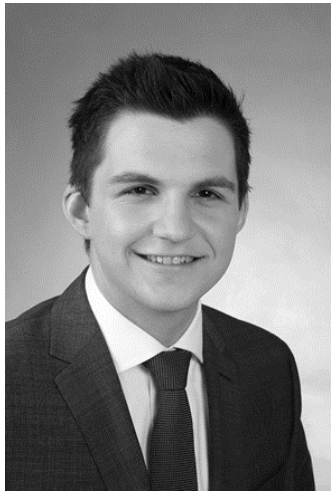
Sicher durch stürmische Zeiten

Eine Rezession überstehen

annex consult
Unternehmensberatung

Dennis Galm



Kontaktdaten

Prokurist / Gesellschafter
Master of Arts (M.A.)

annex consult gmbh
Unternehmensberatung
Ziegelsteige 1
74821 Mosbach

Fon: +49 (6261) 9 37 87 - 11
Mail: d.galm@annex-consult.de
Net: www.annex-consult.de

Beruflicher Werdegang

2012 - 2015	Duales Studium Spk. Neckartal-Odenwald
2015 - 2016	Firmenkundenberatung Spk. Neckartal-Odenwald
seit 2016	Unternehmensberater annex consult GmbH

Studium

2012 - 2015	DHBW Mosbach - Bachelor of Arts (B.A.) Betriebswirtschaft - Banking & Finance
2017 - 2019	CAS Heilbronn - Master of Arts (M.A.) General Business Management

Vorstellung Referent

Beratungsangebot der annex consult

Management-beratung

- Strategie / Organisation
- Risikomanagement
- Businesspläne
- Gründung und Unter-nehmensnachfolge

Sanierungs-beratung

- Analyse / Maßnahmen
- Sanierungsbegleitung
- Kommunikation
- Sanierungsgutachten
- Quick Check

Gerichts-gutachten

- Unternehmensbewertung
- Einkommensermittlungen
- Plausibilitätsprüfung
- Gerichtsgutachten
- Gegengutachten

Effizienz-steigerung

- Unternehmenssteuerung
- Kostenrechnung
- Prozesse
- Business Health Check
- Finanzierung

Agenda

I	Einstieg – Aktuelle Trends
II	Zusammenhang Diskontinuität – Risiko – Krise
III	Krisenphasen – Symptome, Ursachen und Maßnahmen
IV	Controlling als Schlüssel zur Krisenprävention

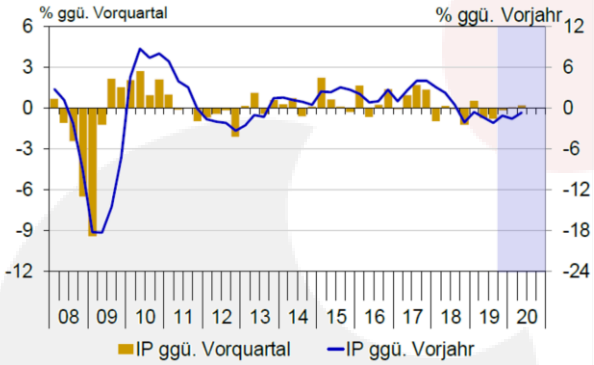
Einstieg – Aktuelle Trends

Eine Rezession überstehen – kommt sie überhaupt?

Aktuelle Ergebnisse einer Prognose vom ifo-Institut München (08. Januar 2020):

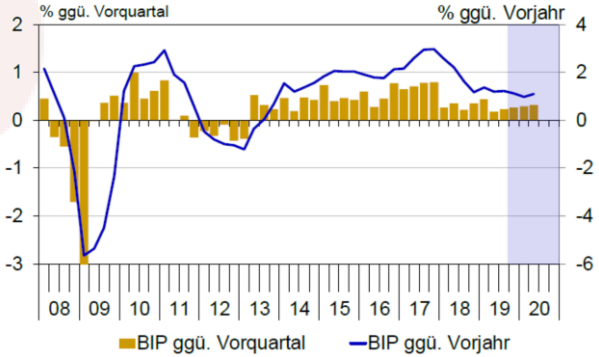
- Vorlaufende Indikatoren deuten auf Stabilisierung hin
- Unterschiedliche Entwicklung im verarbeitenden Gewerbe und Dienstleistungssektor hält an
- Talsohle im verarbeitenden Gewerbe erreicht
- Industrieproduktion soll ab Q1 2020 wieder zunehmen
- BIP-Zuwachs wird sich beschleunigen

Abbildung 1 | Industrieproduktion Euroraum
(saison- und arbeitstäglich bereinigt)



Quelle: Eurostat and Ifo-Istat-KOF Prognosen

Abbildung 2 | Bruttoinlandsprodukt Euroraum
(saison- und arbeitstäglich bereinigt)



Quelle: Eurostat and Ifo-Istat-KOF Prognosen

Tabelle 1 | Prognoseübersicht

	Q4 19		Q1 20		Q2 20		2019
	q/q	*y/y*	q/q	*y/y*	q/q	*y/y*	
Industrieproduktion	-0,2	*-1,1*	0,1	*-1,6*	0,2	*-0,6*	-1,3
BIP	0,3	*1,1*	0,3	*1*	0,3	*1,1*	1,2
Privater Konsum	0,3	*1,4*	0,3	*1,3*	0,3	*1,4*	1,3
Investitionen	-0,1	*6,3*	0,3	*6,2*	0,4	*0,9*	6,8
Inflation	0,2	*1*	-0,4	*1,3*	1,5	*1,2*	1,2

Einstieg – Aktuelle Trends

■	Gesamt-insolvenzen		Unternehmens-insolvenzen		Verbraucher-insolvenzen		sonstige Insolvenzen	
2009	162.870	+ 4,5 %	32.930	+ 11,3 %	100.790	+ 2,4 %	29.150	+ 4,6 %
2010	169.840	+ 4,3 %	32.060	- 2,6 %	109.960	+ 9,1 %	27.820	- 4,6 %
2011	159.580	- 6,0 %	30.120	- 6,1 %	103.250	- 6,1 %	26.210	- 5,8 %
2012	150.810	- 5,5 %	28.720	- 4,6 %	98.050	- 5,0 %	24.040	- 8,3 %
2013	141.590	- 6,1 %	26.120	- 9,1 %	91.360	- 6,8 %	24.110	+ 0,3 %
2014	135.020	- 4,6 %	24.030	- 8,0 %	86.460	- 5,4 %	24.530	+ 1,7 %
2015	127.570	- 5,5 %	23.180	- 3,5 %	80.220	- 7,2 %	24.170	- 1,5 %
2016	122.590	- 3,9 %	21.560	- 7,0 %	77.260	- 3,7 %	23.770	- 1,7 %
2017	115.710	- 5,6 %	20.140	- 6,6 %	71.960	- 6,9 %	23.610	- 0,7 %
2018 Hj.	56.050	- 3,9 %	9.940	- 2,9 %	34.280	- 5,0 %	11.830	- 1,3 %
2018	109.930	- 5,0 %	19.410	- 3,6 %	67.740	- 5,9 %	22.780	- 3,5 %
2019 Hj. *)	54.300	- 3,1 %	9.900	- 0,4 %	33.400	- 2,6 %	11.000	- 7,0 %

*) von Creditreform geschätzt

Einstieg – Aktuelle Trends

Im Zentrum steht die Unternehmenssicherung, dies bedeutet …

- Stärken erkennen, ausbauen und ausspielen
- Krisen vermeiden durch
  - Schwachstellen erkennen
  - Schwachstellen beseitigen
- Zeitfaktor ist entscheidend!

Nicht die Großen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen.

Einstieg – Aktuelle Trends

- Durch den beschleunigten und unstetiger werdenden Umweltwandel erhöht sich für Unternehmen die Gefahr, dass sie von abrupten Umweltveränderungen (Diskontinuitäten) überrascht werden.
- Daher ist es wichtig, die Reaktionsfähigkeit von und in Unternehmen zu erhöhen.
- Dabei hängt die Fähigkeit, rechtzeitig zu reagieren, von der extern vorgegebenen Geschwindigkeit, mit der Bedrohungen und Chancen entstehen und vergehen, und der für die Planung und Ingangsetzung der Reaktion benötigten Zeit ab.

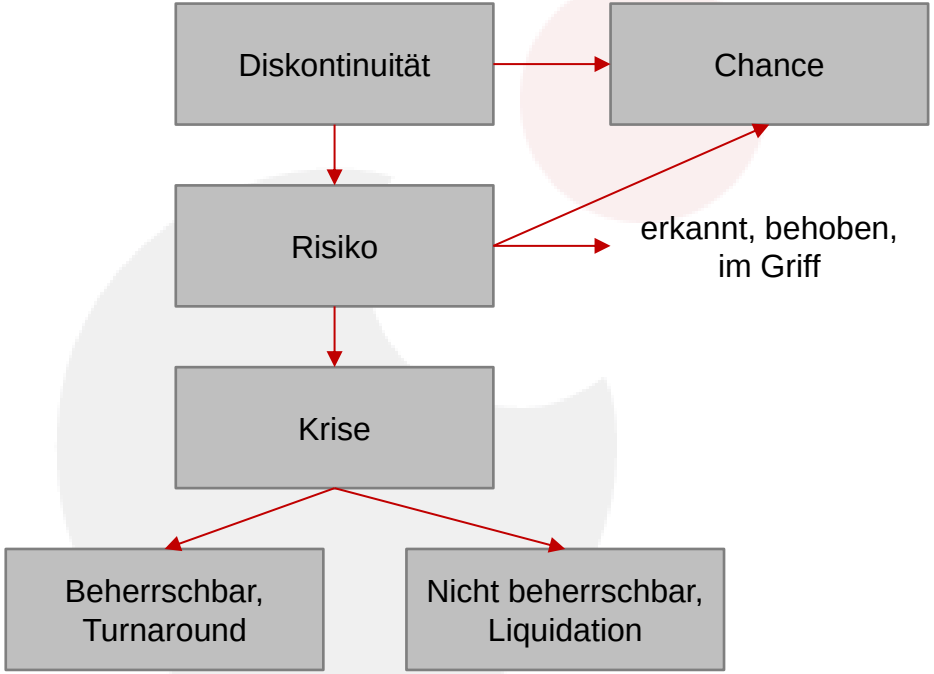
Deshalb ist das Ziel des heutigen Vortrages:

- Schärfung der Sensibilität für die frühzeitige Informationsaufnahme von Diskontinuitäten
- Aufzeigen von Krisenmustern und Darstellung von Handlungsmöglichkeiten zur proaktiven Krisenbewältigung ➔ **Agieren statt reagieren.**

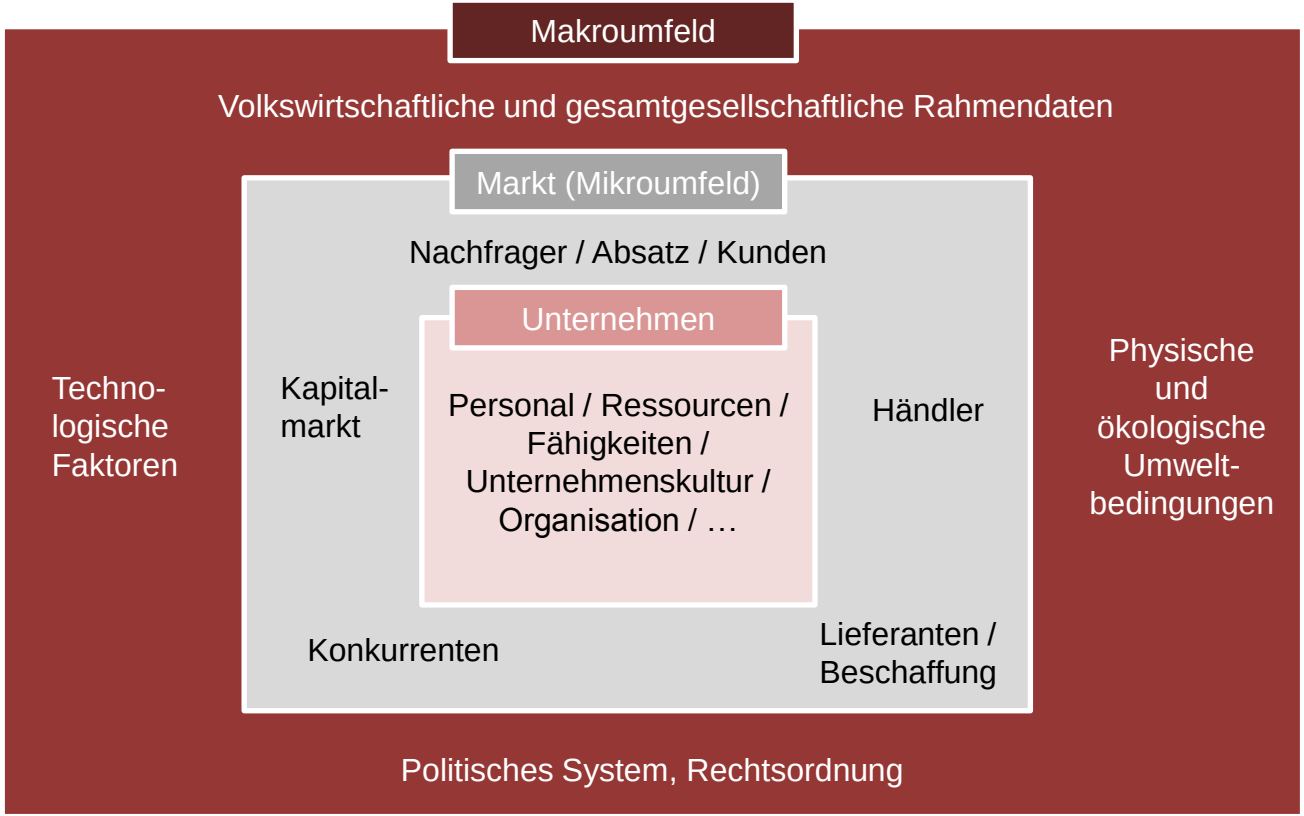
Agenda

I	Einstieg – Aktuelle Trends
II	Zusammenhang Diskontinuität – Risiko – Krise
III	Krisenphasen – Symptome, Ursachen und Maßnahmen
IV	Controlling als Schlüssel zur Krisenprävention

Zusammenhang zwischen Diskontinuität, Risiko und Krise



Wo Diskontinuitäten und Risiken „lauern“



Wo Diskontinuitäten und Risiken „lauern“

– Internes Umfeld – Konkrete Beispiele für Diskontinuitäten und Risiken

Personal

- Mangelnde Motivation
- Hohe Fluktuation
- Personelle Abhängigkeiten
- Qualifikation, (neue) Ausbildungsstandards
- Mangelnde oder unzureichende Sprachkenntnisse
- Hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad
- Wirtschaftskriminalität: Betrug, Unterschlagung, Korruption

Finanzen

- Gesellschafter zahlen vereinbartes Kapital nicht ein
- Bank verweigert Kreditvergabe
- Kapitalkosten bzw. Zinsen variieren
- Liquiditätsengpässe
- Konkurs von Debitoren
- Abweichung der geplanten und der tatsächlichen Erträge durchgeführter Investitionen
- Unerwartete Schadensersatzforderungen

Wo Diskontinuitäten und Risiken „lauern“

– Internes Umfeld – Konkrete Beispiele für Diskontinuitäten und Risiken

Produktion

- Ausfall Produktionsmaschine
- Durchlaufzeiten zu lang, Stückkosten zu hoch
- Höhere als erwartete Produktionskosten
- Nichterreichen der erforderliche Produktqualität
- Verletzungsgefahren im Produktionsprozess
- Veraltete Maschinen, Investitionsstau

Weitere

- Abweichungen bei der Konzentrations- oder Diversifikationsstrategie
- Zu hohe Overhead-Kosten für Verwaltung und F&E
- IT-Risiken: Umstellungsprobleme bei EDV-Systemen
- Risiko der Betriebsunterbrechung, Verwaltungsrisiko

Wo Diskontinuitäten und Risiken „lauern“

– Internes Umfeld – Konkrete Beispiele für Diskontinuitäten und Risiken

Wettbewerber

- Markteintritt neuer Konkurrenten
- Intensivierung des Wettbewerbs zwischen den derzeitigen Marktteilnehmern
- Substitute
- Fusion von Wettbewerbern
- Verhandlungsmacht der Abnehmer
- Verhandlungsmacht der Lieferanten
- Veränderung/Beeinflussung der Nachfrage

Kapitalmarkt

- Entwicklung der Aktienpreise, Rohstoffpreise
- Zinsrisiken / Zinsentwicklung (in verschiedenen Ländern)
- Wechselkursrisiken / Entwicklung der Währungsparitäten
- Bonitätsrisiko

Wo Diskontinuitäten und Risiken „lauern“

– Internes Umfeld – Konkrete Beispiele für Diskontinuitäten und Risiken

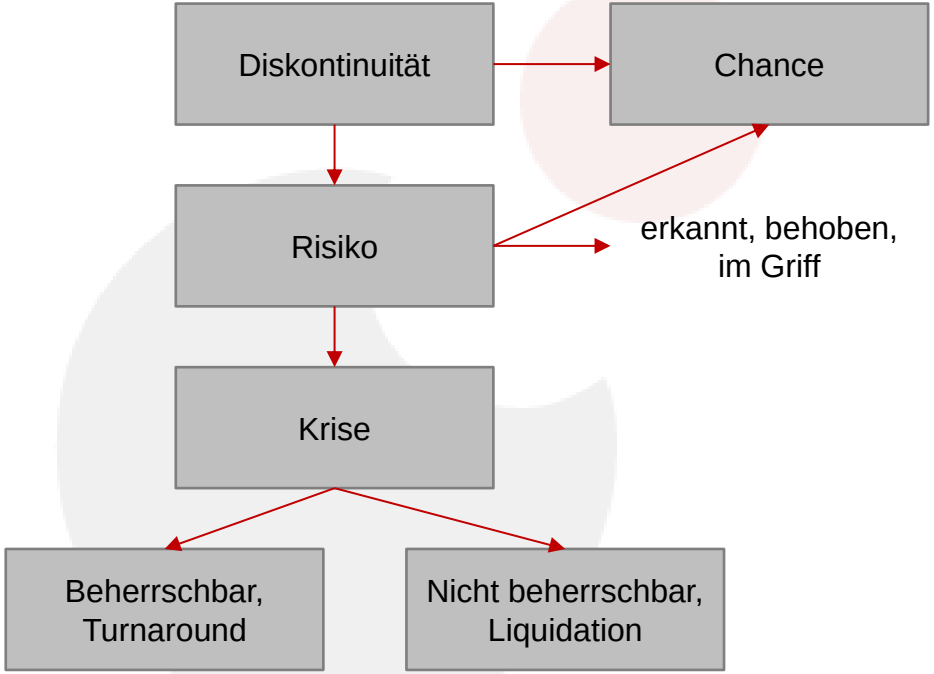
Absatz

- Konjunktur der Volkswirtschaften
- Branchenkonjunktur
- Forderungsausfall
- Preisrisiko durch Absatzmacht
- Betrug mit Kredit- und Debitkarten
- Reputationsrisiken (Imageschäden durch falsche Publizität)

Beschaffung

- Zu starke Abhängigkeit von (wenigen) Lieferanten
- Qualität und Verlässlichkeit von Lieferanten (z.B. Lieferant liefert fehlerhafte Produkte)
- Drohende Veraltung von eingekauften Beständen
- Im Unternehmen eingesetzte Ressourcen können zerstört (Feuer) oder in ihrem Einsatz behindert werden (Streik)
- Risiko der technischen Veraltung

Zusammenhang zwischen Diskontinuität, Risiko und Krise



Agenda

I	Einstieg – Aktuelle Trends
II	Zusammenhang Diskontinuität – Risiko – Krise
III	Krisenphasen – Symptome, Ursachen und Maßnahmen
IV	Controlling als Schlüssel zur Krisenprävention

