

## **Krisen erkennen und meistern**

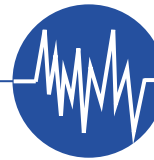
Standortbestimmung in unsicheren Zeiten  
als Basis weitsichtigen Handelns



Im derzeitigen Wirtschaftsumfeld hat die Unsicherheit für Unternehmen weiter zugenommen – Das neue Umfeld verstärkt bestehende Herausforderungen und hat neue Herausforderungen geschaffen

## Unsicherheit

- Vermehrte **Zahlungsausfälle** von Kunden
- **Ausfall** von Lieferanten und ganzen **Lieferketten**
- Eingeschränkte **Planbarkeit** bzw. Vorausschau
- Aufgeweichtes **Insolvenzrechts** mit Blick auf Kunden-/Lieferantenbeziehungen
- Mögliche persönliche **Haftungsrisiken**



## Herausforderungen

- Gegenüber dem **eigenen** Unternehmen geäußerter **Vertrauensverlust**
- Plötzliche **Vorauskasse** Forderungen von Lieferanten
- Aufrechterhalt der **Kapitaldienstfähigkeit**
- Fortführung der Lohn- und **Gehaltszahlungen**
- **Informationsgewinnung**
- **Kommunikation** mit **Stakeholdern** bei eingeschränkter Informationslage
- **Zeitmanagement**
- **Profitabilität** und **Kalkulation**

Dies führt zu:

Einem verringerten (finanziellen) Handlungsspielraum  
Entscheidungsvermeidung bei angeratener Handlungsschnelligkeit  
Erhöhte Risiken für das Fortbestehen von Unternehmen

...

Es gibt also Handlungsbedarf – Welche Ansatzpunkte sind jedoch die wirksamsten und wie lassen sich diese umsetzen, um ein Unternehmen zügig an die Gegebenheiten anpassen?



Eine Standortbestimmung sollte über wesentliche Handlungsfelder entscheiden – Es sind vier Arten von Unternehmen mit differenzierten Aufgabenstellungen zu identifizieren

