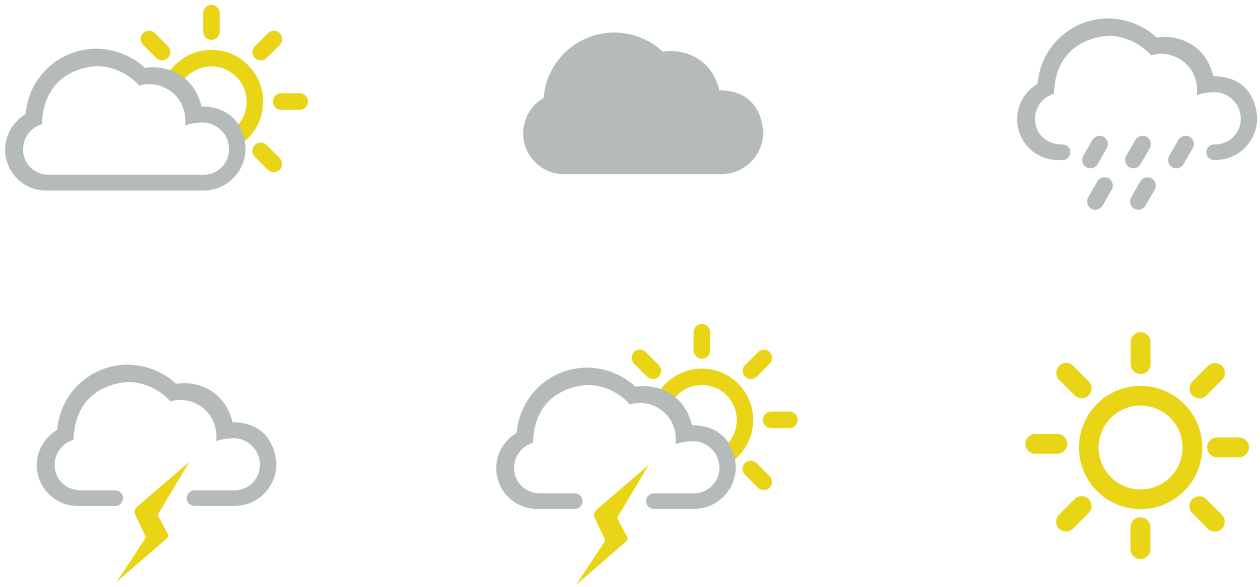
WHITEPAPER



UNTERNEHMENS-KRISE?

Gefahr erkannt, Gefahr gebannt. So schützen Sie Ihr Unternehmen vor unabsehbaren Folgen.

bobka
mittelstandsberatung

INHALT

Vorwort	3
Was ist überhaupt eine Unternehmenskrise?	3
Arten von Unternehmenskrisen	3
Welche Phasen in einer Krise gibt es?	5
Warum Krisensymptome übersehen werden	6
Wie, wo und woran man Krisen dennoch rechtzeitig erkennt	7
Krisensymptome und denkbare Reaktionen	8
Warum Strategiekrisen primär mit Vertrieb und Service zu tun haben	12
Wie man als Unternehmer mit Krisen umgeht	13
Ein effektives Frühwarnsystem oder: die unternehmensinterne Schutzimpfung	14
Den Blickwinkel auf die Krise erweitern	15
Epilog	16
Expertise für Krisenberatung und Restrukturierung	16
Bobkas Business – auch als Buch erhältlich	16
Kontakt	17

1. VORWORT

Dieses White-Paper wurde für mittelständische Unternehmer, Unternehmenslenker und selbstständige Freiberufler geschrieben, unabhängig von Betriebsgröße, Organisationsform und Branche. Wenn im Folgenden von „Produkten“ gesprochen wird, sind also durchaus auch „Dienstleistungen“ gemeint.

Das vorliegende White-Paper gibt Antworten auf Fragen, die sich Unternehmer in Führungsverantwortung im Laufe ihres Berufslebens mehr oder weniger offen stellen. Fragen zu Unternehmenskrisen, die allerdings häufig tabuisiert werden, weil in unserer Leistungsgesellschaft immer noch nicht akzeptiert wird, dass Erfolg und Misserfolg zwei Seiten einer Medaille sind. Wobei doch ein jeder wissen müsste: Gerade aus Krisen geht man gestärkt hervor.

2. WAS IST ÜBERHAUPT EINE UNTERNEHMENSKRISE?

Unter einer Unternehmenskrise wird im engeren Sinne die Existenzgefährdung eines Unternehmens verstanden. Je nach Erfahrung, Wahrnehmung und Interpretation der handelnden Personen gibt es natürlich unterschiedliche Auslegungen des Begriffes und unterschiedliche Auffassungen darüber, ab wann eine Krise existenzgefährdend wird.

Von einer Existenzgefährdung spricht man, wenn ungeplante und ungewollte Situationen die Lage eines Unternehmens oder seiner Produkte und Leistungen, aber auch den Entscheidungsspielraum seiner handelnden Personen so akut und nachhaltig gefährden, dass ein hoher wirtschaftlicher oder existenzieller Schaden droht.

Schon das griechische Wort krisis bezeichnet nicht eine hoffnungslose Lage, sondern den Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Lage. Von da an kann es nur besser werden.

Das ist der Fall, wenn die Finanz- und Erfolgsplanungen signalisieren, dass das Unternehmen bei unveränderter Fortführung der Tätigkeit in seinem Bestand gefährdet ist. Neben den unternehmensinternen Krisenursachen gibt es häufig übersehene Krisenszenarien exogener Natur – veränderte politische Rahmenbedingungen, Erkrankung, Einflussnahme beteiligter Familienmitglieder etc.

Unternehmenskrisen werden per Definition auch als „zeitlich begrenzte Prozesse“ bezeichnet. Was nichts anderes bedeutet, als dass eine Krise entweder in der Insolvenz – oder aber in der Bewältigung und positiven Fortführung endet. Nur Letzteres kann das unternehmerische Ziel sein.

Die *Chance zur Wende* – unter Umständen auch im Fall der Insolvenz – ist also wesensbestimmend für den Begriff und macht die Ambivalenz der Entwicklungsmöglichkeiten (Insolvenz oder Sanierung) deutlich.

3. ARTEN VON UNTERNEHMENSKRISEN

Fast jedes Unternehmen durchläuft Krisen. Die gute Nachricht: Krisen bahnen sich in der Regel an. Und die Chance einer Unternehmenskrise frühzeitig offensiv begegnen zu können, steigt, wenn man Ursachen und Krisensignale rechtzeitig erkennt. Hilfreich dabei ist, die häufigsten Krisenarten zu kennen.

