

Die Druckindustrie in den Verwerfungen von Finanz- und Wirtschaftskrise

Agieren in der Zeit der (Wirtschafts-) Krise aus finanzwirtschaftlicher Sicht

Gesamtwirtschaftliche Abwärtsentwicklungen führen in aller Regel dazu, dass Trends & Entwicklungen, die in Branchen und Unternehmen bereits vorher latent vorhanden waren, verstärkt werden. Für die Druckindustrie handelt es sich in der tiefsten Wirtschaftskrise seit Bestehen der Bundesrepublik vor allem um diese Trends:

- **Überkapazitäten:** die signifikant eingebrochene Auftragslage seit Beginn des Jahres 2009 hat den ohnehin bereits starken Wettbewerb weiter intensiviert.
- **Rohertträge:** durch die Wettbewerbsbedingungen sind die auftragsbezogenen Rohertträge weiter unter Druck geraten – dies teilweise so stark, dass sie betriebswirtschaftliche Ziele und Existenzen von Unternehmen bedrohen.
- **Begrenzte, kurzfristige Anpassungsmöglichkeiten:** Folge einer vergleichsweise hohen Sachanlagen(kapital)intensität ist unter anderem, dass notwendige Anpassungsprozesse auf wirtschaftliche Entwicklungen kurzfristig kaum möglich sind und Zeit erfordern.

Einschneidende Änderungen im Markt der Druckindustrie

Die Auftragslage in den wesentlichen Industriezweigen, die verhaltene Konsumnachfrage und das Fehlen zuverlässiger Prognosen über ein Ende der Krise haben in nahezu allen Wirtschaftszweigen zu (notwendigen) Einsparungen geführt. Diese betreffen naturgemäß zunächst diejenigen Kostenarten, die einer kurzfristigen Steuerungsmöglichkeit unterliegen – dazu gehören auch Kosten von Werbung & Marketing.

Für Aufträge, die noch erteilt werden, gilt das strenge Kostenprimat. Hierüber kommen langfristig etablierte Kundenbeziehungen auf den Prüfstand – alleine Preise scheinen zu ent-

scheiden. Dies ist im Wettbewerb Risiko und Chance zugleich, da die Kundenloyalität abnimmt. Der Preiswettbewerb nimmt an Intensität in dem Maße zu, wie die Produkte austauschbar werden.

Externe Schocks

Da die Veränderungen in der Branche und im Markt noch nicht ausreichen, erlebt die Druckindustrie zusätzlich weitere „Schocks“,

„Ein Banker ist jemand, der Dir bei Sonnenschein seinen Regenschirm leiht und diesen bei den ersten Regenwolken zurück haben will.“

(Sprichwort zugeschrieben: Mark Twain)

Ziele 2010

Im Verdrängungswettbewerb wird alles gleichzeitig abverlangt: strategische Fragen müssen geklärt und gemeinsam mit Projekten der Kosten- und Prozessoptimierung umgesetzt werden. Und alle notwendigen Veränderungen dürfen natürlich nicht zu Lasten der externen und internen Servicequalität gehen – ganz im Gegenteil.

Dies fordert von Unternehmern, Führungskräften und Mitarbeitern eine Menge ab. Ehemals Bewährtes ist zu verändern. Die Routine zu durchbrechen heißt, die eigene „Komfortzone“ zu verlassen. In der Unternehmensleitung zur Gewohnheit zählend, brauchen hier vor allem die mittleren Führungskräfte als wichtige Multiplikatoren Unterstützung.

Sorgen Sie deshalb für klare Ziele in 2010, die genauso anspruchsvoll wie realistisch sind. Fordern Sie Ihre mittlere Führungsebene: sie müssen die Unternehmensziele in ihre Bereichsziele übersetzen und die erforderlichen Maßnahmen festlegen. In der Summe muss der Beitrag der einzelnen Bereiche dem gewünschten Ergebnis entsprechen.