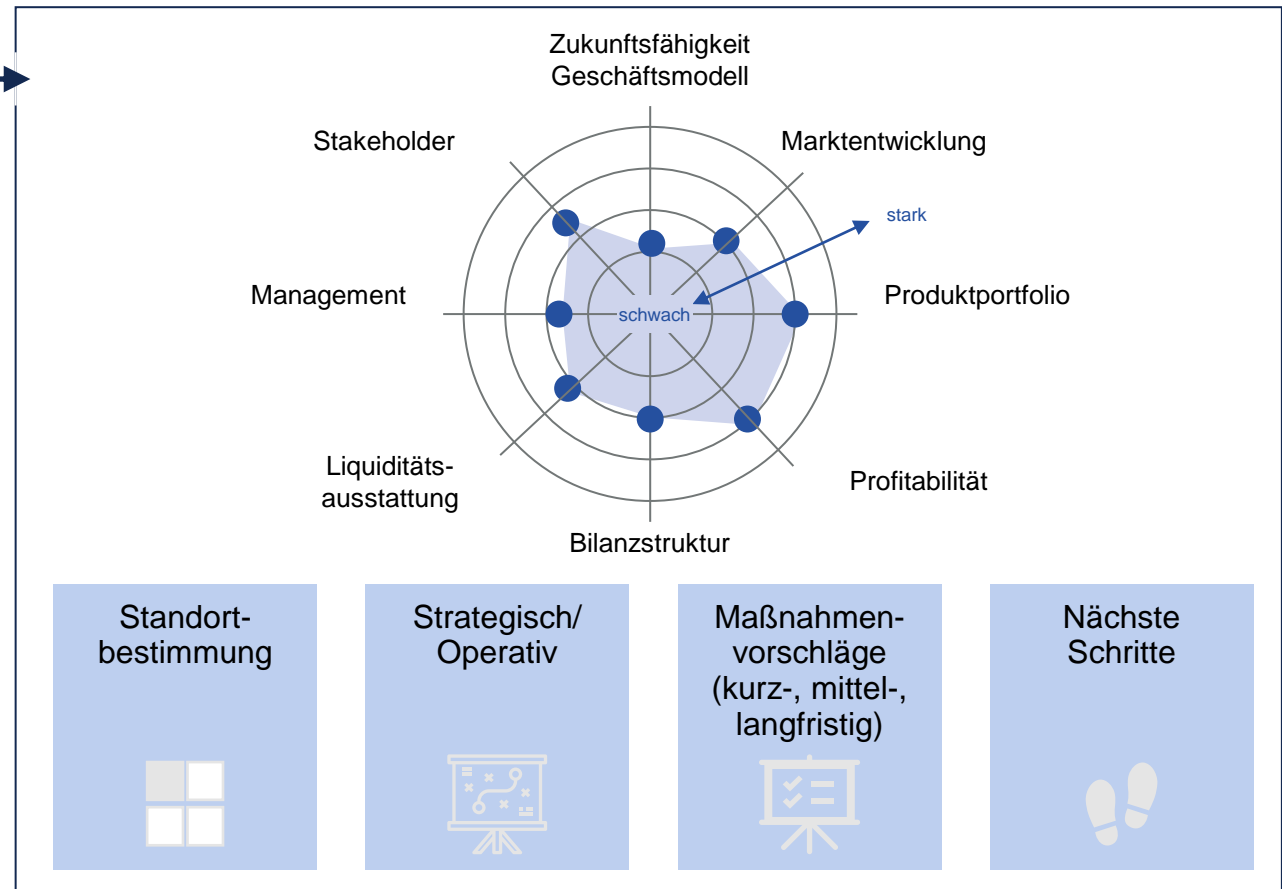


# Die GRC Standortbestimmung geht zentralen Fragestellungen nach und schafft in kurzer Zeit einen transparenten Überblick

Schematische Darstellung einer GRC Einschätzung (GRC Standortbestimmung)

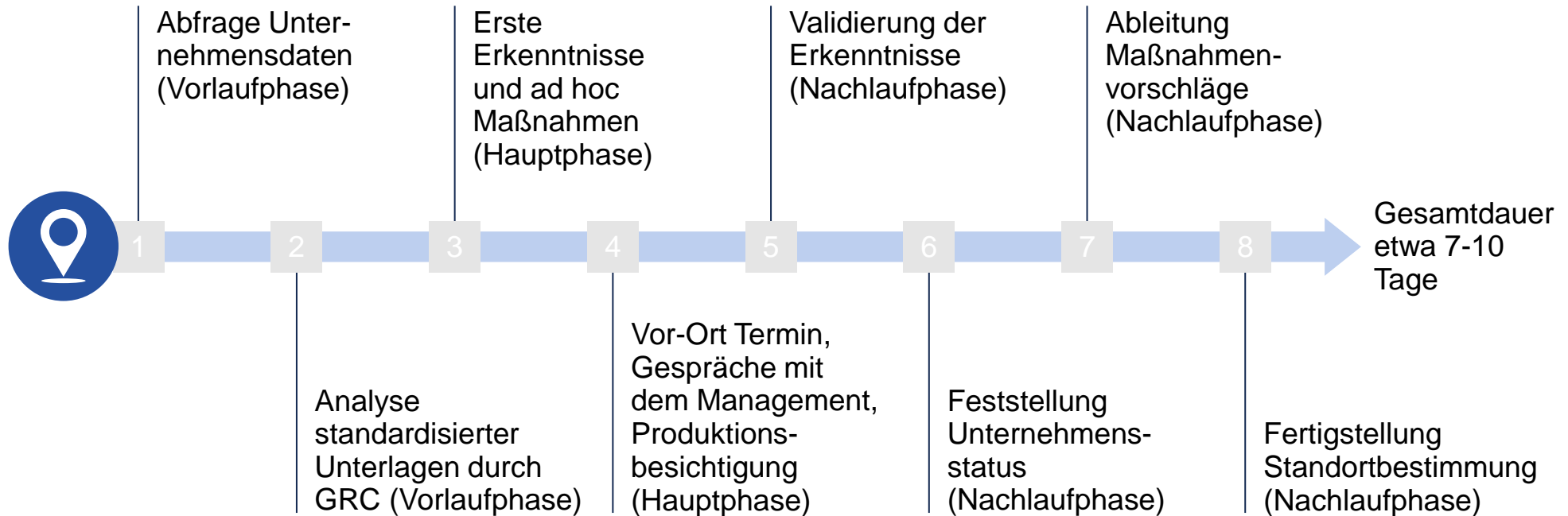
## GRC ...

