



# WEGE AUS DER KRISE

**„In der Krise beweist sich der Charakter.“  
(Helmut Schmidt)**



## **INHALTSVERZEICHNIS**

- 1. Ziele**
- 2. Strategien**
- 3. Maßnahmen**
- 4. Working-Capital-Management**
- 5. Agenda für den Mittelstand**
- 6. Fazit**

**Die verwendeten Beispiele sind einem Projekt im Maschinenbau entnommen; sie sind ohne weiteres auf andere Industriesegmente übertragbar.**

---



## 1. ZIELE

### **Stabilisierung des Geschäftsmodells**

#### **Risikomanagement**

**Es ist dringend erforderlich, ein funktionierendes  
Risikomanagement – nicht nur für die Wirtschaftsprüfer –  
einzurichten: Frühwarnung ist das Gebot der Stunde!**

#### **Portfoliomanagement**

**Die Absatzmärkte sind unterschiedlich gefährdet –  
zur Vermeidung von Dominoeffekten im eigenen Haus  
sind „Brandschutzmauern“ ein Königsweg zu Überleben!**



## 1. ZIELE

### Stabilisierung des Geschäftsmodells

#### Eigenkapital

**Verzicht auf Ausschüttung so lange und so viel, bis eine Eigenkapitalbasis geschaffen wurde, die ihrer Schutzfunktion gerecht werden kann! Darüber hinaus müssen sich die Gesellschafter fragen lassen, welche Risiken sie zusätzlich durch Kapitalmaßnahmen übernehmen wollen.**

#### Fremdkapital

**Oberziel ist die Risikoreduzierung (Kapitaldienstfähigkeit!).**



## 1. ZIELE

### Stabilisierung des Geschäftsmodells

#### Investitionen

**Anlageinvestitionen müssen mit deutlich verlängerten**

**Amortisationszeiten gerechnet werden:**

**nicht alles Wünschenswerte ist auch lebensnotwendig.**

**Akquisitionen sind unter den bekannten Randbedingungen**

**der notwendigen Free Cashflows zu beurteilen, aber:**

**bei stark schwindenden Unternehmenswerten ist so mancher**

**früher unerreichbare EBITDA plötzlich in Reichweite.**



## 1. ZIELE

### Stabilisierung des Geschäftsmodells

#### Wertsteigerungsmanagement

Die Renaissance der Stellschrauben „Kapitalkosten“, „Investitionen“ und „Discounted Cashflow“ führt zu einer unverstellten Betrachtung der Treiber für nachhaltige Renditen sowie der entsprechenden Einflussfaktoren.



## **2. STRATEGIEN**

### **Allgemeine Grundsätze**

**Konzentration der Kräfte**

**Aufbau/Ausbau von Stärken**

**Nutzung von Chancen**

**Beschleunigung von „passenden“ Innovationen und  
Investitionen**



## 2. STRATEGIEN

### **Wachstumsstrategien**

**Alle Wachstumsstrategien müssen auf den Prüfstand, um bei nachhaltigem Zweifel aufgeschoben oder aufgegeben zu werden.**

### **Abschöpfungsstrategien**

**Abschöpfungsstrategien, die bereits eingeleitet wurden oder die vor dem aktuellen Hintergrund sinnvoll erscheinen, müssen zur Stabilisierung des Geschäfts(modells) genutzt werden.**





## 2. STRATEGIEN

### Selektionsstrategien

**Investitionen gezielt durchführen – eventuell vorziehen!**

**Marktanteile gezielt ausbauen!**

**Deckungsbeiträge stabilisieren – auch durch Preiserhöhungen!**

**Produktportfolio bereinigen – zusammen mit den Kunden!**

**Kostenmanagement verschärfen:**

- **Personalkosten!**
- **Sachkosten!**



**„Krise kann ein produktiver Zustand sein.  
Man muss ihr nur den Beigeschmack  
der Katastrophe nehmen.“**

**(Max Frisch)**



### **3. MASSNAHMEN**

#### **Geschäftsmodell**

**Zwei Grundsätze für den Erfolg von Geschäftsmodellen, die häufig unter dem Angebot „interessanter“ Chancen nicht beachtet werden:**

