



DR. WIESELHUBER & PARTNER: KURSKORREKTUREN

# SECHS ANKER IN STÜRMISCHER SEE

Die **Möbelbranche** erlebt gerade eine der größten Krisen. Wie man trotz der herausfordernden Zeiten sicher navigieren kann, erläutern Dr. Timo Renz und Daniel Emmrich in ihrem Beitrag.

**W**ie stellt sich die Situation in der Möbelbranche aktuell dar? Die Kombination aus Konsumzurückhaltung, gestiegenen operativen Kosten in der Beschaffung und für Fachkräfte sowie steigende Finanzierungskosten, sorgen für anhaltende Ergebnisbelastung. Diese führt aktuell bei vielen Möbelherstellern und -händlern zu massivem Druck – bis hin zur Existenzbedrohung. Parallel zeigt sich, dass Finanzinvestoren die Branche meiden und somit auch die Möglichkeit eines erfolgreichen M&A Prozesses aktuell nicht zwingend gegeben ist. Wie kann ein betroffenes Unternehmen unter diesen Rahmenbedingungen überleben?

### 1. LIQUIDITÄTSPLANUNG DEFINIERT DAS HANDELN

Die finanzielle Ausgangslage faktenbasiert und ungeschönt zu kennen, ist die Grundlage für jede Sanierung. In Krisenzeiten wird der Handlungsspielraum für Restrukturierungsmaßnahmen von der vorhandenen Liquidität im Unternehmen bestimmt. Deshalb muss zu Beginn eine belastbare, konservative Liquiditätsplanung auf Wochenebene erstellt werden – der Zeitraum sollte im ersten Schritt mindestens 13 Wochen umfassen (gem. Prüfstandard IDW S 11), im zweiten Schritt auf 12 Monate ausgeweitet werden. Durch die 13-Wochen-Planung wird die aktuelle „Cash-Burn-Rate“ pro Woche, Monat und Quartal deutlich. Somit kann bestimmt werden, wie lange der Status quo noch finanziert werden

„Sobald das Unternehmen auf externe Finanzierung angewiesen ist oder diese bereits besteht, muss eine transparente Kommunikation mit den Finanzierern sichergestellt sein.“

Daniel Emmrich, Partner für Restrukturierung & Sanierung bei Dr. Wieselhuber & Partner und Geschäftsführer Management Link.

kann bzw. wie dringlich der Sanierungsbedarf ist.

### 2. KIPPPUNKT ENTSCHIEDET ÜBER HAFTUNG UND FORMALE ANFORDERUNGEN

Neben der Liquidität des Unternehmens spielt die verfügbare Liquidität des Gesellschafterkreises eine entscheidende Rolle. Wenn beides zusammen nicht ausreicht, um die notwendige Sanierung zu finanzieren, dann ist der „Kippunkt“ erreicht, an dem das Unternehmen auf externe Finanzierung angewiesen ist. Dieser Kippunkt ist nicht nur für das Unternehmen, sondern aus haftungsrechtlicher Sicht auch für die Geschäftsführung zentral. Insofern ist in diesem Zusammenhang die frühzeitige Beratung durch einen insolvenzrechtlichen Fachanwalt dringend zu empfehlen.

Parallel ist die kontinuierliche Dokumentation der 13-Wochenplanung inkl. der Gegenüberstellung der fälligen Verbindlichkeiten zur verfügbaren Liquidität zum Stichtag rollierend vorzunehmen. Sobald das Unternehmen auf externe Finanzierung angewiesen ist oder diese bereits besteht, muss eine transparente und professionelle Kommunikation mit den Finanzierern sichergestellt sein. Banken, Warenkreditversicherer, Sale & Lease Back-Partner, Factoring-Anbieter u.a. sind in Krisenzeiten i.d.R. an eine enge Regulatorik gebunden. Somit muss sich ein Unternehmen darauf einstellen, nicht nur proaktive Stakeholder-Kommunikation zu betreiben, sondern auch auf externe Unterstützung zugreifen, um die formalen Anforderungen (z.B. Erstellung eines Sanierungskonzepts gem. IDW S 6) zu erfüllen. Nur so wird es überhaupt möglich, in der aktuellen Situation finanzielle Unterstützung zu erhalten (bspw. Tilgungsstundungen, Brückenfinanzierungen).

### 3. ENTWICKLUNG DER RESTRUKTURIERUNGSSTRATEGIE

In diesem Schritt muss das bestehende Geschäftsmodell inkl. Wertschöpfung komplett auf den Prüfstand gestellt werden – einzelne „Hygienemaßnahmen“ reichen nicht aus. Ziel muss es sein, den Break-Even radikal zu senken und das Unternehmen dadurch auf die neue Umsatzgröße zu redimensionieren. Mögliche Restrukturierungshebel sind Senkung der Strukturkosten (z. B. Werke, Standorte, Filialen, Lager/Logistik), Materialkosten (Make or Buy Entscheidungen, Einkaufsoptimierung), Personalkosten (Abbau von Überkapazitäten sowohl in der Wertschöpfung als auch im Overhead), Sachkosten (Mieten, Leasing, Marketing) und Finanzierungskosten.

