

# Consulting



## Lieferanten

Geldfluss:  
Riskante  
Beziehungen

Von Peter Lenz

**Nicht nur Liquiditätsprobleme können Unternehmen in der Krise gefährlich werden. Auch die externen Risiken nehmen zu, etwa durch den Ausfall von Lieferanten oder die schlechtere Zahlungsfähigkeit von Kunden. Auf diese bedrohliche Situation sind viele Unternehmen nicht ausreichend vorbereitet.**

Das intakte Beziehungen zur Bank und anderen Finanzierungspartnern unerlässlich sind, liegt angesichts der Liquiditätsprobleme vieler Betriebe auf der Hand. Aber wie steht es um die Liquidität der Banken selbst? Wie gut sind wichtige Lieferanten aufgestellt? Welche Zahlungsziele sind mit Kunden vereinbart und unter welchen Bedingungen können sie angepasst werden? Wie solide ist der Anbieter von Rechenzentrumsleistungen noch? Hinter den Geschäftspartnerbeziehungen stecken große Risiken. In der Krise rücken sie nun stärker ins Blickfeld, das Management von Ausfallrisiken steht inzwischen auf der Agenda vieler Unternehmen.

Lieferantenrisiken sind dabei als besonders komplex einzustufen, da sie sich auf die gesamte – oft international aufgetaute – Wertschöpfungskette auswirken können. Konzerne müssen darauf vorbereitet sein, dass selbst große Zulieferer ausfallen. Ein objektives Rating und vertiefende Analysen dienen dazu, sich ein klares Bild von der Situation zu machen, in der sich Lieferanten oder Dienstleister befinden. Nur so können Unternehmen ihre Strategie rechtzeitig an den Risiken ausrichten, die von einem Lieferengpass oder Produktionsstopp ausgehen.

Zahlungsziele mit Kunden sind zumeist vertraglich fest vereinbart und können oft nur mit Mühe angepasst werden. Ein enges Monitoring der Zahlungseingänge ist notwendig, um frühzeitig Warnsignale über eine mögliche Verschlechterung der Zahlungsfähigkeit eines Kunden zu erhalten. Auf dieser Basis können dann eventuell die vertraglichen Vereinbarungen noch angepasst und das Risiko des Zahlungsausfalls reduziert werden.

Banken galten bisher kaum als risikobehaftete Geschäftspartner. Der Einbruch des Finanzmarkts im vergangenen Jahr hat diese Sichtweise nachdrücklich erschüttert. In dieser Krise kann es zukunftsentscheidend sein, die kurzfristige genauso wie die langfristige Versorgung mit Fremdkapital sicherzustellen. Die Unternehmen sollten daher ihre Bankenbeziehungen nicht nur kosten-, sondern auch risikoorientiert betrachten. Das Risikomanagementsystem muss also zum Beispiel erfassen, ob Anlagen wie Tages- und Festgelder jederzeit verfügbar sowie bestimmte Wertpapiere noch werthaltig sind und Sicherungsgeschäfte vertragsgemäß erfüllt werden.

Angesichts der derzeitigen schwierigen Entwicklung überdenken immer mehr Unternehmen, wie sie mit Geschäftspartnern umgehen sollen. Ein umfassendes Management der Kontrahentenrisiken ist häufig nicht einfach. Das Beziehungsgeflecht ist komplex; die benötigten Daten liegen in der Regel nur dezentral vor und müssen in aufbereiteter Form an die Geschäftsführung kommuniziert werden. Aber der Aufwand lohnt sich: Nur wer frühzeitig über wirtschaftliche Fehlentwicklungen seiner Geschäftspartner informiert ist, kann gegensteuern und so womöglich Schäden vom eigenen Unternehmen abwenden.

> [www.kpmg.de](http://www.kpmg.de)

Dr. Peter Lenz ist Partner im Bereich Advisory von KPMG, Frankfurt am Main

## Maschinenbau

# Es ist an der Zeit zu handeln

Von Lutz Jäde

**Die weltweite Rezession hat den Maschinen- und Anlagenbau voll im Griff.**

Auftragsrückgänge von 30 bis 50 Prozent, Liquiditätsengpässe bei stark fremdfinanzierten Unternehmen und die internationale Verflechtung führen zur schärfsten Krise, die die Branche jemals erlebt hat. Inzwischen gehen viele Top-Manager von einer längeren und tieferen Krise aus als noch vor einigen Monaten. Zu diesem Ergebnis kommt eine aktuelle Oliver Wyman-Studie, die auf einer Befragung von Führungskräften im deutschsprachigen Raum basiert.

