ZDH
ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS

AKBiS
AKBiS - Arbeitskreis Betriebe in Schwierigkeiten

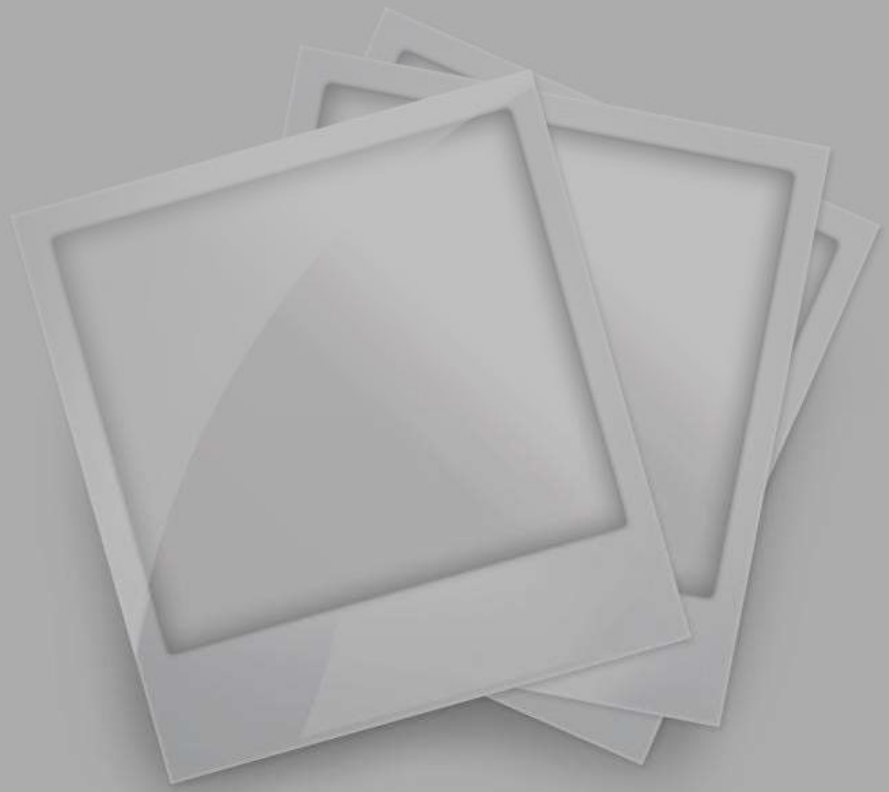
Betriebe in Schwierigkeiten
Arbeitsergebnisse des AKBiS

Workshop Bad Hersfeld
11.10.2018

Tobias Beibl, LFI München

Agenda, Donnerstag 11.10.2018

Uhrzeit	Thema	
9:00 Uhr	Handbuch	Tobias
9:30 Uhr	Fahrplan für Berater (Prozesskette)	Michael P.
10:30 Uhr	Ermittlung des Krisenstadiums Tableau Analyse-Checkliste	Olaf Matthias
12:00 Uhr	Feedback	Matthias
12:30 Uhr	Verabschiedung / Imbiss	Olaf Jugendherberge



Handbuch

Gibt es momentan so wenige Krisenfälle?

Wer führt momentan Krisenberatungen durch?

In welchen Krisenphasen gehen die Betriebe auf Sie zu?

Ist eine Nachfolgeproblematik bereits eine Krisenberatung?

Ab wann befindet sich ein Betrieb in einer Krise?

- **5 bzw. 3 Krisenphasen**, die betrachtet werden

  -> dann wäre ein Betrieb mit einer Nachfolgeproblematik bereits in einer Strategiekrise
- Allen Definitionsansätzen gemein ist lediglich, dass es sich bei einer Krise um einen Bruch einer kontinuierlichen Entwicklung, sprich um einen **Wendepunkt** handelt
- Laut §32a GmbHG (seit 2008 aufgehoben) wird dabei aber erst von einer Krise gesprochen, wenn bereits **Liquiditätsprobleme** aufgetreten sind