Unabhängig von der Art einer Krise – sie bahnt sich in der Regel an und man kann ihre Ursachen und Krisensignale rechtzeitig erkennen.

Krise in den Anspruchsgruppen

Anspruchsgruppen (sog. Stakeholder) sind unternehmensinterne wie auch externe Personengruppen, die mittel- und unmittelbar in das Unternehmensgeschehen involviert sind. Dazu können Mitarbeiter, entfernte Verwandte mit Unternehmensanteilen, Kapitalgeber, Lieferanten oder Kunden gehören.

Grundsätzliche Meinungsverschiedenheiten unter ihnen verursachen Effizienzverluste, wichtige Entscheidungen werden verzögert oder gar nicht getroffen. Das Führungsverhalten wird nachlässig, das Leitbild des Unternehmens wird aus den Augen verloren.

Strategiekrise

Führungsschwäche und interne Uneinigkeit führen dazu, dass die strategische Ausrichtung des Unternehmens unklar wird, wichtige Wettbewerbsvorteile nicht ausreichend genutzt und forciert werden.

Neue Entwicklungen auf den relevanten Märkten werden nicht erkannt, es wird auf veränderte Rahmenbedingungen spät oder gar nicht reagiert. Eindeutiges Kennzeichen der Strategiekrise sind sinkende Marktanteile. Damit erfüllt die strategische Ausrichtung des Unternehmens nicht mehr die gegenwärtigen und zukünftigen Erfolgsfaktoren der Branche: Die Markt- und Wettbewerbsposition des Unternehmens ist gefährdet. Die Produkte und Leistungen entsprechen nicht mehr den Kundenanforderungen, womit der Preis- und Mengendruck am Markt steigt und das Unternehmen mit einem schrumpfenden Marktanteil konfrontiert ist. Ursachen einer strategischen Krise können z.B. sein

- **ein umfassend schrumpfender Markt wird zulange bearbeitet,**
- **Produkte sind veraltet, Wettbewerber übernehmen die Innovationsführerschaft**
- **unzureichende Service-Orientierung, zunehmende Reklamationen**
- **mangelnde Ressourcen (Personal und Sachmittel) und falscher Standort**

Produkt- und Absatzkrise

In diesem Zustand sinkt der Produktabsatz auch in absoluten Zahlen. Das Unternehmen konzentriert sich nicht ausreichend auf jene Produkte und Kunden, bei denen ausreichende Deckungsbeiträge erzielt werden können; hinzu kommen Schwächen in Qualität, Marketing und Vertrieb.

Erfolgs-/Ergebniskrise

Die Erfolgskrise folgt auf die Produkt- und Absatzkrise, sofern keine ausreichenden Maßnahmen zu ihrer Behebung getroffen wurden. Die Ergebnisse des Unternehmens verschlechtern sich und werden negativ, das Eigenkapital wird nach und nach aufgezehrt.

Dauert die Erfolgskrise an, ist das Unternehmen nicht mehr in der Lage, die notwendigen Mittel für eine Sanierung aufzubringen. Jetzt müssen strategische Fehlentscheidungen korrigiert werden, sonst drohen Nachfragerückgänge, Preisverfall und/oder Kostensteigerungen. Als Konsequenz daraus werden sinkende Umsätze und/oder Deckungsbeiträge sowie konstante oder gar steigende Fixkosten zu operativen Verlusten führen. Die Krise ist in diesem Fall nicht mehr potentiell, sondern latent, bzw. akut sichtbar.

Liquiditätskrise

Bei einem weiteren Fortschreiten der Krise kommt es abhängig von der finanziellen Ausstattung des Unternehmens und der finanziellen Intensität der Branche kurz- bis mittelfristig zu einer kritischen Situation der Liquidität. Eine Liquiditätskrise liegt vor, wenn die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens bedroht ist. Es liegt zu diesem Zeitpunkt bereits eine sehr ungünstige Finanzierungsstruktur vor (viel kurzfristiges oder fälliges Fremdkapital, Fristen können nicht eingehalten werden) und die früheren Erfolgsfaktoren des Unternehmens sind nicht mehr wirksam.

Diese Krisensituation ist akut, da die Gefahr der Zahlungsunfähigkeit droht und unter Umständen zum Insolvenzantrag zwingt. Zahlungsschwierigkeiten führen meist auch zu einer Vertrauenskrise mit den Kreditgebern (Banken, Lieferanten etc.), was zu weiteren Liquiditätsengpässen führen kann.



INTERESSANT ZU WISSEN!
Creditreform hat in einer Analyse aus dem Jahr 2015 ermittelt, dass 71,4% aller Insolvenzen auf Managementfehler, 34,4% aller Insolvenzen auf die Bereiche Absatz/Auftragslage/Konkurrenz und 20,2% aller Insolvenzursachen auf Finanzierungsprobleme zurückzuführen waren.

Die Kreditversicherung Euler Hermes hat anlässlich einer Befragung festgestellt, dass in 82% der Fälle die Zahlungsmoral der Kunden für die krisenhafte Entwicklung eines Unternehmens verantwortlich war, 81% nannten das geltende Arbeits- und Sozialrecht als wesentliches Hindernis, und die verschärften Bankenrichtlinien wurden immerhin zu 60% genannt. (Mehrfachnennungen möglich)

4. WELCHE PHASEN IN EINER KRISE GIBT ES?

Der Verlauf einer Krise lässt sich erfahrungsgemäß in vier Phasen unterteilen, wobei die Phasen 1 (potentielle Krise) und 2 (latente Krise) nicht wirklich trennungsscharf sind. Hier lohnt es, den Duden zur Hand zu nehmen:

Potentiell: denkbar; der Anlage und Möglichkeit nach vorhanden; vielleicht zukünftig

Latent: so, dass etwas im Hintergrund vorhanden, aber noch nicht sichtbar ist.

1. Phase:

Potentielle Unternehmenskrise

Der Krisenverlauf beginnt unscheinbar, wahrnehmbare Krisensymptome erscheinen häufig als verkleideter Normalzustand. Hier bedarf es jetzt eines besonderen operativen Feingefühls, denn in dieser Phase ist die Steuerbarkeit der Krise besonders groß.

Durch gedankliche Vorwegnahme lassen sich Negativentwicklungen analysieren und durch Strategieänderungen und Maßnahmen abwenden.

