

„Zulieferer müssen liefern“ Balance of power in globalen Netzen

von Prof. Dr. Robert Simon

Kein Pardon im globalen Wettbewerb

Qualität, Lieferbereitschaft, Kosten und Innovationskraft bestimmen den globalen Wettbewerb. Nach diesem Primat gestalten Produzenten für Endkunden (OEM) - Hersteller technischer Geräte, Fahrzeuge etc. - weltweite Wertschöpfungsketten, in die sich Zulieferer verschiedener Stufen eingliedern. Effizienz und Flexibilität dieser Ketten werden konsequent optimiert; immerhin stehen die OEM und ihre Zulieferer in hartem Verdrängungswettbewerb und vor erheblichen Herausforderungen - Digitalisierung, neue Werkstoffe, schwindende Markentreue. Kernbranchen der deutschen Industrie sind im Umbruch und setzen Signale für Branchen, die ihren Konzepten folgen werden.

Wer nicht „performt“ wird unterstützt, um das Niveau aller zu erreichen, oder er wird aussortiert, ansonsten leidet die gesamte Kette. Nahelegend, dass Alternativen und Durchsetzungspotenziale aufgebaut werden, um sich zu behaupten und ggf. flexibel zu reagieren. OEM und bedeutende Zulieferer unterhalten zur Krisenbewältigung Experten, z. B. Risikomanager, sowie Kriseninstrumente, wie etwa Zahlungsziele und Eigentumsrechte an Werkzeugen. Konflikte im Tagesgeschäft sind nicht ungewöhnlich. Liefer-sperren, Regressionen, Nachverhandlungen etc. sind aber Funktionsstörungen, die auf hohem Niveau agierende Ketten nicht tolerieren können. Ergebnis wird die Sicherung der nachhaltigen Funktionsfähigkeit der Kette sein.

Zwischen den Mühlsteinen

In der Krise wankt die gesamte Kette, entsprechend stringent sind die Aktionen. Die Krisenmanager treten auf den Plan. Das sind neben den Vertretern der Finanzierer auch die Vertreter der beunruhigten Kunden. Das Krisenunternehmen - oft Mittelständler - gerät zwischen die Mühlsteine durchsetzungsstarker Interessen. Was ist zu tun?

Operativ geht es darum, funktionsfähig zu bleiben. Keine leichte Aufgabe bei knapper Liquidität, aggressiven Wettbewerbern, verunsicherten Mitarbeitern und Geschäftspartnern. Krisenerfahrung in Insolvenznähe und technisch-organisatorische Kompetenz des Managements haben hohes Gewicht. Parallel läuft mit aller Macht die übliche Restrukturierung.

Zu beachten ist die Mechanik der Kette:

■ Kunden unterstützen strategisch relevante Zulieferer. Gibt es Zweifel an der nachhaltigen „stand alone“ Lebensfähigkeit (Global Footprint, technisches Potenzial, Finanzkraft), werden die Kunden einen M&A Prozess ansprechen und eine Meinung zu den in Frage kommenden Interessenten haben - bis hin zu einem „Trade Agreement“ mit dem finalen Investor.



Prof. Dr. Robert Simon,
R.A.C.H. - Interim GmbH

■ Insolvenzplanverfahren sind tendenziell darauf ausgelegt, Gesellschafterstrukturen zu erhalten und stärken in der Krise deren Position. Manche Kunden werden eher eine „Generalbereinigung“ bevorzugen, d.h. wenn sie schon Beiträge leisten, dann in der Regelinsolvenz mit tiefen Einschnitten.

■ Finanzierer stützen kein Unternehmen, dem die Auftragsbasis entzogen wird, und berücksichtigen das Kundenverhalten. Das Krisenunternehmen muss um profitable Anschlussaufträge ringen - leicht gesagt, denn die Kunden und der Wettbewerb kennen die Schwäche.

■ Fatal, wenn der Zulieferer auf den Radar von Interessenten kommt, die - neben der Direktansprache des Unternehmers - den informellen Kontakt zu Finanzierern und Kunden suchen. Das kann Restrukturierungen empfindlich stören und in M&A Prozessen wird es dann schwer, eine Balance zwischen fairem Kaufpreis und der Vermeidung von Belastungen für Gläubiger und Kunden zu finden. Die Krisenmanager müssen Diskretion sowie Vertrauen in ihr geordnetes Vorgehen durchsetzen und sie müssen erfolgreich sein. Nur dann haben alle Beteiligten gute Chancen auf eine insgesamt ausgewogene Lösung.

Strategisch agieren

Gerät ein Zulieferer in die akute Krise, „liegt das Kind im Brunnen“. Es ist eine Illusion, dass dies zu verbergen ist. Richtungsweisender vorbeugender Ansatz ist die strategische Restrukturierung. Wer sich langfristig bindet, muss Vertrauen in eine gemeinsame Zukunft haben. Dann gibt es gute Chancen für Arrangements mit den Geschäftspartnern, die ein Eigeninteresse an finanz- und leistungswirtschaftlich starken Zulieferunternehmen haben.