

# Consulting Letter

März 2009



B A Y E R N  
C O N S U L T

*Unternehmensberatung*

**Inhalt** Die aktuellen Entwicklungen der Weltwirtschaft haben erhebliche Auswirkungen auf deutsche Unternehmen. Auch in der Vergangenheit vom Erfolg verwöhnte Branchen wie z.B. der Maschinenbau, verzeichnen dramatische Umsatzeinbrüche. Viele Unternehmen kämpfen inzwischen bereits um Ihren Fortbestand. Die Förderprogramme der Bundesregierung sind dabei nur ein Lösungsansatz. Unabhängig davon sind erhebliche operative Maßnahmen erforderlich, um die Unternehmen an die aktuelle Nachfragesituation anzupassen und dabei Ergebnis und Liquidität zu sichern.

**1. Sanierungskonzept** Sanierungskonzepte sind wesentliche Kernkompetenz von BAYERN CONSULT. Diese sind aktuell nicht nur für Sanierungskredite, sondern auch für die Umstrukturierung der Passivseite erforderlich. Selbst für den Worst Case einer Insolvenz sind diese im Fall des immer häufiger angewendeten Planverfahrens i.d.R. wesentliche Grundlage und helfen bei der Beschleunigung der Verfahren. Ein Erfolgsbeispiel eines BC-Kunden wurde im Impulse-Magazin 01/09 vorgestellt.

**2. Variable Entlohnungssysteme auch im Krisenfall hilfreich** Mit diesem Instrument besteht in Krisensituationen die Chance, Mitarbeiter stärker an das Unternehmen zu binden und zielgerichtet zu steuern. Falls Gehaltskürzungen unausweichlich sind, kann durch einen höheren Verdienst bei positiver Unternehmensentwicklung eine motivierende Einbindung in die Krise erfolgen.

**3. Net-Working-Capital Optimierung** Zur Vermeidung bzw. Auflösung von Liquiditätsengpässen bietet BAYERN CONSULT eine Net-Working-Capital Analyse an. Durch Verbesserung von Debitoren- und Kreditorenmanagement sowie Bestandsführung lassen sich nicht selten erhebliche Liquiditäts- und auch Ergebnispotentiale realisieren.

**4. Controlling und Reporting** Insbesondere in wirtschaftlich schlechten Zeiten gewinnt das Thema Controlling und Reporting an Bedeutung. BAYERN CONSULT stellt hierzu je nach Vorkenntnis und Unternehmensgröße zwei professionelle Lösungen vor.

**Aktuelle Themen:** **Wünschen Sie weiterführende Informationen zu den aktuellen Themen:**

- Krisenbranche Autohaus
- Risikobranche Gastronomie und Hotellerie
- Net-Working-Capital Optimierung
- Controlling und Reporting

stellen wir Ihnen diese per E-Mail gerne zur Verfügung

IN DIESER AUSGABE:

**Sanierungskonzept | Variables Entlohnungssystem | Net-Working-Capital Optimierung  
Unternehmenssteuerung/Controlling**



# Fallbeispiele

## Sanierungskonzept

Sanierungskonzepte incl. Fortführungsprognose nach dem IDW-Standard sind seit vielen Jahren Kernkompetenz von BAYERN CONSULT. Nicht nur angesichts der aktuellen bzw. zu erwartenden Liquiditätseingänge von vielen Unternehmen und den hierdurch erforderlichen Sanierungskrediten, sondern auch vor dem Hintergrund einer Vielzahl an Maßnahmen zur Anpassung der Unternehmen an die aktuelle Situation wird diese Beratungsleistung wieder zunehmend nachgefragt.

Sanierungskonzepte sind nicht nur Grundlage für Sanierungskredite, sondern auch hilfreiches Instrument zur Beschleunigung von Insolvenzplanverfahren. Für Unternehmen mit einem sehr hohen Anteil an Fremdfinanzierung ist das Insolvenzplanverfahren eine interessante Alternative zur Restrukturierung der Passivseite und zur Anpassung der Kapazitäten ohne dass das Unternehmen zerschlagen werden muss. Ebenso ist die Weiterführung des Unternehmens durch die Gesellschafter nach Abschluss des Verfahrens möglich.

