



Plan B – Wie Unternehmen trotz Corona liquide und zukunftsfähig bleiben

Einen Umsatzeinbruch von bis zu 50 Prozent verzeichnen Automobilzulieferer, automobilmähe Dienstleister und Maschinenbauer im Mai verglichen zum Vorjahr. Das hohe Niveau von 2019 wird vermutlich erst wieder 2022 erreicht, prognostizieren Experten. Die Folge: Überkapazitäten und damit einhergehend eine Marktkonsolidierung, die vor allem den Mittelstand trifft. Prof. Dr. Wolfgang Biegert, stellv. Vorsitzender des Vorstands der Risk Management & Rating Association (RMA) e.V. und Honorarprofessor für Banking, Finance, Rating and Risk an der SRH Fernhochschule – The Mobile University, und Dr. Harald Balzer, Gründer und Vorstandsvorsitzender der CONCEPT AG, erklären, wie Unternehmen zügig einen Plan B entwickeln, um die negativen Auswirkungen der Corona-Pandemie zu überstehen und den sich verschärfenden Anforderungen der Finanzpartner zu genügen.

Herr Dr. Balzer, die Corona-Pandemie hat Teile der Wirtschaft in schwere Turbulenzen gestürzt. Die Politik versucht mit finanziellen Rettungspaketen in noch nie dagewesener Höhe, Unternehmen durch die Krise zu helfen. Reicht das aus oder braucht es andere Maßnahmen, auch auf Seiten der Firmen?

Die staatlichen Unterstützungen verschaffen den Unternehmen Luft zum Atmen und Zeit, um einen Plan B vor der anzunehmenden Marktentwicklung zu erarbeiten. Da derzeit niemand weiß, wann sich genau die Konjunktur wieder wie stark belebt oder wie lange der vereinfachte Zugang zu Kurzarbeit bestehen bleibt, liegt es in der Verantwortung der Unternehmer, Perspektiven für das zweite Halbjahr und 2021 zu entwickeln. Im Zuliefererumfeld lagen in der Vergangenheit die durchschnittlichen EBIT-Raten zwischen fünf und acht Prozent. Angesichts der drastischen Rückgänge können Unternehmen diese Werte nicht mehr realisieren und werden ihr Break-even-Niveau beim Ergebnis absenken müssen. Das funktioniert nur, wenn sie Strukturen verändern. Dafür brauchen sie einen Plan B und ein Kriterium, wann sie ihn in die Tat umsetzen. Das kann beispielsweise die Höhe der freien Liquidität einschließlich der heutigen Kreditlinie sein.

Herr Professor Biegert, wie ist die Situation für Unternehmen, die einen Kredit benötigen?

Schon vor der Corona-Krise haben wir beobachtet, dass sich die Banken angesichts der abflauenden Konjunktur bei der Kreditvergabe zurückhielten, wodurch sich das Klima zwischen Finanzinstituten und Unternehmen verschlechterte. Da die Banken ihr Risiko aus dem Kreditgeschäft



Prof. Wolfgang Biegert
stellv. Vorsitzender des Vorstands der Risk Management & Rating Association (RMA) e.V. und Honorarprofessor für Banking, Finance, Rating and Risk an der SRH Fernhochschule – The Mobile University



Dr. Harald Balzer
Gründer und Vorstandsvorsitzender der CONCEPT AG

minimieren wollen, etwa indem sie mehr Sicherheiten verlangen oder höhere Anforderungen stellen, insbesondere zur Offenlegung und Dokumentation von Informationen aus dem betrieblichen Finanzwesen, wird es für den Mittelstand aufwändiger, langwieriger und schwieriger werden, einen Kredit zu bekommen.

Fehlendes Kapital ist oft nicht der einzige Grund, wenn im Mittelstand eine Insolvenz droht. Welche anderen Bereiche sollten Mittelständler im Blick haben, um Gefahren zu erkennen und ihr Unternehmen zu stabilisieren?

H. Balzer: Eine Gefahr für mittelständische Unternehmen im automobilen Umfeld und dem Maschinenbau besteht darin, dass Kunden Aufträge abziehen und bei der Konkurrenz platzieren. Deswegen sollten Unternehmen, bevor sie an der Kostenschraube drehen, immer zuerst ihr



bestehendes Geschäft sichern und sich fragen, wie attraktiv und wettbewerbsfähig sie noch sind. Bei dem insgesamt mittelfristig rückläufigen Marktvolumen, das wir derzeit sehen, kann die branchenmäßige Diversifizierung eine gute Strategie sein. Wenn Automobilzulieferer ihr hohes technisches Know-how und den vorhandenen Maschinenpark nutzen, um beispielsweise für Consumer-Märkte zu fertigen, können sie sich unserer Erfahrung nach gute Preise sichern.

