

New Mobility World – Auswirkungen auf Reorganisationsbedarf, Rechnungswesen und Finanzierung

Einschätzungen von Branchen- und Finanzexperten



Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	2
1. Quo vadis Automobilindustrie?	2
1.1 Entwicklung bis 2018.....	2
1.2 Urbanisierung als Mobilitätstreiber	3
1.3 Klimaschutz und ökologische Zielsysteme	4
1.4 Die Auswirkung der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell von Unternehmen	4
1.5 Marktentwicklung in Deutschland	5
2. Die 4 „Megatrends“ in der Automobilbranche	6
2.1 eMobilität.....	6
2.2 Konnektivität.....	7
2.3 Autonomes Fahren.....	7
2.4 Shared Services	8
2.5 Relevanz der Megatrends – Ergebnisse zu Frage 1	9
3. Strategische Risiken für OEMs und Zulieferer	10
3.1 Verlangsamtes Wachstum des Produktionsvolumens.....	10
3.2 Bedrohung durch Elektrifizierung/Technologiewandel.....	11
3.3 Reorganisationsmaßnahmen – Ergebnisse zu Frage 2	11
3.4 Betroffene Funktionsbereiche – Ergebnisse zu Frage 3.....	12
4. M&A und Carve Outs als strategische Handlungsoptionen	13
4.1. Strategischer Handlungsdruck	13
4.2. Rolle von M&A- und Carve Out-Aktivitäten – Ergebnisse zu Fragen 4 & 5	14
4.3 Erfolgsfaktoren von Carve Outs – Ergebnisse zu Frage 6	14
5. Auswirkungen auf Bilanzierung und Finanzierung	15
5.1 Mögliche Veränderungen in der Bilanzierungspraxis	15
5.2 Bilanzielle Veränderungen – Ergebnisse zu Frage 7.....	16
5.3 Finanzierung als flankierende Herausforderung.....	16
5.4 Erwartetes Finanzierungsmix – Ergebnisse zu Fragen 8 und 9	17
6. Fazit.....	18
Literaturverzeichnis.....	II
Autoren und Impressum der FAS	III

Einleitung

Die Automobil- und Automobilzulieferindustrie (im Folgenden aus Vereinfachungsgründen auch nur als Automobilindustrie bezeichnet) stehen vor einem grundlegenden Umbruch. Neue Technologien, Verbrauchertrends und gesetzliche Rahmenbedingungen führen zu sinkenden Markteintrittsbarrieren und erhöhten Anforderungen an zukunftsfähige Geschäftsmodelle und den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit.

Die FAS stellt im Rahmen der hier wiedergegebenen Studie die Sicht von Branchen- und Finanzexperten auf zu erwartende Veränderungen in der Branche, strategische Handlungsbedarfe sowie Auswirkungen des Wandels auf zentrale finanzwirtschaftliche Handlungsfelder in den Vordergrund. Hierzu wurden im Mai 2019 Experten aus Forschung und Lehre einerseits und Entscheider aus dem Finanzbereich von Automobil- und Automobilzulieferunternehmen andererseits befragt. Die Fragen betrafen im Einzelnen die *Allgemeine Branchenentwicklung, Ausgliederung von Geschäftsbereichen, Carve Outs und M&A - Aktivitäten* sowie den Bereich *Bilanzierung und Finanzierung*.

Im Folgenden wird zunächst auf aktuelle Entwicklung und Rahmenbedingungen eingegangen (Kapitel 1). Nach Diskussion von relevanten Megatrends in Kapitel 2 werden strategische Risiken thematisiert, denen sich OEM und Automobilzulieferer gegenüber sehen (Kapitel 3). In den Kapiteln 4 und 5 werden M&A-Aktivitäten und Carve Outs als strategische Handlungsoptionen sowie Aspekte der Bilanzierung und Finanzierung analysiert. Die Befragungsergebnisse werden jeweils thematisch zugeordnet wiedergegeben.

1. Quo vadis Automobilindustrie?

1.1 Entwicklung bis 2018

Trotz steigender Herausforderungen konnte die Automobilindustrie im Jahr 2017 noch weitere Rekordabsatzzahlen verzeichnen. Weltweit stieg das Produktionsvolumen von PKW auf 94,9 Mio. Einheiten an, was eine 2%ige Steigerung zu 2016 darstellt (siehe Abbildung 1). Im vergangenen Jahr musste die internationale Automobilindustrie erstmals seit Ausbruch der Finanzkrise einen Absatzrückgang hinnehmen (-2 %), welcher sich schon in 2017 in Nordamerika abgezeichnet hat.

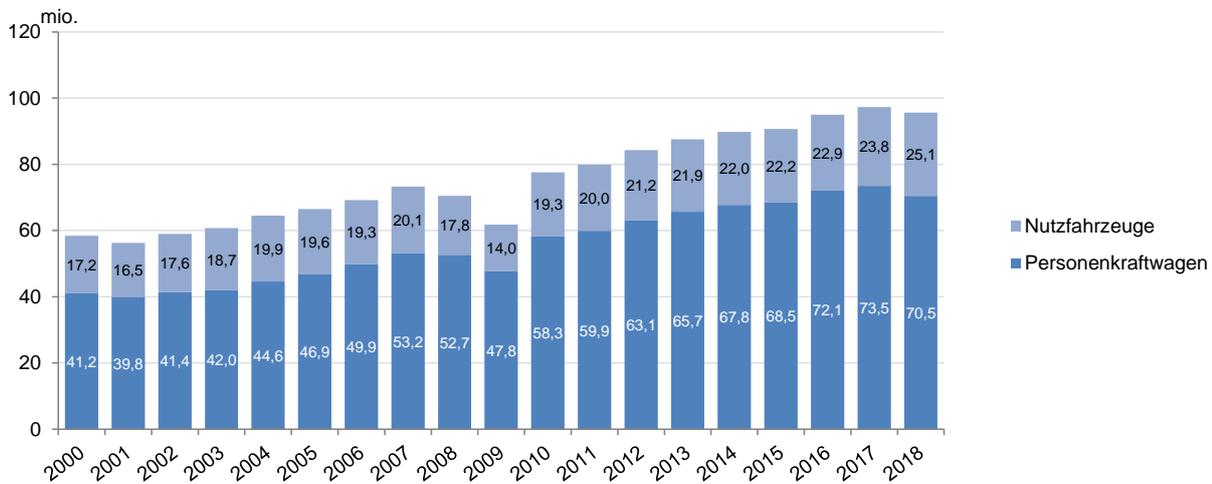


Abbildung 1: Entwicklung der weltweiten Automobilproduktion, 2000 bis 2018 in Millionen. (Statista 2019b)

Um die künftige Entwicklung sowie den Handlungsbedarf für Entscheider abschätzen zu können, sind zunächst die wesentlichen Veränderungen des Branchenumfelds in den Blick zu nehmen.

1.2 Urbanisierung als Mobilitätstreiber

Urbanisierung, Landflucht, Verstädterung – diese Begriffe sind bereits seit Jahren omnipräsent. Immer mehr Menschen zieht es auf globaler Ebene von ländlichen Regionen in (Groß-)Städte und Ballungszentren. Laut einer Studie der UN ist der Anteil von Menschen, welche in Städten leben, von 43 % in 1990 auf 54 % in 2014 angestiegen. Für 2050 prognostiziert die UN einen weiteren Anstieg auf rund 66 % (vgl. Diez, S. 21). Großstädte bieten sowohl aus verkehrstechnischen als auch aus ökologischen Gründen nicht die ideale Grundlage für die Anschaffung eines privaten PKW. Mit der fortschreitenden Urbanisierung stoßen die derzeitigen Formen der Mobilität an Grenzen, gleichzeitig werden Impulse für innovative Mobilitätskonzepte freigesetzt, wie zum Beispiel Shared Services (zum Beispiel Uber, Lyft, SHARE NOW etc.).

