



NR.: 15/2017

Informationen aus der Beraterpraxis

Thema: Krisenmanagement



Liebe Mandanten, Geschäftspartner und Interessenten,

günstige Kredite sind in der Niedrigzinsphase auch für Unternehmen mit geringer Bonität schneller verfügbar. Doch die Gefahr lauert in der Zukunft: das Finanzdoping verschafft den Unternehmen nur kurzfristig Luft. Langfristig schadet es sowohl den Unternehmen als auch der Wirtschaft.

Denn die Finanzspritze allein macht diese Unternehmen nicht gesünder als vorher. Sie bekämpft nur die kurzfristigen Symptome. Eine funktionierende Wirtschaft benötigt jedoch Unternehmen mit einer Zukunftsperspektive, die langfristig wettbewerbsfähig aufgestellt sind.

Angeschlagene Unternehmen sollten daher Kredite nicht allein zum Stopfen von Löchern nutzen, sondern selbstkritisch ihre Prozesse, Kennzahlen und Strukturen durchleuchten und sich neu aufstellen. Dabei helfen die in dieser Ausgabe aufgeführten größten Schwachstellen, die zu einer Krise führen können. Werden diese Ursachen frühzeitig angepackt, ist ein wichtiger Schritt zu einem guten Krisenmanagement gemacht.

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:

- Billige Kredite an unprofitable Unternehmen sind gefährlich 87
 - Temporäres Problem oder Unternehmensschiefelage? Krisen erkennen. 90
-
- Spot 93
 - Unsere Termine

Billige Kredite an unprofitable Unternehmen sind gefährlich

Krisenmanagement

Von Carsten Müller

Die momentanen Minizinsen haben für die Wirtschaft weitreichende Folgen. Allerdings keine guten: Viele schwache Unternehmen bleiben am Markt, obwohl die wirtschaftliche Tragfähigkeit schon gar nicht mehr gegeben ist. Dementsprechend sinkt die Zahl der Unternehmensinsolvenzen immer weiter. Angeschlagene Firmen, die vor der Finanzkrise von Banken und Investoren kein Geld erhalten hätten, bekommen jetzt Kredite und werden so künstlich am Markt gehalten. Doch genau für diese Unternehmen ist es auch eine Chance. Wenn sie die Krise beim Schopf packen und die günstige Zinslage nutzen, um sich für die Zukunft strategisch neu aufzustellen, um wieder in die Gewinnzone zu gelangen, haben alle Seiten etwas davon.

Gefährliche Entwicklung - sowohl für die Wirtschaft als auch für gesunde Unternehmen

Selbst marode und bereits scheinotote Unternehmen erhalten trotz ihrer Gesamtsituation häufig Kredite; teilweise werden sie ihnen regelrecht nachgeworfen. Im Einzelfall ist das für betroffene Unternehmen ein Glücksfall, für die Wirtschaft ist diese Entwicklung aber äußerst fatal. Denn durch das Finanzdoping werden auch Firmen mitgeschleppt, die es ohne diese Hilfe nicht schaffen würden. Genau das schwächt dann wiederum genau die, die das Land und eine funktionierende Wirtschaft eigentlich benötigt: gesunde Unternehmen mit Zukunftsperspektive.

So einfach kamen schwache Unternehmen noch nie an einen Kredit

Mancher Finanzchef wird sich momentan wie im Schlaraffenland vorfinden. Die Banken reißen sich quasi darum, Unternehmenskredite mit gewissen Risiko zu vergeben. In der Finanzwelt haben sich die Zeiten und Vorzeichen drastisch geändert. Geld ist schließlich im Überfluss da, seit die Zentralbanken immer neue Milliarden in die Kapitalmärkte pumpen. Milliarden, die dann aber auch sofort wieder irgendwohin müssen. Das Problem dabei: Festgeldkonten oder beispielsweise auch Bundesanleihen bringen keine Rendite mehr. Anleihen oder Firmenkredite mit gewissen Risiko dagegen schon eher.



