

# Herausforderung Unternehmenssicherung

Risiken erkennen –  
Krisen vorbeugen und bewältigen



Die Industrie- und Handelskammern  
in Baden-Württemberg

**Herausgeber:**

Baden-Württembergischer  
Industrie- und Handelskammertag

Federführung Gewerbeförderung  
Industrie- und Handelskammer  
Heilbronn-Franken  
Ferdinand-Braun-Straße 20  
74074 Heilbronn  
Telefon 07131 9677-301

3. aktualisierte Auflage

© 2023 Industrie- und Handelskammer

Heilbronn-Franken

Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

Um Übersendung eines Belegexemplars  
wird gebeten.

Die Broschüre wurde mit Sorgfalt erarbeitet;  
eine Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit  
kann jedoch nicht übernommen werden.

Stand: März 2023

Titelfoto: iStock.com/Grady Reese

Layout: PROJEKT X Artwork GmbH, Heilbronn

INHALTSVERZEICHNIS	SEITE
Vorwort	2
1 Entwicklungsphasen und Verlauf von Krisensituationen	3
2 Ursachen von Krisen	6
2.1 Interne Krisenursachen	6
2.2 Externe Krisenursachen	14
3 Krisen früh erkennen	17
4 Standortbestimmung mit dem IHK-Krisenthermometer	21
5 Partner und Fördermöglichkeiten zur Unternehmenssicherung	22
6 Absicherung gegen Unternehmenskrisen	26
7 Grundsätze erfolgreicher Unternehmensfinanzierung	29
7.1 Finanzierungsregeln	29
7.2 Gespräche mit dem Kreditinstitut	31
7.3 Liquiditätsplanung	35
7.4 Alternative Finanzierungsinstrumente	36
8 Maßnahmen zur Krisenüberwindung und Stabilisierung	39
8.1 Kurzfristige Maßnahmen	40
8.2 Mittel- und langfristige Maßnahmen	44
8.3 Krisenüberwindung mit Hilfe des StaRUG-Verfahrens	49
9 Das Insolvenzverfahren als Chance für Unternehmen in Schieflage	50

## ANHANG

---

▪ IHK: Die erste Adresse	
Serviceleistungen der Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg	55
▪ Anschriften der Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg	57
▪ Weitere Ansprechpartner	59

## VORWORT

---

Die Hauptaufgabe aller kleinen und mittleren Unternehmen, die ihre ersten Schritte in die Selbständigkeit erfolgreich gemeistert haben, ist die Unternehmenssicherung. Die Praxis zeigt, dass viele Jungunternehmen mit ernsthaften Problemen zu kämpfen haben. Rund die Hälfte aller Existenzgründungen bestehen nicht länger als fünf Jahre. Gründe hierfür sind vor allem Fehleinschätzungen des Marktes und der finanziellen Belastungen sowie Fehler in der Unternehmensführung.

Aber auch schon lange am Markt bestehende Unternehmen geraten nur selten kurzfristig in eine Krise. Absatz-, Management-, Liquiditäts- oder Finanzierungsprobleme haben zumeist eine längere Vorgeschichte. In der Regel werden die entscheidenden Fehler schon einige Zeit vor der Schiefelage gemacht. Es gilt daher sich frühzeitig mit Themen der Risikoerkennung und Prävention im Hinblick auf Krisen- und Notfallsituationen auseinanderzusetzen.

Der vorliegende IHK-Ratgeber „Herausforderung Unternehmenssicherung: Risiken erkennen – Krisen vorbeugen und bewältigen“ zeigt die möglichen Gefahren für ein Unternehmen auf und möchte das Bewusstsein für die Notwendigkeit eines professionellen Krisenmanagements schärfen. Zunächst werden die typische Entwicklung und der Verlauf von Krisensituationen analysiert. Untersucht werden dabei wesentliche Faktoren und Ursachen für einen Misserfolg. Anschließend wird aufgezeigt, wie Schwachpunkte und Fehlerquellen im Unternehmen frühzeitig erkannt und damit krisenhafte Entwicklungen rechtzeitig entgegengewirkt werden können.

Besonderes Augenmerk legt die Broschüre auf die Maßnahmen zur Überwindung einer Krise und zur Stabilisierung des Unternehmens. Der Wegweiser zeigt aber auch die Phase auf, die nach einer erfolglosen Geschäftsentwicklung zu erwarten ist: Die Insolvenz. Dabei wird dargestellt, welche Möglichkeiten das Insolvenzverfahren zur Erhaltung des Unternehmens oder zum Neuanfang bietet.

Wenn im Unternehmen eine Krisensituation droht oder die Krise sogar bereits eingetreten ist, sollte man sich unverzüglich Hilfe holen. Erste Anlaufstellen können hierbei die Industrie- und Handelskammern (IHKs) sein. Sie geben erste Orientierung und informieren über Unterstützungsmöglichkeiten. Die IHKs agieren dabei neutral und zeigen Lösungsmöglichkeiten im Rahmen des Prinzips „Hilfe zur Selbsthilfe“ auf.

# 1 ENTWICKLUNGSPHASEN UND VERLAUF VON KRISENSITUATIONEN



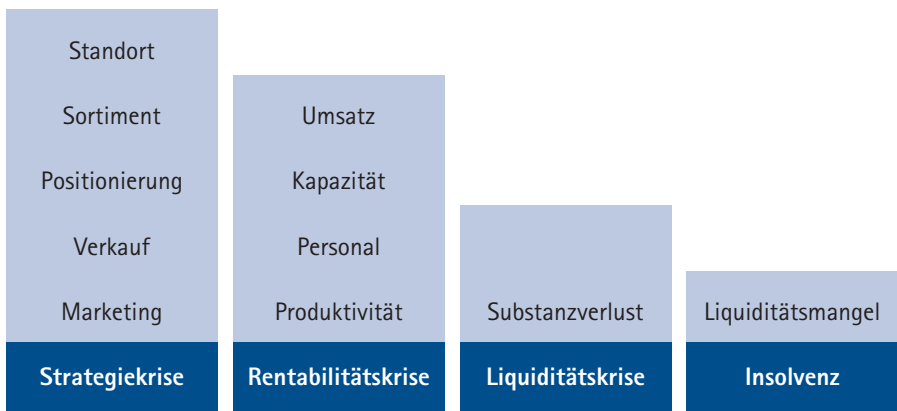
Für viele von einer Krisensituation bedrohten Unternehmer sind die Schuldigen an einer solchen Misere schnell gefunden. Das schlechte konjunkturelle Umfeld, eine zu hohe Steuer- und Abgabenbelastung, Fehlentwicklungen auf den Absatzmärkten oder das Wegbrechen wichtiger Schlüsselkunden werden oftmals als Erklärung für eigenes Fehlverhalten herangezogen.

Doch die Wirklichkeit sieht meistens anders aus: Nur in seltenen Fällen geraten Unternehmen quasi über Nacht durch äußere Einwirkungen in eine Krise. Weil es aber gerade in vielen kleinen und mittleren Unternehmen an einem funktionierenden Frühwarnsystem fehlt, bleiben Fehlentwicklungen oft viel zu lange verborgen. Dies erschwert ein notwendiges Gegensteuern – wenn es überhaupt noch möglich ist.

Grundvoraussetzung für das Einleiten der richtigen Schritte zur Abwehr einer möglichen Krisensituation ist, dass der Unternehmer die aktuelle betriebliche Situation kennt. Gerade in kleineren Unternehmen erfolgt die Unternehmensführung häufig „aus dem Bauch heraus“. Das reicht aber nicht aus, um dauerhaft wettbewerbsfähig zu bleiben oder sogar eine Marktführerschaft in der jeweiligen Nische oder Region zu erreichen.

Die folgende Grafik gibt einen Überblick über den typischen Verlauf einer Unternehmenskrise:

## Phasen der Unternehmenskrise



Jede Phase bedeutet eine weitere Einschränkung des Handlungs- und Finanzierungsspielraums. Für kleine und mittlere Unternehmen ist es daher von entscheidender Bedeutung, bereits erste Anzeichen einer Krise wahrzunehmen und darauf zu reagieren.

Eine krisenhafte Entwicklung beginnt zumeist mit der Strategiekrise. Die strategische Ausrichtung des Unternehmens berücksichtigt die Marktverhältnisse hinsichtlich Absatzmarkt, Kundenwünsche, Sortiment, Standort oder Vertriebsweg nicht mehr im notwendigen Maße. Diese Fehlentwicklungen können in der Regel nur innerhalb des Unternehmens wahrgenommen werden. Nach außen sichtbare Rahmenparameter zeigen oft noch positive Werte, wenn auch schon leicht abnehmend. Die Strategiekrise erscheint auf den ersten Blick vergleichsweise wenig kritisch zu sein, denn der Handlungsspielraum ist noch relativ groß und es bleibt noch Zeit auf die Risikosignale zu reagieren. Die Schwierigkeit liegt darin, die Frühwarnsignale zu erkennen!

In der folgenden Rentabilitätskrise, auch oftmals Ertragskrise genannt, zeigen sich bereits deutliche Veränderungen hinsichtlich der Ertragskraft in einzelnen Bereichen oder im ganzen Unternehmen. Die geplanten Umsatz- und Ertragsziele sind nicht mehr einzuhalten, da Umsätze und Gewinne sinken. Die Zahl der Aufträge geht zurück. Der Spielraum für zukünftige Investitionen wird kleiner. In einer Rentabilitätskrise ist schnelles und professionelles Handeln oberstes Gebot, denn die Umsetzung von Gegenmaßnahmen kostet Zeit. Auch wenn sie oft unbequem sind und für den Unternehmer eine zusätzliche Belastung darstellen, wäre ein Zögern die völlig falsche Entscheidung; denn dann wird eine erfolgreiche Bewältigung der Krise immer schwieriger. In der Praxis werden von der Unternehmensleitung die negativen Entwicklungen häufig als temporäres Phänomen gesehen, so dass am Kurs des Unternehmens weiter festgehalten wird. Auch mit einigen eher kosmetischen Maßnahmen zur Eindämmung der Erfolgskrise ist es sehr selten getan. Wer sich damit zufrieden gibt, führt den falschen Kurs mit neuem Schwung weiter – mit oft fatalen Folgen.

Weitere Umsatzrückgänge können insbesondere bei eigenkapitalschwachen kleinen und mittleren Unternehmen schnell in eine Liquiditätskrise führen. Diese jetzt auch nach außen sichtbare Krise hat für den Unternehmer verhängnisvolle Auswirkungen. Fällige Zahlungsverpflichtungen können nicht mehr bedient und Kundenaufträge nicht länger korrekt abgewickelt werden. Fremdkapital steht dem Unternehmer in dieser Situation oftmals nicht mehr zur Verfügung. Das Ansehen des Unternehmens wie auch des Unternehmers leiden, Lieferanten und Kunden steigen auch aus langjährigen Geschäftsbeziehungen aus. Die Existenz des Unternehmens ist bedroht! Die Signale für eine Liquiditätskrise werden meistens zu spät erkannt. In der Praxis reagieren Unternehmen häufig erst, wenn Zahlungsprobleme auftreten oder der Kontokorrentkredit dauerhaft ausgereizt ist. Doch der Spielraum um gegenzusteuern ist in einer Liquiditätskrise bereits sehr stark eingeschränkt.

Ist die Verhandlungsbereitschaft von Banken, Lieferanten und Kunden nicht mehr vorhanden und haben bereits wichtige Leistungsträger das Unternehmen verlassen, so führt der akute Liquiditätsmangel unweigerlich in die Insolvenz. Es hilft dabei wenig, wenn man sich in einer solchen Phase noch irgendwie mühsam ins Ziel rettet und um eine Insolvenz vielleicht gerade noch so herumkommt. Ohne eine strategische Neuausrichtung des Unternehmens als Konsequenz aus der vorher durchgemachten Strategiekrise wird es nicht gehen. In Ausnahmefällen kann eine Liquiditätskrise auch von heute auf morgen auftreten ohne dass eine Strategie- und Rentabilitätskrise vorangegangen ist, wie viele Unternehmen während der Corona-Pandemie leidvoll erleben mussten.

Welche Ursachen Krisen haben und an welchen Symptomen Sie diese erkennen können, zeigen wir Ihnen im folgenden Kapitel auf.

## 2 URSACHEN VON KRISEN



Eine Krise kann eine Vielzahl von Ursachen haben. Bereits eine Ursache alleine kann erhebliche Folgen für das Unternehmen, die Beschäftigten und schließlich auch den Unternehmer selbst haben. In der Regel sind die Krisen hausgemacht, liegen also innerhalb des Unternehmens. Nur in wenigen Fällen sind externe Faktoren das zentrale Problem.

### 2.1 INTERNE KRISENURSACHEN

#### Management – Unternehmensführung

- Starres Festhalten an früher erfolgreichen Konzepten
- Patriarchalischer Führungsstil
- Mangelnde Delegationsfähigkeit
- Entscheidungsschwäche
- Unorganisiertes Mahnwesen, mangelhaftes Rechnungswesen oder Planungs- und Kontrollsystem
- Es gibt keine neue Geschäftsideen, Produkte oder Dienstleistungen
- Strategische Planungen werden aus Zeitmangel aufgeschoben
- Zahl der Verbesserungsvorschläge geht zurück
- Mangelhaftes kaufmännisches Wissen
- Unangemessene hohe Privatentnahmen
- Keine oder unzureichende Frühwarnsysteme

Wesentliche Schwächen in der Unternehmensleitung, gerade bei inhabergeführten Unternehmen, sind nach wie vor patriarchalischer Führungsstil, oftmals in Verbindung mit einem starren Festhalten an früher erfolgreichen Konzepten, nach dem Motto „Das haben wir schon immer so gemacht und wird auch so bleiben“.

Häufig sind Inhaber von kleineren Unternehmen voll ins Tagesgeschäft eingebunden, sei es im Laden, auf der Baustelle oder in der Werkstatt. Sie beschäftigen sich dabei mit Dingen, die sie delegieren könnten. Mangelnde Delegation, also fehlendes Abgeben von Aufgaben



und Entscheidungskompetenzen, führt dazu, dass die Leitung eines Unternehmens nicht mehr ausgeübt werden kann. Denn die vielen anfallenden Aufgaben und Entscheidungen können irgendwann aus Zeitmangel nur noch unzureichend, halbherzig oder gar nicht mehr erledigt werden. Das macht Entscheidungen langwierig, das gesamte Unternehmen wird schwerfällig und wichtige Entwicklungen für das Unternehmen werden nicht selten einfach verpasst.

Im Ergebnis führt das zum Ausbleiben von Fortentwicklungen bis hin zu Innovationen zu einer Gefährdung der Marktposition. Darüber hinaus demotiviert dies die Beschäftigten, die sich selbst im täglichen Geschäft nicht mehr engagieren. Dies kann unter anderem daran erkannt werden, dass nur noch wenige Verbesserungsvorschläge gemacht werden. Es bedarf klarer Zielvorgaben, wohin sich das Unternehmen entwickeln soll. Wird die Einhaltung der Vorgaben nicht kontrolliert und die Beschäftigten bei deren Erreichung nicht unterstützt, kann die Leistung des Unternehmens deutlich schlechter werden.

Häufig nehmen sich Unternehmer für Kontrollen im Rechnungswesen nicht die notwendige Zeit. Gefahr droht, wenn es ihnen zudem an kaufmännischen Grundkenntnissen fehlt, um einfache betriebswirtschaftliche Instrumente einzusetzen und zu verstehen. Unternehmer, die nicht regelmäßig Einnahmen und Kosten kontrollieren, wissen nicht, ob sie richtig kalkuliert haben und ob überhaupt Gewinne erzielt werden. Fehlt dieser Überblick, ist die Gefahr von Verlusten hoch und es verstreicht wertvolle Zeit, um beispielsweise Kosten zu senken. Die Privatentnahmen sind auch stets im Blick zu behalten und gegebenenfalls an eine verschlechterte wirtschaftliche Situation des Unternehmens anzupassen.

## Personalwesen

- Schlechtes Betriebsklima
- Qualifikationsdefizite der Mitarbeiter
- Fehlende oder mangelhafte Personalplanung/-entwicklung
- Leistungsträger sind demotiviert oder haben sogar gekündigt
- Beurteilung der Führungskräfte verschlechtert sich
- Sinkende Bereitschaft zur Mehrarbeit oder Weiterbildung
- Krankenstand steigt
- Deutlich erhöhte Fluktuation in der Belegschaft
- Fehlende Attraktivität als Arbeitgeber

Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter, die den Anforderungen und ihrer Qualifikation entsprechend eingesetzt werden und sich mit dem Unternehmen/Arbeitgeber identifizieren, sind ein wichtiger Schlüssel für nachhaltigen Erfolg. Die Unternehmensführung muss darauf ausgerichtet sein, Personal bedarfsgerecht zu beschäftigen. Traut man sich die Personalauswahl nicht selbst zu, sollten spezialisierte Personalberatungen eingebunden werden. Bedenken Sie dabei immer, dass die Beschäftigten die Visitenkarte des Unternehmens gegenüber den Kunden sind.

Konstruktive Kritik von Seiten der Mitarbeiter ist nicht unbequem, sondern zeigt, dass sich diese mit dem Unternehmen auseinandersetzen und am Erfolg interessiert sind. Häufig sind sie mit den betrieblichen Routineabläufen besser als der Unternehmer selbst vertraut. Nutzen Sie diese Erfahrungen und Qualifikationen und nehmen Sie die Mitarbeiter „mit ins Boot“. Es ist einfacher, eine schwierige betriebliche Situation gemeinsam zu meistern. Erforderliche Zugeständnisse sind dann im Sinne des Unternehmens oft selbstverständlich.

