



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung

## FIT FÜR DEN AUFSCHWUNG

- die Fortführungsprognose als Instrument der  
Krisenprävention und Liquiditätssicherung

München, 2009



## Sichern Sie rechtzeitig die Finanzierung Ihrer Geschäfte

---

### FINANZIERUNGSSICHERUNG

- Die **Kreditentscheidung**, d.h. Prolongation bestehender Kredite und/oder neuer Kredite ist und wird **zunehmend schwieriger**. Die Banken werden – auch gegenüber ihren „guten“ Kreditnehmern – kritischer.
- Überkritische, weil **nicht ausreichend informierte Banker** sind die denkbar schlechteste Voraussetzung für die stabile Finanzierung des Geschäftes.
- **Kredite werden für die Zukunftsgestaltung gegeben** und nicht für die Beseitigung von Altlasten der Vergangenheit oder zur Verlusttilgung.
- Unternehmen sollten **in die Offensive gehen** und die aktuelle Budgetierungsrunde dazu nutzen, die Kreditgeber mit den erforderlichen Informationen zu versorgen.
- Wichtig: „Erforderliche Informationen“ sind in diesem Fall nicht nur die Bilanzen und die GuV-Rechnungen; vielmehr sollte der Banker einen **Bericht über die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells** erhalten.
- Hierbei sind umfassende Aspekte zu berücksichtigen, die über die Darstellung der Zahlenwelt hinausgehen; des weiteren sollte im ausreichenden Maße der **Denkweise der Banken Rechnung** getragen werden.
- **Ganzheitliche unternehmerische Ansätze** aus der Perspektive eines neutralen Dritten sind unter bestimmten Bedingungen bei den Banken Pflicht.
- Andere Zeiten verlangen neue Verhaltensweisen – **Informationspolitik ggü. Banken wird entscheidender**.

➔ **Nutzen Sie die aktuelle Budgetierungsrunde, um sich über die neutrale Darstellung der Zukunftsfähigkeit Ihres Geschäftsmodells den Zugang zu den Kreditmitteln zu sichern.**



