

Krisenmanagement

Der frühzeitigen Identifikation von Unternehmenskrisen und ihrer erfolgreichen Bewältigung wird nicht erst neuerdings verstärkte Aufmerksamkeit gewidmet. Trotzdem steigt die Zahl der Unternehmensschieflagen und Insolvenzen kontinuierlich.



Von Jens Fuhrmann, Fuhrmann Consulting Group GmbH, Lüneburg, info@fuhrmann-consulting.de

Unternehmerische Krisen haben zwei Hauptauslöser: die außerbetrieblichen und die innerbetrieblichen Faktoren.

Zu den außerbetrieblichen Faktoren zählen

- ☞ allgemein schlechte Konjunktur,
- ☞ Konkurrenzdruck, Discountentwicklung, Prebake-Stationen,
- ☞ Marktveränderungen und Preisverfall,
- ☞ Veränderungen im Kaufverhalten und der Kaufkraft am Standort,
- ☞ Lohnkostenniveau, Investitionsauflagen,
- ☞ Banken-Rating und Zinsbelastung.

Zahlreiche Untersuchungen klassischer Mittelstandsunternehmen haben ergeben, dass in nur 20 bis 25 Prozent aller Unternehmenskrisen außerbetriebliche Faktoren für die Krise ausschlaggebend waren.

Außerbetriebliche Einflüsse legen vielmehr die innerbetrieblichen Defizite offen. Ein „gesundes Unternehmen“ kann, wie der menschliche Organismus, mit „Krankheitsregern“ fertig werden.

Zu den innerbetrieblichen Faktoren zählen

☞ Unzureichende Qualifikation des/der Unternehmers/in

Ungenügendes kaufmännisches Wissen, ungenügende Führungserkenntnisse oder unzureichende Praxiserfahrungen, fehlende Marktkenntnisse, keine Stellvertreterregelung, Führungsschwäche, Unzuverlässigkeit, Kontaktarmut, fehlende Einsatzfreude, zu aufwendiger Lebenswandel, starkes außerberufliches Engagement usw.

☞ Mangelndes Rechnungswesen

Unterschätzen des kurzfristigen Finanzierungsbedarfs und der Zinsbelastung, zu geringe Liquiditätsreserven, zu hohe Fixkostenbelastung, keine Erstellung einer bäckereispezifischen BWA, stark verspätete Bilanzherstellung (September des Folge-

jahres), veraltete Buchungstechniken, lückenhafte Rechnungsbelege, nicht aktuelle Debitoren-/Kreditorenlisten usw.

☞ Fehlerhafte Liquiditäts- und Kapitalbedarfsplanung

Fehlen eines Liquiditätsstatus (Gegenüberstellung sämtlicher kurzfristiger Forderungen und Verbindlichkeiten mit einer Laufzeit von bis zu drei Monaten), keine Transparenz abgehender Zahlungen (aufgrund von Einzugsermächtigungen, Abbuchungserklärungen usw.), nachlässige Ermittlung des Kapitalbedarfs, unzureichende oder fehlerhafte Finanzierung, zu wenig oder negatives Eigenkapital usw.

☞ Falsche, respektive fehlende Kostenrechnung

Nichtbeachtung wichtiger bäckereispezifischer Kenngrößen (Personal, Wareneinsatz, Mietkennziffer usw.), keine Unterscheidung zwischen Vollkosten- und Teilkostenrechnung (Deckungsbeitragsrechnung), keine oder unzureichende Aufteilung von Kostenarten, -stellen und -trägern, sporadische Nutzung von ABC-Analysen/Statistiken (Sortimentsstruktur, Retourenquote), usw.

☞ Problematische Unternehmensstruktur

Kapazitäten nicht ausgelastet oder

zu schnell erweitert, Aufbau- und Ablauforganisation ist der Unternehmensstruktur nicht angepaßt (z.B. mittleres Management, wie Filialeiter oder Produktionsleiter fehlen), Investitionsstaus, Rationalisierungsmaßnahmen überfällig, veraltete Produktionsanlagen oder zu aufwändiger Maschinenpark, zu hohe Mietbelastungen im Produktions- und/oder Filialbereich usw.

