

Vortragstext

Vereins SFP e.V.

am 19. März 2011

Durch den Engpass zum Erfolg Warum operative Hektik nicht hilft



Autor: Walter R. Kaiser
Dipl.-Wirtschafts-Ing.
Kontakt: info@metalax.de
www.metalax.de

Durch den Engpass zum Erfolg

Warum operative Hektik nicht hilft

Vorwort

Wenn die Aufträge wegbrechen, dann wird es kritisch für jedes Unternehmen. Aber auch wenn durch zu viele Aufträge die eigene Kapazität überschritten wird, kann es gefährlich werden. In der Hektik des Tagesgeschäftes vergisst man dann Hilfsmittel und Methoden, die vorbeugend helfen könnten. Es wird dann viel angepackt, aber nicht immer das Wirksamste.

Der folgende Text basiert auf einem Vortrag. Er zeigt, dass man mit dem einfachen 4K-Prinzip (Kunden, Können, Kosten, Kredit) Problemen vorbeugen kann. Gezeigt wird auch, warum man sich immer am Engpass orientieren sollte. Untersuchen werden vorgestellt, wo die überwiegenden Defizite bei Mittelständlern liegen, die in die Krise führen könnten. Es wird erläutert, welche Vorteile ein Geschäftsplan (Businessplan) auch für Kleinunternehmen haben kann und was mindestens hineingeht. Die drei Phasen einer systematischen Liquiditätsplanung werden besprochen. Und anhand einer Fallstudie wird gezeigt, dass auch ein frühzeitig gestellter Antrag auf Insolvenzeröffnung eine realistische Chance bieten kann, Unternehmen und Unternehmervermögen zu retten. - Die Inhalte werden mit vielen Graphiken und Bildern verdeutlicht.



Walter R. Kaiser

Der Text dieser Broschüre kann kostenlos vervielfältigt und verteilt werden. Es ist aber ausschließlich in der vorliegenden Originalform gestattet. Wenn Auszüge daraus veröffentlicht werden oder auf die Inhalte Bezug genommen wird, ist die vollständige Quelle zu nennen.

Heimsheim, im März 2011

© METALAX GmbH

Inhaltsübersicht

1 Einleitung	4
1.1 Rückschaufehler und Selbsttäuschung.....	4
1.2 Überblick über die Themen	5
2 Das 4K-Prinzip	6
2.1 Kunden	6
2.2 Können	7
2.3 Kosten.....	7
2.4 Kredit	8
3 Engpass	9
3.1 Analogie Pflanzenwachstum	9
3.2 Engpässe im Unternehmen	10
4 Liquidität und Krise	10
4.1 Die häufigsten Defizite	10
4.2 Liquiditätsmanagement.....	12
4.3 Geschäftsplan	14
5 Fallstudie Insolvenzanierung	15
5.1 Ausgangssituation	15
5.2 Restrukturierung	17
6 Zusammenfassung	20
Checkliste Liquiditätsverbesserung	21
Checkliste Risikomanagement	22

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: Rückschaufehler - "hindsight bias"	4
Abbildung 2: Richtige Entscheidung keine Garantie für Erfolg	5
Abbildung 3: 4K-Prinzip, Vernetzung der Faktoren.....	6
Abbildung 4: 4K-Prinzip, Einzelbetrachtungen.....	7
Abbildung 5: Pflanzenwachstum und Engpassfaktor	9
Abbildung 6: Engpass entscheidet über Erfolg.....	10
Abbildung 7: Defizite der Unternehmen, Untersuchung	11
Abbildung 8: Familienunternehmen mit Risiko, Untersuchung	12
Abbildung 9: Liquidität ist die Luft des Unternehmens.....	12
Abbildung 10: Die 3 Phasen des Liquiditätsmanagement.....	13
Abbildung 11: Planung ersetzt Zufall durch Irrtum	14
Abbildung 12: Mindestinhalte eines Businessplans	15
Abbildung 13: Fallstudie, Eckdaten des Unternehmens	16
Abbildung 14: Fallstudie, Eröffnungsbilanz Jahresanfang.....	16
Abbildung 15: Fallstudie, Ergebnisse der rollierenden Planung.....	17
Abbildung 16: Fallstudie, Abfindungen mit und ohne InsO	18
Abbildung 17: Fallstudie, Geplante Entlassungen	18
Abbildung 18: Fallstudie, Gesamtverbesserung der Liquidität	19
Abbildung 19: Fallstudie, Insolvenzausfallgeld.....	19

1 Einleitung

1.1 Rückschaufehler und Selbsttäuschung

In der Psychologie und speziell der Verhaltenswissenschaft gibt es einen englischen Begriff und der heißt: „hindsight bias“. Vielleicht denken Sie jetzt: „Um Himmels willen. Da will wieder einer mit englischen Begriffen herumwirbeln, um den Anschein zu erwecken, er sei kompetent“. Keine Angst, es ist der einzige englische Begriff, den ich in meinem Vortrag verwende. Und ich erläutere ihn auch. „Hindsight“ heißt übersetzt „späte Einsicht“, und „bias“ bedeutet „Voreingenommenheit, Vorurteil“. „Hindsight bias“ würde demnach wörtlich übersetzt bedeuten „späte Einsicht in ein Vorurteil“. In der psychologischen Fachsprache wird der Begriff aber als „Rückschaufehler“ bezeichnet.

Rückschaufehler – „hindsight bias“



Rückblickende Klugscheißer gibt es immer!

© METALAX GmbH

Walter R. Kaiser

2

Abbildung 1: Rückschaufehler - "hindsight bias"

Was heißt das in der unternehmerischen Praxis? Es heißt nicht mehr und auch nicht weniger, als dass man rückblickend immer schlauer ist – oder zu sein scheint. Es bedeutet, dass wir uns oft selbst täuschen. Wenn etwas passiert ist – ob angenehm oder unangenehm – und wir zurückblicken, dann sind wir nicht selten der Meinung, wir hätten das ja vorhergesehen, oder die betreffende Person hätte es vorhersehen müssen. Wir täuschen uns darüber, was wir zu einem vergangenen Zeitpunkt über die künftige Entwicklung gemeint oder gesagt haben. Wir beurteilen eine Entscheidung nur anhand des Ergebnisses und nicht nach der Art und Weise, wie sie zustande gekommen ist.

Beispiel: Nehmen wir einen Würfel mit den Zahlen 1 bis 6. Ich mache mit Ihnen folgende Wette: Wenn eine 6 gewürfelt wird, dann bekomme ich von Ihnen 10 €. Wenn eine der Zahlen 1 bis 5 gewürfelt wird, bekommen Sie von mir 10 €. Würden Sie die Wette annehmen? Wahrscheinlich Ja. Denn die Wahrscheinlichkeit für eine 6 ist $\frac{1}{6}$ oder nur 16,7 %. Also wäre die Wahrscheinlichkeit, dass keine 6 gewürfelt wird beachtliche 83,3 %, also fast sicher. Es wäre daher von Ihnen eine richtige Entscheidung, die Wette anzunehmen. Wenn nun doch eine 6 gewürfelt würde und Sie ihre 10 € an mich verlieren, wäre für Sie zwar das Ergebnis schlecht, aber dennoch wäre Ihre Entscheidung nicht zu beanstanden.

Durch den Engpass zum Erfolg

Warum operative Hektik nicht hilft

Richtige Entscheidung keine Garantie für Erfolg



© METALAX GmbH

Walter R. Kaiser

3

Abbildung 2: Richtige Entscheidung keine Garantie für Erfolg

Wenn nun in einem Unternehmen etwas schief läuft, dann gibt es immer Schlaumeier, die nachträglich alles besser gewusst hätten. Einige Unternehmensberater gehören in diese Kategorie, aber auch wahrscheinlich nicht wenige Insolvenzverwalter. Wie kann man sich nun dagegen absichern? Wie kann man vermeiden, dass man sich selbst täuscht und aus Fehlern nichts lernt? Man kann dies, indem man vorher Überlegungen anstellt und diese Überlegungen auch möglichst schriftlich festhält. Indem man bei wichtigen Entscheidungen die Gründe für diese Entscheidung dokumentiert. Das muss nicht in Seiten langen Ausarbeitungen sein. Oft genügen Stichworte und oder kurze Notizen. Eine Methode, die vielleicht auch Politiker bei Ihren Entscheidungen anwenden sollten. Besonders Sie sind für solche „Rückschaufehler“ sehr anfällig und vergessen gerne heute, was sie gestern gesagt haben und halten sich rückblickend schlauer, als die, welche in der Vergangenheit die Entscheidung getroffen haben.