Des Weiteren ergreifen immer mehr Großstädte Maßnahmen zur Einschränkung der privaten PKW-Nutzung, wie zum Beispiel die Einführung von Dieselfahrverboten in deutschen Innenstädten oder die Einführung von „HOV-Lanes“ (high-occupancy vehicle lane, Carpool Fahrspur) in den USA. Darüber hinaus verändert sich die Einstellung zur individuellen Nutzung von PKW – insbesondere in Großstädten und Ballungsräumen. Vor allem jüngere Menschen verzichten inzwischen häufiger auf ein eigenes Auto. Laut internationalen Studien besteht eine Korrelation zwischen Alter, Wohnort, Führerschein- und PKW-Besitz: Jüngere Menschen in Ballungszentren haben deutlich weniger Fahrerlaubnisse oder gar eigene Fahrzeuge als der Bevölkerungsdurchschnitt (vgl. Diez, S. 27).

Die ansteigende Urbanisierung und sich wandelnde Einstellung bezüglich der privaten PKW-Haltung stellen allerdings nicht den einzigen Veränderungstreiber dar.

1.3 Klimaschutz und ökologische Zielsysteme

Einen weiteren wichtigen Treiber der Branchenveränderung bilden veränderte Rahmenbedingungen in Bezug auf Umwelt- und Klimaschutz.

Bereits 2013 lag der Anteil der Stadtverkehrsemissionen bei 40 % des weltweiten CO₂-Ausstoßes, 82 % durch Automobile ausgelöst. Um Belastungsfaktoren zu reduzieren und für ökologische Nachhaltigkeit zu sorgen, antwortete die Politik unter anderem mit der Einführung und kontinuierlichen Verschärfung von CO₂-Grenzwerten. Vor allem die EU reagierte mit den strengsten CO₂-Vorgaben von 95 gr./km (vgl. USA 119 gr./km). Bereits 2012 schrieb die Europäische Kommission den Automobilherstellern einen CO₂-Flottengrenzwert von 130 gr. CO₂ je Kilometer bis 2015 vor. Dieser Zielwert wurde nun auf 95 gr./km bis 2021 reduziert (vgl. Diez, S. 25, 32).

Kontinuierlich verschärfte Grenzwerte für Schadstoffemissionen, wie zum Beispiel Kohlendioxid- und Feinstaubemissionen, stellen weitere Rahmenbedingungen dar, wie auch neue verpflichtende Prüfverfahren zur Messung von Emissionsvolumens von Fahrzeugen.

In der Konsequenz dieser Faktoren könnten Hersteller zur Anpassung ihres Produktportfolios gezwungen sein, da mit konventionellen Antriebsarten und Technologien relevante Zielwerte zunehmend schwieriger zu erreichen sein werden.

1.4 Die Auswirkung der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell von Unternehmen

Neben Urbanisierung und ökologischer Nachhaltigkeit hat auch die fortschreitende Digitalisierung Auswirkungen auf die Entwicklung der Automobilindustrie. Oftmals erfordert die Digitalisierung neben technologischen Veränderungen eine Anpassung des gesamten Geschäftsmodells von Unternehmen.

So ermöglicht die Digitalisierung sowohl die Weiterentwicklung bestehender Produkte als auch die Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen. Beispielsweise hat in der Automobilindustrie die Implementierung von Fahrerassistenzsystemen bereits zu einer erheblichen Zunahme an Komfort und Sicherheit geführt und ist mittlerweile ein ausschlaggebendes Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb.

Die Digitalisierung ermöglicht ferner die Neukonfiguration des gesamten Wertschöpfungsprozesses. Dies gilt zum einen für das Zusammenspiel der einzelnen Beteiligten in der Wertschöpfungskette und zum anderen für die Reorganisation der Produktionsprozesse.

Auch das Erlösmodell kann durch die Digitalisierung eine Neugestaltung erfahren. Während Erlösmodelle bislang in erster Linie auf Transaktionen zur Übertragung des Eigentums an einem Produkt basieren (Driver Owner-Modell), werden in der digitalen Wirtschaft mitunter völlig neue Erlösmodelle verwendet. Beispielsweise spielen nutzungsbedingte (sogenannte „pay per use“) und zugangsbasierte Ertragsmodelle zunehmend eine tragende Rolle.

Zu guter Letzt beeinflusst die Digitalisierung auch die Kundenschnittstelle beziehungsweise die Kundenbeziehung. Immer verbreiteter wird der virtuelle Kontakt zum Kunden, da mittlerweile sowohl Transaktionsprozesse als auch Informations- und Beratungsprozesse digital abgebildet werden können. Physische Kundenbeziehungen nehmen ab; Unternehmen, welche nach wie vor ein analoges Geschäftsmodell besitzen, müssen sich einer digitalen Umstrukturierung unterziehen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.

1.5 Marktentwicklung in Deutschland

Wie bereits in *Kapitel 1.1 Entwicklung bis 2018, Abbildung 1* ersichtlich, liegt das globale Produktionsvolumen von PKW bei einem Wachstum von 2 % in 2017 und einem Rückgang in derselben Größenordnung im vergangenen Jahr. Wie repräsentativ sind diese Raten für den deutschen Markt?

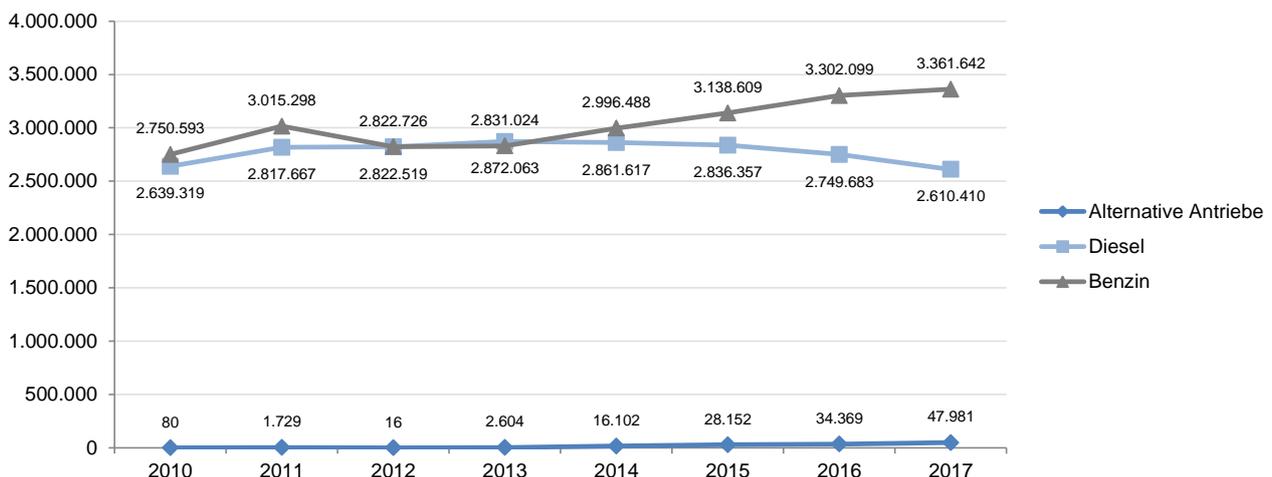


Abbildung 2: Automobilproduktion nach Antriebsart in Deutschland, 2010 - 2017. (Center of Automotive Management (2017), S. 34)

Abbildung 2 zeigt, dass in Deutschland die Automobilproduktion zwischen dem Jahr 2010 und 2017 von 5,4 Mio. auf 6,0 Mio. gesteigert werden konnte. Dies entspricht im Durchschnitt einem jährlich Zuwachs von ca. 1,6 %. Von 2016 auf 2017 liegt die Wachstumsrate jedoch bei -1,1 %. Dieser Rückgang wurde mitunter durch den Dieselskandal ausgelöst, welcher eine erheblich sinkende Nachfrage an Dieselfahrzeugen mit sich brachte. Seit 2014 sind bei den alternativen Antrieben 5-stellige Produktionszahlen erkennbar, die sich bis zum Jahr 2017 auf ca. 48.000 Einheiten gesteigert haben.

