

## Beiträge

Die KSI (Krisenprävention Sanierungsberatung Insolvenzmanagement – Wirtschaft · Recht · Steuern) veröffentlicht Beiträge aus den Bereichen Krisendiagnose und Krisenmanagement, Unternehmensresilienz, Sanierungs- und Restrukturierungsberatung, Finanzmanagement sowie Interim Management und Insolvenzverfahren. Behandelt werden betriebswirtschaftliche, steuerrechtliche und gesellschaftsrechtliche sowie berufsrechtliche Aspekte dieser Kernthemen. Herausgegeben wird die Zeitschrift von erfahrenen Experten aus unterschiedlichen Berufszweigen; dieses Gremium mit Persönlichkeiten aus Wissenschaft und Praxis unterstützt die Redaktion insbesondere bei der Themen- und Autorenfindung. Eingereichte Aufsätze werden durch die Redaktion geprüft und im Bedarfsfall zusätzlich durch ein Mitglied des Herausgeberkreises begutachtet. Die Zeitschrift richtet sich in erster Linie an Steuerberater, Transformationsexperten, Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte, Interim Manager, Insolvenzverwalter, Unternehmen, Kreditinstitute, Versicherungen und die Akteure auf den Investmentmärkten.

## Information der Schriftleitung

Informieren Sie bitte die Schriftleitung vorab kurz über Ihre geplante Veröffentlichung, über die Zielgruppe und über den Zeitpunkt der Fertigstellung des Manuskripts, damit Ihr Beitrag rechtzeitig in den Redaktionsplan aufgenommen werden kann. (Anschrift der Schriftleitung siehe unter 6. im nächsten Abschnitt.)

## Redaktionelle Hinweise

1. An erster Stelle sollte die Lesbarkeit des Beitrags beachtet werden. Die Texte sollten daher angesichts der heutigen Lesegewohnheiten möglichst kurz gefasst sein und in der Regel nicht mehr als 8–12 Seiten (1½-zeilig, Schriftgröße 12 Punkt, ca. 15.000–25.000 Zeichen) umfassen.
2. Beginnen Sie den Beitrag bitte mit Titel und Untertitel. Dann folgen der Name des Autors oder die Namen der Autoren mit ausgeschriebenen Vornamen und ein kurzer Vorspann (ca. 350–500 Zeichen), der das Kernanliegen des Beitrags hervorhebt. Ferner benötigen wir 3–5 Key Words, die den Inhalt des Beitrags kennzeichnen und geeignet sein sollen, im Rahmen der elektronischen Verwertung die Inhalte zu erschließen. Im Rahmen der ersten Fußnote werden auf Wunsch nähere Angaben zum Autor veröffentlicht, so ggf. der Arbeitgeber und die E-Mail-Adresse des Autors genannt.
3. Eine Gliederung des Beitrags mit Zwischenüberschriften erleichtert die Lesbarkeit. Verwenden Sie bitte folgende Gliederungsstruktur:
  1. Hauptüberschrift
  - 1.1 Gliederungsebene 2
  - 1.1.1 Gliederungsebene 3Sperrungen und Unterstreichungen sollten vermieden werden – sie finden im endgültigen Layout keine Verwendung. Ein Beispiel für die Gliederungs- und Auszeichnungsmöglichkeiten finden Sie im beigefügten Schaubild. Fußnoten dienen i. d. R. nur zur Quellen-

angabe und sollten auf das Notwendigste begrenzt werden. Fußnoten werden vom Text abgesetzt. Die Zitierweise folgt den in betriebswirtschaftlich orientierten Zeitschriften üblichen Regeln.

*Beispiel:*

Mustermann, Nennung des Haupttitels,  
KSI 2/2025 S. 49.

Bitte geben Sie zu *Entscheidungen* immer Datum, Aktenzeichen und Fundstelle an.

*Beispiel:*

BGH v. 20.7.2010 – IX ZR 37/09, NJW 2010 S. 3517ff.

Werden mehrere Entscheidungen desselben Gerichts zitiert, werden diese durch ein Semikolon getrennt. Auch wenn es sich um Entscheidungen desselben Gerichts handelt, muss das Gericht nach dem Semikolon nochmals genannt werden:

*Beispiel:*

BGH v. 20.7.2010 – IX ZR 37/09, NJW 2010 S. 3517ff.;  
BGH v. 20.7.2010 – XI ZR 236/07, NJW 2010 S. 3510ff.

