

# DIE NÄCHSTE HÜRDE: WIE FINANZIEREN AUTOMOBILZULIEFERER DIE TRANSFORMATION?



Die größte Transformation in der Geschichte der Automobilzulieferindustrie und ihre Finanzierung fordern die Branche heraus wie niemals zuvor.

Die Umstellung von Verbrennungsmotoren (ICE) auf alternative Antriebe, ein Wandel zur nachhaltigen Produktion und gleichzeitig eine digitale Transformation (autonomes Fahren, datengetriebene Geschäftsmodelle, digitalisierte Produktion, etc.) erfordern nicht nur technologische Innovationen, sondern auch erhebliche Investitionen.

Die Finanzierung der Transformation benötigt möglicherweise mehr Kapital von Zulieferern als diese zur Verfügung haben. Gleichzeitig steigen die Finanzierungskosten der Automobilzulieferer bei stetig sinkenden Margen.

### **Strukturdaten zur Automobilbranche**

Die Automobilbranche ist mit rund 780 Tausend Beschäftigten<sup>1</sup> (Oktober 2023) eine tragende Säule des Industriestandorts Deutschland. Sie erwirtschaftete 2022 einen Umsatz von mehr als 500 Milliarden Euro<sup>2</sup> und leistete im Durchschnitt der Jahre 2018 bis 2021 einen Beitrag von 4,2 Prozent zur Bruttowertschöpfung der Gesamtwirtschaft (bzw. 19,5 Prozent der Bruttowertschöpfung im verarbeitenden Gewerbe).<sup>3</sup>

Gleichzeitig ist die Automobilbranche einer der führenden Treiber des technologischen Fortschritts und der Innovationen. Circa 34 Prozent der gesamten Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen (F&E) von 86 Milliarden Euro<sup>4</sup> in Deutschland (2021) entfallen auf die Automobilbranche; und knapp ein Drittel aller Beschäftigten der Forschungsbereiche in der deutschen Wirtschaft ist in der Automobilbranche tätig.

Die Automobilzuliefererindustrie — als Teil der Branche — hat mit ca. 270 Tausend Beschäftigten<sup>1</sup> (Oktober 2023) eine hohe Beschäftigungsrelevanz. Zudem werden technologischer Fortschritt und eine Vielzahl der Innovationen in der Automobilindustrie durch die tief im deutschen Mittelstand verankerte Zuliefererindustrie getrieben. Ein Rückgang bzw. eine Abwanderung der Automobilzulieferindustrie aufgrund ungünstiger Standortfaktoren oder fehlender Finanzierungsmöglichkeiten hätte deshalb eine signifikant negative Auswirkung auf den Industriestandort und die Innovationsfähigkeit in Deutschland.

---

1 Verband der Automobilindustrie (VDA).

2 Destatis.

3 Destatis — keine Werte für die Automobilindustrie für 2022 veröffentlicht, Werte des Jahres 2021 nicht repräsentativ aufgrund der eingeschränkten Produktion in Folge der Corona-Pandemie.

4 Stifterverband Wissenschaftsstatistik.

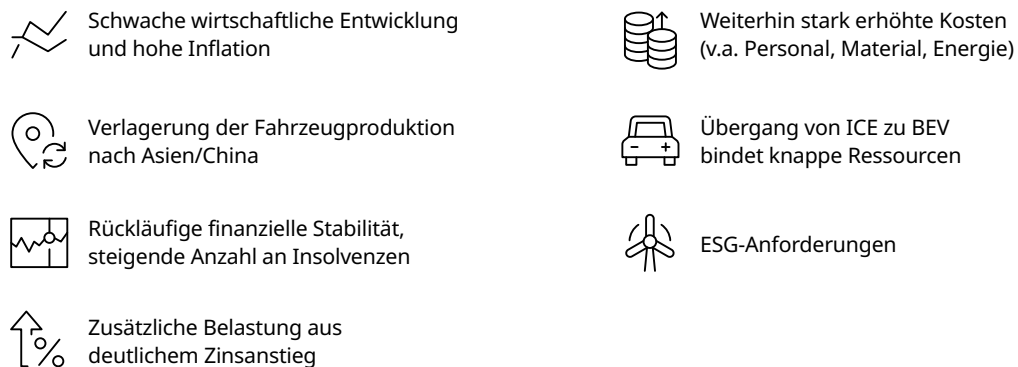
In dieser Studie werden die Erkenntnisse aus Markteinblicken, einem Financial Benchmarking von 55 Automobilzulieferern und aus zwei Umfragen im zweiten Halbjahr 2023, zum einen unter Automobilzulieferern unterschiedlicher Art, Größe und Eigentümerstruktur in Deutschland und zum anderen unter den größten Banken in Deutschland, zu einem Gesamtbild zusammengefügt, mit dem Ziel folgende Fragen zu beantworten:

- Was sind die wesentlichen Herausforderungen der Automobilzuliefererindustrie?
- Wie ist die finanzielle Lage und das Stimmungsbild in der Automobilzuliefererindustrie?
- Wie ist die Finanzierungssituation der Automobilzulieferer und welche Herausforderungen gibt es bei der Finanzierung?
- Was sind die Implikationen für den Zuliefererstandort Deutschland und welche Lösungsansätze und Erfolgsfaktoren gibt es für Automobilzulieferer bei der Finanzierung?

## ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN DER AUTOMOBILZULIEFERERINDUSTRIE

Die Automobilzuliefererindustrie sieht sich branchenspezifischen Herausforderungen und exogenen Einflüssen gegenübergestellt (Abbildung 1). Sie erschweren Zulieferern den Zugang zu Finanzierungen immer mehr.

**Abbildung 1: Zentrale Herausforderungen der Automobilzuliefererindustrie**



Quelle: Oliver Wyman 2023

- 1. Schwache wirtschaftliche Entwicklung und hohe Inflation:** Stagnierendes Wirtschaftswachstum und eine anhaltend hohe Inflation belasten das operative Geschäft vieler Zulieferer. Für 2024 wird für Europa ein Anstieg des Bruttoinlandsprodukts von real 0,9 Prozent<sup>5</sup> prognostiziert. Nachdem das Bruttoinlandsprodukt in Deutschland in 2023 bereits rückläufig war, reiht sich Deutschland dabei erneut im europäischen Schlussfeld ein: es wird nur ein marginales Wachstum erwartet oder sogar eine Fortsetzung der Rezession aus dem Jahr 2023. Gleichzeitig bewegten sich die Inflationsraten im Euroraum 2023 im Bereich von 6 Prozent, erst mittelfristig wird wieder eine Normalisierung auf die Zielwerte der Europäischen Zentralbank, und entsprechend wieder sinkende Leitzinsen, im Bereich von 2 Prozent erwartet.
- 2. Weiterhin stark erhöhte Kosten (v.a. Personal, Material, Energie):** Nach zwischenzeitlichem Rückgang sind die Kosten bei Rohmaterialien und Energie im Vergleich zu November 2019 (Abbildung 2) weiter massiv gestiegen (z.B. + 32 Prozent für Stahl, + 40 Prozent für Elektrizität), wobei Zulieferer diese Kosten bisher nur teilweise an ihre Kunden weitergeben konnten. Ein seit 2022 beschleunigter Anstieg der Lohnkosten belastet nun zusätzlich. Frachtraten sind auf das Niveau vor der Corona-Pandemie zurück gegangen, unterliegen jedoch starken Schwankungen ausgelöst durch einzelne Ereignisse (z.B. starker Anstieg Frachtraten seit Dezember 2023 aufgrund der Huthi-Angriffe).
- 3. Verlagerung der Fahrzeugproduktion nach Asien/China:** Die Zeit stetig wachsender Pkw-Produktionszahlen in Deutschland ist zu Ende: langfristig werden hierzulande und auch global stagnierende Volumina erwartet (Abbildung 3). Aktuell erleben Pkw-Absatzzahlen global nie dagewesene Schwankungen, getrieben u.a. durch Halbleiterkrise, Krieg in der Ukraine, hohe Inflation und damit verbundene ökonomische Unsicherheiten. Bis zum Ausbruch der COVID-19-Pandemie lagen Schwankungen im Vergleich zum Vorjahresquartal in der Regel im einstelligen Prozentbereich. Die starken Oszillationen der Absatzzahlen mit Schwankungen um mehr als 50 Prozent seit dem Ausbruch der Pandemie haben sich bisher noch nicht beruhigt. Parallel dazu beschleunigt sich die Verlagerung der Fahrzeugproduktion nach Asien: Laut Daten von GlobalData aus dem Jahr 2023 wird Deutschland im Produktionszeitraum 2024 bis 2027 kumuliert die prognostizierte Produktion von fast 3 Millionen Pkw verlieren — verglichen mit der ursprünglichen Erwartung aus dem Jahr 2020. Der chinesische Markt bietet für Automobilhersteller hohe Absatzchancen, jedoch herrscht ein hoher Wettbewerbsdruck, der alle OEMs sehr fordert. Die beschleunigte Verlagerung der Produktion nach Asien lässt sich daher unter anderem auch mit der starken Positionierung chinesischer Hersteller erklären.

