

# „ANTI-AGING“ für Ihr Geschäftsmodell

Risiken erkennen, Potenziale nutzen  
Handlungsempfehlungen aus der mittelständischen Praxis

## 14. Mittelstandstag FrankfurtRheinMain

02. November 2015



Wir richten Unternehmen neu aus.



Dr. Detlev W. Schlebusch  
Dr. Klaus Buchholtz  
Dipl. Kffr. Peggy Huke

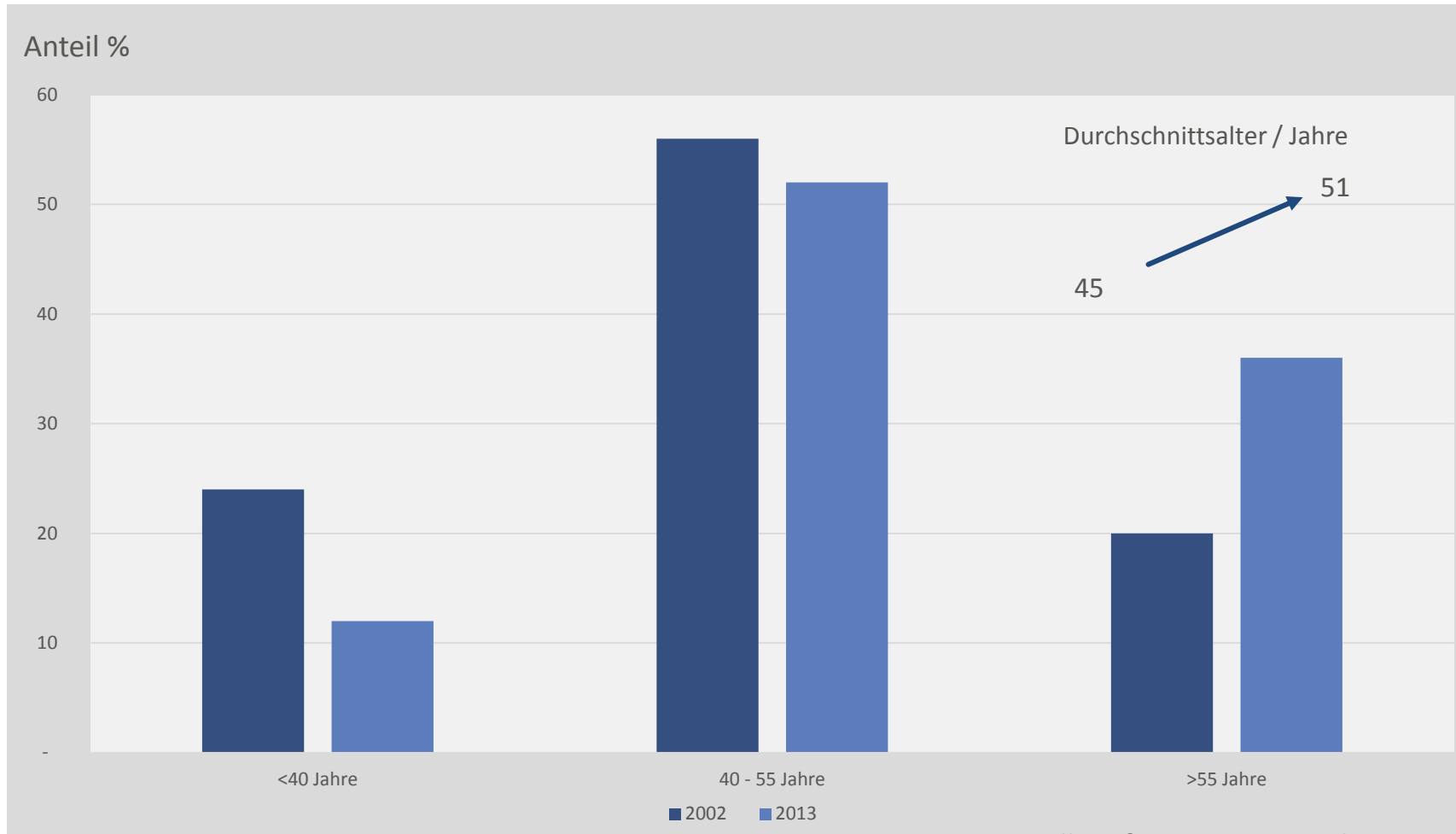
## Anti-Aging für Ihr Geschäftsmodell – Risiken erkennen, Potenziale nutzen Handlungsempfehlungen aus der mittelständischen Praxis

1. Geschäftsmodelle regelmäßig prüfen – Warum, wie und wann?
2. Organisation anpassen – Wie?
3. Steuerungstools für nachhaltigen Erfolg – Welche?
4. Fazit

## Die klassischen, aber aktuellen Mittelstandsthemen ...

- Nachwuchsthematik: Im deutschen Mittelstand wollen lediglich 11 % der Unternehmerkinder irgendwann nach dem Studium den elterlichen Betrieb übernehmen, direkt nach Studienabschluss sind es 4% (Quelle EY / FAZ Okt. 2015). Etwa 60% wollen Angestellte werden, einige wollen neu gründen.
- Die Konsolidierung unter den Marktteilnehmern nimmt - bei fehlendem Investitions- und Nachfolgewille, zunehmender Regelungsdichte und angesichts derzeit hoher M&A Liquidität – mit hohem Tempo zu: Einzelhandel, Fachgroßhandel, IT, Automotive – Verluste an Kultur und Individualität inbegriffen.
- Alternative kleingewerbliche Betriebe nehmen deutlich zu – u.a. ein versuchter Rückzug in die Selbstbestimmtheit.
- Die Investitionsquote liegt bei älteren Inhabern > 60 J. trotz niedrigen Zinsniveaus unter den Abschreibungen, diese Betriebe fahren auf Verschleiß. Die Zahl von geschätzt 125.000 Nachfolgebedarfsfällen bis 2018 ist eine Mär, viele geben auf.

## Altersstruktur von Mittelstandsunternehmen



Quelle: KfW 2015, Die Welt 4.4.2015

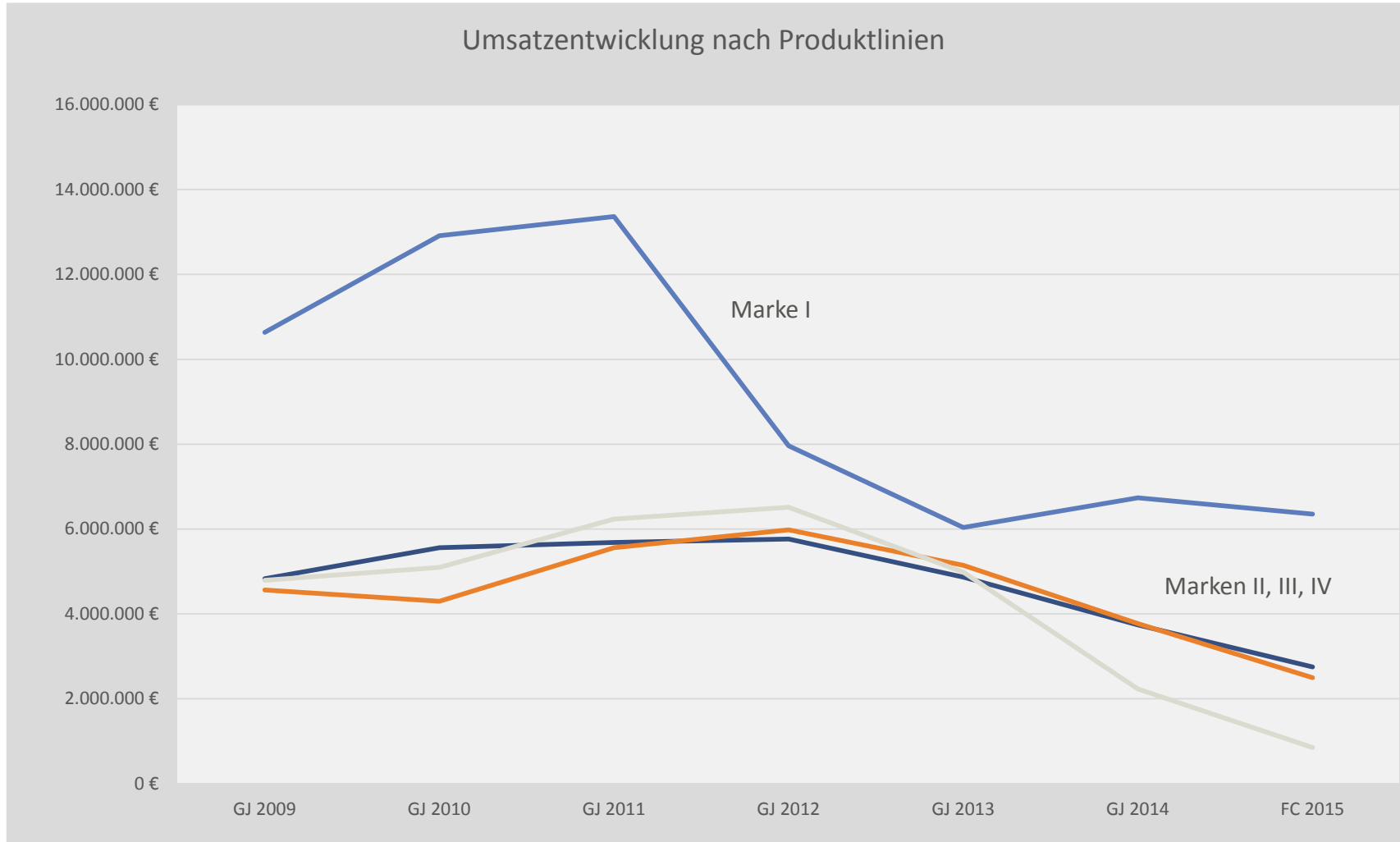
## Die derzeit aktuellen Geschäftsmodellfragen (1):

