



NR.: 8/2017

Informationen aus der Beraterpraxis

Thema: Krisenmanagement



Liebe Mandanten, Geschäftspartner und Interessenten,

frühzeitiges Handeln ist immer noch das A und O, um eine Krise gar nicht erst entstehen zu lassen. Einfach gesagt. Doch in der Praxis scheitern gute Lösungen oft genau daran. Erste Symptome wie der Verlust eines Großkunden, Lieferverzögerungen, Qualitätsprobleme oder das Überziehen von Lieferantenkrediten werden als temporär abgetan und nicht konsequent genug angegangen.

Unserer Erfahrung nach kann fünf vor zwölf die Insolvenz vielleicht noch abgewendet werden. Mit einer frühzeitigen Kurskorrektur haben wir in der Praxis jedoch vielen Unternehmen langfristiger und nachhaltiger zum Erfolg verhelfen können. Denn das ist unser Anspruch.

Ist die Insolvenz der letzte Ausweg, kann die Insolvenz in Eigenverantwortung eine sinnvolle Alternative sein, um selbstbestimmt wieder in ruhiges Fahrwasser zu gelangen.

Herzlichst

Ihr Johannes Müller

Inhalt

Kompetenzbereiche der Johannes Müller
Wirtschaftsberatung (BDU)

Krisenmanagement

Personal &
Arbeitswelt 4.0

Digitalisierung & IT

Marketing & Vertrieb

Veränderungs-
management

Finanzkommunikation
& Finanzierung

Nachfolge /
Mergers & Acquisitions

Sonderthemen

Krisenmanagement:

- Selbstbestimmt durch schwieriges Fahrwasser: Insolvenz in Eigenverwaltung 44
 - Frühzeitig und mit Augenmaß: Der Weg aus der Krise braucht Fingerspitzengefühl 46
-
- Spot 49
 - Unsere Termine

Selbstbestimmt durch schwieriges Fahrwasser: Insolvenz in Eigenverwaltung als Alternative zur Regelinsolvenz

Krisenmanagement

Von Johannes Müller

Retten, was noch zu retten ist. Eine Insolvenz muss nicht immer nur negativ gesehen werden. Vielmehr eröffnet eine Insolvenz auch neue Chancen. Gerade die Möglichkeit, der Regelinsolvenz durch eine Insolvenz in Eigenverwaltung zu entkommen, ist für kleine und mittelständische Unternehmen ungemein verlockend. Aber noch nutzen Unternehmen dieser Art die Insolvenz in Eigenverwaltung nicht konsequent genug aus und starten die Sanierung nicht rechtzeitig genug. So landen zahlreiche Unternehmen dennoch in der Regelinsolvenz - und das mit einem eher mäßigen Ergebnis für die Gläubigergemeinschaft. Trotzdem aber bieten Insolvenzen in Eigenverwaltung ein beachtliches Erfolgspotenzial, sofern sie frühzeitig und konsequent angegangen werden.

Früherkennung einer kritischen Unternehmenslage im Fokus

In der Regel sind es neben den Geschäftsführungen vor allem Wirtschaftsprüfer, Steuerberater oder auch Directors-and-Officers-Versicherungen (D&O-Versicherungen), die auf erste Anzeichen einer Krise in der Firma aufmerksam werden. Die Entscheidungsträger in den Unternehmen sind gut beraten, sich mit einer Unternehmenskrise stets zeitnah und intensiv auseinanderzusetzen. Denn je früher die Unternehmensleitung aktiv wird, desto größer sind letztendlich dann auch die jeweiligen Sanierungschancen. Entscheidend ist hierbei, dass sich ein Unternehmen in Not bereits frühzeitig die Expertise respektive das Know-how eines erfahrenen Sanierungsspezialisten einholt, um rechtzeitig gezielt mit entsprechenden Maßnahmen gegensteuern zu können. Denn bei allen neuen Chancen, die eine Eigenverwaltung im Insolvenzfall bietet, ist dies beileibe kein Selbstläufer.

Das Unternehmen aus der Krisensituation führen

Wir unterstützen Sie diesbezüglich zum Beispiel bei der Ursachenanalyse sowie bei der Erfassung und Auswertung der fallspezifischen Erfolgsfaktoren. Daraus lassen sich dann nicht nur die typischen Krisensymptome ableiten; stattdessen wird sichtbar gemacht, welche Strategien und Optimierungen innerhalb des Krisenmanagements durchgeführt werden müssen, um einen nachhaltigen Kurswechsel, der das Unternehmen wieder aus der Krisensituation führt, zu realisieren.



