

GRÜNDERS ZEITEN

INFORMATIONEN ZUR EXISTENZGRÜNDUNG UND -SICHERUNG Nr. 22

Thema: „Krisenmanagement“

Jeder – wirklich jeder Unternehmer – macht Fehler. Zur Krise entwickeln sich unternehmerische Fehler allerdings dann, wenn die Existenz des Unternehmens auf dem Spiel steht; u.a. bei Zahlungsunfähigkeit des Unternehmens. Dies kann schnell eintreten, wenn

- das Unternehmen von veränderten Marktgegebenheiten überrascht wird;
- Absatz und Verkaufszahlen zurückgehen;
- Kunden ihre Rechnungen nicht oder verspätet bezahlen.

Besonders verhängnisvoll ist, wenn zusätzlich die Unternehmensleitung unsicher ist über die Unternehmenslage und darum notwendige Entscheidungen zu langsam erfolgen.

Wie kommt es zu Unternehmenskrisen?

Krisen in kleinen und mittleren Unternehmen gibt es immer wieder. Sie sind – seltener – durch äußere Einflüsse bedingt: durch schlechte Konjunktur oder Veränderungen des Marktes. Viel häufiger kommen sie „von innen“. Die Gründe liegen dann fast immer in Fehlern der Unternehmensführung, z.B.:

- Mängel in Planung und (Markt-) Information
- ungenügende Berücksichtigung der Marktentwicklungen
- Fehler bei der Gestaltung des Produkt- bzw. Dienstleistungsprogramms
- Fehlentscheidungen bei der Standortwahl
- Fehlentscheidungen bei der technologischen Ausstattung und Rohstoffsicherung
- mangelhafte finanzielle Ausstattung (zu wenig Eigenkapital)

Lieber spät als nie



- mangelhaftes Kreditmanagement (Lieferantenkredite; s. Seite I „Krisenfaktor Unternehmer“)

Früherkennung von Unternehmenskrisen

Viele Unternehmer haben den richtigen „Riecher“ für Probleme und Krisen. Auf den allein sollte man sich aber nicht unbedingt verlassen. Es gibt auch erprobte Hilfsmittel, um Probleme auf die Spur zu kommen. Als erstes und grobes Früherkennungsinstrument kann die „Früherkennungstreppe“ dienen (s. Seite II).

Früherkennung befasst sich zum Beispiel mit Finanzen und Kosten, mit der Entwicklung des Unternehmensumfeldes, mit den unternehmerischen Fähigkeiten, mit der Motivation der Mitarbeiter, der Zufriedenheit der Kunden, der Leistungsverbesserung und nicht zuletzt mit der Gestaltung der ganz persönlichen Zukunft. Leichtere unternehmerische Schieflagen können so schnell abgestellt werden. Wenn die Probleme aber bereits gravierende finanzielle Auswirkungen mit sich bringen, muss entschlossen gehandelt werden. Vor allem dann, wenn

das Unternehmen in eine echte Notlage geraten ist. In solch einem Fall muss mit professioneller Hilfe ein aktives Krisenmanagement eingeleitet werden.

Tipp: Früherkennung ist wichtig. Reservieren Sie sich daher jeden Tag eine Viertelstunde, um sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen. Wenn das erst einmal zur Gewohnheit geworden ist, wird es Ihnen immer leichter fallen, und der Nutzen wird schnell den Aufwand übersteigen.

Was tun bei Unternehmenskrisen?

Grundsätzlich gibt es zwei Möglichkeiten, der Krise zu begegnen:

- **mit einer frühzeitigen Kurskorrektur** (s. Checkliste „Kurskorrektur in der Krise“)
- **mit einer radikalen Sanierung** bei anhaltenden Liquiditätsschwierigkeiten, vor allem dann, wenn alle Finanzierungsmöglichkeiten ausgeschöpft sind und dringende Zahlungen anstehen (s. „Notwendige Schritte: Sanierung“)

Tipp: Lassen Sie sich bei jeder finanziellen Krise, bei der auch die Existenz Ihres Unternehmens akut gefährdet sein kann, beraten: z. B. bei Kammern oder Unternehmensberatern.

