



Arbeitsgemeinschaft
Hessen

**PROBLEME ERKENNEN –
KRISEN UND INSOLVENZ VERMEIDEN
EIN LEITFADEN FÜR KLEINE UND
MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN**

**PROBLEME ERKENNEN –
KRISEN UND INSOLVENZ
VERMEIDEN**

**EIN LEITFADEN FÜR KLEINE
UND MITTELSTÄNDISCHE
UNTERNEHMEN**

Inhalt

1. Einleitung
2. Unternehmenssicherung praktisch: Frühwarnsystem installieren
3. Krisenphasen – eine Krise fällt nicht vom Himmel!
 - 3.1. Strategiekrise
 - 3.1.1. Beschreibung
 - 3.1.2. Signale und Maßnahmen
 - 3.2. Erfolgskrise
 - 3.2.1. Beschreibung
 - 3.2.2. Signale und Maßnahmen
 - 3.3. Liquiditätskrise
 - 3.3.1. Beschreibung
 - 3.3.2. Signale und Maßnahmen
4. Risiken vermeiden und Lösungsansätze umsetzen
 - 4.1. Managementrisiken
 - 4.1.1. Notfall – der Unternehmer fällt aus
 - 4.1.2. Schwächen in der Unternehmensleitung
 - 4.2. Finanzierungsfehler
 - 4.2.1. Mangelnde Kommunikation mit der Bank
 - 4.2.2. „Goldene Finanzierungsregeln“ werden missachtet
 - 4.2.3. Finanzierungsalternativen werden nicht geprüft
 - 4.2.4. Liquiditätsplanung findet nicht statt
 - 4.3. Planung und Rechnungswesen hat Schwächen
 - 4.3.1. Umsatz- und Kostenplanung fehlt
 - 4.3.2. Forderungsmanagement ist nicht konsequent
 - 4.4. Schwachstellen in Vertrieb und bei Produkten
 - 4.5. Hohe Abhängigkeiten
 - 4.5.1. Hohe Abhängigkeit von Kunden oder Abnehmerbranchen
 - 4.5.2. Hohe Abhängigkeit von Lieferanten
 - 4.5.3. Hohe Abhängigkeit von Banken
 - 4.6. Personalrisiken
 - 4.7. Unzureichender Versicherungsschutz
 - 4.8. IT-Risiken
5. Insolvenz – geordneter Rückzug und Chance
6. Unterstützung und Helfer in der Krise
7. Fazit

1. Einleitung

Nach einer Analyse der Vereine Creditreform e.V. sind vor allem Unternehmen mit bis zu zehn Mitarbeitern durch zahlreiche Risiken bedroht. Rund 90 Prozent aller Unternehmensinsolvenzen in 2016¹ betrafen kleine und mittelständische Unternehmen (KMU).

Diesen Unternehmen soll der Leitfaden eine Hilfestellung geben, damit aus Problemen nicht Krisen werden, die dann zur Insolvenz führen.

Die Unternehmen finden hier keine komplette Aufzählung aller nur denkbaren Unternehmensrisiken, sondern die in der Beratungspraxis häufigsten Risiken für KMU. Allgemeine Risiken, etwa eine rückläufige Konjunktur, steigende Energiekosten oder regulatorische Eingriffe bleiben unberücksichtigt.

Gebrauchshinweis:

„Grüner Rahmen“ – Risikosignale, Folgen sowie Fallbeispiele

„Blauer Rahmen“ – Konkrete Maßnahmen, um Risiken zu erkennen, vorzubeugen und entgegenzuwirken.

Die Ausführungen beruhen auf einer Mischung aus betriebswirtschaftlichen Fakten und der praktischen Erfahrung des Verfassers. Der Unternehmer, der die beschriebenen Maßnahmen als Anregung nimmt, sichert seine Zukunft, sein Unternehmen und die Zukunft seiner Mitarbeiter.

Clemens Schäfer, IHK Darmstadt, Juli 2017

1) www.creditreform.de/aktuelles/wirtschaftsforschung/insolvenzen-deutschland/Analyse_Insolvenzen_in_Deutschland_Jahr_2016.pdf, S. 8

2. Unternehmenssicherung praktisch: Frühwarnsystem installieren

Die Beratungspraxis zeigt, dass in kleinen Unternehmen Risiken oder Bedrohungen häufig spät bemerkt werden oder gar unentdeckt bleiben. Höchste Not herrscht dann, wenn aus einem theoretischen Risiko ein wirklicher Schadens- oder Notfall wird, der den Fortbestand des Unternehmens gefährdet.

Warum ist das so?

Oft fehlt es in KMU an der notwendigen Überprüfung und Kontrolle von

- Bestehenden Forderungen
- Vertraglichen Vereinbarungen
- Projektverläufen
- Kontoständen und der richtigen Finanzierung
- Vertriebserefolgen
- Sortiment
- Kosten u.a.

Was hilft?

Im Grunde brauchen KMU ein Frühwarnsystem, wie es in Großunternehmen Standard ist. Das muss kein ausgefeiltes betriebswirtschaftliches Instrumentarium und schon gar keine teure Software sein. Das einfachste ist eigentlich die Festlegung von Kontrollmaßnahmen und verantwortlichem Personal. Aber bereits das erweist sich mitunter in der Realität als schwierig, wenn ein kleines Unternehmen eher aus dem Bauch heraus geführt wird, der Inhaber im Tagesgeschäft voll eingespannt ist oder schlicht kein oder kein ausreichend qualifiziertes Personal vorhanden ist.

Konkrete Maßnahmen:

Es hilft, regelmäßig zu überprüfen,

- ob Angebote und Kundenanforderungen sich entsprechen und die Kalkulation passt
- ob die Kosten im geplanten Rahmen liegen
- ob Projekte oder Baustellen im Zeitplan sind
- ob die Finanzierung passt
- wie die Kontostände sind
- welche Vertriebsmaßnahmen erfolgreich sind.

Wenn sich hier Probleme zeigen, sollten sie sofort reagieren. Legen Sie sich hier konsequent eine Wiedervorlage an.

Tipp:

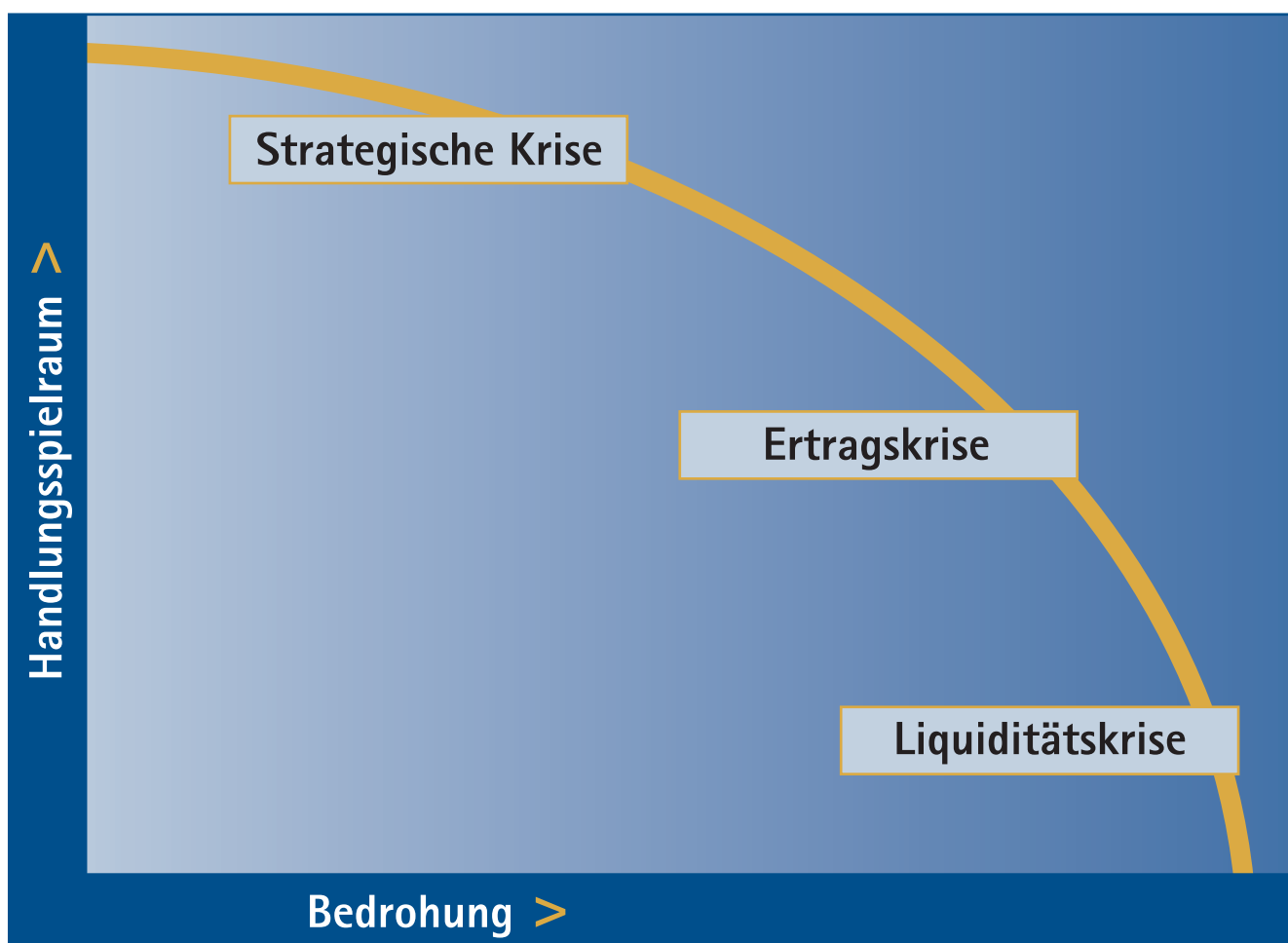
Krisen-Selbstcheck unter www.starker-unternehmer.de.

