



Schwerpunktthema

Management in
schwierigen Zeiten

MANAGEMENT IN SCHWIERIGEN ZEITEN

RDG PRAXISWISSEN

2024-1

BEITRAG

Frühzeitig Handeln: Effektive Frühwarnsysteme und
Maßnahmen zur Risikovermeidung

PRAXISWISSEN

Handwerksunternehmen der Sanitär-/Heizungsbranche

KÖPFE DER RDG

Sebastian Waldmann – neuer Kollege am Standort Köln



FRÜHZEITIG HANDELN: EFFEKTIVE FRÜHWARNSYSTEME UND MAßNAHMEN ZUR RISIKOVERMEIDUNG

Das StaRUG verpflichtet Unternehmen zur Einführung geeigneter Frühwarnsysteme

Im gegenwärtig anspruchsvollen wirtschaftlichen Umfeld geraten Unternehmen zunehmend in schwieriges Fahrwasser. Die konjunkturelle Abschwächung, begleitet von steigenden Energie- und Produktionskosten, höheren Personalkosten sowie Herausforderungen bei der Finanzierung mit Fremdkapital setzt viele Unternehmen unter Druck und belastet zugleich die Ertragsfähigkeit und die Liquiditätsausstattung.

In diesem Kontext wird die Notwendigkeit für **Unternehmensverantwortliche und Management** immer dringlicher, frühzeitig aufkommende Risiken zu erkennen und strategisch darauf zu reagieren. Die frühzeitige Identifikation und angemessene Reaktion auf derartige Herausforderungen sind entscheidend, um eine nachhaltige Finanzlage zu gewährleisten und im besten Fall eine Schieflage zu verhindern. Unternehmen müssen daher nicht nur auf die bereits erkennbaren Faktoren reagieren, sondern auch proaktiv potenzielle Risiken in ihrem spezifischen Umfeld antizipieren.

GESETZ ZUR KRISENFRÜHERKENNUNG

Seit dem 1. Januar 2021 ist in Deutschland das Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen, kurz StaRUG, in Kraft. Dieses Gesetz wurde eingeführt, um die Sanierung von Unternehmen in finanziellen Schwierigkeiten zu erleichtern und Insolvenzen zu verhindern. Zudem verlangt es von den Geschäftsführenden die Implementierung eines angemessenen Frühwarnsystems. Dieses System soll in der Lage sein, rechtzeitig existenzbedrohende Entwicklungen im Unternehmensumfeld zu erkennen, um frühzeitig geeignete Maßnahmen zur Abwendung einleiten zu können. Die Instrumente zur Krisenfrüherkennung müssen dabei individuell auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten sein und orientieren sich vor allem an der Größe, Struktur sowie dem Geschäftsmodell des Unternehmens.

Folglich empfiehlt es sich, ein kaufmännisches Steuerungssystem zu etablieren, das sowohl als Frühwarnsystem innerhalb des Unternehmens fungieren kann als auch im Fall einer Restrukturierung die Anforderungen der Sanierung berücksichtigt. Führungskräfte im Unternehmen haben in der Regel ein ausgeprägtes Interesse an operativen Kennzahlen wie beispielsweise OEE oder MTTR. Im Gegensatz dazu legen Kreditinstitute ihren Fokus eher auf Plan-Ist-Vergleiche, den aktuellen Stand der Umsetzung von Sanierungsmaßnahmen sowie die fortlaufende Bewertung der Zahlungsfähigkeit.

INHALTE

Die Anforderungen an ein ganzheitliches Frühwarnsystem sind hoch, da leistungs- und finanzwirtschaftliche Bereiche des Unternehmens gleichermaßen betrachtet werden müssen. Ein modernes Steuerungssystem im Controlling sollte daher mehrere Eigenschaften aufweisen, um effektiv und effizient zu sein. Wir geben praktische Handlungsempfehlungen für den Aufbau:

Mischung aus Früh- und Spätindikatoren: Eine ausgewogene Mischung zwischen Früh- und Spätindikatoren ist anzustreben, um potentielle Risiken und Veränderungen im Steuerungsumfeld direkt zu erfassen. Kennzahlen als Frühwarnindikator sind die treibenden Faktoren der zukünftigen Entwicklung. Spätindikatoren sind in der Regel nachgelagerte Kennzahlen. Sie reflektieren die monetäre Auswirkung vergangener Ereignisse.

