

November 2009



# informer

## AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG UND -STEUERUNG

Gerade für mittelständische Unternehmen in der „westlichen Welt“ werden die Herausforderungen aus dieser Neuverteilung zu Gewinnern und Verlierern führen. Unternehmerischer Mut und Geschick, verbunden mit einem gesunden Maß an Aufbruchstimmung, Welt-offenheit und Veränderungsbereitschaft sind zentrale Voraussetzungen, um auf der Gewinnerseite zu stehen. Vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen stellen die durch die Krise der letzten Monate angeschlagenen finanziellen Ressourcen vieler Mittelständler eine relevante Hürde dar. Um Chancen sowohl in den etablierten Märkten als auch in Zukunftsregionen nutzen zu können, bedarf es eines häufig nicht mehr vorhandenen Finanzierungsspielraums. In dieser Situation gewinnen Transparenz, offene Kommunikation, ein strukturiertes Vorgehen sowie die Nutzung sämtlicher Optionen gravierend an Bedeutung. In diesem Kontext stehen die Beiträge der vor Ihnen liegenden Ausgabe:

- Restrukturierungskonzept, Fortbestehensprognose, Sanierungsgutachten – der Sanierungsprozess als interdisziplinäre Aufgabe
- Professionelles Liquiditätsmanagement – wesentliches Steuerungsinstrument in Krise und Wachstum
- Aktive Unternehmensentwicklung in der Krise – Interview mit Herrn Norbert Grobosch, Geschäftsführer der Hartkopf Schmiedeholding GmbH & Co. KG

Lassen Sie uns einschränkende Denkmuster überwinden und offen sein für neue Kooperationen und Konzepte, um die Entwicklungen auf der Welt als chancenreiche Herausforderungen anzunehmen. Wir freuen uns auf eine spannende Zeit der Veränderungen und nutzen gemeinsam erfolgreiche Tugenden unserer Gesellschaft, um zu neuen Ufern aufzubrechen.

Sehr geehrte Leserinnen, sehr geehrte Leser,

die Talsohle der Konjunktur scheint durchschritten zu sein. Nachdem die deutsche Wirtschaft eine rasante und beispiellose Talfahrt im ersten Halbjahr 2009 hinter sich hat, ist das Bruttoinlandsprodukt wieder angestiegen, und die Erwartungsindizes des IfO-Instituts und des ZEW zeigen wieder nach oben. Statt Panikmache – bis hin zu Endzeit-Szenarien – bestimmt kritischer Rationalismus wieder die Stimmung in der Wirtschaft, was viele Unternehmer verhalten optimistisch stimmt. Mit den zum Teil spektakulären Kursgewinnen an den Börsen hat diese Stimmung in der Realwirtschaft allerdings wenig zu tun. Positive Exporterwartungen für 2010, insbesondere in den Regionen der Welt – die bereits wieder strukturell begründetes Wachstum aufweisen – bislang stabiler privater Konsum sowie die Hoffnung, dass die kommunalen Investitionsprogramme im nächsten Jahr ihre Wirkung entfalten, mehren die Anzeichen einer konjunkturellen Entspannung – wenngleich auf niedrigem Niveau. Auf hohem Niveau befindet sich die Dynamik des Wachstums und der Entwicklung in den strukturell wachsenden Weltwirtschaften, vor allem im asiatischen Raum. Die aktuelle Krise gewinnt ihre Besonderheit auch aus der grundlegenden Verschiebung der Wirtschaftskräfte in der Welt.



Mit vorweihnachtlichen Grüßen

Holger Hahn

Geschäftsführender Gesellschafter

## RESTRUKTURIERUNG

# Restrukturierungskonzept, Fortbestehensprognose, Sanierungsgutachten – der Sanierungsprozess als interdisziplinäre Aufgabe

*Die aktuelle Konjunkturkrise führt branchenübergreifend in vielen mittelständischen Unternehmen zu einer drastischen Veränderung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und daraus resultierend zu Absatzeinbrüchen, negativen Ertragsentwicklungen und in einigen Fällen sogar zu Liquiditätsengpässen bis hin zu insolvenzantragspflichtigen Situationen. In solch einem kritischen Stadium werden als Möglichkeit der Gegensteuerung häufig die Stichworte „Restrukturierung“, „Fortführungsperspektive“ und „Sanierung“ genannt bzw. von den unterschiedlichen Interessenparteien des Unternehmens gefordert. Darüber, was diese Begriffe genau bedeuten und in welcher Situation welches dieser Stichworte angebracht ist, herrscht jedoch oft Unklarheit. In dem folgenden Beitrag werden die Zusammenhänge zwischen Restrukturierungskonzept, Fortbestehensprognose, Fortführungsprognose und Sanierungsgutachten als Stufenmodell dargestellt sowie die jeweiligen Anlässe bzw. Anforderungen beschrieben. Es wird auch aufgezeigt, wie hierbei die Expertise unterschiedlicher Berater idealerweise ineinander greift.*