## Die neutrale Darstellung der Zukunftsfähigkeit schafft vielfältige Nutzen

---

### DARSTELLUNG DER ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

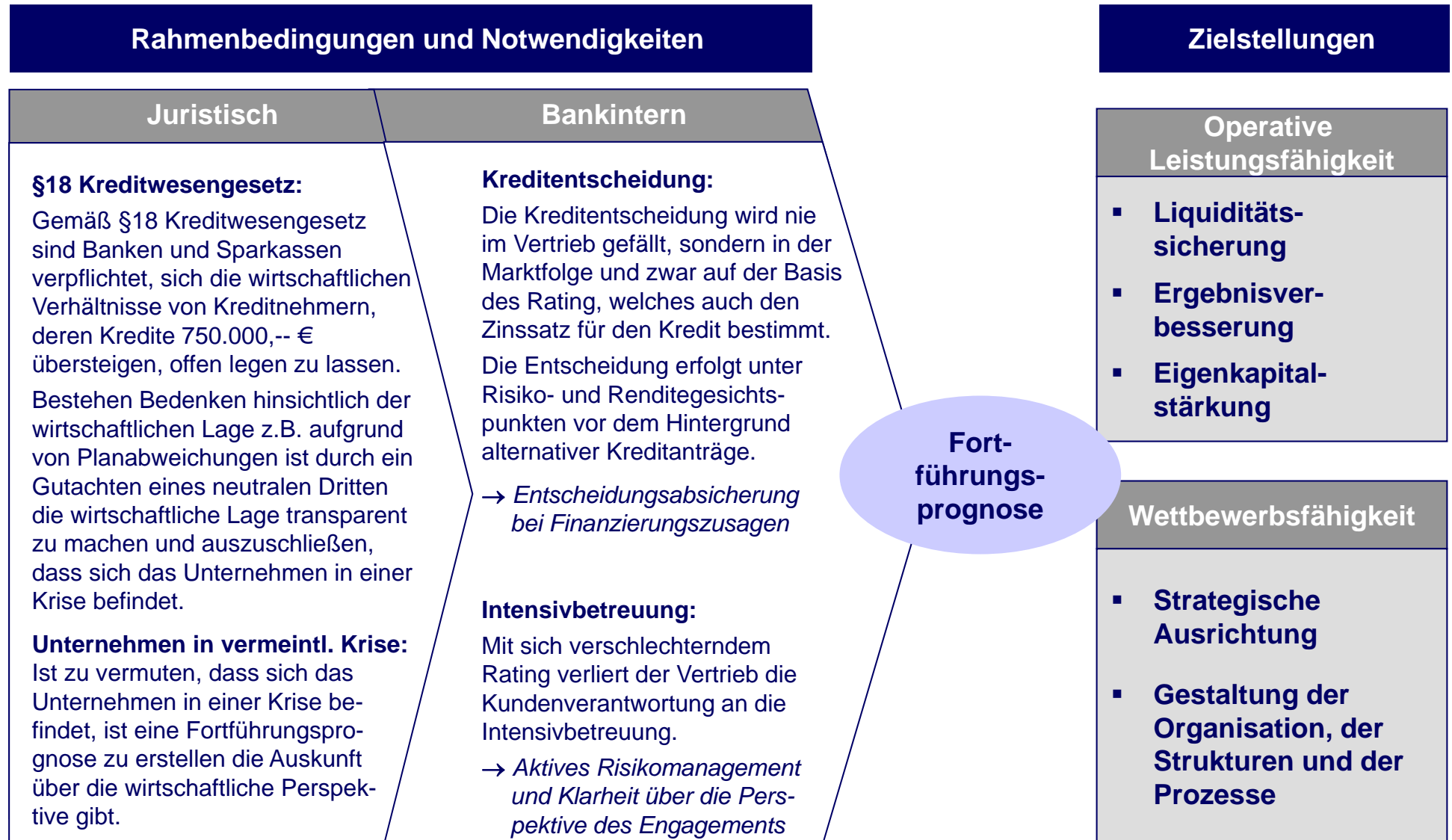
- Der Zugang zu einer wichtigen Unternehmensressource, dem **Fremdkapital**, muss **für die Zukunft** gesichert sein.
- Die Kreditinstitute haben in den letzten Monaten ihren Blickwinkel weitgehend geändert: Viele, auch gute Unternehmen finden sich zur Zeit unter **kritischer Beobachtung der Banken**.
- Eine **positive Darstellung der Zukunftsfähigkeit** des Geschäftsmodells der Unternehmen ist für die Einschätzung der Banken von entscheidender Bedeutung.
- Da derartige Aufgaben in der aktuellen wirtschaftlichen Lage und bei der hohen Volatilität nicht gerade trivial sind und die Banken häufig das Vertrauen in die Zahlen ihrer Kunden verloren haben, ist es von nicht unerheblicher Bedeutung, für die Darstellung der Zukunftsfähigkeit einen **neutralen Dritten** einzuschalten.
- Wichtig ist, dass ein **ganzheitlicher, unternehmerischer Ansatz** gewählt wird, um der Vielfältigkeit des Geschäftes Rechnung zu tragen.
- Hierbei sollte ein gekonnter **Ausgleich** zwischen dem **unternehmerischen Denken** und den Denkmodellen der **Bankenwelt** eingeschlagen werden, um so zu einem gemeinsam getragenen Konsens zu kommen.
- Dieses Fortführungskonzept kann zur **Professionalisierung der Bankenkommunikation und zur Sicherstellung der Finanzausstattung** ohne großen Aufwand auch in Zukunft immer wieder aktualisiert werden.

