

# Europas Automobilsektor im Umbruch

Wie können sich Unternehmen der europäischen Automotive-Wertschöpfungskette und Investoren strategisch aufstellen, um im aktuellen Marktumfeld gestärkt zu agieren? Drei potentielle Handlungsfelder im Überblick. Text: Christina Mann und Alexander Lentz



Ala - stock.adobe.com

Neue Vertragskonditionen, weitere Kooperationen und M&A-Aktivitäten können Automobilunternehmen helfen.

— Die **europäische Automobilindustrie** steckt in der größten Transformation ihrer jüngeren Geschichte. Kostendruck, sinkende Absatzzahlen und internationale Konkurrenz haben bei manchen Herstellern oder Zulieferern zu drastischen Schritten und Ankündigungen wie Stellenabbau oder Werksschließungen geführt. Internationale Wettbewerbsbedingungen, neue Akteure am Markt, Technologiewandel und (in-)stabile Lieferketten sind Themen, die Unternehmen und Politik beschäftigen. Maßgeschneiderte Kapitalinstrumente, ein Blick auf ungehobene Potentiale innerhalb der Wertschöpfungskette sowie M&A und strategische Kooperationen bieten Fahrzeugherstellern, Zulieferern und Investoren im jetzigen Marktumfeld mögliche Ansatzpunkte und Chancen.

Unter Investoren wächst zunehmend die Bereitschaft und das Interesse an innovativen und

maßgeschneiderten Investments in Form hybrider Kapitalstrukturen. Mögliche Hybridlösungen reichen dabei von strukturierten oder „preferred“ Minderheitsbeteiligungen über Hybridfinanzierungen und wandelbare Anleihen bis hin zu Optionsscheinen. Trotz des hohen Individualisierungsgrades haben hybride Kapitalinstrumente gewöhnlich gemeinsam, dass sie Kernelemente von Fremdfinanzierungen und M&A-beziehungsweise Joint-Venture-typischen Investorenrechten kombinieren. Für Unternehmen ist es meist von entscheidender Bedeutung, dass das Instrument unter den geltenden Rechnungslegungsstandards als Eigenkapital behandelt wird. Schwieriger kann sich die Eigenkapitalqualifizierung hingegen in Bezug auf Ratingspekte gestalten. Hybridinstrumente mit Eigenkapitalcharakter kamen kürzlich vermehrt in der von der Zinswende gebeutelten Immobilienbranche zum Einsatz. Das Modell

gewinnt auch in anderen Branchen an Beliebtheit und könnte auch für den Automobilsektor von Interesse sein.

## Lieferketten resilienter machen

Die (globalen) Lieferketten der Automobilbranche stehen vor Herausforderungen, die durch geopolitische Spannungen, pandemiebedingte Unterbrechungen und technologischen Wandel noch verstärkt werden. Das betrifft sowohl Hersteller als auch Lieferanten und erfordert neue Ansätze, um die Resilienz und Effizienz der Wertschöpfungsketten zu verbessern. Ein Aspekt, der auf den Prüfstand gestellt werden könnte, sind beispielsweise die bisher üblichen langfristigen und wenig flexiblen Verträge zwischen Zulieferern und Fahrzeugherstellern. Traditionell waren die Lieferanten für die Dauer der Serienproduktion und der sogenannten Aftermarket-Phase an die Automobilhersteller gebunden, wobei die Festlegung der Preise auf den bei Vertragsschluss erwarteten Stückzahlen basierte. Diese Praxis, die Herstellern lange Zeit Planungssicherheit und Zulieferern kalkulierbare Einnahmen brachte, stellt die Zulieferer nun vor Schwierigkeiten. Denn das gegenwärtige Umfeld ist von einer abnehmenden Nachfrage und stark gestiegenen Fixkosten geprägt. Kapazitäten bis zu 15 Jahre nach dem Ende der Serienproduktion vorzuhalten, ist für Zulieferer kaum mehr wirtschaftlich darstellbar – ein Faktor, weshalb neben der starken Konkurrenz auch Investoren in diesem Bereich aktuell eher zurückhaltend sind.

