



Thema: Liquidität vor Rentabilität

Sanierung in der Rezession

- 1. Vorwort: ...und was ist jetzt anders?**
- 2. Liquidität**
- 3. Struktur des Fremdkapitals**
- 4. Management**
- 5. Empfehlungen**
- 6. Kalenderblatt**
- 7. STEIDL Unternehmensberatung**

1. Vorwort: ...und was ist jetzt anders?

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die augenblickliche Wirtschafts- und Finanzkrise unterscheidet sich von früheren Krisen dadurch, dass sie nicht eine individuelle Krise mit begrenzten Auswirkungen ist, sondern ganze Branchen und Absatzmärkte umfasst.

Vor diesem bedrohlichen Hintergrund muss klar sein, dass ein Abwarten oder „Aus-sitzen“ nicht helfen kann – es hat auch bei früheren Krisen nicht wirklich geholfen. Insbesondere die auf 24 Monate verlängerte Kurzarbeit darf nicht einer Verschlep-pung notwendiger Entscheidungen und deren zielgerichteter Umsetzung Vorschub leisten. Halten wir uns bitte vor Augen:

ein durchschnittlicher Umsatzeinbruch von 30 %

ein Geschäftsvolumen auf dem Niveau von 2006

ein Kostenniveau von existenzgefährdender Höhe

Kurz gesagt können hier nur ein kurzfristig wirksamer Kapazitätsabbau und eine stra-tegische Neupositionierung helfen. Letztere umfasst sowohl die Erschließung neuer Wachstumsfelder als auch die Überprüfung aller Kostenpositionen und Unterneh-mensstrukturen – ohne den Einsatz von Rasenmähermethoden.

Die Ziele müssen sein:

Senkung des Break Even (Gewinnschwelle) durch den Abbau von Fixkosten, sorgsames Management der variablen Kosten und Stabilisierung der Erlöse

Erhöhung der Flexibilität (Flexibilisierung von Fixkosten!)

Verdichtung der Wertschöpfung auf allen Stufen

Auf den folgenden Seiten will ich – beginnend mit der Sicherung der Liquidität – ei-nen Überblick über die notwendigen Instrumente geben, mit denen die aktuelle Krise gemeistert werden kann.

Viel Vergnügen beim Lesen des neuen Newsletter wünscht Ihnen nun

Ihr Martin Steidl

2. Liquidität

In diesem Jahrzehnt ist es vielen Unternehmen gelungen, nicht zuletzt durch den Einsatz eines wirksamen Risikomanagements auf folgenden Gebieten nachhaltig an Stärke zu gewinnen:

- Erzielung und Stabilisierung von Produktivitätsvorteilen
- Verkürzung und Verdichtung der Wertschöpfungsketten
- Erweiterung des Angebotsspektrums um Serviceleistungen
- Verbreiterung der Eigenkapital-Basis

Daher müssen jetzt auch nicht Rentabilität und Portfolio-Optimierung die vorrangigen Themen sein, sondern Liquidität und die Anpassung der Strukturen an ein deutlich reduziertes Geschäftsvolumen.

Unternehmen mit knappen Kontokorrentlinien sind angesichts des starken Rückgangs bei den Aufträgen latent oder offen gefährdet, denn die Linien werden im kommenden Aufschwung für den Bestandsaufbau sowie den Zuwachs an Forderungen bis zur Grenze ausgenutzt. Dadurch fehlen aber für wesentliche Zahlungen wie z. B. Löhne, Gehälter, Steuern und Sozialbeiträge die entsprechenden Mittel.

Da die Werthaltigkeit der Bestände fraglich ist (RHB wegen rückläufiger Beschaffungspreise, Fertigerzeugnisse aus retrograder Verprobung), sind die ausgeschöpften Linien tendenziell unzureichend besichert, bei der Inventur drohen Buchverluste durch Wertberichtigungen und damit eine Verringerung des Eigenkapitals.

