



# GründerZeiten

Informationen zur Existenzgründung und -sicherung

Mittelstandspolitik, Existenzgründungen, Dienstleistungen

## Nr. 22 Thema: Krisenmanagement

### Lieber spät als nie

Jeder – wirklich jeder – Unternehmer macht Fehler. Zur existenzbedrohenden Krise entwickeln sich unternehmerische Fehler allerdings erst dann, wenn man die Fehlentwicklungen nicht erkennt und korrigiert. 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 die Unternehmensleitung unsicher ist über die Unternehmenslage, notwendige Entscheidungen zu langsam trifft oder aber nach dem „Prinzip Hoffnung“ weiter wirtschaftet, anstatt die Krise zu meistern.

#### Wie kommt es zu Unternehmenskrisen?

Krisen in kleinen und mittleren Unternehmen sind – seltener – durch äußere Einflüsse wie schlechte Konjunktur oder Veränderungen des Marktes bedingt. 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 Rohstoff-sicherung
- ▶ mangelhafte finanzielle Ausstattung (z. B. zu wenig Eigenkapital)
- ▶ mangelhaftes Kreditmanagement (Lieferantenkredite)

#### Früherkennung von Unternehmenskrisen

Es gibt erprobte Hilfsmittel, um Problemen auf die Spur zu kommen. Als erstes Früherkennungsinstrument kann die „Früherkennungstreppe“ dienen (s. S. II).

Für eine Früherkennung sollten Sie sich z. B. mit Ihren Finanzen und Kosten, der Entwicklung des Unternehmensumfeldes, den unternehmerischen Fähig-

keiten, der Motivation der Mitarbeiter, der Zufriedenheit der Kunden, der Leistungsverbesserung und nicht zuletzt der Gestaltung der ganz persönlichen Zukunft beschäftigen. Leichtere unternehmerische Schief lagen können Sie so schnell abstellen. Wenn die Probleme aber bereits gravierende finanzielle Auswirkungen haben, müssen Sie entschlossen handeln. Vor allem dann, wenn das Unternehmen in eine echte Notlage geraten ist. In diesem Fall müssen Sie mit professioneller Hilfe ein aktives Krisenmanagement einleiten.

**Tipp:** Früherkennung ist wichtig. Reservieren Sie sich daher jeden Tag eine Viertelstunde, um sich mit diesem Thema auseinander zu setzen. Wenn das erst

*Fortsetzung auf Seite 4*

#### Inhalt

Notwendige Schritte:	
Sanierung .....	2
Sofortmaßnahmen im Krisenfall .....	2
Die Krise managen am „Runden Tisch“ .....	3
Fehler und Probleme bei der Sanierung .....	3
Übersicht:	
Krisenfaktor Unternehmer .....	I
Checkliste:	
Die „Früherkennungstreppe“ .....	II
Wer hilft in der Krise? .....	4
Print- und Online-Informationen, Kontakte (Auswahl) .....	4

## Notwendige Schritte: Sanierung

### Gute Voraussetzungen für eine erfolgreiche Sanierung

- ▶ Ihr Unternehmen arbeitet grundsätzlich rentabel.
- ▶ Sie kennen Ihren Markt und Ihre Wettbewerber gut.
- ▶ Ihre Wettbewerber sind vielfach in der gleichen schlechten Situation.
- ▶ Sie haben kompetente, verantwortungsbewusste und motivierte Mitarbeiter, die Ihnen vertrauen.

**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, Sanierungsexperten)! Außenstehende können Ihre besonderen Probleme oft besser analysieren als Sie selbst.

### Merkmale zur Unternehmenssanierung

#### Überprüfen Sie Ihr Unternehmenskonzept

- ▶ 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?
- ▶ Haben Sie besonders hohe Kosten?
- ▶ Haben Sie das richtige Führungspersonal?
- ▶ Bei Kapitalgesellschaften: Welche Fristen sind bzgl. der (drohenden) Insolvenzantragspflicht zu beachten?