### »Die Transformation bietet Opportunitäten für M&A-Aktivitäten.«

In einer Zeit, in der technologische Innovation und Anpassungsfähigkeit wichtig sind, müssen Fahrzeughersteller und Lieferanten innovative Wege finden, um die Herausforderungen zu meistern. Mögliche Ansatzpunkte innerhalb der Wertschöpfungskette sind zum Beispiel die Vertragsbedingungen. Ein Blick auf die wesentlichen Vertragskonditionen kann lohnenswert sein. Dazu zählt beispielsweise der Stückpreis, der häufig für die Dauer der Serienproduktion festgelegt ist und oftmals keine Anpassung an gestiegene Energiekosten, Inflation oder Lohnerhöhungen vorsieht. Außerdem können die Länge der Nachlieferungsperiode und die vereinbarten Preise für

das Vorhalten (teurer) Fertigungslinien verringert beziehungsweise vermieden werden.

Auch für Fahrzeughersteller kann es sinnvoll sein, sich die Verträge anzusehen, um die Abhängigkeit von einem oder wenigen Lieferanten zu minimieren und einen größeren Lieferantentstamm aufzubauen. Denn obwohl es laut Vertrag meist einfach ist, Lieferanten zu wechseln, ist die operative Umsetzung oft zeitaufwendig und teuer.

Der nächste Punkt sind flexible und innovative Fertigungstechnologien. Lieferanten können in flexible Fertigungstechnologien investieren, die es ihnen ermöglichen, Produktionslinien schnell umzurüsten. Dies würde die Kapitalbindung reduzieren und die Anpassungsfähigkeit an Marktveränderungen erhöhen. Das dafür erforderliche Kapital kann von Investoren, Automobilherstellern oder dem Kapitalmarkt kommen.

Auch Kooperationen und Konsolidierung können dazu beitragen, die Resilienz und Effizienz der Wertschöpfungsketten zu erhöhen. Unter Berücksichtigung des wettbewerbsrechtlichen Rahmens können Hersteller oder Zulieferer Konsortien bilden oder sich durch Übernahmen und Fusionen konsolidieren.

Neben ihren Herausforderungen bietet die Transformation der Automobilbranche auch Opportunitäten für M&A-Aktivitäten, Kooperationen und Joint Ventures – das gilt für regionale wie internationale Akteure: Ergänzend zu klassischen M&A-Deals wie strategischen Zukäufen, Carve-out-Transaktionen oder Asset Deals, beispielsweise die Übernahme von Werken, bietet das aktuelle Umfeld die Möglichkeit strategischer Partnerschaften zwischen Europäern und Nicht-Europäern. Durch den Schulterchluss verstärkt der internationale Partner seine Marktpräsenz in Europa, der lokale Hersteller wiederum kann die hiesigen Marktanforderungen besser erfüllen und Produktionskosten optimieren. Zudem gibt es Unternehmen, die aktiv nach Joint Ventures in Europa suchen, um fortschrittliche Technologien gemeinsam weiterzuentwickeln. Bei solchen Kooperationen und Joint Ventures spielt der Technologietransfer eine entscheidende Rolle. Das Know-how europäischer Hersteller kann hier einen großen Mehrwert liefern. Amerikanische oder asiatische Hersteller wiederum verfügen insbesondere in Bereichen wie Software und Sensoren über Stärken und Hersteller aus Europa können von der Integration dieses Know-hows und neuer Technologie in ihre bestehenden Plattformen profitieren. Auf diese Weise ist es ihnen möglich, Innovationslücken zu schließen und wettbewerbsfähig zu bleiben. «

## Autoren

**Christina Mann ist Partnerin im Corporate Department bei Latham & Watkins. christina.mann@lw.com**



**Alexander Lentz ist Partner im Capital Markets/Corporate Finance und Hybrid Capital Team von Latham & Watkins. alexander.lentz@lw.com**

