

Karl-Heinz Rausch + Kollegen
Steuerberatungsgesellschaft mbH
Siemensstraße 23
63768 Hösbach
Tel. 06021 5965-0
Fax 06021 5965-30
info@rausch-steuerberater.de
www.rausch-steuerberater.de

Krisenfrüherkennung **in mittelständischen** **Unternehmen**



(Stand 4/10)

UNVERZICHTBARKEIT EINES FRÜHWARNSYSTEMS.

Um Fehlentwicklungen im Unternehmen frühzeitig feststellen und dann noch rechtzeitig gegensteuern zu können, ist ein wirksames Frühwarnsystem absolut unerlässlich. In diesem Beitrag stellen wir Ihnen für die verschiedenen betrieblichen Leistungsbereiche jeweils eine Reihe wichtiger Krisensymptome vor, die jeder Unternehmer stets „im Auge behalten sollte“.



Karl-Heinz Rausch + Kollegen
Siemensstraße 23
D-63768 Hösbach
Tel.: +49 (0) 6021/5965-0
Fax: +49 (0) 6021/5965-30
info@rausch-steuerberater.de
www.rausch-steuerberater.de

Geschäftsführer
SIB vBP RB
Karl-Heinz Rausch
WP StB Dipl.-Kfm.
Achim Albert
Dipl.-BW (FH) Kai Berninger
SIB i.S.d. § 58 StBG

Bankverbindungen:
Raiffeisenbank Aschaffenburg
Konto: 41 7955 (BLZ 795 625 14)
Sparkasse Aschaffenburg
Konto: 569 29 (BLZ 795 500 00)
Volksbank Aschaffenburg
Konto: 71 43 21 (BLZ 795 900 00)

Sitz der Gesellschaft: Hösbach
Amtsgericht Aschaffenburg HRB 8915
Kooperationspartner:
Rechtsanwälte Muth und Pfarr Aschaffenburg
info@rae-muth-pfarr.de | www.rae-muth-pfarr.de
Rechtsanwälte Sauer Wolff Martin Hösbach
info@sauerwolffmartin.de | www.sauerwolffmartin.de

KOMPLEX „STRUKTUR“

- Verschlechterung der Standortbedingungen des Unternehmens (z.B. durch Umweltbelastungen, Konkurrenzansiedlung, Kundenwegzug).
- Betriebsgrößenprobleme (z.B. durch eine zu geringe Betriebsgröße im Vergleich zu Mitbewerbern und dadurch bedingte Nachteile bei den Beschaffungskonditionen)
- Eingeschränkte Leistungsfähigkeit des Anlagevermögens (z.B. durch veraltete Maschinen oder EDV-Anlagen)
- Brachliegende Kapazitäten (z.B. beim Personal, Maschinen, Gebäude)
- Zu hohe Lagerbestände / Geringer Lagerumschlag
- Defizite in der Organisationsstruktur und in den Organisationsabläufen
- Unzureichende Durchsetzung von Innovationen und Neuerungen

KOMPLEX „FINANZEN“

- Saisonbereinigter Umsatzrückgang (z.B. beim Gesamtumsatz, Umsatz je beschäftigter Person, je Kunde / Kundensegment, je Produktgruppe)
- Überproportionale Kostensteigerungen (z.B. bei den Gesamtkosten, fixe / variable Kosten, Kosten in Prozent des Umsatzes)
- Rückläufige Ertragsentwicklung (unterjährig Ermittlungen, Hochrechnungen und Vorperiodenvergleiche)
- Rückgang des Cash-Flow (Zeichen einer nachlassenden Selbstfinanzierungskraft des Unternehmens)
- Absinkende oder dauerhaft niedrige Eigenkapitalrendite (Kritischer Wert ist in Abhängigkeit von der jeweiligen Branche zu bestimmen)
- Rückgang der Deckungsbeiträge (Gesamtdeckungsbeiträge, Deckungsbeitrag je Warengruppe, je Segment)
- Sinkende oder dauerhaft niedrige Eigenkapitalquote (Kritischer Wert ohne Berücksichtigung von Branchenbesonderheiten: 20%)
- Rückgang der Liquidität (gemessen nach unterschiedlichen Liquiditätsgraden)
- Senkung der Kreditlinie durch die Hausbank (Zeichen eines nachlassenden Vertrauens)
- Starke Zunahme der Entnahmen (Gewinne, Darlehen, Dividenden)
- Zunahme der Mahn- bzw. Forderungsausfallquote (Zeichen für eine sich möglicherweise abzeichnende Branchenkrise)
- Unangemessene Investitionsentscheidungen (z.B. Gefahren durch eine Verminderung der Investitionstätigkeit im Hinblick auf die Sicherung der künftigen Ertragskraft, andererseits aber auch durch unangemessen hohe Investitionen in bereits angespannter finanzieller Lage)
- Fehler bei einer nicht fristenkongruenten Finanzierung (Langfristige Investitionen dürfen nicht durch kurzfristige Kredite finanziert werden)