Scheiden erfahrene, gut ausgebildete Fachkräfte aus, geht wertvolles Know-how verloren und sie hinterlassen Lücken, die womöglich nicht schnell genug oder adäquat geschlossen werden können – eine nicht zu unterschätzende Gefahr.

### **Organisation – Unternehmensstruktur**

- Defizite in der Organisationsstruktur, zögerliche Entscheidungsprozesse, keine klaren Zuständigkeiten
- Mangelhafte Projektplanung
- Kein Schutz vor unternehmerischen Risiken
- Rechtsformnachteile
- Unzureichende Absicherung von IT-Risiken

Die Organisation eines Unternehmens ist eng an die strategische Ausrichtung des Betriebes auszurichten und muss die Ziele von Kunden, Beschäftigten und Unternehmen in Einklang bringen. In vielen Unternehmen gibt es bei der Arbeitsorganisation einen erheblichen Bedarf zur Verbesserung. Zu den häufigsten Ursachen für eine mangelhafte Arbeitsorganisation gehören zögerliche Entscheidungsprozesse, keine klaren Zuständigkeitsregelungen sowie eine fehlerhafte oder zu geringe interne Abstimmung hinsichtlich Aufgabenteilung und Arbeitsaufgaben.

Projekte, die halbherzig geplant und durchgeführt oder gar ständig verworfen werden, binden Kapital. Es werden Ressourcen für die Planung und Durchführung eingesetzt, die sich nur dann lohnen, wenn Projekte erfolgreich und hinsichtlich Kosten und Nutzen kontrolliert durchgeführt werden. Straffe Budgetierung und ständiger Soll/Ist-Abgleich sind ebenso einfache wie wichtige Instrumente, um Projekte zielgenau umzusetzen oder auch rechtzeitig festzustellen, dass ein Projekt möglicherweise aufgegeben werden muss. Jeder Auftrag sollte als Projekt bewertet und nach Abschluss nachkalkuliert werden. Nur so kann man feststellen, ob damit auch Ertrag erwirtschaftet wurde.

Bei der Absicherung von betrieblichen Risiken (siehe auch Kapitel 6) wird oft am falschen Ende gespart. Tritt ein Schaden ein, kann möglicherweise der ganze Betrieb in Gefahr geraten. Unter Hinzuziehung eines Spezialisten ist die Investition in ein individuell zugeschnittenes Risikomanagement-Paket dringend geboten. Die Versicherungsbedingungen sind dabei sehr gewissenhaft zu prüfen, damit Schäden auch tatsächlich übernommen werden.

Bei der Wahl der Rechtsform sollten neben den Möglichkeiten der Haftungsbeschränkung genauso die Folgekosten sowie steuerliche Konsequenzen bedacht werden. So fallen bei der Gründung einer Kapitalgesellschaft, zum Beispiel GmbH, neben der Erbringung des Stammkapitals, Kosten für die Erstellung von Verträgen und Bilanzen sowie Einrichtung und laufende Buchführung an.

Eine störungsfreie Datenverarbeitung und ein jederzeit gesicherter Zugriff auf Daten ist für einen reibungslosen Betriebsablauf unentbehrlich. Die zunehmende Digitalisierung bringt es mit sich, dass nicht nur mehr Daten anfallen, sondern der Schutz von Daten und die Sicherheit automatisierter Arbeitsabläufe noch wichtiger werden. Schäden entstehen auf dreierlei Wegen: Ereignisse wie Feuer und Wasser, Sicherheitslücken in Programmen und missbräuchliche Nutzung sensibler Daten.

Hard- und Softwarerisiken lassen sich besonders durch regelmäßige Datensicherung, laufende Softwarepflege und Versicherungsschutz begrenzen. Kriminelle nutzen vor allem das Internet zu erpresserischen Zwecken aus (Hackerangriffe). Solche Angriffe erfolgen oftmals durch per E-Mail versandte Trojaner, Einschleusung infizierter USB-Sticks, fingierte Anrufe oder die Infizierung von Laptops oder Smartphones. Egal wie Schäden entstanden sind, es kommt zu Betriebsstörungen oder sogar zu einer längeren Betriebsunterbrechung. Dazu fallen Kosten für die Wiederherstellung von Daten, Hard- und Software an, es kann zu Umsatzausfällen, zu falschen Geldbewegungen und vielen weiteren negativen Folgen kommen.

## Beschaffung und Logistik

- Starre Bindungen an Lieferanten
- Hohe Lagerhaltung, dadurch starke Kapitalbindung
- Zu teure Beschaffung der Waren oder Rohstoffe durch Bindung an Lieferanten
- Mängel bei Teilen von Zulieferern (Qualitätsproblem)
- Auftragsverzögerungen durch längere Lieferzeiten
- Zu hohe Kapazität und Kosten des eigenen Fuhrparks
- Lieferkettenprobleme aufgrund von Abhängigkeiten

Bezogen auf die Produktkosten machen die Materialkosten regelmäßig mehr als 50 Prozent aus. Somit bilden die Materialkosten in der Industrie respektive der Wareneinkauf im Handel den zentralen Kostenfaktor. Vor diesem Hintergrund gilt auch heutzutage die alte Kaufmannsweisheit „Im Einkauf liegt der Gewinn“. Damit ist aber nicht gemeint, dass sich der Einkauf nur auf möglichst billigen Material-/Warenbezug beschränken sollte, sondern auch die Pflege der Lieferantenbeziehungen und optimierte Lagerhaltung beinhaltet. Sind zu viele Waren auf Lager, wird unnötig Kapital gebunden. Der Lagerumschlag sollte sich an Branchenvergleichszahlen orientieren.

Das Beschaffungswesen kann durch Auswahl geeigneter Lieferanten und Umsetzung passender Strategien entscheidend zur Erfüllung übergeordneter Ziele, insbesondere der Kundenzufriedenheit, beitragen. Sie sollten deshalb ihre Zulieferer sehr genau auswählen. Hierbei ist nicht nur der Preis, sondern auch Zuverlässigkeit, Termintreue oder Qualität wichtige Entscheidungskriterien. Pflegen Sie Ihre Lieferantenbeziehungen fortwährend und machen Sie sich auf keinen Fall von einzelnen Lieferanten abhängig.

## Produktion

- Zu starre Bindung an einzelne Produkte oder Produktsegmente
- Mangelhafte Fertigungssteuerung, mangelnde Maschinenauslastung
- Technologie entweder veraltet oder noch unerprobt
- Überalterung der Produktionsanlagen
- Zu hoher Produktionsausschuss durch unzureichende Qualitätssicherung
- Keine systematische Auswertung von Reklamationen
- Qualifikationen der Mitarbeiter sind nicht mehr auf dem neuesten Stand
- Unwirtschaftliche Eigenfertigung anstatt Fremdbezug
- Aufbau von Leerkapazitäten

- Falsche Betriebsstätte
- Zu teure Maschinen
- Fehlendes Know-how bei Digitalisierung und Automatisierung

Die Produktion sollte stets auf einem Stand sein, der die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sicherstellt. Dies gilt für die angemessene Größe der Räumlichkeiten über die technologische Leistungsfähigkeit der Maschinen, die Anzahl und Qualität der Beschäftigten in der Produktion bis hin zum Produkt selbst.

Vor einer Erweiterung der Fertigungskapazitäten gilt es immer zu prüfen, ob die Maschine ausgelastet werden kann und ob qualifizierte Beschäftigte für deren Bedienung vorhanden sind. Es kann sinnvoll sein, mit externen Dienstleistern zusammenzuarbeiten, sofern eine gleichbleibende Qualität sichergestellt ist.

### **Markt – Absatz – Vertrieb – Marketing**

- Umsatz basiert nur auf wenigen Produkten oder Dienstleistungen
- Überwiegend Umsätze mit älteren Produkten; es gibt keine Neuerungen
- Vielzahl an Produkten, zu breites Sortiment
- Schlechter Service
- Neue Produkte werden von den Kunden nicht angenommen
- Markteinführung von Substitutionsprodukten
- Abhängigkeit von einem oder mehreren Großkunden
- Keine neuen Kunden werden gewonnen
- Reklamationshäufigkeit und Stornierungen von Aufträgen nehmen stark zu
- Kein zielgruppenorientiertes Marketing
- Viele Kunden an Konkurrenten verloren
- Anwachsende Konkurrenz drückte das Preisniveau
- Keine kontinuierliche Beobachtung der Konkurrenten
- Vertriebsweg passt nicht zu Produkten und Kundenerwartungen
- Vertriebskanäle nicht auf verändertes Kaufverhalten angepasst
- Falsche Preispolitik, da Absatz nur noch bei größeren Preisnachlässen
- Mangelnde Kunden- und Vertriebsorientierung der Mitarbeiter

Die Absatzpolitik mit ihren Problemstellungen ist häufig eine Folge von schlechtem Management oder unzureichender Unternehmensführung. Gerade in diesem Bereich sollten eigene Kompetenzen aufgebaut oder mit kompetenten Spezialisten zusammengearbeitet

werden. Eine Krise beginnt häufig mit einem Umsatzrückgang, der auf sinkenden Absatz zurückzuführen ist. In dieser Situation kann nur im Unternehmen selbst gegengesteuert werden. In einer Krise das Marketing und den Vertrieb einzuschränken, hätte fatale Folgen auf Umsatz und Ertrag. An dieser Stelle sollte daher zuletzt gespart werden. Dennoch gilt es Vertriebswege und Marketinginstrumente stets auf deren Effizienz hin zu überprüfen.

## Investitionen

- Zu hohe Investitionen, welche das Unternehmen stark belasten und nicht risikoadäquat durchgeführt werden
- Falscher Investitionszeitpunkt (zu früh, zu spät)
- Fehleinschätzung des Investitionsvolumens
- Unterlassen von wichtigen Investitionen:  
Ersatz alter Maschinen durch modernere und effizientere Anlagen, Investitionen zur Energie- und Ressourceneinsparung, Investitionen in Mitarbeiterqualifizierung und Vertrieb
- Langfristige Investitionen (z. B. Maschinen) werden kurzfristig finanziert
- Kein Eigenkapitaleinsatz bei der Finanzierung von Investitionen

Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens hängt stark mit Investitionen in fortschrittliche Technologien und Entwicklungen zusammen. Wichtig ist der richtige und betriebsgerechte Zeitpunkt für die Investitionen, unabhängig davon, in welcher Branche das Unternehmen tätig ist. Alle Investitionsentscheidungen sind darauf zu überprüfen, ob Zins- und Tilgungsbelastungen durch entsprechende Erträge erwirtschaftet werden, ob günstigere Lösungen zum gleichen Ziel führen und ob Unternehmensziele mit Investitionen in mehreren Stufen erreicht werden können.

## Finanzen – Liquidität – Controlling

- Unvollständige oder fehlende Finanzplanung
- Mangelnde Fristenkongruenz im Bereich der langfristigen Finanzierungen:  
Langlebige Wirtschaftsgüter wie z. B. Maschinen kurzfristig finanziert
- Hohe Zins- oder Tilgungsbelastung
- Kontokorrentkredit-Linie ausgeschöpft oder sogar überzogen
- Keine Nutzung von Skonto
- Lieferantenkredite wurden gekürzt oder ganz eingestellt
- Warenkreditversicherer hat sich zurückgezogen (Vertrauensproblem)

- Abhängigkeit nur von einem Finanzierungsinstrument oder Kreditinstitut
- Defizite bei Kostenrechnung und Kalkulation
- Gesunkene Deckungsbeiträge,  
z.B. infolge fehlender Anpassung der Kalkulation
- Mangelhafte Erfolgsaufschlüsselung,  
z.B. nach Sparten, Produkten, Kundengruppen, Filialen
- Keine adäquate Liquiditätsplanung
- Liquidität ist stark gesunken
- Hausbank kürzte Kreditlinie oder hat Zahlungen zurückgehen lassen
- Außenstände sind enorm angestiegen
- Forderungsausfälle haben beträchtlich zugenommen
- Auftragsvolumen innerhalb kurzer Zeit deutlich gesunken
- Großer Anstieg der Steuerbelastung aufgrund von Gesetzesänderungen

Finanzierungsfehler sind nach wie vor zusammen mit Managementfehlern die Hauptursache für Krisen und Insolvenzen. In vielen Unternehmen fehlt ein betriebsgerechtes Controlling mit den passenden Instrumenten, die durch effizienten und zeitnahen Informationsfluss die Steuerung des Unternehmens erleichtern. Neben den Möglichkeiten der Kostenkontrolle und Preiskalkulation lassen sich durch den Einsatz gezielter Kennzahlen die Entwicklung und die aktuelle Situation innerhalb des Unternehmens ermitteln. Dadurch kann der notwendige Handlungsbedarf rechtzeitig abgeleitet werden.

Zu den wesentlichen Ursachen für Liquiditätsprobleme gehören anhaltende Verluste, verspätete Kundenzahlungen, nicht kongruent finanzierte Wirtschaftsgüter, wegbrechende Aufträge in kurzer Zeit und unerwartete Steuernachzahlungen. Das Risiko, nicht mehr zahlungsfähig zu sein, tritt zumeist nicht über Nacht ein und lässt sich daher mit Hilfe einer rollierenden, also monatlich angepassten, Liquiditätsplanung gut überwachen. Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass kleinere Unternehmen eine Liquiditätsplanung kaum einsetzen, sei es aus Unkenntnis oder mangelnden Ressourcen. Der Vorteil dieses Instrumentes ist schlicht, dass finanzielle Engpässe frühzeitig erkannt werden und Gegenmaßnahmen eingeleitet werden können.

Forderungsverluste belasten die Liquidität des Unternehmens ebenfalls und können schlimmstenfalls die Existenz bedrohen. Ein zielgerichtetes und zeitnahes Forderungsmanagement ermöglicht das frühzeitige Erkennen von Ausfallrisiken, spart Kosten und verbessert die Liquidität.

## 2.2 EXTERNE KRISENURSACHEN

---

Unternehmenskrisen können neben internen Ursachen auch durch externe Faktoren und Ausnahmesituationen ausgelöst werden. Externe Krisenursachen sind die Faktoren, auf welche Unternehmen keinen oder nur sehr geringen Einfluss haben. Ihren Ursprung haben sie oft in nicht sofort erkennbaren Entwicklungen oder Vorfällen, die nicht ohne weiteres in Zusammenhang mit einer Unternehmenskrise zu bringen sind. Häufig kommt es bei externen Krisenursachen zu einem Art Dominoeffekt mit Auswirkungen auf die gesamte Wertschöpfungskette. Die externen Krisenursachen lösen in der Regel einen allgemeinen strategischen Anpassungsdruck für das Unternehmen aus. Reagiert die Unternehmensleitung nicht ausreichend und rechtzeitig, führen diese Faktoren in eine Unternehmenskrise. Daher müssen Unternehmen nicht nur auf intern, sondern auch auf extern verursachte Krisen Vorkehrungen treffen.

Während der Corona-Pandemie und dem Russland-Ukraine-Krieg mit ihren vielschichtigen wirtschaftlichen und finanziellen Auswirkungen wurden diese exogenen Faktoren im Falle einer Unternehmenskrise oder einer Insolvenz gern als Gründe für das unternehmerische Scheitern vorgebracht. Hierbei blieb jedoch unberücksichtigt, dass die krisenresiliente Aufstellung eines Unternehmens von diesem sehr wohl beeinflusst werden kann. Das Fehlen entsprechender Vorkehrungen für den Eintritt einer Krise kann unter Umständen einen haftungsrelevanten Managementfehler darstellen.

### **Marktveränderungen – Konjunktur**

Die permanente Beobachtung des Marktes und der konjunkturellen Lage sind elementare Aufgaben von Unternehmensinhabern und Führungskräften. Denn ursächlich für eine Unternehmenskrise ist meistens, dass die verkauften Produkte oder die angebotenen Dienstleistungen nicht ausreichend Gewinn einbringen, um die anfallenden Kosten und notwendigen Privatentnahmen zu bestreiten. Damit ist offenkundig, dass gravierende Marktveränderungen ein Auslöser für eine Krise sein können, aber nicht die Ursache selbst sind. Gleiches gilt für konjunkturell bedingte Rezessionen. So kann eine Reihe von Unternehmen in einem Konjunkturtief zumindest akute Krisensituationen vermeiden, während andere sogar in konjunkturell guten Zeiten in ernsthafte Schwierigkeiten geraten.



Externe Ursachen für Marktveränderungen können sein:

- Konjunkturrückgang
- Schrumpfende, gesättigte Märkte
- Steigende Wettbewerbsintensität
- Kostenvorteile neuer, starker Mitbewerber
- Neue Substitutionsprodukte
- Verändertes Kaufverhalten, veränderte Kaufkraft
- Technologiesprünge
- Probleme am Beschaffungsmarkt
- Veränderungen der staatlichen Regulierung
- Neue Gesetze oder Vorschriften

### **Steigende Energie- und Rohstoffkosten**

Mit steigenden Kosten für Energie und Rohstoffe wird auch die Produktion teurer. Es ist sehr schwierig, diese steigenden Kosten rechtzeitig auf den Preis des Produkts oder der Dienstleistung umzulegen. Daher kann es bei sprunghaft steigenden Energie- und Rohstoffpreisen schnell dazu kommen, dass die ursprüngliche Preiskalkulation nicht gehalten und kurzfristig ausgeglichen werden kann. Ein Beispiel aus der jüngeren Vergangenheit ist der Beginn des Russland-Ukraine-Krieges im Februar 2022, der quasi über Nacht die Energie- und Rohstoffpreise in die Höhe hat schießen lassen.