Aber dies nutzt wenig, wenn sich nicht das tägliche Handeln aller danach ausrichtet. Versehen Sie deshalb die wichtigsten Erfolgstreiber mit eindeutigen Messgrößen. Es erleichtert die Kontrolle und mit dem Feedback auch die Kommunikation. Kurz gesagt, es geht um ein transparentes Unternehmens-Cockpit für 2010. Jeder Bereich muss in seinem Beitrag für den gemeinsam vereinbarten Erfolg messbar sein.

auf die Industrie und die Unternehmen nur bedingt Einfluss nehmen können. Hier teilt sich die Druckindustrie die Last externer Faktoren mit anderen maßgeblichen Industriezweigen. Zu diesen externen Schocks gehören unter anderem:

- **Banken:** Der Bankensektor gilt als maßgeblicher Verursacher der so genannten „Finanzkrise“, die Ursache der gegenwärtigen weltweiten Wirtschaftskrise. Obwohl vor allem die Großbanken – die teilweise selbst zu staatlichen Hilfen ge-griffen haben – eine „Kreditklemme“ systematisch verleugnen, drückt doch die alltägliche Erfahrung im Umgang mit den

Banken eine andere Wirklichkeit aus. Banken, die sich auf dem internationalen Finanzparkett verspekuliert haben neigen nun einmal dazu, aus vermeintlichen Vorsichtsgründen verstärkt zu beobachten, was sich vor der eigenen „Haustür“ abspielt. Der Bankensektor steht in der prekären Situation, (neue) Risiken nach Möglichkeit zu vermeiden und gleichzeitig neue Geschäftsfelder entwickeln zu müssen.

- **Versicherungen:** Neben den Banken gehören international agierende Versicherungsgesellschaften zu den maßgeblichen Verlierern der Finanzkrise. Die bei den Versicherern (neu) entdeckte

Risikoaversion trifft auch die Druckindustrie vor allem an zwei Punkten:

1. Die Lieferanten, vor allem die Papierlieferanten, stehen unter der Beobachtung ihrer (Waren-) Versicherer. Verschlechterte Einschätzungen der (Papier-) Lieferanten, sowie deren Kunden führen dazu, dass die Warenkreditversicherer dem Beispiel der Banken folgen: erhöhte Risikoaversion führt zur Kürzung/ Streichung von Versicherungslimiten. (Papier-) Einkäufe werden dann nur noch bei verschlechterten Zahlungszielen und/oder reduzierten Limiten oder gar gegen Vorauszahlung möglich.

2. Druckunternehmen, die ihre Forderungen im Factoring verkaufen, erleben eine zweite Auswirkung: Ankaufslimite für echtes Factoring ihrer Kunden werden reduziert oder gestrichen. Für den Druckbetrieb ist dabei nicht erkennbar, ob es sich hier um eine Vorsichtsmaßnahme der Factoringgesellschaft oder deren Rückversicherer handelt. Der Druckerei verbleibt sodann die Entscheidung, einen nicht versicherbaren Auftrag im eigenen Risiko abzuwickeln oder den Auftrag abzulehnen/zu verlieren.

Veränderte Bedingungen & Spielregeln fordern angepasstes Handeln:

Alleine die drei genannten Aspekte (Branche, Markt, externe Schocks) bedingen eine extreme Herausforderung für die Entscheidungsträger in der (Druck-) Industrie und deren Unternehmen. Das Zusammentreffen der drei genannten Aspekte hat betriebs- und vor allem finanzwirtschaftliche Auswirkungen. Bei

durchschnittlichen Umsatzrückgängen von 10-20% gegenüber dem Vorjahresumsatz gelingt es nur wenigen Unternehmen, noch im Bereich schwarzer Zahlen zu operieren. Wo dies nicht mehr gelingt und Verluste realisiert werden müssen, laufen diese nicht nur gegen das haftende Eigenkapital – in der Krise bedeutender ist häufig, dass die Verluste die Liquidität auffressen und die Zuführung von neuer Liquidität sich als extrem schwierig darstellt.

