

Sanierung von Automobilzulieferern

Die Transformation stellt Autozulieferer vor Herausforderungen. Eine strategische Neuausrichtung, eine stabile Finanzierung und rechtliche Instrumente sind entscheidend für eine erfolgreiche Sanierung. Unternehmen müssen flexibel agieren, um im globalen Wettbewerb zu bestehen. Text: Volker Riedl und Matthias Müller



Marina Demidjuk - stock.adobe.com

Die Transformation der Autobranche trifft vor allem die Zulieferer.

Autozulieferer

Die Zulieferer führten 2024 die Insolvenzliste der Großunternehmen an. Die Zahlen sind drastisch gestiegen.

— **Mit der Umstellung** auf Elektromobilität und der zunehmenden Digitalisierung des Autos verändern sich die Wertschöpfungsketten und Produktionsabläufe in der Automobilzuliefererbranche erheblich. Besonders das Kaufverhalten unterscheidet sich zunehmend in den globalen Märkten. Während eine Marke in Europa als Sportwagenhersteller eine herausragende Position einnimmt, wird sie in China als Luxusgut wahrgenommen, das den persönlichen Lebensstandard widerspiegelt. Fehlt jedoch eine softwarebasierte Funktion wie beispielsweise eine Karaoke-Option, lässt sich der vielfache Preis eines Luxusautos nicht rechtfertigen.

Drei große globale Märkte mit unterschiedlichen Anforderungen an ein erfolgreiches Automobil zeichnen sich ab und bestimmen die zukünftige Modellpolitik: China, Europa und Amerika. Dementsprechend müssen sich die Hersteller und ihre Produktionsstandorte anpassen. Zusätzlich erschweren geopolitische Spannungen das internationale Automobilgeschäft. Handelsbarrieren in den USA und China sowie geplante Zölle in Europa begrenzen den Marktzugang und erhöhen den Druck auf Kosten und Margen.

Auffällig ist, dass die Absatzzahlen vor allem bei deutschen Herstellern in Deutschland verhalten bleiben. Hybridfahrzeuge konnten jedoch Marktanteile gewinnen und erreichen mittlerweile 31 Prozent, auch global wachsen die Absatzzahlen.

Strategische Neuausrichtung

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Sanierung ist die strategische Neuausrichtung. Unternehmen müssen klar definieren, welche Geschäftsfelder zukunftsfähig sind und welche aufgegeben werden sollten. Rückbau und Neustart sind zentrale Elemente dieser strategischen Steuerung. Ziel ist es, Märkte zu erschließen, die eine kontinuierliche Auslastung der Werke gewährleisten. Wachstumsmöglichkeiten sind global vorhanden.

Für Zulieferer ist es essentiell, den richtigen Mix aus Herstellern, Premiumgrad, Wachstumsmärkten und Technologien zu finden. In dieser unsicheren Transformationsphase sind flexible Fertigungsprozesse, Automatisierung sowie schnelle Innovations- und Reaktionszyklen entscheidend. Ein fokussiertes Leistungsspektrum ist dabei oft unerlässlich. Strategische Akquisitionen

können genutzt werden, um Markt- und Technologielücken zu schließen. Volkswagen hat dies in den vergangenen Jahren erkannt und mit Akquisitionen geantwortet.

Liquidität sichern

Eine stabile Finanzierungsstruktur ist entscheidend für eine erfolgreiche Transformation. Unternehmen benötigen finanziellen Spielraum für Rückbau oder Unternehmensausgliederungen (Carve-outs). Dabei sollten Partnerschaften und gezielte Zukäufe anstelle von kostspieligen Neuentwicklungen in Erwägung gezogen werden.

Wesentliche Fragen zur Finanzierung umfassen zum Beispiel: Plant das Unternehmen eine Expansion, Investition oder Akquisition und benötigt dafür Fremdkapital? Sind Investitionen für die Umstrukturierung des Unternehmens notwendig und gibt es ein klares Konzept? Soll ein Geschäftsbereich oder Tochterunternehmen abgespalten werden und benötigt man eine Finanzierung gleich dazu (Staple Financing)? Ist das Unternehmen früh- oder starkzyklisch aufgestellt und kann es von „Financing through the Cycle“-Modellen profitieren?

