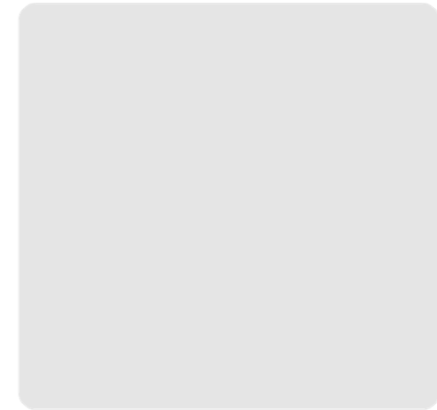




Geschäftsfeld: Corporate Finance

Unternehmen in der Krise





Agenda

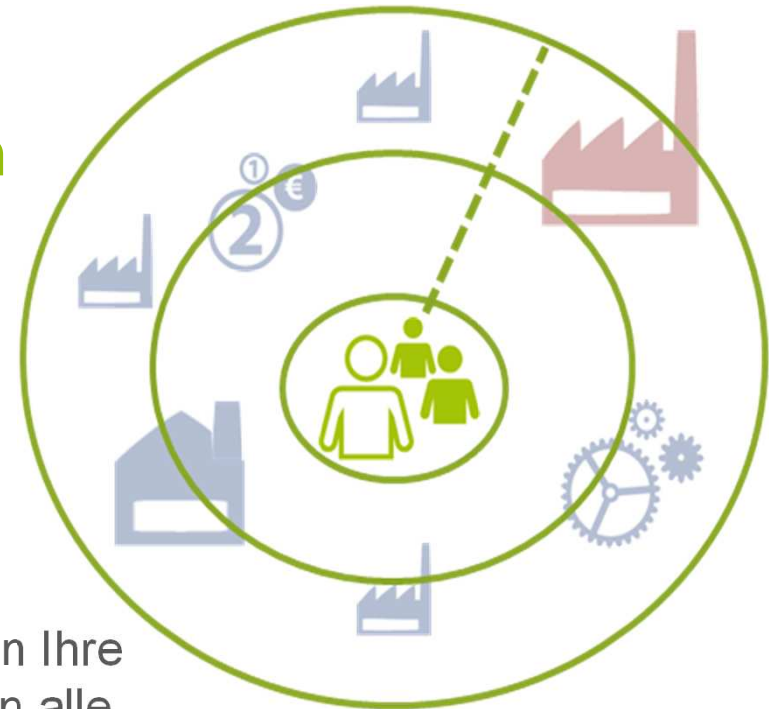
- a. Wissen Sie, ob Ihr Unternehmen in einer Krise ist?
- b. Warum scheitern Unternehmen?
- c. Krisenstadien
- d. Stakeholder- / Strategiekrisis
- e. Mit Greenlight Krisen gemeinsam bewältigen
- f. Produkt- / Absatz- und Erfolgskrisis
- g. Mit Greenlight Krisen gemeinsam bewältigen
- h. Liquiditätskrise und Insolvenzreife
- i. Mit Greenlight Krisen gemeinsam bewältigen





a) Wissen Sie ob Ihr Unternehmen in einer Krise ist?

- Laut Ergebnissen der Krisenforschung beginnt eine Krise viele Jahre vor einer möglichen Insolvenz, in nur ganz seltenen Fällen wenige Monate!
- Gerade Großunternehmen / Konzerne sehen Ihre Größe und Ihr Portfolio als Prävention gegen alle Krisenarten und fühlen sich dadurch unangreifbar!



Unsere Annahme: Viele Krisen beginnen schon Jahre bevor sie durch die standardisierten Kontroll-Prozesse des Unternehmens wahrgenommen werden können.