Von der Öffentlichkeit kaum bemerkt wurde, dass die Bundesregierung in 2008 mit Verabschiedung des „Finanzmarktstabilisierungsgesetzes“ die Insolvenzordnung geändert hat: die bisher eher rigide Fassung des § 19 Abs. 2 der Insolvenzordnung wurde als Folge der Verwerfungen der durch die „Finanzkrise“ ausgelösten Wirtschaftskrise im Rahmen des „Finanzmarktstabilisierungsgesetzes“ (verkündet am 17.10.2008) wie folgt abgeändert:

„Überschuldung liegt vor, wenn das Vermögen des Schuldners die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt, es sei denn, die Fortführung des Unternehmens ist nach den Umständen überwiegend wahrscheinlich.“

Mit dem Zusatz („es sei denn...“) versuchte der Gesetzgeber einer massenhaften Anmeldung von Insolvenzen aufgrund klassischer Überschuldung entgegen zu treten. Die anderen Insolvenztatbestände (Zahlungseinstellung, drohende Zahlungsunfähigkeit) bleiben unverändert. Die Aufrechterhaltung und Sicherung der Liquidität im Unternehmen rückt damit noch stärker ins Zentrum

der Maßnahmen, die erforderlich sind um die Überlebensfähigkeit der Firmen zu sichern.

Neben der Bundesregierung hat auch die EU auf die Wirtschaftskrise mit „Erleichterungsregeln“ reagiert: Zur Vermeidung von Wettbewerbsverzerrungen hat die EU zuletzt in 2004 eine Definition von „Unternehmen in Schwierigkeiten“ festgelegt. „Unternehmen in Schwierigkeiten“ dürfen keine Fördermittel/ Sicherungsinstrumente (etwa: aus öffentlichen Mitteln gedeckte Bürgschaften) erhalten. Als „Unternehmen in Schwierigkeiten“ gelten solche Kapitalgesellschaften, bei denen mehr als die Hälfte des gezeichneten Kapitals „verschwunden“ ist und mehr als ein Viertel des gezeichneten Kapitals innerhalb der letzten 12 Monate verloren gegangen ist und wenn die Voraussetzungen für die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens gegeben sind. – In Folge der Finanz- und Wirtschaftskrise hat die EU diese Definition insoweit gelockert, als dass Unternehmen, die erst durch die Finanz-/ Wirtschaftskrise (Stichtag: 01.08.2008) in „Schwierigkeiten“ geraten sind, gefördert werden können. – Die Frage, ob es sich bei einem Unternehmen um eines „in Schwierigkeiten“ handelt, ist für einen Laien schwierig zu beantworten und erfordert häufig die Beauftragung eines Wirtschaftsprüfers und eine intensive Auseinandersetzung mit diesem.

Bei allen Diskussionen um Rettungsschirme ist es einem Unternehmer schwierig zu erklären, dass er zwar Probleme haben darf, aber nicht ein „Unternehmen in Schwierigkeiten“ sein darf, wie folgender Fall zeigt.

