



# ALTERNATIVE FINANZIERUNGSKONZEPTE FÜR DIE AUTOMOBILZULIEFER- INDUSTRIE

IG Metall Zulieferkonferenz 20.10.2020

Rudolf Luz und Alexandra Schädler

IG Metall Vorstand FB Betriebspolitik



# ZULIEFERINDUSTRIE STEHT UNTER FINANZIELLEM DRUCK

Mit multiplen Herausforderungen

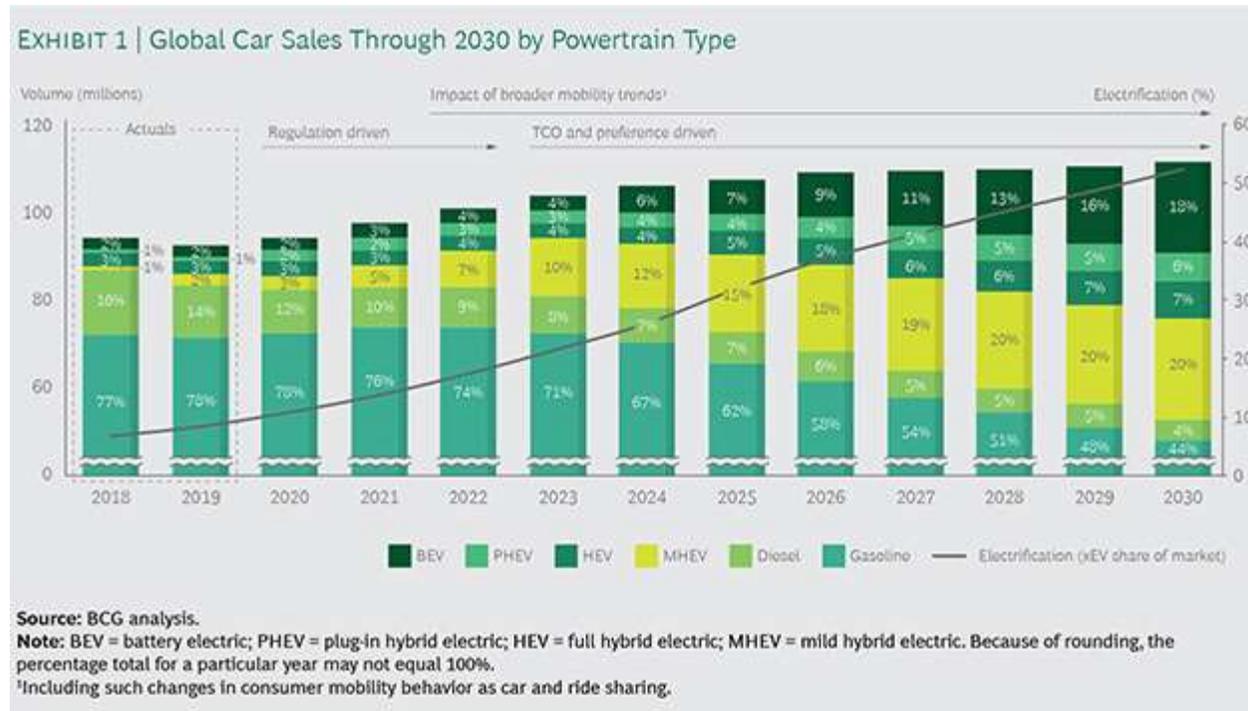
- ▶ Durch den tiefgreifenden Strukturwandel in der Automobilindustrie fallen perspektivisch wesentliche Teile der Wertschöpfungskette weg und bedrohen die Produkte und das Geschäftsmodell vieler Automobilzulieferer
- ▶ Die Herausforderungen bestehen darin einerseits Lieferverpflichtungen für Komponenten verbrennungsmotorisierter Fahrzeuge zu erfüllen und gleichzeitig die Fokussierung auf zukunftsfähige Produkte und Geschäftsmodelle sicherzustellen
- ▶ Dies führt zu einem hohen zusätzlichen Liquiditätsbedarf in den Unternehmen