Fotos: Melissa Bungartz, Fotografie Erleben

Zusätzlich werden auch Maßnahmen zur Umsatzstabilisierung und -aktivierung evaluiert. Ansatzpunkte liefern die Bereiche Marketing, Vertrieb, Internationalisierung, Sortiment/Innovation, Service. Jedoch werden diese Maßnahmen in aller Regel nur mit einer vorsichtigen, konservativen Quantifizierungswirkung in die Planung einfließen. Denn: An eine Restrukturierungsstrategie, die auf einer Umsatzsteigerung basiert, glauben die Finanzierer schon lange nicht mehr – und im aktuellen Marktumfeld erst recht nicht.

### 4. SENKUNG DES WORKING CAPITAL ZUR WEITEREN LIQUIDITÄTSSICHERUNG

In Abhängigkeit der neuen Zielstruktur und -größe des Unternehmens, müssen Bestände reduziert werden – durch eine mögliche Verlagerung verschiedener Wertschöpfungsschritte wird sich in der Regel auch die Struktur der Bestände ändern. Parallel muss ein enger Forderungsmanagement betrieben werden. Dabei sind die meisten Möbelproduzenten aufgrund der Strukturen der Einkaufverbände zwar an entsprechende Verträge gebunden, allerdings gilt es auch hier kritisch den Handlungsspielraum auszuloten. Auf der anderen Seite muss auch mit den Lieferanten entsprechend verhandelt werden, ob ggfs. Zahlungszielverlängerungen möglich sind. Limitierende Faktoren können hier die Limite der Warenkreditversicherer sein, die aufgrund der aktuellen Branchensituation die Risikopositionen nicht ausweiten, sondern ebenfalls reduzieren.

### 5. RICHTIGE FINANZIERUNGSTRUMENTE NUTZEN

Aufgrund der Krisensituation, stehen nicht alle Finanzierungsinstrumente ohne weiteres zur Verfügung. Die Schaffung von Liquidität durch Sale und Lease Back Optionen stellt beispielsweise eine sinnvolle Alternative dar, da hier auf die jeweiligen Assets wie Immobilien, Maschinen, Vorräte abgestellt wird und die Bonität des Unternehmens nicht im Mittelpunkt steht. Andere Optionen zur Liquiditätssicherung stellen Tilgungsstundungen, Brückenfinanzierungen oder Sanierungskredite dar. Je nach Finanzbedarf kann auch „Wagniskapital“ eine Option sein – sofern der Kapitaldienst am Ende abbildbar ist.

### 6. KRISENSICHERE STEUERUNG, PROFESSIONELLES MANAGEMENT UND UMSETZUNG

Die Schritte 1 bis 5 erfordern eine stringente und professionelle kaufmännische und projektseitige Steuerung. Das Zusammenspiel zwischen Unternehmen (Geschäftsführung, Führungskräfte und Mitarbeiter), Gesellschafter, Finanzierungspartnern, aber auch Lieferanten und Kunden, muss in einen zielgerichteten Prozess überführt werden. Formale und betriebswirtschaftliche Anforderungen sind sicherzustellen. Entscheidender Erfolgsfaktor



„Die finanzielle Ausgangslage faktenbasiert und ungeschönt zu kennen, ist die Grundlage für jede Sanierung.“



Dr. Timo Renz, Managing Partner, Dr. Wieselhuber & Partner.

hierbei ist der externe Berater mit entsprechender Branchen- und Sanierungserfahrung. Die Umsetzung der Sanierung gelingt nur mit den richtigen Managern, die wissen, wie man harte Restrukturierungsmaßnahmen erfolgreich realisiert, die Menschen im Unternehmen hierbei mitnimmt bzw. für die Veränderung motiviert. Häufig ist hierbei auch der temporäre Einsatz eines externen „Chief Restructuring Officers (CRO)“ empfehlenswert oder wird zu einer formellen Vorgabe seitens der Finanzierer.

Sollten die hier beschriebenen Schritte nicht ausreichen, um die Profitabilität zurückzugewinnen und auch der Gesellschafter nicht in der Lage sein, die Sanierung zu finanzieren, sind Alternativen über eine gerichtliche Sanierung zu bewerten. Eine Insolvenz stellt dabei nicht zwingend das Ende der Geschäftstätigkeit dar, es ist vielmehr eine weitere Option, das Unternehmen unter anderen rechtlichen Rahmenbedingungen nachhaltig zu redimensionieren und somit einen erfolgreichen „Re-Start“ zu schaffen. RITA BREER

[www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)