1.2 Überblick über die Themen

Die folgenden Ausführungen beschäftigen sich mit Vorschlägen, wie man seine unternehmerischen Entscheidungen verbessern kann. Dabei habe ich mich beschränkt auf Themen, die für alle Branchen, ob Industrie, Handel, Handwerk oder Dienstleistungen gelten. Und ich schöpfe dabei auch aus meiner eigenen unternehmerischen Erfahrung als Geschäftsführer in mittelständischen Betrieben und aus Beratungsprojekten.

Ich werde Sie mit dem 4-K-Prinzip vertraut machen, aus meiner Sicht sozusagen das ABC unternehmerischer Überlegungen. Dann gehe ich ein auf Defizite, die man aus Statistiken und Untersuchungen bei Mittelständlern festgestellt hat. Und weil es besonders kritisch wird, wenn Geld, Liquidität fehlt, werde ich dieses Thema etwas näher betrachten. Gegen Ende erläutere ich Ihnen anhand einer Fallstudie mit konkretem Hintergrund, dass auch ein Antrag auf Insolvenzeröffnung nicht das Aus für eine Firma bedeuten muss.

2 Das 4K-Prinzip

Wenn man nach den Erfolgsfaktoren von Unternehmen fragt, dann findet man umfangreiche Literatur. Ganze Heerscharen von Beratern und Ökonomen warten mit Antworten auf. Und wenn einem gar nichts mehr einfällt, dann greift man auf das Buch der Bücher, die Bibel zurück. So heißt denn auch bei einem Buch aus dem Jahr 1996 der Titel: „Management by Bible“. Doch Kain und Abel sind sicherlich keine Vorbilder. Nun bin ich keineswegs schlauer als Doktoren und Professoren an Hochschulen, Universitäten oder Forschungsinstituten. Doch ich habe aus meiner Praxis vier Hauptfaktoren identifiziert: Kunden, Können, Kosten und Kredit.

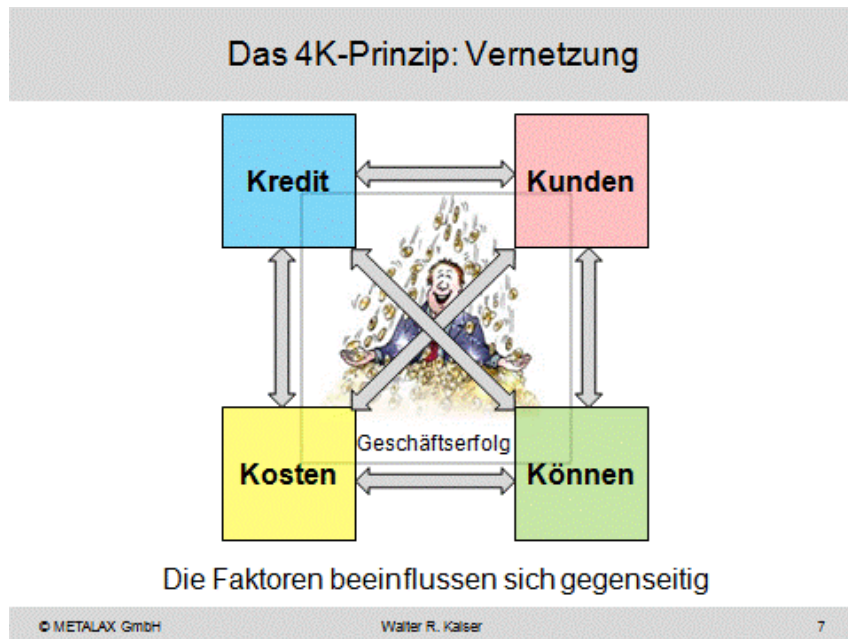


Abbildung 3: 4K-Prinzip, Vernetzung der Faktoren

2.1 Kunden

„Ich kenne meine Kunden. Schließlich bin ich schon lange im Geschäft“, so die Meinung vieler Führungskräfte. Aber diese Personen werden meist schnell unsicher, wenn man beispielsweise folgende Fragen stellt:

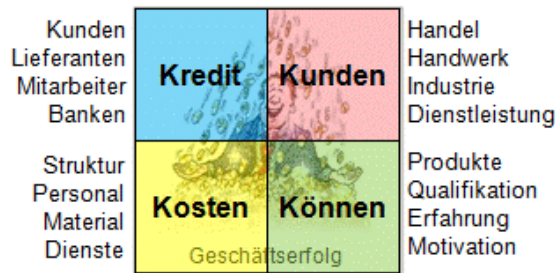
- Wie verteilen sich Ihre Kunden auf die Kundenbranchen?
- Wo, geographisch betrachtet, sitzen Ihre Kunden?
- Wie viele aktive Kunden haben Sie eigentlich?
- Mit wie vielen dieser Kunden machen Sie die Hälfte ihres Umsatzes oder Gewinnes und sind es die gleichen?
- Wie sind in den verschiedenen Kundenbranchen die Entscheidungsabläufe?
- Welche Kunden haben Sie in den letzten drei Jahren verloren und welche dazugewonnen und warum?
- Wie werden sich die verschiedenen Kundenbranchen künftig entwickeln und warum?

Durch den Engpass zum Erfolg

Warum operative Hektik nicht hilft

Nun waren dies noch wenige Fragen. Es könnten noch mehr gestellt werden. Doch zumindest auf diese sollte man eine Antwort haben und die auch schriftlich festgehalten. *Kunden sind nicht alles, aber ohne Kunden ist alles nichts!*

Das 4K-Prinzip: Einzelbetrachtung



Es gibt kein „wichtigstes“ K!
Es kommt auf die konkrete Situation der Firma an.

© METALAX GmbH

Walter R. Kaiser

8

Abbildung 4: 4K-Prinzip, Einzelbetrachtungen

2.2 Können

Mitarbeiter, so hört man landauf und landab, seien das größte Potential eines Unternehmens. Das stimmt! Aber gerade dieses Potential wird oft nicht genügend unter die Lupe genommen. In größeren Unternehmen gibt es jährliche Beurteilungs-, Beratungs- und Förderungsgespräche. Ich selbst war ja auch viele Jahre einfacher Mitarbeiter und habe solche Gespräche mit meinen Vorgesetzten erlebt. Oft waren sie für den Chef nur eine lästige Pflicht, die man gegenüber der Personalabteilung zu erfüllen hatte. Und manchmal war eine „Feigheit des Chefs vor dem Mitarbeiter“ deutlich zu spüren.

Aber die Qualität der Arbeit, die dem Kunden verkauft werden muss, fällt nicht vom Himmel. Die ist Ergebnis der formalen Qualifikation der Mitarbeiter, deren Berufserfahrung und auch deren Begeisterung für ihre Tätigkeit. Trotz aller sogenannter Motivationsmethoden sind es immer noch einfache Tugenden, die gepflegt und gefördert werden müssen: Pünktlichkeit, Fleiß, Verlässlichkeit, Loyalität und Einsatzbereitschaft. Darauf zu pochen ist das Recht eines Chefs. Aber er wird unglaublich, wenn er dies von seinen Mitarbeiter fordert, sich selbst aber großzügig von diesen Primärtugenden befreit. „Der Fisch stinkt vom Kopf“, sagt eine Redensart. „Wie der Herr, so s´Gscherr“, meint eine andere. Können ist eben mehr als Wissen. Es braucht manchmal wenig, um die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu erhöhen.

2.3 Kosten

Die Kosten im Blick und Griff zu behalten, gehört zum A&O der täglichen Unternehmenssteuerung. Und wenn ich hier einen generellen Rat erteilen müsste, dann würde er lauten: „Wehret den Anfängen“. Verschwendung beginnt damit, dass Kleinigkeiten missachtet werden. Von Robert Bosch wird

Durch den Engpass zum Erfolg

Warum operative Hektik nicht hilft

kolportiert, dass er auf seinen Rundgängen durch den Betrieb ab und zu heimlich selbst eine Büroklammer fallen ließe, um sie dann demonstrativ vor den Augen der Mitarbeiter aufzuheben. Zu sagen brauchte er nichts – allein seine Handlung sagte mehr als tausend Worte. Die Mitarbeiter haben verstanden.

Manche Firmeninhaber aber auch Fremd-Geschäftsführer sparen besonders gerne bei ihren Mitarbeitern – weniger bei sich selbst. Großzügige Gehältern, nicht erklärbare Boni sind keine Privilegien von Konzernen. Wer selbst mit einen dicken Firmenwagen vorfährt, hohe Spesenabrechnungen in die Buchhaltung gibt und sein Chefbüro mit teuren Designermöbel ausstattet, wird wenig oder nichts mit Sparapellen bei seinen Mitarbeiter erreichen.

