



Gefahr & Chance

Krise und Turnaround

GüssVita

Kompetenz-Zentrum für Beratungsleistungen

Friedrichstr. 29 - 35469 Allendorf/Lda.

Tel.: 06407-90 50 351 - Fax: 06407-90 50321

Referent: Alfons Güss

Krise - Turnaround

Das chinesische Schriftzeichen für "Krise" setzt sich aus den Symbolen für Gefahr und Chance zusammen.



Übrigens: Man muss nicht in den Fernen Osten schweifen, um das doppelte Gesicht der Krise zu erkennen: Schon das griechische Wort "krisis" bezeichnet nicht eine hoffnungslose Situation, sondern den Höhe- oder Wendepunkt einer gefährlichen Lage

- von da an kann es eigentlich nur noch besser werden.

Eine **Krise** bedeutet für viele Unternehmer/Innen auch immer eine persönlich empfundene Krise in der Person. Die **psychische Belastung** während dieser Zeit wächst meist parallel mit der Krise und scheint nach einiger Zeit unüberwindbar. Hierin begründet sich das Phänomen des **abstrakten Aktionismus**. Man beginnt gleichzeitig in schnellen Folgen unkoordinierte und meist planlose Einzelaktionen, um das drohende Unheil abzuwenden.

Meist entstehen diese Aktionen aus **Unsicherheit** und Scham und nähren weitere **Ängste**... beim Unternehmer, seinem persönlichen Umfeld (Ehepartner, Freunde u. Bekannte) und innerhalb der Belegschaft. **Angst ist jedoch der schlechteste Ratgeber!**

GüssVita

Der Immobilienmakler Jürgen Schneider stellte im April 1994 einen Konkursantrag. Es handelte sich um Verbindlichkeiten in Höhe von 6,7 Milliarden Mark (3,9 Millionen Euro)

Fluggesellschaft Aero Llyod: Oktober 2003

Im Oktober 1961 musste der Autobauer Borgward Konkurs anmelden. Es ging um einen Schuldenberg von 260 Millionen Euro

Düsseldorfer Ufa Theater AG: Mai 2004

Im Juli 1994 traf es die Balsam AG. Die Schulden beliefen sich auf rund 2,5 Milliarden Mark (1,8 Millionen Euro)

Krise



Zu Tode gefürchtet
ist auch gestorben

Die Insolvenz der KirchMedia war eine der größten Pleiten der Mediengeschichte

Grundig: April 2003

Sie wären nicht der Erste und sicher auch nicht der Letzte,
dessen Unternehmen in eine **Krise** gerät

Der Bremer Vulkan-Verbund ging im Februar 1996 in die Insolvenz

In der Nachbearbeitung und Analyse dieser Fälle konnten unschätzbare Informationen und Erfahrungen über die Funktionsmechanismen einer Krise gesammelt werden, um sie nun in den zig-hundertsten Turnarounds auf dieser Welt erfolgreich in der Krisenabwehr umzusetzen ... Ihre ganz persönliche Chance!

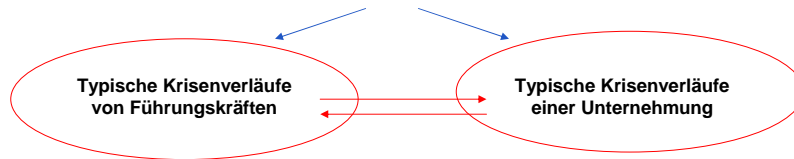
GüssVita

Krisendiagnose und -früherkennung



Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) verpflichtet bereits heute Unternehmer, die Früherkennung von Krisen zu einer Daueraufgabe des Managements verbindlich festzulegen.

Dazu ist es jedoch notwendig, die Krisentypen zu unterteilen, um sie bei Eintritt nach ihrer Herkunft zu bestimmen



Beide Verläufe dürfen jedoch nicht losgelöst voneinander betrachtet und bewertet werden.