### **Lieferengpässe**

Für Probleme in den Lieferketten gibt es viele verschiedene Gründe, die teilweise wechselseitige Auswirkungen haben. Die globale Verbreitung des Corona-Virus 2020 führte in der Folge zu einer Überlastung respektive Unterbrechung internationaler Lieferketten durch weltweite Lockdowns und Einschränkungen bis hin zu strengen Grenzkontrollen.

Neben staatlichen Eindämmungsmaßnahmen während einer Pandemie können Materialmängel, Produktionsengpässe oder Arbeitskräftemangel Lieferprozesse erheblich beeinträchtigen. Ursächlich können auch Unglücke wie die Blockierung des Suezkanals durch ein Containerschiff im März 2021 sein. Hunderte Schiffe konnten die Wasserstraße mehrere Tage nicht passieren, was den weltweiten Handel erheblich störte. Weitere mögliche externe Krisenursachen mit Auswirkungen auf die Lieferprozesse sind: Kriege, Naturkatastrophen, Seuchen, Streiks, politische und soziale Unruhen.

Lieferengpässe sorgen bei den betroffenen Unternehmen für zahlreiche Einschränkungen im Betriebsablauf. Höhere Einkaufspreise, längere Wartezeiten auf bestellte Waren, Materialien und Rohstoffe sowie ein gestiegener Planungsaufwand stellen Unternehmen vor große Herausforderungen. So können Unternehmen oftmals bestehende Aufträge nicht abarbeiten, müssen teilweise neue Aufträge ablehnen, die Produktion drosseln oder sogar stoppen. Dadurch kommt es bei den Unternehmen zu bedrohlichen Umsatzausfällen.

### **Forderungsausfall**

Eine hohe finanzielle Abhängigkeit von einem Großkunden stellt ein enormes Risiko dar. Fällt hier eine Zahlung komplett aus, ist ein Dominoeffekt zu befürchten. Ziehen Sie daher eine Forderungsversicherung oder Factoring in Betracht, um vor Zahlungsausfällen geschützt zu sein.

### **Steigende Steuer- und Abgabenbelastung**

Werden Steuern oder Abgaben erhöht, hat dies unmittelbar Auswirkungen auf die unternehmerische Kostenkalkulation. Oftmals können Steuer- oder Abgabenerhöhungen nicht vollständig an die Kunden weitergegeben werden und müssen daher teilweise von den Unternehmen selbst getragen werden. Eine ständige Anpassung der Kalkulationsgrundlagen ist daher unerlässlich.

### **Sonstige externe Krisenursachen**

Weitere Beispiele für mögliche externe Krisenursachen sind:

- Krise oder Insolvenz von Lieferant, Zulieferer oder Franchisegeber
- Hohes Zinsniveau
- Wechselkursschwankungen
- Wettbewerbsverzerrende Subventionen
- Unterlassene Strukturpolitik
- Steuerbelastungen zugunsten von Substitutionsgütern
- Unerwartete Rechtsstreitigkeiten oder Gewährleistungsfälle
- Neue gesetzliche Vorschriften

## 3 KRISEN FRÜH ERKENNEN



„Gefahr erkannt, Gefahr gebannt“, sagt der Volksmund. Dies gilt insbesondere auch für Unternehmen.

Für kleine und mittlere Unternehmen ist es von entscheidender Bedeutung, bereits erste Anzeichen einer krisenhaften Entwicklung wahrzunehmen und darauf zu reagieren. Nur selten geraten Unternehmen von heute auf morgen in Schwierigkeiten – Ausnahmen aus der jüngeren Vergangenheit stellen die Corona-Krise und der Russland-Ukraine-Krieg dar.

Akute Liquiditätsprobleme haben zumeist eine längere Vorgeschichte. In der Regel werden die entscheidenden Fehler schon einige Zeit vor der Schiefelage gemacht. Weil es aber in vielen Betrieben an einem Frühwarnsystem fehlt, bleiben solche Defizite zu lange verborgen. In der Krise sind dann die Möglichkeiten des Unternehmens, einem negativen Trend entgegenzusteuern, oftmals begrenzt. Es gilt daher sich permanent mit den Themen Risiko-Erkennung und Krisen-Prävention auseinanderzusetzen.

Mit Hilfe des nachfolgenden Check-ups können Sie Schwachpunkte und Fehlerquellen in den zentralen Bereichen Ihres Unternehmens ermitteln und damit eine drohende Krisensituation frühzeitig erkennen und entgegenwirken:

### Management

- Es fällt schwer Entscheidungen zu treffen und Aufgaben zu delegieren
- Einseitig technisch ausgerichtetes Know-how bzw. mangelndes kaufmännisches Wissen
- Persönliche Differenzen unter den Verantwortlichen über unternehmerische Entscheidungen
- Starres Festhalten an früher erfolgreichen Konzepten
- Es gibt keine neue Geschäftsideen, Produkte oder Dienstleistungen
- Strategische Planungen werden aus Zeitmangel aufgeschoben oder werden zunehmend unrealistischer
- Unangemessene hohe Privatentnahmen
- Es gibt keine Notfallplanung für den plötzlichen Ausfall des Unternehmers
- Trotz fortgeschrittenen Alters des Inhabers wird die Unternehmensnachfolge nicht geregelt

## Personal

- Fehlende oder mangelhafte Personalplanung und -entwicklung
- Hinweise auf Qualifikationsdefizite der Beschäftigten
- Betriebsklima verändert sich negativ
- Motivation der Mitarbeiter nimmt ab
- Anzeichen für eine niedrige Auslastung des Personals
- Wichtige Mitarbeiter kündigen
- Krankenstand und Fluktuation steigen an

## Unternehmensführung

- Aktuelle Bilanzen/Jahresabschlüsse und laufende betriebswirtschaftliche Auswertungen (BWAs) liegen nicht oder immer später vor
- Ein Austausch mit Steuerberater und Hausbank über die betriebliche Unternehmenssituation und -entwicklung findet nicht mehr regelmäßig statt
- Es gibt Anzeichen für ein unorganisiertes Mahnwesen, ein unzureichendes Rechnungswesen oder Planungs- und Kontrollsystem
- Nachkalkulationen werden nicht mehr regelmäßig durchgeführt
- Keine oder unzureichende Frühwarnsysteme
- Unternehmensführung ist stark auf einen oder sehr wenige Kunden fokussiert
- Kundenorientierung nimmt ab, z. B. niedrigerer Service
- Organisationsstruktur des Unternehmens im Detail nicht bekannt

## Digitalisierung

- Standort verfügt nicht über einen ausreichend schnellen Internetzugang
- Neue technologischen Entwicklungen werden nicht beobachtet und ins Unternehmen integriert
- Die Datensicherheit bei der eigenen IT-Infrastruktur oder im elektronischen Geschäftsverkehr ist nicht gewährleistet
- Das digitale Know-how im Unternehmen ist veraltet; digitale Kompetenzen werden auch nicht durch Weiterbildungen des Personals auf- und ausgebaut

## Markt

- Auftragsvolumen sinkt
- Es werden keine neuen Kunden gewonnen oder sogar Kunden verloren
- Neue Angebote werden von den Kunden nicht angenommen
- Abhängigkeit von wenigen Auftraggebern/Abnehmern/Kunden steigt
- Anwachsende Konkurrenz drückt das Preisniveau
- Zunehmende Gewährung von Preisnachlässen, die marktunüblich sind
- Lagerumschlagshäufigkeit nimmt ab
- Wertberichtigungen beim Lagerbestand
- Reklamationen oder Beschwerden von Kunden nehmen zu
- Unzureichende Marktaktivitäten
- Nicht adäquate Vertriebsstrukturen
- Die aktuellen Marktentwicklungen sind nicht bekannt

## Branchenstruktur/-lage

- Branche weist keine höheren Wachstumsraten auf
- Konjunktur- oder Branchenaussichten verschlechtern sich
- Nachrichten über Mitbewerber, die nicht mehr beliefert werden
- Informationen über Entlassungen in vergleichbaren Betrieben
- Insolvenzrate in der Branche steigt an
- Neue Gesetze oder Vorschriften verschlechtern die Branchenbedingungen

## Produktion, Beschaffung, Logistik

- Auslastung der Maschinen bzw. Produktionskapazitäten sinkt
- Produktivität nimmt ab
- Qualitätsprobleme treten auf
- Es kommt zu Lieferverzögerungen
- Überalterung der Produktionsanlagen
- Markteinführung von Substitutionsprodukten
- Kostensteigerungen bei der Beschaffung von Ressourcen
- Unterbrechung der Rohstoffversorgung
- Zunehmende Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten
- Bestand an fertigen Erzeugnissen ist in den letzten Monaten angewachsen
- Bestellverhalten hat sich verändert (Menge, Häufigkeit, Zeitpunkt etc.)
- Sinkende Auslastung des eigenen Fuhrparks

## Finanzen/Liquidität

- Umsatz oder Gewinn sinken
- Eigenkapital-Quote geht zurück
- Unvollständige oder fehlende Finanz- und Liquiditätsplanung
- Außenstände steigen erheblich an
- Langfristige Investitionen werden kurzfristig finanziert
- Zinsbelastung steigt bzw. ist bereits relativ hoch
- Lieferantenkredite werden gekürzt oder ganz eingestellt
- Warenkreditversicherer zieht sich zurück
- In wachsendem Maße Verzicht auf Skonto oder Lieferantenkredite
- Kontokorrent-Kreditlinie wird immer stärker ausgeschöpft
- Kapitaldienst/Verbindlichkeiten können nur mit Verzögerung bedient werden
- Forderungsausfälle steigen

Jede Check-up-Frage, die Sie mit „Ja“ beantworten verdient Ihre Aufmerksamkeit! Wenn Sie mehrere Fragen mit „Ja“ beantwortet haben, sollten Sie unbedingt sofort handeln!

## Betriebliches Frühwarnsystem installieren

Eine permanente Überwachung der laufenden Unternehmenszahlen und deren regelmäßige Analyse sind zur Früherkennung von krisenhaften Entwicklungen enorm wichtig. Die Praxis zeigt, dass in kleinen Unternehmen Risiken und Bedrohungen oft zu spät erkannt werden oder sogar völlig unentdeckt bleiben. Daher sollte in jedem Unternehmen ein betriebliches Frühwarnsystem installiert sein. Das muss kein ausgefeiltes betriebswirtschaftliches Instrumentarium oder gar ein teures Softwareprodukt sein. Es genügt häufig schon eine Tabelle, in der die potenziellen Risikobereiche und deren Indikatoren zusammengestellt werden. Für die meisten in Kapitel 2 aufgeführten Krisenursachen sollten Sie sich typische und geeignete Indikatoren respektive Kennzahlen überlegen und diese monatlich erheben.

### Beispiel:

VERTRIEBSKENNZAHLEN	SOLL	IST	HANDLUNGSBEDARF
Umsatzabhängigkeit Kunde A	20 %	60 %	Neukunden gewinnen
Umsatz je Handelsvertreter	10 verkaufte Maschinen pro Quartal	5 verkaufte Maschinen	Gespräch mit Handelsvertretern
Vertrieb online	10 Bestellungen pro Monat	10 Bestellungen	Kein Handlungsbedarf

## 4 STANDORTBESTIMMUNG MIT DEM IHK-KRISENTERMOMETER



Nun wenden wir uns der Frage zu, wie Sie im ersten Schritt die aktuelle wirtschaftliche Situation in Ihrem Unternehmen ermitteln können.

### IHK-Krisenthermometer

Mit der Unternehmenswerkstatt (UWD) bieten die IHKs in Baden-Württemberg ein modernes digitales Angebot für Unternehmen an. Die Nutzer der UWD erhalten unter <https://bw.uwd.de> mit dem Modul „Sicherheit“ einen benutzerfreundlichen, kostenlosen und vertraulichen Zugang zu Informationen und Tools rund um das Themenfeld „Unternehmenssicherung und Krise“. Herzstück ist ein von den IHKs in Analogie zu einem klassischen Fieberthermometer selbst entwickelter Krisenthermometer.

### Warum das Bild vom Fieber?

Ein gesundes Unternehmen hat viele komplexe Vorgänge, die je nach Betriebsgröße aufeinander abgestimmt sind und ineinandergreifen, genau wie ein gesunder Körper. Sobald etwas aus dem Gleichgewicht gerät, zeigt sich eine Reaktion. Das Fieber hat unterschiedliche Stufen, anhand derer sich die Struktur von betrieblichen Schwierigkeiten als Bild gut darstellen lässt. Fieber ist ein Symptom, das verschiedene Ursachen haben kann. Symptome bedeuten, dass die Ursache gefunden und „geheilt“ bzw. beseitigt werden muss.

Beim Krisenthermometer werden anhand der wichtigsten Größen im Unternehmen die gängigsten Ursachen für Schwierigkeiten im Unternehmen zusammengestellt. Diese Größen sind Umsatz, Gewinn und Liquidität. Je nachdem, wie sich diese Größen zueinander verhalten und sich entwickeln, lässt sich für das Unternehmen feststellen, ob und in welcher Intensität (in diesem Falle „Fieber“) sich das Unternehmen in Schwierigkeiten befindet. Die „Höhe des Fiebers“ wird dabei mit den Farben dunkelgrün, über gelb bis dunkelrot dargestellt (insgesamt sechs Ausprägungen).

Die IHKs bieten Unternehmen mit dem Krisenthermometer eine Möglichkeit zum Selbst-Check, mit dem sie eine erste Standortbestimmung vornehmen können und je nach Ergebnis geeignete Handlungsansätze und Impulse zur Überwindung der unternehmerischen Situationen aufgezeigt bekommen. Nutzen Sie den IHK-Krisenthermometer für eine erste Standortbestimmung Ihres Unternehmens!

## 5 PARTNER UND FÖRDERMÖGLICHKEITEN ZUR UNTERNEHMENSSICHERUNG



Es gibt eine Vielzahl von Partnern, die Unternehmen bei der Unternehmenssicherung und der Bewältigung von betrieblichen Krisen unterstützen. Für den Einsatz von externen Unternehmensberatern können Zuschüsse beantragt werden. Zur Liquiditätssicherung gibt es Förderdarlehen und Bürgschaften.

### Erste Anlaufstelle: IHK

Die Industrie- und Handelskammern sind erste Anlaufstelle für kleine und mittlere Unternehmen, die sich in drohenden oder akuten Schwierigkeiten befinden. Sie bieten individuelle Erstberatungen in Krisensituationen, helfen bei rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Themen, bei Fragen zu Förderprogrammen und alternativen Finanzierungsmöglichkeiten sowie bei der Vorbereitung von Kreditgesprächen.

Über Netzwerke und Kooperationen der IHKs können Kontakte zu Förderinstituten, zu Beratungseinrichtungen, zu Wirtschafts- und Branchenverbänden sowie zu weiteren relevanten Ansprechpartnern aufgebaut werden. Zudem bieten die IHKs regelmäßige Finanzierungsprechstage und digitale Beratungen mit der L-Bank und der Bürgschaftsbank Baden-Württemberg an.

### Weitere Unterstützer und Helfer

Eine wichtige Rolle als Unterstützer in einer unternehmerischen Krise haben Steuerberater respektive Wirtschaftsprüfer. Diese sind mit den wirtschaftlichen und steuerlichen Verhältnissen des Unternehmens vertraut. Auch Kreditinstitute sollten als Helfer in der Krise gesehen werden. Deshalb sollte stets ein offener und vertrauensvoller Umgang mit den Mitarbeitern der Hausbank gepflegt werden.

Ebenfalls eine wichtige Funktion bei der Bewältigung von Unternehmenskrisen haben Unternehmensberater. Sie verfügen über betriebswirtschaftliches Know-how sowie Branchenwissen und sehen das Unternehmen aus einer neutralen Sicht. Dadurch können sie Ansatzpunkte für betriebliche Verbesserungen aufzeigen und bei der Umsetzung von entsprechenden Maßnahmen unterstützen. Für die Einbindung von externem Know-how gibt es von Bund und Land Zuschüsse.



## **Beratungsförderung**

Förderprogramme des Bundes und des Landes unterstützen kleine und mittlere Unternehmen dabei, ihre Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit mit Hilfe von qualifizierten Unternehmensberatern zu sichern oder wiederherzustellen. Nachfolgende Beratungskostenzuschüsse können genutzt werden.

### **Bundesprogramm „Förderung von Unternehmensberatungen für KMU“**

Junge und bereits am Markt etablierte Unternehmen (mit weniger als 250 Mitarbeiter und max. 50 Mio. Euro Jahresumsatz oder 43 Mio. Euro Bilanzsumme) werden mit dem Programm „Förderung von Unternehmensberatungen für KMU“ bei wirtschaftlichen, finanziellen, personellen und organisatorischen Fragen der Unternehmensführung unterstützt. Ziel der Förderung ist es, die Erfolgsaussichten, die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit sowie die Beschäftigungs- und Anpassungsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zu erhöhen. Auch Unternehmen, die sich in wirtschaftlich angespannter Situation befinden, können mit diesem Programm gefördert werden.

Die Bemessungsgrundlage für die Förderung beträgt 3.500 Euro bei einem Fördersatz von 50 Prozent. Der maximale Zuschuss pro Beratung beträgt damit 1.750 Euro. Je Unternehmen können mehrere in sich abgeschlossene Beratungen gefördert werden, jedoch nicht mehr als zwei pro Jahr und maximal fünf innerhalb der Geltungsdauer der Förderrichtlinie bis 31. Dezember 2026.