Wenn Sie aus einer Quelle mehrfach zitieren, so führen Sie bitte bei jeder Zitierung immer den vollständigen Quellennachweis an. Ein Verweis auf die hierzu erste Fußnote – wie z. B. durch a. a. O. (Fn. 2), a. a. O. oder (Fn. 2) – ist nicht zulässig.

Für Betragsangaben verwenden Sie bitte die folgende Form: 25.000,25 €

4. Abbildungen, Grafiken und Tabellen sind mit einem Hinweis an der entsprechenden Textstelle zu kennzeichnen. Bei Abbildungen und Tabellen aus anderen Publikationen ist die Quelle anzugeben. Lesen Sie dazu Näheres unter dem Punkt „Äußere Form des Manuskripts; 2. Abbildungen und Grafiken“.
5. Die Schriftleitung behält sich grundsätzlich Änderungen vor.
6. Das Manuskript schicken Sie bitte per E-Mail an die Schriftleitung unter: [hj.hillmer@web.de](mailto:hj.hillmer@web.de). Von Abbildungen, Grafiken usw. wird zusätzlich zur bearbeitungsfähigen Datei (kein jpg-Dokument) ein Ausdruck benötigt. Verwenden Sie bitte folgende Adresse:  
Dr. Hans-Jürgen Hillmer  
Süringstraße 27  
48653 Coesfeld

## Äußere Form des Manuskripts

### 1. Text und Tabellen

Der Text sollte in Word im Fließtext mit Absatzmarken geschrieben werden. Die Zwischenüberschriften sollten als solche bereits kenntlich gemacht werden, ebenso wie die Positionierung etwaiger Abbildungen, Grafiken und Tabellen. Falls Sie mit anderen Textverarbeitungsprogrammen arbeiten, versichern Sie sich bitte bei der Schriftleitung über die Verwendbarkeit der Daten.

### 2. Abbildungen und Grafiken

Grundsätzlich ist die Auflockerung des Textes durch Abbildungen, Grafiken und Tabellen sehr erwünscht; ggf. ist eine Bildunterschrift erforderlich.

## a) Grafiken

Grafiken können Diagramme, Schaubilder o.Ä. sein. Bitte speichern Sie Grafiken, die nicht in Word erstellt worden sind, möglichst separat als editierbare Datei. Verwendbar sind Dateien aus Programmen der Word-Familie wie Power Point oder Excel, aber auch professionellen Grafik-Programmen wie Adobe Illustrator, Freehand oder Corel Draw (in diesem Fall die Grafiken bitte im EPS-Format speichern).

## b) Abbildungen/Bilder

Abbildungen oder Grafiken sind immer auch als separate Bild-Dateien oder Scanvorlagen zu übermitteln. Auf Schattten, runde Ecken und auf eine dreidimensionale Darstellung bei Diagrammen ist bei der Erstellung zu verzichten. Als Bildbreiten stehen 92 mm und 192 mm zur Verfügung. Beachten Sie bitte bei der Erstellung der Grafiken, dass die Endgröße der Großbuchstaben bei der Bildbeschriftung 2mm nicht unterschreiten darf.

Bei Fotografien ist eine Auflösung von mind. 300 dpi notwendig. JPEG- oder TIFF-Dateien sollten nicht komprimiert sein und mindestens Endformatgröße haben.

## Korrekturen, Honorar, Sonderdrucke

Vom Verlag (oder von der Schriftleitung) erhalten Sie auf dem elektronischen Weg einen Korrekturabzug im PDF-Format. Vermeiden Sie möglichst Korrekturen, die über die Beseitigung von Satzfehlern hinausgehen. Leiten Sie die korrigierte Fassung an die Schriftleitung weiter (per E-Mail, Post oder Fax). Für Beiträge wird etwa 4 Wochen nach Erscheinen ein Honorar (bis zu 40,- € je Druckseite, max. 240,- €) gezahlt. Ihr Ansprechpartner für die Abstimmung der Honorarhöhe ist die Schriftleitung; Adresse unter „Redaktionelle Hinweise“, Nr. 6. Nicht vollständig bedruckte Seiten werden entsprechend als halbe bzw. viertel Seite honoriert. Auf den Seiten enthaltene Anzeigen werden bei der Berechnung des Umfangs eines Beitrags nicht mitgerechnet. Bitte geben Sie auf dem Formular, das Sie von der Redaktion erhalten, auch Ihre Bankverbindung an (ferner USt-Option, Steuer-Nr. nicht vergessen).