Auch ohne bereits die existenzbedrohende Situation einer Erfolgs- oder Liquiditätskrise befürchten zu müssen, kann es für den Unternehmer und/oder die Geschäftsführung eines mittelständischen Unternehmens Anlässe geben, das strategische Geschäftsmodell und die Strukturen der Gesellschaft neu auf den Prüfstand zu stellen sowie gegebenenfalls grundlegende Veränderungen zu beschließen und umzusetzen. Ein solcher Prozess sollte im Rahmen einer aktiven Unternehmensentwicklung in regelmäßigen Abständen alle drei bis fünf Jahre erfolgen. Spätestens jedoch, wenn strategische Fehlentwicklungen – wie beispielsweise ineffektive Innovationen oder Investitionen, eine unklare Marktpositionierung, ein unzureichendes Produktprogramm oder unangemessene Wertschöpfungsstrukturen – spürbar werden und daraus erste Marktanteilsverluste und wirtschaftliche Nachteile gegenüber dem Wettbewerb entstehen. Im Sinne einer ordentlichen kaufmännischen Führung

wird es dann notwendig, das Unternehmen einer genaueren strategischen Betrachtung zu unterziehen und entsprechende Gegenmaßnahmen zu entwickeln.

### Restrukturierungskonzept zur Erschließung strategischer Erfolgspotenziale

Grundlage eines solchen Strategie- oder Restrukturierungskonzepts ist es, die Ausgangssituation des Unternehmens einer ausführlichen betriebswirtschaftlichen Untersuchung zu unterwerfen. Diese beginnt sinnvollerweise in der Darstellung und Beurteilung der Markt- und Wettbewerbssituation als determinierender Rahmen für die Ausrichtung der eigenen Marktpositionierung und -bearbeitung sowie der Leistungserstellungsstrategie. Anschließend sind die heutigen Ablauf- und Aufbaustrukturen zu analysieren und – gemessen an den Anforderungen des Marktes – auf Stärken und Schwächen zu prüfen. Bereits aus der detaillierten Untersuchung dieser externen und internen Ausgangsparameter lassen sich häufig wesentliche Ursachen für die vorher festgestellten Fehlentwicklungen finden. Ergänzt wird das Restrukturierungskonzept um eine Analyse der Finanzentwicklung, der wesentlichen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen aus externer Rechnungslegung und interner Kostenrechnung sowie weiterer relevanter Betriebsdaten. Weiterhin findet ein Abgleich statt mit den im Rahmen der Markt- und Leistungserstellungsbetrachtung gewonnenen Einschätzungen.

Ziele des Restrukturierungskonzepts sind: klare Identifizierung strategischer und operativer Schwachstellen, die Ableitung und Bewertung zukünftiger wirtschaftlicher Erfolgspotenziale und die Entwicklung eines Leitfadens/Fahrplans für die systematische Restrukturierung des Unternehmens im Sinne der Erschließung dieser Potenziale.

Expertenwissen über Marktzusammenhänge sowie die internen Abläufe und Strukturen ist häufig im Unternehmen umfassend vorhanden. Selten jedoch gibt es ausreichende Methodenkenntnisse über die »



## RESTRUKTURIERUNG

schaffen die Voraussetzung, auch diese Interessenspartei für das geplante Vorhaben zu gewinnen.

### Fortbestehensprognose zur Feststellung der Insolvenzantragspflicht

Sind in einem Unternehmen aufgrund der strategischen Fehlentwicklungen bereits Umsatzeinbrüche und negative Ergebnisse mit der Folge von Liquiditätsengpässen zu verzeichnen, und resultiert daraus die Gefahr einer bilanziellen Überschuldung oder einer Zahlungsunfähigkeit, dann befindet sich das Unternehmen bereits in einem weiterführenden Krisenstadium (Erfolgs- oder Liquiditätskrise). Jetzt ist die Geschäftsführung des Unternehmens – unter anderem zum Ausschluss persönlicher Haftungsrisiken – verpflichtet, die Insolvenzantragspflicht zu überprüfen. Nach der Änderung der Insolvenzordnung durch das Finanzmarktstabilisierungsgesetz vom 18.10.2008 wurde der Insolvenzantragsgrund der Überschuldung vorübergehend inhaltlich modifiziert und hat dadurch (ursprünglich befristet bis 31.12.2010; eine Verlängerung der Regelung bis zum 31.12.2013 wurde im September dieses Jahres beschlossen) an Bedeutung verloren. Dies gilt allerdings nur, wenn das Fortbestehen des Unternehmens nach den Umständen überwiegend wahrscheinlich ist. Zur Feststellung dieser Wahrscheinlichkeit ist eine Fortbestehensprognose – als selbstständiges, gleichgewichtiges Tatbestandsmerkmal neben dem Überschuldungsbegriff – zu erstellen.