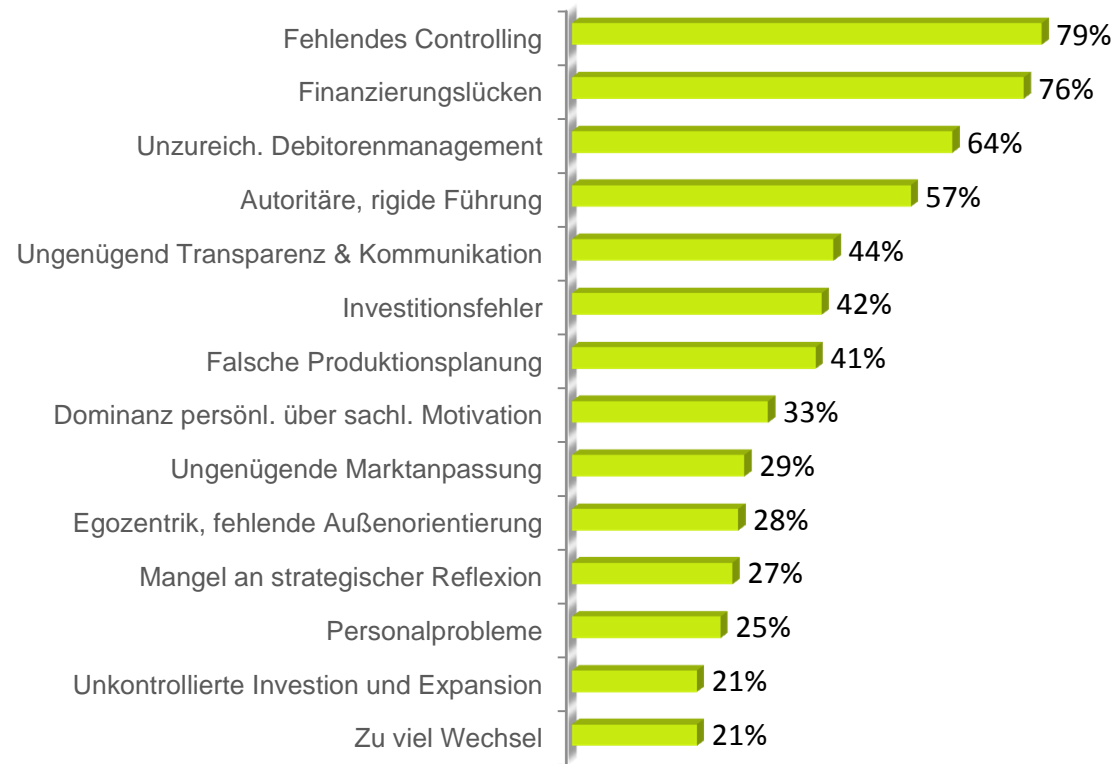
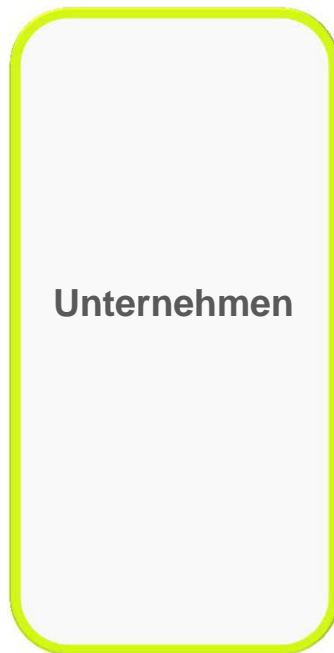


Ein entsprechend justiertes Radar (Frühwarnsystem) fehlt!



b) Warum scheitern Unternehmen?

Die wichtigsten Insolvenzursachen (Faktoranalyse) aus Insolvenzverwaltersicht:



Laut aktuellen Studien entstehen Unternehmenskrisen, die zu Insolvenzen führen, zu 50 % als Strategiekrisis und nur jeweils 25% als Erfolgskrisis bzw. als Liquiditätskrisis!



c) Krisenstadien



- **Stakeholderkrise:** Die Stakeholder haben keine Vision von der Ausrichtung des Unternehmens. Auswirkungen auf das Ergebnis sind noch nicht messbar.
- **Strategiekrise:** Die Strategie des Unternehmens ist veraltet oder zielt am Markt vorbei. Wichtige Entscheidungen werden nicht umgesetzt bzw. verschoben. Eine Messbarkeit an Erfolgskennzahlen ist kaum möglich.
- **Produkt-/ Absatzkrise:** Der Absatz bricht, meist ausgelöst durch eine fehlende oder falsche strategische Ausrichtung, pro Produkt ein. Die Produkte des Unternehmens werden von den Kunden mit einem schlechteren Image wahrgenommen. Erste Effekte in den Kennzahlen sind erkennbar.
- **Erfolgskrise:** Der Absatz ganzer Produktgruppen bzw. Serviceleistungen geht drastisch zurück. Die Kosten bleiben dagegen konstant bzw. verringern sich nur auf Basis der variablen Kosten. Das Ergebnis bricht als Folge weiter ein.
- **Liquiditätskrise:** Das Ergebnis ist zum wiederholten Mal eingebrochen. Die Kapitalstruktur des Unternehmens hat sich extrem verschlechtert. Kreditlinien müssen aufgrund Liquiditätsproblem erneuert bzw. angepasst werden.
- **Insolvenzreife:** Zahlungsverpflichtungen können nicht mehr erfüllt werden. Es kommt zu Abschmelzungen der Vermögenswerte.



