bdeCONSULTING GMBH
UNTERNEHMENSBERATUNG

Nr. 26/10 2012

Wir sehen mehr.

bdeKOMPAKT

Information - Beratung - Diskussion - Aus dem Mittelstand, für den Mittelstand

Themen in Ausgabe 26:
Energiekosten und kein Ende
Neue Perspektiven für Sanierungskonzepte.
Die Mechanik der Krise und wie man ihr begegnet.

Wenn es stimmt, ...

dass mit der Novellierung der Insolvenzordnung die Fortführungschancen für Unternehmen verbessert werden sollen, wie kann ein Unternehmen in der Krise das dann nutzen?

Im Vorfeld einer Insolvenz bedarf es in jedem Unternehmen des Rates der Experten. Juristen für die rechtliche Seite, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater für Testate, Überschuldungsprüfungen und Bilanzen. Zusammen mit diesen Spezialisten erarbeiten wir Restrukturierungsmaßnahmen und begleiten deren erfolgreiche Umsetzung.

Das soll nun durch die seit März 2012 geltende neue Insolvenzordnung einfacher werden. Im Kern geht es vor allem um fogende Punkte:

1. Es kann bereits vor Eröffnung eines Insolvenzverfahrens ein vorläufiger Gläubigerausschuss gebildet werden. Dadurch wird frühzeitig der Gläubigereinfluss gestärkt, z. B. in Bezug auf die Wahl des Insolvenzverwalters und die Erarbeitung eines Insolvenzplans. Das macht viel Sinn, denn mit Fortführungsplänen und deren erfolgreicher Umsetzung haben sich schon in der Vergangenheit die Aussichten für Gläubiger verbessern lassen. Agieren Gläubiger und Schuldner abgestimmt, mit dem Ziel beiden Interessengruppen gerecht zu werden, steigen also die Chancen für eine Sanierung des Unternehmens.

2. Der vorinsolvenzliche Schutzschirm: Mittels eines vorläufigen Sachwalters, den auch das Krisenunternehmen vorschlagen kann, können bis zu 3 Monate genutzt werden, um einen Insolvenzplan vorzubereiten und bereits eingeleitete erfolgversprechende Sanierungsmaßnahmen umzusetzen und somit die Überlebenschancen für das Unternehmen zu verbessern. Der „Schutzschirm“ dient in dieser Phase dazu, den unmittelbaren Gläubigerdruck vom Krisenunternehmen fernzuhalten.

3. Durchführung der Insolvenz in Eigenverwaltung: Die Anordnung durch das Gericht wird erleichtert, der Gläubigerausschuß ist zu hören. Auch dadurch verbessern sich die Chancen auf eine Fortführung des Unternehmens.

War in der Vergangenheit regelmäßig der Gang zum Insolvenzgericht der letzte Schritt, so können sich mit dem nun vorliegenden Rahmen die Chancen auf eine erfolgreiche Sanierung des Unternehmens deutlich verbessern lassen.

Editorial

Energiekosten und kein Ende

Von Götz Walter und Martin Grimpe

Die Energiewende kostet Geld, das war und ist uns allen klar. Industrieunternehmen und private Haushalte stellen sich darauf ein und passen Energieverbrauch und Strukturen daran an.

Nun also auch noch die EEG-Umlage: Dahinter steht das „Erneuerbare-Energien-Gesetz“, in dem u.a. die Refinanzierung der Investitionskosten für die Erneuerbaren durch die allgemeine Umlage auf den Strompreis geregelt ist. Sie liegt heute bei 3,53 ct/KWh und wird 2013 um rd. 45 % steigen. Damit ist die durchschnittlich industriell verbrauchte Kilowattstunde zu etwa 40% durch die EEG-Umlage belastet. Etwa die Hälfte des industriell genutzten Stroms in Deutschland ist von der Umlage befreit. Der Energiekostendruck auf die kleineren und mittleren Unternehmen (vorwiegend sind diese nicht befreit) steigt weiter.