Natürlich kann man die direkten Kosten bei den Produkten senken. Es gibt dazu bewährte Methoden wie die Wertanalyse oder die Analyse der sogenannten Funktionskosten eines Produktes. Aber dies sind meist direkte Kosten. Wenn man nichts produziert und verkauft, dann entstehen sie auch nicht. Probleme bereiten die indirekten Kosten. Sie sind auch dann noch vorhanden, wenn die Umsätze rapide zurückgehen. Diese Gemeinkosten, die oft auch zu „gemeinen Kosten“ werden, sind häufig die Ursache, dass eine Firma in finanzielle Schwierigkeiten kommt.

Nur dann, wenn die Kostenverantwortlichen auch zeitnah aussagefähige Informationen über ihre Kosten bekommen, kann man früh gegensteuern. Leider ist es aber manchmal so, dass selbst der Firmeninhaber sich nicht die Mühe macht, mindestens die monatlichen betriebswirtschaftlichen Auswertungen anzusehen, die vom Steuerberater oder dem eigenen Rechnungswesen kommen. Wie sollen sie dann kompetent mit ihren Mitarbeitern über Kostendisziplin, Kostenentwicklung und Einsparungen reden?

2.4 Kredit

Jedes dauerhaft erfolgreiche Geschäft lebt vom Vertrauen und der Kreditwürdigkeit der Geschäftspartner. Es ist unmöglich, sich immer und gegen alles abzusichern. Damit ist nicht nur gemeint, dass man von den Banken für kreditwürdig gehalten wird. Kreditwürdigkeit in dem Sinne, wie ich es hier meine, ist wesentlich umfangreicher.

Es beginnt mit dem Vertrauen, das Kunden in die Firma und deren Produkte haben. Wie schnell das zerstört werden kann, zeigen Rückrufaktionen, die zu spät erfolgen oder – aktuell im Lebensmittelbereich – die Skandale um unzulässige Schadstoffwerte. Es heißt nicht, dass man jede Beschwerde eines Kunden kostenlos beheben sollte. Manche Kunden können wie Vampire sein, die unter Vortäuschung falscher Tatsachen das Blut, sprich den Gewinn absaugen und die Firma dann zu einem Untoten machen. Aber gezielte Großzügigkeit zahlt sich dennoch bei Kulanz und Gewährleistung langfristig aus.

Man kann aber auch den Kredit bei seinen Lieferanten verspielen. Wer nicht mehr innerhalb vereinbarter Fristen zahlt, wer Mängel vorschiebt, um nachträglich Preisnachlässe zu erhalten, wer vereinbarte Abnahmeverträge nicht einhält und es lieber auf einen Prozess ankommen lässt, kann diese Geschäftsbeziehung abhaken. Kein seriöser Lieferant wird sich künftig mit solchen Kunden einlassen.

Auch der Kredit bei den Mitarbeitern ist schneller verpulvert, als man denkt. Mitarbeiter möchten richtig informiert werden. Es sind erwachsene Menschen. Sie vertragen auch schlechte Nachrichten, wenn man über die Gründe aufklärt und auch eigene Managementfehler eingesteht. Aber schlechte

Durch den Engpass zum Erfolg

Warum operative Hektik nicht hilft

Nachrichten verbreiten, die nicht stimmen, mit dem alleinigen Ziel, von den Mitarbeitern Opfer zu verlangen, zahlt sich nicht aus. Es gilt hier die Redensart: „Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht, und wenn er gleich die Wahrheit spricht.“ Und wer Offenheit predigt und zu Kritik auffordert, dann aber die betreffenden Mitarbeiter dafür bestraft – durch Missachtung oder Bloßstellung vor Kollegen und Kolleginnen – wird nicht mehr erfahren, was wirklich in seiner Firma los ist.

Auf die Kreditwürdigkeit gegenüber Banken, komme ich gleich noch zurück, wenn wir über die Planung und Liquidität sprechen.

3 Engpass

3.1 Analogie Pflanzenwachstum

Eine entscheidende Frage ist nun, welcher dieser vier Generalfaktoren Kunden, Können, Kosten und Kredit am wichtigsten ist. Hier kann ich Ihnen keine verbindliche Antwort geben. Es kommt darauf an. Worauf kommt es an? Es kommt darauf an, was in einer konkreten Unternehmenssituation der Engpass ist oder die Engpässe sind. Ein kleiner Ausflug in die Alltagsbiologie soll dies verdeutlichen.

Analogie: Pflanzenwachstum



Wenn Wasser fehlt, hilft mehr Dünger nicht!

© METALAX GmbH

Walter R. Kaiser

9

Abbildung 5: Pflanzenwachstum und Engpassfaktor

Pflanzen brauchen, allgemein gesprochen Erde, Wasser, Licht. Jede Pflanze benötigt eine für sie ausgewogene Kombination dieser drei Elemente. Sie können die Pflanze in fruchtbare Erde setzen und mit ausreichend Wasser versorgen. Wenn Sie den Topf dann in einen dunklen Keller stellen, ist es mit dem Wachstum nicht weit her. Sie können den Pflanzentopf ans Licht stellen und genügend wässern. Wenn der Topf mit magerer Erde gefüllt ist ohne Nährstoffe, dann ist das Wachstum auch sehr begrenzt. Wenn in diesem Beispiel zwei Faktoren ausreichend vorhanden sind, aber einer nicht, hängt das Wachstum der Pflanze allein von diesen einem Mangelfaktor ab. Er ist der Engpass.

3.2 Engpässe im Unternehmen

Diese Analogie kann 1:1 auf Unternehmen übertragen werden. Immer werden das Unternehmenswachstum und der Unternehmenserfolg von Engpässen begrenzt. Das können zu wenige oder die falschen Kunden sein, fehlende Qualifikation der Mitarbeiter, zu hohe Kosten oder ungenügende Kreditwürdigkeit. Die erste und wichtigste Aufgabe ist daher festzustellen, was die begrenzenden Faktoren sind. Man könnte meinen, das sei doch leicht. Ist es aber nicht. Die Erfahrung zeigt, dass in schwierigen Situationen zu schnell vielerlei Aktivitäten angeleiert werden. Man hofft, dass das schon irgendwie helfen wird. Es bricht operative Hektik aus. Aber man sollte sich dann an den Spruch erinnern: „Operative Hektik ist ein Zeichen geistiger Windstille.“ Manchmal muss man einen offensichtlichen Engpass hinterfragen, um an den wirklichen Engpass zu kommen.

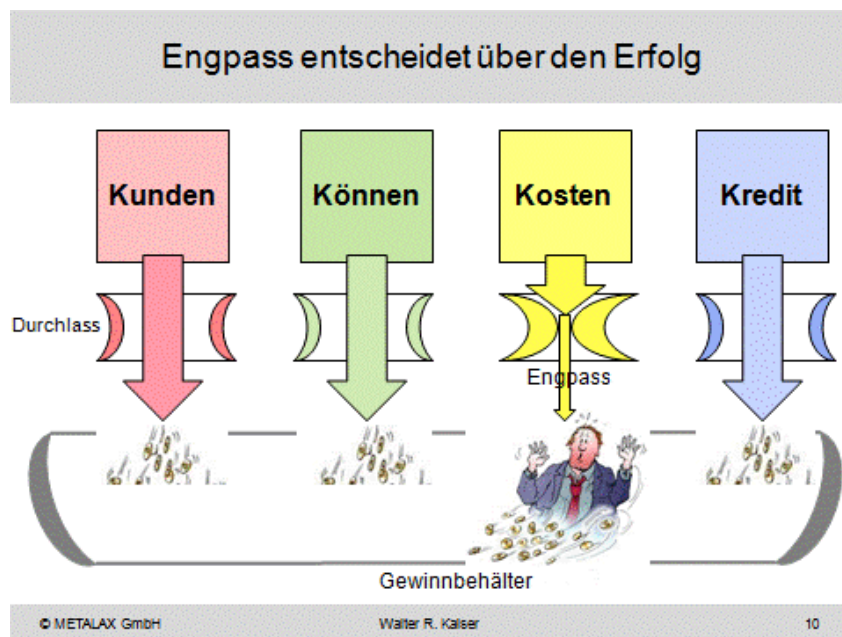


Abbildung 6: Engpass entscheidet über Erfolg

Ein Beispiel: Ich hatte in einer Firma die Situation, dass der Krankenstand in einer Abteilung durchschnittlich um die 20 % lag. Das bedeutet, dass die Firma 100 % Personalkosten hat, aber dafür nur 80 % der Arbeitsleistung erhält. Es wurde an allen möglichen Stellschrauben gedreht: Bessere Entlüftung, neue Sitzgelegenheiten an den Montageplätzen, veränderte Arbeitsabläufe. Geholfen hat dies alles immer nur kurzfristig. Wirkliche Ursache war der Abteilungsleiter. Sein Führungsstil war – gelinde gesagt – äußerst verbesserungsfähig. Er wurde versetzt, ein neuer kam, der Krankenstand ging innerhalb kurzer Zeit erheblich zurück und hat sich auf einem niedrigen Niveau gehalten. Wenn es nun nicht eine angestellte Führungskraft gewesen wäre, sondern der Firmeninhaber, dann wäre ein Austausch natürlich nicht so ohne weiteres möglich gewesen.