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

#### Mögliche Sofortmaßnahmen gegen Zahlungsunfähigkeit

- ▶ Bareinlage/Gesellschafterdarlehen

- ▶ Verkauf von nicht betriebsnotwendigen Vermögensteilen
- ▶ Bestandssonderverkauf
- ▶ massives Einholen von Forderungen
- ▶ Übergabe an Inkasso-Firmen

#### Erste Schritte zur Liquiditätsverbesserung

- ▶ Stillhalte-Abkommen mit Kreditinstituten und Lieferanten schließen und dabei Vertrauen stärken
- ▶ Aufbau eines effizienten Mahnwesens
- ▶ Rechnungswesen verbessern
- ▶ Privatentnahmen anpassen
- ▶ Prüfen, ob öffentliche Förderprogramme des Bundes und/oder der Länder in Anspruch genommen werden können (Liquiditätsdarlehen, Bürgschaftsprogramme usw.)
- ▶ Verhandlungen mit Factoring-Instituten

#### Stabilisierung der Rentabilität

- ▶ Straffung der Organisation („Keep it simple and flexible“)
- ▶ „outgesourct“ Buchhaltung im Unternehmen selbst durchführen
- ▶ Verminderung der betrieblichen Kosten (Dienstwagen, Zulagen)
- ▶ Einführung einer leistungsbezogenen Vergütung

#### Möglichkeiten zur langfristigen Stärkung des Unternehmens

- ▶ andere Unternehmensstruktur:

### Sofortmaßnahmen im Krisenfall

- ▶ Krisenursachen ermitteln
- ▶ externe Beratung hinzuziehen
- ▶ Kontakt zur Bank aufnehmen
- ▶ kurz-, mittel- und langfristige Gegenmaßnahmen entwickeln
- ▶ Sanierungskosten kalkulieren
- ▶ Sanierungsplan mit Bank besprechen

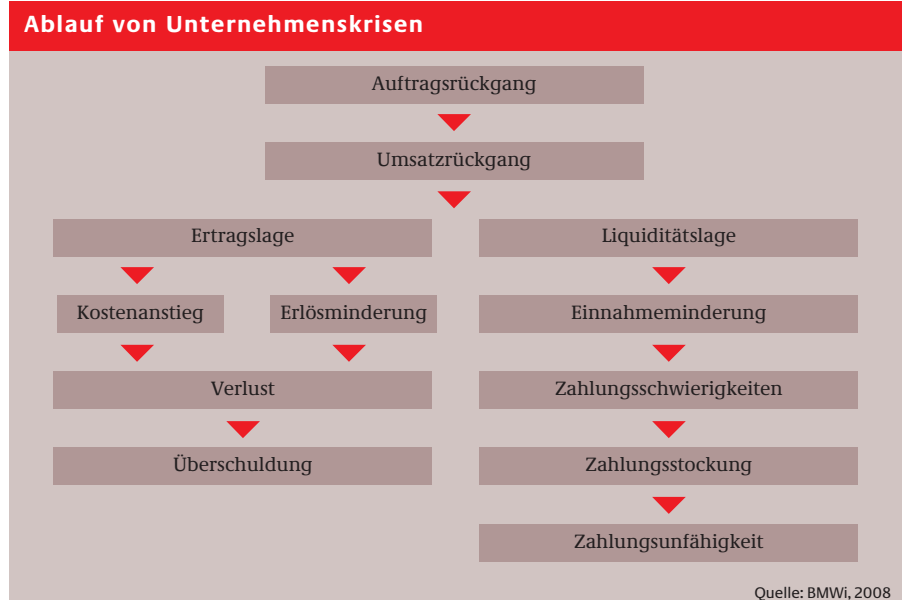
neue Gesellschafter, Eingliederungen, Auslösungen, Verselbständigung von Service-Abteilungen usw.

- ▶ besseren Standort suchen
- ▶ Standorte zusammenlegen (Produktion und Lager)
- ▶ entscheiden: selbst produzieren oder dazukaufen?
- ▶ neue Produkte, Programme, Sortimente entwickeln
- ▶ neue Produktionsverfahren einführen (effektiver, kostengünstiger)
- ▶ neue Märkte erschließen
- ▶ frühzeitig Chancen und Risiken erkennen

#### Straffe Umsetzung

Legen Sie fest:

- ▶ Was soll zur Erreichung eines Zieles konkret gemacht werden?
- ▶ Wer soll es machen?
- ▶ Wann soll es beendet sein?
- ▶ Wann soll er/sie anfangen?