**Beschleunigte Umsetzung von Strategien**

**Differenzierung des Geschäftsmodells nach Kerngeschäft  
und Randaufgaben**



### **3. MASSNAHMEN**

#### **Geschäftsmodell**

**Die zentrale Herausforderung ist die Flexibilisierung der im Unternehmen verwendeten prozessrelevanten Systeme.  
Erfahrungswert: nur 10 % der Durchlaufzeit entfallen auf Bearbeitungszeit. Das heißt: Geschäftsprozesse könnten zehnmal schneller sein als sie derzeit sind!**

**Wenn die Erfolgsformel lautet:**

**Geschäftsprozessoptimierung statt Funktionsperfektionierung  
dann lautet die Frage: was sind Geschäftsprozesse?**



### **3. MASSNAHMEN**

#### **Geschäftsmodell**

**Geschäftsprozesse, von Hammer/Champy definiert als  
„Bündel von Aktivitäten, für die ein oder mehrere Inputs benötigt  
werden, und die für die Kunden Ergebnisse von Wert erzeugen,“  
müssen unterschieden werden in:**

- Managementprozesse (z. B. Planung, Führung, Kontrolle)**
- Verwaltungsprozesse (z. B. Lohnbuchhaltung, Instandhaltung)**
- Wertschöpfungsprozesse, die Leistungen für den Markt in Form  
von Produkten oder Dienstleistungen bereitstellen**



### **3. MASSNAHMEN**

#### **Allgemeine Grundsätze der Geschäftsmodelloptimierung**

- **Anpassung der Produktionsmengen an den nachlassenden Bedarf**
- **Stabilisierung der Verkaufspreise**
- **Priorität: Service vor Produkt**
- **Forcierung: Marketing und Vertrieb**
- **Forcierung: Marktberreinigung auch durch eigene Akquisitionen**
- **Erprobung, Vereinbarung und Intensivierung von Kooperationen**



### **3. MASSNAHMEN**

#### **Geschäftsmodell / Allgemeine Personalanpassungsmaßnahmen**

- **Überlegung: Leiharbeit**
- **Überlegung: Transferkurzarbeit / Konjunkturelle Kurzarbeit (§§ 169 ff SGBIII)**
- **Überlegung: Qualifizierungsmaßnahmen**
- **Überlegung: Transfergesellschaften**
- **Tarifverträge nach dem Muster des „Pforzheimer Abkommens“**
- **Tarifverträge zur Beschäftigungssicherung**
- **Betriebliche Bündnisse**
- **Tarifsozialpläne**



### **3. MASSNAHMEN**

#### **Geschäftsmodell / Ergebnisbeiträge der Mitarbeiter**

- **Freistellung der Zeitarbeitskräfte (wenn möglich)**
- **Abbau aller bezahlten Überstunden**
- **Zurückfahren aller Arbeitszeitkonten auf „Null“**
- **Generelles Verbot bezahlter Überstunden**
- **Gestaffelte Kurzarbeit (je nach Auslastung und Perspektive)**
- **Anhebung der Wochenarbeitszeit ( 40 h min.) ohne Lohnausgleich!**
- **Reduzierung der Belegschaft um den Erhöhungseffekt (Wochenarbeitszeit!)**
- **Wechsel in einen günstigeren Tarif**
- **Neuverhandlung der Betriebsvereinbarung „Urlaubsgeld“**
- **Neuverhandlung der Betriebsvereinbarung „Weihnachtsgeld“**
- **Neuverhandlung aller weiteren geldwerten Betriebsvereinbarungen**