GüssVita

Für alle, die im KonTraG nicht berücksichtigt wurden!

Im Lagebericht ist auch auf die Risiken künftiger Entwicklung einzugehen (§ 289 HGB), gilt für Kapitalgesellschaften ab einer bestimmten Größe

und schließlich:



Gesetzliche Hervorhebung der allgemeinen Leitungsaufgabe des Vorstands

- Jedes unternehmerische Handeln ist mit Risiken verbunden.
- Risikohandhabung bildet den Kern unternehmerischer Tätigkeit
- In jedem gut geführten Unternehmen sollte bereits eine Vielzahl an Risikosensibilität bestehen und entsprechende Szenariopläne vorhanden sein.

Existenzgründer sollten sich bereits in der Phase der Businessplanung ein **worst-case-scenario** definieren

GüssVita

Im innerbetrieblichen Bereich

- Unzureichende Fachkompetenz des Unternehmers**
Informationen werden verspätet wahrgenommen
- oder gar nicht verarbeitet
- Mangelnde Erfahrung in der Führung eines Unternehmens**
- höchstes Risiko bei Existenzgründer
- Bedingt auch Mängel in der Charakterstruktur**
- Als Charakterstruktur bezeichnet Erich Fromm die Wurzel der Antriebe, die den beobachtbaren Verhaltensweisen eines Menschen zugrunde liegen, das heißt die Wurzel seiner charakterlichen Leidenschaften.
- Schlechter Führungsstil**
- hohes Risiko beim
Laissez-faire-Führungsstil

Ursachen einer

Krise



GüssVita

Im zwischenbetrieblichen Bereich

- Eigenkapitalmangel**
- höchstes Risiko bei Existenzgründer
- Falsch gewählte Finanzierungsformen**
- oft fehlt es an Kenntnisse um alternative Finanzierungsmöglichkeiten und Fördermittel
- Zu hohe Zinsbelastung**
- Kreditlinien werden nicht sauber verhandelt / Kontokorrent wird in zu langen Intervallen in Anspruch genommen
- Fehlinvestitionen**
- Die meisten Fehlinvestitionen begründen sich in mangelhaft durchgeführten Analysen - Auch die umsatzorientierten Investitionen bergen die Gefahr der Fehleinschätzung

Ursachen einer

Krise



GüssVita

Im zwischenbetrieblichen Bereich

Zu hohe Privatentnahmen

- höchstes Risiko bei Existenzgründer

Ungenügende Kreditwürdigkeit

- höchstes Risiko bei Existenzgründer und Ltd.'s
- Vielfach werden aber auch von „gestandenen Unternehmen“ die seit zwei Jahren übliche Ratings im Zuge der Basel II-Kriterien unterschätzt
 - kein Kontakt zur Hausbank
 - keine zeitnahe Vorlage der BWA
 - keine Finanzierungsabstimmung mit der Hausbank

Unterschlagung

- Unterschlagung, Korruption und andere Wirtschaftstraftaten haben in den vergangenen zwei Jahren in fast jedem zweiten deutschen Unternehmen Schäden verursacht. Das geht aus einer Studie der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg und der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PriceWaterhouseCoopers (PWC) hervor.

