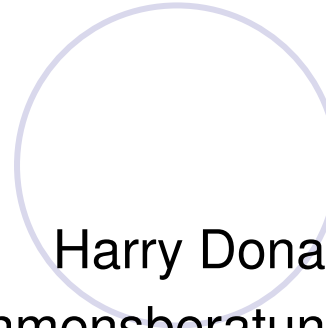
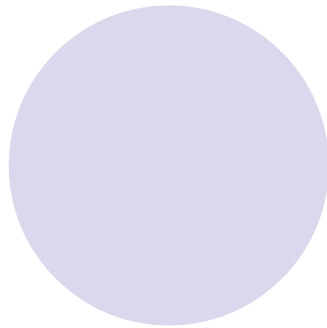
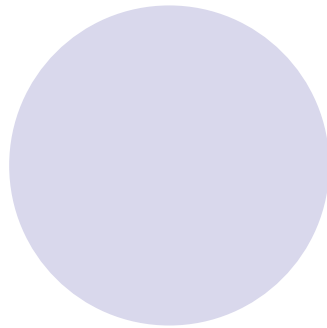


# Aus der Krise in die Wettbewerbsfähigkeit

Betrachtungen zur Wiedererlangung der Wettbewerbsfähigkeit



Harry Donau  
Unternehmensberatung  
Interim Management

A decorative graphic at the top of the slide consists of two groups of circles. The first group on the left has a solid light purple circle followed by an empty light purple circle outline. The second group on the right has a solid light purple circle, an empty light purple circle outline, and another solid light purple circle.

- Inhalt

- Vorwort

- Bedeutung von Krisen

- Typischer Krisenverlauf

- Vorgehensweise

- Ist – Analyse

- Ursachenermittlung

- Zusammenfassung Ist – Analyse/Ursachenermittlung

- Maßnahmen

- Existenz/Zukunftssicherung

- Fazit



## ● Vorwort

Dies sind Betrachtungen über den möglichen Ablauf von Maßnahmen, die zur Erhöhung der Sanierungschancen kleinerer und mittlerer Unternehmen in einer Krise notwendig und sinnvoll sein können.

Der Schwerpunkt liegt auf der betriebswirtschaftlichen Betrachtung, steuerliche, haftungs- und insolvenzrechtliche Fragen sind im wesentlichen nicht enthalten.

Das Stadium der Krise ist entscheidend welche Maßnahmen eingesetzt werden. Wobei natürlich nicht alle Möglichkeiten und Maßnahmen in dieser Betrachtung enthalten sind.

Ziel ist es, die materiellen und immateriellen Schäden zu minimieren und wieder die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens oder der Geschäftsidee zu erreichen.

Um eine weitere Chance, von Gläubigern, Kunden und Mitarbeitern zu bekommen, ist eine sachkundige Vorgehensweise und Überzeugung notwendig.

Basis sind meine Erfahrungen aus der Begleitung von Unternehmen in der Krise, vor und in der Insolvenz.



- Bedeutung von Krisen

Krisen stellen eine besondere Herausforderung für das ganze Unternehmen, Geschäftsführer, Gesellschafter, Mitarbeiter, Gläubiger etc. dar.

Oftmals ist die Insolvenz die Folge, wobei eine Insolvenz die Rahmenbedingungen deutlich verändert.

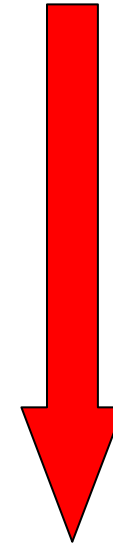
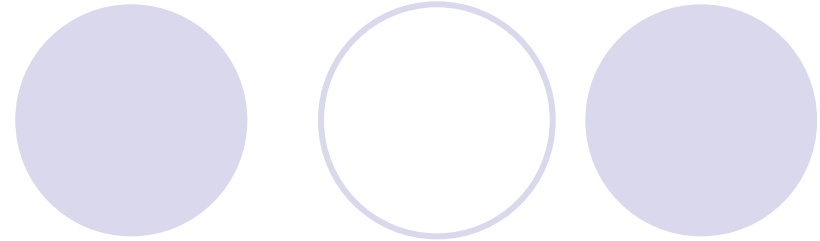
Im Sinne der Leitidee der Insolvenzordnung „Sanierung vor Zerschlagung“ bestehen auch dann Chancen, um wieder wettbewerbsfähig zu werden.