### **3. MASSNAHMEN**

#### **Geschäftsmodell / Organisatorischer Rahmen**

##### **ERP-Systeme**

- **Darstellung der betrieblichen Prozesse im Detail**
- **Voraussetzung: transparente Abläufe**
- **Voraussetzung: Abbildung mittels praktikabler IT-Systeme**



### **3. MASSNAHMEN**

#### **Geschäftsmodell / Organisatorischer Rahmen**

##### **Vertriebssysteme**

- **artikelbezogene Historie der Kundenumsätze**
- **regelmäßige Vorlage einer Kundendeckungsbeitragsrechnung**
- **Umsatzhistorie über Stücklisten/Arbeitspläne auflösbar**
- **Darstellung der Aufwandstreiber je Kundenauftrag**



### **3. MASSNAHMEN**

#### **Geschäftsmodell / Organisatorischer Rahmen**

##### **Entwicklung und Konstruktion**

- **Arbeitspläne und Stücklisten eindeutig dokumentiert**
- **Teileverwendungsnachweise verfügbar**
- **Ableitung von Kostenblöcken aus der Entwicklung transparent**



### **3. MASSNAHMEN**

#### **Geschäftsmodell / Organisatorischer Rahmen**

##### **Disposition**

- **Aktualisierung und Pflege der Vorlaufzeiten sowohl für Eigenfertigung als auch für Fremdbezug**
- **Angepasste Planung der Sicherheitsbestände**
- **Aktuelle ABC-Analysen**
- **Aktuelle XYZ-Analysen**



### **3. MASSNAHMEN**

#### **Geschäftsmodell / Organisatorischer Rahmen**

##### **Einkauf**

- **Regelmäßig aktualisierte Lieferantenbewertung**
- **Kontinuierliche Suche nach Lieferalternativen**
- **Kontinuierliche Analyse der Beschaffungsmärkte**
- **Anstöße zur Substitution von Materialien**
- **Anstöße zur Substitution von Lieferanten**



### **3. MASSNAHMEN**

#### **Geschäftsmodell / Organisatorischer Rahmen**

##### **Auftragssteuerung**

- **Transparente Darstellung der Rückstände und Auftragslücken**
- **Potenzial zur Änderung von Auftragsfolgen**
- **Einsatz einer Betriebsdatenerfassung (BDE)**
- **Einsatz einer Personalzeiterfassung (PZE)**
- **Zeitnahe Rückmeldung erledigter Arbeitsgänge**



### **3. MASSNAHMEN**

#### **Geschäftsmodell / Organisatorischer Rahmen**

##### **Materialwirtschaft**

- **Aktualisierte Bestandssätze im System**
- **Aktualisierte Bewegungssätze im System**
- **Zugangswerte und Bewertungsabschläge je Position**
- **Neutralisierung von Umlagerungsvorgängen geregelt**



### **3. MASSNAHMEN**

#### **Geschäftsmodell / Organisatorischer Rahmen**

##### **Fertigung und Montage**

- **Optimierung der Arbeitspläne und -abläufe:**
  - **Korrekte Zeit- und Leistungsgradermittlung**
  - **Stückzeitparallele Rüstvorgänge**
  - **Aktualisiertes Vorrichtungsverzeichnis**
  - **Auftragsfolgesteuerung (z. B. FEKOR von FLS)**
- **Bestandssteuerung in der Montage**





### **3. MASSNAHMEN**

#### **Geschäftsmodell / Wertschöpfungsprozesse**

##### **Vertrieb**

- **Unterscheidung zwischen Standardprodukten und spezifikationsabhängigen Produkten**
- **Portfoliosteuerung bei Standardprodukten**
- **Marketingmaßnahmen bei Sonderfertigungen**