Ein Trend zu alternativen Antrieben lässt sich auch anhand der Anzahl der Neuzulassungen ablesen, wenngleich das absolute Volumen im Vergleich zu konventionellen Antriebsformen nach wie vor niedrig ist. Wie Abbildung 2 zeigt, erleben im Jahr 2017 die alternativen Antriebe eine deutliche Steigerung ihrer Marktanteile in Deutschland. So stieg die Anzahl der in 2017 zugelassenen Hybride, Plug-Ins sowie rein elektrischen Fahrzeuge jeweils deutlich an. Der Marktanteil der Elektrofahrzeuge erhöhte sich in Deutschland von

0,75 % in 2016 auf 1,4 % in 2017. Im internationalen Vergleich liegen die deutschen Neuzulassungen alternativer Antriebe freilich noch auf einem niedrigen Niveau, allerdings mit steigender Tendenz.

2. Die 4 „Megatrends“ in der Automobilbranche

Was folgt aus den genannten Rahmenbedingungen für die Automobilindustrie? Zur Beantwortung dieser Frage lohnt sich zunächst der Blick auf die Literatur und Praxis teilweise übereinstimmend angeführten Megatrends.

2.1 eMobilität

Aktuell kämpfen Elektroautos (kurz EVs) noch mit einer Vielzahl an Barrieren, welche die flächendeckende Akzeptanz der Bevölkerung einschränken. Hohe Anschaffungspreise, geringe Reichweiten, eine mangelhafte Infrastruktur sowie ein beschränktes Modellangebot sind derzeit noch ausschlaggebende Faktoren, die viele Kunden von dem Kauf eines Elektroautos abhalten. Jedoch zeichnen sich in allen Bereichen bereits Fortschritte ab. Zudem haben politische Rahmenbedingungen, technische Weiterentwicklungen im Bereich der eMobilität sowie die Entwicklung der Kraftstoffpreise Einfluss auf die Kaufentscheidung von Neuanschaffungen.

Abbildung 3 zeigt den Marktanteil von Elektrofahrzeugen in Deutschland von 2016 - 2030 in verschiedenen Szenarien. In einem expansiven eMobilitäts-Szenario, in dem sich die Akzeptanz des Elektroautos bereits etabliert hat und die Rahmenbedingungen günstig sind, wird mit einem Marktanteil von 25 % in 2025 gerechnet, für 2030 liegt dieser Wert bei 41 %. Ein defensives Szenario der eMobilität, beispielsweise ausgelöst durch anhaltende Skepsis bezüglich der EV-Reichweite, ergibt für 2025 einen Marktanteil von 9 % und für 2030 lediglich 14 %.

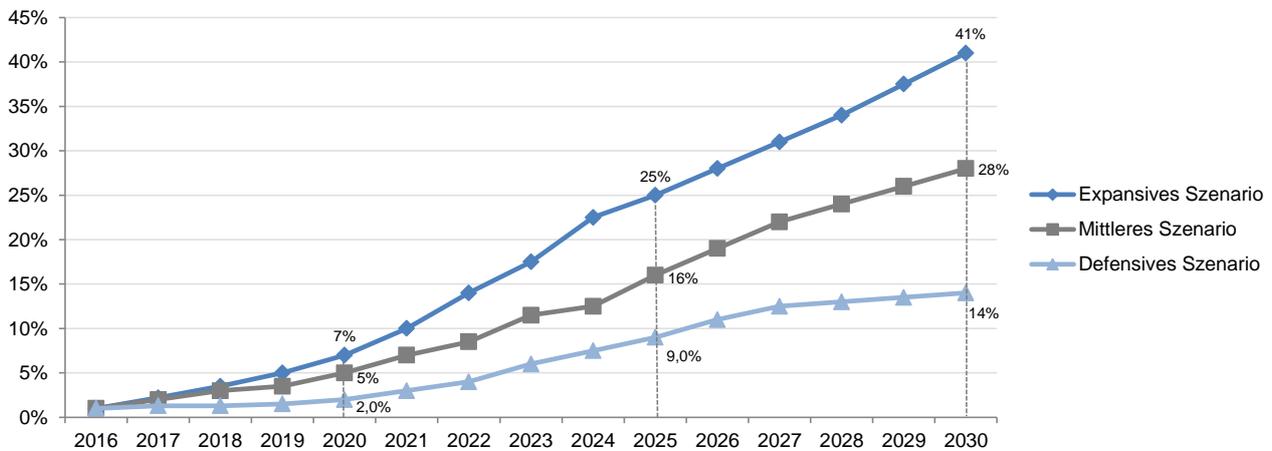


Abbildung 3: Marktanteil Elektrofahrzeuge in Deutschland bis 2030, verschiedene Szenarien. (Center of Automotive Management (2017), S. 109)

2.2 Konnektivität

Ferner nimmt die Vernetzung (Konnektivität) zwischen Fahrzeug und Fahrer hin zum „Connected Car“ durch den Anstieg an technischen Innovationen rapide zu. Durch steigende Systemvernetzung erhöht sich sowohl die Sicherheit und Effizienz innerhalb des Autos als auch das Level an Komfort. Innerhalb der Konnektivität kann zwischen interner und externer Vernetzung unterschieden werden. Unter interner Vernetzung versteht man die Verbindung zwischen den einzelnen Systemen innerhalb des Autos, beispielsweise die Verknüpfung zwischen Antriebsstrang zu Motor, Achsen und Getriebe. Bei externer Vernetzung ist von Vernetzung des eigenen Autos mit anderen Verkehrsteilnehmer, der Infrastruktur oder Dritten die Rede. Voraussetzung für eine externe Vernetzung ist die Ausstattung mit den jeweiligen Kommunikations- und Informationssystemen sowie den dazugehörigen Endgeräten. Das Produkt der vollständigen internen und externen Vernetzung ist das sogenannte „Connected Car“. Ein „Connected Car“ ist mit den verschiedensten Technologien, Systemen und Dienstleistungen ausgestattet, welche darauf programmiert sind, den Fahrer bei seiner Tätigkeit zu unterstützen und zu entlasten (vgl. Diez, S.123).

Die zunehmende Vernetzung zwischen Fahrer und Fahrzeug birgt sowohl eine Vielzahl an Chancen als auch Risiken für in der Branche tätige Unternehmen. Die größten Chancen liegen in zusätzlichen Umsatz- und Ertragspotentialen sowie Möglichkeiten zur Differenzierung von Wettberbern. Risiken liegen zum Beispiel in der Absenkung von Markteintrittsbarrieren: so erhalten eben auch neue Player, wie etwa etablierte IT-Unternehmen oder Start-ups mit entsprechender Entwicklungskompetenz, die Chance Teile der automobilen Wertschöpfung zu besetzen (vgl. Diez, S. 126).

2.3 Autonomes Fahren

Mit steigender Vernetzung geht auch die zunehmende Autonomisierung einher. Bis hin zu vollautonomisierten Fahrzeugen, welche selbständig fahren und kein Eingreifen des Fahrers mehr benötigen, wird es wohl noch einige Jahre dauern – abhängig von technischen Fortschritten, rechtlichen Rahmenbedingungen und der allgemeinen Akzeptanz autonomer Mobilitätsformen beim Verbraucher.

Wie bereits zahlreiche Testfahrten gezeigt haben, ist autonomes Fahren bereits heute grundsätzlich schon möglich. Im Hinblick auf die Serienproduktion ist jedoch eine dauerhafte Gewährleistung der Funktionalität ausschlaggebend. Dies beinhaltet auch die Rückführung des Fahrzeuges in einen sicheren Zustand, im Falle eines Systemausfalls (vgl. Diez, S. 137-138).

Neben der technischen Entwicklung spielen auch die rechtlichen Rahmenbedingungen eine wesentliche Rolle. Diese müssen klar und eindeutig formuliert sein, um gesetzliche, insbesondere haftungsrechtliche, Fragestellungen abzusichern. Zudem trägt das Vorhandensein rechtlicher Rahmenbedingungen zur gesellschaftlichen und individuellen Akzeptanz autonomer Fahrzeuge bei.

