



**Thema: Krisensymptome**

**01. Vorwort: Menetekel**

**02. Sicht der Banken**

**03. Jahresabschluss-Indikatoren**

**04. Strategische Warnsignale**

**05. Geschäftsprozesse**

**06. Bankbeziehungen**

**07. Absatzmärkte**

**08. Mitarbeiter und Führungskräfte**

**09. Fazit**

**10. Kalenderblatt**

**11. STEIDL Unternehmensberatung und Interim Management**

## 01. Vorwort: Menetekel

Liebe Leser,

die Wirtschaftskrise, die sich zunächst lediglich als konjunktureller Abschwung zeigte, und die dann – verschärft durch die internationale Finanzkrise – zu einem nachhaltigen wirtschaftlichen Rückgang führte, wirft immer wieder die Frage nach Frühwarnindikatoren, nach frühzeitigem Erkennen und nach den Möglichkeiten rechtzeitiger und vor allem richtiger Reaktionen auf. Denn mit frühzeitigem Erkennen allein ist es eben nicht getan: man muss die Krisenkennzeichen logisch auf ihre Ursachen zurückführen können, denn nur bei der Bekämpfung der wahren Krisenursachen können Korrekturmaßnahmen wirklich helfen.

Diese Erfolgsvoraussetzung bei der Krisenbekämpfung muss besonders vielen Politikern in das Stammbuch geschrieben werden: es ist zwar Wahlkampf, aber das darf nicht dazu führen, dass vor lauter Populismus die falschen Krisenursachen bekämpft werden.

Der Aktionismus dieser Tage erinnert mich an eine Begebenheit, die dem 5. Kalif der Abbasiden, Harun al-Raschid zugeschrieben wird: Harun war spätabends auf dem Weg von der Moschee nach Hause, als er auf dem Weg einen alten Mann traf, der im Lichtkreis einer Straßenlaterne etwas auf dem Boden zu suchen schien. „Was suchst Du, mein Alter?“ fragte er ihn. „Herr, ich habe meinen Schlüssel verloren.“ „Hast Du ihn denn hier an der Laterne verloren?“ „Nein, Herr, aber hier ist es so schön hell; hier werde ich ihn sicher finden.“

Es wäre schön, wenn diese kleine Geschichte wenigstens einige von denen nachdenklich werden ließe, die z. B. meinen, mit dem Anprangern hoher Managergehälter oder mit der entschiedenen Verurteilung von Steueroasen (zunächst nur von denen außerhalb der G 20!) hätte man eine wesentliche Krisenursache im Visier. Apropos Oase: Lawrence von Arabien soll sinngemäß gesagt haben, das Problem mit den Oasen seien nicht die Oasen selbst, sondern die vielen Wüsten, die sie umgeben.

Lassen Sie uns gemeinsam bei einem Gang durch ein Unternehmen danach schauen, welche Krisenkennzeichen zu entdecken sind und welche Gegenmaßnahmen sinnvoller Weise ergriffen werden müssen. Es geht darum, die „Zeichen an der Wand“ zu erkennen, sie richtig zu deuten und dann entschlossen zu handeln. Sie werden mir Recht geben: weil jetzt gehandelt werden muss sind die Voraussetzungen für einen News-Flash gegeben – ein Newsletter im Juli vor Beginn der Ferienzeit würde seine Wirkung, wenn überhaupt, frühestens im August entfalten.

Um es nicht bei einer bloßen Aufzählung von Krisenkennzeichen zu belassen, habe ich bei vielen der nachfolgenden Indikatoren einige Ziele für die notwendige Neuausrichtung sowie ausgewählte Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele angeführt. Zu den allgemeinen Schlussfolgerungen finden sich einige Vorschläge unter Punkt 09.

Viel Vergnügen beim Lesen des neuen News-Flash wünscht Ihnen nun

Ihr Martin Steidl

(Anmerkung: „Leser“ in meinem News-Flash heißt immer Leserinnen und Leser!)

## **02. Sicht der Banken**

Aus der Sicht der Banken geht es im wesentlichen um Kreditengagements, bei denen für das Rating, aber auch darüber hinaus gefragt wird, welche quantitativen und qualitativen Risikomerkmale ein Darlehen zeigt. Hier ergeben sich die folgenden Risikokennzeichen:

### **Quantitative Risikomerkmale**

Ein wesentliches Warnzeichen in den Augen der Hausbanken liegt vor, wenn der aktuellste Jahresabschluss älter ist als 24 Monate.