## Fehler und Probleme bei der Sanierung

### Verkennen und Verdrängen des Sanierungsbedarfes:

- ▶ Frühwarnsignale werden nicht wahrgenommen.
- ▶ Externe Faktoren werden für den Auslöser der Krise gehalten.

### Sofortmaßnahmen haben oft kein strategisches Konzept:

- ▶ Sie binden die gesamte Problemlösungskapazität.
- ▶ Sie setzen die zur langfristigen Stabilisierung des Unternehmens wichtige Strategie außer Kraft.

### Sanierungsstrategien werden nicht komplett umgesetzt:

- ▶ Erste Maßnahmen führen zu Anfangserfolgen und entspannen vermeintlich die Situation.
- ▶ Die langfristige Sicherung tritt in den Hintergrund.

### Nicht ausreichende 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).

### Sanierung ohne Aussicht auf Erfolg:

- ▶ Das Unternehmen ist nicht mehr wettbewerbsfähig.
- ▶ Es gibt keine ausreichende Liquidität zur Umsetzung von Sanierungsmaßnahmen.
- ▶ Die Ertragskraft kann nicht nachhaltig wieder hergestellt werden.

## Die Krise managen am „Runden Tisch“

Saisonale Schwankungen, Wegfall von wichtigen Kunden oder steigende Kosten bei sinkenden Erträgen sind Krisensignale, die man als Unternehmer meist frühzeitig erkennen kann. „Wer rechtzeitig vor Eintreten der Liquiditätsprobleme zum ‘Runden Tisch’ kommt, hat in der Regel gute Chancen, geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen“, sagt Dr. Burkhard Touché von der KfW Mittelstandsbank. Er betreut die bundesweit rund 100 „Runden Tische“ der KfW. 3.000 Unternehmerinnen und Unternehmer, vor allem aus Handwerk, Dienstleistung und Handel, machen pro Jahr von diesem Hilfsangebot Gebrauch. Die meisten kommen allerdings leider nicht bei den ersten Krisensignalen, sondern erst, wenn das Unternehmen schon auf wackligen Beinen steht. Aber selbst dann besteht noch Hoffnung, wenn der Betrieb wettbewerbsfähig ist.

### IHK oder HWK kontaktieren

Der Weg zum „Runden Tisch“ führt über die zuständige Industrie- und Handelskammer oder Handwerkskammer. Dort beauftragt der zuständige Mitarbeiter einen von der KfW auditierten Unternehmensberater, das Unternehmen für maximal zehn Tage „unter die Lupe zu nehmen“, eine Schwachstellen-Analyse zu erstellen und die Sanierungschancen auszuloten. Die Kosten dafür übernimmt die KfW Mittelstandsbank. Das Unternehmen selbst muss lediglich für die Fahrtkosten aufkommen. Anschließend treffen sich alle Beteiligten am „Runden Tisch“: Dazu gehören ein Vertreter der Hausbank, die wichtigsten Gläubiger, der Unternehmensberater

und natürlich der Unternehmer. Sie stimmen auf Grundlage der erhobenen Daten das weitere Vorgehen ab und klären vor allem die Bereitschaft aller Beteiligten, das Unternehmen zu sanieren. „Der ‘Runde Tisch’ sorgt vor allem dafür, dass die Beteiligten wieder ins Gespräch kommen“, so die Erfahrung von Dr. Burkhard Touché.