Krisenursachen

Komplexität von Krisenursachen

Multikausalität von Krisenursachen

- Unternehmenskrisen haben i.d.R. nicht nur eine Ursache, sondern sie entstehen aus dem Zusammenwirken einer Vielzahl krisenverursachender Faktoren

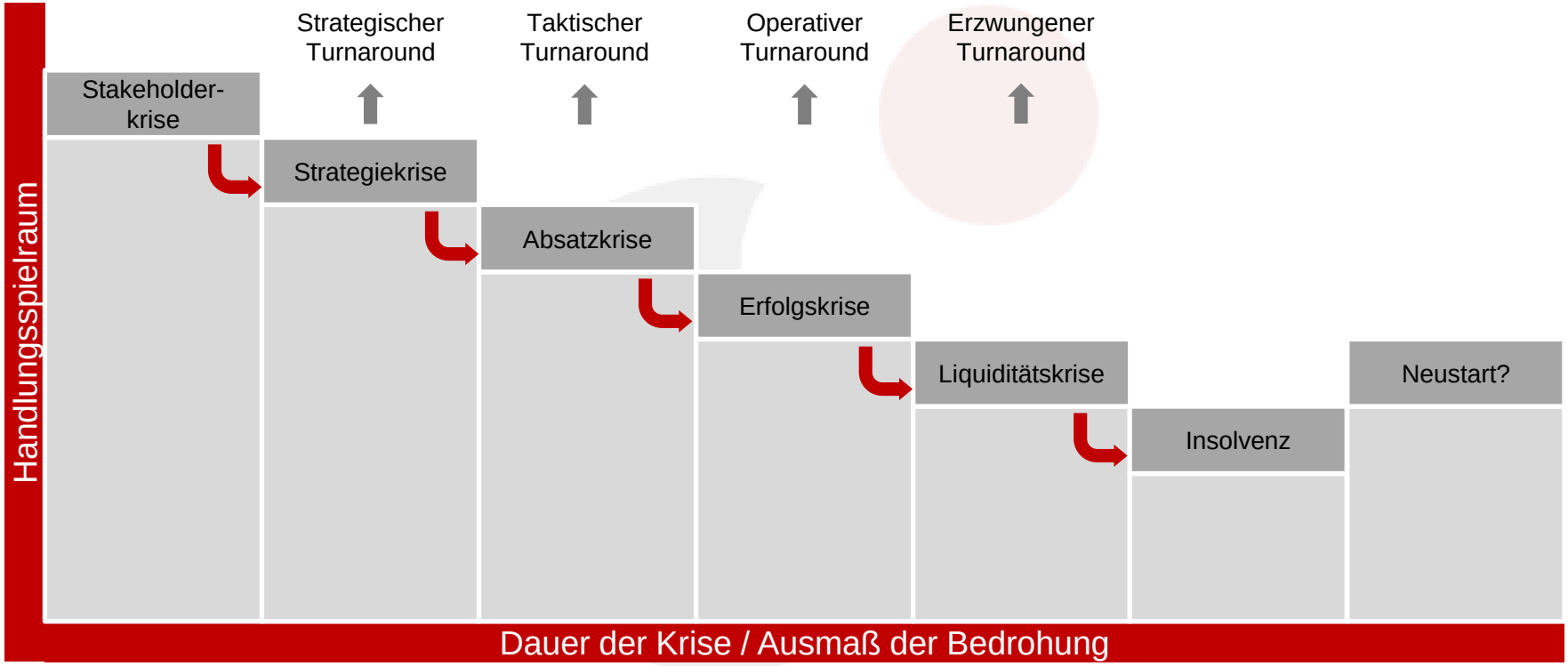
Mehrstufigkeit von Krisenursachen

- Ursachen von Unternehmenskrisen stellen sich i.d.R. nicht als einstufige Ereignisse, sondern als mehrstufige Ursachen-Wirkungs-Konstellationen dar, in denen die als Ursachen erkannten Ereignisse einer vorgelagerten Krisenursachen-Ebene zu Wirkungen einer nachgelagerten Ebene werden

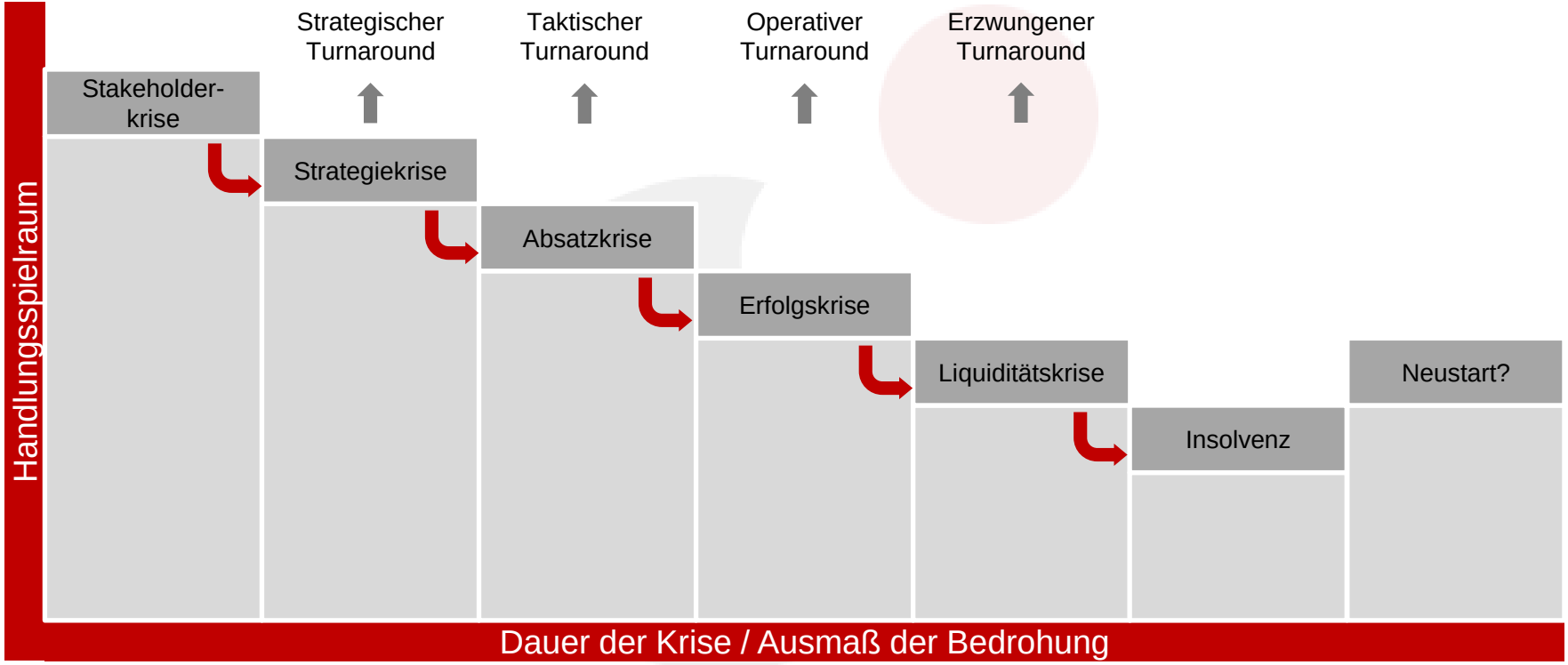
Multilokalität von Krisenursachen

- Unternehmenskrisen sind in ihrer Verursachung selten nur einem Entstehungsort zuzuordnen, sofern man als mögliche Entstehungsorte der Krisenverursachung z.B. den betrieblichen, zwischenbetrieblichen und überbetrieblichen Bereich begreift
- Vereinfachend wird oft zwischen endogenen und exogenen Bereichen unterschieden, denen jeweils die Verursachung von Unternehmenskrisen zuzuordnen ist