**Für ein Unternehmen aus dem Bereich der Haustechnik wurde zunächst ein Sanierungskonzept mit folgenden Inhalten erarbeitet:**

- ▶ **Wesentliche Krisenursachen**
  - defizitärer Geschäftsbereich
  - Großaufträge mit negativen Deckungsbeiträgen
- ▶ **Marktchancen verbleibende Geschäftsfelder**
  - Nachfragesituation bei Hauptkundensegmenten
  - Wettbewerbssituation bei Hauptkundensegmenten
- ▶ **Maßnahmen zur Kapazitätsanpassung**
  - Personalabbau
  - Reduzierung Überbestände (insbesondere Ersatzteile)
- ▶ **Maßnahmen Geschäftsführung (Generationenwechsel)**
- ▶ **Ergebnis- und Liquiditätsplanung**
- ▶ **Finanzierungsobergrenzen**
- ▶ **Zusätzliches Eigenkapital Unternehmer**

Der Gesellschafter konnte den geforderten Eigenkapitalbeitrag nicht leisten, das Insolvenzverfahren wurde somit unvermeidlich. Das Sanierungskonzept BAYERN CONSULT wurde im Rahmen des Insolvenzplanverfahrens incl. Generationenwechsel umgesetzt. Das Planverfahren konnte erfolgreich abgeschlossen werden. Inzwischen erreicht das Unternehmen Best Practice-Renditen. BAYERN CONSULT betreut den Geschäftsführenden Geschäftsführer weiterhin im Rahmen eines Coachings

*Ansprechpartner: Dr. Jan Clasen, Tel.: 089 / 41 41 98 – 3  
jan.clasenl@bayernconsult.de*

## Variable Entlohnungssysteme in der Krise

Gerade in einer Krise sind die Mitarbeiter das wichtigste Gut eines Unternehmens. Dabei gilt es insbesondere, die Schlüsselmitarbeiter, die auch in schwierigen Zeiten mitziehen, verstärkt an das Unternehmen zu binden und gezielt individuelle Anreize zu setzen.

Die Potenziale die so freigesetzt werden, sind entscheidend für die erfolgreiche Krisenbewältigung. Mitarbeiter müssen die Krise sowohl für das Unternehmen als auch für sich persönlich als Chance verstehen.

BAYERN CONSULT hat in einer Vielzahl von Restrukturierungsprojekten als einen wesentlichen Baustein zum Turnaround, erfolgsorientierte Vergütungssysteme (EoV) konzipiert und eingeführt.

Die Bandbreite reicht hier von Systemen, die einen temporären Gehaltsverzicht mit direktem Liquiditätsbeitrag vorsehen bis hin zu reinen Anreizsystemen als zusätzliche variable Gehaltskomponente on top.

**Ziele der erfolgsorientierten Vergütung:**

- ▶ **Verankerung der Unternehmensstrategie und der übergeordneten Unternehmensziele**
- ▶ **Förderung des unternehmerischen Denkens und der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit**
- ▶ **Mitarbeitermotivation durch individuelle Anreize trotz Krise**
- ▶ **Belohnung der Leistung ab ambitionierten, realistischen, messbaren und vor allem beeinflussbaren Zielgrößen**
- ▶ **Transparenz und Nachvollziehbarkeit – Einfachheit in der Berechnungssystematik**
- ▶ **In schweren Krisen-Fällen: Liquiditätsbeitrag durch temporären Gehaltsverzicht aber mit „120%-Perspektive bei erfolgreicher Krisenbewältigung“**

Die Entlohnungssysteme werden jeweils kundenindividuell und je nach Schwere der Krise unterschiedlich ausgestaltet.