☞ Mangelnde Planung und unzureichende Marktinformationen

☞ Überschätzung der vorhandenen und potentiellen Ertragskraft

☞ kein zielgruppenorientiertes Marketing

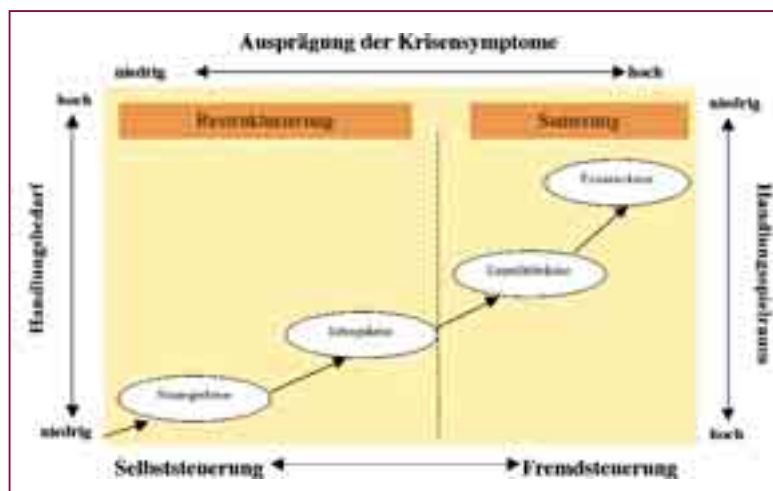
☞ keine oder unzureichende Vernetzung von Kassensystem und Backsoftware

☞ Nichtbeachtung von steuerlichen Verpflichtungen

☞ fehlerhafte Gestaltung von Miet-, Kauf-, Arbeits- und Gesellschaftsverträgen

☞ fehlende oder zu spät in Anspruch genommene Beratungsleistungen.

Typische Symptome der Strategiekrise sind zukunftsgerichtete Fragestellungen, wie z.B.: Gewinne ich neue Kunden mit meiner Produkt- und Sortimentsstruktur? Steigen meine Umsätze auf bestehender Fläche? Welches sind meine zukünf-



tigen Geschäftsfelder und bin ich im Vergleich zu meinen Konkurrenten strategisch richtig positioniert?

Wer die Fragen spontan und vollständig beantworten kann, ist gut aufgestellt. Sofern auch nur eine Frage nicht oder nur unzureichend beantwortet werden kann, befindet man sich bereits in der Strategiekrise.

Sie ist die Krisenform, die am leichtesten zu beheben und doch am gefährlichsten ist. Da ihre Ausprägungen nur schwer spürbar sind, denn die Umsätze, Kostenstruktur und Rentabilität weisen gute Werte auf, werden die Symptome (zukunftsgerichtete Fragestellungen) gerne belächelt und nicht weiter verfolgt. Erschwerend kommt hinzu, dass die Strategiekrise deshalb so gefährlich ist, da sie jede weitere Krise auslöst und ihnen vorausgeht. Es gibt zwar Ausnahmen, für die meisten Krisenverläufe ist diese Entwicklung hingegen typisch.

Symptomatisch für die Ertragskrise ist die „schwarze Null“, die das Bäckereiunternehmen am Ende des Geschäftsjahres erwirtschaftet hat. Im Grunde hat der Unternehmer über das Geschäftsjahr hinweg Geld „getauscht“. Einnahmen und Ausgaben gleichen sich im Betriebsergebnis aus. Problematisch ist jedoch, dass die cash flow Verwendung (Privatentnahmen, Tilgungsleistungen usw.) zu einem Verzehr des Eigenkapitals, in den meisten Fällen aber längst zu negativem Eigenkapital führt.

Ohne gezielte Gegensteuerungsmaßnahmen folgt unweigerlich die Liquiditätskrise, in der sich inzwischen eine Vielzahl krisengeschüttelter Bäckereien befinden. In dieser Phase ist konsequente Unternehmensführung gefordert. Externe Hilfe ist für den Unternehmer nunmehr von entscheidender Bedeutung, denn dem Unternehmen bleibt alles, nur keine Zeit. Im Tagesgeschäft ist es ihm kaum mehr möglich, ohne professionelle Beratung die Vielzahl der Problemstellungen zu bewältigen. Der Krisenverlauf entwickelt eine beängstigende Eigendynamik.

Die Symptome sind nicht mehr zu übersehen, die Krise nicht mehr weg diskutierbar. Rücklastschriften häufen sich, Schecks werden nicht mehr eingelöst, die Bank bittet ums Gespräch und fordert Gründe, aktuelle Zahlen und Perspektiven. Beiträge der Krankenkassen werden nicht mehr pünktlich bezahlt, erste Ratenzahlungsvereinbarungen werden mit dem Finanzamt geschlossen, Lohnzahlungen gesplittet und mit Rohstofflieferanten Warenkredite ausgehandelt, um den nötigsten Druck abzubauen.