Verbindliche Beschlüsse zur Neuorientierung: Vorlage des Jahresabschlusses vorziehen über Ende Dezember Folgejahr, über Ende Juni Folgejahr auf Ende März Folgejahr; Vorlage des Monatsabschlusses vorziehen über Ende Folgemonat, über 15. Arbeitstag Folgemonat auf 5. Arbeitstag Folgemonat

Maßnahmen u.a.: Einführung und Standardisierung eines „Fast Close“, Aufteilung der Aktivitäten im Finanzbereich in „Routine“ und „Non-Routine“ und Zuweisung persönlicher Verantwortlichkeiten

Als ebenfalls alarmierende Indikatoren gelten fortwährende Darlehensrückstände, eine Dauerüberziehung über einen Zeitraum von mehr als 90 Tagen sowie Pfändungs- und Überweisungsbeschlüsse innerhalb der vergangenen 6 Monate.

Dringend notwendige Priorität 1: Vollständige Neuverhandlung der Fremdfinanzierung

Maßnahmen u.a.: Intensive und aktive Kommunikation zu allen Bankkontakten; eigene Vorschläge zur Verbesserung der Kapitaldienstfähigkeit; Analyse des eigenen Unternehmens aus Bankensicht

### **Qualitative Risikomerkmale**

„Qualitätsmängel“ im Unternehmen – hier hauptsächlich im Finanz- und Rechnungswesen – zeigen sich hauptsächlich darin, dass sowohl inhaltliche Schwächen (z. B. fehlende Kapitaldienstfähigkeit, deutliche Ertragsrückgänge, Liquiditätsprobleme) als auch Folgeprobleme wie Scheck- und Lastschriftrückgaben oder Wechselproteste vermehrt auftreten.

Wenn dazu noch häufige Wechsel im Management (1. und 2. Ebene) auffallen und sich darüber hinaus die Branche des Kunden zum „Cluster-Risiko“ entwickelt (im Sprachgebrauch der Banken auch „Klumpen-Risiko“ genannt), liegen qualitative Risikomerkmale vor, die zu unverzüglichen Maßnahmen führen müssen.

Vorschlag für langfristige Neuorientierung: Kontinuität in Führungspositionen  
Maßnahmen u.a.: Erarbeitung einer strategischen Personalplanung als Ableitung aus der strategischen Planung (Management Retention Plan)

### **03. Jahresabschluss-Indikatoren**

Die Indikatoren, die man aus den Jahresabschlüssen entnimmt, müssen für gesicherte Aussagen immer einem Mehrjahreszeitraum entstammen.

Umsatzrückgänge und Ergebniseinbrüche führen über einen längeren Zeitraum unweigerlich zu einer deutlichen Aufzehrung des Eigenkapitals. Dies ist eines der deutlichsten Krisenkennzeichen in der Analyse von Jahresabschlüssen; zugleich wird offensichtlich, dass das Management diesen Verfall der wirtschaftlichen Potenziale nicht aufgehalten hat.

Schwerpunkt der Neuorientierung ist die Wiederherstellung der wirtschaftlichen Potenziale und Kompetenzen.  
Maßnahmen u.a.: Ursachenanalyse; Programm zur Sanierung und Restrukturierung des Unternehmens

Ebenfalls ein stark negativer Indikator sind deutlich steigende Forderungen, verbunden mit verzögertem Ausgleich.

Falls dieses Bild dazu noch durch hohe Forderungsausfälle und einen damit einhergehenden signifikanten Wertberichtigungsbedarf ergänzt werden muss, liegen hinreichend Anzeichen für ein unwirksames Working-Capital-Management vor. Dieser Eindruck wird häufig durch steigende Verbindlichkeiten sowie eine ansteigende Kreditoren-Laufzeit verstärkt.

