

# **Aktive Unterstützung krisengefährdeter Lieferanten**

Wichtige Beschaffungsquellen stabilisieren und erhalten

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>1 Begleitwort von Professor Dr. Ferdinand Dudenhöffer</b>	<b>4</b>
<b>2 Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>3 Bedeutung und Auswirkung von Lieferantenkrisen für den Abnehmer</b>	<b>6</b>
3.1 Ursachen für das Entstehen von Abhängigkeiten beim Abnehmer	7
3.2 Mögliche Auslöser akuter Lieferantenkrisen und deren Folgewirkungen	11
3.3 Typische Probleme für den Abnehmer bei der Bewältigung der Lieferantenkrise	12
<b>4 Effektives Krisenmanagement und Handlungsalternativen des Abnehmers</b>	<b>15</b>
4.1 Ablauf und Beteiligte einer Lieferantensanierung	15
4.1.1 Der grundsätzliche Ablauf einer Unternehmenssanierung unter Beteiligung von Gläubigern	16
4.1.2 Die Beteiligten der Sanierung und ihre Interessenlagen	19
4.1.3 Auswirkungen der Insolvenz auf die Interessenwahrnehmung des Abnehmers	22
4.2 Zeitintensität, Inhalt und Umfang bei der Betreuung von Krisenlieferanten	23
4.2.1 Unterstützung durch Finanzierungsbeiträge	23
4.2.2 Methodische und operative Unterstützung	26
4.3 Grenzen der Unterstützung von Lieferanten	28
4.4 Organisation des Krisenmanagements beim Abnehmer	30
4.4.1 Vorgehensweisen und Abläufe zur Krisenbewältigung	31
4.4.2 Organisatorische und personelle Verankerung der Aufgabe	33
<b>5 Zusammenfassung</b>	<b>36</b>
<b>6 Checkliste Krisenmanagement</b>	<b>37</b>
<b>7 Stichwortverzeichnis</b>	<b>39</b>

## Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1: Die Lieferstruktur als Indikator für Abhängigkeiten	9
Abb. 2: Ausgestaltung des Work-out-Managements bei Kreditinstituten	14
Abb. 3: Verlustursachen als Ansatzpunkte für die Unterstützung durch den Abnehmer	18
Abb. 4: Veränderung von Zahlungszielen und die Liquiditätsfolgen beim Krisenunternehmen	25
Abb. 5: Erstellung eines Risikoprofils zur Bewertung der notwendigen Intensität der Unterstützung	32
Abb. 6: Struktur und Aufgabenverteilung einer projektbezogenen Taskforce	35

## 1 Begleitwort von Professor Dr. Ferdinand Dudenhöffer

Als am 8. Oktober 2005 in USA der damals weltgrößte Automobilzulieferer Delphi Gläubigerschutz nach Chapter 11 beantragte, ging ein Raunen durch die Autowelt. Der Konkursantrag von Delphi konfrontierte seinen Hauptkunden General Motors mit einem existenziellen Risiko. Hätte Delphi seine Produktion einstellen müssen, etwa aufgrund eines Streiks der Automobilarbeitergewerkschaft UAW wegen der angedrohten Kürzung von Gesundheits- und Pensionszahlungen an frühere Mitarbeiter, wäre General Motors wohl mit in den Konkurs gerissen worden. Die Bänder von GM in Nordamerika wären stillgestanden. Die Konsequenzen von Lieferantenkrisen können für die Kunden erheblich, ja gar existenziell sein.

Um diese Risiken handhabbar zu gestalten, braucht es ein professionelles Lieferantenmanagement. Ein Managementsystem, das es erlaubt, Ausfallrisiken abzusichern. Die Versicherungs- oder Absicherungsaufwendungen (Prämien) sind dabei gut angelegtes Geld. Ein wesentlicher Teil des Managementsystems besteht aus der systematischen Gewinnung und Auswertung von Informationen über die wichtigen Lieferanten. Krisen kündigen sich an. Wer sich rechtzeitig darauf einstellt, kann die Auswirkungen mildern.

Trotz ausgefeiltem Informationsmanagement kann das Risiko des Lieferantenausfalls nicht vollständig ausgeschlossen werden. Es bleibt also ein Restrisiko, das es abzusichern gilt. Die beste Absicherung ist eine bewährte Strategie in der Schublade, die im Bedarfsfall gezogen werden kann. Genau hier setzt die vorliegende Schrift an. Welche Möglichkeiten hat der Kunde, bei der Sanierung seines Zulieferers einzugreifen bzw. die Sanierung zu unterstützen? Welche Partner sind bei der Sanierung essenziell? Wie kann das Zusammenspiel der Partner optimiert werden, um den Zusammenbruch der Zulieferkette zu vermeiden?

Es sind wichtige Fragen und Konzepte, welche die TAC Consulting GmbH in dieser Broschüre vorstellt. Die Broschüre soll unterstützen, sich mit Grundfragen rechtzeitig auseinanderzusetzen. Der Faktor Zeit ist bei der Krisenbeherrschung elementar. Insofern ist die für die Lektüre eingesetzte Zeit gut „angelegte“ Zeit.

Prof. Dr. Ferdinand Dudenhöffer

Direktor Center Automotive Research FH Gelsenkirchen  
Geschäftsführer B&D-Forecast GmbH

## 2 Vorwort

Beziehungen zwischen Kunden und Lieferanten sind von einer Vielzahl unterschiedlichster Aspekte geprägt. Meist werden sie als Abhängigkeit des Lieferanten vom Kunden empfunden, vor allem wenn es um die Preisfindung für Produkte und Leistungen geht. Diese Abhängigkeit kann jedoch auch umgekehrter Natur sein. Das heißt, der Kunde ist in hohem Maße von seinem Lieferanten abhängig. Oft wird der Grad dieser Abhängigkeit erst dann bewusst, wenn der Lieferant in wirtschaftliche Schwierigkeiten oder gar in die Insolvenz gerät. Die Folge sind Beschaffungsprobleme beim Kunden, die sich wiederum in eigenen Lieferschwierigkeiten und damit einhergehenden negativen wirtschaftlichen Auswirkungen niederschlagen.

Am besten ist es sicherlich, durch vorbeugendes Risikomanagement derartige Situationen nicht entstehen zu lassen. Die Praxis wird jedoch einen derartigen Risikoausschluss kaum zulassen. Daher ist es wichtig, sich auf den Fall einer Schieflage bei einem Lieferanten vorzubereiten, um aktiv handeln und nicht nur passiv reagieren zu können. Dies ist besonders dann wichtig, wenn bei dem Lieferanten Fremdkapitalgeber wie Banken, Hedge Fonds, Kreditversicherer oder sogar der Insolvenzverwalter das Sagen haben.

Hat ein Abnehmer aufgrund der eigenen positiven Ertrags- und Finanzlage keine oder kaum Erfahrungen mit diesen Gruppen, so ist es umso wichtiger, dass er sich in deren Interessenlagen, Verhandlungsziele und Vorgehensweisen hineinfinden kann, um seine eigenen Interessen wahren und durchsetzen zu können. Die vorliegende Broschüre zeigt auf, wie aus Sicht des Abnehmers mit Krisensituationen bei Lieferanten umzugehen ist.

Dr. Günter Lubos

### 3 Bedeutung und Auswirkung von Lieferantenkrisen für den Abnehmer

Unternehmenskrisen lassen sich im wirtschaftlichen Alltag nicht vermeiden. Sie lösen vor allem im betroffenen Unternehmen Aktivitäten aus, um die Krise zu bewältigen. Geschäftsführung und Gesellschafter sind von vornherein daran interessiert, dass das Unternehmen positive Ergebnisse erwirtschaftet. Aber auch die Geschäftspartner eines Krisenunternehmens müssen ein Interesse haben, dass sich das Unternehmen in einer stabilen wirtschaftlichen Lage befindet oder bei Bestehen einer Krise dorthin zurückkehrt.

Viele krisenorientierte Betrachtungen zur **Kunden-Lieferanten-Beziehung** stellen vor allem die Sicht des Lieferanten in den Vordergrund, der bei einem Kunden (nicht versicherte) offene Forderungen hat. Das Forderungsmanagement ist dabei vor allem im Focus der Betrachtung. Das kurzfristige Interesse ist darauf gerichtet, diese Forderungen bezahlt zu bekommen, um mögliche negative Auswirkungen auf das eigene Unternehmen zu vermeiden. Das mittelfristige Ziel ist die Existenz von stabilen Kunden, die ein dauerhaftes Umsatzpotenzial eröffnen.

Weniger im Blickfeld derartiger Betrachtungen stehen oft die Geschäftsbeziehungen aus Sicht des Kunden zum Lieferanten. Dies mag daran liegen, dass Lieferantenschief lagen auf den ersten Blick keine kurzfristigen finanziellen Auswirkungen auf den Abnehmer haben, wie dies bei Kundenschief lagen mit einem Debitorenausfall der Fall ist. Dennoch können auch von Lieferantenschief lagen erhebliche wirtschaftliche Folgen auf einen Abnehmer ausgehen. Hierfür gibt es mehrere denkbare Gründe:

- Kompletter Ausfall eines Lieferanten und damit einhergehender Verlust der Beschaffungsquelle
- Zeitliche Verzögerungen bei der Belieferung mit negativen Folgewirkungen
- Nicht einkalkulierte und nicht weiterbelastbare Kostensteigerungen bei den gelieferten Vorprodukten

Der komplette und plötzliche Ausfall eines Lieferanten oder eine verzögerte Belieferung führen im Extremfall zum **Produktions-** und/oder **Verkaufsstopp** beim abnehmenden Kunden. Dieses Ereignis reduziert eigene Umsätze und Deckungsbeiträge und schmälert das Ergebnis. Je länger ein **Lieferausfall** dauert und je geringer die Beschaffungsalternativen sind, umso gravierender sind die möglichen wirtschaftlichen Folgen. Ähnlich verhält es sich für den Fall, dass die Kosten infolge der Krise eines Lieferanten plötzlich steigen und diese **Mehrkosten** nicht weiterzugeben sind. Diese Situation kann eintreten, wenn ein Lieferant insolvent wird und der gerichtlich bestellte Insolvenzverwalter der Fortführung der Lieferverträge nur dann zustimmt, wenn es zu einer deutlichen **Preiserhöhung** kommt. Ist das abnehmende Unternehmen nicht in der Lage, diese Preiserhöhungen weiterzugeben, so gehen sie zu Lasten des eigenen Ergebnisses. Eine kurzfristig erzielte Ergebnisentlastung aufgrund von preislichen Einkaufsvorteilen kann sich damit sehr schnell in eine gravierende Ergebnisbelastung verwandeln.

Um diese Situation zu vermeiden, ist es wichtig, die **Lieferantenrisiken** frühzeitig zu erkennen. Die wirtschaftliche Krise eines Unternehmens kommt in der Regel nicht unversehens. **Krisenursachen** kündigen sich über einen längeren Zeitraum

hinweg an. Sie werden jedoch häufig bereits im betroffenen Unternehmen nicht erkannt. Umso schwieriger ist es für „außen stehende Dritte“ zu erkennen, ob und in welchem Umfang sich ein Unternehmen in einer bedrohten Situation befindet. Bereits Kredit gebende Banken haben erhebliche Probleme, die Schiefelage ihres Kreditnehmers rechtzeitig zu erkennen. Dies obwohl sich Banken aufgrund des **Kreditwesengesetzes** umfangreich, zeitnah und intensiv informieren lassen müssen. Umso schwieriger ist es daher für einen Kunden, der mangels **Gläubigerverhältnis** keine Informationsrechte ableiten kann, sich einen Überblick über die wirtschaftliche Lage seines Lieferanten zu verschaffen. Noch problematischer wird es, wenn ein Kunde Einfluss auf einen Lieferanten ausüben will, um eigene Interessen zu sichern. Ob und in welchem Umfang **Einsichtsrechte** und **Einflussmöglichkeiten** zu vereinbaren sind, wird in hohem Maße von der Intensität der Zusammenarbeit und der (gegenseitigen) Abhängigkeit der Geschäftspartner bestimmt. Oft erhält ein Kunde erst mit dem Eintritt einer massiven Liquiditätskrise darüber Informationen, wie schwierig die wirtschaftliche Situation seines Lieferanten ist. Negative Auswirkungen lassen sich nur dann abmildern, wenn der Abnehmer professionell und systematisch auf die Vorkommnisse beim Zulieferer reagiert.

### 3.1 Ursachen für das Entstehen von Abhängigkeiten beim Abnehmer

Eine wesentliche unternehmerische Entscheidung ist die Gestaltung der eigenen **Wertschöpfungstiefe**. Es gibt eine Vielzahl von Gründen, Produkte und Leistungen nicht in vollem Umfang selbst zu erstellen, sondern sich Vorlieferanten zu bedienen:

- Outsourcing von Leistungen und Produkten aus Kostengründen
- Nutzung von spezialisierten Produktionsmöglichkeiten
- System- und Entwicklungspartnerschaften aus Know-how- und Finanzierungsgründen

Bei einem **Outsourcing** von Produkten und Leistungen **aus Kostengründen** kann die **Variabilisierung von Fixkosten** ebenso eine Rolle spielen wie die absolute Reduzierung des Kostenniveaus aufgrund der preislichen Konkurrenzfähigkeit des Lieferanten. Gerade für die Produktion lohnintensiver, aber einfacher und wenig Know-how intensiver Teile bietet sich eine Vergabe an kostengünstige Lieferanten im Ausland an. Der niedrigste Preis dominiert in diesen Fällen die Auswahl des Lieferanten. Werden infolge dieser Entscheidung die eigenen Produktionskapazitäten im maschinellen und/oder personellen Bereich abgebaut, so resultiert daraus bereits eine kurzfristige **Beschaffungsabhängigkeit**. Diese Abhängigkeit verstärkt sich noch, wenn aufgrund von **Just-in-time-Konzepten** weitgehend auf eine eigene Bevorratung verzichtet wird. Mittel- bis langfristig lassen sich in einem derartigen Fall eigene Kapazitäten jedoch wieder aufbauen oder andere Lieferanten beauftragen. Ein typisches Beispiel für derartige Konstellationen ist die Auslagerung bestimmter Arbeitsgänge oder Komponenten wie zum Beispiel das Drehen von Teilen oder die Herstellung von Spritzgussprodukten in der Automobilindustrie. Gehören in diesem Fall die Werkzeuge dem Abnehmer, so ist die Beauftragung eines alternativen Lieferanten besonders schnell zu vollziehen. Je einfacher das Produkt und je verbreiteter die

Produktionstechnologie ist, desto einfacher stellt sich für den Kunden die Bewältigung der Lieferantenkrise dar.

Diese Abhängigkeit im Fertigungsbereich steigert sich bei der Nutzung **spezialisierter Produktionskapazitäten** von Lieferanten. Hier verfügt der Lieferant über ein produktionstechnisches Alleinstellungsmerkmal und bietet auf der Basis spezialisierter Aktiva – zum Beispiel in Form von seltenen Maschinen – eine Fertigungsleistung an. Der Abnehmer oder andere Lieferanten haben hierzu kurz- und mittelfristig keinen Zugang. Der Abnehmer begibt sich hinsichtlich seiner eigenen **Versorgungssicherheit** in eine erhebliche produktionstechnische Abhängigkeit. Diese steigert sich, wenn es zu krisenbedingt entstehenden **Verfügungsbeschränkungen** des Lieferanten über den eigenen Maschinenpark kommt. Handelt es sich bei den Aktiva um Leasinggüter oder sind Maschinen sicherungsübereignet, so ist der Abnehmer im Krisenfall nicht nur vom Lieferanten selbst abhängig, sondern auch von den **Verwertungsentscheidungen** der Sicherungsnehmer des Lieferanten.