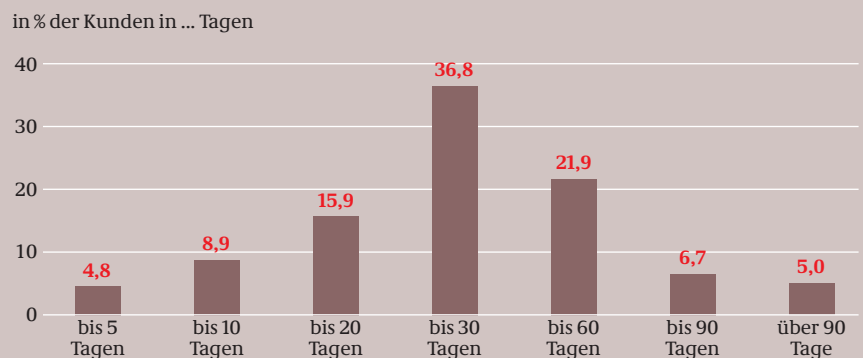
### Controlling ausbauen, Kapitaldienstplan erstellen

„In vielen Fällen“, so Dr. Burkhard Touché, „muss der Unternehmer dazu verpflichtet werden, ein Controlling aufzubauen. Außerdem muss in jedem Fall ein realistischer Kapitaldienstplan erstellt werden, um Zinszahlung und Tilgung für Kredite genau festzulegen. Besonders bitter sind Einschnitte beim Personal, wenn z. B. angestellte Mitarbeiter entlassen und stattdessen Saisonkräfte eingestellt werden müssen.“ Oft fehlt es den Unternehmern selbst aber auch an notwendigen unternehmerischen Fähigkeiten. Unternehmer müssen hier bereit sein, einen „Crash-Kurs“ in Sachen Controlling, Buchführung usw. zu absolvieren. Im äußersten Fall hilft nur noch kaufmännische Verstärkung, z. B. durch einen entsprechend qualifizierten Geschäftsführer.

### Turnaround-Beratung nach „Rundem Tisch“

Außerdem bietet die KfW eine so genannte Turnaround-Beratung an. Bei positiven Zukunftsaussichten nach einem „Runden Tisch“ soll ein Coach das Unternehmen auf diesem Wege dabei unterstützen, die beschlossenen Maßnahmen in die Tat umzusetzen.

### Zahlungsfristen von KMU-Kunden



Quelle: Creditreform, Herbst 2007

## 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

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

### Finanzen

- ▶ zu wenig Eigenkapital
- ▶ unzureichende Finanzierung mit Fremdkapital
- ▶ falsche Finanzierung (z. B. Investitionen per Kontokorrentkredit)
- ▶ kein Forderungsmanagement
- ▶ kein Überblick über Kosten
- ▶ keine Liquiditätsplanung
- ▶ keine Kostenanpassung bei Umsatzrückgang

### Privater Lebensbereich

- ▶ keine Unterstützung in der Familie
- ▶ private Verschuldung
- ▶ Suchtprobleme
- ▶ unangemessen hohe Privatentnahmen

## 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.

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

**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.

**Farbe rot:** Wenn Sie im roten Bereich bereits „nein“ sagen müssen, ist das Thema äußerst kritisch. Der Fortbestand Ihres Unternehmens ist gefährdet! (s. S. 2 „Notwendige Schritte: Sanierung“)

Fortsetzung von Seite 1

einmal zur Gewohnheit geworden ist, wird es Ihnen immer leichter fallen, und der Nutzen wird schnell den Aufwand übersteigen.

### Was tun bei Unternehmenskrisen?

Zunächst muss die Frage beantwortet werden, ob die Krise noch durch eine Kurskorrektur bewältigt werden kann oder ob das Unternehmen (z. B. bei anhaltenden Liquiditätsschwierigkeiten) akut in seiner Existenz bedroht ist und deshalb eine radikale Sanierung erforderlich ist (s. S. 2 „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 von Unternehmensberatern.

Darüber hinaus leisten Unternehmensberater professionelle Hilfe. Krisenberatungen können vom Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) und ggf. auch über spezifische Programme der Länder gefördert werden (s. Kontakte).