- Nachfolgeregelungen für kleine/mittlere Betriebe ( Fachhandel, Gewerbe ) sind oft unmöglich, da inhabergebundene Geschäftsmodelle kaum übertragbar sind: personengebundene, alternde Kundenbasis; unterkritische Größe im Markt; Investitionsstau; unrealistische Preiserwartung des Verkäufers; Pensionslasten, mangelnde Kapaldienstfähigkeit zur Finanzierung einer Übernahme durch Dritte.
- Das „Produkt“ / „Unternehmen“ muss im aktuellen Wettbewerbs- und Kommunikationsumfeld zur „Marke“ werden, um wahrgenommen zu werden.
- Internet-Vertriebswege, Suchmaschinenkompetenz, Logistikgeschwindigkeit und – je nach Branche - Social Media Kommunikation werden unabdingbar.
- Die Digitalisierung führt zu unmittelbarer Information und Transparenz im Netz und muss gemanaged werden (Preise, Arbeitgeberbeurteilungen, Weiße Listen, Bilanzen, Produktvergleiche usw.).

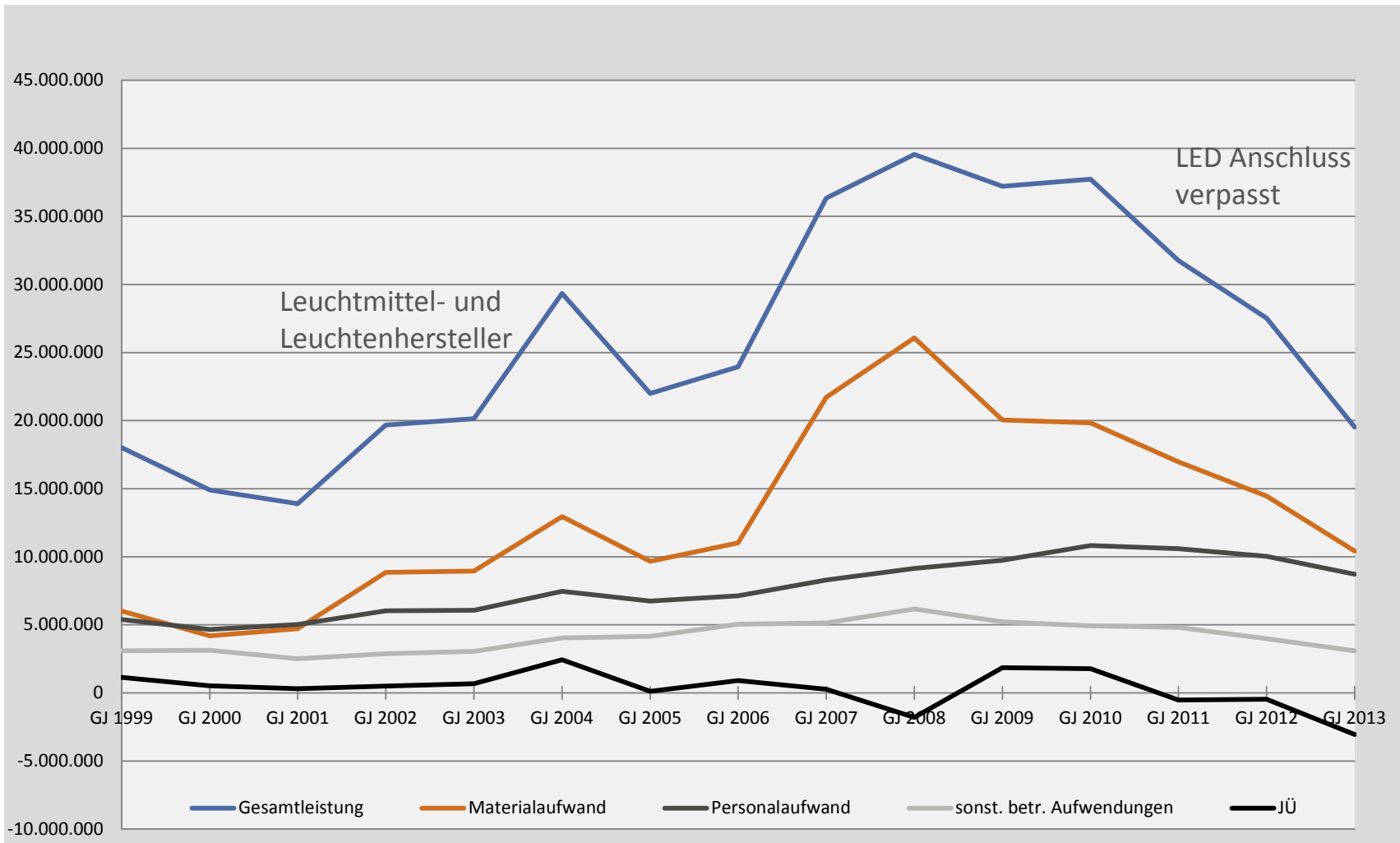
## Die derzeit aktuellen Geschäftsmodellfragen (2):

- „Klassische“ Mittelstandsunternehmen müssen sich wandeln:
  - Verlage: „Informationspaket“ (gedruckt, elektronisch, mobil) statt „Zeitung“
  - Komponentenhersteller: vom „Serienteil“ zur kleinen „Funktionsanlage“
  - Distributoren: „Eigenmarke“ statt „Kistenschieben“ (dabei Logistik auslagern)
  - Konzessionäre: „Diversifizierung“ statt „Single Brand OEM Abhängigkeit“
  - Maschinenbauer: „Systementwicklung“ statt „Drehen, Bohren, Sägen, Fräsen“
  - Bau: „Branchenfokus; Projektentwicklung; „Direktvertrieb“ – statt „Ausführung“
  - Elektro: „IT Systemhaus“ statt „E-Installationsbetrieb“
  - Fachhandel: „Systemberater und Servicepartner“ statt „Hardwarelieferant“
- Die notwendigen Veränderungen bedingen z.T. erhebliche Anpassungen von Organisation, Qualifikationen und Ressourcen als permanenter Prozess.
- Nur ein überzeugendes, begreifbares Unternehmensleitbild bindet dabei die wichtigen Mitarbeiter (ein).