2. Phase:

Latente Unternehmenskrise (es besteht nicht nur die Möglichkeit einer Krisenentwicklung, die Krise schlummert bereits im Unternehmen)

Der Krisenverlauf ist geprägt von einer bereits verdeckt vorhandenen oder mit hoher Wahrscheinlichkeit aufbrechenden Unternehmungskrise, die in ihrer Auswirkung mit den zur Verfügung stehenden Instrumenten noch nicht wahrnehmbar ist. Auch hier bestehen gute Aussichten einer positiven Beeinflussung, da alle Handlungsmöglichkeiten offenstehen und keine Entscheidungs- und Handlungszwänge bestehen.

3. Phase:

Akute/beherrschbare Unternehmungskrise (die Krisensymptome sind schon im Unternehmen erkennbar und lassen sich vor den Geschäftspartnern nicht mehr verheimlichen)

Auswirkungen der Krise werden bereits unmittelbar wahrgenommen. Die Intensität der realen (destruktiven) Wirkungen verstärkt sich auf der Zeitachse, es kommt zu erhöhtem zeitlichen Entscheidungsdruck. Anstrengungen zur Krisenbewältigung binden in dieser Phase immer mehr Kräfte und Reserven. Strategische wie auch operative Notwendigkeiten außerhalb des Krisenherdes werden angesichts des Krisenmodus vernachlässigt, wodurch der Krisenprozess weiter beschleunigt wird.

Dennoch ist eine Beherrschung der Situation in dieser Phase möglich.

4. Phase:

Akute/nicht beherrschbare Unternehmungskrise (die Krisensituation ist aufgrund des öffentlichen Insolvenzverfahrens allgemein bekannt)

Gelingt es nicht, die akute Unternehmungskrise zu beherrschen, tritt der Krisenprozess in seine letzte Phase und wird zum “worst-case”, der sich in der objektiv testierbaren Nichterreichung überlebensrelevanter Ziele manifestiert.

In dieser Phase übersteigen die Forderungen und Anforderungen das verfügbare Bewältigungspotential, es bestehen keine freien Entscheidungs- und Handlungsoptionen mehr. Will man sich als Unternehmer nicht einem Strafverfahren aussetzen, besteht jetzt extremer Zeitdruck und die zwingende Notwendigkeit, gesetzliche Regularien einzuhalten.



INTERESSANT ZU WISSEN!
Die Krisenphase entscheidet über Restrukturierung oder Sanierung. In der frühzeitigen Restrukturierung besteht im Vergleich zur Sanierungsnotwendigkeit eine geringere Existenzgefährdung, da Handlungsspielräume weit weniger beeinträchtigt sind.

5. WARUM KRISENSYMPTOME HÄUFIG ÜBERSEHEN WERDEN

Jeder Krise gehen kleine und meist unscheinbare Dissonanzen voraus. Die lassen sich nicht immer in der GuV-Rechnung ablesen und auch die Summen-Salden-Listen sind keine alleinverlässlichen Indikatoren. Diese ersten Zeichen sind vielmehr mit Menschenkenntnis und Intuition zu begreifen.

Unternehmer sind sich häufig nicht dessen bewusst, wenn sie in Richtung Abgrund schlittern. Die Mehrzahl verschließt die Augen vor der Wirklichkeit, hofft auf eine Besserung in der Zukunft oder redet sich ein, dass es halb so schlimm sei. Weshalb auch rund 80 Prozent der Insolvenzen zu spät beantragt werden. So berichten Insolvenzverwalter immer wieder: *„Viele Unternehmer, über deren Unternehmen infolge eines Gläubigerantrages, zum Beispiel von Krankenkasse oder Finanzamt, das Insolvenzverfahren eröffnet wurde, sind noch immer der Ansicht, dass das Unternehmen nicht insolvenzreif ist.“*

Ignoranz, falsche Toleranz gegenüber einem mentalen Schlendrian und Sich-Taubstellen sind typische Indikatoren einer aufkommenden Krise.

- **Die enge emotionale Bindung an das eigene Geschäft und die eigene Betroffenheit über die wirtschaftliche Situation verhindert eine professionelle Distanz - und somit den klaren Blick auf die Dinge.**
- **Selbst wenn eine Krise nicht auf Anhieb erkennbar ist, so irrlichtert sie doch durch das Unternehmen und veranlasst dort Sätze wie: „Ich hab´ da so ein ungutes Gefühl.“ Unternehmer mögen zwar alle Werkzeuge des Führens beherrschen ... die Erfahrung des Beherrschens von – oder besser – des beherrschten Umgangs mit Krisensituationen fehlt doch meist. Hier möchte man am besten auf Belehrung und Nachhilfestunden verzichten.**
- **Der Unternehmer hat grundsätzlich einen positiven Blick auf sein Unternehmen; Negativperspektiven werden ausgeblendet, schließlich ist man gewohnt, Probleme als Herausforderung zu sehen und mit hochgekrempelten Ärmeln und Zuversicht anzugehen.**
- **Soziologen und Arbeits-Psychologen sind sich einig: Unternehmenszugehörigkeit, Führungserfahrung und Alter spielen im Umgang mit Krisensymptomen eine signifikante Rolle:**

Junge Unternehmer und Unternehmensleiter bis zu einem bestimmten Alter:

Sie fahren häufig extrem auf Wachstum. Das ist immer riskant, denn wenn die Umsätze zurückgehen, gibt es empfindliche Rückschläge und der Cash-Flow stimmt nicht. Oft wird zu spät auf Marktveränderungen reagiert, der Umsatz mit Gewinn verwechselt. Fehlende Erfahrung und mangelnder Überblick über Finanz- und Auftragslage verführen zu nicht angemessenen Entnahmen, beispielsweise für zu hohe Geschäftsführergehälter oder zu hohe Ausgaben für Prestigegüter wie Autos, etc.

Reife Unternehmer und Unternehmensleiter ab einem bestimmten Alter:

Langjährige Führungsverantwortung ist ein reicher Erfahrungsschatz. Nicht umsonst heißt es: „Neue Besen kehren gut, aber alte kennen die Ecken.“ Dennoch lässt sich oft ein extremes Harmoniebestreben feststellen, man hat seine altbewährten Muster und Mitstreiter, will normale Arbeitstage und gibt sich mit mittelmäßiger Performance zufrieden.

