

Megatrends stellen Finanzmanagement vor neue Aufgaben

Autohersteller entwickeln sich zu Mobilitätsdienstleistern – Herausforderungen bei der Finanzierung, dem Zahlungsverkehr und dem Risikomanagement

Börsen-Zeitung, 9.9.2017
Die Automobil- und Zulieferindustrie ist dabei, sich neu zu erfinden: Elektromobilität, die Entwicklung der Autohersteller (OEM) zu Anbietern von Carsharing und anderen Mobilitätsdienstleistungen sowie autonomes Fahren und Connected Services verlangen von der Branche derzeit ein Höchstmaß an Veränderungsbereitschaft. Hinzu kommt eine immer schwächer einzuschätzende Marktentwicklung aufgrund politischer Einflussnahme, des schwer vorhersehbaren Verhaltens der Nachfrageseite und zunehmender Entwicklungsgeschwindigkeit insbeson-

„Eine sukzessive Verbreitung von E-Autos und ein deutlicher und schnellerer Rückgang der ‚Verbrenner‘-Verkäufe als bislang erwartet scheinen ein durchaus realistisches Szenario.“

dere wegen externer Disruptoren. Von ihrem Treasurer sowie der begleitenden Bank erwarten die Entscheider aus der Automobil- und Zulieferindustrie neue Lösungen in der Finanzierung, im Risikomanagement und im Transaction Banking.

Zahlreiche attraktive und bezahlbare E-Modelle werden auf der diesjährigen Internationalen Automobil-Ausstellung (IAA) vorgestellt und in den nächsten Jahren auf den Markt kommen, und auch in die Entwicklung der Infrastruktur kommt immer mehr Bewegung. Eine sukzessive Verbreitung von E-Autos und ein deutlicher und schnellerer Rückgang der „Verbrenner“-Verkäufe als bislang erwartet scheinen ein durchaus realistisches Szenario. Zugleich zeichnet sich ab, dass Dienstleistun-

gen rund um das Auto immer wichtiger werden.

Diese neuen Entwicklungen bedeuten zusätzliche Verträge, die die Nutzung des Autos und der mit ihm verbundenen Dienste künftig regeln. Damit einher gehen finanzielle Risiken und Prozesse, die das Treasury abbilden und mit Hilfe von Banken absichern muss. Beginnen wir beim E-Fahrzeug selbst – und zwar mit der teuersten Baugruppe: der Batterie.

Wegen der hohen Anschaffungskosten und des schnellen technischen Fortschritts bei der Reichweite und Ladezeit entstehen Modelle, bei denen der Automobilhersteller Eigentümer der Batterie bleibt. Der Kunde zahlt lediglich für die Nutzung, beispielsweise für drei Jahre im Voraus oder in monatlichen Raten. Letzten Endes managt der OEM den Lebenszyklus der Batterie: Wenn der Kunde nach Ablauf des Vertrages eine neue Batterie wünscht, nimmt der OEM die alte Batterie zurück, recycelt sie oder arbeitet sie auf, um sie zum Beispiel als zentralen Energiespeicher für Wohn- oder Industriegebäude weiterzuverkaufen.

Finanziell gesehen bedeutet dies: Das Auto ist zwar verkauft, die Batterie jedoch wird weiter beim OEM beziehungsweise seinem unternehmenseigenen Finanzdienstleister bilanziert, und er muss die Restwertrisiken managen. Auch für Batterieaufarbeitung und Organisation der Lieferantenkette entstehen ihm Kosten. Wenn der Kunde für die Nutzung der Batterie über die vereinbarte Laufzeit hinweg nicht im Voraus bezahlt, müssen die Batterien finanziert werden, zum Beispiel über Vermögenswerte, die durch Darlehen gesichert sind.

Risiken zu beachten

Im Zuge der Elektrifizierung des Autos entstehen neue Risiken, für die die OEM ein adäquates Risikomanagement aufbauen müssen. So korrelieren die Batteriepreise mit den Rohstoffpreisen. Die Kosten zum Beispiel für Nickel, Kobalt oder Lithium sollten abgesichert werden. Noch ist

dies jedoch an den Finanzmärkten nur eingeschränkt möglich.

Aktuell ergreifen die OEM selbst Initiativen, um Ladenetze aufzubauen. Auf diese Weise entstehen den OEM einerseits Infrastrukturkosten. Andererseits werden sie zum Anbieter von Energie. Dies erfordert hohe Investitionen und bindet Kapital. Zudem betreten die OEM Neuland: Sie



Von
Thorsten Mehlretter

Head of Automotive,
Transport and Logistics
bei ING Wholesale
Banking Germany

treten entweder in Wettbewerb mit den Versorgern, oder sie kooperieren mit ihnen. Und weil die richtige Platzierung von E-Ladesäulen für den Erfolg der Elektromobilität essenziell ist, kommt der Standortsuche eine hohe Bedeutung zu: Einerseits muss die Anbindung an das Stromnetz sichergestellt werden, andererseits soll nach Möglichkeit bestehende Infrastruktur – beispielsweise von Raststätten oder Parkhäusern – genutzt werden, auch wenn dort möglicherweise leistungsfähigere Zuleitungen installiert werden müssen.