---

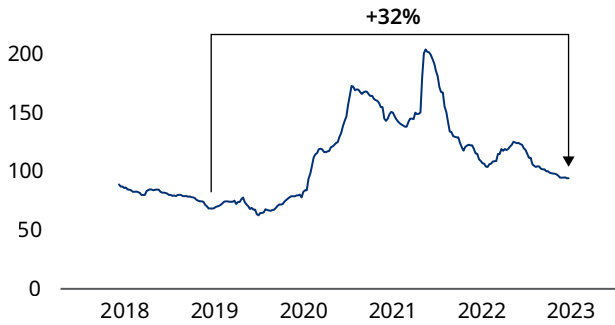
<sup>5</sup> Oxford Economics — Stand Oktober 2023.

**Abbildung 2: Entwicklung Kosten für Rohmaterialien, Energie und Arbeitskosten**

In Prozent, Veränderung November 2023 vs. November 2019

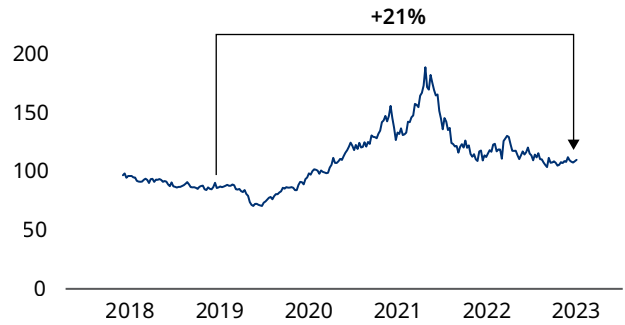
**Stahl**

Stahlpreisindex Europa, indiziert November 2018 = 100



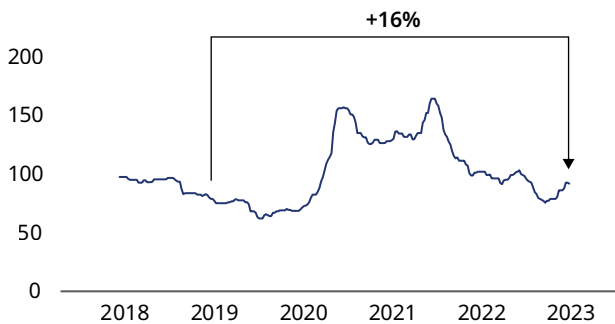
**Aluminium**

LME-Aluminium 99.7%, indiziert November 2018 = 100



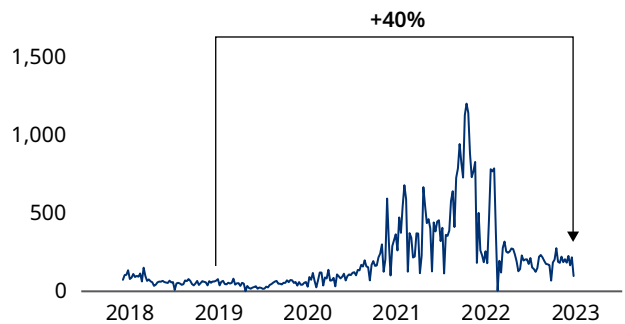
**Kunststoff**

LDPE FD Europe, indiziert November 2018 = 100



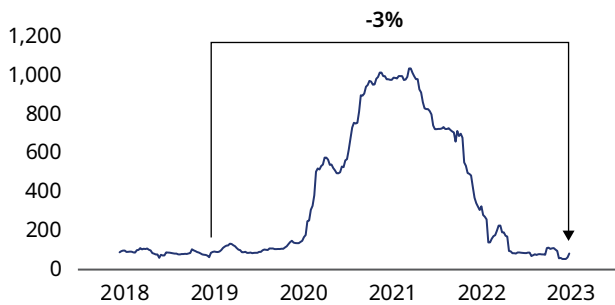
**Elektrizität**

EEX Phelix Base Hr.01-24, indiziert November 2018 = 100



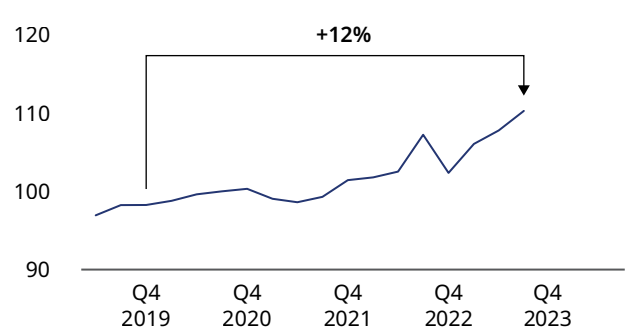
**Frachtraten**

FBX11: China nach Nordeuropa Container Index, indiziert November 2018 = 100



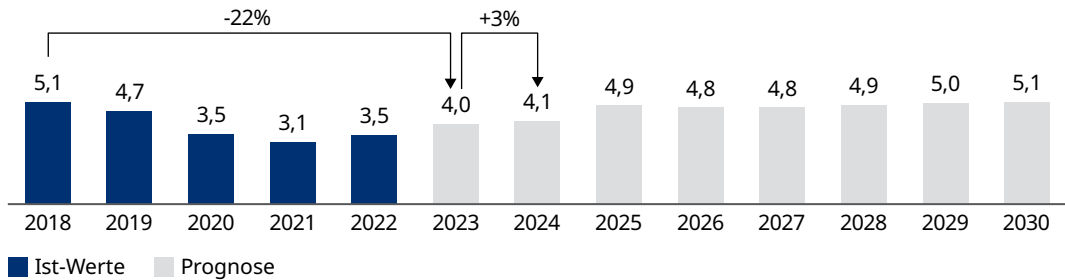
**Arbeitskosten**

Arbeitskostenindex nominal DE — Produzierendes Gewerbe (WZ08-C), indiziert 2020 = 100



Quelle: Refinitiv, Eurostat, Destatis, Oliver Wyman Analyse

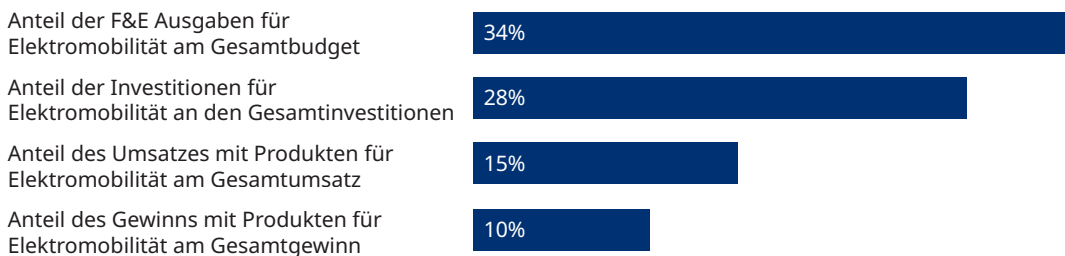
**Abbildung 3: Pkw-Produktion in Deutschland inklusive einer Prognose bis 2030**  
In Millionen Fahrzeugen



Quelle: GlobalData, VDA-Prognose für 2023 und 2024

**4. Übergang von ICE zu BEV bindet knappe Ressourcen:** Der Übergang vom Verbrenner zu alternativen Antriebstechnologien bindet finanzielle und personelle Ressourcen bei Zulieferern und Automobilherstellern und verursacht heute deutlich höhere Kosten im Vergleich zum Ergebnisbeitrag (Abbildung 4). Diese Entwicklung wird Zulieferer noch weitere Jahre belasten. Zulieferer und Automobilhersteller müssen parallel zum laufenden Tagesgeschäft die Kompetenzen für neue Technologien aufbauen und bestehende Technologien verbessern. Dafür müssen Lieferketten für die Beschaffung neuer Komponenten aufgebaut werden, die Produktionsstätten an die Produktion neuer Produkte adaptiert werden sowie Schulungsprogramme zur Qualifizierung der Mitarbeiter und Einstellungen neuer Fachkräfte initiiert werden. Gleichzeitig sind Zulieferer noch auf Jahre hinaus verpflichtet, Produkte für die bestehenden Verbrenner zu produzieren.

**Abbildung 4: Anteile der Elektromobilität an ausgewählten Finanzkennzahlen**  
In Prozent relevanter Finanzkennzahlen



Quelle: VDA-Umfrage unter 73 Zulieferern (2023)

**5. Rückläufige finanzielle Stabilität, steigende Anzahl an Insolvenzen:** Die finanzielle Stabilität der Zulieferer nimmt ab. Seit 2016 ist der Median der EBIT-Marge von 55 untersuchten deutschen Automobilzulieferern um 47 Prozent gesunken: von 5,5 Prozent EBIT-Marge auf nur noch 2,9 Prozent EBIT-Marge.<sup>6</sup> Dies spiegelt sich auch in