Carsten
Müller

Junior-Chef
Johannes Müller
Wirtschaftsberatung (BDU)

*Dipl.-Bankbetriebswirt
Finanzkommunikation
Unternehmenssteuerung
Risikomanagement*

„Wenn marode Unternehmen billige Kredite erhalten, ist nur das Symptom gemildert, nicht aber die Ursache behoben.“

Die Zombies sind unter uns: Nicht tragfähige Unternehmen bleiben am Markt

Zombies nennt die OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) in einem Arbeitspapier¹ Unternehmen, die trotz einer höheren Zinsschuld als ausgewiesene Gewinne günstige Kredite bekommen. Diese Zombie-Unternehmen setzen dabei quasi die Selbstregulierungskräfte der Marktwirtschaft außer Kraft. Denn eine wesentliche Funktion des Marktes ist es, explizit zu entscheiden, welche Methoden und Ideen wirtschaftlich tragfähig sind. Wird diese Auslese dann behindert oder sogar blockiert, hat dies negative Auswirkungen auf die gesamte Dynamik der Wirtschaft. Das Prinzip "Nur die Starken überleben" wird hier bewusst umgangen. Dies ist gefährlich, denn in einem marktwirtschaftlichen System wird ein Teil der Unternehmen fortwährend durch Newcomer bzw. Startups ersetzt.

Ressourcen werden an den falschen Stellen gebunden

Ineffiziente Unternehmen, die vielleicht sogar am Rande der Existenz arbeiten, sind mehr oder weniger Gift für den Markt und seine Funktionalitäten. Denn ein künstlich am Markt gehaltenes Unternehmen schädigt die Geschäfte der wirtschaftlich tragfähigen Firmen. Und das betrifft nicht immer nur die direkten Wettbewerber. Denn wenn der Verdrängungswettbewerb durch niedrige Zinsen oder schwache Banken nachhaltig blockiert wird, bindet dies Arbeit und Kapital in Bereichen, innerhalb derer sie überhaupt nicht optimal eingebunden werden können.

Mit weniger Zombies gäbe es mehr Arbeitsplätze und mehr Investitionskapital

Hinzu kommt, dass die Zombies die in einer Branche vorherrschenden Preisstrukturen verzerren. Viele der scheinbaren Unternehmen setzen diesbezüglich oft auf Dumping-Preise, um ihr Überleben zumindest kurzfristig zu sichern. Neue Firmen mit frischen Ideen und guter Perspektive hält dies dagegen vom Markt fern. Das Resultat daraus: Während der Zombie-Anteil weiter steigt, sinkt die Zahl neuer Wettbewerber am Markt proportional dazu. Diese Entwicklung hat auch spürbare Auswirkungen auf die Arbeitsplätze. Die OECD hat dazu errechnet, dass alleine in Deutschland 12,5 Prozent mehr Investitionskapital vorhanden wäre, wenn der Anteil an Zombie-Unternehmen auf dem Vor-Finanzkrisenniveau wäre. Außerdem ständen in Deutschland dann auch vier Prozent mehr Arbeitsplätze zur Verfügung; umgerechnet wäre dies ein Plus von nahezu 1,8 Millionen Jobs.

„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.“

1) OECD, Arbeitspapier Nr.1372, „The Walking Dead? Zombie Firms and Productivity Performance, in OECD, Müge Adalet McGowan, Dan Andrews and Valentine Millot, 10.01.2017

Kurskorrektur: Zinserhöhung durch die EZB würde Reinigungsprozess in Gang setzen

Die Kredite der Banken an die Zombies verringern dabei den Veränderungsdruck für die Unternehmen. Wenn sie so einfach Geld bekommen, bleibt der erforderliche Wille zur Optimierung bzw. zur Verbesserung schlichtweg auf der Strecke. Irgendwann weisen Firmen dann desolate Wertschöpfungsstrukturen auf und handeln nur noch unter Druck. Eine Kurskorrektur wäre daher dringend notwendig. Erhöht etwa die EZB die Zinsen, würde ein anfangs schmerzhafter, später aber ertragreicher Reinigungsprozess einsetzen. Die Zombie-Unternehmen würden zahlreich in die Insolvenz gehen und neue Unternehmen auf den Markt drängen.