3. Struktur des Fremdkapitals

Sowohl die Bankenstruktur als auch der Finanzierungs-Mix sind die Parameter, die das Finanzierungsrisiko bestimmen:

aus den Zeiten niedriger Zinsen gibt es noch zu viele KK-Linien, die darüber hinaus zum Teil mit Grundschulden oder Maschinen besichert sind

der Bankenkreis ist - gemessen am Geschäftsvolumen - zu groß, außerdem ist durch den Umfang an Besicherung die Neuordnung der Passivseite erschwert

es häufen sich die Verletzungen von Kriterien aus Kreditverträgen („gerissene Covenants“), die bei strukturierter Finanzierung unter Einschluss des Finanzmarkts die Möglichkeiten der Refinanzierung behindern

Zur Durchfinanzierung der Krise ist zusätzliche Finanzierung notwendig; da die Banken ihre Rahmenbedingungen jedoch verschärft haben und zusätzliche Sicherheiten vielfach nicht gegeben werden können, sind die Möglichkeiten hier deutlich eingeschränkt. Hinzu kommt, dass zusätzliche Kredite die Bilanzstruktur verschlechtern, den Verschuldungsgrad erhöhen, den unternehmerischen Spielraum einengen und die Finanzierungskosten ungünstig beeinflussen.

Welche Perspektive sehen wir für die Fremdfinanzierung?

Bei der **Betriebsmittelfinanzierung** muss das Ziel mindestens in einem Erhalt der Linien bestehen. Die Erreichung dieses Zieles wird durch folgendes behindert:

Viele Banken tendieren dazu, freie Linien zurückzuführen.

Kreditlinien werden primär kurzfristig gewährt.

Die Kriterien für Kredite werden verschärft.

Die befürchtete Kreditklemme ist zu einer Tatsache geworden.

Für **syndizierte Kredite** und **Club-Deals** wird folgendes erwartet:

Die Refinanzierung wird deutlich schwieriger.

Aus Bankensicht werden langfristige Engagements vorgezogen.

Die befürchtete Kreditklemme ist zu einer Tatsache geworden.

Bei der **Mezzanine - Finanzierung** müssen wir von folgendem ausgehen:

Programm-Mezzanine steht nicht mehr zur Verfügung.

Individuelle Mezzanine ist unter erschwerten Bedingungen möglich.

Die Refinanzierung wird deutlich schwieriger.

Debt-to-Equity Swaps scheinen immer häufiger die Lösung für Finanzierungsprobleme zu sein.

Den Einfluss von **Finanzinvestoren** müssen wir differenziert sehen:

Die eigene Liquiditätslage des Investors bestimmt seine Handlungsfähigkeiten im Markt.

Knappe Liquiditätsreserven verhindern operative / dispositive Richtungsänderungen.

Für LBO-Finanzierungen steht kein Kapital zur Verfügung.

4. Management

In der überwiegenden Zahl der Unternehmen hat man sich an die Führung mit Kennzahlen gewöhnt. Die eher klassischen Kennzahlen müssen durch solche ergänzt werden, die in der rezessionsbedingten Krise eine Wirkung als Frühwarnindikator infolge hoher Liquiditätsrelevanz entfalten. Dies sind z. B.:

Ausfallrisiken bei Kunden

Ausfallrisiken im Auftragsbestand

KK-Reserven

Nachkalkulationen mit Preisuntergrenzen

Des Weiteren muss eine regelmäßige Bedrohungsanalyse Hinweise darauf geben, welche Auswirkungen die Krise auf das Unternehmen haben kann:

Umfeldparameter

Strukturbedingungen

Schwellenwerte

Handlungsalternativen

Auch wenn es derzeit schwierig ist müssen plausible Annahmen über die Absatz- und Umsatzentwicklung getroffen werden. Dies erfordert einen engen Schulter-schluss mit den Kunden. An diesen Annahmen muss sich jede qualifizierte Unternehmensplanung messen lassen; sowohl für die Steuerung des Unternehmens als auch für die Zusammenarbeit mit den Finanzierungspartnern.

