Die Methode kann Transparenz schaffen, überdimensionierte Strukturen sichtbar machen und Investitionsentscheidungen kritischer vorbereiten. Sie ersetzt jedoch nicht die strategische Entscheidung, welche Kapazitäten, Kompetenzen und Technologien langfristig benötigt werden. Besonders in der Transformation darf Fixkostenmanagement deshalb nicht nur auf kurzfristige Entlastung zielen. Es muss helfen, bestehende Fixkosten kritisch zu hinterfragen und zugleich jene Strukturen zu erhalten oder aufzubauen, die für Qualität, Lieferfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit notwendig sind.^{xliv}

3.2 Organisatorische und soziale Hürden

Neben den strukturellen und wirtschaftlichen Grenzen entstehen bei der Umsetzung des Fixkostenmanagements auch organisatorische Hürden. Eine zentrale Voraussetzung ist eine belastbare Datenbasis. Fixkosten müssen nach Kostenarten, Kostenstellen, Verantwortungsbereichen und Leistungsbezug ausgewertet werden können. In der Praxis liegen diese Informationen jedoch häufig in unterschiedlichen Systemen und Bereichen. Produktionsdaten, Qualitätsdaten, Kostenstellendaten, IT-Kosten und Personalinformationen werden nicht immer einheitlich gepflegt oder miteinander verknüpft. Dadurch kann es schwierig werden, eindeutig zu erkennen, welche Fixkosten tatsächlich notwendig sind, wo Leerkosten entstehen und welche Maßnahmen wirtschaftlich sinnvoll sind.^{xlv}

Eine weitere Hürde liegt in der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit. Fixkosten entstehen in der Automobilzulieferindustrie nicht nur in der Fertigung, sondern auch in Qualitätssicherung, Instandhaltung, Entwicklung, IT, Logistik, Verwaltung und Produktionsplanung. Damit betrifft Fixkostenmanagement mehrere Verantwortungsbereiche gleichzeitig. Wenn einzelne Abteilungen ihre Kosten nur aus eigener Sicht betrachten, können Zielkonflikte entstehen. Die Fertigung möchte stabile Kapazitäten sichern, die Qualitätssicherung muss kundenseitige Anforderungen erfüllen, die Entwicklung benötigt Ressourcen für neue Technologien und das Controlling fordert transparente Kosteninformationen. Deshalb erfordert Fixkostenmanagement eine klare Koordination zwischen den Bereichen und darf nicht allein als Aufgabe des Controllings verstanden werden.^{xlvi}

Besonders sensibel sind soziale Hürden. Maßnahmen zur Fixkostensteuerung können Arbeitszeitmodelle, Aufgabenverteilungen, Standortstrukturen, Outsourcing-Entscheidungen oder indirekte Personalbereiche betreffen. Dadurch kann bei Beschäftigten und Führungskräften schnell der Eindruck entstehen, Fixkostenmanagement sei vor allem ein Personalabbau- oder Kürzungsprogramm. Diese Wahrnehmung kann Widerstände auslösen, selbst wenn die eigentliche Zielsetzung in einer besseren Auslastung, höheren Transparenz oder wirtschaftlicheren Struktur liegt. Gerade in indirekten Bereichen ist die Bewertung von Leistungen oft schwieriger als in der Fertigung, weil der Nutzen nicht immer unmittelbar an Stückzahlen gemessen werden kann. Deshalb müssen Maßnahmen nachvollziehbar begründet und mit der betrieblichen Leistung verbunden werden.^{xlvii}

Hinzu kommt die Gefahr eines Kompetenzverlustes. In der Transformation der Automobilzulieferindustrie sind Know-how, Entwicklungskompetenz, Qualitätsverständnis und Prozesswissen wichtige Erfolgsfaktoren. Werden fixe Kosten zu stark über Personalabbau, Outsourcing oder die Reduktion indirekter Funktionen gesenkt, können genau diese Fähigkeiten geschwächt werden. Besonders kritisch ist dies bei Funktionen, die für neue Technologien, Industrialisierung, Qualitätssicherung oder kundenspezifische Anforderungen benötigt werden. Fixkostenmanagement muss daher organisatorisch so umgesetzt werden, dass nicht nur kurzfristige Kostenentlastungen entstehen, sondern auch die langfristige Handlungsfähigkeit des Unternehmens erhalten bleibt.^{xlviii}