3. Krisenphasen – eine Krise fällt nicht vom Himmel!

In der Praxis unterscheidet man, in welchem Zeitpunkt Krisen entstehen können. Gängig ist die Einteilung in die Phasen Strategiekrise, Erfolgskrise und Liquiditätskrise (siehe Abbildung 1 unten).

Der Handlungsspielraum verengt sich in diesen Phasen, je länger die Krise dauert. Umso wichtiger ist das frühzeitige Erkennen von Fehlentwicklungen. Je später erkannt wird, dass Produkte oder Dienstleistungen nicht den Kundenbedürfnissen entsprechen, umso größer ist die Gefahr, dass Kunden zu Wettbewerbern abwandern. Der Unternehmer kann dann zwar das eigene Produkt-/Dienstleistungsangebot noch anpassen, aber es kostet wertvolle Zeit, geschieht nicht auf Knopfdruck und die „alten“ Kunden müssen erst wieder zurückgewonnen werden.

Abb.: <http://www.unternehmer-in-not.at/Magazin/RichtungKrise/Krisenmanagement/strategiekrise-ertragskrise-liquidaetskrise.php>



3.1. STRATEGIEKRISE

3.1.1. Beschreibung

Die Strategiekrise erscheint auf den ersten Blick vergleichsweise „unkritisch“ – der Handlungsspielraum ist noch am größten und es bleibt Zeit, auf Risikosignale zu reagieren. Die Schwierigkeit liegt darin, die Frühwarnsignale zu erkennen: Der Umsatz ist noch einigermaßen stabil, Lieferantenrechnungen können ohne Probleme mit Skonto bezahlt werden und auch die betriebswirtschaftliche Auswertung liefert keinerlei Hinweise (zum Beispiel Abweichungen von den Vorjahreswerten).

Es bleibt also die Frage, was eine Strategiekrise auslöst.

Häufige Anhaltspunkte sind:

- Das Unternehmen verliert an Schwung, es entwickelt keine neuen Produkte. Wann haben Sie zuletzt ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung entwickelt?
- Das Unternehmen reagiert nicht auf Kundenwünsche oder verändertes Kaufverhalten (wenn Kunden verstärkt „online“ kaufen – bietet ihr Unternehmen einen adäquaten Vertriebsweg?). Befragen Sie Ihre Kunden regelmäßig zu ihren Wünschen?
- Alleinstellungsmerkmale sind aufgebraucht (zum Beispiel wenn das Unternehmen nicht mehr der einzige Anbieter im Einzugsgebiet ist, weil neue Wettbewerber in den Markt eingetreten sind oder Wettbewerber zusätzliche Serviceleistungen anbieten). Wie beobachten Sie Ihre Wettbewerber?

3.1.2. Signale und Maßnahmen

Wertvolle Hinweise auf Risikosignale erhalten Unternehmer, wenn sie sich fragen, was sich in den letzten ein bis drei Jahren im Unternehmen verändert hat („Veränderungsstau“?).

Wenn KMU mit ihren Produkten nicht auf der Höhe der Zeit sind, nicht auf technologischen Fortschritt reagieren und schlicht nicht aktiv werden, dann ist der Weg zur Erfolgskrise vorgezeichnet. Nachfolgende Signale und Maßnahmen warnen frühzeitig und zeigen Wege aus der Strategiekrise auf:

Signale:

- Ein Unternehmen gewinnt keine neuen Kunden.
- Ein Unternehmen verliert Kunden an Wettbewerber.
- Der Preisdruck durch Wettbewerber nimmt zu. Neue Wettbewerber haben sich in ihrem Einzugsgebiet niedergelassen.
- Der Unternehmer setzt sich keine Ziele und hat keine Planung.
- Der Unternehmer verschiebt aus Zeitmangel langfristige Planungen.
- Abhängigkeiten von Kunden oder Lieferanten nehmen zu.
- Reklamationen und Gewährleistungen nehmen zu.
- Die Qualität verschlechtert sich.
- Veraltete technische Anlagen und Abläufe, keine Modernisierungsinvestitionen.
- Qualifikationen der Mitarbeiter sind nicht auf aktuellem Stand, die Altersstruktur ist unausgewogen.
- Neue Ideen von Mitarbeitern oder Anregungen von Kunden werden nicht aufgegriffen, geprüft und gegebenenfalls umgesetzt.
- Rahmenbedingungen des Standortes haben sich verschlechtert.
- Schutzrechte (Patente, Gebrauchsmuster, Markenrechte) laufen aus.

Konkrete Maßnahmen:

Die gute Nachricht ist: Jeder Unternehmer, der regelmäßig einen kritischen Blick auf Kunden, Abläufe und Personal wirft – auch in guten Zeiten – wird solche Schwachstellen im Betrieb erkennen. Es bleibt Zeit, um Maßnahmen zu ergreifen und es bestehen gute Chancen, eine Unternehmenskrise abzuwenden.

1. Beobachten Sie das Verhalten der Wettbewerber und nutzen Sie Schwächen aus.
2. Schaffen Sie neue Kaufanreize:
Entwickeln Sie Produkte und Services weiter- und neu.
3. Stärken Sie Vertrieb und Absatz: Setzen Sie Ziele, überdenken Sie neue Vertriebskanäle, schulen Sie Mitarbeiter.
4. Akquirieren Sie neue Kunden, um Abhängigkeiten zu verringern.
5. Überprüfen Sie Kooperationen, um Synergien zu nutzen.
6. Gegebenenfalls externe Beratung hinzuziehen.
7. Binden Sie verantwortliche Mitarbeiter (beispielsweise den Leiter Vertrieb) in strategische Planungen ein.
8. Flexibilisieren Sie Arbeitszeiten und die Vergütung.
9. Prüfen Sie, wie Sie Standortbedingungen verbessern können und/oder ob eine Standortverlagerung Sinn macht.

3.2. ERFOLGSKRISE**3.2.1. Beschreibung**

Spätestens, wenn der Umsatz zwei Jahre nacheinander sinkt, Gewinne deutlich zurückgehen oder Verluste erwirtschaftet werden, müssen die Alarmglocken läuten. Werten Sie deshalb die betriebswirtschaftlichen Auswertungen oder vergleichbare Unterlagen regelmäßig aus. Diese enthalten Ist-Zahlen zu Umsatz, Kosten und Betriebsergebnis und stellen sie den anteiligen Vorjahres- und Planwerten gegenüber. Allerdings setzt dieses Instrument voraus:

- die Geschäftsvorfälle sind in der eigenen Buchhaltung oder durch den Steuerberater vollständig und richtig erfasst,
- die endgültigen bzw. unterjährigen Zahlen (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, betriebswirtschaftliche Auswertung etc.) liegen zeitnah vor (innerhalb von drei Monaten) und
- der Unternehmer nimmt sich Zeit, sich mit dem Zahlenwerk zu befassen.

Verschließen Sie nicht die Augen. Im Gegenteil – der Unternehmer, der auch negative Geschäftsentwicklungen gegenüber finanzierenden Banken offen kommuniziert, stärkt das Vertrauen. Eine verzögerte Vorlage von Jahresabschlüssen, betriebswirtschaftlichen Auswertungen oder Einnahmen-Überschussrechnungen verschlimmert die Situation, weil die Qualität und Aktualität der Rechnungslegung eines Unternehmens abgewertet wird. Gerade in Fällen, in denen ein KMU nur eine Bankverbindung unterhält, spiegelt sich eine nachlassende Ertragskraft oder eine Verlustsituation sehr schnell in erhöhten Kreditinanspruchnahmen oder Kreditüberziehungen auf dem laufenden Geschäftskonto wider. Diese Warnsignale rufen Banken auf den Plan, Bankgespräche werden intensiver und die Vertrauensbasis leidet. In solch einem Szenario muss es das Ziel von Kreditverhandlungen sein, dass bestehende Kreditlinien aufrechterhalten werden. Kreditausweitungen, auch nur temporäre, sind häufig nur schwer zu erreichen.

Auch das sollten Unternehmer nicht vergessen: Wird eine anhaltende Verlustsituation in der Belegschaft bekannt, ohne dass der Unternehmer Gegenmaßnahmen ergreift, könnten gute Mitarbeiter abwandern, die Arbeitsmotivation nachlassen oder sich das Betriebsklima insgesamt verschlechtern.

3.2.2. Signale und Maßnahmen

Liegen nachfolgende Signale vor, ist professionelles und schnelles Handeln gefragt, denn die Umsetzung von Gegenmaßnahmen kostet Zeit. Zögern wäre der falsche Weg, auch wenn Gegenmaßnahmen unbequem sind und die Umsetzung für den Unternehmer eine zusätzliche Belastung darstellt.

Signale:

- Kundenabgänge
- Warenbestände und Kundenforderungen steigen an, Kunden „reizen“ Zahlungsziele aus
- Umsatz-/Absatzrückgänge
- Gewinneinbruch
- Auslastung von Maschinen bzw. Personal sinkt („Leerlauf“)
- Qualifizierte Mitarbeiter in wichtigen Positionen kündigen
- Kreditlinien sind ausgeschöpft, „steife“ Kreditinanspruchnahmen, Kreditüberziehungen
- Zahlungsziele der Lieferanten werden immer häufiger überschritten

Konkrete Maßnahmen:

1. Analysieren Sie, welche Produkte/Dienstleistungen bzw. welche Kunden ertragsschwach sind.
2. Konzentrieren Sie sich auf ertragsstarkes Geschäft und trennen Sie sich von unrentablen Geschäften.
3. Richten Sie den Vertrieb konsequent auf Ihre Zielgruppe aus.
4. Prüfen Sie die Ursachen von Kundenabgängen und reagieren Sie: Passen Sie gegebenenfalls Produkte/Dienstleistungen an und kalkulieren Sie Preise neu.
5. Überprüfen und senken Sie Kosten: Wo kann gespart werden?
6. Kontrollieren Sie laufend und konsequent Kosten und Kreditinanspruchnahmen.
7. Steigern Sie Effizienz und Qualität (Mängelliste erarbeiten, Bürokratie abbauen, Abläufe verschlanken, mit veränderten Produktionsverfahren Qualität erhöhen und Ressourcen einsparen).
8. Entwickeln Sie neue Angebote, die ertragsstarke Umsätze versprechen.

