

Drohende Unternehmenskrisen rechtzeitig erkennen und ab- wenden.

Herausgeber: Unternehmensberatung Fuleda KG Kassel © 2009

Autor: Dipl.-Oec. Dietmar Fuleda

Drohende Unternehmenskrisen rechtzeitig erkennen und abwenden.

Die meisten Unternehmenskrisen sind hausgemacht. Fehler machen alle Unternehmer oder Manager einmal. Handfeste Krisen werden daraus aber nur, wenn die Folgen solcher Fehler nicht beobachtet werden oder das Unternehmen etwa von einem sich verändernden Marktumfeld überrascht wird. Je eher eine Fehlentwicklung erkannt wird, desto besser und effektiver kann man gegen sie vorgehen. Absolut katastrophal kann sich eine Krise entwickeln, wenn das Management/Geschäftsführer sie einfach ignoriert und hoffnungsvoll zur Tagesordnung übergeht. In den letzten Jahren sind die unternehmerischen Risiken stark gewachsen. Fehlentscheidungen kommen häufiger vor, weil auf den Unternehmer ein immenser Anpassungsdruck lastet, der vor allem durch die Globalisierung, schnelle Innovationszyklen, starken Wettbewerb und hohe Anforderungen der Kapitalgeber verursacht wird.

Typische Gründe für Unternehmenskrisen

Besonders in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) werden Krisen von innen herbeigeführt oder verschärft. Meist ist es nicht die allgemeine konjunkturelle Lage sondern verschlafene Chancen, sich verschiebende Märkte, falsche Planung und eine verfehlte Marktbeobachtung, die das Unternehmen gefährden. Überdies gibt es etliche weitere Gründe für ein Scheitern des Unternehmens: eine verfehlte Produkt- oder Dienstleistungspolitik, eine falsche Standortwahl, mangelhafte Technologie, eine brüchige Finanzierung, beispielsweise durch eine zu geringe Eigenkapitaldecke, sowie ein schlechtes Kreditmanagement.

Krisenfrüherkennung

Krisen kündigen sich meist frühzeitig an. Sie haben es dann besonders leicht, wenn irgendetwas im Unternehmen sowieso „nicht stimmt“.

Tipp Nr.1: Unser kostenloser Kurzcheck „Fit für die Zukunft“ hilft Ihnen dabei, Schieflagen rechtzeitig zu erkennen. Kreuzen Sie einfach die aufgelisteten Fragen an und wir senden Ihnen eine detaillierte Auswertung zu.

Achten Sie beim Fitnesscheck vor allem auf Ihre Finanzen, das Kostenmanagement, die Umfeldentwicklung, von der Ihr Unternehmen betroffen ist, Ihre unternehmerischen Fähigkeiten, die Motivation der Mitarbeiter, die Kundenzufriedenheit und die Leistungsverbesserung. Schließlich sollten Sie sich auch mit Ihrer persönlichen Zukunft beschäftigen. Kleinere Schwierigkeiten können Sie meist selbst aus dem Weg räumen, ganz nach dem Motto: Gefahr erkannt, Gefahr gebannt. Bahnen sich allerdings größere finanzielle Probleme an, sollten Sie

unbedingt ein aktives Krisenmanagement betreiben und sich hierfür fachkundige Beratung ins Haus holen.

Tipp Nr.2: Reservieren Sie jeden Tag 15 Minuten, um nach möglichen Krisen zu forschen und das Unternehmen gründlich auf den Kopf zu stellen. Diese Form der schnellen Krisenfrüherkennung sollte zu einem festen Ritual werden. Wenn Sie es wirklich jeden Tag betreiben, wird es Ihnen immer leichter fallen und langfristig einen großen Nutzen entfalten.