Die organisatorischen und sozialen Hürden zeigen, dass Fixkostenmanagement nicht nur eine rechnerische Methode ist. Die Methode greift in Zuständigkeiten, Datenflüsse, Entscheidungsprozesse und teilweise auch in Beschäftigungsstrukturen ein. Dadurch entstehen zwangsläufig Zielkonflikte zwischen Kostensenkung, Transparenz, Akzeptanz und Leistungsfähigkeit. Diese Zielkonflikte werden im folgenden Abschnitt zusammengeführt und kritisch bewertet.^{xlix}

3.3 Zielkonflikte und kritische Gesamtbewertung

Die zuvor beschriebenen Umsetzungshürden lassen sich zu vier zentralen Hürdenfeldern zusammenführen. Abbildung 3 fasst diese Hürden überblicksartig zusammen und verdeutlicht zugleich, dass Fixkostenmanagement nicht nur rechnerisch, sondern auch strukturell, organisatorisch und strategisch anspruchsvoll ist.

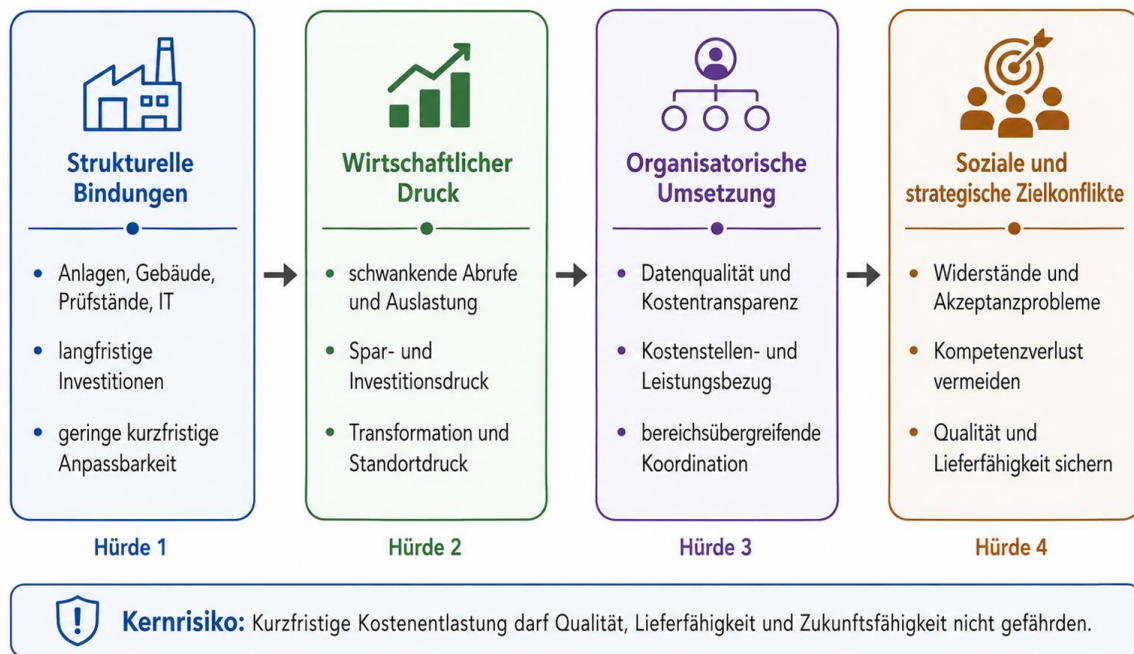


Abbildung 3: Zentrale Umsetzungshürden des Fixkostenmanagements in der Automobilzulieferindustrie¹

Abbildung 3 zeigt, dass die Umsetzung des Fixkostenmanagements in der Automobilzulieferindustrie durch vier Hürdenfelder geprägt ist. Strukturelle Bindungen ergeben sich vor allem aus langfristigen Investitionen in Anlagen, Gebäude, Prüfstände und IT-Systeme. Wirtschaftlicher Druck entsteht durch schwankende Abrufe, Auslastungsrisiken sowie den gleichzeitigen Spar- und Investitionsdruck der Transformation. Organisatorische Hürden betreffen insbesondere Datenqualität, Kostentransparenz und die bereichsübergreifende Koordination. Hinzu kommen soziale und strategische Zielkonflikte, weil Maßnahmen zur Kostenentlastung nicht zu Akzeptanzproblemen, Kompetenzverlust oder Risiken für Qualität und Lieferfähigkeit führen dürfen.

