

# Insolvenzen fallen nicht vom Himmel.

Rechtzeitige Prävention hilft dabei, Unternehmenskrisen zu vermeiden.

**Herausgeber:** Unternehmensberatung Fuleda KG Kassel © 2009

**Autor:** Dipl.-Oec. Dietmar Fuleda

## **Insolvenzen fallen nicht vom Himmel**

Rechtzeitige Prävention hilft dabei, Unternehmenskrisen zu vermeiden.

Interview mit Diplom-Ökonom Dietmar Fuleda

Unternehmensberater und Geschäftsführer der Fuleda KG Kassel

Derzeit haben es Unternehmer und Selbständige besonders schwer, sich im rauen Markt zu behaupten. Der Wettbewerb ist so intensiv wie lange nicht, die Märkte in ständiger Bewegung und neue Technologien und wechselnde Kundenwünsche stellen hohe Anforderungen an die Flexibilität. Die schlechte Stimmung wird zusätzlich von der aktuellen Wirtschaftskrise und einer drohenden tiefen Rezession überschattet. Schnell wachsen sich kurzzeitige Umsatzeinbrüche zu einer handfesten Krise aus. Wer die nicht bewältigt, verliert nicht nur sein Unternehmen: In den meisten Fällen folgt auf die wirtschaftliche auch die private Krise. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind großen Gefahren ausgesetzt, wenn sie nicht rechtzeitig gegensteuern. Diplom-Ökonom Dietmar Fuleda erklärt im Interview, warum die Krisenprävention für KMU besonders wichtig ist.

### ***Warum sind KMU-Unternehmen auf Krisen so schlecht vorbereitet?***

**Fuleda:** Es gibt eine ganze Anzahl von Gründen, warum kleine und mittlere Unternehmen scheitern. Zwar kann die aktuelle Krise ein Faktor sein, aber meist sind die Gründe für eine Krise hausgemacht. Nicht die schlechte Konjunkturlage und Forderungsausfälle sind dafür verantwortlich, wenn das Unternehmen in die Zahlungsunfähigkeit schliddert, sondern unzureichende unternehmerische Qualifikationen, eine schlechte oder gänzlich fehlende strategische Planung, die falsche Bewertung von Marktveränderungen und demzufolge eine verspätete Reaktion auf tiefgreifende Umwälzungen im Markt.

Innere Krisenursachen müssen auch von innen beseitigt werden. Solange sie aber nicht wahrgenommen werden, fehlt jedem Unternehmen die dauerhafte Überlebensfähigkeit. Und das gilt für jede konjunkturelle Lage, ob Boom oder Rezession. Die Ursachenforschung klappt aber nur, wenn der Unternehmer sein Unternehmen selbstkritisch durchleuchtet. Das schließt auch die eigene Unternehmerpersönlichkeit mit ein.

### ***Gibt es Krisensignale, die KMU-Unternehmer frühzeitig erkennen können?***

**Fuleda:** Ja. Unternehmenskrisen entwickeln sich in der Regel nach einem drei-Phasen-Schema. Am Anfang steht die strategische Krise. Davon spricht man, wenn sich neue Märkte auftun und diese vom Unternehmen nicht oder kaum beachtet werden. Es kann auch sein, dass sich neue Wettbewerber auf einem vermeintlich sicheren Markt etablieren und der Unternehmer diese Gefahr nicht erkennt.

Solche Entwicklungen bedrohen das Geschäftsmodell und müssen deshalb als strategische Krisenzeichen gewertet werden. Das Heimtückische an der strategischen Krise ist, dass sie im Verborgenen lauert und sich noch nicht in konkreten Zahlen äußert.

In der zweiten Stufe schlägt die Strategiekrise in einer Ertragskrise um, bekommt der Unternehmer die Versäumnisse auf der Strategieebene auch im Auftragsbuch zu spüren: Kunden wandern zur Konkurrenz, Umsätze sinken, Produkte lassen sich schlechter vermarkten. Preisnachlässe wirken nur kurzfristig, weil die sinkenden Margen die Substanz des Unternehmens angreifen. Irgendwann verlassen dann sogar die Mitarbeiter das sinkende Schiff, weil ihnen die Perspektive fehlt.

