

• EDITORIAL

Liebe Leserin, liebe Unternehmerin
Lieber Leser, lieber Unternehmer



Die andauernde Corona Pandemie stellt viele Unternehmen auf die Probe. Für die Zukunft gilt es, Krisen als solche wahrzunehmen und proaktiv zu handeln. Eine strategische Restrukturierung ist dabei besonders wichtig. Alles, was dazu beachten müssen, erfahren Sie im ersten Beitrag.

Die Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden ist meistens teuer und zeitaufwändig gerade für kleine und mittlere Unternehmen. Mit Hilfe der sozialen Medien können Unternehmen effizienter neue Mitarbeitende rekrutieren. Im zweiten Beitrag finden Sie einige Tipps und Best Practices. Der zweite Teil von diesem Beitrag erscheint in der nächsten Ausgabe.

Mit der Unternehmenssteuerreform II wird Privat- und Gesellschaftsvermögen nicht mehr unterschieden. Deswegen stellt sich für Inhaber von Kapitalgesellschaften die Frage, ob ein Unternehmer sich eine Dividende oder einen Lohn auszahlen sollen.

Durch die Digitalisierung können Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden ortsunabhängig agieren. Flexible Arbeitsmodelle werfen aber auch die Frage auf, wie die Begründung einer Betriebstätte durch Home in einem Internationalen Sachverhalt zu handhaben ist. Passend dazu stellen wir Ihnen eine Checkliste zum Download zur Verfügung.

Ein informatives Lesevergnügen

Sabine Bernhard
Product Managerin
Finanzen & Steuern WEKA

BAUSTEINE DER STRATEGISCHEN RESTRUKTURIERUNG

Was ist eine Krise und wie erkenne ich sie? Jede Krise hat ihre spezifischen Ursachen, diese sind entscheidend für die erfolgreiche Sanierung. In jeder Krisenphase gilt es nicht nur die Spätindikatoren (Kundenverluste, Umsatzrückgänge, Ergebniseinbrüche und Liquiditätsengpässe) zu erkennen, sondern man muss sich vielmehr auf Frühindikatoren fokussieren (Kundenreklamationen, Auftragsverluste, Margenrückgänge und Zahlungsausfälle) Bei Erkennen von Frühindikatoren kann noch gehandelt werden, bei Spätindikatoren nur noch sehr eingeschränkt. Der Handlungsspielraum ist für den Sanierungserfolg entscheidend.

• Von Prof.Dr. Claus W. Gerberich

Eine Krise kommt selten über Nacht. Es gibt vielfältige Signale, dass ein Unternehmen in eine Krise hineinflutet. Dies beginnt mit der Stakeholder Krise, setzt sich dann über die Strategie Krise, die Produkt- und Marktkrise bis zur Ertragskrise und final die Liquiditätskrise bis zur Insolvenz um (Abb. 1).

Bausteine der strategischen Restrukturierung

Externe Faktoren der Krise

Externe Faktoren können sehr vielfältig sein. Dies können wirtschaftliche Aspekte, gesetzliche Aspekte, technologische Aspekte, politische Aspekte und Umwelt Aspekte sein.

Das Instrument der Relevanz der Veränderungen ist ein wichtiges Tool, um solche Veränderungen zu erkennen und für das Unternehmen zu bewerten. Es ist ein Radarsystem, das die Relevanz von Veränderungen für ein Unternehmen zeigt. Mit einer Skalierung von 1–5 kann die Bedeutung der Veränderung für das Unternehmen ermittelt werden. Damit werden Signale für den Handlungsbedarf gesetzt. Das Unternehmen wird gezwungen rechtzeitig zu handeln.