R

# DIE ZUKUNFT DES AUTOMOBILS IST (VORAUSSICHTLICH) ELEKTRISCH



Boston Consulting sieht weltweiten "Tipping Point" in 2030



R

# HOHE WERTSCHÖPFUNGSANTEILE BEDEUTEN HOHE RISIKEN



## Risikomatrix Verbrennungsmotortechnologie

		Risikozunahme →						
		Anzahl	Alternative ja	% Anteil	alternative geplant	% Anteil	Alternative nein	% Anteil
75 bis 100%	Betriebe	432	137	11%	76	6%	219	17%
	Beschäftigte	295.578	107.381	13%	95.389	12%	92.808	11%
	Mitglieder	140.084	41.435	11%	56.871	16%	41.778	11%
50 bis 75%	Betriebe	156	100	8%	12	1%	44	3%
	Beschäftigte	129.934	108.983	13%	5.675	1%	15.276	2%
	Mitglieder	62.294	53.405	15%	2.646	1%	6.243	2%
25 bis 50%	Betriebe	192	155	12%	12	1%	25	2%
	Beschäftigte	101.149	85.097	10%	7.785	1%	8.267	1%
	Mitglieder	45.293	36.614	10%	5.584	2%	3.095	1%
bis 25%	Betriebe	483	288	23%	29	2%	166	13%
	Beschäftigte	288.670	208.589	26%	14.222	2%	65.859	8%
	Mitglieder	117.687	86.450	24%	5.843	2%	25.394	7%

Zahlen ohne Montagewerke der Endhersteller (n=1.263, 815.331 Beschäftigte)



# FINANZIERUNGSLÜCKE SPITZT SICH ZU

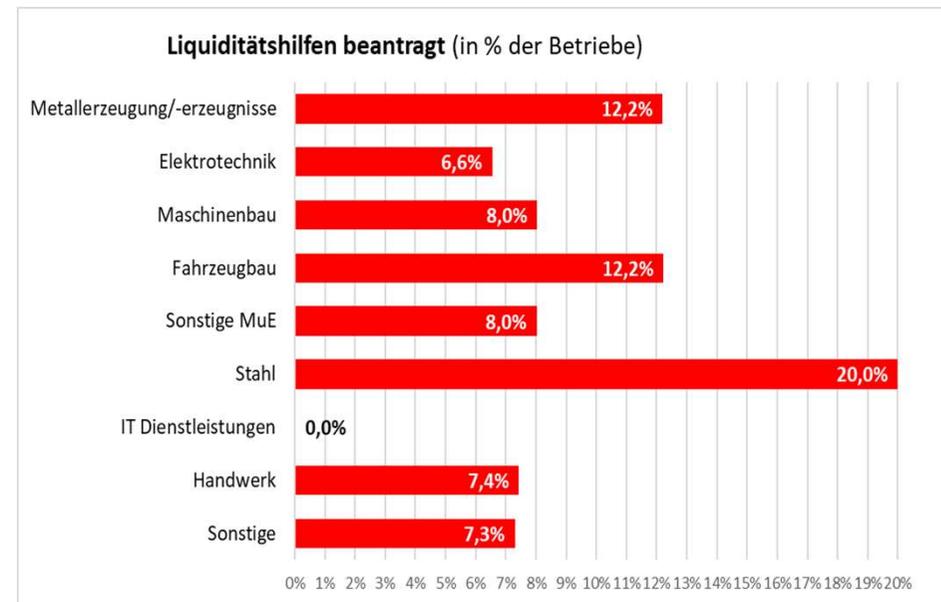
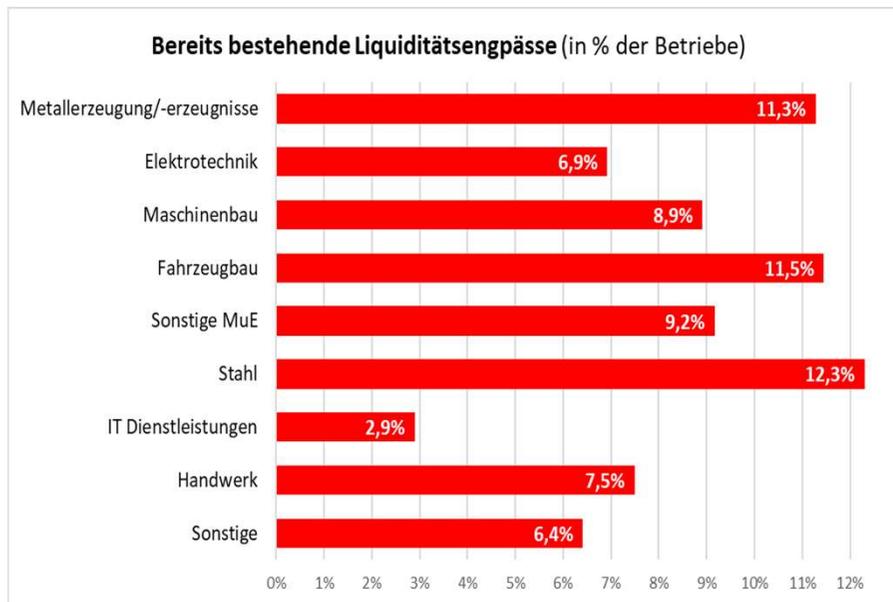
Risikoakkumulation führt zur Verschlechterung der Bonität

