EBNER STOLZ

HIGH-END – „LUXUSFALLE“ FÜR MITTELSTÄNDISCHE AUTOMOBILZULIEFERER?

Das High-End Dilemma

Als im Jahr 1991 der HiFi-Bereich der Marke Braun endgültig geschlossen wurde, ging nicht nur eine Ära in der langen und traurigen Geschichte der deutschen Elektroindustrie zu Ende. Geplatzt war auch der Traum, man könne mit gutem Design und einem herausragenden Image auf einem Markt überleben, in dem globale Präsenz, niedrige Kosten und kurze Innovationszyklen zu entscheidenden Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit geworden waren. Braun hatte lange gehofft, sich dem Ansturm der japanischen und südkoreanischen Anbieter dadurch entziehen zu können, dass man in immer höhere Höhen der Exklusivität entschwebte. Die Rechnung ging nicht auf, weil in einem technologiegetriebenen Markt am Ende nicht nur Design und Image zählen, sondern auch der Innovationsgrad der Produkte. Brauns Hifi-Geschäft ging am Ende also nicht nur wegen der zu hohen Kosten zugrunde, sondern auch, weil die Produkte im Technologiewettbewerb mit den asiatischen Konkurrenten immer weiter in Rückstand gerieten. Das Ende war eine „Final Edition“ der Atelier-Hifi-Anlagen, die unter anderem auch damit beworben wurden, dass man den Kunden einen künftigen Wertzuwachs ihrer Anlagen als Sammlerstücke voraussagte. Immerhin: Ins Museum haben sie auch es auch wirklich geschafft. Wer will kann die Braun Hifi-Anlagen im Museum of Modern Art in New York bewundern.

Wer die aktuelle Diskussion um Premium- und Luxusstrategien in der deutschen Automobilindustrie verfolgt, fühlt sich an die Entwicklung der deutschen Hifi-Hersteller in den 1970er und 1980er Jahren erinnert. Gewiss, jeder Vergleich hinkt. Die deutsche Automobilindustrie steht heute im Weltmaßstab ganz anders da als die damals nur noch in Restbeständen vorhandene deutsche Elektroindustrie. Aber die Parallelen sind nicht zu übersehen. Ein gewaltiger Technologiewandel erfasste in den 1970er Jahre den Markt für Unterhaltungselektronik – weg vom analogen, hin zum digitalen Produkt. Das hatte nicht nur die Konsequenz, dass – wer mithalten wollte – gewaltig viel investieren musste, sondern dass sich auch traditionelle Wettbewerbsvorteile in Luft auflösten. Mit der zunehmenden Digitalisierung änderte sich das Design und plötzlich sahen nicht nur die Hifi-Anlagen und Fernsehgeräte einiger europäischer Hersteller gut aus, sondern auch die der japanischen und koreanischen Konkurrenz. Ein anderer europäischer Hersteller, Bang & Olufsen, musste das 20 Jahre nach Braun ebenfalls schmerzlich erfahren. Ob solche Erfahrungen heute in den Strategieabteilungen der großen Automobilhersteller eine Rolle spielen oder überhaupt zur Kenntnis genommen werden?

Das High-End Segment ist im Automobilgeschäft aus mehreren Gründen hoch interessant: Global weist es, vor allem in reifen Märkten, überdurchschnittliche Wachstumsraten auf, die im längerfristigen Vergleich bei 4 bis 5 Prozent jährlich liegen, während das Volumensegment nur auf 2 bis 3 Prozent kommt. Dass überdies die Margen bei Luxusgütern höher sind als im Massengeschäft ist weithin bekannt. Schließlich sind die oberen Marktsegmente in der Regel weniger konjunkturanfällig als der Volumenmarkt. Gute Gründe also, sich dort zu positionieren und das Geschäft auszuweiten. Allerdings muss man auch zur Kenntnis nehmen, dass das High-End-Segment global betrachtet klein ist: Zählt man die Fahrzeuge der absoluten Top-Luxusmarken wie Rolls Royce, Ferrari & Co. dazu und nimmt man noch die Spitzenmodelle anderer Marken hinzu, kommt man auf etwa 200.000 Autos jährlich. Fasst man den Begriff „Luxus“ etwas weiter landet man bei etwa 1,5 Mio. Einheiten. Das sind rund 2 Prozent der weltweiten jährlichen Automobilverkäufe.

