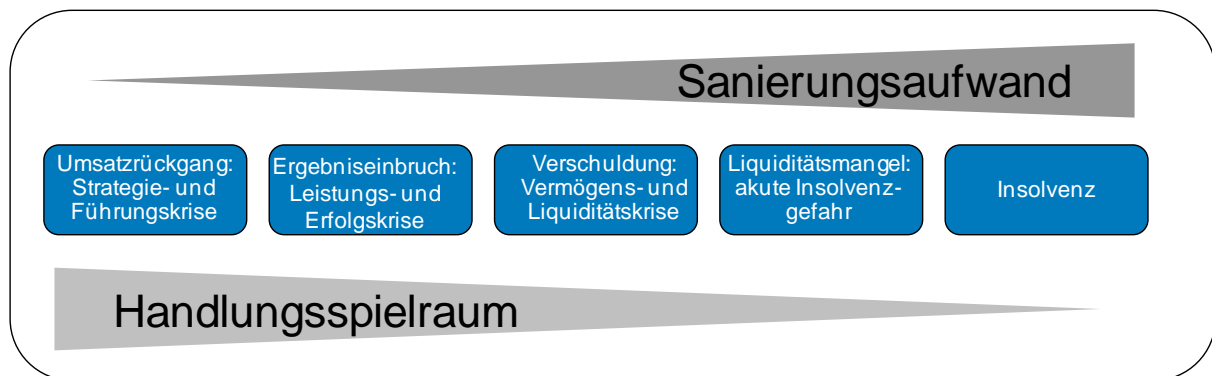


## Quick-Audit als Krisenfrüherkennung

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 steigt.



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 Kennzahlenanalyse ist dennoch nicht ausreichend, so dass weiterführende Untersuchungen notwendig sind. Die internen Faktoren können oftmals relativ gut vom Unternehmen beeinflusst werden, wodurch ein zeitnahe 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 an, welcher sich optimal eignet Unternehmen ganzheitlich, in einem klar abgesteckten Zeitrahmen und zu fixen Kosten, 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 vermeintlich gesunden Unternehmen Krisensignale aufzuspüren und ein Frühwarnsystem zu implementieren. Dabei werden die Teams kundenspezifisch, nach den vielseitigen Branchenkenntnissen unserer Partner, für jedes Unternehmen passend zusammengestellt.

## Mögliche Analyseverfahren für interne Faktoren der Krisenfrüherkennung

### Direkte 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 und wann) 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 ist die gezielte Beeinflussung und Optimierung der Kennzahl Working Capital (Umlaufvermögen / kurzfristiges Fremdkapital). Anlagevermögen und Umlaufvermögen sollten möglichst durch langfristiges Kapital gedeckt sein. Typische Maßnahmen sind die Optimierung des Vorratsvermögens, des Bestands an Forderungen und Verbindlichkeiten. Liquiditätsorientierte Ziele des Working Capital Management sind die Reduzierung der Kapitalbindung durch eine optimierte Lagerhaltung, die Optimierung des Produktprogramms, die Professionalisierung des Forderungs- und Kreditorenmanagements, die Liquiditätssicherung des Unternehmens und die Rentabilitätserhöhung durch Verbesserung des Finanzergebnisses bei geringerer Kapitalbindung sowie die Freisetzung von Kapital für strategische Investitionen.

### Deckungsbeitragsrechnung:

Berechnung der Differenz zwischen den erzielten Erlösen und den variablen Kosten bezogen auf ein Produkt oder eine Produktgruppe. Es handelt sich also um den Betrag, der zur Deckung der Fixkosten zur Verfügung steht.

## Mögliche Analyseverfahren für externe Faktoren

### Branchenstrukturanalyse:

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: Die Bedrohung durch neue Anbieter (Zugangsbeschränkung), die Verhandlungsstärke der Lieferanten, die 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:

Kunden und Lieferanten werden nach Umsatz, Wichtigkeit und Menge in die Klassen A/B/C gruppiert. A-Kunden/Lieferanten wird eine hohe Bedeutung zugesprochen, B-Kunden/Lieferanten eine mittlere und C-Kunden/Lieferanten eine geringe. Somit sollte ein besonderes Maß an Aufmerksamkeit auf der Bearbeitung der Hauptkunden (A) z.B. durch Key-Account Manager liegen und bei Bearbeitung der Gruppe C ist eine Steigerung der Verkaufseffizienz anzustreben. Bei den Lieferanten ist z.B. eine Straffung mit weniger Lieferanten und besseren Einkaufsbedingungen anzustreben.

### Benchmarking:

Eine Managementmethode, mit der sich durch zielgerichtete Vergleiche unter mehreren Unternehmen das jeweils beste als Referenz zur eigenen Leistungsoptimierung nutzen 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.

## Zeitbedarf und Kosten

Der Zeitbedarf und die Kosten des Quick Audits richten sich nach der Unternehmensgröße und befinden sich in einem Korridor zwischen 5 und 20 Manntagen, bzw. zwischen 10 und 50 TEUR zzgl. MwSt. und Auslagen.

### Ansprechpartner:

Martin U. Borner  
Mobil +49 (0)176 – 21963836  
[borner@doehmen-consulting.de](mailto:borner@doehmen-consulting.de)  
[Martin.Borner@wkg.com](mailto:Martin.Borner@wkg.com)

döhmen consulting gmbh  
Katzbergstraße 1a  
D-40764 Langenfeld

Telefon +49 (0)2173 – 684661  
Telefax +49 (0)2173 – 684662  
[info@doehmen-consulting.de](mailto:info@doehmen-consulting.de)  
[www.doehmen-consulting.de](http://www.doehmen-consulting.de)