- ... gewinnt auf Basis einer standardisierten intensiven Analyse kurzfristig einen Überblick über den Status eines Unternehmens und dessen Haupt-Problemfelder
- ... liefert eine erste fundierte Einschätzung zum Status eines Unternehmens
- ... benennt strategische und operative Handlungsbedarfe und unterbreitet Vorschläge für Gegenmaßnahmen



## Die GRC Standortbestimmung wird nach einem bewährten Schema erstellt und liefert nach 7 bis 10 Tagen wesentliche Erkenntnisse

Schematischer Ablauf einer GRC Einschätzung (GRC Standortbestimmung)



- ✓ Erfahrung und Seniorität des Teams von GRC gewährleistet zielgerichtetes Handeln
- ✓ Bewährtes Schema liefert vergleichbare und standardisierte Ergebnisse
- ✓ Erste Abschätzung der Handlungsbedarfe und Schwerpunkte nach einer Woche
- ✓ Standortbestimmung ist Basis für eine intensive Detailanalyse und Umsetzungsphase



**Was können wir darüber hinaus tun?  
Der GRC Restrukturierungsansatz**



# Erfolgreiches Krisenmanagement heißt schnell und konsequent zu handeln – Es gilt also zu stabilisieren, dringende Probleme zu adressieren und sich nachhaltig mit Weitsicht auszurichten

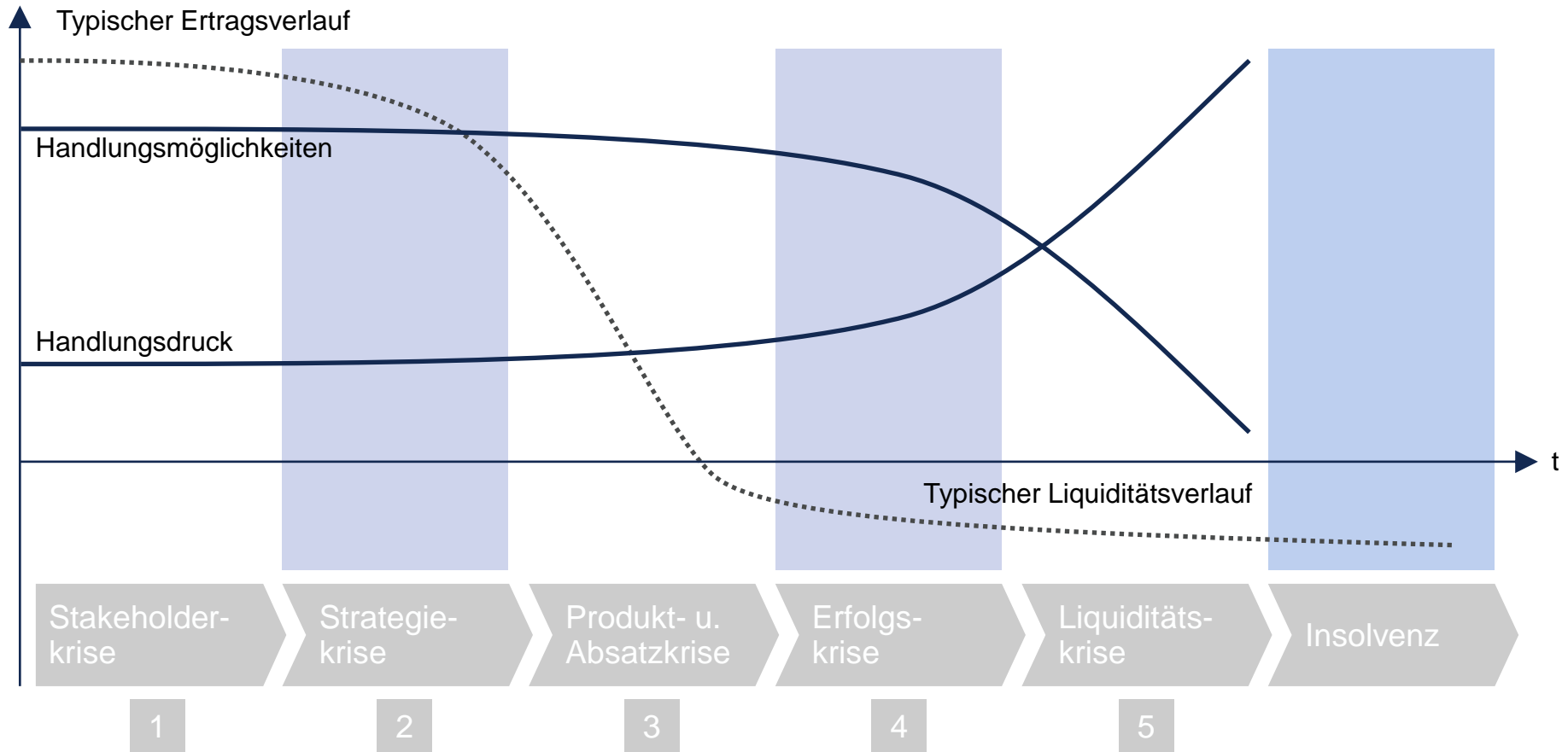
## Restrukturierung und akute Krisensituationen – Der GRC Restrukturierungsansatz