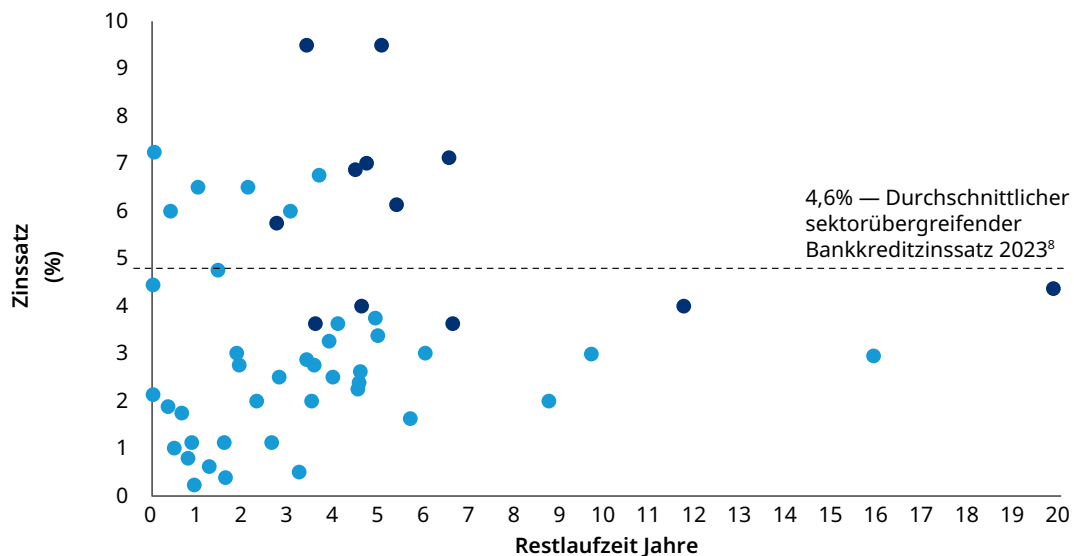
<sup>6</sup> Oliver Wyman Supplier Financial Benchmarking 2023: Ergebnisse der Auswertung der Jahresabschlüsse von 55 Automobilzulieferern in Deutschland.

einer hohen Anzahl von Insolvenzen wider. Nachdem die Anzahl der Insolvenzen in der Automobilbranche im Jahr 2020 mit 57 Fällen<sup>7</sup> ihren Höhepunkt erreichte, haben sich die Insolvenzen nun wieder im Bereich von ca. 30 Fällen pro Jahr eingependelt. Jedoch hat sich das Ausmaß verschoben: waren in den Jahren 2020 und 2021 nur 2 Großunternehmen mit über 1.000 Mitarbeitern betroffen, sind es im Zeitraum 2022-2023 mit 4 Großunternehmen doppelt so viele.

6. **ESG-Anforderungen:** Environmental-Social-Governance-Anforderungen (ESG-Anforderungen) und sektorspezifische Reduktionsziele bei Banken belasten die Automobilbranche zusätzlich. Bis 2028 wird sich in Europa branchenübergreifend die Anzahl der Unternehmen, die von der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) direkt betroffen sind, mehr als vervierfachen.
7. **Zusätzliche Belastung aus deutlichem Zinsanstieg:** Ein inzwischen deutlicher Zinsanstieg aufgrund der Erhöhung des Leitzinses, die Begrenzung CO2-intensiver Branchen im Finanzierungsportfolio der Banken und unsichere Absatz- und Ertragsprognosen belasten übergreifend alle Branchen. In der Automobilindustrie führen zusätzlich historisch niedrige Margen der Automobilzulieferer zu rückläufigen Kredit- und Bonitätsratings. Alles zusammen schlägt sich letztlich in deutlich schlechteren Finanzierungsbedingungen für die Automobilzulieferer nieder (Abbildung 5).

**Abbildung 5: Entwicklung des Zinssatzes für Anleihen deutscher Zulieferer**

In Prozent



Ausgabedatum: ● 2023 ● 2013-22

Stichprobe: 55 Anleihen von 13 ausgebenden Unternehmen

Quelle: Capital IQ, Bundesbank, Oliver Wyman Analyse

<sup>7</sup> Falkensteg.

<sup>8</sup> Effektivzinssatz, Neugeschäft, Kredite an nichtfinanzielle Kapitalgesellschaften.

## FINANZIELLE LAGE UND STIMMUNGSBILD IN DER AUTOMOBILZULIEFERINDUSTRIE

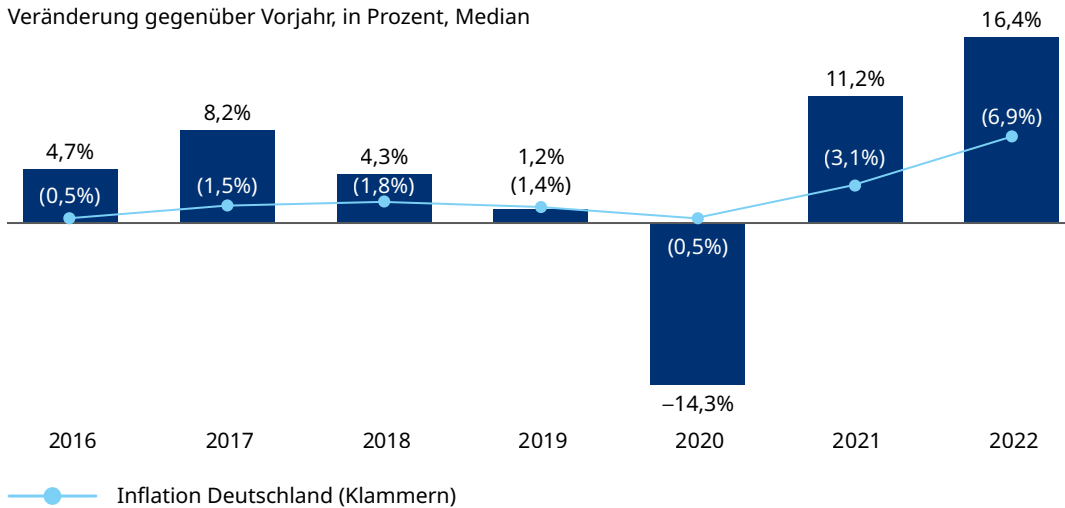
Rückblickend erlebten Automobilzulieferer im Jahr 2022 ein starkes Wachstum der Umsätze: circa 84 Prozent der untersuchten Unternehmen wuchsen um über 5 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Dies ist zum einen auf Nachholeffekte aus der Corona-Periode und der Halbleiterkrise zurückzuführen, zum anderen aber auch rohstoffkostengetrieben. Gleichzeitig gerieten ihre Margen 2022 angesichts deutlich gestiegener Kosten, v.a. bei Rohmaterial, Personal und Energie unter Druck. Die Automobilzulieferer konnten diese Kostensteigerungen nur teilweise an ihre Kunden weitergeben. Der Median der EBIT-Marge ging 2022 bei den untersuchten Unternehmen im Vergleich zum Vorjahr um 1,7 Prozentpunkte zurück und lag mit 2,9 Prozent nur noch knapp über den historisch niedrigen Margen des Corona-Jahres 2020 von 2,5 Prozent (Abbildung 6).

**Abbildung 6: Entwicklung Finanzkennzahlen Automobilzulieferer Deutschland**

In Prozent

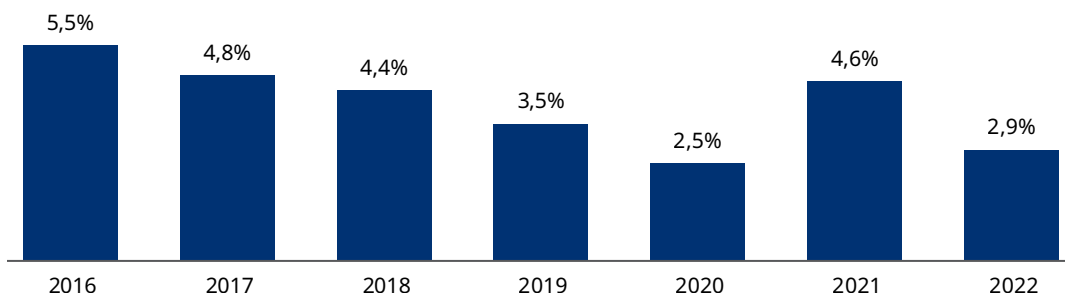
### Umsatzwachstum

Veränderung gegenüber Vorjahr, in Prozent, Median



### Profitabilität

EBIT, in Prozent, Median



Quelle: Oliver Wyman Supplier Financial Benchmarking 2023: Ergebnisse der Auswertung der Jahresabschlüsse von 55 Automobilzulieferern in Deutschland





**9 von 10 der befragten  
Automobilzulieferer bewerten  
die aktuelle Stimmungslage in der  
Branche als negativ oder sogar  
äußerst negativ.**

Auch im ersten Halbjahr 2023 war die finanzielle Lage der Automobilzulieferindustrie weiter angespannt. Während die Mehrheit (62 Prozent) der befragten Automobilzulieferer<sup>9</sup> wachsende Umsätze verzeichnete, war die Profitabilität wiederum leicht rückläufig. Allerdings variierte die Profitabilitätsentwicklung der Zulieferer dabei deutlich: 43 Prozent der Unternehmen verzeichneten im ersten Halbjahr 2023 rückläufige EBIT-Margen im Vergleich zum Vorjahr, während 21 Prozent stabile Margen aufwiesen und bei 36 Prozent die Margen sogar zunahmen. Unternehmen im Eigentum von Finanzinvestoren oder Stiftungen verzeichneten dabei die beste Profitabilitätsentwicklung, während 56 Prozent der Familienunternehmen einen Rückgang der EBIT-Margen erlitten.

Die Stimmung unter den Umfrageteilnehmern ist überwiegend schlecht: 8 von 10 der befragten Automobilzulieferer verzeichneten im Laufe des letzten Jahres in ihrem Unternehmen eine Verschlechterung der Stimmung; und 9 von 10 der befragten Automobilzulieferer bewerten die aktuelle Stimmungslage in der Branche als negativ oder sogar äußerst negativ.<sup>9</sup>

Insbesondere das Thema Finanzierung bereitet den Zulieferern aktuell Sorgen. Insgesamt steht die bisher vertrauensvolle Zusammenarbeit von Automobilzulieferern und Banken zunehmend unter Druck.

