

## Krisenmanagement

Jedes Unternehmen hat in seiner Entwicklung zu irgendeinem Zeitpunkt mehr oder weniger ernste Schwierigkeiten zu überwinden. Für den Unternehmer ist es deshalb wichtig, die Fähigkeit zu entwickeln, Krisen frühzeitig zu erkennen, ihnen möglichst vorzubeugen und sie – falls erforderlich – möglichst rasch zu bewältigen.

Für Krisen können externe oder interne Ursachen ausschlaggebend sein. Die Befunde der Krisenursachenforschung deuten darauf hin, dass Unternehmenskrisen in der Regel nicht nur eine Ursache haben, sondern aus dem Zusammenwirken einer Vielzahl krisenverursachender Faktoren entstehen. (Multikausalität).

Zu den externen Gründen gehören insbesondere

- Die Konjunktur und die Veränderungen des Marktes,
- das sich ändernde Kaufverhalten der Kunden,

Unternehmensrisiken haben ihre Ursache jedoch meist in Fehlern innerhalb des Unternehmens. Hauptgründe hierfür liegen in

- Der Unternehmer-Person (ungenügende kaufmännische bzw. fachliche Qualifikation),
- der Unternehmensplanung (bzgl. der Unternehmensentwicklung, der Marktentwicklung, des Produkt- bzw. Dienstleistungsprogramms, der Standortwahl),
- der Unternehmensführung (unzulänglicher Absatz von Produkten bzw. Dienstleistungen, Fehlentscheidungen bei der technologischen Ausstattung und Rohstoffsicherung, schlecht ausgebildete und häufig wechselnde Mitarbeiter),
- den Unternehmensfinanzen (zu wenig Eigenkapital, zu hohe Kostenbelastung, mangelhafte Liquiditätsplanung, Mängel im Rechnungswesen, schlechter Überblick über Einnahmen und Ausgaben, späte Rechnungserstellung, veraltete Buchungstechniken, schlechtes Forderungsmanagement) und
- den Unternehmenspartnern (verspätete Zahlungen, Forderungsausfälle).

Eine Unternehmenskrise entsteht z. B., wenn

- Der Betrieb von veränderten Gegebenheiten (neue Konkurrenz, Nachfrageeinbruch, Ausstieg eines Gesellschafters) überrascht wird und nicht mehr reagieren kann,
- die Unternehmensleitung die Unternehmenslage wegen Unaufmerksamkeit oder einer mangelnden betriebswirtschaftlichen Dokumentation verkennt oder
- Fehlentscheidungen getroffen werden (nicht rentable Investitionen, Einstellung falscher Mitarbeiter) oder notwendige Entscheidungen zu langsam erfolgen.

In der Folge engt sich der Liquiditätsspielraum des Betriebes merklich ein. Irgendwann droht Zahlungsunfähigkeit.

Mit den folgenden Ausführungen wollen wir Ihnen Tipps und Hinweise für die Vermeidung und Bewältigung von Krisen geben. Auch wenn Sie gegenwärtig nicht von einer Krise bedroht sind, sollten Sie als Unternehmen dennoch wissen, wie Sie vorbeugen können.

## Früherkennung und Krisenvorbeugung

Unternehmenskrisen müssen nicht sein! Alle Risiken können durch vernünftige Planung und Betriebsführung weitgehend verringert oder sogar grundsätzlich vermieden werden! Dies setzt aber voraus, dass Sie sich frühzeitig mit Ihren unternehmensspezifischen Risiken auseinandersetzen.

Wenn Sie von einer Unternehmenskrise überrascht werden, können Sie zumeist nur noch reagieren anstatt zu agieren. Ihr Handlungsspielraum wird häufig sehr schnell immer enger. Eine wirklich unvermittelt auftretende Notsituation ist allerdings selten: Die Gefahr schleicht sich bei strukturellen und organisatorischen Krisen bereits lange vor dem Entstehen einer finanziellen Notlage ein. Eine systematische Früherkennung ist deshalb wichtig und bereitet Ihr Unternehmen in einem fortlaufenden Prozess auf die Zukunft vor.

Folgende grundsätzliche Empfehlungen können wir geben:

1. Organisieren Sie eine kontinuierliche Informationsbeschaffung und –auswertung zu Ihren aktuellen Markt- und Wettbewerbsbedingungen!
2. Sorgen Sie für eine systematische Unternehmensplanung und deren Umsetzung (Controlling!)
3. Organisieren Sie eine zeitnahe und aussagekräftige Buchhaltung! Setzen Sie sich mit den Monatsauswertungen auch inhaltlich auseinander. Verschaffen Sie sich durch eine vernünftige Dokumentation einen Überblick über die zeitliche Entwicklung der Umsätze und Kosten. Bei verschiedenen Geschäftszweigen sollten Umsätze und Kosten möglichst zugerechnet werden können, damit Sie erkennen können, wie erfolgreich Sie mit welcher Aktivität sind.
4. Prüfen Sie Ihr Unternehmen immer wieder auf Anzeichen für eine sich andeutende Krise ab, um vorbeugende Maßnahmen einleiten zu können!