Handbuch

Version 1.0

07.09.2017

AKBiS - Arbeitskreis Betriebe in Schwierigkeiten

Inhalt

Anlagenverzeichnis ... IV
Abbildungsverzeichnis ... V
Tabellenverzeichnis ... VI
Abkürzungsverzeichnis ... VIII
1 Vorwort (Uwe) ... - 1 -
2 Erstgespräch–Vorabcheck der Zahlungsfähigkeit/ Liquiditätsstatus (Sven, Carsten) ... - 3 -
3 Auftrag und Auftragsdurchführung ... - 6 -
4 Das Unternehmen – Datenerfassung mit Fragebogen (Michael Wiese u. Olaf) ... - 8 -
5 Analyse der Unternehmenslage ... - 9 -
5.1 Interne Unternehmensverhältnisse (Stärken/Schwächen) ... - 9 -
5.1.1 Finanzwirtschaftliche Verhältnisse (Michael F.) ... - 9 -
5.1.2 Leistungswirtschaftliche Verhältnisse (Walter) ... - 18 -
5.1.3 Personalwirtschaftliche Verhältnisse (Carsten + Maria) ... - 31 -
5.1.4 Rechtlich-organisatorische Verhältnisse (Sven und Michael P.) ... - 39 -
5.1.5 Standortanalyse (Kittel) ... - 42 -
5.1.6 Unternehmerpersönlichkeit/Familie (Michael P.) ... - 50 -
5.1.7 IT-Sicherheit (Michael P.) ... - 51 -
5.1.8 Digitalisierung und Innovation (Michael P.) ... - 56 -
5.2 Zusammenfassende Darstellung der Analyse der internen Unternehmenslage. ... - 60 -
5.3 Externe Unternehmensverhältnisse (Chancen/Risiken) ... - 61 -
5.3.1 Allgemeine konjunkturelle Lage (Klaus) ... - 61 -
5.3.2 Branchenentwicklung (Klaus) ... - 62 -
5.4 Darstellung der Unternehmenslage anhand einer SWOT-Analyse ... - 66 -
6 Ermittlung des Krisenstadiums (Olaf und Matthias) ... - 68 -
6.1 Strategiekrise ... - 69 -
6.1.1 Feststellung ... - 69 -
6.1.2 Ursache ... - 72 -
6.2 Erfolgs- / Ertragskrise ... - 73 -
6.2.1 Feststellung ... - 73 -
6.2.2 Ursache ... - 74 -
6.3 Liquiditätskrise ... - 75 -
6.3.1 Feststellung ... - 75 -
6.3.2 Ursache ... - 77 -
6.4 Feststellung der Insolvenzreife ... - 77 -
6.5 Feststellung der Insolvenzgründe ... - 78 -
6.5.1 Zahlungsunfähigkeit ... - 78 -
6.5.2 Drohende Zahlungsunfähigkeit ... - 82 -
6.5.3 Überschuldung ... - 84 -
7 Ziele der Unternehmensentwicklung und Erstellung des Leitbilds (Uwe) ... - 88 -
8 Maßnahmen zur Bewältigung der Unternehmenskrise (Michael Finster) ... - 90 -
8.1 Finanzwirtschaftliche Maßnahmen ... - 92 -
8.2 Leistungswirtschaftliche Maßnahmen ... - 97 -
8.3 Personalwirtschaftliche Maßnahmen ... - 104 -
8.4 Rechtlich-organisatorische Maßnahmen ... - 105 -
8.5 Standortbedingte Maßnahmen ... - 105 -
8.6 Maßnahmen im Bereich Unternehmerverhältnisse ... - 105 -
8.7 IT-Sicherheitsmaßnahmen ... - 105 -
8.8 Innovations- und Digitalisierungsmaßnahmen ... - 108 -
9 Integrierte Planung (Carsten, Uwe, Walter) ... - 111 -
9.1 Stundenverrechnungssatz ... - 111 -
9.2 Kapitaldienst ... - 112 -
9.3 Ganzheitlich Beratung zur Krisenüberwindung ... - 116 -
9.3.1 Anforderungen ... - 117 -
9.3.2 Musterbeispiel für eine integrierte Planung ... - 120 -
9.3.3 Umsatzerlöse ... - 120 -
9.3.4 Zusammenfassungen der Planungsergebnisse ... - 129 -
9.4 Krisentableau ... - 129 -
10 Schlussaussage ... - 130 -
11 Literaturverzeichnis ... - 131 -