4 Liquidität und Krise

4.1 Die häufigsten Defizite

Wenn man die Defizite kennt, die zu Krisen führen, dann wird man dafür sensibler und kann gezielter gegensteuern. Eine Erhebung aus dem Jahre 2006 zeigt, wo es bei vielen Firmen hapert, warum sie in

Durch den Engpass zum Erfolg Warum operative Hektik nicht hilft

gefährliche Krisen kommen. Nun könnte man glauben, es wäre überwiegend ein nicht marktgerechtes Angebot, ob Produkte oder Dienstleistungen. Dem ist nicht so.

Nach der Untersuchung der HERMES EULER Kreditversicherung liegen die größten Defizite bei: fehlendem Controlling, Finanzierungslücken und unzureichenden Management der eigenen Außenstände, dem Debitoren-Management. Dann folgt schon ein autoritärer rigider Führungsstil.

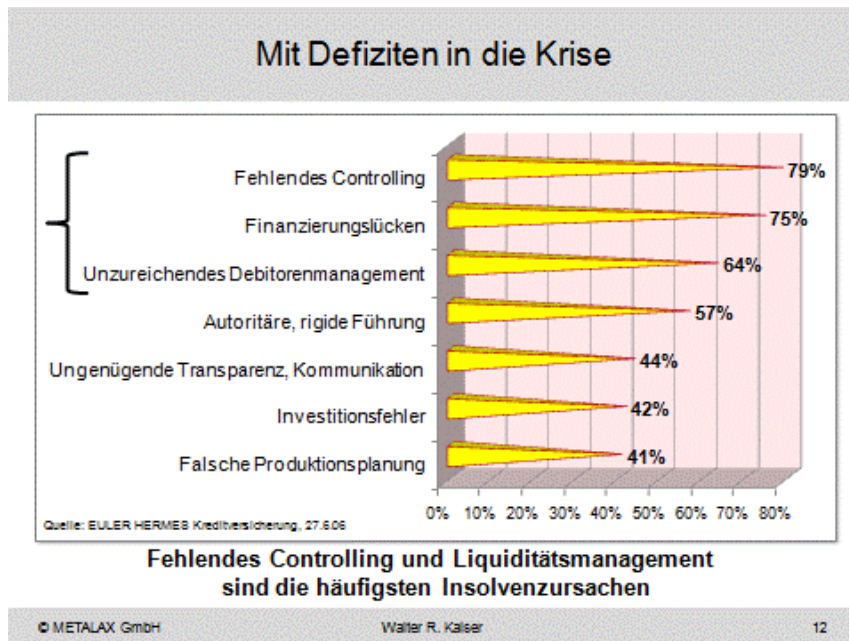


Abbildung 7: Defizite der Unternehmen, Untersuchung

Finanzierungslücken und Debitoren-Management beeinflussen aber direkt und sehr stark die Liquidität des Geschäftes. Ein Unternehmen kann lange Zeit Verluste produzieren, es kann sogar das Eigenkapital ganz aufzehren. Das ist aktuell kein zwingender Grund mehr, um einen Antrag auf Insolvenzeröffnung zu stellen. Wenn eine positive Fortführungsprognose besteht, kann das Eigenkapital sogar negativ sein.

Eine Datenerhebung aus dem Jahr 2004 von der Unternehmensberatung Wieselhuber & Partner zeigt außerdem, welche Unternehmen besonders gefährdet sind. Demnach befinden sich unter den Krisenunternehmen fast 60 % Familienunternehmen, die vom Inhaber geführt werden. Von der Rechtsform sind dies meist Personengesellschaften, kleine GmbHs oder GmbH & Co. KGs. Es folgen mit rund 19 % die Unternehmen im Familienbesitz, aber mit fremdem Management. Zählt man diese beiden Zahlen zusammen, dann ergibt sich, dass rund 3/4 aller gefährdeten Unternehmen Familienunternehmen sind. Es tröstet da wenig, dass auch professionelle Investoren die unternehmerische Weisheit nicht mit Löffeln gegessen haben. Immerhin sind es 15 % der Unternehmen mit solchen Eigentümern, die in die Krise schlittern.

Durch den Engpass zum Erfolg Warum operative Hektik nicht hilft

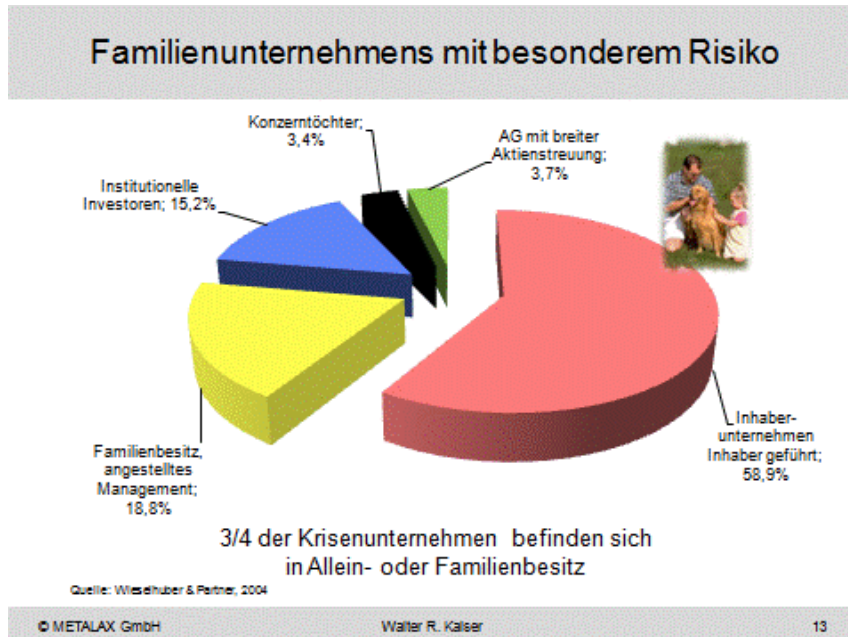


Abbildung 8: Familienunternehmen mit Risiko, Untersuchung

4.2 Liquiditätsmanagement

Betrachten wir das Thema Liquidität etwas näher. Wenn die laufenden finanziellen Verpflichtungen nicht mehr erfüllt werden können, oder wenn die Geschäftsführung erkennt, dass dies in absehbarer Zeit nicht mehr möglich sein wird, dann ist ein Insolvenzverfahren vorprogrammiert. Liquidität ist die Luft, die ein Unternehmen kurzfristig zum Atmen braucht. Dursten, also auf Gewinn verzichten, kann man etwas länger. Auch wenn keine Krise bevorsteht, sollte aus meiner Sicht die Überwachung der aktuellen Zahlungsströme, als der Zahlungseingänge und –ausgänge immer im Blick der Geschäftsführung sein.

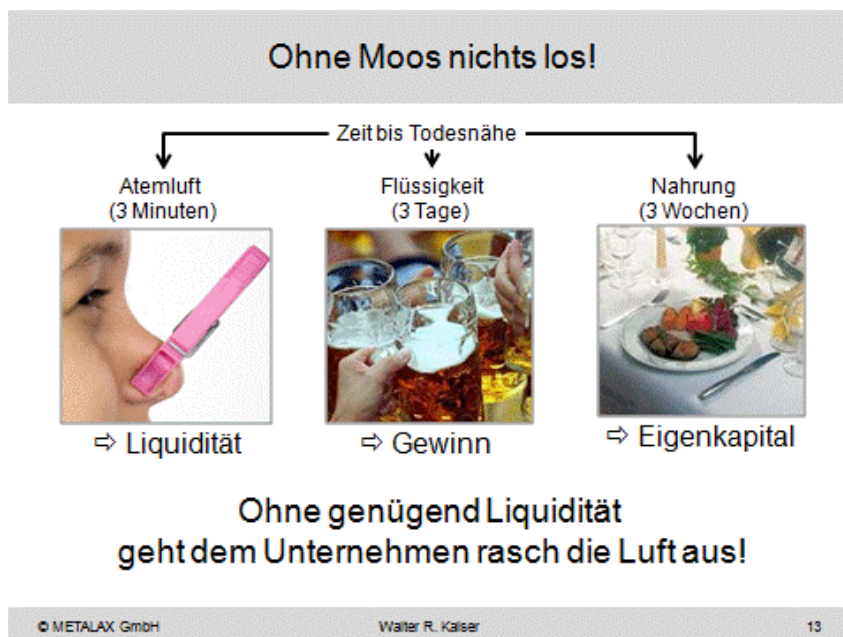


Abbildung 9: Liquidität ist die Luft des Unternehmens

Durch den Engpass zum Erfolg

Warum operative Hektik nicht hilft

Und eine Vorausschau für die nächsten Monate ist ebenfalls sehr empfehlenswert. Sinnvolle Steuerung würde aber erfordern, dass man die aktuellen Zahlungsströme mit den geplanten vergleicht, die Ursachen der Abweichungen analysiert und dann frühzeitig gegensteuert. Der erste Schritt zu einem Liquiditätsmanagement ist daher, dass man zu Beginn zumindest einen groben Liquiditätsplan aufstellt. Das wäre die *Phase 1*.