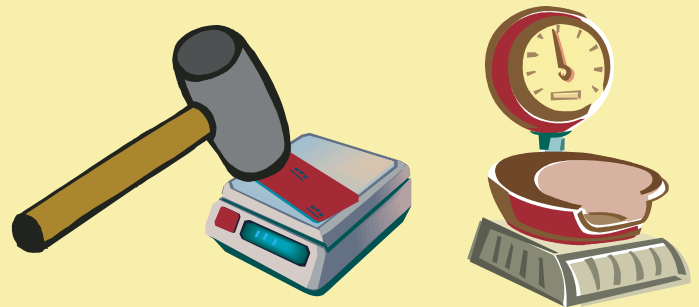
Die Ausweglosigkeit wächst und mündet geradewegs in die Existenzkrise. In der Existenzkrise stehen die Chancen für eine ernstzunehmende Rettung des Unternehmens eher schlecht. Das Vertrauen ist gegenüber den meisten Gläubigern überstrapaziert und nur schwer zurück-zugewinnen. Es bedarf „Sofortmaßnahmen am Unfallort“, um zunächst einen möglichen Insolvenztatbestand zu beheben. Gerichtsvollzieher sind bereits beauftragt, die Forderungen einzelner Gläubiger beizutreiben, aber selbst diese Zahlungen sind nur in Raten rückführbar. Die Banken drohen mit der Fälligkeit (Kündigung) der Kreditlinien und lassen keine Kontoverfügungen mehr zu. Rohstoffe werden nur noch gegen Barzahlung geliefert, Löhne und Beiträge für die Krankenkassen und das Finanzamt bleiben liegen. Die Überschuldung (bei Kapitalgesellschaften) respektive die Zahlungsunfähigkeit (bei

WAAGEN-SCHMITT GmbH

Wägetechnik für Handel und Industrie · Softwarelösungen

Hammer Steindamm 27-29, 22089 Hamburg, Tel: 040-431 359 -0, Fax: -99, Email: a.schenk@waagen-schmitt.de

Preishammer



Wir erstatten Ihnen

€75,--

für Ihre alte oder defekte Waage



Die präzise ADE 2311 N

Höchstlast 30 kg / Ziffernschritt 1 g

- Extrem schnelle Gewichtsermittlung
- Tarafunktion
- Die Verriegelung von großen Behältnissen auch bei Abdeckung des Displays über die Hold- Funktion möglich
- Edelstahl- Lastplatte 295 x 220 mm
- Integrierter Hochleistungsakku (ca. 100 Betriebsstunden)
- Festinstalliertes Netzteil 230 V mit festem einsteckbarem Anschlusskabel (kein Steckernetzteil)
- Sehr große LCD- Anzeige (20 mm hoch; mit Anzeigehinterleuchtung)
- Stabile und hochwertige Bauausführung
- Inklusive Arbeitsschutzhaube über Tastatur und Grundgehäuse
- Einführungspreis: € 398,--

Lieferung und Abholung der Geräte kostenlos · Preise zuzüglich 16% MwSt.
Für Rückfragen stehen Ihnen Herr Schenk (040- 431 359 -16)
und Herr Weller (040- 431 359 - 29) zur Verfügung.

Einzelunternehmen) ist erreicht. Wenn nicht der Unternehmer einen Insolvenzeigenantrag stellt, wird dieser von Drittgläubigern (Krankenkasse, Finanzamt, Kreditinstitut) gestellt.

Die Krisen(früh)erkennung stellt somit eine Schlüsselrolle dar. Ganz gleich, ob der Anstoß zur Einleitung von Veränderungsprozessen von externer oder interner Seite kommt, entscheidend ist, dass er frühzeitig erfolgt, ernst genommen wird und ein konsequentes Handeln im Hinblick auf die Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit nach sich zieht.

Externe Berater können dabei eine wichtige Stütze sein. Ein Sanierungsberater hat Erfahrung in der Erstellung eines Sanierungskonzeptes und vor allem in der Führung von Verhandlungen mit Gläubigern. Er fungiert als Vermittler zwischen Betrieb und den Gläubigern, Gesellschaftern und Mitarbeitern. Seine Neutralität gibt ihm genügend Abstand, Aufbau- und Ablaufstrukturen sowie Leistungsprozesse wertfrei und rein ergebnisorientiert zu bewerten.

Mit Hilfe einer Kurzanalyse entwickelt ein Sanierungsberater erste Sofortmaßnahmen zur unmittelbaren Krisenbeherrschung und leitet diese umgehend ein. Je nach Krisenphase und Unternehmensgröße bedarf es für die Umsetzung der Sofortmaßnahmen zwischen zwei und sechs Wochen.

