

Notfallpläne schützen bei Lieferausfall

Fließbänder müssen nicht stillstehen, wenn Zulieferer pleitegehen. Doch zu oft schludern Firmenlenker bei der Vorbereitung auf den Ernstfall.

Chris Löwer
Berlin

Als der Leverkusener Bremsenhersteller TMD Friction vor etwas mehr als einem Jahr Insolvenz anmeldete, zitterten selbst große Autohersteller. Unter anderem bei BMW, Mercedes und dem Volkswagen-Konzern drohten die Bänder stillzustehen, da der Zulieferer in der Branche als Schlüsselunternehmen gilt. Auf die Schnelle hätte wohl kein anderer Lieferant einspringen können.

Dank des Einstiegs eines Finanzinvestors konnte TMD Friction das Aus noch abwenden. Doch vielen anderen Firmen droht in diesem Jahr eine ähnliche Situation - und nicht jede wird einen Retter finden: Denn laut der Wirtschaftsauskunftei Creditreform geraten immer mehr Mittelständler in den Sog der Pleitewelle. Kamen im vergangenen Jahr knapp die Hälfte aller Insolvenzfälle aus dem Mittelstand, könnte der Anteil in diesem Jahr auf über 80 Prozent steigen - damit dürften auch viele wichtige Zulieferer von der Bildfläche verschwinden.

Wenn das geschieht, kann es für die Geschäftspartner plötzlich eng werden. Vielfach genügt es, wenn ein Lieferant ein Spezialteil nicht mehr liefert, um eine Produktion lahmzulegen. Mit fatalen Folgen: Es hagelt Konventionalstrafen, weil die Unternehmen Termine nicht mehr halten können, der Ruf leidet und Kunden wenden sich ab. Wer auf einen Ersatzlieferanten angewiesen ist, muss sich die Preise diktieren lassen.

Firmen ignorieren Risiken

Viele Betriebe sind auf den Ernstfall nicht vorbereitet. Nach einer Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Mazars Hemmelrath wäre jedes vierte deutsche Unternehmen binnen zwölf Wochen nicht mehr lieferfähig, wenn nur ein Zulieferer kritischer Komponenten insolvent wird. Jede zehnte Firma hat keine Vorstellung davon, was im Fall der Fälle mit ihr geschehen würde. Viele ignorieren das Risiko - selbst wenn sich Zeichen für eine drohende Pleite mehren.

„Dass ein wichtiger Lieferant Knall auf Fall ausfällt, halte ich für eine Mär. Jeder, der Risikomanagement betreibt, wird nicht überrascht sein“, sagt Gerd Kerkhoff, Chef des Düsseldorfer Beratungsunternehmens Kerkhoff Consulting. Indizien für drohendes Ungemach seien nicht eingehaltene Lieferfristen, zögerliche Kreditversicherer oder der Vorstoß, Zahlungsziele zu verkürzen. Manchmal lassen auch Mitarbeiter des Lieferanten anklagen, dass sie immer länger auf ihr



Bremsbeläge für Pkws: Das Geld eines Investors rettete den Autozulieferer TMD Friction vor dem Aus.

GEFÄHRDET

Pleitjahr Die Wirtschaftskrise wird 2010 viele Unternehmen hart treffen. Der Insolvenzverwalter-Verband VID rechnet mit 40 000 Pleiten - mehr als je zuvor in einem Jahr. Das trifft gerade den Mittelstand: Den Großinsolvenzen von 2009 drohen nun etliche kleine Folgeinsolvenzen.

Trend Die Entwicklung deutete sich schon länger an. In den ersten elf Monaten 2009 meldeten nach Angaben des Statistischen Bundesamts mehr als 30 000 Betriebe Insolvenz an, das waren 11,3 Prozent mehr als im Vorjahr.

Gehalt warten müssen - oder fühlen gar sanft vor, ob es nicht einen neuen Job für sie gibt. Hohe Fluktuation und Personalabbau sollten überdies hellhörig machen.

