



# Guide

Navigating the challenges of a struggling automotive industry – a supplier's view



# A struggling automotive industry

Die Automobilbranche befindet sich in einer Phase tiefgreifender Transformation. Automobilhersteller (OEM) fokussieren sich auf die Entwicklung und Produktion von Electric Vehicles (EVs), die klassische Antriebstechnologien schrittweise verdrängen. Parallel transformieren sie sich zu Software-Native Enterprises – und das Fahrzeug zum Software-Defined Vehicle (SDV). Digitale Services und datenbetriebene Dienste sind der Treiber der Entwicklung und zusätzlicher Baustein in der Wertschöpfungskette.

Dabei geraten Sie unter enormen wirtschaftlichen Druck.

Hochspezialisierte Anbieter von Technologien zum autonomen Fahren und anderer KI-basierter Dienste aus Asien und den USA drängen auf den Fahrzeug-Markt. Die Konkurrenz ist bei vielen der zukunftsrelevanten Technologien führend und hat einen deutlichen Vorsprung gegenüber heimischen Herstellern, die erst mit Verzögerung in die Entwicklung von alternativen Antriebswegen (u.a. EV), vernetzten Technologien und das autonome Fahren eingestiegen sind. Sie sehen sich nun gezwungen, diese von Anbietern aus anderen Teilen der Welt – insbesondere China – zu beziehen, um konkurrenzfähige Produkte zu entwickeln.

Dieser Wandel verändert die Lieferketten in der Automobil- und Zulieferindustrie. Viele der gefragten Technologien werden von Zulieferern aus Asien und den USA bereitgestellt. Europäische Anbieter sind nicht mehr überall „Technologieführer“. Die Konkurrenz aus Ländern wie China erhöht den kommerziellen Druck durch kurze Entwicklungszyklen, schnelles Time-to-Market und kosteneffiziente Fertigungsmethoden. Sie profitieren zudem von einem oftmals wenig regulierten rechtlichen Umfeld, in dem sich neue

Technologien wie z.B. das autonome Fahren besser erproben lassen, als in der besonders stark regulierten EU.

Gleichzeitig sehen sich deutsche OEM mit einer abflachenden Nachfrage nach ihren Fahrzeugen auf den traditionell wichtigen Absatzmärkten wie China konfrontiert, in denen lokale Marken den heimischen Markt erobern. Dies verknappt die Nachfrage bei heimischen Lieferanten und erhöht den Wettbewerbsdruck weiter.

Zusätzlich bringt die zunehmende Polarisierung der Welt – neben Handelsinterventionen auch forciert durch divergierende nationale Umweltauflagen und Vorschriften – neue Herausforderungen in einem globalen Markt – von Import-Bans bis Strafzöllen, mit denen unlängst die neue US-Regierung versucht, den heimischen Automarkt zu schützen. All dies erschwert die Planungssicherheit – vor allem für Automobilzulieferer.

Die Entwicklungen machen eine strategische Neuausrichtung der traditionellen Zuliefererindustrie notwendig, die mit besonderen Herausforderungen verbunden sind:

1. **Technologischer Wandel und Investitionsbedarf:** Die Umstellung des Angebots auf Technologien aus dem Bereich EVs, Konnektivität und (teil-)autonomes Fahren erfordert erhebliche Investitionen in Forschung und Entwicklung sowie die Anpassung von Produktionskapazitäten, -methoden und -anlagen. Die Automatisierung und Anwendung von KI-Technologien, aber auch die damit korrespondierenden strengeren rechtlichen Vorgaben für Technologie, Umweltschutz und Nachhaltigkeit erfordern langfristige und strategische Planung

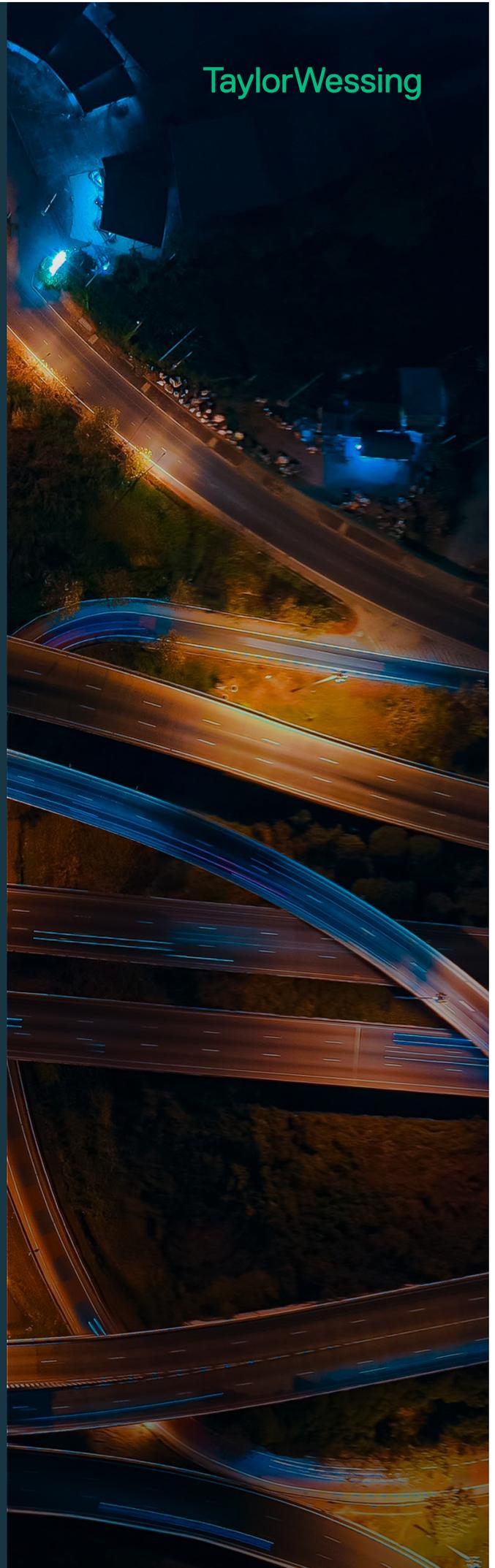
von entsprechenden Maßnahmen, die mit beträchtlichen Kosten verbunden sind.