Aktuell schwankt die individuelle Akzeptanz der Nutzung vollautonomer Fahrzeuge zwischen den einzelnen Ländern noch erheblich. Laut einer Studie liegt das Akzeptanzniveau in China bereits bei 91 %, wohingegen in Deutschland das gesellschaftliche Interesse an autonomen Fahrzeugen bei nur 44 % liegt, in den USA sogar nur bei 32 % (vgl. Diez, S.139). Die Akzeptanz scheint wesentlich von den konkreten Einsatzfeldern (sogenannten „Use Cases“) des autonomen Fahrens abzuhängen. So wird eine zunehmende Autonomisierung vor allem beim Parken (63 %) und im Stau auf der Autobahn (45 %) als hilfreich empfunden. Hingegen liegt die Bereitschaft die Kontrolle über das Auto im Stadtverkehr oder während der gesamten Fahrt auf allen Straßen an ein System abzutreten bei 9 % und 7 % (vgl. Diez, S. 139-140).

2.4 Shared Services

In vielen Lebensbereichen lässt sich mittlerweile vermehrt „Sharing Verhalten“ beobachten und auch die Automobilindustrie bleibt davon nicht ausgenommen.

Neben der traditionellen Autovermietung haben in den letzten Jahren neue Sharing Formen den Markt aufgemischt. Allein das Car Sharing hat in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen. Zu Beginn des Jahres 2018 hat die Anzahl der deutschen Car Sharing-Nutzer die Marke von 2 Mio. überschritten, was eine Steigerung von 23 % im Vergleich zum Vorjahr bedeutet (vgl. Statista (2019a)). Dabei bewegt sich der Anteil der Elektrofahrzeuge in deutschen Car Sharing-Flotten mit 10,3 % der rund 18.000 Fahrzeuge weit über dem bundesweiten Durchschnitt von knapp 0,1 % der privaten PKW-Nutzer.

Die Nutzung von Car Sharing-Angeboten kann noch weiter unterteilt werden in stationsbasierte und stationsunabhängige Angebote. Bei stationsbasierten Angeboten wird das Car Sharing-Fahrzeug an einer Station abgeholt und dorthin auch wieder zurück gebracht. Bis

Ende 2017 ist die Zahl der stationsbasierten Fahrberechtigten und Fahrzeuge nur noch geringfügig auf 535.000 Kunden und 10.050 Fahrzeuge angestiegen.

Besonders stark waren die Zuwächse in den letzten Jahren hingegen im stationsunabhängigen („free-floating“) Car Sharing (zum Beispiel SHARE NOW, Flinkster, Greenwheels). Dabei stehen die Fahrzeuge nicht an festen Stationen, sondern sind über das Geschäftsgebiet des jeweiligen Anbieters verteilt und können spontan gebucht werden. Ende 2017 stieg die Zahl der registrierten free-floating Nutzer um 25 % auf 1,58 Mio. Kunden. Die Anzahl der in diesem Zusammenhang eingesetzten Fahrzeuge wächst allerdings deutlich langsamer: So stieg die Anzahl der stationsunabhängigen Fahrzeuge nur minimal auf 7.900 Fahrzeuge (vgl. Bundesverband CarSharing (2019)).

Neben dem Car Sharing haben weitere Formen der temporären Automobilnutzung an Zuwachs gewonnen, wie beispielsweise das sogenannte „Ride Hailing“, also kostenpflichtige, zumeist App-basierte, Mitfahrservices in einem Taxi, Mietwagen oder Privatauto, wie sie etwa von Uber und Lyft angeboten werden.

Mit der Weiterentwicklung des autonomen Fahrens und in dessen Kombination mit Shared Services könnte sich die konventionelle Verwendung des Automobils fundamental wandeln. Durch das autonome Fahren wird der Fahrer schrittweise von einem intelligenten System abgelöst und Shared Services ersetzen die individuelle und dauerhafte Mobilitätsnutzung durch geteilte und temporäre Fahrzeugverwendung. Neben dem bislang dominierenden sogenannten Driver Owner-Modell, der eigentumsbasierten Nutzung eines Fahrzeugs, treten „Shared Mobility“ oder gar „Vehicles-on-Demand“ als neue Mobilitätsparadigmen (vgl. Diez, S. 157).

2.5 Relevanz der Megatrends – Ergebnisse zu Frage 1

Die intensive Diskussion um die genannten Megatrends aufgreifend, bat die FAS die Teilnehmer der Automobilstudie um ihre Einschätzung, welche Rolle diese Trends als Treiber des Branchenwandels einnehmen werden. So lautete Frage 1 der Studie: *„In den letzten Jahren konnte in der Automobilbranche die Entwicklung von vier Megatrends (Konnektivität, autonomes Fahren, Car Sharing und eMobilität) beobachtet werden. Für wie wahrscheinlich halten Sie es, dass diese Trends Treiber des Branchenwandels sind?“*

Wie Abbildung 4 zeigt antworteten 70 % der Befragten, dass sie den Megatrend eMobilität als sehr wahrscheinlich sehen. Für 40 % waren sowohl die Trends Konnektivität, autonomes Fahren und Car Sharing sehr wahrscheinlich.

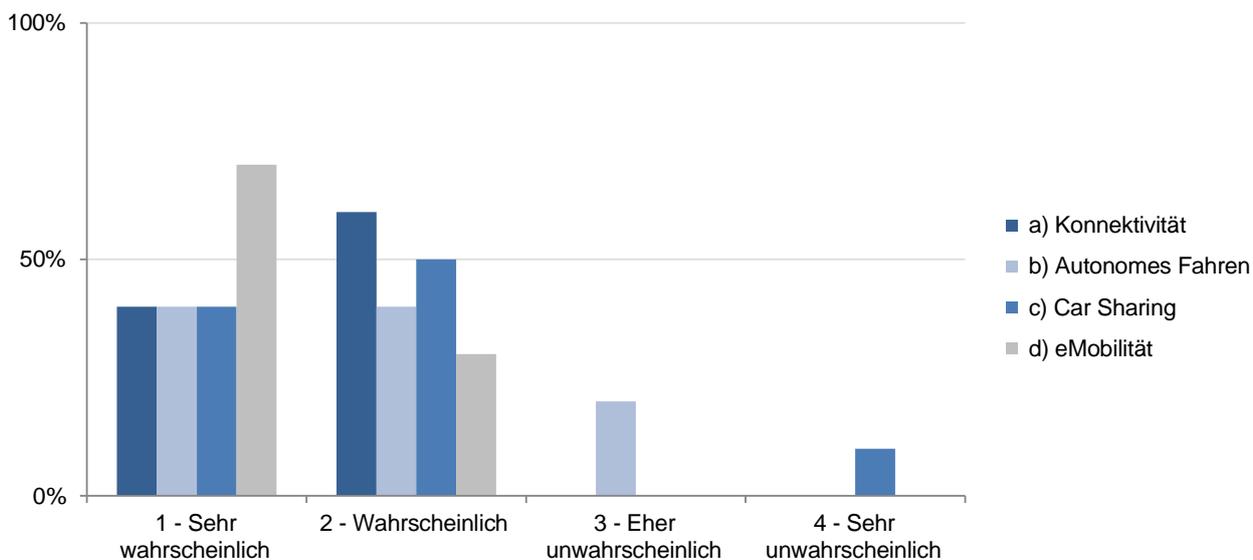


Abbildung 4: Ergebnis der Automobilstudie – Frage 1.

Dass die Elektromobilität die Führungsposition im Vergleich der großen Veränderungstreiber einnimmt ist insofern überraschend, als gegenwärtig noch offen erscheint, welche alternative Antriebstechnologie sich künftig durchsetzen wird. Die im Vergleich zu den anderen Faktoren insgesamt als niedriger eingeschätzte Bedeutung des autonomen Fahrens als Treiber der Veränderung mag mit den oben diskutierten offenen technologischen und rechtlichen Fragen zusammenhängen.