Die dritte Stufe ist die Liquiditätskrise. Das Unternehmen gerät in Zahlungsverzug, versucht jede Finanzierungsmöglichkeit auszuschöpfen, kann keine Investitionen mehr durchführen und beklagt Produktionsausfälle. Das wiederum bemerken Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter – was die Krise noch verstärkt. Letztendlich folgt dann schließlich die Insolvenz. Manchmal geht alles ganz schnell, in anderen Fällen können einzelne Phasen mehrere Monate oder sogar Jahre dauern. Damit es aber nicht so weit kommt, muss jeder Unternehmer ein Frühwarnsystem installieren, das ihn rechtzeitig über drohende Gefahren informiert.

***Ein Frühwarnsystem setzt aber voraus, dass man eine Krise voraussehen kann. Ist das überhaupt möglich?***

**Fuleda:** Selbstverständlich. Unternehmenskrisen sind Phasen der Unternehmensentwicklung, die sich durchaus beobachten und vorhersehen lassen. Sehr oft werden die Anzeichen dafür viel zu spät oder gar nicht erkannt. Die Ersten, die bemerken, dass da etwas nicht stimmt, sind die Kreditgeber. Sie machen das Unternehmen auf eine Krise aufmerksam, indem sie ihre Risikobewertung verschärfen und die gewährten Kredite entweder kürzen oder gleich vollständig kündigen. Dieses Verhalten ist natürlich fatal, weil dem Unternehmen damit der Handlungsspielraum genommen wird. Deshalb muss ich immer wieder betonen: Je eher eine Krise erkannt wird, desto besser kann man sie überwinden.

***Können KMU-Unternehmer ein Frühwarnsystem problemlos einführen?***

**Fuleda:** Ja. Jedes Unternehmen, selbst Ein-Mann-Betriebe, können die grundlegenden Methoden des Krisenmanagements in ihrem Unternehmen einsetzen. Das Wichtigste ist, den Überblick über die Geschäftsentwicklung zu behalten und eine Ertragskrise rechtzeitig zu erkennen. PC-Lösungen nehmen den Unternehmern in diesem Bereich viel Arbeit ab. Sie benötigen aber keine kostspielige Spezialsoftware. Kompakte, kostengünstige und individuell auf das Unternehmen abgestimmte Lösungen auf Basis der Tabellenkalkulation Excel reichen oft vollkommen aus, um Umsatz, Kosten und vor allem die Liquidität zu steuern.

Natürlich ist das abhängig von der Unternehmensgröße.

KMU-Unternehmer sollten zumindest ein rudimentäres Finanz-Controlling betreiben. Und zwar schon ab dem Tag der Gründung und nicht erst bei akuten Liquiditätskrisen oder auf Drängen der Hausbank. Was viele Mittelständler nicht wissen: Die Abgabe der Buchführungsunterlagen an den Steuerberater reicht nicht aus. Buchhaltung ist vergangenheitsbezogen und hilft ihnen rein gar nichts, wenn sie die Zukunftschancen ihres Unternehmens abschätzen wollen. Außerdem ist die klassische Buchführung dafür auch viel zu langsam.

Wir stellen unseren Kunden eine kostenfreie Controlling-Software zur Verfügung. Da jedoch die beste Controlling-Lösung nichts nützt, wenn sie nicht in den KMU-Alltag integriert werden kann, helfen wir dabei, sie maßgeschneidert für das Unternehmen anzupassen. Durch gezieltes Coaching vermitteln wir das nötige Know-how für die Bedienung und helfen den Unternehmern dabei, Krisensignale richtig zu deuten.