Die verstärkte Hinwendung vieler Hersteller zum Luxus- und Premiumsegment hat zweifellos auch mit einer fundamentalen Verschiebung in der gesamten Branchenstruktur zu tun. Es ist unverkennbar, dass sich mit dem Trend zur Elektromobilität die Bedingungen für neue Anbieter verbessert haben, in den Weltmarkt einzusteigen und mit preiswerten Modellen Marktanteile zu erobern. Gewiss darf man die Wettbewerbsfähigkeit der chinesischen Automobilhersteller nicht überschätzen. Aber die Elektromobilität hat für sie vieles einfacher gemacht. Der Antriebsstrang eines Elektroautos ist weniger komplex als der eines Autos mit Verbrennungsmotor. So können sich die chinesischen Hersteller auf einen Bereich konzentrieren, in dem sie mittlerweile einen hohen Entwicklungsstand erreicht haben: die Ausstattung der Fahrzeuge mit interessanten digitalen Systemen und Devices. Schon jetzt tun sich einige europäische Hersteller schwer, mit den anspruchsvollen Infotainment- und Konnektivitätsdiensten einiger chinesischer Hersteller auf dem chinesischen Markt zu konkurrieren. Die „Flucht nach Oben“ ist insofern auch eine Antwort auf den weltweit wachsenden Wettbewerbsdruck in den unteren und mittleren Marktsegmenten.

Stückzahlen sind bekanntermaßen nicht die allein selig machendende Zielgröße im Automobilgeschäft – der traurige Zusammenbruch des einstmals größten Automobilherstellers der Welt in der Finanzkrise hat das eindrücklich belegt. Aber Stückzahlen sind wichtig, denn nur sie ermöglichen es, in einem technologiegetriebenen Markt die enormen Zukunftsaufwendungen in Forschung und Entwicklung im Griff zu behalten. Die Betonung liegt hier auf „technologiegetrieben“, weshalb sich auch die immer wieder gern gezogenen Vergleiche mit anderen Branchen wie etwa Bekleidung und Accessoires verbieten. Louis Vuitton, Gucci und wie sie alle heißen mögen sind design- aber nicht technologiegetriebene Luxusmarken. Wer im Automobilbereich technologisch und kostenseitig wettbewerbsfähig bleiben will, braucht Stückzahlen und Wertschöpfung. Allein mit hohen Preisen sind die gewaltigen Zukunftsaufwendungen, die jeder Automobilhersteller erbringen muss, nicht zu amortisieren.

High-End-Strategien im Automobilbereich führen also unweigerlich in ein Dilemma: Um exklusiv zu sein, müssen die Stückzahlen niedrig sein, um neue Technologien zu entwickeln und in den Markt einzuführen aber hoch. Konzerne mit einem breiten Markenportfolio tun sich bei der Bewältigung dieser Herausforderung leichter als Konzerne, die keine Volumenmarken mit an Bord haben. Das Abdriften in das Luxussegment ist also weder eine Erfolgs- noch eine Überlebensgarantie. Wer als Automobilhersteller mit geringen Stückzahlen im Markt überleben will, braucht ein Geschäftsmodell, in dem Exklusivität und Technologie klug ausbalanciert sind.

Der Druck auf die Zulieferindustrie steigt

Was heißt der Trend in das High-End-Segment für die deutsche Zulieferindustrie, insbesondere die vielen mittelständischen Automobilzulieferer, deren Absatzgebiet in der Regel nicht der globale, sondern der europäische Markt ist?

Anders als die meisten OEMs haben die Zulieferer von der in den letzten Jahren angespannten Marktsituation nicht profitieren können, sondern nur die negativen Effekte zu spüren bekommen. Während die Automobilhersteller aufgrund der schwierigen Liefersituation ihre Transaktionspreise deutlich erhöhen konnten, haben die Zulieferer unter den rückläufigen Volumina gelitten und waren gleichzeitig noch einem massiven Preisdruck ausgesetzt. Hinzu kamen die großen Schwankungen bei den Produktionszahlen, die – verursacht durch die unplanbaren Materialengpässe – von den Herstellern an die Lieferanten weitergegeben wurden. Die Folge waren extrem kurzfristige Veränderungen bei den Abrufzahlen, auf die die Lieferanten reagieren mussten. Auch die damit verbundenen hohen Anforderungen an die Flexibilität waren nicht kostenneutral darstellbar. Gleichzeitig schwindet die Bedeutung eines partnerschaftlichen Umgangs miteinander. Langjährige Geschäftsbeziehungen werden immer häufiger kurzfristigen Interessen geopfert, alte Loyalitäten zählen nicht mehr. Die Chancen für die Durchsetzung neuer Pricing-Modelle, wie etwa die Berücksichtigung von Abrufschwankungen in den Lieferverträgen, sind gering. Die Folgen dieser Entwicklung sind in den Bilanzen von Herstellern und Zulieferern heute ablesbar: Während die OEMs ihre Gewinnmargen teilweise deutlich steigern konnten, gingen die Ergebnisse bei den Zulieferern nach unten – und das in einer Zeit, in der auch von ihnen aufgrund des Technologiewandels hohe Zukunftsaufwendungen zu erbringen sind.