3. Strategische Risiken für OEMs und Zulieferer

3.1 Verlangsamtes Wachstum des Produktionsvolumens

Es ist davon auszugehen, dass die aufgeführten Mobilitätstrends zumindest mittel- bis langfristig erheblichen Einfluss auf die Anzahl der produzierten Fahrzeuge haben. So wird erwartet, dass mit zunehmender Inanspruchnahme von Shared Services die Anzahl der privaten PKW-Käufe sinkt. Zwar stehen potentiell rückläufigen Verkäufen an Privatkunden höhere an Shared Mobility-Betreiber gegenüber. Da dort die Verwendungsintensität jedoch größer ist als bei einer privaten Nutzung, könnte aufgrund des schnelleren Bestandswechsels ein Kompensationseffekt resultieren. Laut einer Studie der Boston Consulting Group (2016) soll sich das verlorene Umsatzpotential aus Privatverkäufen, ausgelöst durch die steigende Nutzung von Shared Services, in 2021 auf 792.000 Einheiten belaufen. Demgegenüber stehen jedoch zusätzliche Umsätze von geteilten Fahrzeugflotten in Höhe von 246.000 Einheiten.

Auf globaler Ebene wird erwartet, dass das Gesamtwachstum der Fahrzeugproduktion stagnieren wird beziehungsweise, dass die Absatzmengen in Regionen mit hohem Anteil von Shared Service Angeboten langfristig sogar sinken könnten. So wird die durchschnitt-

liche Wachstumsrate bis 2020 auf nur noch 2,4 % geschätzt, gegenüber 3,5 % seit 2017. Auf mittelfristige Sicht wird ein weiterer Rückgang des Wachstums erwartet. Langfristig werden unter anderem gar disruptive Szenarien diskutiert, in denen es zu drastischen Rückgängen des Produktionsvolumens kommt (vgl. Lazard & Roland Berger, S. 38).

3.2 Bedrohung durch Elektrifizierung/Technologiewandel

Der Technologiewandel in Richtung Elektromobilität wird dazu führen, dass gegenüber konventionell angetriebenen Fahrzeugen Komponenten entfallen oder veränderte beziehungsweise neue Teile erforderlich sind (vgl. Diez, S. 205):

Was fällt weg?	Was ändert sich?	Was kommt hinzu?
<ul style="list-style-type: none"> - Verbrennungsmotor mit Motorblock, Kolben, Dichtungen, Ventilen, Nockenwelle, Ölwanne, Ölfilter, Lager etc. - Einspritzanlage - Abgasanlage - Tanksystem - Kupplung - Nebenaggregate wie Ölpumpe, Turbolader, Lichtmaschine 	<ul style="list-style-type: none"> - Getriebe - Radaufhängung - Kraftübertragung - Klimaanlage/Heizung - Kühlwasserpumpe - Wärmedämmung 	<ul style="list-style-type: none"> - Elektromotor und weitere Antriebssysteme - Batteriesystem mit Akkumulator, Leistungselektronik, Batteriemanagementsystem, Ladegerät (Plug-in), DC/DC-Wandler

Tabelle 1: Technische Unterschiede von Verbrennungs- und Elektromotor auf Komponentenebene.

Damit sind insbesondere auch Automobilzulieferunternehmen durch den Branchenwandel betroffen (vgl. Lazard & Roland Berger, S. 42). Einschneidende Auswirkungen werden vor allem im Leistungsfeld Antriebsstrang erwartet, in denen in 2015 knapp 40 % der mittelständischen Zulieferunternehmen tätig waren (vgl. Diez, S. 206). Die Automobilzulieferindustrie steht daher grundsätzlich vor der Herausforderung, neue technologische Kompetenzen aufzubauen und das Produktportfolio in geeigneter Weise anzupassen, um ihren Platz in der Lieferkette zu verteidigen. In Bezug auf das Beschäftigungsvolumen der Zulieferindustrie in Deutschland besteht zudem das Risiko, dass gerade neue Schlüsselkomponenten (zum Beispiel Batterien) in ausländischen Märkten aufgrund dort vorhandener Fähigkeiten und Kapazitäten gefertigt werden und auf deutsche Unternehmen somit künftig geringere Wertschöpfungsanteile entfallen.

3.3 Reorganisationsmaßnahmen – Ergebnisse zu Frage 2

Welche grundlegenden strategischen Reorganisationsmaßnahmen sind als Reaktion auf die veränderte Risikosituation wahrscheinlich? Die FAS bat die Teilnehmer um ihre Ein-

schätzung, für wie wahrscheinlich ausgewählte Restrukturierungsmaßnahmen in den kommenden Jahren gehalten werden.

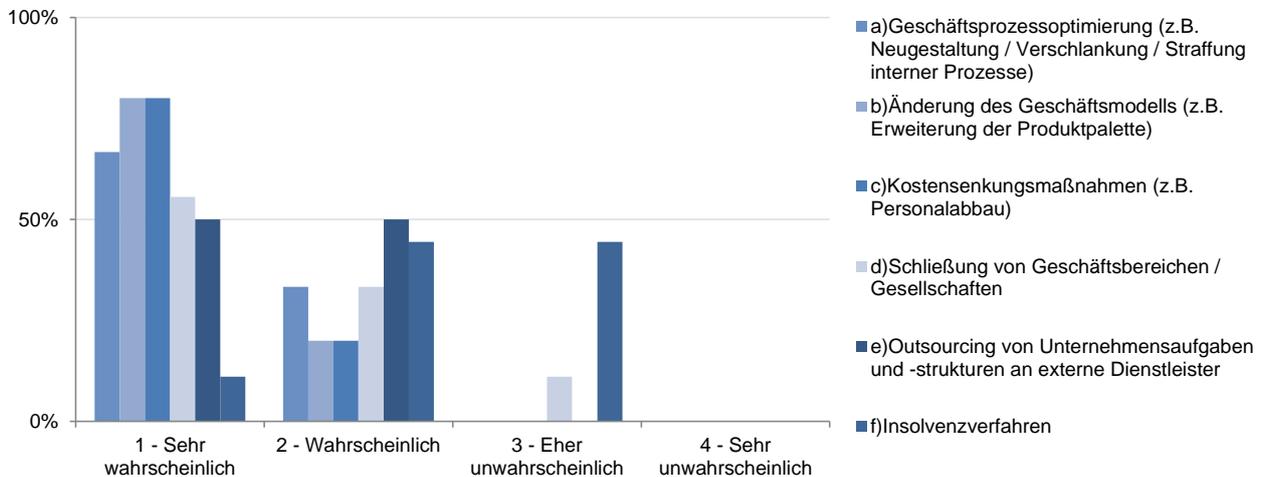


Abbildung 5: Ergebnis der Automobilstudie – Frage 2.

Als am wahrscheinlichsten bewerten die Teilnehmer Aktivitäten zur Änderung des Geschäftsmodells sowie Kostensenkungsmaßnahmen, was angesichts der fundamentalen Umbrüche nicht ganz überraschend ist. Interessanter Weise werden auch Schließungen von Geschäftsbereichen oder Gesellschaften überwiegend für sehr wahrscheinlich gehalten. Hier deutet sich an, dass der Veränderungsprozess bei weitem nicht friktionsfrei ablaufen wird: Nicht alle Geschäftsfelder werden sich durch Neuausrichtung und Aufbau von Kompetenzen nachhaltig wettbewerbsfähig machen lassen, so dass eben auch Portfolioanpassungen anstehen. Allerdings sehen die Experten hier tendenziell einen geordneten Verlauf – Insolvenzverfahren werden im Verhältnis zu den anderen Maßnahmen mit Abstand als am wenigsten wahrscheinlich eingestuft. Dies mag damit zusammenhängen, dass die Unternehmen nach Jahren kontinuierlichen Wachstums als finanziell so robust eingeschätzt werden, dass dank finanzieller Reserven auch größere Reorganisationsmaßnahmen durchfinanziert werden können.

3.4 Betroffene Funktionsbereiche – Ergebnisse zu Frage 3

Was bedeuten die anstehenden Umstrukturierungen für das Innenleben von Organisationen? Welche Veränderungen kommen auf Mitarbeiter zu? Die FAS bat die Teilnehmer um ihre Einschätzung, welche Abteilungen und Funktionsbereiche in besonderem Maße betroffen sein werden.