Eine solche Fortbestehensprognose verfolgt nicht die langfristig ausgerichtete strategische Ausrichtung wie die Strategie- oder Restrukturierungskonzeption. Sie hat vielmehr vorrangig zum Ziel, das unmittelbare Fortbestehen des Unternehmens zu sichern.

Dies heißt, im Sinne der Überlebensfähigkeit des Unternehmens zunächst solche Maßnahmen zu definieren und einzuleiten, die während des betrachteten Prognosezeitraums (laufendes und nächstes Geschäftsjahr) den Eintritt der Zahlungsunfähigkeit vermeiden. Die Erstellung einer Fortbestehensprognose dient also

der Feststellung der Insolvenzantragspflicht und ist damit ein wichtiges Instrument für die Unternehmensführung zur Einschränkung der persönlichen Haftung.

Abzugrenzen vom Begriff der Fortbestehensprognose, die vorrangig der Beurteilung der Liquiditätslage dient, ist die für die Bilanzierung maßgebliche Fortführungsprognose. Sie umfasst neben der Beurteilung der Liquiditätslage auch die Betrachtung des Reinvermögens und erfordert eine explizite Prüfung auf tatsächliche oder rechtliche Sachverhalte, die einer Fortführung des Unternehmens entgegenstehen. Fortbestehens- und Fortführungsprognose sind nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen zu erstellen und münden in eine integrierte Finanzplanung. Daher sind deren grundlegende Kernelemente die gleichen wie die der Restrukturierungskonzeption:

- Einschätzung der Marktpotenziale
- Stärken/Schwächen der Aufbau- und Ablauforganisation; Entwicklung entsprechender Ansätze zur Organisations- und Prozessentwicklung
- Finanzanalyse und integrierte Finanzplanung auf Basis der entwickelten Zukunftsannahmen

Diese Prognosen erfordern betriebswirtschaftliche Konzeptions- und Methodenkompetenz und liegen im Erfahrungsbereich des Unternehmensberaters. Ihm kommt in diesem Fall – wegen der häufig vorliegenden zeitlichen Brisanz der Ausgangssituation – eine besondere Koordinationsfunktion zwischen den beratenden Fakultäten des Unternehmens zu. Aufgrund der hohen haftungsrechtlichen und wirtschaftlichen Relevanz der eventuell drohenden Insolvenz für die Geschäftsführung und gegebenenfalls auch die Gesellschafter des Unternehmens sollte in dieser Situation zwingend eine Rechtsanwaltskanzlei hinzugezogen werden. Diese stellt einen für die jeweilige Unternehmenssituation relevanten juristischen Sachverstand sowie eine qualifizierte insolvenz(-straf-)rechtliche Betreuung des Unternehmens und der Unternehmensorgane sicher. »

## RESTRUKTURIERUNG

Auch die Überprüfung der rechtlichen Rahmenbedingungen für die Umsetzung der empfohlenen Maßnahmen kann so gewährleistet werden. Zudem ist für die Feststellung der Insolvenzzreife und die fundierte Bewertung der Zukunftsaussichten des Unternehmens die Zuverlässigkeit der Finanzbuchhaltung notwendig. Durch Einbindung des Steuerberaters oder Wirtschaftsprüfers ist sicher, dass steuerrechtliche Risiken hinreichend beurteilt werden.

### Nachhaltige Sanierung als Ziel des Sanierungsgutachtens

Zur nachhaltigen Sanierung des Unternehmens ist die reine Erreichung der Fortführungsfähigkeit jedoch nicht ausreichend. Hierfür ist die vollständige Analyse und Aufarbeitung der Krisenursachen im Sinne eines Sanierungsgutachtens notwendig. Sanierungsfähigkeit ist demnach erst erreicht, wenn zusätzlich zur Erfüllung der Going Concern-Prämisse auch die langfristige Wettbewerbsfähigkeit und Renditefähigkeit bei angemessener Kapitalstruktur gesichert werden kann.

Im Falle einer Unternehmenskrise ist die Bescheinigung der Sanierungsfähigkeit im Rahmen eines Sanierungsgutachtens für die involvierten Kreditinstitute eine wichtige Voraussetzung zur Vermeidung rechtlicher Risiken, die sich im Zusammenhang mit dem Einsatz finanzwirtschaftlicher, insbesondere risikoerhöhender Maßnahmen aus dem KWG ergeben können. Die hierzu bereits faktisch anerkannte Grundlage für die Beurteilung der Sanierungsaussichten eines Unternehmens ist der in 2008 vom Hauptfachausschuss des Instituts der Wirtschaftsprüfer gebilligte Entwurf der neu aufgelegten Richtlinie IDW ES 6, die dafür einen integrierten Sanierungsplan fordert.