Die einmalige Übersicht genügt natürlich nicht. Für die laufende Überwachung muss man festlegen wer, was, wann zu tun hat und wer welche Information wann erhalten soll. Außerdem sollte man Ideen entwickeln, wo und wie man im Bedarfsfalle weitere Liquidität schöpfen könnte. In diesem Stadium, *der Phase 2*, wird damit die Liquiditätsplanung verfeinert.

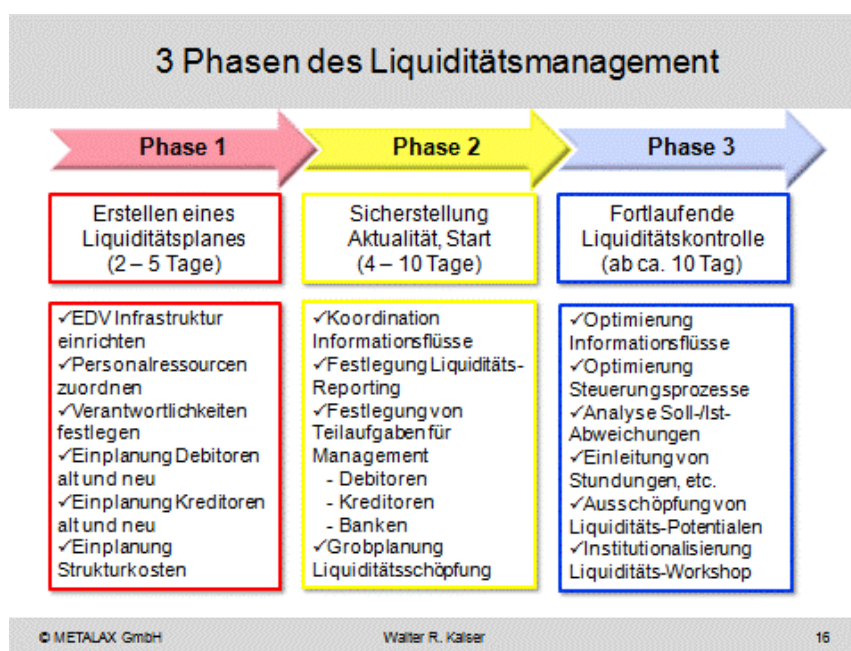


Abbildung 10: Die 3 Phasen des Liquiditätsmanagement

So wäre nun die Basis gelegt für den Übergang zur *Phase 3*, um fortlaufend die Liquiditätskontrolle durchzuführen. Damit wird es auch möglich, frühzeitig mögliche Liquiditätsengpässe zu erkennen, zu überlegen was man tun könnte und dann auch die entsprechenden Maßnahmen einzuleiten.

Solch ein Werkzeug ist auch ein wichtiger Baustein für Gespräche mit Banken. Ihr Firmenkundenbetreuer sieht, dass die verlässlich planen, die Planung laufend mit den Ist-Werten vergleichen, und damit frühzeitig erkennen können, wenn Schwierigkeiten auftreten. Denn Darlehen werden Firmen nur bekommen, wenn die Bank mit hoher Wahrscheinlichkeit damit rechnen kann, dass Zinsen und Tilgungen wie vereinbart zurückgezahlt werden können. Die Bank, Volksbank oder Sparkasse ist kein Wohlfahrtsinstitut und Bankmanager werden auch daran gemessen, welchen Erfolg sie vorzuweisen haben. Und besonders dann, wenn sie in Großprojekten kräftig daneben gelangt haben, werden sie bei relativ kleinen Darlehen oft überpingelig. Darüber mag man sich beklagen. Wer ein Darlehen haben will, muss aber mit dieser Situation umgehen können.

4.3 Geschäftsplan

Zu Beginn hatte ich Ihnen versprochen, dass der Begriff „hindsight bias“ das einzige Englische Wort sein würde, dass ich verwende. Ich muss nun eingestehen, dass dies nicht ganz stimmt. Ich möchte nämlich ein paar Ausführungen zum sogenannten Businessplan machen. Natürlich kann man auch Geschäftsplan dazu sagen. Aber Businessplan ist auch in Deutschland ein geläufigerer Ausdruck geworden.

Manche Firmeninhaber oder Geschäftsführer wenden sich angewidert ab, wenn das Thema Planung auf den Tisch kommt. Das Killerargument lautet dann: „Warum sollen wir planen? Es kommt doch nie so, wie es nach Plan kommen sollte!“ Und sie haben sogar damit recht. Es steckt in der Planung, dass sie lediglich eine begründete Hypothese über die künftige Entwicklung der Firma ist. Sie basiert auf bestimmten Voraussetzungen. Und wenn sich diese Annahmen ändern, ändert sich auch das Ergebnis. Und da man nie alle Faktoren kennen kann, wird auch ein Plan immer mit Risiken behaftet sein und nur ganz zufällig mit der Realität völlig übereinstimmen.

Planung ersetzt Zufall durch Irrtum



Definition:
Planung ist die gedankliche Vorwegnahme
künftig möglicher Ereignisse

© METALAX GmbH

Walter R. Kaiser

14

Abbildung 11: Planung ersetzt Zufall durch Irrtum

Dies ist aber kein stichhaltiger Grund, das Planen sein zu lassen. Einerseits zwingt es dazu, sich systematisch Gedanken über das künftige Geschäft zu machen. Es zwingt dazu, sich auch unangenehmen Fragen zu stellen. Und selbst wenn man bestimmte Fragen während der Planung nicht beantworten kann, hat dies etwas Gutes für sich. Zumindest weiß man dann, wo Unsicherheiten und Risiken lauern könnten. Man weiß, was man aktuell nicht weiß. Das wäre fast schon die Weisheit des griechischen Philosophen Sokrates. Wer erstmals mit einer Planung beginnt, sollte keine zu hohen Ansprüche stellen. Es müssen nicht 200 engbeschriebene Seiten mit 50 Graphiken oder Tabellen sein. Es gilt hier: besser eine erste Planung grob und ungefähr richtig als zu detailliert und genau falsch. Beim nächsten Mal kann man mehr ins Detail gehen. Mindestens folgende Fragen sollte man aber versuchen zu beantworten:

1. Was ist das Ziel des Unternehmens?
2. Mit welchen Produkten oder/und Dienstleistungen soll dieses Ziel erreichen?

Durch den Engpass zum Erfolg

Warum operative Hektik nicht hilft

3. Wer sind die aktuellen und potentiellen Kunden nach Branche, Firmengröße und Gebiet?
4. Wer sind meine Mitbewerber nach Größe, Angebot und Marktbedeutung?
5. Wer sind meine Schlüsselmitarbeiter und welche Qualifikation und Berufserfahrung haben sie?
6. Wie ist das Unternehmen intern organisiert, wer ist wem formal über- oder unterstellt?
7. Wie finde ich den Weg zum Kunden, mit welchen Werbemaßnahmen und mit welchem Vertrieb?
8. Mit welchen Aktivitäten und in welcher Zeit möchte man welche Teilziele erreichen?
9. Wo liegen besondere Chancen und mit welchen Risiken muss gerechnet werden?
10. Wie sieht mein Absatz-, Kosten-, Investitions- und Finanzierungsplan aus?

Krisen vorbeugen mit Businessplan	
Kapitel	Bezeichnung
1	Zusammenfassung („Executive Summary“)
2	Unternehmensziele
3	Produkt, Produktion, Dienstleistung
4	Branche, Markt und Wettbewerb
5	Management, Schlüsselpositionen
6	Unternehmensorganisation
7	Marketing und Vertrieb
8	Realisierungsplan
9	Chancen und Risiken
Anhang	a) Investitionsplan
	b) Finanzierungsplan
	c) Gewinn- und Verlustrechnung
	d) Planbilanzen



© METALAX GmbH Walter R. Kaiser 14

Abbildung 12: Mindestinhalte eines Businessplans

Wenn dann die erarbeiteten Daten auch noch in eine Planbilanz und eine Plan-Ergebnisrechnung einfließen können, wäre man bestens auf Gespräche mit Kreditinstituten oder privaten Geldgebern vorbereitet. Außerdem wäre es dann auch leichter möglich, einmal eine Unternehmensbewertung durchzuführen. Die entsprechenden Daten hätte man ja schon aufbereitet. Welcher Unternehmer möchte nicht gerne wissen, was sein Unternehmen aktuell am Markt noch Wert wäre.