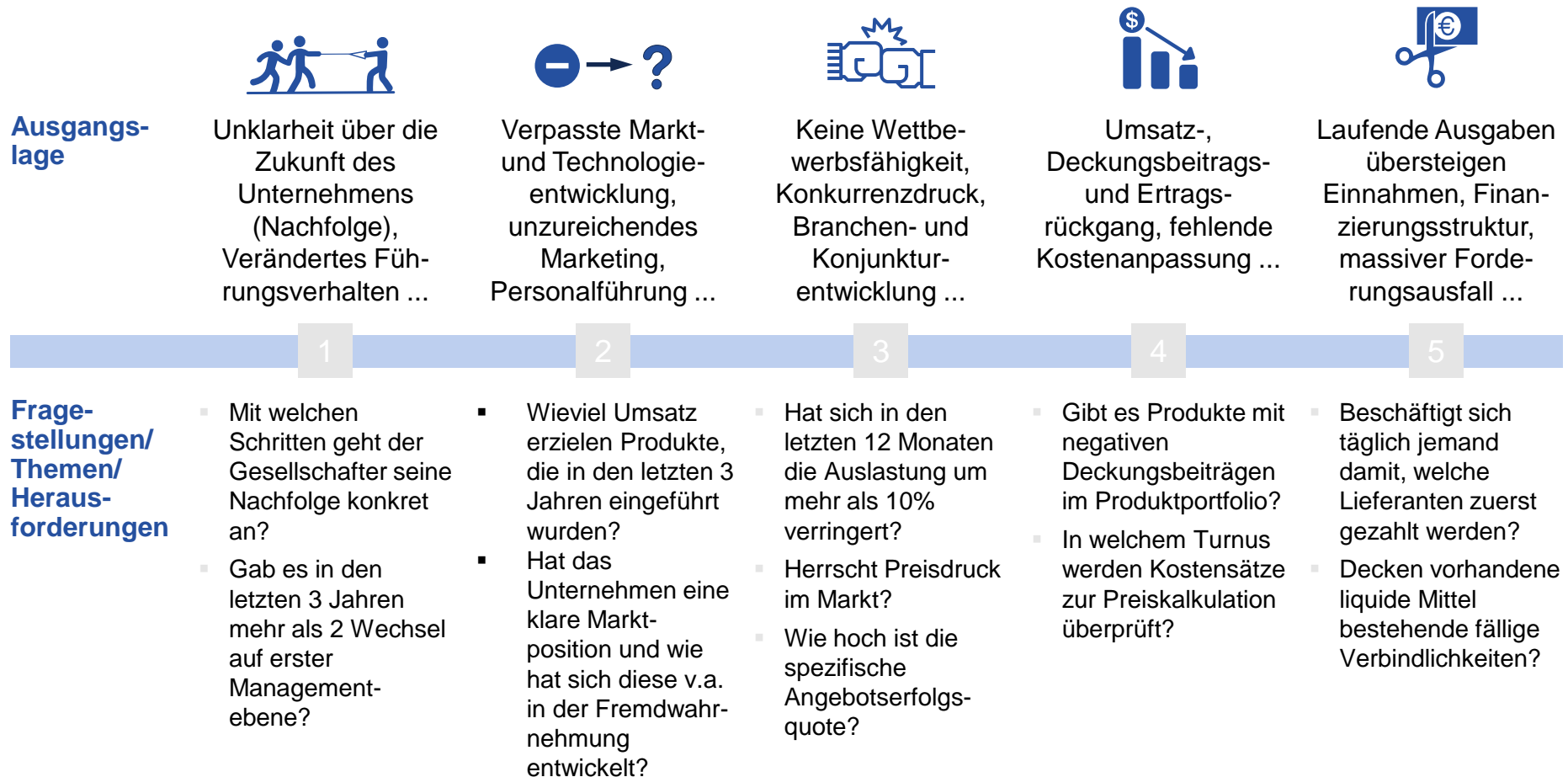
# Denn eine Unternehmenskrise verläuft anhand typischer Muster – Mit zunehmendem Handlungsdruck schwindet der Handlungsspielraum