➔ **Anstatt der Kosten der Finanzierung stehen künftig die Risiken im Zusammenhang mit der Absicherung der erforderlichen Finanzierung im Mittelpunkt unternehmerischer Entscheidungen.**



# Auch vermeintlich gut positionierte Unternehmen können in die Intensivbetreuung abrutschen - Notwendigkeiten und Zielstellungen der Fortführungsprognose

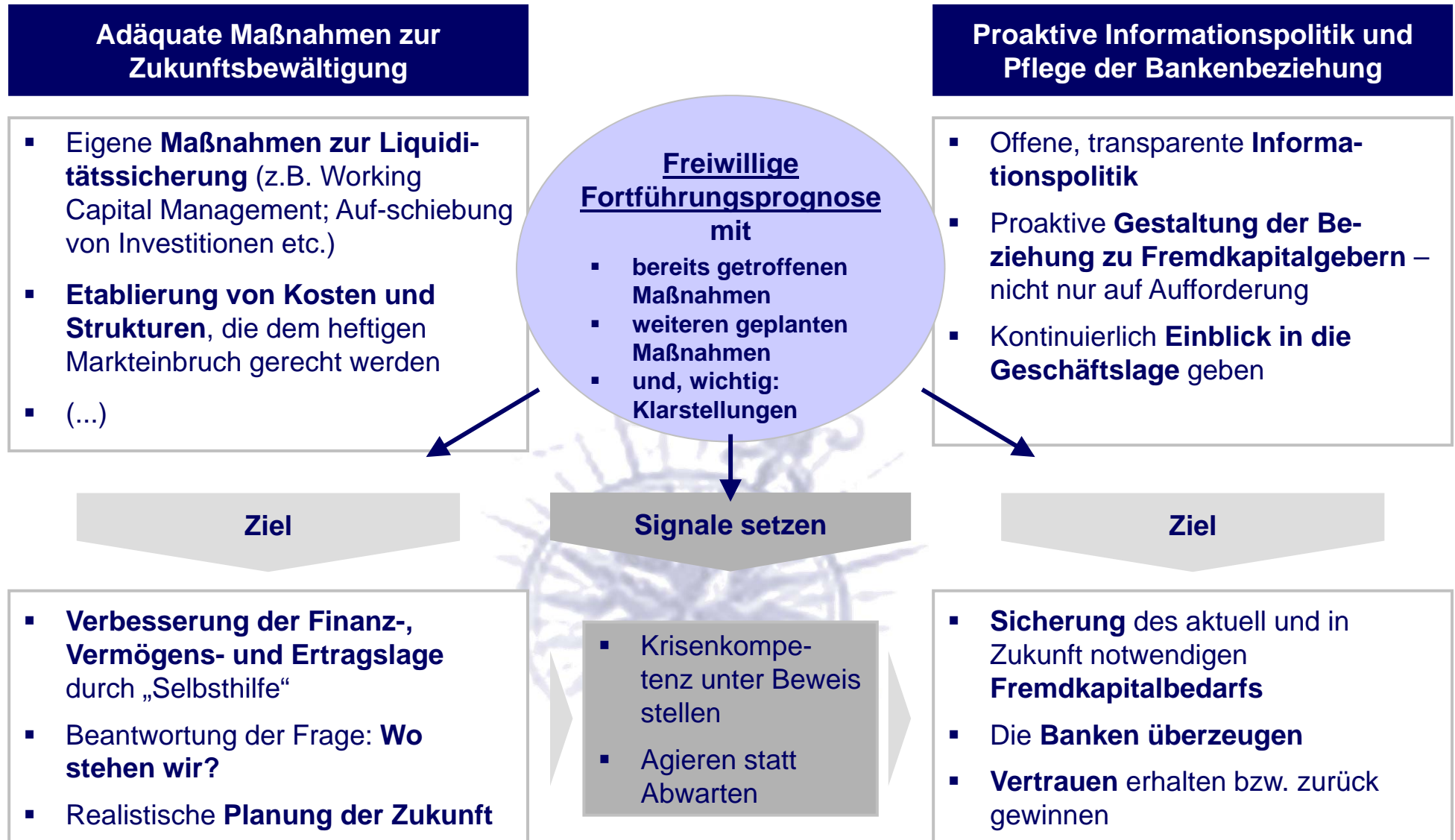
## NOTWENDIGKEITEN UND ZIELSTELLUNGEN





# Fortführungsprognose bevor durch Kreditgeber falsche und voreilige Entscheidungen getroffen werden

## FREIWILLIGE FORTFÜHRUNGSPROGNOSE





# Die Fortführungsprognose schafft Transparenz über die derzeitige Situation und die mittelfristige Perspektive

TRANSPARENZ UND PERSPEKTIVE

## Vorgehensweise zur Erstellung von Fortführungsprognose/-konzept

- **Analyse Ausgangssituation** mit
  - Marktpotenzialen und –risiken im Branchenumfeld
  - Unternehmensorganisation
  - Leistungswirtschaftliche Performance
  - Finanzwirtschaftliche Entwicklung
  - Zusammenfassende SWOT-Analyse
- **Plausibilisierung** der vorliegenden Planung
- Darstellung der **initiierten Maßnahmen zur Reaktion** auf die Krise und weiterer Schritte (Krisenmuster, Grobbewertung Potenziale) → Was ist getan worden, was muss/kann ggf. zusätzlich getan bzw. optimiert werden?
- **Überprüfung der bestehenden Planung** (2010 bis 2014 hinsichtlich GuV, Bilanz und Liquidität)
- Abschließende **Bewertung der Zukunftsfähigkeit** zur Sicherstellung einer positiven Finanzierung

## Ergebnisse

- Transparenz hinsichtlich Ursachen und Wirkungen