Inhalt

Anlagenverzeichnis IV
Abbildungsverzeichnis V
Tabellenverzeichnis VI
Abkürzungsverzeichnis VIII

Anlagenverzeichnis

Anlage 1	AKBiS Fragebogen
Anlage 2	AKBiS Bilanz- und GuV-Analyse
Anlage 3	AKBiS Insolvenzmerkblatt
Anlage 4	AKBiS Auftragsschreiben + Vollständigkeitserklärung
Anlage 5	AKBiS Liquiditätsstatus
Anlage 6	AKBiS Allgemeine Unternehmensdaten
Anlage 7	AKBiS Personalaufnahmebogen
Anlage 8	AKBiS Zusammenfassende Analyse der Unternehmenslage
Anlage 9	AKBiS SWOT-Analyse

Inhalt

Anlagenverzeichnis IV
Abbildungsverzeichnis V
Tabellenverzeichnis VI
Abkürzungsverzeichnis VIII
1 Vorwort ..... - 1 -
2 Erstgespräch–Vorabcheck der Zahlungsfähigkeit/ Liquiditätsstatus ..... - 3 -
3 Auftrag und Auftragsdurchführung ..... - 6 -
4 Das Unternehmen – Datenerfassung mit Fragebogen ..... - 8 -

→ Ziele des Handbuchs

Ziele des Handbuchs I

- **Handlungsrahmen**, was ein Berater wann und wie bei der Beratung eines Handwerksbetriebs in der Krise tun darf und soll
- **Sollbruchstellen** aufzeigen, damit der Berater sich im Klaren ist, wann er die Beratung abzubrechen hat
- **zeitnahe Beurteilung** des Krisenstadiums eines Handwerksbetriebs und **erforderliche Schritte und Maßnahmen** zur gezielten Sanierung eines Handwerksbetriebs ermöglicht werden
- Rechtliche Grundlagen und Mindestanforderungen (inkl. der **Haftungsrisiken**) werden hierbei mit berücksichtigt

Ziele des Handbuchs II

- **„Belastbares“ Dokument**, sowohl für den Betrieb als auch für externe Dritte
- **Nachschlagewerk** für die Betriebsberater
- **„Erst-Lektüre“** für neue bzw. unerfahrene Betriebsberater auf dem Feld der Krisenberatungen

Handbuch integriert die Sollbruchstellen!

0,5
- Erste Kontaktaufnahme
- Ggf. direkter Abbruch wg. bestehender Inso-Reife

3,0
- Quick-Check
- Aussage Liquidität / Zahlungs(un)fähigkeit

7,0
- Statusfeststellung / qualitative und quantitative Analyse
- Einschätzung wirtschaftliche Situation (Vermögen, Ertrag, Finanzen)

9,0
- Integrierte Planung / Maßnahmenplanung

10,0
- Fortführungsprognose (keine Bescheinigung nach § 270 b InsO)

Abbildung des möglichen Beratungsfortschritts auf einer Skala von 1 – 10 vom Beginn bis zum Krisenberatungs-Ende:
- Überwiegend bricht die Krisenberatung vor der Fortführungsprognose ab,
- laut regelmäßiger Befragung auf den Workshops haben rd. 20 % aller Betriebsberater/innen bisher eine Fortführungsprognose implizit / explizit erstellt.