Wie kann der Mittelstand darauf reagieren? Überdenken Sie Ihre Investitionsplanungen. Sind Energieeffizienz-Effekte hinreichend berücksichtigt? Haben Sie Infrastruktur und Maschinenpark daraufhin überprüft, wo noch alte, längst abgeschriebene, „Stromfresser“ laufen? Haben Sie Ihre Gebäudeinstandhaltung auch energetisch gut im Griff? Führen Sie ein effizientes Energiecontrolling ein. Das schafft Transparenz und liefert neue Impulse. Nicht zuletzt: Schulen Sie Mitarbeiter und sensibilisieren Sie diese zu mehr Energieeffizienz.

Mechanik der Krise...

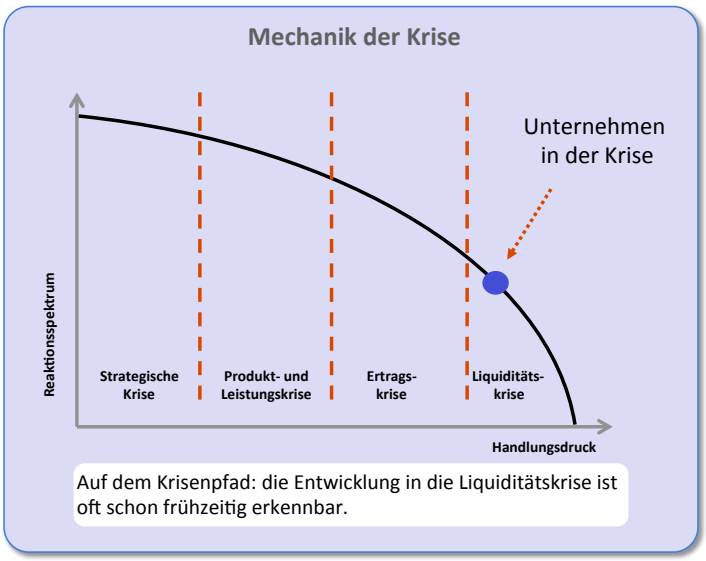
...und wie man ihr begegnen kann.

Lange läuft alles gut im Unternehmen, Umsätze bleiben stabil, der Betrieb ist ausgelastet, eigentlich sogar unter Druck, die Aufträge abzuwickeln. Aber im Vorjahr waren die Margen noch besser. Der Vertrieb stellt fest, dass der Preisdruck zunimmt und die Kunden zunehmend auch die Wettbewerber anfragen.

So oder so ähnlich können Unternehmenskrisen beginnen. Sie folgen einer bestimmten Mechanik. Wer diese kennt, weiß, worauf er achten muss. Ein Liquiditätsengpass entsteht nicht plötzlich. Er ist das Ende einer Reihe von Entwicklungen, z. B. Fehleinschätzungen im Management, fehlende Innovationsbereitschaft, Marktentwicklungen und Austauschbarkeit im Wettbewerb, Kosten der Marktbearbeitung, schleichend steigende operative Kosten.

Wir unterscheiden vier Krisensituationen. Die strategische Krise, die Produkt- und Leistungskrise, die Ertragskrise und die Liquiditätskrise. Jede hat ihre eigenen Symptome und Restrukturierungspfade. Es kommt nicht selten vor, dass Unternehmer die Phase, in der sie sich befinden, nicht richtig einschätzen. Aber, handfeste Problemen mit den Finanzierungspartnern und ausgeschöpfte Kreditlinien heilt man nicht mit der Entwicklung neuer Produkte oder der Eroberung neuer Märkte. Sehr gut lässt sich der Krisenzustand an den Handlungsspielräumen und dem Handlungsdruck eines Unternehmens identifizieren. Ist der Druck niedrig und der Gestaltungsspielraum groß, heisst es strategische Weichen zu stellen. Ist der Druck hoch und der Spielraum gering, muß die Finanzierung des Fortbestandes Vorrang haben.

In jeder Phase einer Unternehmenskrise gilt gleichermaßen: Der realistischen Einschätzung der Situation muss entschiedenes Handeln folgen, um die Krise aktiv auszusteuern. Unternehmer, die regelmäßig, auch in Zeiten des Wachstums, im Gespräch mit externen Beratern sind, nutzen den Blick von außen, um die eigene Situation einschätzen zu können. Sie haben gute Chancen drohende Krisen frühzeitig zu erkennen. Sehr häufig wird jedoch der Berater erst gesucht, wenn der Handlungsspielraum bereits eingeengt ist. Es ist dann noch immer nicht zu spät, aber die Maßnahmen fallen drastischer und restriktiver aus.