Nochmals: Plausibilität kommt vor Perfektion. Wer in der Planung mit dem letzten Cent rechnet, der hat das nicht ganz verstanden.

5 Fallstudie Insolvenzsanierung

5.1 Ausgangssituation


Trotz Planung, trotz laufender Überwachung der Kennzahlen und der Liquidität kann es dennoch zu existenziellen Schwierigkeiten kommen. An einer Fallstudie mit konkretem Hintergrund möchte ich Ihnen zeigen, dass ein Antrag auf Insolvenzeröffnung helfen kann, das Unternehmen und damit auch einen großen Teil des Unternehmervermögens zu retten. Es lässt sich nun nicht vermeiden, dass ich für die folgenden Ausführungen einige Zahlentabellen verwenden muss. Sie verdeutlichen im Detail die Situation und die finanziellen Auswirkungen der Maßnahmen.

Durch den Engpass zum Erfolg


Warum operative Hektik nicht hilft

Das Unternehmen. Es handelt sich um ein kleines mittelständisches Unternehmen, das Messgeräte zur Durchflussmessung von Flüssigkeiten und Gasen herstellt. Der Umsatz lag bei etwa 18 Mio. € und es wurde in den letzten Jahren immer ein angemessener Gewinn erwirtschaftet.


Fallstudie
Unternehmenseckdaten



- Mittelständisches Unternehmen
- Gründung 1987
- Inhaber ist Alleingeschäftsführer
- Dipl.-Ing. Verfahrenstechnik



- Messgeräte Durchflussmessung
- 11 Patente durch Eigentümer
- 80 Mitarbeiter
- davon 7 Ingenieure/Techniker



- ca. 18 Mio. € Umsatz
- EBIT bisher 6 – 10 %
- Bilanzsumme ca. 7,6 Mio. €
- Eigenkapitalquote ca. 21 %

© METALAX GmbH
Walter R. Kaiser
20

Abbildung 13: Fallstudie, Eckdaten des Unternehmens

Die Bilanz. Die Bilanz sieht ganz normal aus. Mit einer Eigenkapitalquote von 21 % lag die Firma im üblichen Rahmen. Das ist nicht berauschend, aber auch nicht schlecht. Allerdings machen die gesamten Verbindlichkeiten über die Hälfte der Bilanzsumme aus. Darin enthalten sind auch Gesellschafterdarlehen.

Fallstudie
Eröffnungsbilanz Jahresanfang

AKTIVA	Tsd EURO	Anteil %	PASSIVA	Tsd EURO	Anteil %
A. Anlagevermögen			A. Eigenkapital		
1. Softwarelizenzen	200	2,6%	1. Gezeichnetes Kapital	1.500	19,7%
2. Anzahlungen	10	0,1%	2. Gewinnrücklagen	100	1,3%
3. Grundstücke und Gebäude	2.200	28,9%	3. Gewinn-/Verlustvortrag	0	0,0%
4. Maschinen und Anlagen	1.000	13,2%	1.600	21,1%	
5. Geschäftsausstattung	400	5,3%	B. Rückstellungen		
6. Anlagen im Bau	100	1,3%	1. Pensionsrückstellungen	1.200	15,8%
3.910	51,4%		2. Sonstige Rückstellungen	800	10,5%
B. Umlaufvermögen			2.000	26,3%	
1. Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe	800	7,9%	C. Verbindlichkeiten		
2. Unfertige Erzeugnisse	900	11,8%	1. Verbindl. ggn Kreditinstitute	2.000	26,3%
3. Fertige Erzeugnisse	700	9,2%	2. Verbindl. aus Lieferungen	500	6,6%
4. Forderungen aus Lieferungen	1.000	13,2%	3. Verbindl. ggn Gesellschafter	1.200	15,8%
5. Steuererstattungsansprüche	400	5,3%	4. Sonstige Verbindlichkeiten	300	3,9%
6. Kasse und Bankguthaben	90	1,2%	4.000	52,6%	
3.690	48,6%				
Summe Aktiva	7.600	100,0%	Summe Passiva	7.600	100,0%

© METALAX GmbH
Walter R. Kaiser
21

Abbildung 14: Fallstudie, Eröffnungsbilanz Jahresanfang

Durch den Engpass zum Erfolg

Warum operative Hektik nicht hilft

Die Planung. Im Dezember 2007 wurde die Detailplanung für 2008 verabschiedet und es wurde auch eine Prognose für das Jahr 2009 erstellt. Man hätte demnach in 2009 einen EBIT, also Gewinn vor Steuern und Zinsen, in Höhe von 1 Mio. € erwartet. Im Dezember 2008 wurde das bevorstehende Jahr 2009 genauer geplant. Man sah schon Anzeichen einer Rezession und hat die ursprüngliche Umsatzplanung zurückgenommen von 15 auf 13,5 Mio. €. Mit einigen Kostenanpassungen hätte man noch ein EBIT von 400.000 € erreicht. Während des laufenden Jahres 2009 stellt man fest, dass auch dies nicht erreichbar sein würde. Aufgrund der Auftragseingänge und der nun pessimistischeren Prognosen bis Jahresende hielt man nur noch einen Umsatz von 9,1 Mio. € für realistisch. Trotz weiterer Kostensenkungen war ein EBIT von -1,8 Mio. € zu erwarten oder ein Verlust aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit von 2,1 Mio. €.

Fallstudie Planung – Budget – Prognose							
	a) Plan Normaljahr Dez 07 für 09		b) Budget Ißl Jahr Dez 08 für 09		c) Prognose Ißl Jahr Juli 09 für 09		Prognose /. Budget
	Tsd EURO	Anteil %	Tsd EURO	Anteil %	Tsd EURO	Anteil %	
1. Umsatzerlöse	15.000	99,0%	13.500	98,2%	9.100	102,2%	-33%
2. Bestandsänderungen	100	0,7%	200	1,5%	-200	-2,2%	-200%
3. Aktivierte Eigenleistungen	50	0,3%	50	0,4%	0	0,0%	-100%
Gesamtleistung	15.150*	100,0%	13.750	100,0%	8.900	100,0%	-35%
4. Materialaufwand	5.891	38,9%	5.400	39,3%	3.840	40,9%	-33%
5. Personalaufwand	5.500	36,3%	5.300	38,5%	4.800	53,9%	-9%
7. Abschreibungen	750	5,0%	750	5,5%	700	7,9%	-7%
8. Sonstige betr Aufwendungen	2.000	13,2%	1.900	13,8%	1.600	18,0%	-16%
Operativer Aufwand	14.141	93,3%	13.350	97,1%	10.740	120,7%	-20%
9. Zinsaufwendungen	300	2,0%	300	2,2%	300	3,4%	0%
10. Ergebnis Geschäftstätigkeit (vor Steuern)	709	4,7%	100	0,7%	-2.140	-24,0%	-2240%
11. EBIT (vor Steuern und Zinsen)	1.009	6,7%	400	2,9%	-1.840	-20,7%	-580%
Anzahl Mitarbeiter	80 Plan		80 Budget		55 Soll		-31%
Leistung/Mitarbeiter Tsd EURO	188		169		165		-2%

Abbildung 15: Fallstudie Ergebnisse der rollierenden Planung


5.2 Restrukturierung

Die Entlassungen. Es mussten 25 Mitarbeiter entlassen werden. Mögliche Abfindungen waren in dieser letzten Planung Mitte 2009 noch nicht enthalten. Gespräche mit dem Betriebsrat verliefen, wie zu erwarten, wenig erfreulich. Einmal wollte er Einfluss darauf nehmen, welche Mitarbeiter bleiben können und welche nicht. Dann war sein Bestreben, eine möglichst hohe Abfindung für die ausscheidenden Mitarbeiter zu erreichen. Dazu ist er auch legitimiert.

Durch den Engpass zum Erfolg Warum operative Hektik nicht hilft

Die Berechnung ergab, dass man für Abfindungen rund 870.000 € zahlen müsste. Hinzu käme noch der Lohn ab Kündigung bis zum Ausscheiden in etwa gleicher Höhe, nämlich 830.000 €. Lohn für Arbeitszeit, die von der Firma nicht gebraucht wird. Insgesamt lag der Betrag damit bei 1,7 Mio. €. Dies war vom Unternehmen nicht zu finanzieren.