Vermeidung von Zahlenfriedhöfen: Oftmals reichen in der Praxis wenige Kennzahlen aus, um die wesentlichen Sachverhalte zu erfassen. Es ist also dringend davon abzuraten, Kennzahlenfriedhöfe zu bilden. Ein übersichtliches Dashboard erleichtert die Interpretation und schnelle Reaktion auf relevante Informationen, anstatt sich in einem Übermaß an Daten zu verlieren.

Direkter Zugriff aus dem BI-System: In der heutigen komplexen Unternehmenswelt benötigen Entscheider und Führungskräfte flexible Auswertungen, um kurzfristig auftauchende Fragestellungen aus verschiedenen Blickwinkeln zeitnah beantworten zu können. Relevante Abweichungen müssen mithilfe digitaler Reports direkt erkannt werden, um Korrekturmaßnahmen umsetzen zu können. Auf diese Weise sind Informationen schneller verfügbar und die Berichtszyklen lassen sich reduzieren. Es gibt keine zeitliche Verzögerung zwischen Erfassung, Analyse und Aufbereitung.

Warnsignale definieren: Erreichte Verbesserungen werden abgesichert, wenn signifikante Verschlechterungen überwacht werden. Das Frühwarnsystem sollte so konfiguriert sein, dass es bei Unter- oder Überschreitung eines vordefinierten Grenzwertes automatische Eskalationsmeldungen an zuständige Verantwortliche versendet.

Abstimmung mit Berichtsempfängern: Die Kennzahlen innerhalb des Frühwarnsystems müssen eindeutig und klar definiert sein. Das dahinterliegende Berichtswesen ist empfangenorientiert auszurichten. Es soll einerseits die spezifischen Unternehmensanforderungen berücksichtigen und andererseits die Bedürfnisse externer Finanzierungspartner. Die Einbindung unterstützt nicht nur eine vertrauensbildende Kommunikation, sondern verstärkt auch die Akzeptanz der implementierten Maßnahmen.

Regelmäßige Überprüfung und Anpassung: Unternehmen sind dynamisch. Die Effektivität des Frühwarnsystems ist in regelmäßigen Abständen auf Aktualität und Relevanz zu überprüfen und falls notwendig anzupassen.

MAßNAHMENMANAGEMENT

Ein zielgerichtetes Maßnahmenmanagement strukturiert den Informationsfluss und bildet die Grundlage in der Umsetzungsphase von Verbesserungsaktivitäten. Es ist daher wichtig, die geplanten Maßnahmen konsequent und umfassend zu überwachen. Dabei spielt eine regelmäßige transparente Präsentation der Ergebnisse einzelner Maßnahmen und deren operativen Fortschritte eine entscheidende Rolle. Diese Transparenz ist nicht nur für die Steuerung innerhalb des Unternehmens von Bedeutung, sondern sollte auch zunehmend von Finanzierungspartnern abgefragt werden.

PLANUNG UND UMSETZUNG VON MAßNAHMEN IN DER RESTRUKTURIERUNG

Verbesserungsprozesse beinhalten in der Praxis häufig eine Vielzahl von Einzelprojekten, Maßnahmenpaketen und Aufgaben, die geplant und umgesetzt werden müssen. Die wichtigsten Maßnahmen sollten zuerst bearbeitet werden. Maßnahmen müssen hinsichtlich Umsetzungsgeschwindigkeit und Nutzen für die angestrebte Prozessverbesserung priorisiert werden. Es muss klar geregelt sein, wer die Umsetzung der geplanten

Moderne Frühwarnsysteme müssen agil, integriert und verständlich sein

Im Maßnahmenmanagement werden Aufgaben, Termine und Verantwortlichkeiten definiert

Maßnahmen verantwortet, wann mit der Umsetzung begonnen wird und in welchem Zeitraum diese entsprechend abzuschließen sind.