Grundsätzlich kann dies erreicht werden. Entweder in der bisherigen Unternehmensform, mit neuen Gesellschaftern, oder in der übertragenen Sanierung an einen Dritten.

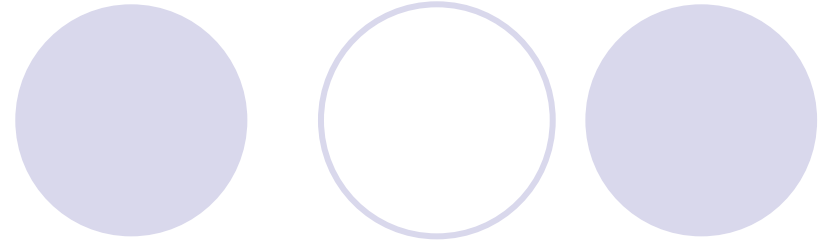
Je früher die Krise erkannt und agiert wird, umso größer sind die Chancen.

● Typischer Krisenverlauf

- Strategische Krise  
Nachfrage/Umsatzrückgang
- Ertragskrise  
sinkende Rendite,
- Liquiditätskrise  
Zahlungsprobleme/sinkendes EK
- Insolvenz  
Zahlungsunfähigkeit/Überschuldung



- Vorgehensweise
- Ist - Analyse der Situation
- Ursachenermittlung
- Maßnahmen
- Existenz/Zukunftssicherung



Eine intensive **Analyse und Ursachenforschung ist die Basis** für eine erfolgsversprechende Strategie zur Bewältigung der Krise. Dies betrifft neben der Analyse der operativen Faktoren, auch die strategischen Faktoren, die einen erheblichen Einfluss auf die Ursachen haben. Die notwendigen Maßnahmen ergeben sich aus der Ist – Analyse und der Ursachenermittlung.

**Die akuten Symptome müssen möglicherweise sofort beseitigt werden, allerdings ist die Beseitigung der Ursachen, die unbedingte Voraussetzung um wieder wettbewerbsfähig zu werden!!**  
**Wenn dies vernachlässigt werden würde, die nächste Krise wäre programmiert, dann aber mit deutlich schlechteren Möglichkeiten.**



## ● Ist - Analyse

in welcher Krisenphase befindet sich das Unternehmen?

wie lange dauert die Krise bereits?

was wurde bisher unternommen?

liegen aktuelle Unterlagen vor (Bilanz, BWA, OPL)?

existieren operative und strategische Controlling Instrumente?

wie stellt sich die Finanz - Vermögens - und Ertragslage dar?

wie gut ist das Forderungsmanagement?

wie hoch ist die Kapitalbindung durch das Vorratsvermögen?

bestehen bereits rückständige Zahlungsverpflichtungen?

wie gut ist die Verbindung /Verhältnis zu den Banken?

bestehen bereits Androhungen von Kreditkündigungen?

bestehen Androhungen von sonstigen Zwangsvollstreckungsmaßnahmen?

oder sind diese bereits vorliegend?

wer ist größter Gläubiger?

ist das Unternehmen zahlungsunfähig?

liegt eine Überschuldung vor?

ist die Anmeldung zur Insolvenz notwendig?

wie stehen die Gesellschafter/Geschäftsführer zur Situation, was sind die Ziele?

ist die GF/sind die Gesellschafter in der Lage, den notwendigen Beitrag zur Sanierung zu leisten ?

wie ist die Qualifikation des Management ?