Auch für die nächsten Jahre ist das Marktszenario alles andere als rosig. Der europäische Automobilmarkt, der vor der Corona-Krise noch bei über 20 Mio. Einheiten lag, wird dieses Niveau aller Voraussicht nach in den nächsten Jahren nicht mehr erreichen. Für das Jahr 2023 ist mit einem Absatz von etwas mehr als 15 Mio. Einheiten zu rechnen. Die OEMs werden ihre Produktionsplanungen entsprechend anpassen. Der Technologiewandel vom Verbrenner zum Elektroauto geht weiter – und last-not-least – steht die gesamte Branche vor einer extrem schwierigen Tarifrunde im kommenden Jahr. Es ist kaum zu erwarten, dass sich die Lohnforderungen in der Automobilbranche nicht an den teilweise extrem hohen Abschlüssen in anderen Branchen in diesem Jahr orientieren werden. Die aktuelle Diskussion um eine Viertage-Woche bei vollem Lohnausgleich ist ein Vorgeschmack auf das, was auf Hersteller und Zulieferer im Bereich der Personalkosten zukommen könnte.

Und nun auch noch die „Premium-Plus“-Strategien der Hersteller. „Luxuskomponenten füllen keine Fabrik“, erklärte vor einige Wochen der Chef eines großen Automobilzulieferers. Tatsächlich bedeutet der Trend zum „High-End“ für die Zulieferer einen zusätzlichen Druck auf das Mengengerüst: Wenn Automobilhersteller preiswerte Einstiegsvarianten oder gar ganze Baureihen aus ihren Modellprogrammen streichen, dann sind niedrigere Produktionsstückzahlen und damit auch dauerhaft geringere Lieferumfänge eine zwangsläufige Folge. Natürlich sind höherpreisige Fahrzeuge in der Regel besser ausgestattet als Fahrzeuge aus den unteren

Marktsegmenten. Insofern ist durchaus denkbar, dass einzelne Lieferanten auch profitieren werden. Insgesamt aber müssen sich die Zulieferer auf ein geringes Absatzvolumen einstellen soweit es ihnen nicht gelingt, neue Abnehmer auf ihre Teile und Komponenten zu gewinnen.

In einem solchen Szenario gewinnt ein altes Schlagwort wieder eine neue und aktuelle Bedeutung: „Right Sizing“. Gemeint ist damit die Anpassung der Kapazität und des gesamten Geschäftsmodell an ein verändertes Mengengerüst. Das heißt nicht zwangsläufig und in allen Bereichen Abbau. Vielmehr gilt es eine differenzierte Analyse des Produktportfolios durchzuführen und jene Bereiche zu identifizieren, in denen Wachstum möglich ist oder in denen Kapazitäten tatsächlich reduziert werden müssen. Diese Analyse muss vor dem Hintergrund eines doppelten Technologiewandels durchgeführt werden: „Weg vom Verbrenner, hin zur Elektromobilität“ und „Weg von der Hardware, hin zur Software“. Die Aufgabe ist komplex, aber unaufschiebbar, denn wie das Technologie- und Portfolio im Jahr 2030 aussehen soll, muss heute entschieden werden.

Dabei kommen ganz unvermeidlich auch Standortfragen ins Spiel. Es ist unverkennbar, dass die Automobilhersteller gezielt Wertschöpfung nach Osteuropa verlagern. Das betrifft wichtige Aggregate und Komponenten, aber auch komplette Baureihen. Nicht nur wegen der Personal-, sondern auch wegen der Transportkosten und der Reaktionsfähigkeit sind Standorte in regionaler Nähe zu den Werken der OEMs betriebswirtschaftlich sinnvoll – abgesehen davon, dass viele Hersteller das mittlerweile auch bei der Vergabe von Aufträgen erwarten. Daher wird auf viele mittelständische Zulieferer die Herausforderung zukommen, neue Standorte in Mittel- und Osteuropa zu suchen, zu bewerten und aufzubauen. Auch das ist eine Herkulesaufgabe.