Ursachen einer

Krise



GüssVita

Im überbetrieblichen Bereich

Falsche Markteinschätzung

Schlechte Akquisition

Falsche Abnehmerstrukturen

Falsch gewählte Preispolitik

Defizite in der Auftragsstruktur

Nicht angepasste Produktpolitik

Abkehr von den Kernkompetenzen

Lohnpolitik / Personalkosten

Ursachen einer

Krise

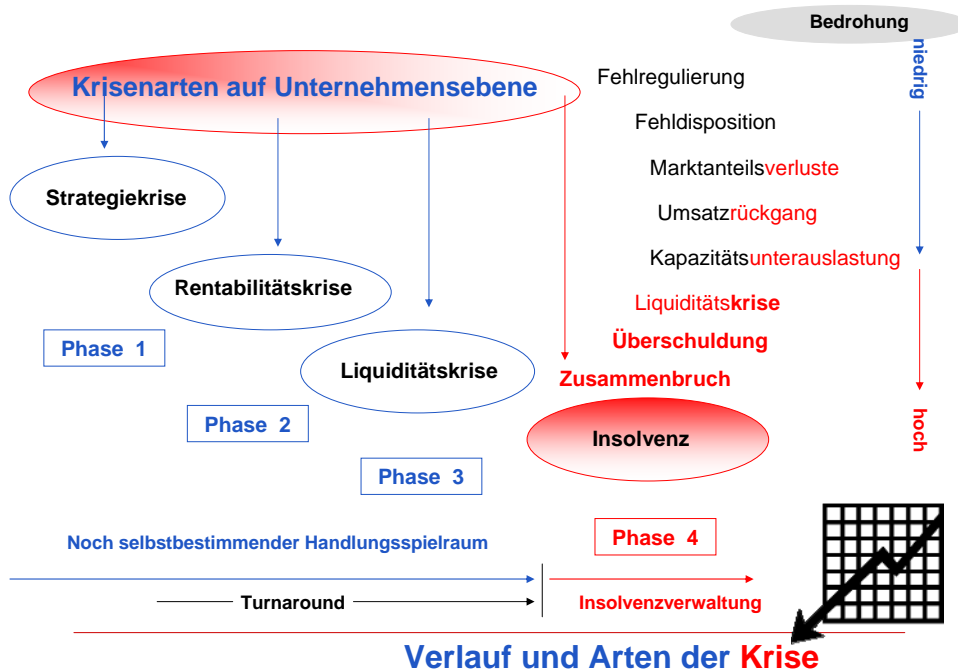


GüssVita

Weitere externe Krisentreiber



GüssVita



GüssVita

Controlling .../ Begrifflichkeit

Es gibt im deutschen Sprachraum keine klar eingrenzende Begriffserklärung.

In Horváth, 6. Auflage, 1996, S.141,
habe ich eine n. m. M. n. sehr gut
beschreibende Definition gefunden

„Controlling ist - funktional gesehen - dasjenige
Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle
sowie Informationsversorgung systembildend und
systemkoppelnd ergebniszielorientiert koordiniert
und so die Adaption und Koordination des
Gesamtsystems unterstützt.“ ! ? !

In der DIN 69904
(Projektmanagementsystem),
Abschnitt 5.17 ist Controlling
eigens beschrieben

"Prozesse und Regeln, die innerhalb des
Projektmanagements zur **Sicherung des Erreichens**
der Projektziele beitragen"

Diese Prozesse reichen von der Datenerfassung über
den Vergleich mit den Plandaten und der **Feststellung**
von **Abweichungen** bis hin zur **Bewertung der**
Konsequenzen und dem Mitwirken bei der **Planung**
von **Gegenmaßnahmen** und ihrer **Überwachung**.

GüssVita

**Nur wer weiß, wohin er will,
kann auch den Weg
dorthin bestimmen**

Controlling ist der Plan für den einzuschlagenden Weg

Controlling ist die Landkarte, um auf dem Weg zu bleiben

Controlling ist die Analyse, ob der eingeschlagene Weg der richtige ist

Controlling unterstützt, wenn der Weg neu bestimmt werden muss

Controlling bedient sich unterschiedlichster **Tools**

Benchmarking als Controlling-Instrument

Eine **Benchmark** oder **das Benchmarking** ist eine
vergleichende Analyse mit einem festgelegten Referenzwert.

Das Wort **Benchmarking** hat seinen Ursprung in der Holzbearbeitung.