Eine weitere Steigerung der Risikointensität entsteht, wenn sich ein Abnehmer im Rahmen einer umfassenden Partnerschaft über die Produktionsstufe hinaus an einen Lieferanten bindet. Dies ist im Rahmen von **Entwicklungs- und Systempartnerschaften** der Fall. Bei der Entwicklungspartnerschaft befindet sich das Know-how für die langfristige (Weiter)entwicklung der Produkte ganz oder zu großen Teilen außerhalb des Abnehmerunternehmens. Die damit geschaffene Abhängigkeit ist mittel- bis langfristiger Natur. Fällt der Lieferant krisenbedingt aus, so kann die Produktion des Abnehmers zunächst weitergeführt werden. Es mangelt jedoch an Entwicklungskompetenz für die zukünftigen Produkte. Je kürzer die Lebenszyklen eines Produktes sind oder je näher die Markteinführung eines neuen Produktes im Rahmen der Endentwicklung bevorsteht, desto kritischer wirkt sich eine derartige Lieferantenbeziehung auf zukünftige Umsätze des Abnehmers aus.

Die **Systempartnerschaft** zeichnet sich dadurch aus, dass der Lieferant ein spezifisches Know-how hinsichtlich der Integration seiner Systemkomponente in das Gesamtsystem des Abnehmers hat. Beim notwendigen Austausch eines Lieferanten müsste ein neuer Lieferant die Erfahrungen des Vorgängers erneut machen und im schlimmsten Fall frühere Fehler „wiederholen“. Dieser Vorgang ist zeitintensiv und damit teuer. Einen neuen Lieferanten zu finden, der den krisengeschüttelten ersetzen kann, benötigt darüber hinaus ebenfalls erhebliche Zeit und ist als kurzfristige Lösung wenig geeignet.

In vermehrtem Umfang wird die Entwicklungs- und Systempartnerschaft nicht nur aus Know-how-Gründen praktiziert. Auch die Frage der **Vorfinanzierung** von Entwicklungsleistungen durch Lieferanten hat erhebliche Bedeutung. Oft vergibt das abnehmende Unternehmen keine bezahlten Entwicklungsaufträge. Vielmehr sind die anfallenden Entwicklungskosten durch den Lieferanten vorzufinanzieren. Sie werden dann über eine **Stückzahlamortisation** der abgenommenen Produkte abgegolten. Damit entlastet sich der Abnehmer von Entwicklungsrisiken und Vorfinanzierungskosten. Umgekehrt trägt der Lieferant nunmehr diese Risiken und Vorfinanzierungen in der Hoffnung auf die tatsächliche Abnahme durch seinen Kunden.

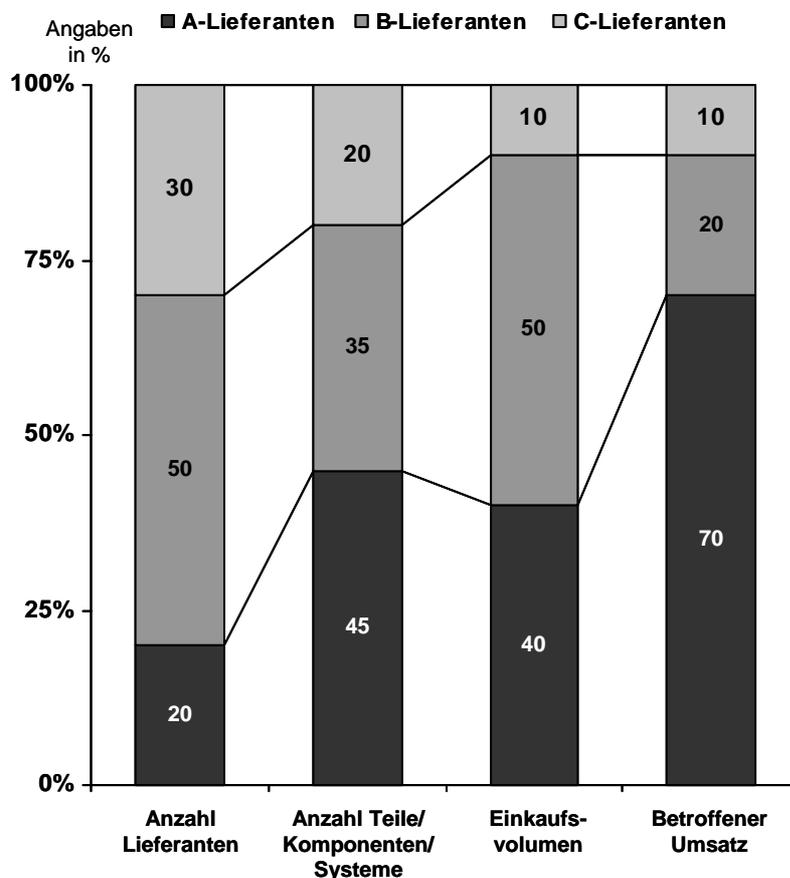
Aus Gründen der eigenen Wettbewerbsfähigkeit gibt es für viele Unternehmen keine Alternative zu einer gezielten Gestaltung der **Wertschöpfungstiefe** unter Einbeziehung von Lieferanten. Um den Risiken zu begegnen und geeignete

Maßnahmen zur Risikoüberwindung zu entwickeln, ist es erforderlich, deren Umfang und Dimension zu beurteilen. Ob sich ein Risiko zu einer konkreten Bedrohung auswächst, ist von verschiedenen Faktoren abhängig:

- Umfang der abgenommenen Produkte und Leistungen in Relation zur eigenen Wertschöpfung
- Bedeutung von Schlüsselkomponenten für die Leistungserbringung des Abnehmers
- Anzahl verfügbarer Lieferanten
- Notwendiger Zeitbedarf für Veränderungen
- Rechtliche Bindungsfristen aus Lieferbeziehungen
- Zugriffsmöglichkeiten auf die Lieferanten

Je umfassender ein Unternehmen Produkte und Leistungen von einzelnen Lieferanten bezieht und je höher der **Lieferanteil** eines Zulieferers am gesamten Einkaufsvolumen damit ist, desto ausgeprägter hängt es auch von der Stabilität des Vorlieferanten ab. Eine ABC-Analyse der Lieferantenstruktur fördert sehr schnell zutage, ob und in welchem Maße ein Unternehmen auf der Beschaffungsseite abhängig ist (Abb. 1).

**Abb. 1: Die Lieferstruktur als Indikator für Abhängigkeiten**



Das mengen- oder wertmäßige Beschaffungsvolumen ist jedoch nur ein mögliches Maß für die Bewertung von Abhängigkeiten. Werden von einem Unternehmen **Schlüsselkomponenten** bezogen, die in Relation zum gesamten Beschaffungsvolumen zwar mengen- oder wertmäßig nicht ins Gewicht fallen, jedoch von wesentlicher Bedeutung für die Funktionsfähigkeit des eigenen Produktes sind, so kann auch hier der Ausfall eines Lieferanten erheblichen Schaden anrichten. In diesem Fall gilt der Satz: Kleine Ursache, große Wirkung. Ein kleiner spezialisierter Lieferant erfordert in einem derartigen Fall dieselbe Aufmerksamkeit wie ein großemäßig bedeutender Zulieferer.

Ein weiteres Abhängigkeitsrisiko entsteht, wenn die Anzahl möglicher Lieferanten aufgrund von **Oligopolstrukturen** stark begrenzt ist. In diesem Fall ist das Ausweichen auf einen anderen Lieferanten keine praktikable Alternative oder mit erheblichem Aufwand verbunden. Das Unternehmen muss unter Umständen erhebliche Zusatzkosten in Kauf nehmen oder, falls es keine Beschaffungsquelle gibt, die Produktion des ausgefallenen Zulieferteils selbst organisieren. Dies mag auch in anderen Fällen eine Alternative darstellen, zeigt aber bereits das Problem des Zeitaufwandes, der mit einem derartigen „Insourcing“ einhergeht.

Je länger die **Vorlaufzeiten** für eine Änderung von Zulieferabläufen im Zusammenspiel mit dem eigenen Unternehmen sind, desto mehr Risiken resultieren aus dieser Gegebenheit. Sind die Abläufe von Abnehmer und Lieferant eng verzahnt, so ist der Zeitaufwand für eine Umorganisation und die Suche nach **Alternativlieferanten** beträchtlich. Ähnliches gilt für den Fall, dass ein Unternehmen aufgrund des Ausfalls eines Lieferanten dessen Zulieferprodukte selbst erstellt.

Rechtliche **Bindungsfristen** von Verträgen haben bei Zulieferkrisen für beide Seiten Bedeutung. Gegenstand von Konflikten ist dabei die Auflösung von Vertragsbeziehungen aufgrund nachteiliger Auswirkungen für einen der beiden Partner. Im Fall einer Auflösung durch den Abnehmer kann die Motivation darin liegen, durch Vertragsbeendigung die **Risiken** für das eigene Unternehmen zu begrenzen. Eine vorzeitige Vertragsauflösung kann Schadensersatzzahlungen oder Kompensationen auslösen. Sie ist meist eine Abwägung zwischen dem möglichen **Schadensumfang** und den Kosten der **Schadensvermeidung** auf Seiten des Abnehmers. Wesentlich problematischer ist für den Abnehmer der Fall, dass ein Zulieferer krisenbedingt in die Insolvenz geht und der Insolvenzverwalter von sich aus die Vertragsbeziehung beendet. Dies wird der Fall sein, wenn aus der Vertragsbeziehung nachteilige wirtschaftliche Folgen für das insolvente Unternehmen resultieren und dadurch die Insolvenzmasse geschmälert wird. Zunächst wird der Verwalter versuchen, eine Preiserhöhung gegenüber dem Kunden durchzusetzen. Sein Verhandlungsargument ist in diesem Fall der Hinweis auf die ihm durch das Insolvenzrecht gegebenen Möglichkeiten, (nachteilige) Verträge ohne Weiteres beenden zu können. Kann er keine Preiserhöhung durchsetzen, so wird und muss er letztendlich die Vertragsbeziehungen zum Abnehmer beenden. Ausgehend von diesen Möglichkeiten kann es im Interesse eines Abnehmers liegen, die Insolvenz eines Zulieferers möglichst zu vermeiden.

Die **Zugriffsmöglichkeiten** auf den Lieferanten beeinflusst die Risikobewertung ebenfalls. Bereits aus der regionalen Lage im Inland oder Ausland resultieren unterschiedliche Risikoprofile. Die Zeit für eine Anreise vor Ort, unterschiedliche Mentalitäten, Kulturen und Rechtssysteme können eine Steuerung oder Beeinflussung des Unternehmens in einer Krisensituation erheblich erschweren oder sogar unterbinden.

### 3.2 Mögliche Auslöser akuter Lieferantenkrisen und deren Folgewirkungen

Die Frage nach dem konkreten Auslöser oder Verursacher der Probleme beim Lieferanten kann verkürzt als „Schuldfrage“ definiert werden. Natürlich wird immer ein Zusammenwirken mehrerer Faktoren zur akuten Ergebnis- und Liquiditätskrise führen. Singuläre und völlig eindeutige Ursachen für Unternehmenskrisen sind selten. Grundsätzlich sind folgende Krisenauslöser denkbar:

- Endogene Probleme des Lieferanten
- Durch Kundenbeziehungen ausgelöste Probleme
- Durch Fremdkapitalgeber oder Kreditversicherer ausgelöste Finanzierungsprobleme

**Endogene Probleme** eines Lieferanten liegen vor, wenn er den technischen und wirtschaftlichen Prozess der Leistungserstellung nicht im Griff hat. Eine ineffiziente **Organisation** oder mangelndes **Controlling** gehören zu den häufigsten Ursachen einer endogenen Krise. Außer dem Unternehmen oder dessen Management hat keiner der Betroffenen und Beteiligten zur wirtschaftlichen Schieflage beigetragen. In diesem Fall kann keinem der Geschäftspartner vorgeworfen werden, dass sie durch eigene Entscheidungen zur Krisenentstehung beigetragen haben.

Das Gegenteil zum endogenen Problem liegt vor, wenn ein Abnehmer durch eigenes Verhalten das Problem des Lieferanten auslöst. Verschiebt er beispielsweise Zeitpunkt oder Umfang seiner Abnahmen, so kann dies ursächlich zu einem Umsatzeinbruch oder Liquiditätsengpass des Lieferanten führen. In diesem Fall sind andere Geschäftspartner des Lieferanten mit eigenen Beiträgen schwerer einzubinden. Sie sehen einen eindeutigen **Verursacher** des Problems und betrachten es als dessen Aufgabe, die Problemlösung in die Hand zu nehmen.

Eine Krise wird ausgelöst oder verstärkt, wenn **Fremdkapitalgeber** Kreditlinien reduzieren oder Kreditzusagen zurücknehmen. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn eine oder mehrere Banken zu dem Schluss kommen, dass die geänderten wirtschaftlichen Verhältnisse des Kreditnehmers die Aufrechterhaltung der Kreditbeziehung in der bisherigen Form nicht zulassen. In der Folge kommt es zu verschärften Auflagen bei der Kreditvergabe im Rahmen eines Sanierungskonzeptes oder im äußersten Fall zur Insolvenz des Zulieferers.

Für die inhaltliche Ausgestaltung des konkreten Sanierungskonzeptes ist die Klärung der Frage von Schuld oder Verursachung von untergeordneter Bedeutung. Das Unternehmen und dessen Management müssen mit der vorhandenen Situation zurechtkommen und Maßnahmen ergreifen, um die eingetretenen Probleme zu lösen. Bei Verhandlungen über die Verteilung erforderlicher **Sanierungsbeiträge** und Unterstützungsmaßnahmen kann die Frage der Verursachung hingegen eine Rolle spielen. Wird ersichtlich, dass einer der Geschäftspartner des Unternehmens mit seinem Verhalten oder seinen Aktivitäten maßgeblich dazu beigetragen hat, dass die Schieflage entstanden ist, so werden andere Geschäftspartner darauf dringen, dass dessen Beitrag entsprechend hoch ausfallen muss. Die Diskussion darüber kann die notwendigen **Sanierungs-**

**verhandlungen** nicht nur zeitlich verzögern, sondern auch emotional belasten. Letzteres ist ein nicht zu unterschätzender Risikofaktor vor allem in der Frühphase einer Sanierung.

