

Krisenmanagement im mittelständischen Betrieb

Überlebens-Training



Klaus Linke*

Viele mittelständische Unternehmer sind auf Krisen, die den Fortbestand des Betriebes gefährden, gar nicht oder unzureichend vorbereitet. Zeichnen sich dann kritische Situationen ab, fallen sie häufig aus allen Wolken, nachdem sie zuvor den Kopf in den Sand gesteckt und die Alarmzeichen übersehen haben.

Der unternehmerische Alltag stellt höchste Ansprüche an mittelständische Betriebsinhaber. Sie müssen sich so verhalten, daß die Überlebensfähigkeit ihres Geschäfts langfristig nicht gefährdet wird. Das ist natürlich „graue Theorie“. Immer wieder wird es zu geschäftlichen Problemen kommen – mögen sie verschuldet sein oder nicht. Wenn eine solche ernsthafte Krise eintritt, dann wandelt sich die unternehmerische Kernaufgabe: Es muß alles unternommen werden, um die Krise abzuwenden. Das ist nicht nur betriebswirtschaftlich, sondern auch volkswirtschaftlich wichtig, denn unter dem geltenden Insolvenzrecht ist es allemal besser, ein bestehendes Unternehmen zu retten bzw. zu heilen als etwas Vergleichbares neu aufzubauen.

Erfolgreiches Wendemanöver

Grundlage für ein erfolgreiches Wendemanöver ist die umfassende Darstellung des Ist-Zustandes – ohne Augenwischerei und Beschönigung. Es ist empfehlenswert, daß sich der Betriebsinhaber bei dieser Analy-

se von einem erfahrenen Unternehmensberater helfen läßt. Denn er benötigt – insbesondere wenn erfolgversprechende Sanierungsmaßnahmen eingeleitet werden können – überwiegend Hilfe zur Selbsthilfe. Die Ereignisse sind ihm über den Kopf gewachsen, er hat häufig die Fähigkeit zu nüchterner Analyse verloren, neigt zu impulsiven Entscheidungen und kann nicht gleichzeitig das Geschäft weiterführen und Sanierungsmaßnahmen in Gang setzen. Der Begriff „Krise“ ist nicht sonderlich exakt. Er beinhaltet im wesentlichen folgende Krisenarten:

– **Strategiekrise:** Sie führt zum Verlust der betrieblichen Erfolgspotentiale bzw. bedroht diese ernsthaft.

– **Erfolgskrise:** Sie gefährdet die Erfolgsziele des Unternehmens.

– **Liquiditätskrise:** Sie birgt die Gefahr der Illiquidität und/oder Überschuldung.

Krisensymptome äußern sich allesamt im Auftragsrückgang. Daraus resultiert dann ein Rückgang der Umsätze, in dessen Folge sowohl die Ertrags- als auch die Liquiditätslage beeinträchtigt wird. Die Folgen sind bekannt. Auf der einen Seite Kostenanstieg und Ertragsminderung, Verlust, Unterbilanz sowie Überschuldung und auf der anderen Seite Verschlechterung der Liquiditätslage, Einnahmeverminderung, Zahlungsschwierigkeiten, Zahlungsstokung oder gar Zahlungsunfähigkeit.

Das menschliche Verhalten des Betriebsinhabers angesichts einer offenkundigen Krise vollzieht sich in bestimmten Phasen. Er versucht einerseits, Kräfte freizumachen, die darauf hinwirken, den betrieblichen Zustand vor Eintritt in die individuelle Krise wiederherzustellen. Auf der anderen Seite setzt er Kräfte dafür ein, einen betrieblichen Wandel herbeizuführen, der solche Krisen auf lange Sicht vermeiden hilft. Allein dieser Zielkonflikt läßt sich vom Geschäftsinhaber kaum hinreichend lösen und bedarf des Rates und der Hilfe eines externen Sanierungsexperten.