Schematische Darstellung der klassischen Krisenstadien



# Ausgehend von diesen Mustern ist eine Früherkennung von Handlungsbedarfen anhand typischer Fragestellungen und dem Erkennen bestimmter Anzeichen möglich

Beispielhafte Fragestellungen in bestimmten Krisenstadien



# Anzeichen einer Unternehmenskrise sind negative Entwicklungen der Ergebnis-, Liquiditäts- und Eigenkapitalsituation

## Überblick Krisensymptome

### SCHWACHE ERGEBNISSE

- > Negative Entwicklung der Umsatzrenditen
- > Hohe außerordentliche Erträge in der GuV
- > Unzureichende Mitarbeiterproduktivität
- > Nicht wettbewerbsfähige Kostenstrukturen
- > Niedrige Brutto-Marge
- > etc.

### LIQUIDITÄTSVERLUST

- > Negativer Cashflow
- > Liquiditätsengpässe (Kreditlinien ausgeschöpft)
- > Probleme bei der Kapitalbeschaffung
- > Mangelhafte Liquiditätsplanung
- > "Schieben" von Rechnungen
- > etc.

### Hinweis auf Unternehmenskrise

- > Reduzierung EK bzw. EK-Quote
- > Hoher Anteil von Fremdfinanzierung
- > Verzehr der Reserven
- > Erhöhte Rückstellungen
- > etc.

- > Veränderung der Abschreibungszeiträume
- > Auflösung stiller Reserven
- > Sale and Lease Back
- > Desinvestments
- > etc.

### VERZEHR DES EIGENKAPITALS

### AUFFÄLLIGE BILANZPOLITIK

# Zu Unternehmenskrisen führt das Zusammentreffen von strategischen, strukturellen, operativen, und kulturellen Problemen