2. **Kostenwettbewerb:** Der Kostendruck durch Wettbewerber u.a. aus China zwingt Zulieferer, ihre Kostenstrukturen kontinuierlich zu optimieren.
3. **Abhängigkeiten:** Viele Zulieferer sind stark von einzelnen großen Abnehmern abhängig, was sie bei rückläufiger Produktion und ausbleibenden Abrufen besonders hart trifft. Auch dem Wettbewerbsnachteil durch Abhängigkeiten von anderen Ländern bei der Energie- und Rohstoffbeschaffung muss entgegengesetzt werden.

Verschlechtern sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, sind umfassende Krisenmanagement-Strategien erforderlich, die sowohl kurzfristige Maßnahmen zur Kostenkontrolle und Sicherung der Liquidität als auch mittel- bis langfristige Anpassungen des Geschäftsmodells an die veränderten Rahmenbedingungen des globalen Marktes erfordern.

In unserem Guide „Navigating challenges of a struggling automotive industry – A supplier’s view“ der Taylor Wessing Industry Group Automotive & Mobility wird aufgezeigt, welche Aspekte und Handlungsschritte im Rahmen des „Krisenmanagements“ in der Schieflage eines Automobil-Zulieferers von besonderer Bedeutung sind und mit welchen Maßnahmen eine rechtssichere und wirtschaftlich erfolgreiche Navigation durch die Krisensituation ermöglicht wird.

Dabei bietet dieser Guide sicherlich nicht nur für Supplier in der Automobilindustrie, sondern auch für Marktteilnehmer anderer Branchen wertvolle Hinweise und Anregungen, die in ihrem jeweiligen Marktumfeld von ähnlichen Entwicklungen betroffen sind.



# A supplier`s view

Ein Automobilzulieferer, der Bauteile für klassische Antriebsstrangtechnologien entwickelt, steht vor erheblichen Herausforderungen: Der Wandel hin zu EV-Antriebstechnologien bzw. die Abkehr vom Verbrennungsmotor führen zu abflachender Nachfrage und signifikantem Rückgang an Bestellungen von Seiten der Hauptkunden des Zulieferers (überwiegend Tier 1-Supplier der Automobilindustrie).

Die Auftraggeber (Tier-1 Supplier) reduzieren kurzfristig die Menge der Abrufe von Bauteilen unter bereits erteilten Aufträgen bzw. längerfristigen Rahmenverträgen. Der Rückgang wird u.a. mit den zurückgefahrenen Produktionskapazitäten auf Seiten des OEM auf Grund der prekären Absatz- und Ertragslage begründet.

Der Zulieferer versucht kurzfristig, bereits platzierte Aufträge bei seinen Zulieferern zu stornieren, was zu erheblichen Auseinandersetzungen in der Lieferkette führt.

Zusammen mit den Beratern wird die Sachlage analysiert. Die Lage ist ernst. Die Liquidität sinkt, da trotz mangelnder Ertragslage bestehende Verpflichtungen gegenüber Zulieferern bedient werden müssen. Zusammen mit den externen Beratern müssen schnell Strategien entwickelt werden, die es dem Unternehmen ermöglichen, kurzfristig die Liquidität und langfristig den Bestand des Unternehmens zu sichern.

## The Challenges

Im Grunde sehen sich Unternehmen in entsprechenden Szenarien drei (3) wesentlichen Herausforderungen gegenüber:

**Redimensionierung:** Anpassung der bestehenden Kapazitäten und des Waren- und Dienstleistungsangebots auf die aktuellen Marktgegebenheiten und Nachfrage

**Sicherung der Finanzierung:** Sicherung ausreichender Finanzmittel, um das Unternehmen durch die Krise zu führen

**Restrukturierung und Insolvenz:** Bringen die zuvor beschriebenen Maßnahmen nicht die erhoffte Linderung, sind die Handlungsoptionen und –pflichten für das Management auszuloten, um schnelles Handeln zu gewährleisten.

Diese (kommerziellen) Challenges werden begleitet von einer Reihe von „Legal Challenges“, u.a.