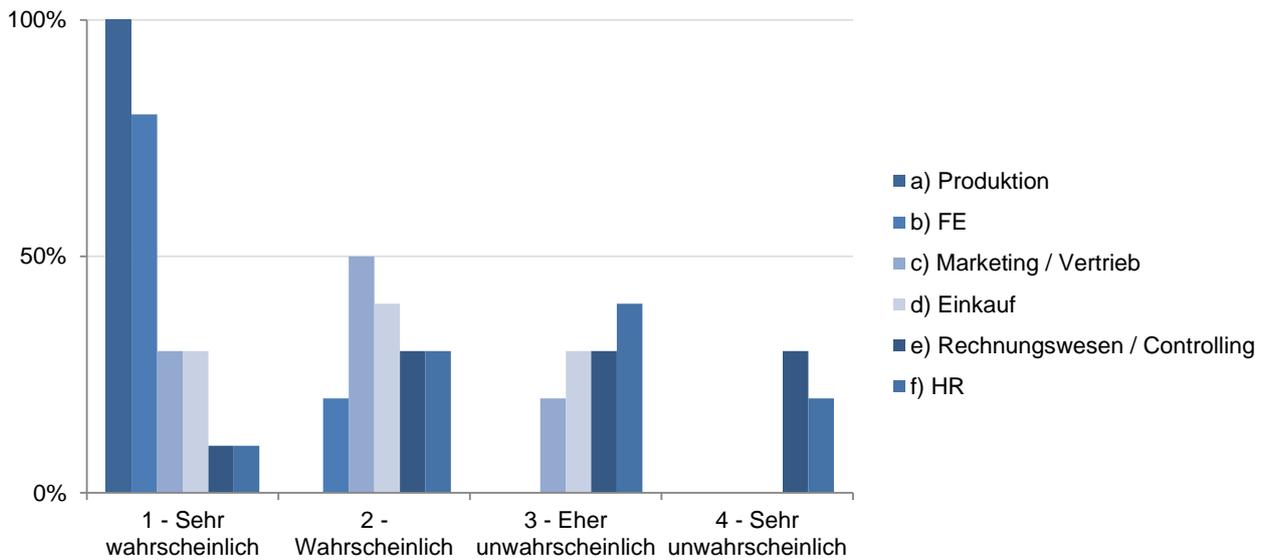


Abbildung 6: Ergebnis der Automobilstudie – Frage 3.

Die mit Abstand größten Auswirkungen werden in den Bereichen Produktion sowie Forschung und Entwicklung gesehen, gefolgt von Marketing/Vertrieb sowie Einkauf. Diese Einschätzung passt zur obigen Gewichtung der Megatrends: Dort war der Technologiewandel hin zur Elektromobilität als der wichtigste Treiber gesehen worden – dementsprechend nachvollziehbar ist es, dass die Funktionsbereiche Produktion und F&E als besonders betroffen hervorgehen. F&E kommt eine Schlüsselrolle beim Aufbau erforderlicher technischer Kompetenzen zu. Ferner werden die Produktionsprozesse inklusive der jeweiligen Wertschöpfungsstrategie neu justiert werden müssen. In diesem Zusammenhang sei beispielhaft auf die veränderte Komplexität des Antriebsstrangs verwiesen: So bestehen Motor und Getriebe beim Verbrenner aus rund 1.400 Teilen gegenüber ca. 200 Teilen beim Elektromotor (vgl. Diez, S. 205).

Die Veränderungsdynamik in den Bereichen Rechnungswesen/Controlling sowie HR wird dagegen als vergleichsweise gering eingestuft. Dies ist insofern etwas überraschend als die in Frage 2 für wahrscheinlich gehaltenen Reorganisationsmaßnahmen in vielen Fällen auch in Rechnungswesen und HR deutlich spürbar sein dürften. Auch wird sich mit zunehmender Durchsetzung von Shared Mobility-Konzepten das Mix an im Rechnungswesen abzubildenden Geschäftsvorfällen ändern (vgl. hierzu die Ausführungen zu Frage 7).

4. M&A und Carve Outs als strategische Handlungsoptionen

4.1. Strategischer Handlungsdruck

OEMs und Zulieferer sind mehr denn je aufgefordert zu klären, welche nachhaltigen Wachstumspotentiale ihr gegenwärtiges Produktportfolio angesichts der identifizierten Megatrends sowie neuer Technologien bietet. Im Ergebnis der strategischen Analyse kann

sich zum einen der Rückzug aus bestimmten Geschäftsfeldern als sinnvoll erweisen. Zum anderen bieten sich eine Reihe an Wachstumsoptionen an. Diese können etwa im Ausbau des Kerngeschäfts durch aktive Konsolidierung, in der gezielten Ergänzung um neue, insbesondere technische/digitale Nutzenkomponenten oder gar in der Diversifikation in neue Märkte liegen. In allen genannten Fällen können M&A-Aktivitäten unter Zeit- und Kostengesichtspunkten die Umsetzung der jeweiligen Portfoliostrategie unterstützen.

Der Blick auf die Entwicklung der M&A-Aktivitäten in der DACH-Region bestätigt die Relevanz für die strategische Roadmap der Unternehmen in der Automobilbranche. So wurden im Jahr 2017 rund 100 von 257 veräußerten Branchenunternehmen von anderen Unternehmen der Automobilindustrie übernommen. Zudem waren rund ein Drittel aller M&A-Targets Digital Player und Start-ups (vgl. Berylls, S. 4). Neben klassischen Übernahmen sind in den vergangenen Jahren auch zahlreiche Gründungen von Joint Ventures zu beobachten. Ein jüngeres Beispiel ist die Zusammenarbeit zwischen Daimler und BMW im Bereich der jeweiligen Car Sharing-Angebote und Mobilitätsdienste (Share Now).

4.2. Rolle von M&A- und Carve Out-Aktivitäten – Ergebnisse zu Fragen 4 & 5

Angesichts der aufgezeigten Notwendigkeit der aktiven Portfoliogestaltung sowie der bereits im Ist zu beobachtenden strategischen Komponente vieler M&A-Transaktionen wollte die FAS in einem weiteren Schritt von den Teilnehmern wissen, für wie wahrscheinlich

- a) die Gründung eines Joint Ventures beziehungsweise die Durchführung von M&A-Aktivitäten als branchenweiter Trend in den nächsten Jahren und
- b) die Zunahme von Carve Outs, also die Ausgliederung von Geschäftsbereichen auf eine eigenständige Einheit, als Reaktion auf den Wandel der Automobilbranche eingeschätzt werden.

Rund 90 % der Befragten halten M&A-Aktivitäten für sehr wahrscheinlich oder wahrscheinlich. Dies gilt nur leicht abgeschwächt auch für Carve Outs, welche ja häufig als vorbereitende Maßnahme einer M&A-Transaktion durchgeführt werden. Immerhin gehen rund 60 % der Teilnehmer davon aus, dass es zu einer Zunahme von Carve Outs kommt.

4.3 Erfolgsfaktoren von Carve Outs – Ergebnisse zu Frage 6

Die Verselbständigung eines Unternehmensteils mittels eines Carve Outs im Vorfeld portfoliostrategischer Maßnahmen stellt ein komplexes Projekt dar, das regelmäßig hohe Anforderungen an den involvierten Personenkreis stellt. Werden diese Projekte unzureichend vorbereitet und organisiert, drohen neben hoher Ressourcenbindung und Kosten eine unvollständige Dokumentation und damit eine nachteilige Positionierung des Unternehmensbereichs im Hinblick auf einer in der Regel beabsichtigte Transaktion. Ebenso können erhebliche Compliance-Risiken resultieren, wenn die erforderlichen Unternehmensstrukturen

am sogenannten „Day One“ der Ausgliederung nicht oder nur unzureichend vorhanden sind.

Im Hinblick auf die damit gegebene hohe Bedeutung des Projekterfolgs bat die FAS die Teilnehmer einzuschätzen, welche Faktoren für das Gelingen von Carve Outs in der Automobilbranche besonders wichtig sind.