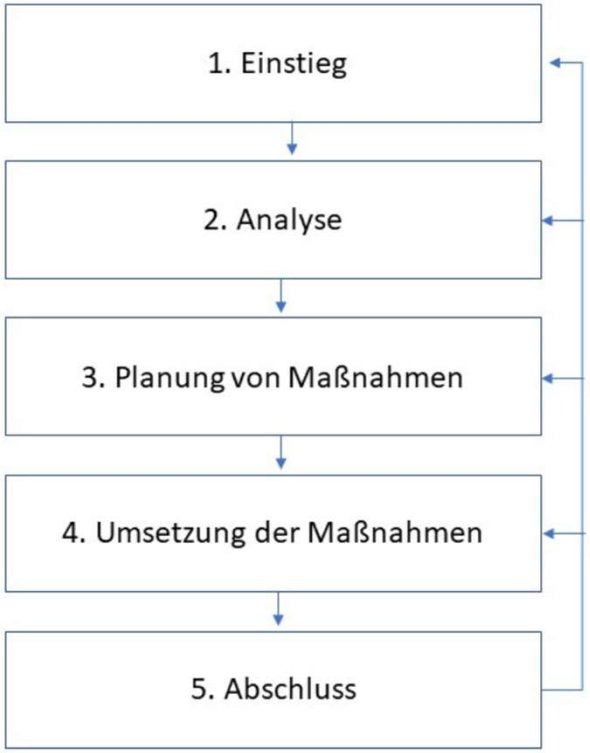
Musterbetrieb für das Handbuch

1. Betrieb in einer Produkt- oder Ertragskrise

   -> ausreichend Zeit, um eingehende Unternehmensanalyse durchzuführen

2. Betriebsinhaber hat die Krise erkannt und sich rechtzeitig an den Berater der Handwerkskammer gewandt
3. Betriebsinhaber fachlich, methodisch und sozial die notwendigen Kompetenzen, um die Krise gut zu überstehen

Prozessorientiertes Beratungsvorgehen*



Kernaufgaben innerhalb der Phase

- Vorstellung AKBiS Standard und der Unterstützungsmöglichkeiten
- Auftragsvorbereitung und Fragebogenaushändigung
- Aushändigung der De-minimis-Erklärung

- Analyse und Synthese der Fakten
- Untersuchung der Krisenursachen
- Erstellung des Liquiditätsstatus

- Entwicklung von Problemlösungen
- Auswertung von Alternativen
- Besprechung der Vorschläge mit dem Betriebsinhaber

- Unterstützung bei der Umsetzung
- Anpassung von Vorschlägen
- Schulung des Betriebsinhabers bzw. der Mitarbeiter

- Auswertung der Ergebnisse und des Status quo
- Erstellung des Abschlussberichts
- Erarbeitung von Plänen für etwaige Anschlussberatung

*: Angelehnt an dem ILO-Leitfaden für die Unternehmensberatungsbranche aus Kubr, M. (2016)

Einstieg und Analyse

Inhalt

Anlagenverzeichnis IV
Abbildungsverzeichnis V
Tabellenverzeichnis VI
Abkürzungsverzeichnis VIII
1 Vorwort ..... - 1 -
2 Erstgespräch–Vorabcheck der Zahlungsfähigkeit/ Liquiditätsstatus ..... - 3 -
3 Auftrag und Auftragsdurchführung ..... - 6 -
4 Das Unternehmen – Datenerfassung mit Fragebogen ..... - 8 -

→ Entscheidung Betrieb, Hilfe in Anspruch zu nehmen
- 1.Schritt: „AKBiS Fragebogen“ ausfüllen (siehe Anlage 1)
- 2. Schritt: Liquiditätscheck (vorhandenes Excel-Tool, Anlage 5)
- 3. Schritt: in welchem Krisenstadium sich der Betrieb befindet (Handbuch Kapitel 6.1 – 6.3)
- 4. Schritt: eventuell Hinweise auf eine mögliche (drohende) Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung zu erhalten