Der zentrale Zielkonflikt des Fixkostenmanagements liegt im Spannungsfeld zwischen Kostenentlastung und betrieblicher Leistungsfähigkeit. In der Automobilzulieferindustrie können viele fixe Kostenpositionen nicht isoliert reduziert werden, weil sie unmittelbar mit Qualität, Lieferfähigkeit, Entwicklungsfähigkeit und Kundenvorgaben verbunden sind. Werden etwa Prüfkapazitäten, Instandhaltungsressourcen, Entwicklungskapazitäten oder qualifiziertes Personal zu stark abgebaut, kann dies kurzfristig die Kosten senken, langfristig aber die Leistungsfähigkeit des Unternehmens schwächen. Fixkostenmanagement darf daher nicht als reines Sparprogramm verstanden werden. Es muss vielmehr prüfen, welche Kosten tatsächlich verzichtbar sind und welche für die Erbringung der betrieblichen Leistung notwendig bleiben.^{xlix}

Ein weiterer Zielkonflikt entsteht bei der Flexibilisierung fixer Kosten. Outsourcing, Fremdbezug, Kooperationen oder variable Dienstleistungsverträge können dazu beitragen, fixe Strukturen zu

verringern und Kosten stärker an die Beschäftigung anzupassen. Gleichzeitig können dadurch neue Abhängigkeiten entstehen. Wird eine Leistung ausgelagert, verliert das Unternehmen unter Umständen direkten Zugriff auf Know-how, Kapazitäten oder Reaktionsgeschwindigkeit. Besonders kritisch ist dies bei Tätigkeiten, die für Qualität, Industrialisierung, Produktanläufe oder kundenspezifische Anforderungen wichtig sind. Deshalb dürfen Make-or-Buy-Entscheidungen nicht nur anhand kurzfristiger Kostenunterschiede getroffen werden. Neben Eigenfertigungs- und Fremdbezugskosten sind auch Kapazitäten, Lieferfähigkeit, Abhängigkeiten und strategische Kompetenzen zu berücksichtigen.^{li}

Auch Kooperationen lösen diesen Zielkonflikt nicht automatisch. Sie können insbesondere kleineren und mittelständischen Zulieferern helfen, fehlende Ressourcen, Wissen oder Investitionsmöglichkeiten zu ergänzen. Gleichzeitig zeigen Kooperationen ihre Grenzen, wenn Abhängigkeiten von OEMs bestehen, Innovationsbereitschaft fehlt oder gemeinsame Projekte nicht umgesetzt werden können. Für das Fixkostenmanagement bedeutet dies, dass Kostenentlastung durch Kooperation oder Auslagerung immer mit der Frage verbunden werden muss, welche Fähigkeiten im Unternehmen verbleiben sollen. Eine kurzfristige Reduzierung fixer Kosten ist nur dann sinnvoll, wenn dadurch keine Fähigkeiten verloren gehen, die für Transformation, Qualität oder zukünftige Wettbewerbsfähigkeit benötigt werden.^{lii}

Insgesamt ist Fixkostenmanagement für die deutsche Automobilzulieferindustrie ein geeigneter Lösungsansatz, weil die Branche durch hohe Kapitalbindung, anlagenintensive Produktion, schwankende Auslastung und starken Kostendruck geprägt ist. Die Methode schafft Transparenz über fixe Kostenblöcke, macht nicht ausgelastete Strukturen sichtbar und unterstützt Entscheidungen über Reduktion, Flexibilisierung, Auslastung und Investitionen. Ihr Nutzen liegt jedoch weniger in einer pauschalen Senkung der Fixkosten, sondern in einer bewussteren Gestaltung der Kostenstruktur. Damit trägt Fixkostenmanagement dazu bei, wirtschaftliche Stabilität und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, ohne die betriebliche Leistungsfähigkeit aus dem Blick zu verlieren.^{liii}

Die kritische Gesamtbewertung fällt daher differenziert aus. Fixkostenmanagement passt sehr gut zur deutschen Automobilzulieferindustrie, weil die hohe Fixkostenlast und der Auslastungsdruck den Einsatz dieses Konzepts sachlich begründen. Gleichzeitig ist die Umsetzung anspruchsvoll, weil technische Bindungen, Datenqualität, Bereichsinteressen, soziale Widerstände und strategische Zielkonflikte berücksichtigt werden müssen. Erfolgreich ist Fixkostenmanagement nur dann, wenn es als strukturierter Managementprozess verstanden wird. Es muss fixe Kosten transparent machen, ihre Notwendigkeit kritisch prüfen und Maßnahmen so auswählen, dass Kostenstruktur, Qualität, Lieferfähigkeit und Zukunftsfähigkeit gemeinsam verbessert werden.^{liiv}