## Auch „klassische“ Marken werden „altmodisch“, hier im Textilhandel

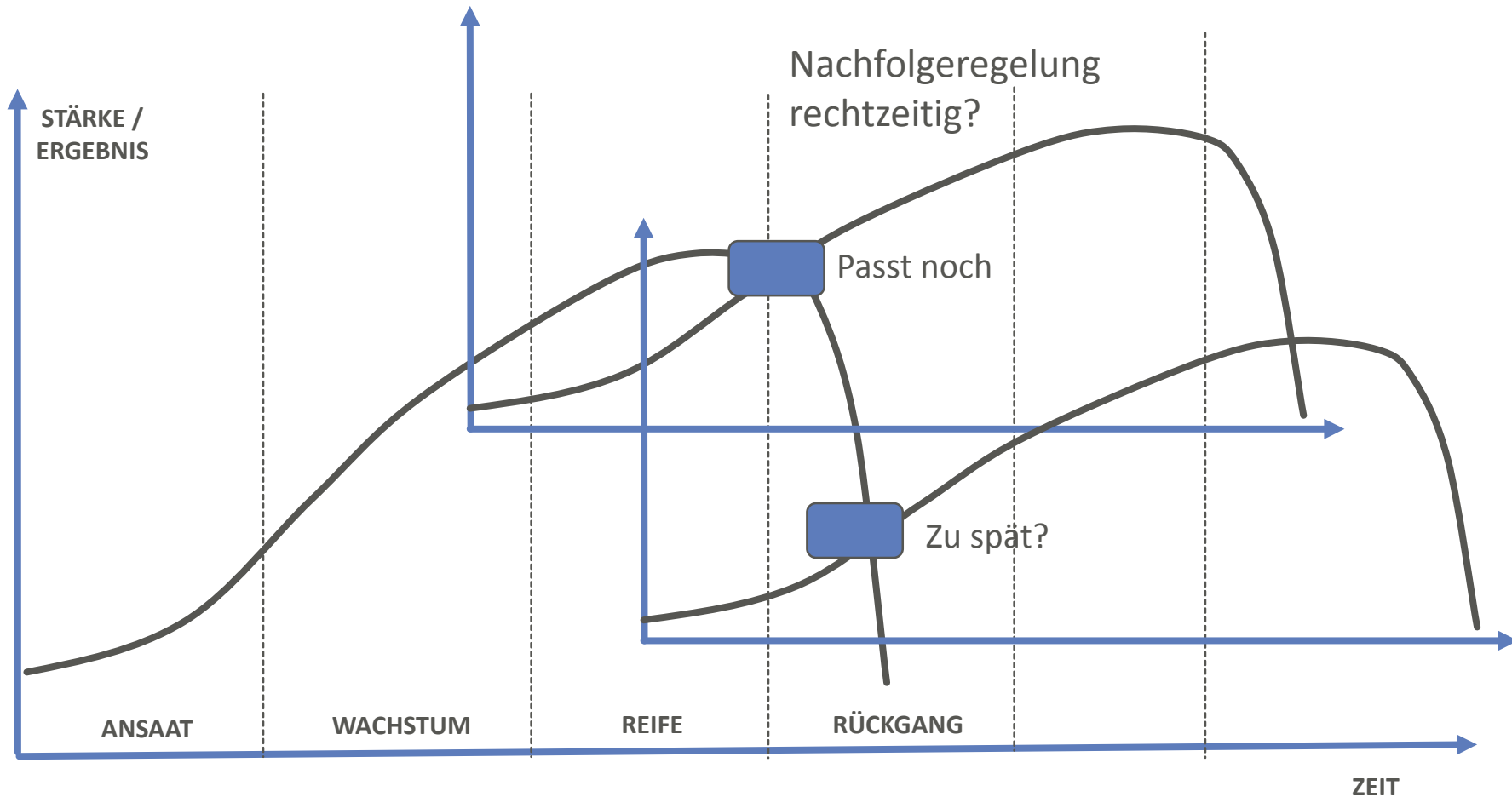


## Zyklus einer Unternehmensentwicklung am Praxisbeispiel





Sowohl Geschäftsinhalte als auch die darin handelnden Personen unterliegen einer Lebenszykluskurve



## Ist das Geschäftsmodell zukunftsfähig? Drei mögliche Antworten:

**Geschäftsmodell ist „stand alone“ weiterhin tragfähig, jedoch ggf. restrukturierungsbedürftig:**

- Strategische Neuausrichtung fokussieren
- Organigramm straffen
- Steuerungsinstrumente, Controlling und Führung professionalisieren
- Personal: Strukturüberprüfung und Kostensenkung
- Betriebsimmobil und Ausstattung anpassen
- Einkaufs- und Working Capital Optimierung
- Prozesse zur Auftragsabwicklung und Produktion verschlanken
- Passivseite der Bilanz neu ordnen

**Fix it !**

**Geschäftsmodell ist „stand alone“ auf lange Sicht nicht mehr zukunftsfähig, aber noch aktuell intakt: aktive Beteiligung an der Branchenkonsolidierung:**

- „low hanging fruits“ identifizieren und parallel ernten
- Eigene Wertvorstellungen ermitteln und neutral überprüfen lassen
- M&A Vorbereitungen mit min.6 Monaten Vorlauf treffen
- M&A Prozess extern geführt und programmatisch aufsetzen
- Dauer von ca. 9 Monaten einplanen, deshalb „kein schnelles Geld“!

**Sell it !**

**Fortführungsprognose negativ: geregelte Abwicklung und ggf. Insolvenz:**

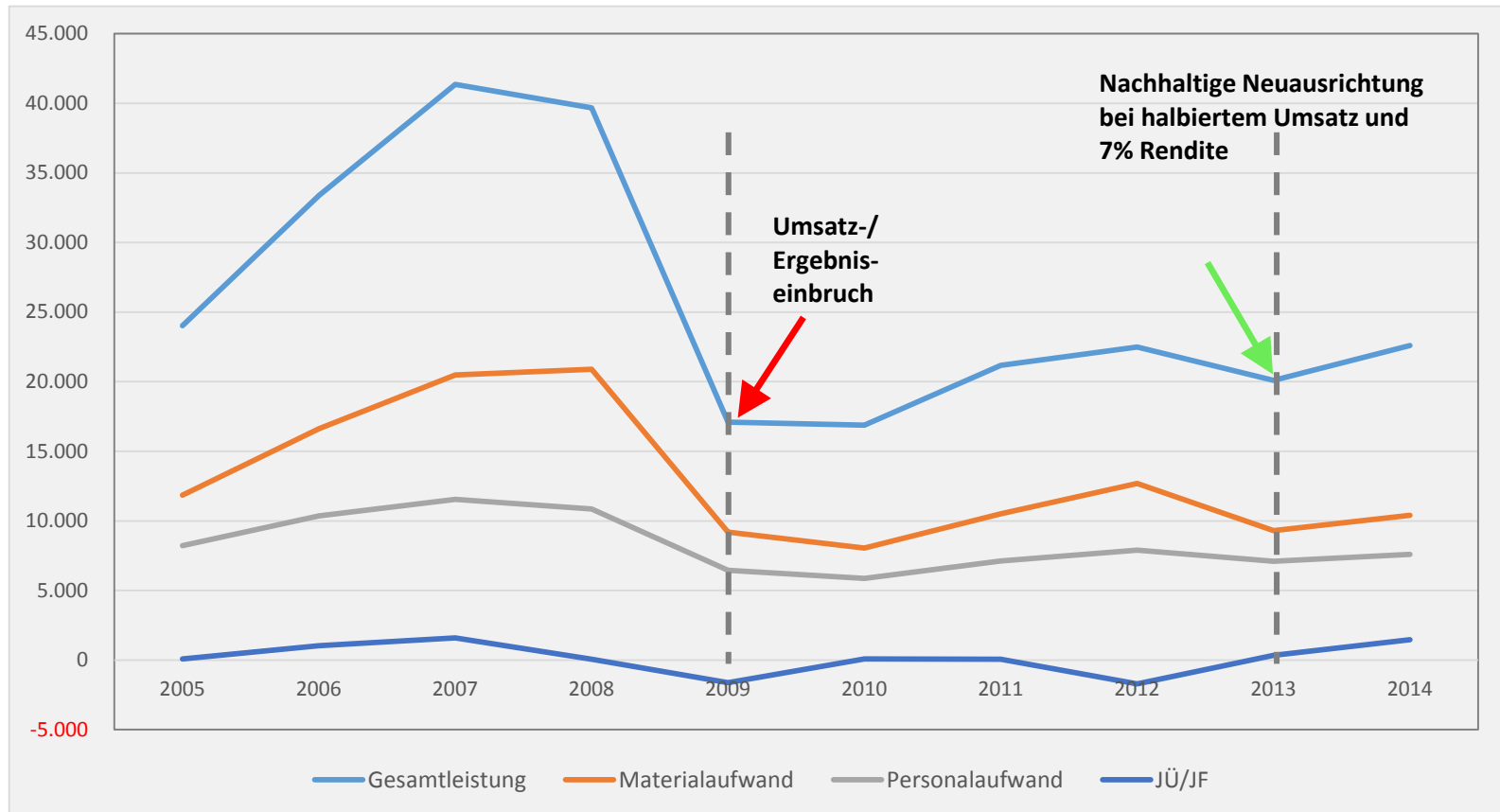
- qualifizierte juristische Begleitung sicherstellen