Zusätzlich zählen an dieser Stelle besonders strategische Ansätze zur nachhaltigen Kostensenkung (ohne Rasenmähereffekt) zu den bevorzugten Werkzeugen des Managements:

Systematisierung der Vertriebsaktivitäten

Portfolio-Optimierung, Wertschöpfungsoptimierung

Wertanalyse, Beschaffungsoptimierung

Effizienzsteigerung in den indirekten Bereichen

Working-Capital-Management

In besonders prekären Liquiditätssituationen (Insolvenznähe!) hat sich die Einrichtung eines Liquiditätsbüros bewährt, das folgende Aufgaben erfüllt:

Kontrolle und Simulation der Zahlungsströme im Sinne einer integrierten Liquiditätsplanung

Impulsgeber für ein Arbeitsteam „Working-Capital-Management“

Freigabe von Bestellungen und Zahlungen

Laufende Kontenkontrolle

Regelmäßige Bankenberichterstattung

Umsetzungskontrolle

Je nach Art und Umfang der zu erfüllenden Aufgaben kann das Liquiditätsbüro ein Projektteam (in der Nähe von CEO, CFO oder CRO) oder eine täglich als Jour fixe durchgeführte Besprechung sein. In kritischen Situationen empfehle ich die Einsetzung eines separaten Projektteams.

5. Empfehlungen

Zur Bewältigung der Rezession und für eine gute Ausgangslage im darauf folgenden Aufschwung (Jetzt wird um die Pole Position gekämpft!) gibt es nach meiner Ansicht drei Bereiche, die für das Überleben von Bedeutung sind:

Sicherung der Liquidität

Differenzierte Darstellung der Liquidität nach Mittelherkunft und Mittelverwendung, jeweils nach A, B und C und im Vergleich IST zu PLAN

Identifizierung der Liquiditätsreserven im Unternehmen sowie der Vorlaufzeiten, die zur Nutzung der Reserven berücksichtigt werden müssen

Erstellung und Fortschreibung eines Refinanzierungskonzepts, das alle finanzwirtschaftlichen und leistungswirtschaftlichen Maßnahmen einschließt

Erarbeitung eines Working-Capital-Management-Konzepts mit Meilensteinen und identifizierten Mittelzuflüssen

Absicherung von Notfallplänen seitens aller Fremdkapitalgeber

Erarbeitung von alternativen Break-Even-Szenarien für unterschiedliche Unternehmensstrukturen

Verbesserung der operativen Leistungsfähigkeit

Bereinigung des Portfolios

Reduzierung der Stückkosten

Senkung der Komplexitätskosten

Reduzierung der Personalkosten

Überprüfung der Geschäftsprozesse auf ihre Ressourcenbindung

Reduzierung von Durchlaufzeiten und Beständen

Anpassung der Unternehmensstruktur

Verdichtung der Wertschöpfungsketten

Anpassung des Standortkonzepts

Bewusste Entscheidungen Make or Buy

Reduzierung der Komplexität

6. Kalenderblatt

„In Sommertagen
rüste Deinen Schlitten,
und Deinen Wagen
in des Winters Mitten.“

(Friedrich Rückert)

7. STEIDL Unternehmensberatung und Interim-Management

Krisen-, Sanierungs- und Strategiemanagement in mittelständischen Unternehmen

Zielgruppe:

Unternehmen in den Branchen Maschinen- und Anlagenbau, Metallverarbeitung,
Kunststoffverarbeitung, Werkzeugmaschinenbau und Zulieferindustrie

Einsatzgebiete:

Interim-Management (als CEO, CFO oder CRO), Krisen- und Sanierungsmanagement, Strategische
Unternehmensführung, Controlling, Training und Coaching

Dipl.-Ing., Dipl.-Wirt.-Ing. Martin Steidl

Jahrgang 1947

Studium an der RWTH Aachen

Industrietätigkeit 1974 – 1999

Seit 1999 selbstständiger Unternehmensberater

www.steidl-partner.de