### Unternehmenskrisen müssen nicht sein

Jede unternehmerische Selbständigkeit bringt Risiken mit sich. Diese Risiken

#### Wer hilft in der Krise?

- ▶ Die „Runden Tische“ und Beratungszentren der KfW Mittelstandsbank;  
Tel. Infocenter: 01801 241124
- ▶ Industrie- und Handelskammern (IHK)
- ▶ Handwerkskammern (HWK)
- ▶ Wirtschaftsförderung
- ▶ Hilfen zur Früherkennung von Defiziten in der Unternehmensentwicklung (Banken, Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken);  
Ansprechpartner: Ihre Hausbank
- ▶ Coaching-Programme des Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft;  
Ansprechpartner: RKW-Landesgruppen, Wirtschaftsministerien der Länder
- ▶ Senior-Experten/Paten;  
Ansprechpartner: Senior-Experten-Service oder Bundesarbeitsgemeinschaft Alt hilft Jung e. V.

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 Technologie (BMWi)

##### Broschüren und Infoletter:

- ▶ Starthilfe – Der erfolgreiche Weg in die Selbständigkeit
- ▶ Arbeitsheft „Früherkennung von Chancen und Risiken in kleinen und mittleren Unternehmen“
- ▶ GründerZeiten Nr. 14 „Insolvenz und Neustart“
- ▶ GründerZeiten Nr. 18 „Förderungsmanagement“
- ▶ GründerZeiten Nr. 23 „Controlling“
- ▶ GründerZeiten Nr. 31 „Liquidität“

##### CD-ROM:

- ▶ Softwarepaket für Gründer und junge Unternehmen

##### Bestellmöglichkeiten:

Bestelltel.: 03018 615 471  
bmwi@gvp-bonn.de  
Download u. Bestellfunktion:  
www.existenzgruender.de

##### Internet:

- ▶ BMWi-Existenzgründungsportal  
www.existenzgruender.de

#### Materialien zur Krisenberatung Krisenfrüherkennung und Krisenmanagement

G.I.B. - Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH, 2007

Ronny A. Fürst, Thomas Sattelberger,  
Oliver P. Heil

**3D-Krisenmanagement**  
Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2007

#### Sanierungsberatung.

Internetgestützter Service zur Krisenberatung.  
Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.)  
www.gib.nrw.de/sanierungsberatung

### Kontakte (Auswahl)

**Adressen der Handwerkskammern bei:**  
Zentralverband des Deutschen Handwerks  
Mohrenstr. 20/21, 10117 Berlin  
Tel.: 030 20619-323, Fax: 030 20619-59 3235  
www.zdh.de

**Adressen der Industrie- und Handelskammern bei:** Deutscher Industrie- u. Handelskammertag (DIHK)  
Breite Str. 29, 10178 Berlin  
Tel.: 030 20308-0, Fax: 030 20308-1000  
www.dihk.de

**Bundesarbeitsgemeinschaft der Senior-Experten Alt hilft Jung e.V.:**  
Kennedyallee 62-70, 53175 Bonn  
Tel.: 0228 377-1097, Fax: 0228 377-1258  
www.althilftjung.de

**Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.:**  
Zitelmannstr. 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 Unternehmensberatung:** Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA)  
Frankfurter Str. 29-35, 65760 Eschborn  
Tel.: 06196 908-570, Fax: 06196 908-800  
www.bafa.de

**Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft (RKW):**  
Düsseldorfer Str. 40, 65760 Eschborn  
Tel.: 06196 495-2817, Fax: 06196 495-491122  
www.rkw.de

**„Runde Tische“ der KfW Mittelstandsbank, Informationen zu Ablauf und Standorten**  
Infocenter der KfW Mittelstandsbank  
Charlottenstraße 33/33a, 10117 Berlin  
Tel: 030 20264-5900  
www.kfw-mittelstandsbank.de

### Redaktionservice

Haben Sie Anregungen oder Fragen zu den GründerZeiten? Dann 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  
info@pid-net.de

### Impressum

#### Herausgeber:

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)  
Öffentlichkeitsarbeit  
11019 Berlin  
info@bmwi.bund.de  
www.bmwi.de

#### Redaktion:

PID Arbeiten für Wissenschaft und Öffentlichkeit GbR, Berlin

#### Mitarbeiterin dieser Ausgabe:

Christiane Siegel, Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.), Bottrop

#### Gestaltung und Produktion:

PRpetuum GmbH, München

#### Druck:

Harzdruckerei GmbH, Wernigerode

**Auflage:** 30.000