Unternehmen, die einen günstigen Kredit erhalten haben, sollten die Gunst der Stunde nutzen und pro-aktiv ihre Strukturen, Prozesse und Kennzahlen zukunftsfähig machen.

Selbstkritische Unternehmen, die Veränderungen einleiten, profitieren

Unternehmen, die sich nicht auf ihrem günstigen Kredit ausruhen, sondern die Gunst der Stunde für Umstrukturierungen nutzen, können als Gewinner aus der Niedrigzinsphase hervorgehen. In unserem Praxisalltag unterstützen wir regelmäßig kleine und mittlere Unternehmen bei einem professionellen Krisenmanagement. Dazu gehört auch die Beschaffung von Krediten, um die Liquidität sicherzustellen. Viel wichtiger ist dabei jedoch, gleichzeitig strategische Veränderungen einzuleiten, die den Betrieb mittelfristig wieder in die Gewinnzone bringen. Wenn sich diese Unternehmen im Wettbewerb wieder erfolgreich behaupten können, profitieren beide Seiten davon: das selbstkritische Unternehmen, das Veränderungen proaktiv eingeleitet hat und die Volkswirtschaft.

„Unternehmen zu einem günstigen Kredit zu verhelfen, ist das Eine. Doch darauf sollten sich Betriebe nicht ausruhen.

Unser Anspruch ist es, die Gunst der Stunde zu nutzen und gemeinsam mit den Unternehmen gleichzeitig wichtige strategische Veränderungen einzuleiten.

Das Ziel ist, Betriebe nachhaltig in die Gewinnzone zu führen, damit sie sich langfristig am Markt behaupten können.“

Temporäres Problem oder Unternehmensschiefelage? Krisen erkennen.

Krisenmanagement

Von Johannes Müller

Eigene Schwächen oder Fehlleistungen gesteht man sich ungerne ein. Auch Unternehmenslenker sind davor nicht gefeit. Verdrängt ein Unternehmer Probleme jedoch zu lange oder betrachtet den Verlust von Kunden, Umsatzeinbrüche, hohe Lagerbestände oder das Aufzehren von Eigenkapital als vorübergehende Fälle, kann das fatale Folgen haben. Eine handfeste Krise tarnt sich nämlich anfangs genau hinter solchen Anzeichen, oftmals über mehrere Jahre, und schlägt dann unvermittelt zu – meistens mit einem ernsthaften Liquiditätsengpass. Der Handlungsspielraum ist für uns als Helfer in der Not verständlicherweise begrenzt. Kurzfristige Maßnahmen zur Überlebenssicherung sind dann die erste Wahl. Werden wir dagegen frühzeitig zur Unterstützung hinzugezogen, haben wir viel mehr Möglichkeiten, das Unternehmen wieder relativ schnell in sicheres Fahrwasser zu ziehen und nachhaltig erfolgreich aufzustellen. Krisen rechtzeitig zu erkennen und sofort die richtigen Hebel anzusetzen, ist daher die Kunst. Sich mit den Ursachen genauer auseinander zu setzen, lohnt daher.

Krisen tarnen sich hinter personenbezogenen, strategischen, operativen und finanzwirtschaftlichen Problemen

In der Gruppe der **personengeprägten Ursachen** sind die Führungsmängel der mit Abstand bedeutendste Grund für eine spätere Krise.²⁾ Dazu gehören Uneinigkeit in der Unternehmensführung, zu enge Verbindungen einerseits oder Rivalität und Neid andererseits. In unserem Praxisalltag erleben wir häufig auch Unerfahrenheit in der Unternehmensführung und sogar völlige Unfähigkeit.