d) Stakeholder- und Strategiekrise



Problemstellung:

- Entwicklung der Stakeholder und Vision des Unternehmens treffen auseinander bzw. sind unterschiedlich vorhanden.
- Die strategische Ausrichtung des Unternehmens wird nicht regelmäßig an den Markt angepasst bzw. geht am Markt vorbei.



Potentielle Signale im Unternehmen:

- Strategische Entscheidungen werden aufgrund operativer Fragestellungen vernachlässigt
- Klare Strategische Zielsetzungen für die künftigen Jahre fehlen bzw. werden nicht entsprechend kommuniziert
- Stellung des Unternehmens im Markt bzw. gegenüber den Wettbewerbern ist nicht hinreichend bekannt



Diese Krisenstadien lassen sich nicht oder nur schwer an Kennzahlen ablesen!
Frühzeitiger und problemorientierter Ansatz als Lösung für das Unternehmen!



Mit Greenlight Krisen gemeinsam bewältigen



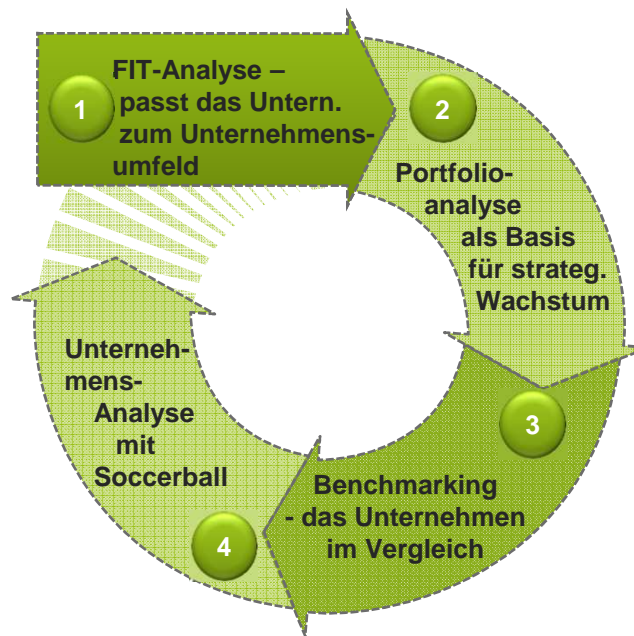
FIT Analyse

Analyse des Unternehmens u. Unternehmensumfelds

Soccerball

In Abhängigkeit von

- Cash-Management
- Benchmark
- Kapitalstruktur
- Prozessanalyse
- Etc.



Portfolio-Analyse

In Abhängigkeit von

- Marktstruktur
- Marktpotential
- Marktanteil
- Technologie
- Etc.

Wachstum des Marktes	Problem Child (Fragezeichen)	Star
	Dog (dösender Hund)	Cash Cow (Milchkuh)
	Relativer Marktanteil	

Benchmarking

- Strategische Ausrichtung
- Wettbewerbsvergleich
- Vergleich der internen Prozesse



d) Produkt-/ Absatz- und Erfolgskrise



Problem:

- Der Absatz geht aufgrund falscher oder fehlender Produktpolitik zurück.
- Auswirkungen auf die Ertrags- und Kostenstruktur des Unternehmens werden immer stärker.
- Das Ergebnis verschlechtert sich zunehmend.



Potentielle Signale im Unternehmen:

- Die Qualität von Produkten oder Dienstleistungen lässt nach (Reklamationen erhöhen sich)
- Absätze des Unternehmens gehen zurück (Bestandserhöhungen, Rückgang des Absatzes mit Stammkunden)
- Umsätze des Unternehmens sinken aufgrund Preis- und / oder Mengeneinbrüche
- Nicht erklärbare Schwankungen in der Geschäftsperformance – „viele Baustellen“



Diese Krisenstadien lassen sich bereits an den Kennzahlen erkennen!
Zielgerichteter Einsatz von Gegenmaßnahmen und aktives Krisenmanagement!