3.3. LIQUIDITÄTSKRISE

3.3.1. Beschreibung

Die Liquiditätskrise tritt offen zutage, wenn fällige Zahlungsverpflichtungen nicht oder nicht rechtzeitig erfüllt werden können und die Gläubiger auf Erfüllung ihrer Forderungen drängen, bereits gemahnt haben oder die Beitreibung durch Inkassounternehmen veranlassen.

Die Risikosignale für eine Liquiditätskrise werden meistens zu spät erkannt. In der Praxis reagieren Unternehmer häufig erst, wenn Zahlungsprobleme auftreten. Dabei ist der Spielraum, um gegenzusteuern, bereits erheblich eingeschränkt. Deutliches Signal ist, wenn der Dispokredit des Unternehmens (Kontokorrentkredit) ständig ausgereizt ist.

In dieser Phase können KMU oft keine Lieferantenskonti mehr nutzen, im Gegenteil, die Lieferanten liefern nur noch gegen Vorkasse oder Banken geben Lastschriften unbezahlt zurück.

3.3.2. Signale und Maßnahmen

Signale:

- Starker Absatzrückgang.
- Hohe Forderungs- und Warenbestände.
- Lieferanten mahnen, kürzen Zahlungsziele oder liefern nur noch auf Vorkasse.
- Häufige und nicht abgesprochene Konto- oder Kreditüberziehungen.
- Stammkunden wenden sich ab.
- Zinsen und Tilgung für Darlehen werden nicht fristgerecht erbracht.
- Der Kontokorrentkredit wird dauernd und zu mehr als 90 Prozent in Anspruch genommen.
- Steuerberater warten auf ihr Geld, Löhne und Sozialversicherungsbeiträge werden verspätet gezahlt.
- Umsatzsteuervorauszahlungen werden nicht geleistet.

Konkrete Maßnahmen:

Schnelle Kommunikation und Information aller Gläubiger heißt nunmehr die Devise. Ein Prioritäten- und Zeitplan hilft, in einer stark belastenden Situation den Überblick zu behalten. Sammeln Sie Pluspunkte, indem sie die Initiative ergreifen und aktiv auf die Gläubiger zugehen und die Notsituation offen ansprechen. Das schafft Vertrauen, insbesondere dann, wenn der Unternehmer aufzeigt, mit welchen Maßnahmen er die Krisensituation entschärfen will. Aus dem Kreis der Gläubiger zögern erfahrungsgemäß die Finanzämter und Krankenkassen am wenigsten, ihre Forderungen beispielsweise mittels Pfändungen durchzusetzen - schnellstmögliche Information heißt das Gebot der Stunde.

- Informieren Sie schnell die wichtigsten Gläubiger.
- Sprechen Sie mit diesen Gläubigern mit dem Ziel: Stundungen, Aufrechterhaltung von Kreditlinien (keine Kündigungen), Herabsetzung von Tilgungen und Mieten, Umschuldungen oder Verlängerung von Zahlungszielen.
- Stellen Sie einen Liquiditätsstatus (Vorschau) für die nächsten vier Wochen auf (Inhalt: erwartete Einnahmen, alle fälligen und überfälligen Verbindlichkeiten, die fixen Ausgaben der Periode, alle Kontostände und gegebenenfalls freien Kreditlinien).
- Fertigen Sie eine Liste aller überfälligen Verbindlichkeiten (älteste Verbindlichkeit zuerst) mit Fälligkeitsdatum, Betrag und Kontaktdaten des Gläubigers an.
- Stellen Sie alle Kredite und die dafür vereinbarten Sicherheiten gegenüber. Lassen Sie sich von Ihrer Bank erklären, welchen tatsächlichen Wert die einzelnen Sicherheiten haben.
- Treiben Sie Kundenforderungen ein, vereinbaren Sie Vorauszahlungen oder Anzahlungen mit Kunden.
- Bauen Sie Lagerbestände ab.
- Verkaufen Sie nicht notwendiges Betriebsvermögen.
- Reduzieren Sie Kosten (Gehaltskürzungen, Verzicht auf nicht zwingend notwendige Leistungen Dritter).
- Erstellen Sie einen privaten Vermögensstatus: sind freie, zur Kreditbesicherung geeignete Vermögenswerte vorhanden (Lebensversicherung, Bausparguthaben, Grundvermögen)?
- Prüfen Sie, ob ein Verkauf von Privatvermögen prinzipiell möglich ist, um den Verkaufserlös ins Unternehmen einzubringen.
- Prüfen Sie auch: Können Einzahlungen von Dritten (Familie) erfolgen?

Wichtige Hinweise:

1. In einer ernsten Liquiditätskrise stehen dem Unternehmer oftmals nicht mehr die vertrauten Bankberater als Ansprechpartner zur Verfügung, die die Unternehmenshistorie kennen. Diese sind in den seltensten Fällen entscheidungsbefugt und auch nicht mit Kreditkompetenzen ausgestattet. Spezialisten aus Kreditprophylaxe oder der Sanierungsabteilung sind nunmehr eingeschaltet. Deren Fokus liegt darauf, ausstehende Kredite besser abzusichern und auszuloten, wie Kreditforderungen zurückgeführt werden können.
2. Haben KMU mehr als einen kreditgebenden Finanzpartner, dann kommt der sogenannten Gleichbehandlung große Bedeutung zu. Führt sich nämlich ein Kreditinstitut benachteiligt (wertmäßig geringere Sicherheiten), besteht die Gefahr, dass Kreditforderungen fällig gestellt werden. In solch einer Situation ist eine für alle tragfähige Gesamtlösung nur schwer zu erreichen.

4. Risiken vermeiden und Lösungsansätze umsetzen

Wie in Kapitel 2 erläutert, ist das Erkennen von Risiken der erste Schritt, um ein Unternehmen abzusichern. Logischer Folgeschritt ist es, mit geeigneten Maßnahmen die erkannten Risiken zu vermeiden bzw. zu begrenzen. Wie das funktionieren kann, ist nachfolgend für einzelne Risikobereiche beschrieben.

4.1. MANAGEMENTRISIKEN

4.1.1. Notfall – der Unternehmer fällt aus

Was passiert, wenn der Unternehmer plötzlich durch Unfall oder Krankheit für längere Zeit ausfällt? Was geschieht mit dem Unternehmen, wenn der Firmenlenker verstirbt? Kann das Unternehmen fortbestehen und die Arbeitsplätze erhalten bleiben? Erfahrungen aus IHK-Beratungen zeigen, dass viele kleine, inhabergeführte Unternehmen dieses Risiko unterschätzen und auf solche Notsituationen meist nicht ausreichend vorbereitet sind.

Beispiele, in denen die Handlungsfähigkeit eines Betriebes gefährdet ist:

- **Keine Vertretungsregelung nach außen:** Der Abschluss rechtlich bindender Verträge (Annahme von Angeboten, Preisvereinbarungen, Lieferverträge, Kreditvereinbarungen) ist ohne weiteres nicht möglich beziehungsweise erschwert; der reibungslose Zahlungsverkehr ist gefährdet.
- **Knowhow/Wissen ist auf den Inhaber fokussiert:** Kein Zugriff auf wichtige Kunden- und Kalkulationsdaten (unbekannte Passwörter); nachteilige Geschäftsabschlüsse (unbekannte Konditionsabsprachen mit Kunden/Lieferanten), nachteilige Finanzdispositionen (Kreditüberschreitungen).
- **Ungeregelte Nachfolge:** Das sorgt für große Unsicherheit in der Familie, unter den Mitarbeitern und bei Banken; ein fachlich nicht geeigneter Erbe trifft Entscheidungen zu Ungunsten des Unternehmens oder der Geschäftsbetrieb gerät ins Stocken, wenn mehrere Erben im Streit liegen.

Konkrete Maßnahmen:

- Suchen und legen Sie einen Vertreter aus dem Kreis der Familie oder der Mitarbeiter fest (wer will und ist dafür geeignet?); gegebenenfalls externe Suche.
- Teilen Sie Ihr Wissen und ordnen Sie Verantwortlichkeiten zu; so bauen Sie eine zweite Ebene auf.
- Stellen Sie den Zahlungsverkehr sicher, indem Sie Bankvollmachten aktualisieren und einen Liquiditätsplan einsetzen.
- Regeln Sie Ihre Nachfolge und erstellen Sie ein Testament, klären Sie etwaige Pflichtteilsansprüche mehrerer Erben und holen Sie Hilfe eines Rechtsanwaltes ein.
- Sichern Sie sich und Ihre Familie ab (Versicherungen, Altersversorgung, Betreuungs- und Vorsorgevollmachten).
- Fertigen Sie Verzeichnisse an: Passwörter, Schlüssel, Verträge, wichtige Kunden-, Lieferanten- und Bankinformationen.
- Hinterlegen Sie die Verzeichnisse an sicheren Orten (zu Hause, bei einem Anwalt oder Ihrer Bank).

Tipp:

Notfallhandbuch für Unternehmen – ein geeignetes Werkzeug, um die wichtigsten Regelungen umzusetzen, vgl. www.darmstadt.ihk.de, Dok.Nr. 123145.

4.1.2. Schwächen in der Unternehmensleitung

Unschlagbarer Vorteil gestandener Unternehmer jenseits der 50 ist ihr Wissen und ihre Erfahrung. Aber Achtung – hier lauern Gefahren:

Lähmende Routine

Fehlt die Lust auf Neues, dann bleiben Innovationen aus. Das gefährdet die Marktposition und kann jüngere Mitarbeiter demotivieren, die neue Ideen oder Verbesserungsvorschläge einbringen. Im schlechtesten Fall wechseln die Mitarbeiter den Betrieb.

Zu viel Zeit für Nebensächlichkeiten verbrauchen

Häufig sind Inhaber von KMUs 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. Das führt zu Verzettelung und lähmt den Betrieb, wenn Inhaber keine Verantwortung abgeben und Entscheidungen auf die lange Bank schieben. Letztlich kann auch das zu Frustrationen bei Mitarbeitern führen mit der Folge, dass das Engagement abnimmt und die Bindung zum Unternehmen leidet.