Sie erhalten zwei Belegexemplare. Sonderdruck-Wünsche können gegen Berechnung erfüllt werden; bitte rechtzeitig vor Erscheinen anmelden.

## Veröffentlichungsrechte

Zur Veröffentlichung angebotene Beiträge müssen frei sein von Rechten Dritter. Sollten sie auch an anderer Stelle zur Veröffentlichung oder gewerblichen Nutzung angeboten worden sein, muss dies angegeben werden. Mit der Annahme zur Veröffentlichung überträgt der Autor dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht und das Recht zur Herstellung von Sonderdrucken für die Zeit bis zum Ablauf des Urheberrechts. Das Verlagsrecht umfasst auch die Rechte, den Beitrag in fremde Sprachen zu übersetzen, Übersetzungen zu vervielfältigen und zu verbreiten sowie die Befugnis, den Beitrag bzw. Übersetzungen davon in Datenbanken einzuspeichern und auf elektronischem Wege zu verbreiten (online und/oder offline), das Recht zur weiteren Vervielfältigung und Verbreitung zu gewerblichen Zwecken im Wege eines fotomechanischen oder eines anderen Verfahrens sowie das Recht zur Lizenzvergabe. Dem Autor verbleibt das Recht, nach Ablauf eines Jahres eine einfache Abdruckgenehmigung zu erteilen; sich ggf. hieraus ergebende Honorare stehen dem Autor zu.

Für weitere Fragen stehen wir Ihnen gern persönlich zur Verfügung.

## Kurzer und prägnanter Titel des Beitrags

### Untertitel

Autorenname oder Namen der Autoren<sup>1</sup>

Vorspanntext – und schwache Wachstumsaussichten, die von einem expandierenden Wettbewerb aus China flankiert werden, stellen in Verbindung mit gestiegenen Kosten Unternehmen aus der Automobilindustrie vor immense unternehmerische Herausforderungen. Insbesondere erschwert ein hoher Anteil an Fixkosten eine kurzfristige Kostenadjustierung. Die Entscheidung über die „optimale“ Kostenstruktur in diesem Marktumfeld, das von Absatzrückgängen und steigender Unsicherheit geprägt ist, kann ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die nachhaltige Unternehmenspositionierung bzw. Sanierung sein.

### 1. Hauptüberschrift (Gliederungsebene 1)

#### 1.1 Überschrift Gliederungsebene 2

Im Zeitreihenvergleich der globalen Fahrzeugabsatzzahlen (Light Vehicle) hat sich die Automobilindustrie bis 2018 (geglättet) in einem kontinuierlichen Wachstum befunden. Im Jahr 2019 sind die Absatzzahlen konjunktuell um rund 5 % auf 89 Mio. Fahrzeuge gesunken, im Folgejahr 2020 durch die COVID-19-Pandemie nochmals um rund 14 % auf 77 Mio. Fahrzeuge. In den Jahren 2021 bis 2023 konnte sich die Automobilindustrie nur sehr langsam erholen, auch bedingt durch weitere Einflussparameter (multiple Krisen) wie den Halbleitermangel, den Russland-Ukraine-Konflikt und einen z.T. massiven Anstieg der Kosten (z.B. Material-, Personal-, Energie- und Transportkosten). Im Jahr 2023 stiegen die Absatzzahlen auf rund 87 Mio. Fahrzeuge an, lagen somit aber immer noch unter denen des Vorkrisenniveaus.<sup>2</sup>