Wie beim Restrukturierungskonzept basiert der Sanierungsplan auf einer dezidierten Darstellung der wirtschaftlichen Ausgangslage des Unternehmens im Sinne einer Bestandsanalyse. Dabei liegt der besondere Fokus auf der Feststellung des eingetretenen

Krisenstadiums und der individuellen Krisenursachen im Sinne eines Stärken-/Schwächen-Profiles. Vor der unmittelbaren Insolvenzzreife werden folgende möglichen Krisenstadien unterschieden, die in ihrer inhaltlichen und zeitlichen Entwicklung häufig aufeinander aufbauen:

- Stakeholder-Krise
- Strategiekrise
- Produkt- oder Absatzkrise
- Erfolgskrise
- Liquiditätskrise

Wesentlich für die spätere Restrukturierung ist das zu formulierende Leitbild der Sanierung. Es gibt eine Vorstellung davon, wie das sanierungsbedürftige Unternehmen künftig am Markt positioniert und intern strukturiert sein wird. Das Leitbild ist eine wichtige Botschaft in der Kommunikation mit Mitarbeitern, Kapitalgebern, gegebenenfalls auch Lieferanten und Kunden. Denn diese sollen Vertrauen in die Zukunft des Unternehmens gewinnen und die Sanierung, die oft mit einschneidenden Veränderungen einhergeht, unterstützen.

Schließlich muss das Sanierungsgutachten die zur Krisenbewältigung notwendigen Maßnahmen aufzeigen. Dabei wird angeregt, die Maßnahmenblöcke, die sich an der Feststellung des Krisenstadiums orientieren, zeitlich umgekehrt zur Überwindung der Krisenstadien zu bilden:

- „Konsolidierung“ zur Überwindung bzw. Vermeidung der Insolvenz, Überwindung der Liquiditätskrise und in Zukunft Erreichung zumindest ausgeglichener Ergebnisse, einschließlich kurzfristig wirksamer Maßnahmen zur Umsatzstabilisierung
- „strategische Neuausrichtung“ auf Basis der stabilisierten Unternehmenssituation mit dem Ziel der nachhaltigen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit durch Vorteile in der Positionierung und Optimierung der Wertschöpfungsstruktur »

## RESTRUKTURIERUNG

- „Überwindung der Stakeholder-Krise“ im Sinne der Erreichung einer vertrauensvollen Zusammenarbeit und einer gemeinsamen Zielvorstellung der involvierten Interessengruppen

Die beschriebene Fortbestehensprognose ist in dieser ersten Stufe lediglich die Grundlage der im Rahmen der Konsolidierung zu ergreifenden Sofortmaßnahmen. Erst die weiteren Anforderungen an das Sanierungsgutachten stellen die nachhaltige wirtschaftliche Erholung des betroffenen Unternehmens sicher.

Die abschließende Beurteilung der Sanierungsfähigkeit erfolgt mittels des integrierten Finanzplans im Sinne einer Ertrags-, Liquiditäts- und Bilanzplanung. Diese basiert auf der zuvor erfolgten Analyse der Ausgangssituation und den daraus entwickelten kurzfristigen und strategischen Maßnahmen, die mit dem Sanierungsgutachten in Form eines dokumentierten und quantifizierten Maßnahmenplans vorliegen.

Die nachhaltige Sanierung wie beschrieben hängt nach dem „wirtschaftlichen Turnaround“ im Sinne der Liquiditäts- und Ertragsstärkung vor allem vom „strategischen Turnaround“ ab. Damit ist die langfristige Verbesserung der Positionierung des Unternehmens und seiner Produkte bzw. Leistungen im Markt gemeint, aber auch die Effektivität und Effizienz in der Abwicklung der Unternehmensprozesse. Deshalb muss der Unternehmensberater ausgeprägte Analysekompetenz und strategische Konzeptionsfähigkeit sowie die Befähigung zur Entwicklung und Umsetzung praxisnaher Sanierungsmaßnahmen aufweisen. Weiterhin kommt ihm eine wichtige Rolle im Sinne eines Prozesstreibers zu, indem er alle wesentlichen Beteiligten, wie Geschäftsführung, Mitarbeiter und externe Interessenparteien, bei der Erstellung und Umsetzung der Maßnahmenpläne einbezieht.

Schon während der Konzeptionsphase werden durch professionelle Moderation und Mediation die

verschiedenen Parteien in den Sanierungsprozess eingebunden und dieser während der Umsetzungsphase über Meilensteine und systematische Kommunikation gesteuert. Erneut werden gezielt die weiteren Berater des Unternehmens bei der Lösung relevanter Aufgabenstellungen involviert.