Das Ergebnis: Die absolute Wertschöpfung steigt zwar, aber die Produktivität der Mitarbeiter geht zurück. Die Konsequenz folgt auf dem Fuße: Komplexe Dinge werden zunehmend lieber inhouse gemacht und man verteidigt seinen Marktanteil. Alte Produkte ohne Innovationsvorteil werden regelmäßig relaunched, der Umsatz stimmt zwar noch, aber die Kosten, um diesen Umsatz zu generieren, werden schleichend immer höher ...das Unternehmen erodiert wie ein Auto am Unterboden – auf der Karosserie ist erst mal nichts zu sehen ...



UNTERNEHMER-TIPP
Unter www.mittelstandsberatung-freiburg.de haben wir eine kostenlose Checkliste von Krisenursachen über nahezu alle unternehmerischen Einflussbereiche für Sie hinterlegt. Sie können damit eine selbstkritische und gleichsam diskrete Bewertung für sich vornehmen.

6. WIE, WO UND WORAN MAN KRISEN DENNOCH RECHTZEITIG ERKENNT

Wie bereits dargestellt, kommen Krisen selten über Nacht. Die ersten Krisenanzeichen werden aus den genannten Gründen häufig nur nicht hinreichend beachtet und rechtzeitig aufgegriffen.

Doch nur das frühzeitige Anerkennen von Krisensymptomen und die Kenntnis der wesentlichen Insolvenzursachen kann betrieblichen Insolvenzen wirklich nachhaltig vorbeugen. Man muss sich ein erfolgversprechendes Frühwarnsystem mit einem strategisch ausgerichteten Scanner zulegen.

Alle strategischen Faktoren müssen sozusagen ständig im Hinblick auf mögliche Abweichungen „gescannt" werden. Dies gilt insbesondere für die „schwachen Signale", z.B. steigende Zahl der Garantiefälle oder Kundenreklamationen). Voraussetzung für ein wirksames Frühwarnsystem ist mithin eine regelmäßige und systematische Beobachtung der Marktposition, des Wettbewerbsverhaltens sowie der Kundenerwartungen.

Unternehmern, deren leitenden Mitarbeitern und Beratern sollten deshalb die typischen Krisensymptome und erste Gegenmaßnahmen stets gegenwärtig sein. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über solche wichtigen Symptome/Reaktionen.



UNTERNEHMER-TIPP
Achten Sie neben den objektiven Warnzeichen auch auf Ihre subjektiven Wahrnehmungen:

1. Ihr Bauchgefühl: „Ich habe so ein ungutes Gefühl". Weder das Ignorieren dieses Störgefühls noch das Blättern in Standardwerken verhindern eine Krise. Denn dieser eine Satz ist ein Indiz dafür, dass es bereits im System leise knirscht.

2. Die Geschichten der Mitarbeiter: Die Mitarbeiter verfehlen ihre Ziele. Es werden immer mehr Geschichten über die Gründe geplatzter Aufträge erzählt, ergänzt um den Hinweis: „Morgen wird alles wieder besser, wir sind doch auf einem guten Weg". Dieser Satz aber ist der Trost eines Hilflosen. Die Tage gehen vorbei, die Krisenursachen bleiben unangetastet.

3. Cash lügt nicht: Nicht die Frage, ob ein Unternehmen Vermögen aufbaut ist relevant. Nicht das Ergebnis aus Gewinn plus Abschreibung ergibt den Kapitalfluss. Einzig die Differenz aus Einnahmen minus Ausgaben zählt. Nur diese Zahl beziffert die Liquidität. Sie allein liefert die ersten Signale vor einer Krise.

7. KRISENSYMPTOME UND DENKBARE REAKTIONEN

Absatzmarkt, Beschaffungsmarkt, Mitarbeiter, die eigene Führung sowie Gläubiger und das Finanz- und Rechnungswesen sind nicht nur gefährliche Krisenherde – sie sind vor allem ein offenes Buch, sofern man darin lesen kann:

Absatzmarkt

Krisenanzeichen	Mögliche erste Gegenmaßnahmen
Abhängigkeit von wenigen Kunden nimmt immer mehr zu.	ABC-Analyse des Kundenstamms; Intensivierung des Neukundengeschäfts, z.B. Akquisitions- und Werbeoffensiven.
Wichtige Kunden wechseln zur Konkurrenz.	Kontinuierliche Analyse des Kundenverhaltens; Ziellückenanalyse erstellen.
Keine oder nur geringe Abhebung vom Angebot der Wettbewerber.	Stärken- und Schwächenanalyse hinsichtlich Altersstruktur, Programmbreite, -tiefe, Verfahrenstechnologie. Einsatz von Benchmarkingmethoden und Innovationsmanagement.
Sinkende Auftragseingänge, Verlust von Marktanteilen.	Distributionslückenanalyse erstellen; aufgrund von Portfolio-, und Deckungsbeitragsanalysen das Absatzprogramm optimieren; Ersatzprodukte bzw. Dienstleistungen entwickeln; durch Unternehmenskäufe Marktanteil erweitern; Werbung verstärkt auf unerschlossene oder absatzträchtige Zielgruppen ausrichten, z.B. aufgrund von Marktforschungsstudien.
Variantenvielfalt steigt.	Durch Konzentration auf die Kernaufgaben (Produkte und Dienstleistungen mit hohen Deckungsbeiträgen) Sortimentsstraffung herbeiführen (trägt häufig auch zu Kosteneinsparungen bei, da sich bei sinkender Variantenvielfalt die Losgrößen erhöhen).
Kunden werden mit großzügigen Preisnachlässen gewonnen, der Vertrieb fordert mithin größere Spielräume bei der Rabattierung.	Rabattkontrolle durch das Rechnungswesen, z.B. EDV-gestützte Abweichungsüberwachung anhand der hinterlegten Preislisten und Ausschluss von Änderungsmöglichkeiten durch Vertrieb; Einführung einer Deckungsbeitrags- bzw. Nutzenprovision für Vertriebsbeauftragte.
Zunahme von Reklamationen.	Verstärkte Qualitätsendkontrollen; Verbesserung der Servicequalität.
Absatzmärkte verlagern sich.	Kontinuierliche Analyse der Standortfaktoren; Erstellen eines Markterschließungskonzepts (z.B. Land, Region); Standortverlagerung der Produktion in der Nähe neuer Absatzmärkte, um Logistikaufwand zu minimieren.