Fallstudie
Personalaufwand und geplante Entlassungen



Mitarbeiterzahl nach Betriebszugehörigkeit	Anzahl	Bruttolohn p.m. Mittelwert EURO	Lohnsumme pro Jahr Tsd EURO	Mittelwert Zugehörig. Jahre	Mittelwert Kündig. frist Monate	geplante Entlassung Anzahl
Mitarbeiter bis 5 Jahre	15	3.200	576	2,5	3	8
Mitarbeiter > 5 bis 10 Jahre	16	2.900	557	7,5	6	9
Mitarbeiter > 10 bis 15 Jahre	14	4.100	689	12,5	9	3
Mitarbeiter > 15 bis 20 Jahre	22	4.700	1.241	17,5	12	4
Mitarbeiter > 20 Jahre	13	5.100	796	25,0	18	1
Summe	80		3.858			25
Personalaufwand gesamt			5.200 Wert aus Eröffnungsbilanz			
Anteil Personalnebenkosten			25,8% vom Personalaufwand gesamt			

© METALAX GmbH Walter R. Kaiser 23

Abbildung 17: Fallstudie, Geplante Entlassungen

Nach einigen Bedenken wurde – zuerst als hypothetisches Rechenmodell – ermittelt, wie sich die Situation darstellen würde, wenn man einen Antrag auf Insolvenzeröffnung gestellt hätte. Aufgrund der Restriktionen der Insolvenzordnung hätten dann die Abfindungen anstelle von 870.000 € nur noch rund 220.000 € betragen und wegen der verkürzten Kündigungsfristen hätte man anstelle von 830.000 € nur noch rund 330.000 € aufwenden müssen. Eine Reduzierung der Mitarbeiter unter der Insolvenzordnung hätte eine Ersparnis von beträchtlichen 1,1 Mio. € erbracht.

Fallstudie
Abfindung und Lohnzahlung bis Ausscheiden

Geplante Entlassung pro Betriebszugehörigkeit (normaler Sozialplan)	Anzahl	Abfindung pro MA MonatsEK* Lohnfaktor	Abfindung gesamt	Lohn nach Kündigung	Summe Abfindung + Lohn
Mitarbeiter bis 5 Jahre	8	8.000	64.000	76.800	
Mitarbeiter > 5 bis 10 Jahre	9	21.750	195.750	156.600	
Mitarbeiter > 10 bis 15 Jahre	3	51.250	153.750	110.700	
Mitarbeiter > 15 bis 20 Jahre	4	82.250	329.000	225.600	
Mitarbeiter > 20 Jahre	1	127.500	127.500	91.800	
Lohnsumme	25	290.750	870.000	661.500	1.531.500
Personalaufwand (incl. Personalnebenkosten)			870.000	832.218	1.702.218

Geplante Entlassung pro Betriebszugehörigkeit (§ 113 und 123 InsoO)	Anzahl	Abfindung pro MA MonatsEK* 2,5	Abfindung gesamt	Lohn nach Kündigung (3 Monate)	Summe Abfindung + Lohn
Mitarbeiter bis 5 Jahre	8	8.000	64.000	76.800	
Mitarbeiter > 5 bis 10 Jahre	9	7.250	65.250	78.300	
Mitarbeiter > 10 bis 15 Jahre	3	10.250	30.750	36.900	
Mitarbeiter > 15 bis 20 Jahre	4	11.750	47.000	56.400	
Mitarbeiter > 20 Jahre	1	12.750	12.750	15.300	
Summe	25	50.000	219.750	263.700	483.450
Personalaufwand (incl. Personalnebenkosten)			219.750	331.755	551.505

1.702.218
- 551.505

1.150.713

© METALAX GmbH Walter R. Kaiser 24

Abbildung 16: Fallstudie, Abfindungen mit und ohne Inso

Durch den Engpass zum Erfolg

Warum operative Hektik nicht hilft

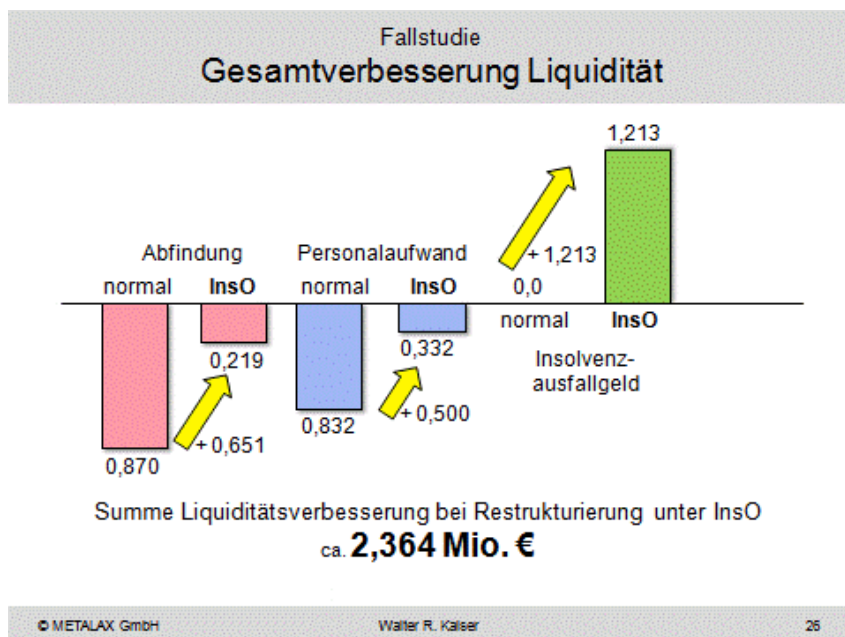
Insolvenzausfallgeld. Hinzu kämen noch rund 1,2 Mio. €, welche die Agentur für Arbeit für drei Monate als Insolvenzausfallgeld bezahlt. Dieses Geld würde natürlich bei einer „normalen“ Entlassung dem Unternehmen nicht zufließen.

Fallstudie Insolvenzausfallgeld				
Insolvenzausfallgeld bei positiver Fortführungsprognose	Anzahl	Lohn pro Mitarbeiter und Monat	Lohn für 3 Monate	Lohn für alle Mitarbeiter
Mitarbeiter bis 5 Jahre	15	3.200	9.600	144.000
Mitarbeiter > 5 bis 10 Jahre	16	2.900	8.700	139.200
Mitarbeiter > 10 bis 15 Jahre	14	4.100	12.300	172.200
Mitarbeiter > 15 bis 20 Jahre	22	4.700	14.100	310.200
Mitarbeiter > 20 Jahre	13	5.100	15.300	198.900
Summe	80	20.000	60.000	964.500
Personalaufwand (incl. Personalnebenkosten)			75.485	1.213.415

© METALAX GmbH Walter R. Kaiser 24

Abbildung 19: Fallstudie, Insolvenzausfallgeld

In Summe hätte sich die Liquidität damit um rund 2,4 Mio. € verbessert, bei einer Personalreduzierung unter der Insolvenzordnung gegenüber einer Reduzierung ohne sie. Der geschäftsführende Gesellschafter hat sich dann entschieden, einen Antrag auf Insolvenzeröffnung nach § 18 Abs. 2 InsO wegen voraussichtlicher Zahlungsunfähigkeit zu stellen. Vorher wurde ein Sanierungsplan erarbeitet, der dem vorläufigen Insolvenzverwalter vorgelegt werden konnte und der – glücklicherweise – auch weitgehend danach seine Entscheidungen getroffen hat.



© METALAX GmbH Walter R. Kaiser 25

Abbildung 18: Fallstudie, Gesamtverbesserung der Liquidität

Durch den Engpass zum Erfolg

Warum operative Hektik nicht hilft

Das Ergebnis. Das Unternehmen blieb erhalten. 55 Mitarbeiter sind weiterhin noch in Lohn und Brot. Alle Verbindlichkeiten konnten bezahlt werden, auch die laufenden Zinsen und Tilgungen aus den Bankdarlehen. Mit einer finanziellen Beteiligung der Gesellschafter waren die Banken sogar bereit, die Restrukturierung mit einem Zusatzdarlehen mit zu finanzieren. Durch Planung, laufende Kontrolle und dadurch, dass rechtzeitig die Reißleine gezogen worden ist, ging diese Situation insgesamt noch einmal glimpflich aus.

6 Zusammenfassung

Lassen Sie mich die wichtigsten Punkte meines Vortrages nochmals zusammen fassen.