  - Wachstumsquellen
  - Effizienzstatus
  - Portfolio-Optionen
- Bewertung/notwendige Anpassungen
  - Potenziale
  - Chancen-/Risikoprofil
  - Ergänzender Anpassungsbedarf

## Methodik

- Daten-/Zahlenanalyse
- Dokumentenanalyse
- Einzelgespräche/Workshops
- Quervergleich, Analogieschlüsse

➔ **Rasch und auf das Wesentliche konzentriert**



# Projektorientierte Berichtsstruktur von Fortführungsprognose und -konzept – die Anforderungen der Kreditinstitute

STRUKTUR UND INHALTE

## Fortführungsprognose und -konzept

(angelehnt an IDW ES 06)

### INHALTSÜBERSICHT (beispielhaft)

1. Management Summary
2. Darstellung und Analyse des Unternehmens
  - 2.1. Basisinformationen über das Unternehmen
  - 2.2. Analyse der Unternehmenslage
  - 2.3. Feststellung des Grads der Krisenbetroffenheit (exogene und interne Faktoren)
  - 2.4. Aussagen zur Unternehmensfortführung
3. Zukunftsperspektive des Unternehmens
4. Maßnahmen zur Milderung der Krisenauswirkungen
  - 4.1. Vermeidung/Überwindung einer Liquiditätskrise
  - 4.2. Vermeidung/Überwindung einer Erfolgskrise
  - 4.3. Vermeidung/Überwindung einer Produkt- und Absatzkrise
  - 4.4. Vermeidung/Überwindung einer Strategiekrise
  - 4.5. Vermeidung/Überwindung einer Stakeholderkrise
5. Integrierte Fortführungsplanung
  - 5.1. Potentielle Problem- und Verlustbereiche
  - 5.2. Maßnahmen und Maßnahmeneffekte
  - 5.3. Integrierter Fortführungsplan (Ergebnis-, Finanz- und Vermögensplan)
  - 5.4. Kennzahlen
6. Weitere Vorgehensweise hinsichtlich Finanzierung
7. Anlagen