Zunächst ist es erforderlich, eine systematische Analyse der Schwachstellen und Ursachen von Krisen durchzuführen. Basierend auf den identifizierten Schwachstellen werden geeignete Maßnahmen entwickelt und in einem Katalog erfasst. Im ersten Schritt liegt der Fokus darauf, potenzielle Gründe für eine Insolvenz zu beseitigen, die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten und einer möglichen insolvenzrechtlichen Überschuldung entgegenzuwirken. Im zweiten Schritt werden Maßnahmen erarbeitet, um durch Effizienzsteigerungs- und Kostensenkungsprogramme wieder in die Gewinnzone zu gelangen. Gleichzeitig legt man die Grundlagen für eine strategische (Neu-)Ausrichtung des Unternehmens.

Zur Überwindung der Liquiditätskrise sind die im Unternehmen noch vorhandenen Liquiditätsreserven zu mobilisieren und verbleibende Lücken durch Zuführung externer liquider Mittel oder Stillhalteabkommen mit Gläubigern zu schließen. Neben zusätzlicher Kreditaufnahme oder Gesellschafterbeiträge sind auch Maßnahmen des Working-Capital Managements (zum Beispiel Reduzierung der Forderungszeiten oder Factoring von Forderungen) sowie Sale and lease-back Transaktionen von Anlagevermögen denkbar. Längerfristig angelegte strukturelle Maßnahmen, die direkt an der Prozesskette anknüpfen, um Ertragssteigerung und Kosteneffizienz zu erreichen, können vielfältig ausfallen. Die möglichen Handlungsoptionen können vertriebliche Maßnahmen, Maßnahmen zur Senkung von Fixkosten, Maßnahmen zur Reduzierung des Personalaufwands sowie Optimierungsprogramme für Einkauf und Produktion umfassen.

FAZIT

Die Einführung eines ganzheitlichen Steuerungssystems gemäß den Vorgaben des StaRUG, das potenzielle Risiken im Unternehmensumfeld erfasst und auch bei Restrukturierungsmaßnahmen zum Einsatz kommt, erfordert eine umfassende Herangehensweise. Nach einer Analyse der aktuellen Situation im Unternehmen sind geeignete Maßnahmen zu planen und umzusetzen. Dafür ist ein effizientes Maßnahmenmanagement vonnöten, um frühzeitig auf Abweichungen vom Plan zu reagieren. In der Praxis sollte der Controlling-Baukasten zumindest die folgenden Instrumente umfassen, um sicher durch die nächste Herausforderung oder Krise zu navigieren:

- Risikomanagementsystem für Absatz (Vertrieb) und Beschaffung (Einkauf)
- Leistungsfähige Kostenrechnung mit Transparenz der Erfolgs- und Verlustträger
- Integrierte Unternehmensplanung (Erfolgs-, Bilanz- und Liquiditätsplanung)
- Kurzfristige, wöchentliche Liquiditätsplanung und rollierende Forecasts
- Aussagefähige Kennzahlen, die rechtzeitig im „Tagesgeschäft“ auf Handlungsbedarf aufmerksam machen
- Maßnahmenmanagement für Verbesserungsprozesse

PRAXISWISSEN

HANDWERKSUNTERNEHMEN DER SANITÄR-/HEIZUNGSBRAN- CHE

OPTIMIERUNG DER LIQUIDITÄT UND FINANZTRANSPARENZ IN EINEM
HANDWERKSUNTERNEHMEN DER SANITÄR-/HEIZUNGSBRANCHE

1. AUSGANGSSITUATION

Das betroffene Handwerksunternehmen der Sanitär-/Heizungsbranche stand vor erheblichen Liquiditätsproblemen und mangelnder Transparenz im Zahlenwerk. Die Finanzlage des Unternehmens war instabil und es bestand ein dringender Bedarf, die Ursachen für die Liquiditätsengpässe zu identifizieren. Das Management hatte Schwierigkeiten, fundierte Entscheidungen zu treffen, da es an klaren Einblicken in die finanzielle Situation des Unternehmens fehlte.