Offensichtlich notwendige Neuorientierung: Reduzierung der Forderungen und schnellerer Zahlungseingang als Werkzeug unternehmensinterner Mittelfreisetzung  
Maßnahmen u.a.: Einführung eines Working-Capital-Management-Systems

Die Auflösung von Rückstellungen ohne nachvollziehbare Gründe und die daraus folgenden a. o. Erträge zählen mit zu den häufigsten Maßnahmen des „Window Dressing“. Falls es jedoch Gründe für die Beibehaltung der Rückstellungen gibt, werden diese kurzfristig wieder gebildet werden müssen – ein weiteres Kennzeichen für die Krise und die häufig damit einhergehenden Orientierungsprobleme.

Zu den weiterhin üblichen Methoden der Bilanzkosmetik – deren Betreiben allgemein als Krisenkennzeichen gewertet werden muss – zählt neben der Auflösung stiller Reserven eine weitgehende Aktivierung immaterieller Vermögenswerte – ohne Berücksichtigung von Anforderungen wie Bilanzwahrheit und Bilanzkontinuität (GOB!).

Neuorientierung: Verzicht auf Bilanzkosmetik, Schaffung von Bilanzierungsregeln

Maßnahmen u.a.: Konzepterarbeitung unter Einbeziehung der Wirtschaftsprüfer; Veröffentlichung der Bilanzregeln in geeigneter Form

Atypische Kosten, atypische Kostensteigerungen und ein nicht aus dem Geschäftsmodell ableitbarer ungewöhnlich hoher Materialeinsatz deuten auf schwerwiegende Probleme in der Erstellung der operativen Leistung hin.

Klarheit über wesentliche Positionen der Kosten- und Leistungsrechnung ist zur Behebung dieser Krisenkennzeichen unverzichtbar.

Maßnahmen u.a.: Darstellung des Ergebnisses nach GuV und nach DB; Analyse aller Positionen; Einbeziehung von Branchen-Benchmarks

Änderungen in den Abschreibungsmethoden, Kreditaufnahmen sowie Sale-and-Lease-back-Vereinbarungen kurz vor Bilanzstichtagen deuten darauf hin, dass die Zielgrößen für Liquidität und Zahlungsfähigkeit dringend in einem Maße verbessert werden mussten, das sich nicht aus dem Geschäftsverlauf ergibt. Auch starke Abweichungen zwischen vorläufigen und endgültigen Abschluss-Zahlen (Monate und Jahr) gehen oft auf die gleiche Ursache zurück.

Nur über eine von der Unternehmensplanung abgeleitete Liquiditätsplanung und –steuerung lassen sich Liquidität und Zahlungsfähigkeit zuverlässig darstellen.

Maßnahmen u.a.: Detaillierte Ergebnisanalysen und Ist-Plan-Vergleiche

Neben den oben genannten Anzeichen sind formale Schwächen wie eingeschränkte oder fehlende Testate, verspätete oder verzögerte Vorlage von Abschlüssen oder die Weigerung, Originalbilanzen vorzulegen oder zu unterschreiben, Indizien für eine tiefgreifende Krise im Unternehmen.

Priorität: Rückkehr zum „Normalfall“

Maßnahmen u.a.: Intensive, vertrauensvolle und umfangreiche Zusammenarbeit mit den Wirtschaftsprüfern

#### **04. Strategische Warnsignale**

Die Grundlage strategischer Unternehmensführung besteht in langfristigen Unternehmenszielen und einem darauf aufbauenden Zukunftskonzept.

Ein Unternehmen, in dem diese Grundlagen nicht oder nicht widerspruchsfrei vorliegen, neigt gerade in schwierigen Zeiten zu orientierungsarmer und reaktiver Handlungsweise – Warnsignale, die sich über einen längeren Zeitraum andeuten, aber eher nur Insidern auffallen.

Häufig hapert es trotz langfristiger Ziele an deren Umsetzung in einer strategischen und operativen Unternehmensplanung, ohne die es auch kein funktionierendes Frühwarnsystem geben kann; dies ist ein weiteres Indiz für eine tiefgreifende Unternehmenskrise.

Auch bei Vorlage einer regelmäßig aktualisierten Planung kommt es häufig dazu, dass Strategien nicht oder nicht entschieden umgesetzt werden. Dies ist – auch eher von Insidern zu bemerken – ein weiterer gravierender Indikator.

Zu guter Letzt kommt es auch oft vor, dass das Management versucht, die Unternehmensziele intern wie extern geheim zu halten. Damit begibt man sich der Möglichkeit, das Unternehmen mit den Zielen zu führen. Dies kann man mit einer Atlantiküberquerung ohne Kompass vergleichen.