**Close it !**



Zukunftsfähigkeit sichern heißt, das Geschäftsmodell regelmäßig zu überprüfen und neu auszurichten

Erfolgreiche Neuausrichtung bei halbiertem Umsatz!



## Anti-Aging für Ihr Geschäftsmodell – Risiken erkennen, Potenziale nutzen Handlungsempfehlungen aus der mittelständischen Praxis

1. Geschäftsmodelle regelmäßig prüfen – Warum, wie und wann?
2. Organisation anpassen – Wie?
3. Steuerungstools für nachhaltigen Erfolg – Welche?
4. Fazit

Hoffen auf die magische Wendung zum Positiven endet immer im „close it“!  
Durch Veränderungskompetenz wird das „fix it“ erfolgreich umgesetzt!

Warum verändern?



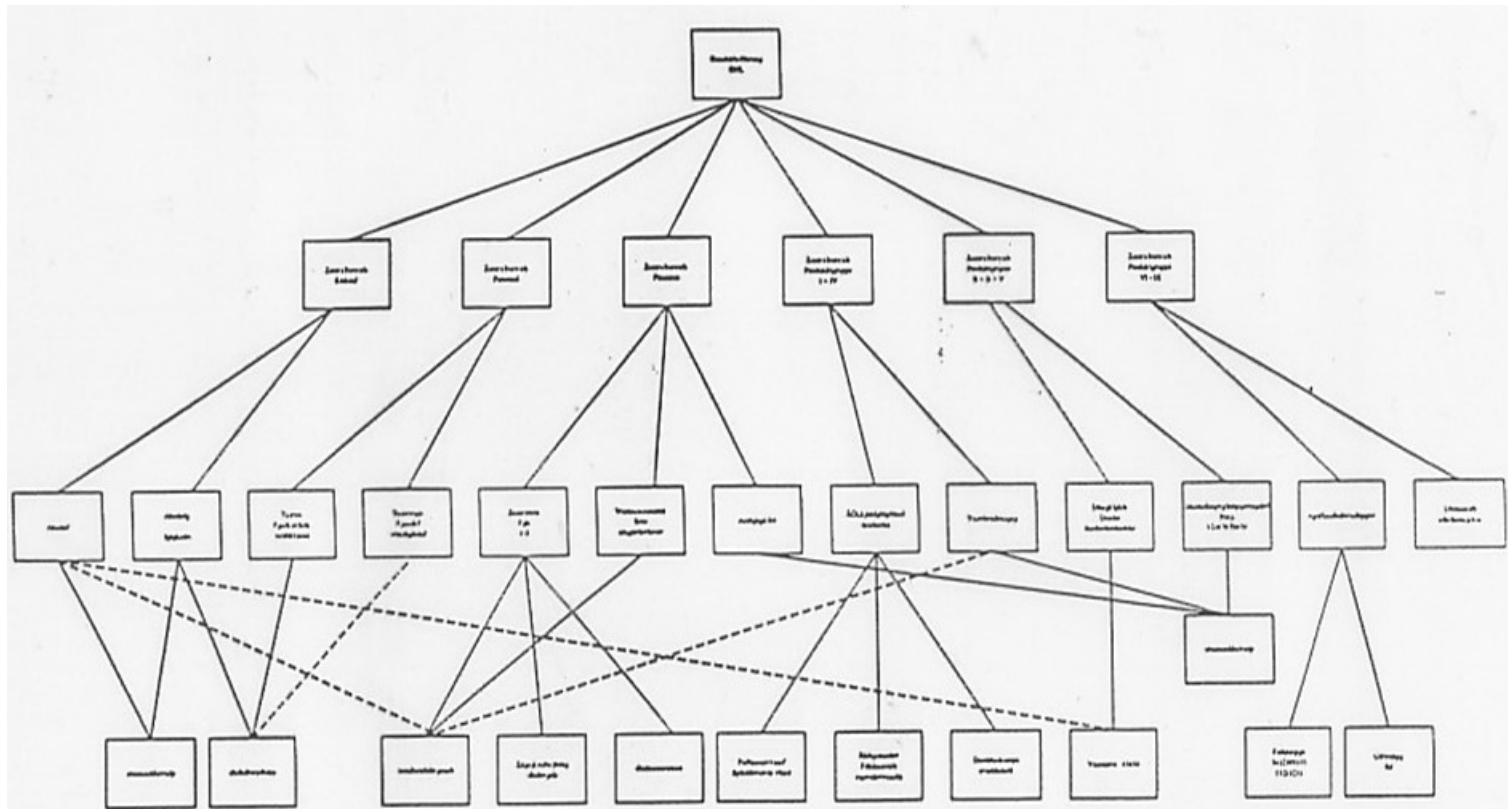
“What if we don't change at all ...  
and something magical just happens?”

„ Überleben wird weder  
der Stärkste, noch der  
Intelligenteste, sondern  
der Anpassungsfähigste.“

*Charles Darwin (freie Übersetzung)*

# Change Management ist eigentlich ein alter Hut, wird in mittelständischen Unternehmen jedoch oft nicht systematisch genutzt (1)

## Probleme bei Veränderungsprozessen im Mittelstand - Praxisbeispiele



## Change Management ist eigentlich ein alter Hut, wird in mittelständischen Unternehmen jedoch oft nicht systematisch genutzt (2)