Aus unserer Erfahrung stellt allein das Verständnis des Sanierungsprozesses als interdisziplinäre Aufgabe sicher, dass alle internen und externen Kompetenzen, die eine nachhaltige wirtschaftliche Gesundung des Krisenunternehmens betreffen, effektiv gebündelt werden. Dass Konzeption und Umsetzung „aus einer Hand“ erfolgen, und dass eine einheitliche Außenkommunikation stattfindet. Die Erstellung eines Sanierungsgutachtens ist für die firmeninternen und die externen Unternehmensbereiche eine zeit- und arbeitsintensive Aufgabe. Neben der detaillierten Beschreibung des „Sanierungspfades“ liegt mit dem Sanierungskonzept allerdings auch eine transparente Entscheidungsgrundlage vor, die es Kapitalgebern – insbesondere den betreffenden Kreditinstituten – überhaupt erst ermöglicht, eine Sanierung oder auch Restrukturierung zu begleiten. ■



v.l.n.r.: Tobias Hain, Geschäftsführer hahn,consultants gmbh, Holger Hahn, Geschäftsführender Gesellschafter hahn,consultants gmbh Frank Jakisch, Dipl.-Wirtschaftsjur. (FH)

## UNTERNEHMENSSTEUERUNG

# Professionelles Liquiditätsmanagement als wesentliches Steuerungsinstrument in Krise und Wachstum

*Ein professionelles Liquiditätsmanagement in mittelständischen Unternehmen hat besonders in Zeiten gravierender Konjunkturunicherheit existenzielle Bedeutung. Ob es sich aber nun um die Sicherung der unternehmerischen Existenz bzw. bereits um die Abwendung drohender Insolvenz-Tatbestände, die Durchführung einer Akquisition oder die Finanzierung weiteren Wachstums handelt – jede dieser Situationen erfordert ein durchdachtes, systematisches Liquiditätsmanagement im Rahmen der strukturierten Unternehmensfinanzierung.*

### Zielorientierte Steuerung der Liquidität

In Abgrenzung zum Finanzmanagement, das eher eine mittel- und langfristige Bilanzpolitik fokussiert, hat das Liquiditätsmanagement primär zur Aufgabe, die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen und aufrechtzuerhalten. Erreicht wird das durch eine aktive und zielorientierte Steuerung der kurzfristigen

Liquidität. Einer der im Liquiditätsmanagement relevantesten Begriffe ist neben dem Cash flow das Working capital. Im Wesentlichen setzt sich das Working capital dabei aus den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (Debitoren) sowie den Lagerbeständen abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (Kreditoren) zusammen. Dazu kommen sonstige kurzfristige Forderungen bzw. Verbindlichkeiten.

Ein ganzheitliches Liquiditätsmanagement basiert neben einer mittel- bis langfristigen Liquiditätsplanung – 3 bis 5 Jahre mit dem Ziel der geschäftsmodelladäquaten strukturierten Finanzierung – auf einer rollierenden, dynamischen Vorschau der nächsten 4 bis 6 Wochen. Mit diesen beiden Elementen lassen sich neben der Kontrollfunktion auch Szenario-Simulationen durchführen. Damit können zukünftige Liquiditätsrisiken rechtzeitig erkannt und bereits frühzeitig entgegenwirkende Maßnahmen ergriffen werden. »



## UNTERNEHMENSSTEUERUNG

### Liquidität planen und sichern

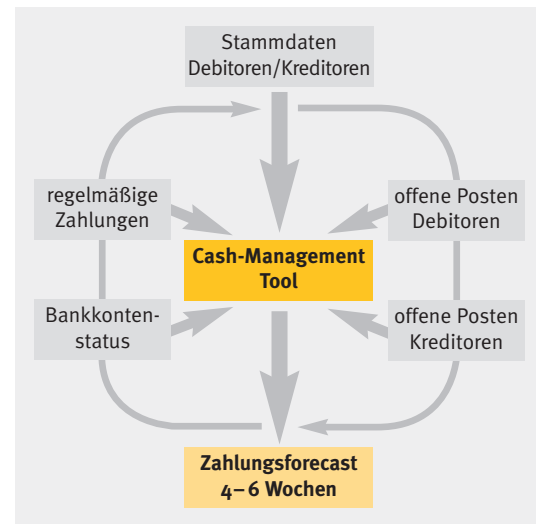
Die mittel- bis langfristige Liquiditätsplanung, die im Rahmen der Erstellung eines Unternehmenskonzepts und der daraus abgeleiteten integrierten Finanzplanung entwickelt wird, bildet somit die Basis für den Aufbau einer strukturierten Finanzierung, die den Bedarf des Geschäftsmodells adäquat abbildet. Insbesondere vor dem Hintergrund einer krisenbehafteten Unternehmenssituation – häufig veranlasst durch Ungleichgewichte in der mittel- bis langfristigen Finanzsituation, verursacht durch außerplanmäßige Verluste – ist die Aufrechterhaltung der kurzfristigen Liquidität wichtigste Restrukturierungsvoraussetzung.

