

28.09.2009

Ausfall von Zulieferern

Wenn der Lieferant Pleite geht

von Carmen Salvenmoser

Insolvente Zulieferer und Großkunden sind für mittelständische Unternehmen gefährlich. Dennoch wissen viele nur wenig über die wirtschaftlichen Folgen eines Ausfalls. Was Unternehmer tun können, um weniger abhängig von Großkunden zu werden. Und welche Warnzeichen eine Lieferanten-Pleite ankündigen.



Wenn auch nur eine Feder nicht mehr geliefert wird, kann die ganze Produktion ins Stocken geraten. Quelle: ap

KÖLN HB. Die Zahlen sind alarmierend: Jedes vierte Unternehmen in Deutschland ist innerhalb von drei Monaten nicht mehr lieferfähig, wenn ein Zulieferer kritischer Komponenten insolvent wird und ausfällt. Und jedes zehnte Unternehmen weiß überhaupt nicht, wie sich ein Lieferantenausfall auf das eigene Geschäft auswirkt. Das sind die Ergebnisse einer aktuellen Umfrage der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Mazars Hemmelrath, die 2 500 Firmen zu den Auswirkungen der Finanzkrise befragt hat.

Ähnlich wenig wissen die Befragten darüber, welchen Einfluss eine schlechte Zahlungsmoral ihrer Kunden hat: Jedes sechste Unternehmen kennt die Folgen für den eigenen Betrieb nicht. Von den übrigen Firmen sind drei Viertel nach spätestens einem halben Jahr zahlungsunfähig, wenn 25 Prozent der eigenen Kunden nicht zahlen.

„Beide Arten von Ausfällen können Mittelständler in der Finanzkrise hart treffen“, betont Dirk Thiel, Geschäftsführer der Kölner GBB GmbH. -Rating Unternehmer müssten beim Wegfall eines wichtigen Zulieferers oft höhere Preise, geringere Qualität und ungünstige Konditionen des Ersatzlieferanten in Kauf nehmen. Und es drohen weitere negative Folgen: „Bei Liefer- und Leistungsschwierigkeiten durch den Ausfall eigener Lieferanten kann es von Imageschäden über Konventionalstrafen bei nicht eingehaltenen Lieferterminen bis hin zu verlorenen Marktanteilen kommen“, sagt Thiel.

Zweites Problem in der Krise: Die Zahlungsmoral der Kunden lässt nach, was Mahnungen, Außenstände und im schlimmsten Fall sogar Zahlungsausfälle zu Folge hat und das eigene Unternehmen weniger kreditwürdig macht: „Banken zeigen sich dann deutlich restriktiver bei der Kreditvergabe, und auch Eigenkapitalgeber reagieren sichtbar nervös“, sagt der GBB-Experte.

Durch die Wirtschaftskrise kommen viele Mittelständler in einen Teufelskreis, bestätigt auch Matthias Richter, Berater bei Mazars Hemmelrath in Hamburg: Nicht nur, dass Kunden weniger bestellen. Sie zahlen auch unzuverlässiger und bringen Firmen damit in eine Liquiditätsklemme. Gehen die flüssigen Mittel aus, können Unternehmer ihre Lieferantenkredite nicht mehr fristgerecht begleichen und die Spirale dreht sich weiter: „Die Folge kann sein, dass Zulieferer nicht mehr oder nur noch gegen Vorkasse beliefern“, erklärt Richter. Springt die Hausbank dann nicht als Geldgeber für Rohstoffeinkäufe ein, stoppt im Extremfall die Produktion, und das Unternehmen kann selbst die verringerte Nachfrage nicht mehr bedienen. Bleibt der Ertrag aus, steht am Ende nicht selten die eigene Insolvenz.

Um sich gegen eine zu hohe Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten abzusichern, können Mittelständler an mehreren Hebeln ansetzen. Ein wirksames Mittel ist das so genannte Multi-Sourcing, also das Beschaffen von Rohstoffen und Fertigteilen bei mehreren Lieferanten. Vor allem für kritische Lieferkomponenten macht diese Strategie Sinn: „Kritisch können Rohstoffe als auch geringwertige Zukaufteile wie etwa eine kleine Metallfeder sein, die bei einem Lieferstopp zu einem Engpass oder sogar zum Produktionsstopp im eigenen Unternehmen führen“, sagt Richter.

Er kennt noch mehr Schutzmaßnahmen gegen den Lieferantenausfall: Lager aufstocken, Komponenten selbst fertigen oder die Konstruktion eines Produkts abändern. „Der entscheidende Punkt ist, dass Ausweichstrategien frühzeitig angestellt werden müssen, also vor einer Krise“, sagt der Experte.

Das empfiehlt auch GBB-Mann Thiel: "In der Praxis hat sich bewährt, Lieferanten schon in die Planung von Produktion und Absatz einzubinden und gemeinsam Abläufe zu optimieren." Die Nähe zum Lieferanten schaffe gegenseitiges Vertrauen und erlaube zudem einen tieferen Einblick in seine wirtschaftliche Situation. Die Anzeichen für eine Krise sind meist deutlich: Zahlungsziele werden überzogen, Lieferfristen nicht eingehalten, und überdurchschnittlich viele Mitarbeiter verlassen den Betrieb. Aber auch der Zustand des Firmengebäudes und der Betriebsmittel können Aufschluss geben.

Droht der Ausfall von Kunden, sichern sich Unternehmen mit An- und Vorauszahlungen zumindest einen Teil des Umsatzes. "Einen nahezu 100-prozentigen Schutz vor Zahlungsausfällen gibt es aber nur, wenn die Forderungen vollständig an eine Bank abgetreten werden oder durch Warenkreditversicherungen besichert sind", sagt der Mazars-Experte. In der Krise sei derzeit beides nur bei guter eigener Bonität zu bekommen. Es gelte daher vorzubeugen: Zieht ein Unternehmer etwa einen Großauftrag an Land, kann er aus dem entstehenden Zahlungsstrom in die Neukundenakquise oder in neue Märkte investieren. Zum Beispiel Kfz-Zulieferer: "Sie sind prädestiniert, ihre Produkte in abgewandelter Form auch an Hersteller anderer Branchen wie etwa der Windenergie zu verkaufen."

Link zum Artikel: <http://www.handelsblatt.com/wenn-der-lieferant-pleite-geht;2389683>