- Individual- und Kollektivarbeitsrecht (u.a. im Hinblick auf die betriebliche Mitbestimmung für Maßnahmen)
- IFinanzierungsrecht (u.a. rechtliche Fragestellungen zu Finanzierungsverträgen)
- IGesellschaftsrecht (u.a. im Bereich von Restrukturierungsmaßnahmen)
- Insolvenzrecht (u.a. im Rahmen der Abwicklung)
- IWettbewerbs- und Kartellrecht (u.a. im Rahmen der Zusammenarbeit mit Industriepartnern)
- IIP-Recht (u.a. im Rahmen der Lizenzierung von Technologien)
- ITechnologierecht (u.a. im Rahmen der Entwicklung neuer Produkte)





## Navigating the Challenges – Redimensionierung

- 1. Reduktion der Arbeitskosten:** Die Reduktion der Arbeitskosten ist von zentraler Bedeutung für die Redimensionierung des Unternehmens und die damit einhergehende Neuaufstellung. Hierfür sind oftmals kurzfristige arbeitsrechtliche Maßnahmen erforderlich, die aber aufgrund vielfältiger Sonderregelungen in den Tarifverträgen der Automobilindustrie ohne sorgfältige Prüfung und ohne konsensuale Lösungen mit den Arbeitnehmervertretungen nicht ohne weiters umzusetzen sind.

**Legal Challenges:** Die professionelle und vorausschauende Beratung von arbeitsrechtlichen Fragestellungen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, damit das eigentliche Ziel (Kostenreduktion) schnell und konsequent umgesetzt werden kann. Besonderes Augenmerk liegt auf der Entwicklung und Gestaltung sozialverträglicher Lösungen für Mitarbeiter sowie zielführende Verhandlungen mit Betriebsräten und Gewerkschaften, die in Deutschland und anderen europäischen Ländern auf Grund der stark ausgeprägten Mitbestimmung erhebliche (Gestaltungs-)Macht besitzen.

- **Einführung von Kurzarbeit:** Temporäre Reduzierung der Arbeitszeiten und Lohnkosten bei gleichzeitiger Kontinuität der Workforce und anschließender Recovery. Die Maßnahmen erfordern eine enge Abstimmung mit Arbeitnehmervertretern sowie die Einhaltung komplizierter sozialrechtlicher Vorgaben, um auch praktisch tragfähige Lösungen entwickeln zu können.

**Handlungsempfehlung:** Überprüfung bestehender Arbeitsverträge, Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge, um frühzeitig Restrukturierungs- und Kurzarbeitshemmnisse zu erkennen und ggf. zu beseitigen; frühzeitige Einbindung der Mitbestimmungsorgane; detaillierte Analyse der verschiedenen Optionen zur Reduzierung der Personalkosten, einschließlich weiterer möglicher staatlicher Unterstützung für Kurzarbeit und Umschulungen.

- **Personalpassungen:** Als letzte Maßnahme können auch Personalanpassungen in Form von Entlassungen notwendig sein, um die Personalkosten nachhaltig zu senken. Der Kündigungsschutz ist in Deutschland und anderen Ländern der EU besonders stark ausgeprägt. Entlassungen können nur unter bestimmten Voraussetzungen ausgesprochen werden. Dies gilt insbesondere für Fälle, in denen eine größere Anzahl von Mitarbeitern gekündigt werden soll (Fälle sog. „Massenentlassungen“). Auch hierbei haben Arbeitnehmervertreter eine starke Stellung und Mitspracherechte.

**Handlungsempfehlung:** Sorgfältige Planung und Umsetzung unter Berücksichtigung sozialverträglicher Maßnahmen wie Freiwilligenprogramme, Abfindungszahlungen oder Unterstützung bei der Arbeitsplatzsuche. "Due Dilligence" von Arbeitsverträgen, Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen zur Identifikation der Spielräume bei Personalanpassungen. Frühzeitiges "Workforce-Management" um Personalbestand bei schwankender Auftragslage fortlaufend anzupassen unter Nutzung von Flexibilisierungselementen.

**Praxistipp:** Mitarbeiterengagement im Auge behalten! Entsprechende Maßnahmen sind oft zu flankieren mit Maßnahmen der Mitarbeitermotivation, um die Belegschaft auf dem Weg "mit zu nehmen", u.a. durch gezielte Maßnahmen wie Schulungen oder Incentive-Programme sowie regelmäßige Feedback-Gespräche und Entwicklung individueller Weiterbildungspläne.

- 2. Einkaufskosten:** Die Optimierung der Einkaufskosten bietet enormes Einsparpotenzial, das sich aber oft nicht ohne Weiteres kurzfristig realisieren lässt.

**Legal Challenges:** Pacta sunt servanda – Verträge sind zu erfüllen. Soweit in Verträgen keine Kündigungs-, Leistungs- oder Preisanpassungsregelungen getroffen wurden, ist die einseitige Anpassung trotz Krise oft nur schwer möglich. Ein strategisches Vorgehen ist unerlässlich, um die kurz- und mittelfristigen Erleichterungen durch Anpassung bestehender Verträge zu schaffen. Zudem kann ein eigenmächtiges Vorgehen (z.B. einseitige Abkündigung und Beendigung einer Lieferbeziehung) zu Schadensersatzansprüchen führen, die die Schieflage des Unternehmens weiter verschärfen können

- o **Analyse Status quo / Leverage für Preisesparungen:** Erste Betrachtung und Prüfung der Optionen zur Preisanpassung bei Einkaufspreisen oder Beendigung von Vertragsbeziehungen.

