

Krisenmanagement in "schwierigem Fahrwasser"

Das Jahr 2009 stellt vieles in den Schatten. Die Wirtschaftskrise hat in einigen Bereichen, insbesondere Automotive, Export, und Maschinenbau zu dramatischen Umsatzeinbrüchen geführt. Seit Gründung der Bundesrepublik Deutschland hat es einen vergleichbaren Wirtschaftsabschwung noch nicht gegeben. Im Automobilsektor gab es Auftragsrückgänge in einer Größenordnung, die nicht selten 40 % bis 50% des Auftragsvolumens des Vorjahres erreichten. Auf einen solchen Rückgang innerhalb solch kurzer Frist kann sich kein Unternehmen vorbereiten, und kein Unternehmen kann entsprechend zeitgleich eine Kostenreduktion vornehmen. Fazit:

Die gesamten hiervon betroffenen Branchen erwirtschaften derzeit enorme Verluste, die sich in 2009 realistischerweise nicht mehr ausgleichen lassen.

Die Konjunkturkrise geht einher mit einem geschwächten Bankensektor, die letztendlich diese Krise weltweit ausgelöst hat. Die Konsequenz ist, dass eine Reihe von Kreditinstituten erforderliche Sanierungsmaßnahmen bei deren Kunden mangels Liquidität einfach nicht mehr mitgetragen werden können. Das ist eine noch vor Kurzem undenkbare Situation! In dieser beispiellosen Krise muss daher bereits im Vorfeld einer Bankenrunde genauestens geprüft werden, welche weiteren Stakeholder mit herangezogen werden können, damit die Sanierungslast nicht allein bei den Banken verbleibt.

Auf keinen Fall darf in dieser schwierigen Situation lediglich eine finanzwirtschaftliche Sanierung angestrebt werden. Dies würde von den Banken wegen der grundlegenden, negativen Risikoeinschätzung zahlreicher Branchen ohnehin nicht mitgetragen. Die Sanierungsmaßnahmen müssen somit eine das gesamte Unternehmen umfassende, leistungswirtschaftliche Ausrichtung haben.

Die jüngste Erfahrung zeigt, dass auch die übrigen Beteiligten vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise viel eher bereit sind, einen Sanierungsbeitrag zu leisten. Mittlerweile kann fast alles verhandelt werden, sofern ein Vertrauensverhältnis zum Unternehmen besteht und durch die Sanierungsberatungsgesellschaft Zutrauen zum Überwinden der Krise

vermittelt werden kann. Hilfreich ist auch, wenn man gegenüber den Stakeholdern seriös aufzeigen kann, welche Konsequenzen ein Insolvenzverfahren im Einzelfall hätte. Im Nachfolgenden werden einige Ansatzpunkte exemplarisch dargestellt:

Personalsektor: Erforderliche Produktionskürzungen sollten konsequent umgesetzt und die Möglichkeit des Einsatzes von Kurzarbeitergeld geprüft werden. Führt dies zu keiner hinreichenden Kostenentlastung, sind Vereinbarungen mit der Belegschaft (oder je nach rechtlichem Rahmen mit dem Betriebsrat, bei Tarifverträgen mit der Gewerkschaft etc.) zu treffen.

Lieferanten: Lieferantenverbindlichkeiten sind häufig in Vorräten gebunden, die die Kunden des Unternehmens zur Zeit nicht abrufen und daher auch nicht bezahlen. In einer solchen Lage kann man mit den betreffenden Warenkreditversicherern und den

Lieferanten verhandelt, erst Zahlung zu leisten, wenn die Lagerbestände verarbeitet und an den Endkunden fakturiert wurden. Zahlungsfristen können so nach hinten verschoben werden und sind auch formell für die Berechnung der Zahlungsfähigkeit in der Liquiditätsplanung entlastend zu berücksichtigen.

Aber auch bestehende Einkaufskontrakte, die zu wirtschaftlich anderen Zeiten abgeschlossen wurden, gehören auf den Verhandlungstisch. Grundsätzlich gilt: Kein Lieferant riskiert es derzeit, auf einen Kunden zu verzichten.

Kunden: Derzeit sind Kunden durchaus zu Zugeständnissen bereit, denn sie nehmen zwar deutlich weniger Leistungen ab, benötigen jedoch immer noch eine gewisse Lieferfähigkeit. Wenn dann der zuverlässige Lieferant nicht mehr da ist, zu dem unter Umständen eine zumindest eine temporäre Abhängigkeit besteht, ist die Versorgung gefährdet. Mit detailliert aufbereiteten Konzepten, welche z.B. die gestiegenen Stückkosten bei verminderter Stückzahl deutlich hervorheben, können bei einigen Kunden sicherlich Preiserhöhungen, Zahlungszielverkürzungen oder Vorschüsse durchgesetzt werden.

Dauerschuldverhältnisse: Hier seien exemplarisch langfristige Mietverträge genannt, die in guten Zeiten abgeschlossen, von den Unternehmen problemlos getragen werden konnten. In Krisenzeiten stellen sie eine teilweise erhebliche Belastung dar. Was für den Lieferanten

gilt, ist auch auf den Vermieter übertragbar. Bevor dieser einen Leerstand riskiert, ist er nicht selten zu Konzessionen bereit.

Einbeziehung staatlicher Hilfen: Viele Bundesländer haben für KMUBetriebe eigene Förderprogramme aufgelegt. Letztlich muss in der Darstellung immer der Nachweis geführt werden, dass es sich um eine durch die Finanz- und Wirtschaftskrise hervorgerufene, temporäre Situation handelt (Stichtag: 01.07.2008) und die grundsätzlichen Voraussetzungen in dem Unternehmen positiv sind. Handelt es sich bei dem Krisenunternehmen um ein größeres Unternehmen, können teilweise Landesbürgschaften beantragt werden.

Mit einem solchen Bündel an Massnahmen und verhandelten Kostenentlastungen lässt es sich dann auch einfacher in die Bankenrunde gehen, deren Moderation naturgemäß heutzutage schwieriger ist, als in den Jahren zuvor. Wichtig ist in all diesen Fällen ein überzeugendes Konzept, welches auch eine Untersuchung des Marktumfeld unter den aktuellen Gegebenheiten beinhalten muss. Nicht zu unterschätzen ist ferner das Renommee der Beratungsgesellschaft, die dieses Konzept begleitet.