Unternehmen, die sich bei der Antragstellung im ersten Jahr nach der Gründung befinden, müssen ein kostenloses Informationsgespräch mit einem regionalen Ansprechpartner (z. B. mit der IHK) führen. Auch etablierte Unternehmen sollten ein solches Gespräch in Anspruch nehmen. Das Programm wird durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz und den Europäischen Sozialfonds Plus kofinanziert.

## **Förderung von Kurzberatungen**

Das Land Baden-Württemberg fördert kleine und mittlere Unternehmen durch verbilligte Kurzberatungen mit dem Programm „Beratungen für den Mittelstand“. Zum Beratungsumfang gehören konzeptionelle Beratungen in wirtschaftlichen, finanziellen, technischen und organisatorischen Problemfeldern der Unternehmensführung, die Anpassung an neue Wettbewerbsbedingungen oder Themen wie Umwelt, Energie, Export, Unternehmensübergabe und Vertrieb.

Die Koordinierung erfolgt über Beratungsorganisationen wie das RKW Baden-Württemberg ([www.rkw-bw.de](http://www.rkw-bw.de)) bzw. Fachverbände wie den Hotel- und Gaststättenverband ([www.dehogabw.de](http://www.dehogabw.de)) oder den Handelsverband (<https://badenwuerttemberg.einzelhandel.de>).

Die meisten IHKs bieten Sprechtag mit dem RKW an. In kostenlosen Erstgesprächen werden Handlungsfelder identifiziert und das weitere Vorgehen aufgezeigt. Für IHK-Mitgliedsunternehmen mit einem Vorjahresumsatz von bis zu 5 Mio. Euro gibt es unter bestimmten Voraussetzungen bei RKW-Beratungen durch eine IHK-Teilkostenübernahme eine zusätzliche Verbilligung.

## **Liquiditätssicherung durch Förderprogramme und Bürgschaften**

Kleine und mittlere Unternehmen mit einem Liquiditäts- oder Restrukturierungsbedarf können unter bestimmten Voraussetzungen öffentliche Förderprogramme und Bürgschaften in die Finanzierung einbinden. Die Anträge sind über ein Kreditinstitut (Hausbankprinzip) zu stellen.

## **Liquiditätskredit der L-Bank**

Die L-Bank Baden-Württemberg ([www.l-bank.de](http://www.l-bank.de)) bietet mit dem Liquiditätskredit ein Programm für betriebliche Konsolidierungen, beispielsweise zur Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit, für Umschuldungen aus dem Kontokorrent oder zur Ablösung von Lieferantenverbindlichkeiten. Finanziert wird auch ein wachstumsbedingter Betriebsmittelbedarf, beispielsweise für die Aufstockung des Warenlagers, die Ausweitung der Debitoren oder die Aufrechterhaltung der Skontierfähigkeit.

## Bürgschaften der Bürgschaftsbank Baden-Württemberg bzw. L-Bank

Für Bankkredite oder Förderprogramme müssen in der Regel Sicherheiten gestellt werden. Stehen hierzu keine ausreichenden Vermögenswerte zur Verfügung, kann bei der Bürgschaftsbank Baden-Württemberg (<https://bw.ermoeglicher.de>) eine Bürgschaft beantragt werden. Die Bürgschaftsbank kann Bürgschaften bis zu 80 Prozent des Kreditbetrages übernehmen, maximal 2,0 Mio. Euro. Bei größeren Finanzierungsbeträgen können Bürgschaften der L-Bank beantragt werden.

Bürgschaftsvoranfragen können über das Finanzierungsportal „[www.ermoeglicher.de](http://www.ermoeglicher.de)“ der deutschen Bürgschaftsbanken gestellt werden. Nach Einstellung der Finanzierungsanfrage in dieses Online-Portal erfolgt eine schnelle Ersteinschätzung der Bürgschaftsbank zur Machbarkeit des Vorhabens, gefolgt von einer vollständigen Vorhabensprüfung bis hin zur digitalen Bürgschaftsbankzusage und Weiterleitung an die vom Unternehmen vorgegebene Hausbank. Das Portal bietet damit auch die Chance eine neue Hausbankbeziehung aufzubauen.

Detaillierte Informationen zu weiteren Programmen zur Beratungsförderung sowie Förderprogrammen von Bund und Land zur Unternehmenssicherung erhalten Sie bei Ihrer IHK. Die Richtlinien und Konditionen der Förderprogramme ändern sich häufig. Die IHK informiert über aktuelle Programmänderungen und neue Förderprogramme.



## 6 ABSICHERUNG GEGEN UNTERNEHMENSKRISEN



Wenn Sie regelmäßig Ihr Unternehmen nach Schwachpunkten und Fehlerquellen analysieren, die laufende Unternehmenszahlen permanent überwachen und ein betriebliches Frühwarnsystem installiert haben, ist Ihr Unternehmen deutlich resilienter gegenüber krisenhaften Entwicklungen. Dennoch können Krisensituationen entstehen, die nicht absehbar waren. Beispielsweise können Sie gesundheitliche Schicksalsschläge treffen oder das Unternehmen ist aufgrund eines schweren Schadenfalls vorübergehend nicht produktionsfähig. Auch für derartige Fälle sollten Sie unbedingt Vorkehrungen treffen.

### Persönliche Absicherung

Selbständige, die ihren Beruf nicht mehr ausüben können, riskieren ihre persönliche Existenz und die ihrer Familie, denn ihre Arbeitskraft ist ihr größtes Kapital. Eine Erwerbs- oder Berufsunfähigkeitsversicherung ist daher sehr wichtig. Diese wird in der Regel als Zusatz zu einer Kapital-, Renten- oder Risikolebensversicherung angeboten. Es gibt sie aber auch als separate Verträge der Versicherungsgesellschaften. Außerdem sollte geprüft werden, ob eine private Unfallversicherung sinnvoll ist. Im Unterschied zur gesetzlichen Unfallversicherung gilt diese im Beruf und in der Freizeit und deckt daher nicht nur Unfälle im Unternehmen ab.

### Betriebliche Versicherungen

Im unternehmerischen Alltag gibt es verschiedene Risiken. Manches Unternehmen ist schon an hohen Haftungsansprüchen Dritter, Ausfall wichtiger Maschinen, schadensbedingtem Produktionsstillstand, Brand oder anderen Schadensfällen gescheitert. Allerdings sollten grundsätzlich nur solche Risiken versichert werden, die auch tatsächlich die Existenz eines Unternehmens bedrohen können. Hierzu gehören unter anderem:

- Betriebliche Haftpflichtversicherung für Personen-, Sach- und Vermögensschäden
- Betriebsunterbrechungsversicherung für Schäden durch Produktionsstillstand
- Brandversicherung für Feuerschäden und Schäden aus Lösch- und Aufräumarbeiten
- Leitungswasserversicherung für Schäden nach einem Rohrbruch
- Rechtsschutzversicherung zur Abdeckung von Anwalts- und Gerichtskosten
- Elektronikversicherung für Schäden an EDV- oder Telefonanlagen
- Kreditversicherung für Schäden aus Forderungsverlusten

Je nach Unternehmen oder Branche kann es sinnvoll sein, bestimmte weitere Risiken abzusichern. Da nicht jede Versicherung sinnvoll ist und es auch häufig auf Detailformulierungen in den Vertragsbestimmungen des Versicherers ankommt, sind neutrale Informationen, zum Beispiel vom Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e. V. ([www.gdv.de](http://www.gdv.de)) oder einem spezialisierten Beratungsunternehmen für Versicherungen, ratsam.

## Notfallplanung

Unabhängig vom Alter sollte jeder Unternehmer einen Notfallplan haben. Denn vor einem Unfall oder einer schweren Krankheit, die zu einer Handlungsfähigkeit des Inhabers für einen längeren Zeitraum führen können, oder einem plötzlichen Todesfall ist niemand geschützt. Bei einem solchen unvorhergesehenen Ausfall des Inhabers drohen eine Führungslosigkeit des Unternehmens und damit verbunden wirtschaftliche Schwierigkeiten, die bis zur Insolvenz führen können. Viele Unternehmen sind auf eine unerwartete Handlungsunfähigkeit des Inhabers jedoch nicht oder nur unzureichend vorbereitet.

Um den Geschäftsbetrieb bei einem plötzlichen Ausfall des Unternehmers aufrecht erhalten zu können, sollten eine oder mehrere Personen auf eine zumindest vorübergehende Übernahme der Geschäftsleitung vorbereitet werden. Damit diese Personen auch dazu in der Lage sind, die Unternehmensleitung zu übernehmen, müssen entsprechende Vorkehrungen getroffen werden. Zu einem Notfallkoffer für die vorübergehende Weiterführung eines Unternehmens gehören folgende Unterlagen:

- Eine klare Regelung, wer welche Aufgaben zu übernehmen hat, um das Unternehmen entweder allein oder gemeinsam mit anderen Personen vorübergehend (etwa sechs Monate) zu leiten. Das muss ausdrücklich mit diesen Personen besprochen werden.
- Bei Gesellschaften eine gesellschaftsrechtliche Überprüfung, ob die geplante Interimslösung im bisherigen Gesellschaftsvertrag – egal ob Personen- oder Kapitalgesellschaft – berücksichtigt ist.
- Vollmachten für die temporäre Unternehmensleitung auch über den Tod des Inhabers hinaus. Dies sind je nach Rechtsform insbesondere Handlungsvollmachten, Einzelvollmachten, Prokuren, General- und Vorsorgevollmachten, Bank- und Postvollmachten. Mancher Unternehmer schreckt davor zurück, durch solche Vollmachten die Unternehmensleitung aus der Hand zu geben. Jedoch kann klar und rechtssicher geregelt werden, wer unter welchen Voraussetzungen welche Handlungen ausführen darf, so dass ein Missbrauch ausgeschlossen werden kann.
- Eine Übersicht aller für das Unternehmen relevanten Urkunden und Verträge im Original, wie bspw. Gesellschaftsverträge, Grundbuchunterlagen, behördliche Erlaubnisse, Bankunterlagen, Mietverträge, Lizenzen und Versicherungen.

- Schlüsselverzeichnisse, Zugangscodes und Kennzahlen bzw. -wörter.
- Unternehmensinformationen wie Kunden- und Lieferantenlisten sowie Bankverbindungen; Verzeichnis mit den für das Unternehmen tätigen Steuer- und Unternehmensberatern, Rechtsanwälten sowie Ansprechpartnern bei der Hausbank.

Dieser Notfallkoffer sollte jährlich auf seine Aktualität überprüft und bei Bedarf angepasst werden. Sinnvoll ist eine Simulation des Ernstfalls, um etwaige Schwachstellen erkennen zu können.

### **Wichtige Bestandteile von Nachfolgeplanung und Notfallkoffer sind:**

#### **Unternehmensbezogen**

- Güterstandregelung (Zugewinn/Gütertrennung/Gütergemeinschaft)
- Erbfolgeplanung (gesetzliche Erbfolge/Testament/Erbvertrag)
- Gesellschaftsvertrag anpassen

#### **Persönlich**

- Altersversorgung
- Lebensversicherung
- Absicherung der Familie
- General- und Vorsorgevollmacht
- Patientenverfügung

#### **Notfallkoffer**

- Vertretungsregelung zur Funktionsfähigkeit des Unternehmens (für etwa sechs Monate)
- Handlungs- und Bankvollmachten
- Mündliche Absprachen aufzeichnen
- Schlüsselsatz für den Notfall sowie Schlüsselverzeichnis
- Versicherungsverzeichnis sowie Aufbewahrungsort der Dokumente
- Hinterlegung der Bankverbindungen, Firmenverträge, Immobilienverzeichnis, Berater-, Lieferanten- und Kundenkontakte für den Notfall



Bei der IHK gibt es Broschüren und Merkblätter zur Notfallplanung und zum Notfallkoffer.

## 7 GRUNDSÄTZE ERFOLGREICHER UNTERNEHMENSFINANZIERUNG



Die Finanzierung des Unternehmens und der professionelle Umgang mit Banken sind wesentliche Aspekte bei der Krisenvermeidung respektive der Überwindung von Krisen. Die folgenden Ausführungen geben Hinweise für den Aufbau einer soliden und betriebsgerechten Unternehmensfinanzierung sowie für erfolgreiche Kreditverhandlungen mit der Hausbank.

### 7.1 FINANZIERUNGSREGELN

Die eigenen Mittel reichen oft nicht zur Finanzierung des Unternehmens aus. Deshalb wird häufig Fremdkapital, zumeist in Form von Krediten, benötigt. Im Rahmen der Kreditvergabepraxis der Banken haben sich Finanzierungsregeln gebildet, nach denen sie Bilanzen beurteilen und Kreditanfragen ihrer Kunden entscheiden. Die Nichtbeachtung dieser Regeln erschwert die Kreditverhandlungen.

#### Goldene Finanzierungsregel

Langfristig gebundenes Vermögen (z. B. Maschinen, Betriebs- und Geschäftsausstattung) soll durch langfristiges Kapital (Eigenkapital, Gesellschafterdarlehen, langfristige Kredite) finanziert werden. Dies bedeutet eine gleiche Laufzeit von Kredit und finanziertem Gegenstand (Fristenkongruenz). Das Umlaufvermögen (z. B. Betriebsmittel, Wareneinkauf) kann mit kurzfristigem Fremdkapital (z. B. Kontokorrentkredit) finanziert werden.

#### Angemessener Eigenkapitaleinsatz

Der Eigenkapitaleinsatz bei der Finanzierung von Investitionen liegt bei einem Richtwert von 20 Prozent. Der Einsatz von Eigenkapital spart Kreditkosten, führt zu einer höheren Kreditwürdigkeit und damit zu einer verbesserten Verhandlungsposition.

## Zuführung von Eigenkapital oder eigenkapitalähnlichen Mitteln

Ein Unternehmer sollte stets im Blick behalten, wie viel er am Jahresende vom Gewinn ausschüttet und wie viel er für schwächere Jahre zurücklegt. Mit einer stetigen Eigenkapitalzuführung unterstreicht der Unternehmer sein persönliches Engagement.

Wird ein Bankkredit mit Eigenkapital oder eigenkapitalähnlichen Mitteln kombiniert, resultiert daraus ein ausgewogener Finanzierungsmix. Das stärkt die Bilanz und fördert die Kreditbereitschaft von Banken. Möglich sind:

- Nachrangdarlehen (Eigenkapitalcharakter)
- Gesellschafterdarlehen, z. B. aus ausgeschütteten Gewinnen
- Eigenkapitalinstrumente wie stille Beteiligungen, z. B. der MBG Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft (<https://www.mbg.de>) oder weiteren Kapitalgebern

## Weitere Finanzierungstipps

- Mindestens zwei Bankverbindungen pflegen
- Forderungsrisiken absichern
- Jederzeitige Zahlungsfähigkeit sichern
- Betriebliche Kredite primär mit betrieblichem Vermögen besichern, private Sicherheiten erst an zweiter Stelle heranziehen
- Langfristige Kredite durch Grundschulden auf Betriebsgrundstücke oder durch Sicherungsübereignung von Maschinen besichern; kurzfristige Kredite in erster Linie durch Umlaufvermögen (Abtretung von Forderungen oder Übereignung des Warenlagers)
- Aufzeigen lassen, welchen Wert die Bank den Sicherheiten beimisst
- Laufzeiten bei Darlehensaufnahmen so gestalten, dass mehrere Fälligkeiten zum gleichen Zeitpunkt vermieden werden
- Aval-Kreditrahmen für Anzahlungen, Mieten, Gewährleistungen einräumen lassen
- Öffentliche Förderkredite einbinden; diese beinhalten teils Haftungsfreistellungen oder tilgungsfreie Zeiten

## Kontokorrentkredit

Der Kontokorrentkredit dient der Finanzierung des laufenden Zahlungsverkehrs und des Betriebsmittelbedarfs. Er ist in der Regel unverzichtbar und sollte ausreichend bemessen



sein. Bis zur vereinbarten Kredithöhe kann frei verfügt werden. Der Kontokorrentkredit sollte aber nur als kurzfristiges Finanzierungsinstrument eingesetzt werden, da er durch höhere Zinsen verhältnismäßig teuer ist.

### Lieferantenkredit

Für die Warenfinanzierung können Lieferantenkredite in Anspruch genommen werden. Diese entstehen dadurch, dass Waren nicht sofort bei Erhalt, sondern erst später bezahlt werden. Der Lieferant räumt in der Regel ein Zahlungsziel ein, z. B. von 30 Tagen. Der Lieferantenkredit sollte möglichst nur so lange in Anspruch genommen werden, wie Skonti oder Boni erhältlich sind. Die konsequente Ausnutzung von Boni und Skonti kann eine beträchtliche Kosteneinsparung bewirken.

## 7.2 GESPRÄCHE MIT DEM KREDITINSTITUT

---

Für kleine und mittlere Unternehmen ist es unerlässlich, Kreditgeber und Banken regelmäßig zu informieren:

- Über die laufende Geschäftsentwicklung (Umsätze, Aufträge, Ergebnislage)
- Neue oder wichtige Veränderungen von Produkten oder Dienstleistungen
- Entwicklungen in der Branche,
- Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens,
- Zukunftspläne, Investitionen etc.