■■■■■  
**Ich habe das Gefühl, dass es wenig Vertrauen der Finanzierer in die Transformation der OEMs gibt — bzw. man geht von einer Transformation zu Lasten der Lieferanten aus.**

CEO, Automobilzulieferer

■■■■■  
**Auch langjährige Bankpartner ziehen sich wegen ESG-Erwägungen aus der Branche zurück.**

CFO, Automobilzulieferer

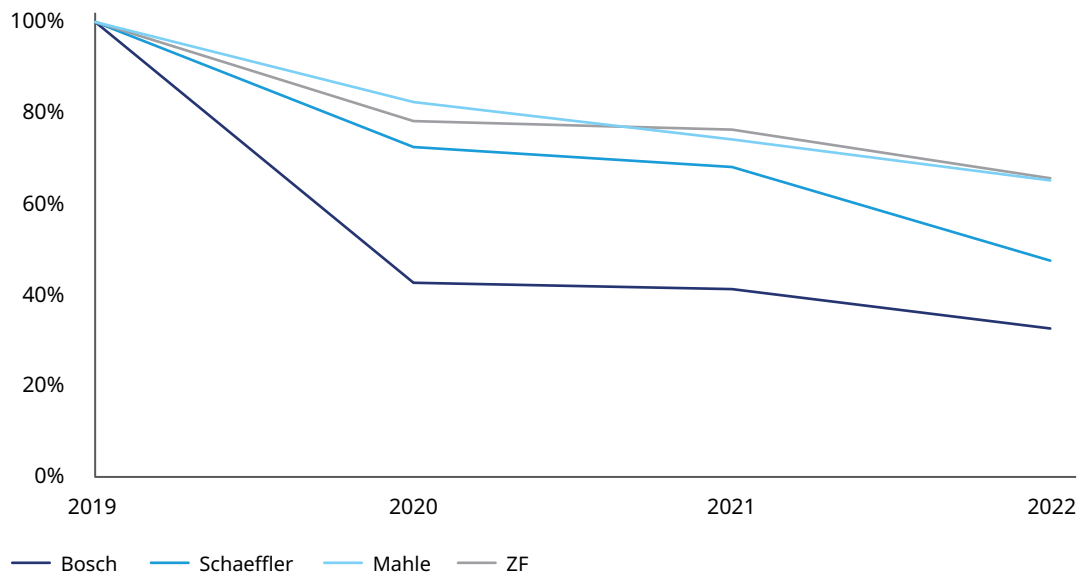
---

<sup>9</sup> VDA/Oliver Wyman Umfrage unter 74 deutschen Automobilzulieferern zu Finanzierungsbedingungen der Automobilzulieferindustrie Oktober/November 2023.

Die zentrale Rolle von Zulieferern als Innovationstreiber und Anbieter von verbrauchssenkenden Technologien wird in der politischen Öffentlichkeit oftmals nicht wahrgenommen. Stattdessen werden Automobilzulieferer vielfach nicht als Teil der Transformation hin zur klimaneutralen Mobilität, sondern mehr als Teil des Problems des heutigen CO<sub>2</sub>-Footprints der Mobilität wahrgenommen. Zudem unternehmen sie bereits große Anstrengungen, um nachhaltiger zu produzieren und so ihren Teil zur Transformation beizutragen (Abbildung 7). Hierfür planen die deutschen Automobilzulieferer und Automobilhersteller von 2023 bis 2027 mehr als 250 Milliarden Euro in Forschung und Entwicklung zu investieren, mit einem Schwerpunkt auf Elektromobilität, Batterietechnologie, Digitalisierung und autonomes Fahren.<sup>10</sup>

**Abbildung 7: Entwicklung CO<sub>2</sub>-Emissionen bei ausgewählten Zulieferern in den Jahren 2019-2022**

Indexiert 2019 = 100%, CO<sub>2</sub>-Equivalent Emissionen, Scope 1 & 2



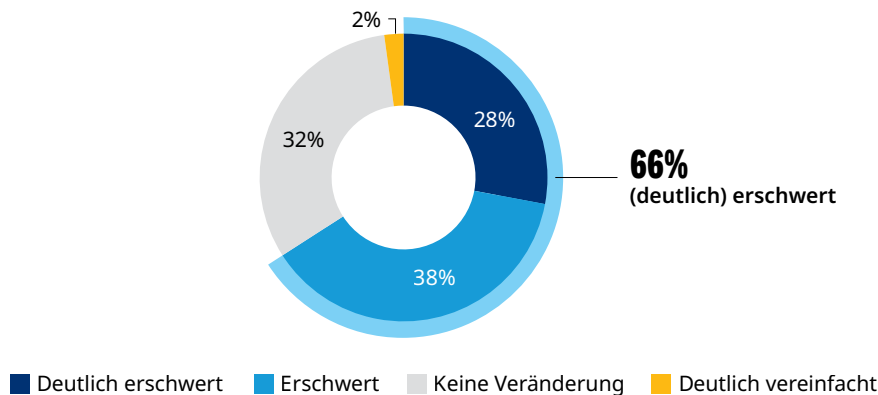
Quelle: Nachhaltigkeitsberichte Bosch, Mahle, Schaeffler, ZF

<sup>10</sup> Verband der Automobilindustrie.

## VERÄNDERTE FINANZIERUNGSBEDINGUNGEN FÜR DIE AUTOMOBILZULIEFERINDUSTRIE

Die Finanzierungssituation der Automobilzulieferindustrie hat sich in den letzten Jahren deutlich verschlechtert. Umfrageergebnisse zeigen, dass der Zugang zu Bankfinanzierungen für zwei Drittel der Unternehmen in den letzten drei Jahren schwerer wurde, für fast ein Drittel (28 Prozent) sogar deutlich schwerer. Alle befragten Unternehmen sind davon betroffen, unabhängig von ihrer Größe, finanziellen Lage und Eigentümerstruktur (Abbildung 8).

**Abbildung 8: Veränderung im Zugang zu Bankfinanzierungen in den letzten drei Jahren**  
In Prozent der Antworten



Quelle: VDA/Oliver Wyman Umfrage unter 74 deutschen Automobilzulieferern zu Finanzierungsbedingungen der Automobilzulieferindustrie Oktober/November 2023

Die Finanzierungsbedingungen stellen Zulieferer vor neue Herausforderungen, insbesondere sind die Zinssätze für sie deutlich gestiegen. 88 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, dass die Zinssätze in den letzten drei Jahren erhöht oder sogar deutlich erhöht wurden (Abbildung 9). Zusätzlich zu den höheren Zinsen verlangen die Finanzierer vielfach umfangreichere Sicherheiten, restriktivere Vertragsbedingungen (Covenants) und letztendlich auch kürzere Laufzeiten. Besonders betroffen davon sind Unternehmen im Eigentum von Finanzinvestoren (hoher Verschuldungsgrad) und Unternehmen mit angespannter finanzieller Lage (negatives EBIT). Dies lässt sich nicht nur auf den Anstieg der Leitzinsen, sondern auch auf branchenspezifische Faktoren und die individuelle Kreditwürdigkeit der Unternehmen zurückführen.

### Abbildung 9: Veränderung der Finanzierungskonditionen in den letzten 3 Jahren

In Prozent der Antworten

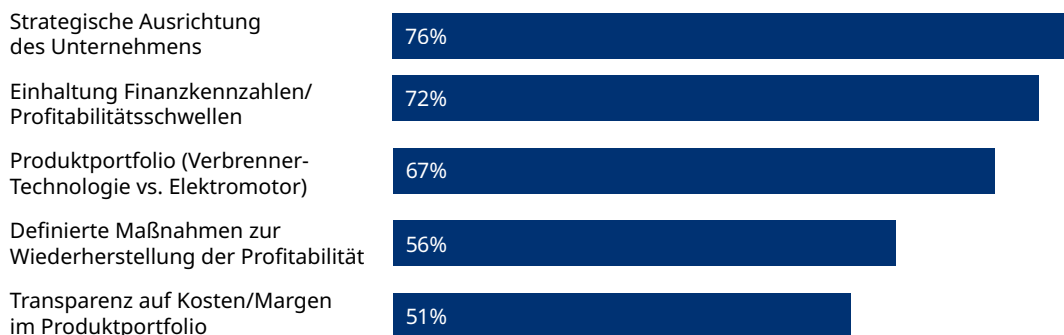


Quelle: VDA/Oliver Wyman Umfrage unter 74 deutschen Automobilzulieferern zu Finanzierungsbedingungen der Automobilzulieferindustrie Oktober/November 2023

Rückblickend haben Automobilzulieferer in den letzten Jahren bereits umfangreiche Erfahrungen gesammelt, welche Kriterien für den Zugang zu Finanzierungen maßgeblich sind. Aus Sicht der befragten Zulieferer waren in den letzten drei Jahren insbesondere die strategische Ausrichtung (76 Prozent) und die Qualität der Finanzkennzahlen (72 Prozent) für den Zugang zu Finanzierungen entscheidend (Abbildung 10).