Mit Greenlight Krisen gemeinsam bewältigen

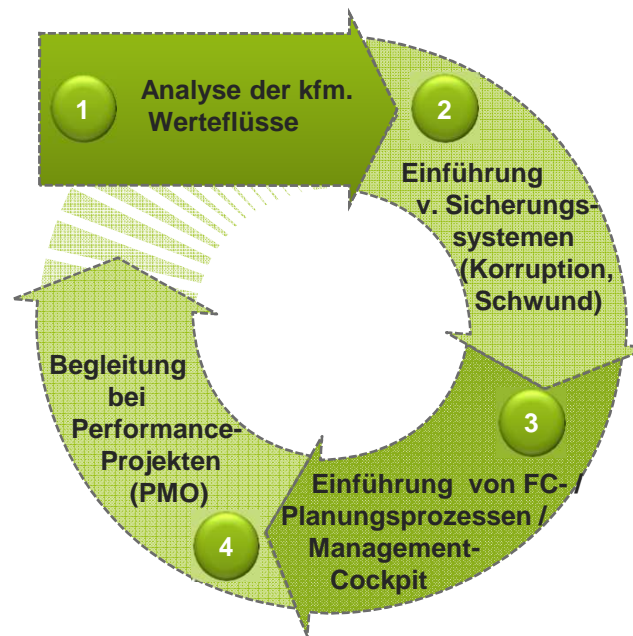


Schwachstellen-Analyse

 Identifizierung von Risiken 

Unternehmensplanung

- Implementierung von Planungstools
- Weiterentwicklung der Unternehmensplanung



Performance-Steigerung

In Abhängigkeit von

- Geschäftsfeld
- Absatzstrategie
- Kostentreiber
- Krisenstatus
- Etc.



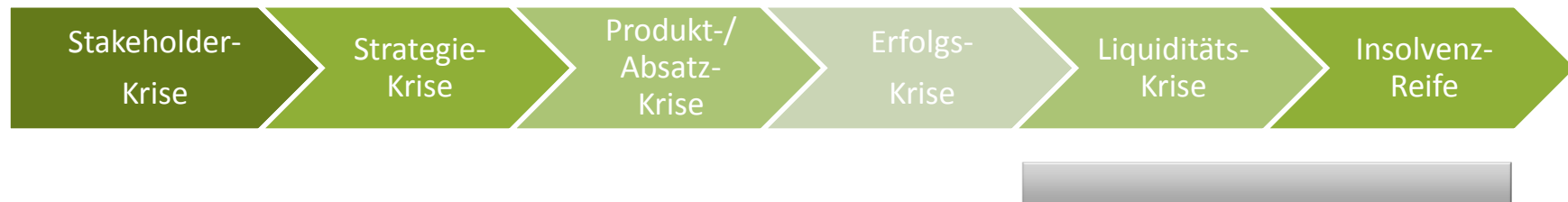
Planungstools

- Identifizierung der Werteflüsse
- Individuelle Anpassung an das Unternehmen





d) Liquiditätskrise und Insolvenzreife



Problem:

- Die Kapitalstruktur des Unternehmens hat sich massiv verschlechtert
- Es kommt verstärkt zu Abschmelzungseffekten
- Das Unternehmen kann seinen Zahlungsanforderungen nicht mehr nachkommen



Potentielle Signale im Unternehmen:

- Reklamationen der Lieferanten aufgrund verspäteter bzw. ausstehender Zahlungen
- Banken fordern weitere Sicherheiten bzw. Stufen das Unternehmen im Rating deutlich schlechter ein
- Kreditlinien werden nicht mehr erweitert
- Liquiditätsengpässe nehmen drastisch zu



Drastische Verschlechterung der Liquidität des Unternehmens!
Konsequente und kurzfristige Maßnahmen zur Liquiditätsverbesserung!



