

Wahrnehmung von betriebswirtschaftlichen Krisenanzeichen und wirksame Strategien zur Überwindung

Vortrag Tagung

„Erfolgreiches Krisenmanagement in der Holzpackmittelindustrie“

5. Februar 2009

Frankfurt am Main

Wahrnehmung von betriebswirtschaftlichen Krisenanzeichen und wirksame Strategien zur Überwindung

- I. Wer sind wir – und was machen wir seit nunmehr 17 Jahren?
- II. Prognose 2009 – und Trends im Krisenumfeld als Hintergrund für unternehmerische Entscheidungen
- III. Betriebswirtschaftliche Krisenanzeichen
- IV. Methoden und Tools zur schnellen Wahrnehmung: „Wie mache ich das Schiff sturmfest?“
- V. Überwindungs-Strategie: „Wie gelange ich in ruhigeres Fahrwasser?“

I. 1. Wer wir sind

Recht	Betriebswirtschaft
Prüfung	Steuern

11 vollhaftende Partner
über 100 Mitarbeiter gesamt
davon ca. 30 in Sanierung / Restrukturierung

I. 2. Das Projektgeschäft: weniger Papier – mehr Umsetzung

Sanierung / Restrukturierung

- Business-Analyse
- Sanierungs-Due Diligence mit Fortführungsprognose
- Bankenrunden-verhandlung / Moderation
- Umsetzung der Maßnahmen „hands on“ im Unternehmen bis hin zum Interimsmanagement
- Notfalls: Strukturierte Insolvenz / Insolvenzplan

Finanzierung

- Ermittlung Bedarf
- Vorschläge Verteilung
- Beschaffung z.T. außerhalb des Bankenkreises

M&A

- Analyse der besten Dealstruktur / Wertindikation
- Suche von Käufern / Investoren
- Ansprache
- Verhandlungsbegleitung
- Due Diligence Begleitung
- Vertragsgestaltung/ -prüfung
- steuerliche Aspekte

II. Prognose 2009 – und Trends im Krisenumfeld als Hintergrund für unternehmerische Entscheidungen

Auftragseingang seit Nov. 2008	-22%
erwartete Entwicklung BIP	-2,5% (erstmalig seit Bundesrepublik)
Inflation	+1%
EZB	2,5% (?)
Arbeitslosigkeit in Deutschland	+0,5 Mio. Anstieg

