

Krisenmanagement in einem Handwerksunternehmen der Kälte-/Klimatechnik

Vom drohenden Konkurs zum florierenden Betrieb

Peter Neunkirchen, Köln¹

Der nachfolgende Erfahrungsbericht beschreibt die wirtschaftliche Krise eines Handwerksunternehmens der Kälte-Klima-Branche wie er tatsächlich vorlag und dokumentiert praxisorientierte Lösungsansätze sowie Maßnahmen zur Überwindung der Krise. Hierbei werden verschiedene Szenarien aus unterschiedlichen Unternehmen der Branche in einem fiktiven Beispielunternehmen zusammengefaßt.

Das Unternehmen

Das Beispielunternehmen gibt die typische Struktur eines Handwerksunternehmens der Kälte-Klima-Branche wieder (siehe Bild 1). Etwa 20 % des Umsatzes werden im Bereich Service abgewickelt (Kundendienst und Wartung). 80 % des Umsatzes fließen in den Anlagenbau. Aufträge bis zu 200 000 DM wickeln vorwiegend eigene Monteure ab (Anlagenbau „eigen“). Für Großprojekte stehen unterstützend Subunternehmer zur Verfügung (Anlagenbau „fremd“).

Das Beispielunternehmen beschäftigt bei einem Umsatz von 5 Mio. DM 12 Monteure und 5 Angestellte (Techniker und Verwaltung). Die Buchführung und die Erstellung des Jahresabschlusses erfolgt über einen Steuerberater. Geleitet wird das Unternehmen vom Firmeninhaber, der

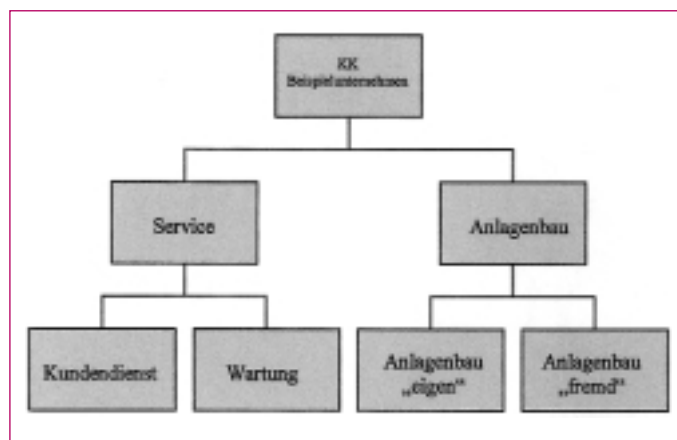


Bild 1 Struktur des beschriebenen Handwerksunternehmens

sein unternehmerisches Handeln schwerpunktmäßig im technischen Bereich sieht (Dipl.-Ing.). Zum Kundenkreis gehören Einzelhandelsgeschäfte, Kanzleien, Arztpraxen, Industrieunternehmen und Hotelketten.

Situationsanalyse

Die wirtschaftlichen Ausgangsdaten zeigen eine in der Branche immer häufiger anzutreffende Entwicklung. Nach einem sprunghaften Anstieg stagniert bzw. fällt der Umsatz. Aufgebaute Kostenstrukturen können nicht schnell genug reduziert werden; das Unternehmen muß Verluste ausweisen (siehe Bild 2).

Der Kontokorrentrahmen wird dauerhaft voll ausgeschöpft. Auf Grund der fehlenden Liquidität ist das Unternehmen nicht in der Lage, Lieferantenskonto zu

ziehen. Die Zahlungseingänge der Kunden erhöhen sich von durchschnittlich 30 Tage auf über 60 Tage. Bei einem Kunden droht ein Zahlungsausfall in nicht unerheblicher Höhe. Ein weiterer Kunde hält mit der Begründung von Qualitätsmängeln eine Zahlung zurück. Bei dem letzten Bankgespräch konnte nur noch mit sehr viel „Überredungskunst“ eine Kürzung des Kontokorrentrahmens verhindert werden. Für das nächste Gespräch verlangt die Bank eine differenzierte Umsatz- und Kostenplanung sowie eine Finanz- und Liquiditätsplanung. Darüber hinaus „empfiehlt“ die Bank die Erstellung eines Budgets mit einem innerjährlichen regelmäßigen Plan-/Istvergleich. Die Aufrechterhaltung des Kontokorrentrahmens bzw. eine Aufstockung wird von der Umsetzung der „Empfehlungen“ abhängig gemacht.