Erste Hilfe bei Eintritt der Krise

Sie haben Krisensignale in Ihrem Unternehmen beobachtet? Geraten Sie bloß nicht in Panik. Stellen Sie lieber fest, ob Sie mit einer beherzten Kurskorrektur die drohenden Probleme abwenden können. Stellen Sie gravierende Liquiditätsschwierigkeiten fest, ist das Unternehmen möglicherweise akut in seiner Existenz bedroht. In diesem Fall reichen kleine Kurskorrekturen nicht aus – und Ihr Unternehmen wird zum Sanierungsfall.

Tipp Nr.3: Im Falle einer existenziellen Unternehmenskrise sollten Sie sich unbedingt von Profis beraten lassen. Externe Krisenberatung wird vom Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) und über spezielle Programme der Länder gefördert.

Schnell handeln sichert Ihre Liquidität!

Umso wichtiger, dass Sie Ihre Liquidität fortlaufend überwachen. Ein- und Auszahlungen müssen sorgfältig geplant werden, damit sie in Balance bleiben. Hierzu müssen Sie sich täglich einen Überblick über die vorhandenen liquiden Mittel verschaffen und ein striktes Cash Management einführen. Dazu gehört auch, dass Sie Ihre Ausgaben auf dringend benötigte Waren und Dienstleistungen beschränken. Ihren Mitarbeitern sollten Sie klar machen, dass jeder gesparte Euro ihren Arbeitsplatz sichert und sie deshalb äußerst ökonomisch mit allen Ressourcen umgehen müssen.

Wenn Sie größere Investitionsprojekte unterhalten, sollten Sie kritisch hinterfragen, ob diese zum Krisenzeitpunkt sinnvoll sind. Vielleicht wäre es besser, die Projekte zurückzustellen, anzuhalten und die gebundenen Mittel zu nutzen, um Ihre Zahlungsfähigkeit zu verbessern. Überdies blockieren aufwändige Projekte wertvolles Personal, das in der Krise in anderen Bereichen profitabler arbeiten könnte.

Managen Sie Ihre Debitoren und Kreditoren!

Sorgen Sie für ein effektives Debitorenmanagement. Wenn Ihre Schuldner nicht zahlen, kann dies eine Krise verschärfen. Richten Sie sich auf unangenehme Verhandlungen ein, wenn Sie kürzere Zahlungsfristen fordern und säumige Zahler schneller anmahnen. Kunden, die in der

Vergangenheit den Begriff „Lieferantenkredit“ ein wenig zu stark ausgenutzt haben, sollten Sie klar machen, dass diese Unsitten in der gegenwärtigen Lage des Unternehmens nicht mehr geduldet werden können. Das klingt hart, aber bedenken Sie: Der Fortbestand Ihres Unternehmens hängt davon ab.

Es ist nichts dabei, für eine pünktliche Lieferung auch eine fristgemäße Zahlung zu erwarten. Vielleicht sollten Sie sogar versuchen, Teil- oder Vorauszahlungen durchzusetzen: Dann kommt Zahlungsverzug gar nicht erst auf. Sonderkonditionen für Sofortzahler sind ebenfalls eine bewährte Methode, um schneller frisches Geld ins Unternehmen zu spülen. Auch Factoring ist eine Alternative, um dieses Ziel zu erreichen: Hierbei treten Sie Ihre Forderungen an einen Factoringdienstleister oder kurz Factor ab. Diese so genannte Zession führt dazu, dass Sie vom Factor die Forderung sofort in bar erhalten – vermindert um einen Risikoabschlag.

Mit Ihren Kreditoren müssen Sie es genau entgegengesetzt machen. Versuchen Sie bei Ihren Gläubigern möglichst lange Zahlungsfristen heraus zu handeln und nutzen Sie lange Fristen aus. Der Nachteil: Auf Skonti und andere Sonderkonditionen werden Sie vermutlich verzichten müssen. In einer Krisensituation ist das aber zu verschmerzen, solange Sie damit Ihre eigene Zahlungsfähigkeit absichern können.

Was können Sie verkaufen, um kurzfristig an Geld zu kommen?