Zeitmangel und nicht ausreichendes kaufmännisches Wissen

Häufig nehmen sich Unternehmer für Kontrollen im Rechnungswesen nicht die erforderliche Zeit (siehe oben). Gefahr droht, wenn es ihnen zudem an kaufmännischen Grundkenntnissen fehlt, um einfache betriebswirtschaftliche Instrumente einzusetzen und zu verstehen, wie eine betriebswirtschaftliche Auswertung zu lesen ist. Dann geraten KMU schnell in wirtschaftliche Schwierigkeiten. Erst spät wird daran gedacht, externen Rat einzuholen.

Kein Überblick über die finanzielle Situation des Unternehmens

Unternehmer, die nicht regelmäßig (täglich, wöchentlich oder monatlich) die Einnahmen kontrollieren und nicht wissen, welche Kosten für die Erstellung von Produkten oder die Erbringung von Dienstleistungen entstehen, wissen nicht, ob sie richtig kalkuliert haben und ob sie Gewinn erzielen. Fehlt dieser Überblick, ist die Gefahr von Verlusten hoch und es verstreicht wertvolle Zeit, um beispielsweise Kosten zu senken. Am größten ist die Gefahr, wenn der Unternehmer die finanzielle Situation für die nächsten drei Monate nicht abschätzen kann und liquiditätsverbessernde Maßnahmen nicht oder erst spät ergreift. Verhandlungen mit Kreditinstituten sind in dieser Phase meist zäh und nicht selten erfolglos.

Unangemessene Privatentnahmen und Ausschüttungen

Auch Privatentnahmen und Ausschüttungen, die der wirtschaftlichen Situation des Betriebes nicht angepasst sind, gehören zu den Schwächen. Sind die Mittelabflüsse aus dem Unternehmen in die Privatsphäre zu hoch, engt sich der Liquiditätsspielraum ein und das Eigenkapital wächst nicht. Das erschwert die Finanzierung zukünftiger Investitionen, wenn Kreditinstitute auf eine höhere Eigenkapitalquote pochen.

4.2. FINANZIERUNGSFEHLER

4.2.1. Mangelnde Kommunikation mit der Bank

Für KMU ist es unerlässlich, Kreditgeber und Banken zu informieren, zum Beispiel über:

- Die laufende Geschäftsentwicklung (Umsätze, Aufträge, Ergebnislage)
- Neue oder wichtige Veränderungen von Produkten oder Dienstleistungen
- Entwicklungen in der Branche
- Zukunftspläne

Die Instrumente hierzu sind in aller Regel einfach und auch bei KMU vorhanden: Jahresabschluss oder Einnahmen-/Überschussrechnung, betriebswirtschaftliche Auswertung, Aufstellung von privatem Vermögen und privaten Verbindlichkeiten, Auftrags- und Kundenübersicht.

Tipps:

- Briefe 1) direkt an den Ansprechpartner in der Bank adressieren und 2) ein kurzes Begleitschreiben beifügen, in dem das Wichtigste kurz erläutert wird.
- Noch besser – ein Heimspiel planen: Der Unternehmer lädt den Kundenbetreuer in den Betrieb ein und erläutert die Geschäftsentwicklung persönlich. So lernt dieser den Betrieb besser kennen, ein Mitarbeiter (aus der Buchhaltung) kann am Gespräch teilnehmen, es spart Zeit und fördert das gegenseitige Vertrauen.

Beachte – die Kommunikation mit Banken sollte:

- regelmäßig
- zeitnah
- unaufgefordert

erfolgen.

Diese vertrauensbildende Vorgehensweise kann die Geschäftsabwicklung im Tagesgeschäft vereinfachen (Auskünfte einholen oder Aufträge auf Zuruf erteilen). Langfristig versetzt diese stetige, vertrauensvolle Kommunikation Banken in die Lage, Kreditanfragen schneller zu entscheiden, weil sie auf aktuellem Informationsstand sind.

Wichtig:

- Kommunizieren Sie auch bei unbequemen Themen aktiv (Konto- oder Kreditüberziehungen).
- Bringen Sie neue Bankbetreuer auf den Kenntnisstand des Vorgängers.
- Fordern Sie Informationen über das Rating des Unternehmens durch die Bank und über deren Ratingskala ein.

4.2.2. „Goldene Finanzierungsregeln“ werden missachtet

Finanzierungsregeln haben sich durch die Kreditvergabepraxis der Banken gebildet. Sie sind wichtig, weil Banken danach Bilanzen beurteilen und Kreditanfragen ihrer Kunden entscheiden. Die Nichtbeachtung dieser Regeln schwächt eine Bilanz und erschwert erfolgreiche Kreditverhandlungen. Zu den wichtigsten Regeln gehören:

Regel 1:

Gleiche Laufzeit von Kredit und finanziertem Gegenstand (Fristenkongruenz)

Langfristig gebundenes Vermögen (z. B. Maschinen, Betriebs- und Geschäftsausstattung) soll durch langfristiges Kapital (Eigenkapital, Gesellschafterdarlehen, langfristige Kredite) finanziert werden.

Beispiel:

Einem Unternehmer bietet sich eine sehr günstige Gelegenheit, eine neue Maschine mit einer Nutzungsdauer von sieben Jahren zu erwerben. Er bittet seinen Bankbetreuer, der das Unternehmen gut kennt, einen günstigen Förderkredit mit gleicher Laufzeit zu beantragen. Da der Unternehmer über ausreichend Guthaben verfügt oder ein Kreditspielraum auf dem Konto vorhanden ist, kann er zwischenfinanzieren bis die Kreditzusage vorliegt.

Grundsätzlich ist gegen diese Vorgehensweise nichts einzuwenden – wenn es denn der Unternehmer nicht versäumt beziehungsweise unterlässt, die Finanzierung nachträglich zu verhandeln und einen Kreditvertrag abzuschließen. Es kommt in der Praxis allerdings vor, dass Verhandlungen mit der Bank über einen langfristigen Kredit unterbleiben. Dann hat der Unternehmer einen langfristigen Vermögensgegenstand mit kurzfristigen Mitteln finanziert, die eigentlich für die Finanzierung des laufenden Geschäfts benötigt werden. Kommt das häufiger vor, wird das eine Bank feststellen, wenn sie den hohen Kreditbedarf auf dem laufenden Konto hinterfragt. Und hier liegt die Gefahr: Kurzfristig gewährte Kredite auf dem Konto werden jährlich geprüft, neu verhandelt und (hoffentlich) verlängert. Sollte eine Kreditverlängerung, etwa aufgrund schlechter Ertragslage des KMU, nicht möglich sein und die Bank den kurzfristigen Kredit fällig stellen, hat das KMU mit der Rückzahlung gegebenenfalls ein Problem – notfalls müsste der Unternehmer die seinerzeit angeschaffte Maschine unter Wert veräußern.

Regel 2:**Angemessener Eigenkapitaleinsatz**

Der Richtwert für den Eigenkapitaleinsatz in der Bilanz sollte zwischen 25 bis 35 Prozent bei Produktionsunternehmen und 20 bis 25 Prozent bei Handelsunternehmen liegen.

Bei der Finanzierung von Investitionen sollte diese Quote bei 20 Prozent liegen.

Eigenkapital spart Kreditkosten, führt zu einer höheren Kreditwürdigkeit bei Banken (Rating) und damit zu einer verbesserten Verhandlungsposition. In diesem Zusammenhang sollte ein Unternehmer stets im Blick behalten, wie viel er an jedem Jahresende vom Gewinn ausschüttet und was er für schwächere Jahre zurücklegt (vgl. 4.1.2.). Mit einer stetigen Eigenkapitalzuführung unterstreicht der Unternehmer sein persönliches Engagement.

Regel 3: Zuführung von Eigenkapital oder eigenkapitalähnlichen Mitteln (sofern möglich)

Stehen Investitionen an, denken viele Unternehmer an den klassischen Bankkredit. Wird dieser mit Eigenkapital oder eigenkapitalähnlichen Mitteln kombiniert, resultiert daraus ein ausgewogeneres Finanzierungsmix. Das stärkt die Bilanz und fördert die Kreditbereitschaft von Banken. In Frage kommen:

- Nachrangdarlehen der KfW (Eigenkapitalcharakter)
- Gesellschafterdarlehen (zum Beispiel aus ausgeschütteten Gewinnen)
- Eigenkapitalinstrumente der Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft mbH

Weitere Finanzierungsregeln, die Sie beachten sollten:

- Mindestens zwei Bankverbindungen pflegen (s. 4.6.3. und 4.7.3.)
- Forderungsrisiken absichern (s. 4.6.1.)
- Jederzeitige Zahlungsfähigkeit sichern (s. 4.7.5.)

Tipps:

- 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).
- Offen legen lassen, welchen Wert die Bank den Sicherheiten beimisst.
- In Verhandlungen über Sicherheiten sogenannte enge Zweckerklärungen anstreben. Das bedeutet, dass eine Sicherheit nur für einen ganz bestimmten Kredit haftet. Dadurch wird nach Rückführung dieses Kredites die Sicherheit wieder frei.

4.2.3. Finanzierungsalternativen werden nicht geprüft

Wenn sich KMU auf nur eine Finanzierungsquelle konzentrieren – nämlich Bankkredite – bedeutet das eine hohe Abhängigkeit. Vielen Unternehmen ist nicht bewusst, dass manche Hausbanken intern einen Höchstbetrag definiert haben, bis zu dem sie bereit sind zu kreditieren. Ein ausgewogenes Finanzierungsmix (verschiedene Kreditinstitute und Finanzierungsprodukte) führt dagegen zu höherer Kreditwürdigkeit und größerer Unabhängigkeit.