Einstieg und Analyse

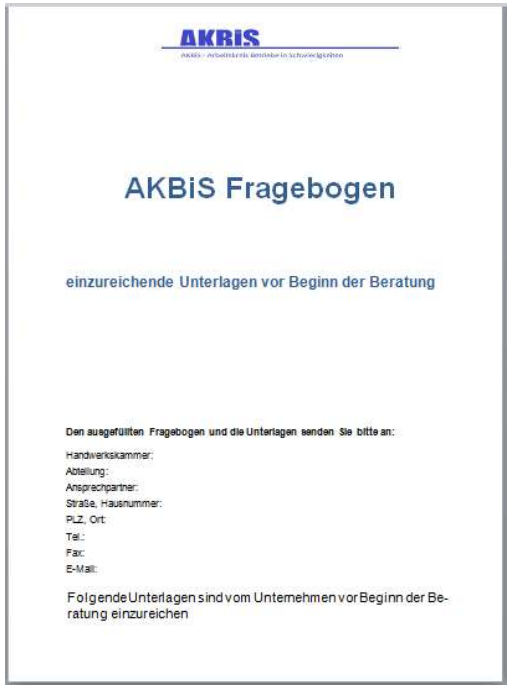
Inhalt

Anlagenverzeichnis IV
Abbildungsverzeichnis V
Tabellenverzeichnis VI
Abkürzungsverzeichnis VIII
1 Vorwort ..... - 1 -
2 Erstgespräch–Vorabcheck der Zahlungsfähigkeit/ Liquiditätsstatus ..... - 3 -
3 Auftrag und Auftragsdurchführung ..... - 6 -
4 Das Unternehmen – Datenerfassung mit Fragebogen ..... - 8 -

→ zu Beginn Beratung zw. HWK und Unternehmen das „AKBiS Auftragsschreiben + Vollständigkeitserklärung“ zu erstellen
→ dient auch rechtlichen Absicherung des Beraters
→ für das Auftragsschreiben Musterschreiben im Handbuch

Einstieg und Analyse

Erstgespräch: Erläuterungen zu Anlage 1



AKBiS Fragebogen

einzureichende Unterlagen vor Beginn der Beratung

Den ausgefüllten Fragebogen und die Unterlagen senden Sie bitte an:

Handwerkskammer:
Abteilung:
Ansprechpartner:
Straße, Hausnummer:
PLZ, Ort:
Tel.:
Fax:
E-Mail:

Folgende Unterlagen sind vom Unternehmen vor Beginn der Beratung einzureichen

1. Allgemeine Angaben zum Unternehmen

Firma/Name des Unternehmens:	
Inhaber/Geschäftsführer/Betriebsleiter:	
Anzahl der Mitarbeiter:	
Datum der Gewerbeanmeldung (Gewerbeamt/Datum):	
Handwerk (Bezeichnung/Rollennummer/Datum):	
Handelsregistereintragung (Amtsgericht/HR-Nummer/Datum):	
Aufnahme der wirtschaftlichen Tätigkeit:	
Anschrift des Unternehmens:	
Telefon:	
E-Mail-Adresse:	

Angaben Hausbank	Bank 1	Bank 2
Name der Bank/Sparkasse		
Kontaktperson:		
Telefon:		
E-Mail-Adresse:		

2. Persönliche Daten des Unternehmer/in
3. Kreditverträge
4. Kreditorenliste (gesicherte u. ungesicherte Verbindlichkeiten; MA, Finanzamt, Sozialversicherungsträger)
5. Debitorenliste
6. Vermögensübersicht (Betriebsvermögen, Privatvermögen)
7. Aufstellung über den derzeitigen Auftragsbestand
8. Firmenhistorie/Geschäftsgegenstand/Leistungsangebote
9. Jahresabschlüsse
10. Aktuelle betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA)