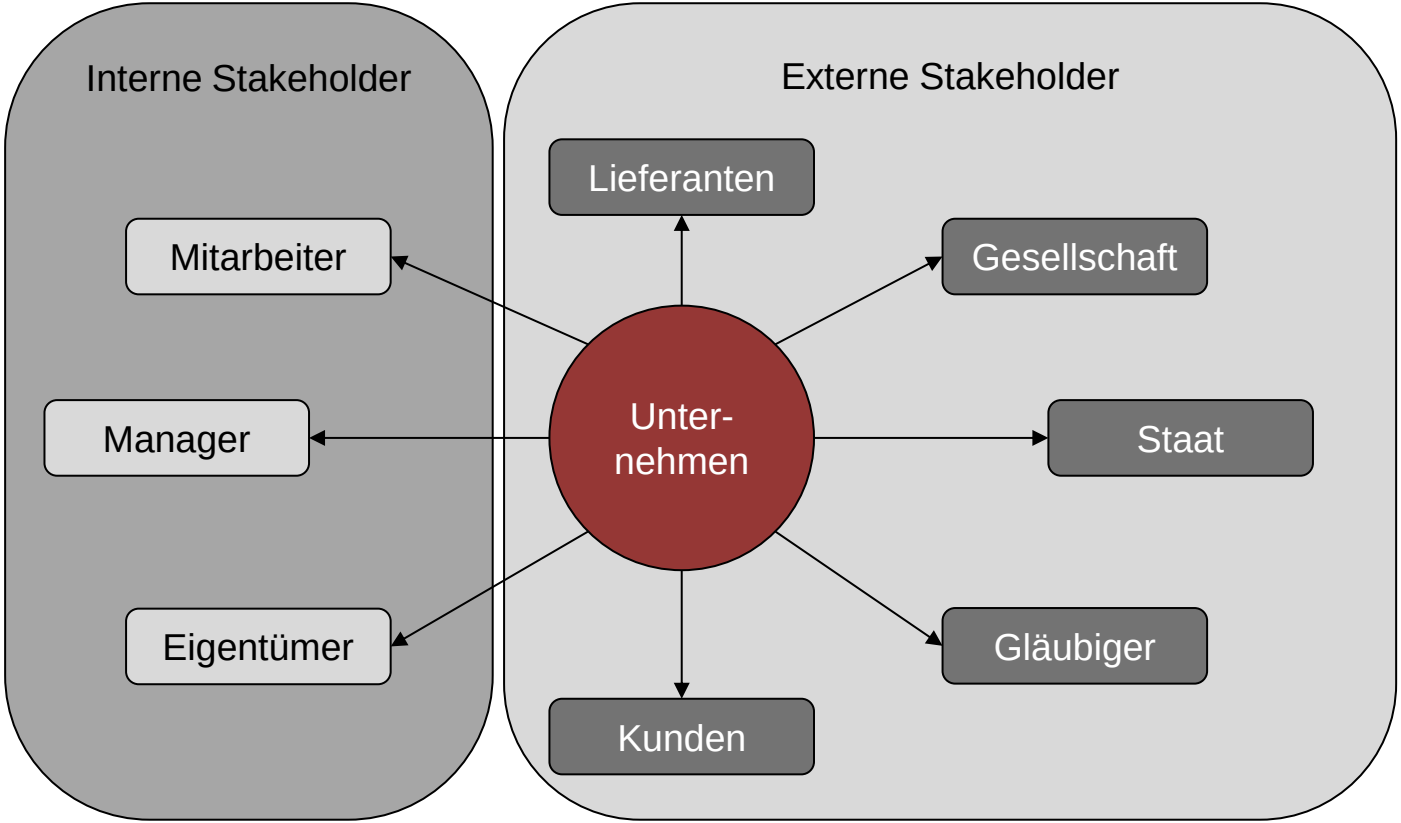
Krisenphasen



Krisenphasen



Krisenphasen

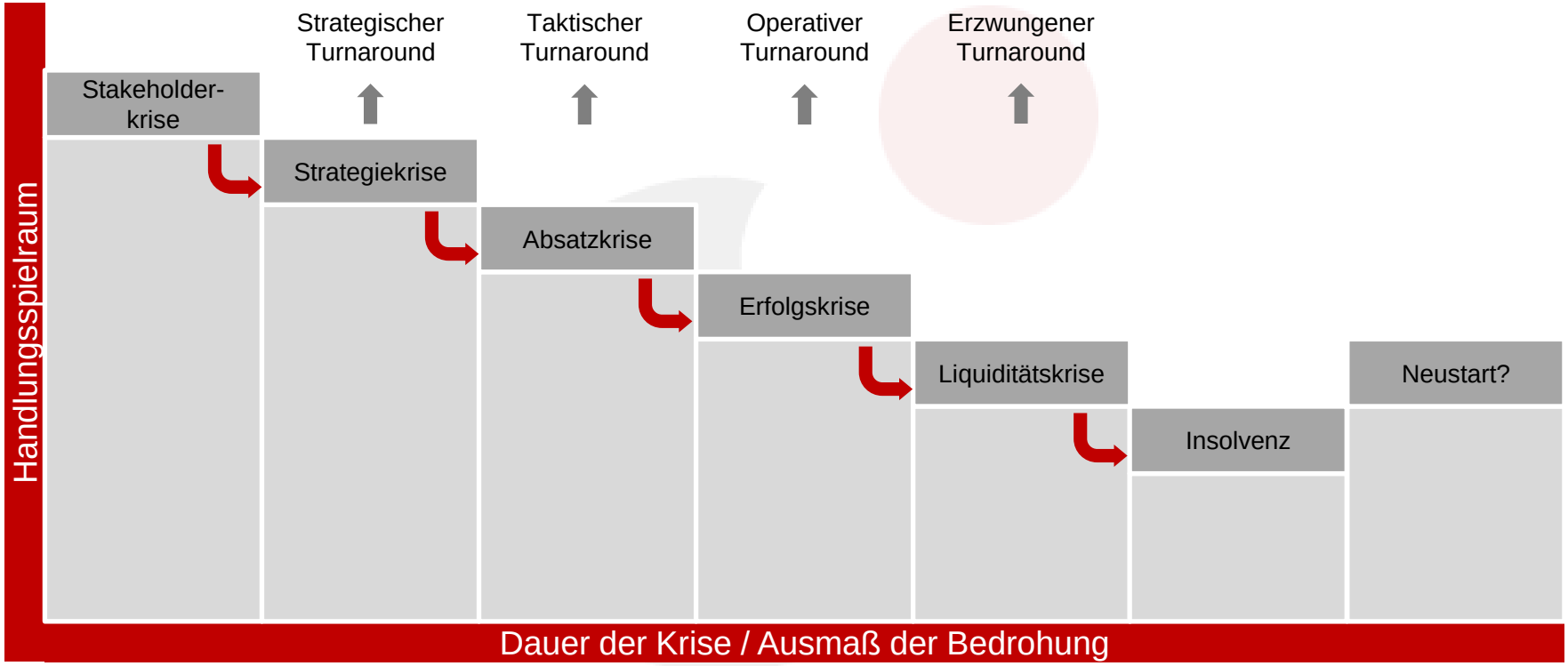


Krisenphasen

Stakeholderkrise

Symptome	Ursachen	Maßnahmen
Nachlässiges Führungsverhalten	Konflikte zwischen Leitungs- und Überwachungsorganen	Optimierung der Steuerungs- und Führungssysteme
Konflikte in der Unternehmensleitung	Missglückte oder ungeregelte Unternehmensnachfolge	Konfliktmanagement, Regelung der Nachfolge
Kreditinstitute lehnen Neukredite ab	Sicherheitenpool ist ausgeschöpft, fehlende oder unschlüssige Kon-zeptunterlagen für Neuinvestition	Erstellung von aussagekräftigen Konzeptunterlagen, Investorensuche
das Verlangen nach zusätzlichen Sicherheiten für bestehende Kredite	interne Vorschriften des Kreditinstitutes, Veränderung des Werts der Sicherheiten	Prüfung von Überschuldung und Umfinanzierungsmöglichkeiten
erhöhte Krankheitsraten / verstärkte Kündigung qualifizierter MA	sinkende Motivation / negatives Betriebsklima	Programme zur Personalplanung und -entwicklung
Rückgang von Bewerbungen	mangelhaftes Arbeitgeber Branding	Optimierung der Arbeitgeberpositionierung

Krisenphasen



Krisenphasen

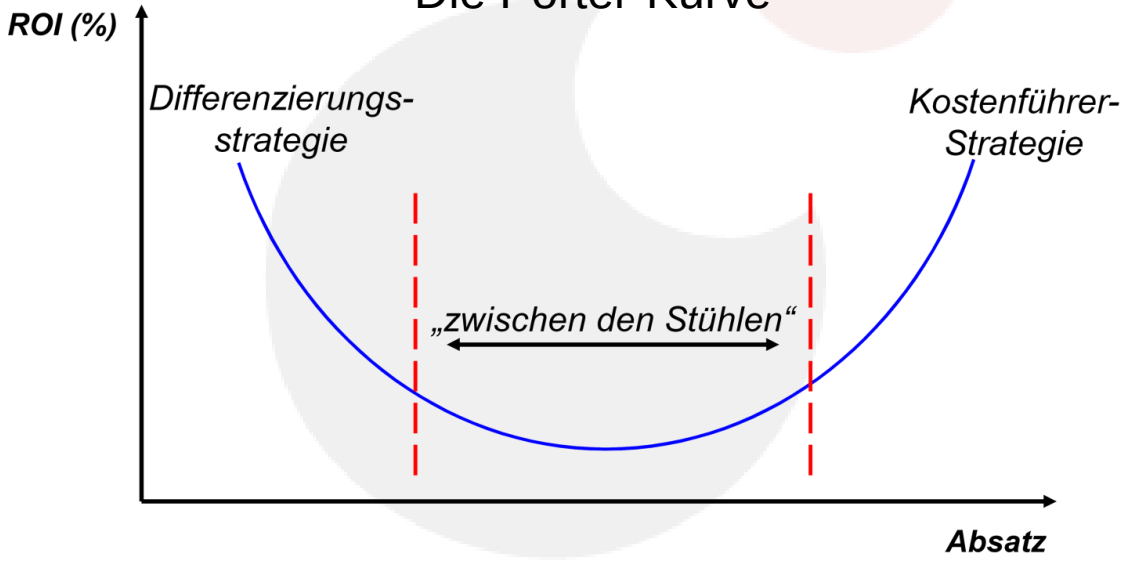
Strategiekrise

Symptome	Ursachen	Maßnahmen
Rückgang bei den Marktanteilen	unklare Markt- und Produktpositionierung	Marketing- und Vertriebsprogramme
Rückgang bei den Marktanteilen	falsch eingeschätzte Markt- und Technologieentwicklungen	Neu- bzw. Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen und Businessplanänderungen
Zunahme von Kundenbeschwerden	Qualitätsmängel	Optimierung des Qualitätsmanagements
zunehmende Störungen im Produktionsprozess z.B. durch Ausfall von Maschinen	Investitionsstau, Bedienungsfehler durch Mitarbeiter	Prozessoptimierung und Reorganisation
zunehmende Verzögerungen bei der Auslieferung	mangelhaftes Supply-Chain-Management	Optimierung der Innovations-, Produktions- und Logistikeffizienz, Lieferantenmanagement