Konkrete Maßnahmen – so können KMU ihre Finanzierung auf eine breitere Basis stellen:

- Verhandeln Sie mit der Bank, dass Sie den „eisernen Lagerbestand“ nicht mit teurem Kontokorrentkredit, sondern mit einem mittelfristigen, günstigeren Darlehen finanzieren („Sockelfinanzierung“).
- Achten Sie bei Darlehensaufnahmen immer darauf, dass Laufzeiten und Fälligkeiten so gewählt werden, dass zu viele Fälligkeiten zu einem Zeitpunkt vermieden werden. Sie verbessern damit Bilanzkennziffern und Rating.
- Setzen Sie Geldmarktkredite als zinsgünstige Sonderform des Kontokorrentkredits ein.
- Lassen Sie sich einen separaten Aval-Kreditrahmen einräumen, wenn Sie Bankbürgschaften für Anzahlungen, Mieten, Gewährleistungen etc. stellen müssen. Der Kontokorrentkreditrahmen bleibt dadurch frei.
- Entlasten Sie Kreditlinien bei Banken, indem Sie Avalkredite auf Kreditversicherer (Euler Hermes, R+V Versicherung, Atradius, Coface, VHV und andere) auslagern.
- Entlasten Sie Kreditlinien bei Banken durch Nutzung von Leasing für technische Geräte, Werkzeuge, Maschinen, Einrichtungen usw. Das reduziert die Bilanzsumme, führt zu höherer Eigenkapitalquote und verbessert das Rating.
- Setzen Sie wo immer möglich öffentliche Förderkredite ein, die Haftungsfreistellungen oder tilgungsfreie Zeiten beinhalten.
- Prüfen Sie, ob Factoring (Verkauf von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen) eine für Sie sinnvolle Finanzierungsalternative darstellt. Sie reduzieren damit die Bilanzsumme, die Eigenkapitalquote erhöht sich und die Liquidität steigt.
- Führen Sie wann immer möglich, stetig Eigenkapital oder eigenkapitalähnliche Mittel zu (siehe 4.7.2. Regel 3).

4.2.4. Liquiditätsplanung findet nicht statt

Das größte Risiko – die Unternehmensinsolvenz – ergibt sich dann, wenn ein Unternehmen seine fälligen Zahlungsverpflichtungen gegenüber Lieferanten, Finanzämtern, Sozialversicherungen oder Banken nicht mehr fristgerecht erfüllen kann. Wenn hierfür keine ausreichenden liquiden (flüssige) Mittel wie Bankguthaben, freie Kreditlinien oder kurzfristig in Geld umwandelbaren Vermögensgegenstände vorhanden sind, liegt ein Insolvenzgrund vor².

Ursachen, die 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 durch Schäden oder Regressforderungen.

Das Risiko, nicht mehr zahlungsfähig zu sein, tritt meist nicht über Nacht ein. Daher lässt es sich mithilfe einer Liquiditätsplanung mit einem Planungszeitraum von ein bis drei Monaten gut überwachen. Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass gerade KMU eine Liquiditätsplanung kaum einsetzen, sei es aus Unkenntnis oder mangelnden Ressourcen. Der Vorteil dieser Maßnahme ist schlicht, frühzeitig Engpässe auf dem Bankkonto zu erkennen und Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Droht Gefahr, empfiehlt sich die frühzeitige Einschaltung der Hausbank.

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 anders als die Gewinn- und Verlustrechnung – wichtige Positionen wie :

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

² Vgl. <http://www.rechnungswesen-verstehen.de/lexikon/liquide-mittel.php>

Die Liquiditätsplanung ermittelt den Endbestand flüssiger Mittel zum Monatsende und sollte rollieren, also monatlich angepasst werden. In schwierigen Phasen sollte der erste Monat wochengenau geplant werden. Muster eines Liquiditätsplanes finden sich zahlreiche im Internet,^{3,4} aber auch Steuerberater, Banken und nicht zuletzt IHKs stellen entsprechende Vorlagen zur Verfügung.

Liquiditätsplanung ist kein Hexenwerk. Viele Auszahlungstermine für Mieten, Versicherungen, Löhne und Sozialversicherungsbeiträge, Umsatzsteuern, Leasingraten, Beiträge oder Kredittilgungen stehen fest und lassen sich leicht 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 vorsichtiger, ordentlicher Kaufmann baut jedoch einen Sicherheitspuffer ein und setzt den Eingang von Kundenzahlungen nicht zu optimistisch an.

So erstellte Liquiditätsplanungen sind nicht nur sehr wichtig, um eine Zahlungsunfähigkeit zu vermeiden. Unternehmer sparen damit auch Kosten, nämlich Sollzinsen und Überziehungszinsen für teure Konto- oder Kreditüberziehungen. Außerdem punkten Unternehmer bei Banken, da bei Vorlage eines Liquiditätsplanes die Qualität des Rechnungswesen besser beurteilt wird und sich somit positiv auf die Beurteilung der Kreditwürdigkeit (Rating) auswirkt.

3) Vgl. www.heenemann.de/downloads.htm

4) Vgl. www.stuttgart.ihk24.de, Dok.nr. 678178

4.3. PLANUNG UND RECHNUNGSWESEN HAT SCHWÄCHEN

Vielen KMU ist die Bedeutung von Planrechnungen nicht bewusst. Eine gute Planung ist eine vorbeugende Maßnahme und hilft, eine Insolvenz zu vermeiden. Dazu gehören Absatzplanung, Investitionsplanung oder die Planung von Umsatz und Kosten.

Eine Befragung von Insolvenzverwaltern hat ergeben, dass Schwächen im Controlling bei KMU eine der häufigsten Insolvenzursachen sind. Stattdessen treffen Unternehmer aus Zeitmangel und/oder fehlendem kaufmännischem Wissen Entscheidungen aus dem Bauch heraus⁵.

4.3.1. Umsatz- und Kostenplanung fehlt

Ohne Umsatz- und Kostenplanung läuft ein Unternehmer Gefahr, Verluste zu erwirtschaften und in finanzielle Notsituationen zu geraten. Eine gute Ausgangsbasis für Planungen von Umsatz und Kosten sind betriebswirtschaftliche Auswertungen (zum Beispiel DATEV), die die Ist-Werte von Umsatz und Kosten für einen abgelaufenen Zeitraum zeigen. Diese Auswertungen stellen in der Regel Steuerberater zur Verfügung.

Konkrete Maßnahmen:

- Überprüfen Sie, ob Produktangebot und Kundennachfrage/ Kundenbedürfnisse noch übereinstimmen.
- Fragen Sie sich, wo Sie im Vergleich zu Wettbewerbern stehen (müssen Änderungen des Produktangebotes vorgenommen werden?).
- Prüfen Sie, ob Sie ihre Produkte richtig kalkuliert haben?
- Stellen Sie fest, welche Produkte Ertragsbringer sind bzw. bei welchen Produkten oder Dienstleistungen Sie Verluste erzielen.
- Behalten Sie die Entwicklung von Ertrags- und Verlustbringer im Auge. Überlegen Sie, wie Sie Ertragsbringer stärken und Verlustbringer verbessern können. Oder trennen Sie sich von unrentablen Geschäften.
- Suchen Sie Wege, um die Zielgruppe zu erweitern (durch neue Produkte, Erweiterung des Absatzgebietes, neue Vertriebskanäle).
- Bleiben Sie wachsam: Gibt es neue Wettbewerber oder Substitute, die den Umsatz gefährden?
- Behalten Sie die Personalstruktur im Blick: Überlegen Sie, wo Sie Fachkräfte für ausscheidende Mitarbeiter herbekommen können. Kontrollieren Sie, ob Aufbau oder Abbau von Personal erforderlich ist.
- Prüfen Sie, ob Investitionsbedarf besteht (Ersatz alter Maschinen durch effizientere Anlagen, Investitionen zur Energieeinsparung, Investitionen in Mitarbeiterqualifizierung und Vertrieb).
- Wenn Kostensteigerungen absehbar sind: Überlegen Sie, ob und wie Sie diese weitergegeben oder kompensieren können.
- Nehmen Sie Lieferbedingungen unter die Lupe und versuchen Sie, Zahlungsziele, Lieferzyklen und Einkaufspreise neu zu verhandeln und/oder neue/zusätzliche Lieferanten zu gewinnen.

⁵) Vgl. www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Fehlendes-Controlling-und-unzureichendes-Rechnungswesen-Typische-Risiken-von-KMU.html

Auf dieser Grundlage lassen sich – trotz Unsicherheit – Umsätze und Kosten für ein bis zwei Jahre im Voraus planen. So werden später Abweichungen von Plan- zu Istwerten transparent und es kann reagiert werden (siehe 3.2. Erfolgskrise). Wichtig ist, dass der Unternehmer die Erstellung von Plänen und die Analyse von Ist-Zahlen zu seinem Handwerkszeug macht. Die bloße Ablage von betriebswirtschaftlichen Auswertungen ist ein gravierender Fehler.

Stellen Sie sich folgende Fragen:

1. Stimmen die tatsächlichen Umsätze und Kosten mit den Planwerten überein?
2. Wie erklären sich deutliche Abweichungen (vom Vorjahr und vom Plan)? Der Unternehmer entscheidet, ob er Unterstützung durch den Steuerberater einfordert, womit nicht zwingend mehrstündige, kosten-trächtige Beratungsgespräche verbunden sein müssen. In vielen Fällen reichen telefonische oder kurze schriftliche Erläuterungen aus.

4.3.2. Forderungsmanagement ist nicht konsequent

Zahlungsausfälle bei Kunden oder permanente Zahlungszielüberschreitungen von Kunden können den eigenen Betrieb in starke finanzielle Nöte bringen. Ziel des Forderungsmanagements ist es, Forderungsausfälle mit geeigneten Maßnahmen so gering wie möglich zu halten und zur Sicherung der Liquidität des Betriebes beizutragen⁶.

Neben häufigen Zahlungszielüberschreitungen gehören zu den typischen Krisensignalen im Kundenverhältnis, dass Kunden auf Skonto verzichten, oft (unberechtigt) reklamieren, Aufträge stornieren oder Ratenzahlungsvorschläge unterbreiten.