Mit zunehmendem Zeitablauf gelangt der mittelständische Unternehmer vom Schock, über den defensiven Rückzug, zum Eingeständnis. Erst an diesem Zeitpunkt bestehen Chancen für eine produktive Verhaltensweise, die dann in die Bemühungen um Anpassung und Wandel mündet. Es genügt nun allerdings als Grundlage für ein Krisenmanagement nicht festzustellen, daß der Betrieb sanierungsbedürftig ist. Es muß auch

fachmännisch und objektiv ermittelt werden, daß er sanierungswürdig und sanierungsfähig ist. Erst dann kann versucht werden, das betriebliche Steuer herum zu werfen. Um zu einer erfolgreichen und oft radikalen Neuorientierung zu gelangen, ist es ferner unabdingbar, daß auch die Mitarbeiter das notwendige Krisenbewußtsein entwickeln.

Datensammlung mit Lücken

Kritisch ist die Lage für den Betrieb immer dann, wenn die Zeitfrage zur Überlebensfrage wird. Deutlichstes Kennzeichen ist hier die kritische bis ablehnende Beurteilung des Kreditengagements durch die Bank. Sie stellt folgende Wirkungskette fest: Abnehmender Umsatz – abnehmende Rentabilität – Erhöhung des Verschuldungsgrades – sinkender cash-flow – abnehmende Liquidität. Im absatzwirtschaftlichen Bereich gesellen sich folgende Ablaufphasen hinzu: Abnehmender Marktanteil – rückläufige Nachfrage – Kalkulationsabweichungen – abnehmende Termintreue – abnehmende Umschlagshäufigkeit – abnehmender Werbeerfolg – geringere Reichweiten.

Die Darstellung des betrieblichen Ist-Zustandes, gekoppelt mit der Analyse des Wettbewerbsumfeldes, teilt sich in verschiedene Analysefelder. Dazu gehört die Überprüfung der Leistungs- und Aussagefähigkeit des bestehenden Controllingssystems. In vielen mittelständischen Betrieben und Geschäften wird ein Controlling – eine Kombination aus planmäßiger betrieblicher Lenkung, Steuerung und Regelung – gar nicht vorhanden sein. Hier gilt es dann, die Wirksamkeit der bisherigen innerbetrieblichen Kennziffern insbesondere im Hinblick auf ihre Brauchbarkeit für ein „Frühwarnsystem“ objektiv zu beurteilen. Wichtig ist aber auch die Zusammenstellung der strategischen Hilfsquellen des krisengeschüttelten Betriebes, die Analyse des Produkt- und Leistungsprogramms sowie Verkaufssortiments und die Analyse der Wettbewerbsfähigkeit unter Einbeziehung von potentiellen Konkurrenten. Ganz über-

* Dipl.-Volkswirt Klaus Linke ist Marketingberater für das Handwerk, Vor dem neuen Tore 37, 21339 Lüneburg, Telefon (0 41 31) 6 66 76, Fax (0 41 31) 38 03 49, eMail: klaus.linke@gmx.de

wiegend ist es das bestehende Kontrollsystem, das versagt hat und sich für eine rechtzeitige Frühwarnung, -erkennung und -aufklärung als unbrauchbar erwiesen hat. Die Folge war, daß die betriebliche Bedrohung nicht rechtzeitig wahrgenommen wurde. Manche betrieblichen Chancen zum Krisenmanagement konnten nicht rechtzeitig herausgearbeitet und wirksame Gegenmaßnahmen nicht eingeleitet werden.

Minimum an innerbetrieblichen Kennzahlen

Kleinere und mittlere Geschäfte und Unternehmen haben kaum Mittel und Möglichkeiten, anspruchsvolle Prognosemethoden zu entwickeln. Das führt dann nicht selten dazu, daß überhaupt keine Versuche unternommen werden, gestützt auf bestimmtes Datenmaterial die geschäftliche Zukunft aufzuhellen. Anstelle von exakten Daten tritt dann bisweilen das berühmte-berüchtigte „unternehmerische Fingerspitzengefühl“, das nur allzu oft zu „Erkenntnissen“ führt, die vollkommen neben der Realität liegen. Besser als völlige Datenabkehr ist – sozusagen als mittelständischer Kompromiß – eine Grobaufnahme mit Hilfe zumindest der wesentlichen betrieblichen Kennzahlen. Dazu gehören folgende Ermittlungen: Ergebnis- und Liquiditätssituation, Eigenkapitalquote und -rentabilität, arbeitendes Kapital, Umsatzrentabilität und Materialquote, Anteil des Personalaufwandes an der Gesamtleistung, kurz- und mittelfristige Mittel im Verhältnis zu entsprechenden Verbindlichkeiten, Deckungsbeitrag in Prozent zum Kunden, Umschlagshäufigkeit des Vorratsvermögens und Reichweite des Auftragsbestandes. Diese Aufzählung ist weder erschöpfend noch verbindlich. Je nach Sortiments-, Produkt- und Leistungsstruktur können einzelne Kennzahlen weggelassen und andere hinzugefügt werden.