Ein Schreiner hat früher eine Markierung (**mark**) an seiner Werkbank
(**bench**) angebracht. Mit diesem Maß stellte er sicher, dass z. B. beim
Herstellen von Stuhlbeinen alle Beine gleich lang wurden. Dazu legte er
einfach ein Stück Holz bündig an der Markierung an und schnitt es an
der Kante der Werkbank ab. Heute hat sich der Begriff Benchmarking in
vielen neuen Bereichen etabliert.



GüssVita

BBR-Kennzahlen einer Krise

Ertragslage

Rentabilität - UR - Ordentliches Betriebsergebnis/Umsatz
Bei krisengefährdeten Unternehmen ist die **Kennzahl kleiner als im Branchenvergleich**

Rentabilität - CF1 / ROI - Ertragswirtschaftlicher cash-flow/Bilanzsumme
Bei krisengefährdeten Unternehmen ist die **Kennzahl kleiner als im Branchenvergleich**

Rentabilität - CF2 / ROI - Ertragswirtschaftlicher cash-flow +
Zuführungen zu Pensionsrückstellungen/Bilanzsumme
Bei krisengefährdeten Unternehmen ist die **Kennzahl kleiner als im Branchenvergleich**

Personalaufwand /
Aufwandsstruktur - PAQ - Personalaufwand/Gesamtleistung
Bei krisengefährdeten Unternehmen ist die **Kennzahl größer als im Branchenvergleich**

Vergleich/ Quelle: Benchmarking mit Bilanz-Rating, in: B&C 1/2000

GüssVita

Kennzahlen einer Krise

Finanzlage

Finanzkraft - FINK 1 - Ertragswirtschaftlicher cash-flow/
(Fremdkapital ./. erhaltene Anzahlungen)
Bei krisengefährdeten Unternehmen ist die **Kennzahl kleiner als im Branchenvergleich**

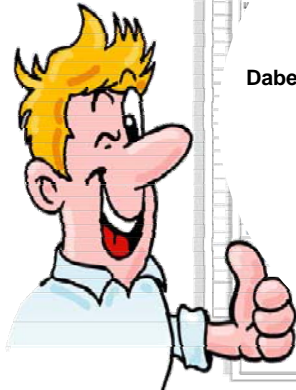
Finanzkraft - FINK 2 - Ertragswirtschaftlicher cash-flow/
(kurzfr. Fremdkapital + langfr. Fremdkapital
./. erhaltene Anzahlungen)
Bei krisengefährdeten Unternehmen ist die **Kennzahl kleiner als im Branchenvergleich**

Deckungsstruktur - AD - Wirtschaftliches Eigenkapital / (Sachanlagevermögen
./. Grundstücke und Bauten)
Bei krisengefährdeten Unternehmen ist die **Kennzahl kleiner als im Branchenvergleich**

Vergleich/ Quelle: Benchmarking mit Bilanz-Rating, in: B&C 1/2000

GüssVita

Kennzahlen als Frühindikatoren



Um die Unternehmenssituation zu beurteilen, und Frühindikatoren einer **beginnenden Krise** zu erkennen, kann auch ein so genannter Quicktest eingesetzt werden.

Dabei handelt es sich um ein Schnellverfahren mit nur **4 Kennzahlen**.

- **Eigenkapitalquote**
- **Entschuldungsdauer**
- **Cashflow in Prozent des Umsatzes**
- **Gesamtkapitalrentabilität**

Die **Eigenkapitalquote** und die **Entschuldungsdauer** stehen für die **finanzielle Stabilität**

Der **Cashflow in % des Umsatzes** und die **Gesamtkapitalrentabilität** beschreiben die **Ertragslage**

Frühindikatoren

GüssVita

Quicktest

Vergleichswerte

Quicktest - Vergleichswerte					
Kennzahl	1	2	3	4	5
Eigenkapitalquote	>30%	>20%	>10%	<10%	neg.
Entschuldungsdauer	< 3J.	< 5J.	< 12J.	> 12J.	> 30J.
Cashflow in % d. Umsatzes	>10%	>8%	>5%	<5%	neg.
Gesamtkapitalrentabilität	>15%	>12%	>8%	<8%	neg.