Als mögliche Sofortmaßnahmen kommen in Betracht:

- *kurzfristige Ausschöpfung von Kostensenkungspotentialen*
- *kurzfristige Erzielung von Erlössteigerungspotentialen*
- *Verlängerung von Zahlungszielen*
- *Verkauf nicht betriebsnotwendigen Vermögensteilen*
- *Ergänzende oder alternative Finanzierung*

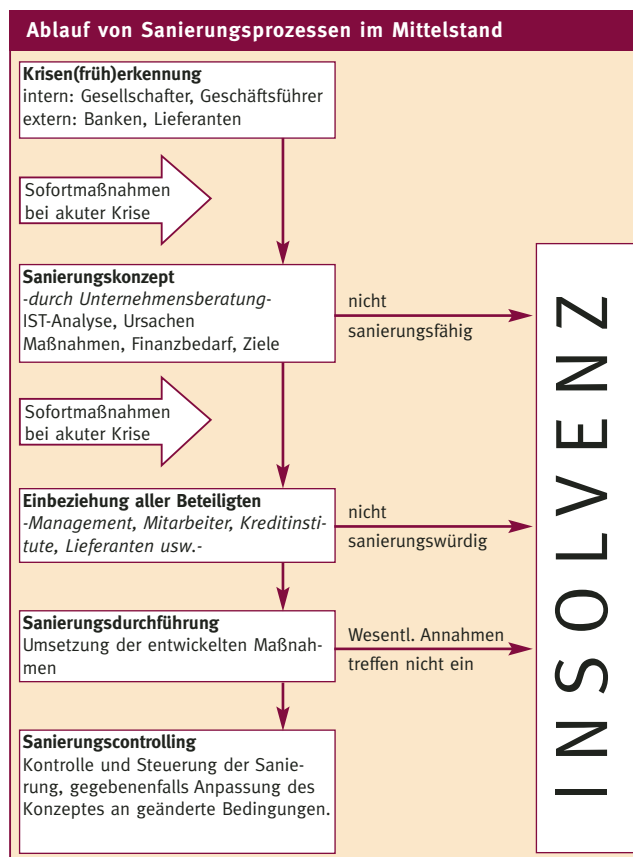
- *Stillhalteabkommen mit Lieferanten*
- *Einbindung der Mitarbeiter/Motivation zur gemeinsamen Überwindung der Krise.*

Parallel zur Umsetzung der Sofortmaßnahmen erfolgt die Entwicklung eines Sanierungskonzeptes. Das besteht aus einer Unternehmensanalyse und -konzeption. Aufgabe der Unternehmensanalyse ist es, mögliche Kostensenkungs- und Erlössteigerungspotentiale herauszuarbeiten. Sofern die Unternehmensanalyse keine werthaltigen Optimierungsansätze liefert, endet

Wirtschaftlichkeitsplanung beinhaltet den sanierungs- und investitionsbedingten Kapitalbedarf, die Finanzierung des Sanierungsvorhabens sowie die Liquiditätsplanung und die Ertragsvorausschau.

Die Sanierungskonzeption stellt die Grundlage für die in der Folge zu führenden Gespräche mit den Kreditinstituten sowie den maßgeblichen Gläubigern, aber auch allen anderen wichtigen Interessengruppen dar. Findet die Sanierungskonzeption bei den maßgeblichen Stellen keinen Anklang, wird das Unternehmen als nicht sanierungswürdig bewertet. Der Insolvenzantrag ist dann meist nur noch eine Frage der Zeit.

Gelingt es, für die Sanierungskonzeption Zustimmung zu erhalten, beginnt die wichtigste Phase in der Sanierung, die Umsetzung. Nicht selten werden sogar Kreditzusagen von Seiten der Banken an die Notwendigkeit einer engen unternehmensberatenden Begleitung gekoppelt. Das Bäckereunternehmen profitiert vor allem von der zusätzlichen personellen Unterstützung, die der Berater im Bestfall beim Kunden vor Ort zur Verfügung stellt. Zahlreiche Bäckereunternehmen sind zu meist nicht in der Lage,



diese mit dem Ergebnis, dass das Unternehmen nicht sanierungsfähig ist. Es folgt dann unweigerlich der Insolvenzantrag.

Fällt die Prüfung der Sanierungsfähigkeit positiv aus, erfolgt die Entwicklung der Konzeption. Sie beinhaltet die Unternehmensplanung, in der sämtliche Veränderungsprozesse zur Wiederherstellung der Wirtschaftlichkeit, insbesondere die Kostensenkungspotentiale (Wareneinsatz, Personalaufwand, Zinsbelastung) und Erlössteigerungspotentiale (Umsatzerhöhung auf bestehender Fläche, Wiederverkäufer, Großabnehmer, Neufilialen) mit konkreten Maßnahmen dargestellt werden. Die

neben der Abwicklung des Tagesgeschäftes auch noch die entwickelten Veränderungsüberlegungen auf den Weg zu bringen, so dass sich die Begleitung durch den Berater an dieser Stelle entlastend und gewinnbringend auswirkt.

Mittelfristig wird die Notwendigkeit von externer Begleitung schrittweise weniger. Sie mündet nach anfänglicher, intensiver Beratung mehr und mehr in eine Controllingfunktion, bei der der Berater Steuerungsmechanismen als Hilfe zur Selbsthilfe im Unternehmen aufbaut. Es genügt dann, in gemeinsamen Gesprächen im Monatsrhythmus die Begleitung fortzusetzen. ■