- ▶ Risiken der Transformation führen neben BASEL II zu zusätzlichen Einschränkungen bei der Kreditvergabe
- ▶ Die akute Pandemiekrise führte in den vergangenen Monaten zu erheblichen zusätzlichen Liquiditätsabflüssen und löste eine Erosion der Eigenkapitalquoten aus
- ▶ Insbesondere auf den Verbrennungsmotor spezialisierte KMU-Unternehmen sind mit einer abnehmenden Bereitschaft von Banken konfrontiert, bestehende Engagements beizubehalten/ auszuweiten
- ▶ Noch verhindern staatliche Maßnahmen wie Kurzarbeit, Bürgschaften und die Aussetzung der Insolvenzantragspflicht eine flächendeckende Pleitewelle

# DER BLICK IN DIE BRANCHE



## Erwartete Liquiditätsentwicklung (N=6094 Betriebe)



Quelle: IG Metall Erhebung vom 2. Oktober 2020

# HANDLUNGSOPTIONEN



Wo liegt der strategische Fokus in den Unternehmen?



- ▶ Pandemie wirkt als Brandbeschleuniger: Verdichtung von Dynamik und Herausforderungen
- ▶ EU-Regulationsziel zur Senkung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes von 40% auf 55% (EU-Parl. 60%) gegenüber 1990 wirkt zusätzlich beschleunigend

# UNSER ANSPRUCH



...bildet die Basis alternativer Finanzierungskonzepte

- ▶ Absicherung der Automobilzulieferketten durch stabile und zuverlässige Zulieferbetriebe
- ▶ Lösungsansätze zur finanziellen Unterstützung des Transformationsprozesses für Unternehmen mit intaktem Geschäftsmodell
- ▶ Lösungsansatz für Unternehmen mit auslaufenden Geschäftsmodellen auf Basis eines geregelten und sozialverträglichen Run-down Prozesses
- ▶ Begrenzung der Handlungsspielräume aggressiver Investoren und Hedgefonds, die gezielt versuchen, kritische Zulieferer zu übernehmen um anschließend Einfluss auf die Produktionsprozesse der OEMs zu nehmen und signifikante Preiserhöhungen durchzusetzen



# ZWEI KONZEPTE FÜR DIE ZULIEFERERINDUSTRIE

A

# ZWEI LÖSUNGSANSÄTZE

Transformationsfonds und Best Owner Group (B/O/G)