Strategiekrise

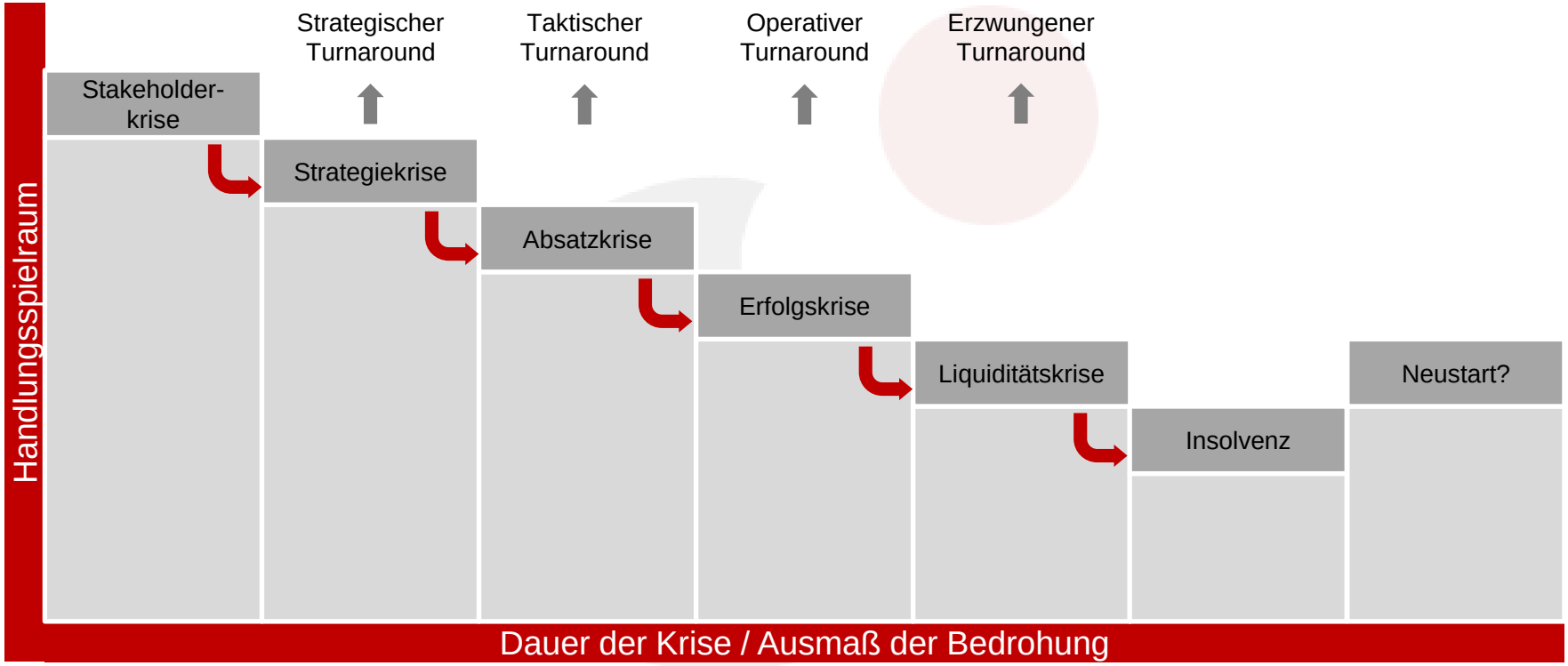
Eine Strategie muss eindeutig sein

Die Porter-Kurve



Quelle: Dr. Peter Hasbach, Rezessionsmanagement, IHK Rhein Neckar 17.10.2019

Krisenphasen



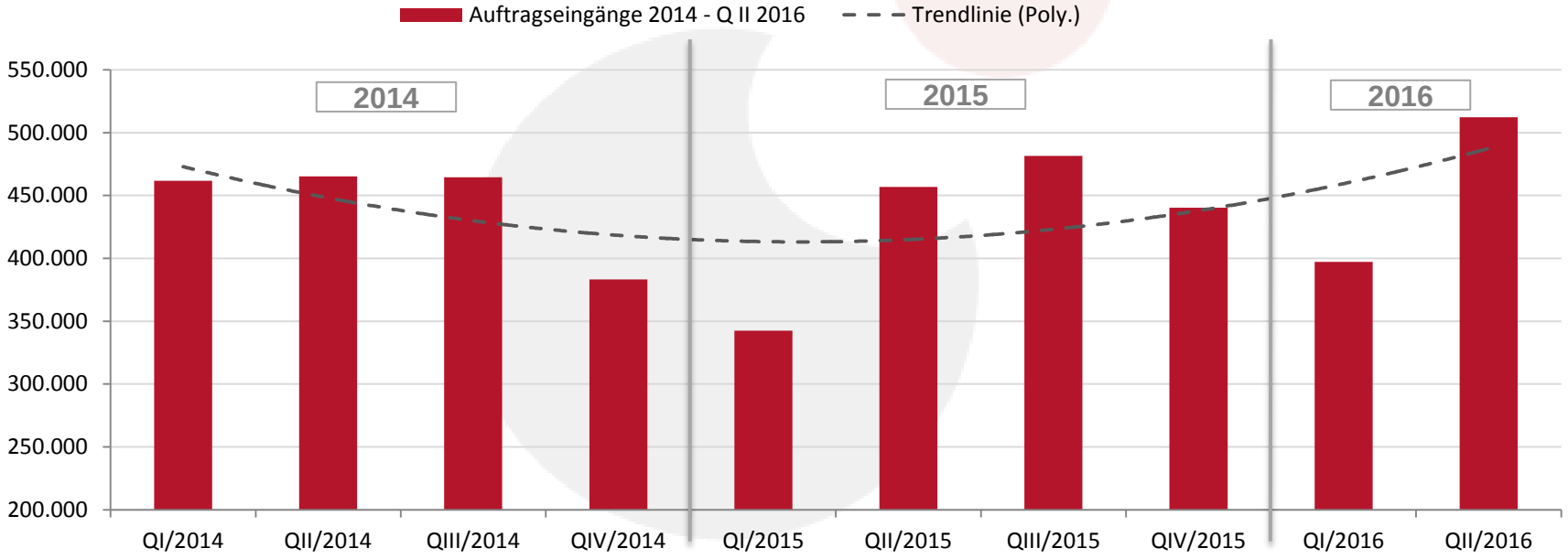
Krisenphasen

Absatzkrise

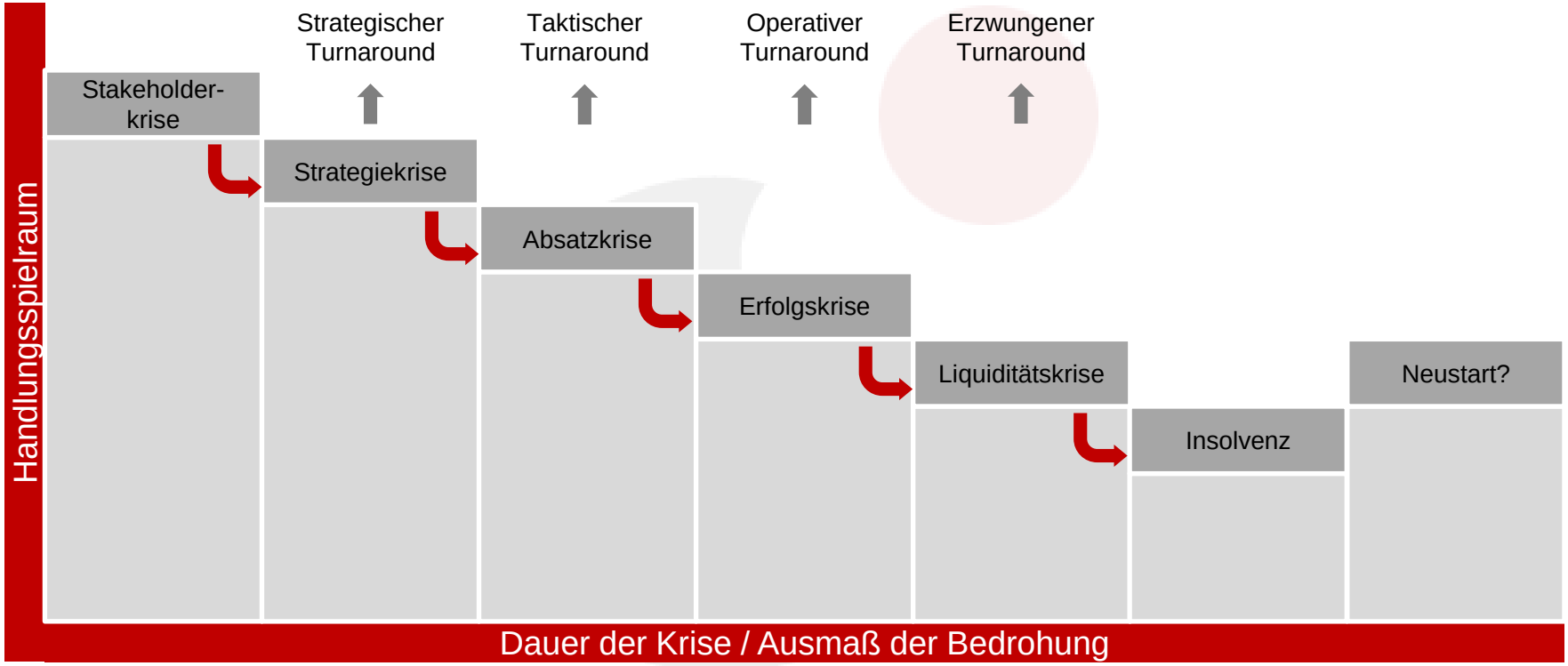
Symptome	Ursachen	Maßnahmen
zunächst stagnierende, dann rückläufige Nachfrage nach den Hauptumsatzträgern	unklare Markt- und Produktpositionierung	Marketing- und Vertriebsprogramme
mangelnde Fokussierung auf lukrative Kunden und Projekte	mangelhafte Marketing- und Vertriebskonzepte	Marketing- und Vertriebsprogramme
sinkende Margen	Defizite bei Kalkulation und im Einkaufsmanagement	Kostensenkungsprogramme
mangelhafte Liefertreue	mangelhaftes Supply-Chain-Management	Optimierung der Innovations-, Produktions- und Logistikeffizienz, Lieferantenmanagement
Qualitätsmängel	mangelhaftes Qualitätsmanagement	Optimierung des Qualitätsmanagements
Bildung von freien Kapazitäten	Nachfragerückgang, Kundenabrufe werden nicht erteilt	Marketing- und Vertriebsprogramme

Absatzkrise

Ein wichtiges Hilfsmittel zur Früherkennung einer Absatzkrise sind die Auftragseingänge / Auftragsbestände:



Krisenphasen



Krisenphasen

Erfolgskrise

Symptome	Ursachen	Maßnahmen
Gewinnrückgänge und Verluste	Umsatzeinbruch	Restrukturierungskonzept mit Umsetzungsplan
Anwendung “kreativer Buchhaltungs-methoden” z. B. bei der Bewertung von Vorräten	drohende bilanzielle Überschuldung	Eigenkapital erhöhende Maßnahmen
verstärktes Fordern von Rabatten seitens des Kunden	Oualitätsmängel	Optimierung des Qualitäts-managements
Nachfragerückgang	mangelhafte Marketing- und Vertriebskonzepte	Marketing- und Vertriebsprogramme
Kostensteigerungen	erhöhte Krankheitsraten, Nacharbeiten von Mängeln, Rechtsstreite	Überprüfung und Anpassung der Kalkulation, Optimierung des Risiko- und Debitorenmanagements
Preisverfall	Preiskampf mit dem Wettbewerber	Analyse des Produktlebenszyklus, Optimierung der Innovations-, Produktions- und Logistikeffizienz