#### ***Was sollen Unternehmer tun, wenn die Firma bereits tief in der Krise steckt?***

**Fuleda:** Wenn die Krise trotz Vorbeugung und Früherkennung ausbricht, müssen die Unternehmer sofort reagieren und Gegenmaßnahmen einleiten. Zunächst müssen die Ursachen ermittelt werden. Danach sollte der erste Weg zur Hausbank führen. Es macht keinen Sinn, der Bank unangenehme Nachrichten zu verheimlichen. Sie erfährt früher oder später sowieso von der Krise. Wird sie nicht oder zu spät informiert, ist das Vertrauensverhältnis zwischen dem Unternehmer und der Bank beschädigt. Das kann dazu führen, dass das Kreditinstitut seine weitere Hilfe verweigert.

Gemeinsam mit einem externen Berater sollten dann Gegenmaßnahmen zur Krise entwickelt werden. Ganz wichtig: Auf keinen Fall sollte der letzte private Notgroschen ins Unternehmen investiert werden. Damit können sich KMU-Unternehmer auch privat ruinieren. Sie sollten sich klar machen, dass solche privaten Rettungsaktionen meistens schief gehen. Wenn das der Fall ist, fehlt der Notgroschen zur Sicherung der eigenen privaten Existenz. Mit dem Ende des Unternehmens ist das Leben nicht zu Ende. Ersparnisse sollte man dann besser in einen Neuanfang investieren. Ich erlebe häufig, dass Mittelständler, die mit viel Herzblut Unternehmer sind, buchstäblich das letzte Hemd für ihre Firma opfern. Deshalb gilt: Bitte niemals privates Geld im kriselnden Unternehmen versenken. Erst recht kein geliehenes von Freunden oder Verwandten. Wenn es vorbei ist, ist es vorbei.

**Was kann bei einer frühzeitig erkannten Krise getan werden?**

**Fuleda:** Das ist natürlich von der Art der Krise abhängig. Grundsätzlich gilt: Wird die drohende Krise frühzeitig erkannt, sind die Handlungsspielräume größer, um auf die Krisensituation passend zu reagieren. Und sie sind erfolgsversprechender. Eine strategische Krise kann beispielsweise einfacher abgewendet werden, weil das Unternehmen ja noch in „Saft und Kraft“ steht. Kann der Gründer seine Rechnungen nicht mehr bezahlen, ist der Turnaround bedeutend schwieriger. Klassische Unternehmenskennzahlen dienen dem Management als Indikatoren im Frühwarnsystem. An ihnen lesen Chefs ab, ob ihr Betrieb „gesund“ ist, ob es Schwierigkeiten gibt oder ob eine Insolvenz droht. Wie ich schon erwähnt habe, liefert das betriebliche Rechnungswesen meist Zahlen mit einer zu großen Verzögerung, um noch einen angemessenen Reaktionsspielraum zu behalten. Deshalb reichen solche Finanzdaten allein nicht aus.

**Herr Fuleda, haben Sie einen abschließenden Tipp an Unternehmer und Existenzgründer?**

**Fuleda:** Nehmen Sie sich die Börsenkurse zum Vorbild: Jede Baisse wird wieder zur Hausse und jede Krise geht irgendwann wieder in eine Wachstumsphase über. KMU haben einen entscheidenden Vorteil vor Großunternehmen: Sie sind beweglicher und agiler, können schneller gesteuert und damit aus der Krise heraus bewegt werden. Das gilt natürlich nur unter der Voraussetzung, dass der Unternehmer einen kühlen Kopf behält.

Große Unternehmen greifen im Krisenfall auf externe Berater zurück, die ihnen helfen, ihre Kosten zu senken, strategische Lücken aufzuspüren, Strukturen zu optimieren und Prozesse schlanker zu machen. KMU-Unternehmer machen das selten. Das liegt einerseits daran, dass sie glauben, dass Unternehmensberater für Mittelständler zu teuer sind. Andererseits haben viele Unternehmer aus dem Mittelstand eine regelrechte Abneigung gegen Hilfe von außen. Sie wollen es alleine schaffen. Das geht aber meistens schief. Deshalb kann ich jedem KMU-Unternehmer nur empfehlen, sich rechtzeitig an einen Unternehmensberater zu wenden.