Die Auftragsrückgänge im Maschinen- und Anlagenbau sind in den letzten Monaten massiv eingebrochen. Dies wirkt sich aufgrund der typischen Auftragszyklen der Branche allerdings erst verzögert auf Umsätze und Produktionsvolumina aus. Da der Zahlungseingang typischerweise nach 70 bis 80 Tagen erfolgt, wird der Rückgang im Volumen erst im zweiten Halbjahr 2009 voll auf die Liquidität durchschlagen.

Die aktuelle Rezession steht unter ähnlichen Vorzeichen wie die Krise im deutschen Maschinenbau zu Beginn der 90er-Jahre. Damals folgte auf Jahre kräftigen Wachstums abrupt ein starker Einbruch. Das Produktionsvolumen war zwei Jahre lang rückläufig und erst nach fünf

Jahren wurde das Niveau der Vorjahre erreicht. Übertragen auf die aktuelle Krise bedeutet dies, dass die Märkte im Maschinen- und Anlagenbau bis 2010 rückläufig sein werden. Entsprechend erwarten fast 40 Prozent der von Oliver Wyman befragten Manager das Ende der Rezession erst für 2011 oder später.

Das Jahr 2008 war für viele Branchensegmente ein Rekordjahr mit starken Zuwächsen. So lag die Produktion im deutschen Maschinenbau im Durchschnitt rund 30 Prozent über dem langfristigen Trend. Fast alle Marktbeobachter rechnen nach dem starken Abschwung mit einer nur langsamen Erholung. Das Marktvolumen wird in diesem Szenario mittelfristig etwa um 20 bis 30 Prozent kleiner sein als 2008. Demzufolge wird sich der Maschinen- und Anlagenbau auf eine längere Durststrecke einstellen müssen. Auch nach 2012 ist das Erreichen des Niveaus von 2008 über mehrere Jahre hinweg unwahrscheinlich.

Die meisten Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus agieren heute noch viel zu defensiv und mit oft zu kurzfristigen Maßnahmen wie Kurzarbeit und Auflösung von Leiharbeitsverträgen. Dies allein wird nicht ausreichen, um die noch lang anhaltenden Probleme zu meistern. Zusätzliche strukturelle Veränderungen wie eine Anpassung der Standortstruktur und die Reduktion der Fixkosten um 20 bis 30 Prozent sind notwendig,



Der deutsche Maschinenbau erlebt seine bislang schärfste Krise. Zugleich aber können die Unternehmen bei einer schnellen, entschlossenen Reaktion als Gewinner aus dieser Situation gehen

um bei geringeren Umsätzen einen positiven Cashflow zu erwirtschaften.

Für die von Oliver Wyman befragten Manager sind die größten Chancen in der Krise



Die Krise bietet vielfach einmalige Chancen zur Veränderung

Dr. Lutz Jäde ist Partner bei Oliver Wyman, München

das Durchsetzen von gravierenden Veränderungen, der Gewinn von Marktanteilen durch antizyklische Investitionen, das Ausschleichen von Wettbewerbern, die Senkung von Einkaufskosten sowie günstige M&A-Aktivitäten. Unternehmen mit hoher Finanzkraft und guter Bonität haben jetzt die einmalige Gelegenheit, ihre strategische Position durch Akquisitionen weiter auszubauen, da die Finanz- und Wirtschaftskrise zu einer deutlichen Abwertung von Unternehmen geführt hat.

Die meisten deutschen Unternehmen sind gut für die Krise gerüstet. Im Jahr 2008 verfügte

die Mehrzahl der Unternehmen über eine Eigenkapitalausstattung von mehr als 30 Prozent und eine EBIT-Rendite von über fünf Prozent. Zudem konnten viele Firmen in den letzten Jahren ihre Flexibilität verbessern und eine führende Position im internationalen Wettbewerb erreichen.

Bei einer schnellen und entschlossenen Reaktion auf die Krise können also viele deutsche Unternehmen als Gewinner aus der Krise hervorgehen. Grundlage ist eine klare Rezessionsagenda. Diese sollte zu Beginn eine realistische Einschätzung von Tiefe und Länge der

Rezession in den Zielmärkten beinhalten. Hinzu kommt eine detaillierte Analyse der Kosten und Liquidität. Auf dieser Basis erfolgt die Auswahl und Umsetzung von geeigneten Restrukturierungsmaßnahmen. Dabei ergänzen sich kurzfristige Maßnahmen zur Kostensenkung und Liquiditätsverbesserung mit nachhaltigen Maßnahmen zur Verbesserung der Kostenstruktur und Hebeln für neues Wachstum. Die Krise bietet vielfach einmalige Chancen zur Veränderung. Wer jetzt rechtzeitig und beherzt handelt, stellt die Weichen für den nächsten Aufschwung.