Konkrete Maßnahmen:

- Erstellen Sie eine Debitoren-Fälligkeitsliste (Außenstände) mit Fälligkeitsdatum.
- Legen Sie Zuständigkeiten fest: wer überwacht die Debitoren und Fälligkeiten?
- Kontrollieren Sie täglich die fälligen Debitoren und die Geldeingänge.
- Zögern Sie nicht mit der Rechnungstellung, sondern fakturieren Sie unmittelbar nach Lieferung bzw. Leistung.
- Erstellen Sie Rechnungen exakt und fehlerfrei (Rechnungsadresse, vereinbarte Preise).
- Fassen Sie bei Zahlungszielüberschreitungen strikt nach und mahnen Sie konsequent.
- Schalten Sie bei erfolglosen Mahnungen Inkassounternehmen ein.
- Holen Sie Bonitätsauskünfte bei Neukunden ein (bei Wirtschaftsauskunfteien, Banken und Kreditversicherern).
- Holen Sie Bonitätsauskünften bei Stammkunden regelmäßig einmal jährlich bzw. bei Auffälligkeiten ein.
- Legen Sie Liefer-Obergrenzen pro Kunde (Limits) fest.
- Vereinbaren Sie Anzahlungen oder Vorkasse bei Neukunden oder bei Kunden mit verschlechterter Bonität.
- Verhandeln Sie bei größeren Aufträgen/Projekten Sicherheiten (beispielsweise Zahlungsbürgschaften von Banken).
- Legen Sie individuelle (bonitätsabhängige) Zahlungsziele fest und schaffen Sie durch Skontogewährung Anreize.
- Sammeln Sie Daten zum Zahlungsverhalten Ihrer Kunden, dadurch erhöht sich die Planungssicherheit bei der Liquiditätsplanung.
- Ziehen Sie eine Forderungsversicherung in Betracht, um vor Zahlungsausfällen gesichert zu sein.
- Sensibilisieren Sie Mitarbeiter im Außendienst für Risiken und geben Sie ihnen klare Zahlungsbedingungen vor.
- Prüfen Sie Factoring, weil Sie so Debitorenrisiken auslagern.

6) Vgl. www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/forderungsmanagement.html

4.4. SCHWÄCHEN IN VERTRIEB UND BEI PRODUKTEN

Ist der Nutzen eines Produktes, einer Dienstleistung und womöglich auch der Service für den Kunden nichts Besonderes mehr, dann hat es der Vertrieb schwer. Gleiches gilt, wenn der gewählte Vertriebsweg nicht zu Produkten und Kundenerwartungen passt.

Beispiel:

Ein Unternehmen offeriert viele, wenig erklärungsbedürftige Waren an, die in einem großen Absatzgebiet über große Entfernungen ausgeliefert werden müssen. Ein Direktvertrieb mit eigenem Außendienst ist in diesem Fall aufgrund hoher Personal- und Transportkosten der falsche Weg.

Typische Gefahrenquellen:

1. Produkte sind veraltet, es gibt keine Neuerungen
2. Vielzahl an Artikeln, zu breites Sortiment
3. Qualitätsmängel/Reklamationen
4. Umsatz basiert nur auf einem oder wenigen Produkten („kein zweites Standbein“)
5. Produkte oder Leistungen erbringen keinen Gewinn, sondern werden quersubventioniert
6. Produkte lassen sich leicht austauschen (Substitutionsmöglichkeiten)
7. Schlechter Service
8. Keine regelmäßige Beobachtung der Wettbewerber
9. Vertriebsweg passt nicht zu Kundenerwartung und Eigenschaften des Produktes
10. Keine zielgruppengerechte Werbestrategie
11. Mangelnde Kunden- und Vertriebsorientierung der Mitarbeiter

Konkrete Maßnahmen:

1. Fragen Sie Ihre Kunden nach ihren Wünschen und ihrer Zufriedenheit und begreifen Sie Beschwerden als Chance.
2. Nutzen Sie die Erkenntnisse aus Kundenbefragung und Wettbewerbsbeobachtung zur Entwicklung neuer Produkte.
3. Straffen Sie Ihr Sortiment und eliminieren Sie Verlustbringer so weit als möglich.
4. Verschaffen Sie sich Klarheit über die Zielgruppe und richten Sie danach a) die Werbestrategie und b) den Vertriebsweg aus.
5. Holen Sie externen Rat von Vertriebsprofis ein.
6. Kalkulieren Sie die Kosten der Produkte, recherchieren Sie Marktpreise und gestalten Sie eigene Preise flexibel – differenziert nach Kunden, Regionen oder Produktmerkmal.
7. Passen Sie Liefer- und Zahlungsbedingungen (Lieferzeiten, Skonti, Anzahlungen etc.) kundenindividuell an.

Tipps:

- Geförderte Beratung von BAFA und RKW Hessen in Anspruch nehmen.
- Kostenfreie Marketingsprechtage der IHKs nutzen.
- www.darmstadt.ihk.de, Leitfaden Vertrieb für KMU, Dok.nr. 3636470.

4.5. HOHE ABHÄNGIGKEITEN

4.5.1. Abhängigkeiten von Kunden oder Abnehmerbranchen

Ein Risiko, das nicht nur bei jungen, sondern auch bei bestehenden KMU häufig vorkommt, ist die hohe Abhängigkeit von einem oder sehr wenigen Kunden. Umsatzanteile von über 20 Prozent bei einem Kunden machen ein KMU anfällig für Krisen.

Typische Auswirkungen⁷:

- Preisdruck bzw. mangelnder Preisverhandlungsspielraum
- Zwang zu kürzeren Lieferintervallen
- Zwang zu regelmäßigen Audits durch den Hersteller und Qualitätsvorgaben
- Werkzeuge zur Herstellung kundenindividueller Produkte müssen auf eigene Kosten angeschafft werden
- Forderung nach langen Zahlungszielen

Mögliche Folgen:

- Kostenrisiko (Kosten, die nicht weiterberechnet werden können)
- Ertragsrisiko (niedrigere Margen)
- Umsatzrisiko (Kunde nimmt nicht in gewohntem Umfang ab)
- Finanzielles Risiko (Zahlungsausfall des Kunden)

Je größer die Abhängigkeit, umso größer die Gefahr für ein KMU, dass sicher geglaubte Zahlungen ausbleiben. Außerdem beeinträchtigt eine hohe Kundenabhängigkeit auch die Bonitätsbeurteilung durch Banken (Rating). Schlechtere Finanzierungsbedingungen (Konditionen, Krediteinräumung) können die Folge sein.

Beispiel:

Ein KMU stellte Verpackungen für die Elektronik-, Pharma- und Solarindustrie her. Das Unternehmen war solide finanziert und ertragsstark. Die Umsätze im Solarsegment entfielen auf drei Unternehmen, Umsatzanteil des Solarsegments 20 Prozent. Der Anteil dieser Kunden am Gewinn lag mit 50 Prozent deutlich höher.

Folge: Durch das Aufkommen asiatischer Solarhersteller fielen die drei Kunden aus (Insolvenz). Das KMU verzeichnete einen spürbaren Rückgang der Liquidität und einen drastischen Gewinneinbruch. Kreditgebende Banken hatten von dieser Abhängigkeit keine Kenntnis, folgende Kreditverhandlungen gestalteten sich erheblich schwieriger.

Konkrete Maßnahmen:

- Wichtigste Schritte: Versichern Sie Ihre Kundenforderungen, holen Sie Auskünfte bei Auskunfteien, Banken oder Kreditversicherern ein und pflegen Sie Kontakte zu Großkunden.

Des Weiteren:

- Treiben Sie den Ausbau der Kundenbasis stetig voran
- Definieren Sie einen Zielwert für Umsatz pro Kunde
- Statt Produkte mit Zusatznutzen aus
- Erschließen Sie mit neuen Produkten neue Kundengruppen

7) www.bmwi-unternehmensportal.de/DE/Unternehmensfuehrung/Weiterentwicklung-Erfolg/Kritische-Wachstumsschwellen/Abhaengigkeit-von-Kunden/inhalt.html

4.5.2. Abhängigkeiten von Lieferanten

Eine hohe Lieferantenabhängigkeit löst bei KMU seltener eine Krise aus. Sie ist jedoch nicht minder gefährlich, wenn das Risiko Realität wird. Sind wichtige Vorprodukte, Teile oder Waren nicht oder nicht in der vereinbarten Qualität verfügbar, stockt die Produktion, Kunden können nicht beliefert werden und letztlich fällt Umsatz aus. KMU sollten zudem bedenken, dass auch die Frage nach der Austauschbarkeit von Lieferanten für das Rating relevant ist.

Typische Gefahren:

- Lieferer diktiert Preise und Zahlungsziele, eingeschränkte Preistransparenz
- Mindestabnahmemengen führen zu hoher Lagerhaltung und binden flüssige Mittel
- Unzuverlässigkeit hinsichtlich Qualität und Terminen
- Lieferer kann nicht liefern mangels Verfügbarkeit der Waren.
- Lieferer kann nicht liefern mangels finanzieller Schwierigkeiten.
- Lieferer will nicht liefern oder verweigert die Lieferung.

Beispiel:

In 2016 fällt bei einem großen Automobilhersteller durch einen Streit mit zwei Lieferanten die Produktion zweier Modelle temporär aus. Der Lieferant für Sitzbezüge und der Lieferant für Getriebeteile verweigern die Lieferung. Tausende Mitarbeiter mussten in Kurzarbeit. Der Produktionsstopp bewirkte verzögerte Verkäufe, reduzierten Umsatz und Kosten zur Streitbeilegung.

Konkrete Maßnahmen:

Vielen KMU bieten sich aufgrund geringer Marktmacht gegenüber Lieferanten wenige Möglichkeiten, Abhängigkeiten zu vermeiden. Was kann trotzdem getan werden:

- Prüfen Sie, ob ein gemeinsamer Einkauf mit Wettbewerbern möglich ist.
- Suchen Sie für wichtige Rohstoffe/Waren mindestens zwei Lieferanten.
- Streben Sie eine Vereinheitlichung und Verlängerung von Zahlungszielen an.
- Überprüfen Sie halbjährlich die Zuverlässigkeit und Qualität von Lieferanten wichtiger Rohstoffe/Waren. Bei der Bonitätsprüfung können Auskunftsteien, Banken und Kreditversicherer helfen.
- Erhöhen Sie bei guten Lieferanten Bestellvolumina mit dem Ziel, längere Zahlungsziele, bessere Preise und/oder kürzere Lieferzyklen zu verhandeln.
- Wenn Sie mehrere Standorte haben, die eigenständig einkaufen, zentralisieren Sie den Einkauf, um Kosten zu sparen und Abläufe effizienter zu machen.
- Kontrollieren und optimieren Sie die Lagerhaltung und richten Sie Bestellungen danach aus.
- Führen Sie erste Schritte zur Digitalisierung im Bestellwesen (Kostenreduktion, Verringerung von Lieferzeiten) ein.