### 3.3 Typische Probleme für den Abnehmer bei der Bewältigung der Lieferantenkrise

In Branchen, die durch eine enge **Verflechtung** von Abnehmer und Lieferant geprägt sind, wird das intensive Management von Krisenlieferanten in der einen oder anderen Form bereits praktiziert. Trotz entsprechender Erfahrungen besteht jedoch auch hier Optimierungsbedarf, um die Stabilisierung des Lieferanten oder die Durchsetzung eigener Interessen effizient und zielführend zu gestalten. Besonders häufig sind folgende Probleme:

- Unklare und zersplitterte Verantwortlichkeiten und Kompetenzen in der Abnehmerorganisation
- Unterschiedliche Interessenlagen bei den beteiligten Funktionsbereichen des Abnehmers
- Unzureichende Erfahrung im Umgang mit anderen Beteiligten auf der Gläubigerseite oder deren Vertretern
- Unzureichende Instrumente zur Beobachtung und Steuerung von Krisenlieferanten

Der Umgang mit Krisensituationen erfordert ein rasches und konzentriertes Entscheiden und Handeln auf allen Seiten. Sowohl Krisenunternehmen als auch Gläubiger berücksichtigen dies, indem sie **Entscheidungskompetenzen** zentralisieren. Auf der Abnehmerseite wird dem häufig zu wenig Rechnung getragen. Gerät ein Lieferant in die Schieflage und sind Entscheidungen oder Beiträge des Abnehmers erforderlich, so sind erfahrungsgemäß verschiedene Funktionsbereiche in seiner Organisation betroffen. Der Finanzbereich muss über die Veränderung von Zahlungszielen befinden, der Einkauf ist hinsichtlich der Preise und Konditionen einzubinden, die Produktionsplanung bei Fragen von Lieferterminen oder der Bevorratung im Rahmen vorgezogener Dispositionen. Können sich diese Bereiche nicht auf eine einheitliche Vorgehensweise einigen, so müssen Entscheidungen auf die höheren Ebenen in der Organisation des Abnehmers zurückdelegiert werden. Handelt es sich um ein größeres und hierarchisch organisiertes Unternehmen, so erfordert dieser Prozess einen erheblichen Zeitaufwand. Diese **Zersplitterung** von Verantwortlichkeiten und Kompetenzen steht im Gegensatz zu den kurzfristigen Handlungsnotwendigkeiten im Rahmen einer schnellen Krisenbewältigung. Die negativen Auswirkungen dieser Situation verstärken sich, wenn den Vertretern der Abnehmerorganisation als Gesprächs- und Verhandlungspartner krisenerfahrene und mit umfassenden Kompetenzen ausgestattete Verhandlungspartner auf der anderen Seite gegenüberstehen.

Die Problematik einer vielstimmigen Organisation verstärkt sich, wenn die verschiedenen Funktionsbereiche des Abnehmers unterschiedliche Interessen verfolgen. Hierbei ist zwischen zwei Interessenkategorien zu unterscheiden:

- Personenbezogene und subjektive Interessen
- Funktionsbezogene und objektive Interessen

Gerät ein Lieferant in die Krise, so kann es sein, dass Personen, die den Lieferanten ausgewählt und bisher betreut haben, in die Kritik geraten. Dies geschieht, obwohl die Krise zum Zeitpunkt der Entscheidung überhaupt nicht vorhersehbar war und die Kritik damit unberechtigt ist. Bereits die latente Möglichkeit, dass innerhalb der Abnehmerorganisation Kritik an der **Auswahlentscheidung** entstehen kann, beeinflusst das Verhalten des betroffenen Entscheiders. In der frühen Krisenphase bedeutet dies, dass sich abzeichnende Lieferantenprobleme nicht oder nur zögerlich in der eigenen Organisation kommuniziert werden. In einer weiter vorgeschrittenen Krisenphase besteht die Gefahr, dass die Bedeutung der Probleme verharmlost wird.

Neben diesen subjektiven Interessen von Personen haben die einzelnen Funktionen des Abnehmers spezifische Interessen und Vorstellungen. So steht für die Produktion die Versorgung mit Vorprodukten im Vordergrund. Diese Sichtweise bedingt, dass höhere Beschaffungskosten oder eine ansteigende Kapitalbindung infolge einer umfassenderen Bevorratung gegenüber der Frage der technischen **Produktionssicherheit** eher nachrangige Bedeutung haben. Ganz anders sieht dies der Bereich Controlling oder Finanzen. Er muss die Folgewirkungen für **Ergebnis, Liquidität oder Stückkosten** im Auge haben. Der Einkauf ist an der Sicherung niedriger **Einkaufspreise** und dem Erhalt des Lieferanten in Hinblick auf zukünftige **Beschaffungserfordernisse** interessiert. Diese auseinandergehenden Interessenlagen sind für eine arbeitsteilige Organisation nicht ungewöhnlich und grundsätzlich zielführend im Rahmen des Tagesgeschäftes. Sie wirken jedoch bei mangelnder Abstimmung und Kommunikation in einer Krisensituation kontraproduktiv. Daher ist es erforderlich, Strukturen und Abläufe zu finden, die es dem Abnehmer ermöglichen, die Lieferantenkrise in Hinblick auf die eigenen Interessen zu steuern und ein Gegengewicht zu den geschlossen auftretenden übrigen Beteiligten zu finden.

Ein weiteres Problem entsteht für den Abnehmer, wenn seine Vertreter wenig **Krisenerfahrung** mitbringen. Liegt die Verhandlungsführung bei jemandem, der das Denken, die Strategien und die Vorgehensweisen der Gegenseite nicht kennt oder einschätzen kann, so können die Folgen für den Abnehmer gravierend sein. Auch erfahrene Einkäufer können das Fehlen des spezifischen Krisen-Know-how nur schwer durch eigene **Verhandlungskompetenz** ausgleichen. Im besten Fall reden beide Seiten lange aneinander vorbei. Diese Zeit fehlt dann womöglich, um den Lieferanten zum allseitigen Nutzen zu retten.

Ähnliches gilt für **Instrumente** und strukturierte **Vorgehensweisen**. Befasst sich ein Abnehmer erst dann mit der Handhabung der Krisensituation und tritt dieses Ereignis womöglich zum ersten Mal ein, so erschwert dies den Prozess der Lieferantenstabilisierung ebenfalls. Vorgehensweisen und Instrumente zur Beobachtung und Steuerung der Situation müssen ad hoc entwickelt und Erfahrungen erst gewonnen werden. Dieses kostet wertvolle Zeit und beschert dem Unternehmen Nachteile gegenüber denjenigen, die im Vorfeld der Krise bereits Instrumente und Vorgehensweisen entwickelt, erprobt und praktiziert haben.

Im Grunde genommen steht der Abnehmer eines Krisenlieferanten vor einer ähnlichen Herausforderung wie eine Bank beim Management ihrer Not leidenden Engagements. Daher liegt es nahe, einen Vergleich zwischen beiden Situationen zu ziehen, um daraus praxiserprobte Vorgehensweisen und Instrumente und Erfolgsfaktoren für den Umgang mit Krisenlieferanten abzuleiten und diejenigen Strukturen, Abläufe und Komponenten auf das Lieferantenmanagement zu übertragen, die auch in dieser Beziehung hilfreich sein können (Abb. 2).

**Abb. 2: Ausgestaltung des Work-out-Managements bei Kreditinstituten**

<b>Erfolgsfaktoren der Sanierung</b>	<b>Ausgestaltung bei Kreditinstituten</b>
<b>Veränderung personeller Verantwortungen</b>	<b>Spezialkreditmanagement übernimmt von der Firmenkundenbetreuung</b>
<b>Nutzung von Spezial-Know-how</b>	<b>Spezialisten mit umfassendem Krisen-Know-how werden eingesetzt</b>
<b>Beschleunigung von Entscheidungsprozessen</b>	<b>Delegation von Kompetenzen auf das Spezialkreditmanagement Teilnahme von entscheidungsberechtigten Kompetenzträgern bei Sanierungsgesprächen</b>
<b>Schaffung von Entscheidungstransparenz</b>	<b>Einschaltung externer Dritter, um rechtliche Probleme zu vermeiden</b>
<b>Konditionen des zusätzlichen Betreuungsaufwandes</b>	<b>Teilweise Vergütung des Zusatzaufwandes durch geänderte Kreditkonditionen</b>

## 4 Effektives Krisenmanagement und Handlungsalternativen des Abnehmers

Die möglichen Auswirkungen von Lieferantenkrisen legen es nahe, sich frühzeitig und präventiv mit der Krisensituation zu befassen. Der Aufbau eines eigenen **Risikomanagements** für Problemlieferanten stellt umso mehr eine Notwendigkeit dar, je ausgeprägter Abhängigkeiten und Verflechtungen sind. Zwei grundsätzliche Gestaltungsschwerpunkte kommen hierbei in Betracht:

- Risikovermeidung und Vorsorge
- Management des eingetretenen Risikofalls

Die **Risikovermeidung** zielt darauf ab, mögliche Problemlieferanten bestenfalls bereits vor dem Eintritt von Schwierigkeiten zu identifizieren und das Eingehen von Vertragsbeziehungen im äußersten Fall sogar zu unterlassen. Um eine derartige Entscheidung zu treffen, bedarf es für den Abnehmer umfangreicher Informationen, eines erheblichen Zeitaufwands und erheblicher Kosten, um eine „**Supplier Due Diligence**“ im Vorfeld der Liefervereinbarung durchzuführen. Ein Abnehmer wird diesen Aufwand nur eingehen, wenn eine Lieferantenbeziehung langfristigen und strategischen Charakter haben soll und er sich in hohem Maße von dem Lieferanten abhängig macht. Sie erfordert auch die Zustimmung des Lieferanten, der sich gegenüber seinem Kunden mit seinen (Kosten)strukturen sehr transparent macht. Für den Fall, dass der auszuwählende Lieferant auch Wettbewerber des Kunden beliefert, kann sich eine derartige Transparenz nachteilig auf seine übrigen Geschäftsbeziehungen auswirken. Selbst wenn es möglich ist, eine Lieferanten Due Diligence durchzuführen, bieten deren Ergebnisse keine Gewähr, dass es zu einem späteren Zeitpunkt nicht zu Problemen kommt. Daher ist in jedem Fall die Vorbereitung auf den zukünftigen Krisenfall von Bedeutung.

Beim **Management des eingetretenen Risikofalls** hat sich die Problemstellung nicht mehr verhindern lassen. Die Herausforderung besteht nunmehr darin, den Umgang mit dem Lieferanten so zu gestalten, dass die nachteiligen Folgewirkungen für den Abnehmer minimiert werden. Dies erfordert zunächst, sich mit den Abläufen und Beteiligten einer Unternehmenssanierung auseinanderzusetzen, um als Abnehmer angemessen und systematisch agieren zu können.

### 4.1 Ablauf und Beteiligte einer Lieferantensanierung

Werden Abnehmer mit der Krise eines Lieferanten konfrontiert, so geschieht dies meist zu einem Zeitpunkt, in dem die Krise oder Sanierung bereits eine Historie aufweist. Aufgrund ihrer Kundenstellung gehören Abnehmer zu denjenigen, die erst relativ spät von den wirtschaftlichen Problemen des Zulieferers erfahren. Meist werden sie zu einem Zeitpunkt involviert, an dem die Krise oder die Sanierung bereits weiter fortgeschritten sind und bereits umfassende Verhandlungen zwischen dem Unternehmen und seinen Gläubigern stattgefunden haben. Ursache dieser späten Information ist einerseits der fehlende Gläubigerstatus des Abnehmers und damit das Fehlen eines formellen Grundes, den Abnehmer einzubinden. Zum anderen dominiert die Furcht des Zulieferers, dass sich die

Kenntnis der Schwierigkeiten negativ auf die Kundenbeziehung auswirkt und zu Umsatzeinbrüchen und damit einer weiteren Verschärfung der Situation führt.

#### 4.1.1 Der grundsätzliche Ablauf einer Unternehmenssanierung unter Beteiligung von Gläubigern

Typisch für eine Sanierung unter massiver Beteiligung der Gläubiger ist ein strukturierter Ablauf, der folgende Teilschritte aufweist:

- Bildung eines Pools aus Banken und Kreditversicherern
- Erstellung eines Sanierungskonzeptes durch einen externen Berater
- Entscheidung von Banken über die Begleitung der Sanierung auf Basis des Sanierungsgutachtens
- Umsetzung der im Sanierungskonzept vorgeschlagenen Maßnahmen
- Überwachung der Umsetzungsaktivitäten und Sanierungsfortschritte

In der Regel schließen sich Banken und Kreditversicherer im Rahmen einer Sanierung zu einem **Sanierungspool** zusammen. Dieser hat mehrere Aufgaben. Er dient zum einen der treuhänderischen **Verwaltung von Sicherheiten**. Zum anderen wird über den Pool das Agieren der Gläubiger gegenüber dem Unternehmen und eventuell weiterer Beteiligten abgestimmt. Dazu wird aus dem Kreis der Poolteilnehmer ein **Poolführer** bestimmt. Dieser bündelt und koordiniert die erforderlichen Aktivitäten der Banken und Kreditversicherer. Dies schließt die Aufgabe ein, konfliktbehaftete Situationen zu moderieren und sicherzustellen, dass ein Pool nach außen hin einheitlich agiert. Dies ist notwendig, da sich die **Interessenlagen** der Poolteilnehmer unterscheiden können. Großgläubiger haben andere Interessen als geringer engagierte Gläubiger. Langfristfinanzierer wiederum unterscheiden sich in ihren Interessen von Kurzfristfinanzierern. Dies trifft insbesondere zu, wenn letztere ohne ausreichende Sicherheiten einen Blankokredit gewährt haben.

Hat sich ein Bankenpool zu Beginn der Krise konstituiert, so veranlasst er die Erstellung eines Gutachtens durch einen neutralen und externen Dritten. Ziel ist es, die **Sanierungsfähigkeit** und **Sanierungswürdigkeit** des Lieferanten nachzuweisen. Erst wenn dieses, aus rechtlichen Gründen erforderliche Gutachten vorliegt und zu einer **positiven Fortführungsprognose** kommt, können die Gläubiger überhaupt über eine Begleitung des Krisenlieferanten und damit die Verlängerung von Krediten und/oder die Gewährung von **Sanierungskrediten** in Form von frischem Geld entscheiden. Die Entwicklung eines Sanierungskonzeptes vollzieht sich in zwei wesentlichen Stufen:

- Analyse der Ursachen für die Problemstellung
- Ableitung von Konzept und Maßnahmen zur Problemlösung

Die Analyse der Problemursachen zeigt auf, wo Ansatzpunkte für die Sanierung des Unternehmens bestehen. Vier Schwerpunkte sind dabei zu betrachten und konzeptionell zu gestalten:

- Kosten und Leistungserbringung
- Organisation und Führung
- Absatz und Umsatzentwicklung
- Finanzierung

Nicht angemessene **Kostenstrukturen** oder eine ineffiziente Form der **Leistungserbringung** können wesentliche Ursachen für die Schieflage des Lieferanten sein. Auch die Art und Weise der Führung oder das Fehlen von betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten können zu den Problemen geführt haben. Diese Problemfelder sind für den Abnehmer nur begrenzt beeinflussbar. Anders sieht dies im Falle einer Absatz- oder Umsatzkrise aus. Zumindest auf die Höhe des eigenen Umsatzes hat der einzelne Abnehmer Einfluss. Die **Verlustursachen** können dabei vielfältig sein. Sie reichen von der Unterschreitung vereinbarter Abnahmemengen, über unzureichende Stückelöse, erhöhte Entwicklungskosten aufgrund kundenbedingter Produktveränderungen bis hin zur fehlenden Bereitschaft, gestiegene Rohstoffpreise von Vorprodukten zu übernehmen. All diese Faktoren beeinflussen den Deckungsbeitrag aus der Kundenbeziehung negativ und schlagen sich in einer Ergebnisminderung beim Lieferanten nieder.

