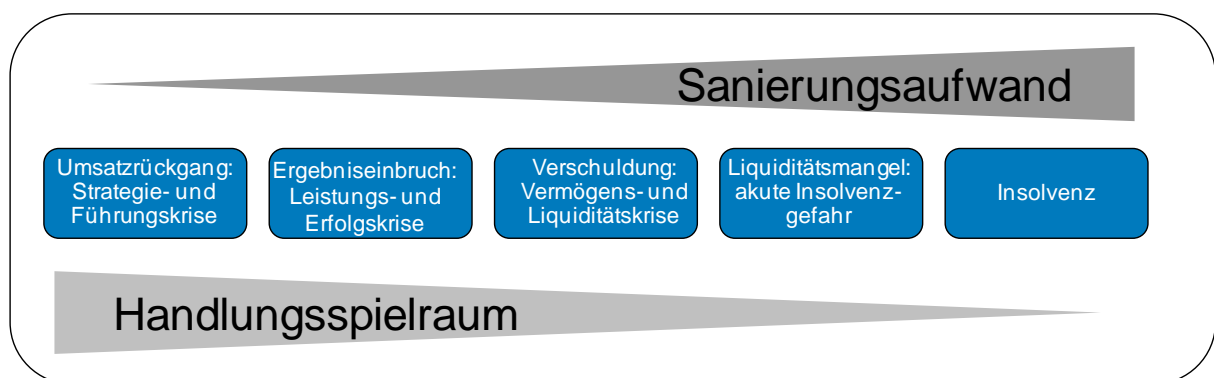


## Quick-Audit als Krisenfrüherkennung

Unternehmenskrisen entstehen in der Regel deutlich früher, als sich in Kennzahlensystemen ablesen lässt. Dabei sind Krisen oftmals eine Verkettung verschiedener negativer Faktoren, wovon sich einzelne noch beherrschen lassen, die Summe jedoch nicht.

Je früher eine Krise erkannt wird, desto größer ist die Chance diese abzuwenden und gegebenenfalls gestärkt aus dieser hervorzugehen. Unternehmenskrisen entwickeln sich hoch dynamisch, mit zunehmender Zeit sinkt der handlungsspielraum, der Sanierungsaufwand und die Gefahr einer Insolvenz steigen.



Aus diesem Grund sind Krisenfrühwarnsysteme für Unternehmen sehr wichtig, diese müssen sowohl interne als auch externe Faktoren berücksichtigen.

Für die internen Faktoren ist es in erster Linie wichtig auf ein funktionierendes Controlling zurückgreifen zu können. Eine reine Kennzahlen Analyse ist dennoch nicht ausreichend, so dass weiterführende Untersuchungen notwendig sind. Die internen Faktoren können oftmals relativ gut vom Unternehmen beeinflusst werden, wo durch ein zeitnahes Gegensteuern ermöglicht wird.

Zur Identifizierung der externen Krisensignale muss die Unternehmensumwelt untersucht werden. Hierzu werden u.a. die Wettbewerbssituation, das konjunkturelle Umfeld sowie die rahmengebende Gesetzgebung in den Kontext des Unternehmens gestellt. Zeigen sich bei den externen Faktoren Krisensignale, so kann das Unternehmen diese in der Regel nicht einfach ändern, sondern muss sich an die Gegebenheiten anpassen.

Grundsätzlich gibt es kein allgemeingültiges Patentrezept, welches für alle Unternehmen angewendet werden kann. Vielmehr muss jedes Unternehmen ein für sich funktionierendes Frühwarnsystem entwickeln und dieses regelmäßig anpassen.

Die döhmen consulting gmbh bietet mit dem Quick-Audit einen Baustein, welcher sich optimal eignet Ihr Unternehmen ganzheitlich, in einem klar abgesteckten zeitlichen Rahmen mit einem fixen Kostenrahmen, zu untersuchen und anschließend maßgeschneiderte Handlungsempfehlungen zu geben. Das Quick-Audit eignet sich sowohl um in einer bereits begonnenen Krise Optionen zu erarbeiten, als auch in einem vermeidlich gesunden Unternehmen Krisensignale aufzuspüren und ein Frühwarnsystem zu implementieren. Dabei werden die Teams kundenspezifisch nach dem vielseitigen Branchenkenntnissen unserer Partner passend für Ihr Unternehmen zusammengestellt.