Auf dem Krisenpfad: die Entwicklung in die Liquiditätskrise ist oft schon frühzeitig erkennbar.

Insbesondere, wenn sich herausstellt, dass die Krise nur mit einer engagierten Sanierung abgewendet werden kann. Dann braucht es ein Sanierungskonzept. Es ist die Grundlage für weitreichende Entscheidungen, gerade in der Liquiditätskrise. Sanierungsberater sind nach strengen Standards aufgefordert über die Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens zu urteilen. Es geht dann um „Daumen hoch“ oder „Daumen runter.“ Hat das Gremium der externen und internen Kapitalgeber Vertrauen zum Restrukturierungskonzept, geht es an die Umsetzung der Maßnahmen. Je nach Dringlichkeit kann ein Restrukturierungsprojekt ein halbes Jahr oder auch bedeutend länger dauern. Der Aufwand ist natürlich davon abhängig, wie das Unternehmen aufgestellt ist. Kann man auf valide Controllingdaten aufsetzen, gibt es eine Prozesskostenrechnung, liegen vor- und nachkalkulatorische Werte vor? Wie gut sind Prozesse strukturiert und dokumentiert? Wie transparent ist der Markt? All diese Faktoren bestimmen, wie schnell die konzeptionelle Phase der Krisenbewältigung beginnen kann, oder ob zunächst aufwendig Grunddaten erhoben werden müssen, um zu einer belastbaren Diagnose zu kommen.

Wo die Maßnahmen zuerst ansetzen müssen, hängt von der jeweiligen Krise ab. In einer Liquiditätskrise kommt es darauf an, Zahlungsströme zu verengen und zu harmonisieren. Zahlungen müssen den Geldeingängen folgen. Es gilt ein Bottleneck im Unternehmen zu schaffen und allen, die Ausgaben veranlassen können, einen Riegel vorzuschieben. Wichtig ist, die Finanzierungspartner, bei denen in dieser Phase meistens ein Vertrauensschaden vorliegt, ins Boot zu bekommen. Dazu müssen alle Risiken erkannt und bewertet werden, Liquiditätsabflüsse zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes müssen geplant und ggf. mit Hilfslinien unterlegt werden. Dann erst geht es an die Maßnahmen und deren Umsetzung.

Auf ein Unternehmen mit einem Ertragsproblem oder mit einem Innovationsstau im Produktportfolio trifft dieses harte Krisenszenario nicht unbedingt zu. Wer in dieser Krisenphase die Kapitalgeber mit Krisenbotschaften beunruhigt, bewirkt mit seinem Bemühen u.U. genau das Gegenteil dessen, was er erreichen wollte. Denn es besteht durchaus mehr Zeit, mit dem Unternehmen über Lösungen und Innovation nachzudenken. So kann durch Geschäftsprozessoptimierungen, durch Zukauf von Know-how oder Ressourcen, durch Bündelung von Kernkompetenzen, durch die Erschließung neuer Märkte oder durch die Ausweitung oder Reduzierung der Wertschöpfungstiefe auf strategische Defizite Einfluss genommen werden.

Die praktische Beratererfahrung zeigt leider, dass es ist leichter ist, Veränderungen zu bewirken, wenn das Unternehmen unter Druck steht. In Zeiten des Erfolges ist die Bereitschaft zur Veränderung tendenziell schwächer ausgeprägt. Und wer trinkt schon gern Hustensaft, wenn er nicht erkältet ist?

Impressum:
bdeCONSULTING GMBH
Büro Hamburg: Gösselkoppel 56, 22339 Hamburg - Fon 040 - 539 10281
Büro Frankfurt: Rendeler Straße 2e, 61118 Bad Vilbel - Fon 06101 989957
Auflage: 380, verantwortlich und Redaktion, Götz Walter, Martin Grimpe