Auch der Finanzierungseinfluss der Abnehmer durch Gestaltung der Zahlungskonditionen beeinflusst die Liquiditätssituation des Lieferanten und kann Krisen auslösen. Ein typisches Beispiel für das Entstehen von Finanzierungsproblemen bei Zulieferunternehmen ist die Handhabung und Finanzierung von **Entwicklungskosten** in Rahmen von **Systempartnerschaften**. Zwei grundsätzliche Möglichkeiten der Weiterverrechnung derartiger Entwicklungskosten bestehen:

- Bezahlte Entwicklungsaufträge
- Amortisation über die abgenommenen Stückzahlen

Im Rahmen eines bezahlten **Entwicklungsauftrages** werden die anfallenden Kosten des Lieferanten zeitnah im Rahmen eines bezahlten Auftrags übernommen. Die spätere Serie muss diese Kosten nicht mehr verdienen. Sie wird lediglich mit den laufenden Kosten der Produktion belastet. Die Alternative ist eine **Kostenamortisation** über den Produktlebenszyklus hinweg. Dabei werden die Entwicklungskosten auf die voraussichtlich abgenommene Stückzahl verteilt und über den gesamten Lebenszyklus hinweg auf Basis der abgenommenen Stückzahlen amortisiert. Diese Form der **Risikoteilung** nimmt immer mehr zu und führt gerade bei mittelständischen und kapitalschwachen Unternehmen zu einer erheblichen Belastung der Liquidität über die **Vorfinanzierung** der Entwicklungsleistungen. Besonders in Fällen, in denen der Abnehmer den ursprünglich vereinbarten Abnahmeumfang nicht erfüllt, wird dies zum Ergebnis- und Liquiditätsproblem.

Die Erkenntnisse aus der Ermittlung der wesentlichen Verlustquellen geben dem Abnehmer deutlich Hinweise darauf, in welchem Bereich er effektive Unterstützung leisten kann (Abb. 3).

**Abb. 3: Verlustursachen als Ansatzpunkte für die Unterstützung durch den Abnehmer**

Verlustursachen	Problemlösung durch
<b>Kosten- und Leistungserbringung</b>	<b>Krisenunternehmen Externe Spezialisten</b>
<b>Organisation und Führung</b>	<b>Krisenunternehmen Externe Spezialisten</b>
<b>Absatz- und Umsatzentwicklung</b>	<b>Abnehmer</b>
<b>Finanzierung</b>	<b>Eigenkapitalgeber Fremdkapitalgeber Lieferanten Abnehmer</b>

Sind alle Verlustursachen erkannt und die notwendigen Konzepte formuliert, so erfordert dies als letzten und wesentlichen Schritt die Umsetzung der notwendigen Sanierungsmaßnahmen. Für Kreditgeber ist es wichtig, über die Fortschritte der Sanierung unterrichtet zu sein. Zu diesem Zweck finden im Rahmen von schriftlichen **Reportings** oder **Bankenpoolsitzungen** regelmäßige Unternehmungen durch das Unternehmen oder begleitende Berater über den Stand der Sanierungsfortschritte statt.

Dieser Ablauf einer Sanierung ist für den Abnehmer dann von Bedeutung, wenn seine eigenen Interessen durch Konzepte oder Entscheidungen der Beteiligten berührt werden. Sieht ein Sanierungskonzept Veränderungen in Strukturen, Abläufen, Finanzierung, Kosten, Personalgerüsten etc. vor, so kann sich dies auf die Kunden-Lieferanten-Beziehung auswirken. Personalreduzierungen des Vertriebs beeinflussen die Qualität der Kundenbetreuung. Ein kostengetriebener Personalabbau im Entwicklungsbereich des Lieferanten reduziert dessen Fähigkeiten, den Abnehmer bei der gemeinsamen Entwicklung zukünftiger Produkte zu unterstützen. Die Bereinigung des Produktspektrums zwecks Reduzierung von Vielfaltskosten beeinflusst die Möglichkeiten, zwischen verschiedenen Lösungsalternativen auswählen zu können.

Unter normalen Umständen wird ein Unternehmen bei derartigen Entscheidungen sorgsam abwägen, ob es zwecks Realisierung schnell wirksamer Ergebniseffekte mit seinen unternehmerischen Entscheidungen die Kundenbeziehung gefährden will. In einer Krisensituation muss die Unternehmensleitung des Lieferanten unter Umständen andere Präferenzen setzen. Dies schließt auch Entscheidungslagen mit ein, bei denen bewusst der kurzfristige Ergebniseffekt und das Überleben des Lieferanten im Vordergrund stehen. Hinzu kommt, dass in einer Krise die Handlungsspielräume eines Unternehmens beschränkt sind und der Grad der Fremdsteuerung deutlich höher ist, als in einer wirtschaftlich normalen Situation. Die Fremdsteuerung erfolgt vor allem vor dem Hintergrund der

unterschiedlichen Interessenlagen externer Beteiligter und Betroffener der Sanierung.

#### 4.1.2 Die Beteiligten der Sanierung und ihre Interessenlagen

Unterschiedliche Interessenlagen im Rahmen einer Krise sind solange kein Problem, solange sie eine einheitliche Zielsetzung haben. Besteht diese darin, das Unternehmen zu erhalten oder die Insolvenz zu verhindern, so ist zumindest ein **Grundkonsens** gegeben, der alle Beteiligten und Betroffenen verbindet. Diese Situation ist jedoch nicht zwangsläufig gegeben. So kann es durchaus sein, dass gut gesicherte Gläubiger der Meinung sind, eine Sanierung über die Insolvenz sei der beste Weg, um die überlebensfähigen Teile des Lieferanten zu erhalten. Ungesicherte Gläubiger hingegen meinen, dass die Insolvenz auf jeden Fall zu verhindern sei. Die Unternehmenssanierung stellt kein statisches Ereignis dar. Sie unterliegt dynamischen Entwicklungen im Zeitablauf, die Interessen, Ansichten und Bewertungen bei den Beteiligten verändern können. Um Interessenlagen zu erkennen und abschätzen zu können, ist es notwendig, zuerst den Kreis der Betroffenen und Beteiligten zu betrachten. Da sich dieser im Ablauf der Sanierung ändern kann, ist der Teilnehmerkreis sowohl in einer frühen Phase der Krise wie in einer späteren Phase der Sanierung zu betrachten.

In der frühen Phase gibt es einen relativ klar strukturierten Teilnehmerkreis, der sich aus folgenden **Stakeholdern** zusammensetzt:

- Kunden
- Unternehmen und Unternehmensvertretern
- Banken
- Warenkreditversicherer und Lieferanten
- Staatliche Bürgschaftsgeber

Gerät ein Zulieferer in die Krise, so betreffen Lieferprobleme mehrere Kunden gleichzeitig. Alle wünschen eine Aufrechterhaltung der Belieferung und sind damit grundsätzlich in ihren Interessen gleich ausgerichtet. In der Praxis wird jeder bestrebt sein, seine Belieferung – auch zu Lasten anderer Kunden – sicherzustellen und somit seine individuellen **Einzelinteressen** durchzusetzen. Ein Abnehmer kann interessiert sein, den Lieferanten langfristig zu erhalten. Ein anderer hingegen zielt darauf ab, den Lieferanten nur so lange am Leben zu erhalten, bis er seine Beschaffung auf einen Alternativlieferanten verlagert hat. Je konzentrierter die Kundenstruktur ist und je mehr Kundenabhängigkeit gegeben ist, desto mehr können solche **Kundenkonzentrationen** zum Risiko werden. Stabilisiert ein Abnehmer mit hohem Einsatz den Lieferanten – auch zum Vorteil anderer Kunden – und springen während oder nach der Stabilisierung Kunden ab, so werden alle Anstrengungen dadurch womöglich zunichte gemacht oder es wird ein weiterer Stabilisierungsaufwand notwendig. Gerade in konzentrierten Abnehmerbranchen, mit einer überschaubaren Anzahl an möglichen Kunden wie dies in der Automobilbranche der Fall ist, kann es sich anbieten, dass mehrere Abnehmer sich in ihren Interessen poolen, um gemeinsam den Problemlieferanten zu stabilisieren und nicht mit kontraproduktiven Aktionen die Anstrengungen der übrigen Kunden zu konterkarieren.

Für das Unternehmen und seine Vertreter stehen der Erhalt des Unternehmens und die Vermeidung der Insolvenz im Vordergrund. Dies gilt gleichermaßen für die Unternehmensleitung wie für die Mitarbeiter und Belegschaftsvertreter. Die **Belegschaft** und deren Vertreter streben den Erhalt möglichst vieler Arbeitsplätze an. Ihre Bereitschaft, einschneidende Sanierungsmaßnahmen mitzutragen, wird durch die Erwartungen geprägt, ob diese Maßnahmen geeignet sind, die verbleibenden Arbeitsplätze zu erhalten. Der Erhalt möglichst vieler Arbeitsplätze im Rahmen einer Sanierung kann ein Teilaspekt der Interessen der Unternehmensleitung sein. Das Hauptinteresse gilt jedoch dem Erhalt und der Sanierung des Gesamtunternehmens auch zu Lasten des Abbaus an Arbeitsplätzen. Dass eine erfolgreiche Sanierung auch die Position des **Managements** absichert, ist ein nicht zu unterschätzender Nebeneffekt. Dies gilt besonders für den Fall der Identität von **Geschäftsführung** und **Gesellschafterstatus**. Eine derartige Konstellation besteht gerade bei mittelständischen Zulieferunternehmen häufig. Das Interesse des **Eigenkapitalgebers** ist darauf gerichtet, den oft einzigen oder dominanten Vermögenswert zu sichern und zu erhalten. Entsprechend wird sich ein geschäftsführender Gesellschafter auch im Rahmen von Sanierungskonzepten und Verhandlungen verhalten.

Das Interesse der **Banken** konzentriert sich auf die Sicherung der **Werthaltigkeit** ihrer Kredite, deren **Rückzahlung** zu einem späteren Zeitpunkt und an dem Ziel, mit möglichst geringen Finanzmitteln die Sanierung des Unternehmens begleiten zu müssen. Ihr Verhalten orientiert sich vor allem an wirtschaftlichen Maßstäben und den Erfordernissen des Kreditwesengesetzes. Der Erhalt des Unternehmens ist kein originäres Ziel, sondern den übrigen Zielsetzungen untergeordnet. Welcher Weg zur Sicherstellung der eigenen Ziele eingeschlagen wird, hängt stark von der Plausibilität des vorgelegten Sanierungskonzepts und der Verwertbarkeit von Sicherheiten ab.

**Warenkreditversicherer** sichern für die Lieferanten des Zulieferers deren Forderungen ab. Im Falle eines Ausfalls ersetzen sie dessen Schaden. Sie sind daran interessiert, dass der **Versicherungsfall** nicht eintritt. Sie reagieren daher bei Risikosignalen relativ rasch, indem sie die ausgelegten Kreditlimite für den Zulieferer gegenüber ihren Versicherungsnehmern reduzieren. Um einen Produktionsstillstand mangels ausreichenden Vormaterials beim Zulieferer zu verhindern, ist es im Rahmen von Sanierungsverhandlungen erforderlich, die Warenkreditversicherer zu überzeugen, ihre Kreditlinien aufrecht zu halten. Im Extremfall verlangen andernfalls Lieferanten **Vorkasse** oder reduzieren den Lieferumfang auf die durch Kreditversicherungen abgesicherten Beschaffungsgrenzen. Dies kann wiederum mittelbare Auswirkungen auf die Belieferung des Abnehmers haben.

Das Interesse **staatlicher Bürgschaftsgeber** ist darauf ausgerichtet, durch Erhalt des Unternehmens Arbeitsplätze zu sichern. Sie treten meist im Verbund mit den Banken auf, indem sie deren Finanzierungen durch entsprechende Bürgschaften absichern.

Veränderungen in der Bereitschaft bestehender Gläubiger ein Krisenunternehmen zu unterstützen, aber auch Veränderungen in den **Stakeholder Strukturen** sind im Ablauf einer Sanierung kein ungewöhnliches Ereignis. Sie ziehen wiederum Veränderungen in den Interessenslagen und den Auswirkungen auf das Kunden-Lieferanten-Verhältnis nach sich. So können gravierende Abweichungen beim Sanierungsplan bei Gläubigern dazu führen, dass die Insolvenz

doch als die „bessere“ Lösung betrachtet wird. Stakeholder Strukturen ändern sich dann, wenn es im Verlauf der Sanierung zu einem **Verkauf von Krediten** oder des Eigenkapitals kommt. Dabei können zwei neue „Spieler“ das Feld betreten, die neue Interessen mit in den Sanierungsablauf einbringen:

- Non Performing Loan (NPL) Aufkäufer
- Special Situation Equity Funds

**Non Performing Loan** Aufkäufer erwerben von Banken gegen Abschlag deren Kredite und Sicherheiten. Der Kauf kann dabei im Rahmen ganzer Portfolien oder gezielt auf die Kredite des Zulieferers erfolgen. Die Aufkäufer können damit unterschiedliche wirtschaftliche Ziele verfolgen:

- Erzielung einer hohen laufenden Verzinsung des effektiv eingesetzten Kapitals
- Ablösung der Kredite zu einem späteren Zeitpunkt mit einem Aufschlag auf den Kaufpreis der Kredite
- Spätere Umwandlung der Kredite in Eigenkapital (Debt Equity Swap) und Veräußerung des Unternehmens zu einem späteren Zeitpunkt

**Special Situation Equity Funds** steigen gezielt mit Eigenkapital in Krisenunternehmen ein, um sie zu sanieren und nach erfolgreicher Sanierung zu veräußern. Dies kann zu einer Veräußerung des Unternehmens im Ganzen, aber auch, je nach Größe und Komplexität, zu einer Aufteilung und einem Verkauf von Unternehmensteilen führen. Oft erfolgt der Einstieg zunächst über den Kauf des Fremdkapitals mit einem Abschlag, um dieses später in Eigenkapital umzuwandeln („**Debt Equity Swap**“).

Für den Abnehmer hat eine Änderung der **Stakeholder Struktur** positive wie negative Aspekte. Positiv und stabilisierend wirkt sich aus, dass sich die Zahl der Gläubiger und damit die Interessenvielfalt reduzieren. Da NPL Aufkäufer meist größere Volumen von mehreren Banken erwerben, um Einfluss beim Krisenunternehmen auszuüben, werden aufgrund der reduzierten Anzahl an Interessenvertretern Verhandlungen deutlich erleichtert. Hinzu kommt, dass ein plötzlicher und unerwarteter „Ausstieg“ des Neugläubigers aufgrund des aktuell investierten Kapitals für den Kauf der Kredite eher unwahrscheinlich ist. Allerdings muss der Aufkäufer auch rechtlich in der Lage (Existenz einer Banklizenz) und wirtschaftlich willens sein, auftretenden Bedarf an zusätzlicher Liquidität beim Zulieferer abzudecken. Ist dies nicht der Fall, kann die Krise erneut eskalieren.

Einen negativen Aspekt beinhaltet die Frage nach der mittel- und langfristigen Zukunft des Zulieferers und dessen Stabilität infolge der Veränderung der Gläubiger- und Eigentümerstruktur. Die genannten **Investoren** sind daran interessiert, ihr Kapital in einem überschaubaren Zeitraum wieder aus dem Unternehmen herauszuziehen. Dies kann durch einen Verkauf im Ganzen, aber auch eine Aufteilung und Veräußerung in einzelnen Sparten oder Teilen erfolgen. In diesem Fall stellt sich die Frage, in wessen Hände das Zulieferunternehmen gelangt und ob diese Konstellation im Interesse des Abnehmers ist. Unter Umständen gerät ein Abnehmer dadurch in eine Abhängigkeit, die er gerade durch die ursprüngliche Auswahl des Zulieferers vermeiden oder aufbrechen wollte.