Krisenphasen

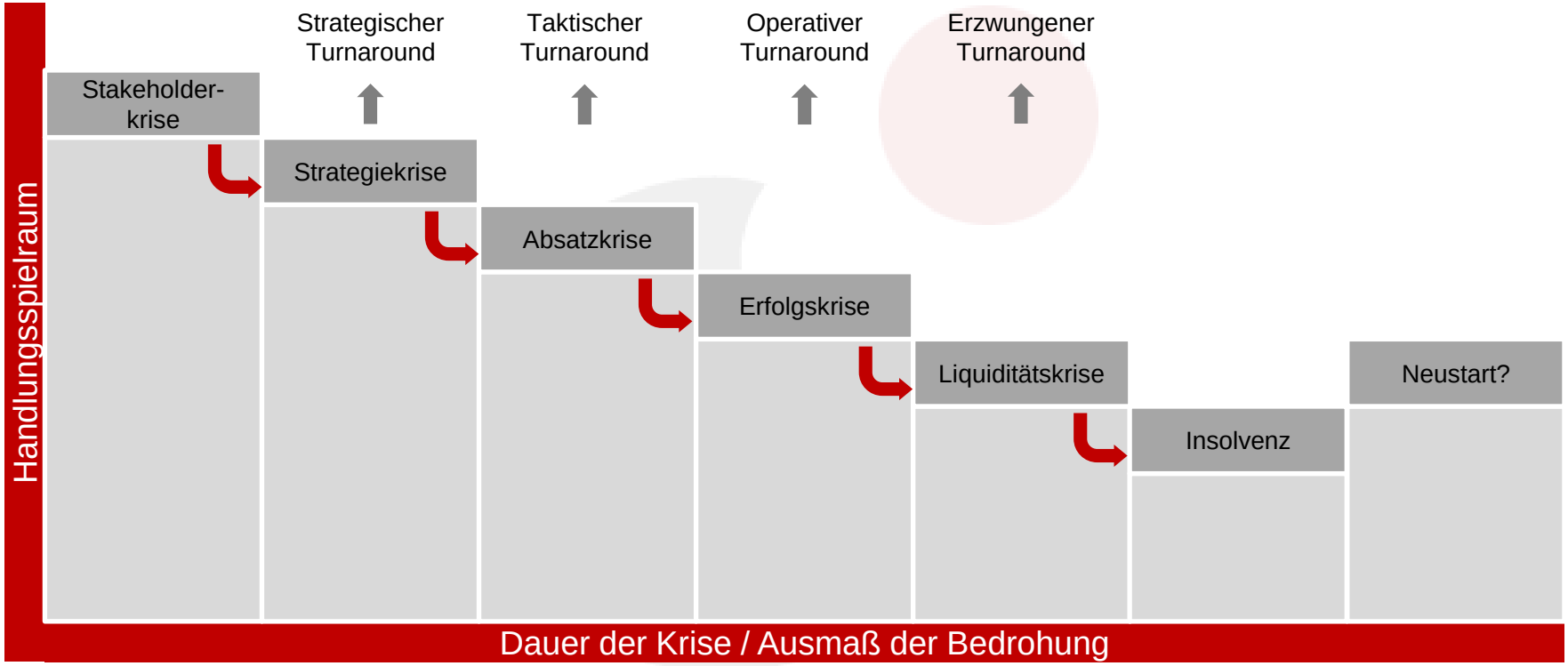
Ein wichtiges Hilfsmittel zur Erkennung einer Erfolgskrise die regelmäßige GuV-Analyse

in Euro	in Prozent zur Gesamtleistung	2016		2017		2018		BWA per 12/2019	
1	Umsatzerlöse	2.121.903	104%	2.136.693	105%	2.389.114	104%	1.587.897	100%
2	Bestandsveränderung HF/FE	-88.982	-4%	-104.099	-5%	-98.066	-4%	0	0%
GESAMTLEISTUNG		**2.032.922**	**100%**	**2.032.595**	**100%**	**2.291.048**	**100%**	**1.587.897**	**100%**
3	Materialeinkauf	485.588	24%	550.959	27%	788.379	34%	474.220	30%
4	Bestandsveränderungen Material	-14.642	-1%	16.932	1%	64.604	3%	0	0%
5	Fremdleistung	120.671	6%	78.670	4%	98.290	4%	89.527	6%
ROHERTRAG		**1.441.304**	**71%**	**1.386.033**	**68%**	**1.339.775**	**58%**	**1.024.150**	**64%**
6	Personalaufwand	856.382	42%	851.526	42%	846.282	37%	750.071	47%
WERTSCHÖPFUNG		**584.922**	**29%**	**534.507**	**26%**	**493.493**	**22%**	**274.079**	**17%**
7	Sonstige betriebliche Erträge	21.271	1%	23.141	1%	25.352	1%	27.991	2%
8	Abschreibungen auf Sachanlagen	48.648	2%	44.293	2%	39.779	2%	36.244	2%
9	Sonstige betriebliche Aufwendungen	494.134	24%	457.499	23%	447.439	20%	426.124	27%
10	Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	1.756	0%	3.256	0%	4.072	0%	0	0%
11	Zinsen und ähnliche Aufwendungen	40.549	2%	29.788	1%	17.354	1%	19.637	1%
BETRIEBSERGEBNIS		**24.619**	**1%**	**29.325**	**1%**	**18.344**	**1%**	**-179.936**	**-11%**
12	A.O. Erträge/Aufwendungen	-442	0%	45.524	2%	38.017	2%	400	0%
13	EE-Steuern	0	0%	4.923	0%	15.834	1%	11.718	1%
14	Sonstige Steuern	723	0%	879	0%	636	0%	1.160	0%
JAHRESERGEBNIS		**23.454**	**1%**	**69.047**	**3%**	**39.892**	**2%**	**-192.414**	**-12%**

Krisenphasen

in Euro	Jan Monat	Feb Monat	Mrz Monat	Apr Monat	Mai Monat	Jun Monat	Jul Monat	Aug Monat	Sep Monat	Okt Monat	Nov Monat	Dez Monat
1 Umsatzerlöse	126.855	185.902	118.357	100.931	82.794	155.650	122.619	139.369	132.691	145.652	151.119	125.991
GESAMTLEISTUNG	**126.855**	**185.902**	**118.357**	**100.931**	**82.794**	**155.650**	**122.619**	**139.369**	**132.691**	**145.652**	**151.119**	**125.991**
2 Materialeinkauf	34.104	57.181	46.443	33.406	76.828	28.950	39.037	28.158	29.871	34.271	46.976	18.996
3 Fremdleistung	5.538	9.837	9.171	5.904	5.195	12.525	7.440	4.262	10.829	8.292	4.383	6.151
ROHERTRAG	**87.214**	**118.884**	**62.743**	**61.621**	**771**	**114.176**	**76.143**	**106.949**	**91.991**	**103.089**	**99.761**	**100.844**
4 Personalaufwand	70.895	69.573	69.667	60.882	57.626	55.314	61.263	56.966	60.902	65.406	62.220	59.356
WERTSCHÖPFUNG	**16.319**	**49.311**	**-6.924**	**739**	**-56.855**	**58.862**	**14.880**	**49.982**	**31.089**	**37.683**	**37.540**	**41.488**
5 Sonstige betriebliche Erträge	2.915	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	2.607	2.203	2.203	4.421	1.313	1.313
6 Abschreibungen auf Sachanlagen	3.139	3.139	3.132	3.102	2.953	2.080	2.726	2.716	2.890	3.668	3.620	3.079
7 Sonstige betriebliche Aufwendungen	36.689	31.647	38.708	39.223	35.562	33.230	37.282	26.890	35.785	44.710	27.318	35.007
8 Zinsen und ähnliche Aufwendungen	510	1.352	1.143	1.949	645	3.698	1.611	1.298	1.795	1.246	1.210	2.523
BETRIEBSERGEBNIS	**-21.103**	**15.376**	**-47.704**	**-41.330**	**-93.812**	**22.057**	**-24.132**	**21.281**	**-7.178**	**-7.521**	**6.705**	**2.192**
9 A.O. Erträge/Aufwendungen	0	0	0	0	0	400	0	0	0	0	0	0
10 EE-Steuern	0	0	0	11.718	0	0	0	0	0	0	0	0
11 Sonstige Steuern	272	261	0	0	0	0	-158	280	272	0	210	23
JAHRESERGEBNIS	**-21.375**	**15.115**	**-47.704**	**-53.048**	**-93.812**	**22.457**	**-23.974**	**21.001**	**-7.450**	**-7.521**	**6.495**	**2.169**

Krisenphasen



Liquiditätskrise

Symptome	Ursachen	Maßnahmen
zunehmende Ausschöpfung des Kontokorrentrahmens	Forderungsausfall, strittige Forderungen, Bestandsaufbau	Schaffen von Überbrückungs-liquidität
mangelhafte Fähigkeit, Skonti in Anspruch zu nehmen	Fehlen von freier Liquidität	Finden von Kompensations-alternativen
zunehmend angespannte Bankengespräche	versprochene Erfolge treten nicht ein, Unterlagen werden verspätet eingereicht	Erstellen eines aussagefähigen Sanierungskonzeptes
Zahlungen erfolgen erst nach dem Eingang von Mahnungen, Lieferanten verlangen Vorkasse-Zahlungen	drohende Zahlungsunfähigkeit	Analyse der Zahlungsfähigkeit, Kreditbeantragung bei der Hausbank (geht meist einher mit Sanierungsgutachten)
Aufbau von Beständen	Verlangsamung der Lagerumschlagshäufigkeit	Optimierung des Working-Capital-Managements