TaylorWessing



Jan-Patrick Vogel  
Partner

//  
**Der Automotive Sektor steht kostenseitig unter Druck der über Jahre aufgebauten tariflichen Sonderkonditionen. Dabei muss und kann auch er im Bereich der Arbeitskosten wettbewerbsfähig bleiben, in dem er konsequent vorhandene Flexibilisierungsinstrumente nutzt und von Beginn an auf Dialog mit den Arbeitnehmervertretern setzt.**

**Handlungsempfehlung:** Analyse der tatsächlichen wie rechtlichen Möglichkeiten und etwaiger Hebel für Verhandlungen auf Preis- anpassungen mit Zulieferern, ausgehend von der Analyse der laufenden Verträge auf Alleinbezugspflichten, Abnahmepflichten und Laufzeiten / Vertragsbeendigung. Ermittlung von Schadensersatzrisiken durch unberechtigte vorzeitige Kündigung oder Nichtabnahme / Zahlung vereinbarter Vergütung

- o **Neuverhandlungen mit Lieferanten:** Zielgerichtete Neuverhandlungen bestehender Lieferverträge und Implementierung zusätzlicher Schutz- und Kostenkontrollmaßnahmen, um mittel- und langfristig günstigere Konditionen und sinkenden Kosten in entsprechenden Projekten sicherzustellen.

**Handlungsempfehlung:** Durchführung einer Marktanalyse zur Identifikation kostengünstigerer Lieferanten (Benchmarking) und Einholung von Alternativ-Angeboten; Implementierung eines strikten Kostenkontrollsystems (Monitoring und Reporting) und Untersuchung potenzieller Bündelungseffekte durch Kooperationen mit anderen Unternehmen unter Berücksichtigung kartellrechtlicher Grenzen.

- 3. **Revenue Management:** Der aktive Austausch mit den OEMs ist entscheidend, um zukünftige Bedarfsprognosen zu erhalten und mögliche Aufträge zu sichern.

**Legal Challenges:** Soweit möglich sollten bereits im Vorfeld entsprechende Regelungen für den Krisenfall mit Abnehmern getroffen werden. Dort wo dies wie so oft nicht der Fall ist, gilt das Gleiche wie für Lieferantenbeziehungen: Verträge sind dem Grund nach erst einmal zu erfüllen. Streitige Auseinandersetzungen mit Hauptabnehmern sind unbeliebt. Nachträgliche Regelungen zur Sicherung einer (ggf. auch reduzierten) Liefermenge können aber für Supplier wie Hersteller vorteilhaft sein, u.a. in Form von langfristigen Materialreservierungen und -einkäufen sowie Produktionskostenanpassungen. Entsprechende Möglichkeiten sind frühzeitig auszuloten – auch in der Krise.

Taylor Wessing



Dr. Benedikt Rohrßen  
Partner

Wettbewerbsfähig bleibt, wer Verträge strategisch nutzt, Kosten agil managt und Innovation rechtssicher steuert – und dazu Product Compliance von Anfang an mitdenkt.

**Handlungsempfehlung:** Verhandlungen über längerfristige Verträge mit festen Abnahmemengen einschl. Erstellung detaillierter Bedarfsprognosen in enger Zusammenarbeit mit den OEMs können helfen, Schwankungen besser zu managen; frühzeitiges Nachverhandeln bestehender Aufträge, welche nicht mehr kostendeckend bearbeitet werden können, um Verluste oder Schadensersatzansprüche zu vermeiden.

**4. Diversifizierung des Produktportfolios:** Die Diversifizierung des Produktportfolios bietet neue Absatz- und Revenue-Möglichkeiten, lässt sich aber oftmals nur mittel- bis langfristig realisieren. Sie muss aber – wenn interessant – zeitnah angestoßen werden, um entsprechende Entwicklungen umgehend und begleitend zur Krisenbewältigung aufzusetzen, u.a. um Investoren positive Signale zu senden.

**Legal Challenges:** Die Redimensionierung des Produktangebotes ist ein komplexer Prozess, in dem auch rechtliche Anforderungen an neue Produkte und Dienstleistungen eine wesentliche Rolle spielen. So müssen auch in der Krise unter Zeitdruck entwickelte Produkte rechtsicher konzipiert sein, um langfristig erfolgreich zu werden und den Bestand des Unternehmens sichern zu können. Dies gilt insbesondere für die hoch-regulierte Automobilindustrie und den überregulierten europäischen Markt im Allgemeinen. Bei Zusammenarbeit mit anderen Marktteilnehmern können insbesondere kartellrechtliche Vorgaben zum Stolperstein werden.