#### 4.1.3 Auswirkungen der Insolvenz auf die Interessenwahrnehmung des Abnehmers

Befindet sich ein Zulieferunternehmen in der **Insolvenz**, so ändert dies die Spielregeln der Zusammenarbeit. Unabhängig davon, ob ein „**starker**“ oder „**schwacher**“ **Verwalter** seitens des Insolvenzgerichts installiert wurde, hat dies erhebliche Auswirkungen auf die Geschäftsbeziehungen. Anders als bei einer außerinsolvenzlichen Krisenbewältigung existiert bei einem Insolvenzverfahren ein starres **Korsett rechtlicher Normen**. Dies engt die Verhandlungsspielräume für das Unternehmen und den Insolvenzverwalter ein. Die Interessen des Abnehmers bilden nur einen Mosaikstein im gesamten Verfahren, an denen sich ein Insolvenzverwalter orientieren wird. Im Vordergrund steht das Interesse der Gläubiger. Kollidiert dies mit den Interessen des Abnehmers, so wird und muss der Verwalter im Zweifelsfall den Interessen der Gläubiger den Vorrang geben. Mit der Insolvenzrechtsreform des Jahres 1999 wurde die **Fortführung** des Betriebes aufgewertet. Dennoch wird der Verwalter den Betrieb nur fortführen, wenn die Gläubiger dadurch im Gegensatz zur Zerschlagung eine höhere Befriedigung der Forderungen erwarten können. Entscheidet sich ein Insolvenzverwalter zur Fortführung, so ist es sein Ziel, über einen späteren Verkauf des sanierten Unternehmens die Gläubiger zu befriedigen. Im Sinne einer **Quotenmaximierung** wird er das fortgeführte Unternehmen an denjenigen veräußern, der das höchste Kaufpreisgebot abgibt. Ob dies im Interesse des Abnehmers liegt, darf den Verwalter nicht interessieren. Er hat die Aufgabe, die Gläubiger höchstmöglich zu befriedigen.

Gelingt die Fortführungslösung nicht, so wird der Verwalter den Betrieb des Unternehmens einstellen und die Aktiva zur Bedienung der Verbindlichkeiten einzeln veräußern. In diesem Fall verliert der Abnehmer seinen Zulieferer sehr schnell. Führt dies mangels Beschaffungsalternativen zu eigenen Problemen, so kann sich ein Entgegenkommen gegenüber dem Verwalter für den Abnehmer auszahlen.

Das Insolvenzrecht bietet dem Verwalter die Möglichkeit, wirtschaftlich nachteilige **Vertragsbeziehungen** ohne Weiteres zu beenden. Es gibt ihm damit ein Instrumentarium an die Hand, um erheblichen Druck auf die Abnehmer bei der **Preisgestaltung** auszuüben. Diesen Aspekt gilt es, bei allen Verhandlungen mit dem Insolvenzverwalter in Betracht zu ziehen. Die Interessen der Abnehmer werden in einem derartigen Fall den Interessen für die Mehrung der Insolvenzmasse untergeordnet. In der Folge bedeutet dies, dass bei einem Fehlen von Beschaffungsalternativen die Beschaffungspreise plötzlich und nicht verhandelbar ansteigen können.

Auch das Selbstverständnis und die Erfahrungen des bestellten Verwalters entscheiden häufig über die gewählte Insolvenzvariante. Hat der Verwalter umfassende Erfahrung in Fragen der Sanierung und eine **unternehmerische Sichtweise**, so fördert dies die Bereitschaft zur Fortführung. Liegen seine Erfahrungen eher im Bereich der Liquidation und misst er dem **persönlichen Haftungsrisiko** im Rahmen einer Fortführung eher hohe Bedeutung bei, so kann dies die Zerschlagungslösung fördern.

## 4.2 Zeitintensität, Inhalt und Umfang bei der Betreuung von Krisenlieferanten

Hat sich ein Abnehmer entschlossen, Krisenfälle seines **Lieferantenportfolios** aktiv zu unterstützen, so stellt sich die Frage, wie er diese Hilfe ausgestalten soll. Die konkrete Beantwortung dieser Fragen ist vor dem Hintergrund des damit einhergehenden Zeitaufwandes zu sehen. Die Unterstützung kann im Rahmen einer zeitlich begrenzten Hilfe bei Einzelfragen ebenso erfolgen, wie im Rahmen einer umfassenden und ganzheitlichen Betreuung.

Eine Unterstützung in Einzelfragen bietet sich an, wenn isolierte und feststellbare Problemfelder für die Schieflage des Lieferanten verantwortlich sind und der Abnehmer durch eine gezielte Bereitstellung von Know-how in der Lage ist, ein Problem schnell zu lösen. Meist handelt es sich dabei um technisch-organisatorische Fragestellungen.

Anders sieht dies aus, wenn der Zulieferer in einer umfassenden Krise steckt, die vor allem betriebswirtschaftliche und finanzielle Ursachen hat. Hier wird eher eine umfassende und ganzheitliche Problemstellung im Sinne einer Sanierung oder Restrukturierung erforderlich sein. Diese erfordert eine ganzheitliche Sichtweise und nicht nur eine selektive Problemlösung. Die gewählte Intensität hängt dabei sicherlich von der Bedeutung des Zulieferers für den Abnehmer ab. Ein rasch austauschbarer Lieferant wird mit einer deutlich geringeren Zeitintensität unterstützt werden, als dies bei einem wichtigen Schlüssellieferanten der Fall ist.

Bei den Inhalten der Hilfestellung sind zwei unterschiedliche Abstufungen möglich:

- Unterstützung durch Finanzierungsbeiträge
- Methodische und operative Unterstützung

Krisensituationen zeichnen sich dadurch aus, dass es zu finanziellen Engpässen kommt. Unterstützung in diesem Bereich ist daher ebenfalls ein Aspekt der für die Beseitigung der Schieflage von Interesse sein kann. Dies gilt vor allem für den Fall, dass Kreditinstitute nicht bereit sind, zusätzliche **Finanzmittel** zur Verfügung zu stellen, um die notwendigen Restrukturierungsmaßnahmen zu finanzieren. Für den Abnehmer gibt es dabei ein umfassendes Instrumentarium, wie er einen Zulieferer finanziell stabilisieren kann.

### 4.2.1 Unterstützung durch Finanzierungsbeiträge

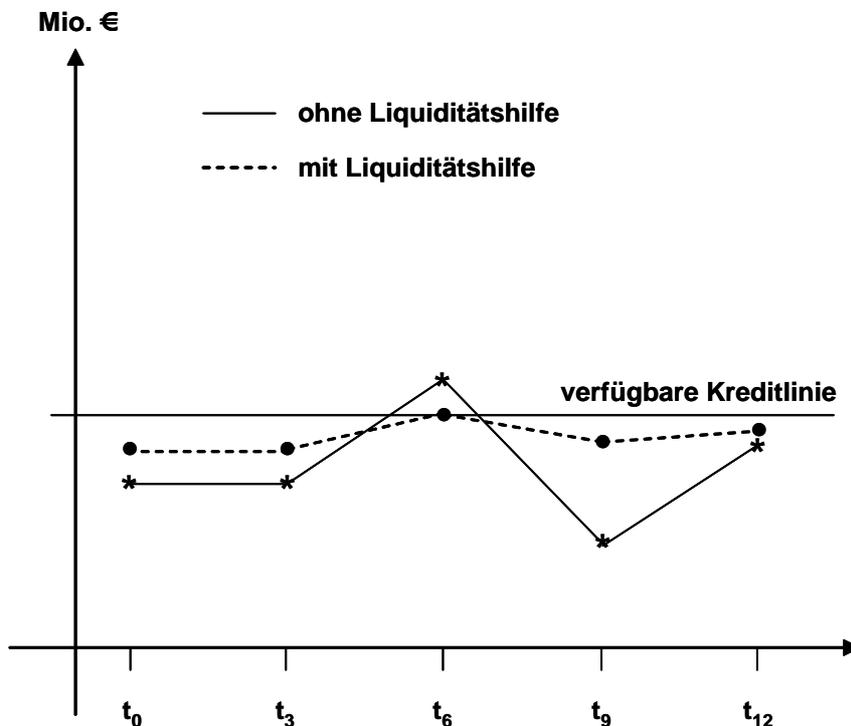
Massive Liquiditätsengpässe gehören zu den Begleiterscheinungen einer Unternehmenskrise. Meist gehen sie mit einer begrenzten Fähigkeit der Gesellschafter einher, zusätzliche Liquidität zur Problemlösung aufzubringen. Auch Banken verhalten sich bei **Finanzierungsbeiträgen** im Rahmen von Sanierungen äußerst restriktiv. Selbst wenn eine Bereitschaft besteht, Mittel zur Verfügung zu stellen, können Entscheidungsprozesse oft so viel Zeit beanspruchen, dass diese Hilfe womöglich zu spät kommt. Eine Finanzierungsunterstützung durch den Abnehmer ist daher eine mögliche Option im Rahmen der Unterstützung. Dabei bieten sich mehrere Möglichkeiten an:

- Abnahmezusagen und vorgezogene Abnahmen
- Verkürzung von Zahlungszielen
- Strukturelle Veränderung der Zahlungsbedingungen
- Beistellkonzepte für Material
- Darlehensgewährung
- Kauf von Verbindlichkeiten

Die Planung von Umsätzen beinhaltet im Rahmen eines Sanierungskonzeptes meist erhebliche Unsicherheiten. In der Konsequenz werden gerade von Banken die Umsatzplanungen im Rahmen des ihnen vorgelegten Sanierungskonzeptes besonders kritisch betrachtet. Konkrete **Abnahmezusagen** seitens wesentlicher Abnehmer führen für alle Beteiligten zu einer deutlich höheren **Planungssicherheit** und stärken das Vertrauen in die Tragfähigkeit eines Sanierungskonzeptes. Diese Maßnahme führt allerdings zu keiner zusätzlichen Liquidität, sondern reduziert lediglich die Gefahr von ungeplanten Umsatz- und damit Liquiditätseinbrüchen. Anders sieht dies für den Fall **vorgezogener Abnahmen** aus. Dabei wird dem Krisenlieferanten, in Abhängigkeit von den vereinbarten Zahlungsterminen, unmittelbar Liquidität zugeführt. Allerdings darf hierbei nicht übersehen werden, dass ein derartiges Konzept das Liquiditätsproblem womöglich nur in die Zukunft verlagert. Werden Abnahmen vorgezogen und führen zunächst zu einem **Bestandsaufbau** beim Abnehmer, so führt der zeitversetzt erfolgende **Bestandsabbau** in der Folge zu einem Umsatz- und damit Liquiditätsrückgang beim Lieferanten. Auf diese Weise wird ein Liquiditätsproblem nicht grundsätzlich gelöst. Diese Maßnahmen können allerdings dazu dienen, eine Liquiditätsspitze beim Lieferanten zu kappen, die andernfalls nicht überbrückbar ist. Wenig geeignet ist diese Vorgehensweise, wenn die abzunehmenden Produkte nicht gleichförmig, sondern in einer Vielzahl von Varianten produziert und abgenommen werden. Eine vorgezogene Abnahme führt dann zu einer erheblichen Steigerung der logistischen Komplexität beim Abnehmer und/oder zu einem überproportionalen Lageraufbau mit der Gefahr des Aufbaus von langsam drehenden Beständen. Dies ist besonders bei einem bevorstehenden Ende des Produktlebenszyklus mit Risiken behaftet.

Ein weiteres Gestaltungsinstrument liegt im Bereich der **Zahlungskonditionen**. Gerade in oligopolistischen Abnehmerbranchen sind langfristige Zahlungsziele keine Seltenheit. Deren Verkürzung im Rahmen einer Krisenbewältigung kann zur Entschärfung einer Liquiditätskrise und vor allem zur Kappung von Liquiditätsspitzen beitragen. Hierbei ist zu beachten, dass durch das Vorziehen von Zahlungen Liquidität zu einem späteren Zeitpunkt fehlt. Die Veränderung von **Zahlungsfristen** ist daher ein kurzfristig wirksames Instrument, um in der Anfangsphase einer Sanierung, in der Banken noch nicht bereit sind **fresh money** zu geben, die Zahlungsfähigkeit des Lieferanten aufrecht zu erhalten. Da sich durch die Veränderung von **Zahlungszielen** die verfügbaren Zahlungsmittel nicht grundsätzlich erhöhen, dient dieses Instrument nur begrenzt zur Krisenfinanzierung (Abb. 4). Es ähnelt in seiner Wirkungsweise dem Instrument vorgezogener Abnahmen. Eine spätere stufenweise Anpassung an die ursprünglichen Zahlungsziele trägt dazu bei, dass aus dem Zurückgehen auf die ursprünglichen Konditionen kein plötzlicher und nicht abdeckbarer Liquiditätsbedarf entsteht und die operativ erfolgreiche Sanierung auf der Liquiditätsseite gefährdet.

Abb. 4: Veränderung von Zahlungszielen und die Liquiditätsfolgen beim Krisenunternehmen



Das typische Beispiel einer strukturellen Veränderung von **Zahlungsbedingungen** liegt vor, wenn der Abnehmer von der ursprünglich vereinbarten **Amortisation** von Entwicklungskosten über die abgenommene Stückzahl auf deren Bezahlung im Rahmen einer **Einmalzahlung** übergeht. Damit verbessert er kurzfristig die Liquidität des Lieferanten. Gleichzeitig reduzieren sich dadurch jedoch in späteren Perioden die Zahlungen über den Wegfall der Erlöse für die Stückzahlamortisation. Auch eine grundsätzliche und dauerhafte Veränderung der Zahlungsziele fällt unter diese Kategorie der strukturellen Verbesserungen.

Krisenunternehmen haben das Problem, dass ihre eigenen Lieferanten aufgrund des schleppenden Zahlungsverhaltens nur in mengenmäßig begrenztem Umfang Material liefern oder sogar **Vorkasse** verlangen. Ohne dieses Vormaterial ist das Unternehmen jedoch nicht in der Lage, seine eigenen Abnehmer zu bedienen. **Beistellkonzepte** für Warenlieferungen bieten hier einen konzeptionellen Ausweg. Dabei erwirbt nicht der Lieferant, sondern der Abnehmer das zu verarbeitende Material. Der Finanzbedarf des Krisenunternehmens wird so erheblich gesenkt. Je mehr der Lieferant einkauft und je geringer die eigene Wertschöpfung ist oder je höher die Preise für die Vorprodukte sind, desto mehr entlastet ein derartiges Konzept die Finanzierung. Es darf dabei aber nicht übersehen werden, dass damit für die Kreditgeber jedoch auch Sicherheiten im Rahmen von Beständen verloren gehen. In Hinblick auf die ohnehin bestehenden (verlängerten) **Eigentumsvorbehalte** der Vorlieferanten ist dieses Problem jedoch lösbar.

