

EBITDA ≠ Steuerung – Wie Europas Automobilindustrie ihre Führungslogik verloren hat

Ein Klartext-Update mit Faktencheck und C/D-Praxistest

1. Einleitung – Die stille Verschiebung

Die europäische Automobilindustrie steckt mitten in einer doppelten Transformation:

- Technologisch: von Verbrenner zu EV/SDV, Software-Defined Vehicle, neue Plattformlogiken.
- Finanziell: von Reinvestition in Wertschöpfung hin zu EBITDA-Fixierung – getrieben durch Kapitalmarkt- und Bankenlogiken.

Beide Ebenen laufen derzeit asynchron. Während China (BYD, Geely) und die USA (Tesla) die technologische Taktung bestimmen, agieren viele europäische OEMs im Reporting-Modus, nicht im Wertschöpfungsmodus.

2. EBITDA als Handlungsgröße – strukturell verankert

2.1 Gesetzliche und Governance-Logiken

Audit Committees sind in börsennotierten Unternehmen Pflicht (FISG, DCGK), mit Finanzexpertise besetzt. In dieser Struktur wird EBITDA häufig von Ergebnisgröße zur Steuerungsgröße verschoben. CFO-Logiken dominieren die operative Führung: Quartals-Takt ersetzt Wertstrom-Takt.

2.2 Mittelstand: Kapitalmarkt als Phantomtreiber

784 börsennotierte Unternehmen vs. >3,4 Mio. KMU in Deutschland. Finanzierung: ~79 Mrd. € Kreditvolumen 2023, ca. 32 % der Investitionen kreditfinanziert. EBITDA-Fokus speist sich weniger aus Aktienlogiken als aus Covenants, Bankenkennzahlen und Controlling-Schablonen.

3. Automobilindustrie: Strategische Fehlkopplung

3.1 Globale Lage laut Nikkei BP 2025

- BYD dominiert mit 3 Mio. EVs (21 % Weltmarktanteil) durch vertikale Integration, Kostenführerschaft und aggressiven Plattformrollout.
- Tesla ist Technologieführer (Software, Fertigungseffizienz, SDV), nicht Volumenführer.

– Europa steht im Rückstand: SSP (VW) verzögert sich um Jahre; Software (Cariad) liefert nicht; Batteriekapazitäten im Aufbau, aber 5–7 Jahre hinter China; Mittel- und Volumensegmente preislich nicht konkurrenzfähig.

3.2 EBITDA-Logik vs. EV-Strategie

EV-Transformation erfordert hohe, langfristige Investitionen (Plattformentwicklung, Batteriefertigung, Software), zeitverzögerte Cashflows und Value-over-Time-Logiken. EBITDA-Fixierung erzeugt Capex-Shift, Projektstopps und kurzfristige Margenprogramme – mit dem Ergebnis eines technologischen Rückstands trotz Ingenieurskompetenz.

4. C/D-Praxistest – Wie man die Steuerungslogik kippen kann

4.1 „C“ – Kundennutzen messbar machen (30 Tage)

1. Satisfaction-to-Economics-Link: Korrelation NPS/CSAT mit DB II & Reklamationen.
2. Time-to-Value & First-Pass-Yield: Wertstrom messen, an Marge koppeln.
3. Beschwerde-Elastizität: Reklamationsveränderung vs. Rohertragsmarge.

4.2 „D“ – Customer-First auf Blindstellen prüfen (90 Tage)

Cost-to-Serve-Stresstest je Segment: Service-Level vs. Ertrag, Elastizitäten messen, A/B-Tests zwischen High-Service und kostenoptimiertem Bundle.

5. Fallbeispiel Europa vs. China

Aspekt	BYD / China	Europa (VW, Stellantis, etc.)
Plattformstrategie	integriert, schnell	fragmentiert, verzögert
Investitionslogik	volumengetrieben, Capex-intensiv	EBITDA-getrieben, Capex gebremst
Steuerungslogik	Produktions- & Marktanteilsfokus	Finanz- & Berichtsfokus
Kundennutzenmessung	indirekt über Volumen & Kosten	oft NPS ohne wirtschaftliche Kopplung
Zeithorizont	5–10 Jahre Ramp-Up akzeptiert	Quartals- / Jahresfenster dominieren

6. Synthese – Seiltänzerposition

- Kapitalmarktlogik ist präzise, kurzfristig, einfach messbar.
- Wertschöpfungslogik ist komplex, langfristig, relational.
- Ohne bewusste Führungsentscheidung dominiert die einfache Seite → EBITDA-Takt.

Gute Unternehmen (z. B. Toyota, Hilti, Bosch) steuern intern über Kundennutzen, Prozessfähigkeit und CLV, und berichten extern über EBITDA – als Resultat, nicht als Treiber.

7. Fazit

Die europäische Automobilindustrie hat nicht primär den Anschluss an BYD oder Tesla technologisch verloren – sie hat ihn steuerungslogisch verloren. Solange EBITDA Taktgeber bleibt, werden Plattformprogramme verzögert, Softwarearchitekturen gestückelt und Investitionen kleinteilig gefahren. Wer führt, muss die Kennzahlenkaskade wieder vom Kunden her aufziehen – nicht vom Reporting.

Empfohlene nächste Schritte

1. Policy „EBITDA ≠ Steuerung“ als einseitiges Führungsdokument verabschieden.
2. A3-Projekt „C/D-Test“ starten – 30/90 Tage, keine neuen Tools.
3. KPI-Kaskade umbauen: CLV → TtV → FPY → COPQ-Elastizität → EBITDA.
4. Transformationsprojekte über mehrjährige Cashflow-Profile führen, nicht EBITDA-Fenster.
5. Governance-Gremien auf strategische Wertschöpfungsführung schulen.