### Eckpunkte einer programmatischen Organisationsstruktur

Vertrieb	Technik und Produktion	Einkauf	Betriebswirtschaft
<p><b>Produkt / Sortiment</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Produktanalyse nach DB</li> <li>Sortimentsanalyse nach DB</li> <li>Umsatz- und Gängigkeitsanalyse</li> <li>Konkurrenzanalyse nach Preis</li> </ul> <p><b>Preisbildung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Herstellkosten / Deckungsbeitrag</li> <li>verdeckte Sondereinzelkosten</li> <li>Verpackung / Fracht</li> <li>Makulatur / Rücknahmen / Ausschuss</li> </ul> <p><b>Konditionen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rabatte und Nachlasspolitik</li> <li>Zahlungsbedingungen</li> <li>Gewährleistungsumfang u. Dauer</li> </ul> <p><b>Kunden-Attraktivität</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Umsatz / Deckungsbeitrag</li> <li>Belieferungsaufwand</li> <li>Reklamationsintensität</li> <li>Bereinigter DB pro Kunde</li> </ul> <p><b>Vertriebsleistung (je ADM)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Abfrage Kundenzufriedenheit</li> <li>Ziel Neukundengewinnung</li> <li>Umsatz / DB pro Kunde / Produkt</li> <li>Umsatz / DB absolut</li> </ul> <p><b>Steuergrößen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Auftragseingangsplanung</li> <li>nach Zeit, Wertschöpfung und DB</li> <li>Auftragsbestand</li> </ul>	<p><b>Entwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gesamt-Projekteübersicht</li> <li>Einzelprojekt: Termin-/Budgetplan</li> <li>Monats-/Quartalsbericht</li> <li>Nutzung Förderinstrumente</li> <li>Overengineered?</li> </ul> <p><b>Auftragssteuerung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sachl. Klärung / Konstruktion</li> <li>Terminplan Produktion / Auftrag</li> <li>Kapazitätsbedarfsplan</li> <li>( Personal, Material, Maschine )</li> </ul> <p><b>Ressourceneinsatz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Auftragsabwicklungsplanung</li> <li>Personaleinsatzübersicht</li> <li>Maschineneinsatzübersicht</li> <li>Leistungsfortschritterfassung</li> </ul> <p><b>Qualitätssicherung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ausschußstatistik</li> <li>Nacharbeitsstatistik</li> <li>Reklamationsstatistik</li> <li>Leistungsmessung Produktion</li> </ul>	<p><b>Materialstatistik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Materialgruppen</li> <li>Mindestvorräte</li> <li>Konsignationslager</li> <li>Vereinheitlichung / Austausch</li> </ul> <p><b>Lieferantenstatistik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lieferanten ABC 5 Jahre</li> <li>Qualitätsvergleich</li> <li>Nebenkosten des Einkaufs</li> <li>Preis+ Konditionenvergleich</li> <li>Liefertreue: Zeit, Qualität, Preis</li> </ul>	<p><b>Erfolgsrechnung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Monat. GuV Soll / Ist Vergleich</li> <li>Monat. Liquiditätsplanung</li> <li>Kostenstellenrechnung</li> <li>Kostenträgerrechnung Projekt</li> <li>wöchentl. Debitorenmanagement</li> </ul> <p><b>Leistungscontrolling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mitlaufd. Kalkulation Projekt</li> <li>Produktions-/ Leistungsstatistik</li> <li>Personalstatistik</li> <li>Verbrauchs- u. Abfallstatistiken</li> </ul>

Die Einflussmöglichkeiten auf das Unternehmensergebnis sinken entlang der Wertschöpfungskette







# Monatliches Maßnahmencontrolling durch die Geschäftsleitung sichert Umsetzungskonsequenz

## Maßnahmencontrolling für Teilprojekte - Praxisbeispiel

Muster GmbH: Maßnahmenübersicht und Projektorganisation für die Umsetzung

Gesamtverantwortung: Geschäftsführung		Verteiler:	08.08.2014	Januar 2015		
Nr.	TP - Bezeichnung	Maßnahmen	Verantwortlich /Leitung*	Termin Fertigstellung	Arbeitsstand 31.12.2015	Nächste Schritte bis Ende Februar 2015
1	Sicherstellung der Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bankenkunde mit relevanten Finanzierern auf Basis des S+V-Berichts mit Finanzierungsantrag durchführen</li> <li>- Finanzierungslösung verabschieden und umsetzen</li> <li>- Regelmäßige Berichterstattung an die Finanzierer durchführen</li> </ul>	Meier	KW 37 30.09.2014 laufend	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saisonlinien unterschrieben</li> <li>- Umbaufinanzierung schriftlich zugesagt, Kreditvertrag noch nicht unterschrieben</li> </ul>	Kreditvertrag Umbaufinanzierung kurzfristig unterschreiben und Auszahlung initiieren für anstehende Zahlungen (spät. bis Ende März)
2	Bilanzielle und gesellschaftliche Neuausrichtung, Nachfolge	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Klare Trennung zwischen privatem und betrieblichem Vermögen sowie im betrieblichen Bereich zwischen Immobilien- und Betriebsvermögen unter Berücksichtigung steuerlicher Aspekte umsetzen</li> <li>- Umsetzung der bilanziellen Bereinigung (Altlasten, EK-Stärkung, ...)</li> <li>- Prüfung einer Neuausrichtung im Bereich WP und StB als Neustart mit Generationswechsel</li> <li>- Detaillierung, verbindliche Verabschiedung und Umsetzung der Nachfolgeplanung gem. S+V-Bericht</li> </ul>	Schulz	spät. Ende 2015  mit JA 2014 spät. Ende 2014 30.09.2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verschmelzung GmbH auf KG per 23.12.2014 erfolgt</li> <li>- Neuer StB bereits eingearbeitet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erstellung Jahresabschlüsse 2014 für operative KG und Immobilien-KG in KW 13</li> <li>- Innerhalb der Immobilien-KG erfolgt eine Aufteilung nach einzelnen Immobilien und Grundstücken; Verkauf der betriebsnotwendigen Immobilien und Grundstücke an eine neu zu gründende KG ist anschließend geplant</li> <li>- Nachfolge aufgrund der aktuellen Situation aufgeschoben, Meier wird gebraucht</li> </ul>
3	Standortzusammenführung und -sicherung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umzug aller Bereiche außer Betrieb (einschl. Vertrieb) nach Lahnstein</li> <li>- Langfristige Absicherung des Produktions-Standortes am Berner Hafen durch Verhandlungen mit der Stadt</li> <li>- Bestmögliche Verwertung des Standorts Ufhausen, ggf. Schaffung von Liquidität</li> </ul>	Meier	Q1-2015 31.12.2014 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umbauarbeiten laufen wie geplant, abgeschlossen spät. Ende April</li> <li>- Umzug im Mai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Weitere Begleitung der Umbauarbeiten und Vorbereitung Umzug</li> <li>- Aus Führungs- und Organisationsgesichtspunkten ziehen Vertrieb und Auftragsabwicklung vollständig nach Lahnstein um, Vertrieb arbeitet tageweise auch in Bern</li> </ul>
4	Professionalisierung von Organisation und Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Detaillierung und Umsetzung des neuen Organigramms und Zuordnung des Personals</li> <li>- Erstellung pragmatischer Aufgabenbeschreibungen für die Funktionen im Vertrieb und der Auftrags-/Projektentwicklung</li> <li>- Kommunikation und Erläuterung der neuen Organisation an die Belegschaft insgesamt und bereichsweise</li> <li>- Konsequente Umsetzung der bereits angestoßenen Verantwortungsverteilung in der GF</li> <li>- Einrichtung von Routinebesprechungen je Bereich und Zusammenfassung in einem Besprechungskalender; Nutzung der üblichen Werkzeuge (Agenda, Vorbereitung, fester Zeitrahmen, Protokoll) zur effizienten Durchführung von Besprechungen (Vorbild: wöchentliche GL-Besprechung); Durchführung zahlenbasiert</li> <li>- Professionalisierung der Personalarbeit, Identifikation von aktuellen und zukünftigen Leistungsträgern als Führungsmannschaft von morgen</li> <li>- Stärkung der Kompetenz des kfm. Leiters vor allem im Bereich der zeitnahen Aufarbeitung von Problemfällen, der Umsetzung notwendigen kfm. Standards und beim Risiko-/Vertragsmanagement</li> </ul>	Rudolf	30.09.14 31.10.14  31.10.14 laufend 31.10.14  31.12.14  2014/15	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funktionsbeschreibungen für Vertrieb fertiggestellt und eingeführt, Umsetzung in der Praxis noch nicht konsequent erfolgt; es hat sich gezeigt, dass Umsetzung im Tagesgeschäft bis zum Arbeitsplatz geführt werden muss</li> <li>- Funktionsbeschreibungen liegen im Entwurf vor</li> <li>- Aufgrund personeller Engpässe hat H.Meier die operative Führung am Standort Bern temporär übernommen</li> <li>- GL-Besprechungen laufen unter Beteiligung von S+V seit Ende Februar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funktionsbeschreibungen fertigstellen und umsetzen</li> <li>- Aktuell wird ein MA für die Position Betriebsorganisation auf Ebene GL gesucht, um dem personellen Engpass in diesem Bereich zu begegnen; ein Kandidat ist im Gespräch</li> </ul>