Der Treasurer muss hierfür adäquate Modelle der Projektfinanzierung vorbereiten, insbesondere bei Joint Ventures. Wenn die Ladeinfrastruktur in einem Gemeinschaftsunternehmen aufgebaut wird, wird bei der Finanzierung zu Beginn eine gute Eigenkapitalausstattung erforderlich sein. Später, wenn sich die entsprechenden Geschäftsmodelle zur Infrastruktur etabliert haben, kann der Fremdkapitalanteil erhöht werden. Betreibt der OEM die Ladesäulen allein, hat er die Möglichkeit, bei der Finanzierung günstigere Konditionen zu erzielen, wenn die finanziere-

nden Investoren und Banken pol die gute Bonität des OEM abstellen können. Dem Risikomanagement fällt schließlich die Funktion der Absicherung von Preisschwankungen am Energiemarkt zu, sollte der OEM mit seinen Endkunden fixe Stromkosten vereinbart haben.

In stark urbanisierten Regionen zeichnet sich schon seit längerem ein Trend weg vom eigenen Auto und hin zu neuen Mobilitätslösungen ab. Im Mittelpunkt steht hierbei in Deutschland das Carsharing. Die mit Carsharing verbundenen Dienstleistungen stellen die OEM und Banken vor neue Anforderungen – vor allem im Zahlungsverkehr mit den Endkunden.

Für das Carsharing muss eine gesamte Fahrzeugflotte finanziert werden – und zwar in potenziell noch größerem Umfang als die schon vorhandenen Flotten der auf die Absatzfinanzierung spezialisierten Financial-Services-Einheiten der OEM. Der begleitenden Bank stellen sich mehrere Fragen: Was genau wird zum Tätigkeitsportfolio des Mobilitätsdienstleisters gehören? Wovon ist der Erfolg des Geschäftsmodells abhängig? In welcher Form ist er organisiert: als Joint Venture oder als voll beim OEM konsolidierter Dienstleister?

Prognosen sind schwierig

Für die Bewertung eines solchen Dienstleisters gelten zunächst Parameter ähnlich wie bei einem Mietwagen-Unternehmen: Anzahl der Fahrzeuge, Anzahl der Kunden, durchschnittliche Fahrzeugnutzung, Umsätze und Profite sowie die Gebrauchtwagenpreise, damit einhergehend die Restwerte der ei-

genen Flotte. Wegen der sich schnell entwickelnden Technologie und des sich ändernden Kundenverhaltens wird es jedoch schwierig sein, die Fahrzeugnutzung vorab trefflicher zu prognostizieren. Der Einsatz von Asset Backed Securities (ABS), der bei der Finanzierung von Fahrzeugflotten eine wichtige Rolle spielt, wird hierdurch erschwert, da die Cash-flows aus der Fahrzeugnutzung zumindest anfangs nicht zuverlässig prognostiziert werden können.

Auf Investoren und Banken, die der Automobilbranche bereits erhebliche Mittel zur Verfügung stellen, kommen zusätzliche Finanzierungsanfragen zu. Dabei müssen sie sich mit den wandelnden Geschäftsmodellen der OEM auseinandersetzen und anfreunden.

Auch die Abwicklung des Zahlungsverkehrs mit den Kunden stellt eine besondere und für die OEM neue Herausforderung dar. Kunden

„Das Wholesale Banking der Zukunft wird entscheidend dazu beitragen, Risiken zu beherrschen und Innovationen möglich zu machen.“

werden die von ihnen genutzten Mobilitätsdienstleistungen mobil und digital bezahlen wollen. Hierfür müssen die OEM eine entsprechende IT-Infrastruktur und digitale Benutzeroberflächen aufbauen. Des Weiteren werden immer mehr Dienstleistungen on demand nachgefragt, zum Beispiel die Unterstützung beim Finden und Bezahlen von Parkplätzen,

spezielle Navigationsdienstleistungen oder eine höhere Motorleistung bei besonderem Bedarf. Das Angebot von Infotainment und Datendienstleistungen gewinnt an Bedeutung, insbesondere je weniger Aufmerksamkeit der Fahrer durch sein zunehmend autonom fahrendes Auto dem Straßenverkehr widmen muss.

Diese Dienstleistungen wird der Kunde aus dem Fahrzeug heraus buchen und bezahlen wollen. Wenn er dafür nicht jedes Mal sein Smartphone benutzen will oder darf, weil er gerade seinen Wagen lenkt, wird sein Fahrzeug Bezahlfunktionen benötigen und wird zum Smart Payment Device. Dies stellt völlig neue Anforderungen an den OEM, der seinen Kunden Mobile Payments anbieten und den B2C-Massenzahlungsverkehr abwickeln können muss.

Unternehmerisches Neuland

Zusammenfassend kann man sagen: Die OEM werden im Zuge von E-Mobilität, Carsharing, autonomem Fahren und Connectivity vielfach unternehmerisches Neuland betreten. Die Banken sind gefordert, sie dabei insbesondere mit ihren kontinuierlich weiterentwickelten Kompetenzen und ihrer eigenen Erfahrung aus der fortschreitenden Digitalisierung im Finanzbereich zu begleiten. Dabei wird die Revolution in der Automobilindustrie auch neue Herausforderungen für das Banking bedeuten. Mit der Finanzierung neuer Geschäftsmodelle, der Abwicklung von Mobile Payments und der Absicherung neuer Risiken – insbesondere von in der Batterie verwendeten Rohstoffen – betreten auch viele Banken Neuland. Das Wholesale Banking der Zukunft wird entscheidend dazu beitragen, Risiken zu beherrschen und Innovationen möglich zu machen.