

MERKBLATT

KRISEN VERMEIDEN UND BEWÄLTIGEN

Ansprechpartner

Ute Zesewitz

Telefon: 0351 2802-147

Fax: 0351 2802-7147

E-Mail: zesewitz.ute@dresden.ihk.de

Stand: 2017

Hinweis: Das Merkblatt wurde sorgfältig erstellt. Dessen ungeachtet können wir keine Gewähr übernehmen und schließen deshalb jede Haftung im Zusammenhang mit der Nutzung des Merkblattes aus. Eventuelle Verweise und Links stellen keine Empfehlung der Kammer dar.

Herausgeber: Industrie- und Handelskammer Dresden, Langer Weg 4, 01239 Dresden

Telefon: 0351 2802-0, Fax: 0351 2802-280, E-Mail: service@dresden.ihk.de, Internet: www.ihk.de/dresden

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

KRISENURSACHEN

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

Unternehmenskrisen haben ihre Ursache meistens in **internen Gründen**, das heißt Fehle innerhalb des Unternehmens.

HAUPTGRÜNDE VON UNTERNEHMENSKRISEN

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

Zu den **externen Gründen** gehören insbesondere:

- die Konjunktur und die Veränderungen des Marktes,
- dass sich ändernde Kaufverhalten der Kundschaft,
- eine Kaufkraftänderung am Standort.

Eine Unternehmenskrise entsteht z.B., wenn der Betrieb von veränderten Gegebenheiten überrascht wird und nicht mehr reagieren kann, die Unternehmensleitung die Unternehmenslage wegen Unaufmerksamkeit oder mangelnder betriebswirtschaftlicher Dokumentation verkennt, Fehlentscheidungen oder gar keine Entscheidungen trifft.

In der Folge engt sich der Liquiditätsspielraum des Betriebes merklich ein und die Gefahr der Zahlungsunfähigkeit droht.

FRÜHERKENNUNG UND KRISENVORBEUGUNG

Wenn Sie in eine Unternehmenskrise geraten, können Sie zumeist nur noch reagieren anstatt zu agieren. Je später sie eine Unternehmenskrise erkennen, wird Ihr Handlungsspielraum sehr schnell immer enger.

Eine Unternehmenskrise ist in Wahrheit allerdings ein langjähriger Prozess, bei dem, wie bereits vorangestellt, eine Veränderung der Umfeldbedingungen und Fehler der Unternehmensleitung meist Hand in Hand gehen. Der typische Ablauf einer Unternehmenskrise kann wie folgt dargestellt werden:

1. **Strategische Krise**
Erfolgspotentiale des Unternehmens sind aufgebraucht. Äußert sich meist durch Differenz zwischen Plan- und Ist-Umsatz. Diese Differenz bezeichnet man auch als strategische Lücke. Dem Unternehmer wird angezeigt, dass seine Bemühungen auf dem Markt unzureichend sind.
2. **Ertragskrise**
Das Unternehmen wird vor finanzwirtschaftliche Probleme gestellt. Das Unternehmen erwirtschaftet Verlust, was zum Aufbrauchen des Eigenkapitals führt. Es besteht die Gefahr der Überschuldung.
3. **Liquiditätskrise**
Ausbleibende Erträge verschlechtern die Liquidität des Unternehmens. Bestehen einer konkreten und akuten Gefahr der Zahlungsunfähigkeit oder bereits Erlöschen der Zahlungsfähigkeit.
4. **Insolvenz**
Eintritt von (drohender) Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung.

Die Praxis zeigt leider, dass Unternehmer in aller Regel von einer Unternehmenskrise sprechen, wenn sie die Phase der akuten Liquiditätsnot vor Augen haben, die einer Insolvenzanmeldung unmittelbar vorausgeht.

Wer verhindern will, dass ihm Probleme über den Kopf wachsen, sollte Abläufe und Veränderungen im Unternehmen und seinem Markt genau im Auge behalten, um derartige Unternehmenskrisen zu vermeiden.

Eine **systematische Früherkennung** ist deshalb wichtig und bereitet Ihr Unternehmen in einem fortlaufenden Prozess auf die Zukunft vor.

1. Verschaffen Sie sich aktuelle Informationen über den Markt, auf dem Sie sich bewegen!
2. Sorgen Sie für eine sorgfältige Unternehmensplanung und deren Umsetzung!
3. Organisieren Sie zeitnahe und aussagekräftige Buchhaltung!
4. Prüfen Sie Ihr Unternehmen immer wieder auf Anzeichen für eine sich andeutende Krise ab, um vorbeugende Maßnahmen einleiten zu können!

INSTRUMENT ZUR FRÜHERKENNUNG

Ein Instrument zur Früherkennung von Unternehmenskrisen ist die so genannte **Früherkennungstreppe**.

FRÜHERKENNUNGSTREPPE

Wichtige Fragen werden dabei zeitlich nach Früherkennung, Späterkennung und Sehr-Späterkennung gegliedert. Die Treppe steigen Sie sozusagen hinab, bis im Keller die Unternehmenskrise eintritt.

Auf dem oberen Teil der Treppe stehen Fragen, die für die Ursachen von Krisen sensibilisieren sollen und zur eigentlichen Früherkennung zählen. Wenn Sie im Bereich **Führerkennung** ein nein geben, so sollte Ihnen dies Anlass geben, Ihre Unternehmensplanung und Ihr Konzept auf die Probe zu stellen

Auf der Mitte der Treppe finden Sie die Fragen der **Späterkennung**, die die unmittelbaren Indikatoren für eine beginnende Krise aufdecken. Ein „nein“ bedeutet, dieses Thema ist wichtig für Sie. Sie müssen rasch handeln und eine Kurskorrektur durchführen!