### Abbildung 10: Top-5 Kriterien mit hoher und sehr hoher Relevanz für den Erhalt einer Bankfinanzierung

In Prozent der Antworten



Quelle: VDA/Oliver Wyman Umfrage unter 74 deutschen Automobilzulieferern zu Finanzierungsbedingungen der Automobilzulieferindustrie Oktober/November 2023

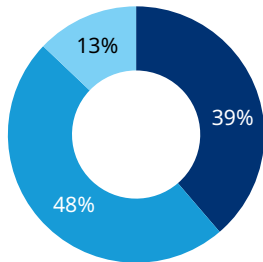
Außerdem beeinflussen die ESG-Kriterien wesentlich die Finanzierungssituation: Banken legen zunehmend Wert auf ökologische und soziale Nachhaltigkeit und berücksichtigen diese Kriterien bei der Kreditvergabe (Abbildung 11).

Die Auswirkungen der ESG-Richtlinien treffen die Zulieferer jedoch erst zeitverzögert. Eine Mehrheit von 87 Prozent der befragten Banken gibt an, dass ESG-Kriterien bei ihrer Kreditvergabe eine Rolle spielen. Für 39 Prozent der befragten Banken ist die Einhaltung von ESG-Kriterien sogar ausschlaggebend (Ausschlusskriterium). Ein Drittel der Kreditinstitute stellt dabei an Bestandskunden geringere Anforderungen als an Neukunden. Demgegenüber geben nur 26 Prozent der befragten Automobilzulieferer an, dass ESG-Kriterien in den vergangenen drei Jahren einen materiellen Einfluss auf ihren Zugang zu Finanzierungen hatten.

Dieses Bild dreht sich jedoch zukünftig komplett: 72 Prozent der befragten Automobilzulieferer erwarten, dass in zwei Jahren ESG-Kriterien einen starken Einfluss auf ihren Zugang zu Finanzierungen haben werden (Abbildung 11).

**Abbildung 11: Bedeutung von ESG-Kriterien bei der Kreditvergabe aus Perspektive der Banken und aus Perspektive der Automobilzulieferer**

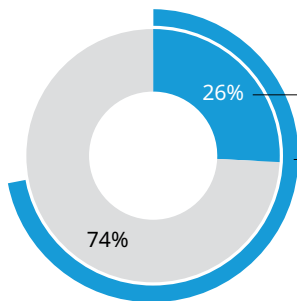
**Perspektive der Banken**



Ein Drittel der Kreditinstitute stellt dabei geringere Anforderungen an Bestandskunden im Vergleich zu Neukunden. Die Top-3 ESG-Kriterien sind CO2 Reduktionsziele, CO2 Footprint und Arbeitsbedingungen.

- Ausschlaggebende Rolle für die Kreditvergabe (Ausschlusskriterium)
- Spielt eine Rolle, hat aber nur Einfluss auf die Konditionen (z.B. Zinshöhe, Sicherheiten)
- Spielt keine Rolle

**Perspektive der Automobilzulieferer**



Einfluss in den vergangenen 3 Jahren: 26%

Erwartung für die nächsten 2 Jahre: 72%

- Materieller Einfluss
- Kein materieller Einfluss

Quelle: VDA/Oliver Wyman Umfrage unter 74 deutschen Automobilzulieferern zu Finanzierungsbedingungen der Automobilzulieferindustrie Oktober/November 2023, Oliver Wyman Umfrage unter 11 deutschen Banken Juli/August 2023

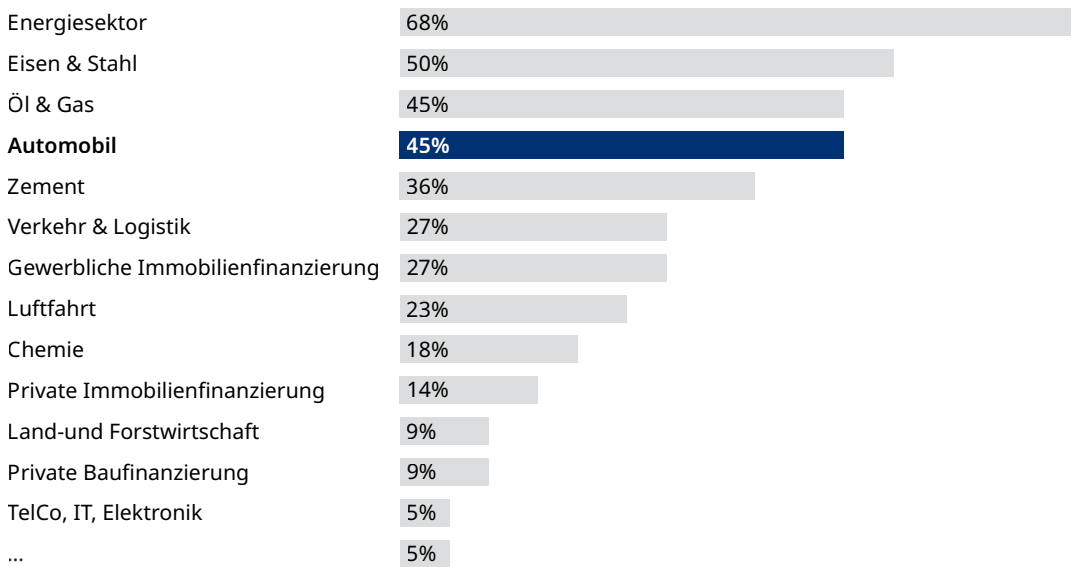
Neben den ESG-Kriterien der europäischen Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) haben Banken eigene Ausschlusslisten definiert, welche Bereiche oder Branchen sie künftig nicht mehr finanzieren (häufig Waffen, Glücksspiel oder Kohlekraftwerke).

Zusätzlich spielen sektorspezifische Reduktionsziele, d.h. konkrete Reduktionsziele für den CO2-Ausstoß, der durch die zur Verfügung gestellten Kredite je Sektor erzeugt wird, eine zunehmende Rolle. In manchen Sektoren finanzieren Banken zwar weiterhin, haben aber festgelegt, dass sie ihr Kreditexposure in bestimmten Industrien deckeln oder ihre bestehenden Kreditengagements bis zu einem definierten Zeitpunkt zurückfahren. Bereits

über 70 Prozent der befragten Kreditinstitute haben sektorspezifische Reduktionsziele für Kreditvergaben je Sektor definiert; bis Ende 2024 wird dieser Anteil auf 95 Prozent steigen. Betroffene Sektoren (siehe Abbildung 12) sind vor allem der Energiesektor, die energieintensiven Industrien Eisen & Stahl, Öl & Gas, Automobil (Abbildungen 12 und 13) sowie Zement.

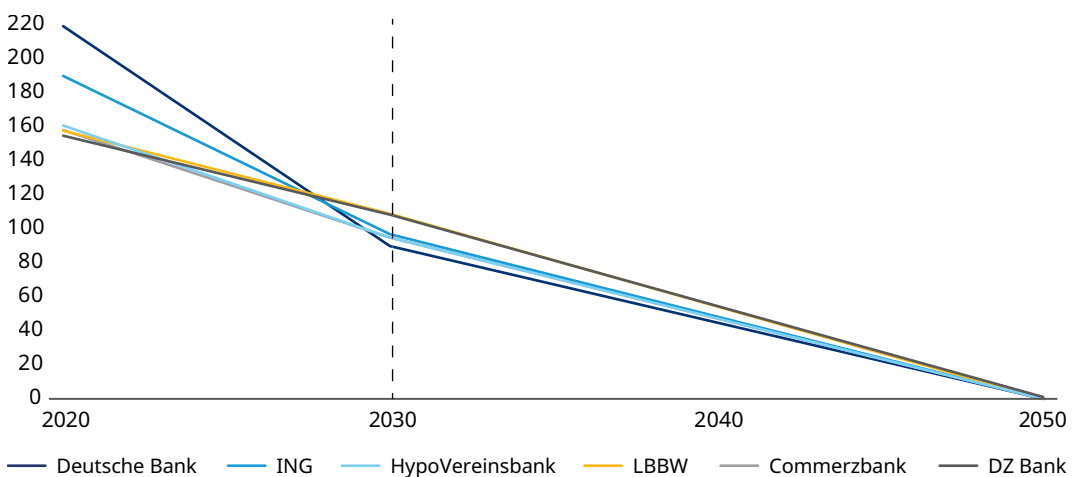
**Abbildung 12: CO2-intensive Sektoren und Branchen, für die Banken sektorspezifische CO2-Reduktionsziele festgelegt haben**