> [www.oliverwyman.de](http://www.oliverwyman.de)

## Zukunftsstrategie

# Die Krise in den Köpfen überwinden und Platz machen für den Blick aufs Ganze

Von Oliver Greiner

**Schwierige Monate liegen hinter uns. Die Märkte sind in einer Geschwindigkeit und Tiefe eingebrochen, wie man es sich kaum hat vorstellen können. Inzwischen mehrten sich Anzeichen der Besserung, sie machen Hoffnung. Doch ob das Schlimmste bereits überstanden ist, lässt sich nicht mit Gewissheit sagen.**

Entsprechend unterschiedlich ist die Stimmungslage quer durch die Branchen. Einige Unternehmen befürchten weitere Abschwünge und reduzieren unter Schmerzen weiter ihre Kosten. Andere hadern mit der komplizierten Lage und verbleiben im vollständigen Sparmodus. Eine Überwinterungsstrategie mit der Gefahr, den Aufschwung zu verschlafen.

Wieder andere haben den Kampf um die Zukunft bereits mit vollem Elan aufgenommen. Sie setzen Veränderungen durch, die in dieser Geschwindigkeit in guten Zeiten kaum möglich waren. Sie geben ein Vorbild: Bevor die Krise am Markt überwunden wird, kommt es darauf an, die Krise in den Köpfen zu überwinden!

Dabei tut es gut zu wissen: die Grundregeln unternehmerischen Handelns haben sich nicht geändert und werden sich nicht ändern. Wer erfolgreich Produkte verkaufen will, muss sich differenzieren. Wer kostengünstig produzieren will, muss Verschwendung auf allen Ebenen vermeiden. Wer die besten Mitarbeiter hat, hat eine gute Grundlage für zukünftigen Erfolg.

Und natürlich: Wer langfristig am Markt agieren möchte, muss jetzt schon die Weichen für die Zukunft stellen. Eine zentrale Rolle kommt dabei der Überprüfung und nöti-



Blick Richtung Zukunft: Wer bei Entscheidungen die Krise im Kopf hat, unterschätzt auch jene Potenziale, die ihn morgen stark machen

genfalls Weiterentwicklung des Geschäftsmodells zu. In der Praxis redet man zwar viel über Geschäftsmodelle, doch meist bleibt es bei der fragmentierten Anpassung einzelner Aspekte: das Leistungsspektrum, die Produktionslogik, die Vertriebskanäle. Eine ganzheitliche Gestaltung findet selten statt. Doch die Zukunft verlangt nach mehr als der Optimierung einzelner Mosaikstücke unternehmerischen Handelns: eine integrierte Optimierung der Funktionslogik tut Not.

Im Kern aller Geschäftsmodelle steckt die Frage nach dem Leistungsspektrum und den Zielkunden. Unternehmen, welche die Krise in den Köpfen überwunden haben, überprüfen, von welcher Produkt-/Kunden-Kombination sie für die Zukunft überzeugt sind. Populistisch ist dabei der Ruf nach Fokussierung auf die Kernkompetenzen. Fraglos sind bei missglückten Vorstößen in neue Geschäftsbereiche in vielen Unternehmen Unsummen verbrannt worden. Und Krisen waren schon immer

gute Zeiten, um heilige Kühe zu schlachten.

Doch ist Vorsicht angesagt, um nicht auch zukünftige Cash Cows in Form neuer Produkte und Dienstleistungen auf die Schlachttbank zu führen. Denn Wachstum braucht Innovationen. Krisenbilder im Kopf lähmen die Entdeckung der innovativen Gedanken, die jetzt dringend gebraucht werden. Schon vor der Krise führte die halbherzige Nutzung der kreativen Fähigkeiten der Mitarbeiter und Führungskräfte in vielen Unternehmen zur Verschwendung eines großen Potenzials. In schwierigen Zeiten kann man sich eine solche Verschwendung nicht mehr leisten.

Wenn die Produkt-/Kunden-Portfolios gestählt sind, sollte der Blick auf die schlüssige Gestaltung der weiteren Elemente des Geschäftsmodells gerichtet werden. Wie kann durch die Anpassung der Vertriebswege, der Preismodelle oder der Wertkette, wie durch eine geänderte Kundenwahrnehmung oder den Wechsel der Kooperationspartner ein schlüssiges Vorgehen für die neuen Marktrealitäten geformt werden? Wo die Krise im Kopf ad acta gelegt wurde, ist Platz für den Blick aufs Ganze.

Sicher: Wer ums nackte Überleben kämpft, sollte seine ganze Kraft auf das Jetzt und weniger auf die hoffnungsvolle Zukunft richten. Und doch: wer bei Entscheidungen die Krise im Kopf hat, übersieht und unterschätzt auch jene Potenziale, die ihn in Zukunft stark machen würden. Wer sich gefangen und wieder etwas Boden unter den Füßen hat, sollte die Krise aus dem Kopf bekommen und sich mit entschlossener Aufmerksamkeit auf den kommenden Aufschwung vorbereiten.

