

ZULIEFERINDUSTRIE IN DER KRISE

Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit nicht erreichbar – und jetzt?

Außergerichtliche Handlungsoptionen, wenn die nachhaltige Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit nicht mehr gegeben ist und selbst bei stringenter Restrukturierung nicht mehr erreichbar erscheint.

Ausgangssituation

Die deutsche Wirtschaft befindet sich weiter in einer Rezession: Nach dem Rückgang der Wirtschaftsleistung um -0,3 % 2023 endet auch das Jahr 2024 mit einem Rückgang um -0,2 %. Gleichzeitig verharrt die absolute, preisbereinigte Wirtschaftsleistung in den vergangenen Jahren unter dem Niveau von 2019. Zusätzlich bleibt die Investitionsquote am Bruttoinlandsprodukt seit 2010 zum Teil deutlich unter dem Jahresmittel seit 1991 (12,8 %) zurück. Auch für die kommenden Jahre wird derzeit maximal ein geringes Wirtschaftswachstum in Deutschland erwartet.



Diese Marktentwicklungen sind Zeugnis des fortschreitenden Strukturwandels, der Europa und insbesondere Deutschland erfasst. Ein relevanter Nachfrage- und Absatzrückgang vor allem im verarbeitenden Gewerbe der Zulieferindustrie – insbesondere im Vergleich zu den Jahren vor 2018 (Phase vor multiplen Krisen) – sowie daraus entstehende Überkapazitäten in vielen Industriesektoren sind die Folge. Verschärft wird diese Situation durch strukturelle Kostennachteile im Wettbewerb, zum Beispiel im Bereich der Energie oder des Personals.

Folglich steht die Ertragsperspektive vieler Unternehmen unter erheblichem Druck: Die Rohertragsstruktur leidet unter dem Nachfragerückgang und diversen Verwerfungen an den Rohstoffmärkten, während strukturelle Kostensteigerungen die sonstigen Kosten und das Personal betreffen. Es ergibt sich eine verringerte Renditefähigkeit der Unternehmen, die oft unter dem Branchendurchschnitt der Vergangenheit liegt.

Entgegen vergangenen Zeiträumen, in denen die Renditefähigkeit durch temporäre Ereignisse eingeschränkt

worden war (Finanzkrise, einzelne Branchenkrisen), muss in der aktuellen Situation aufgrund der strukturellen Effekte häufig von einer andauernden und nachhaltigen Minderung ausgegangen werden, und dies bei gleichzeitig inflationsbedingt gestiegenen Preisen der Einsatzfaktoren, was zu einem relevant verschlechterten dynamischen Verschuldungsgrad führt. Der Kern vieler Geschäftsmodelle, insbesondere des verarbeitenden Gewerbes in der Zulieferindustrie, ist von den beschriebenen strukturellen Ergebniseffekten so stark getroffen, dass eine nachhaltige Fortführung des Unternehmens ohne ebenso strukturelle Veränderungen in den kommenden Jahren kaum mehr erreicht werden kann. Bei selbstkritischer und ehrlicher Betrachtungsweise folgt hieraus zumeist, dass Unternehmen trotz leistungswirtschaftlicher

Restrukturierungsmaßnahmen nicht mehr nachhaltig rendite- und wettbewerbsfähig und damit auch nach erfolgreicher Restrukturierung kaum noch am Markt in der Lage sein werden, eine Refinanzierung umzusetzen. In der Terminologie der Sanierungsbranche bedeutet dies, dass gegebenenfalls noch kein fortgeschrittenes Stadium der Unternehmenskrise besteht, doch bereits jetzt die nachhaltige Sanierungsfähigkeit nicht erreichbar sein wird.

Vorhandene Vermögensgegenstände und eine noch ausreichende, aber durch die seit 2020 bestehenden multiplen Krisen (z. B. Ukraine-Krieg, Energiekrise und COVID-Pandemie) bereits gebeutelte Liquidität geben den Unternehmen eingeschränkte Handlungsmöglichkeiten, die jedoch noch in einer positiven Fortbestehensprognose dokumentiert werden können, sodass eine Insolvenzantragspflicht (noch) nicht gegeben ist. Hierdurch wird andererseits der Zeitrahmen für die Verfolgung der Handlungsalternativen gesetzt. Gleichzeitig löst eine reine finanzwirtschaftliche Restrukturierung (beispielsweise über ein StaRUG-Verfahren) nicht die ursächlichen leistungswirtschaftlichen Probleme des Geschäftsmodells im Unternehmen, sodass eine rein finanzwirtschaftliche Restrukturierung zwar temporär die Symptome, aber nicht nachhaltig die Krisenursachen beseitigen kann. »

ZULIEFERINDUSTRIE IN DER KRISE

Es stellt sich dann die Frage, welche Handlungsoptionen in einem solchen Fall bestehen. Im Folgenden werden außergerichtliche Optionen betrachtet, um Unternehmen vor einer akuten Krisensituation zu bewahren und eine weitere schleichende Vermögensminderung bzw. einen schleichenden Unternehmensverfall zu vermeiden.