Beispiele für strategische, strukturelle, operative und kulturelle Probleme

## STRATEGISCHE PROBLEME

- > Strategien stimmen nicht mit Markt und Ressourcen überein
- > Fehlende Unternehmensvision
- > Unausgeglichenes Unternehmensportfolio
- > Keine strategischen Alternativen zu den Hauptumsatzmotoren am Ende des Produktlebenszyklus
- > Veränderung der Wettbewerbsposition
- > Zu schnelles Wachstum, Umsatz- vor Ertragsdenken
- > Unzureichende Nachfolgeregelung (Mittelstand)
- > Komplexes Produkt- und Kundenportfolio
- > Unkoordinierte Diversifikation
- > Technologischer Rückstand
- > Investitionen und Akquisitionen in unangemessener Höhe
- > Starke Abhängigkeit von Abnehmern bzw. Lieferanten

## STRUKTURELLE PROBLEME

- > Intransparente Unternehmensstrukturen (zahlreiche Einzelgesellschaften)
- > Zahlreiche Standorte
- > Hohe Anzahl und unkoordinierte M&A-Aktivitäten
- > Geringe bzw. unzureichend genutzte Synergien und Integrationsmöglichkeiten zwischen den Geschäftsbereichen bzw. den Gesellschaften
- > Aufrechterhaltung unrentabler Niederlassungen
- > Keine Mechanismen zur Unternehmenskontrolle vorhanden
- > Ineffiziente Prozesse
- > Aufbauorganisation mit Mängeln
- > Mangelnde Transparenz, MIS nicht an Anforderungen angepasst
- > Ineffektive Anreizsysteme und Management-Systeme

## OPERATIVE PROBLEME

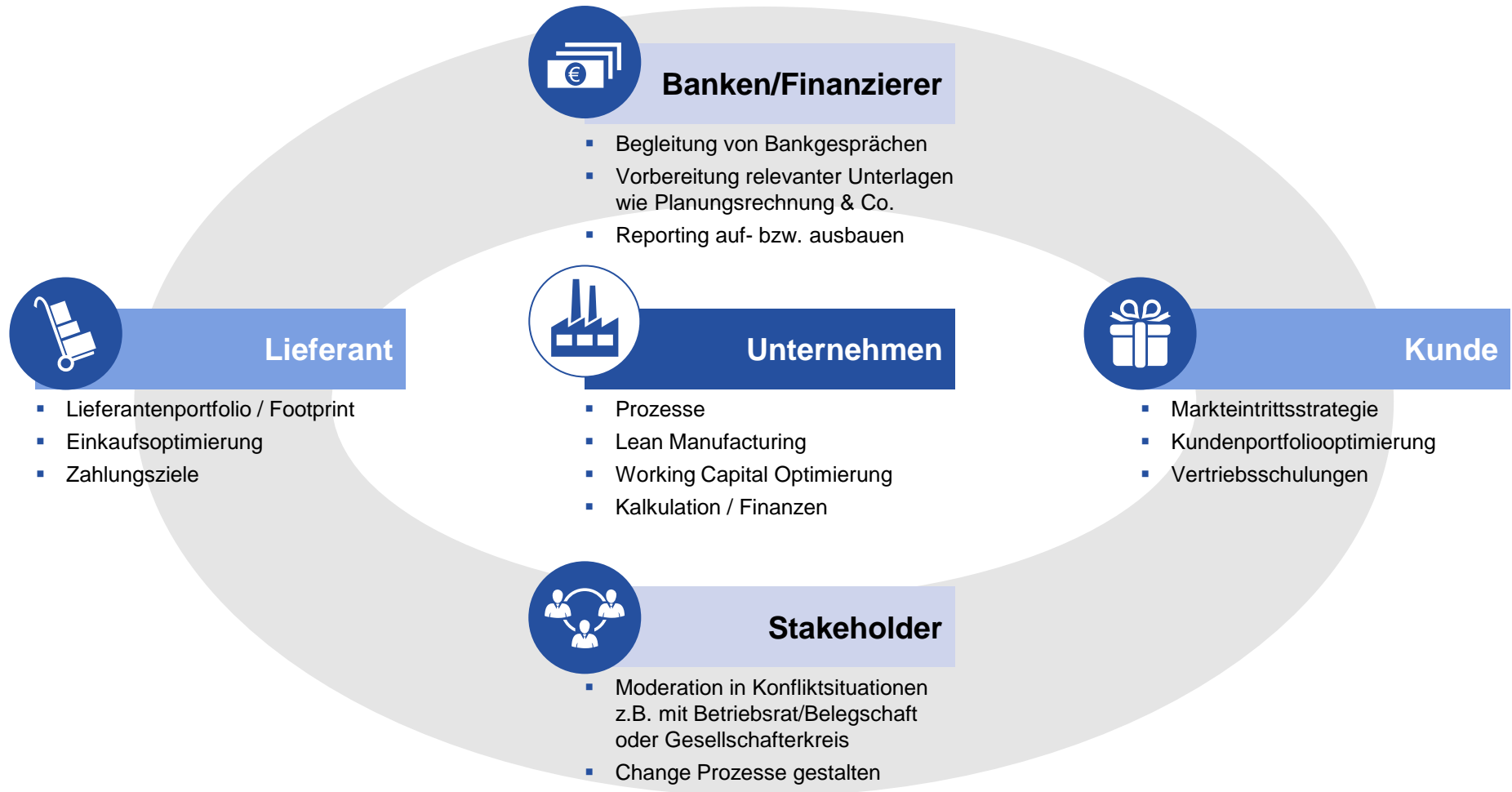
- Mit Ergebniswirkung:
- > Geringe Produktivität
  - > Ungünstige Kostenstruktur und unzureichende Anpassungsmaßnahmen: z.B. Rückgang des Verhältnisses Rohertrag zu Personalaufwand
  - > Kalkulationsmängel: Annahme nicht kostendeckender Aufträge
- Mit Liquiditätswirkung:
- > Schwaches Liquiditätsmanagement
  - > Hohe Kapitalbindung über lange Zeiträume
  - > Umlaufvermögen zu hoch
- Mit Qualitätswirkung:
- > Mangelndes Know-how in einzelnen Unternehmensbereichen
  - > Schlechte Produkt- und Leistungsqualität