Interne Faktoren einer Krise

Neben äusseren Einflüssen wird die Krise im eigenen Unternehmen häufig befördert durch schlechte Planung, unpassendes Marketing, Missmanagement oder ignorierte Probleme. So werden in Studien und Befragungen regelmässig als **interne Faktoren einer Unternehmenskrise** genannt:

- fehlendes oder schlechtes Controlling
- Der Blick in die Vergangenheit und nicht der Blick in die Zukunft; «Das haben wir schon immer so gemacht»
- Finanzierungslücken und negativer Cashflow
- unzureichendes Debitorenmanagement, unerwartete Zahlungsausfälle
- Mangelhaftes WCM Working Capital Management, zu hohe und zu lange Kapitalbindung
- autoritäre und rigide Führung, ausgeprägtes hierarchisches Denken
- mangelhafte Transparenz und schlechte Kommunikation

Das Radarsystem für interne und externe Faktoren hat die Felder Leitbild/Mission, Strategische Positionierung und Unternehmensstrategie aber auch die

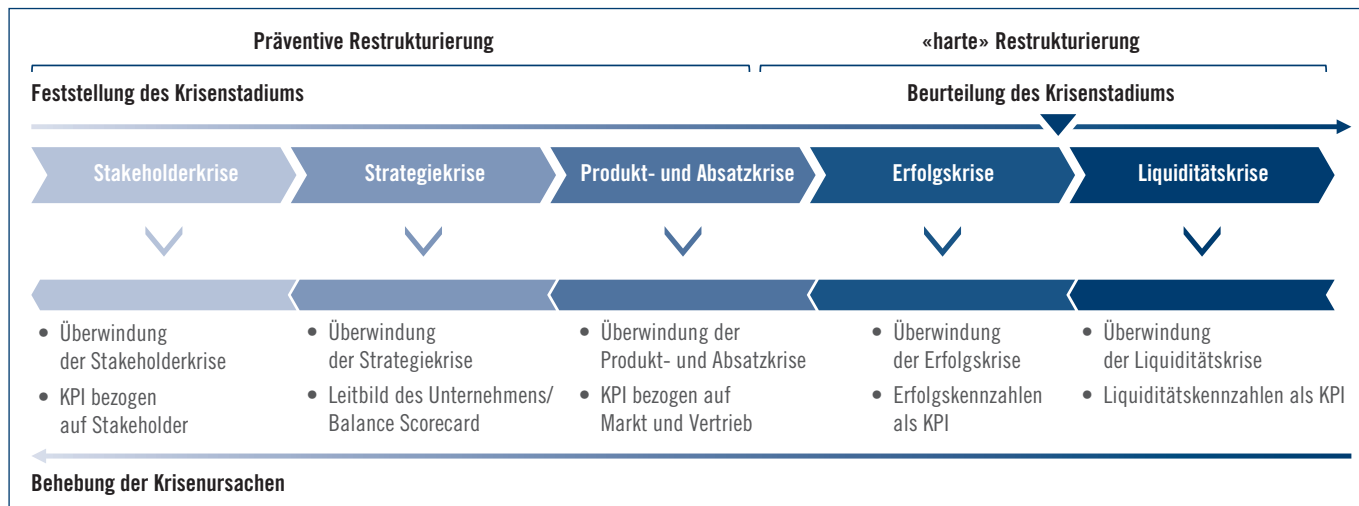


Abbildung 1

Organisation der strategischen Umsetzung zu beachten.

Unternehmensbedingte Ursachen

Wie anfällig Unternehmen für eine Krise sind, hängt stark von deren Grösse und Alter ab. Je jünger oder kleiner ein Unternehmen ist, desto eher kommen Sie in die Situation, Krisen behandeln zu müssen. Die Ursachen sind klar: In der Gründungsphase greifen Unternehmer häufig auf Eigenkapital, Kredite und private Anleger zurück. Gelingt es dann nicht, ausreichend Gewinn zu erwirtschaften, sind neue Finanzmittel in der aktuellen Situation kaum zu erhalten. Die eigenen Rücklagen sind aufgebraucht, die Bank erhöht die Kreditlinie nicht, Gründerdarlehen laufen aus und Freunde und Verwandte möchten nicht weiter investieren. Auch strategische Kapitalgeber wie Business Angels investieren in der Regel lediglich für drei bis fünf Jahre. Es drohen Finanzierungslücken.

Wie erkenne ich eine Krise in meinem Unternehmen?

Für ein erfolgreiches Unternehmen ist es unerlässlich, umgehend jede aufkeimende Krise zu behandeln. Wobei zwischen dem Zeitpunkt, an dem die Probleme objektiv beginnen, und dem Moment, an dem Sie diese wahrnehmen, oft Wochen oder Monate liegen können.

