



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.