Der Ausblick der Absatzzahlen verdeutlicht zudem für die nächsten Jahre (2024/2025 bis 2030) ein schwaches Wachstum um durchschnittlich 1,5 % bis 1,7 % (CAGR)<sup>3</sup>. Bei einer differenzierten Betrachtung des Wachstums nach Absatzregionen wird deutlich, dass gerade Nordamerika und Europa relativ und absolut gesehen unter dem Gesamtwachstum liegen. Absolut betrachtet bleibt die Region Asien weiterhin stärkster Absatzmarkt, wovon rund 40 % Gesamtwachstum aus China kommen. Zudem sei an dieser Stelle erwähnt, dass die Forecast-Zahlen (GlobalData) im Zeitreihenvergleich deutlich nach unten korrigiert wurden. Allein aus der Gegenüberstellung des Forecast Q3/2021 und des Forecast Q4/2024 ergibt sich eine Reduktion von rund 12 Mio. Fahrzeugen im Jahr 2025 und rund 14 Mio. Fahrzeugen im Jahr 2030. Der Absatzrückgang betrifft sowohl die klassischen Verbrenner-Fahrzeuge (ICE) als

auch die Elektrofahrzeuge (EV), wenngleich EV weniger stark betroffen sind. Zudem verschiebt sich der Schwellenwert von 100 Mio. verkauften Fahrzeugen um acht Jahre; vom Jahr 2025 auf das Jahr 2033.<sup>4</sup>

Auch wenn die Prognose der globalen Absatzzahlen eine klare Verschiebung von ICE zu EV aufzeigt, ist aktuell zu beobachten, dass der Ramp-up im EV-Bereich stockt. Dies zeigt sich insbesondere durch das Verändern/Verschieben der EOPs<sup>5</sup> bei ICE und die flankierenden Verschiebungen der SOPs<sup>6</sup> bei EV.

### 1.2 Überschrift Gliederungsebene 2

Auch wenn der Ramp-up der Elektrofahrzeuge noch ausbleibt, kann jedoch aktuell davon ausgegangen werden, dass sich langfristig Elektrofahrzeuge gegenüber den klassischen Verbrenner-Fahrzeugen durchsetzen werden. An dieser Stelle sei erwähnt, dass die Marktdurchdringung in den unterschiedlichen Absatzmärkten/-regionen unterschiedlich ausfallen wird und für gewisse Märkte und Mobilitätskonzepte weiterhin die Verbrenner-Technologie dominieren wird oder sich andere Antriebsformen (z.B. Wasserstoff) anbieten.<sup>7</sup> Bei der Betrachtung der Marktanteile von verkauften Elektrofahrzeugen haben sich zwei dominierende Marken vom Wettbewerb ab – BYD und Tesla. Der chinesische Hersteller BYD lag mit rund 2,9 Mio. abgesetzten Elektrofahrzeugen (BEV und PHEV)<sup>8</sup> vor dem amerikanischen Hersteller Tesla mit rund 1,8 Mio. verkauften BEV. Jedoch muss an dieser Stelle darauf verwiesen werden, dass Tesla ausschließlich BEV verkauft und BYD neben BEV auch Hybrid-Fahrzeuge (PHEV) vermarktet.<sup>9</sup>

Unter den zwölf Top-Automarken im Jahr 2023 (bezogen auf die weltweite Anzahl an verkauften Elektrofahrzeugen) befin-

<sup>1</sup> Nähere Informationen zu den Autoren finden Sie auf S.96 in diesem Heft.

<sup>2</sup> GlobalData (Global Light Vehicle Sales Forecast) – Q4/2024.

<sup>3</sup> CAGR = Compound Annual Growth rate (durchschnittliche jährliche Wachstumsrate).

<sup>4</sup> GlobalData (Global Light Vehicle Sales Forecast) – Q4/2024.

<sup>5</sup> EOP = End of Production.

<sup>6</sup> SOP = Start of Production.

<sup>7</sup> Die Marktdurchdringung ist stark abhängig von der jeweiligen Ladeinfrastruktur, der noch aktuellen Reichweitenproblematik und der jeweiligen politisch-rechtlichen Vorgaben.

<sup>8</sup> BEV = Battery Electric Vehicle; PHEV = Plug-In-Hybrid Electric Vehicle.

<sup>9</sup> Vgl. Statista 2025 – Anzahl verkaufter Elektroautos weltweit nach Marken im Jahr 2023. Im direkten Vergleich reiner Elektroautos (BEV) setzt 2023 Tesla mehr Fahrzeuge ab.