A

# BEST OWNER GROUP B/O/G



## Das Konzept

<b>Gründung eines Private Equity Fonds</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gründung eines Private Equity Fonds, der Mehrheiten an Automobilzulieferern erwirbt, die von der Transformation betroffen sind, d.h. deren Produktportfolio maßgeblich am Verbrenner hängt</li><li>• Das geplante Fondsvolumen beläuft sich auf Mio. EUR 500 bei einer Fondslaufzeit von 20 Jahren</li><li>• Potentielle Investoren können neben Banken, Stiftungen, Versicherungen auch Family Offices sein, die den Grundgedanken einer Transformationsfinanzierung mittragen</li></ul>
<b>Fokus und Ziel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Unternehmen in ihren Strukturen so aufzustellen, dass ein geregelter und sozialverträglicher „run down“ über die Laufzeit der Produktlebenszyklen möglich ist</li><li>• Sozialverträgliche und beschäftigungsorientierte Transformation der Portfoliogesellschaften</li><li>• Langfristige attraktive Verzinsung des eingesetzten Kapitals durch stabile Dividendenausschüttungen</li></ul>
<b>Investitionen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nach erfolgten Fundraising investiert die B/O/G in Unternehmen- bzw. Unternehmensteile der deutschen Zulieferindustrie</li><li>• Im Vordergrund steht ein konstruktiver und konsensualer Investitionsansatz, bei dem die Interessen aller Stakeholder (Eigentümer, Mitarbeiter, Banken, Kunden) berücksichtigt werden</li><li>• Potentielle Portfoliounternehmen sind Zulieferbetriebe</li><li>• Die B/O/G wird sich an den Investorenkodex der IG Metall binden</li></ul>