- **Reshaping bestehender Produkte:** Werden aus der Krise heraus neue Produkte entwickelt, muss es oft „schnell“ gehen. Trotz des wirtschaftlichen Drucks und Zwangs für eine kurze Time-to-Market Spanne müssen alle geltenden regulatorischen Anforderungen im Auge behalten werden. Hiervon gibt es im hoch-regulierten Automobilsektor viele (z. B. EU-VO 2018/858 zur Typgenehmigung von Fahrzeugen und -teilen, umweltrechtliche Vorgaben, wie z. B. die EU-Taxonomie-Verordnung, und ggf. künftig auch das „Recht auf Reparatur“), die es frühzeitig zu berücksichtigen gilt, um marktfähige Produkte zu entwickeln, die langfristig zum Erfolg des Unternehmens beitragen können.

TaylorWessing



Michael-Florian Ranft  
Partner

**Automotive ist global. Ob KMU oder MNC, Partnerschaften sind daher häufig der Schlüssel zum Erfolg, ob es um Kapazitäten, Technologie, Produktpalette oder Marktdurchdringung geht. Aber auch dort gilt: Augen auf bei der Partnerwahl und dem Kooperationsmodell.**

**Handlungsempfehlung:** Die Entwicklung ist von Beginn an durch interne wie externe Experten zu begleiten, um regulatorische Hürden frühzeitig zu erkennen und umschiffen zu können. Rechtliche Beratung muss in interdisziplinären Teams erfolgen, die aus Vertretern verschiedener Fachrichtungen und Bereiche bestehen; Prüfung von Fördermöglichkeiten (z. B. Innovationsförderung auf EU-Ebene)

- **Synergien durch Partnerschaften:** Die Entwicklung neuer Produkte, die Kombination von komplementären Produkten, die Zusammenlegung von Fertigungskapazitäten und gegenseitige Unterstützung bei der Erschließung existenter und neuer Absatzmärkte kann gezielt durch Partnerschaften herbeigeführt werden. Natürlich erfordert die Suche nach Synergien in Partnerschaften eine sorgfältige Markt-, Partner- und Interessenanalyse einschließlich einer sorgfältigen Zieldefinition und Bestimmung des rechtlichen Rahmens für eine potenzielle Kooperation (z. B. Joint Ventures, Einkaufs-, Fertigungs- oder Absatzgemeinschaften, etc.), die bestimmten rechtlichen Vorgaben entsprechen müssen.

**Handlungsempfehlung:** Das „Design“ der Zusammenarbeit mit Partnern und die Vertragsgestaltung ist frühzeitig zu betrachten. Neben gesellschaftsrechtlichen und IP-rechtlichen Themen sind insbesondere kartell- und wettbewerbsrechtliche Risiken zu betrachten und eine klare Abgrenzung der Verantwortlichkeiten sicherzustellen.

- **Erschließung neuer Revenue-Quellen:** Daten und datengetriebene Add-On Produkte und Dienste sind ein Wirtschaftsgut, mit dem sich Geschäft und Revenue generieren lässt.

TaylorWessing



Thomas Kahl  
Partner

//  
**Im Rahmen der Redimensionierung müssen in kurzer Zeit komplexe rechtliche Fragen beantwortet werden. Das erfordert gute Zusammenarbeit der Legal Stakeholder im Projektteam – und oftmals auch etwas Kreativität!**

**Handlungsempfehlung:** Bewertung der verfügbaren Daten u.a. aus vernetzten Produkten und Prüfung möglicher Erweiterungen des Produktportfolios (u.a. durch ergänzende datengestützte IT-Dienste im Bereich der Produkt-Maintenance); frühzeitige Prüfung der Umsetzung rechtlicher Vorgaben wie EU-Data Act, Datenschutz und Lizenzrechte sowie IoT-spezifischer Sonderregelungen wie der Maschinenrichtlinie bzw. der neuen Maschinenverordnung, der Vorgaben zur IT-Sicherheit aus Cyber Resilience Act und NIS-2 Richtlinie sowie aus der neuen Produkthaftungsrichtlinie.

- 5. Digitalisierung / Effizienz-sicherung / Prozess-optimierung:** Die Digitalisierung betrieblicher Abläufe trägt maßgeblich zur Effizienzsteigerung bei und kann helfen, Kosten zu senken und Produkte attraktiver zu machen. Durch den Einsatz automatisierter und ggf. auch KI-gesteuerter Produktions- und Vermarktungsprozesse werden Abläufe optimiert und Kosten gesenkt.

**Legal Challenges:** Digitalisierungsprojekte bringen eine Vielzahl an Legal Challenges, die es gezielt zu umschiffen gilt. Die Einbeziehung externer Entwicklungspartner kann neben IP-rechtlichen auch arbeits- und sozialversicherungs- sowie steuerrechtliche Fragen aufwerfen. Je nach Herkunft des Entwicklungspartners bestehen ggf. kartell- und wettbewerbsrechtliche Beschränkungen. Der internationale Transfer von personenbezogenen Daten unterliegt Restriktionen nach der GDPR. Der Einsatz neuer Technologien wie KI und die Nutzung von Daten aus vernetzten Geräten ist in der EU mittlerweile auch im Übrigen umfassend rechtlich reguliert. Die rechtlichen Anforderungen an den Einsatz entsprechender Technologien steigt stetig und erzeugt ebenso individual- wie kollektivrechtliche Fragestellungen, u.a. wenn die eingesetzten Technologien zu Arbeitsplatzabbau führen oder (theoretisch) die Verhaltens- und Leistungskontrolle von Mitarbeitern ermöglicht.