**Im Regelfall werden zunächst 3 Zielkategorien vereinbart und je nach Funktion gewichtet:**

- ▶ **Unternehmensziel (z.B. 3% EAT)**
- ▶ **Bereichsziel (z.B. 5% EBIT)**
- ▶ **optional: persönliche Ziele (z.B. 3 Neukunden in 2009)**

Der individuelle Gesamtzielerreichungsgrad der Mitarbeiter und somit die Berechnung der Prämien bemisst sich anhand der jeweiligen Zielerreichung in den Zielkategorien.

Zur erfolgreichen und nachhaltigen Einführung eines EoV hat BAYERN CONSULT entsprechende EDV-gestützte Tools aufgebaut. Diese werden jeweils kundenindividuell angepasst und nach einer gemeinsamen Konzipierungsphase im Unternehmen implementiert.

*Ansprechpartner: Martin Blaumoser, Tel.: 089/41 41 98 – 53  
martin.blaumoser@bayernconsult.de*



## Net Working Capital Analysen – Erschließen von Liquiditätsreserven

Unser Kunde ist seit Jahren erfolgreich am Markt positioniert. Die Ertragskraft ist nachhaltig positiv, die Liquiditätsentwicklung der Ertragskraft jedoch nicht gefolgt.

Vor dem Hintergrund, das Unternehmen weiter erfolgreich zu führen und die Liquidität unabhängig von den Kapitalgebern zu sichern, hat BAYERN CONSULT für den Kunden Möglichkeiten zur Reduzierung des Nettoumlaufvermögens (Net-Working-Capital) und der damit verbundenen Kapitalbindung eingehend zu prüfen. Da bei den Beständen keine wesentlichen Verbesserungsansätze bestanden, lag der Fokus der Beratung auf der Verbesserung von Kreditoren- und Debitorenmanagement.

Folgende Zielsetzungen wurden von BAYERN CONSULT erarbeitet:

- ▶ **1. Minimierung der Ausfallrisiken**
  - Reduzierung von Forderungslaufzeiten
  - Reduzierung von Forderungsbeständen
  - Optimierung des Forderungsbestandes
- ▶ **2. Kreditorenmanagement**
  - Minimierung der Ausfallrisiken
  - Reduzierung von Forderungslaufzeiten
  - Reduzierung von Forderungsbeständen
  - Optimierung des Forderungsbestandes

Durch die von BAYERN CONSULT erarbeiteten Vorschläge konnten deutliche Liquiditäts- und Ergebnispotentiale aufgezeigt werden. Zusammen mit dem Kunden wurde zum Abschluss ein detaillierter Maßnahmenplan zur Potentialrealisierung erarbeitet.

Die Potentiale wurden innerhalb von 9 Monaten realisiert. Diese Maßnahme erwies sich als richtig im Rahmen einer Krisenprophylaxe. Das Unternehmen hat die Liquidität auch für ein deutlich geringeres Umsatzniveau 2009 ohne Inanspruchnahme der bisherigen Kapitalgeber gesichert.

Ansprechpartner: Markus Ziechaus, Tel.: 089 / 41 41 98 – 52  
markus.ziechaus@bayernconsult.de

## Einführung aussagefähiges Planungstool inkl. integrierten Soll-Ist-Vergleichen bis hin zur ganzheitlichen Unternehmenssteuerung / Controlling

Insbesondere bei vielen kleineren Unternehmen, die über Jahre nicht mit Planung und Controlling (Unternehmenssteuerung) in Verbindung gekommen sind gewinnt in anbeacht der aktuell schlechten wirtschaftlichen Marktbedingungen das Thema Controlling / Unternehmenssteuerung immer größere Bedeutung.

Dabei wurde von BAYERN CONSULT ein Planungstool entwickelt, das den Ansprüchen von kleinen Unternehmen nachkommt und gleichzeitig als Coachinginstrument für die Geschäftsführung dient.