## Fazit zur freiwilligen Fortführungsprognose

---

### FAZIT

- Die Fortführungsprognose dient der **Transparenz** über die aktuelle Geschäftslage, momentane Entwicklungen und notwendige Maßnahmen zur Sicherung des Fortbestands des Unternehmens.
  - Üblicherweise wird sie kapitalgeberseitig von Unternehmen abverlangt, deren „Kind bereits in den Brunnen gefallen ist“.
  - W&P empfiehlt Unternehmen, die (noch) aus der Position der Stärke heraus agieren, eine **Prognose über die Zukunftsfähigkeit freiwillig, vorausschauend und proaktiv** zu erstellen als
    - **Unternehmerisches Entscheidungsinstrument** zur Bewertung der Zukunft sowie zur Offenlegung und Stabilisierung der Finanzlage.
    - **Vertrauensbildendes Informationsinstrument** für Banken und Fremdkapitalgeber, das Managementkompetenz und unternehmerische Weitsicht signalisiert.
  - Bei der Erstellung der Fortführungsprognose müssen **Markt-, Finanz- und strategische Perspektiven des Unternehmens** durch einen externen Partner kompetent berücksichtigt werden, um die Effekte jenseits der reinen Beschreibung der Vergangenheit und des Status Quo abzubilden und daraus resultierenden Handlungsbedarf abzuleiten.
  - Die **Perspektive eines neutralen, die Sprache der Banken sprechenden Dritten** stiftet nicht nur im Hinblick auf die Sicherstellung der Finanzierung, sondern auch hinsichtlich der kritischen Prüfung der eigenen Position und Maßnahmen Nutzen.
- ➔ **Denken Sie daran:** Heute sind nicht mehr die Kosten der Finanzierung entscheidend – ohne eine stabile Absicherung der Finanzierung für die nächsten Jahre steht jedes Geschäftsmodell auf unsicheren Beinen.





## Warum macht es Sinn W&P einzuschalten?

W&P-EXPERTISE

### ***Schnelle, nachhaltige und professionelle Problemlösung***

- **Breite Erfahrung – Methoden- und Kommunikationskompetenz...**

... von der neutralen Planungsplausibilisierung über die Erstellung von Fortführungsprognosen/-konzepten bis hin zur umfassenden unternehmerischen Ansätzen.

- **Kenntnis möglicher Strategien und Ziele von Finanzierern und Investoren...**

...kennt die Spielregeln von Banken, Kreditversicherern, Kreditaufkäufern, Fonds sowie von Investoren und weiß das going concern zu verkaufen und die Gestaltungsspielräume zu nutzen.

- **Neutralität – faktenorientierte, zielgerechte Empfehlungen...**

...will den Erfolg des Unternehmens, zeigt den Anpassungsbedarf auf und treibt die notwendigen Veränderungen, sachorientiert, pragmatisch und ohne Eigeninteressen voran.

### ***Unternehmens-getrieben, aber auch Banken-empfohlen***

- **Kompetenter, neutraler Sachwalter der Interessen des Unternehmens...**

- zur Identifikation und rechtzeitigen Abstellung potentieller Krisenursachen
- zur konsequenten Beseitigung von Defiziten/Problemen
- zur gezielten Nutzung von Chancen und Gelegenheiten

- **Konzeptentwickler, Treiber und Umsetzer der Maßnahmen und Veränderungen**

- **Maximaler Werterhalt auf Basis realistischer Ausgangsbewertungen, absoluter Neutralität und Loyalität...**

- keine Provisionen von Netzwerkpartnern und empfohlenen Spezialisten
- keine Benefits von Fonds, Banken, Investoren
- Mediator bei widerstreitenden Interessen – zum Wohle des Unternehmens

