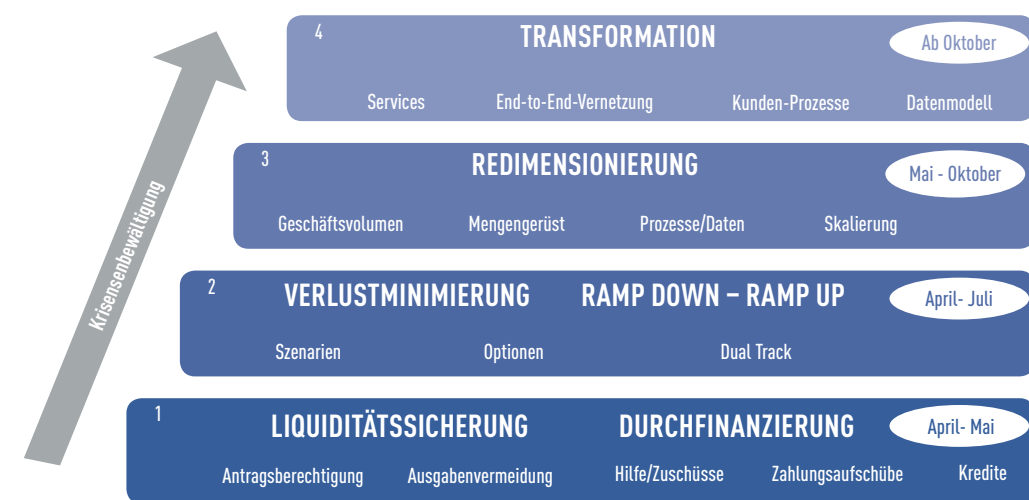


4 Schritte zur Krisenbewältigung



Quelle: Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, Grafik: möbel kultur

Nachdem sich die meisten Unternehmen nach dem Shutdown erst einmal darauf konzentrieren, die Liquidität zu sichern, geht es in den nächsten Monaten darum, in die Zukunft zu schauen. Dr. Wieselhuber & Partner hat einen Plan entwickelt, mit dessen Hilfe die Prozesse jetzt strukturiert in Angriff genommen werden können. Die „möbel kultur“ sprach mit dem Geschäftsführenden Gesellschafter Dr. Timo Renz über die Chancen in der Krise.

möbel kultur: Im ersten Schritt haben sich viele mit dem Thema Liquiditätssicherung beschäftigt, weil dies existenziell für alle ist. Worauf kommt es im nächsten Schritt an, wenn die Betriebe/Geschäfte wieder anlaufen?

Dr. Timo Renz: Kurzfristige Sicherung der Liquidität ist der erste Schritt aus der Krise. Sie ist seit Ausbruch der Corona-Pandemie und dem Lock Down das Gebot der Stunde. Bei allem Verständnis für den sofortigen Ruf nach staatlichen Hilfen und Sonderkrediten gilt immer eines – die beste Liquidität sind vermiedene Ausgaben, denn sie hinterlassen weder in der Bilanz noch in der GuV Spuren. Das heißt: Keine höhere Verschuldung, keine Verschlechterung von Kennzahlen und keinen „Corona-Rucksack“ wegen künftiger zusätzlicher Tilgungen.

Unverzichtbar ist im zweiten Schritt eine klare Einschätzung der Zeitachse. Dabei ist eine saubere Modellierung unterschiedlicher Szenarien von Ramp down und Ramp up mit allen Effekten in der Supply Chain, aber auch seitens des Kunden ganz entscheidend. Man muss

Annahmen treffen, inwieweit bzw. wie schnell Lieferketten, Absatzkanäle, Werke etc. wieder hochfahren und mit welchen kurzfristigen Maßnahmen und „Quick Wins“ man wirtschaftlich bestmöglich durch diese Szenarien kommt und Verluste minimieren kann.

möbel kultur: Wo liegen die Tücken dabei?