In Prozent der Antworten



Quelle: Oliver Wyman Umfrage unter 11 deutschen Banken Juli/August 2023

**Abbildung 13: CO2-Reduktionsziele ausgewählter Banken für die Automobilindustrie g CO2/Fahrzeug-km**



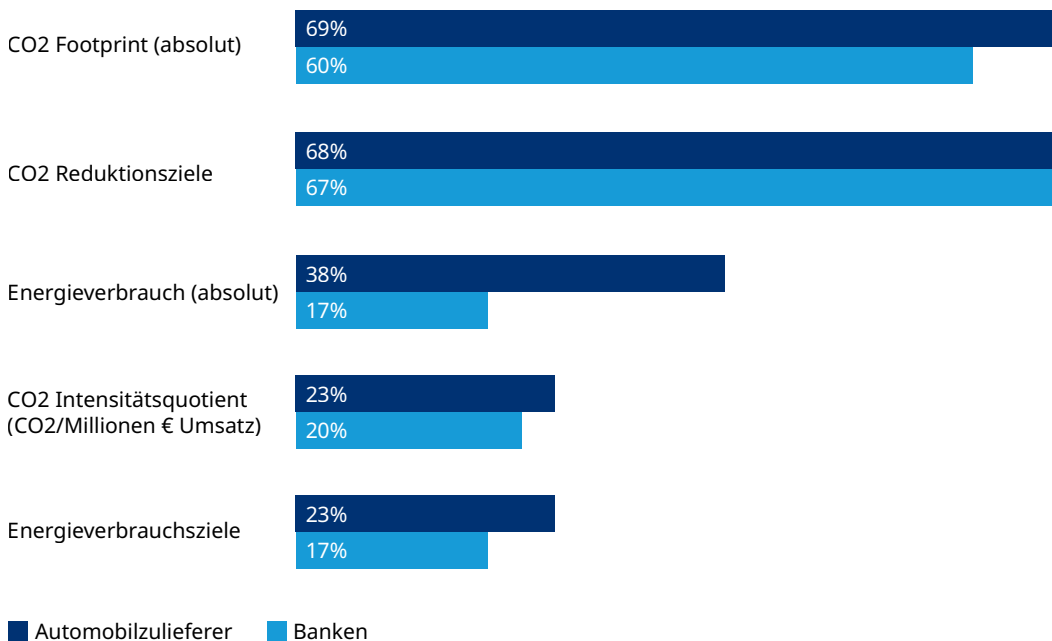
Quelle: Oliver Wyman Umfrage unter 11 deutschen Banken Juli/August 2023

Gleichzeitig planen circa 40 Prozent der befragten Banken, das Kreditengagement für einzelne Branchen im Kreditportfolio auch aus Gründen der Risikodiversifizierung zu deckeln — die Automobilindustrie mit ihrer erwartbar hohen finanziellen Belastung durch die anstehende Transformation ist dadurch erneut stark betroffen.

Als wichtigste ESG-Kennzahlen bei der Kreditvergabe werden sowohl von Banken als auch von Zulieferern die CO<sub>2</sub>-Reduktionsziele und der absolute CO<sub>2</sub>-Footprint angesehen (Abbildung 14). Besser vergleichbare Reduktionsziele, wie etwa der CO<sub>2</sub>-Intensitätsquotient, d.h. CO<sub>2</sub>-Ausstoß im Verhältnis zum Umsatz, spielen (noch) eine geringe Rolle. Standards zur Bewertung sind bislang selten durchgängig gegeben. Folglich ist es für Unternehmen von großer Bedeutung, sich hoch gesteckte CO<sub>2</sub>-Reduktionsziele zu setzen, diese aktiv intern und extern zu kommunizieren sowie die Umsetzung zu verfolgen.

**Abbildung 14: Top-5 ESG-Kriterien aus Sicht der Zulieferer für den Zugang zu Krediten und Bewertung aus Sicht der Banken für die Vergabe**

In Prozent der Antworten



Quelle: VDA/Oliver Wyman Umfrage unter 74 deutschen Automobilzulieferern zu Finanzierungsbedingungen der Automobilzulieferindustrie Oktober/November 2023, Oliver Wyman Umfrage unter 11 deutschen Banken Juli/August 2023



## **IMPLIKATIONEN FÜR DEN ZULIEFERERSTANDORT DEUTSCHLAND**

Die Transformation der Automobilindustrie und die Notwendigkeit der Bereitstellung erforderlicher Ressourcen und Kapitals haben tiefgreifende Auswirkungen für den Zuliefererstandort Deutschland. Notwendig ist ein Umdenken, um den Standort im internationalen Wettbewerb weiter zu stärken und Beschäftigung sowie Innovationen in Deutschland zu erhalten.

### **VON DER F&E-VORFINANZIERUNG ZU PARTNERSCHAFTLICHEN FINANZIERUNGSMODELLEN**

Durch signifikante und nachhaltige Kostensteigerungen sowie den damit einhergehenden Profitabilitätsrückgang der Automobilzulieferer verändern sich die Bedingungen, zu denen die Zulieferer ihre Produkte anbieten können. Für Automobilhersteller wird es wichtiger denn je, sich mit ihren Zulieferern im Detail auseinanderzusetzen und deren Finanzlage sowie Finanzierungsstrukturen zu verstehen. Nur so können potentielle Risiken der Zulieferer und deren Implikationen für OEMs frühzeitig antizipiert werden — beispielsweise erwartbare Neukalkulationen der Preise nach dem Einstieg eines finanziellen Investors beim Zulieferer.

Der immer schwierigere Zugang von Automobilzulieferern zu Finanzmitteln stellt das gängige Modell, wonach Zulieferer bei Investitionen viele Jahre in Vorleistung gehen, grundsätzlich in Frage. Die Vorfinanzierung dieser Investitionen ohne Stückzahlengarantien und — angesichts der genannten zentralen Herausforderungen der Automobilindustrie — ohne langfristige Planbarkeit hat das finanzielle Risiko der Zulieferer im Vergleich zu den vorherigen Jahren stark erhöht. Banken sind häufig nicht mehr bereit, diese Risiken mitzutragen und verweisen zunehmend auf die OEMs. Alternative und partnerschaftliche Modelle zur Finanzierung der Investitionen können daher erforderlich sein.

### **STÄRKERE DIFFERENZIERUNG ZWISCHEN ZULIEFERERN UND ZWECKBINDUNG DER FINANZMITTEL**

Die Branche der Automobilzulieferer wird sich grundlegend verändern. Finanzierer haben bisher mit den Automobilzulieferern ein ertragreiches Kundensegment bedient. Die Branche öffnet Möglichkeiten, dies auch zukünftig, wenn auch unter veränderten Rahmenbedingungen, fortzusetzen. Wichtig dafür ist der Blick über die deutsche und die EU-Sicht hinaus und zu berücksichtigen, wie sich die Märkte der Zulieferer global verändern.

Ein fundiertes Verständnis seitens der OEMs und der Finanzierer darüber, welche Märkte und Geschäftsmodelle ein individueller Zulieferer adressiert und wie stark und wie zügig die Transformation den individuellen Zulieferer beeinflusst, ist eine grundlegende Voraussetzung. Dazu müssen die Finanzierer — und zwar noch stärker als bisher — zwischen den Unternehmen der Branche differenzieren und ein tiefes Verständnis für das Geschäftsmodell des einzelnen Zulieferers entwickeln. Jeder Zulieferer muss in seiner Situation, mit seinem Business-Plan individuell bewertet werden. Eine weitere Option darüber hinaus ist eine stärkere Zweckbindung der Finanzmittel, wie es vor der Zeit der billigen Kredite in Folge der Finanzkrise 2007/2008 der Regelfall war (z.B. Bereitstellung von Finanzmitteln für dedizierte Investitionsvorhaben separiert von Finanzmitteln zur Finanzierung des Working Capital).

Eine Abkehr von der pauschalen Finanzierung hin zu einer Zweckbindung ermöglicht, die Transformation zielgerichtet voranzutreiben, statt die Finanzierung der Zulieferbranche undifferenziert zu reduzieren. Finanziert werden kann z.B. gezielt die Transformation, aber nicht das durch ESG-Kriterien oder interne Richtlinien beschränkte Bestandsgeschäft.

## **VERLÄSSLICHE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DIE TRANSFORMATION**

Die Automobilbranche ist ein global agierender Sektor mit hoher Bedeutung für den Wirtschaftsstandort Deutschland, aber ihr fehlen verlässliche Rahmenbedingungen.

Die Politik gibt zwar ambitionierte Elektrifizierungsziele vor, jedoch mangelt es dem Plan an Konsistenz und an Transparenz bezüglich dem konsistenten Einsatz von Instrumenten zur Erreichung der Ziele über viele Jahre hinweg. Die Planbarkeit ist für die Automobilbranche eingeschränkt, ein Beispiel ist das kurzfristig angekündigte Ende der Förderung von E-Autos im Dezember 2023. Der schleppend vorangehende Ausbau der Ladeinfrastruktur und unattraktive Ladestrompreise sind weitere Hindernisse auf dem Weg zur Elektromobilität in Deutschland.

Um die Situation zu verbessern, müssen zunächst die aktuellen und anstehenden Herausforderungen verstanden werden und Finanzierer, Industrie und Politik eine gemeinsame Strategie für den Finanzierungsbedarf für die Transformation finden. Schließlich müssen konsistente politische Rahmenbedingungen für die Transformation gesetzt werden, die auch das Vertrauen der Politik in die Transformation aufzeigen. Dies erfordert auch ein allgemeines Umdenken in Bezug auf die Automobilzuliefererbranche und ein stärkeres, nachvollziehbares Differenzieren zwischen einzelnen Zulieferern. Es ist faktisch richtig, dass Teile der Zulieferbranche schon heute erheblich zur Dekarbonisierung beitragen beziehungsweise auf dem Weg dahin sind. Automobilzulieferer müssen ihren Finanzpartnern noch deutlicher als bisher darlegen, in welchen Bereichen und Regionen sie tätig sind und wie sie von der Transition zur Elektromobilität und ESG-Anforderungen betroffen sind.