Mit Greenlight Krisen gemeinsam bewältigen



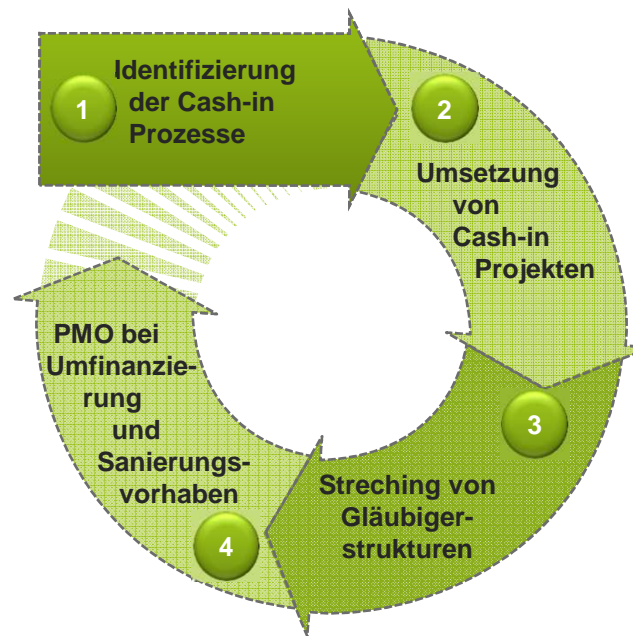
Cash is King

- Identifizierung von Cash-in Prozesse
- Zielorientierte "hands on" Mentalität

Projektmanagement (PMO)

In Abhängigkeit von

- Kapitalstruktur
- Verschuldungsgrad
- Gläubigerstrategie



Cash-in -Projekte

- Forderungsverkauf
- Liquidierung von Assets
- etc.

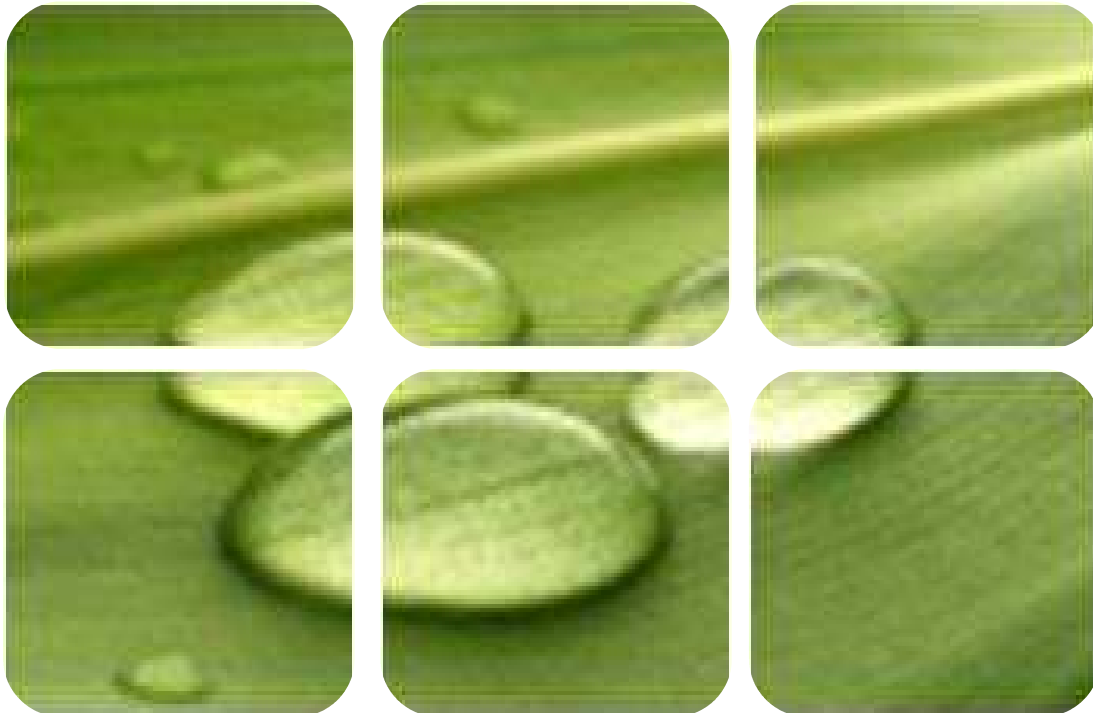
Gläubigerstrukturen

In Abhängigkeit von

- Kurzfristiger Erreichbarkeit
- Cash-potential
- Etc.



WICHTIG: Rechtzeitiges Einschaltung von WP bzw. Rechtsanwälten!
(Prüfung InsO und Sanierungskonzept IDW S6)



greenlight

... consulting all the way

greenlight consulting gmbh

Parkring 4

85748 Garching bei München

Tel: +49 89 8899 858 - 0

Fax: +49 89 8899 858 - 99

E- Mail: mail@greenlight-consulting.com

Web: www.greenlight-consulting.com



greenlight