IV Quellenverzeichnis

Print Quellen

- Georg, S. (2016). *CUT! Rezepte für ein wirkungsvolles Kostenmanagement*. Saarbrücken: Verlag Franz Vahlen. Abgerufen am 10. Mai 2026 von <https://www.beck-shop.de/georg-cut-rezepte-wirkungsvolles-kostenmanagement/product/15828032>
- Heister, W., & Tiskens, J. (2021). *Kostenmanagement*. Mönchengladbach: Springer Verlag. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-658-19560-1>
- Hutmann, J. (2022). *Kostenrechnung im Studium*. Linz: Springer Verlag. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-658-34849-6>
- Klöpfer, L. (2018). *Ausschreibungsmanagement durch Anbieter-Teams*. Starnberg, Deutschland: Springer Verlag. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-658-27725-3>
- Kümper, T. (2024). *Controlling*. Flensburg: Springer Verlag. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-658-43745-9>
- Proff, H. (2023). *Next Chapter in Mobility*. Duisburg: Springer Verlag. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-658-42647-7>
- Proff, H. (2025). *New Players in Mobility*. Duisburg: Springer Verlag. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-658-46485-1>
- Puls, T. (2024). *Die Automobilindustrie im Jahr 2024*. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. . Abgerufen am 10. Mai 2026 von <https://www.iwkoeln.de/studien/thomas-puls-die-automobilindustrie-im-jahr-2024.html>
- Reim, J. (2020). *Kosten- und Leistungsrechnung: Instrumente, Anwendung, Auswertung*. Wiesbaden: Springer Verlag. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-658-28626-2>

Internetquellen

- Statistisches Bundesamt. (07. Oktober 2024). *Destatis Statistisches Bundesamt*. Abgerufen am 10. Mai 2026 von Autoindustrie verzeichnet im 1. Halbjahr 2024 Umsatzrückgang von 4,7 %: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/10/PD24_N049_42_51.html
- Statistisches Bundesamt. (20. November 2025). *Destatis Statistisches Bundesamt*. Abgerufen am 10. Mai 2026 von Stellenabbau in der Automobilindustrie: 48 700 weniger Beschäftigte zum Ende des 3. Quartals 2025 als ein Jahr zuvor: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/11/PD25_N067_42.html?
- VDA. (2025). *Standortschwäche bleibt größte Herausforderung*. Abgerufen am 10. Mai 2026 von Mittelstand braucht Entlastung: <https://www.vda.de/de/themen/Automobil-Insight-2025/2025-Mittelstand-braucht-Entlastung?>