Ein Unternehmen war als Dienstleister für die großen Chipfabriken in Dresden tätig. Mit der Wirtschaftskrise wurde der Abwärtstrend bei den Chipfabriken verstärkt – das Unternehmen hatte erhebliche Umsatzeinbrüche und geriet in existenzielle Schwierigkeiten. Die Hausbank des Unternehmens empfahl der Geschäftsführung einen Antrag auf Hilfsmittel aus dem sächsischen Landesprogramm zur Behämpfung der Folgen der Finanzmarkt-/Wirtschaftskrise zu stellen („Mittelstandsstabilisierungsprogramm Sachsen“). – Dort wurde der Antrag der Geschäftsführung (zu Recht!) abgelehnt mit dem Hinweis darauf, dass es sich bei ihrem Unternehmen um ein „Unternehmen in Schwierigkeiten“ gemäß Definition der EU-Kommission handelt. – Zu spät konnte der Geschäftsführung vermittelt werden, dass dieses Programm (ähnlich wie die von der Bundesregierung aufgelegten Programme) zwar für Unternehmen ist, die in der Wirtschaftskrise Schwierigkeiten haben, aber bei denen es sich eben nicht um ein „Unternehmen in Schwierigkeiten“ gemäß EU-Definition handeln darf. – Kleine Schwierigkeiten: okay, große Schwierigkeiten: nicht okay? Verkehrte Welt? Und was ist mit den OPELs dieser Welt?

Der Steuerung der Liquidität im Unternehmen kommt in dieser Wirtschaftskrise oberste Priorität zu. Wie, wenn aber die eigene Liquidität nicht mehr ausreicht und frische Liquidität benötigt wird? Hier wird ein Gespräch mit Banken und/oder Sparkassen erforderlich. Der Begriff der „Kreditklemme“ geistert durch die Republik; der Behauptung insbesondere von Großbanken, wonach die Kreditvergabepraxis nicht restriktiver sei, stehen die

täglichen Erfahrungen von Unternehmen und Unternehmern gegenüber – zum Teil: diametral. Gespräche und Verhandlungen mit Banken sind auch als Folge der Krise schwieriger und komplexer geworden – der gewohnte Versand von Bilanzen und BWA's an die Bank reicht nicht mehr aus. Selbst Banken, die gerade unter den Rettungsschirm der Bundesregierung gehen mussten, fordern von ihren Kunden, was sie kaum selbst leisten können: z.B. die Vorlage einer Planungsrechnung und Liquiditätsrechnung für die nächsten 24 oder 36 Monate. Selbst die Bundeskanzlerin konnte die Frage der Moderatorin Anne Will („wann ist die Wirtschaftskrise zu Ende“) nicht beantworten – wie plant ein Unternehmen das Ende der Wirtschaftskrise ein?

In einer arbeitsteiligen Welt werden nicht nur Fähigkeiten verteilt, die Verteilung der Fähigkeiten wird durch „Spezialsprachen“ zementiert. Schaut man sich unterschiedliche Disziplinen im deutschen Sprachraum an (z.B. Mediziner, Anwälte, Steuerberater und eben auch Banker), so erkennt man den biblischen Effekt aus dem Turmbau von Babel. Dies ist durchaus gewollt – die Fachsprache ist eine Möglichkeit der Abgrenzung und Abschottung. Da wird es z.B. möglich, dass der Banker Hinweise, Forderungen und Antworten gibt, mit denen der Unternehmer nicht viel anfangen kann.

Unternehmen und Unternehmer müssen für sich selbst entscheiden, ob das Unternehmen aus eigener Kraft durch die Krise gesteuert werden kann oder ob Hilfe von „außen“ benötigt wird. Wird eine externe Hilfe/Unterstützung in Betracht gezogen, stellt sich die Qual der Wahl: wie und wo finde ich die Hilfe, die ich jetzt brauche? Etwa im Branchenfernsehbuch? Wohl kaum. Die Annahme und Hereinnahme externer Unterstützung setzt Offenheit und Vertrauen voraus – ohne diese Eigenschaften wird eine externe Unterstützung kaum zu einem Erfolg führen können - egal ob sie durch einen Anwalt, Steuerberater oder Wirtschafts-/Unternehmensberater erfolgt.

Den Artikel von Herrn Seitz werden wir im nächsten Kompakt mit einer Zusammenstellung von Optimierungsoptionen aus der Praxis fortführen.