Ein Instrument zur Früherkennung von Unternehmenskrisen ist die so genannte „Früherkennungstreppe“, die die zu stellenden Fragen zeitlich nach „Früherkennung“, „Späterkennung“ und „Sehrspäterkennung“ gliedert. Die Treppe steigen Sie sozusagen hinab, bis im Keller die Unternehmenskrise eintritt. Die Fragen, die die Phase der Sehrspäterkennung kennzeichnen, beziehen sich auf die Wirkungen einer akuten Unternehmenskrise und bilden entsprechend die untersten Stufen der Treppe. Auf der Mitte der Treppe finden Sie die Fragen der Späterkennung, die unmittelbare Indikatoren für eine beginnende Krise aufdecken. Auf dem oberen Teil der Treppe stehen Fragen, die für die Ursachen von Krisen sensibilisieren sollen und zur eigentlichen Früherkennung zählen. Ein Beispiel:

<b>Frage</b>	<b>Ihre Beurteilung: ja/nein</b>	<b>Phase</b>
Haben Sie neue Geschäftsideen?		Früherkennung
Haben Sie neue Produkte/Dienstleistungen?		
Haben Sie genug neue Kunden gewonnen?		Späterkennung
Ist Ihr Betriebsergebnis wirklich gut?		
Steigt Ihr Umsatz?		Sehrspäterkennung
Haben Sie Ihre Kosten im Griff?		
Gibt Ihnen Ihre Bank noch Geld?		
Reicht Ihr flüssiges Geld noch aus?		
Räumen die Lieferanten noch Kredit ein?		

Auf dieser Treppe müssen Sie sich laufend nach oben durcharbeiten, möglichst ohne mit „nein“ antworten zu müssen. Wenn Sie im Bereich der Sehrspäterkennung mit „nein“ antworten müssen, so ist dieses Thema äußerst kritisch. Der Fortbestand Ihres Unternehmens ist gefährdet, so dass einschneidende Veränderungen und eine Sanierung wahrscheinlich unumgänglich sind. Wenn Sie im Bereich der Späterkennung mit „nein“ antworten, ist dieses Thema für Sie wichtig. Sie müssen rasch handeln und eine Kurskorrektur durchführen! Wenn Sie im Bereich Früherkennung ein „nein“ geben, so sollte Ihnen dies Anlass geben, Ihre Unternehmensplanung und Ihr Konzept auf die Probe zu stellen.

Die folgenden **Kennzahlen** sind für eine erfolgreiche Unternehmensleitung wichtig und können ebenfalls als Frühwarn-Indikatorensystem dienen:

-	Eigenkapitalquote = $\text{Eigenkapital} : \text{Bilanzsumme}$ Die Eigenkapitalquote sollte mindestens 10 %, lieber mehr betragen. Der westdeutsche Durchschnitt liegt bei etwa 20 %!
-	Kapitalrückflussquote = $\text{Cashflow} : \text{Bilanzsumme}$ Die Kapitalrückflussquote sollte über 4 % liegen. Sie drückt die Ertragskraft des Unternehmens aus und zeigt, welcher Einnahmeüberschuss mit dem eingesetzten Kapital erwirtschaftet werden konnte.
-	Umsatzrendite drückt aus, wie viel Prozent des Umsatzes als Gewinn übrig bleiben und sollte über 1 % liegen.
-	Cash-flow-Marge = $\text{Cash-Flow} : \text{Umsatz}$ Der Cash-Flow, zu deutsch Kassenfluss, definiert den Einnahmenüberschuss innerhalb eines bestimmten Zeitraumes und beschreibt unter anderen die Finanzkraft des Unternehmens. Der Cash-Flow = Jahresüberschuss + Abschreibungen +/- Erhöhungen oder Verringerungen der langfristigen Rückstellungen. Die Cash-flow-Marge sollte über 20 % liegen.
-	Dynamischer Verschuldungsgrad = $(\text{Verbindlichkeiten} - \text{liquide Mittel}) : \text{Cash-Flow}$ Der dynamische verschuldungsgrad gilt als Indikator für den Zeitraum, den ein Unternehmen zur Tilgung einer aktuellen Schuld alleine aus dem Cash-Flow benötigen würde. Vorausgesetzt, der Cash-Flow wird nur zur Tilgung der Verbindlichkeiten genutzt.