Der Verkauf von Anlagevermögen kann sich ebenfalls als notwendig erweisen. Schnell veräußerbare Aktiva wie Fahrzeuge, bestimmte Maschinen oder Betriebsanlagen sollten daraufhin überprüft werden, ob sie entbehrlich sind. Kapital, das in betriebsnotwendigen Maschinen oder Immobilien gebunden ist, lässt sich eventuell über einen Sale and Lease back-Vertrag flüssig machen. Hierfür verkaufen Sie die entsprechenden Aktiva und leasen bzw. mieten sie sofort wieder mit langer Laufzeit zurück. Denken Sie auch an das Umlaufvermögen und räumen Sie Ihr Lager auf. Bestimmt haben Sie dort so manche „Leiche“ liegen, die Sie zu normalen Konditionen sowieso nicht mehr verkaufen könnten. Zu alt, zu unmodern, falsche Farbe, falsches Modell: Alles, was Sie im Lager liegen haben, verstopft nicht nur die Regale, sondern bindet Kapital. Raus damit! Machen Sie einen Lager-Räumungsverkauf, richten Sie Sonderkonditionen ein, eröffnen Sie einen Wühltisch, verkaufen Sie an Billigmärkte: Ihnen sollte jede Methode recht sein, für fast wertlose Waren zumindest noch einen geringen Gegenwert in Form von Bargeld zu bekommen. Für neue Waren gilt: Bestellen Sie nur noch, was Sie wirklich benötigen. Bestellen Sie zeitnah und bauen Sie kein großes Lager auf! Sorgen Sie für kürzere Durchlaufzeiten. Je schneller die Rohwaren verarbeitet werden und in Produkte einfließen, desto schneller können Sie neue Umsätze machen.

Insolvenz oder Sanierungsfall?

Es ist übrigens nicht unbedingt so, dass Ihr Unternehmen im Insolvenzverfahren auf jeden Fall liquidiert wird. Dies nehmen die meisten Unternehmer an, was sich allerdings als Fehler herausstellen kann. Wenn Insolvenzverwalter und Gläubiger zu der Übereinkunft kommen, dass das Unternehmen gerettet werden sollte, weil sich die Forderungen danach vielleicht vollständig erfüllen ließen, kann die Insolvenz auch in eine Sanierung münden.

Leider versuchen viele Unternehmer die Insolvenz sehr lange hinaus zu zögern und es „irgendwie aus eigenen Kräften“ zu schaffen. Dabei verbrauchen sie wertvolle Ressourcen. Beispielsweise strapazieren Sie den Langmut ihrer Gläubiger und verscherzen es sich oft auch mit der Bank.

Eine Sanierung fordert das Vertrauen von Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern und Kreditgebern gleichermaßen. Eine rechtzeitige Insolvenz macht den Weg frei für solide Lösungen. Dies ist unter Umständen gar nicht mehr möglich, wenn der Antrag zu spät gestellt wird und alle Vertrauensressourcen längst aufgebraucht sind.

Tipps Nr.5: Lassen Sie es nicht soweit kommen, dass für Ihr Unternehmen nur noch die Liquidation als einzige Option bleibt. Wenn sich Zahlungsengpässe abzeichnen, sollten Sie schnellstens die professionelle Hilfe eines Unternehmensberaters und Insolvenzverwalters in Anspruch nehmen.

Was bedeutet eine Insolvenz für Sie?

Insolvenz ist die häufigste Ursache für Unternehmenszusammenbrüche. Wenn Sie insolvent sind, können Sie die Rechnungen von Lieferanten oder die Gehälter Ihrer Mitarbeiter nicht mehr fristgemäß oder gar nicht mehr zahlen. Diese Überschuldung bedeutet also, dass es zu einem Ungleichgewicht im Cashflow kommt, Ihre Zahlungen und Einnahmen sich nicht mehr die Waage halten. Flüssige Mittel brauchen Sie aber zu jeder Zeit. Sie sind die roten Blutkörperchen Ihres Unternehmens. Nur wenn sie frei pulsieren können, ist das Unternehmen lebens- und handlungsfähig. Das Schlimme einer drohenden Insolvenz ist, dass Ihnen meist schlagartig der Geldhahn zugedreht wird, wenn Gläubiger davon erfahren. Das verschlechtert Ihre Situation innerhalb weniger Tage.