Analyse - Interne Unternehmensverhältnisse

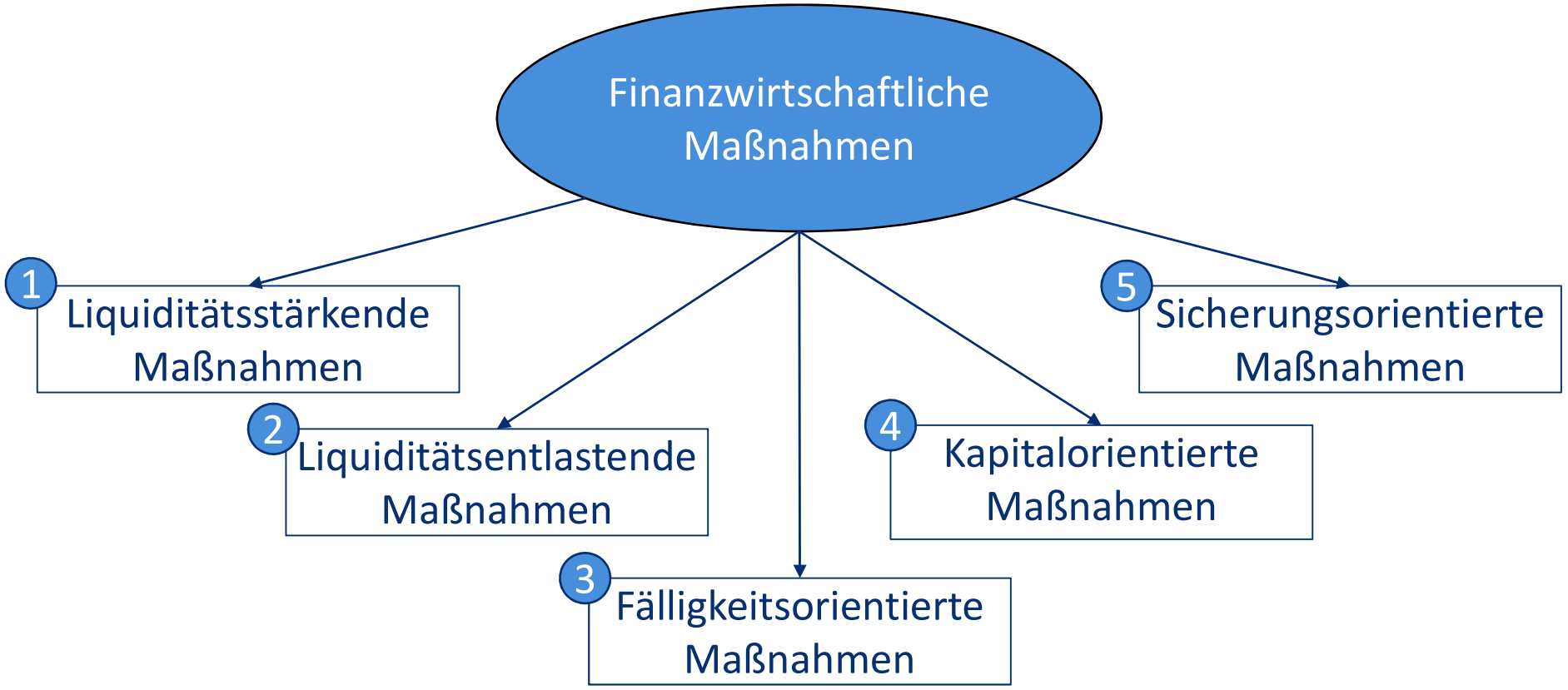
1. Finanzwirtschaftliche Verhältnisse
2. Leistungswirtschaftliche Verhältnisse
3. Personalwirtschaftliche Verhältnisse
4. Standortanalyse
5. Unternehmerpersönlichkeit