1. Es empfiehlt sich, durch einen *Businessplan* sich selbst und Banken gegenüber Rechenschaft abzulegen über das eigene Unternehmen.
2. Erfolg wird behindert, indem man sich nicht am *Engpass* orientiert. Operative Hektik nützt wenig. Man muss den richtigen Hebel finden.
3. A&O ist auch ein systematisches *Liquiditätsmanagement*. Auch kleine Unternehmen können das. Die Software des Steuerberaters, die DATEV, aber auch die meisten PC-Softwarepakete gestatten das.
4. Wenn es sehr kritisch werden sollte, ist eine Sanierung unter der *Insolvenzordnung* vielleicht ein Weg, das Unternehmen und damit auch meist den größten Teil des *Unternehmer-Vermögens* zu retten. Allerdings muss man dazu eine hohe innere emotionale Hürde überspringen.

Die beiden folgenden Checklisten dienen a) als eine erste Überprüfung, welche Maßnahmen zur Verbesserung der Liquidität möglich sind (Checkliste Liquiditätsverbesserung) und b) welche Themen beim Risikomanagement beachtet und bewertet werden sollten.

Durch den Engpass zum Erfolg
Warum operative Hektik nicht hilft

Checkliste Liquiditätsverbesserung

Mögliche Maßnahmen	Priorität 1, 2, 3	Name Verantwortliche/r	Termin (Datum)	Erledigung (Datum)
Fällige Außenstände telefonisch einfordern, eventuell Scheck ausstellen lassen				
Mängel beseitigen, damit kein Grund mehr für Zahlungsverweigerung besteht				
Restarbeiten fertig stellen und Termin für Abnahme vereinbaren, Leistung berechnen				
Bei Projekten Abschlagszahlungen vereinbaren und auch einfordern				
Kundenanzahlungen für Materialanteil vereinbaren und einfordern				
Fällige und erfolglos angemahnte Altforderungen an Inkassobüro geben				
Laufende Forderungen an Factoring-Gesellschaft verkaufen				
Einbehalte wegen Gewährleistung überprüfen und eventuell einfordern				
Verkauf von nicht benötigtem Anlagevermögen, eventuell Versteigerung				
Abverkauf Fertigprodukte vom Lager durch Sonderaktionen				
Verkauf von Teilen des Materialbestandes an Kollegen oder Rückgabe an Lieferanten				
Einkaufsstopp für vorsorgliche Materialien, Arbeit nur noch vom Lager				
Befristeter teilweiser Lohnverzicht der Mitarbeiter gegen Besserungsschein				
Stundung von Löhnen oder Sonderzahlungen wie Urlaubs-, Weihnachtsgeld				
Umwandlung von Lohnforderungen in Mitarbeiterdarlehen oder –beteiligung				
Entlassung von Ehepartner oder Verwandten und Arbeitslosenmeldung				
Kündigung von schwachen Mitarbeitern mit kurzer Betriebszugehörigkeit				
Betriebsvereinbarung über kostenlose Mehrarbeit vereinbaren				
Vereinbarung von Tilgungsaussetzung oder Tilgungsstreckung mit Darlehensgeber				
Erweiterung Kreditrahmen durch Neubewertung von Sicherheiten				
Darlehen aus persönlichem Umfeld aufnehmen oder über Internet-Portale				
Verkauf Immobilie an Leasinggesellschaft und Leasing der Immobilie (sale-lease-back)				
Zahlungsvereinbarung mit Schuldnern treffen (Lieferanten, Finanzamt etc.)				
Steuervorauszahlungen nach unten anpassen oder auf null stellen.				
Privatentnahmen auf das Allernötigste begrenzen oder ganz einstellen.				

Durch den Engpass zum Erfolg
Warum operative Hektik nicht hilft

Checkliste Risikomanagement

Risikofelder	mögliche Risiken (Beispiele)	Wahrscheinlichkeit			Risikopotential		
		hoch	mittel	klein	hoch	mittel	klein
Finanzen extern	Forderungsausfälle	[]	[]	[]	[]	[]	[]
	Zinserhöhungen	[]	[]	[]	[]	[]	[]
	Wechselkursrisiko	[]	[]	[]	[]	[]	[]
	Steuerbelastung	[]	[]	[]	[]	[]	[]
	Kapitaldienst	[]	[]	[]	[]	[]	[]

Finanzen intern	Defizite Rechnungswesen	[]	[]	[]	[]	[]	[]
	Defizite Controlling	[]	[]	[]	[]	[]	[]

Beschaffung	Sinkende Qualität	[]	[]	[]	[]	[]	[]
	Steigende Preise	[]	[]	[]	[]	[]	[]
	Ausfall Lieferanten	[]	[]	[]	[]	[]	[]
	Knappheit Rohstoffe	[]	[]	[]	[]	[]	[]

Produktion	Leerlaufzeiten	[]	[]	[]	[]	[]	[]
	Betriebsstillstand	[]	[]	[]	[]	[]	[]
	Produkthaftung	[]	[]	[]	[]	[]	[]
	Veraltete Anlagen	[]	[]	[]	[]	[]	[]

Produkte	Geringe, keine Innovationen	[]	[]	[]	[]	[]	[]
	Mangelhafte Qualität	[]	[]	[]	[]	[]	[]
	Gefahr Substitutionsprodukte	[]	[]	[]	[]	[]	[]
	Produktkosten-Kalkulation	[]	[]	[]	[]	[]	[]

Absatz	Verlust Schlüsselkunden	[]	[]	[]	[]	[]	[]
	Preisdruck Mitbewerber	[]	[]	[]	[]	[]	[]
	Schlechte Servicequalität	[]	[]	[]	[]	[]	[]
	Zu wenig Neukunden	[]	[]	[]	[]	[]	[]

Personal	Mangel Fachpersonal	[]	[]	[]	[]	[]	[]
	Fehlende Stellvertreter	[]	[]	[]	[]	[]	[]
	Hoher Krankenstand	[]	[]	[]	[]	[]	[]

Management	Fehlende Qualifikation	[]	[]	[]	[]	[]	[]
	Abwanderung zu Mitbewerber	[]	[]	[]	[]	[]	[]
	Überalterung	[]	[]	[]	[]	[]	[]

Sonstiges	Nachteile Gesetzesänderung	[]	[]	[]	[]	[]	[]
	Konjunkturrückgang	[]	[]	[]	[]	[]	[]

Notizen

Durch den Engpass zum Erfolg Warum operative Hektik nicht hilft

Informationen zum Verein SFP e.V.



*Fridolin Mannuß
Initiator der Vereinsgründung*

Der Verein SFP Schutzgemeinschaft für Perspektiven e.V. wurde im Dezember 2009 gegründet. Initiator war Fridolin Mannuß. Anstoß war seine eigene unternehmerische Erfahrung. Die Banken verweigerten ihm eine Zwischenfinanzierung. Er wurde praktisch im Regen stehen gelassen. Dadurch musste er für sein Unternehmen einen Antrag auf Insolvenzeröffnung stellen. Sein Fall erregte in Presse und Fernsehen großes Aufsehen. Er steht beispielhaft für viele ähnliche Fälle.

Der Verein bietet seinen Mitgliedern Unterstützung,

- bei vorbeugenden Maßnahmen, damit es möglichst nicht zu einer Unternehmenskrise kommt (Prävention),
- wenn die Krise eingetreten ist (Krisenhilfe),
- wenn ein unternehmerischer Neuanfang gestartet werden soll (Zweite Chance).

Dies geschieht einmal durch den Kontakt mit anderen Vereinsmitgliedern oder einem kostenlosen ersten Beratungsgespräch. Zusätzlich werden Kontakte hergestellt zu Unternehmen, die in der rechtlichen oder unternehmerischen Beratung mittelständischer Firmen besondere Erfahrung haben und diese zu moderaten Honoraren durchführen. Darüber hinaus spricht der Verein Politiker und Wirtschaftsverbände an und engagiert sich in überregionalen Aktivitäten. Ziel ist es hier, die Interessen kleiner und mittelgroßer Unternehmen, ob Industrie, Handwerk, Handel oder Dienstleistungen wirksamer zu vertreten und auf Gesetzgebungen Einfluss zu nehmen.

Für ein aktives *persönliches Mitglied* beträgt der Jahresbeitrag aktuell (Stand 2011) 96,00 €. Für ein aktives *Firmenmitglied* fallen 200,00 € Jahresbeitrag an. **Antragsformulare** können von der Homepage des Vereins als pdf- oder Excel-Datei herunter geladen werden. Der Beitritt kann auch informell per eMail erklärt werden. Man erhält dann das Antragsformular zugeschickt.

Weitere Informationen unter: www.sfp-mittelstand.de
Anforderung Antragsformular an: kaiser@sfp-mittelstand.de

Werden Sie Mitglied.
Sie helfen sich selbst und Ihren Kollegen.



Der Vorstand