### **3. MASSNAHMEN**

#### **Geschäftsmodell / Wertschöpfungsprozesse**

##### **Entwicklung und Konstruktion**

- **Enge Kooperation mit dem Vertrieb in der Portfoliosteuerung**
- **Wegweiserfunktion im Innovationsmanagement**
- **Benchmarks für Produkt- und Prozessinnovationen**
- **Regelmäßige Pflege der Pflichtenhefte**



### **3. MASSNAHMEN**

#### **Geschäftsmodell / Wertschöpfungsprozesse**

##### **Disposition**

- **Knappe zeitliche Vorlaufsteuerung als Grundregel**
- **Vermeidung überhöhter Sicherheitsbestände**
- **Organisationsprinzipien:**
  - **ABC-Analyse**
  - **XYZ-Analyse**



### **3. MASSNAHMEN**

#### **Geschäftsmodell / Wertschöpfungsprozesse**

##### **Beschaffung**

- **Bildung von Materialgruppen:**
  - **in Absprache mit der Konstruktion geregelt**
  - **in der Beschaffungsorganisation berücksichtigt**
  
- **Mitarbeit bei der Kategorisierung ABC bzw. XYZ**



### **3. MASSNAHMEN**

#### **Geschäftsmodell / Wertschöpfungsprozesse**

##### **Auftragssteuerung**

- **Zeitgleiche Verfügbarkeit von:**
  - **Mensch (Bedienungspersonal)**
  - **Maschine**
  - **Material**
  - **Betriebsmittel**



### **3. MASSNAHMEN**

#### **Geschäftsmodell / Wertschöpfungsprozesse**

##### **Fertigung**

- **Fortwährende Kooperation mit der Auftragssteuerung hinsichtlich der Kapazitätsauslastung**
- **Zeitnahe Rückmeldung beendeter Arbeitsgänge und entnommener/Überzähliger Materialien geregelt**
- **Zeitnahe Materialausgabe – so spät wie möglich!**



### **3. MASSNAHMEN**

#### **Geschäftsmodell / Wertschöpfungsprozesse**

##### **Lager**

- Rückmeldung „Langsamdreher“ organisiert
- Rückmeldung „Fehlteile“ organisiert
- Zeitnahe Materialbuchungen sicher gestellt



### **3. MASSNAHMEN**

#### **Geschäftsmodell / Wertschöpfungsprozesse**

##### **Montage**

- **Kumulation von Sicherheitsbeständen und Zeitpuffern vermieden**
- **Rücklauf überzähliger Materialien an das Lager zur fortlaufenden Korrektur der Nettobedarfsrechnung organisiert**
- **Informationsrückkoppelung geregelt**





### **3. MASSNAHMEN**

#### **Finanzierung / Eigenkapital / Natürliche Personen**

- **Die Solvenz der Gesellschafter ist die bestimmende Einflussgröße für deren Bereitschaft, Kapitalmaßnahmen mitzutragen oder aber verstärkt auf Ausschüttungen zu drängen.**
- **Kreditfinanzierte Unternehmensbeteiligungen stehen dann unter starkem Druck, wenn die Gesellschafter Probleme mit Umfinanzierungen oder den Benchmarks ihrer Kreditverträge haben (Breach of Covenants). Hier kann es zu starkem Einfluss der darlehensgebenden Banken kommen.**



### **3. MASSNAHMEN**

#### **Finanzierung / Eigenkapital / Juristische Personen**

- **Unternehmen, deren Anteile von anderen Unternehmen gehalten werden, spüren nur dann einen Einfluss der allgemeinen Kreditknappheit, wenn das Gesellschafter-Unternehmen diese Anteile mit Krediten erworben hat oder wenn es diese Anteile zur Besicherung eigener Liquiditätsbedürfnisse verwendet hat.**
- **Mitunter kann ein profitabel und liquiditätsorientiert wirtschaftendes Tochter-Unternehmen seinem Gesellschafter die eigene Solvenz hilfsweise zur Verfügung stellen.**