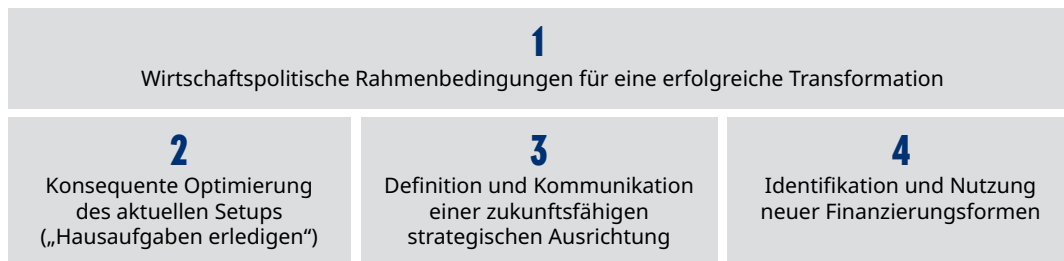
## ERHÖHTE ANFORDERUNGEN AN DEN CHIEF FINANCIAL OFFICER (CFO) UND DIE FINANZABTEILUNGEN

Zusätzlich zwingen kürzere Kreditlaufzeiten die Zulieferer, sich in kürzeren Abständen Zugang zu neuen Finanzmitteln sichern zu müssen. Das erhöht die Anforderungen und den Aufwand für den Chief Financial Officer (CFO) und die Finanzabteilungen der Zulieferer. War der CFO in der Vergangenheit oft nur für die Finanzierung zuständig, so bestimmt er heute aktiv die Unternehmensstrategie und strategische Entscheidungen mit, die letztlich von den finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens abhängen.

## LÖSUNGSANSÄTZE FÜR AUTOMOBILZULIEFERER

Um die Aufgaben bei der Finanzierung der Transformation zu lösen, ist für Automobilzulieferer ein Vorgehen in vier Schritten erforderlich (Abbildung 15). Dies muss durch wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen flankiert werden.

**Abbildung 15: Essentielle Schritte der Zulieferer auf dem Weg zur Elektromobilität**



Quelle: VDA/Oliver Wyman 2023

### 1. WIRTSCHAFTSPOLITISCHE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR EINE ERFOLGREICHE TRANSFORMATION

In einer globalisierten Wirtschaft stehen internationale Produktionsstandorte immer stärker in Konkurrenz. Viele Staaten und Regionen locken Hersteller wie Zulieferer mit teils massiven Investitionshilfen (Subventionen). Damit Investitionen am Standort Deutschland getätigt werden und der Transformationsprozess insgesamt zügig vorankommt, müssen die wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen hierzulande verbessert werden. Der Fach- und Arbeitskräftemangel, komplexe und langwierige Planungs- und Genehmigungsprozesse sowie hohe Energiekosten und ausufernde Bürokratie sind viel diskutierte Standortnachteile.

Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen flankieren den Transformationspfad und haben deshalb einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg der Transformation. Zulieferer müssen akzeptable Finanzierungsbedingungen bekommen. Daher ist es essentiell, Auswirkungen auf Standort und mittelständische Unternehmen im Vorfeld von regulatorischen Eingriffen zu kennen und genau zu bewerten. Dies umzusetzen, erfordert ein abgestimmtes Umfeld, stabile und klare Rahmenbedingungen und gemeinsame Anstrengungen von Unternehmen, Banken und Politik.

## **2. KONSEQUENTE OPTIMIERUNG DES AKTUELLEN SETUPS („HAUSAUFGABEN ERLEDIGEN“)**

Der erste Schritt für den Zugang zu Finanzierungen ist die Optimierung des aktuellen Setups. Dazu gehört die Anpassung der Standorte und Betriebe an veränderte Marktanforderungen, wie z.B. den US Inflation Reduction Act oder Nachfrageverschiebungen nach Asien, um sich überflüssiger Altlasten zu entledigen. Um dies auf Basis von Fakten entscheiden zu können, ist eine Transparenz der Vollkosten (inklusive Overhead) und der Profitabilität je Kunde, je Produkt und je Technologie erforderlich. Absolute Priorität muss hierbei das Cash-Management haben, um die Liquidität zu jedem Zeitpunkt sicherzustellen und kurzfristige bzw. ungeplante erhöhte Finanzmittelbedarfe abzudecken.

Um die Transparenz nachhaltig in der Organisation zu verankern und messbar zu machen, ist eine Schärfung der Reporting-Frequenz und Strukturen erforderlich. Durch die neue Transparenz sind Planabweichungen frühzeitig erkennbar und erfordern die Entwicklung eines belastbaren Maßnahmen- und Sanierungsplans, um die Soll-Ist-Lücke verlässlich zu schließen. Darauf zählt auch der Ausbau des Claims-Management beim Zulieferer zum konsequenten und strukturierten Ausgleich durch neukalkulierte Preise ein. Hierzu sollte ebenfalls ein Regelprozess mit OEMs zur Durchsetzung der Kostenweitergabe aufgesetzt werden.

## **3. DEFINITION UND KOMMUNIKATION EINER ZUKUNFTSFÄHIGEN STRATEGISCHEN AUSRICHTUNG**

Zur Neuausrichtung und zur nachhaltigen Verbesserung der Profitabilität der Zulieferer ist der Aufbau eines konsequenten Portfoliomanagements unumgänglich. Dies erfordert das bewusste Steuern des Portfolios und auch der Entscheidung, nicht unter allen Umständen Umsatz maximieren zu wollen. Vielmehr erfordert es im Rahmen des Portfoliomanagements den Ausstieg aus unprofitablen Programmen und Produkten. Parallel dazu ist kongruent zum Portfoliomanagement die Definition einer zukunftsfähigen und langfristigen Strategie erforderlich, die auch noch in 10 Jahren in ihrem Kern valide ist.

Bei der Neuausrichtung ist es wichtig, dass kein Kurzfristdenken (z.B. Auslastung bestehender Werke) dominiert, sondern die langfristige strategische Ausrichtung auch in turbulenten Zeiten konsequent umgesetzt wird. Dies kann nur durch partnerschaftliches Lösen von Problemen zwischen Zulieferern und OEM sowie Zulieferern und Finanzierern gelingen (z.B. flexiblere Covenants, die kurzfristige Profitabilitätslücken während einer Umbauphase zulassen). Zulieferer benötigen in dieser Zeit ganz besonders einen Finanzpartner mit der Bereitschaft, auch bei temporär negativen Entwicklungen weiter zu finanzieren.

Für den Dialog mit den Banken muss dabei eine klare und extern überzeugende Strategie zur digitalen und grünen Transformation und in manchen Fällen gleichzeitig ein Übergangsplan zur Elektromobilität aufgezeigt werden, oder die Strategie eines Fortbestands des Verbrenner-Portfolios in alternativen Märkten plausibel dargelegt werden. Dies erfordert die Aktivierung der gesamten Organisation auf die Ziele und eine Überleitung der Strategie und der Maßnahmen in eine 3- bis 5- jährige Finanzplanung.

#### **4. IDENTIFIKATION UND NUTZUNG NEUER FINANZIERUNGSFORMEN**

Der erschwerte Zugang zu Finanzierungen kann — je nach individueller Situation — erfordern, dass Zulieferer alternative Finanzierungsoptionen auch außerhalb der traditionellen deutschen Bankenlandschaft sowie die Nutzung zusätzlicher Finanzinstrumente evaluieren, wie Private Debt, Anleihen, Mezzanine, etc. Dies hat jedoch seinen Preis: diese Finanzierungsoptionen sind teilweise mit erhöhten Kosten (z.B. Mezzanine) und erweiterten Stimmrechten der Kapitalgeber verbunden.

Darüber hinaus ist eine aktive Steuerung der Zinsbelastung an allen möglichen Entscheidungspunkten erforderlich. Ziel dabei ist die Diversifizierung der Finanzierung zu einem Multi-Banking-Ansatz mehrerer starker Finanzpartner, um das Risiko zu streuen und sicherzustellen, dass der Zulieferer überhaupt eine Finanzierung erhält.

Bei der Ausweitung des Finanziererkreises auf ausländische Banken müssen Zulieferer sich auch auf andere, oftmals deutlich höhere Anforderungen der ausländischen Banken einstellen, z.B. erhöhte Reporting- und Audit-Anforderungen britischer Banken in englischer Sprache. Dies stellt insbesondere kleine und weniger international aufgestellte Zulieferer vor neue Herausforderungen und bindet zusätzlich Personalressourcen.