Sofortmaßnahmen – Beschaffung von Liquidität

Sofortmaßnahmen:
Liquiditätszufuhr durch Eigenkapital

- Kapitalerhöhung durch Gesellschafter
- Kapitalerhöhung durch Aufnahme von Neugesellschaftern
- Freiwilliger Nachschuss
- Eigenkapitalersetzendes Gesellschafter-darlehen (nachrangig)
- Rangrücktrittserklärung von Gläubigern
- Patronatserklärung
- Debt-Equity-Swap (Forderungen werden zu Anteilen)

Sofortmaßnahmen:
Liquiditätszufuhr durch Fremdkapital

- Bankkredit
- Sanierungskredit einer Bank
- Überbrückungskredit
- Lieferantenkredit
- Umwandlung kurzfristiger Kredite in langfristige Darlehen
- Kredit durch Bankenpool
- Steuerstundung
- Leasing
- Factoring

Sofortmaßnahmen – Beschaffung von Liquidität

Sofortmaßnahmen: Verkauf von Vermögensgegenständen

- nicht betriebsnotwendige Vermögens-gegenstände
- Sale-and-lease-back von betriebs-notwendigen Vermögensgegenständen

Sofortmaßnahmen: Organisatorische Möglichkeiten

- Verschieben von Investitionen
- Verbesserung der Einkaufskonditionen
- Outsourcing
- Verbesserung des Raummanagements
- Senkung der Personalkosten
- Senkung der sonstigen Kosten, Sparprogramme
- Verbesserung des Forderungsmanagements
- Lageroptimierung
- Working Capital Management

Sofortmaßnahmen – Working Capital Management

- Kundenspezifische technische Lösungen führen zu langen Produktionszeiten
- Aufwendige Abnahmeprozesse verlängern die Durchlaufzeiten der Maschinen

- Verhandlungsstarke Kunden erwarten lange Zahlungsziele
- Schlechte Zahlungsmoral und bewusste Verzögerungstaktiken führen zu hohen Forderungslaufzeiten

Waren-eingang

Produktionszeit

Forderungs-laufzeit

Zahlungs-eingang

Lieferanten-Zahlungsziel

Finanzierungszeitraum

- Vielzahl von Lieferanten mit großer Bandbreite verschiedener Zahlungsbedingungen
- Zahlungsziele reichen i.d.R. nicht aus, um Produktionszeit zu überbrücken

- Für die Dauer der Produktion und der Forderungslaufzeit muss der Umsatz vorfinanziert werden
- Die Vorfinanzierung führt zu einer signifikanten Bindung liquider Mittel

Sofortmaßnahmen – Working Capital Management

Wesentliche Ziele des Working Capital Managements:

- Erhöhung der Liquidität
- Verringerung der Kapitalbindung im Unternehmen
  - Erhöhung der Rentabilität des eingesetzten Kapitals
  - Risikominimierung

Um welche Bilanzpositionen handelt es sich?

Aktiva	Passiva
Anlagevermögen	Eigenkapital
	Rückstellungen
Umlaufvermögen	Verbindlichkeiten
Vorräte	langfristig
Forderungen +	kurzfristig -
Liquide Mittel	
Bilanzsumme	**Bilanzsumme**

Working Capital = UV – kfr. Verbindlichkeiten

Sofortmaßnahmen – Working Capital Management

Umsatzerlöse	3.000.000

Ø Debitorenlaufzeit (DSO)
Days Sales Outstanding

$$= \frac{\text{Forderungen aus L+L}}{\text{Umsatz}} * 365 \text{ Tage}$$

Ø Kreditorenlaufzeit (DPO)
Days Payables Outstanding

$$= \frac{\text{Verbindlichkeiten aus L+L}}{\text{Materialaufwand}} * 365 \text{ Tage}$$

Ø Lagerdauer (DIO)
Days Inventory Outstanding

$$= \frac{\text{Ø Lagerbestand}}{\text{Umsatz}} * 365 \text{ Tage}$$

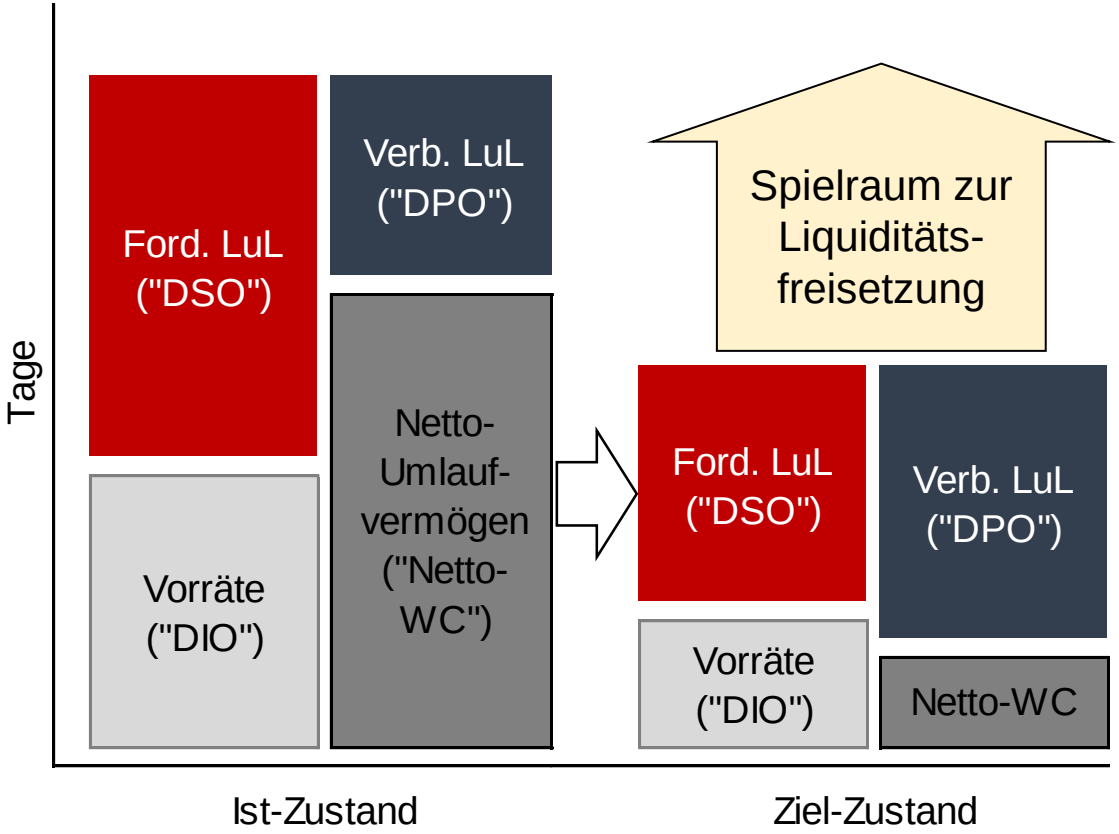
Bilanz

Aktiva	*vorher*	*nachher*	**Passiva**	*vorher*	*nachher*
Umlaufvermögen			**Verbindlichkeiten**		
Vorräte	95.000	65.000	kurzfristige Verb.	270.000	287.700
Forderungen	380.000	330.000			
Liquide Mittel	20.000	**117.700**			
Debitorenlaufzeit	46,2 Tage	40,2 Tage	Kreditorenlaufzeit	32,9 Tage	35,0 Tage
Lagerreichweite	11,6 Tage	7,9 Tage			

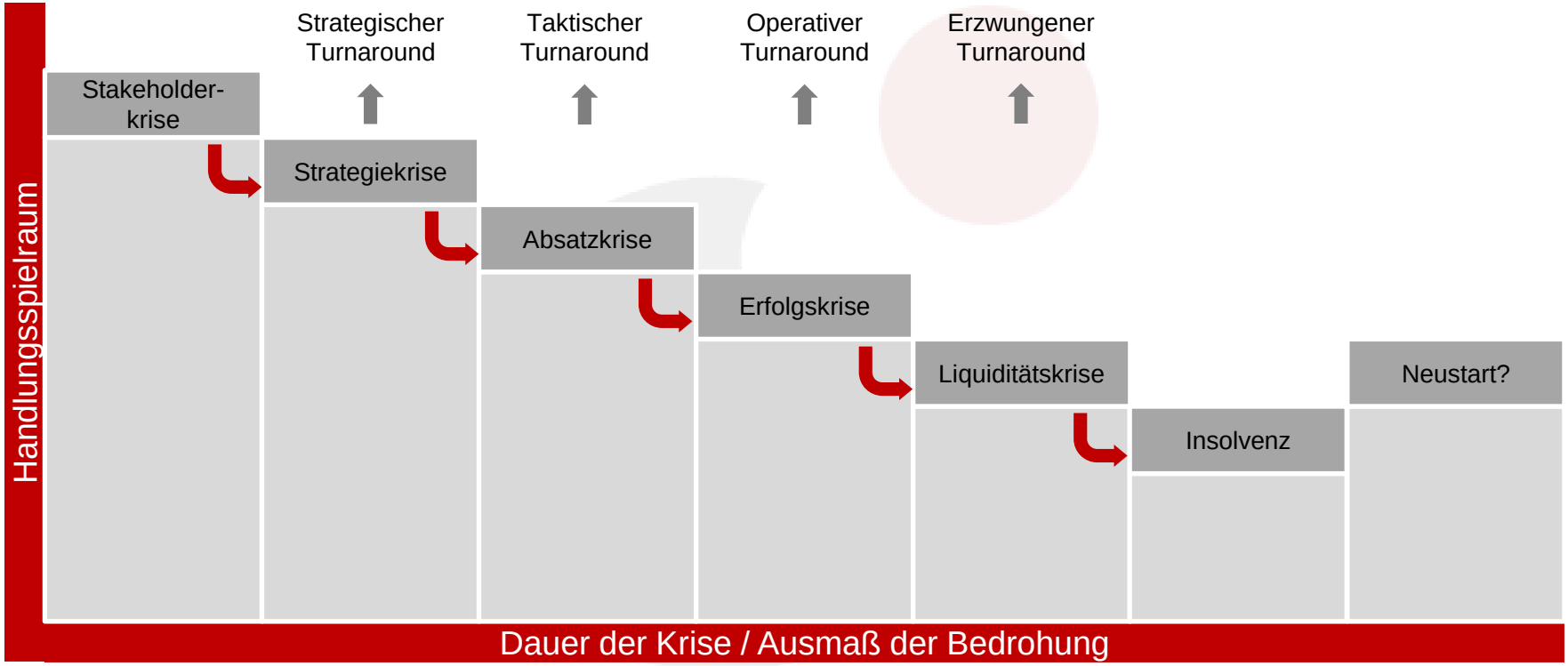
	vorher	*nachher*
Debitorenlaufzeit	46,2 Tage	40,2 Tage
Lagerreichweite	11,6 Tage	7,9 Tage
Kreditorenlaufzeit	-32,9 Tage	-35,0 Tage
vorfinanzierter Zeitraum	**24,9 Tage**	**13,1 Tage**