Durch eine stetige und vertrauensvolle Kommunikation kann die Bank Kreditanfragen schneller entscheiden, weil sie auf aktuellem Informationsstand ist. Folgende Punkte sollten bei den Gesprächen mit Kreditinstituten beachtet werden:

- Durch offene Gespräche wird Vertrauen aufgebaut, bei unbequemen Themen aktiv kommunizieren (z. B. Konto- oder Kreditüberziehungen).
- Informationen über das Rating des Unternehmens durch die Bank einfordern.
- Gut vorbereitete und aussagekräftige Unterlagen verkürzen die Bearbeitungszeit vom Kreditantrag bis zur Kreditzusage.
- Steuer- oder Unternehmensberater gegebenenfalls zu Kreditverhandlungen hinzuziehen.
- Gesprächspartner zur Betriebsbesichtigung einladen. Der Eindruck vor Ort kann ein klares Bild über den Kreditwunsch verschaffen.

## Kreditprüfung

Die Bank oder Sparkasse prüfen einen Kreditantrag zunächst unter folgenden Aspekten:

- Persönliche Verhältnisse
- Kreditwürdigkeit des Unternehmens bzw. Kreditnehmers
- Entwicklung der wirtschaftlichen Verhältnisse anhand der Gewinn- und Verlustrechnungen sowie der Bilanzen der letzten Jahre
- Realisierbarkeit der Umsatz- und Ertrags erwartung
- Höhe des Eigenkapitals
- Bisherige Kontoführung (Geldbewegungen, Zahlungsweise etc.)
- Nachhaltigkeit der Branche, der geplanten Investition und des Unternehmens in seiner Strategie

## Sicherheiten

Hausbankkredite oder Förderdarlehen sind in der Regel banküblich abzusichern. Folgende Sicherheiten sind möglich:

- Hypotheken, Grundschulden, Wertpapiere, Lebensversicherungen (mit entsprechendem Rückkaufswert)
- Sicherungsübereignung der angeschafften Gegenstände (Maschinen, Einrichtungen und Warenbestände); diese müssen allerdings durch die Bank bewertet werden, was in der Praxis zu erheblichen Abschlägen gegenüber den Anschaffungswerten führt

Die Bank verlangt bei einer Kreditvergabe be- und verwertbare Sicherheiten. Darauf gilt es sich entsprechend vorzubereiten. Welche Sicherheiten können aus dem Vermögen des Unternehmens zur Verfügung gestellt werden? Welche Sicherheiten kann und will man aus dem privaten Bereich einbringen? Wichtig ist auch, sich Gedanken zum Wert dieser Sicherheiten zu machen. Hierbei können Steuerberater oder Sachverständige unterstützen.

Sollten die Sicherheiten für die geplante Kredithöhe nicht ausreichen, können über die Hausbank Bürgschaften der Bürgschaftsbank Baden-Württemberg (<https://bw.ermoeglicher.de>) bzw. der L-Bank ([www.l-bank.de](http://www.l-bank.de)) beantragt werden.

## Kosten eines Kredits

Vor Abschluss eines Kreditvertrags sollten die Kreditnebenkosten geprüft werden. Hierzu werden Informationen über den Zins- und Auszahlungssatz, die Laufzeit sowie die Anzahl und Fälligkeit der Raten benötigt. Zudem sollten Informationen über die Höhe von Bereitstellungszinsen, Kreditprovisionen und Bearbeitungsgebühren eingeholt werden.

## Was tun bei einer Kreditabsage?

- Nach dem Grund hierfür fragen: Waren es Zweifel an der persönlichen Qualifikation, an den wirtschaftlichen Verhältnissen des Unternehmens, an der Branchenprognose oder lag es an fehlenden Sicherheiten?
- Finanzierungswunsch prüfen und überdenken. Neue Erkenntnisse einbauen. So können eventuelle Zweifel bei der Bank ausgeräumt werden.
- Gegebenenfalls mit anderen Banken verhandeln. Häufig spielen subjektive Faktoren eine wesentliche Rolle bei einer Kreditentscheidung. Vielleicht hat das in diesem Fall den Ausschlag gegeben.

## Rating durch die Hausbank

Jedes Unternehmen wird von seiner Hausbank einem Rating unterzogen. Dabei wird anhand wirtschaftlicher Kenndaten und weiterer betrieblicher Faktoren die Kreditwürdigkeit beurteilt. Diese Bonitätsprüfung erfolgt zumeist im Rahmen eines bankinternen Verfahrens. Eine hinreichende Bonität ist Voraussetzung für die Kreditvergabe. Durch die Bewertung der Firmenkunden soll das Kreditausfallrisiko reduziert werden. Bei einem Rating werden insbesondere folgende Punkte geprüft:

1. Management
  - Qualität der Geschäftsführung/des Managements
  - Qualität des Rechnungswesens/Controllings
2. Markt/Branche
  - Branchen-/Marktentwicklung, Konkurrenzsituation
  - Abnehmer-/Lieferantenstreuung
  - Export-/Importrisiken
  - Produkte/Sortiment
  - Leistungsstandard

3. Kundenbeziehung
  - Kontoführung
  - Kundentransparenz/Informationsverhalten
4. Wirtschaftliche Verhältnisse
  - Beurteilung des Jahresabschlusses
  - Gesamte Vermögensverhältnisse
5. Weitere Unternehmensentwicklung
  - Unternehmensentwicklung seit dem letzten Jahresabschluss
  - Unternehmensplanung
  - Ertragsplanung und künftige Kapitaldienstfähigkeit
  - Besondere Unternehmensrisiken
  - Nachhaltigkeit und die Strategie dazu im Unternehmen

Da das Rating auch eine zukunftsorientierte Betrachtung des Unternehmens erfordert, hat der Unternehmer die Möglichkeit, über die Darstellung der wesentlichen strategischen und operativen Erfolgsfaktoren sein Unternehmen bei den Kreditinstituten sachgerecht zu präsentieren.

## Externes Rating

Ein externes Rating durch eine unabhängige Ratingagentur kann dabei helfen, die Finanzierungskosten zu senken und neue Finanzierungsquellen zu erschließen. Ein Unternehmen verfügt damit über ein eigenes Zeugnis zur Kreditwürdigkeit und kann einer Bonitätsbeurteilung durch die Hausbank begegnen. Wenn einem Kreditantrag ein Rating beigefügt ist, ergibt sich bei einem Wechsel zu einer anderen Bank eine bessere Verhandlungsposition.

Ein Rating kann außerdem gegenüber Lieferanten oder bei der Beantragung von öffentlichen Förderprogrammen hilfreich sein, um die Finanzierungsbedingungen zu verbessern. Nicht zuletzt können mittelständische Unternehmen mit einem Rating auch neue Finanzierungsquellen erschließen, z. B. private Investoren.

Die Kosten eines externen Ratings können sich auf mehrere Tausend Euro belaufen und richten sich unter anderem nach der Größe des Unternehmens.

## 7.3 LIQUIDITÄTSPLANUNG

---

Das größte Risiko – die Unternehmensinsolvenz – ergibt sich dann, wenn ein Unternehmen seine Zahlungsverpflichtungen gegenüber Lieferanten, Finanzamt, Sozialversicherungen oder Banken nicht mehr fristgerecht erfüllen kann. Wenn hierfür keine ausreichenden liquiden (flüssige) Mittel wie Bankguthaben, freie Kreditlinien oder kurzfristig in Geld umwandelbare Vermögensgegenstände vorhanden sind, liegt ein Insolvenzgrund vor.

Ursachen, welche die liquiden Mittel aufzehren können, sind:

- Anhaltende Verluste
- Verspätete oder ausbleibende Kundenzahlungen
- Nicht kongruent finanzierte Wirtschaftsgüter
- Wegbrechende Aufträge in kurzer Zeit
- Unerwartete Steuernachzahlungen
- Außerordentliche Kosten, z. B. durch Schäden oder Regressforderungen

Das Risiko, nicht mehr zahlungsfähig zu sein, lässt sich mit einer Liquiditätsplanung gut überwachen. Dadurch können frühzeitig Engpässe erkannt und Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Eine Gewinn- und Verlustrechnung ist zur Überwachung der Liquidität nicht geeignet, weil sie Erträge und Aufwendungen ausweist.

Die Liquiditätsplanung hingegen stellt erwartete Auszahlungen und Einzahlungen gegenüber, also alle Geldflüsse. Sie berücksichtigt Positionen wie:

- Abzuführende Umsatzsteuern
- Einzahlungen aus Krediten oder Einlagen des Gesellschafters
- Auszahlungen für Investitionen
- Anfangsbestand der Liquidität
- Kurzfristige Kreditlinien

Die Liquiditätsplanung ermittelt den Bestand flüssiger Mittel zum Monatsende und sollte rollierend, also monatlich, angepasst werden. Die Auszahlungstermine für Mieten, Versicherungen, Löhne und Sozialversicherungsbeiträge, Umsatzsteuern, Leasingraten, Beiträge oder Kredittilgungen stehen in der Regel fest und lassen sich zumeist einfach erfassen. Die Einzahlungen aus Umsätzen sind dagegen nicht hundertprozentig sicher. Aufgrund regelmäßig

erstellter Rechnungen, den vereinbarten Zahlungszielen und der Kenntnis über das Zahlungsverhalten der Kunden lassen sie sich trotzdem ohne allzu große Schwierigkeiten ermitteln. Ein Sicherheitspuffer sollte jedoch einplant werden.

Die Liquiditätsplanung ist nicht nur wichtig, um die Zahlungsunfähigkeit zu vermeiden, sondern erspart dem Unternehmen auch Kosten, die sonst als Soll- oder Überziehungszinsen anfallen. Muster eines Liquiditätsplanes sind im Internet zu finden; auch Steuerberater, Banken oder die IHK können entsprechende Vorlagen zur Verfügung stellen.

## 7.4 ALTERNATIVE FINANZIERUNGSMITTEL

---

Wenn sich Unternehmen auf nur eine Finanzierungsquelle konzentrieren, beispielsweise Bankkredite, kann daraus eine hohe Abhängigkeit folgen. Ein ausgewogener Finanzierungsmix mit Einbindung von alternativen Finanzierungsmitteln kann dagegen zu einer höheren Kreditwürdigkeit und größerer Unabhängigkeit führen.

Die folgenden Finanzierungsmittel sind in der Regel auch für kleine und mittlere Unternehmen geeignet. Notwendig ist jedoch eine gründliche Beratung, da in jedem Unternehmen individuelle Besonderheiten zu beachten und geplante Finanzierungsmaßnahmen auf die betriebliche Situation abzustimmen sind.

### Factoring

Unter Factoring versteht man den Verkauf von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen an eine Factoringgesellschaft (Factor). Dies verschafft dem verkaufenden Unternehmen sofort Liquidität, da der Factor die Rechnungssumme mit einem vereinbarten Sicherheitsabschlag überweist. Der Rest wandert auf ein Sperrkonto. Sobald die Forderung bezahlt ist, erhält der Factoringkunde den verbleibenden Betrag abzüglich der Factoringkosten. Der Aufwand für das Debitorenmanagement und das Risiko eines Forderungsausfalls wird damit auf die Factoringgesellschaft verlagert.

Durch den Verkauf der Außenstände und deren sofortige Bezahlung erhöht sich die Liquidität und steigert die finanzielle Flexibilität. Dies kann zum Abbau von Verbindlichkeiten genutzt werden. Daneben bietet das Factoring noch weitere Vorteile: Zum einen erhält das

Unternehmen durch die Zahlung des Factors rasch Geldmittel zur Verfügung, die es für Preisnachlässe bei den Lieferanten bei Sofortzahlung nutzen kann. Zum anderen kann über den Factor das gesamte Rechnungs- und Mahnwesen abgewickelt werden, so dass sich das Unternehmen stärker auf sein Kerngeschäft konzentrieren kann.

## Leasing

Leasing ist eine häufig genutzte Finanzierungsalternative, bei der Investitionsgüter gemietet und nach Ende der Vertragslaufzeit an den Leasinggeber zurückgegeben oder zum Restkaufpreis übernommen werden können. Unterschieden wird in Leasing von beweglichen Investitionsgütern (Büromaschinen, Betriebseinrichtungen, Maschinen etc.) und Leasing von Immobilien. Die Vorteile der Leasingfinanzierung sind Schonung des Eigenkapitals, Liquiditätsentlastung und nutzungskonforme Laufzeit.

Beim Leasing wird kein Wirtschaftsgut erworben, damit erfolgt auch keine Aktivierung in der Bilanz. Die Eigenkapitalquote wird dadurch nicht geschmälert, was sich positiv auf die Ratingnote auswirkt. Die Leasingraten bleiben während der gesamten Laufzeit gleich, lassen sich also fest im Liquiditätsplan einkalkulieren. Die Leasingraten können als Betriebsaufwand steuerlich abgesetzt werden. Leasinggesellschaften stellen oftmals die gleichen Bonitätsanforderungen an ihre Kunden wie Kreditinstitute.

## Mezzanine-Kapital

Mezzanine-Finanzierungen sind eine Mischform von Eigenkapital und Fremdkapital und ermöglichen eine Stärkung der Eigenkapitalquote, ohne dass die unternehmerische Freiheit eingeschränkt wird. Sie werden in Form von Nachrangdarlehen, stillen Beteiligungen oder Genussrechten zur Verfügung gestellt. Typische Kapitalgeber sind Banken, Beteiligungsgesellschaften, Private-Equity-Gesellschaften oder private Investoren. Bei der vertraglichen Gestaltung sollte ein Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer hinzugezogen werden.

Im Gegensatz zum Bankdarlehen führt Mezzanine-Kapital wegen des voll haftenden Charakters zu einer Stärkung des Eigenkapitals. Die Eigenkapitalausstattung eines Unternehmens ist eine wichtige Kennzahl für die Kreditinstitute zur Beurteilung der Bonität. Je höher die Eigenkapitalquote, desto besser ist das Ratingergebnis, von dem schließlich weitere Kreditentscheidungen und die Kreditkonditionen abhängen.

## Beteiligungskapital

Bei der Finanzierung über Beteiligungskapital wird einem Unternehmen zusätzliches Eigenkapital von Investoren zugeführt. Dies verbessert die Eigenkapitalausstattung und erweitert den Finanzierungsrahmen für Investitionen. Die Vorbereitung einer Kapitalbeteiligung erfordert meist einen mehrmonatigen Zeitraum. Als Grundlage wird ein sorgfältig ausgearbeiteter Businessplan benötigt.

Bei einer direkten (offenen) Beteiligung beteiligt sich der Eigenkapitalgeber am Stammkapital (GmbH) oder Grundkapital (AG) der Gesellschaft. Der Investor erwirbt Unternehmensanteile und partizipiert am künftigen Wertzuwachs und Gewinnausschüttungen. Die Rendite des Kapitalgebers ergibt sich in der Regel am Ende der Investitionsphase durch die Veräußerung der Beteiligung.

Bei einer stillen Beteiligung tritt der Investor nach außen nicht als Gesellschafter auf. Der Kapitalgeber gibt ein Darlehen an die Gesellschaft, das nicht besichert werden muss und mit einer Rangrücktrittserklärung versehen ist. Dadurch erhält das Darlehen Eigenkapitalcharakter. Während der Laufzeit der Beteiligung werden ein fester Zinssatz und gegebenenfalls eine erfolgsabhängige Verzinsung gezahlt.

Beteiligungskapital kann in der Frühphasenfinanzierung (Seed- und Startup-Phase), zur Expansions- und Wachstumsfinanzierung oder für Unternehmensübernahmen bzw. Unternehmensrestrukturierung oder -sanierung eingesetzt werden. Typische Kapitalgeber sind Business Angels, Venture Capital Gesellschaften und öffentliche Investoren (bspw. Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Baden-Württemberg).



Bei der IHK gibt es zum Thema Kreditgespräche und Finanzierung den Leitfaden „Kreditverhandlungen erfolgreich führen“ sowie Informationen und Merkblätter zu Finanzierungsalternativen.



## 8 MASSNAHMEN ZUR KRISENÜBERWINDUNG UND STABILISIERUNG



Trotz aller Anstrengungen kann eine Unternehmenskrise schneller entstehen als gedacht. Dann ist es wichtig, schnell zu reagieren und Lösungen zu finden. Dazu ist es notwendig, die Problematik zu benennen sowie die Auslöser der Krise und den Ist-Stand genau zu analysieren. Es erfordert Mut, Fehler einzugestehen. Ein aktueller und umfassender Überblick über die wirtschaftliche Lage Ihres Unternehmens ist unbedingt erforderlich. Danach können Sie die Maßnahmen zur Krisenüberwindung und Stabilisierung einleiten.

Die Liquidität Ihres Unternehmens sollte unverzüglich gesichert und verbessert werden. Auch die Höhe der Privatentnahmen sollten überprüft werden. Diese sind der Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens anzupassen und möglicherweise auf die Absicherung der absolut notwendigen privaten Lebenshaltungskosten zu minimieren.

Im Falle einer Unternehmenskrise ist folgendes Handlungsprogramm zu empfehlen:

1. Binden Sie Ihre Führungsmannschaft ein und bilden Sie ein Krisenteam.
2. Das Krisenteam analysiert die Situation, prüft Planungen und bereitet Gegenmaßnahmen vor.
3. Hinterfragen Sie Ihre komplette Planung. Prüfen Sie die Gewinn- und Verlustrechnung sowie die Liquiditätsplanung für das aktuelle Jahr und die Folgejahre. Auch die Auswirkungen auf die Kapitalstruktur sowie die Verschuldungsquote gehören analysiert.
4. Entwickeln Sie – oft sinnvoll zusammen mit externen Experten – verschiedene Szenarien und prüfen Sie diese bezüglich deren Auswirkungen. Erstellen Sie ein Fortführungskonzept und leiten Sie Maßnahmen zum Turnaround ein.
5. Beziehen Sie Ihre Hausbank, Warenkreditversicherer, Sozialversicherungspartner und weitere wichtige Gläubiger mit ein. Vereinbaren Sie Stillhalteabkommen sowie Ratenzahlungen und nutzen Sie alternative Finanzierungsinstrumente (Factoring, Leasing) zur Überbrückung der Liquiditätskrise.