Auch wenn Bilanzkennzahlen stark branchenabhängig sind, sollte es als Warnsignal verstanden werden, wenn mehrere der genannten Kennzahlen kritische Werte aufweisen. Informieren Sie sich ggf. über branchenübliche Kennzahlen (z. B. über Betriebsvergleiche), um noch genauere Daten zu erhalten. Es ist durchaus sinnvoll, wenn Sie Ihre Monatsauswertungen mit Kennzahlen versehen.

### Krisenbewältigung

Für den Weg aus einer Unternehmenskrise gibt es kein spezielles Rezept. Das Krisenmanagement muss sich an den jeweiligen Situationen des Unternehmens orientieren. Einzuleitende Maßnahmen hängen davon ab, ob sich Ihr Unternehmen in der Frühphase einer Krise befindet oder ob es unmittelbar vor dem drohenden Konkurs steht.

## Handlungsbedarf in der Frühphase einer Unternehmenskrise

Im Frühstadium einer Unternehmenskrise haben Sie die Möglichkeit, die jeweiligen Probleme zu analysieren und Gegenmaßnahmen einzuleiten. Die wichtigsten Aufgaben in einem frühen Krisenstadium werden hier kurz vorgestellt:

-	<b>Aufgabenstrategie</b> Es muss anhand einer Kostenstellenrechnung festgestellt werden, welche Produkt- oder Dienstleistungsbereiche den Erfolg des Unternehmens gefährden. In erster Linie sind hiervon veraltete Produktgruppen bzw. Waren aus schrumpfenden Branchen betroffen. Solche Produkte müssen i. d. R. abgestoßen werden. Hierzu werden alle Geschäftsfelder überprüft und notwendige Änderungen vorgenommen.
-	<b>Konsolidierungsstrategie</b> Gleichzeitig muss sichergestellt werden, dass die „erforderlichen“ Produkte des Unternehmens ihre Position auf den Märkten behaupten. Hierzu ist es u. a. erforderlich, die Kosten zu überprüfen und ggf. zu senken. Gleichzeitig müssen die Wettbewerbsvorteile des Produktes ausgebaut werden.
-	<b>Verdrängungsstrategie</b> Um die Kapazitäten in den angestammten Geschäftsfeldern beizubehalten bzw. zu erweitern, ist ein konsequentes Marketing- und Vertriebskonzept wichtig, das die Wettbewerbsvorteile ins richtige Licht rückt und neue Kunden(gruppen) erschließt.
-	<b>Tätigkeitsfelder-Erweiterungsstrategie</b> Um die Existenz eines krisengefährdeten Unternehmens zu sichern, sollte die Produktpalette erweitert und neue Märkte erschlossen werden. Dies kann auch zu einer Risikodiversifizierung führen.

## Sanierung

Wenn die Liquiditäts- bzw. die Ertragssituation in Ihrem Unternehmen nicht kurzfristig und anhaltend verbessert, wenn die Kreditmöglichkeiten weitgehend ausgeschöpft sind und dringende Zahlungen anstehen, Ihre besorgte Hausbank vielleicht schon um ein Gespräch gebeten hat, dann ist abzusehen, dass eine Krise in Ihrem Unternehmen andauert. Bei tatsächlicher Insolvenz ist eine grundlegende Sanierung (Turnaround) erforderlich.

Gute Erfolgsaussichten für eine Sanierung bestehen, wenn

- Sie Ihren Markt und Ihre Wettbewerber gut kennen,
- Ihre Produkte oder Leistungen nach wie vor gefragt sind,
- Sie sich auf kompetente, verantwortungsbewusste und motivierte Mitarbeiter stützen können und
- die Flut Ihrer Probleme noch zu bewältigen ist.

Grundsätzlich ist eine Sanierung eine Angelegenheit für die Unternehmensführung. Bilden Sie ein Sanierungsteam mit Ihren fähigsten Mitarbeitern. Nehmen Sie Kontakt zu Ihrer Industrie- und Handelskammer und danach zu einem Unternehmensberater und Sanierungsexperten auf! Das erste Beratungsgespräch ist meistens kostenlos und hilft Ihnen, Ihre Probleme objektiv zu analysieren und ihnen professionell zu begegnen. Unternehmensberatungen können unter bestimmten Umständen öffentlich bezuschusst werden.