Da der mittelständische Unternehmer aus zeitlichen und sachlichen Gründen oft überfordert ist, ein solches Kennzahlen-Grundsystem selbst einzurichten und regelmäßig zu beobachten, sollte hiermit der Steuerberater beauftragt werden. Ein solcher Auftrag sollte aber den Unternehmer nicht von jeder Zuständigkeit entbinden, sondern Hilfe zur Selbsthilfe darstellen. Auf Sicht muß das System betriebsintern angelegt sein. Bewährt hat sich auch die Erstellung einer Planbilanz, einer Plangewinn- und -verlustrechnung sowie einer Liquiditätsprognose

für das laufende und nächste Geschäftsjahr auf Grundlage der Ist-Situation. Dadurch wird rechtzeitig offenkundig, ob unverzüglich Maßnahmen zur Abwendung der Existenzbedrohung zu ergreifen sind und wo genau diese ansetzen müssen.

Liquiditätssicherung hat Vorrang

Unter den Sofortmaßnahmen, die im einzelnen zur Krisenbewältigung führen können, hat die Liquiditätssicherung Priorität. Sie soll generell verhindern, daß die finanziellen Ereignisse unkontrolliert eskalieren und den unmittelbaren Zusammenbruch des Betriebes vermeiden. Die Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit und Beseitigung der Überschuldung stellen schon unter zeitlichem Aspekt zwei wichtige Faktoren dar, die gewährleisten, daß das Unternehmen handlungs- und entscheidungsfähig bleibt. Finanzielle Sofortmaßnahmen haben die zentrale Funktion, die nötige Liquidität im ganzen Sanierungsprozeß, d. h. die Zahlungsbereitschaft des Krisenunternehmens, jederzeit sicherzustellen.

Dazu muß unverzüglich ein Notprogramm eingeleitet werden. Flankierend zu den Maßnahmen der Zahlungsebene bieten sich in diesem Zusammenhang folgende Ansatzpunkte: Reduzierung der kurzfristigen Ausgaben, Erhöhung der kurzfristigen Einnahmen, Stornierung oder wenigstens liquiditätskonforme Verschiebung bereits erteilter Aufträge, Beschränkung aller Investitionen auf solche Projekte, die für die Sicherung und den Ausbau des Kerngeschäfts unverzichtbar sind, Zurückführung von Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten auf ein gerade noch vertretbares Maß, konsequente Ausnutzung von Zahlungszielen, kritische Überprüfung des Werbeetats, ausgabensenkende Sofortmaßnahmen beim Faktor Personal, Abbau des Vorratsvermögens.

Im Anschluß an die Bestandsaufnahme und die Sofortmaßnahmen auf dem Sektor der Liquiditätssicherung werden die geeigneten Instrumente zur Durchführung der Wende ausgewählt. Hierbei ist nach dem Zeit- und Handlungsspielraum zwischen strategischen und operativen Instrumenten zu unterscheiden. Strategische Instrumente haben als Sanierungsmaßnahmen größerer Tragweite mittel- bis langfristigen Wirkungscharakter. Beispiele sind die Liquidation

von Teilen des Betriebes und deren Verkauf. Operative Instrumente umfassen alle Maßnahmen, mit denen der Wandel des Unternehmens erreicht werden kann. Beide Dimensionen müssen in einem erfolgreichen Wendekonzept enthalten sein.