Beschaffungsmarkt

Krisenanzeichen	Mögliche erste Gegenmaßnahmen
Zu hohe Lagerbestände.	Lagerumschlagshäufigkeiten artikelbezogen prüfen, gegebenenfalls weitere Bestellungen sperren; Bestellmengenplanung und -überwachung insgesamt optimieren; Ausschöpfen von Rückgabemöglichkeiten.
Schlechte Beschaffungspreise, -konditionen, z.B. aufgrund geringer Unternehmensgröße.	Beschaffungsmarktanalyse, z.B. Beauftragung eines externen Dienstleisters zur Ermittlung von optimalen Beschaffungspreisen mit Hilfe von Datenbanken; Überprüfen der Lieferantenvereinbarungen, Bildung von Beschaffungskooperationen, raschere Begleichung von Lieferantenrechnungen.
Lieferanten müssen immer häufiger auf ihr Geld warten; Skonti können nicht mehr ausgenutzt werden.	Eintreibung der Kundenforderungen forcieren oder sich des Factorings (Outsourcing des Debitorenmanagements) bedienen; Liquiditätsportfolio einführen, z.B. Segmentierung der Kunden nach Zahlungsverhalten und Anteil am Gesamtumsatz, da Lieferantenkredite sehr teuer sind.
Auftragssplitting, da größere Bestellsummen nicht mehr bezahlt werden können, d.h., die Bestellmengen werden kleiner.	Bei entsprechender Marktposition längere Zahlungsziele vereinbaren; ansonsten alle Möglichkeiten zur Liquiditätsverbesserung ausschöpfen, z.B. Kostensenkungsprogramm (Sparkurs), Einholen von Bankbürgschaften, Kapitalerhöhung, Gesellschafterdarlehen, Veräußerung von nicht betriebsnotwendigen Vermögensgegenständen.

Mitarbeiter

Krisenanzeichen	Mögliche erste Gegenmaßnahmen
Personalüberhänge in der Produktion.	Personalversetzungen soweit möglich und sinnvoll; alternativ: Personalentlassung bzw. -freisetzung, Auslagerung von Unternehmensprozessen / Ausgründung von Unternehmensteilen (Outsourcing).
Qualitativer und mengenmäßiger Leistungsabfall in verschiedenen Unternehmensbereichen.	Führungsstil, Betriebsklima, Krankenstände überprüfen; Motivation durch materielle und immaterielle Anreizsysteme erhöhen; Personalentwicklung verbessern: Zielgespräche führen, Weiterbildung fördern.
Gute Mitarbeiter kündigen verstärkt bzw. hohe Fluktuationsrate.	Betriebsklima verbessern; kurzfristige Ziele vereinbaren: Bei Zielerreichung finanziellen Anreiz oder zusätzlichen Urlaub in Aussicht stellen.
Zahlungen der Löhne und Gehälter stocken.	Alle Möglichkeiten zur Liquiditätsverbesserung ausschöpfen; Verhandlung mit Sozialversicherungsträgern wegen Stundung der Zahlung von Lohnnebenkosten.

Unternehmensführung

Krisenanzeichen	Mögliche erste Gegenmaßnahmen
Es wird nach wie vor auf Konzepte und Strategien gesetzt, die in der Vergangenheit erfolgreich waren.	Einführung eines Innovationsmanagementsystems, gekoppelt mit Effizienzsteigerung durch Reorganisation des Unternehmens.
Vermehrte Anzahl von sowie ausgedehntere Konferenzen und Sitzungen.	Zusammenlegen von sachverwandten Themen zu Blockveranstaltungen; keine Konferenz über eine Stunde.
Aktionismus statt Ursachenforschung.	Intensive Planung, Steuerung und Kontrolle in allen Unternehmensbereichen; Voraussetzung: aussagekräftiges Berichtswesen des Controllings.
Schlechter Informationsfluss; Häufung interner und externer Fehlinformationen.	Gezielte Unterrichtung der Anteilseigner, Führungskräfte, Arbeitnehmer, Gläubiger, z.B. benutzerorientiert zum richtigen Ort und zum richtigen Zeitpunkt nach Just-In-Time Regeln.

Gläubiger

Krisenanzeichen	Mögliche erste Gegenmaßnahmen
Geldgeber kontaktieren sich (gegebenenfalls sogar Poolbildung) und werden misstrauisch.	Permanente Gläubigerinformation mit realistischen Planungsunterlagen sowie Istdaten, einschließlich Abweichungsanalysen.
Kreditlinien werden gesenkt.	Erhöhung der Gewinnspannen, Liquiditätsreserven; Verhandlungen mit Banken über Umschuldungsaktionen führen (z.B. Transformation von kurz- und mittelfristigen Krediten in langfristige Kredite, was in der Regel mit Zinseinsparungen gekoppelt ist).
Scheck- und Wechselproteste treten auf.	Gebündelte Fälligkeitstermine unbedingt vermeiden; kurzfristiges Liquiditätsmanagement verbessern.

Finanz- und Rechnungswesen

Krisenanzeichen	Mögliche erste Gegenmaßnahmen
Zu geringe Eigenkapitalausstattung.	Zuführung von Eigenkapital, ersatzweise von Gesellschafterdarlehen.
Nachvollziehbare Kostenprognosen der Produkt- und Dienstleistungsvarianten sind nicht bekannt.	Einführung einer Vorkalkulation für die wichtigsten Produkte.
Kostensteigerungen.	Mittels Portfolioanalyse und Deckungsbeitragsrechnung Verlustbringer aussondern; effektives Kostenmanagement bei Produkten und Dienstleistungen durch Zielkostenberechnung
Bilanzielle Verluste.	Gesetzlichen Rahmen der Ansatz- und Bewertungswahlrechte ausnutzen, z.B. handelsrechtliche Aktivierung von Ingangsetzungs- und Erweiterungskosten.
Vernachlässigtes Mahnwesen.	Konsequentes Mahnen bei Überschreiten des Zahlungsziels, gekoppelt mit strenger Warenkreditlimitüberwachung.
Liquiditätsprobleme.	Betriebliche Leistungsreserven erschließen und Kostensenkungspotentiale sinnvoll ausschöpfen, Verbesserung des Cash-Managements; Einleitung von Sofortmaßnahmen, z.B. Verwertung von Anlagevermögen (u.a. Sale-and-Lease-Back), Stundungsanträge beim Finanzamt, Forderungsverzichte der Gesellschafter, Factoring (vgl. oben Beschaffungsbereich), Sonderausverkäufe von Ladenhütern.
Späte Rechnungsstellung.	Fakturierung nach Leistungserbringung durch EDV-Einsatz beschleunigen (Erhöhung der Softwareintegration durch Öffnung aller denkbaren Schnittstellen, z.B. Auftragsverwaltung und Rechnungsstellung).
Langfristige Investitionen sind nicht fristenkongruent finanziert.	Umschuldung: Ersatz kurzfristiger Verbindlichkeiten durch langfristiges Fremdkapital.
Rückstellungszuführungen gehen zurück.	Überprüfen, ob alle Rückstellungsarten berücksichtigt und welche Wertansätze bislang vorgenommen wurden; Abgleich mit allen konkretisierten Risiken, deren Eintrittswahrscheinlichkeit größer als 50%.
Außerordentliche Erträge steigen.	Ertragspotential der ordentlichen Erträge analysieren und ausweiten.
Auflösung stiller Reserven.	Steuerliche Optimierung von Geschäftsvorfällen zur Wahrung stiller Reserven ausloten, z.B. § 6 b EStG-Rücklage beim Anlagenverkauf oder beim Kauf und Verkauf von Unternehmen, Anhangangaben prüfen; Notveräußerungen vermeiden, da zumeist hohe Abschläge vom Marktpreis verhandelt werden.
Veräußerung von wesentlichen Anlagevermögensteilen.	Wirtschaftlichkeitsvergleich bei betriebsnotwendigem Vermögen anstellen, d.h. in der Regel Veräußerungserlös abzüglich aller Veräußerungskosten mit dem Barwert der Mietkosten eines Anlagevermögensgegenstandes, Anhangangaben prüfen.