Fortsetzung auf Seite 4

Inhalt

Notwendige Schritte: Sanierung	Seite 2
Von Märkten und Menschen: Drei Beispiele für Unternehmenskrisen	Seite 3
Ablauf von Unternehmenskrisen	Seite 3
Wer hilft in der Krise?	Seite 4
Kontakte und Literatur	Seite 4
Übersicht „Krisenfaktor Unternehmer“	Seite I
Checkliste „Früherkennungstreppe“	Seite II

Sofortmaßnahmen im Krisenfall

- Externe Beratung hinzuziehen
- Kontakt zu Bank aufnehmen
- Krisenursachen ermitteln
- Kurz-, mittel- und langfristige Gegenmaßnahmen entwickeln
- Sanierungskosten kalkulieren
- Sanierungsplan mit Bank besprechen

Wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Sanierung

Sie kennen Ihren Markt und Ihre Wettbewerber gut
Ihre Wettbewerber sind vielfach alle in der gleichen schlechten Situation (Ende eines Modetrends)
Sie haben kompetente, verantwortungsbewusste und motivierte Mitarbeiter
Ihre Mitarbeiter vertrauen Ihnen.

Vorweg: Sanierung ist Chefsache

Vorbildliches Verhalten der Unternehmensleitung muss sein, damit die Mitarbeiter Veränderungen und Sparpläne akzeptieren und umsetzen helfen!

Nehmen Sie die besten Leute aus ihrem Unternehmen und bilden Sie ein so genanntes „Sanierungsteam“. Dieses Team soll Sie u.a. entlasten: Sie sollen ja „draußen“ verkaufen und mit hilfreichen „Kontakten“ sprechen. Oft sind jedoch Sanierungserfahrung und entsprechendes betriebswirtschaftliches Know-how nicht in ausreichendem Maße im Unternehmen vorhanden.

Darum: Sorgen Sie unbedingt für externe Hilfe (Unternehmensberater, Sanierungs-Experten)! Außenstehende können Ihre besonderen Probleme oft besser analysieren als Sie selbst.

Wichtige Merkmale zur Unternehmens-Sanierung

Überprüfen Sie Ihr Unternehmens-Konzept

Sind Ihre Produkte heute noch so gefragt wie früher?
Sind Sie inzwischen von Wettbewerbsprodukten eingeholt worden?
Gibt es neue Trends?

- Sind Ihre Märkte gesättigt?
- Ist Ihr Vertrieb erfolgreich?
- Sind Zins und/oder Tilgung übermäßig hoch?
- Haben Sie besonders hohe Kosten?
- Haben Sie das richtige Führungspersonal?

Wichtig ist: Besinnen Sie sich auf das, was Sie am besten können!

Mögliche Sofortmaßnahmen gegen Zahlungsunfähigkeit

- Bareinlage

Von Märkten und Menschen: Drei Beispiele für Unternehmenskrisen

Gefährliche Würmer

Ein Fischspezialitätenhändler konnte einen gut eingeführten Geschäftsbetrieb übernehmen. Alle Voraussetzungen für einen Erfolg versprechenden Schritt in die Selbständigkeit waren gegeben: überdurchschnittliche Fachkenntnisse, hervorragender Standort mit großem Einzugsbereich, gründlich durchdachte Modernisierung des Ladenlokals, vorsichtige Umsatzplanung etc. Durch die reißerische Berichterstattung über Würmer in den handelsüblichen Fischen veränderte sich schlagartig das Kaufverhalten der Kundschaft. Der Umsatz ging um fast 35 Prozent zurück. Zwei Monate später geriet er in Liquiditätsschwierigkeiten. Die Bank wollte ihm keinen weiteren Kredit gewähren. Nur die guten Kontakte zu seinem Hauptlieferanten ermöglichten ihm das Überleben.

Falsch eingekauft

Ein Computer-Händler hatte es geschafft, seine Umsätze innerhalb weniger Jahre von einer auf 15 Millionen Euro zu steigern. Seine Geschäftsidee: massenhafte Supersonderangebote – ohne Serviceleistungen – für Hardware, mit der er den örtlichen Markt regelrecht durcheinanderwirbelte. Notwendig dafür waren riesige Bestellungen und Warenlager von PC. Wenige Wochen nach einer solchen Großbestellung wurde der Markt von einer neuen, leistungsfähigeren und ebenso günstigen Computer-Weiterentwicklung überrascht. Der PC-Händler blieb auf seinen veralteten Geräten sitzen. Darüber hinausgehende Leistungen (Service) konnte sein Unternehmen nicht anbieten. Folge: Insolvenz.