Die Fragen, die die Phase der **Sehr-Späterkennung** kennzeichnen, beziehen sich auf die Wirkungen einer akuten Unternehmenskrise und bilden entsprechend die untersten Stufen der Treppe. Wenn Sie in diesem Bereich mit "nein" antworten müssen, so ist dieses Thema äußerst kritisch und der Fortbestand Ihres Unternehmens womöglich gefährdet, so dass einschneidende Veränderungen und eine Sanierung wahrscheinlich unumgänglich sind.

		Ja	Nein	
9	Haben Sie neue Geschäftsideen?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Früherkennung
8	Haben Sie neue Produkte/Dienstleistungen?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	Haben Sie genug neue Kunden gewonnen?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	Ist Ihr Betriebsergebnis wirklich gut?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Späterkennung
5	Steigt Ihr Umsatz?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	Haben Sie Ihre Kosten wirklich im Griff?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sehr-Späterkennung
3	Gibt Ihnen Ihre Bank noch Geld?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	Reicht Ihr flüssiges Geld noch aus?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	Räumen die Lieferanten noch Kredit ein?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

KRISENBEWÄLTIGUNG

Für den Weg aus einer Unternehmenskrise gibt es kein spezielles Rezept. Einzuleitende Maßnahmen hängen davon ab, ob sich Ihr Unternehmen in der Frühphase einer Krise (Strategiekrise) befindet oder ob es unmittelbar vor dem drohenden Konkurs (Liquiditätskrise) steht.

Im Frühstadium einer Unternehmenskrise haben Sie die Möglichkeit, die jeweiligen Probleme zu analysieren und Gegenmaßnahmen einzuleiten.

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

Gute Erfolgsaussichten für eine Sanierung **bestehen, wenn**

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

Grundsätzlich ist eine Sanierung eine Angelegenheit für die Unternehmensführung. **Sofortmaßnahmen** können helfen, eine drohende Illiquidität zu vermeiden und Zeit zu gewinnen, um die Sanierung zu planen.

Das kurzfristige Ziel des Krisenmanagements ist eine **Verbesserung der Liquidität**.

MAßNAHMEN ZUR LIQUIDITÄTSVERBESSERUNG

1. **Kapitalerhöhung**
Bringen Sie eine Bareinlage in Ihr Unternehmen ein!
2. **Ausstehende Forderungen eintreiben**
Verkürzen Sie die Zahlungsziele!
Treten Sie Ihre Forderungen ggf. an ein Factoring-Unternehmen ab!
3. **Stillhalteabkommen mit Lieferanten**
Bitten Sie Ihr Kreditinstitut und Ihre Lieferanten um etwas Geduld! Sprechen Sie offen mit Ihnen über Ihre Situation!
4. **Verkauf von Vermögensteilen**
5. **Umschuldung**
Versuchen Sie mit Ihrem Kreditinstitut einen günstigeren Kreditrahmen auszuhandeln. Was allerdings bestenfalls bei Vorlage eines aussichtsreichen Sanierungskonzeptes möglich sein dürfte.
6. **Liquiditätssicherungsdarlehen**
Auf diese Weise können Aufträge vorfinanziert oder Mittel für bestimmte Umstrukturierungsmaßnahmen akquiriert werden.
7. **Mitarbeitergespräche**
Besteht die Bereitschaft, bei den Gehältern Zugeständnisse zu machen? Würde die Verzögerung von Gehaltszahlungen akzeptiert?

Mittelfristig sollte es Ihr Ziel sein, das **Unternehmen** zu **stabilisieren**. Überprüfen Sie als erstes Ihr Unternehmenskonzept und passen Sie es ggf. den Marktgegebenheiten an! Sorgen Sie für eine effektivere Organisation des Unternehmens. Passen Sie Ihre Kostenstruktur der Unternehmenssituation an! Prüfen Sie, ob Mitarbeiter leistungsbezogen bezahlt werden können.

Das **langfristige Ziel** stellt in vielen Fällen die **Veränderung** der **Firmenstruktur** oder der Unternehmensstrategie dar.

MAßNAHMEN ZUR STÄRKUNG DES UNTERNEHMENS

Ändern Sie die **Unternehmensrechtsform**!

Suchen Sie **neue Gesellschafter**!

Gliedern Sie Unternehmensteile aus oder legen Sie bisher getrennte Unternehmensteile zusammen!

Suchen Sie einen günstigeren Standort!

Entwickeln Sie **neue Produkte, Programme, Sortimente!**

Erschließen Sie **neue Märkte!**

Führen Sie **moderne Produktionstechnologien** ein, die langfristig Kosten einsparen!

INSOLVENZ

Fehlt ein Krisenmanagement, führt das oft unweigerlich in die Insolvenz.

Das Insolvenzverfahren dient dazu, die Gläubiger eines Schuldners gemeinschaftlich zu befriedigen, indem das Vermögen des Schuldners verwertet und der Erlös verteilt oder in einem Insolvenzplan eine abweichende Regelung insbesondere zum Erhalt des Unternehmens getroffen wird. Dem redlichen Schuldner wird Gelegenheit gegeben, sich von seinen restlichen Verbindlichkeiten zu befreien.

Ein Insolvenzverfahren wird nur auf Antrag eröffnet. Antragsberechtigt sind die Gläubiger und der Schuldner. Die Eröffnung des Insolvenzverfahrens setzt voraus, dass ein Eröffnungsgrund gegeben ist. Eröffnungsgründe sind die Zahlungsunfähigkeit, die drohende Zahlungsunfähigkeit und die Überschuldung. Das Verfahren selbst läuft nach konkreten gesetzlichen Vorgaben ab.

Je früher insolvenzgefährdete Unternehmen Beratungs- und Unterstützungsangebote nutzen, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sanierungsbemühungen erfolgreich sind.