## ● Ist - Analyse

gibt es einen Vertrauensverlust ins Management?  
existiert eine umfassende Unternehmensplanung?  
wie ist die Kommunikation bzw. das Verhältnis innerhalb der Unternehmensführung?  
wie ist das Klima im Unternehmen?  
wie stehen die Mitarbeiter und die Arbeitnehmervertretung zum Unternehmen/Management?  
wie ist die Qualifikation der Mitarbeiter?  
wie hoch ist die Fluktation der Mitarbeiter?  
inwieweit gibt es bereits Informationen zu Kunden und Lieferanten?  
wie ist die Kostenstruktur im Unternehmen?  
wie hoch ist das Potenzial für Kostensenkungen?  
wie gut sind die Produkte?  
wie ist die techn. Ausstattung?  
welche Investitionen stehen an?  
wie ist das Image des Unternehmens?  
wie ist die Organisationsstruktur?  
wie werden Reklamationen gemanagt?  
ist der Vertrieb den Markterfordernissen entsprechend aufgebaut?  
wie ist die für das Unternehmen relevante Konjunkturlage?  
ist das Unternehmen grundsätzlich wettbewerbsfähig?  
wie ist die Wettbewerbssituation/Marktstellung?  
welche Stärken und Schwächen hat das Unternehmen?  
etc.





## ● Ursachenermittlung

- Konjunktur
- Branchensituation
- Produkte/Leistung nicht wettbewerbsfähig, keine Wettbewerbsvorteile
- ineffiziente Leistungserstellung
- ungünstige Kostenstruktur
- zu hohe Kosten
- mangelhaftes Finanzmanagement
- hohe Forderungsausfälle
- hohe Risikobereitschaft
- keine Chancen- und Risikenabwägung
- unklare oder nicht vorhandene Unternehmensziele
- keine Unternehmensplanung, keine oder falsche Unternehmensstrategie
- ungenügende Durchsetzung von Maßnahmen
- mangelhafte Qualifikation der Unternehmensführung
- mangelhafter Führungsstil
- kein Vertrauen in die Unternehmensführung
- Differenzen innerhalb der Unternehmensführung
- hohe Entnahmen der GF/Gesellschafter



## ● Ursachenermittlung

- schlechter Standort
- falsche Personalpolitik
- unzureichende Qualifikation Mitarbeiter
- mangelhafte Motivation der Mitarbeiter
- mangelhaftes Controlling
- Veränderungen Beschaffungsmarkt
- Veränderungen Märkte, Mitbewerber, Innovationen
- Preisverfall
- keine marktorientierte Verkaufsorganisation
- hohe Reklamationen
- unzufriedene Kunden
- schlechter Service
- keine Präferenzen
- ungenügende oder zu starke Kundenorientierung
- Abwanderung von Kunden
- veränderte Rahmenbedingungen (Verordnungen/Gesetze)
- etc.



- Zusammenfassung  
Ist - Analyse und Ursachenermittlung

für die Nutzung von Sanierungschancen ist es ein Unterschied, ob

- die Krise sich über viele Jahre durch falsches Management angebahnt hat
- in einer konjunkturell schwierigen Situation Marktanteile verloren wurden
- notwendige Rationalisierungsmaßnahmen versäumt wurden
- durch falsche Entscheidungen die Wettbewerbsfähigkeit verloren wurde
- durch hohe Ausschüttungen usw. Substanzverlust eingetreten ist
- durch einen hohen Forderungsausfall die Krise entstanden ist

Anmerkung: In den meisten Fällen liegt allerdings nicht nur eine einzige der hier beispielhaft aufgeführten Ursachen vor

Ausgehend davon, dass sich aus der Analyse und Ursachenermittlung eine positive Fortführungsmöglichkeit ergibt, sollte ein Sanierungskonzept, als zukunftsorientierter Leitfaden, entwickelt werden.