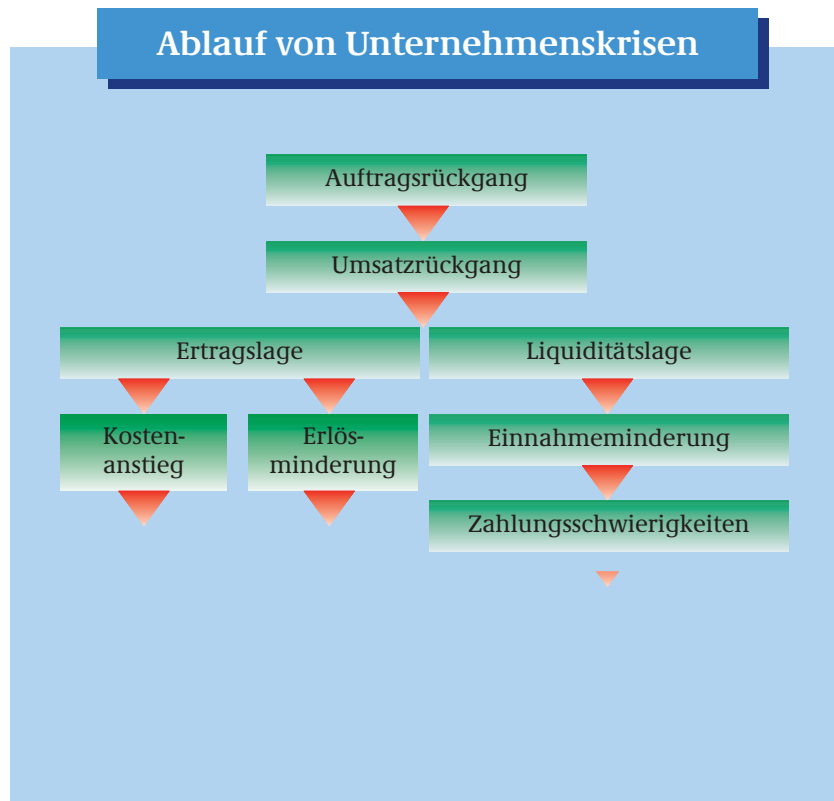
Völlig verrechnet

Ein junger Bauunternehmer bekam den Auftrag, 32 Rohbauten zu erstellen. Um den Auftrag durchführen zu können, hatte er erhebliche finanzielle Mittel investiert. Ohne genau im Voraus geplante Umsätze wäre der Fortbestand der Firma gefährdet gewesen. Schon die erste Abschlagszahlung seines Auftraggebers traf prompt verspätet ein. Er bekam Zweifel an der Bonität der Bauträgergesellschaft. Der Jungunternehmer bat sofort um ein Gespräch mit seiner Hausbank, um einen Ausweg zu suchen. Mit Erfolg: Da der Bauträgergesellschaft die Mittel für eine effektive Vermarktung der Häuser fehlte,

übernahm diese Aufgabe die Immobiliengesellschaft der Bank. Diese überprüfte zunächst allerdings die von der Bauträgergesellschaft veranschlagten Baupreise.

Es stellte sich heraus, dass die geplanten Häuser zu den angenommenen Budgets nie und nimmer gebaut werden konnten. Drastische Preiserhöhungen hätten aber die Vermarktung gefährdet. Der Jungunternehmer war schließlich gezwungen, seine Angebotspreise neu zu kalkulieren. Unter Verzicht auf Gewinn konnte er die Rohbauten liefern. Immerhin: Der Fortbestand des Unternehmens war dadurch gesichert.

Ablauf von Unternehmenskrisen



Fortsetzung von Seite 2

langfristige Sicherung tritt in den Hintergrund.

- **Nicht ausreichende oder überdimensionierte Sanierung**
Eine durch Kompromisse bestimmte Sanierungsstrategie (z.B. zu geringer Personalabbau oder Entlassung von Mitarbeitern auf wichtigen

Schlüsselpositionen) führt nur zu kurzfristigen Erfolgen.

- **Fixierung auf Schwachstellen**
Der einseitige Abbau von Verlust bringenden Tätigkeiten führt meist nicht zur Überwindung der Krise. Der Ausbau zukünftig profitabler Bereiche wird vernachlässigt.

- **Vernachlässigung menschlicher Aspekte**

Krisen werden durch Menschen verursacht und von Menschen durchlebt und erlebt. Befürchtungen und Ängste führen oft zum Boykott von Sanierungsmaßnahmen (Informationsdefizite).

Fortsetzung von Seite 1

Darüber hinaus leisten Unternehmensberater professionelle Hilfe. Ein so genannter „Kredithai“ ist die falsche Adresse. Der nutzt Ihre Situation mit überhöhten Gebühren und Zinsen für die Kredite nur aus.