in Mio DM	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Umsatz	3,5	4,2	5,1	5,0	4,8	4,7
Kosten	3,2	3,9	5,0	5,1	5,2	5,0
Gewinn/Verlust	0,3	0,3	0,1	-0,1	-0,4	-0,3
% vom Umsatz	8,6%	7,1%	2,0%	-2,0%	-8,3%	-6,4%

Bild 2 Umsatzentwicklung der zurückliegenden Jahre

¹ Dipl. Betriebswirt Peter Neunkirchen, Buchautor und Mitgesellschafter der Dienstleistungs- und Managementgesellschaft DIMAG, Köln.

Das Unternehmen hat es in der Vergangenheit versäumt, betriebswirtschaftliche Gewinnsteuerungsinstrumente aufzubauen. Eine Umsatz- und Kostenplanung ist nicht vorhanden, innerjährlich ist das Unternehmen nicht in der Lage, einen Gewinn oder Verlust festzustellen (Problem: Abgrenzung des Wareneinsatzes und der unfertigen Arbeiten). Eine kontinuierliche Kontrolle der Baustellen hinsichtlich der vorkalkulierten Kosten (Monteurstunden, Wareneinsatz) erfolgt nicht. Nur bei einigen Großprojekten wird sporadisch eine Nachkalkulation erstellt (mit Aufmaß).

Problem- und Ursachenanalyse

Auf Grund der Kosten- und Umsatzentwicklung steuert das Unternehmen auf eine Überschuldung zu (Verlust > Eigenkapital). Verstärkt wird die Krise durch eine drohende Illiquidität (Zahlungsunfähigkeit). Das Unternehmen ist stark von einem Konkurs bedroht.

Da die Kosten nicht eindeutig auf Unternehmensbereiche (Kundendienst, Wartung, Anlagenbau) und Aufträge (Baustellen) bezogen werden können, ist eine Ursachenanalyse ohne Einführung eines Gewinnsteuerungssystems (differenzierte Erfolgsrechnung) nur sehr schwer möglich. In einem ersten Schritt sind die Ursachen für die negativen Unternehmenserfolge nur anhand von Indizien feststellbar:

Produktivität (Personalkosten)

- Arbeitsproduktivität der Monteure (hoher Krankenstand und sonstige Ausfallzeiten)
- Produktivität auf den Baustellen (Abweichung zwischen Istzeiten und Vorgabezeiten lt. Vorkalkulation)
- Schleppende Baustellenabwicklung der Monteure bei Umsatzrückgang

Material- und Subunternehmerkosten

- Konditionen für Materialeinkauf und Subunternehmerleistungen sind nicht optimal gestaltet
- Keine oder nur ungenügende Koordinierung des Einsatzes der Subunternehmer

Mangelhafte Vorbereitung der Baustellen

- Monteure verbringen zu viel Zeit für die Materialbereitstellung im Lager
- Material ist nicht zum richtigen Zeitpunkt auf der Baustelle vorhanden (Monteure fahren zum Großhändler)
- Monteure müssen häufig die laufenden Baustellen wechseln (negative Auswirkungen auf die Produktivität)

Unzureichende Koordinierung des Kundendienst- und Wartungseinsatzes

- Wartungen werden beim Kunden nicht ausreichend vorbereitet (Warte- und Leerzeiten des Monteurs)
- Kundendienstmonteur wird nicht mit ausreichenden Informationen versorgt (unbezahlte Zeiten für Materialfahrten)

Unstrukturierte Verwaltungsabläufe

- Fehlende Ablauforganisation vom Auftragsingang bis zur Endabrechnung
- Keine eindeutige Verantwortungsbereiche (z. B. Rechnungseingangskontrolle)

Fehlendes Qualitätsmanagement

- Unzureichende Organisation für die Baustellenüberwachung
- Mangelhafte und nicht rechtzeitige Bearbeitung der Kundenreklamationen

Die Liquiditätsprobleme lassen sich auf folgende Ursachen zurückführen:

- Lange Zahlungsziele der Kunden (Konditionen in Auftragsverhandlungen)
- Keine bzw. unkoordinierte Vorfinanzierung der Großaufträge
- Abschlagszahlungen nicht ausreichend vereinbart
- Unzureichende Reklamationsbearbeitung (Kunde hält Geld zurück)
- Finanzierung des Verlustes der Vorjahre (keine Gewinnrücklagen)
- keine der Unternehmensgröße angepaßte Eigenkapitalquote

Lösungsanalyse

Um die Krise zu überwinden, ist nach kurz-, mittel- und langfristigen Lösungen zu suchen. Ziel der kurzfristigen Lösungen ist es, die drohende Zahlungsunfähigkeit abzuwenden (innerhalb von 3 Monaten). Die mittelfristigen Lösungen (3 bis 12 Monate) zeigen Wege auf, die die Ertragskraft des Unternehmens wieder herstellen. Im Rahmen von langfristigen Lösungsansätzen sind Strategien zu erarbeiten, die ein Marketing- und Vertriebskonzept beinhalten (siehe Bild 3).

Maßnahmenplan

In einem ersten Schritt ist ein schlüssiges und realistisches Gesamtkonzept für das laufende Jahr und für die nächsten 3 Jahre zu erstellen und innerhalb von drei Monaten der Hausbank vorzulegen. Mit Hilfe des Gesamtkonzeptes ist die Bank davon zu überzeugen, ihr

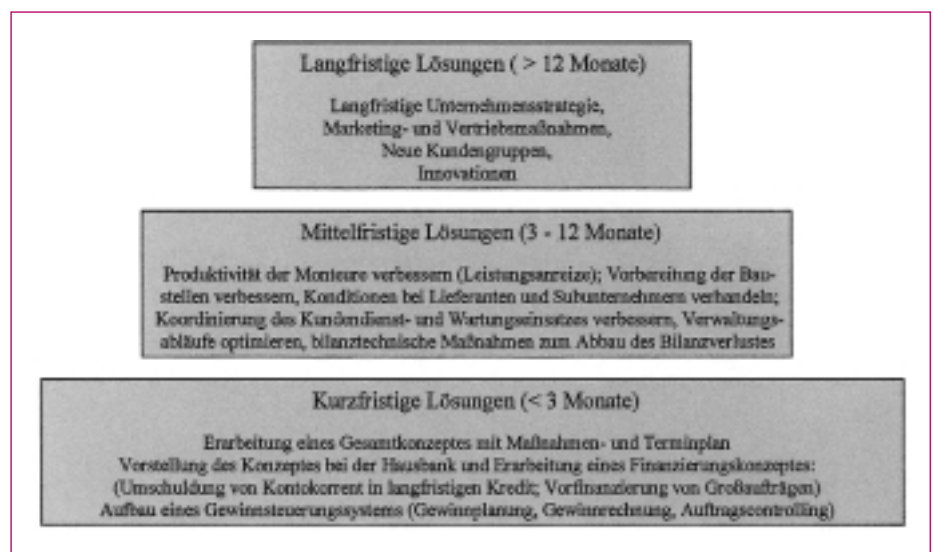


Bild 3 Maßnahmenpaket zur Abwendung des Konkurses

Kreditengagement weiter aufrecht zu erhalten (Verhinderung eines Liquiditätsinfarktes).

Das Konzept beinhaltet folgende Hauptelemente:

- Aufbau eines Gewinnsteuerungssystems mit einem Finanz- und Liquiditätsplan
- Installation eines Frühwarnsystems (Baustellen- und Auftragscontrolling)
- Verbesserung der Liquidität (Umschuldung vom Kontokorrent in langfristige Kredite; auftragsbezogene Vorfinanzierung von Großprojekten, u. U. durch Forderungsabtretung)
- Mittelfristige Verbesserung der Ertragskraft (das Geschäftsjahr muß mindestens mit einem ausgeglichenen Ergebnis abschließen, das Folgejahr mit einem Gewinn)
- Reduzierung (wenn möglich Eliminierung) des Bilanzverlustes durch bilanztechnische Maßnahmen
- Grobkonzept einer langfristigen Unternehmensstrategie

Um das Konzept umzusetzen, wird ein Maßnahmenplan entwickelt, der kurz-, mittel- und langfristige Aktivitäten beinhaltet.