Zur genauen Feststellung der Zahlungsfähigkeit werden zunächst bei der kurzfristigen Liquiditätsvorschau sämtliche bekannten Zahlungseingänge und -ausgänge der folgenden 4 bis 6 Wochen, die aktuellen Kontostände sowie die Daten aus der Finanzbuchhaltung berücksichtigt.

Mit aktualisierten Daten erfolgt die rollierende Anpassung der Liquiditätsvorschau im Unternehmen: idealerweise im täglichen Turnus, mindestens aber wöchentlich. Hierdurch entsteht gleichzeitig die optimale Datenbasis für die Integration eines effizienten Mahnwesens.

Die mittels der Liquiditätsplanungen mit unterschiedlichem Zeithorizont gewonnenen Informationen bilden nun die professionelle Grundlage für alle Entscheidungen und Vorgänge im Liquiditätsmanagement. Die Disposition der liquiden Mittel, sowohl unter Berücksichtigung von planmäßig vorhersehbaren als auch von nicht prognostizierbaren Liquiditätsschwankungen, soll die permanente Zahlungsfähigkeit des Unternehmens sichern. Gleichzeitig soll die kurzfristige Steuerung unterstützt werden, um bei der Überbrückung von Restrukturierungszeiträumen helfen zu können. Dies insbesondere auch vor dem haftungsrechtlichen Hintergrund einer möglichen Zahlungsunfähigkeit für die Gesellschaftsorgane.

### Praxisnahes Tool für professionelles Liquiditätsmanagement



Um eine transparente Liquiditätssituation des Unternehmens erzeugen zu können, ist oftmals eine komplexe Datenzusammenführung und Auswertung notwendig. Im Rahmen unserer Beratungstätigkeit erreichen wir dies mittels eines praxiserprobten Tools, das für den unternehmensspezifischen Einsatz angepasst wird. In einem ersten Schritt müssen Stammdaten der Debitoren und Kreditoren – unter anderem Zahlungsziele der Kunden, eigene Zahlungsziele bei Lieferanten, Factoringfähigkeit von Forderungen – angelegt werden. Auf Basis dieser angelegten Stammdaten werden die einzelnen Positionen der eingespielten Offene-Posten-Liste hinsichtlich ihrer Fälligkeiten nach Kalenderwochen oder nach Tagen bewertet. Ergänzt um die Auflösung des aktuellen Bankkontenstatus sowie um regelmäßig wiederkehrende Zahlungssachverhalte – zum Beispiel Lohn- und Gehaltszahlungen – entsteht ein detaillierter Zahlungsforecast. Er visualisiert genau den Verlauf planmäßiger Zahlungsein- und -ausgänge der kommenden 4 bis 6 Wochen. Dieses Tool dient der Unternehmensführung zur Überbrückung, bis eine neue adäquat strukturierte Finanzierung aufgebaut ist, um fundierte Aussagen zur Liquiditätssituation des Unternehmens treffen zu können. »

## UNTERNEHMENSSTEUERUNG

Dafür erforderlich ist eine im regelmäßigen Turnus stattfindende Datenzusammenführung und Stammdatenpflege. Dieser Folgeaufwand ist jedoch aufgrund gleichbleibender standardisierter Ausgabeformate der Quelldateien überschaubar und schnell vom Unternehmen selbstständig durchführbar.

Zeit und Geschwindigkeit spielen vor allem in der Situation eines Liquiditätsengpasses eine entscheidende Rolle. Der Zeitraum für die unternehmensspezifische Anpassung und Installation des Tools bis hin zur selbstständigen Nutzung durch das Unternehmen nimmt deshalb nur wenige Tage in Anspruch.

### Kurzfristige Maßnahmen im Rahmen des professionellen Liquiditätsmanagements

Bis zur Sicherstellung einer der Restrukturierungssituation angepassten strukturierten Finanzierung – und damit zur Herstellung des finanziellen Gleichgewichts – hat die kurzfristige Liquiditätssteuerung vor den bereits genannten Hintergründen oberste Priorität. Hierbei sind unter anderem folgende Maßnahmen auf sinnvolle Durchführbarkeit zu analysieren:

- Nutzung des Mahnwesens, Beschleunigung der Rechnungsstellung sowie aktive Steuerung der Kundenzahlungsziele
- Nutzung der Potenziale in der Lieferantenfinanzierung unter Einbeziehung der beteiligten Kreditversicherungen
- Generierung von Liquidität aus den unterschiedlichen Bereichen des Lagers (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie unfertige bzw. fertige Erzeugnisse und Waren)
- Verkauf von nicht benötigtem Betriebsvermögen
- Minderung von Betriebsausgaben
- Einsatzmöglichkeiten von Leasing und Factoring

Parallel zu diesen Maßnahmen sind zur Beseitigung einer temporären Liquiditätsunterdeckung ebenfalls Verhandlungen mit den begleitenden Kreditinstituten zwecks einer Tilgungsstreckung bzw. Tilgungsaussetzung bei vorhandenen Darlehen zu führen.