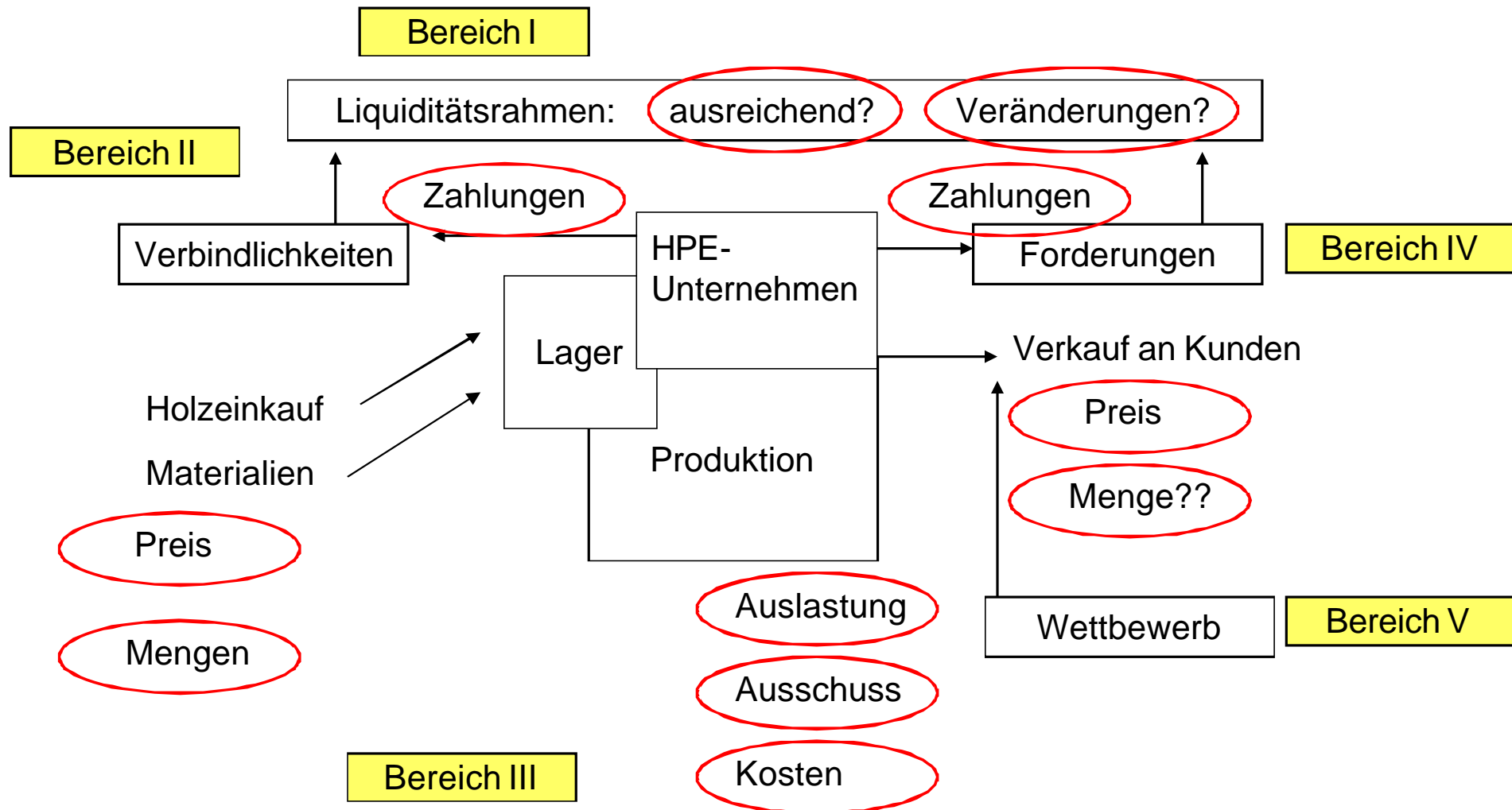
Hierzu kommen Auftragsrückgänge in Automotive und Export von -40% bis -50%

-> auch bislang gesunde Unternehmen werden in Mitleidenschaft gezogen!

-> Trend: Auch neue Wege gehen: Kunden, Lieferanten, WKV's und im Einzelfall Objektfinanzierer müssen oftmals mit einbezogen werden. Liquidität ist oberstes Gebot.

III. Betriebswirtschaftliche Krisenanzeichen

Krisenanzeichen am Unternehmensablauf erkennen



IV. 1. Methoden und Tools zur schnellen Wahrnehmung: „Wie mache ich das Schiff sturmfest?“

Grundsätze:

Einfach

klar strukturiert

Abläufe fest definiert und nachvollziehbar

Regelmäßig

Zeitnah

Soll- / Ist-Vergleich

IV. 2. Liquidität (Bereich I)

Einfach:	Übersicht Rahmen / Verfügungen/ Reserve schnell aus EDV ermitteln und sofort eingänglich
Klar strukturiert:	Dispo auf 1 S
Abläufe fest definiert:	Kompetenzen glasklar
Regelmäßig:	} täglich
Zeitnah:	}
Soll-/Ist-Vergleich:	Liqui-Plan mit Ist-Zahlungsflüssen vergleichen