4.5.3. Abhängigkeiten von Banken

Die hohe Abhängigkeit von einer kredigebenden Bank ist bei KMU verbreitet. Gründe sind z. B.:

- Unternehmer versäumen es schlicht, eine zweite Bankverbindung aufzubauen.
- Unternehmer halten der Bank die Treue, die die Gründungsfinanzierung ermöglichte.
- Unternehmer finden aufgrund schlechter wirtschaftlicher Verhältnisse keine zweite Bank.
- Das Geschäftsvolumen eines KMU ist zu klein und unattraktiv – der Einstieg lohnt sich nicht für eine zweite Bank.

Diese hohe Abhängigkeit birgt zwar keine unmittelbare Gefahren, aber Konsequenzen können sein:

- Ein KMU zahlt u. U. keine marktgerechten Preise (Zinsen, Gebühren, Provisionen) mangels Vergleichsmöglichkeiten
- Die Ausgangssituation für Kreditverhandlungen ist schwieriger, da kein kurzfristiges Ausweichen möglich ist. In der Not muss auf Bedingungen der Bank eingegangen werden.
- Der Kunde wird nicht aktiv beraten, weil das KMU nicht mehr zur Zielgruppe gehört.

Die Gefahren steigen, wenn KMU sich in einer schwachen wirtschaftlichen Verfassung befinden und ein schlechtes Rating aufweisen. Entweder sind dann Krediterweiterungen (für Investitionen oder erweiterter Kreditspielraum auf dem laufenden Konto) gar nicht möglich oder nur durch Bereitstellung zusätzlicher Sicherheiten aus dem Vermögen des Unternehmens oder aus dem Privatvermögen des Inhabers. Es ist jedoch oft so, dass die Hausbank bereits einen Großteil des bewertbaren Vermögens als Sicherheit besitzt und zusätzliche freie Vermögenswerte nicht mehr vorhanden sind. In so einer Situation wird ein zweiter Finanzierungspartner kaum einsteigen. Auch wenn die Hausbank letztlich hilft, so muss ein KMU mit langwierigen und weniger angenehmen Kreditverhandlungen rechnen. Ob die Kreditbedingungen für das KMU nachteilig sind, spielt in einer akuten Liquiditätsnot dann keine große Rolle mehr.

Tipps:

- Sehr früh eine Zweit-Bankverbindung aufbauen, auch wenn diese (noch) nicht mit Kredit zur Verfügung steht: regelmäßig über den Geschäftsgang informieren, den Betrieb vorstellen, Geschäfte über das zweite Bankkonto abwickeln.
- Sicherheitenfreigabe mit der Hausbank verhandeln, wenn Investitionskredite erledigt sind.
- Informationen geben lassen, wie die Hausbank die gegebenen Sicherheiten bewertet.
- Regelmäßig Ratinggespräche führen („Wo sieht die Bank Schwachstellen?“).
- Gute Geschäftsjahre nutzen, um kurzfristige Kredite ohne Sicherheiten mit der Hausbank zu verhandeln.
- Gute Geschäftsjahre nutzen, um mit einer zweiten Bank oder einem anderen Finanzierungspartner (siehe Abschnitt 4.2.3.) eine Kreditvereinbarung zu treffen.

4.6. PERSONALRISIKEN

Scheiden qualifizierte Mitarbeiter aus, hinterlassen sie Lücken, die womöglich nicht schnell genug oder adäquat geschlossen werden können – eine nicht zu unterschätzende Gefahr.

Ursachen und Herausforderungen:

- Die Altersstruktur des Personals ist nicht ausgewogen, erfahrene Mitarbeiter scheiden in kurzer Zeit altersbedingt aus (Fachkräftecheck mit dem Demografierechner – www.darmstadt.ihk.de, Nummer136846).
- Mitarbeiter sind demotiviert und fühlen sich nicht an das Unternehmen gebunden. Sie vermissen Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, würden gerne Eigenverantwortung übernehmen, beklagen einen hierarchischen Führungsstil und halten die Arbeitsbedingungen insgesamt nicht für attraktiv.
- KMU fehlt es an zeitlichen und personellen Ressourcen für die Personalsuche⁸.
- Im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter sind KMU gegenüber Großunternehmen benachteiligt, wenn diese attraktivere Angebote (Vergütung, Weiterbildung etc.) unterbreiten (Hilfestellung: Leitfaden Personalgewinnung der hessischen Industrie- und Handelskammern).

Was sind mögliche Probleme?:

- Knowhow-Verlust und hohe Fluktuation
- Wettbewerbsnachteile, wenn wichtige Mitarbeiter mit Fachwissen zu Wettbewerbern wechseln
- Nachlassende Qualität
- Zunehmende Ausfallzeiten
- Wiederkehrend Kosten für Personalsuche und Einarbeitung

Konkrete Maßnahmen:

- Delegieren Sie Aufgaben und Verantwortung.
- Zeigen Sie Mitarbeitern Entwicklungsmöglichkeiten auf.
- Überdenken Sie die Mitarbeitervergütung und unterbreiten Sie Angebote zur Weiterbildung und betrieblichen Altersversorgung.
- Fordern Sie Verbesserungsvorschläge ein.
- Gestalten Sie Ihren Betrieb familienfreundlich (Arbeitszeiten).
- Erhöhen Sie die Präsenz in den Medien, nehmen Sie an Rekrutierungsmessen teil und halten Sie Kontakt zu Schulen und Arbeitsagenturen.

4.7. UNZUREICHENDER VERSICHERUNGSSCHUTZ

Viele Schäden, die externe Ursachen haben oder die von der Betriebsstätte, dem Inhaber oder den Mitarbeitern eines Betriebes ausgehen, sind nicht vorhersehbar. Die Folgen können jedoch existenzbedrohende sein. Umso wichtiger ist es für Unternehmer, sich klar zu werden, welche Risiken relevant sind, deren Ausmaß abzuschätzen und welche Maßnahmen geeignet sind, solche Risiken zu begrenzen.

Beispiel:

Ein deutscher Hersteller mit weltweitem Vertrieb von Spritzguss-systemen liegt in jahrelangem Patentstreit mit einem US-Wettbewerber. Die bestehende Rechtsschutzversicherung bietet nur teilweise Deckung. Die Unsicherheit über den Ausgang des Verfahrens veranlasst involvierte Banken, keine neuen Kredite zu vergeben.

Die Abwälzung von Risiken auf Versicherungen ist üblich. Standard und elementar wichtig sind Betriebshaftpflicht-, Rechtsschutz- und Betriebsunterbrechungsversicherung.

Betriebshaftpflicht

Sie deckt Schäden an Personen oder Sachen, die vom Betrieb, dem Inhaber oder dessen Mitarbeiter bei ihrer betrieblichen Tätigkeit verursacht werden.

Rechtsschutz

Langwierige Rechtsstreitigkeiten sind kostenträchtig und binden Kraft und Energie des Unternehmers. Eine Rechtsschutzversicherung sichert die Rechtsvertretung sowie die Kostenübernahme, wenn es zu Problemen bei Arbeitsverhältnissen, Mietverhältnissen oder Verkehrsschäden kommt.

Betriebsunterbrechung

Die Folgen, dass der laufende Betrieb durch Ereignisse wie Feuer, Explosion, Stromausfall oder Unterbrechung der Lieferkette zeitweise stillgelegt wird, wird von Unternehmen als sehr hoch eingeschätzt⁹. Eine Betriebsunterbrechungsversicherung deckt nicht nur diese Sachschäden, sondern übernimmt weiterzuzahlende Löhne und Sozialabgaben, Mieten und entgangener Gewinn.

Tipp:

Unter www.existenzgruender.de, Stichwort „Betriebliche Versicherungen“ findet sich eine praktische Checkliste.

8) Vgl. www.kofa.de/daten-fakten/fachkraeftesituation/fachkraeftesituation-im-mittelstand

9) Vgl. Allianz Risk Barometer, Die 10 größten Geschäftsrisiken 2016, S. 8

4.8. IT-RISIKEN

Eine störungsfreie Datenverarbeitung und ein jederzeit gesicherter Zugriff auf Daten ist für einen reibungslosen Betriebsablauf selbstverständlich. 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 zweierlei Wegen:

- durch Ereignisse wie Feuer und Wasser oder Sicherheitslücken in Programmen.
- durch missbräuchliche Nutzung sensibler Daten.

Solche Daten sind z.B.

- Preise und Kalkulationsinformationen von Produkten,
- Rezepturen, Beschreibungen von Produktionsverfahren sowie Patente,
- Konditionen und Absprachen mit Kunden und Lieferanten,
- Kontaktdaten von Kunden oder Lieferanten oder
- Bankkontostände, Waren- und Lagerbestände.

Hard- und Softwarerisiken lassen sich durch regelmäßige Datensicherung, laufende Softwarepflege, Versicherungsschutz etc. begrenzen. Dagegen sind Mitarbeiter oft das schwächste Glied in der Kette, wenn es um den sicheren Umgang mit sensiblen Daten geht. Betrüger und Kriminelle nutzen diesen Umstand und das Medium Internet zu erpresserischen Zwecken aus (Hackerangriffe), um Geldforderungen durchzusetzen oder um an Informationen zu gelangen, die sie für eigene Zwecke nutzen. Solche Angriffe erfolgen beispielsweise durch per E-Mail versandte Trojaner, die eine Festplatte verschlüsseln, durch die Einschleusung infizierter USB-Sticks, durch fingierte Anrufe oder die Infizierung von Firmen-Laptops oder Smartphones mit Viren durch infizierte WLAN-Netze.