Am weitesten geht ein Abnehmer bei der finanziellen Unterstützung, wenn er seinem Lieferanten ein **Darlehen** gewährt. Damit führt er effektiv Liquidität zu. Gleichzeitig verlässt der Abnehmer den reinen Kundenstatus und wird zum Gläubiger des Unternehmens mit allen Risiken. Will ein Abnehmer diesen Weg

beschreiten, so setzt dies sicherlich eine hohe Lieferantenabhängigkeit voraus und erfordert entsprechende Maßnahmen zur Absicherung des gewährten Darlehens für den Fall des Insolvenzeintritts. Einen Sonderfall bilden Kunden mit **kreditorischen Debitoren**. Der Abnehmer hat gegenüber seinem Lieferanten nicht nur Verbindlichkeiten aus den getätigten Zulieferungen, sondern auch (verrechenbare) Forderungen aus noch nicht vereinnahmten Jahresrabatten oder Jahresboni, die ihm der Zulieferer bei Erreichung von bestimmten Abnahmemengen zugesagt hat. Lässt der Abnehmer diese Forderungen stehen, indem er sie nicht mit seinen eigenen Verbindlichkeiten aus den Lieferungen des Krisenunternehmens verrechnet, so gewährt er diesem praktisch ein Darlehen. Er führt in diesem Fall zwar keine frischen Mittel zu, reduziert jedoch den Mittelabfluss beim Krisenunternehmen.

Der **Kauf von Verbindlichkeiten** durch einen Abnehmer und das damit einhergehende Einrücken in eine Gläubigerposition ist ein bislang nur in Einzelfällen praktiziertes Instrument. Es kann für den Abnehmer dann sinnvoll sein, wenn das wirtschaftliche Risiko durch den Kauf, zum Beispiel aufgrund eines entsprechend hohen Abschlags auf den Kaufpreis der Forderungen gering ist, die erreichte Gläubigerposition im Gegenzug die Möglichkeiten zur besseren Durchsetzung eigener Interessen deutlich erhöht. Wichtig ist dabei, dass sich der Käufer jedoch im Vorfeld im Klaren darüber ist, auf welche Art und Weise er zu einem späteren Zeitpunkt aus diesem „Fremdkapitalengagement“ wieder aussteigen kann. Wenn dieses Instrument mit einer **Investorenvermittlung** kombiniert werden kann, so stellt es sich als kreatives Instrument der Problemlösung dar.

#### 4.2.2 Methodische und operative Unterstützung

Beschränkt sich ein Abnehmer auf finanzielle Hilfestellungen, so bedeutet dies, dass der Einsatz und die Verwendung derartiger Mittel alleine dem Krisenunternehmen überlassen bleiben. Der Abnehmer agiert im Grunde ähnlich den übrigen Fremdkapitalgebern. Auch diese mischen sich nicht direkt in das operative Geschehen ein. Allerdings lassen sie sich mittels **Reporting** und regelmäßiger **Pool-sitzungen** über die zielkonforme Verwendung ihrer Finanzmittel in Hinblick auf das Sanierungskonzept unterrichten. Sofern ein Abnehmer finanzielle Hilfestellungen leistet, sollte auch er in Abhängigkeit von der Dimension dieser Hilfestellung regelmäßige Informationen über den Fortgang der Sanierung einfordern.

Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob er in Hinblick auf seine eigenen Interessen und Abhängigkeiten seine Unterstützung nicht ausdehnen sollte. Zwei unterschiedliche Ausprägungen sind dabei denkbar. Bei der **methodischen Unterstützung** gibt der Abnehmer dem Lieferanten Hinweise darauf, wie ein Problem am besten zu lösen ist. Er greift nicht selbst in Entscheidungsprozesse ein und nimmt so eine Art Beraterfunktion für den Lieferanten wahr. Die methodische Unterstützung kann zur **operativen Unterstützung** ausgeweitet werden, wenn der Lieferant aufgrund der eigenen Ausstattung mit qualitativen oder quantitativen personellen Ressourcen nicht in der Lage ist, Vorschläge umzusetzen. In diesem Fall kann die Problemlösung dadurch erleichtert werden, dass der Abnehmer personelle Ressourcen bereitstellt, um die Schieflage eines Lieferanten zu beseitigen.

Eine solche Intensität der Unterstützung liegt dann nahe, wenn es um die Gestaltung beispielsweise von Schnittstellen zwischen dem Lieferanten und dem

Abnehmer geht. Aber auch als „letzte Lösung“ vor einer Insolvenz kann es sinnvoll sein, Unterstützung für den Lieferanten anzubieten. Diese kann in unterschiedlichen Formen erfolgen:

- Verhandlungsunterstützung
- Betriebsführungsvereinbarung
- Betriebs- oder Teilbetriebspachtung
- Treuhandlösung
- Investorenvermittlung

Eine erste Stufe der inhaltlichen und operativen Unterstützung liegt in der Begleitung wesentlicher **Sanierungsverhandlungen** des Lieferanten, vor allem mit den finanzierenden Kreditinstituten oder dem Insolvenzverwalter. Dies ermöglicht es dem Abnehmer zum einen, seine eigenen Interessen unmittelbar einzubringen. Gleichzeitig hilft dies, bei entsprechendem Know-how des Abnehmers dem Lieferanten, in einer Situation, die für ihn neu und ungewohnt ist. Hat der Abnehmer solche Zulieferkrisen schon mehrfach erfolgreich gemanagt, so kommt dieses Spezialwissen dem Lieferanten zugute.

In einer nächsten Stufe der Betreuungsintensität übernimmt der Abnehmer die **Betriebsführung** des Lieferanten teilweise oder ganz. Dies kann beispielsweise sinnvoll sein, wenn ein Zulieferer mit Single Sourcing Status akut von der Insolvenz bedroht ist oder sich in der Insolvenz befindet. In diesem Fall stellt der Abnehmer eigene Personalressourcen für die Führung und das Management des Zulieferers ab oder beauftragt auf eigene Kosten einen externen Dienstleister oder Interimmanager mit der Erbringung der erforderlichen Managementleistung bei der Betriebsführung.

Im Rahmen einer (Teil)**Betriebspachtung** geht der Abnehmer einen Schritt weiter. Er übernimmt dabei zwar nicht die Eigentumsrechte an den Gesellschaftsanteilen des Lieferanten, nutzt jedoch auf eigenes Risiko das Anlagevermögen des Lieferanten. Dies ist dann eine Möglichkeit, wenn der Lieferant für den Abnehmer auf **spezialisierten Fertigungskapazitäten** produziert, die nur für ihn eingerichtet wurden. Bei multifunktionalen Produktionsanlagen, bei denen ein Lieferant auch für Wettbewerber des Abnehmers oder andere Kunden produziert, kann dieses Konzept zu erheblichen Konflikten mit den übrigen Kunden führen. Prädestiniert für diese Form der Unterstützung sind Krisen, bei denen der Abnehmer im Rahmen eines vorangegangenen **Outsourcings** eigene Wertschöpfungsstufen auf den Lieferanten übertragen hat. Meist besteht hier ein hohes **Abhängigkeitsrisiko** von den Zulieferungen. Gleichzeitig ist jedoch noch ausreichendes Know-how beim Abnehmer verfügbar, um die Produktion des Zulieferers organisatorisch rasch mit der eigenen Fertigung zu verknüpfen.

Eine **Treuhandlösung** ist sinnvoll, wenn die Gesellschafterstruktur oder die Handhabung der Gesellschafterrechte beim Zulieferer zum Problem der Sanierung werden. Im Rahmen dieses Konzepts werden die **Gesellschaftsanteile** und damit die Wahrnehmung der **Gesellschafterrechte** am Lieferantenunternehmen auf einen Treuhänder übertragen. In Abhängigkeit vom Treuhandvertrag kann dies auch das Recht einschließen, die Gesellschafteranteile an einen Dritten zu veräußern. Diese Form der **Sanierungstreuhand** wird häufig von Banken als Voraussetzung für eine weitere Begleitung der Sanierung gefordert. Sie kann jedoch auch durchaus ein Instrument sein, mit dem Abnehmer für die Stabilisie-

zung des Zulieferers sorgen. Insbesondere wenn die Unterstützung mit einem hohen finanziellen Engagement einhergeht.

Stellt sich heraus, dass ein Zulieferunternehmen in seiner derzeitigen Form nicht überlebensfähig ist, so kann der Abnehmer durch **Investorenvermittlung**, zum Beispiel aus dem Kreis der übrigen Lieferanten, für eine Stabilisierung des Krisenzulieferers sorgen. Abnehmer haben einen guten Überblick darüber, wer als potenzieller Investor für ein Krisenunternehmen in Betracht kommt. Mit seinem Wissen kann der Zeitraum bis zur Realisierung der Investorenlösung unter Umständen entscheidend verkürzt werden. Die damit erreichte schnelle Stabilisierung des Lieferanten kommt allen Beteiligten zugute. Der Abnehmer hat durch sein Engagement darüber hinaus die Möglichkeit, die Zulieferstrukturen in seinem Sinne zu beeinflussen und auch den Übergang auf einen neuen Zulieferer reibungsfrei zu gestalten.

#### 4.3 Grenzen der Unterstützung von Lieferanten

Bei der Betrachtung der wirtschaftlichen Vorteile einer intensiven Lieferantenbetreuung dürfen auch mögliche Risiken nicht übersehen werden. Ein Maximalrisiko entsteht, wenn ein Zulieferer trotz aller Bemühungen in die Insolvenz geht und der Abnehmer aufgrund seines Engagements Nachteile erleidet. Zwei wesentliche Risikofelder sind zu betrachten:

- Wirtschaftliche Nachteile
- Rechtliche Folgewirkungen

Ein unmittelbarer wirtschaftlicher Nachteil entsteht für den Abnehmer vor allem wenn er sich beim Lieferanten mit finanziellen Mitteln engagiert. Er verlässt den reinen Kundenstatus und wird zusätzlich zum Gläubiger des Unternehmens. Im Falle einer Insolvenz läuft er damit Gefahr, seine Forderungen zu verlieren. Hier stellt sich die Frage, ob diese gegebenenfalls mit den Forderungen des Lieferanten verrechenbar sind oder ob es anderweitige Möglichkeiten einer Absicherung gibt. Hinzu kommen **Anfechtungsrisiken** für den Fall, dass der Abnehmer beispielsweise Sicherheiten hereinnimmt. Meist verfügt das Zulieferunternehmen allerdings über keine **freien Sicherheiten** mehr, da diese durch die Kreditinstitute vereinnahmt wurden. Hier stellt sich die Frage, ob eine Teilhabe an den Sicherheiten des Bankenpools beispielsweise eine Möglichkeit zur Finanzierung durch den Abnehmer bietet.

Besonders problematisch sind die **rechtlichen Folgewirkungen** aus einer Insolvenz. Dies gilt besonders für den Fall, dass die Erfahrungen des Abnehmers mit den Insolvenzfolgen gering sind. Selbst wenn die Mitarbeiter des Abnehmers gutwillig, jedoch ohne Kenntnis der rechtlichen Rahmenbedingungen handeln, kann dies im äußersten Fall dazu führen, dass der daraus entstehende wirtschaftliche Schaden den eines Lieferantenausfalls um ein Vielfaches übersteigt. Im Vorfeld eines intensiven Engagements ist es daher zwingend erforderlich, mögliche **Risikofelder** zu identifizieren. Diese können nicht wirtschaftlicher Natur sein, sondern haben im äußersten Fall strafrechtlichen Charakter. Eine vorausschauende Identifikation möglicher Fallstricke erleichtert es Handlungsrichtlinien festzulegen, welche Aktivitäten erfolgen können und „insolvenzfest“ sind und welche zu unterlassen sind. Gerade im Hinblick auf insolvenznahe Unternehmen sind folgende Risikofelder besonders zu beachten:

- Beihilfe zur Insolvenzverschleppung
- Faktische Geschäftsführung
- Anstiftung zu Gläubigerbegünstigung
- Anfechtungen durch den Insolvenzverwalter
- Eigennütziger Sanierungskredit
- Betriebsübergang und damit entstehende Folgen aus dem § 613a BGB

Besonders problematisch sind Risikofelder, die, wie zum Beispiel die **Insolvenzverschleppung** oder die **faktische Geschäftsführung**, mit einer **persönlichen Haftung** einhergehen. Damit diese Tatbestände überhaupt eintreten können, ist allerdings ein tiefer und umfassender Eingriff des Abnehmers oder seiner Mitarbeiter in die Geschäftstätigkeit des Lieferanten erforderlich. Wie diese Gefahren entstehen können, lässt sich anhand einiger Beispiele darstellen.

**Insolvenzverschleppung** liegt vor, wenn bei Vorliegen der Insolvenztatbestände Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung die maximal dreiwöchige Antragsfrist überschritten wird. Dies kann dadurch ausgelöst werden, wenn der Abnehmer die Geschäftsführung des Lieferanten veranlasst, die Dreiwochenfrist zu überschreiten, um für die eigenen Erfordernisse noch genügend vorzuproduzieren.

Von einer **faktischen Geschäftsführung** ist auszugehen, wenn eine Person in der Innen- und Außenwirkung trotz fehlender Bestellung so handelt, als ob sie zum Geschäftsführer bestellt ist und dabei alle wesentlichen unternehmerischen Entscheidungen trifft. Dazu muss aus einem Katalog unterschiedlicher Kriterien eine bestimmte Anzahl erfüllt sein. Hierzu gehören die Bestimmung der Unternehmenspolitik und der Unternehmensorganisation, die Übernahme von Personalverantwortung, die Gestaltung von Geschäftsbeziehungen und insbesondere die Verhandlung von Konditionen, Entscheidungen in Steuerfragen, die Verhandlung mit Kreditgebern, die Verantwortlichkeit für Bilanzierung und Buchführung sowie ein der Geschäftsführerfunktion angemessenes Entgelt. Dieser Katalog zeigt, dass die Gefahr einer faktischen Geschäftsführung nur dann besteht, wenn sich der Abnehmer sehr umfassend bei seinem Lieferanten engagiert.

Krisenzulieferer werden in der Regel **Zahlungsschwierigkeiten** gegenüber den eigenen Lieferanten haben. Veranlasst ein Abnehmer in der Wertschöpfungskette Abnehmer – Zulieferer – Lieferant während der „heißen“ Krisenphase, dass die Forderungen bestimmter Lieferanten bevorzugt bedient werden, damit das Vormaterial für die eigenen Produkte geliefert wird, so kann dies den Tatbestand der **Gläubigerbegünstigung** erfüllen.

Im Falle einer Insolvenz wird der Insolvenzverwalter die Insolvenzmasse zum Nutzen der Gläubiger mehren. Dafür wird er alle getätigten Rechtsgeschäfte auf insolvenzrechtliche **Anfechtungstatbestände** überprüfen. Das Vorliegen von Anspruchsgrundlagen kann dazu führen, dass er die Rückabwicklung von nachteiligen Rechtsgeschäften verlangt und/oder entsprechende finanzielle Forderungen stellt. Haben die Aktivitäten des Abnehmers dazu geführt, dass derartige Anspruchsgrundlagen geschaffen wurden, so kann sich eine Rettungsaktion rasch zu einem teuren Risikofall aufgrund der Forderungen des Verwalters entwickeln.

Ein **eigennütziger Sanierungskredit** liegt vor, wenn einem insolvenzreifen Unternehmen Kredite mit dem Ziel gegeben werden, Dritte über die Kreditwürdigkeit des Unternehmens zu täuschen und diesen dabei ein Schaden entsteht. Dieser Fall könnte eintreten, wenn ein Abnehmer dem Lieferanten ein Darlehen gewährt, um dessen **Betriebsbereitschaft** zum eigenen Nutzen so lange aufrecht zu erhalten, bis er für sich eine alternative Beschaffungsquelle erschlossen hat. Tätigen Dritte zwischenzeitlich im Vertrauen auf die Bonität des Lieferanten Geschäfte mit ihm und kommt es dann zur Insolvenz, so könnte sich daraus eventuell die Eigennützigkeit des „**Sanierungskredits**“ ableiten lassen.