V Endnotenverzeichnis

-
- ⁱ Vgl. (Klöpfer, 2018, S. 9 - 10)
- ⁱⁱ Vgl. (Puls, 2024, S. 6 - 9)
- ⁱⁱⁱ Vgl. (Statistisches Bundesamt, 2024)
- ^{iv} Vgl. (Klöpfer, 2018, S. 9 - 15)
- ^v Vgl. (Klöpfer, 2018, S. 1 - 5)
- ^{vi} Vgl. (Statistisches Bundesamt, 2025)
- ^{vii} Vgl. (Puls, 2024, S. 4 - 5 & 11 - 13)
- ^{viii} Vgl. (Klöpfer, 2018, S. 15 - 19)
- ^{ix} Vgl. (VDA, 2025)
- ^x Vgl. (Georg, 2016, S. 1 - 4)
- ^{xi} In Anlehnung an die in Kapitel 1 ausgewerteten Branchenquellen. Eigene Darstellung
- ^{xii} Vgl. (Georg, 2016, S. 1 - 2) u. (Reim, 2020, S. 16 - 18 & 147 - 148)
- ^{xiii} Vgl. (Reim, 2020, S. 147 - 150)
- ^{xiv} Vgl. (Reim, 2020, S. 149 - 153) u. (Georg, 2016, S. 1 - 4)
- ^{xv} Vgl. (Reim, 2020, S. 31 - 32 & 79 - 82) u. (Georg, 2016, S. 1 - 4)
- ^{xvi} Vgl. (Reim, 2020, S. 50, 59 - 60 & 81 - 83) u. (Georg, 2016, S. 47 - 48)
- ^{xvii} Vgl. (Reim, 2020, S. 79 - 86) u. (Proff, Next Chapter in Mobility, 2023, S. 9 - 12)
- ^{xviii} Vgl. (Reim, 2020, S. 79 - 83) u. (Proff, Next Chapter in Mobility, 2023, S. 9 - 12)
- ^{xix} In Anlehnung an (Reim, 2020) u. (Georg, 2016). Eigene Darstellung
- ^{xx} Vgl. (Reim, 2020, S. 31 - 33)
- ^{xxi} Vgl. (Reim, 2020, S. 31 - 33 & 79 - 82)
- ^{xxii} Vgl. (Reim, 2020, S. 79 - 82 & 177 - 179)
- ^{xxiii} Vgl. (Reim, 2020, S. 177 - 202) u. (Kümper, 2024, S. 87 - 90) u. (Georg, 2016, S. 168 - 172)
- ^{xxiv} Vgl. (Georg, 2016, S. 1 - 4)
- ^{xxv} Vgl. (Georg, 2016, S. 1 - 4) u. (Heister & Tiskens, 2021, S. 17 - 21)
- ^{xxvi} Vgl. (Heister & Tiskens, 2021, S. 17 - 22) u. (Reim, 2020, S. 79 - 82)
- ^{xxvii} Vgl. (Reim, 2020, S. 147 - 152) u. (Heister & Tiskens, 2021, S. 17 - 22)
- ^{xxviii} Vgl. (Reim, 2020, S. 214 - 219) u. (Hutmann, 2022, S. 351 - 358)
- ^{xxix} Vgl. (Georg, 2016, S. 21 - 25)
- ^{xxx} Vgl. (Proff, Next Chapter in Mobility, 2023, S. 11 - 12)
- ^{xxxi} Vgl. (Georg, 2016, S. 1 - 4) u. (Heister & Tiskens, 2021, S. 31 - 37)
- ^{xxxii} Vgl. (Reim, 2020, S. 3 - 6 & 79 - 83)
- ^{xxxiii} In Anlehnung an (Proff, Next Chapter in Mobility, 2023) u. (Reim, 2020). Eigene Darstellung
- ^{xxxiv} Vgl. (Heister & Tiskens, 2021, S. 213 - 215)
- ^{xxxv} Vgl. (Georg, 2016, S. 1 - 5)
- ^{xxxvi} Vgl. (Puls, 2024, S. 22 - 25)
- ^{xxxvii} Vgl. (Georg, 2016, S. 1 - 5) u. (Heister & Tiskens, 2021, S. 16 - 20)
- ^{xxxviii} Vgl. (Georg, 2016, S. 1 - 5)
- ^{xxxix} Vgl. (Puls, 2024, S. 21 - 26)
- ^{xl} Vgl. (Heister & Tiskens, 2021, S. 213 - 215 & 222 - 225)
- ^{xli} Vgl. (Reim, 2020, S. 59 - 60 & 147 - 149) u. (Georg, 2016, S. 47 - 49)
- ^{xliv} Vgl. (Puls, 2024, S. 4, 18 - 19 & 22 - 24)
- ^{xlvi} Vgl. (Proff, Next Chapter in Mobility, 2023, S. 9 - 11) u. (Georg, 2016, S. 47 - 48)
- ^{xlii} Vgl. (Georg, 2016, S. 1 - 5) u. (Proff, Next Chapter in Mobility, 2023, S. 19 - 20)
- ^{xliii} Vgl. (Reim, 2020, S. 3 - 5 & 79 - 82)
- ^{xliiii} Vgl. (Reim, 2020, S. 79 - 87) u. (Kümper, 2024, S. 1 - 5)
- ^{xlv} Vgl. (Kümper, 2024, S. 67 - 73)
- ^{xlv} Vgl. (Proff, Next Chapter in Mobility, 2023, S. 9 - 14)
- ^{xlix} Vgl. (Georg, 2016, S. 1 - 4)
- ^l In Anlehnung an die in Kapitel 3 dargestellten Umsetzungshürden. Eigene Darstellung
- ^{li} Vgl. (Reim, 2020, S. 224 - 228) u. (Hutmann, 2022, S. 361 - 369)
- ^{lii} Vgl. (Proff, New Players in Mobility, 2025, S. 71 - 72)
- ^{liii} Vgl. (Reim, 2020, S. 147 - 153) u. (Puls, 2024, S. 19 - 24)
- ^{liiv} Vgl. (Reim, 2020, S. 147 - 155) u. (Proff, New Players in Mobility, 2025, S. 71 - 73)