2. HERAUSFORDERUNGEN

Die Herausforderungen des Projekts waren vielfältig. Zu den Hauptproblemen gehörten:

- Unzureichende Liquiditätsplanung: Es fehlte an einer strukturierten und effektiven Liquiditätsplanung, was zu unvorhersehbaren Engpässen führte.
- Mangelnde Transparenz: Das bestehende Finanzberichtswesen und das Controlling-System waren unzureichend, sodass es an klaren Einblicken in die finanzielle Performance des Unternehmens mangelte.
- Hohe Unsicherheit: Die Unsicherheit über die Ursachen der Liquiditätsprobleme und die gleichzeitig anspruchsvolle Marktlage erschwerte eine zielgerichtete Lösungsfindung.

3. BERATUNGSANSÄTZE

Um die Herausforderungen zu bewältigen, wurden folgende Beratungsansätze verfolgt:

- Analyse der Finanzsituation: Eine umfassende Analyse der finanziellen Situation des Unternehmens wurde durchgeführt, um die Ursachen für die Liquiditätsprobleme zu identifizieren.
- Implementierung einer effektiven Liquiditätsplanung: Gemeinsam mit dem Management wurde eine präzise Liquiditätsplanung entwickelt, die es ermöglichte, zukünftige Zahlungsströme besser zu prognostizieren.
- Optimierung des Finanzberichtswesens: Das bestehende Finanzberichtswesen wurde überarbeitet und durch klare Strukturen sowie aussagekräftige Kennzahlen verbessert, um die Transparenz im Zahlenwerk zu erhöhen.

- Schulung des Managements: Um langfristig einen nachhaltigen Effekt zu erzielen, wurden Schulungen für das Management durchgeführt, um das Verständnis für Finanzthemen zu vertiefen und die Fähigkeiten im Finanzmanagement zu stärken.

4. BERATUNGSERGEBNISSE

Die umgesetzten Maßnahmen führten zu signifikanten Verbesserungen:

- Stabile Liquiditätssituation: Durch die Implementierung einer effektiven Liquiditätsplanung konnte das Unternehmen seine Liquidität stabilisieren und Engpässe frühzeitig erkennen und steuern.
- Erhöhte Transparenz: Das überarbeitete Finanzberichtswesen ermöglichte dem Management einen klaren Einblick in die finanzielle Performance des Unternehmens, was zu fundierten Entscheidungen beitrug.
- Besseres Finanzmanagement: Die Schulungen für das Management führten zu einer verbesserten Finanzkompetenz, was langfristig zu einer nachhaltigen Optimierung des Finanzmanagements des Handwerksunternehmens beitrug.

Parallel zur Schaffung der Transparenz als Teilprojekt ist mit den Vertrieblern mit unserer „Taskforce Bau“ erarbeitet worden, wie die schwierigere Marktsituation zur Absicherung der Umsätze verbessert werden kann. Zur „Taskforce Bau“ mehr in unserem nächsten Newsletter.

ANSPRECHPARTNER

KÖPFE DER RDG

... VORSTELLUNG EINES NEUEN KOLLEGEN

Wir freuen uns, einen neuen Kollegen vorzustellen.

Seit dem 01.10.2023 verstärkt **Sebastian Waldmann** unser Team am Standort Köln.



Bereits von 2013 bis Ende 2015 war Sebastian Teil der RDG Köln. 2016 wechselte er dann zu einem Mandanten in der Logistik-Branche und war dort mehrere Jahre als Kaufmännischer Leiter und Geschäftsführer tätig. Im Anschluss war Sebastian bei einem Schwerlastlogistiker als Kaufmännischer Leiter beschäftigt und baute dort als Geschäftsführer ein Ausbildungszentrum für Industrie- und Logistik auf.