Die Auswirkungen des **§ 613a BGB** greifen, wenn der Abnehmer Teilbereiche der Produktion eines Lieferanten übernimmt, um seine Versorgungssicherheit zu gewährleisten. Er läuft dabei Gefahr, dass er aufgrund der Verpflichtungen aus dem § 613a BGB im Falle eines **(Teil)Betriebsübergangs** Mitarbeiter des Lieferanten in sein eigenes Unternehmen übernehmen muss. Im Extremfall, wenn abgegrenzte Teilbetriebe nicht zu identifizieren sind, verpflichtet dies zur Übernahme des Gesamtbetriebes und damit sämtlicher Mitarbeiter des Zulieferers. Die Folge ist ein deutlicher Anstieg seiner (Fix)kosten. Hinzu kommen die Einmalkosten eines späteren Personalabbaus. Damit kann sich eine kurzfristig sinnvolle Rettungsaktion zu einem mittelfristig kostentreibenden und schwer steuerbaren Verfahren wandeln.

Auch ein Lieferant geht Risiken ein, wenn sich sein Abnehmer im Rahmen einer Stabilisierungsaktion umfassend engagiert. Zwar wird sich seine Situation kurzfristig erheblich verbessern, langfristig geht er mit einer solchen Aktivität unter Umständen wenig kalkulierbare wirtschaftliche Risiken ein. Diese resultieren zunächst aus dem hohen Maß an Transparenz und Einblick, den der Abnehmer in das Lieferunternehmen gewinnt. Der tief greifende Einblick in die **Kunden- und Produktkalkulationen** des Abnehmers ist dabei nur ein Aspekt. Schwerer wiegen kann die Tatsache, dass Kunden, die im **Wettbewerbsverhältnis** zu dem unterstützenden Abnehmer stehen, dessen tief gehende Einblicke nicht akzeptieren. Ziehen andere Kunden aufgrund dieser Situation Aufträge und damit Umsätze ab, so destabilisiert dies die wirtschaftliche Lage des Unternehmens erneut.

#### **4.4 Organisation des Krisenmanagements beim Abnehmer**

Auf Basis der möglichen Aufgabenstellungen und der möglichen inhaltlichen Ausgestaltungen stellt sich die Frage, in welcher Form die Krisenunterstützung organisatorisch beim Abnehmer verankert werden soll. Diese Frage hat zwei unterschiedliche Aspekte:

- Vorgehensweise und Abläufe bei der Krisenbewältigung
- Organisatorische und personelle Verankerung in der Strukturorganisation des Abnehmers

Die richtige Ausgestaltung beider Felder hat wesentlichen Anteil daran, dass die Unterstützung rasch und zielgerichtet erfolgt und zeitaufwändiges Improvisieren eher die Ausnahme bleibt.

#### 4.4.1 Vorgehensweisen und Abläufe zur Krisenbewältigung

Äußerliches Merkmal einer Krise sind unstrukturierte bis chaotische Abläufe und Situationen im Krisenunternehmen. **Systematisches Vorgehen** ist eine der wichtigsten Voraussetzungen, um das Unternehmen kurz- aber auch langfristig zu stabilisieren. Dies gilt nicht nur für die Aktivitäten im Krisenunternehmen, sondern auch für die übrigen Beteiligten. Für den Abnehmer zeichnet sich ein sinnvoll strukturierter Ablauf durch folgende Teilschritte aus:

- Klärung von Ausgangslage und Risikoprofil für den Abnehmer
- Klärung der Interessenslage der Beteiligten
- Definition eigener Ziele und Vorstellungen
- Herausarbeitung und Klärung von Interessensgegensätzen
- Erarbeitung und Umsetzung eines tragfähigen Konzeptes

Um die notwendige **Betreuungsintensität** bei einer Lieferantenkrise festzulegen, ist es zunächst erforderlich, sich über die Ausgangslage und das **Risikoprofil** beim Ausfall eines Lieferanten Klarheit zu verschaffen (Abb. 5). Daraus leiten sich auch die **Verhandlungspositionen** und die **Verhandlungsstrategie** gegenüber den übrigen Beteiligten, wie zum Beispiel den Banken des Krisenunternehmens, ab. Zwei Kernfragen sind zunächst zu klären:

- Umfang und Dauer des Lieferantenausfalls und dessen Folgen für die Materialversorgung der eigenen Fertigung
- Betriebswirtschaftliche und finanzielle Bewertung der Versorgungsunterbrechung

Die Unterbrechung der Materialversorgung hat zunächst logistische und produktionstechnische Erfordernisse. Um den Stillstand der eigenen Produktion zu verhindern oder zeitlich zu begrenzen, ist zu klären, in welchem Umfang Vorräte nutzbar oder Produktionspläne änderbar sind.

**Abb. 5: Erstellung eines Risikoprofils zur Bewertung der notwendigen Intensität der Unterstützung**

Kriterien \ Risikoausprägungen	gering	mittel	hoch
	←————→		
<b>Anzahl der Alternativlieferanten</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Höhe der Opportunitätskosten eines Stillstandes</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Beschaffungspreise bei Alternativlieferanten</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Konventionalstrafen aus eigenen Lieferverzögerungen</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Dauer des Produktionsausfalls</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Anzahl produkttechnischer Alternativen</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sollte das Unternehmen kein Single Sourcing betreiben, sondern auf mehrere Lieferanten zugreifen, so sind Umfang und Geschwindigkeit einer **Beschaffungsverlagerung** zu klären. Je enger die Vernetzung mit dem Vorlieferanten ist und je mehr ein Abnehmer auf Single Sourcing, Just-in-time-Konzepte oder Systemzulieferung setzt, umso schwieriger wird bereits die technische Verlagerung sein.

Der dargestellte **Produktionsausfall** und die zu seiner Verhinderung eingeleiteten Aktivitäten werden nicht ohne betriebswirtschaftliche und finanzielle Folgen bleiben. Will man diese Folgen bewerten, so erfolgt dies unter drei Aspekten:

- Interne Organisationskosten
- Zusatzaufwand durch alternative Beschaffungen
- Stillstandsbedingte Opportunitätskosten

Die internen **Organisationskosten** resultieren aus dem Personal- und Sachaufwand, den der Abnehmer betreiben muss, um beispielsweise einen zweiten Lieferanten zu finden. Während es sich bei den Personalkosten meist um fixe, ohnehin beim Abnehmer anfallende Kosten handelt, haben Sachkosten in Form von Reisekosten, Produkttests etc. zusätzlichen Charakter. Besonders gilt dies, wenn es zwar gelingt einen Ersatzlieferanten zu finden, die Einkaufspreise aufgrund der begrenzten Beschaffungsmöglichkeiten und des hohen Entscheidungsdrucks jedoch über den bisherigen Einkaufspreisen liegen. Neben den effektiven Kosten haben vor allem die **Opportunitätskosten** eines Produktionsstillstands große Bedeutung. Können aufgrund der Lieferunterbrechung bestimmte Produkte nicht mehr gefertigt werden, so kommt es zu Ausfällen bei Umsatz und Deckungsbeitrag. Können diese zu einem späteren Zeitpunkt nicht nachgeholt werden oder drohen Schadensersatzforderungen der eigenen

Abnehmer, so können diese stillstandsbedingten Opportunitätskosten die effektiven Kosten um ein Mehrfaches übersteigen und das Ergebnis des Abnehmerunternehmens entsprechend schmälern.

Die Summe der möglichen **Zusatzkosten** bildet die Messlatte für die Entscheidung, in welchem Umfang und mit welchem finanziellen Aufwand die Unterstützung eines Lieferanten sinnvoll ist. In einer betriebswirtschaftlichen Abwägung wird dies dann der Fall sein, wenn die (voraussichtlichen) Kosten eines Engagements unter den Gesamtkosten eines Lieferantenausfalls oder eines Lieferantenwechsels liegen.

#### 4.4.2 Organisatorische und personelle Verankerung der Aufgabe

Die Frage nach der institutionellen Verankerung des Managements von Krisenlieferanten ist unter den Aspekten von erforderlichem Know-how, der Häufigkeit von Krisen, der Größe des Abnehmerunternehmens und der erforderlichen Zeitkapazität zu diskutieren. Für die organisatorische Integration existieren mehrere Optionen:

- Spezialisierte Personen
- Schaffung einer eigenen Organisationseinheit
- Bildung projektbezogener Taskforces
- Outsourcing beziehungsweise Einkauf der Leistung
- Kombination der verschiedenen Optionen

Die Benennung oder der Aufbau von **Krisenspezialisten**, die sich im Falle von Lieferantenkrisen um das Krisenmanagement kümmern, ermöglicht die Bündelung von Spezial-Know-how und Erfahrungen. Überträgt man Krisenfälle auf einzelne Personen, so können deren Erfahrungen von Fall zu Fall kapitalisiert werden. Das immer mehr zunehmende Know-how bei der Krisenbewältigung erleichtert das Krisenmanagement erheblich. Es verbessert die Position des Abnehmerunternehmens gegenüber den übrigen Beteiligten. Vor allem wenn Banken mit ihren Spezialabteilungen für Krisenengagement involviert sind und der Abnehmer das Krisenmanagement als umfassende Aufgabe sieht, ist derartiges Spezialwissen von Bedeutung. Krisenfälle erfordern in der Regel eine sehr zeitintensive Betreuung. Die Konzentration auf spezialisierte Mitarbeiter vermeidet, dass die „normale“ Betreuung von Lieferanten leidet und für die Betreuung des Krisenlieferanten ausreichend Zeit aufgebracht wird. Ein weiterer Aspekt der personellen Konzentration ist die Tatsache, dass durch die Übertragung des Krisenmanagements auf eine neutrale, nicht mit dem Lieferanten „historisch“ verbundene Person, Entscheidungen objektiviert werden. Derjenige, der einen Lieferanten ausgewählt hat, beurteilt die Krisensituation aus seiner subjektiven Sicht heraus anders, als jemand, der mit der Auswahlentscheidung nichts zu tun hatte. Eine ähnliche Konstellation wird bei Kreditinstituten praktiziert. Die Betreuung von Krisenengagements wird aus den genannten Gründen auf spezialisierte Mitarbeiter oder Abteilungen übertragen.

Die Bildung einer eigenen Abteilung für das „**Troubled Supplier Work Out**“ stellt eine weitere Stufe des Krisenmanagements dar. Sie setzt allerdings eine entsprechende Häufigkeit derartiger Krisenfälle und erfordert eine bestimmte Größe des Abnehmerunternehmens. Andernfalls ist dieser Organisationsumfang wirtschaftlich nicht sinnvoll. Die Kosten für das Vorhalten der personellen und organisatorischen Ressourcen müssen geringer sein, als der durch die Aktivitäten verhinderte Schaden für den Abnehmer.

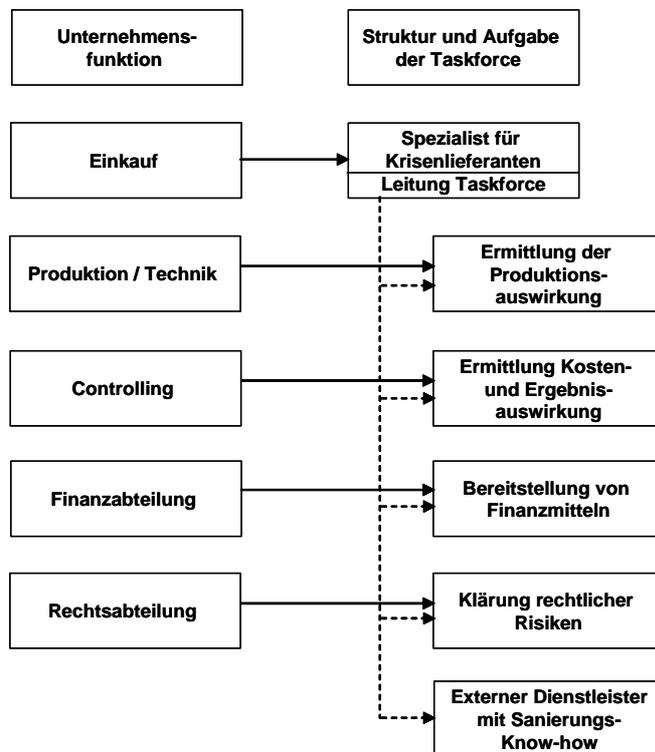
Eine Alternative zur institutionalisierten Aufgabenverankerung stellen **fallbezogene Projektgruppen** oder **Krisen-Taskforces** dar. Sie werden nur für den Zeitraum der Krisenbewältigung gebildet. Ihre personelle Zusammensetzung richtet sich nach den erforderlichen Aufgabenstellungen des jeweiligen Krisenfalls. Sie rekrutieren sich personell aus den jeweiligen Fachabteilungen des Abnehmers. Damit ist bereits der Kostenvorteil beschrieben. Ein Aufbau eigener Ressourcen und der damit einhergehende Aufwand werden nicht erforderlich. Allerdings sollte bei derartigen Taskforces bereits im Vorfeld des Einsatzes feststehen, wer welche Aufgaben und Kompetenzen hat.

Die zeitlich begrenzte Taskforce hat den Nachteil, dass durch die **projektbezogene Organisationsform** die Bildung von Spezialwissen erschwert wird. Dies gilt vor allem für den Fall, dass sie sich von Fall zu Fall personell neu zusammensetzt. Je mehr Mitglieder eine Taskforce umfasst, desto aufwändiger wird deren interne Abstimmung und Steuerung im konkreten Fall. Aus diesem Grund ist es erforderlich, eine eindeutige Verantwortung für die Führung einer Krisen-Taskforce zu etablieren.

Eine weitere Möglichkeit bietet eine Einschaltung **externer Spezialisten** mit umfangreicher Sanierungserfahrung. Diese übernehmen im Auftrag des Abnehmers oder mehrerer Abnehmer das Krisenmanagement. Diese Variante bietet sich an, wenn der Aufbau eigener Kapazitäten aus Kostengründen nicht sinnvoll ist oder mehrere Abnehmer ihre Interessen bündeln und die Neutralität des Externen von Interesse ist.

In der Praxis ist es möglich, die verschiedenen Optionen zu kombinieren und je nach Häufigkeit und Intensität der Lieferantenkrise die optimale Lösung zu finden. Vor allem bei schwierigen und komplexen Fällen, die unterschiedliches Know-how und verschiedene Sichtweisen erfordern, ist selbst im Fall einer personellen oder organisatorischen Verankerung die Bildung einer Taskforce, gegebenenfalls unter Einbeziehung externer Unterstützung, eine sinnvolle Option (Abb. 6).