Und schließlich müssen die Zulieferer ihre Flexibilität und Agilität weiter steigern. Bedingt durch die wachsenden politischen Einflüsse auf Märkte und Lieferketten, werden die Märkte immer volatiler. Der Mittelstand muss in dieser Situation all jene Tugenden mobilisieren, die ihn stark gemacht haben und stark machen: Kurze Entscheidungswege, Leistungsbereitschaft und eine hohe Loyalität von Führungskräften und Mitarbeitern zum Unternehmen. Mit ihrer spezifischen technologischen Kompetenz und ihrer Anpassungsfähigkeit an neue Situationen werden mittelständische Zulieferer in der Lieferkette der Automobilhersteller auch künftig nicht ersetzbar sein.

Handlungsfelder für die Zulieferindustrie

Als Fortsetzung unserer Studie “Ende oder Wende“ aus 2019, die einen sehr breiten Blick auf die Herausforderungen der gesamten Industrie eingenommen hat, beschäftigt sich der Aufsatz **„High-End – ‚Luxusfalle‘ für mittelständische Automobilzulieferer?“** mit einer weiteren, eher neueren und besonderen Herausforderung. Seit langem steht zum ersten Mal wieder die Frage im Raum, ob strategische Veränderungen auf Stufe des OEM in der vorgelagerten Wertschöpfungskette noch andere Antworten als nur drastische Kapazitätsanpassungen kennen. Und die Antwort ist ein klares „jein“.

Neue Herausforderungen erfordern auch neue Maßnahmen. Doch wie kann sich die Zulieferindustrie auf diese neuen Herausforderungen einstellen?

1

Investitionen in technologische Innovationen

Aufgrund von rückläufigen Stückzahlen werden künftige Investitionen in technologische Innovationen perspektivisch auf eine geringere Anzahl an Fahrzeugen verteilt. Damit einhergehend werden individuelle, fahrzeug-spezifische Lösungen, Preise für Luxus-Fahrzeuge weiter in die Höhe treiben. Dieser Effekt kann reduziert werden, wenn Zulieferer modulare Ansätze entwickeln um dieselbe Technologie – möglicherweise mit Anpassungen basierend auf dem Fahrzeugsegment – in verschiedenen Fahrzeugmodellen verbauen und ggf. auch unterschiedlichen Anbietern zur Verfügung stellen. Nicht zuletzt wird dieser Ansatz auch durch große Technologiekonzerne wie Google und Apple verfolgt, die ihre Lösungen bereits im Infotainmentsystem unterbringen.

2

Flexibilität in der Produktion

Geringere und schwankende Abrufzahlen der OEMs erfordern eine hohe Flexibilität in der Produktion der Zulieferer, die eine Optimierung der Prognosegenauigkeit (in enger Abstimmung mit den OEMs) unabdingbar macht. Bei kurzfristigen Volumenkürzungen nehmen so flexible Preisgestaltungen an Bedeutung zu, um Fixkosten weiterhin decken zu können. Auch durch eine verbesserte Vertragsgestaltung mit Kunden, z.B. durch die Einführung von Frozen Zones und sonstige Pönale, können kurzfristige Volumenschwankungen besser abgefedert werden.

3

Steigender Druck auf das Mengengerüst

Der Trend zum Fokus auf das Premium-Segment der OEM bedeutet für Zulieferer einen enormen Druck auf eigene Absatzzahlen. Daher muss die Frage nach der Tiefe der eigenen Wertschöpfung im Management jedes Zulieferers gestellt werden. Zusätzlich muss auch beantwortet werden, wo der eigentliche USP liegt. Sofern diese Frage nicht beantwortet werden kann, sollte geprüft werden, ob durch horizontale oder vertikale Integration, die eigene Relevanz in der Automotive-Wertschöpfung gesteigert werden kann. Alternativ haben bereits in der Vergangenheit etliche Unternehmen aus der Automobilindustrie den Wechsel in alternative Industrien erfolgreich gemeistert.

4 Standortfrage

Während der Covid-19 Pandemie wurden die Nachteile einer globaler Supply Chain gespürt, die auch die OEMs zum Re-Shoring der eigenen Produktion und hin zu neuen Standorten in (Ost-)Europa veranlasst hat. Auch für Zulieferer bedeutet das die Notwendigkeit einer dezidierten Planung und Umsetzung der eigenen Standortfrage, bei der die Möglichkeiten, die Kooperationen, strategische Allianzen und M&A bieten, eine große Rolle spielen sollten.