Johannes
Müller

Inhaber, Senior-Chef
Johannes Müller
Wirtschaftsberatung (BDU)

Finanzkommunikation
Unternehmenssteuerung
Krisenmanagement
Nachfolgeregelungen

„Krisen bieten Chancen für alle Beteiligte. Ziel muss es dabei sein, eine bedarfsorientierte Restrukturierung des gesamten Unternehmens umzusetzen, die neue Perspektiven schafft.“

Wir sichern den Fortbestand von Unternehmen nachhaltig und in enger Abstimmung mit den Inhabern. "

Vertrauen müssen sich Geschäftsführungen insolventer Unternehmen neu erarbeiten

Eine Insolvenz in Eigenverwaltung ruft jedoch auch viele Kritiker auf den Plan. Dabei wird immer wieder die Frage aufgeworfen, wie ein Management, das ein Unternehmen erst in die Bredouille gebracht hat, den Karren dann wieder aus dem Dreck ziehen soll. Hier muss daher erst einmal Vertrauen der Gläubiger gegenüber der Geschäftsleitung und deren Krisenmanagement aufgebaut werden. Die Erfahrung zeigt, dass hier ein externer Berater hervorragend als Bindeglied dienen kann und durch seine eigene Kompetenz und Know-how Vertrauen in das Management generieren kann. Dabei übernehmen wir als Wirtschaftsberatung auch quasi die Kontrollfunktion der Abwicklung der Insolvenz in Eigenverwaltung. Denn genau an diesem Punkt hapert es bislang an permanenten Kontrollmechanismen seitens der Insolvenzgerichte.

Eigenverwaltung stellt für Gläubiger eine günstige Alternative dar

Besteht also die Möglichkeit, dass ein Unternehmen in der Insolvenz dauerhaft fortgeführt werden kann, kann nach meinen Erfahrungen eine Eigenverwaltung - gerade im Hinblick auf die Erhaltung des unternehmenseigenen Know-hows sowie auf das Vertrauen der Kunden und Geschäftspartner - durchaus ins Kalkül gezogen werden. Allerdings muss immer eine konkrete Sanierungsperspektive gegeben sein. Wichtig hierbei ist, dass ein sanierungsorientiertes Management installiert wird und die Antragstellung vergleichsweise frühzeitig erfolgt. Laut entsprechenden Statistiken enden rund 40 Prozent von Insolvenzen in Eigenverantwortung in der regulären Pleite, da zu spät eine Entscheidung getroffen wurde. Auch für die Gläubigergemeinschaft kann sich die Eigenverwaltung der Insolvenz aus finanzieller Perspektive durchaus positiv auswirken. Denn der jeweilige Sachverwalter erhält lediglich 60 Prozent der festgelegten Regelvergütung eines Insolvenzverwalters. Somit entpuppt sich die Eigenverwaltung auch für die Gläubiger als günstige Alternative.

"Wer eine Eigenverwaltung praktiziert, muss immer auch auf umfassende Transparenz bei der Durchführung achten."

Grundsätzlich sollten sowohl Insolvenzgericht als auch die Gläubiger bei der Umsetzung eingebunden werden. Dies schafft Vertrauen bei einer bestehend bleibenden Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis des jeweiligen Schuldners."

„Bei der Insolvenz in Eigenverwaltung wird aus Sicht der Stakeholder der Bock zum Gärtner gemacht."

Als Bindeglied mit Kompetenz und Erfahrung haben wir das durchaus verständliche Misstrauen in die Geschäftsführung schon oft in Vertrauen umwandeln können."

Frühzeitig und mit Augenmaß: Der Weg aus der Krise braucht Fingerspitzengefühl

Krisenmanagement

Von Carsten Müller

Sind Umsätze und Gewinn eingebrochen und ist realistisch betrachtet keine wirkliche Besserung in Sicht, steckt ein Unternehmen zweifelsohne in der Krise. Drohen sogar etwa Liquiditätsengpässe, wird sofort ein aktives Krisenmanagement benötigt. Besteht in einem solchen Fall noch die Hoffnung, eine drohende Insolvenz abzuwenden, fokussieren sich sämtliche Maßnahmen auf die Instrumente des Turnaround-Managements, das gerade bei einem derart beschränkten Handlungsspielraum seine Stärken ausspielen kann. Wenn es dabei aber misslingt, Eigenkapital zu erhalten und Liquidität zu sichern, führt für das betroffene Unternehmen in der Regel kein Weg an der Insolvenz wegen Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit vorbei.