## KULTURELLE PROBLEME

- > Entscheidungsmacht und Verantwortung auf eine einzelne Person zugeschnitten; "One Man Show"
- > Festhalten an Erfolgsmustern
- > Kultureller Widerstand gegenüber Innovation
- > Ineffektive interne und externe Kommunikation
- > Unbedingtes Autonomiestreben/ Fürstentum
- > Fehlende Integration von Akquisitionen
- > Mangelhafte Motivationsinstrumente
- > Unternehmensnachfolge unklar, dadurch Entstehung von Unsicherheit
- > Kein Verantwortungsbewusstsein bei den einzelnen Mitarbeitern vorhanden
- > Fehlverhalten vom Management gegenüber Mitarbeitern

# Handlungsbedarf kann dabei an sehr unterschiedlichen Stellen auftreten – Deshalb verfolgt GRC einen ganzheitlichen Restrukturierungsansatz der sämtliche Stakeholder mit einschließt

Beispiele GRC Leistungsportfolio nach Stakeholdern



Die Kompetenzfelder unserer Partner bilden dabei gemeinsam ein stimmiges Spektrum, um mittelständische Unternehmen aus einer Hand umfassend zu beraten

### GRC in Kompetenzen

Strategie & Führung	Finanzierung	Prozesse & Organisation	Marketing & Vertrieb
Kaufmännische Steuerung	Personal	Restrukturierung & Changemanagement	Kauf & Nachfolge

Fokusthema  
Digitalisierung

Fokusthema  
Unternehmensbewertung

“ *Unser Anspruch ist es, mit passenden Beratern ebenso passende Lösungen für unsere Kunden zu entwickeln und zu implementieren. Funktionsübergreifend, praxisnah und nachhaltig.* ”

# Rufen Sie uns gerne an!

## Unsere Restrukturierungsexperten für Sie



**Roland J. Gördes**

goerdes@grc-ub.de



**Hansjörg Rhöse**

rhoese@grc-ub.de



**Jörg Müller**

mueller@grc-con.de



**Ingo Merten**

merten@grc-ub.de



**+49 511 / 54 44 56 – 0**