## Praxisbeispiel: Ergebnisse eines erfolgreichen Veränderungsprozesses in einem Bauunternehmen

### Ausgewählte Erfolge des Veränderungsprozesses

- Nachfolger (Söhne) in Veränderungsprozess als Projektkoordinator und KVP-Verantwortlicher eingebunden und damit positiv im Unternehmen eingeführt
- Führungskräfte als Teilprojektleiter besser kennen gelernt und bewertet, zum Teil an zentralen Positionen ausgetauscht
- Reibungsverluste zwischen 2 Geschäftsbereichen durch strukturierte Kommunikation abgestellt – Einsparungen im 6-stelligen Bereich realisiert
- Deutliche Erhöhung der Effizienz in Bauleiterbesprechungen
- Qualifizierung der Bauleiter in Arbeitsorganisation und Budgetsteuerung
- Vermeidung von Reibungsverlusten zwischen Kalkulation und Bauleitung durch strukturierte Übergabe mit Checkliste – Einsparungen im 6-stelligen Bereich

## Anti-Aging für Ihr Geschäftsmodell – Risiken erkennen, Potenziale nutzen Handlungsempfehlungen aus der mittelständischen Praxis

1. Geschäftsmodelle regelmäßig prüfen – Warum, wie und wann?
2. Organisation anpassen – Wie?
3. Steuerungstools für nachhaltigen Erfolg – Welche?
4. Fazit

## Effekte der Veränderungen in einer Ergebnis- und Liquiditätsplanung transparent und überprüfbar machen

### Ergebnis- und Liquiditätsplanung

- (Restrukturierungs-/Wachstums-) Maßnahmenabbildung in Zahlen
- Geschäftsplanung mit Maßnahmenwirkung
- Sensitivitätsanalysen, Real Case und Worst Case
- Rollierender Finanzplan, abgeleitet aus Ergebnisplanung
- Konkrete Zielsetzung für die Optimierung / Rückführung von Fremdkapital
- Reporting mit Abweichungsanalyse

Transparente betriebswirtschaftliche Informationen  
sind notwendig in allen Unternehmensphasen

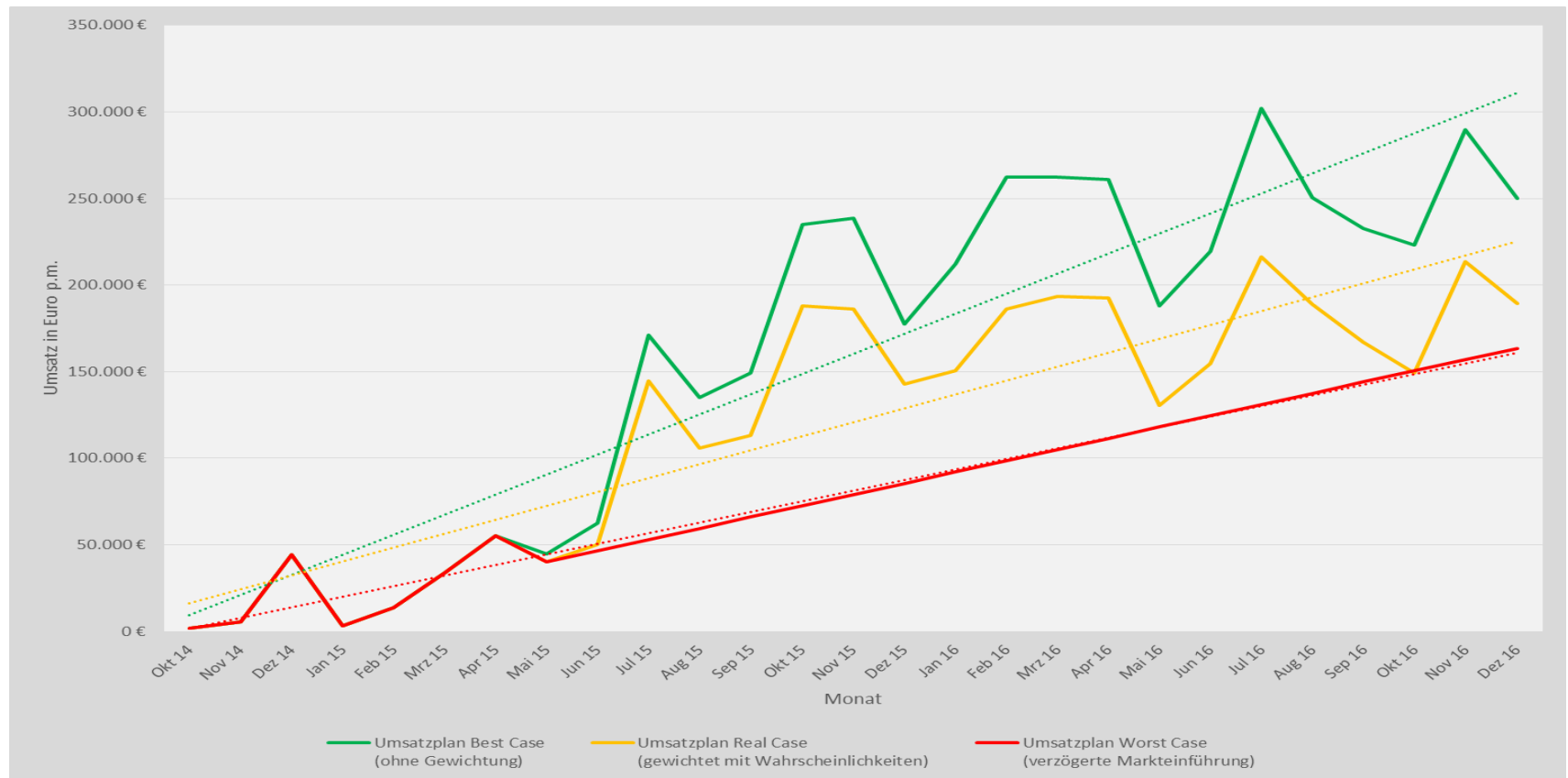
## Veränderungen sind nur messbar in Zahlen!

### Planung der Maßnahmen in der GuV in Euro und Prozenten

	2014 T€	Ist %	Maßnahmen	Verantwortlich	2015 T€	Plan %
<b>Umsatzerlöse</b>	24.000	96%	Akquirierung 3 Neukunden, Sicherung der A-Kunden, Austausch eines Vertriebsmitarbeiters	Vertrieb	26.000	104%
+/- Bestandveränderungen UE/FE	1.000	4%	Abbau unfertige und fertige Erzeugnisse durch Abgleich der neustrukturierte Umsatz- und Produktionsplanung	AV/Produktion	-1.000	-4%
<b>Gesamtleistung</b>	<b>25.000</b>	100%			<b>25.000</b>	100%
- Materialaufwand	14.000	56%	Erfassung Materialverbrauch nach Bereichen mit Soll-Ist-Abgleich, zentraler Einkauf Jahresbedarf, Reduzierung Lieferanten	Einkauf	13.800	55%
<b>Wertschöpfung</b>	<b>11.000</b>	44%			<b>11.200</b>	45%
- Personalaufwand	6.500	26%	Freisetzungsprogramm 5 Mitarbeiter, Kürzung Weihnachtsgeld	Verwaltung	6.100	24%
- AfA	220	1%			200	1%
- sonst. betrieblicher Aufwand	4.500	18%	Einsetzung Sparkommissars für alle Bereiche: z.B. Telefon- und Stromanbieter, Firmen-Kfz, Verisicherungen etc.	Verwaltung	4.200	17%
<b>Betriebsergebnis vor Finanzergebnis</b>	<b>-220</b>	-1%			<b>700</b>	3%
Zinsergebnis	-250	-1%	Neustrukturierung Finanzierung: Auswirkung Folgejahr	Verwaltung	-270	-1%
<b>Betriebsergebnis nach Finanzergebnis</b>	<b>-470</b>	-2%			<b>430</b>	2%

# Optimismus im Vertrieb ist notwendig für den Erfolg! Kosten- und Finanzierungsstrukturen an realistischer Planung ausrichten!

## Umsatzentwicklung und -planung eines neuen Geschäftsbereiches



## Realistische Informationen aus dem Vertrieb als Grundlage einer vorausschauenden Unternehmenssteuerung – „Erziehen“ Sie Ihren Vertrieb!