Unterschieden wird zwischen kurzfristigen sowie mittel- und langfristigen Maßnahmen zur Unternehmenssicherung. Ein Prioritäten- und Zeitplan hilft den Überblick zu behalten.

## 8.1 KURZFRISTIGE MASSNAHMEN

---

### **Ausstehende Forderungen eintreiben**

Außenstände können zu einem Liquiditätsengpass führen. Möglicherweise sind Sie aus Sorge, einen guten Kunden zu verlieren, sehr zurückhaltend und schieben die Aufforderung zum Rechnungsausgleich unangemessen lange vor sich her. Nur ein zahlender Kunde ist ein guter Kunde. Führen Sie ein funktionierendes Mahn- und Rechnungswesen ein und treiben Sie ausstehende Forderungen selbst ein oder beauftragen Sie ein Inkasso-Unternehmen damit. Es sollte auch geprüft werden, ob eine sinnvolle Möglichkeit besteht, Forderungen an eine Factoring-Gesellschaft zu verkaufen. Beim Deutschen Factoring-Verband e.V. ([www.factoring.de](http://www.factoring.de)) erhalten Sie Informationen über seriöse Anbieter. Sie sollten darüber hinaus überlegen, ob Sie Ihr Geschäftsmodell ändern können, um bei Ihren Kunden Vorkasse oder – je nach Projektfortschritt – Abschlagszahlungen durchsetzen zu können. Kontrollieren Sie Ihre Zahlungsausgänge. Eventuell können Sie Zahlungen länger hinauszögern oder längere Fristen vereinbaren.

### **Vereinbarungen mit Lieferanten**

Besprechen Sie die Situation offen mit Ihren Lieferanten und verhandeln Sie über Stillhalteabkommen oder Ratenzahlungen. Prüfen Sie die Lieferbedingungen und versuchen Sie Zahlungsziele, Lieferzyklen und Einkaufspreise neu zu verhandeln.

### **Stundungsvereinbarungen mit Finanzamt und Sozialversicherungsträger**

Suchen Sie bei Steuerrückständen das Gespräch mit dem Finanzamt und versuchen Sie Ratenzahlungen zu vereinbaren. Möglicherweise können Sie auch ein verlängertes Zahlungsziel für die laufenden Steuerzahlungen erreichen. Verhandeln Sie mit betroffene Sozialversicherungsträger wegen der Stundung der Zahlung von Lohnnebenkosten.

### **Hebung von Liquiditätsreserven: Lagerabbau, Verkauf Betriebsvermögen**

Überprüfen Sie Ihre Lagerbestände. Durch schnellen Abverkauf eines großen Lagerbestandes – bei Bedarf auch mittels Kampfpreisen – kann die Kapitalbindung reduziert werden. Wenn Sie den Lagerbestand sinnvoll reduzieren, führt das dazu, dass Ihre Liquidität steigt. Ver-

kaufen Sie Betriebsvermögen, welches nicht unbedingt benötigt wird; dies können beispielsweise nicht ausgelastete Maschinen oder Fahrzeuge sein. Bei Immobilien oder auch anderem Anlagevermögen so genannte Sale-and-lease-back-Lösungen prüfen. Bei Sale-and-lease-back wird das Objekt an eine Leasinggesellschaft verkauft und anschließend zurück geleast. Das Unternehmen erhält so schnell liquide Mittel und kann dennoch die Objekte wie gewohnt weiternutzen. Eine Leasinggesellschaft erwirbt jedoch nur Anlagegegenstände, wenn das Unternehmen die Leasingraten bezahlen kann.

### **Einsatz eigener Mittel prüfen**

Um eine drohende Illiquidität zu vermeiden und Zeit für die Krisenbewältigung zu gewinnen, sollte als Sofortmaßnahme auch der Einsatz von eigenen finanziellen Mitteln geprüft werden. Beachten Sie jedoch die unbedingt die Weisheit „Gutes Geld nicht schlechtem hinterherwerfen“ und wägen einen Einsatz von eigenen Finanzmitteln deshalb sehr sorgfältig ab. Mögliche Optionen sind eine Bareinlage ins Unternehmen, die Einwerbung eines stillen Gesellschafters, Erhöhung bestehender Beteiligungen, Einzahlungen von Familienmitgliedern oder auch ein Verkauf von Privatvermögen, um den Verkaufserlös ins Unternehmen einzubringen.

### **Offenes Gespräch mit der Hausbank**

Für Unternehmer sind eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und ein regelmäßiger Kontakt mit der Hausbank unerlässlich. Informieren Sie Ihre Bank über die Gefahr einer Krise oder – wenn diese bereits eingetreten ist – über die gegenwärtige Situation. Sprechen Sie offen über die Ursachen und unterbreiten Sie der Bank Ihre Lösungsvorschläge. Hierzu empfiehlt sich die Erstellung einer Rentabilitätsvorschau mit einem Fortführungskonzept, am besten mit Hilfe eines Steuer- oder Unternehmensberaters. Signalisieren Sie der Bank, dass Sie bereits eine Planung haben, wie sich die Umsetzung Ihrer geplanten Maßnahmen zur Krisenbewältigung auf Ihre Ertragslage positiv auswirken soll.

### **Krisenkommunikation mit der Bank**

Ist Ihr Unternehmen in einer Krisensituation kann unter Umständen der Ansprechpartner bei Ihrer Hausbank wechseln. Nicht mehr Ihr Kundenberater ist entscheidend, sondern die so genannte Intensivbetreuung, die sich um ausfallgefährdete Kredite kümmert. Um Zeitverluste zu vermeiden, fragen Sie die Bank, welche Unterlagen benötigt werden, um eine

Entscheidung zu treffen. Dazu gehört in der Regel auch die Erstellung eines privaten Vermögensstatus. Sind freie, zur Kreditbesicherung geeignete Vermögenswerte wie Lebensversicherung, Bausparguthaben, Grundvermögen vorhanden? Das Bankgespräch ist Chefsache und kann nicht delegiert werden. Falls Sie mehrere Banken haben, behandeln Sie alle gleich. Denn fühlt sich ein Finanzpartner durch wertmäßig geringere Sicherheiten benachteiligt, besteht die Gefahr, dass Kredite fällig gestellt werden. In einer solchen Situation ist eine für alle Beteiligten tragfähige Gesamtlösung kaum noch möglich.

Auch die Kommunikation mit den Kreditversicherern Ihrer Lieferanten ist in einer Liquiditätskrise entscheidend. Werden Kreditversicherer nicht rechtzeitig eingebunden, reduzieren diese gegebenenfalls ihre eigenen Risiken. Dies kann zur Folge haben, dass Ihre Zulieferer Vorkasse verlangen oder Sie überhaupt nicht mehr beliefern.

### **Liquiditätsverbesserung durch Umfinanzierung und Förderprogramme**

Erörtern Sie mit Ihrer Bank die Möglichkeiten zur Restrukturierung Ihrer Verbindlichkeiten, zum Beispiel durch Umfinanzierung eines teuren Kontokorrentkredits. Bei bereits bestehenden Darlehen sollte über Tilgungsstreckungen oder Zinsreduzierungen verhandelt werden. Von der L-Bank Baden-Württemberg ([www.l-bank.de](http://www.l-bank.de)) gibt es mit dem Liquiditätskredit ein Förderprogramm für betriebliche Konsolidierungen (zusätzlicher Betriebsmittelbedarf zur Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit, kurzfristige Umschuldungen aus dem Kontokorrent, Ablösung fälliger Lieferantenverbindlichkeiten etc.) respektive für wachstumsbedingten zusätzlichen Betriebsmittelbedarf (Aufstockung Warenlager, Ausweitung der Debitoren, Aufrechterhaltung der Skontierfähigkeit etc.). Ein wichtiger Partner für Bürgschaften zur Verbürgung von Förderdarlehen oder Hausbankkrediten ist die Bürgschaftsbank Baden-Württemberg (<https://bw.ermoeglicher.de>).



Ihre IHK informiert Sie über die Förderprogramme von Bund und Land. Die IHKs in Baden-Württemberg bieten zudem regelmäßige Beratungssprechstage mit der L-Bank sowie mit der Bürgschaftsbank/MBG Mittelständische Beteiligungsgesellschaft an.

### **Arbeitsrechtliche und -organisatorische Maßnahmen**

Eine Reduzierung der Personalkosten kann ein weiteres wichtiges Instrument sein. Häufig haben Ihre Beschäftigten Zeitkonten, die abgebaut werden können. Binden Sie dabei gegebenenfalls den Betriebsrat mit ein und streben Sie einvernehmliche Lösungen an. Auch

die Anordnung von Urlaub kann ein Mittel sein, um Auftragsschwankungen abzufedern. Darüber hinaus stehen im gegenseitigen Einvernehmen Gehaltsreduzierungen und der Widerruf freiwilliger Leistungen als Instrumente zur Verfügung. Die Streichung von Erfolgsprämien oder leistungsbezogene Vergütungen können ebenfalls zu einer finanziellen Entspannung beitragen. Nicht ausgelastete Arbeitsplätze können eventuell durch Personal-leasing ersetzt werden. Sind die innerbetrieblichen Möglichkeiten erschöpft, kann auch Kurzarbeit in Betracht gezogen werden; damit vermeiden Sie Entlassungen.

### Kurzarbeitergeld

Bei vorübergehenden Krisen sind Überbrückungsmaßnahmen eine sinnvolle Alternative zum Personalabbau. Wenn Unternehmen aus wirtschaftlichen Gründen oder aufgrund eines unabwendbaren Ereignisses die Arbeitszeit vorübergehend verringern und Kurzarbeit anzeigen, zahlt die Agentur für Arbeit bei Vorliegen der gesetzlichen Voraussetzungen Kurzarbeitergeld. Durch die Einführung von Kurzarbeit in einer wirtschaftlichen Krise, soll die Möglichkeit geschaffen werden, die Personalkosten vorübergehend zu senken, ohne eingearbeitete Beschäftigte kündigen zu müssen.

Voraussetzung für einen erfolgreichen Antrag ist unter anderem ein erheblicher Arbeitsausfall. Erstattet werden 60 Prozent des ausgefallenen Lohns. Ist ein Kind im Haushalt des Arbeitnehmers beträgt der Erstattungssatz 67 Prozent.

Das Unternehmen muss gegenüber der Agentur für Arbeit den Arbeitsausfall darlegen. Bei einer erfolgreichen Bewilligung wird das Kurzarbeitergeld durch den Arbeitgeber an seine Arbeitnehmer ausgezahlt; die Bundesagentur für Arbeit zahlt das Kurzarbeitergeld in einer Summe an den Arbeitgeber. Der Arbeitgeber ist nicht verpflichtet, das Kurzarbeitergeld vorzustrecken, er muss es jedoch nach Erhalt unverzüglich an die Arbeitnehmer weiterleiten. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die Kurzarbeit zu gestalten. Es kann für einzelne Bereiche gelten oder für die gesamte Belegschaft. Die Arbeitszeit kann sowohl gleichmäßig verkürzt werden oder bestimmte Tage oder Schichten ganz freigestellt werden. Bei „Kurzarbeit Null“, bei der die Arbeit komplett eingestellt wird, handelt es sich um einen Sonderfall. Dieser sollte mit der Agentur für Arbeit im Vorfeld abgeklärt werden.

Auf der Webseite der Bundesagentur für Arbeit ([www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)) finden Sie aktuelle und detaillierte Informationen zum Kurzarbeitergeld.



## 8.2 MITTEL- UND LANGFRISTIGE MASSNAHMEN

---

### **Leistungsangebot aktualisieren**

Ihre Produkte/Ihre Dienstleistung sind kundenorientiert und Interesse weckend darzustellen. Wer auffallen will, muss sich aus der Masse hervorheben. Vergleichen Sie die eigenen Leistungs- und Produktnutzen mit dem Ihrer Wettbewerber und gleichen Defizite bzw. nutzen deren Schwächen aus. Stellen Sie den Nutzen für Ihre Kunden deutlich heraus und beschreiben ihn. Berücksichtigen Sie die aktuellen Marktgegebenheiten und -veränderungen. Schaffen Sie Kaufanreize durch Weiter- und Neuentwicklung von Produkten und Serviceleistungen. Analysieren Sie, welche Produkte und Dienstleistungen ertragsschwach sind und konzentrieren Sie sich auf ertragstarkes Geschäft und trennen sich von unrentablem.

### **Betriebliche Kosten reduzieren**

Die Betriebskosten sollten regelmäßig überprüft werden. Beherzigen Sie die Weisheit „Im Einkauf liegt der Gewinn“. Stellen Sie alle Betriebskosten auf den Prüfstand: Wo kann gespart werden? Wechsel von Sachversicherungen (eventueller Bonus durch mehrere Verträge beachten), Kundenkarte bei einer Tankstelle, Vertragsänderungen der Kommunikationsmittel, Ersparnis bei den Energiekosten und Änderung der Leasingverträge sind nur einige Möglichkeiten, die Kosten zu reduzieren. Entzerren Sie die Fälligkeiten der Verbindlichkeiten, zum Beispiel durch unterschiedliche Abbuchungstermine. Überprüfen Sie, ob Angebote und Kundenanforderungen sich entsprechen und die Kalkulation passt.

Kündigen Sie (sofern möglich) Verträge und gestalten Sie diese nach Ihren Bedürfnissen neu. Bei Änderungen von Versicherungsverträgen ist jedoch auf Art und Höhe des Versicherungsschutzes zu achten. Auch im Vertrieb lassen sich Kosten sparen wie beispielsweise durch Kooperationen mit anderen Firmen, die Einbindung von erfolgsabhängig bezahlten Vertriebsorganisationen oder Handelsvertretern.

### **Rentabilitätsvorschau und Liquiditätsplanung erstellen**

Oftmals fehlt der Überblick zu Umsatz, Kosten, Ergebnis und Liquidität des Unternehmens. Planen Sie für die beiden nächsten Geschäftsjahre Ihre Umsatzgrößen und die voraussichtlichen Betriebskosten. Erstellen Sie eine Liquiditätsplanung für die nächsten zwölf Monate.

Die Liquiditätsplanung ermittelt den Endbestand flüssiger Mittel zum Monatsende und sollte rollieren, also monatlich angepasst werden. Durch den Aufbau eines monatlichen Controllings (Vergleich der Soll/Ist-Zahlen) können Sie bei Abweichungen schneller reagieren und entsprechende Maßnahmen frühzeitig einleiten.

### **Marketingplan ausarbeiten**

Marketingmaßnahmen müssen gut durchdacht und vor allem an der Zielgruppe ausgerichtet sein. Und auch hier gilt „Wer auffallen will, muss sich aus der Masse hervorheben“. Erarbeiten Sie eine Strategie und legen Sie dafür ein Budget fest. Suchen Sie dabei nach Wegen Ihre Zielgruppe zu erweitern bzw. Neukunden zu gewinnen. Prüfen Sie, ob Ihre Website gut auffindbar ist. Entwickeln Sie ein zielgerichtetes, langfristig angelegtes Marketingkonzept.

### **Netzwerke aufbauen**

Nicht nur Fachverbände und Institutionen liefern Informationen und wichtige Kontakte. Recherchieren Sie, welche Verbände oder Netzwerke Ihrem Erfolg dienlich sein können. Fragen Sie Ihre IHK nach Kontaktdaten und beteiligen Sie sich bei IHK-Arbeitskreisen. In vielen Regionen haben sich Unternehmer zu Interessengemeinschaften und Netzwerken zusammengeschlossen. Diese können branchenspezifisch sein, aber auch als Kooperation für branchenübergreifende Kontakte dienen. Bauen Sie sich ein eigenes Netzwerk in Ihrem Geschäftsumfeld auf. Auch Seminare, Kongresse und Messen sind eine günstige Plattform zur Herstellung von Kontakten.

### **Weiterbildung vorantreiben**

Der schnelle und ständige Wandel auf den Märkten und in der Technik erfordert neues Wissen und neue Fertigkeiten. Sie sollten lebenslanges Lernen zum Prinzip für sich selbst und für Ihre Beschäftigten machen. Lernen dient dabei nicht allein der Leistungssteigerung. Es führt auch zu mehr Kompetenz sowie Verantwortung und erhöht so die Eigenmotivation Ihrer Beschäftigten. Zum Aufbau und zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit ist es daher für Sie unverzichtbar, zukünftige Anforderungen für die Beschäftigten zu analysieren und Entwicklungsmaßnahmen anzubieten.

### **Qualitätsmanagement einführen**

Mit einem Qualitätsmanagement schaffen Sie ein strategisches Führungsinstrument und bündeln Managementansätze wie Organisations- und Personalentwicklung, Wissensbilanzen, Risikomanagement und interne Kommunikation. Durch die systemische, ganzheitliche Betrachtung rücken gerade die abteilungsübergreifenden Themen- und Problemfelder wie Zusammenarbeit, Kommunikation, Marketing in den Mittelpunkt und bieten Ihnen ein Instrumentarium für Entwicklung und Verbesserung Ihrer Organisation.