### Fazit

Viele mittelständische Unternehmen fühlen sich gerade in Krisenzeiten mit der kurzfristigen Liquiditätssteuerung und mit der notwendigen Anpassung der mittel- und langfristigen Finanzierung überfordert. Häufig werden in dieser Situation vorhandene Kreditlinien und Lieferantenverbindlichkeiten zum Ausgleich negativer Planabweichungen ausgenutzt, ohne hinreichende Transparenz und ohne Kommunikation mit den Finanzierungspartnern. Die bis dahin aufgebaute strukturierte Finanzierung passt danach nicht mehr. Ein professionelles Liquiditätsmanagement mittels eines praxiserprobten Tools sowie eine zielgerichtete Kommunikation mit den Finanzierungspartnern hilft, diese Situation zu überbrücken und transparente Strukturen zu schaffen. Und währenddessen kann eine neue, situationsadäquate strukturierte Finanzierung im Rahmen eines ganzheitlichen Restrukturierungsprozesses aufgebaut werden.

In dieser Situation ist krisenerfahrene Begleitung und die ganzheitliche Moderation des gesamten Prozesses für das Unternehmen eine enorme Unterstützung. Die frühzeitige Einbindung professioneller Beratung kann dabei größeren Schaden verhindern. ■



Lars Krümmel, Dipl.-Kfm.  
Markus Knoche, Bankbetriebswirt ARG

## AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

# Aktive Unternehmensentwicklung in der Krise Interview mit Herrn Grobosch

*Norbert Grobosch ist Geschäftsführer der HSH Hartkopf Schmiedeholding GmbH & Co. KG. Die HSH ist die Muttergesellschaft der drei Solinger Schmieden Gebr. Hartkopf GmbH & Co. KG, Julius Kirschner & Sohn GmbH & Co. KG und Hartkopf Gesenkschmiede GmbH & Co. KG für Messer- und Scheren-Rohlinge sowie Schmiede-Rohlinge für Handwerkzeuge. Julius Kirschner ist heute die größte Solinger Schmiede für Messer-Rohlinge und somit Hauptlieferant für namhafte Solinger Schneidwaren-Hersteller.*

*Im 1. Halbjahr 2009 war die hahn,consultants gmbh beratend für das Unternehmen tätig, um die strategische Ausrichtung vor dem Hintergrund der Auswirkungen der Wirtschaftskrise neu zu definieren.*

**h,c: Welche Strategie haben Sie als Geschäftsführer eines traditionellen Solinger Familienunternehmens in den letzten Jahren verfolgt?**

**Norbert Grobosch:** Um unseren Kunden den größtmöglichen Nutzen bringen zu können, wollen wir ihre individuellen Bedürfnisse und spezifischen Anforderungen verstehen. Durch Verbindung unserer Schmiede- mit unserer Entwicklungs- und Konstruktionskompetenz sind wir Partner für maßgeschneiderte Lösungen für die Schneidwaren-Industrie und für die Fertigung von Handwerkzeugen mit einem hohen Qualitätsanspruch.

Mit der Gründung der Hartkopf Gesenkschmiede in 2005 haben wir unsere Geschäftsfelder um Haut- und Nagelzangen erweitert. So konnten wir in einen neuen Markt eintreten und Synergiepotenziale nutzen. Auch in Hinblick auf das Ziel, zukünftige strategische Part-

nerschaften in einzelnen Geschäftsfeldern eingehen zu wollen, war es sinnvoll, interne Strukturen entsprechend unserer Geschäftsfelder nachhaltig neu zu gestalten. Die drei Geschäftsbereiche wurden klar in den drei operativen Gesellschaften Gebr. Hartkopf, Julius Kirschner und Hartkopf Gesenkschmiede aufgestellt. Als verbindende Einheit fungiert die Hartkopf Schmiedeholding, 100%ige Muttergesellschaft aller operativen Gesellschaften.

Heute sind wir als Lösungspartner im Bereich der Schmiede-Rohlinge für Schneidwaren (inkl. Haut- und Nagelzangen) und Handwerkzeuge breit und flexibel aufgestellt, sodass wir auch strategische Chancen aktiv angehen können.

**h,c: Wie würden Sie Ihre Situation charakterisieren, in der sich die Unternehmensgruppe Anfang 2009 befand?**

**Norbert Grobosch:** In allen drei Gesellschaften – und damit auch in allen drei Marktsegmenten – waren die Umsätze in 2008 signifikant rückläufig. Dieser Trend zeichnete sich nach zahlreichen Gesprächen mit Kunden auch für 2009 deutlich ab. Hinzu kamen bei einem unserer wichtigsten Kunden Überlegungen zur Reduzierung der Lieferantenzahl, deren Ausgang für uns offen war.