**Handlungsempfehlung:** Umfassende Bewertung aktueller IT-Systeme und deren Modernisierungspotenzial; strategische Planung und Investition in moderne ERP- und Produktionssysteme sowie KI unter Berücksichtigung geltender rechtlicher Vorgaben wie dem Urheberrecht, AI Act, Datenschutz und betriebliche Mitbestimmung (insbesondere beim Einsatz von KI). Der Einsatz von KI in der Produktion (Automatisierung, Flexibilisierung von Produktion und Lieferkette, Predictive Maintenance) erfordert oftmals die Unterstützung der liefernden Werkzeug-/Maschinenhersteller; klare vertragliche Regelungen für gemeinsame Entwicklungsprojekte und die Rechte an entsprechenden Entwicklungsergebnissen; Prüfung wettbewerbs- und kartellrechtlicher Schranken für die Zusammenarbeit mit Partnern; Prüfung steuer- und sozialrechtlicher Vorgaben z.B. in agilen Projektstrukturen.



## Navigating the Challenges – Finanzierung sichern

Die Sicherung der Finanzierung ist ein zentraler Aspekt, um die kurzfristige Liquidität zu stabilisieren und die Finanzierung der langfristigen Stabilisierungs- und Wachstumsstrategie zu gewährleisten. Aber auch im Umgang mit den bestehenden Gläubigern gilt es, zunächst die eigenen Hausaufgaben zu erledigen.

Folgende Maßnahmen sollten hierbei berücksichtigt werden:

- 1. Analyse des Finanzbedarfs:** Ermittlung des kurz-, mittel- und langfristigen Finanzierungsbedarfs unter Berücksichtigung aller laufenden und geplanten Projekte.

**Legal Challenges:** Die Pflichten von Geschäftsführern können gerade in der Krise zu einem scharfen Schwert werden. Zuvorderst betrifft dies die Pflichten zur Krisenfrüherkennung, zur Krisenbewältigung, aber natürlich auch – im worst case Szenario – zur Anmeldung der Insolvenz. Aus dem Pflichtenkanon folgt naturgemäß, dass die Geschäftsführung jederzeit über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens, die Krisenursachen und die Handlungsoptionen im Bilde sein muss.

**Handlungsempfehlung:** Entwicklung eines umfassenden Reporting-Systems zur kontinuierlichen Überwachung der finanziellen Kennzahlen sowie Markt- und Wettbewerbsanalysen; fortwährendes Erstellen einer 13-Wochen-Liquiditätsvorschau (bestenfalls auf Tagesbasis) sowie eines 24-Monate-Businessplans (mindestens auf Monatsbasis)

- 2. Gesellschafter als „Schlüsselspieler“:** Familiengesellschafter oder professioneller Investor – das Vertrauen des Gesellschafters und das Vertrauen der Geschäftsführung in den Gesellschafter sind von herausragender Bedeutung. Externe Finanzierungspartner schauen in Zeiten der Krise stets zunächst auf den Gesellschafter und dessen Finanzierungsfähigkeit und –bereitschaft.

**Legal Challenges:** Bestehende Anzeige- und Mitteilungspflichten der Geschäftsführung können aus allgemeinem Gesellschaftsrecht, aber auch aus dem Gesellschaftsvertrag oder Geschäftsordnungen resultieren und eine aktive Informationspolitik gegenüber den Gesellschaftern fordern. Rechtliche Themen sind aber nur eine Dimension, wichtiger ist, dass die Geschäftsführung angesichts der Herausforderungen und nicht einfachen Entscheidungen gerade in der Krise der Unterstützung des Eigentümers bedarf.

**Handlungsempfehlung:** Gesellschafter frühzeitig einbinden, informieren und informiert halten und deren Finanzierungsbereitschaft und Commitment früh im Prozess ermitteln und regelmäßig prüfen; vertrauensbildende Maßnahmen (z.B. durch Einstellung eines Chief Restructuring Officers und der Gründung eines Project Management Offices oder eines Lenkungsausschusses mit den Finanzierern)

### 3. Externe Finanzierungsquellen sichern / Maßnahmen zur Liquiditätssteigerung: 'Cash is king':

Liquidität ist gerade in der Krise der wesentliche Faktor, um die akuten Herausforderungen zu bestehen und handlungsfähig zu bleiben. Insoweit ist es essenziell, die bestehende Liquidität nicht nur zu monitoren, sondern auch zu sichern und weitere Liquiditätsquellen zu erschließen.

**Legal Challenges:** Allein die insolvenzrechtlichen Regelungen zur Zahlungsunfähigkeit machen bereits deutlich, dass – sprichwörtlich betrachtet – die Lichter ausgehen, wenn die Gesellschaft nicht mehr in der Lage ist, ihre fälligen Zahlungspflichten zu erfüllen. Liquidität und die Sicherung der Durchfinanzierung der Gesellschaft sind insofern auch aus rechtlicher Sicht essenziell.

- **Lieferanten und sonstige Vertragspartner:** Identifikation überfälliger Verbindlichkeiten.