### **Standort überprüfen**

Kontrollieren Sie, ob es notwendig ist, am gegenwärtigen Standort festzuhalten. Neue Räumlichkeiten oder (sofern möglich) eine Mietreduzierung bezüglich der jetzigen Geschäftsräume können Liquidität schaffen. Überprüfen Sie, ob die Standortbedingungen sich negativ auf das Kaufverhalten auswirken und suchen Sie gegebenenfalls nach Möglichkeiten zum Gegensteuern. Bei mehreren Standorten, die eigenständig einkaufen, Einkauf, Lagerhaltung, Logistik und kaufmännische Abteilungen zentralisieren, um Kosten zu sparen und Abläufe effizienter zu machen.

### **Unterstützung des Personals sichern**

Informieren Sie Ihre Beschäftigten über die aktuelle Situation und sichern Sie sich deren Unterstützung. Damit können Gerüchten vorgebeugt und Unsicherheiten aus dem Weg geräumt werden. Befürchtungen und Ängste der Belegschaft führen häufig zu einer mangelnden Unterstützung von Sanierungsmaßnahmen. Ursache hierfür sind meist Informationsdefizite. Klären Sie, ob die Belegschaft dazu bereit ist, Verzögerungen von Gehaltszahlungen oder vorübergehende Gehaltskürzungen zu akzeptieren. Erfolgprämien oder leistungsbezogene Vergütungen können ebenfalls zu einer finanziellen Entspannung beitragen.

### **Kundenbindung intensivieren**

Erstellen Sie eine Liste Ihrer bestehenden Kunden und filtern Sie Ihre wichtigsten Kunden heraus. Es ist einfacher, einen zufriedenen Kunden zu behalten als sich nicht um ihn zu kümmern und an die Konkurrenz zu verlieren. Pflegen Sie Ihre Kundenkontakte und überzeugen Sie durch Zuverlässigkeit sowie auffallende und außergewöhnliche Dienstleistung.



Ein Kundenbefragungsbogen erleichtert die Marktanalyse. Häufig werden Kundenwünsche, Änderungen des Bedarfs und Veränderungen des Marktes nicht beobachtet und zu spät erkannt. Wer die Wünsche der Zielgruppe ignoriert, wird den Kunden an die Konkurrenz verlieren. Lassen Sie sich durch Ihre Kunden mitteilen, ob Ihre Produkte/Ihre Dienstleistung noch zeitgemäß sind.

Der Kontakt zum Kunden spielt eine große Rolle; dabei entstehen sowohl Erfolgs- als auch Konfliktpotenziale. Nutzen Sie Beschwerden als Chance dafür, Hinweise und Informationen zu bekommen und stärken Sie die Kundenbindung durch eine optimale Bearbeitung. Schulen Sie Ihre Mitarbeiter für den Umgang mit Kunden. Der Kunde und die Lösung des Problems sind in den Mittelpunkt zu stellen. Ein erfolgreiches Beschwerdemanagement bietet die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Ihren Kunden.

## Social Media nutzen

Soziale Netzwerke als Kommunikationsmittel können den Bekanntheitsgrad effektiv erhöhen und die Kundenbindung stärken. Doch der Erfolg kommt nicht von alleine. Die Aktivität in den sozialen Netzwerken erfordert Zeit und kreative Ideen. Mit der richtigen Strategie kann von den verschiedenen Internetplattformen profitiert werden. Hier sind vier Tipps wie Sie erfolgreich Social Media nutzen können:

### 1. Zielgruppe definieren

Zuerst müssen Sie sich klar machen, welche Zielgruppe Sie ansprechen wollen. Denn die verschiedenen Social-Media-Kanäle wie beispielsweise Facebook, Instagram, LinkedIn und Twitter haben unterschiedliche User mit differenzierten Erwartungen, Interessen und Bedürfnissen. Nicht jeder Social-Media-Kanal ist für jede Zielgruppe sinnvoll.

### 2. Themen

Neben der Zielgruppe sollten Sie Themen definieren, um die einzelnen Social-Media-Kanäle kontinuierlich mit Inhalt beliefern zu können. Kreative und relevante Inhalte sind wichtig, um den Usern einen Mehrwert zu bieten. Das eigene Angebot, News sowie Informationen über das Unternehmen gehören zum Standard. Dies kann durch originelle Wettbewerbe, Umfragen oder Videos ergänzt werden.

### 3. Dialog

Das Social Web eröffnet die Möglichkeit des direkten Dialogs mit der Zielgruppe. Da geht es nicht um Werbefloskeln, sondern um den unmittelbaren Austausch. Feedback, Interessen der User und Erwartungen sollten im Vordergrund stehen. Ein authentischer Dialog auf Augenhöhe ist essenziell, um mit Social Media erfolgreich sein zu können.

#### 4. Hashtags verwenden

Durch die Verwendung von Hashtags (kurz „#“) erhöht sich die Auffindbarkeit eines Beitrages. Hashtags können auf nahezu jedem Social-Media-Kanal verwendet werden. Durch das Setzen des Zeichens wird ein Hyperlink zu allen Beiträgen gesetzt, die das gleiche Schlagwort beinhalten. Wird ein Posting dank seiner Hashtags öfter gesehen, erhöht das seine Reichweite und kann so Klicks, Interaktionen und neue Follower bringen. Hashtags sollten insbesondere zur Vermarktung einer eigenen Marke genutzt werden. Eine gute Social-Media-Strategie sollte einen Mix aus beliebten, relevanten und markenbezogenen Hashtags beinhalten.

### Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations intensivieren

„Der Köder muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler“. Diese Volksweisheit lässt sich auf gute Pressearbeit anwenden. Eine erfolgreiche Pressemitteilung sollte in erster Linie für den Journalisten und den Leser der Zeitung interessant sein. Eine gute Pressemitteilung ist damit keine Werbung, sondern liefert eine Nachricht. Ein „Tag der offenen Tür“, die Akquisition eines großen Projektes oder ein Neubau sind Beispiele für Nachrichten, welche die Öffentlichkeit interessieren.

Die Pressearbeit richtet sich zum einen an das regionale Umfeld, zum anderen aber auch an die Fachpresse, die Ihre Kundenbranche direkt anspricht. In nahezu allen Branchen gibt es Fachmagazine, die sich für innovative Produkte, neue Dienstleistungsideen respektive Servicekonzepte oder Marktinformationen interessieren. Eine solche Fachpressearbeit unterstützt den klassischen Vertrieb Ihres Unternehmens. Als Unternehmer kann man diese Pressearbeit selbst organisieren. Es ist aber auch möglich, PR-Agenturen einzuschalten.

### Frisches Kapital zuführen

Ist die akute Krise überstanden, sollte die Finanzierungsstruktur kritisch geprüft und bei Bedarf angepasst werden. Ein neuer Partner kann mit Kapital zur erforderlichen Liquidität verhelfen. Versuchen Sie, eine stille oder direkte Beteiligung zu gewinnen. Der Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften e.V. bietet im Internet ([www.bvkap.de](http://www.bvkap.de)) eine Suchmaschine für Beteiligungsgesellschaften, die Kapital suchenden Unternehmen bei der Identifikation potenzieller Kapitalgeber und der anschließenden Kontaktaufnahme unterstützt. Auch die MBG Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Baden-Württemberg ([www.mbg.de](http://www.mbg.de)) kann eine Kapitalbeteiligung übernehmen. In verschiedenen Regionen gibt es außerdem regionale Beteiligungsfonds, die als Partner in Frage kommen. Ihre IHK informiert Sie über regionale Netzwerke und die jeweiligen Ansprechpartner.

## 8.3 KRISENÜBERWINDUNG MIT HILFE DES STARUG-VERFAHRENS

---

Unternehmen, denen die Zahlungsunfähigkeit droht, haben seit 2021 mit dem „Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen“ (StaRUG-Verfahren) die Möglichkeit, Sanierungsmaßnahmen auch außerhalb der Insolvenz und gegen den Widerstand einzelner Gläubiger umzusetzen. Ziel des StaRUG-Verfahrens ist es, dass Unternehmer außergerichtlich und selbstverantwortlich ihr Unternehmen restrukturieren können, ohne ein Insolvenzverfahren durchlaufen zu müssen. Wer frühzeitig handelt, kann von einem diskreten, flexiblen, rechtssicheren sowie zeit- und kosteneffizienten Verfahren zur Krisenüberwindung profitieren.

Das Restrukturierungsverfahren richtet sich an Unternehmen, bei denen sich eine Zahlungsunfähigkeit abzeichnet und somit eine Insolvenz droht. Weder die Zahlungsunfähigkeit noch eine Überschuldung im Sinne der Insolvenzordnung darf jedoch bereits vorliegen. Rechtzeitiges Handeln ist daher erforderlich, um diese Sanierungschance nutzen zu können. Der Prognosezeitraum für die drohende Zahlungsunfähigkeit beträgt zwei Jahre. Ein Unternehmen ist also drohend zahlungsunfähig, wenn es voraussichtlich in den kommenden 24 Monaten seine finanziellen Verpflichtungen nicht begleichen kann.

Grundlage für das Verfahren ist ein Restrukturierungsplan, aus dem hervorgehen muss, dass die Überwindung der Unternehmenskrise als überwiegend wahrscheinlich gelten kann. Der Unternehmer zeigt das Restrukturierungsvorhaben beim zuständigen Amtsgericht an und leitet damit das Verfahren ein. Dazu legt er neben einem erfolgversprechenden Fortführungskonzept die Bestätigung vor, dass sich das Unternehmen im Zustand der drohenden Zahlungsunfähigkeit befindet. Die Sanierung erfolgt, wenn von den betroffenen Gläubigern der Restrukturierungsplan mit qualifizierter Mehrheit angenommen wird.

Sollte die Zahlungsunfähigkeit oder eine Überschuldung bereits vorliegen, bleibt nur noch die Beantragung des Insolvenzverfahrens.

## 9 DAS INSOLVENZVERFAHREN ALS CHANCE FÜR UNTERNEHMEN IN SCHIEFLAGE



Wenn alle Bemühungen, das Unternehmen zu stabilisieren, nicht gefruchtet haben, ist der Weg der Krisenbewältigung noch nicht zu Ende. Es gibt die Möglichkeit mit einem Insolvenzverfahren das Unternehmen zu sanieren und neu aufgestellt in die Zukunft zu gehen. Der Gang zum Insolvenzgericht wird jedoch oft als größtmögliche unternehmerische und private Niederlage angesehen. Viele Unternehmer versuchen daher mit allen Mitteln, das Insolvenzverfahren auch dann noch zu vermeiden, wenn es längst nicht mehr vermeidbar ist. Dadurch machen sie aber die Situation für sich, ihre Familien und ihre Geschäftspartner nur noch schlimmer.

Tatsächlich bietet ein Insolvenzverfahren auch Chancen. Rechtzeitig eingeleitet, besteht die Möglichkeit, das Unternehmen durch die Insolvenz zu sanieren und einen Neuanfang unbelastet von Altverbindlichkeiten zu starten. Der Unternehmer selbst erhält die Chance

- eine (weitere) Strafbarkeit zu vermeiden,
- von seinen Schulden befreit zu werden und
- dem psychischen Druck einer aussichtslosen Situation zu entkommen.

### Was ist ein Insolvenzverfahren?

Ein Insolvenzverfahren ist ein geordnetes gerichtliches Verfahren zur bestmöglichen Verwertung des Vermögens eines Schuldners oder eines Unternehmens. Das bedeutet, dass das Unternehmen möglichst erhalten und als Ganzes verkauft werden soll. Hierdurch kann in der Regel mehr erlöst werden als wenn Maschinen, Fahrzeuge, Lagerbestände etc. einzeln verwertet werden.

Im Insolvenzverfahren werden grundsätzlich alle Gläubiger gleichbehandelt. Kein Gläubiger kann mehr durch Vollstreckungsmaßnahmen dem Unternehmen überlebensnotwendige Gegenstände oder Werte entziehen.

Anstelle der Gläubiger handelt nun der gerichtlich bestellte Insolvenzverwalter, der die Interessen aller Gläubiger als Gemeinschaft wahrzunehmen hat. Der Grundsatz der Gläubigergleichbehandlung geht sogar so weit, dass einzelne Gläubiger, die noch vor der Insolvenzeröffnung Geld vom Unternehmen erlangt haben, dieses unter bestimmten Umständen an den Insolvenzverwalter zurückzahlen müssen.

## Wer kann einen Insolvenzantrag stellen?

Einen Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens können der Unternehmer selbst oder seine Geschäftspartner stellen, aber auch Banken, Finanzämter und Krankenkassen. Bei juristischen Personen kann jeder gesetzliche Vertreter einen Antrag stellen. Bei einer GmbH ist der Geschäftsführer antragsberechtigt.

Der Fremdantrag eines Gläubigers ist nur zulässig, wenn er bestimmte Anforderungen erfüllt. Der Antragsteller muss Unterlagen zum Nachweis der Forderung vorlegen. Außerdem hat er darzulegen, dass der Schuldner außerstande ist, diese Verbindlichkeit zu erfüllen. Ausreichend hierfür ist beispielsweise das Protokoll eines Gerichtsvollziehers über einen erfolglosen Pfändungsversuch.

Der Antrag ist bei den für Insolvenzsachen zuständigen Amtsgerichten am Geschäftssitz des Unternehmens zu stellen.

## Regelinsolvenzverfahren

Für alle Unternehmen gilt, dass sie das Regelinsolvenzverfahren durchführen müssen, unabhängig davon, ob sie Kapitalgesellschaften, Personengesellschaften, Selbständige oder Freiberufler sind. Vom Regelinsolvenzverfahren zu unterscheiden ist das Verbraucherinsolvenzverfahren, das allen Privatpersonen ohne selbständige wirtschaftliche Tätigkeit offensteht, aber auch allen ehemals Selbständigen, sofern diese im Zeitpunkt der Eröffnung weniger als 20 Gläubiger haben und keine Forderungen aus Arbeitsverhältnissen bestehen.

## Antrag auf Eigenverwaltung

Ist der Geschäftsbetrieb fortführungswürdig und stellt der Unternehmer einen Antrag auf Eigenverwaltung, behält er die Leitung der Firma. Ihm wird lediglich ein Sachwalter zur Seite gestellt, der weniger Befugnisse hat als ein Insolvenzverwalter. Eine Eigenverwaltung ist immer dann sinnvoll, wenn es auf die Fachkenntnisse der bisherigen Geschäftsleitung ankommt und eine zeitraubende Einarbeitung vermieden werden soll.

## Schutzschirmverfahren

Das Schutzschirmverfahren stellt eine besondere Variante der Eigenverwaltung dar. Ziel des Schutzschirmverfahrens ist die Vorlage eines Insolvenzplans. Wer als Unternehmer in eine

nicht nur vorübergehende finanzielle Schieflage gerät und gute Chancen für eine Sanierung hat, sollte nicht warten, bis das Unternehmen zahlungsunfähig ist. Schon in diesem frühen Stadium kann es sinnvoll sein, einen Insolvenzantrag zu stellen. Die Insolvenzordnung sieht für diese Fälle das Schutzschirmverfahren vor, das dem Schuldner die Chance bietet, sein Unternehmen frühzeitig zu sanieren.

## **Restschuldbefreiung**

Die Restschuldbefreiung steht allen natürlichen Personen offen, weshalb auch Selbständige, Freiberufler und Privatpersonen einen Antrag stellen können. Bei einer GmbH ist dagegen keine Restschuldbefreiung möglich, da sie eine juristische Person ist.

Die Restschuldbefreiung ist vor allem dann wichtig, wenn zu erwarten ist, dass nach dem Insolvenzverfahren ein Schuldenberg übrigbleibt. Nach einer sogenannten Wohlverhaltensperiode kann einem redlichen Schuldner die Restschuldbefreiung bereits nach drei Jahren erteilt werden. Diese bewirkt, dass der Schuldner von den restlichen Verbindlichkeiten gegenüber seinen Gläubigern befreit wird. Eine Versagung der Restschuldbefreiung kommt unter anderem dann in Betracht, wenn der Schuldner keiner Erwerbstätigkeit nachgeht oder sich nicht ausreichend darum bemüht oder er wegen Insolvenzstraftaten (z. B. Insolvenzverschleppung) verurteilt wird.

## **Wer trägt die Verfahrenskosten?**

Das Gericht wird das Insolvenzverfahren nur eröffnen, wenn das Vermögen des Schuldners ausreichen wird, um die Verfahrenskosten zu decken. Ist der Schuldner eine natürliche Person und beabsichtigt er, eine Restschuldbefreiung zu erlangen, können ihm unter bestimmten Voraussetzungen die Verfahrenskosten gestundet werden. Will der Gläubiger die Abweisung des Antrags mangels Masse verhindern, kann er einen Vorschuss leisten, der die voraussichtlich entstehenden Kosten des Insolvenzverfahrens abdecken muss.

## **Wann wird ein Insolvenzverfahren eröffnet?**

Ein Insolvenzverfahren wird eröffnet, wenn der Unternehmer die fälligen Zahlungspflichten nicht mehr erfüllen kann oder wenn für den Unternehmer schon absehbar ist, dass er die Rechnung nicht bezahlen kann (sogenannte drohende Zahlungsunfähigkeit).