Vorbeugen ist besser als heilen: Unternehmenskrise vermeiden

Machen Sie sich nicht verrückt: Jeder selbständige Unternehmer ist auf Schritt und Tritt großen Risiken ausgesetzt. Dazu gehört auch eine Unternehmenskrise. Besser als jedes Krisenmanagement ist jedenfalls eine prophylaktische Krisenvermeidung und ggf. ein professionelles Risi-

komanagement. Risikomanagement bedeutet, die möglichen Zielabweichungen Ihrer unternehmerischen Tätigkeit genau zu erforschen, so dass sie vermieden werden können.

Um Risiken zu reduzieren oder zu vermeiden, muss sich jedes Unternehmen regelmäßig mit bestimmten Themen beschäftigen. Beobachten Sie Ihre Märkte und Ihr unternehmerisches Umfeld! Erfolgreiche Unternehmen achten auf politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen und fragen sich bei Veränderungen: Wie beeinflusst die neue Lage mein Geschäftsmodell?

Wirtschaftspolitik setzt die Eckpfeiler Ihrer Unternehmertätigkeit. Neue Steuern oder Abgaben, Vorschriften und Gesetze können großen Einfluss auf Ihre Tätigkeit haben. Verfolgen Sie aufmerksam, wie sich die konjunkturelle Entwicklung in Ihrer Branche im Vergleich zur allgemeinen Wirtschaftslage gestaltet. Wenn es Gesetzmäßigkeiten gibt, z. B. eine der allgemeinen Konjunktur „hinterher hinkende“ Branchenentwicklung, können Sie sich durch entsprechende Gegenmaßnahmen absichern, bevor Sie eine Flaute trifft und umgekehrt rechtzeitig Investitionen tätigen, damit Sie am Marktwachstum teilnehmen können.

Schrumpft Ihr Markt, müssen Sie gegensteuern. Wächst er oder tun sich neue potenzielle Märkte auf, müssen Sie dieses rechtzeitig besetzen. Insbesondere den raschen Technologiewandel müssen Sie unbedingt im Auge behalten.

Richten Sie ein professionelles Management-Informationssystem ein!

Führen Sie Ihr Unternehmen professionell. Dazu gehört, dass Sie Investitionen durchführen, die richtigen Mitarbeiter einstellen und gezielt Ihre Wettbewerbsfähigkeit ausbauen. Seien Sie sich über Ihre Ziele klar und arbeiten Sie mit einem Businessplan und einer geeigneten Unternehmensplanung.

Managen Sie Ihre Finanzen! Richten Sie ein Controlling ein, damit Sie Zielabweichungen sofort entdecken und darauf zügig reagieren können. Hilfreich ist ein Management-Informationssystem, das Sie mit Hilfe von wichtigen strategischen Kennzahlen über Finanzen, Marktentwicklung, Forschung, Entwicklung, Produktion, Wettbewerber, Vertrieb und Personal informiert. Zu einer guten Finanzplanung gehören ein rigoroses Kostenmanagement sowie die Kontrolle der Warenbestände, Schuldner, Gläubiger sowie eine zuverlässige Liquiditätsplanung. Richten Sie eine zeitnahe und aussagekräftige Buchhaltung ein.

Auch weiche Faktoren sind für Ihr Unternehmen wichtig: Image, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit können erfolgsentscheidend sein.

Nicht jeder kann alles gleich gut. Deshalb sollten Sie sich immer dann Hilfe von externen Partnern holen, wenn Sie selbst nicht weiter wissen. Unternehmensberater untersuchen Ihr Unter-

nehmen von einer Außenperspektive aus und können bestimmte Frühwarnindikatoren bereits wahrnehmen, für die Sie schon „betriebsblind“ geworden sind.