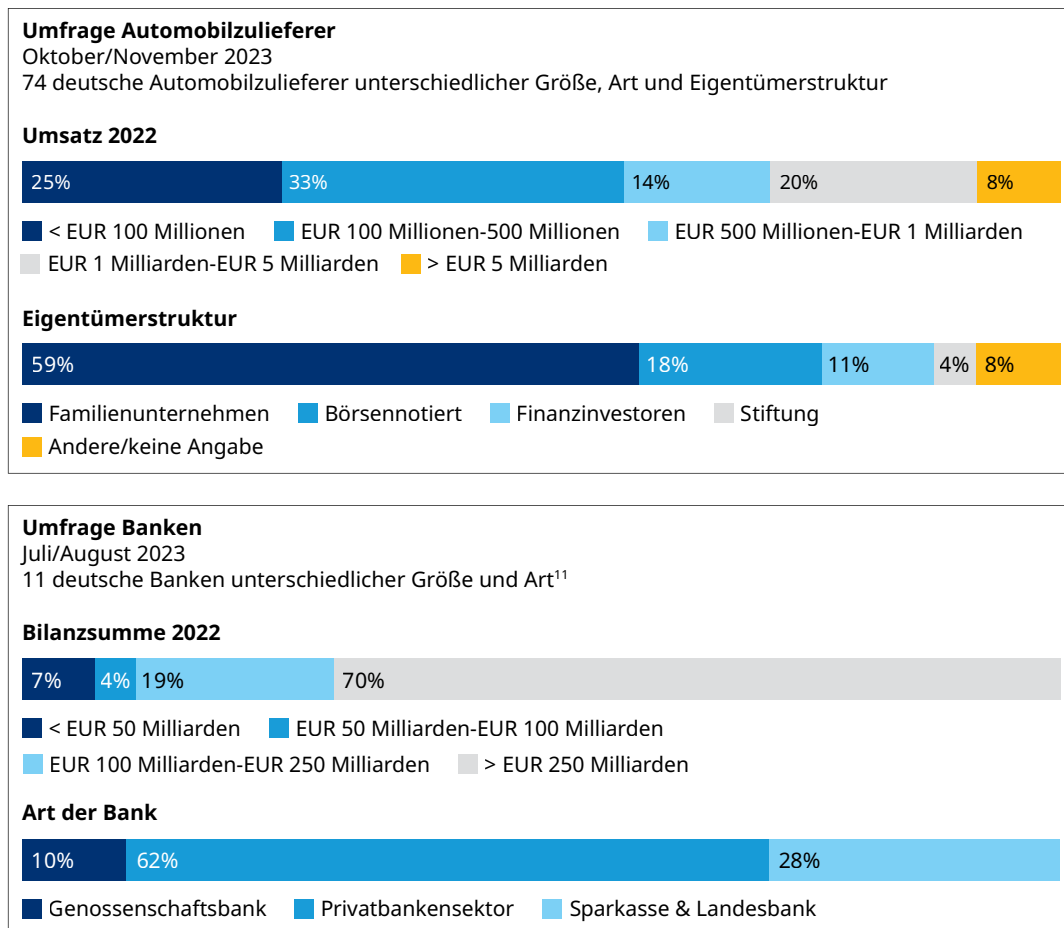
## **SCHLUSSFOLGERUNGEN**

Die Finanzierung der Transformation in der Automobilzulieferindustrie ist eine komplexe Aufgabe, die Unternehmen und Finanzierer vor große Herausforderungen stellt. Durch eine klare strategische Ausrichtung schaffen Unternehmen die Basis für eine Finanzierbarkeit der Transformation. Eine gezielte Diversifizierung der Finanzierung, eine aktive Steuerung der Zinsbelastung und die Verbesserung der ESG-Performance der Unternehmen verbessern die Finanzierungs-Chancen und erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass die Zulieferer die Transformation erfolgreich bewältigen. Gleichzeitig ist bei Finanzierern eine deutlich detailliertere und differenziertere Betrachtung der Zuliefererlandschaft erforderlich. Dies muss durch transparente und langfristige wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen flankiert werden.

## ÜBER DIESE STUDIE

Die vorliegende Studie verknüpft ein Financial Benchmarking unter 55 deutschen Automobilzulieferern mit einerseits Marktdaten und Oliver Wyman-Marktanalysen aus Projekten mit Automobilzulieferern, OEMs und Banken sowie andererseits mit den Ergebnissen zweier Marktumfragen (Abbildung 16). Eine Marktumfrage befragte 11 deutsche Banken im Zeitraum Juli und August 2023, die andere 74 deutsche Automobilzulieferer im Oktober und November 2023. Einbezogen wurden Banken und Automobilzulieferer unterschiedlicher Art, Größe und Eigentümerstruktur, um einen Querschnitt der beiden Branchen abzubilden. Die Umfragen wurden mittels Online-Fragebögen durchgeführt.

**Abbildung 16: Teilnehmende Unternehmen nach Umsatz und Eigentümerstruktur (Zulieferer) sowie Bilanzsumme und Art der Bank (Banken)**



Quelle: VDA/Oliver Wyman Umfrage unter 74 deutschen Automobilzulieferern zu Finanzierungsbedingungen der Automobilzulieferindustrie Oktober/November 2023, Oliver Wyman Umfrage unter 11 deutschen Banken Juli/August 2023

<sup>11</sup> ~90% Banken mit Hauptsitz Deutschland, ~10% europäische mit deutscher Präsenz.

STUDIENAUTOREN/ANSPRECHPARTNER

**Oliver Wyman**

**Dr. Maximilian Majic**

Partner, Automotive & Restructuring  
maximilian.majic@oliverwyman.com

**Simon Schnurrer**

Partner, Sector Lead Automotive  
simon.schnurrer@oliverwyman.com

**Jörg Giebels**

Principal, Private Capital & Automotive  
joerg.giebels@oliverwyman.com

**Remigius Erhardt**

Principal, Automotive & Restructuring  
remigius.erhardt@oliverwyman.com

**Verband der Automobilindustrie**

**Dr. Manuel Kallweit**

Chefvolkswirt, Leiter der Abteilung Economic Intelligence & Volkswirtschaft  
manuel.kallweit@vda.de

**Lea Bergmann**

Referentin Mittelstandspolitik und Wertschöpfungsketten  
lea.bergmann@vda.de

**Sebastian Brunkow**

Leiter Fachgebiet Mittelstandspolitik und Wertschöpfungsketten  
sebastian.brunkow@vda.de

**André Kunkel**

Referent Mittelstandspolitik und Wertschöpfungsketten  
andre.kunkel@vda.de



Oliver Wyman ist eine international führende Strategieberatung mit weltweit über 7.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in mehr als 70 Städten in 30 Ländern. Wir verbinden ausgeprägte Branchenexpertise mit hoher Methodenkompetenz bei Digitalisierung, Strategieentwicklung, Risikomanagement, Operations und Transformation. Wir schaffen einen Mehrwert für den Kunden, der seine Investitionen um ein Vielfaches übertrifft.

Für weitere Informationen besuchen Sie bitte unsere Website [www.oliverwyman.de](http://www.oliverwyman.de) oder kontaktieren Sie die Marketingabteilung telefonisch an einem der folgenden Standorte:

Deutschland, Österreich, Schweiz  
+49 69 971 730

EMEA  
+44 20 7333 8333

Amerika  
+1 212 541 8100

Asien und Australien  
+65 6510 9700

Copyright ©2024 Oliver Wyman

Alle Rechte vorbehalten. Weder die vorliegende Studie noch Kopien oder Teile davon dürfen in Rechtsordnungen verbreitet werden, in denen die Verbreitung von Gesetzes wegen beschränkt ist. Personen, die in den Besitz dieser Studie gelangen, sollten sich über besagte Einschränkungen informieren und selbige einhalten. Der vorliegende Bericht darf ohne die schriftliche Genehmigung von Oliver Wyman weder ganz noch teilweise vervielfältigt oder weiter verbreitet werden. Oliver Wyman übernimmt keinerlei Haftung für Handlungen Dritter in diesem Zusammenhang

Der vorliegende Bericht stellt weder eine Empfehlung, ein Angebot noch eine Aufforderung zum Kauf oder Verkauf der eventuell hierin genannten Wertpapiere dar. Eine dahingehende Auslegung darf nicht erfolgen. Zudem sollten weder dieser Bericht noch Teile hieraus die Grundlage eines Vertrags oder einer sonstigen beliebigen Verpflichtung darstellen noch sollten derartige vertragliche Verpflichtung im Vertrauen auf diesen Bericht eingegangen werden. Des Weiteren darf der vorliegende Bericht nicht als Empfehlung zum Kauf von oder zur Verfügung über bestimmte Investitionen oder als Aufforderung oder Veranlassung zur Beteiligung an Investitionsaktivitäten betrachtet werden.

Die Informationen, die in diesem Bericht enthalten sind oder auf denen der Bericht basiert, wurden von Quellen bezogen, die Oliver Wyman für zuverlässig und korrekt hält. Es hat jedoch keine unabhängige Überprüfung der Richtigkeit oder Vollständigkeit der von Dritten erhaltenen Informationen stattgefunden noch wurden dahingehende, ausdrückliche oder konkludente Zusicherungen und Gewährleistungen abgegeben. Die Informationen und Schlussfolgerungen werden zum Zeitpunkt des vorliegenden Berichts bereitgestellt und können ohne vorherige Benachrichtigung verändert werden. Oliver Wyman übernimmt keine Verpflichtung zu einer, durch neue Informationen, zukünftige Ereignisse oder auf sonstige Weise bedingten Aktualisierung oder Überarbeitung der hierin enthaltenen Informationen oder Schlussfolgerungen. Die in diesem Bericht bereitgestellten Informationen und Schlussfolgerungen berücksichtigen nicht die individuellen Umstände der jeweiligen Personen; sie dürfen nicht als konkrete Empfehlung zu einer Investitionsentscheidung verstanden werden und stellen keine angemessen ausreichende Grundlage für das Treffen einer Investitionsentscheidung dar. Oliver Wyman übernimmt keinerlei Haftung für Verluste in Zusammenhang mit Handlungen, die aufgrund von Informationen oder Schlussfolgerungen, die in diesem Bericht, oder in den darin zitierten Berichten oder Quellen enthalten sind, unternommen oder unterlassen werden. Oliver Wyman übernimmt selbst dann keine Haftung für mittelbare und Folgeschäden oder vergleichbare Schäden, wenn ihm die Möglichkeit derartiger Schäden bekannt war.

Durch Annahme des vorliegenden Berichts erklären Sie sich mit der Bindungswirkung der vorstehenden Einschränkungen einverstanden.