

# Wenn die Krise zur Existenzbedrohung wird

Restrukturierung: Liquiditätssicherung und Stakeholder-Management sind entscheidend

**D**as Schlimmste scheint vorüber – diese Konjunktüreinschätzung hat sich in den vergangenen Wochen zunehmend durchgesetzt. Das gilt für die deutsche Wirtschaft insgesamt und für die Chemieindustrie im Besonderen. Nach neunmonatiger Talfahrt sind Umsatz und Produktion zuletzt wieder gestiegen. Damit hat der seit 30 Jahren größte Geschäftseinbruch der Branche zumindest ein vorläufiges Ende gefunden. Erste Nachfrageimpulse kamen dabei insbesondere aus Asien, aber auch aus einigen Ländern der Europäischen Union.

## Chemieindustrie – noch kein Normalniveau erreicht

Ist es jetzt also an der Zeit für eine erste Entwarnung? Keineswegs, und dies aus zwei Gründen: Zum einen steht der Aufschwung noch auf wackeligen Beinen; zum anderen war der Einbruch zuvor so tief greifend, dass die Chemiebranche noch lange Zeit weit entfernt sein wird von einem wirklich ruhigen Fahrwasser.

Produktion und Umsatz bewegen sich derzeit deutlich zweistellig unter Vorjahresniveau. Entsprechend niedrig ist die Kapazitätsauslastung. Sie liegt im Branchendurchschnitt bei rund 75%. Das sind rund 10% weniger als bei „Normalbetrieb“. Hierunter leidet auch die Ertragslage, denn durch die geringe Auslastung haben sich die Stückkosten in der Produktion erhöht. Weil zudem die Absatzpreise unverändert unter Druck sind, sehen sich einige Unternehmen mit zum Teil drastischen Ertragseinbußen konfrontiert.

Eine solche Situation kann zur Existenzbedrohung werden, wenn es an unternehmerischer Flexibilität und Substanz fehlt. Flexibilität, die notwendig ist, um sich bei Kapazitäten, Vertriebsstrategie und Produktportfolio rasch auf eine veränderte Nachfrage einzustellen. Substanz, wenn es darum geht, Ergebniseinbrüche von der Liquiditätsseite her zu überbrücken und Fresh Money zu erschließen.

## Weitere Fallstricke drohen

Die deutsche Chemieindustrie ist im Branchenvergleich sehr gut kapitali-



Dr. Hanno Brandes, Management Engineers



Helmut Lodzik, Management Engineers

siert: Einer Erhebung von Creditreform zufolge weisen nur 8,5% dieser Unternehmen eine Eigenkapitalquote von unter 10% auf. Über 50% der Chemiefirmen hingegen sind sogar mit mehr als 30% Eigenkapital ausgestattet. Dieser Wert wird von keiner anderen deutschen Industriebranche erreicht. Die Bauwirtschaft etwa ist hier viel schlechter aufgestellt. Gleiches gilt mittlerweile auch für die Automobilindustrie und den Maschinenbau, die im Zuge der Krise besonders stark Federn lassen mussten.

Die logische Konsequenz: Diese und viele weitere Branchen weisen derzeit eine verschlechterte Zahlungsmoral sowie ein höheres Ausfallrisiko im Hinblick auf offene Forderungen auf. Und von hierher drohen weitere Fallstricke für die Unternehmen aus der Chemieindustrie. Denn sie sind, insbesondere als Vorlieferanten, weltweit eng mit allen anderen industriellen Kernbranchen verwoben. Im Ergebnis, so die Einschätzung von Creditreform, hat sich dadurch die Insolvenzgefährdung für die Chemiebranche zuletzt merklich erhöht.

## Im Ernstfall: Abwärtsspirale durchbrechen – Stakeholder einbinden

Gerät ein Unternehmen in eine tief greifende Liquiditätskrise, so ist der Weg in die Insolvenz häufig kürzer, als man denkt. Manchmal vergehen nur vier bis acht Wochen bis zum endgültigen Aus. Dies gilt vor allem dann, wenn das Unternehmen von allen Seiten mit Ansprüchen und konkreten

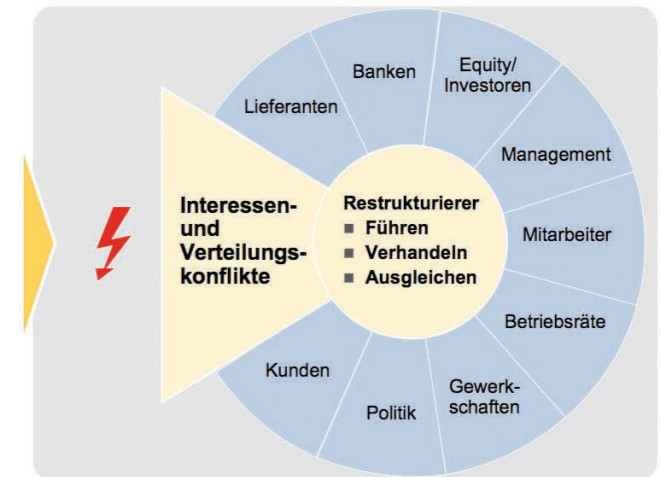
finanziellen Forderungen konfrontiert wird. Es droht ein Verteilungskonflikt zwischen den Stakeholdern, der das Unternehmen so stark lähmen kann, dass es nahezu ungebremst in die Pleite geht. Es gibt viele Beispiele dafür, dass eine Restrukturierung genau daran scheiterte, dass sich beispielsweise Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen, die Kapitalgeber, Zulieferer sowie politische Instanzen nicht auf ein gemeinsames Konzept einigen konnten.