➔ ***Zielorientierte Vorgehensweise, schnelle Effekte – hoher Projekt-ROI.***

➔ ***Die Prävention/Bewältigung von Krisensituationen ist unser Erfolg.***



## Dr. Wieselhuber & Partner GmbH (W&P) - Kurzprofil

### PROFIL

#### Gründung

1986

#### Geschäftsführung

Prof. Dr. Norbert Wieselhuber

Vorsitzender der Geschäftsführung

Dr. Volkhard Emmrich

stellv. Vorsitzender der Geschäftsführung

Dr. Stefan Niemand

Geschäftsführer

Dr. Walter J. Stadlbauer

Geschäftsführer

#### Standorte

München, Stuttgart, Düsseldorf, Hamburg

#### Mitarbeiter

70

#### Zielgruppe

- Führende Inhaber-Unternehmen unterschiedlicher Branche / Betriebsgröße
- Beteiligungen, Bereiche, Funktionen und Tochtergesellschaften von Konzernen

#### Beratungsfokus

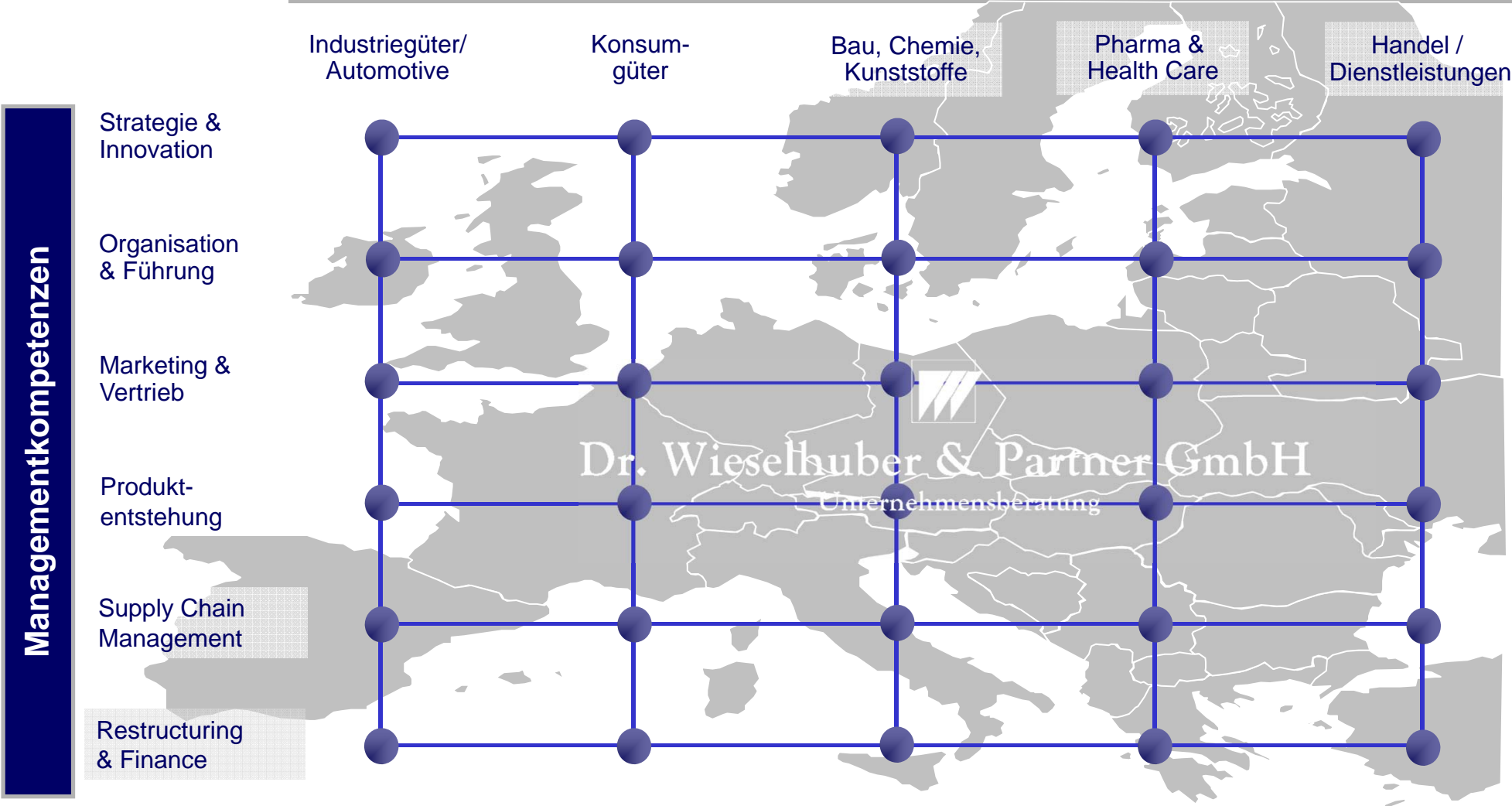
- Steigerung von Wettbewerbsfähigkeit
- Ertragskraft und Unternehmenswert
- Unternehmenssanierung und Krisenbewältigung