Seit Januar 2023 war Sebastian bereits als freiberuflicher Berater unterstützend für die RDG tätig. Nun hat er sich dem RDG-Team wieder fest angeschlossen und hat erste Beratungsmandate erfolgreich abgeschlossen. Auch im Seminargeschäft ist er wieder gut angekommen. Uns steht somit ein erfahrener Berater zur Verfügung, der auch die Unternehmerperspektive in die Beratungsmandate mit einbringen kann.

In seiner Freizeit betreut Sebastian eine Jugend Fußballmannschaft und ist Jugendvorstand in seinem Verein. Privat beschäftigt er sich intensiv mit Wertpapieranlagen, insbesondere an den US-amerikanischen Börsen.

Wir freuen uns auf die Zusammenarbeit!

Impressum:

RDG Unternehmensberatung AG
Zollstockgürtel 67 / Haus 6, 50969 Köln
Geschäftsführer: Arno Emmerich, Alexander Terhardt
Telefon: 0221/935588-0 Telefax: 0221/935588-55
Email: koeln@rdg.ag Internet: www.rdg.ag
Sitz der Gesellschaft ist Köln
Handelsregister HRB 50314
USt-ID: DE 227065945

Nachdruck und Weitergabe gestattet.

Impressum

DIGITALER ANSATZ

Folgen Sie uns auch auf



KLASSISCHE RÜCKANTWORT

Fax: 0221/93558855

Email: koeln@rdg.ag

- Bitte vereinbaren Sie mit uns ein Erstgespräch für die Beratung. Wir bzw. ein Kunde brauchen bzw. braucht Unterstützung.
- Wir interessieren uns für die Verbesserung der Transparenz im Unternehmen. Bitte kontaktieren Sie mich für weitere Informationen.
- Wir interessieren uns für die „Taskforce Bau“. Bitte kontaktieren Sie mich für weitere Informationen.