### **3. MASSNAHMEN**

#### **Finanzierung / Eigenkapital / PE-Gesellschaften**

- **Falls der Erwerb des Unternehmens im wesentlichen fremd finanziert wurde und diese Finanzierung dann im Zuge eines „Debt-Push-Down“ auf das Tochter-Unternehmen übertragen wurde, entsteht für das Unternehmen eine problematische und komplexe Situation.**
- **Je robuster und profitabler der Geschäftsverlauf des Tochter-Unternehmens ist, umso leichter wird es sein, Anschluss- oder Umfinanzierungen darzustellen.**



### **3. MASSNAHMEN**

#### **Finanzierung / Eigenkapital / Mezzanine-Anteile**

- Wegen der breiten Streuung der Kapitalgeber bei Mezzanine-Finanzierungen sind grundsätzlich keine Probleme zu erwarten.
- Den Finanzierungen über PREPS oder equiNotes wird eine deutlich steigende Bedeutung zugesprochen.



### **3. MASSNAHMEN**

#### **Finanzierung/ Geleistete Anzahlungen**

- **Als Bestandteile des Umlaufvermögens erscheinen die geleisteten Anzahlungen auf der Aktivseite der Bilanz.**
- **Je nach Geschäftsmodell ist in den geleisteten Anzahlungen ein erhebliches Maß an Liquidität gebunden.**
- **Hier sind umgehend Verhandlungen erforderlich, um das Risiko hoher geleisteter Anzahlungen zu begrenzen.**



### **3. MASSNAHMEN**

#### **Finanzierung / Fremdkapital / Langfristige Darlehen**

- **Da die Zinskonditionen während der Laufzeit angepasst werden können, muss der Darlehensnehmer frühzeitig mit seinen Banken entsprechend verhandeln. Hier zählt es sich aus, wenn in den Vorjahren die Informationsanforderungen der Banken (§ 18 KWG) vollständig, transparent und nachvollziehbar erfüllt wurden.**
- **Gegen Zinsänderungsrisiken können sich Kreditnehmer durch Festzinsvereinbarungen absichern – diese Art von Zinssicherungsgeschäften wird wenig genutzt.**



### **3. MASSNAHMEN**

#### **Finanzierung / Fremdkapital / Kurzfristige Darlehen**

- **Da sich eine restriktive Kreditvergabe zunächst im kurzfristigen Bereich zeigt, empfiehlt es sich, nach Möglichkeit von kurz auf lang umzuschulden.**
- **Wenn der Kreditnehmer Solvenz und Rating regelmäßig und erfolgreich gepflegt hat, sollten Verhandlungen über die Umschuldung unproblematisch sein.**



### **3. MASSNAHMEN**

#### **Finanzierung / Fremdkapital / Lieferantenverbindlichkeiten**

- **Die Lieferanten drängen wegen eigener Liquiditätsprobleme mehr als früher auf die Einhaltung der Fristen für Zahlungen aus dem regelmäßigen Geschäft – bei Investitionen gibt es einen gewissen Spielraum.**
- **Sollten Lieferanten die derzeitige Situation dazu nutzen, Konditionen deutlich zum Nachteil des Kunden zu ändern, muss im Rahmen fortwährender Beschaffungsoptimierung auch eine verschärfte Lieferantenauswahl und –bewertung vorgenommen werden.**





### **3. MASSNAHMEN**

#### **Finanzierung / Erhaltene Anzahlungen**

- **Wir müssen davon ausgehen, dass Anzahlungen von Kunden – sofern sie wie im Anlagenbau nicht zu den üblichen Gepflogenheiten zählen – zukünftig deutlich reduziert werden.**
- **Falls das Unternehmen diese Anzahlungen in erheblichem Maße zur Refinanzierung des Working Capital genutzt hat, muss hier unter Einschaltung der Hausbanken unverzüglich gegen gesteuert werden.**