• WICHTIG



Es gilt: **Je eher Sie eine Krise behandeln, desto grösser sind Ihre Handlungsmöglichkeiten.** Achten Sie darum immer auf folgendes:

- Verfolgen Sie regelmässig die Wirtschaftsnachrichten und Branchenmeldungen!
- Stellen Sie regelmässig Einnahmen und Ausgaben gegenüber; die Aufwendungen dürfen die Erträge nicht übersteigen!
- Vermeiden Sie Finanzierungslücken!
- Achten Sie auf Ihre Auftragsbücher: Sind diese nicht ausreichend gefüllt, prüfen Sie, ob eine allgemeine Wirtschaftslaute oder Management- und Marketingfehler die Ursache darstellen!
- Hat sich Ihre Angebotserfolgsquote verschlechtert?
- Behalten Sie Ihr Forderungsmanagement im Auge: Grosse Aussenstände sind als Krise zu behandeln!
- Betreiben Sie ein aktives Forderungsmanagement!
- Wenn Sie Darlehenszinsen aus dem Eigenkapital entrichten, ist das ein absolutes Warnzeichen! Sie kämpfen mit Liquiditätsproblemen!
- Verlassen Sie sich nicht auf die Umsatzzahlen, sondern berechnen Sie immer die Marge!

Erster Schritt in Richtung Turnaround: Liquiditätsoptimierung

In der Krise ist Liquidität das A und O. Die Parole heisst Cash is King. Eine systematische und permanent aktualisierte

Liquiditätsplanung ist daher das unbedingte Muss.

Die Liquiditätsplanung hat rollierend zu erfolgen und muss tagesaktuell sein.

II. Fällige Verbindlichkeiten in EUR

Fällige Kreditoren (OP-Liste)	–153 153
Fällige Verbindlichkeiten ggü. Kreditinstituten	–80 16
Lohn- und Gehaltsverbindlichkeiten	0
Fällige Verbindlichkeiten ggü. Finanzamt	–125 213
Sonstige fällige Verbindlichkeiten	–105 325
Summe fällige Verbindlichkeiten	–463 851

Überdeckung (+) / Unterdeckung (–)	14 218
Überdeckung / Unterdeckung in %	3%

Optimierung der Finanzen und ein strukturiertes Reporting sind Fokusthemen im Krisenmanagement: **Was ist jetzt wirklich wichtig?**

- **Liquidität sichern:** Ermitteln Sie die Zahlungsströme und passen Sie die Prämissen an. Stellen Sie sicher, dass die Liquiditätsprognose für **mindestens für 3 Monate im Voraus**

in der Gewinn- und Verlustrechnung sowie in der Bilanz integriert ist.

- Entwickeln Sie ein **Abwärtsszenario** um vorausschauend handeln zu können und um Risiken zu umgehen. Um die nötige Liquidität sicherzustellen aktualisieren Sie die Liquiditätsplanung.
- **Steuern mit Kennzahlen:** Die externen, nicht planbaren, Einflüsse sind oft nicht steuerbar, dennoch besteht die Möglichkeit diese in Form von Kennzahlen möglichst früh zu erkennen.
- **Monitoring:** Bei einer angespannten finanziellen Situation ist ein objektives Monitoring der jeweiligen Unternehmenslage Voraussetzung für die nötigen Handlungsoptionen. Das Monitoring gibt der Geschäftsleitung einen Überblick über den aktuellen Stand des Unternehmens. Neben den Kennzahlen ist auch eine Einordnung in Krisenszenarien elementar für die Stakeholder und die Geschäftsführer. Kosten senken: Sparpotenziale nutzen und Rendite steigern. Die Kapitalrendite mit den beiden Komponenten Umsatzrendite und Kapitalumschlag ist die zentrale Steuerung der Unternehmensrentabilität. Dort gilt es systematisch die Felder Deckungsbeitrag, Fixkosten, Gemeinkosten, variable Kosten und die lang- und kurzfristige Kapitalbindung nach Senkungsmöglichkeiten zu durchforsten. In der Krise bleibt Ihnen als Sofortmassnahme häufig nur, zunächst die Kosten möglichst schnell und deutlich zu senken. Das gilt für Solo-Selbstständige und Mittelständler gleichermaßen. Sicherlich kann nicht in jedem Unternehmen an allen Stellen gleich der Rotstift angesetzt werden, überprüfen sollten Sie aber vor allem folgenden Punkte:
- Der Gewinn liegt oft schon im Einkauf: **Bündeln Sie Bestellungen** und kaufen Sie bei **Lieferanten, die Ihnen gute Konditionen einräumen.**