5 Geschäftsbeziehungen

Angepasste Strategien, Produktionsvolumina und die Frage nach dem richtigen Produktionsstandort erfordern ein enormes Maß an Transparenz und einen Informationsaustausch in Echtzeit, damit sich Zulieferer auf die neuen Herausforderungen einstellen können. Aber auch die Professionalität in der Vertragsgestaltung und -dokumentation mit Partnern, der Aufbau eines breiten Lieferanten- und Kundenportfolios, eine konstante Marktbeobachtung und flexible Produktionskapazitäten können für Zulieferer in dem künftigen „new Normal“ überlebenswichtig sein.

Die De-Industrialisierung ist schon Realität

In der aktuellen Diskussion über eine mögliche De-Industrialisierung Deutschlands wird leichthin übersehen, dass diese – zumindest was die Automobilindustrie als Ganzes anbelangt – schon einige Jahre im Gang ist. Die Automobilproduktion in Deutschland ist seit dem Jahr 2017 von 5,65 Mio. Einheiten bis zum Jahr 2022 auf 3,48 Mio. Einheiten also um fast 40 Prozent gesunken. Auch wenn sich der Halbleiter- und Materialmangel weiter auflösen sollte, wird die 5-Mio-Marke nicht mehr erreicht werden. Die Gründe dafür sind vielfältig: Neben einem weitgehend stagnierenden europäischen Automobilmarkt spielen Fachkräftemangel und vor allem die hohen Kosten am Standort Deutschland eine zentrale Rolle. Es ist absehbar, dass die in Deutschland tätigen Automobilhersteller auch in den nächsten Jahren Wertschöpfungsumfänge weiter in Richtung Osteuropa verlagern werden. Die ohnehin geringe Auslastung vieler Automobilwerke in Deutschland sich damit weiter verschärfen. Hinzu kommt die wachsende Bedeutung der Elektromobilität, die bekanntermaßen zu Wertschöpfungseinbußen führen wird. So ist unschwer voraussehbar, dass auch die Zahl der Beschäftigten in der deutschen Automobilindustrie weiter sinken wird. Waren im Jahr 2018 noch fast 834.000 Menschen in der Automobilindustrie (einschließlich Automobilzulieferer) beschäftigt, so lag deren Zahl im Jahr 2022 bei 762.560. Aktuell stabilisiert sich zwar die Beschäftigungssituation in der Branche, doch der Trend spricht auch hier eine klare Sprache: Die Automobilindustrie wird in den nächsten Jahren weiter an Arbeitsplätzen verlieren.

Hinter der De-Industrialisierung steht ein fundamentales Problem der deutschen Automobilindustrie: Mit dem Technologiewandel hin zum Elektroauto haben die deutschen Hersteller eine Kernkompetenz verloren ohne dass sie bislang eine neue aufbauen konnten. Die Kernkompetenz der deutschen Hersteller, nämlich die Entwicklung von hervorragenden Verbrennungsmotoren wird im Zeitalter der Elektromobilität irrelevant. Wo aber ist ein anderes Kompetenzfeld, in dem sich die deutschen Hersteller ein neues Alleinstellungsmerkmal schaffen können? Auf dem Gebiet der Batterietechnik gibt es andere leistungsfähige, teilweise überlegene Anbieter mit großem Know-How. Im wachstumsträchtigen Bereich digitaler Systeme und Devices verfügen die amerikanischen High-Tech-Konzerne über eine extrem starke Position, so dass man zwangsläufig Kooperationen eingehen muss. Auf die Frage, wo die künftige Kernkompetenz der deutschen Automobilindustrie liegen soll, eine Antwort zu finden und entsprechende politische Weichenstellungen vorzunehmen, wird die große Aufgabe der nächsten Jahre sein, wenn der Prozess der De-Industrialisierung in Deutschland gestoppt werden soll.

Fazit

Bei den heutigen Herausforderungen in schrumpfenden Märkten gilt noch mehr, was schon seit Jahren in mengen-stabilen oder wachsenden Märkten gegolten hat. Die Komplexität der Gesamtsituation erfordert eine hoch professionelle und konsequente Herangehensweise des Managements. Es kann sich glücklich schätzen, wer sowohl das erforderliche Know-how, die Erfahrung und die Ressourcen im Unternehmen hat. Die Regel ist das im Mittelstand nicht. Aber nicht nur die Anforderungen an das Management in der Supply-Chain sind in diesem Sinne gestiegen, dies gilt auch für alle anderen Stakeholder in der Industrie.