Dr. Timo Renz: Gerade wenn die Betriebe wieder anlaufen, kommt es zu allererst auf ausreichende Liquidität an. Um diese mit externer Hilfe zu sichern, werden viele Zulieferer, Hersteller und Händler entsprechende Dokumentationen erstellen müssen, die durchgängig alle Formalkriterien zu erfüllen haben. Gewisse Obergrenzen, die sich aus der Relation der zusätzlichen Mittel zu Umsatz, Eigenkapital und Bilanzsumme ergeben, dürfen nicht überschritten werden. Dies klingt vielleicht einfacher als es in der Praxis ist, denn zum einen muss nachgewiesen werden, dass das Unternehmen vor Corona – es gilt der 31.12.2019 – kein Unternehmen in Schwierigkeiten war. Zum

Dr. Timo Renz, Geschäftsführender Gesellschafter von Dr. Wieselhuber & Partner, rät jetzt zu einem vierstufigen Plan, um die Geschäftsmodelle auf sichere Füße zu stellen.



anderen muss Durchfinanzierung belegt sein, d.h. die in Anspruch genommenen Mittel müssen zumindest – auch bei ungünstigem Geschäftsverlauf, langem Breakdown und flacher Hochlaufkurve – für zumindest 18 Monate reichen und zurückgeführt werden können. Insofern empfehlen wir Unternehmen, die zumindest einem gewissen Risiko unterliegen diese Formalkriterien nicht zu erfüllen, ein zweigleisiges Vorgehen, was wir „Dual Track“ nennen: Das bedeutet, neben den Bemühungen Liquidität und Finanzierung zu sichern, sollten diese Unternehmen parallel die Option eines Schutzschirmverfahrens prüfen. Das wiederum ist natürlich nicht ohne entsprechende Fachexpertise möglich.

Insofern glaube ich, dass viele Unternehmen in der Möbelwirtschaft den Aufwand unterschätzen, den sie eigentlich betreiben müssten, um tatsächlich sicher und in der richtigen Struktur durchfinanziert durch die Krise zu kommen. Und das wäre dann ein existenzieller Fehler, denn: Im wahrsten Sinne des Wortes kann er die Existenz kosten.

möbel kultur: Krisen decken häufig Missstände auf, die schon lange vorhanden waren und beschleunigen diese dann eher noch. Welche Punkte sind das in erster Linie für die Möbelbranche?

Dr. Timo Renz: Strukturwandel, Konsolidierung, Konzentration sind in

der Möbelbranche seit Jahren an der Tagesordnung. Bereits in den letzten Jahren sind viele Unternehmen auf allen Wertschöpfungsstufen verschwunden oder in anderen Gruppierungen aufgegangen. Die Spreu hat sich vom Weizen getrennt.

Meine Überzeugung ist, dass dieser Strukturwandel, der sich ohne die Corona-Pandemie wohl weiter über Jahre erstreckt hätte, nun vorgezogen und in rasender Geschwindigkeit ablaufen wird. Machen wir uns nichts vor: Nur aufgrund hervorragender konjunktureller Rahmenbedingungen in den letzten zehn Jahren konnten viele Unternehmen mehr schlecht als recht über die Runden kommen und überleben. Sie haben zu wenig Geld verdient, nicht investiert und ihnen fehlt es nun in der Not an allem, worauf es ankommt: Kapital, moderne Werke und Maschinen, effiziente Prozesse, attraktive Sortimente, internationale Präsenz, moderne Organisation und Führung und last but not least ausreichende Digitalisierung. Wie in anderen Industriezweigen zeigt sich auch in der Möbelbranche: Je höher der digitale Reifegrad des einzelnen Unternehmens, je automatisierter seine Prozesse und je vernetzter die Wertschöpfung, desto besser können die aktuellen Effekte verdaut werden.

möbel kultur: In den Schritten 3 und 4 zur Krisenbewältigung geht es um Re-

dimensionierung und Transformation. Was sollte die Branche jetzt anpacken? Und worin sehen Sie die langfristigen Chancen für die Möbelbranche?

Dr. Timo Renz: In diversen Gesprächen, die ich aktuell mit Vertretern der Möbelbranche führe, herrscht in Bezug auf das Ramp up, also die Hochlaufkurve, bei manchen noch eine relativ zuversichtliche Einschätzung. Es wird argumentiert, dass nicht getätigte Möbelkäufe während der Schließungsphase später nachgeholt werden und dass Geld für nicht getätigte Reisen vom Konsumenten z.T. in den Kauf von Möbeln geschifft wird.