Auch müssen die Fragen gestellt, ob es Auslandsgeschäfte gibt, die eine Exportfinanzierung oder Absicherungen gegen Währungsrisiken (FX-Hedging) erfordern? Besteht ein hoher Betriebsmittelbedarf, der langfristig finanziert werden muss, oder ein hoher Avalbedarf aufgrund von Anzahlungen? Müssen Akquisitionen finanziert werden, oder werden andere Tranchen oder Baskets für spätere Vorhaben benötigt?

Um in den Zeiten der Transformation die Kräfte zu bündeln und das Risiko zu teilen, ist eine Konsortialfinanzierung eine Ideallösung. Ist diese erst einmal arrangiert, lösen sich die Vorbehalte und Ängste in der Regel auf.

Manch deutscher Zulieferer scheitert an einem nachvollziehbaren Finanzkonzept. Ein fataler Mix aus unsichereren Märkten, fehlenden strategischen Ideen und einer historisch gewachsenen, aber überholten Finanzierungsarchitektur, untergräbt das Vertrauen der Gläubiger.

Statt einem Finanzierungskonzept steht nun das Sanierungskonzept auf der Tagesordnung. Wichtig ist eine realistische Darstellung der finanziellen Lage, die auf belastbaren Prognosen basiert. Dazu gehören plausible Umsatz- und Liquiditätsplanungen, die unterschiedliche Szenarien berücksichtigen und ausreichende Risikopuffer enthalten. Transparenz und Nachvollziehbarkeit

sind in der Kommunikation mit Banken und anderen Kapitalgebern essentiell, um etwa Tilgungsstreckungen oder Zinsreduktionen durchzusetzen.

Gläubiger erwarten belastbare Rückzahlungspläne und Transparenz über die finanzielle Lage des Unternehmens. Ein überzeugendes Sanierungskonzept muss auf realistischen Annahmen basieren und Maßnahmen zur Liquiditätssicherung sowie zur langfristigen Profitabilität beinhalten. Die Bereitschaft zu Zugeständnissen, wie Tilgungsstundungen oder Zinsreduzierungen, hängt maßgeblich von der Glaubwürdigkeit des Managements ab.

»Eine stabile Finanzierungsstruktur ist entscheidend für eine erfolgreiche Transformation.«

Gesellschafter sind häufig bereit, zusätzliches Kapital bereitzustellen, wenn langfristige Erfolgsaussichten bestehen. Dabei erwarten sie jedoch eine sorgfältige Prüfung alternativer Finanzierungsmöglichkeiten und den strategischen Einsatz bestehender Sicherheiten, um die Kontrolle über das Unternehmen zu behalten.

Arbeitnehmer sind direkt von Restrukturierungsmaßnahmen betroffen und fordern eine transparente Kommunikation sowie eine faire Beteiligung an der Zukunft des Unternehmens.

Rechtliche Handlungsoptionen

Rechtliche Instrumente bieten Unternehmen in Krisenzeiten wertvolle Möglichkeiten zur Stabilisierung. Das Schutzschirmverfahren (§ 270b InsO) ermöglicht es, unter Eigenverwaltung einen Sanierungsplan zu erstellen, während das Unternehmen vor Forderungen der Gläubiger geschützt bleibt.

Das Insolvenzplanverfahren (§§ 217 ff. InsO) erlaubt eine gezielte Restrukturierung von Verbindlichkeiten und die Aushandlung einvernehmlicher Lösungen mit Gläubigern, um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern.

Besonders relevant für Automobilzulieferer ist das Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmengesetz (Starug). Es ermöglicht eine präventive Restrukturierung außerhalb eines Insolvenzverfahrens und erlaubt Unternehmen, frühzeitig auf eine drohende Zahlungsunfähigkeit zu reagieren, um ihre Zukunft langfristig zu sichern. «

Autoren

Volker Riedel ist Managing Partner bei Dr. Wieselhuber & Partner.
riedel@wieselhuber.de



Dr. Wieselhuber & Partner

Matthias Müller ist Partner bei Dr. Wieselhuber & Partner.
mueller.matthias@wieselhuber.de



Dr. Wieselhuber & Partner