Somit sahen wir Handlungsbedarf – einerseits in der Anpassung interner Strukturen an die neue Größenordnung unserer Wertschöpfung, andererseits wollten wir unsere strategische Grundausrichtung, den Betrieb von drei Schmieden mit unterschiedlichen Marktanforderungen, hinterfragen, um gegebenenfalls Potenziale und Chancen für die Zukunft zu erkennen. »



## AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Die wichtigsten Faktoren für unsere Entscheidung zur Zusammenarbeit mit einer externen Beratung waren die kritische Reflexion unserer bereits intern diskutierten Veränderungsideen sowie die konzeptionelle Zusammenführung und die Ableitung eines konkreten Fahrplans für uns zur Umsetzung der notwendigen Maßnahmen.

### h,c: Wie sah das konkrete Vorgehen bei der HSH aus?

**Norbert Grobosch:** Jede der drei Schmieden ist unterschiedlich hinsichtlich ihrer Positionierung, ihrer Kernkompetenz und ihrer internen Struktur. Somit lag zunächst der Schwerpunkt auf der Analyse der bisherigen Entwicklung sowie der internen und externen Ursachen hierfür. Eine wesentliche Erkenntnis daraus war, dass wir in der Vergangenheit – insbesondere in der Gebr. Hartkopf – versäumt hatten, die Organisation effizienter zu gestalten. In der Julius Kirschner und der Hartkopf Gesenkschmiede jedoch waren wir grundsätzlich gut aufgestellt, sah man von dem Umsatzrückgang im Geschäftsjahr 2008 ab.

An diese Auswertung schloss sich eine aktive und kritische Auseinandersetzung mit unserer künftigen strategischen Ausrichtung und mit unseren bisher nicht genutzten Potenzialen. Mit ihrer Marktcompetenz, auch bezüglich der aktuellen Entwicklungen in der Solinger Schneidwarenindustrie, bewies sich hahn,consultants in dieser Phase immer wieder als wertvoller „Moderator“ und „Sparringspartner“. Was uns bei unserer Entscheidungsfindung vorrangig geholfen hat, waren Finanzplanungen für unsere drei Schmieden. Darin stellen wir die verschiedenen Lösungsansätze dar, um ihre Wirkung auf künftige Jahresergebnisse und unsere Liquidität nachvollziehen zu können.

Gemeinsam entwickelten wir konkrete und pragmatisch umzusetzende Veränderungsmaßnahmen, die für die Erreichung unserer Strategie notwendig waren. Diese Maßnahmen betrafen alle Bereiche: von der weiteren Aktivierung unserer marktseitigen Bestrebungen

über die Anpassungen unserer Leistungserstellungsstrukturen bis hin zur Festigung unserer Finanzierung. Und dies sowohl als Optimierung des einzelnen Unternehmens als auch aus der Perspektive der gesamten Gruppe. Für spezielle Fragestellungen bezogen wir unsere Steuerberaterin und weitere rechtliche Expertise aus dem Netzwerk von hahn,consultants gezielt mit ein.

### h,c: Und wie wurde sichergestellt, dass diese Maßnahmen mit ihren wesentlichen Veränderungen für das Unternehmen auch umgesetzt wurden?

**Norbert Grobosch:** Wie gerade bereits angedeutet, entwickelten wir gemeinsam einen Maßnahmenplan, der für uns zugleich den Weg und das Ziel der Restrukturierung beschrieb. Dieser dient primär intern der Steuerung der Veränderungen, die wir uns auf die Fahnen geschrieben haben. Mit diesem Maßnahmenplan war für uns eine sehr gute Basis geschaffen, die angestrebten Veränderungen mit eigenen Ressourcen zu bewerkstelligen. Bei einzelnen Themen griffen wir in der Umsetzung wieder auf unsere Beratung zurück.

In den ersten Wochen, nachdem wir über unsere strategische Ausrichtung die notwendige Klarheit gewonnen hatten, war hahn,consultants somit noch recht eng an unserer Seite und begleitete unsere Maßnahmen. Insbesondere in dieser Phase war uns eine zielgerichtete Begleitung wichtig.

### h,c: Welche kritischen Punkte in der gemeinsamen Arbeit können Sie nennen?

**Norbert Grobosch:** Kritisch war sicherlich, alle beteiligten Interessenparteien von den notwendigen Veränderungsmaßnahmen zu überzeugen und ihre Unterstützung als Basis für unsere weitere Zukunft zu sichern. Unsere Hausbank, die Stadt-Sparkasse Solingen, zeigte sich bei der Finanzierung der Restrukturierungsphase als verlässlicher und konstruktiver Partner. Die persönlichen Gesellschafter der HSH tragen den Kapitalbedarf ebenfalls aktiv durch Verzichte mit. »