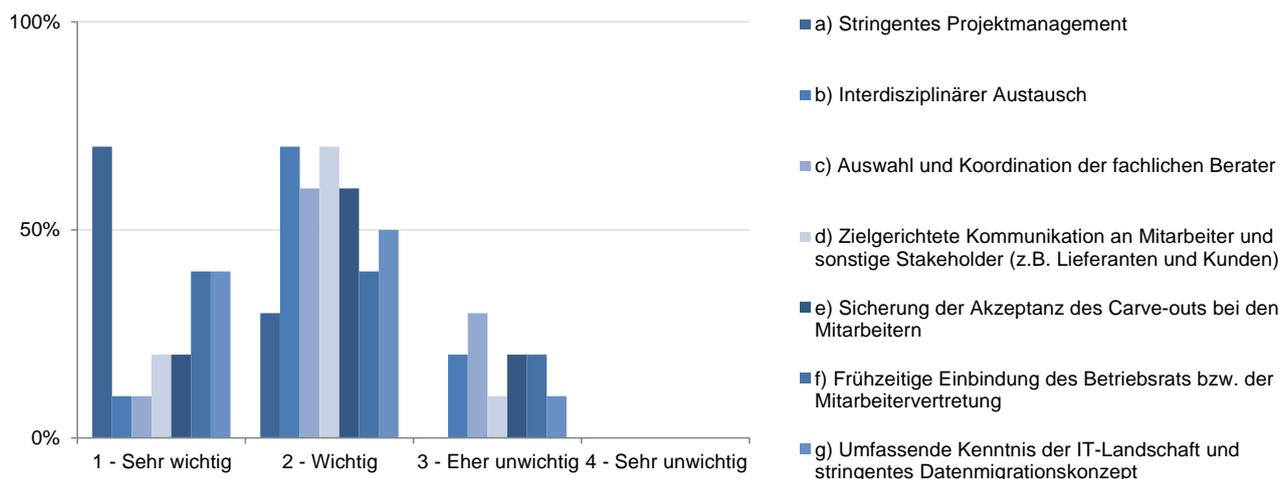


Abbildung 7: Ergebnis der Automobilstudie – Frage 6.

Als mit Abstand wichtigsten Erfolgsfaktor stufen die Befragten das Projektmanagement ein: Dieser erreicht einen Anteil von 70 % in der Kategorie sehr wichtig. Es folgen umfassende Kenntnis der IT-Landschaft sowie stringenter Datenmigrationskonzepte sowie die frühzeitige Einbindung von Betriebsrat beziehungsweise Mitarbeitervertretung – diese Faktoren werden jeweils mit rund 40 % als sehr wichtig eingestuft.

5. Auswirkungen auf Bilanzierung und Finanzierung

5.1 Mögliche Veränderungen in der Bilanzierungspraxis

In einem nächsten Schritt sollte geklärt werden, inwieweit die beschriebenen Trends der Veränderungsprozesse sich auch auf die Bilanzierung der in der Automobilbranche tätigen Unternehmen auswirken. Der Branchenwandel könnte etwa dazu führen, dass einzelne Technologien einen Wertverlust erfahren, insbesondere solche, die konventionelle Antriebstechniken betreffen. Erhöhte bilanzielle Abschreibungen, etwa im Bereich des Intellectual Property, wären die Folge. Ferner ist davon auszugehen, dass die anstehenden Transformationsprozesse spürbare Sonderbelastungen verursachen werden, zum Beispiel im Zusammenhang mit dem Rückbau von Aktivitäten in nicht mehr zukunftsfähigen Geschäftsfeldern. Schließlich könnte der oben beschriebene Paradigmenwechsel weg vom Driver Owner-Modell hin zu Shared Services die Schwerpunkte auch im Bereich der Rechnungslegung verschieben. So könnten bei entsprechender Anpassung der Ge-

schäftsmodelle in Richtung temporärer Bereitstellung von Mobilität beziehungsweise Fahrzeugen deutlich mehr Miet- und Leasingverhältnisse zu erfassen und bilanzieren sein.

5.2 Bilanzielle Veränderungen – Ergebnisse zu Frage 7

Die FAS bat die Teilnehmer um ihre Einschätzung, für wie wahrscheinlich ausgewählte bilanzielle Veränderungen, ausgelöst durch den technologischen Wandel in der Automobilbranche, gehalten werden.

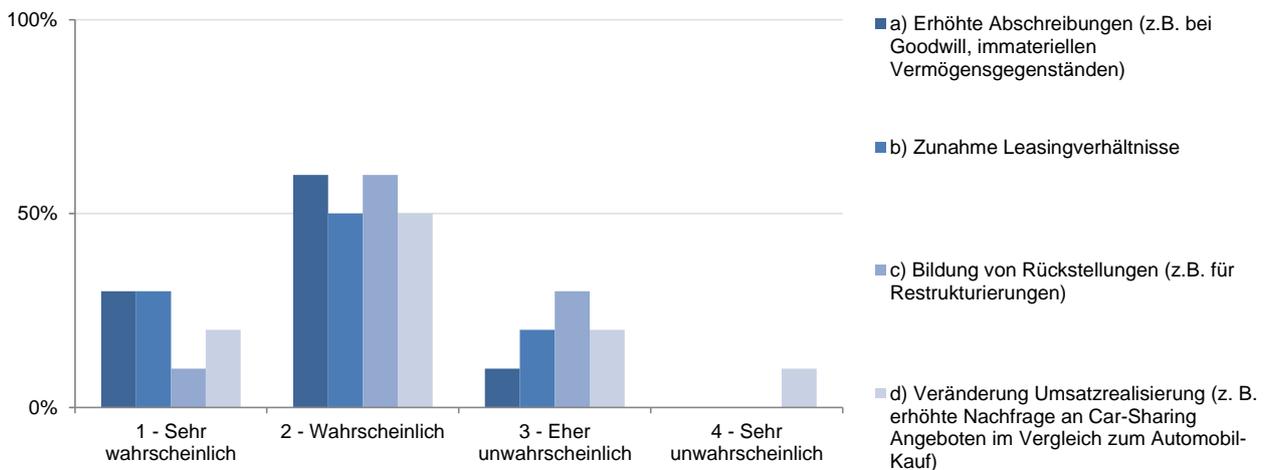


Abbildung 8: Ergebnis der Automobilstudie – Frage 7.

Die Befragten sehen einen erhöhten Abschreibungsbedarf sowie die Zunahme von Leasingverhältnissen mehrheitlich mit jeweils über 80 % als sehr wahrscheinlich oder wahrscheinlich an. Rückstellungsbedarfe und veränderte Umsatzrealisierung rangieren nur knapp dahinter: sie erreichen rund 70 % in den Kategorien sehr wahrscheinlich oder wahrscheinlich. Es deutet sich an, dass die Mobilitätsentwicklung auch im Bereich der Bilanzierung Spuren hinterlassen könnte.

5.3 Finanzierung als flankierende Herausforderung

Die im Rahmen des dargestellten Transformationsprozesses zu erwartenden Reorganisationsmaßnahmen werden die betroffenen Unternehmen auch vor finanzielle Herausforderungen stellen. So ergeben sich eine Reihe von zusätzlichen Finanzierungsbedarfen wie etwa:

- Investitionen in F&E beziehungsweise Know-how-Aufbau in neuen Technologiefeldern wie Sensorik, Leistungselektronik, Software etc.
- Investitionen in neue Produktionsanlagen und Werkzeuge
- Finanzierung von Restrukturierungen
- Finanzierung von Zukäufen beziehungsweise Joint-Ventures

Neben diesen und vergleichbaren Sonderbedarfen können weitere Faktoren zu einer Verschärfung der Finanzierungssituation beitragen. So können etwa konjunkturbedingte rückläufige Umsätze und Ergebnisse den operativen Cashflow mindern. Auch wurden in den vergangenen Jahren Wachstumsinvestitionen teilweise über Fremdkapitalinstrumente mit endfälliger Struktur finanziert. Hieraus resultierende Tilgungs- beziehungsweise Rückzahlungsverpflichtungen begründen weiteren Finanzierungsbedarf.