> [www.horvath-partners.com](http://www.horvath-partners.com)



Entschlossen auf den kommenden Aufschwung vorbereiten

Dr. Oliver Greiner ist Partner bei Horváth & Partners Management Consultants, Stuttgart

## Kommunikation

# Finanzkrise – kein Grund für Verschwiegenheit

Von Florian Bergmann

**Die Wirtschaft leidet – die Krankheit mit dem Namen Finanzkrise ist noch nicht ausgestanden.**

Wenn Kredite knapp, Verbraucher zurückhaltend sind und täglich neue Berichte über Krisenopfer in den Medien verbreitet werden, sind viele Unternehmen infiziert: Ihr Immunsystem ist angeschlagen.

Wer jetzt nicht klar und deutlich sagt, was ihm fehlt (oder dass es ihm im Gegenteil besonders gut geht), riskiert Unsicherheit und den Verlust von Vertrauen.

Dies beginnt schon im Unternehmen selbst: Gerade in angespannten Zeiten ist eine kontinuierliche und glaubwürdige interne Kommunikation so wichtig wie nie. Die Mitarbeiter wollen wissen, wohin ihr Unternehmen in schwierigen Zeiten steuert – sonst leiden Motivation und Produktivität.

Ebenso sollten wichtige Geschäftspartner, Investoren, Politiker und andere Stakeholder auf dem Laufenden über die Unternehmensentwicklung bleiben – ein „Netz von Freunden“ ist die beste Vorbereitung auf eine potenzielle Unternehmenskrise.

Schweigen, weil es alle anderen auch tun? Diese Strategie wird kaum aufgehen, denn die Öffentlichkeit ist sensibler geworden. Dazu trägt einmal ein Trend zur Hysterisierung in vielen Medien bei: Ist ein Skandal, eine Wunde entdeckt, wird nachgehohrt.

Zusätzlich entstehen immer neue Kommunikationsdienste für jedermann im Internet. Enttäuschte Verbraucher, professionell agierende Nichtregierungs-



Gerade in angespannten Zeiten ist eine glaubwürdige Kommunikation nach innen und außen besonders wichtig

Florian Bergmann (M.A.) ist Berater bei der Engel & Zimmermann AG in Gauting bei München

organisationen, Wettbewerber oder frustrierte ehemalige Mitarbeiter können heute so schnell und unkontrolliert wie nie ihre Meinung kundtun.

Wer nicht selbst frühzeitig und sachlich über (mögliche) Auswirkungen der Krise informiert, riskiert, Einfluss auf die Kommunikation zu verlieren und am Ende als Buhmann dazustehen. Abwarten und Wegducken tragen mit Sicherheit nicht zu einem positiven Image bei. Im Gegenteil: Ein solches Verhalten suggeriert,

dass das Unternehmen im Innovationsstau steckt, kurz vor einer Krise steht oder gar etwas zu verheimlichen hat.

Jetzt erst recht in die kommunikative Offensive zu gehen stiftet Vertrauen und kann entscheidende Wettbewerbsvorteile bringen. Kunden und Verbraucher achten auf Unternehmensnachrichten und fragen sich: Welches Produkt ist noch verlässlich, wo wird Servicequalität auch nächstes Jahr noch garantiert und welcher Arbeitgeber geht fair mit seinen Mitarbeitern um?

Sie jetzt an die Hand zu nehmen, zu sagen, „wir sind gesund“, kommt ihrem Informationsbedürfnis entgegen und nimmt Ängste und Unsicherheiten. Auch ein „Wir müssen diese und jene Maßnahmen ergreifen, um gesund zu bleiben“ ist allemal besser als ein „hätten wir bloß“ im Nachhinein.

Es gilt aber auch, bestimmte Bilder zu vermeiden: Gehaltserhöhungen im Vorstand, der mit dem Dienstwagen in den Urlaub fährt, während die Belegschaft in Kurzarbeit ist – das ist der Öffentlichkeit gegenüber nur schwer vermittelbar.

Spezialisierte Beratungsagenturen helfen dabei, die Unternehmenskommunikation auf die richtigen Beine zu stellen, und bringen ihre Erfahrung bei der kommunikativen Begleitung von Restrukturierungen oder Krisen mit ein.

Durch dieses Outsourcing entstehen überschaubare Kosten – anders als bei teuren Marketingmaßnahmen, die von Verbrauchern zudem oft kritisch gesehen werden. In Krisenzeiten sollte – wie bei der Gesundheit auch – nicht an der falschen Stelle gespart werden.

> [www.engel-zimmermann.de](http://www.engel-zimmermann.de)