### Vertriebscontrolling mit pragmatischer Vertriebsliste

- Vertrieb muss Informationen mit realistischer Einschätzung liefern zu: Vertriebsphase, Auftragswert, Auftragsdatum, Lieferdatum, Chance, Risikoeinschätzung
- Vertriebsinformationen in wöchentlichen Vertriebsbesprechungen (ggf. Telefonkonferenz) auf Belastbarkeit prüfen und aktualisieren
- Informationsqualität der Vertriebsliste durch Vergleiche zur Vorwoche prüfen
- Auftrags- und Lieferdatum liefern Grundlage für Produktions-/Logistikplanung

Vertriebsliste 2015																	
Legende:				= Bearbeitung durch MA Vertrieb				Erwartung / gemäß Angebot		Wahrscheinlichkeit in %			AE / Planumsatz (€)		Risikostufung		Beschreibung
Anfragedatum	Angebotsdatum	Vertriebsphase	Angebotsnummer	Kunde	Geschäftsbereich	Projektkurzbeschreibung	MA Vertrieb	Auftragswert (€)	Auftragsdatum	Lieferdatum	%-Chance Kunde	%Chance Unterr	%Chance gesamt	AE/ Planumsatz (€)	Risiko-	stufung	Beschreibung
13.01.2015	27.01.2015	B	A-2014-005	Schmitt GmbH	GB 1	Muster	KHA	25.000 €	13.03.2015	12.04.2015	100%	50%	50%	12.500 €	1		Stammkunde und -produkt
25.02.2015	11.03.2015	B	A-2014-006	Meyer & Schluze KG	GB 1	Muster	KHA	150.000 €	25.04.2015	24.06.2015	75%	100%	75%	112.500 €	3		Neuer Kunde, keine Az
12.01.2014	26.01.2014	C	A-2013-002	Maler oHG	GB 3	Muster	SVE	750.000 €	12.03.2014	10.07.2014	60%	50%	30%	225.000 €	3		Neue Technik, neuer Kunde
30.06.2014	14.07.2014	A	A-2013-125	Müller GmbH & Co. KG	GB2	Muster	MJS	5.000 €	28.08.2014	11.09.2014	100%	99%	99%	4.950 €	1		Stammkunde und -produkt
18.09.2014	02.10.2014	C	A-2013-201	Schmitt GmbH	GB 3	Muster	SVE	2.500 €	16.11.2014	30.11.2014	10%	25%	3%	63 €	1		Stammkunde und -produkt
20.03.2015	03.04.2015	A	A-2013-55	Meier & Co. GmbH	GB 1	Muster	MJS	175.000 €	18.05.2015	01.06.2015	100%	99%	99%	173.250 €	2		Techn. Schwierige Produktvar.

## Risikocontrolling als Teil der Vertriebsliste: Frühzeitig die Basis für Auftragserfolg legen

### Risikocontrolling für technisches und kaufmännisches Risiko

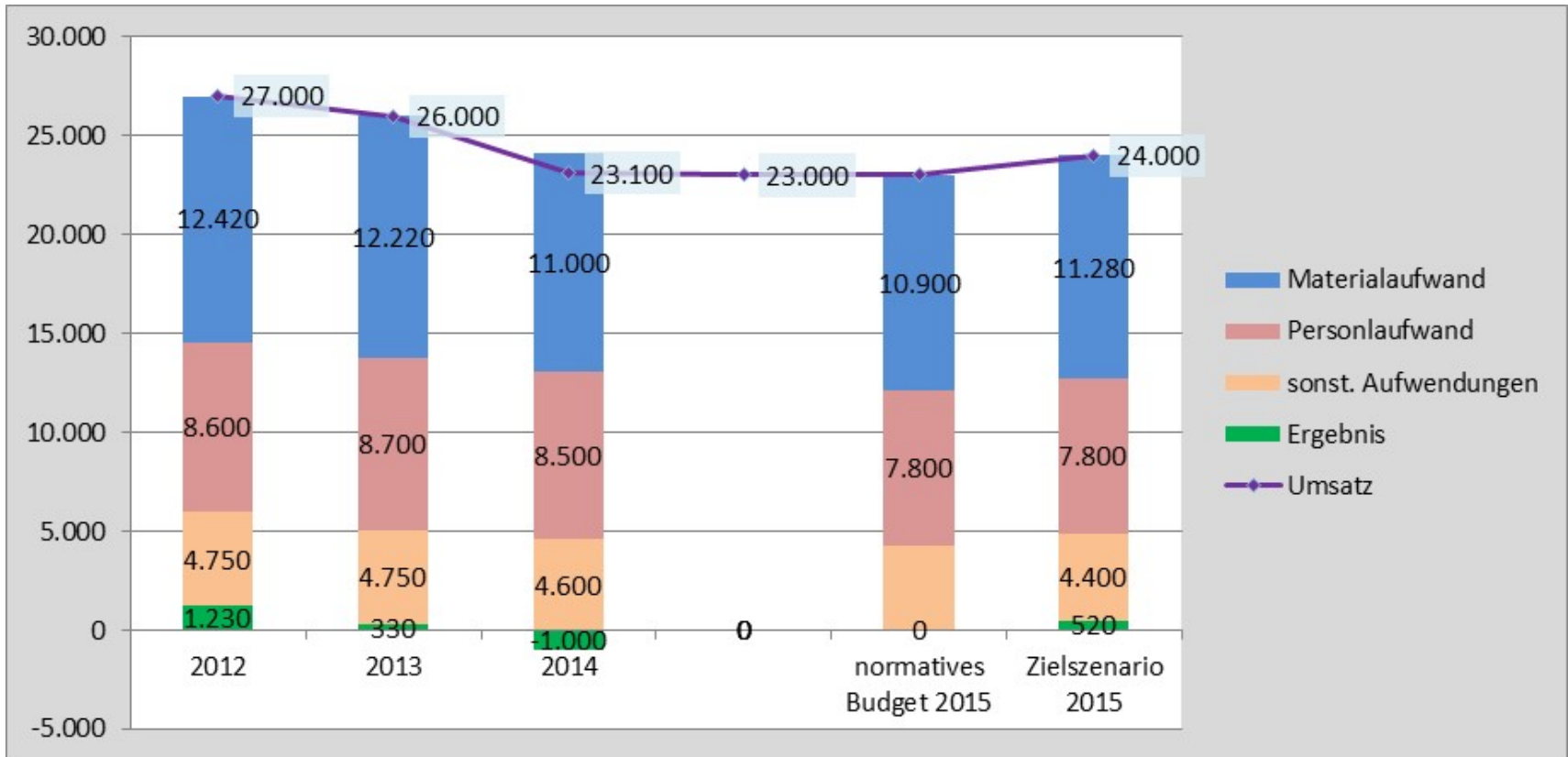
- Geschäftsrelevante Risiken bereits in der Vertriebsphase bewerten
- Risikobewusstsein bei Vertriebsmitarbeitern schärfen und Risiken bereits in der Akquisitionsphase managen
- Geschäftsführung kann Akquisitionen übersichtlich nach Risikoklassen verfolgen

Risikoeinschätzung nach Stufen	
Risiko / Stufe	Beschreibung
1 - gering	Bekannte technische Lösung in geringer technischer Komplexität / Auftragsgröße  kfm. Standardvertragsbedingungen / keine Vorfinanzierung
2 - mittel	Teilweise neue technische Lösung in mittlerer Komplexität / Auftragsgröße  teilweise auftragsspezifische kfm. Vertragsbedingungen / teilweise Vorfinanzierung
3 - hoch	Überwiegend neue technische Lösung in hoher Komplexität / Auftragsgröße  überwiegend auftragsspezifische kfm. Vertragsbedingungen / hohe Vorfinanzierung