Egal wie Schäden entstanden sind, zur Beseitigung fallen Kosten für die Wiederherstellung von Daten, Hard- und Software an, es kann zu Umsatzausfällen kommen, zu falschen Geldbewegungen usw.

Zur Vorbeugung geeignete und dringend empfohlene Maßnahmen:

- Erteilen Sie eindeutige Berechtigungen für den Zutritt in sensible Bereiche.
- Erteilen Sie Passwörter für den Zugriff auf Daten und Anwendungen.
- Veranlassen Sie regelmäßige Passwortänderungen.
- Führen Sie regelmäßige Datensicherungen durch.
- Sensibilisieren und schulen Sie regelmäßig Ihre Mitarbeiter.
- Halten Sie Virenschutz, Spamfilter und Firewall immer aktuell.

5. Insolvenz – geordneter Rückzug und Chance

Viele Unternehmer scheuen in einer prekären und sehr schwierigen wirtschaftlichen Situation den Weg zum Insolvenzgericht. Vielmehr versuchen sie, oft vergeblich, aus eigener Kraft die Krise zu lösen. Dabei verkennen sie die Chancen, den Betrieb mithilfe eines Insolvenzplanes zu sanieren. Die Insolvenzordnung eröffnet nämlich die Möglichkeit, bereits auch bei drohender Zahlungsunfähigkeit ein Insolvenzantrag zu stellen¹⁰. Je früher das geschieht, umso größer die Fortführungschancen.

Hat sich trotz aller Gegenmaßnahmen eine Zahlungsunfähigkeit entwickelt und eine Insolvenz ist nicht mehr abzuwenden, dann sind, abhängig von der Rechtsform, folgende Schritte notwendig:

- Bei Kapitalgesellschaften, bei denen keine natürliche Person als persönlich haftender Gesellschafter haftet, sind die Geschäftsführer verpflichtet, beim zuständigen Insolvenzgericht (Amtsgericht) einen Insolvenzantrag zu stellen. Örtlich zuständig ist in der Regel das Amtsgericht am Sitz des Unternehmens. Der Antrag kann formlos gestellt werden. Das Amtsgericht Darmstadt stellt im Internet Antragsformulare zum Download bereit.
- Selbständige, die als Einzelunternehmer persönlich für Verbindlichkeiten haften, können ebenfalls formlos einen Insolvenzantrag und damit verbunden einen Antrag auf Restschuldbefreiung stellen. Das Insolvenzgericht entscheidet nach vorheriger Prüfung, ob eine Restschuldbefreiung erteilt wird. Falls ja, ist der Schuldner verpflichtet, für einen Zeitraum von 6 Jahren den pfändbaren Teil seines Einkommens an einen vom Insolvenzgericht benannten Treuhänder abzuführen¹¹.

Der Insolvenzantrag kann vom Schuldner oder auch von Gläubigern gestellt werden. Das Gericht prüft, ob das Insolvenzverfahren eröffnet wird und bestellt in diesem Falle einen Insolvenzverwalter. Innerhalb von drei Monaten entscheiden die Gläubiger auf Basis eines Berichtes des Insolvenzverwalters, ob das Unternehmen saniert werden soll oder ob es liquidiert wird. In letzterem Fall erhalten die Gläubiger anteilig den Erlös aus dem Verkauf des Unternehmensvermögens.

Ist eine Liquidation unvermeidlich, sollte der Ausstieg möglichst geordnet von statten gehen:

- Insolvenzantragstellung nicht verzögern.
- Den Kopf „nicht in den Sand stecken“, Post öffnen.
- Betriebswirtschaftliche Unterlagen, Rechnungen, Mahnungen und offene Forderungen ordnen
- Gläubiger informieren.
- Personal informieren; Ansprüche auf Insolvenzgeld (Löhne) prüfen.
- Betriebsvermögen, über das frei verfügt werden kann, veräußern und Lagerbestände abbauen.
- Verträge mit festen Zahlungsverpflichtungen im Rahmen der Möglichkeiten kündigen.
- Bei der Arbeitsagentur arbeitssuchend melden und klären, ob Ansprüche auf Arbeitslosengeld bestehen.

10) Vgl. Robert Buchalik, Dr. Ute Brömmekamp, Sanieren unter Insolvenzschutz statt Liquidieren durch Insolvenz, 2. Aufl., Juli 2016, S. 8

11) Vgl. www.darmstadt.ihk.de, Dok.nr. 14966

6. Unterstützung und Helfer in der Krise

Ein guter Anfang ist gemacht, wenn Unternehmer diesen Leitfaden nutzen und sich frühzeitig mit Unternehmensrisiken befassen. Á jour bleiben Unternehmer, wenn sie Kontakte zu Branchenexperten pflegen und von zahlreichen Seminaren, Sprechtagen und Fortbildungsveranstaltungen in IHKs Gebrauch machen.

Industrie- und Handelskammern sind erste Anlaufstelle, wenn sich KMUs in Schwierigkeiten befinden. Sie bieten nicht nur individuelle Beratung in Krisensituationen an, sondern helfen bei Rechtsfragen, bei Fragen zu Umstrukturierung der Finanzierung, bei Vorbereitung von Bankgesprächen oder vermitteln Kontakte zu Beratern und Förderinstituten (siehe unten).

Förderinstitute wie das BAFA Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle oder das **RKW Hessen** bieten Förderprogramme des Bundes bzw. des Landes an. Lassen sich KMU in Schwierigkeiten von zertifizierten Beratern helfen, um ihre Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit wieder herzustellen, dann erhalten sie Beratungskostenzuschüsse aus dem Förderprogramm. IHKs als auch Berater helfen bei der Antragstellung.

Auch **Banken** sollten als Helfer in der Krise verstanden werden. Das funktioniert jedoch nur, wenn die Geschäftsbeziehung zur Bank gepflegt wird, damit sich ein Vertrauensverhältnis bilden kann (siehe 4.7.1.).

Eine sehr wichtige Funktion als Unterstützer nimmt der **Steuerberater** ein. Er besitzt fachliche Kompetenz und kennt die kaufmännischen und steuerlichen Verhältnisse des Betriebes in der Regel am besten. Der Auswahl eines Steuerberaters (Qualität) und der Festlegung des Beratungsumfanges kommt daher von Anfang an große Bedeutung zu. Preis und Leistung müssen auch hier stimmen.

Die Hilfe von **Unternehmensberatern** (siehe oben) macht nicht nur in der Krise Sinn. Sie bringen im optimalen Fall Branchenwissen mit, sehen den Betrieb aus neutraler Sicht (keine Betriebsblindheit) und können Ansatzpunkte für Verbesserungen aufzeigen (Stichwort Digitalisierung). Wenn der Betrieb normal oder gut läuft, besteht kein Zeitdruck, solche Beratungen durchzuführen, der Handlungsspielraum ist dann viel größer. Das Beraternetzwerk des RKW Hessen hilft, aus der großen Zahl von Beratern den geeigneten zu finden.

10. Fazit

Unternehmerische Tätigkeit ohne Risiken ist kaum vorstellbar. Um den Fortbestand eines Unternehmens zu sichern ist es wichtig, bedrohliche Risiken zu erkennen, in ihrer Tragweite zu bewerten und geeignete Maßnahmen zu ergreifen.

Unternehmer werden Risiken jedoch nur erkennen, wenn sie ausreichend sensibilisiert sind. Dieser Leitfaden gibt dazu Anregung.

Unternehmer, die die Signale der einzelnen Krisenphasen zu deuten wissen und die wichtigsten Risikobereiche kennen, sind gut präpariert, um ihren Betrieb zukunftsfähig zu halten.



Arbeitsgemeinschaft
Hessen

**Arbeitsgemeinschaft hessischer
Industrie- und Handelskammern**
Börsenplatz 4
60313 Frankfurt am Main
Telefon 069 2197-1384
Telefax 069 2197-1497
www.ihk-hessen.de

**Industrie- und Handelskammer
Darmstadt Rhein Main Neckar**
Rheinstraße 89
64295 Darmstadt
Telefon 06151 871-0
Telefax 06151 871-101
www.darmstadt.ihk.de

**Industrie- und Handelskammer
Frankfurt am Main**
Börsenplatz 4
60313 Frankfurt am Main
Telefon 069 2197-0
Telefax 069 2197-1424
www.frankfurt-main.ihk.de

Industrie- und Handelskammer Fulda
Heinrichstraße 8
36037 Fulda
Telefon 0661 284-0
Telefax 0661 284-44
www.ihk-fulda.de

**Industrie- und Handelskammer
Gießen-Friedberg**
Lonystraße 7
35390 Gießen
Telefon 0641 7954-0
Telefax 0641 75914
www.giessen-friedberg.ihk.de

**Industrie- und Handelskammer
Hanau-Gelnhausen-Schlüchtern**
Am Pedro-Jung-Park 14
63450 Hanau
Telefon 06181 9290-0
Telefax 06181 9290-77
www.hanau.ihk.de

**Industrie- und Handelskammer
Kassel-Marburg**
Kurfürstenstraße 9
34117 Kassel
Telefon 0561 7891-0
Telefax 0561 7891-290
www.ihk-kassel.de

Industrie- und Handelskammer Lahn-Dill
Am Nebelsberg 1
35685 Dillenburg
Telefon 02771 842-0
Telefax 02771 842-1190
www.ihk-lahndill.de

**Industrie- und Handelskammer
Limburg a. d. Lahn**
Walderdorffstraße 7
65549 Limburga. d. Lahn
Telefon 06431 210-0
Telefax 06431 210-205
www.ihk-limburg.de

**Industrie- und Handelskammer
Offenbach am Main**
Frankfurter Straße 90
63067 Offenbach
Telefon 069 8207-0
Telefax 069 8207-199
www.offenbach.ihk.de

**Industrie- und Handelskammer
Wiesbaden**
Wilhelmstraße 24 - 26
65183 Wiesbaden
Telefon 0611 1500-0
Telefax 0611 1500-222
www.ihk-wiesbaden.de

www.ihk-hessen.de