**Handlungsempfehlung:** Verhandlungen über verlängerte Zahlungsziele mit Lieferanten; rechtzeitige Vereinbarung von Stundungs- bzw. Aussetzungsvereinbarungen mit mittleren bis großen Gläubigern

- **Bestehende Finanzierungspartner:** Analyse der bestehenden Finanzierungsstruktur: Welche Gläubiger gibt es, welcher Anpassungsbedarf an der bestehenden Kreditdokumentation besteht, welche Rechts- und Handlungsoptionen haben die bestehenden Gläubiger, welches Entgegenkommen ist denkbar, etc.

**Handlungsempfehlung:** Erstellung einer Finanzierungsmatrix, einschließlich der faktischen Anpassungsbedürfnisse, der rechtlichen und wirtschaftlichen Hebel der bestehenden Gläubiger und der Vorschläge für eine Anpassung der Finanzierung; Erarbeiten eines konkreten Finanzierungsvorschlags für die Bestandsfinanzierer (einschließlich Anpassen von Tilgungsplänen, Zinserhöhungen, Erhöhung der bestehenden Linien, Flexibilität bei Finanzkennzahlen, etc.). Vorbereitung einer fundierten Argumentation; Abholen der Hausbanken und sonstiger Schlüsselpartner – wichtig: Vertrauen schaffen ist essenziell!

TaylorWessing



Ulf Gosejacob  
Partner

Die Finanzierung der Transformation des Automotive Sektors ist und bleibt eine komplexe Herausforderung. Ohne eine detaillierte Analyse der Finanzierungsgegebenheiten und -optionen, eine klare strategische Ausrichtung des Unternehmens und ein gutes Stakeholder Management wird dies ein schwieriges Unterfangen.

- **Fördermittel:** Nutzung staatlicher Förderprogramme zur Unterstützung in Krisenzeiten oder für Innovationsprojekte.

**Handlungsempfehlung:** Recherche verfügbarer Förderprogramme auf regionaler, nationaler und EU-Ebene; Einreichung förderfähiger Projektanträge.

- **Liquidität durch Asset-basierte Finanzierungen:** In Zeiten der Krise sind Alternativen zur klassischen Bankenfinanzierung zu evaluieren. Factoring, Sale-and-Lease-Backs und andere Asset- und Absatzfinanzierungen können zusätzliches Wasser unter dem Kiel verschaffen.

**Handlungsempfehlung:** Bewertung des Vermögensportfolios; Identifikation geeigneter Assetfinanzierungsalternativen; Prüfung von Sale-and-Lease-Back-Optionen für Immobilien und/oder Sachanlagen; Durchführung professioneller Anspracheprozesse.

- **Investorenbeteiligungen:** Gewinnung neuer Investoren durch Beteiligungsverkäufe oder Kapitalerhöhungen

**Handlungsempfehlung:** Erstellung eines überzeugenden Information Memorandums; Identifikation potenzieller Investoren aus relevanten Branchen; Durchführung von Investorengesprächen und Präsentationen.



Clemens Niedner  
Partner

||  
**Finanzielle Restrukturierung im Automotive-Sektor erfordert rechtliche Präzision, Marktverständnis und die Fähigkeit, komplexe Stakeholderinteressen in tragfähige Finanzierungslösungen zu übersetzen. Im Spannungsfeld zwischen OEM-Abhängigkeit, Kostendruck und Gesellschafterpositionen führen nur maßgeschneiderte Strukturen zum Erfolg. Unsere Stärke liegt in der Entwicklung bankfähiger Sanierungskonzepte bei Abwägung aller Interessen.**



## Navigating the Challenges – Restrukturierung und Insolvenz

1. **Restrukturierungsverfahren nach StaRUG:** Das Restrukturierungsverfahren erlaubt eine frühzeitige Restrukturierung ohne formelle Insolvenzantragstellung. Es bietet die Möglichkeit, sich bei drohender Zahlungsunfähigkeit unter Erhalt des Rechtsträgers vorbeugend umzustrukturieren, ohne die vollständige Handlungsfähigkeit der Geschäftsleitung aufzugeben.

**Legal Challenge:** Ein Restrukturierungsverfahren ist frühzeitig zu implementieren, da ein Restrukturierungsverfahren bei bereits eingetretener Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung nicht mehr möglich ist. Hier ist vorausschauende Planung sowie die sorgfältige rechtliche Vorbereitung und Dokumentation des Restrukturierungsplans gefragt. Herausforderungen bestehen in dieser Phase u.a. im Umgang mit Gläubigern, insbesondere bei unterschiedlichen Gläubigerinteressen und zwingender Bildung von Gläubigergruppen. Die rechtzeitige Kommunikation gegenüber Gläubigern ist wesentlich, da Gläubiger dem Restrukturierungsplan zustimmen müssen.

**Handlungsempfehlung:** Proaktive Identifikation potenzieller Konflikte zwischen Gläubigergruppen und frühzeitige strategische Planung der erforderlichen Verhandlungen und Abstimmungen, Einbindung spezialisierter Berater zur rechtssicheren Gestaltung der Restrukturierungsmaßnahmen und Kommunikation gegenüber Gläubigern.