Johannes
Müller

Inhaber, Senior-Chef
Johannes Müller
Wirtschaftsberatung (BDU)

Finanzkommunikation
Unternehmenssteuerung
Krisenmanagement
Nachfolgeregelungen

1. Personen des Unternehmens	2. Führung
<ul style="list-style-type: none"> • Ein-Mann-Regiment • Unklare Unternehmensnachfolge • Festhalten an früher erfolgreichen Konzepten • Familienstreit • Verschwendung im Privatbereich • Spekulation • Unkündbarkeit • Krankheit, Tod 	<ul style="list-style-type: none"> • mangelnde Delegation • Koordinations- und Kommunikationsmängel • fehlende Kontrolle • Konfliktscheue • Entscheidungsschwäche • Schaffung vollendeter Tatsachen – mangelnder Einbezug von Mitarbeitern • häufige Fluktuation von Führungskräften

Abb.1: Personenbezogene Ursachen führen am häufigsten zu Krisen

2) Jürgen Hausschildt/Christan Grape/Marc Schindler (2005): Typologien von Unternehmenskrisen im Wandel, Manuskript Nr. 588 der Universität Kiel

Zur Gruppe der **institutionellen Ursachen**, die Krisen auslösen können, gehören sämtliche Formen strategischer Probleme. Vor allem passieren Fehler bei der Expansion und Diversifikation. Daneben treten Organisationsmängel hervor, nicht passende Organisationsstrukturen und mangelnde Flexibilität sowie Agilität oder eine fehlende Unternehmenskultur. Außerdem stellen wir immer wieder Schwächen in der Personalplanung und -entwicklung fest. (Abb.2)

3. Strategie <ul style="list-style-type: none"> • fanatisches Streben nach Marktanteilsausweitung • überhastete externe Expansion durch Zukauf vermeintlicher Schnäppchen • Aufbau von Leerkapazitäten • kein Gespür für Zeitfenster (zu frühes/zu spätes Handeln) 	4. Organisation <ul style="list-style-type: none"> • nicht passende Organisationsstruktur • falsche Spezialisierung, Unübersichtlichkeit • Fehlen regelmäßiger organisatorischer Anpassung und Flexibilität • zu großspurige Umstrukturierungen • steuerliche und konstitutive Rechtsformnachteile • suboptimale und nicht zeitgemäße IT-Ausstattung
5. Planungs- und Kontrollsystem <ul style="list-style-type: none"> • Fehler in Kostenrechnung und Kalkulation • mangelnde Aufschlüsselung nach Sparten, Produkten, Kunden- und Warengruppen, Filialen etc. • fehlende Rentabilität, Liquiditäts- und Bilanzplanung • ungenügende Datensicherheit und Sicherheitstechnik der IT 	6. Personalwesen <ul style="list-style-type: none"> • fehlende Personalplanung • vorschnelle Entlassungen un- bequemere Mitarbeiter • Konflikte mit Arbeitnehmern • Scheu vor Belegschaftsabbau • konfliktscheu und mangelnde Härte bei Verhandlungen über Personalaufwendungen • Unterbezahlung leistungsfähiger / Überzahlung leistungsunfähiger Mitarbeiter

Abb.2: Die meisten Fehler passieren bei Expansionen, durch fehlende Kontrollsysteme oder durch eine falsche Personalpolitik.

Die bedeutendsten **operativen Krisenursachen** finden wir sehr oft im Absatzbereich. Die gravierendsten Fehler werden meistens in der Preis-, Produkt-, Vertriebs- und Qualitätspolitik gemacht. Probleme treffen wir auch in Form einer suboptimalen Distribution an. Im operativen Krisensegment kommen Fehlinvestitionen, sowie ineffiziente Leistungserstellung und übermäßige Lagerhaltung als weitere Krisenursachen hinzu. (Abb.3)

„Unternehmer sollten die Symptome einer möglichen späteren Krise nicht aussitzen.“

Mit diesen Listen sollten alle Bereiche selbstkritisch durchleuchtet werden.

Frühzeitiges Eingreifen ermöglicht größere Handlungsspielräume.