Zieldefinition zur weiteren Unternehmensentwicklung – Leitbild

In der vorab geschilderten Situation liegt es dann in der Verantwortung der Unternehmenslenker, ein neues Leitbild für die Zukunft zu erarbeiten und die Ziele zur weiteren Unternehmensentwicklung zu definieren. Ein strukturierter Prozess zur Lösungsentwicklung umfasst die Identifikation, Bewertung und Auswahl der besten Handlungsoptionen. Dabei werden verschiedene Szenarien analysiert und ihre Auswirkungen auf das Unternehmen bewertet. Ziel ist es, die langfristige Stabilität und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Zu bewertende Szenarien, die auch in Kombination miteinander die aussichtsreichste Handlungsoption bilden können, sollten dann immer sein:

1. Verkauf oder Teilverkauf von Anteilen

Der Verkauf oder Teilverkauf von Unternehmensanteilen kann eine effektive Maßnahme zur Kapitalbeschaffung und Risikoverteilung sein. Diese Option ermöglicht es, finanzielle Mittel zu generieren, die zur Stabilisierung oder grundlegenden Transformation des Geschäftsmodells genutzt werden können. Zudem kann der Teilverkauf Strategen ins Unternehmen bringen, die durch zusätzliches Know-how, ein ergänzendes Leistungsportfolio oder bestehende Netzwerke die Wettbewerbsposition stärken. Im Ergebnis ist eine solche Lösung nur sinnvoll, wenn die leistungswirtschaftliche Situation im Zielbild wieder rendite- und wettbewerbsfähig ist, was in der aktuellen Situation von Überkapazitäten im Zulieferermarkt vor allem durch eine verbesserte Auslastung der Produktionsmittel zu erreichen sein wird. Gesamtwirtschaftlich bedeutet dies einen Abbau von Überkapazitäten.

2. Kooperation oder Zusammenschluss

Kooperationen oder Zusammenschlüsse mit anderen Unternehmen bieten die Möglichkeit, Synergien zu nutzen und Marktpositionen zu stärken. Durch Partnerschaften können Ressourcen geteilt, Kosten gesenkt, Kapazitätsauslastungen konzentriert und Innovationspotenziale ausgeschöpft werden. Ein Zusammenschluss kann zudem den Zugang zu neuen Märkten und Technologien erleichtern. Im Fokus steht auch hier die wirtschaftliche Auslastung der Produktionsmittel.

3. Integration vor- oder nachgelagerter Wertschöpfungsstufen

Die Integration von vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufen, auch als vertikale Integration bekannt, kann die Kontrolle über die Lieferkette verbessern und Abhängigkeiten auflösen. Dies führt zu einer höheren Effizienz und einer größeren Anpassungsfähigkeit an Marktveränderungen. Das Unternehmen kann daraus resultierend die eigene Wertschöpfungskette optimieren und Wettbewerbsvorteile erzielen.

Vorgehensweise

1. Sicherstellung der Fortbestehensprognose

Grundvoraussetzung für die Erarbeitung und Umsetzung vorgenannter Handlungsoptionen ist zunächst die Sicherstellung der Fortbestehensprognose im Sinne einer Durchfinanzierung der Gesellschaft bzw. einer Unternehmensgruppe nach insolvenzrechtlichen Anforderungen für den Zeitraum zur Umsetzung der zu entwickelnden zukünftigen Unternehmensstruktur zuzüglich der folgenden mindestens 12 Monate, um auch am Ende des Prozesses jederzeit 12 Monate nach vorne durchfinanziert zu sein und somit jederzeit die insolvenzrechtlichen Anforderungen an eine Fortbestehensprognose zu erfüllen. Die Fortbestehensprognose erfolgt auf der Basis einer integrierten Finanzplanung mit Ertrags-, Liquiditäts-, Cashflow- und Bilanzentwicklung auf Monatsbasis je Gesellschaft. Eine positive Fortbestehensprognose ist vor diesem Hintergrund so auszugestalten, dass ein hinreichender Zeitraum für einen strukturierten M&A- »

ZULIEFERINDUSTRIE IN DER KRISE

Prozess sichergestellt wird und damit mindestens für 18 bis 24 Monate, um somit 6 bis 12 Monate für einen M&A-Prozess nutzen zu können.