Krisenberatung kann vom Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) u.U. gefördert werden. (s. Kontakte)

Unternehmenskrisen müssen nicht sein

Jede unternehmerische Selbständigkeit bringt Risiken mit sich. Diese Risiken müssen und können allerdings so weit reduziert werden, dass die Erfolgsaussichten einer Unternehmung bei weitem überwiegen. Folgende Mindestgrundsätze muss jedes neue Unternehmen dafür beachten:

- Verschaffen Sie sich aktuelle Informationen zu Ihrem Markt!
- Sorgen Sie für eine sorgfältige Unternehmensplanung und deren Umsetzung (Controlling)!
- Organisieren Sie eine zeitnahe und aussagekräftige Buchhaltung!

Print- und Online-Informationen

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA): **CD-ROM Softwarepaket für Gründer und junge Unternehmer**, Software zur Früherkennung von Chancen und Risiken; Berlin. **Bestelladresse:** BMWA, Postfach 300265 in 53182 Bonn, **Bestellfax:** 0228/4223462, Internet: www.bmwa.bund.de

BMWA: GründerZeiten Nr. 14 „**Insolvenz und Neustart**“, Bestelladresse s.o.

BMWA: GründerZeiten Nr. 18 „**Forde- rungsmanagement**“, Bestelladresse s.o.

BMWA: GründerZeiten Nr. 23 „**Controll- ing**“, Bestelladresse s.o.

BMWA: GründerZeiten Nr. 31 „**Liquidität**“, Bestelladresse s.o.

BMWA: „Früherkennung von Chancen und Risiken in kleinen und mittleren Unternehmen“, Bestelladresse s.o.

BMWA: DtA u.a.: www.aus-fehlern- lernen.info, Experten beantworten online Fragen zu Unternehmenskrisen, Beiträge u. Downloads zur Krisenmanagement und Neustart, Linkliste. www.aus-fehlern- lernen.info

Ministerium für Wirtschaft und Mittel- stand, Energie und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen: Krisenmanagement in kleinen Unternehmen, Düsseldorf, September 2002

Ministerium für Wirtschaft und Mittel- stand, Energie und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen: Wenn Unterneh- men scheitern. Informationen für über-

Wer hilft in der Krise?

- Die „Runde Tische“ und Beratungszentren der Deutschen Ausgleichsbank, DtA-Infoline: 01801/242400
- DtA-Beratungsagentur vermittelt Unternehmensberater
- Industrie- und Handelskammern (IHK)
- Handwerkskammern (HWK)
- Hilfen zur Früherkennung von Defiziten in der Unternehmensentwicklung (Banken, Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken). Ansprechpartner: Ihre Hausbank.
- Coaching-Programme der Kreditinstitute. Ansprechpartner: Ihre Hausbank.
- Coaching-Programme des Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft. Ansprechpartner: RKW-Landesgruppen, Wirtschafts- ministerien der Länder.
- Senior-Experten/Paten. Ansprechpartner: Senior-Experten-Service oder Bundesarbeitsgemeinschaft Alt hilft Jung e.V.
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag – Patenvermittlung für ost- deutsche Unternehmen.

schuldete Unternehmen. Düsseldorf, Juni 2002

LfA Förderbank Bayern: Task Force Kostenlose Hilfe für mittelständische bayerische Unternehmen bei der Bewältigung von Krisen. www.lfa.de

Gründungsnetzwerk GO! NRW mbH: online-Informationen zu Unternehmenskrisen. www.gfw-nrw.de „Junge Unternehmen“ – „Unternehmenskrise“. www.go-online.de

Gesellschaft für innovative Beschäftigungs- förderung NRW mbH: Pilotprojekt Krisen- intervention in kleinen Unternehmen. www.gib.nrw.de

Kontakte (Auswahl)

Adressen der Handwerkskammern bei: Zentralverband des Deutschen Handwerks, Mohrenstr. 20/21, 10117 Berlin, Tel.: 030/ 206190, Fax: 030/20619457, www.zdh.de

Adressen der Industrie- und Handelskam- mern bei: Deutscher Industrie- u. Handels- kammertag (DIHK), Breite Str. 29, 10178 Berlin, Tel.: 030/2030-80, Fax: 030/ 20308- 1000, www.dihk.de

Bundesarbeitsgemeinschaft der Senior-Exp- erten, Alt hilft Jung e.V., Kennedyallee 62-70, 53175 Bonn, Tel.: 0228/377-1257, Fax: 0228/377-1258, www.althilftjung.de

Bundesverband Deutscher Unternehmens- berater e. V., Zitellmannstr. 22, 53113 Bonn Tel.: 0228/9161-0, Fax: 0228/9161-26 oder Kronprinzendamm 1, 10711 Berlin, Tel.: 030/89310-70, Fax: 030/89347-46. www.bdu.de

Finanzielle Zuschüsse für Unternehmens- beratung: Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA), Tel.: 06196/908-0, Fax: 06196/908-800, www.bafa.de