Quelle: Dr. K. Jan Schiffer, Rechtsanwalt, Bonn (www.schiffer.de) und Claus J. Peters, Rechtsanwalt, Kleve in BC, Bilanzierung, Rechnungswesen und Controlling

8. WARUM STRATEGIEKRISEN PRIMÄR MIT VERTRIEB UND SERVICE ZU TUN HABEN

„Unternehmenserfolg ist ohne Vertriebserfolg nicht denkbar.“ **Scheinbar eine Binsenweisheit, sonst würden viele Unternehmen nicht vor allem wegen einbrechender Umsätze in die Insolvenz gehen.**

Häufig zu beobachten ist weiterhin, dass Unternehmen zwar vom Auftragseingang her gesund aussehen, eine effiziente Realisierung der Umsätze allerdings nicht erfolgt und interne Prozesse und Strukturen keine marktadäquate Vertriebsleistung ermöglichen. Hinzu kommt, dass gesamte Vertriebsgeschäftsmodelle auf Grund exogener oder technologischer Marktentwicklungen nicht mehr tragfähig sind.

Das zeigt die Bedeutung des Vertriebs für den Unternehmenserfolg: Ohne signifikante Steigerung der Vertriebsleistung bzw. Sicherung von Auftragseingängen und Umsätzen kann in der Krise nur selten eine nachhaltige Restrukturierung/Sanierung erfolgen. Elementar wichtig ist daher die rechtzeitige Krisenprävention als effiziente Schutzimpfung für den Vertrieb. Und genauso muss der Vertrieb durch seine Nähe zum Kunden als Frühwarnsystem dienen und zur Unternehmensentwicklung und Zukunftssicherung des Unternehmens beitragen. Eine seiner wichtigen Aufgaben ist daher die Rückkopplung der Marktentwicklungen ins Unternehmen und die entsprechende Anpassung der Marketingstrategie und ggf. des Geschäftsmodells insgesamt. Ein typisches Kernproblem in der Krise ist, dass diese strategisch so wichtige Frühwarnfunktion nicht oder nur unzureichend wahrgenommen wird.

In jeder Vertriebsorganisation schlummern unentdeckte Umsatz- und Ertragssteigerungspotentiale, die aktiviert werden müssen. Sie schützen präventiv vor Krisen.



UNTERNEHMER-TIPP
Lesen Sie hierzu auch die Kolumne 04/2017 „Mit radikalem Biss zum Vertriebserfolg,“ die wir als kostenlosen Download unter www.mittelstandsberatung-freiburg.de für Sie bereitgestellt haben.

Krisenprävention durch Vertriebsoptimierung geht immer einher mit Serviceoptimierung. Ein schwäbisches Bonmot schildert die Ausgangslage. Fragt der Kellner: *„Hat es Ihnen geschmeckt?“* Sagt der Gast: *„Hab ich mich beschwert?“* Zeitgemäßer Service geht anders. Und Service auf höchstem Niveau meint, den Kunden mehr zu bieten, als sie erwarten. Sie vielleicht sogar zu überraschen, indem man Gewöhnliches auf ungewöhnliche Art und Weise erledigt.

Streichen Sie das Wort „Kundenzufriedenheit“ aus Ihrem Wortschatz. Handeln Sie vielmehr nach der Formel: Begeisterung = Erwartungshaltung + X

Unternehmen brauchen keine Kunden – sie brauchen Fans. Genauso, wie Gastronomen Stammgäste brauchen. Denn wo Produkte und Leistungen austauschbar geworden sind, wechseln Kunden sprunghaft den Anbieter. Echte Fans und Stammgäste aber bleiben. Sie sind treu. Die Frage im Kundenservice ist also nicht mehr: Wie erreichen wir Kundenzufriedenheit? Sondern: Wie begeistern wir Kunden?



UNTERNEHMER-TIPP
Exzellenter Service ist keine Tätigkeit, sondern eine Einstellung mit dem Kern angewandter Kreativität. Werden Sie auf folgenden Feldern kreativ:

Wie kann ich es meinem Kunden so einfach wie nötig machen? Verkaufen Sie dem Kunden kein Produkt, sondern Mehrwert.

Wie begegne ich dem Kunden auf Augenhöhe? Entwickeln Sie sich vom Produktanbieter zum Nutzenpartner, auf den der Kunde nicht verzichten will.

Wie lerne ich, antizyklisch zu denken? Indem Sie Business-Rituale in Frage stellen. Übernehmen Sie keine Antworten auf Fragen, die nicht in Ihnen selbst entstehen.

Wie kann ich normabweichend handeln? Indem Sie erst einmal als Ziel den „erlebbaren Wettbewerbsvorteil“ definieren und bieten. Und die Bedeutung nicht nur mit Menschen aus Ihrem unmittelbaren Umfeld, sondern bewusst auch mit Themenfremden diskutieren.

9. WIE MAN ALS UNTERNEHMER MIT KRISEN UMGEHT

In Krisen- und Umbruchzeiten müssen Entscheider mit Emotionen wie Ängsten und Sorgen umgehen – bei sich selbst und auch bei ihren Angestellten.