## Mögliche Analyseverfahren für interne Faktoren der Krisenfrüherkennung

### Liquiditätsplanung:

Fasst ein- und ausgehende Zahlungsströme zusammen. Im Gegensatz zur Kapitalbedarfsplanung eher Kurzfristig ausgerichtet (< 1 Jahr). Meist als 13 Wochenvorschau (13 Wöcher).

### Cash-Management:

Aktive, zielorientierte Steuerung der Liquidität (welche Zahlungen an wen sind wann wichtig) mit dem Ziel der Sicherstellung und Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens.

### Budgetplanung:

Die finanziellen und personellen Ressourcen eines Unternehmens sollten dort eingesetzt werden, wo sie die meisten Früchte tragen. Es gilt das Prinzip der Wirtschaftlichkeit, maßgeblich sind Effektivität und Effizienz.

### Working-Capital Analyse:

Working Capital Management die gezielte Beeinflussung und Optimierung der Kennzahl Working Capital (Umlaufvermögen / kurzfristiges Fremdkapital) im Anlagevermögen und Umlaufvermögen sollten möglichst von langfristigem Kapital gedeckt sein. Typische Maßnahmen sind die Optimierung des Vorratsvermögens, des Bestands an Forderungen sowie der Verbindlichkeiten. Liquiditätsorientierte Ziele des Working Capital Management sind: Reduzierung der Kapitalbindung durch eine optimierte Lagerhaltung und ein optimiertes Produktprogramm sowie ein optimiertes Forderungs- und Kreditorenmanagement, Sicherung der Liquidität des Unternehmens, Erhöhung der Rentabilität des Unternehmens durch Verbesserung des Finanzergebnisses bei geringerer Kapitalbindung sowie Freisetzung von Kapital für strategische Investitionen.

### Deckungsbeitragsrechnung:

Differenz zwischen den erzielten Erlösen (Umsatz) und den variablen Kosten. Es handelt sich also um den Betrag, der zur Deckung der Fixkosten zur Verfügung steht. Möglichst auf Produktgruppen oder gar Produktebene bezogen.

## Mögliche Analyseverfahren für externe Faktoren

Sind die Branchenstrukturanalyse, die ABC- Analyse und das Benchmarking.

Das Modell der Branchenstrukturanalyse basiert auf der Idee, dass die Attraktivität einer Branche durch die Ausprägung der Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern, dem brancheninternen Wettbewerb als zentrale Triebkraft zustande kommt. Folgende Faktoren werden analysiert: Bedrohung durch neue Anbieter (was auch Zugangsbeschränkung gilt), Verhandlungsstärke der Lieferanten, Verhandlungsstärke der Abnehmer, sowie die Bedrohung durch Ersatzprodukte (Substitution). Je stärker die Bedrohung durch diese fünf Wettbewerbskräfte ist, desto unattraktiver ist die betrachtete Branche und desto schwieriger ist es, einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Unternehmen sollten daher versuchen, in einer Branche mit attraktiver Branchenstruktur tätig zu sein und eine verteidigungsfähige Position in ihrer Branche aufzubauen.

ABC-Analysen der Lieferanten und Kunden:

Es wird die Gliederung der Lieferanten und Kunden nach Umsatz, Wichtigkeit, Menge dargestellt. Einteilung in drei Gruppen A/B/C. Je höher der Umsatz, die Wichtigkeit und die Menge pro Kunde ausfallen, desto eher handelt es sich um A-Kunden/A-Lieferanten. A-Kunden/A-Lieferanten wird eine hohe Bedeutung zugesprochen, B-Kunden/B-Lieferanten eine mittlere und C-Kunden/C-Lieferanten eine geringe. Somit sollte ein besonderes Maß an Aufmerksamkeit auf die Bearbeitung der Hauptkunden(A) zB. durch KeyAccount Manager liegen und bei Bearbeitung der Gruppe C ist eine Steigerung der Verkaufseffizienz anzustreben. Bei den Lieferanten ist z.B. eine Straffung mit weniger großen Lieferanten und besseren Einkaufsbedingungen anzustreben.

Benchmarking:

Managementmethode, mit der sich durch zielgerichtete Vergleiche unter mehreren Unternehmen das jeweils beste als Referenz zur Leistungsoptimierung herausfinden lässt. Dazu ist es notwendig, durch einen Vergleich bessere Methoden und Praktiken (Best Practices) zu identifizieren, zu verstehen, auf die eigene Situation anzupassen und zu integrieren.