Mehrere Lieferanten sichern ab

„Wichtig ist, früh den Dialog zu suchen“, sagt Kerkhoff. Seiner Erfahrung nach tun Einkäufer dies verstärkt, da ihnen an nachhaltigen Zuliefererbeziehungen gelegen sei. „Viele haben gemerkt, dass Lieferanten mit speziellen Produkten am Leben bleiben müssen, damit sie nicht selbst in eine Schieflage geraten“, sagt er. Mitunter ergebe es Sinn, Materialien vorzufinanzieren.

Noch besser ist, sich gar nicht erst in derartige Abhängigkeiten zu

begeben. Daher hält Kerkhoff auch wenig von der lange propagierten Single-Sourcing-Strategie, nach der es nur einen Lieferanten für eine Warengruppe gibt. Selbst wenn darunter die Höhe der Mengenrabatte leiden sollte, sei es besser, die Last auf zwei bis drei Schultern zu verteilen.

Gerade kleinere Mittelständler bündeln Aufträge jedoch aus einem ganz anderen Grund: „Es wird immer noch rund um den eigenen Standort eingekauft, da es dort enge persönliche Beziehungen zwischen Einkäufer und Zulieferer gibt“, sagt Einkaufsexperte Kerkhoff. Damit einher geht oft auch zu viel Nachsicht. „Ein Kardinalfehler besonders im Mittelstand ist es, gut

funktionierende Beziehungen als wie in Stein gemeißelt zu betrachten“, sagt Dirk Thiel, Geschäftsführer der Kölner Gesellschaft für Bonitätsbeurteilung GBB-Rating.

Vor allem wenn die Zusammenarbeit über Jahre reibungslos läuft, drohen viele Manager unachtsam zu werden. „Dabei kann die Bonität binnen Monaten schwinden“, sagt Thiel. Keiner sollte sich vor unbequemen Fragen scheuen, wenn sich diese aufdrängen.

Es droht ein Dominoeffekt

Gerade Unternehmen, die komplexe Komponenten benötigen, können einen Ausfall ihrer Lieferanten selten kurzfristig ausgleichen. „Dann droht ein Dominoeffekt: An-

dere angeschlagene Firmen geraten in eine bedrohliche Schieflage, wenn sie Aufträge nicht mehr fristgerecht erfüllen können“, sagt Thiel. Mithin wird eine vormals günstige Kalkulation Makulatur, weil ein Ersatzanbieter nicht zu den gewohnten Konditionen liefern kann oder möchte.

Ein Szenario, das dieses Jahr für einige Firmen Realität werden könnte. „Das Risiko ist angesichts des zarten Aufschwungs nicht gebannt, es werden zunehmend mehr Lieferanten pleitegehen“, sagt Thiel. Wer jetzt erst damit beginnt, einen Plan B zu entwickeln, für den ist es womöglich schon zu spät.

Gemeinsam gegensteuern

Die Alternative dazu ist, eine enge Beziehung zum Lieferanten aufzubauen. Wenn dieser etwa in die Forschung und Entwicklung einbezogen wird, bringt das nicht nur bessere Produkte hervor. Eng miteinander verbundene Partner kennen auch die Stärken und Schwächen des anderen besser. In kritischen Situationen sind sie dann in der Lage, gemeinsam gegenzusteuern.

Zudem können Unternehmen mit einer Partnerschaft besser der Gefahr begegnen, dass Betriebsgeheimnisse an Konkurrenten übergehen. Es ist nicht unüblich, dass ein Rivale für wenig Geld die Konkursmasse samt Unterlagen für eine gemeinsam entwickelte Innovation aufkauft. Gerade bei Autozulieferern stellt das eine ernste Gefahr dar.

Wer seine Lieferantenbeziehung hingegen auf einem soliden Fundament aufbaut, kann seine Notfallpläne getrost in der Schublade lassen - und so viel Geld sparen. Denn geht ein Lieferant pleite, muss ein Unternehmen Komponenten im schlimmsten Fall selbst fertigen. Noch teurer wäre es, wenn beispielsweise eine Maschine anders produziert werden muss, damit ein vom insolventen Zulieferer gefertigtes Spezialteil gar nicht mehr benötigt wird.

Volker Harmann/ddp