Unternehmen verkennen oft gefährliche Krisensituationen

Ein solches Szenario kommt in der Regel nicht von ungefähr. Stattdessen kündigt sich eine Unternehmenskrise - zum Beispiel durch eine häufig stockende Fertigung, durch eine Verfehlung von Umsatzzielen oder auch durch das Schwinden von Liquiditätspolstern - immer an. Doch trotz der mitunter deutlichen Indizien erkennen die Entscheidungsträger in einem Unternehmen oftmals die Krisensituation nicht. Hier geht wertvolle Zeit für ein nachhaltiges Krisenmanagement verloren. Diese interne Verkennung von Krisensituationen kann existenzbedrohende Folgen nach sich ziehen. Das Insolvenzverfahren wird eröffnet, das Leistungsportfolio wird reduziert, Kunden wenden sich vom Unternehmen ab und Arbeitsplätze werden abgebaut. Sendet die finanzierende Bank letztendlich Berater zur Krisenbewältigung aus, ist es meistens schon zu spät.

Frühzeitiges Eingreifen schafft mehr Spielraum

So oder ähnlich wie bei unserem Krisenthermometer läuft es häufig in der Praxis ab. Ein solches Horrorszenario muss jedoch nicht sein. Unsere Erfahrung zeigt, je früher uns Unternehmer, Wirtschaftsprüfer oder Kreditinstitute rufen, desto nachhaltiger können wir dem Unternehmen helfen und frühzeitig auf sich anbahnende Krisensituationen reagieren.



Carsten
Müller

Junior-Chef
Johannes Müller
Wirtschaftsberatung (BDU)

*Dipl.-Bankbetriebswirt
Finanzkommunikation
Unternehmenssteuerung
Risikomanagement*

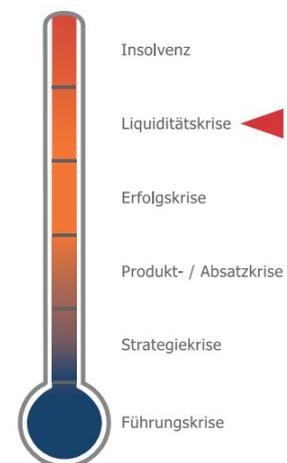


Abb. Krisenthermometer

Eine Krise bahnt sich oft in Schritten an. Unsere Erfahrung: Je früher wir ein Unternehmen unterstützen, desto nachhaltiger ist der Erfolg.

Der ungetrübte unternehmerische Blick, der den Ist-Zustand kühl-sachlich beurteilt, ist dabei für Unternehmen überlebenswichtig.

Die tatsächliche Unternehmenslage kann weitaus objektiver und klarer erfasst und zeitnah passgenaue Gegenmaßnahmen initiiert werden. Das Unternehmen kurzfristig wieder in ruhiges Fahrwasser zu bringen ist das eine, es nachhaltig erfolgreich zu machen und für die Zukunft sicher aufzustellen, ist jedoch unser Anspruch. Kurzfristige Maßnahmen kosten, langfristige rechnen sich schon mittelfristig für das Unternehmen.



Die Skepsis gegenüber externer Unterstützung ist berechtigt. In der Vergangenheit waren die vorgeschlagenen bzw. eingeleiteten Maßnahmen der traditionellen Sanierungsberater vornehmlich durch harte Einschnitte gekennzeichnet. Dies brachte fallspezifisch durchaus Erfolge, allerdings verbauten diese harten Maßnahmen auf der anderen Seite auch immer wieder die Zukunftsaussichten einer Firma. Dafür hinterlassen die harten Einschnitte viel zu viel verbrannte Erde. In unserem Praxisalltag setzen wir auf langfristige Erfolge.

Ein ausbalanciertes und ausgewogenes Krisenmanagement erhöht Ihre Chancen

Die Johannes Müller Wirtschaftsberatung setzt bei der Sanierungsberatung auf eine andere Vorgehensweise. Modernere Strategien und Taktiken zur Krisenbewältigung führen zu einem weitaus größeren Erfolg. Es kommt nicht auf eine harte Hand und Ausmisten um jeden Preis an, vielmehr geht es um Entscheidungen mit Augenmaß respektive um ausgewogene und ausbalancierte Sanierungsstrategien.