Kurzfristige Maßnahmen

Der Aufbau eines auf die Belange des Handwerksunternehmens abgestimmten Gewinnsteuerungssystems nimmt im Restrukturierungsprozeß eine zentrale Bedeutung ein. Ziel der zu installierenden Instrumente ist es, dem Unternehmen die Möglichkeit zu geben, den Gewinn aktiv zu planen und zu steuern. Das Unternehmen soll in die Lage versetzt werden, innerhalb eines Geschäftsjahres in regelmäßigen Abständen den „betriebswirtschaftlichen Standort“ feststellen zu können, um rechtzeitig Gegensteuerungsmaßnahmen einzuleiten. Die aktive Gewinnsteuerung arbeitet mit den Werkzeugen *Gewinnplanung*, *Gewinnsteuerung*, *Abweichungsanalyse* und *Gegensteuerungsmaßnahmen* (siehe Bild 4).

Die Grundlage der *Gewinnplanung* ist die im Planjahr zu erreichende Gewinnvorgabe (Budget). Für jeden Unternehmensbereich (Profitcenter: Wartung, Kundendienst, Anlagenbau „eigen“ und Anlagenbau „fremd“) wird eine Zielvorgabe festgelegt (Umsatz, Kosten und Deckungsbeitrag²). Die Gewinnplanung bildet die Grundlage für den Finanz- und Liquiditätsplan.

² Umsatz minus direkt der Baustelle zurechenbare Kosten wie Material und Monteurlöhne



Bild 4 Modell der aktiven Gewinnsteuerung

Die *Gewinnrechnung* strukturiert die Ist-Daten aus der Finanzbuchhaltung sowie die Zahlen der Baustellen (produktive und unproduktive Monteurstunden) zu einer aussagefähigen Standortbestimmung.

Die *Abweichungsanalyse* stellt die Ist-Daten den Plandaten gegenüber. Die gezeigten Abweichungen bilden die Grundlage für einen Maßnahmenplan um rechtzeitig Gegensteuerungsmaßnahmen einleiten zu können. Die entsprechenden Informationen werden je Unternehmensbereich (Profitcenter: Wartung, Kundendienst, Anlagenbau) und je Auftrag (Auftragscontrolling) zur Verfügung gestellt.

Um den verwaltungstechnischen Aufwand zu minimieren, überträgt das Unternehmen den Aufbau und die Umsetzung des Gewinnsteuerungssystems sowie die Erstellung der laufenden Gewinnrechnungen und Abweichungsanalysen an ein externes Managementunternehmen.

Mittelfristige Maßnahmen

Die mittelfristigen Maßnahmen konzentrieren sich auf eine Verbesserung der Produktivität, die durch prämiensorientierte Leistungsanreize der Mitarbeiter unterstützt wird. Ein weiterer Schwerpunkt ist in einer maßgeblichen Kostenreduzierung zu sehen (siehe Bild 5).

Alle nachfolgenden Maßnahmen werden gemeinsam mit den wichtigsten Mitarbeitern (Verwaltung, Techniker, Monteure) außerhalb des Betriebes im Rahmen einer Wochenendtagung beschlossen:

Reduzierung des Krankenstandes: Gespräche mit den Monteuren mit überdurchschnittlichem Krankenstand, Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas.

Verbesserung der Produktivität auf den Baustellen: Entwicklung eines Prämiensystems für die Einhaltung bzw. Unterschreitung der in der Vorkalkulation festgelegten Stunden.



Bild 5 Mittelfristige Maßnahmen, gemeinsam erarbeitet mit den wichtigsten Mitarbeitern

Optimierung der Baustellenvorbereitung: Reduzierung bzw. Beseitigung der Monteurenzeiten für Materialbereitstellung im Lager, Reduzierung bzw. Beseitigung der Materialfahrten zum Großhändler, möglichst geringer bzw. kein Monteurwechsel zwischen nicht abgeschlossenen Baustellen.

Verbesserte Koordinierung des Kundendienst- und Wartungseinsatzes: Die Einrichtung einer Leitstelle für den Kundendienst- und Wartungseinsatz reduziert Wege- und Wartezeiten und erhöht die Produktivität der entsprechenden Monteure. Eine Verwaltungsmitarbeiterin wird für die Leitstellentätigkeit geschult.