GüssVita

Eigenkapitalquote	>10%	>8%	>5%	<5%	neg.
Bewertung	Sehr gut	Gut	Mittel	Schlecht	Insolvenzgefährdet

Entschuldungsdauer	< 3J.	< 5J.	< 12J	> 12 J.	> 30J.
Bewertung	Sehr gut	Gut	Mittel	Schlecht	Insolvenzgefährdet

Cashflow in % d. Umsatzes	>10%	>8%	>5%	<5%	neg.
Bewertung	Sehr gut	Gut	Mittel	Schlecht	Insolvenzgefährdet

Gesamtkapitalrentabilität	>10%	>8%	>5%	<5%	neg.
Bewertung	Sehr gut	Gut	Mittel	Schlecht	Insolvenzgefährdet

GüssVita

Eine weitere Methode zur Krisenfrüherkennung



Über die „**Multiple Diskriminanzanalyse**“ (vereinfachte Methode) werden sechs Kennzahlen mit Gewichtungsfaktoren multipliziert. Anschließend werden die Produkte addiert. Das Ergebnis ist eine so genannte Diskriminanzfunktion, mit der die Einstufung eines Unternehmens als insolvenzgefährdet oder nicht insolvenzgefährdet möglich ist.

Kennzahl	Formel	Kennzahlen - werte	Gew.- Faktor	Ergebnisse
1	Cashflow/Verbindlichkeiten		x 1,5	
2	Bilanzsumme/Verbindlichkeiten		x 0,08	
3	Jahresüberschuss/Bilanzsumme		x 10	
4	Jahresüberschuss/Umsatz		x 5	
5	Vorräte/Umsatz		x 0,3	
6	Umsatz/Bilanzsumme		x 0,1	
= Diskriminanzfunktion				

Bewertungsskala

Bei der Berechnung des Cashflow kann die „Praktikermethode“ angewendet werden

3	2	1	0	negativ
Extrem gut	sehr gut	mittelmäßig	Trennwert	insolvenzgefährdet

GüssVita

Eine **Krise** kommt in den seltensten Fällen von Heute auf Morgen

Wo stehen Sie?

Zum Beispiel kündigen sich Ihnen **Liquiditätskrisen** auch ohne ein kompliziertes Kennzahlenmanagement förmlich an! **Sie müssen** sich lediglich im Tagesgeschäft **selbst auf die Finger schauen**:

Sie bezahlen Ihre Rechnungen unter Ausnutzung vom Skonto und nutzen darüber die Vorteile

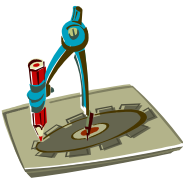
Eine typische Finanzierung kleiner und mittlerer Unternehmen sieht wie folgt aus: 25 % Lieferantenkredit, 25 % Bankfinanzierungen, 10 % Darlehen Dritter, 10 % übriges Fremdkapital, 30 % Eigenkapital.

Keine Krise Ihr Krisenbarometer: ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

Sie bezahlen Ihre Rechnungen fristgerecht, nutzen aber nicht mehr die Vorteile eines ausgewogenen Finanzierungs-Mixes

Sie bezahlen Ihre Rechnung erst mit Zahlungsziel: 30 Tage / Der Skontoabzug von 2% war nur innerhalb 10 Tage möglich / Diese Zeitspanne hat Sie nun sehr viel Geld gekostet! Sie haben für Ihre verspätete Zahlung einen Zinsaufwand von 36,5% akzeptiert! Wo bleibt der Kaufmann in Ihnen?

Erste Warnhinweise Ihr Krisenbarometer: ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●



GüssVita

Wo stehen Sie?