Zertifiziert nach DIN EN ISO 9001:2008

Karl-Heinz Rausch + Kollegen
Siemensstraße 23
D-63768 Hösbach
Tel.: +49 (0) 60 21 / 59 65-0
Fax: +49 (0) 60 21 / 59 65-30
info@rausch-steuerberater.de
www.rausch-steuerberater.de

Geschäftsführer
StB vBP RB
Karl-Heinz Rausch
WP StB Dipl.-Kfm.
Achim Albert
Dipl.-Bw (FH) Kai Berninger
StB i.S.d. § 58 StBG

Bankverbindungen:
Raiffeisenbank Aschaffenburg
Konto: 41 79 55 (BLZ 795 625 14)
Sparkasse Aschaffenburg
Konto: 5 69 29 (BLZ 795 500 00)
Volksbank Aschaffenburg
Konto: 71 43 21 (BLZ 795 900 00)

Sitz der Gesellschaft: Hösbach
Amtsgericht Aschaffenburg HRB 8915
Kooperationspartner:
Rechtsanwälte Muth und Pfarr Aschaffenburg
info@rae-muth-pfarr.de | www.rae-muth-pfarr.de
Rechtsanwälte Sauer Wolff Martin Hösbach
info@sauerwolffmartin.de | www.sauerwolffmartin.de

KOMPLEX „ABSATZ“

- Rückläufiger Austragseingang / Zunahme an Abbestellungen und Stornierungen (Anzeichen einer Branchenkrise bzw. eines zunehmenden Konkurrenzdrucks)
- Verschlechterung des Preis-Leistungs-Verhältnisses im Konkurrenzvergleich (Konkurrenz bietet gleiche Leistung zu geringerem Preis oder für den gleichen Preis eine bessere Leistung, „Benchmarking“)
- Zunehmender Verdrängungswettbewerb in der Branche
- Keine oder nur geringe Abhebung vom Angebot der Wettbewerber
- Zunehmende Überalterung der angebotenen Produkte / Leistungen bzw. fehlende Innovationen (Produktlebenszyklus)
- Rückgang der Kundenzahl bzw. verstärkte Abhängigkeit von wenigen Großkunden (Achtung: Die Abhängigkeit von wenigen Großkunden ist für jedes Unternehmen sehr gefährlich, insbesondere wegen des Insolvenzrisikos des Kunden, aber auch wegen der „starken Position“ des Kunden bei Verhandlungen über Sonderkonditionen sowie wegen der ständigen Gefahr einer Auflösung der Geschäftsbeziehungen und den damit verbundenen Umsatzeinbußen)
- Nachlassende Unternehmenstreue der Kunden (Zunahme von „Einmalkunden“ bzw. langjährige Kunden wechseln zur Konkurrenz)
- Zunehmende Gewährung von Preisnachlässen
- Konzentration auf wenige Produkte / Produktgruppen
- Abnehmende Zielgruppenorientierung in Angebot und Präsentation
- Nachlassende Kundenreaktionen auf gezielte Marketingmaßnahmen
- Hohes Kundendurchschnittsalter (Gefahr der Kundenüberalterung und Notwendigkeit zur Gewinnung neuer Kunden)
- Ungenügende Reaktion auf ein verändertes Bestellverhalten der Kunden (z.B. zunehmende Bestellungen über das Internet)
- Zunahme der Reklamations- und Umtauschquote (Nachlassende Produktqualität)

KOMPLEX „BESCHAFFUNG“

- Verkürzung der Zahlungsziele oder Kündigung der Geschäftsbeziehung durch Lieferanten (Nachlassendes bzw. verlorenes Vertrauen der Lieferanten)
- Zunahme der Fehlerquote bei Bestellungen (Unzureichende Abstimmung von Produktion und Einkauf)
- Steigende Reklamationen bei Lieferanten (Produkt- und Leistungsqualitätsmängel)
- Zunahme der durchschnittlichen Lieferzeiten (Defizite in der Lieferantenzuverlässigkeit)
- Zunahme von Inventurdifferenzen



Zertifiziert nach DIN EN ISO 9001:2000

Karl-Heinz Rausch + Kollegen
Siemensstraße 23
D-63768 Hösbach
Tel.: +49 (0) 60 21 / 59 65-0
Fax: +49 (0) 60 21 / 59 65-30
info@rausch-steuerberater.de
www.rausch-steuerberater.de