A

# BEST OWNER GROUP B/O/G

## Die Strategie

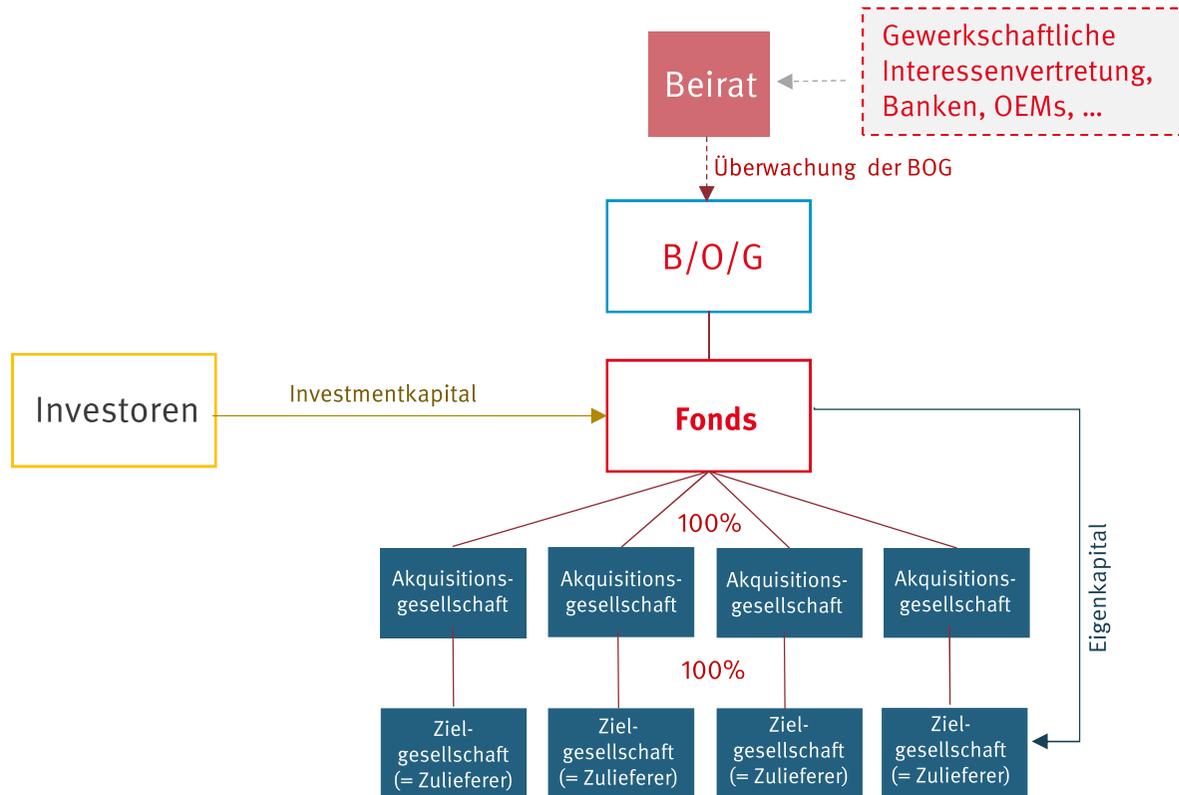


<b>Mehrheitsübernahme, Restrukturierung, Stabilisierung</b>	B/O/G übernimmt die Mehrheit an - von der Transformation betroffenen - Unternehmen im Industriesegment Automobilzulieferer mit dem Ziel, diese zu restrukturieren, zu stabilisieren und langfristig sozialverträglich an die zurückgehende Nachfrage anzupassen
<b>B/O/G: Geschäftsmodell</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implementierung eines Business Plans mit Fokus auf Kostenreduktion, Produktivitätssteigerung und optimale Kapazitätsauslastung unter Gewährleistung von Qualität und Liefertreue</li><li>• Kostenstrukturen werden Zug um Zug an das sich verringerte Produktionsvolumen angepasst</li><li>• Das B/O/G Team unterstützt dabei das lokale Management aktiv bei der Implementierung der im Einzelfall definierten Unternehmensstrategie (z.B. Add-on Akquisitionen, Implementierung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse, Joint Ventures, Management Incentive Pläne)</li></ul>
<b>Governance</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gewerkschaften sind im Beirat des Fonds vertreten/ dieses sozial- partnerschaftliche Element unterscheidet die BOG von Private-Equity-Akteuren</li><li>• Der Beirat, dem neben Arbeitnehmervertreter auch Arbeitgebervertreter und andere Fachleute angehören, wird vor allem die grundlegenden Investitionsentscheidungen mit vorbereiten und begleiten</li></ul>

A

# BEST OWNER GROUP B/O/G

## Das Modell



A

# BEST OWNER GROUP B/O/G



Warum wird es funktionieren?

- ▶ Produkte werden - wenn auch bei abnehmenden Umsatzerwartungen - noch langfristig benötigt [Last Man Standing-Strategie]
- ▶ Interesse der Autohersteller an stabilen Lieferketten bietet gute Voraussetzungen für langfristige und betriebswirtschaftlich attraktive Lieferverträge
- ▶ keine neuen industriellen Wettbewerber, die aktiv in den Markt eintreten bzw. investieren (stabile Preisentwicklung)
- ▶ Stabiles Cash-Flow Profil sichert attraktive Dividenden für Investoren

A

# AKTUELLER STAND

B/O/G



- ▶ B/O/G Gründungsgesellschaft besteht
- ▶ Fundraising-Prozess läuft
- ▶ Investorensuche für Fond (200 – 500 Mio. Euro)
- ▶ Gespräche mit Politik, OEMs, Verbänden
- ▶ Ziel: Frühjahr 2021 „arbeitsfähig“
- ▶ B/O/G im kontinuierlichen Austausch mit der IG Metall





# UNTERSTÜTZUNG

## FB Betriebspolitik

- ▶ Beratung bei Unternehmenskrisen
- ▶ Betriebswirtschaftliche Beratung
- ▶ Beraternetzwerk
- ▶ Beratung Betriebsverfassung und Unternehmensmitbestimmung
- ▶ Task-Force-Zukunft  
Beratungskonzept





# FRAGEN UND DISKUSSION



# VIELEN DANK



## ALEXANDRA SCHÄDLER

Ressort Betriebsverfassung, Mitbestimmungspolitik

 Alexandra.Schaedler@igmetall.de

 +49 69 6693 2959



## RUDOLF LUZ

Ressort Leitung FB Betriebspolitik

 Rudolf.Luz@igmetall.de

 +49 69 6693 2657