In Zeiten des „ersten Drucks“, den man durch klamme Kassen verspürt, entdeckt man den Strategen.

Sie jonglieren sich von Rechnung zu Rechnung durch und bezahlen noch vor der ersten Erinnerung durch Ihre Lieferanten.

Dieses Verhalten begründet sich in der eigenen Scham, sich einzugestehen, dass etwas aus dem „Lot“ läuft. Es machen sich erste Existenzängste breit. Und bekanntlich ist die Angst der schlechteste Ratgeber

Stärkerer Warnhinweis Ihr Krisenbarometer: ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

Jetzt werden Sie zum Verwalter des drohenden Unheils. Sie bezahlen Rechnungen erst nach Eingang einer Erinnerung oder der 2. Mahnung.

Ihre Stimmung wird zusehends gereizter / Sie kapseln sich langsam ab / Ihrem Partner gegenüber werden Sie verschlossener / In dieser Phase neigen manche Menschen dazu, sich den Status vorzuleben, indem Sie gerade jetzt teure Einkäufe tätigen (Statussicherung).

Die Krise beginnt Ihr Krisenbarometer: ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●



GüssVita

Es wird Zeit, sich über Wege aus der Krise zu unterhalten

Turnaround

Die Erfahrung aus der Beratungspraxis zeigt, dass Unternehmer/Innen oft nicht in der Lage sind, sich selbst aus der Krise zu befreien.

- Schwierigkeiten mit der objektiven Einschätzung
- Hemmnisse durch persönliche Betroffenheiten
- Zu Nah am Geschehen, um besonnen zu reagieren
- Keine Kenntnisse über mögliche Abwehrstrategien
- Eigene Befangenheit durch den äußeren Druck



und dennoch ...

Nach einer Studie des DIHT lassen sich lediglich 30% aller in Krisen befindlichen Unternehmen professionell beraten. 40% der in der Insolvenz befindlichen Unternehmen hätte man bei kompetenter Beratung wieder zurück auf die Erfolgsspur bringen können.

GüssVita

Krisenbewältigung setzt rasches und zielorientiertes Handeln voraus



Krisen sind Signale für dringenden Handlungsbedarf !
Je nach Art oder Tiefe der Krise gilt es, das Maß der Hilfe von Außen zu bestimmen !

Krisenberatung ist eine Konzeptions- und Umsetzungsaufgabe.
Im Zuge einer Sanierungsmaßnahme ist es vorteilhafter, sich externe Beratungsleistung zu sichern.

Krisenberatung ist eine zeitlich befristete Managementaufgabe.
Je früher das Krisenmanagement beauftragt wird, desto höher ist die Erfolgswahrscheinlichkeit.

Krisenberatung ist Förderberatung: Sie bekommen aktive Unterstützung über gelistete Krisenberater der KfW.

GüssVita

Zum Nachdenken

Ich habe doch einen Steuerberater

Hat Sie der Steuerberater bisher darin unterstützt, Kennzahlen schön zu rechnen, ist er für den Krisenjob eigentlich der Ungeeignetste.

Aus der Beratungserfahrung ist bekannt, dass diese Steuerberater ihren Mandanten i. d. R. einen befreundeten Kollegen empfehlen, von dem sie sicher sein können, dass der „Kollege“ die bisherige Beratungsleistung nicht in Frage stellt. Der Mut zu Veränderungen ist in solchen Krisenberatungen nur selten anzutreffen.

GüssVita

Zum Nachdenken

Ich habe noch Freunde, die mir helfen.

Ganz klar: Finger weg von Freunden, denn bei Geld hört die Freundschaft auf. Auch die Lebenspartnerin und die Eltern sollten Tabu sein!

Freunde sind Stützen im Leben. Sie helfen eine Krise zu überstehen, aber nicht zu überwinden. Sie selbst sind in diese Untiefen geraten. Wenn es Ihnen trotz weiter geliehenem Geld, Bürgschaften und vorgezogenem Erbe nicht gelingt, aus dem Sog der Krisenmechanismen heraus zu kommen, macht die Krise mehr kaputt, als „nur“ eine Firma!