- **Halten Sie die Lagerbestände klein,** denn sie verursachen hohe Kosten.
- Verhandeln Sie mit Ihrem Vermieter und ziehen Sie einen **Umzug in Betracht, wenn die Räumlichkeiten zu gross sind.**
- Nutzen Sie eine Energieberatung, denn hier sind die Kosten oft unnötig hoch: Meist gelingt es schon kurzfristig, die **Energiekosten zu senken.**
- Prüfen Sie die **Telekommunikationskosten:** Gespräche sind teuer. Machen Sie Telefone und Handys nur den Mitarbeitern zugänglich, die sie tatsächlich benötigen, und suchen Sie nach **passenden Tarifen.**
- Wie steht es um Ihren Fuhrpark? Ist dieser zu umfangreich und die **Fahrzeugnutzung schlecht koordiniert?** Beschränken Sie die Fahrten auf das Wesentliche und schauen Sie, ob **Carsharing eine Option** ist.
- Setzen Sie bei den Personalkosten an. Es müssen nicht immer Kündigungen sein. Manchmal reicht es, freie Stellen nicht zu besetzen und die freiwilligen Arbeitnehmerleistungen zurückzufahren.
- **Schalten Sie einen Versicherungsmakler ein** und nutzen Sie das mögliche Sparpotenzial, um eine Krise zu behandeln.
- Passen Sie Werbung und Marketing den Gegebenheiten an und **fokussieren Sie sich auf die Zielgruppe.**
- Verfolgen Sie die Anforderungen der Zielgruppe
- Überprüfen Sie, wie Sie **Verbrauchsmaterialien einsparen** können. Vermeiden Sie Verschwendung

In einer akuten Krisensituation gilt der Grundsatz «Liquidität vor Rentabilität». Deshalb ist ein aktives Forderungsmanagement unerlässlich. Hierbei geht es vor allem um die Reduktion eines möglichen Zahlungsausfallrisikos und die Steuerung der Grössen DSO (Days Sales Outstanding und DPO (Days Payables Outstanding). Damit können Sie relativ schnell Kapital freisetzen.

Der Geschäftsplan – das Management Tool zur Steuerung der Krise

Der Geschäftsplan ist ein Management-Tool zur Steuerung durch die Krise mit den Bausteinen Liquiditätsplanung, GuV-Planung mit SOLL/IST Vergleich und Bilanzplanung mit Kennzahlenanalyse. Er ist die Basis um operative und strategische Entscheidungen vorzubereiten, die Finanzierungsstruktur zu erarbeiten und Voraussetzung für jedes Finanzierungsgespräch.

Der Geschäftsplan sollte folgende Inhalte haben:

1. Executive Summary Aussagekräftige Zusammenfassung des Businessplans
2. Idee und Zielgruppe Hier wird die Geschäftsidee auf den Punkt gebracht
3. Markt Marktanalyse, -grösse und -wachstum, -potenzial, Wettbewerbsanalyse inkl. Konkurrenz und Markteintrittsbarrieren
4. Ziele Mission/Vision, Meilensteine
5. Strategie USP und Positionierung
6. Marketing Produkt, Preise, Vertrieb, Werbung, Budget
7. Recht und Steuern Rechtsform, Name, verschiedene Steuern
8. Organisation Management, Personal, Wertschöpfungskette
9. Finanzen Finanzplan, Kapitalbedarf und Finanzierung
10. SWOT Stärken, Schwächen, Chancen, Gefahren
Anhang Lebenslauf, Zusätze, Zahlen und Grafiken



AUTOR

Prof. Dr. Claus W. Gerberich, Studium des Maschinenbaus und der Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am

MIT Cambridge/Boston. Er führt Trainings und Beratungen durch und hat sich dabei auf die Bereiche Unternehmensführung und -strategie sowie Controlling spezialisiert.