Einige Grundregeln im Umgang mit Banken & Versichern besitzen nach wie vor Gültigkeit

- Zeichnet sich in der Finanz-/Liquiditätsplanung ein Engpass ab, warten Sie nicht, bis der Engpass eingetreten ist, sondern werden Sie vorher aktiv. Vermeiden Sie unabgestimmte Limitüberschreitungen.
- Schaffen Sie eine Vertrauensbasis und erhalten Sie diese: Informieren Sie ihre Partner rechtzeitig und offen über ihre wirtschaftliche Lage. Sie können Ihr Unternehmen gut darstellen, aber nicht beschönigen.
- Gehen Sie nie unvorbereitet zu einem Banktermin: Bereiten Sie sich gründlich auf Termine vor und überzeugen mit dem Wissen, was in Ihrem Unternehmen los ist und wo es steht. Informieren Sie sich insbesondere über aktuelle Kontenbewegungen und die Aufstellung Ihrer Kreditoren und Debitoren.
- Positionieren Sie Ihr Unternehmen in der Branche und im Markt: Stellen Sie Ihre Stärken und Potenziale deutlich dar. Verstärken Sie in Ihrem Gesprächspartner Gründe, warum er Ihnen helfen und sie begleiten sollte.
- Auch das Bankgeschäft lebt vom Geben und Nehmen: Wenn Sie von der Bank etwas wollen (Kreditverlängerung, Krediterhöhung), dann bieten Sie der Bank etwas an. Banken wollen in aller Regel einen Eigenbeitrag der Gesellschaft/der Gesellschafter sehen. Bleiben Sie in den Gesprächen auf dem Boden des Machbaren und vermeiden Sie überzogene Forderungen.
- Auch scheinbare Nebensächlichkeiten bleiben kaum ohne Wirkung: Fahren Sie nicht im Sportwagen/Cabrio zur Bank. Berichten Sie nicht von Ihrem letzten Südseeurlaub, wenn Sie Kredite benötigen. Vermeiden Sie (mindestens: unangenehme) Handyanrufe während Ihres Banktermins. Achten Sie auf Kleidung, die der Lage Ihres Unternehmens gegenüber angemessen ist.

IRD-Kooperationspartner Kurt Seitz,
Unternehmens & Finanzierungsberatung, Leipzig
www.kurt-seitz.de

Papier & Logistik: Konstruktiver Dialog in Sachen Papierpass

Eines der Ergebnisse der IRD-Fachtagung war das Versprechen, die Weiterführung des Themas Papierpass zu unterstützen. Denn Fakt ist: Alle Standardisierungsbemühungen sind nur so gut, wie die schwächste Teilkomponente. Und leider überlagern Schwankungen einzelner Produktionschargen von Papier/Karton die gesetzten Toleranzen in der Kombination aller Prozesse. Gut ist, dass die Wege für einen

konstruktiven Dialog vorbereitet sind. Das IRD wird mit seinen Mitgliedern dort aufsetzen, wo es zur Zeit hängt: In der Zusammenstellung eines verbindlichen Katalogs von den Papierdaten, die für den Druck- und Verarbeitungsprozess wichtig sind. Denn diese „gemeinsame Stimme“ fehlt im Moment. Was heißt in diesem Zusammenhang konstruktiv?

- Es geht bei den Kriterien nicht um die Möglichkeit einer Standardreklamation, sondern nur um die vorgeschaltete Klärung der Einsatzmöglichkeit des Bedruckstoffes.
- Die erforderlichen Parameter müssen überschaubar, aussagefähig und technisch umsetzbar sein.
- Prüfmethode und Prüfinstrumente müssen eindeutig und für alle bezahlbar sein.

Bitte senden Sie uns die Kriterien, die Bestandteil des Papierpasses sein sollen. Das IRD wird sie zusammenfassen, abstimmen und in die bestehenden Gremien einbringen. (Mail: e.boelke@ird-online.de)

Aktuelle Fassung der Papierkennwerte: vdma.org, unter Branche „Druck- und Papiertechnik“.