## Planung des Geschäftsmodellwandels im Spannungsfeld zwischen Umsatzwachstum und Kostenreduzierung.

### Geschäftsplanung in Szenarien



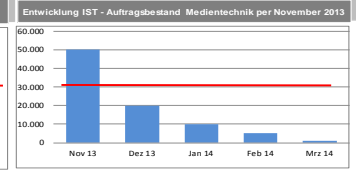
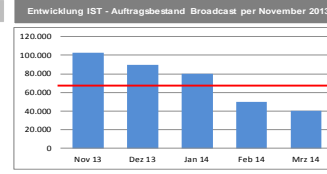
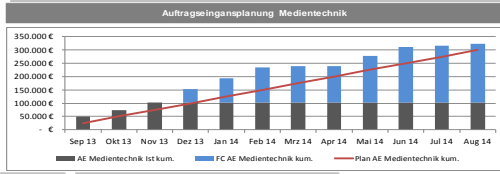
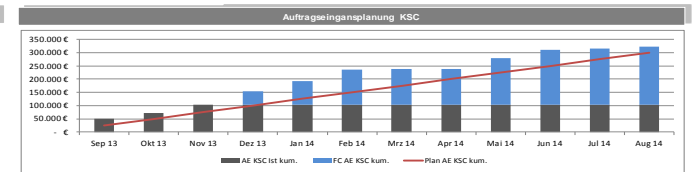
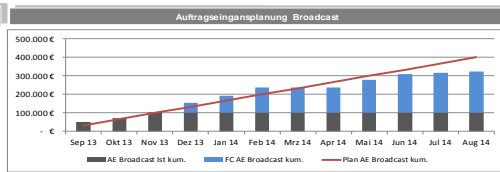
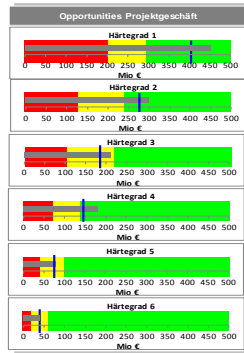
**Vorwärtscontrolling im GF-Cockpit: Sie können Außeneinflüsse selten ändern, aber Sie können schneller reagieren als der Wettbewerb!**

### Vorschauorientiertes Controlling

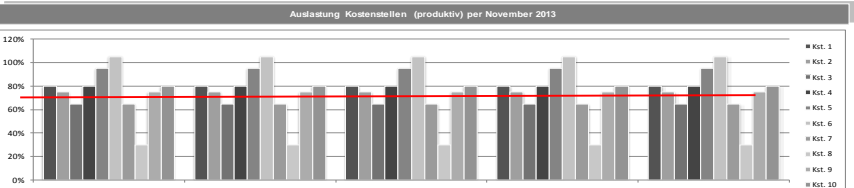
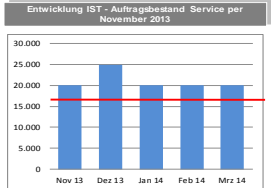
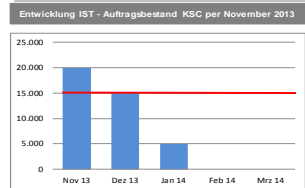
- Pragmatische Tools zu: Leistungsermittlung und -vorschau, Kosten- und Ergebnisvorschau, Kapazitätsauslastung und -vorschau, Liquiditätssituation und -vorschau
- Monatlich erstellen, Vorschauzeitraum nach üblicher Auftragsreichweite festlegen
- Geschäftsleitungsbesprechungen vorwärtsorientiert führen, z.B. Planunterschreitung in den nächsten 3 Monaten:
  - Vertriebsliste prüfen auf mögliche Aufträge mit Liefertermin innerhalb von 3 Monaten
  - Kapazitätsplanung prüfen auf Möglichkeiten, Aufträge vorzuholen
  - Kostenplanung prüfen auf Möglichkeiten der kurzfristigen Kostenanpassung (z.B. Arbeitszeitkonten nutzen, im Extremfall KUG erwägen)

# Vorwärtscontrolling im GF-Cockpit: Schneller Überblick vom Auftragseingang bis zur Liquidität

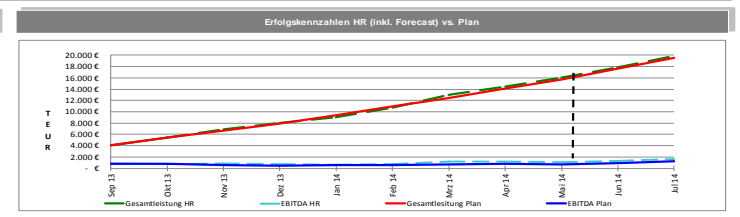
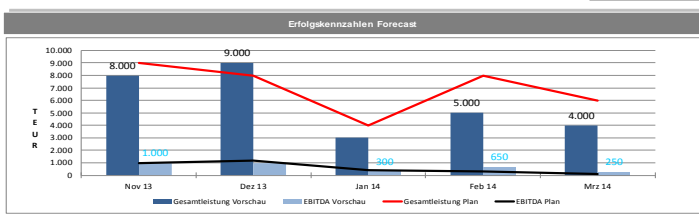
**Vertriebs-Übersicht**  
**Auftragseingang**  
**Umsatzvorschau**



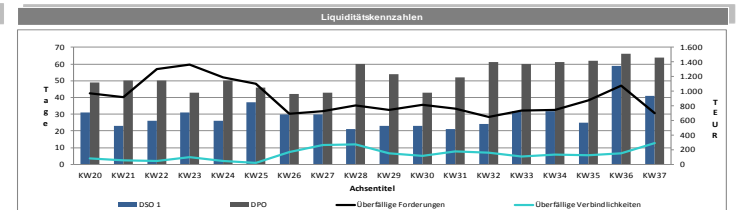
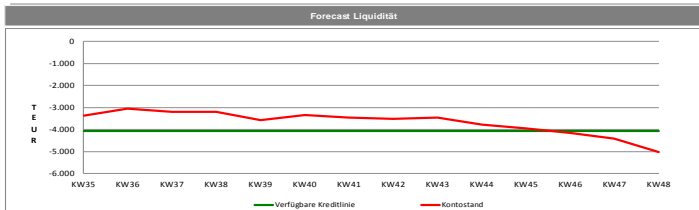
**Auftragsbestand**  
**Kapazitätsvorschau**



**GuV-Kennzahlen**  
**mit Vorschau**



**Liquiditätskennzahlen**  
**mit Vorschau**



## Anti-Aging für Ihr Geschäftsmodell – Risiken erkennen, Potenziale nutzen Handlungsempfehlungen aus der mittelständischen Praxis

1. Geschäftsmodelle regelmäßig prüfen – Warum, wie und wann?
2. Organisation anpassen – Wie?
3. Steuerungstools für nachhaltigen Erfolg – Welche?
4. Fazit

## Fix it? Sell it? Close it?

### Der Quick-Check von S+V objektiviert Ihre Entscheidungen

- S+V GmbH ist ein auf Restrukturierung, Neuausrichtung, Ergebnisverbesserung, und Unternehmer-Nachfolge spezialisiertes Büro in Frankfurt/Main.
- 6 erfahrene Kollegen machen die Dinge selbst, nur im Bedarfsfall ergänzt um handverlesene Partner aus unserem Netzwerk, im Umkreis von ca. 250 km um Frankfurt a.M.
- Mehr als 400 Projekte in unterschiedlichsten Branchen mit Umsätzen von € 5 Mio. bis € 100 Mio., mehr als 50% der Fälle mit Themen zur geeigneten Unternehmer-Nachfolge als tieferliegendem Problemhintergrund.
- S+V betrachtet die Dinge ganzheitlich, berücksichtigt die Bedürfnisse mittelständischer Unternehmer und die Maßstäbe der Finanzierer (BGH-Rechtsprechung, IDW S6). Ziel ist ausschließlich die positive Entwicklung des Unternehmens – im Interesse aller Beteiligten.
- Unsere Kernkompetenz: die organisatorisch-leistungswirtschaftliche wie auch betriebswirtschaftliche Optimierung bzw. Neuausrichtung, unter Berücksichtigung „harter“ und „weicher“ Faktoren.

Vielen Dank!

## Kontakt

# S+V GmbH

Dr. Schlebusch + Partner

Trakehner Straße 7 - 9

60487 Frankfurt am Main

Tel.: 069 / 9 78 59 – 1 00 • Fax: 069 / 9 78 59 – 1 01

[www.splusv.de](http://www.splusv.de) • [info@splusv.de](mailto:info@splusv.de)