**Abb. 6: Struktur und Aufgabenverteilung einer projektbezogenen Taskforce**



Wird die Aufgabe des Lieferantenmanagements einer Person oder einer eigenen Organisationseinheit übertragen, so stellt sich die Frage, wie diese funktional oder hierarchisch einzuordnen sind. Die nahe liegende Option ist eine Einordnung in den **Einkaufsbereich**, dem ohnehin das Lieferantenmanagement obliegt. Gegen diese Zuordnung spricht die „Befangenheit“ des Einkaufs, wenn er für die ursprüngliche Lieferantenauswahl verantwortlich war. Dieses Problem relativiert sich jedoch bereits durch die Übertragung der Verantwortung auf spezialisierte Personen in der Einkaufsabteilung, die sich schwerpunktmäßig mit der Lieferantenkrise auseinandersetzen. Als Alternativen einer funktionalen Anbindung kommen beispielsweise die **Finanzabteilung** oder die **Interne Revision** in Betracht. Letzteres kann dann sinnvoll sein, wenn vor allem die Unabhängigkeit der betreuenden Funktion von Bedeutung ist. Die Anbindung an die Finanzabteilung ist dann eine Option, wenn das Lieferantenmanagement vor allem in Hinblick auf die finanzielle Unterstützung von Lieferanten abzielt. Die Frage nach der hierarchischen Anbindung ist vor allem für die notwendige Entscheidungsgeschwindigkeit bei der Krisenbewältigung von Bedeutung. Krisenmanagement erfordert bei allen Beteiligten und Betroffenen eine rasche Entscheidungsfindung. Je mehr Funktionsbereiche und Hierarchieebenen eingebunden sind, desto langwieriger gestalten sich die Entscheidungsprozesse. Eine hierarchisch hohe Anbindung zur Entscheidungsinstanz verkürzt diese Wege und fördert die Handlungsfähigkeit bei der Krisenbewältigung. Die Alternative zu einer hierarchisch hohen Anbindung stellt die Ausstattung mit umfassenden Kompetenzen dar. Diese können für eine Person oder Abteilung als generelle oder auf den Einzelfall bezogene Kompetenzausstattung definiert werden. Für den Fall schwieriger Verhandlungen beschleunigt dieses Organisationskonzept die Entscheidungsgeschwindigkeit ähnlich wie bei einer hierarchisch hohen Einordnung.

## 5 Zusammenfassung

Die Krise eines Lieferanten kann im Unternehmen des Abnehmers erhebliche Probleme hervorrufen. Je umfassender Unternehmen vernetzt sind, desto höher ist die Abhängigkeit des Kunden von seinem Lieferanten. Befindet sich dieser in einer existenziellen Krise, so liegt es im Interesse des Abnehmers, aktive Unterstützung bei der Sanierung des Lieferanten zu leisten. Dies wird dadurch erleichtert, dass ein Unternehmen über geeignete Abläufe, Organisationsstrukturen, Personen und Instrumente verfügt, die eine professionelle Aufgabenerfüllung ermöglichen. Vor allem bei komplexen Fällen, in denen Banken und Kreditversicherer mit ihren Spezialabteilungen beim Zulieferunternehmen involviert sind, ist ein systematisches „Troubled Supplier Work Out“ besonders wichtig. Dies gilt ebenfalls für den Fall, dass ein Zulieferer in die Insolvenz gegangen ist und der Verhandlungspartner nunmehr der gerichtlich bestellte Verwalter ist.

Ein systematisch strukturierter Ablauf erleichtert es dem Abnehmer, die Auswirkungen der Lieferantenkrise auf das eigene Unternehmen zu begrenzen. Der erste Schritt ist dabei das Erkennen der eigenen Abhängigkeiten und darauf aufbauend die Definition der eigenen Ziele und Vorstellungen. Sie bilden den Rahmen für die Festlegung, in welchem Umfang sich ein Abnehmer konkret bei seinem Krisenlieferanten engagieren will. Die Bandbreite des Engagements reicht von eher passiven Instrumenten wie dem Vorziehen von Zahlungszielen über eine aktive Bereitstellung von Darlehen bis hin zu einer aktiven operativen Unterstützung im Unternehmen oder bei Verhandlungen, um die Geschäftsaktivitäten des Lieferanten am Leben zu erhalten. Je umfassender sich ein Kunde bei seinem Lieferanten engagiert, desto mehr läuft er jedoch bei insolvenznahen Krisen Gefahr, dass er selbst im Gefolge einer Insolvenz wirtschaftlichen Schaden nimmt. Er sollte sich daher der Risiken bewusst sein und solche Unterstützungsformen wählen, die diese Risiken begrenzen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass ein begrenztes Risiko eskaliert.

Abhängig von Unternehmensgröße, Häufigkeit, Umfang und Verflechtungsgrad mit Lieferanten ist es sinnvoll, eine eigene Abteilung oder spezialisierte Personen bereitzuhalten, die sich schwerpunktmäßig mit der Krisenbewältigung bei Lieferanten befassen. Die damit erreichte Spezialisierung verschafft dem Abnehmer vor allem dann Vorteile, wenn er bei Unternehmen, Banken oder Insolvenzverwaltern auf Personen trifft, die über ein ausgeprägtes Spezialwissen verfügen. Eigene Spezialisten können aufgrund ihres Wissens um Abläufe und Handlungsoptionen die Interessen des Abnehmers entsprechend konsequent und zielgerichtet vertreten.

## 6 Checkliste Krisenmanagement

Will sich ein Unternehmen einen Überblick darüber verschaffen, in welchem Umfang es auf den Eintritt einer Lieferantenkrise grundsätzlich und im Einzelfall vorbereitet ist, so kann dies am besten anhand einer Checkliste mit verschiedenen Fragen erfolgen:

### Vorbereitung auf den Risikoeintritt

- Gibt es im Unternehmen festgelegte Abläufe und Prozesse für den Umgang mit Krisensituationen bei Lieferanten?
- Existieren ein Handbuch oder dokumentierte Richtlinien, denen Aufgaben und Aufgabenverteilungen zu entnehmen sind?
- Sind die Aufgaben und Kompetenzen zwischen den verschiedenen Bereichen wie Einkauf, Finanzierung, Controlling, Rechtsabteilung etc. geregelt?
- Ist geklärt, welche Personen welche Aufgaben und Entscheidungskompetenzen haben und bei wem die Federführung für den Prozess der Begleitung liegt?

### Bewertung von Umfang und Intensität der Lieferantenkrise

- Welche mittelbaren und unmittelbaren Folgewirkungen hat die Lieferantenkrise für den Abnehmer?
- Wie insolvenznah ist die Situation und welche Folgen hat eine Insolvenz für die eigene Organisation?
- Soll die Insolvenz verhindert werden oder ist eine Lösung aus der Insolvenz als gleichwertige Alternative zur außerinsolvenzlichen Sanierung zu betrachten?
- Wie stellt sich der finanzielle und kostenmäßige Rahmen dar, innerhalb dessen die Unterstützung des Lieferanten angesichts der Opportunitätskosten wirtschaftlich sinnvoll ist?
- Gibt es alternative Beschaffungsquellen und wie schnell kann auf diese zugegriffen werden?

### Verfügbare und nutzbare Informationen für die erforderlichen Entscheidungen

- Wurde bereits ein ausformuliertes Sanierungskonzept durch einen neutralen Dritten erstellt?
- Wird dem Zulieferer im Rahmen des Konzeptes Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit bescheinigt?
- Gibt es die Möglichkeit, Einsicht in das Sanierungskonzept zu nehmen oder dessen wesentliche Eckpunkte zu erfahren?
- Welche Veränderungen und Maßnahmen sieht das Sanierungskonzept vor?
- Inwieweit wird das eigene Unternehmen durch diese Maßnahmen positiv oder negativ berührt?

- Welche Prämissen sind in den Planungen hinsichtlich der eigenen Abnahmen, Preise und Zahlungskonditionen unterstellt?

### **Priorisierung der eigenen Instrumente und Maßnahmen**

- Welche Finanzierungsinstrumente kommen in die engere Wahl, um die Krisensituation zu entschärfen und zur Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit des Lieferanten beizutragen?
- Mit welchem Grad an operativer Unterstützung kann der Abnehmer zum Turn Around des Lieferanten beitragen?
- Gibt es Investorenlösungen die das kurz- und langfristige Risiko eines Ausfalls des Lieferanten für das eigene Unternehmen deutlich absenken?
- Soll sich das eigene Unternehmen zur Sicherung der Beschaffung mit eigenen personellen Ressourcen beteiligen?
- Wo liegen konkrete Risiken, die eine umfassende Unterstützung zu gefährlich für das eigene Unternehmen oder die eingesetzten Mitarbeiter machen?

### **Verhalten der Stakeholder im Rahmen der Sanierung**

- Welche Sanierungsbeiträge leisten die verschiedenen Stakeholder des Unternehmens?
- Wie ausgeprägt ist die Bereitschaft der übrigen Stakeholder zur Zusammenarbeit untereinander?
- Gibt es emotionale Barrieren, die die Unterstützung des Lieferanten erschweren?
- Gibt es Stakeholder, die bei einer Insolvenz nur begrenzten Schaden erleiden und deren Bereitschaft zur Unterstützung dadurch gemindert wird?
- Lassen sich mit weiteren, durch die Krise gefährdete Kunden des Zulieferers, projektbezogene Kooperationen oder ein abgestimmtes Handeln vereinbaren?

### **Herbeiführung der eigenen Entscheidungen**

- Soll der Zulieferer grundsätzlich unterstützt werden?
- Unter welchen Voraussetzungen und Bedingungen erfolgt die Unterstützung?
- Welche finanzielle, methodische und operative Ausprägung wird gewählt?

## 7 Stichwortverzeichnis

§ 613a BGB .....	30	Fallbezogene Projektgruppen.....	34
Abhängigkeitsrisiko .....	27	Finanzabteilung .....	35
Abnahmezusagen.....	24	Finanzierungsbeiträge .....	23
Alternativlieferanten.....	10	Finanzmittel.....	23
Amortisation.....	25	Fortführung .....	22
Anfechtungsrisiken .....	28	Freie Sicherheiten.....	28
Anfechtungstatbestände.....	29	Fremdkapitalgeber .....	11
Auswahlentscheidung .....	13	Geschäftsführung .....	20
Banken .....	20	Gesellschafterrechte.....	27
Bankenpoolsitzung .....	18	Gesellschafterstatus .....	20
Beistellkonzepte .....	25	Gesellschaftsanteile.....	27
Belegschaft.....	20	Gläubigerbegünstigung.....	29
Beschaffungsabhängigkeit .....	7	Gläubigerverhältnis.....	7
Beschaffungserfordernisse.....	13	Grundkonsens .....	19
Beschaffungsverlagerung.....	32	Insolvenz.....	22
Bestandsabbau.....	24	Insolvenzverschleppung .....	29
Bestandsaufbau.....	24	Instrumente .....	13
Betreuungsintensität.....	31	Interessenlagen .....	16
Betriebsbereitschaft.....	30	Interne Revision .....	35
Betriebsführung .....	27	Investoren .....	21
Betriebspachtung.....	27	Investorenvermittlung .....	26, 28
Betriebsübergang .....	30	Just-in-time-Konzepte.....	7
Bindungsfristen.....	10	Kauf von Verbindlichkeiten .....	26
Controlling .....	11	Korsett rechtlicher Normen .....	22
Darlehen .....	25	Kostenamortisation .....	17
Debt Equity Swap .....	21	Kostengründe.....	7
Eigenkapitalgeber.....	20	Kostenstrukturen.....	17
Eigennütziger Sanierungskredit .....	30	Kreditorische Debitoren .....	26
Eigentumsvorbehalte .....	25	Kreditwesengesetz .....	7
Einflussmöglichkeiten .....	7	Krisenerfahrung .....	13
Einkaufsbereich .....	35	Krisenspezialisten.....	33
Einkaufspreise .....	13	Krisen-Taskforce.....	34
Einmalzahlung .....	25	Krisenursachen .....	6
Einsichtsrechte .....	7	Kundenkalkulationen .....	30
Einzelinteressen .....	19	Kundenkonzentrationen.....	19
Endogene Probleme.....	11	Kunden-Lieferanten-Beziehung.....	6
Entscheidungskompetenzen .....	12	Leistungserbringung .....	17
Entwicklungs- und Systempartnerschaften .....	8	Lieferanteil .....	9
Entwicklungsauftrag .....	17	Lieferantenportfolio .....	23
Entwicklungskosten .....	17	Lieferantenrisiken .....	6
Ergebnis .....	13	Lieferausfall.....	6
Externe Spezialisten.....	34	Liquidität.....	13
Faktische Geschäftsführung.....	29	Management.....	20

Management des eingetretenen Risikofalls .....	15	Spezialisierte Fertigungskapazitäten .....	27
Materialversorgung .....	31	Spezialisierte Produktionskapazitäten .....	8
Mehrkosten .....	6	Staatlicher Bürgschaftsgeber .....	20
Methodische Unterstützung .....	26	Stakeholder .....	19
Non Performing Loan .....	21	Stakeholder Struktur .....	20, 21
Oligopolstrukturen .....	10	Starker Verwalter .....	22
Operative Unterstützung .....	26	Stückkosten .....	13
Opportunitätskosten .....	32	Supplier Due Diligence .....	15
Organisation .....	11	Systematisches Vorgehen .....	31
Organisationskosten .....	32	Systempartnerschaft .....	8
Outsourcing .....	7, 27	Treuhandlösung .....	27
Persönliches Haftungsrisiko .....	22	Troubled Supplier Work Out .....	34
Planungssicherheit .....	24	Unternehmerische Sichtweise .....	22
Poolführer .....	16	Variabilisierung von Fixkosten .....	7
Poolsitzungen .....	26	Verflechtung .....	12
Positive Fortführungsprognose .....	16	Verfügungsbeschränkungen .....	8
Preisgestaltung .....	22	Verhandlungskompetenz .....	13
Produktions- und/oder Verkaufsstopp .....	6	Verhandlungspositionen .....	31
Produktionsausfall .....	32	Verhandlungsstrategie .....	31
Produktionssicherheit .....	13	Verkauf von Krediten .....	21
Produktkalkulationen .....	30	Verlustursachen .....	17
Projektbezogene Organisationsform .....	34	Versicherungsfall .....	20
Quotenmaximierung .....	22	Versorgungssicherheit .....	8
Rechtliche Folgewirkungen .....	28	Vertragsbeziehungen .....	22
Reporting .....	18, 26	Verursacher .....	11
Risikofelder .....	28	Verwaltung von Sicherheiten .....	16
Risikomanagement .....	15	Verwertungsentscheidungen .....	8
Risikoprofil .....	31	Vorfinanzierung .....	8, 17
Risikoteilung .....	17	Vorgezogene Abnahmen .....	24
Risikovermeidung .....	15	Vorkasse .....	25
Rückzahlung .....	20	Vorlaufzeiten .....	10
Sanierungsbeiträge .....	11	Warenkreditversicherer .....	20
Sanierungsfähigkeit .....	16	Werthaltigkeit .....	20
Sanierungskredite .....	16	Wertschöpfungstiefe .....	7, 8
Sanierungspool .....	16	Wettbewerbsverhältnis .....	30
Sanierungstreuhand .....	27	Zahlungsbedingungen .....	25
Sanierungsverhandlungen .....	12, 27	Zahlungsfristen .....	24
Sanierungswürdigkeit .....	16	Zahlungskonditionen .....	24
Schadensumfang .....	10	Zahlungsschwierigkeiten .....	29
Schadensvermeidung .....	10	Zahlungsziele .....	24
Schlüsselkomponenten .....	10	Zersplitterung .....	12
Schwacher Verwalter .....	22	Zugriffsmöglichkeiten .....	10
Special Situation Equity Funds .....	21	Zusatzkosten .....	33