5.4 Erwartetes Finanzierungsmix – Ergebnisse zu Fragen 8 und 9

Die FAS fragte zunächst danach, für wie wahrscheinlich ein erhöhter Finanzierungsbedarf im Zuge des technologischen Wandels gehalten wird. Hierbei entfielen rund 90 % der Antworten auf die Rubriken sehr wahrscheinlich oder wahrscheinlich. Sodann bat die FAS die Teilnehmer um ihre Einschätzung, welcher Arten ausgewählter Finanzierungsformen im Rahmen des Branchenwandels eine wichtige Rolle spielen.

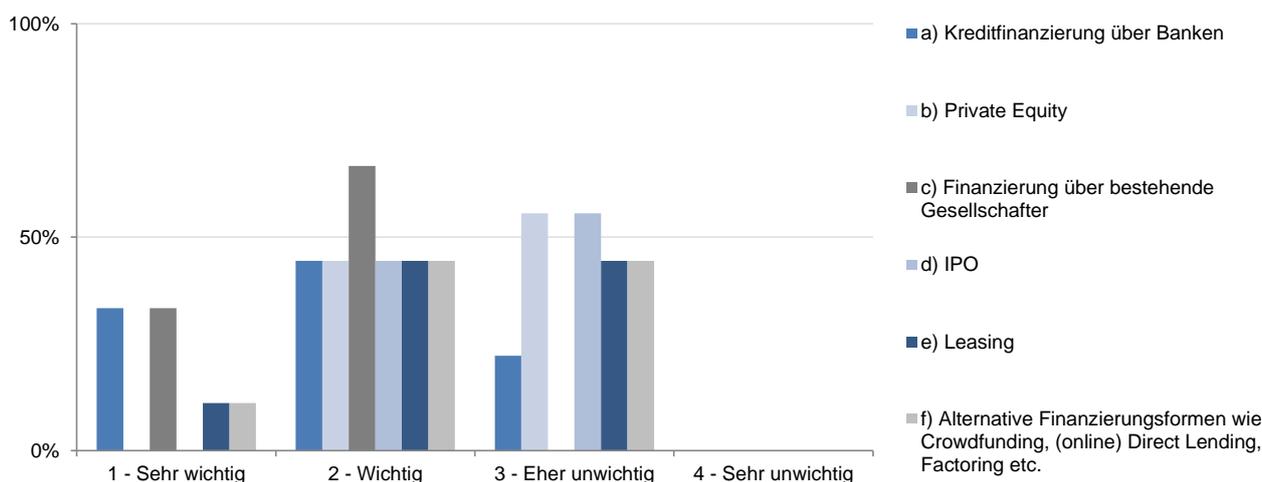


Abbildung 9: Ergebnis der Automobilstudie – Frage 9.

Die wichtigsten Finanzierungsquellen sind in den Augen der Befragten die Finanzierung über bestehende Gesellschafter sowie die klassische Bankenfinanzierung. Diese beiden Finanzierungsformen erreichen 100 % beziehungsweise rund 80 % in der kombinierten Betrachtung der Kategorien sehr wichtig und wichtig. Dahinter rangieren Leasing sowie alternative Finanzierungsformen. IPOs und Private Equity werden dagegen überwiegend als eher unwichtig erachtet. Das Ergebnis bestätigt die in den letzten Jahren dominierenden Finanzierungsformen. Im Einzelfall wird es jedoch auch auf den Finanzierungsanlass und die Unternehmenssituation ankommen, welche Finanzierungsoptionen möglich und vorteilhaft sind.

6. Fazit

Gestützt auf die Einschätzung der befragten Experten können die folgenden zusammenfassenden Thesen formuliert werden:

- a) Die Transformation der Automobil- und Automobilzulieferindustrie ist in vollem Gange – die Elektrifizierung ist neben Konnektivität, Shared Mobility und dem Autonomen Fahren der Primus inter Pares im Zusammenspiel der branchenprägenden Megatrends.
- b) Neben strategischer Neuausrichtung des Geschäftsmodells, ist als Reaktion auf eine veränderte Risikolage für Unternehmen der Branche vermehrt mit strukturellen Maßnahmen zu rechnen, die neben Kostensenkungsmaßnahmen auch Schließungen, Carve Outs sowie Verkäufe von Geschäftsbereichen umfassen werden.
- c) Wesentliche Erfolgsfaktoren von Transformationsprozessen, die alle betrieblichen Funktionsbereiche tangieren werden, sind stringentes Projektmanagement, schlüssige IT- und Datenmigrationskonzepte sowie frühzeitige kommunikative Einbindung von Stakeholdern.
- d) In den Bereichen Bilanzierung und Finanzierung ergeben sich große flankierende Herausforderungen. Zum einen wird der technologische Wandel sich deutlich in den Bilanzen niederschlagen und die Werthaltigkeit bisheriger Technologien auf dem Prüfstand stellen. Zum anderen gilt es die Finanzierung von Portfoliomaßnahmen, technologischem Kompetenzaufbau und Restrukturierungen bei gleichzeitig nachlassender Marktdynamik im Kerngeschäft zu stemmen.

Literaturverzeichnis

The Boston Consulting Group (2016): What´s ahead for Car Sharing? The new mobility and its impact on vehicle sales. URL: <https://www.bcg.com/de-de/publications/2016/automotive-whats-ahead-car-sharing-new-mobility-its-impact-vehicle-sales.aspx> (letzter Zugriff am 12.08.2019).

Berylls Strategy Advisors (2018): *M & A Automobil 2017*.

Bundesverband CarSharing (2019): Aktuelle Zahlen und Daten zum CarSharing in Deutschland. URL: <https://carsharing.de/alles-ueber-carsharing/carsharing-zahlen/aktuelle-zahlen-daten-zum-carsharing-deutschland> (letzter Zugriff am 12.08.2019).

Center of Automotive Management (2017): Marktentwicklung von Elektrofahrzeugen für das Jahr 2030: Deutschland, EU, USA und China. Eine Szenarioanalyse. Bergisch Gladbach, 2017.

Diez, W. (2017): *Wohin steuert die deutsche Automobilindustrie?* Berlin, 2017.

Lazard & Roland Berger (2017): *Global Automotive Supplier Study 2018*.

Statista (2019a): Anzahl registrierter Carsharing-Nutzer in Deutschland in den Jahren 2008 bis 2019.
URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/324692/umfrage/carsharing-nutzer-in-deutschland/> (letzter Zugriff am 12.08.2019).

Statista (2019b): Entwicklung der weltweiten Automobilproduktion in den Jahren 2000 bis 2018 (in Millionen).
URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/151749/umfrage/entwicklung-der-weltweiten-automobilproduktion/> (letzter Zugriff am 12.08.2019).

Autoren und Impressum der FAS



Nikolaus Färber

Wirtschaftsprüfer · Steuerberater

Partner

nikolaus.farber@fas.ag



Dr. Rainer Doll

Diplom-Kaufmann

Partner

rainer.doll@fas.ag



Sabine Radl

Master of Arts

Consultant

sabine.radl@fas.ag

Die FAS als Mitglied der WTS Gruppe ist ein unabhängiger, innovativer Lösungsanbieter für zielorientierte Beratung, aktive operative Unterstützung und effizientes Outsourcing der Finanzfunktionen von Unternehmen sowie bei Bewertungsanlässen und Transaktionsprozessen.

Zu den Mandanten der FAS zählen Unternehmen aller Branchen von Software und Medizintechnik bis hin zu produzierenden Unternehmen und Finanzkonzernen. Dabei sind wir mit den verschiedensten Strukturen vom mittelständischen Unternehmen bis zum börsennotierten Großkonzern vertraut. Unsere Experten vereinen hohe Fachkompetenz mit Tatkraft, Effektivität und Schnelligkeit.

Detaillierte Informationen zu unserem Unternehmen und das [Impressum](#) finden Sie [auf unserer Website](#).

Improve Your Opportunities

www.fas.ag

fas