Leider kann ich diesen Zweckoptimismus nicht teilen. Anders als in der Finanzkrise ist jetzt die Realwirtschaft an ihrer Basis, am Konsumenten und seinem realen Einkommen betroffen, mit entsprechend negativen Auswirkungen auf sein Konsumverhalten. Und wo keine Budgets sind, können sie auch nicht geschifft werden. Insofern wird der Weg aus der Krise aus meiner Sicht nur dann erfolgreich sein, wenn es den Unternehmen gelingt, ihr Geschäftsmodell auf geringere Volumina bzw. den richtigen Fokus auszurichten, also das Unternehmen zu redimensionieren.

möbel kultur: Was meinen Sie damit konkret?

Dr. Timo Renz: Das ist nicht gleichzusetzen mit „alles vom Gleichen nur weniger.“ Vielmehr wird es erforderlich sein, sich auf die zukünftig attraktiven Segmente zu konzentrieren und ertragsschwache, aber in der Vergangenheit vielleicht lieb gewonnene Geschäfte, womöglich ganz aufzugeben. So gesehen ist die Redimensionierung auch eine Neukonfigurierung und diese kann nicht Top down angeordnet werden. Sie muss viel mehr auf der richtigen Detailebene von Segmentbetrachtungen, Strukturen, Prozessen, Mengengerüsten und Kostenzuordnungen erfolgen. Bestmögliche Standards, best practice und Verschlankeung in den Strukturen und Prozessen sind zu nutzen, um somit Effizienzpotenziale trotz insgesamt vielleicht auch geringerem Umsatzniveau zu realisieren.

Und meine Überzeugung ist, dass gerade in diesem redimensionierten und neukonfigurierten Geschäftsmodell, die Prozesse sowie deren Skalierung über die digitale Trans-

formation – sozusagen als vierter Schritt aus der Krise – neu justiert werden müssen. Vereinheitlichen von Datenstrukturen, Aufbrechen von Silos, Zugriff auf unikate Daten für alle sind entlang der Wertschöpfungskette mit möglichst standardisierten – statt mit aufwendig customizten – Softwarelösungen sicherzustellen. Selbst führende Hersteller und Händler in der Möbelbranche haben diesbezüglich erheblichen Aufholbedarf.

möbel kultur: Warum ist gerade das jetzt so wichtig?

Dr. Timo Renz: Der USP entsteht künftig durch bessere Transparenz und schnellere Interpretation von Daten, durch größere Reagibilität und Flexibilität, durch früheres Wissen, was Sache ist und dadurch durch bessere, reaktionsschnelle Entscheidungen. Wenn diese Transformation gelingt, wird das zu deutlich geringeren Beständen, höherem Umschlag sowie zu mehr Effizienz, schnelleren Durchlaufzeiten und weniger Kosten führen. Aber auch zu mehr Markt- und Kundentransparenz, besserer Bedienung der Kundenbedürfnisse und somit zu mehr Umsatz. Die digitale Transformation muss also das Ziel verfolgen, mehr Umsatz mit weniger Kosten und Cash-Bedarf zu generieren, was auch einen geringeren Finanzierungsbedarf und letztendlich für die Zukunft mehr Krisensicherheit bedeutet. So können auch die Mittel, die gegebenenfalls zur Bewältigung der Corona-Krise aufgenommen wurden, leichter zurückgeführt werden, ohne dass dies den EBITDA belastet. Und dann schließt sich der Kreis. Insofern bin ich davon überzeugt, dass auch die Möblier die Corona-Pandemie letztendlich als Chance nutzen können.

Fest steht: Die Verunsicherung der letzten Wochen hat zu höherer Veränderungsbereitschaft auch in Bezug auf die Neukonfiguration und Digitalisierung des Geschäftsmodells geführt. Ich bin insofern zuversichtlich, dass die guten Unternehmer gerade jetzt schnell und pragmatisch Veränderungen bewerkstelligen, die sonst wohl kaum oder nur sehr langsam möglich gewesen wären. Voraussetzung ist und bleibt aber die Durchfinanzierung. Liquidität ist zwar nicht alles, aber ohne Liquidität ist alles nichts.

RITA BREER