Neuorientierung: Zukunftskonzept  
Maßnahmen u.a.: Unternehmensanalyse mit SWOT-Betrachtung, Branchen- und Wettbewerbsanalyse; strategische und operative Planung; Umsetzungsprojekt und Veröffentlichung geeigneter Kennzahlen (Motivation durch Information)

## **05. Geschäftsprozesse**

Die nachfolgend genannten Merkmale sind eher für jemanden erkennbar, der im Detail mit den Geschäftsprozessen und mit den Verbindungen des Unternehmens nach außen zu tun hat.

Geht der Einkauf des Unternehmens dazu über, in großem Umfang und methodisch die Bestellmengen je Auftrag zu reduzieren, muss man davon ausgehen, dass gerade eine aktuelle Ergebnis- und Liquiditätskrise durch strikten Sparkurs bekämpft wird. Den gleichen Hinweis geben sporadische Aufträge, die an die Stelle früher regelmäßig erteilter Aufträge treten.

Zur Neupositionierung zählt hier unverzichtbar eine kontinuierliche Beschaffungsoptimierung.  
Maßnahmen u.a.: Bedarfsanalyse, Bezugsquellen- und Konditionen-Monitoring, fortlaufende Lieferantenbewertung

Eine steigende Reklamationshäufigkeit gegenüber Lieferanten mit der Folge zunächst hinausgeschobener Zahlungen spricht ebenfalls für ein striktes Kreditorenmanagement; liegen hier keine echten Reklamationsgründe vor, begibt sich ein Unternehmen, das auf diese Weise ein Krisenmanagement versucht, in eine gegenüber seinen Lieferanten ungläubwürdige Situation.

Ziel muss ein Reklamationsmanagement als Teil eines unternehmensweiten Innovationsmanagements sein.

Maßnahmen u.a.: Reklamationsanalyse nach Ursachen, Häufigkeit und Kosten

In den Abläufen des Finanz- und Rechnungswesens sind der Verzicht auf Skontonutzung wie auch die regelmäßige Überschreitung von Zahlungszielen Alarmzeichen erster Ordnung. Dieser Eindruck wird häufig durch die steigende Nachfrage nach Ratenzahlungen oder anderen Konditionerleichterungen, die Prolongation von Wechseln und den Übergang von Überweisungen auf Zahlungen mit Scheck und letztlich auf Wechselzahlungen verstärkt.

Wesentlicher Bestandteil der Neupositionierung: Kreditorenmanagement

Maßnahmen u.a.: Verhandlungen mit wesentlichen Kreditoren, Schaffung eines Standard-Kreditorenrahmens, Kreditoren-Monitoring

Nur für Insider oder hinsichtlich der angewandten Technologien aufmerksame Beobachter erkennbar ist eine Innovationsgeschwindigkeit, die zunehmend hinter der des Wettbewerbs hinterherhinkt. Dies hat fast immer wie auch der Stopp bereits laufender Entwicklungsprojekte seine Ursachen in einem Kostenmanagement der Marke „Sense“. erinnert das nicht an Stimmen aus der Firma Opel, die genau auf diese Ursachen hingewiesen haben – übrigens schon seit 2005?

Schwerpunkt: Unternehmensweites Innovationsmanagement

Maßnahmen u.a.: Überprüfung der Innovationsfähigkeit, Umsatz- und Ergebnisanalyse nach Produkten Alt/Neu; Innovationsprojekte mit persönlichen Verantwortlichkeiten

Ebenfalls eher für Eingeweihte bemerkbar sind die Veräußerung von (zunächst nicht betriebsnotwendigen) Vermögenswerten, Vermietung oder Verkauf von Grundstücken sowie die Haftungsbegrenzung durch Übertragung von Gegenständen des Betriebsvermögens an das Privatvermögen. Eine Änderung der Rechtsform mit dem Ziel der Haftungsbegrenzung zählt zu diesen eher schwachen Signalen.