Vorfinanzierter Zeitraum = DSO – DPO + DIO

Sofortmaßnahmen – Working Capital Management



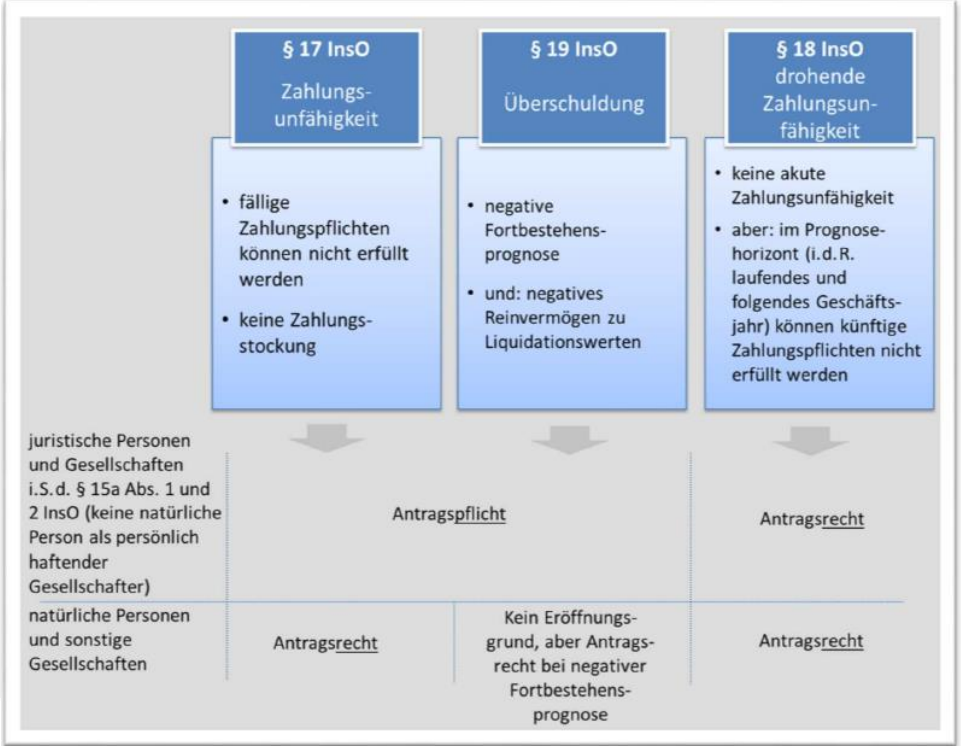
Krisenphasen



Insolvenzreife

Die Insolvenzordnung (vgl. Tz. 1 aus IDW S11) sieht als Eröffnungsgrund für das Insolvenzverfahren vor:

- Zahlungsunfähigkeit (§ 17 InsO),
- drohende Zahlungsunfähigkeit (§ 18 InsO) und
- Überschuldung (§ 19 InsO).



Agenda

I	Einstieg – Aktuelle Trends
II	Zusammenhang Diskontinuität – Risiko – Krise
III	Krisenphasen – Symptome, Ursachen und Maßnahmen
IV	Controlling als Schlüssel zur Krisenprävention

Controlling als Schlüssel zur Krisenprävention

Wichtige Handlungsmechanismen im Krisenmanagement sind:

- **Wahrnehmen:** Diskontinuitäten, Risiken und Krisen erkennen.
- **Analysieren und Bewerten:** Szenarien ausarbeiten, Erfolgswahrscheinlichkeit einschätzen
- **Entscheiden:** Handlungsstrategien und -optionen entwickeln und Entscheidungen herbeiführen.
- **Agieren:** die richtigen Maßnahmen konsequent umsetzen.
- **Reflektieren:** auswerten, anpassen und optimieren.

Voraussetzungen hierfür:

- Kontinuierlicher Informationsfluss, valide Informationen
- Schlanke Abstimmungs- und Freigabeprozesse
- Schnelle Entscheidungsfähigkeit
- Effiziente, übergreifende Routinen in der Organisation
- Funktionierendes Controlling als Frühwarninstrument

Controlling als Schlüssel zur Krisenprävention

– Wie den Überblick behalten?

- Liquiditätsplanung
  - Liquiditätszu- und -abflüsse im Blick
  - Zahlungsziele Kreditoren / Debitoren
  - Engpässe erkennen
  - Gegenmaßnahmen einleiten
- Betriebswirtschaftliche Auswertungen
  - Erträge und Aufwendungen im Blick
  - Kennzahlen
  - Jahresübersicht
  - Vorjahresvergleich
- Auftragsbestände / Auftragseingänge
  - Aktuelle Auftragssituation im Blick
  - Zeitliche Planung
  - Steuerung der Kapazitäten
- Kreditoren- und Debitorenliste
  - Offene Posten jederzeit im Blick
  - Effizientes Mahnwesen
  - Verbesserung der Liquidität durch Reduzierung der Außenstände

Folgender Grundsatz sollte für Ihre betrieblichen Finanzierung **oberste Priorität** haben:

Bleiben Sie jederzeit zahlungsfähig bzw. liquide. Liquidität geht vor Rentabilität.

Auch ein rentabel arbeitender Betrieb kann zahlungsunfähig werden, wenn

- nur einige Kunden **verspätet** zahlen
- eine größere Forderung **ausfällt**

➔ Die Folge: **Liquiditätsprobleme!**

Controlling als Schlüssel zur Krisenprävention

<u>Wie gehen Sie nun vor?</u>

- Wöchentliche / Monatliche Planung der Einnahmen und Ausgaben
  - Wann führen die Umsätze zu Einnahmen?
  - Wann führen die Kosten zu Ausgaben?
- Die Differenz aus Einnahmen und Ausgaben ist Ihr monatlicher Überschuss bzw. Fehlbetrag
- Diese Liquiditätsplanung sollte mindestens 3 Monate in die Zukunft blicken
  - Jede Planung ist unsicher und kann Abweichungen zur Folge haben
  - Deshalb ist es wichtig, regelmäßig die

    (a) geplanten Werte (Soll) und die

    (b) tatsächlichen Werte (Ist)

    gegenüberzustellen und die Abweichungen zu analysieren.
- Hierdurch können Sie finanzielle Engpässe frühzeitig erkennen und rechtzeitig Gegenmaßnahmen einleiten

Kurzfristige Liquiditätsplanung

Wöchentliche Liquiditätsplanung 2020	3.2 9.2	10.2 16.2	17.2 23.2	24.2 1.3	2.3 8.3	9.3 15.3	16.3 22.3	23.3 29.3	30.3 5.4	6.4 12.4	13.4 19.4	20.4 26.4
in Euro	**KW 6**	**KW 7**	**KW 8**	**KW 9**	**KW 10**	**KW 11**	**KW 12**	**KW 13**	**KW 14**	**KW 15**	**KW 16**	**KW 17**
1. Einnahmen												
Geldeingang Debitoren gem. OPOS-Liste	70.138	76.812	8.995	9.175	0	0	0	0	0	0	4.086	0
Geldeingang Neue Rechnungen (Plan)	0	0	77.000	52.000	115.000	61.000	61.000	61.000	61.000	61.000	61.000	61.000
Sonstige Einnahmen												
Summe Einnahmen (Liquiditätszufluss)	**70.138**	**76.812**	**85.995**	**61.175**	**115.000**	**61.000**	**61.000**	**61.000**	**61.000**	**61.000**	**65.086**	**61.000**
2. Ausgaben												
Zahlung Kreditoren gem. OPOS-Liste	58.553	24.264	10.325	3.197	0	0	0	2.265	0	0	0	0
Zahlung Materialkosten (Plan)	0	0	5.000	111.123	13.420	13.420	31.220	13.420	34.820	13.420	13.420	13.420
Löhne u. Gehälter		55.000					55.000				55.000	
Krankenkasse/LSt/ BG		13.253		33.500		14.000		33.500		14.000		33.500
Bankabbuchungen	1.300	1.300	16.100	5.300	1.300	1.300	16.100	1.300	1.300	1.300	16.100	1.300
Umsatzsteuer / Vorsteuer		30.000				30.000				30.000		
Kapitaldienst				16.000				16.000				16.000
Summe Ausgaben (Liquiditätsabfluss)	**59.853**	**123.817**	**35.925**	**169.120**	**14.720**	**63.220**	**102.320**	**66.485**	**36.120**	**58.720**	**89.020**	**64.220**
Einnahmen ./. Ausgaben	**10.285**	**-47.005**	**50.070**	**-107.945**	**100.280**	**-2.220**	**-41.320**	**-5.485**	**24.880**	**2.280**	**-23.934**	**-3.220**
Kasse / Bankguthaben - Gesamt -	-193.746	-240.751	-190.681	-298.625	-198.345	-200.565	-241.885	-247.370	-222.490	-220.210	-244.144	-247.364
Kontokorrentlinie - Gesamt -	275.000	275.000	275.000	275.000	275.000	275.000	275.000	275.000	275.000	275.000	275.000	275.000
Überdeckung/Unterdeckung	**81.254**	**34.249**	**84.319**	**-23.625**	**76.655**	**74.435**	**33.115**	**27.630**	**52.510**	**54.790**	**30.856**	**27.636**

annex consult

Unternehmensberatung

Ziegelsteige 1
74821 Mosbach

Tel: 06261 / 9 37 87 11
Mail: d.galm@annex-consult.de

Internet: www.annex-consult.de