1. **Aktiv Emotionen steuern und entspannen –** Auch Entscheider verlieren unter Druck die Balance. Wenn dies geschieht, sollten Sie positive Gefühle und Zuversicht aktivieren.
2. **Fokussieren und Sinn erzeugen –** Geben Sie den Tunnelblick auf und analysieren Sie, welche Fehler und Denkmuster in die Krise geführt haben.
3. **Kommunikation verstärken –** Gerade in Krisen dürfen Manager nicht allein im stillen Kämmerlein sitzen. Sie müssen aktiv den Dialog suchen.
4. **Den Blickwinkel erweitern –** Niemand kann über seinen Tellerrand hinausschauen. Folglich kann es das Sichtfeld erweitern, wenn Außenstehende in den Teller schauen.
5. **Wertedialog führen und Vertrauen wiederherstellen –** Kommunizieren Sie, was die Unternehmenswerte in der extremen Situation (noch) bedeuten.
6. **Szenarien durchdenken und Ziele ausrichten –** Ist mein Handeln durchdacht und motivierend?
7. **Auf Stärken fokussieren –** Aktivieren Sie die Stärken aller Beteiligten, um so aus der Falle negativer Emotionen herauszukommen.
8. **Neues wagen –** Die außergewöhnliche Situation erfordert außergewöhnliches Handeln.

Ziel dabei ist es, hinderliche mentale Muster und Emotionen aus der Vogelperspektive zu betrachten und aufzulösen, damit lösungs- und ergebnisorientiertes Handeln wieder möglich wird. Krisen sind von einer hohen Veränderungsgeschwindigkeit gekennzeichnet und erfordern schnelles, pragmatisches Handeln.



UNTERNEHMER-TIPP
5 Regeln, die Sie in dieser Reihenfolge beachten sollten:

Stelle alles kritisch in Frage – Nur so sind nachhaltige Veränderungen zu erzielen.

Denke fakten- und zahlenbasiert – Eine mögliche Insolvenz oder Kredit- und Investitionsentscheidungen erfordern in jedem Fall ein streng fakten- und zahlenbasiertes Vorgehen.

80/20-Regel – Zeitdruck und Komplexität erfordern, sich auf die dringlichsten und wichtigsten Themen und Gegenmaßnahmen zu konzentrieren.

Handle pragmatisch und umsetzungsorientiert – Schnelle Entscheidungen und maximale Umsetzungskraft sind gefragt, immer tiefere Analysen und Diskussionen sind nur bedingt zielführend.

Mache Betroffene zu Beteiligten – Binden Sie alle relevanten Interessensgruppen intern wie extern ein, um die maximale Unterstützung zu erlangen.

10. EIN EFFEKTIVES FRÜHWARNSYSTEM ODER: DIE UNTERNEHMENSINTERNE SCHUTZIMPFUNG

Der Mathematiker und Wirtschaftswissenschaftler Harry Igor Ansoff hatte bereits im vergangenen Jahrhundert nachgewiesen, dass tiefgreifende Umbrüche (etwa im ökonomischen, sozialen und politischen Bereich) nicht zufällig ablaufen, sondern sich lange im Voraus durch schwache Signale ankündigen. Diese machen sich, wie vorher beschrieben, nicht nur bei anbahnender Krise als Bauchgefühl bemerkbar, sie sind auch wichtige Parameter beim Aufbau eines unternehmensinternen Frühwarnsystems.

Frühwarnsysteme können als Fundament eines präventiven Risikomanagements verstanden werden. Sie sollen nicht die Vergangenheit erklären, sondern Ausblick auf zukünftige Chancen und Risiken geben. Die folgende „Früherkennungstreppe“ ist ein erstes Tool zur Selbsteinschätzung und dort, wo Sie Ihr gedankliches Kreuz bei „Nein“ setzen, sollten Sie besonders auf Ihr Bauchgefühl achten...

UNTERNEHMER-TIPP
Frühwarnindikatoren entdeckt man oft im Austausch in Netzwerken und bei Stammtischen, Unternehmerfrühstücken, Kongressen, Messen und Seminaren. Der sicherste Frühwarnindikator ist jedoch die Veränderung der eigenen Mitarbeiter.

„Früherkennungstreppe“

In Anlehnung an eine Übersicht des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie

	Ja	Nein			
Früh-erkennung			Haben Sie neue Geschäftsideen?	1	Ideenvorrat
			Haben Sie neue Produkte/Dienstleistungen?	2	Innovation
			Haben Sie genug neue Kunden gewonnen?	3	Kunden
Spät-erkennung			Ist Ihr Betriebsergebnis wirklich gut?	4	Betriebsergebnis
			Steigt Ihr Umsatz?	5	Umsatz
			Haben Sie Ihre Kosten im Griff?	6	Kosten
Sehr-Spät-erkennung			Reicht Ihr flüssiges Geld aus?	7	Liquidität
			Gibt Ihnen die Bank noch Geld?	8	Kreditfähigkeit
			Vermeiden Sie erfolgreich die Pleite!	9	Insolvenz

11. DEN BLICKWINKEL AUF DIE KRISE ERWEITERN

Zweifellos gilt: „Je näher wir an einem Problem dran sind und je mehr es uns persönlich betrifft, desto schwieriger wird es, damit umzugehen und eine Lösung zu finden." Viele Unternehmer sagen sich dennoch: „Wir schaffen das aus eigener Kraft." Und sie verbinden damit die Hoffnung, dass vertraute Mitarbeiter sie unterstützen.

Dabei wäre gerade in Krisensituationen ein Perspektivenwechsel wichtig – bei dem nicht das Prinzip Hoffnung, sondern die Erweiterung des Blickwinkels Unbeteiligter und Unvoreingenommener vorherrscht. Ein weiterer Aspekt ist die Belastbarkeit des Krisenteams. Ein externer Berater/Sparrings-Partner/Vertrauter wird nicht kündigen – und ist schon allein deshalb der verlässlichere Partner. Seine Expertise und sein externer Blick auf die Krise geben neue Blickwinkel frei – allein dadurch verschafft er dem Krisenteam eine erste neue Perspektive. Wer sich zu dieser Erkenntnis durchringt, den erwarten eine Reihe von objektivierbaren Vorteilen, bei deren Nutzung die Beratungskosten eines Krisenberaters schnell in den Hintergrund treten:

Vorteile einer externen Krisenberatung

- **Professionelle Distanz zum Thema, ein externer Berater nimmt viele Geschehnisse und Fakten rund um das Unternehmen sachlich und neutral wahr**
- **Der Mandatsumfang zwischen Unternehmer und Berater kann exakt definiert und kostenseitig umrahmt werden**
- **Der Berater greift auf das Know-how aus anderen Krisenszenarien zurück, an deren Bewältigung er beteiligt war**
- **Breite Erfahrung, der spezialisierte Berater hat ein großes Erfahrungspotential und kann dadurch die Chancen und Risiken von Einflussfaktoren schneller und besser abschätzen**
- **Der externe Berater ist gewohnt, projektdefiniert vorzugehen und hat ein breites Projektmanagementwissen. Das ermöglicht es ihm, unmittelbar Maßnahmen einzuleiten und umzusetzen**
- **Ergebnis- und zielorientiertes Vorgehen, der Krisenberater kann klare, abgegrenzte Mandate fokussieren und schneller und direkter auf das Ziel zusteuern**
- **Riskante, schwierige oder unangenehme Entscheidungen können durch den Berater getragen werden – er übernimmt die Funktion des „Sündenbocks"**
- **Die Mandatsdauer ist beschränkt und finanziell kalkulierbar**

Doch wie geht ein externer Berater in der Regel vor? Er wird versuchen, sich als erstes ein Bild über Stärken und Schwächen des Unternehmens zu machen. Denn diese zu diskutieren, ermöglicht es vielen Unternehmenslenkern sehr früh, ihr Bauchgefühl in Richtung Handlungsaspekt und Entscheidungsalternativen zu verdichten. Der Berater wird dabei zwei Teilaspekte unterscheiden:

- **Den Blick von innen nach außen**
- **Den Blick von außen nach innen**

Der Blick von innen nach außen betrachtet die Wertschöpfungsprozesse im Unternehmen – welche übergreifenden Fähigkeiten, Ressourcen oder Kompetenzen sind vorhanden, die zur beschleunigten Krisenbewältigung genutzt werden können?

Die außen nach innen Perspektive projiziert die Kundensicht auf das Unternehmen – welche Kundenwahrnehmung erzeugt das Unternehmen? Gilt es als zuverlässig, lösungsorientiert, kundennah? Hebt es sich positiv vom Wettbewerb ab?

Auf alle Fälle wird ein guter externer Krisenberater seinen Auftraggeber nicht im Ungefähren lassen. Er wird Entscheidungshorizonte öffnen, den Weg dahin verantwortungsbewusst vorbereiten und schließlich die erfolgreiche Umsetzung begleiten.

12. EPILOG

Krisen sind nicht nur etwas Menschliches, sie gehören zur Biografie nahezu jeden Unternehmens. Zumeist werden Unternehmenskrisen als etwas Beschämendes empfunden und damit als Tabu. Eine unglaubliche Verirrung, denn in jeder Krise steckt eine große Chance.

Nicht jede Unternehmenskrise ist eine finanzielle Krise, doch jede Krise bahnt sich in Form von schwachen Signalen an. Gerade in dieser Phase müssen Unternehmer ihr passives Unwohlgefühl in aktives Handeln transformieren. Sie dürfen nicht beschämt wegsehen. Sie müssen tun, wofür sie geschaffen sind: Sie müssen etwas unternehmen. Krisenanzeichen lassen sich erkennen, deuten und umwandeln – besonders in Vertrieb und Kundenservice. Im Umkehrschluss kann ein Frühwarnsystem verhindern, dass es überhaupt zu Krisenanzeichen kommt und präventiv vor Krisen schützen.

Und wenn es doch passiert? Es gibt nutzbare Erfahrungen und Leitplanken, damit lösungs- und ergebnisorientiertes Handeln wieder möglich werden. Dabei sollten Unternehmer auch externe Unterstützung in Betracht ziehen. Das ist zwar aufwändiger, als wenn man mit den eigenen Mitarbeitern die Ärmel aufkrempelt. Doch richtig teuer wird es erst, wenn die Krise fortschreitet.

13. EXPERTISE FÜR KRISENBERATUNG UND RESTRUKTURIERUNG

Als erfahrener Unternehmensberater und zertifizierter Restrukturierungs- und Sanierungsexperte (RWS) kann Tobias Bobka auf einen langjährigen Erfahrungshintergrund in der Krisenfrüherkennung und Krisenbewusstseinsentwicklung in mittelständischen Unternehmen verweisen.

Sein Credo: *„Es ist nie zu früh und selten zu spät“* beschreibt gleichzeitig seinen Beratungsansatz, die Wurzeln des Übels idealerweise schon in der Phase potentieller und latenter Unternehmungskrisen anzupacken und in erfolgversprechende Wege der Veränderung umzuwandeln.

Er übernimmt Mandate als Sparrings-Partner in frühen Krisenphasen ebenso wie längerfristige Funktionen als GmbH-Beirat, Interims-Lotse oder Interims-Geschäftsführer in Umbruchsituationen. Die notwendige Führungsexpertise dazu hat er sich als Manager und Geschäftsführer in namhaften deutschen Produktions-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen mit teilweise über 500 Mitarbeitern erarbeitet.

Nicht nur große Organisationen, sondern auch Kleinbetriebe schätzen seine Methodik und pragmatische Vorgehensweise, die auf drei ganz einfachen Begriffen ruht: *sehen.verstehen.umsetzen.*

14. BOBKAS BUSINESS – AUCH ALS BUCH ERHÄLTLICH

NETZWERK SÜDBADEN-Leser wissen es längst. Die Empfehlungen von Tobias Bobka sind nicht nur lesenswert, sie sind auch überaus nützlich.

Seit den ersten Anfängen des Magazins vor fast vier Jahren schreibt der Unternehmer und Unternehmensberater Tobias Bobka Monat für Monat seine Kolumnen „Bobkas Business“, die auf vielfachen Wunsch auch als Buch erschienen sind.



TOBIAS BOBKA

Als Unternehmer und geschäftsführender Gesellschafter hat er den Mittelstand aus dem Effeff kennengelernt, als Coach und Unternehmensberater gibt er all sein Wissen und seine Erfahrung an mittelständische Unternehmer weiter.

Sie können die Publikation, die den Titel „Was Unternehmer und Unternehmen erfolgreich macht“ trägt, exklusiv und direkt bei uns kostenlos bestellen.



Die Kolumen finden Sie auch unter
www.mittelstandsberatung-freiburg.de

bobka
mittelstandsberatung

Bobka Mittelstandsberatung
Leopoldring 1
79098 Freiburg im Breisgau

Tel: +49 (0) 761 888 599 815
Mail: kontakt@mittelstandsberatung-freiburg.de

Kundenmeinungen
der letzten 12 Monate
TOP EMPFEHLUNG 2019
Mehr Infos
Proven Expert