Julia Siedhoff  
Salary Partnerin

Im Automotive Sektor bestehen umfangreiche Abhängigkeiten bei den Lieferbeziehungen. Im Insolvenzzenario ist schnelles Handeln geboten, um den Geschäftsbetrieb zu sichern.

**2. Insolvenzverfahren:** Führen die Restrukturierungsmaßnahmen nicht zum gewünschten Ziel, steht am Ende des Prozesses die Einleitung eines Insolvenzverfahrens, entweder in Eigenverwaltung oder als klassisches Insolvenzverfahren.

**Legal Challenge:** Zum Einen besteht für das Management bei eingetretener Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung ein Insolvenzantragspflicht, um straf- und haftungsrechtliche Risiken zu vermeiden. Je nachdem, im welchen Wege das Insolvenzverfahren durchgeführt wird, bestehen verschiedene Herausforderungen. Wird das Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung durchgeführt, bleibt das Management des Unternehmens handlungsbefugt. Es bestehen jedoch gesteigerte gesetzliche Anforderungen an den Zugang zum Eigenverwaltungsverfahren, die zu beachten sind. Zudem besteht die Möglichkeit, das Insolvenzverfahren über einen Insolvenzplan abzuschließen: Hier müssen u.a. Gläubigergruppen gebildet und der Insolvenzplan sorgfältig vorbereitet werden.

**Handlungsempfehlung:** Engmaschige Überwachung der finanziellen Situation, um zwingende Insolvenzgründe rechtzeitig zu erkennen; rechtzeitige rechtliche Beratung, um die besten Möglichkeiten zum Erhalt des Unternehmens auch trotz Insolvenz noch wahrnehmen zu können, bei laufendem Geschäftsbetrieb in Insolvenz: Frühzeitiges Implementieren eines Investorenprozesses, um Verkauf über Asset Deal zu ermöglichen.

**Fazit:** Zulieferer stehen vor erheblichen wirtschaftlichen Herausforderungen aufgrund des signifikanten Rückgangs an Bestellungen ihrer Hauptkunden. Um das Unternehmen erfolgreich zu stabilisieren und wieder auf Erfolgskurs zu bringen, sind wie gesehen umfassende Maßnahmen erforderlich.

Durch eine gezielte Kombination dieser Maßnahmen und interdisziplinäre Projektgestaltung lassen sich aktuelle Herausforderungen meistern und eine stabile Basis für zukünftiges Wachstum schaffen. Durch diese ganzheitliche Herangehensweise kann eine rechtzeitige und interdisziplinäre Rechtsberatung maßgeblich dazu beitragen, dass sich die Mandantin nicht nur ihre Existenz sichern, sondern auch gestärkt aus der Krise hervorgehen kann.

## Kontakte



**Thomas Kahl**  
Co-Head Industry Group Automotive  
Partner

[t.kahl@taylorwessing.com](mailto:t.kahl@taylorwessing.com)



**Michael-Florian Ranft**  
Co-Head Industry Group Automotive  
Partner

[m.ranft@taylorwessing.com](mailto:m.ranft@taylorwessing.com)



**Ulf Gosejacob**  
Partner

[u.gosejacob@taylorwessing.com](mailto:u.gosejacob@taylorwessing.com)



**Dajin Lie**  
Salary Partnerin

[d.lie@taylorwessing.com](mailto:d.lie@taylorwessing.com)



**Clemens Niedner**  
Partner

[c.niedner@taylorwessing.com](mailto:c.niedner@taylorwessing.com)



**Dr. Benedikt Rohrßen**  
Partner

[b.rohrssen@taylorwessing.com](mailto:b.rohrssen@taylorwessing.com)



**Julia Siedhoff**  
Salary Partnerin

[j.siedhoff@taylorwessing.com](mailto:j.siedhoff@taylorwessing.com)



**Jan-Patrick Vogel**  
Partner

[j.vogel@taylorwessing.com](mailto:j.vogel@taylorwessing.com)

**2000+ people**  
**1100+ lawyers**  
**300+ partners**  
**29 offices**  
**17 jurisdictions**

<b>Austria</b>	Klagenfurt   Vienna
<b>Belgium</b>	Brussels
<b>China</b>	Beijing   Hong Kong   Shanghai
<b>Czech Republic</b>	Brno   Prague
<b>France</b>	Paris
<b>Germany</b>	Berlin   Düsseldorf   Frankfurt   Hamburg   Munich
<b>Hungary</b>	Budapest
<b>Netherlands</b>	Amsterdam   Eindhoven
<b>Poland</b>	Warsaw
<b>Republic of Ireland</b>	Dublin
<b>Slovakia</b>	Bratislava
<b>South Korea</b>	Seoul*
<b>UAE</b>	Dubai
<b>Ukraine</b>	Kyiv
<b>United Kingdom</b>	Cambridge   Liverpool   London   London TechFocus
<b>USA</b>	New York   Silicon Valley

\* In association with DR & AJU LLC

Taylor Wessing statistics published are correct as of January 2025.

This publication is not intended to constitute legal advice. Taylor Wessing entities operate under one brand but are legally distinct, either being or affiliated to a member of Taylor Wessing Verein. Taylor Wessing Verein does not itself provide legal or other services. Further information can be found on our regulatory page at:

[taylorwessing.com](https://taylorwessing.com)