IV. 2. Liquidität – ein Beispiel

wöchentliche Liquiditätsplanung und Soll-Ist-Abgleich

Muster GmbH

alle Angaben in TEUR Kalenderwoche	12/2008		01.01.-04.01 1			05.01.-11.01. 2			12.01.-18.01. 3			19.01.-25.01. 4			26.01.-1.02. 5		
	Ur-Planung	Ist	Ur-Planung	mitfd. Planung	Ist	Ur-Planung	mitfd. Planung	Ist	Ur-Planung	mitfd. Planung	Ist	Ur-Planung	mitfd. Planung	Ist	Ur-Planung	mitfd. Planung	Ist
Anfangsbestand Bankkonten Bank 1	-7.920,0	-7.546,8	-8.434,0	-8.809,9	-8.809,9	-8.732,8	-9.004,5	-9.004,5	-8.646,5	-8.636,2	-8.636,2	-8.345,6	-8.716,9	-8.716,9	-8.079,8	-8.438,9	-8.438,9
Einzahlungen																	
aus Forderungen LuL/Umsatz	4.245,0	3.953,9	425,1	357,0	134,8	850,2	714,0	984,1	1.275,3	1.071,0	499,3	850,2	614,0	554,0	850,2	614,0	
abzgl. erh. Anzahlungen			-40,0	-20,0		-80,0	-40,0		-120,0	-60,0		-80,0	-40,0		-80,0	-40,0	
sonstige	590,0	664,5			0,3		323,3	330,3			20,5		57,5			96,4	
Auszahlungen																	
für Altverbindlichkeiten			-80,0			-80,0			-80,0			-80,0			-80,0		
für neue Holzlieferungen	-1.319,0	-1.567,7	-160,0	-160,0		-160,0	-160,0	-186,6	-160,0	-160,0	-50,0	-160,0	-160,0		-160,0	-160,0	
Direktlieferanten	-250,0	-211,8								-33,0						-100,0	
sonstige Kreditoren	-2.187,0	-2.243,8	-264,4	-173,0	-173,4	-264,4	-270,0	-418,5	-264,4	-179,5	-88,5	-264,4	-598,0	-333,5	-264,4	-251,1	0,0
davon Versicherungen				-85,0	-85,3		-6,0	-6,4		-4,5				-134,6		-1,5	
davon Stadtwerke Torgau	-180,0	-187,2		-25,0	-24,9	-197,0	-197,0	-196,8					-198,0		-198,0	-85,3	
davon Drefakt	-1.000,0												-150,0	-150,0			
davon Speditionen								-93,3		-75,0	-6,7			-150,0	-16,7		-40,0
davon sonstige (incl. Altverb. Holz Direkt)				-63,0	-63,2		-67,0	-122,0		-100,0	-81,7		-100,0	-32,2		-124,3	
Mietkaufraten	-220,0	-399,3	-179,5	-179,5	-132,9	-179,5	-179,5	-156,8		-29,5	-70,9					-31,1	
Personalkosten	-472,5	-376,2							-350,0	-350,0	-333,4				-121,0	-121,0	
SV	-93,3	-143,7													-98,0	-98,0	
Steuern/Umsatzsteuern	-167,0									28,0							
Zinsen/ Tilgung	-284,3	-938,8									-57,8				-161,0	-161,0	
Darlehen Dritte	-318,0																
Investitionen (Eigenanteil/Ust.)								-181,5							-726,0	-100,0	
Entnahmen	-30,0				-23,5			-2,5							-30,0	-15,0	
Endbestand Bankkonten Bank (inkl. fresh money TEUR 500) (inkl. Tilgungsstundung TEUR 119)	-8.426,1	-8.809,9	-8.732,8	-8.985,4	-9.004,5	-8.646,5	-8.616,7	-8.636,2	-8.345,6	-8.349,2	-8.716,9	-8.079,8	-8.900,9	-8.438,9	-8.950,0	-8.805,7	-8.438,9

IV. 2. Liquidität: Zahlungsbilanz nach BGH beachten

Zahlungsfähig ist nur der, der innerhalb von 3 Wochen mind. 90% der fälligen Verbindlichkeiten zahlen kann