Dass die Herausforderungen und die Erwartungen an die Zulieferindustrie deutlich komplexer sind als hier zusammenfassend dargestellt, ist offensichtlich. Genauso bieten sich für Zulieferer allerdings auch spannende Entwicklungsfelder und Optionen zu einer angepassten strategischen Ausrichtung, die wir im zweiten Teil unserer Studie **High-End – „Luxusfalle“ für mittelständische Automobilzulieferer?** aufgreifen werden.

Um es mit den Worten der Elektroindustrie zu sagen:
Stay tuned!

ANSPRECHPARTNER

PROF. DR. WILLI DIEZ

Wirtschaftswissenschaftler
Experte der Automobilindustrie

Willi Diez, Jahrgang 1953, studierte Wirtschaftswissenschaften an den Universitäten Freiburg i. Br. und Tübingen, wo er 1986 zum Dr. rer. pol. promovierte. Von 1979 bis 1991 war er in verschiedenen Funktionen bei der Daimler AG tätig, zuletzt als Vorstands-Referent.

Von 1991 bis 2018 war er Professor im Studienschwerpunkt „Automobilwirtschaft" an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt (HfWU) Nürtingen-Geislingen und von 1995 bis 2018 Direktor des von ihm gegründeten Instituts für Automobilwirtschaft (IfA). Diez war zudem Leiter des „Porsche Automotive Campus" (2013 – 2018). Weiterhin war er Mitglied des „Strategiedialog Automobilwirtschaft", der vom baden-württembergischen Ministerpräsidenten Winfried Kretschmann im Mai 2017 ins Leben gerufen wurde. Er ist Mitglied in zahlreichen Fachbeiräten überwiegend mittelständischer Unternehmen.

Prof. Dr. Willi Diez legt in seiner wissenschaftlichen Arbeit besonderen Wert auf Praxisnähe und Seriosität. In seinem Buch „Wohin steuert die deutsche Automobilindustrie?" (DeGruyter Verlag, München) hat er die künftigen Trends und Herausforderungen in der Automobilindustrie umfassend analysiert.

MARKUS MÜHLENBRUCH

Partner Ebner Stolz
Tel. +49 711 2049-1878
markus.muehlenbruch@ebnerstolz.de

Markus Mühlenbruch ist seit 2018 Partner bei Ebner Stolz am Standort Stuttgart. Von dort aus verstärkt er das interdisziplinäre Restrukturierungsteam der ESMC. Der Experte in den Branchen 'Automotive', 'Maschinen- und Anlagenbau' sowie 'Elektro- und Bauindustrie' steht für Verhandlungsführung in komplexen Situationen, das Managen konfliktärer Stakeholder-Gemengelagen und das Lösen schwieriger Finanzierungs situationen. Markus Mühlenbruch wechselte 2018 von der Management- und Restrukturierungsberatung Helbling Business Advisors. Dort leitete er als Geschäftsführer und Partner über zehn Jahre den Standort Stuttgart. Vor dieser Zeit verantwortete er für eine deutsche Großbank das Risikomanagement im Südwesten. So kann er auf 25 Jahre Sanierungserfahrung zurückblicken. Dabei kennt der gelernte Bankkaufmann mit einem Studienabschluss in Wirtschaftswissenschaften das Feld 'Sanierung/Restrukturierung' sowohl von Finanzierer- als auch von Beraterseite. Dies kommt ihm bei seiner täglichen Arbeit, der Beratung mittelständischer oder familiengeführter Unternehmen, sehr zugute.

Herausgeber
Ebner Stolz Management Consultants GmbH
Holzmarkt 1 | 50676 Köln | Telefon +49 221 20643-0 | Telefax +49 221 20643-10
Standort Stuttgart: Kronenstraße 30 | 70174 Stuttgart | Telefon +49 711 2049-0 | Telefax +49 711 2049-1333
www.ebnerstolz.de

Alle Beiträge verstehen sich ohne Gewähr und ersetzen keinesfalls das Beratungsgespräch im konkreten Einzelfall.
Kein Nachdruck ohne ausdrückliche Genehmigung von Ebner Stolz Management Consultants GmbH.
Alle Rechte vorbehalten. Die Veröffentlichung ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung der Ebner Stolz Management Consultants GmbH.