---

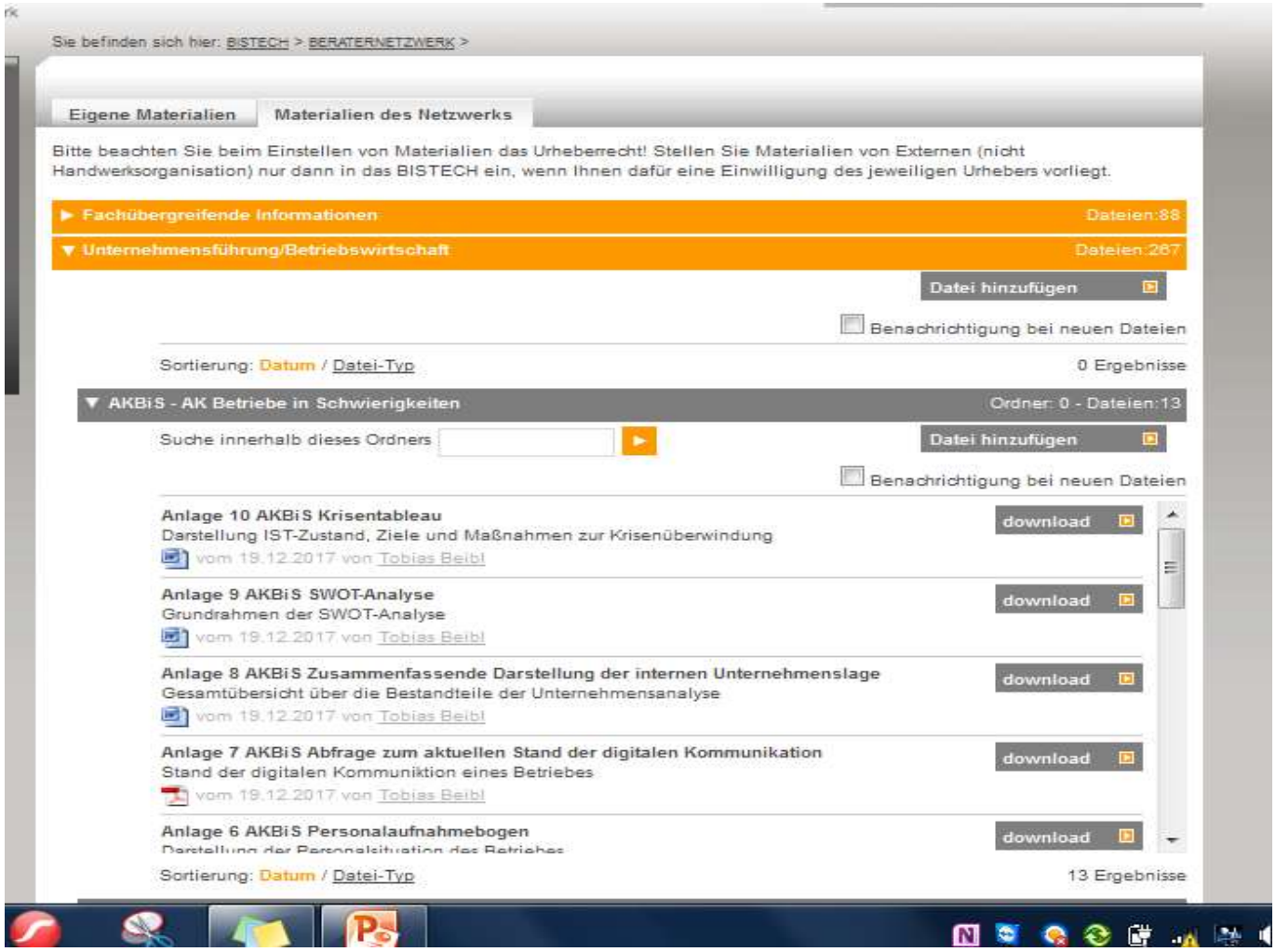
6. IT-Sicherheit
7. Innovation und Digitalisierung