LIQUIDITÄTSBILANZ		31. Oktober 2008
		TEUR
liquide Mittel		
(Bargeld, Schecks, diskontfähige Wechsel, Bankguthaben)		4,3
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände		
- Finanzamt, durchlaufende Posten, so. Vermögensgegenstände		355,3
- Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		4.035,8
Gesamt		4.395,5
fällige so. Verbindlichkeiten		
so. Verb.		4,1
Verb. Finanzamt		334,3
Verb. gegenüber Sozialkassen		18,9
Verb. gegenüber Personal		357,0
fällige Lieferantenverb.		
- Lieferanten		3.813,2
- Verbindlichkeiten LuL		16.625,4
fällige, geduldete Überziehung des KK		831,9
Gesamt		21.984,8
(+) Überdeckung/(-) Unterdeckung der Verb.		-17.589,4

IV. 3. Kreditoren- / Material (Bereich II)

Einfach	Verbindlichkeiten-Stände Material-Bestände(!)
Klar strukturiert	Bestellungen / Materialdispo / Kongruenzen (!)
Abläufe fest definiert	Kompetenzen
Regelmäßig / Zeitnah	wöchentlich
Soll- / Ist-Vergleich	Bestände Verbrauch Einsatz } Menge + Preis!

IV. 3. Kreditoren / Material: Kennzahlen Bericht II

Kapitalbindungsdauer: (Tage)	(Anteil Verbindl. zum Umsatz) x 360 -> Prüfung Zahlungstau (je niedriger, je besser)
Nettoverschuldung: (%)	Anteil kurzfristige Verbindlichkeiten an Bilanzsumme -> zeigt Risiko (je niedriger, je besser)
Finanzkraft: (%)	Cash Flow zu Verbindlichkeiten -> zeigt an, wie schnell aus dem operativen Geschäft Verbindlichkeiten getilgt werden können
Kongruenz:	Fristigkeiten Einkaufskontrakte zu Absatz?
Preis:	z.B. Schnittholz zu Palettenpreis?

IV. 4. Bereich III: Material / Produktion

Einfach	Bestandsführung Produktion mit Materialverbrauch Ausschuss
Klar strukturiert	Lager Eingang in Produktion Output
Abläufe fest definiert	Festlegungen Protokolle
Regelmäßig / Zeitnah	täglich Protokolle Bestände mind. Monatlich
Soll- / Ist-Vergleich	Mengen + Preise! Auswertung durch Geschäftsführer Plananpassungen automatisch Maßnahmen

IV. 5. Bereiche IV + V: Kunden / Wettbewerb

Bestellmenge / Abruf: täglich, mind. wöchentlich

ABC-Listen

mit Deckungsbeiträgen: monatlich

offene Posten: wöchentlich

Entwicklung Zahlungsziele: monatlich

Entwicklung der VK's: mind. monatlich

Wettbewerbsbeobachtung: monatlich

V. Überwindungs-Strategien: „Wie gelange ich in ruhigeres Fahrwasser?“

1. Liquidität sichern!

Geldgeber offen informieren.

Forderungen / Auflagen/ Covenants einhalten / beachten

WKV's beachten

harte Liquiditätsdisposition / Liquiditätsstatus/ Zahlungsfähigkeit!

Reserve beschaffen

2. Flexibilität aufbauen / nutzen

Auf Rückgänge reagieren

Kosten senken

Prozesse optimieren

3. Ergebnis / Eigenkapital

Ergebnis bis „bottom line“ überwachen!

Eigenkapital + ggf. Fortführungsprognose stets aktuell halten

4. Management

ggf. in Krise frühzeitig externe Unterstützung in Anspruch nehmen

Reagieren – statt agieren

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



michael.bormann@bdp-team.de

Berlin

Danziger Str. 64
10435 Berlin
Tel.: 030/44 33 61-0
Fax.: 030/44 33 61-54

Dresden

Hansastraße 18
01097 Dresden
Tel.: 0351/ 8 11 53 95 0
Fax: 0351/ 8 11 53 95 95

Hamburg

Valentinskamp 88
20355 Hamburg
Tel.: 040/30 99 36-0
Fax.: 040/30 99 36 60

Rostock

Kunkeldanweg 12
18055 Rostock
Tel.: 0381/6 86 68 64
Fax.: 0381/6 86 68 65

Schwerin

Demmlerstr. 1
19053 Schwerin
Tel.: 0385/59340-0
Fax.: 0385/59 340-23