## 4. WORKING-CAPITAL-MANAGEMENT

**Im folgenden werden die einzelnen Ansätze aus dem Working-Capital-Management im Überblick dargestellt. Dabei wird darauf verzichtet, die Wirkungsweise jeweils im Detail zu erläutern – die Maßnahmen im Einzelnen werden im Vortrag „Working-Capital-Management“ wiedergegeben.**

**Die Bedeutung des Working-Capital-Management wird auch dadurch unterstrichen, dass Banken vermehrt ihre Zusage zur Prolongation von Linien oder zur Gewährung von Krediten von einem funktionierenden Working-Capital-Management abhängig machen.**



## **4. WORKING-CAPITAL-MANAGEMENT**

### **Forderungen aus Lieferungen und Leistungen**

**Kontinuierliche Altersanalyse**

**Regelmäßige Überarbeitung der Konditionen**

**Automatisierte Mahnverfahren**

### **Vorratsvermögen**

**Persönliche Zuordnung von Verantwortung**

**Bestandssteuerung über Kennziffern**

### **Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen**

**Regelmäßige Überarbeitung der Konditionen**

**Steuerung nach Fristenkongruenz**



## 5. AGENDA FÜR DEN MITTELSTAND

**Die „Agenda für den Mittelstand“ fasst einige Grundsätze zusammen, die man bei nachhaltig erfolgreichen Unternehmen des Mittelstands – zwischen 5 Mio. € und 500 Mio. € Umsatz – regelmäßig in der Praxis angewendet sieht.**

**Falls die Säule „Gewinnung und Stabilisierung von Liquidität“ in dieser Zusammenstellung vermisst wird: eine konsequente Umsetzung der Agenda verliert das implizite Ziel der Liquiditätssicherung nicht aus dem Fokus, sondern sorgt durch operative Leistungsfähigkeit und nachhaltig profitable Aufstellung für ständig ungefährdete Zahlungsfähigkeit und geordnete Bilanzrelationen.**



## **5. AGENDA FÜR DEN MITTELSTAND**

### **Operative Leistungsfähigkeit**

**Planung des gesamten Geschäftsmodells**

**Balance zwischen Herausforderung und Erreichbarkeit**

**PLAN als Ordnungsprinzip für das IST**

**Berichtswesen: das Unternehmen im IST/PLAN-Vergleich**

**Kontinuierliche Ergebniskontrolle und -steuerung**



## **5. AGENDA FÜR DEN MITTELSTAND**

### **Strategische Aufstellung**

**Ableitung der Mission aus Vision und Leitbild**

**Führungsprinzipien**

**Organisches Wachstum + Akquisitionen**

**Ziele – Strategien – Maßnahmen**

**Umsetzung als Prüfstein der Strategie**



## **5. AGENDA FÜR DEN MITTELSTAND**

### **Bilanzielle Stabilität**

**Steuerung der Liquiditätsreserve**

**Akzeptable Verzinsung von Eigen- und Fremdkapital**

**Dynamische Steuerung der Finanzierungskosten**

**Deutliche Verbesserung der Eigenkapitalquote**

**Optimierung des Rating**



## 6. FAZIT

**Die derzeit herrschende Krise darf nicht schön geredet werden; gerade wegen der realen Bedrohung vieler Unternehmen ist es dringend erforderlich, durch ein praktikables Vorgehen, in das alle einbezogen werden, der um sich greifenden Katastrophenhysterie Herr zu werden. Das ist alles andere als einfach.**

**In der vorliegenden Darstellung der „Wege aus der Krise“ wird versucht, Möglichkeiten aufzuzeigen, die Unternehmen nutzen können, ohne auf Hilfe von Kreditgebern zurückgreifen zu müssen.**

**Kern der hier vorgestellten Möglichkeiten sind die Besinnung auf die eigenen Stärken und die Möglichkeiten eines auf Kunden und Märkte ausgerichteten schlanken Geschäftsmodells.**