Geschäftsführer
StB vBP RB
Karl-Heinz Rausch
WP StB Dipl.-Kfm.
Achim Albert
Dipl.-Bw (FH) Kai Berninger
StB i.S.d. §58 StBG

Bankverbindungen:
Raiffeisenbank Aschaffenburg
Konto: 41 79 55 (BLZ 795 625 14)
Sparkasse Aschaffenburg
Konto: 5 69 29 (BLZ 795 500 00)
Volksbank Aschaffenburg
Konto: 71 43 21 (BLZ 795 900 00)

Sitz der Gesellschaft: Hösbach
Amtsgericht Aschaffenburg HRB 8915
Kooperationspartner:
Rechtsanwälte Muth und Pfarr Aschaffenburg
info@rae-muth-pfarr.de | www.rae-muth-pfarr.de
Rechtsanwälte Sauer Wolff Martin Hösbach
info@sauerwolffmartin.de | www.sauerwolffmartin.de

KOMPLEX „PERSONAL“

- Zunehmende Verschlechterung der Mitarbeiterleistungen
- Nachlassende Motivation und Weiterbildungsbereitschaft der Mitarbeiter
- Zunahme der Kündigungen durch Mitarbeiter und Rückgang der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit (Verschlechterung des Betriebsklimas, zunehmende Mitarbeiterunzufriedenheit)
- Zunahme des durchschnittlichen Krankenstandes (Verschlechterung der Arbeitsbedingungen und des Betriebsklimas)
- Steigende Zahl der Entlassungen (Zeichen für eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation, ggf. aber auch für eine schlechte Personalauswahl)
- Nachlassende Einsatzflexibilität der Mitarbeiter
- Abnehmende Zahl und Qualität der Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern (Nachlassende Identifikation mit dem Unternehmen)
- Schlechte Führungskräftebeurteilung durch die Mitarbeiter
- Geringe Bewerberzahl auf ausgeschriebene Stellen (Zeichen für ein schlechtes Image bzw. mangelnde Attraktivität des Unternehmens)

TIPPS UND HINWEISE FÜR DIE IMPLEMENTIERUNG EINES KRISENFRÜHERKENNUNGSSYSTEMS

1. Überprüfen Sie zunächst, welche Krisensymptome von besonderer Bedeutung sind ! Differenzieren Sie dabei nach „harten“ Indikatoren (z.B. Umsatz- und Gewinnrückgang) und nach „weichen“ Indikatoren (z.B. nachlassende Einsatzflexibilität der Mitarbeiter)!
2. Überlegen Sie, ob wirklich alle wichtigen Unternehmensrisiken mit den ausgewählten Indikatoren frühzeitig erkannt werden können! Gegebenfalls sind noch weitere Indikatoren hinzuzufügen!
3. Entwickeln Sie praktikable Verfahren und Maßnahmen für die Erhebung der benötigten Informationen!
4. Entscheiden Sie, in welchen zeitlichen Abständen die Frühindikatoren ermittelt werden sollen und wie diese konkret bei der Ergebnisauswertung zu gewichtig sind!

Wichtiger Hinweis:

Eine Verschlechterung einiger weniger „weicher“ Indikatoren ist regelmäßig noch nicht als Anzeichen einer bevorstehenden Krise zu werten, dagegen sollte ein „hartes“ Symptom (z.B. Gewinnrückgang) stets sehr ernst genommen werden. Ggf. besteht dann umgehender Handlungsbedarf und ein Gespräch mit Ihrer Steuerberatungskanzlei Karl-Heinz Rausch!



Zertifiziert nach DIN EN ISO 9001:2000

Karl-Heinz Rausch + Kollegen
Siemensstraße 23
D-63768 Hösbach
Tel.: +49 (0) 60 21 / 59 65-0
Fax: +49 (0) 60 21 / 59 65-30
info@rausch-steuerberater.de
www.rausch-steuerberater.de

Geschäftsführer
StB vBP RB
Karl-Heinz Rausch
WP StB Dipl.-Kfm.
Achim Albert
Dipl.-BW (FH) Kai Berninger
StB i.S.d. §58 StBG

Bankverbindungen:
Raiffeisenbank Aschaffenburg
Konto: 41 79 55 (BLZ 795 625 14)
Sparkasse Aschaffenburg
Konto: 5 69 29 (BLZ 795 500 00)
Volksbank Aschaffenburg
Konto: 71 43 21 (BLZ 795 900 00)

Sitz der Gesellschaft: Hösbach
Amtsgericht Aschaffenburg HRB 8915
Kooperationspartner:
Rechtsanwälte Muth und Pfarr Aschaffenburg
info@rae-muth-pfarr.de | www.rae-muth-pfarr.de
Rechtsanwälte Sauer Wolff Martin Hösbach
info@sauerwolffmartin.de | www.sauerwolffmartin.de