} Spezialthemen

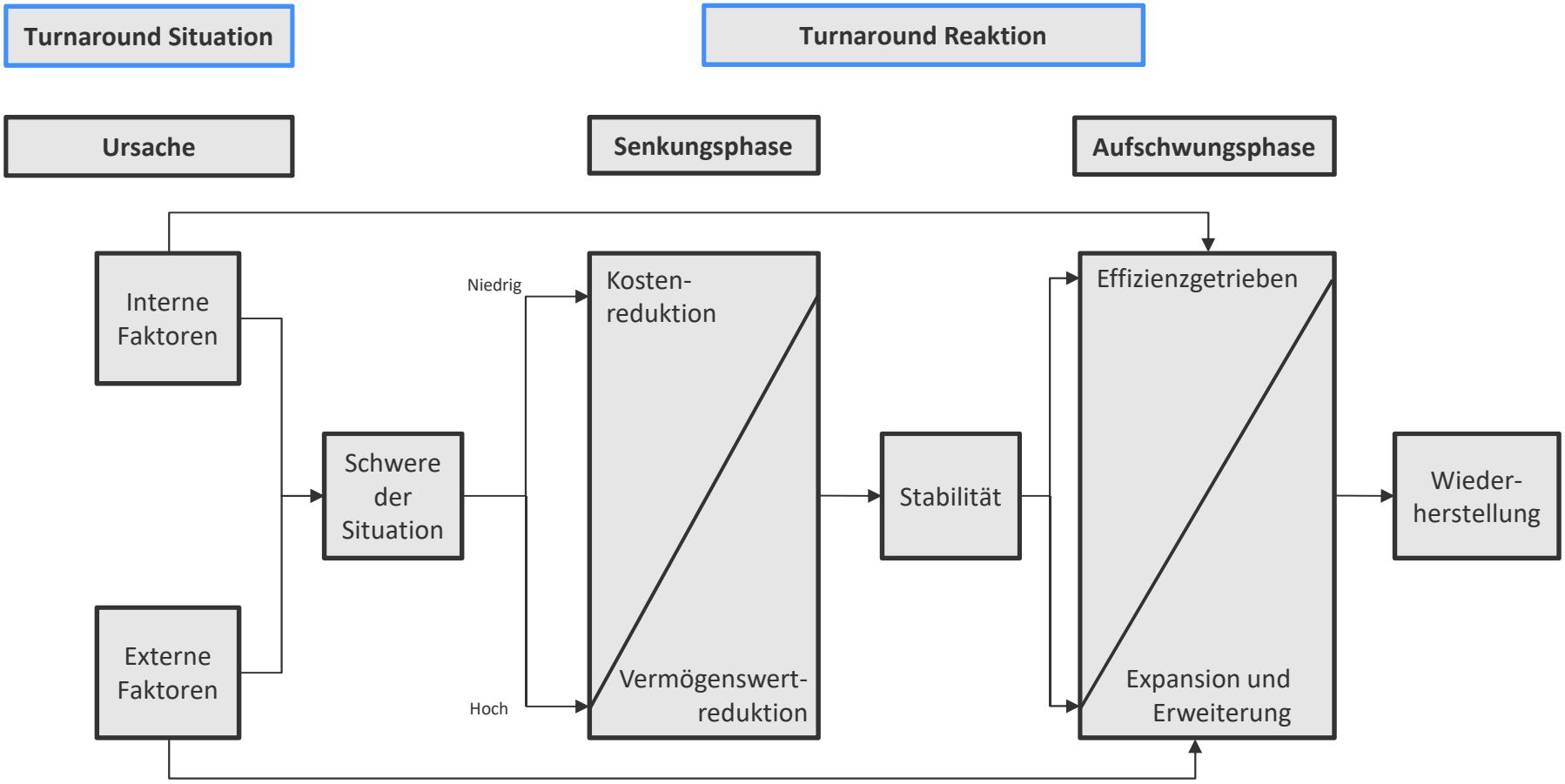
Finanzwirtschaftliche Maßnahmen – 5 Handlungsfelder



AKBiS Material im Bistech



Modell eines Turnaround-Prozesses



1: Modell angelehnt an Robbins and Pearce (1992)

Suche nach passenden Fallstudien

1. Situation des Betriebs: mind. verschärfte Produkt- und Absatzkrise bis hin zur Liquiditätskrise
2. Ergebnis des Betriebes hat sich nicht kurzfristig verschlechtert, sondern im Zeitablauf (1-2 Jahre vorab)
3. Betrieb wurde von euch als Betriebsberater begleitet
4. Fall sollte mindestens 1 Jahr, besser 2 Jahre zurück liegen, um besser entscheiden zu können, ob ein erfolgreichen oder erfolgloser Turnaround-Versuch vorliegt
5. Datenlage sollte bei dem Betrieb vergleichsweise gut gewesen sein und lag zum Zeitpunkt der Krisenberatung vor
6. Interessant sind für mich nicht nur Betriebe mit erfolgreichem Turnaround, sondern explizit auch welche, die es nicht geschafft haben, um auch hierfür die Gründe und Ursachen ausfindig zu machen. Mir ist bewusst, dass solche Betriebsinhaber nicht mehr so leicht zu greifen sind verglichen mit Bestehenden.

Vielen Dank für Eure Aufmerksamkeit!

Tobias Beibl
E-Mail: beibl@lfi-muenchen.de
mobil: 0171 9577632