Rationalisierungs- und Innovationszen- trum der Deutschen Wirtschaft (RKW), Düsseldorf Straße 40, 65760 Eschborn, Tel.: 06196/495-1, Fax: 06196/495-303, www.rkw.de

„Runde Tische“ und Beratungszentren der DtA Informationen zu Ablauf und Stand- orten unter: Deutsche Ausgleichsbank (DtA), 53170 Bonn, Tel.: 01801-242400, www.dta.de

Senior Experten Service (SES), Postfach 22 62, 53113 Bonn, Tel: 0228/26090-0, Fax. 0228/2609077, www.ses-bonn.de

Vermittlung von Unternehmensberatern: DtA-Beratungsagentur, Deutsche Aus- gleichsbank (DtA), Sarrazinstr. 11-15, 12159 Berlin, Tel.: 030/85085-4111, Fax: 030/85085-4232

Redaktionservice

Schwerpunkt der nächsten Ausgabe: „Controlling“.

Wenn Sie dazu Informationen oder Anre- gungen haben oder Fragen zu anderen Themen der GründerZeiten, wenden Sie sich bitte an:

Bernd Geisen, Regine Hebestreit
PID Arbeiten für Wissenschaft und
Öffentlichkeit GbR
Menzenberg 9, 53604 Bad Honnef
Tel.: 02224/90034-0, Fax: 02224/90034-1
geisen@pid-net.de

Impressum

Herausgeber:



Referat Öffentlichkeitsarbeit
D-11019 Berlin
buero-li@bmwa.bund.de
www.bmwa.bund.de

Redaktion und Produktion:
PID Arbeiten für Wissenschaft und
Öffentlichkeit GbR

Satz: Andrea Werner, Sankt Augustin

Repro: Imaging-Service, Bonn

Druck: Druckpunkt Offset GmbH,
Bergheim

Auflage: 20.000

Hinweis in eigener Sache:

Aus technischen Gründen kann jeder Abonnent jeweils nur ein Exemplar der GründerZeiten erhalten. Einzelne Ausgaben können in höherer Zahl extra bestellt werden. Wir bitten um Ihr Verständnis.

Krisenfaktor Unternehmer

Es gibt eine Reihe von Krisenursachen, die mit der Unternehmerin bzw. dem Unternehmer selbst zusammenhängen:

Qualifikation

- mangelndes kaufmännisches Wissen
- ungenügende Branchenerfahrung
- einseitig technisch ausgerichtete Unternehmensführung
- wenig realitätsbezogene Planung

Unternehmensführung

- fehlende Stellvertreterregelung
- hohe Fluktuation bei leitenden Angestellten
- häufige Gesellschafterwechsel
- persönliche Differenzen unter den Geschäftsführern/ Gesellschaftern
- Führungsschwäche
- ungelöste Nachfolgeplanung

Die „Früherkennungstreppe“

Die „Früherkennungstreppe“ hilft Ihnen herauszufinden, wie es um Ihr Unternehmen momentan bestellt ist.

Wichtig: Beantworten Sie die Fragen von unten nach oben und kreuzen Sie auf der rechten Seite das jeweilige Kästchen an.

- **Farbe grün:** Wenn Sie im grünen Bereich „nein“ sagen müssen, ist das Thema wichtig. Sie haben aber noch genügend Zeit, zu überlegen und zu handeln.
- **Farbe blau:** Wenn Sie im blauen Bereich „nein“ sagen müssen, ist das Thema sehr wichtig. Sie müssen rasch handeln und Verbesserungen durchführen (s. „Kurskorrektur in der Krise“)
- **Farbe rot:** Wenn Sie im roten Bereich bereits „nein“ sagen müssen, ist das Thema äußerst kritisch. Der Fortbestand Ihres Unternehmens ist gefährdet! (s. „Notwendige Schritte: Sanierung“)

			ja	nein	
Ideenvorrat	9	Haben Sie neue Geschäftsideen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Früherkennung
Innovation	8	Haben Sie neue Produkte und/oder Dienstleistungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kunden	7	Haben Sie genug neue Kunden gewonnen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Betriebsergebnis	6	Ist Ihr Betriebsergebnis wirklich gut?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Späterkennung
Umsatz	5	Steigt Ihr Umsatz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kosten	4	Haben Sie Ihre Kosten im Griff?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Liquidität	3	Reicht Ihr flüssiges Geld aus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sehr-Späterkennung
Kreditfähigkeit	2	Gibt Ihnen die Bank noch Geld?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Insolvenz	1	Vermeiden Sie erfolgreich die Pleite?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	