Neben den finanzwirtschaftlichen müssen führungsorientierte Sofortmaßnahmen ergriffen werden. Hier muß ganz konkret untersucht werden, welche personellen und fachlichen Kapazitäten zur Verfügung stehen, um die Krise abzuwenden. Als wirkungsvoll hat sich hier die enge Zusammenarbeit zwischen externem Krisenmanager und betriebsinternem Sanierungsteam herausgestellt. In mittelständischen Betrieben ist dieses „Team“ häufig der Unternehmer bzw. Geschäftsinhaber allein, bisweilen können einige besonders befähigte Mitarbeiter mit ins Boot genommen werden. Im weiteren Verlauf der Sanierungsbemühungen kommen leistungswirtschaftliche Sofortmaßnahmen (z. B. Senkung der Kosten und die Verbesserung der Qualität der Leistungen, Steigerung der betrieblichen Effizienz, Verhinderung weiteren Liquiditätsabflusses) sowie soziale Sofortmaßnahmen (Sicherung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter durch zusätzliche Motivation und verstärkte Information) hinzu.

Zeitnahe Erfolgskontrollen

Die Ist-Auswirkungen aus den projektmäßig geplanten Maßnahmen sind nun in die bereits vorliegenden Planbilanzen und Plangewinn- und -verlustrechnungen sowie die Liquiditätspläne periodisch einzubeziehen. Tatsächlicher Aufwand und Ertrag für die jeweiligen Projekte lassen sich mit den Sollvorgaben monatlich abgleichen und daraus die Erfolgsaussichten für die Krisenbewältigung ablesen. Damit ist eine zeitnahe Erfolgskontrolle gegeben. Auf der Grundlage der einzelnen Instrumente sollte das Krisenmanagement alle am Krisenbetrieb interessierten und beteiligten Seiten permanent und umfassend über den Wendeprozess unterrichten. Dadurch wird neues Vertrauen in das Unternehmen geschaffen. Banken, Lieferanten, Kunden und Arbeitnehmer sichern durch positives Verhalten die zum Erfolg führenden Wendemaßnahmen ab. □

■ **Betriebskosten**

Nachvollziehbare Abrechnung

Ein jährlich wiederkehrendes Ärgernis für Mieter und Vermieter können die Betriebskostenabrechnungen werden. Sie müssen für den Mieter nachprüfbar und nachvollziehbar sein. Nur eine solche ordnungsgemäße Abrechnung führt dazu, daß der eventuelle Nachforderungsbetrag fällig wird. Dazu muß dem Mieter eine angemessene Frist zur Überprüfung eingeräumt werden. Eine Frist von einem Monat ist ausreichend. Werden die Betriebskosten nicht ordnungsgemäß abgerechnet, so hat der Mieter die Möglichkeit, eine Abrechnung einzuklagen. Für den Fall, daß trotz Anmahnung eine Abrechnung nicht erfolgt, kann die Leistung der Betriebskostenvorauszahlungen zunächst eingestellt werden. In Mietverträgen für Gewerberäume sollte auf jeden Fall vereinbart werden, innerhalb eines welchen Zeitraumes der Vermieter für das vergangene Jahr abrechnen muß.

■ **GmbH als Schuldnerin**

Informatives Handelsregister

Verträge mit GmbH's bergen das Risiko in sich, daß Forderungen nicht durchgesetzt werden können. Aus diesem Grund ist es von besonderer Bedeutung, sich über die Bonität der GmbH vor Vertragsabschluß zu informieren. Eine Möglichkeit ist ein Einblick in das Handelsregister. Gemäß § 9 HGB ist das jedem gestattet. Ein entsprechender Handelsregisterauszug kann beim zuständigen Registergericht angefordert werden. Dort erhält man eine Gesellschafterliste mit Privatanschriften der Gesellschafter und zumeist auch der Geschäftsführer. Des weiteren wird die Höhe des Stammkapitals und der Tag des Abschlusses des Gesellschaftervertrages angegeben. Außerdem sind GmbH's verpflichtet, spätestens 12 Monate nach dem Bilanzstichtag Kopien von Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnungen beim Registergericht zu hinterlegen (§§ 325–327 HGB). Wenn eine GmbH dieser Pflicht zur Einreichung und Bekanntmachung nicht nachkommt, so kann sie das Registergericht auf Antrag eines Gläubigers durch Androhung und Festsetzung eines Zwangsgeldes bis 10 000 DM – auch mehrfach – dazu anhalten.