Dabei kommt es gerade zu Beginn einer Restrukturierung „auf jede Minute“ an. Umfangreiche Maßnahmen müssen sofort und gleichzeitig eingeleitet werden, um eine drohende Abwärtsspirale zu durchbrechen. Wichtig dabei ist: Alle Stakeholder müssen an einem Strang ziehen – und zwar in die gleiche Richtung. Denn nur wenn Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen, Kapitalgeber, Zulieferer sowie politische Instanzen sich auf ein gemeinsames Konzept einigen, besteht eine Chance, die Firma nachhaltig zu retten.

Notwendig ist deshalb eine schnelle und gründliche Analyse der Krisenursachen im Unternehmen. Auf dieser Grundlage muss die Frage beantwortet werden, ob die Firma überhaupt mit nachhaltigem Erfolg restrukturiert werden kann. Wenn von dieser Seite her rasch grünes Licht kommt, erhöht das bei den Stakeholdern die Bereitschaft für Zugeständnisse erheblich. Diese sind unabdingbar, denn jede Restrukturierung erfordert ein massives Pain Sharing – auf Deutsch

## Erfolgsfaktor Stakeholder-Management

- Nachhaltige Restrukturierbarkeit überprüfen
- Liquidität sichern
- Materialkosten „nachverhandeln“
- Personalkosten „nachverhandeln“
- Nicht profitable Bereiche aufgeben
- Kapitalstrukturen reorganisieren
- Kundenbeziehungen + Margen stabilisieren
- Prozesse und Strukturen vereinfachen
- ...



„Schmerzen teilen“ – und zwar bei allen Interessengruppen.

## Liquidität mit allen Mitteln sichern

Große Zugeständnisse werden häufig den Lieferanten abverlangt, denn das Unternehmen muss in der Krise das Augenmerk primär darauf richten, seine Liquidität zu sichern: Zahlungen werden gestreckt oder vorübergehend ganz eingestellt. Zugleich wird alles daran gesetzt, die Materialkosten zu senken. Dabei kommt es auf Fingerspitzengefühl an. Denn gerade unter diesen extremen Bedingungen ist ein Ausstieg von Lieferanten zu vermeiden. Gleiches gilt – sogar mehr noch – für die Kapitalgeber, denn gerade von ihnen werden große Kompromisse erwartet – und oftmals sogar verstärktes Engagement.

Auch das Personal muss bei der „Verteilung der Schmerzen“ ein schweres Paket mittragen. Gehaltsverzichte

in allen Hierarchiestufen, Mitarbeiterabbau oder sogar die komplette Aufgabe nicht profitabler Unternehmensbereiche stehen zur Debatte. Insbesondere auf diesem Feld kommt eine weitere Schwierigkeit hinzu: Geht es um Mitarbeiter, ist die öffentliche Aufmerksamkeit besonders groß. Neben Management, Mitarbeitern, Betriebsräten und Gewerkschaften müssen nun auch Vertreter der Politik in die Verhandlungen eingebunden werden.

## Standfestigkeit und Erfahrung sind gefragt

Wie kann bei all dieser Komplexität ein schneller Interessenausgleich gelingen? Schlüsselfigur für den Verhandlungserfolg ist häufig ein externer Restrukturierungsexperte, der als objektiver Moderator, Motivator und Mediator agiert. Er sollte dazu nicht nur Erfahrung und Weitblick mitbringen, sondern auch ein gehöriges Maß an Standfestigkeit. Er muss – im Sin-

ne einer erfolgreichen Unternehmensfortführung – Betroffenheit, eine gemeinsame Sicht der Dinge und vor allem Veränderungsbereitschaft erzeugen. Gefragt ist deshalb ein Berater, der besonders über zwei Fähigkeiten verfügt: Er muss den Beteiligten Orientierung geben können, durch seine Erfahrung, sein Know-how und seine Kommunikationsfähigkeit. Nur so kann er auf Augenhöhe mit den Stakeholdern agieren. Ebenso wichtig ist, dass er die Kompetenz hat, entwickelte Konzepte auch in der Praxis umzusetzen. Nur dann kann er beschlossene Maßnahmen bis zur erfolgreichen Realisierung begleiten.

■ Kontakt:  
Dr. Hanno Brandes, Helmut Lodzik  
Management Engineers GmbH + Co. KG, Düsseldorf  
Tel.: 0211/5300-187  
hanno.brandes@managementengineers.com  
helmut.lodzik@managementengineers.com  
www.managementengineers.com