KOMPETENZ-MIX

**Branchenkompetenzen**





## BRANCHENKOMPETENZEN

### Industriegüter, Automotive



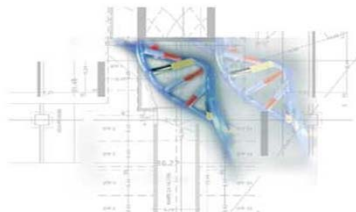
- Maschinen- und Anlagenbau, Werkzeuge
- Feinmechanik, Optik, Sensorik, Elektronik
- Werkstoffe, Oberflächen- und Verpackungstechnik
- Luft- und Raumfahrt
- Medizintechnik
- Elektrotechnik
- Erneuerbare Energien

### Konsumgüter



- Nahrungs- und Genussmittel / Getränke
- Kosmetik und Körperpflege
- Papier-, Büro- und Schreibwaren
- Elektrogeräte
- Möbel und Interior Products
- Sport und Freizeit
- Textil und Bekleidung

### Bau, Chemie, Kunststoffe



- Sanitär, Heizung, Klima
- Technische Gebäudeausrüstung
- Bauchemie, Baustoffe
- Chemie, Spezialchemie
- Kunststoffe

### Pharma & Health Care



- Pharma-Industrie
- Medizinprodukte / Diagnostika
- Krankenkassen
- Akut-/Reha-Kliniken
- Pflege-Einrichtungen

### Handel / Dienstleistungen



- Verbundgruppen
- Einkaufskooperationen/ Genossenschaften
- Franchisesysteme
- Großhandel
- Einzelhandel
- Logistik
- Personaldienstleister



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung





MANAGEMENTKOMPETENZEN

Strategie & Innovation



- **Unternehmensstrategie:** Die grundsätzliche Erfolgsbasis legen
- **Wettbewerbsstrategie:** Überlegenheit und Differenzierung
- **Wertschöpfungsstrategie:** Das Richtige am richtigen Ort tun
- **Funktionalstrategie:** Alle ziehen an einem Strang
- **Strategische Allianzen:** Die strategische Lücke schließen
- **Branchentransformation:** Die Wertschöpfung neu verteilen

Führung & Organisation



- **Unternehmensverfassung:** Spielregeln fixieren
- **Führungsorganisation:** Erfolgsfaktoren und Herausforderungen personifizieren
- **Holdingorganisation:** Die Architektur der Geschäfte zukunftsorientiert auslegen
- **Internationale Organisation:** Zentrale und dezentrale Kompetenzen
- **Geschäftsprozessorganisation:** Effiziente Prozesse
- **Führungssystem:** Ziele fixieren und messen
- **Führung:** Kompetenzen steigern, effizient führen

Marketing & Vertrieb



- **Marketingstrategie:** Märkte gestalten
- **Vertriebsmanagement:** Das Richtige richtig verkaufen
- **Marketing- und Vertriebsorganisation:** Strukturen und Abläufe auf den Kunden schalten
- **Markenmanagement:** Die Marke zum Wachstums- und Wertetreiber machen
- **Innovation:** Kunden-nutzen und Wettbewerbs-vorteile schaffen
- **Internationalisierung:** Neue Märkte und Wachstumssegmente