Welche Empfehlung zur Unternehmensfinanzierung haben Sie für Unternehmen, die jetzt die Weichen für die Zukunft neu stellen?

W. Biegert: Bei der Kreditvergabe erwarten Banken eine wesentlich höhere Transparenz über wirtschaftliche und finanzielle Verhältnisse als bisher. Das beinhaltet noch überzeugendere, komplexere Darstellungen der Managementqualität, des Geschäftsmodells und der Prozesse, so dass alle relevanten betrieblichen Abläufe für die Banken nachvollziehbar werden. Eine derart umfassenden Finanzkommunikation ist für viele Betriebe nicht selbstverständlich, sondern wird oft sträflich vernachlässigt. Doch damit Unternehmen überhaupt die richtigen Investitionsentscheidungen treffen können, empfehle ich, die Banken frühzeitig mit ins Boot zu holen. Denn nur, wenn die Unternehmensfinanzierung gesichert ist und demzufolge auch die Liquidität, ist es möglich, neue Pläne zu verfolgen.

Was sind denn in der gegenwärtigen Lage die besten Bausteine, um Unternehmen zukunftsorientiert neu aufzustellen?

H. Balzer: Der Schlüssel zu einer erfolgreichen Restrukturierung ist ein ganzheitliches Stabilisierungskonzept. Das beginnt mit dem Produktportfolio und der Analyse, welche Produkte Gewinne bringen, Kosten decken oder zu Verlusten führen. Daraus leitet sich das Break-even-Niveau ab ausgehend von dem zu erwartenden Geschäft in der Zukunft. Um eine möglichst hohe Produktivität und optimale Kostenstruktur zu erreichen, ist es ratsam zu untersuchen, an welchem Standort mit welcher Kapazität produziert werden sollte. Daran schließt sich die Betrachtung der Führungs- und Organisationsstruktur an, da die Personal- und Materialkosten mit zusammen 70 bis 80 Prozent ein gewichtiger Faktor sind. Hier schauen wir im Overheadbereich ebenso wie in der Fertigung, wie sich interne Prozesse durch Digitalisierung optimieren lassen, etwa indem Daten geschickter und mit weniger manuellem Aufwand ver-

arbeitet werden als bisher. Last but not least geht es um das Geschäftsmodell und der Weiterentwicklung neben dem angestammten Kerngeschäft hinein in wachsende Märkte.

Um Zukunftspläne umzusetzen, benötigen Unternehmen Kredite. Welche Kriterien sollten sie schon heute bedenken, um in späteren Ratingverfahren gut abzuschneiden?

W. Biegert: Der Zusammenhang zwischen Ratingergebnis und Kreditkonditionen wird durch die Corona-Krise noch bedeutender. Ein Unternehmensrating setzt sich aus qualitativ „weichen“ und quantitativ „harten“ Faktoren zusammen. Die zentrale Aufgabe des Managements ist es, alle Faktoren permanent zu optimieren und auch die weichen, nicht messbaren Faktoren, wie die künftige Wettbewerbsfähigkeit oder die Unternehmerpersönlichkeit, den Banken gegenüber gut zu erläutern. Umgekehrt sollten Unternehmen nachfragen, wie Bewertungen zustande gekommen sind, um gegebenenfalls einer Einschätzung entgegenzuwirken. Unabhängig von der aktuellen Lage ist und bleibt ein entscheidendes Kriterium das Eigenkapital, das es zu erhöhen oder mindestens zu halten gilt. Denn unterdurchschnittliche Quoten werden zukünftig noch stärker als bisher zu Problemen bei der Kreditvergabe führen.

Restrukturierung als Chance

Liquiditätssicherung, Stabilisierung, Restrukturierung und Umsetzung

Nach Corona wird vieles anders sein als vor der Krise: Die Kunden sind über Nacht digitaler geworden, neue Märkte entstehen, Wettbewerber holen auf. Informieren Sie sich darüber, welche Chancen eine Restrukturierung Unternehmen bieten kann.

Je früher Sie einen Plan B für Ihr Unternehmen entwickeln, desto erfolgreicher agieren Sie in krisenhaften Märkten.

Jetzt informieren unter:
concept.ag/restrukturierung