2. Belastbare Analyse der möglichen zukünftigen Perspektiven aus leistungs- und finanzwirtschaftlicher Sicht

Nach Bestätigung der positiven Fortbestehensprognose erfolgt eine bewertende Bestandsanalyse des Unternehmens für die Bereiche Markt, Leistungserstellung und Finanzen. Für den Markt beinhaltet dies unter anderem die Marktentwicklung in der Vergangenheit und Zukunft, das Produkt- und Leistungsangebot, die Entwicklung der Umsatz- und Deckungsbeiträge in den letzten Jahren, die Positionierung des Unternehmens in seinem Wettbewerbsumfeld und die Marktbearbeitung. In der Leistungserstellung werden Fertigung, technologische Ausstattung, die operativen Haupt- und Teilprozesse, Logistik, F&E etc., einschließlich der unterstützenden Prozesse in den Bereichen IT, HR, Rechnungswesen usw., und die Organisation betrachtet.

Im Rahmen der Bestandsanalyse wird die spezifische Ausgangssituation des Unternehmens analysiert und bewertet, insbesondere werden die Auslöser und Ursachen der Krise dabei herausgearbeitet. Dies erfolgt unter Berücksichtigung der Beziehungen zu den wesentlichen Stakeholdern bzw. der Beziehung der Stakeholder untereinander wie auch etwaiger rechtlicher oder steuerlicher Sanierungshindernisse.

Im Hinblick auf die Erarbeitung eines strategischen Konzepts werden neben den Krisenursachen aber auch die besonderen Stärken und Kompetenzen des Unternehmens erarbeitet. Dabei ist es von zentraler Bedeutung, wie sich Märkte und Wettbewerb strukturell verändern, ob das Geschäftsmodell des Unternehmens perspektivisch eine Daseinsberechtigung haben wird und ob der Unternehmenskern eine Weiterentwicklung unter realistischer Betrachtung möglich erscheinen lässt.

3. Erarbeitung eines strategischen Konzepts für eine zukunftsfähige Lösung

In den meisten Fällen haben Unternehmen, die in eine Krise geraten sind, einen gesunden Kern und ihr

Geschäftsmodell hat langfristig eine Daseinsberechtigung. Aufgrund der in diesem Artikel beschriebenen Ausgangssituation struktureller Überkapazitäten insbesondere in der Zulieferindustrie wird dies jedoch – trotz weitgehender Restrukturierungsbemühungen – häufig nicht zu einer nachhaltigen Sanierungsfähigkeit führen, da das Verhältnis zwischen Ertragskraft und Kapitaleinsatz nicht wirtschaftlich gestaltet werden kann. In vielen Fällen führt dieser Weg dann in die Insolvenz, teilweise mit beträchtlichem Vermögensverlust für die Eigen- und Fremdkapitalgeber.

Eine ernsthafte Alternative zur Insolvenz kann ein außergerichtlicher Prozess sein, der auf der Basis einer positiven Fortbestehensprognose darauf ausgelegt ist, das Unternehmen in einem strukturierten M&A-Prozess zu veräußern oder aber einen Zusammenschluss zwischen zwei Unternehmen zu organisieren – dies mit der Intention eines im Vergleich zur Insolvenz geringeren Vermögensschadens für die Hauptbeteiligten.

4. Umsetzung und Finanzierung

Teilweise ist bereits für die Sicherstellung einer positiven Fortbestehensprognose frisches Kapital von Eigen- und oder Fremdkapitalgebern zur Überbrückung erforderlich. Hier ist die Herausforderung, frühzeitig eine realistische Einschätzung hinsichtlich des Erfolgs von M&A-Prozessen bzw. Unternehmenszusammenschlüssen zu treffen sowie die inhaltliche und zeitliche Komplexität der Vorhaben gut einordnen zu können.

Ein Zusammenschluss – vielleicht auch von zwei kriselnden Unternehmen – wird häufig nicht ohne neues Eigenkapital möglich sein. Im ersten Angang wird die Frage sein, ob die bestehenden Gesellschafter weiter in die Unternehmensentwicklung investieren wollen bzw. können. Im zweiten Schritt können auch neue Kapitalgeber in Frage kommen, beispielsweise Family Offices, Private Equity, Mezzanine-Kapitalgeber, assetbasierte Finanzierungen etc. mit eingebunden werden. Auch Teilverzicht der Bestandsfinanzierer sind hier in vielen Fällen unverzichtbar, sollten aber vor dem Hintergrund vermeidbarer Marktschäden relevant geringer ausfallen als in einem Insolvenzzenario. »