## MANAGEMENTKOMPETENZEN

### Innovation & Product Excellence

- **Innovationsmanagement**
  - Gestaltung des Innovationsprozesses
  - Trendforschung und -bewertung
  - Management des Projektportfolios
- **Produktentstehung**
  - Gestaltung des Produktentstehungsprozesses
  - Marktvorbau
  - Target Costing / Target Pricing

### Supply Chain Excellence

- **Global Supply Chain Design**
  - Mapping / Bewertung aktueller Wertschöpfungsstrukturen
  - Gestaltung und Bewertung zukünftig optimaler Strukturen
- **Supply Chain-Optimierung**
  - Versorgungsplanung
  - Inbound-Logistik
  - Materialfluss-Optimierung
  - Outbound-Logistik
  - Ersatzteillogistik
- **Einkaufsmanagement**
  - Lieferantenanalyse, -auswahl und -integration
  - Lieferantenmanagement
  - Global sourcing
- **Produktoptimierung**
  - Wertanalyse/-gestaltung
  - Design to Cost

### Sales & Service Excellence

- **Gestaltung von vertikalen Vertriebsstrukturen:** Effizienz in Headquarter, Region und Distribution
- **Schlagkräftige Vertriebs-/Serviceorganisation:** Strukturen und Prozesse potenzialorientiert ausrichten
- **Steigerung der Marketingeffizienz:** Begeisterungsmerkmale und Werttreiber erkennen und gezielt vermarkten
- **Customer Relationship Management:** die wertvollen Kunden langfristig ans Unternehmen binden
- **Stringenz in Controlling und Steuerung:** durchgängige Transparenz, konsequente Anreizorientierung

### Structural Excellence

- **Prozessanalyse und –transparenz** (Kosten, Ressourcen, Performance)
- **Schnittstellenanalyse zu den operativen Bereichen**
- **Organisationale Leistungssteigerung**
  - Gestaltung von Lean Overhead-Strukturen
  - In- und Outsourcing von Overhead-Bereichen
  - Shared Service-Konzepte
  - Optimale Gestaltung zentraler vs. dezentraler Strukturen
  - Prozessintegration in die operativen Prozesse
  - Strukturgestaltung internationaler Organisationen

Kostensenkungsprogramme

Leistungssteigerungsprogramme

Rekonfiguration



## RESTRUKTURIERUNGS- UND SANIERUNGSKOMPETENZEN

### Sanierungs-/Restrukturierungskonzepte



- Konzepte zur Bewältigung von operativen und strategischen Unternehmenskrisen
  - finanzwirtschaftlich
  - leistungs-wirtschaftlich
  - bilanziell
- Restrukturierungsprogramme

### Sanierungsmanagement



- Operatives Sanierungsmanagement durch den Einsatz von CRO's/ CFO's
- Realisierung Quick Wins
- Sicherung Sanierungserfahrung
- Operative Umsetzung

### Sanierungscontrolling



- Controlling der Maßnahmenumsetzung durch
  - Lenkungsausschuss
  - Maßnahmencontrolling
  - Bankenreporting
  - Liquiditätsbüro
  - Softwaregestütztes Controlling

### Finance



- M&A Advisory
  - (Ver-)Käufer Beratung
  - Akquisitionsstrategie
  - Distressed M&A
- Transaction Services
  - Plausibilitätsprüfung
  - Financial / Commercial Due Diligence
  - Unternehmensanalysen
- Financing
  - Kapitalbeschaffung (EK/FK)
  - Bankenverhandlungen





**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**

Unternehmensberatung

Tel: +49 (0)89 / 286 23 - 0  
E-Mail: [info@wieselhuber.de](mailto:info@wieselhuber.de)