Die wichtigsten Vorteile im Überblick:

- ▶ **Offenes und flexibles System durch Basis auf MS-Excel**
- ▶ **Schnelle Anpassung auf Bedürfnisse und Strukturen des Kunden**
- ▶ **Planungsunterstützung durch erfahrenen Berater**
- ▶ **Kostengünstige Implementierung**
- ▶ **Anwenderfreundlich und praxisgerecht (damit hohe Akzeptanz)**
- ▶ **Fokussierung auf das Wesentliche**
- ▶ **Individuell erweiterbar (von der Spartenrechnung bis zum MIS)**

Unser Planungstool ist bei vielen Betrieben im Einsatz und verfügt über durchweg positive Resonanz.

Die wichtigsten Inhalte im Überblick:

- ▶ **Unterjährige Gewinn- und Verlustrechnung inkl. Soll- / Ist-Vergleichen bis auf Einzelkontenebene**
- ▶ **Unterjährige integrierte Cash-flow Rechnung nach IAS inkl. Soll- Ist-Vergleichen**
- ▶ **Integrierte Darlehensübersicht und weitere Teilplanungen**
- ▶ **Kennzahlen zur Produktivität, Ergebnis etc.**
- ▶ **Bankenreporting**

**NEU!** Daneben bietet BAYERN CONSULT mit einem auf finanz- und betriebswirtschaftliche Software spezialisiertem Kooperationspartner ein etabliertes und vorkonfiguriertes System für ein ganzheitliches Unternehmenscontrolling an. Hier werden die Daten der Finanzbuchhaltung automatisch verarbeitet und eine Vielzahl von automatischen Reports und Analysen können generiert werden. Dieses Angebot richtet sich an Unternehmen, die bereits erste Erfahrung und Kompetenz im Bereich Controlling aufbauen konnten. BAYERN CONSULT hat sich für diese Kooperation entschieden, weil zum einen die Notwendigkeit zum Aufbau professioneller Controllingstrukturen unabdingbar ist und zum anderen nicht nur die Resonanz auf Kundenseite sondern auch auf Kapitalgeberseite hervorragend ist.

Inzwischen konnte die o.a. Software bei einigen unserer Kunden mit hoher Zufriedenheit implementiert werden. Für weitere Anfragen diesbezüglich stehen wir jederzeit zur Verfügung.

Ansprechpartner: Roland Ströhm, Tel.: 089/41 41 98 – 57  
roland.stroehm@bayernconsult.de



## Unsere Beratungsleistungen im Überblick:

BAYERN CONSULT liefert Ihnen objektive Analysen, individuelle Lösungen sowie Unterstützung bei der Umsetzung. BAYERN CONSULT betrachtet sowohl kurzfristig wirksame Problemlösungen als auch mittel- und langfristige Strategien. Unsere Beratungstätigkeit ist dabei branchenübergreifend.

- **Strategie- und Organisationsberatung** | Analyse und Entwicklung von Marktstrategien | Markt- und Technologieanalysen | Vertriebskonzeption und -steuerung | Analyse und Optimierung Produktportfolio | Geschäftsprozessoptimierung | Analyse und Optimierung von Organisationsstrukturen und Abläufen
- **Sanierungsberatung** | Sanierungskonzepte | Fortführungsprognosen | Sanierungsbegleitung: Sanierungscontrolling und Interimmanagement
- **Controlling** | Unternehmensanalyse | Ergebnis- und Liquiditätsplanung | Investitionsplanung und -prüfung | Controllinginstrumente | Kostenmanagement
- **Corporate Finance** | Due Diligence (commercial oder financial) | Finanzplanung  
Unternehmensbewertung | Begleitung bei Kauf-/Verkaufsverhandlungen | Integrationsbegleitung
- **Coaching** | Unternehmensnachfolge | Unternehmensverkäufe und -käufe  
Restrukturierungsprozesse | Projektmanagement
- **Start-Up-Beratung** | Erstellung, Optimierung und Plausibilisierung von Businessplänen