Sanierung mit harter Hand und einem kompromisslos angesetzten Rotstift, rechnet sich nicht.

Die Vermeidung von Krisen steht bei uns im Fokus. Bei einer Krisenbewältigung geht es darum, eine Balance zwischen Einsparungen und dem Erarbeiten von Perspektiven zu schaffen.

Krisenmanagement heißt für uns das Unternehmen ganzheitlich zu betrachten und nachhaltig Erfolge zu schaffen.“

Mit Blickrichtung auf die Zukunft und die künftige Entwicklung eines Unternehmens ist es nämlich eher kontraproduktiv, wenn vornehmlich darauf gesetzt wird, Einsparungspotenziale identifizieren zu lassen und diese quasi maßstabsgetreu ohne Rücksicht mit harter Hand durchzusetzen. Abgesehen von der moralischen und sozialen Komponente dient dies auch aus ökonomischer Perspektive nicht dem Wohle der Firma.

"Die Bewältigung von Krisen geht immer einher mit einem tiefgreifenden Wandel.

Dieser muss sich an der Unternehmenskultur und an sozialen Gesichtspunkten ausrichten, um die Kraft für eine Weiterentwicklung nicht zu verlieren.

Tiefgang, Mitgefühl und unpopuläre, aber notwendige Einschnitte müssen in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Und zwar so, dass die Sanierungsgeschwindigkeit nicht gebremst wird."

Vergangenheitsbewältigung und die Ausrichtung auf die Zukunft in Einklang bringen

Keine Frage, Einsparungen sind in Krisensituationen nahezu immer fällig und müssen auch dementsprechend vollzogen werden. Dies sollte aber stets mit einem intensiven Blick auf die Perspektive und Zukunft erfolgen. So ist es zum Beispiel ein Fehler, aufgrund einer massiven Einsparungspolitik Mitarbeiter vorschnell zu entlassen. Oftmals werden in der Folgezeit eben wieder diese Mitarbeiter bzw. ihre Qualifikationen gebraucht. Stehen diese dann nicht prompt zur Verfügung, werden die Fertigungsprozesse maßgeblich unterhöhlt. Daher dürfen Maßnahmen zu Einsparungen immer nur kurzfristiger Natur sein und in einem ausgewogenen Verhältnis zum Aufrechterhalten bzw. zur Schaffung von Perspektiven stehen. Auf diesem Weg bekommen Sie die Vergangenheitsbewältigung und die Ausrichtung auf die Zukunft in Einklang; es müssen quasi die hiermit verbundenen Polaritäten in das Gleichgewicht gebracht werden.

SPOT



www.toonpool.com

Save the date

- | **Workshop für Führungskräfte**
 Referent: Johannes Müller
 Samstag, 13.Mai 2017, 09:00 – 13:00 Uhr, Bünde
 Samstag, 20.Mai 2017, 09:00 – 13:00 Uhr, Bünde
- | **Workshop „Guter Mittelstand – Erfolg ist kein Zufall“**
 Referent: Johannes Müller
 Dienstag, 16.Mai 2017, 16:30 - 20:30 Uhr, Bünde

Weitere Termine: www.mueller-beratung.de

Impressum

Herausgeber:

Johannes Müller Wirtschaftsberatung (BDU)
johannes.mueller@mueller-beratung.de

Die Autoren dieser Ausgabe stehen Ihnen für weitere Informationen zur Verfügung. Bitte schreiben Sie uns oder rufen Sie uns an.

Koordination:

Andrea Cămen
andrea.camen@mueller-beratung.de

Bei der Ausarbeitung dieser Veröffentlichung haben wir vertrauenswürdige Unterlagen und Informationen verwendet. Trotz sorgfältiger Bearbeitung können wir keine Haftung für die Richtigkeit des Inhalts übernehmen. Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vertreibung, Vervielfältigung, Mikrokopie und Einarbeitung in elektronische Medien sowie das Recht der Übersetzung in Fremdsprachen für alle veröffentlichten Beiträge bleiben vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Herausgebers.

Holtkampstraße 8
 32257 Bünde
 Tel. 05223 13144
 Fax 05223 13188
www.mueller-beratung.de