Dringend erforderlich: Anlagenspiegel mit Zukunftsbedarfsperspektive

Maßnahmen u.a.: Unterjährige Fortschreibung des Anlagevermögens; Abgleich mit der strategischen Planung

## **06. Indikatoren in den Bankbeziehungen**

Die nachfolgend aufgeführten Krisenkennzeichen aus dem Geschäftsverkehr mit den Banken decken sich an manchen Stellen mit den im Punkt 02. dargestellten Risikofaktoren – da hier aus der Sicht der Unternehmen betrachtet wird, kann es zu Doppelnennungen kommen.

Die Nichterbringung der Kapitaldienstleistungen sowie eine deutlich oder sprunghaft steigende Gesamtverschuldung (§14 Abs. 2 KWG) zeigen, wie schwer die Krise auf dem Unternehmen lastet. Hinzu kommen die fortwährende Ausnutzung der Kreditlimits, häufige Überziehungen ohne vorherige Abstimmung und die Nichteinhaltung von Rückführungszusagen.

Eine sprunghafte Ausweitung des Hausbankkreises, negative Bankauskünfte, zunehmende Auskunftsanfragen sowie Kontopfändungen und Mahnbescheide verdichten das Krisenszenario zusätzlich.

Auch die Ausstellung vordatierter Schecks, zunehmende Scheck- und Wechselproteste und eine steigende Anzahl von Lastschrift- und Wechselrückgaben sind hier als Zeichen einer Krisenverschärfung zu nennen. Weiterhin zählen dazu die Zwangsversteigerungen dritter Gläubiger sowie Anträge auf Abgabe der eidesstattlichen Versicherung.

Ziele und Maßnahmen entsprechen denen aus Punkt 02.

## **07. Absatzmärkte**

Zeigen sich auf den Absatzmärkten des Unternehmens stagnierende oder sinkende Marktanteile, ist eine unzureichende Kenntnis sowohl der Wettbewerber als auch der Kunden die Ursache für ein unklares Vertriebskonzept und für ungenügende Marktpräsenz, dann hat man es mit einer handfesten Vertriebskrise zu tun, die binnen kurzem als Ergebnis- und Liquiditätskrise das gesamte Unternehmen befallen wird.

Hauptsächlicher Ansatzpunkt: Tiefgehende Marktkenntnis von Marktanteilen, Marktwachstum, Branchenentwicklung, Wettbewerbskräften  
Maßnahmen u.a.: Entsprechend tief gestaffelte Marktforschung

Vertriebsprobleme (Lieferfristen, Ergebnisse, Strukturkosten) sind in manchen Fällen zeitgleich mit der Abhängigkeit von wenigen Kunden (ABC-Analyse!) und mit einem stetig sinkenden Auftragsbestand anzutreffen; hier ist die Krise schon deutlich näher an das Unternehmen herangekommen. Vielfach wird auf die in der Folge erhöhten Lagerbestände (Ladenhüter) mit Sonderaktionen und Preisnachlässen reagiert; eine sichere Methode, die krisenhafte Entwicklung öffentlich bekannt zu machen.

Im Fokus: Marketingplan; Marketing- und Vertriebskonzept  
Maßnahmen u.a.: Vergleich mit Branchen-Benchmarks; ABC-bzw. XYZ-Analyse; Bestands- und Produktaltersanalysen

Rabattaktionen sind vielfach auch dort anzutreffen, wo ein veraltetes Produktspektrum (Innovationsgeschwindigkeit!) zu einem Absatzrückgang und infolge dessen zu sinkender Kapazitätsauslastung geführt hat.

## **08. Mitarbeiter und Führungskräfte**

Eher zu den schwachen Signalen zählen Qualifikationsmängel im Management sowie ein hoher Anteil aktiver Gesellschafter ohne fest zugewiesenes Aufgabengebiet, ohne entsprechende Erfahrungen und ohne nachweisliche Erfolge.

Ziel: Qualifiziertes Management; Abbildung von Verantwortungsbereichen in der Geschäftsführung  
Maßnahmen u.a.: Qualifikationsprogramme; Richtlinien für die aktive Mitarbeit von Gesellschaftern (Beispiele: Freudenberg, Haniel, Werhahn)

Kommen zu dieser Ausgangslage Streitigkeiten im Management hinzu, möglicherweise auch private Auffälligkeiten wie z. B. abnorm hohe Privatentnahmen oder der Einsatz von Finanzmitteln für Zwecke außerhalb des Unternehmens, dann deutet sich eine Krise an, die direkt das Unternehmen beschädigen kann.