Krisen können so abgewehrt werden.“

7. Absatzbereich <ul style="list-style-type: none"> • unzeitgemäße Produkteigenschaften, zu hohe oder zu niedrige Qualität • zu breites/zu schmales Produktprogramm, kein bewusstes Portfolio • falsche Preispolitik • keine Wertsicherung, keine Gleitpreisklauseln • Abhängigkeit von Großkunden • Mängel im Vertrieb 	8. Investition und Innovation <ul style="list-style-type: none"> • fehlendes Investitionskalkül • Fehleinschätzung des Investitionsvolumens • Koordinationsmängel im Investitionsprozess • zu frühe/zu späte Investition • Unterlassen von Investitionen • Investitionsmüdigkeit/unzweckmäßige Investitionshektik • zu geringe F & E-Tätigkeit keine Innovationen • F&E ohne Konzeption • mangelhaftes F&E-Projektmanagement • mangelnde Fachkontrolle/übertriebene Kontrolle • starres Budgetdenken
9. Produktionsbereich <ul style="list-style-type: none"> • veraltete/zu neue, noch unerprobte Technologie • hoher Produktionsausschuss • mangelhafte Fertigungssteuerung • örtlich zersplitterte Produktion • zu starre Bindung an eine Produktfamilie/zu abrupter Wechsel der Produktion • unwirtschaftliche Eigenfertigung statt Fremdbezug (Make or Buy) 	10. Beschaffung und Logistik <ul style="list-style-type: none"> • starre Bindung an Lieferanten und Rohstoffquellen, • politische Risiken und Währungsrisiken bei Rohstoffimport • falsche Lagerstandorte • Bau statt Miete von Gebäuden • Verquickung von Beschaffung mit Geldverschiebung.

Abb. 3: In den operativen Bereichen stecken die meisten Ursachen für spätere Krisen

Weitere Krisenursachen sind ein erhöhter Preisdruck und ruinöser Wettbewerb durch verstärkte Konkurrenz und Konzentrationsprozesse. In der Vergangenheit spielten konjunkturelle Ursachen und der Wegfall von Märkten durch Sättigung oder Zusammenbruch eine wichtige Rolle. **Finanzwirtschaftliche Gründe** wie Mängel im Rechnungswesen und zu geringes Eigenkapital zählen dagegen nicht mehr zu den häufigsten Krisenursachen. (Abb.4)

11. Eigenkapital <ul style="list-style-type: none"> • Keine Möglichkeit des Verlustausgleichs • Überschätzung der stillen Rücklagen 	12. Fremdkapital <ul style="list-style-type: none"> • Niedrige Kreditwürdigkeit • keine Fristenkongruenz der Finanzierung • hohe Zins- und Tilgungsbelastung • unerwartete Kreditfälligkeiten oder Kündigungen • ausbleibende Anzahlungen • Verlangen von Vorkasse
--	---

Abb.4: Finanzwirtschaftliche Gründe spielen nicht mehr die größte Rolle als Krisenverursacher

„Finanzwirtschaftliche Gründe sind nicht mehr die größten Verursacher von Krisen.

Strategische und operative Fehler sind meistens die Übeltäter. Was deren Identifizierung nicht leichter macht, weil die Symptome vielschichtig sind.

Wir unterstützen Unternehmenlenker beim Aufspüren und Bekämpfen dieser Schwachstellen seit Jahren erfolgreich.“

SPOT



www.toonpool.com

Save the date

- **Informationsveranstaltung: Verändern ja – Verbiegen nein!
Den Wandel erfolgreich etablieren**
Praktische Unterstützung für Unternehmen und Mitarbeiter im Veränderungsprozess
Referenten: Johannes Müller, Ralf Golanowsky, Andrea Câmen, Jürgen Heimes
Donnerstag, 21. September 2017, 17:00 – 19:00 Uhr, Hotel Waldesrand, Herford
- **Workshop: Change-Prozesse erfolgreich meistern**
Mitarbeiter-Widerstände verhindern – Veränderungsprozesse gemeinsam effizient planen und umsetzen
Referent: Jürgen Heimes
Samstag, 21. Oktober 2017, 09:00 – 14:00 Uhr, Hotel Waldesrand, Herford
Kosten: 395,00 Euro, 10 % Frühbucherrabatt bei Anmeldung bis zum 29.9.2017

Mehr unter: 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 Câmen
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 Verbreitung, 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