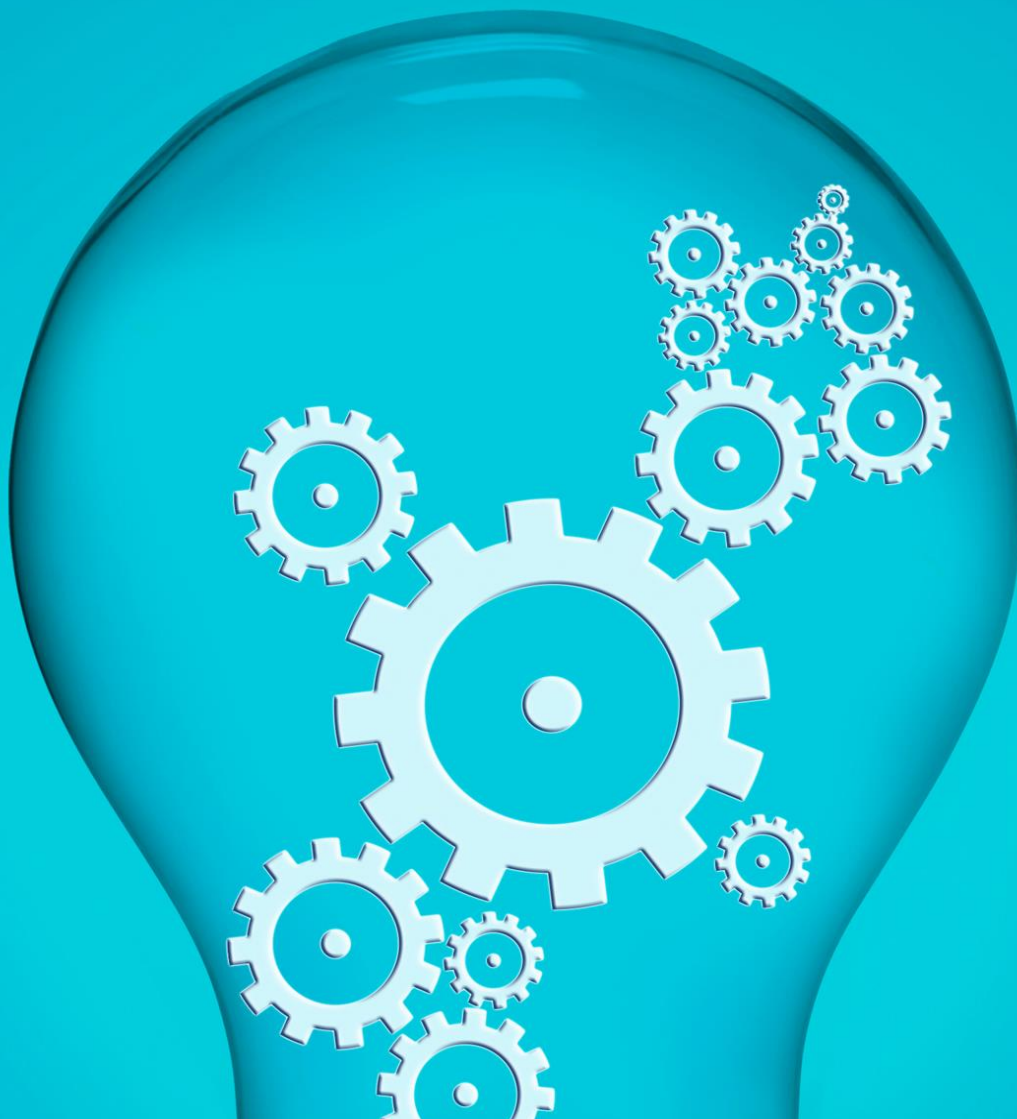
Sämtliche oben aufgeführten Leistungen bieten wir unseren Kontakten vollkommen kostenlos und unverbindlich an.

Name: _____

Kreditinstitut/
Unternehmen: _____

Telefon: _____

Email: _____



RDG MANAGEMENT-BERATUNGEN · www.rdg.ag · Geschäftsführer: Arno Emmerich, Alexander Terhardt · HRB 50 314 Köln

RDG KÖLN GmbH · Zollstockgürtel 67 / Haus 6 · 50969 Köln · Tel.: 0221 / 935588 - 0 · E-Mail: koeln@rdg.ag

RDG BERLIN-HAMBURG GmbH · Karl-Marx-Straße 118 · 15745 Wildau · Tel.: 03375 / 217460 - 0 · E-Mail: berlin@rdg.ag

RDG BERLIN-HAMBURG GmbH · Borsteler Chaussee 47 · 22453 Hamburg · Tel.: 040 / 2533649 - 0 · E-Mail: hamburg@rdg.ag

RDG STUTTGART-MÜNCHEN GmbH · Weidachstraße 5 · 70597 Stuttgart · Tel.: 0711 / 7220779 - 0 · E-Mail: stuttgart@rdg.ag

RDG STUTTGART-MÜNCHEN GmbH · Pettenkoferstraße 37 · 80336 München · Tel.: 089 / 28858486 - 0 · E-Mail: muenchen@rdg.ag

RDG STUTTGART-MÜNCHEN GmbH · Oberkonnersreuther Straße 6A · 95448 Bayreuth · Tel.: 0921/150879 - 982 · E-Mail: bayreuth@rdg.ag

RDG FRANKFURT-ERFURT GmbH · Gartenstraße 143 · 60596 Frankfurt a.M. · Tel.: 069 / 210856 - 00 · E-Mail: frankfurt@rdg.ag

RDG FRANKFURT-ERFURT GmbH · Bonifaciusstraße 15 · 99084 Erfurt · Tel.: 0361 / 551267 - 4 · E-Mail: erfurt@rdg.ag