Verbesserte Koordinierung und Überwachung der Subunternehmer: Alle Aufträge, die teilweise oder komplett mit Subunternehmern abzuwickeln sind, werden im Profitcenter „Anlagebau fremd“ zusammengefasst. Für die Abwicklung und das Ergebnis des Profitcenters ist ein Techniker zuständig.

Reduzierung der Materialkosten: Nachhaltige und konsequente Preis- und Leistungsverhandlung mit den Lieferanten werden die Materialkosten deutlich reduzieren. Ein Techniker wird extern geschult (Einkaufsmanagement) und erhält eine nach den erzielten Einsparungen gestaffelte Prämie (Einsparungspotential von mindestens 5 % bis zu 10 % möglich).

Vereinfachung der Verwaltungsabläufe: Eine Strukturierung der Verwaltungsabläufe vom Auftragseingang bis zur Endabrechnung setzt bei den Technikern und den Verwaltungsangestellten Arbeitszeiten frei, die für ertragswirksame Tätigkeiten zu verwenden sind (Leitstellentätigkeit, Koordinierung Subunternehmer, Einkaufsverhandlungen).

Einführung eines Prämiensystems: Um die Unternehmensziele (Gewinnoptimierung) an die persönlichen Ziele der Mitarbeiter zu binden, wird ein Prämiensystem eingeführt. Jedem Profitcenter steht ein verantwortlicher Mitarbeiter vor, dessen Prämie sich an der Zielvorgabe des Profitcenters orientiert (erreichter Deckungsbeitrag).

Langfristige Maßnahmen

Die langfristigen Maßnahmen konzentrieren sich auf eine Ausweitung der deckungsbeitragsstarken Umsätze. Im Rahmen einer Unternehmensstrategie (wie soll sich das Unternehmen in der Zukunft entwickeln) sind Marketing- und Vertriebsziele zu definieren und schriftlich festzuhalten (neue Kundengruppen, Dienstleistungsinnovationen, Abgrenzung vom Mitbewerber). Aus den Zielen ist ein Maßnahmenkatalog abzuleiten. Das Unternehmen erarbeitet die Unternehmensstrategie mit den wichtigsten Mitarbeitern

und einem externen Moderator. Die schriftlich festgehaltene Strategie ist jedes Jahr rollierend zu überprüfen und anzupassen.

Umsetzung und Erfolg der Maßnahmen

Mit Hilfe der beschriebenen Maßnahmen war es möglich, einen drohenden Konkurs des Beispielunternehmens abzuwenden. Die kurzfristigen Maßnahmen erlauben es der Bank, den Kontokorrentkredit aufrecht zu erhalten und ein Konzept für die langfristige Liquiditätssicherung zu akzeptieren (auftragsbezogene Vorfinanzierung von Großprojekten). Die Umschuldung des Kontokorrentkredits in ein langfristiges Darlehen reduziert einerseits den Zinsaufwand und erlaubt andererseits die Inanspruchnahme von Lieferantenskonto (direkte gewinnwirksame Effekte). Die Realisierung der mittelfristigen Maßnahmen (Verbesserung der Produktivität) ist mit größeren Umsetzungsschwierigkeiten verbunden. Das Unternehmen wird hierfür einen längeren Zeitraum als die geplanten 12 Mo-

nate benötigen. Die Mitarbeiter sind intensiv zu schulen und in die neue Unternehmenspolitik einzuweisen. Erste ergebniswirksame Erfolge sind jedoch schon im laufenden Jahr zu erkennen. Die Umsetzung der langfristigen Maßnahmen wird sich über mehrere Jahre erstrecken.

Schlußbemerkung

Die beschriebenen Lösungen und Maßnahmen sollten nicht nur in einer Krisensituation eingesetzt werden. Eine rechtzeitige Installation der betriebswirtschaftlichen Werkzeuge hilft, eine Krise rechtzeitig zu erkennen um im Vorfeld Abwehrmaßnahmen zu ergreifen. Dies gilt insbesondere für die Einführung einer Gewinnsteuerung (Gewinnplanung, Gewinnrechnung und Abweichungsanalyse). Diese betriebswirtschaftlichen Werkzeuge sind unabhängig von der Unternehmensgröße einsetzbar. In absehbarer Zukunft verlangen die Banken im Rahmen neuer Kreditvergaberichtlinien (Stichwort: „Basel II“) auch von kleineren Unternehmen den Einsatz entsprechender betriebswirtschaftlicher Instrumente. □