Ein Unternehmen ist zahlungsunfähig, wenn es nicht in der Lage ist, die fälligen Zahlungspflichten zu erfüllen. Davon ist in der Regel auszugehen, wenn der Unternehmer seine Zahlungen eingestellt hat. Maßgeblich für die Frage der Zahlungsunfähigkeit ist die Fälligkeit der Verbindlichkeiten. Gestundete Verbindlichkeiten sind nicht fällig. Ein ernsthaftes Einfordern ist allerdings nicht notwendig, um von der Fälligkeit auszugehen, es muss also keine Mahnung vorliegen.

Von der Zahlungsunfähigkeit zu unterscheiden ist die bloße Zahlungsstockung, die noch keinen Insolvenzgrund darstellt. Hier ist aber Vorsicht geboten! Die Abgrenzung kann im Einzelfall sehr schwierig sein. Eine Zahlungsstockung liegt vor, wenn der Unternehmer die berechtigte Erwartung hat, dass er die Forderung des Gläubigers innerhalb eines Zeitraums von etwa zwei bis drei Wochen erfüllen kann. Deshalb wird unbedingt zur Einschaltung von Fachleuten geraten. Es sollte ein Liquiditätsstatus und eine Zeiträumbetrachtung aufgestellt werden.

Typische Indizien für eine Zahlungsunfähigkeit sind:

- Nichtzahlung von Lieferanten
- Nichtzahlung von Löhnen, Gehältern und Sozialversicherungsbeiträgen
- Hingabe ungedeckter Schecks
- Wechselproteste
- Zwangsvollstreckungen, Vorliegen von Vollstreckungsanträgen
- Antrag zur Abgabe der eidesstattlichen Versicherung
- Bei juristischen Personen ist auch die Überschuldung ein Eröffnungsgrund

Der Geschäftsführer einer GmbH muss bei Zahlungsunfähigkeit bzw. Überschuldung sofort, spätestens aber innerhalb von drei Wochen den Insolvenzantrag stellen. Kommt er dieser Pflicht nicht rechtzeitig nach, macht er sich unter Umständen strafbar und muss Schadensersatz zahlen.

### **Planloses Weitermachen macht die Situation nur schlimmer**

Wenn die Liquidität knapp ist, werden im Kampf ums wirtschaftliche Überleben häufig Aufträge angenommen, die nicht kostendeckend durchgeführt werden können oder die noch vorhandenen Ressourcen des Unternehmens schlicht übersteigen.

Der Unternehmer arbeitet Tag und Nacht, verbraucht sein privates Vermögen und häufig auch das seiner Familie, um zumindest die dringendsten Zahlungen leisten zu können. Zudem ist er durch den Zwang, sich ständig mit ungedulden Gläubigern befassen zu müssen, zur eigentlichen Unternehmensführung kaum mehr in der Lage. Er riskiert also in dieser Situa-

tion sein Vermögen, seine Gesundheit, vielleicht sogar seine Familie und hat doch keine Chance, das Unternehmen zu retten. Anstatt Schulden zu begleichen, werden neue Schulden aufgetürmt. Spätestens wenn diese Situation eingetreten ist, hilft nur noch die Insolvenz.

### **Ein Insolvenzverfahren bietet Chancen**

Die verbreitete Angst, Kunden und Lieferanten durch eine Insolvenz zu verlieren, ist oft unbegründet. Vertrauen geht bei den Geschäftspartnern nicht durch die Insolvenz als solche, sondern meistens im Vorfeld durch eine zermürbende Hinhaltetaktik, leere Versprechungen und schlechte Leistungen, verloren.

Wird dagegen ein Insolvenzantrag rechtzeitig gestellt, kann das Unternehmen unter Umständen saniert und fortgeführt werden. Die Rettung des Unternehmens ist das erklärte Ziel aller Insolvenzverwalter. Sie müssen hierfür aber Voraussetzungen vorfinden, die eine Fortführung des Unternehmens ermöglichen. Wenn jedoch der letzte Kunde bereits abgesprungen ist und die Mitarbeiter schon lange keinen Lohn mehr erhalten haben, kann auch ein noch so guter Insolvenzverwalter nichts mehr bewirken. So erhalten beispielsweise Arbeitnehmer für maximal drei Monate Insolvenzgeld von der Agentur für Arbeit gezahlt. Diesen Zeitraum kann ein vorläufiger Insolvenzverwalter nutzen, um ohne Personalkosten das Unternehmen weiter zu führen und vorhandene Aufträge abzarbeiten. In dieser Phase können auch erste Sanierungsschritte eingeleitet werden.

Nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens wird der Insolvenzverwalter versuchen, das Unternehmen zu verkaufen. Hier bietet sich die Chance, das eigene Unternehmen zurück zu erwerben, eventuell mit Hilfe von Familienangehörigen. Das macht aber nur Sinn, wenn das Unternehmen zumindest in der Lage ist, seine laufenden Kosten zu erwirtschaften. Dieser Neustart ist möglich, weil Altverbindlichkeiten vom Erwerber eines Unternehmens im Insolvenzverfahren nicht übernommen werden müssen.

Das wichtigste und vielleicht überraschendste ist folgendes: Hat man sich endlich dazu durchgerungen, kann ein Insolvenzverfahren geradezu befreiend wirken. Viele betroffene Unternehmer berichten, dass nach dem Insolvenzantrag die psychische Belastung nachgelassen hat. Statt mit einer Vielzahl von Gläubigern hat man es nur noch mit dem Insolvenzverwalter zu tun, der professionell vorgeht und – anders als viele Gläubiger – keinen persönlichen Groll gegen den Unternehmer hegt. Die Phase, in der man hart gearbeitet und doch nichts erreicht hat, hört endlich auf. Es besteht wieder eine Zukunftsperspektive.

Fazit: Ein Insolvenzverfahren bedeutet nicht immer das Ende eines Unternehmens, sondern kann auch die Chance für einen Neubeginn sein.



## IHK: DIE ERSTE ADRESSE

---

### **Serviceleistungen der Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg**

Die Industrie- und Handelskammern sind Ansprechpartner bei Fragen zur Unternehmenssicherung. Das Servicekonzept der IHKs beruht auf den Säulen Information, Beratung und Weiterbildung.

Bei den IHKs gibt es praxisnahe Broschüren und themenspezifische Merkblätter. Darüber hinaus bieten die IHKs eine Mitgliederzeitschrift sowie regelmäßige kostenlose Newsletter an. So sind Sie stets aktuell informiert.

Wenn sich in Ihrem Unternehmen eine Krisensituation abzeichnet oder die Krise bereits eingetreten ist, sollten Sie unverzüglich Hilfe holen. Erste Anlaufstelle ist Ihre Industrie- und Handelskammer vor Ort. Sie finden dort erfahrene Berater. Diese analysieren mit Ihnen zunächst die betriebliche Situation und zeigen Ihnen weitere Möglichkeiten im Rahmen des Prinzips „Hilfe zur Selbsthilfe“ auf. Dabei informiert Sie Ihre IHK über mögliche Förderprogramme und Unterstützungsangebote, die für die jeweilige Situation geeignet sind.

Zur Lösung von betriebswirtschaftlichen Fragestellungen bieten die IHKs unternehmensbezogene Seminare aus Themenbereichen wie Unternehmensführung, Personalentwicklung, Betriebsorganisation, Marketing, Vertrieb, Technologie und Qualitätsmanagement an.

Darüber hinaus gibt es zahlreiche Veranstaltungsreihen von IHKs. Diese sind nicht nur eine Chance, sein Wissen aufzufrischen, sondern auch oft ein geeigneter Rahmen, um Kontakte zu knüpfen und sein persönliches Netzwerk zu erweitern.

Nehmen Sie mit uns Kontakt auf, wir helfen Ihnen gerne weiter!

## **Unternehmenswerkstatt Baden-Württemberg**

Die Unternehmenswerkstatt (UWD) der IHKs in Baden-Württemberg (<https://bw.uwd.de>) ist ein modernes digitales IHK-Angebot für Unternehmen. Die UWD bietet Unternehmen einen einfachen, neutralen und vertraulichen Zugang mit den Modulen „Gründung“, „Sicherung“ und „Nachfolge“ und verbindet digitale IHK-Angebote mit persönlicher Beratung durch IHK-Experten.

Zielgruppe des Tools „Sicherung“ sind kleinere und mittlere Unternehmen in einer drohenden oder bereits akuten Krisensituation, aber auch Unternehmen, die sich zu den Themen Risiko-Früherkennung und Krisen-Prävention informieren wollen.

In einem ersten Schritt kann das Unternehmen seine aktuelle wirtschaftliche Situation anhand eines von den IHKs entwickelten Krisenthermometers einschätzen. Für die jeweilige Situation werden geeignete Handlungsansätze und Impulse zur Überwindung der angespannten bzw. schwierigen Lage aufgezeigt sowie die Schnittstelle zur jeweils regional zuständigen IHK hergestellt. Integriert sind weitere nützliche Tools zur Sicherung von Unternehmen.

## **Beratungssprechtag**

In den IHKs werden regelmäßige Finanzierungssprechtag mit der L-Bank sowie mit der Bürgschaftsbank/MBG Mittelständische Beteiligungsgesellschaft angeboten. Im Rahmen dieser Beratungssprechtag zeigen die Finanzierungsexperten der Förderinstitute in individuellen Einzelgesprächen auf, wie mit Unterstützung der öffentlichen Finanzhilfen bzw. Bürgschaften und Beteiligungen ein optimales Finanzierungspaket geschnürt werden kann. Darüber hinaus gibt es bei einzelnen IHKs weitere spezielle Sprechtag und individuelle Serviceangebote, beispielsweise mit dem RKW Baden-Württemberg oder anderen Beratungseinrichtungen, zu den für eine Unternehmenssicherung relevanten Themenstellungen.

## ANSCHRIFTEN DER INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMERN IN BADEN-WÜRTTEMBERG

---

### **IHK Bodensee-Oberschwaben**

Lindenstraße 2  
88250 Weingarten  
Telefon 0751 409-0  
info@weingarten.ihk.de  
www.ihk.de/bodensee-oberschwaben

### **IHK Heilbronn-Franken**

Ferdinand-Braun-Straße 20  
74074 Heilbronn  
Telefon 07131 9677-0  
info@heilbronn.ihk.de  
www.ihk.de/heilbronn-franken

### **IHK Hochrhein-Bodensee**

Reichenaustraße 21  
78467 Konstanz  
Telefon 07531 2860-100  
info@konstanz.ihk.de  
www.ihk.de/konstanz

### **IHK Karlsruhe**

Lammstraße 13-17  
76133 Karlsruhe  
Telefon 0721 174-0  
info@karlsruhe.ihk.de  
www.ihk.de/karlsruhe

### **IHK Nordschwarzwald**

Dr.-Brandenburg-Straße 6  
75173 Pforzheim  
Telefon 07231 201-0  
service@pforzheim.ihk.de  
www.ihk.de/nordschwarzwald

### **IHK Ostwürttemberg**

Ludwig-Erhard-Straße 1  
89520 Heidenheim  
Telefon 07321 324-0  
zentrale@ostwuerttemberg.ihk.de  
www.ihk.de/ostwuerttemberg

### **IHK Region Stuttgart**

Jägerstraße 30  
70174 Stuttgart  
Telefon 0711 2005-0  
info@stuttgart.ihk.de  
www.ihk.de/stuttgart

### **IHK Reutlingen**

Hindenburgstraße 54  
72762 Reutlingen  
Telefon 07121 201-0  
kic@reutlingen.ihk.de  
www.reutlingen.ihk.de

**IHK Rhein-Neckar**

L 1,2

68161 Mannheim

Telefon 0621 1709-0

[ihk@rhein-neckar.ihk24.de](mailto:ihk@rhein-neckar.ihk24.de)

[www.ihk.de/rhein-neckar](http://www.ihk.de/rhein-neckar)

**IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg**

Romäusring 4

78050 Villingen-Schwenningen

Telefon 07721 922-0

[info@vs.ihk.de](mailto:info@vs.ihk.de)

[www.ihk.de/sbh](http://www.ihk.de/sbh)

**IHK Südlicher Oberrhein**

Schnewlinstraße 11-13

79098 Freiburg

Telefon 0761 3858-0

[info@freiburg.ihk.de](mailto:info@freiburg.ihk.de)

[www.ihk.de/freiburg](http://www.ihk.de/freiburg)

**IHK Ulm**

Olgstraße 95-101

89073 Ulm

Telefon 0731 173-0

[info@ulm.ihk.de](mailto:info@ulm.ihk.de)

[www.ihk.de/ulm](http://www.ihk.de/ulm)

## WEITERE ANSPRECHPARTNER

---

**Baden-Württemberg  
International (bw-i)  
Gesellschaft für internationale  
wirtschaftliche und wissenschaftliche  
Zusammenarbeit mbH**

Lautenschlagerstraße 21/23  
70174 Stuttgart  
Telefon 0711 22787-0  
[www.bw-i.de](http://www.bw-i.de)

**Bürgerschaftsbank  
Baden-Württemberg GmbH**

Werastraße 13-17  
70182 Stuttgart  
Telefon 0711 1645-6  
<https://bw.ermoeglicher.de>

**Bundesministerium für  
Wirtschaft und Klimaschutz**

Scharnhorststraße 34-37  
10115 Berlin  
Telefon 030 18615-0  
[www.bmwk.de](http://www.bmwk.de)

**Bundesverband Deutscher  
Kapitalbeteiligungsgesellschaften e.V.**

Reinhardtstraße 29b  
10117 Berlin  
Telefon 030 306982-0  
[www.bvkap.de](http://www.bvkap.de)

**Bundesverband Deutscher  
Versicherungskaufleute e.V. (BVK)**

Kerkuléstraße 12  
53115 Bonn  
Telefon 0228 22805-0  
[www.bvk.de](http://www.bvk.de)

**CDH – Wirtschaftsverband  
für Vertrieb e.V. Baden-Württemberg**

Julius-Hölder-Straße 26  
70597 Stuttgart  
Telefon 0711 214755-0  
<https://cdhbw.de>

**DEHOGA  
Hotel- und Gaststättenverband  
Baden-Württemberg e.V.**

Augustenstraße 6  
70178 Stuttgart  
Telefon 0711 61988-0  
[www.dehogabw.de](http://www.dehogabw.de)

**Deutsche Gesetzliche  
Unfallversicherung e.V.  
(Berufsgenossenschaft)**

Landesverband Südwest  
Kurfürsten-Anlage 62  
69115 Heidelberg  
Telefon 030 13001-5700  
[www.dguv.de](http://www.dguv.de)

**Deutscher Factoring-Verband e.V.**

Behrenstraße 73  
10117 Berlin  
Telefon 030 20654654  
[www.factoring.de](http://www.factoring.de)

**Deutscher Franchiseverband e.V.**

Luisenstraße 41  
10117 Berlin  
Telefon 030 278902-0  
[www.franchiseverband.com](http://www.franchiseverband.com)

**DHK Service GmbH**

Leitstelle für Gewerbefördermittel Bund  
Breite Straße 29  
10178 Berlin-Mitte  
Telefon 030 20308-2353  
[www.dhk.de/beratungsfoerderung](http://www.dhk.de/beratungsfoerderung)

**Handelsverband Baden-Württemberg e.V.**

Neue Weinsteige 44  
70180 Stuttgart  
Telefon 0711 6486427  
[www.handel-scout.de](http://www.handel-scout.de)

**Institut für Freie Berufe (IFB)**

Marienstraße 2  
90402 Nürnberg  
Telefon 0911 23565-0  
[www.ifb.uni-erlangen.de](http://www.ifb.uni-erlangen.de)

**KfW Bankengruppe**

Palmengartenstraße 5-9  
60325 Frankfurt am Main  
Telefon 069 7431-0  
[www.kfw.de](http://www.kfw.de)

**L-Bank (Staatsbank für  
Baden-Württemberg)**

Niederlassung Stuttgart  
Börsenplatz 1  
70174 Stuttgart  
Telefon 0711 122-0  
[www.l-bank.de](http://www.l-bank.de)

**MBG Mittelständische Beteiligungs-  
gesellschaft Baden-Württemberg GmbH**

Werastraße 13 – 17  
70182 Stuttgart  
Telefon 0711 1645-6  
[www.mbg.de](http://www.mbg.de)

**Ministerium für Wirtschaft, Arbeit  
und Tourismus Baden-Württemberg**

Neues Schloss – Schlossplatz 4  
70173 Stuttgart  
Telefon 0711 123-0  
[www.wm.baden-wuerttemberg.de](http://www.wm.baden-wuerttemberg.de)  
[www.startupbw.de](http://www.startupbw.de)

**RKW Baden-Württemberg GmbH**

Schloßstraße 70  
70176 Stuttgart  
Telefon 0711 22998-0  
[www.rkw-bw.de](http://www.rkw-bw.de)

**Steinbeis-Stiftung für  
Wirtschaftsförderung**

Adornostraße 8  
70599 Stuttgart  
Telefon 0711 1839-5  
[www.steinbeis.de](http://www.steinbeis.de)

**Unternehmer Baden-Württemberg e.V.**

Türlestraße 2  
70191 Stuttgart  
Telefon 0711 7682-0  
[www.unternehmer-bw.de](http://www.unternehmer-bw.de)

**Verband des Württembergischen  
Verkehrsgewerbes e.V.**

Hedelfinger Straße 25  
70327 Stuttgart  
Telefon 0711 69989715

**Verband für Dienstleistung,  
Groß- und Außenhandel  
Baden-Württemberg e.V.**

Friedrichsplatz 9  
68165 Mannheim  
Telefon 0621 15003-0  
[www.grosshandel-bw.de](http://www.grosshandel-bw.de)