- Rentenersparnisse der Eltern
 - Immobilienverlust
- Zerstörter Freundeskreis
- Kaputte Ehe und Beziehungen

GüssVita

Dann gründe ich eine neue Firma

Nr. 2, 3 oder 4? Hat sich die Welt plötzlich auf den Kopf gestellt? Die Gesetze des Marktes sind unauslöschlich.

Keiner zweifelt an den Fähigkeiten, aus Fehlern zu lernen. Wenn es jedoch „nur zu einem Ausstieg“, nicht aber zu Verhaltensveränderungen durch Lernen kommt, wird auch die nächste Firma keinen Businesspreis erzielen. Die Beratungspraxis belegt, dass sich bei Neugründungen nach Insolvenzen lediglich die Intervalle bis zur nächsten Krise verkürzen.

So ganz nebenbei: Ihre bisherigen Partner, Kunden, Banken und Lieferanten haben ein **Erinnerungs-Gen**: Nur aus einer Krise auszusteigen, ohne jedoch eine saubere Krisenkommunikation zu hinterlassen, gestaltet den Weg in einen erfolgreichen kompletten Neuanfang nahezu aussichtslos.

Erkennen des Problems

⇒ **Problemmeldung, umgehende Benachrichtigung des Krisenmanagers, Krisenstabs**

Zusammentreffen des Krisenstabs

⇒ **Erhebung der Sachlage, Tatsachenfeststellung**

Maßnahmenerarbeitung

⇒ **Entscheidung über Maßnahmen**

Umsetzung der Maßnahmen

⇒ **Maßnahmencontrolling**

Laufende Information ⇒ Aufklärung

⇒ **Eventuell Wechsel der Zuständigkeiten**

Laufende Dokumentation im Kriseninformationssystem

⇒ **Nachbearbeitung und Abschlussdokumentation**

Unsere Beratung ist förderwirksam.

Nur viele Unternehmer wissen dies nicht. Als gelistete Berater in Organisationen und Verbänden haben wir direkten Zugriff auf über 800 derzeit aufgelegte Förderprogramme von Bund, Ländern und der KfW-Bank. - Sie erhalten bis zu 4.500 € Beratungsförderung -

Beratung leistet einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung von Menschen und Unternehmen. Immer dann, wenn ein Unternehmen oder ein Mensch lange in einem funktionierenden System agierte, ist die Weiterentwicklung mit großen Anstrengungen verbunden. Diese Herausforderungen sind gekennzeichnet durch:

- Unsicherheiten (vor allem psychischer Natur)
- geringe Voraussagbarkeit
- zusätzlicher Energie- und Mitteleinsatz
- Abwehrreaktionen der Beteiligten gegenüber der neuen Situation
- Erwerb von neuem Wissen und Können
- zunehmender Komplexität
- Notwendigkeit der Veränderung von Denk- und Verhaltensmustern

Der erfahrene Berater von Außen kann diese Einflussfaktoren durch seine Sicht auf die Situation und durch seine spezifische Erfahrung in Entwicklungs-Situationen beeinflussen, reflektieren und auch organisieren. Unsere aufmerksamen Berater sind in der Lage, neben den ungenutzten Potentialen den „Blinden Fleck“ bei einem Unternehmen oder einem Menschen zu ergründen. Das können ungenutzte Vorteile sein, die man an sich selbst als selbstverständlich ansieht, aber für andere einen großen Nutzen darstellen.

GüssVita

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



GüssVita Kompetenz-Zentrum
Friedrichstr. 29
35469 Allendorf

Tel.: 06407 – 90 50 351
Bundesweit: 0700 – 100 10 111

info@kompetenzzentrum-guessvita.de