Ziel: Strikte Trennung zwischen Betriebs- und Privatvermögen  
Maßnahmen u.a.: Klare Richtlinien; Einrichtung eines Aufsichts- oder Beirats

Eine unausgewogene Altersstruktur im Management oder ungelöste Nachfolgefragen werden besonders von Seiten der Fremdkapitalgeber mit großer Sorge betrachtet, da Führungskrisen mit Auswirkungen auf das Unternehmen zu befürchten sind.

Hauptansatzpunkt: Strategische Personalplanung  
Maßnahmen u.a.: Erstellung eines zukunftsorientierten Personalkonzepts; Systematisches „Stellen unbequemer Fragen“

Zur Steuerung gerade in schwierigen Zeiten benötigt jedes Unternehmen ein effizientes Finanz- und Rechnungswesen. Falls sich hier erhebliche Qualitätsmängel zeigen, verfügt das Unternehmen nicht über die notwendigen Steuerungsinstrumente. Dies kann sowohl den Ausbruch einer Krise erleichtern als auch in der Krise die notwendigen Reaktionsmöglichkeiten nehmen.

Notwendig ist ein professionelles und erfahrenes Finanz- und Rechnungswesen.  
Maßnahmen u.a.: Erstellung von Anforderungsprofilen; Professionelle Unterstützung bei regelmäßigen Management-Audits

## 09. Fazit

Die in den Punkten 02. bis 08. aufgeführten Krisenmerkmale erwecken den Eindruck einer langen, aber vollständigen Liste. Dieser Eindruck täuscht: die Liste ist im konkreten Fall eines Unternehmens noch deutlich länger.

Ich empfehle allen, die für „ihr“ Unternehmen die Aufgabe übernommen haben, Vorbereitungen für ein Krisenmanagement zu treffen und das Unternehmen entsprechend aufzustellen, diese Aufzählungen als Ausgangspunkt für „ihre“ Checkliste zu nehmen. Diese Checkliste wird nie vollständig sein können, weil bei der Bearbeitung der dort dargestellten Themen weiterer Regelungsbedarf offensichtlich wird.

Bei erfolgreicher Tätigkeit wird das Unternehmen bald aus der unmittelbaren Bedrohung heraus kommen; das Krisenmanagement wird dann als Risikomanagement Bestandteil der „normalen“ Aufgaben der Unternehmensführung.

Die Erleichterung, die Krise überwunden zu haben, darf nicht dazu führen, das Unternehmen grundsätzlich als krisenresistent zu betrachten. Im Gegenteil: die Erfahrungen mit der Bestandsbedrohung und die Wege zu deren Bewältigung müssen im Unternehmen wachgehalten werden. Mindestens einmal im Jahr – am besten im Rahmen der strategischen Planung – sollte das Management Überlegungen unter der Überschrift „Was wäre, wenn...“ anstellen, um allen die Notwendigkeit von Wachsamkeit und hoher Reaktionsgeschwindigkeit zu verdeutlichen.

Für detaillierte Informationen empfehle ich auf der Website der BRSI

<http://www.brsi.de/page0540>

folgende Themen:

Krisen- und Sanierungsmanagement  
Wege aus der Krise  
Working-Capital-Management

## 10. Kalenderblatt

„You observe a lot by watching.“

(Yogi Berra, langjähriger Trainer der Boston Celtics)

## **11. STEIDL Unternehmensberatung und Interim-Management**

Krisen-, Sanierungs- und Strategiemanagement in mittelständischen Unternehmen

Zielgruppe:

Unternehmen in den Branchen Maschinen- und Anlagenbau, Metallverarbeitung,  
Kunststoffverarbeitung, Werkzeugmaschinenbau und Zulieferindustrie

Einsatzgebiete:

Interim-Management, Krisen- und Sanierungsmanagement, Strategieentwicklung, Controlling, Training  
und Coaching

Dipl.-Ing., Dipl.-Wirt.-Ing. Martin Steidl

Jahrgang 1947

Studium an der RWTH Aachen

Industrietätigkeit 1974 – 1999

Seit 1999 selbstständiger Unternehmensberater

[www.steidl-partner.de](http://www.steidl-partner.de)