## **Sofortmaßnahmen**

Sofortmaßnahmen können helfen, eine drohende Illiquidität zu vermeiden und Zeit zu gewinnen, um die Sanierung zu planen:

- Bringen Sie eine Bareinlage in Ihr Unternehmen ein! Möglicherweise ist es Ihnen möglich einen stillen Gesellschafter einzuwerben oder bestehende Beteiligungen zu erhöhen.
- Verkaufen Sie Betriebsvermögen, das nicht unbedingt benötigt wird! Dabei gibt es bei Immobilien z. B. auch so genannte Sale-and-lease-back-Lösungen.
- Treiben Sie ausstehende Forderungen ein und nutzen Sie dafür ggf. auch Inkassofirmen! Verkürzen Sie die Zahlungsziele! Schaffen Sie ggf. Anreize für schnelle Zahlungen (Rabatte)!

Mit Sofortmaßnahmen schaffen Sie zunächst einmal Zeit, um sich den folgenden Aufgaben der Sanierung widmen zu können.

### **Kurzfristiges Ziel: Liquiditätsverbesserung**

- Bitten Sie Ihr Kreditinstitut und Ihre Lieferanten um etwas Geduld! Sprechen Sie offen mit Ihnen über Ihre Situation! Schaffen Sie dabei Vertrauen!
- Versuchen Sie mit Ihrem Kreditinstitut einen günstigeren Kreditrahmen auszuhandeln. Was allerdings bestenfalls bei Vorlage eines aussichtsreichen Sanierungskonzeptes möglich sein dürfte.
- Beantragen Sie ggf. ein Liquiditätssicherungsdarlehen, z. B. bei der KfW-Mittelstandsbank. Auf diese Weise können Aufträge vorfinanziert oder Mittel für bestimmte Umstrukturierungsmaßnahmen akquiriert werden. Da diese Mittel stets über die Hausbank laufen, das das Verhältnis zu Ihrem Kreditinstitut noch nicht zerrüttet sein.
- Treten Sie Ihre Forderungen ggf. an ein Factoring-Unternehmen ab! Dies setzt allerdings eine bestimmte Forderungsstruktur und einen bestimmten recht hohen Forderungsumfang voraus.
- Besprechen Sie die Situation ggf. mit Mitarbeitern. Besteht die Bereitschaft, bei den Gehältern Zugeständnisse zu machen? Würde die Verzögerung von Gehaltszahlungen akzeptiert?

Achtung! Vernachlässigen Sie bei einer Entspannung der Lage nicht die langfristige Sicherung des Unternehmens!

### **Mittelfristiges Ziel: Stabilisierung des Unternehmens**

- Überprüfen Sie Ihr Unternehmenskonzept und passen Sie es ggf. den Marktgegebenheiten an!
- Passen Sie Ihre Kosten der Unternehmenssituation an!
- Sorgen Sie für eine effektivere Organisation des Unternehmens!
- Bauen Sie ein effizientes Mahnwesen auf!
- Zahlen Sie Ihre Mitarbeiter leistungsbezogen!

## **Langfristiges Ziel: Möglichkeit zur Stärkung des Unternehmens**

- Ändern Sie die Unternehmens-Rechtsform!
- Suchen Sie neue Gesellschafter!
- Gliedern Sie Unternehmensteile aus oder legen Sie bisher getrennte Unternehmensteile zusammen!
- Suchen Sie einen günstigeren Standort!
- Entwickeln Sie neue Produkte, Programme, Sortimente!
- Erschließen Sie neue Märkte!
- Führen Sie moderne Produktionstechnologien ein, die langfristig Kosten einsparen!
- Treffen Sie make or buy-Entscheidungen (selbst produzieren oder dazu kaufen)!

## **Fehler und Probleme bei der Sanierung**

- Einstellung, die Sanierung habe ohnehin keine Aussicht auf Erfolg, so dass Sanierungsstrategien nicht entschlossen verfolgt werden
- Sofortmaßnahmen ohne strategisches Konzept
- Sanierungsmaßnahmen werden nicht komplett umgesetzt: Erste Maßnahmen führen zu Anfangserfolgen und entspannen vermeintlich die Situation. Die langfristige Sicherung tritt in den Hintergrund.
- Zu geringer Personalabbau oder die Entlassung von Mitarbeitern auf wichtigen Schlüsselpositionen führen nur zu kurzfristigen Erfolgen.
- Der einseitige Abbau von verlustbringenden Tätigkeiten führt meist nicht zur Überwindung der Krise. der Ausbau zukünftig profitabler Bereiche wird vernachlässigt.
- Befürchtungen und Ängste des Personals führen häufig zum Boykott von Sanierungsmaßnahmen. Ursache hierfür sind meist Informationsdefizite.

Stand: Februar 2006

*Quelle: Mit freundlichen Überlassung der IHK Hochrhein-Bodensee*