## ● Maßnahmen/Überlegungen Sanierung

- ist ein Insolvenzantrag zu stellen oder im Rahmen der Sanierungsbemühungen sinnvoll?
- welche Unterlagen müssen erstellt werden (Liquiditätsplan, Bilanz)?
- wie kann Liquidität generiert werden (Abbau Forderungen - Vorratsvermögen, Factoring, neues Geld)?
- wie kann die Bilanzsituation verbessert werden (Einlagen Gesellschafter, Rangrücktritt, Auflösung stiller Reserven)?
- ist eine Beteiligung möglich (neue Gesellschafter)?
- wie kann die Ertragssituation verbessert werden (Abläufe, Preise, Kosten)?
- ist Personalabbau notwendig und wie möglich (Outplacement, Transfergesellschaft, Fluktation)?
- wie muss kommuniziert werden um die Lage nicht zu verschlechtern (Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Banken)?
- wie kann Vertrauen der Gläubiger gewonnen oder gestärkt werden (finanzielles Engagement der Gesellschafter, Unternehmenskonzept, Management Struktur, externe Hilfe, Coaching)?
- können Zahlungen aufgeschoben werden (Tilgungen, Zinsen)?
- ist ein Teilverzicht von VL möglich (Banken, sonstige Gläubiger)?
- sind Hilfen durch die öffentliche Hand möglich (Bürgschaften)?
- wie können Mitarbeiter und Arbeitnehmervertretung ins Boot geholt werden (Information, realistische Perspektiven)
- etc.

- Maßnahmen/Überlegungen/Sanierung

die notwendigen und sinnvollen Maßnahmen müssen zu einem schlüssigen und überzeugenden Konzept zusammengefasst werden. Daraus muss die Zukunftsfähigkeit zu ersehen sein. Dieses Konzept sollte neben den kurzfristigen Maßnahmen auch eine mittelfristige Unternehmensplanung enthalten. Es muss deutlich sein, welche Ziele das Unternehmen hat, wofür das Unternehmen steht, wie und wo es bis wann sein möchte. Eine ganzheitliche Betrachtung aller Unternehmensbereiche ist notwendig.

Unternehmensführung ohne Ziele, ohne Strategie bedeutet, die Zukunft des Unternehmens dem Zufall zu überlassen.

- Unternehmensplanung

- Leitbild, Ziele, Strategien und Maßnahmen

- Umsatzplanung

- Kostenbudget

- Ergebnisvorschau

- Liquiditätsplan

- Investitions- und Finanzplan

- Personalplan

- Kapitaldienstfähigkeit

- Gewinnschwelle

- Chancen und Risiko Analyse

- Stärken und Schwächenbetrachtung mit Maßnahmenplanung

- Plan Bilanz



- Existenzsicherung

um das Unternehmen aus der Krise heraus für die Zukunft mittel- und langfristig zu stabilisieren

- Unternehmensführung stringent nach Werten, Zielen und Strategie
- neue Geschäftsfelder, Produkte und Zielgruppen aufbauen
- bisherige Geschäftsfelder analysieren, optimieren
- Wettbewerbsfähigkeit stärken und möglichst Wettbewerbsvorteile generieren
- Kundenorientierung optimieren
- aussagefähiges Controlling installieren (operative und strategische Informationen)
- immaterielles Vermögen ( Mitarbeiter, Beziehungen zu Kunden, Abläufe/Strukturen) analysieren, bewerten und optimieren
- aktives Finanz- und Bilanzmanagement betreiben
- Leistungserstellung und Materialwirtschaft optimieren
- Chancen und Risiken managen
- etc.



- **Fazit**

Wichtig ist, erste Anzeichen für eine Krise frühzeitig zu erkennen und Auswirkungen zu verhindern.

Wenn aber eine Krise eingetreten ist, sollte schnell, sachkundig und umsichtig gehandelt werden. Die Ist – Analyse und die Ursachenermittlung sind die Basis für die Chancen, die herausgearbeitet werden müssen.

Ein überzeugendes Konzept ist Voraussetzung um eine weitere Chance zu bekommen.

Für Rückfragen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung.

**Harry Donau**

Unternehmensberatung - Interim Management

Weinbergsblick 18

55595 Weinsheim

Telefon 06758/6645

E-Mail: [Donau.Weinsheim@t-online.de](mailto:Donau.Weinsheim@t-online.de)

[www.unternehmensberatung-donau.de](http://www.unternehmensberatung-donau.de)