



WISSEN,
DAS ANKOMMT.

Leseprobe zum Download



Liebe Besucherinnen und Besucher unserer Homepage,

tagtäglich müssen Sie wichtige Entscheidungen treffen, Mitarbeiter führen oder sich technischen Herausforderungen stellen. Dazu brauchen Sie verlässliche Informationen, direkt einsetzbare Arbeitshilfen und Tipps aus der Praxis.

Es ist unser Ziel, Ihnen genau das zu liefern. Dafür steht seit mehr als 25 Jahren die FORUM VERLAG HERKERT GMBH.

Zusammen mit Fachexperten und Praktikern entwickeln wir unser Portfolio ständig weiter, basierend auf Ihren speziellen Bedürfnissen.

Überzeugen Sie sich selbst von der Aktualität und vom hohen Praxisnutzen unseres Angebots.

Falls Sie noch nähere Informationen wünschen oder gleich über die Homepage bestellen möchten, klicken Sie einfach auf den Button „In den Warenkorb“ oder wenden sich bitte direkt an:

FORUM VERLAG HERKERT GMBH

Mandichostr. 18

86504 Merching

Telefon: 08233 / 381-123

Telefax: 08233 / 381-222

E-Mail: service@forum-verlag.com

www.forum-verlag.com

1 Krisenursachen

Krisenursachen gibt es viele. Gerade in den kleineren und mittleren Unternehmen sind es fehlerhafte Entscheidungen in der Ausrichtung des Unternehmens, des Absatzes oder der Finanzierung.

Es handelt sich also im Wesentlichen um Managementfehler und nicht um „unglückliche Umstände“, die von außen auf das Unternehmen eingewirkt haben.

Beispiel

Ein in der Wiener Modeszene bekannter Designer musste mit seinem Unternehmen Insolvenz anmelden, weil in seinem Atelier 2011 zunächst ein Brand ausgebrochen war und deshalb ein Umzug in ein anderes Gebäude unausweichlich war.

Teile der Kollektion sowie Schnittmuster, Muster etc. mussten aus Platzgründen vorübergehend im Keller des neuen Ateliers untergebracht werden. Dort kam es in der Folge zu einem erheblichen Wasserschaden, der neben einem großen Teil der neuen Kollektion auch die Muster etc. vernichtete.

Die Kollektion für die neue Saison musste daraufhin fast vollkommen neu geschneidert werden. Die Versicherung hat bis heute nur einen Teil des Schadens ersetzt, da sich die Sachverständigen noch über die Ursache des Wasserschadens streiten. Das Modeimperium war in der Zwischenzeit zahlungsunfähig.

Bei näherer Betrachtung des Beispiels stellt sich die Frage, ob es unternehmerisch vertretbar war, das gesamte „Know-how“ des Unternehmens, also insbesondere Schnittmuster und Musterkollektionen in der Umzugsphase im Keller unterzubringen.

Es sind nicht immer die „klassischen“ Fehlentscheidungen, die das Unternehmen ins Wanken bringen können. Es gibt zahlreiche Hinweise auf Fehler im Management.

„Mission and Vision“

Es fehlt schon an der notwendigen „Mission and Vision“ für das Unternehmen. Mit anderen Worten: Das Unternehmen hat keine klaren Unternehmensziele oder – wenn diese existieren – werden sie weder gegenüber den Mitarbeitern noch den Kunden entsprechend kommuniziert. Ein Mission and Vision Statement ist nichts anderes als ein Leitbild des Unternehmens. Es soll zum Ausdruck bringen, welchen Zustand das Unternehmen bei Zielerreichung anstrebt.

Die Tätigkeit eines Unternehmens kann nur dann von Erfolg gekrönt werden, wenn die Mitarbeiter „dahinterstehen“. Sie müssen also verstehen, warum sie heute etwas so tun sollen, wie es ihnen aufgetragen wird, und welches Ziel das Unternehmen damit verfolgt. Sie sollen eine Vorstellung darüber haben, wo das Unternehmen und damit sie selbst in größeren Zeitabschnitten gesehen werden. Wo wollen wir in 2 Jahren, wo in 5 Jahren stehen?

Untrennbar damit verbunden ist die an die Kunden gerichtete Unternehmensmission. Ihnen ist zu vermitteln, welchen Anspruch das Unternehmen an sich selbst stellt und wofür es steht. Mit anderen Worten: Wie soll das Unternehmen von den Kunden gesehen werden?

Strategien zur Umsetzung der Unternehmensziele fehlen

Es reicht freilich nicht, „Visions and Missions“ des Unternehmens in eine bunte Firmenbroschüre zu packen. Sie sind untrennbar miteinander verknüpft und müssen mit Leben gefüllt werden.

Sind die Ziele erarbeitet, müssen sie von den Führungskräften im Alltag gelebt werden. Andernfalls verpuffen die dafür notwendige Kreativität und Spontantität ganz schnell. Das bleibt nicht ohne Folgen: Die Unterneh-

mensziele werden nicht nur mit Nicht(be-)achtung gestraft, sondern von den Mitarbeitern irgendwann einfach nicht mehr „ernst“genommen.

Die Konsequenzen können sich so darstellen:

- Die Entwicklung neuer Produkte oder Einführung neuer Technologien wird von den Mitarbeitern mit Argwohn beobachtet oder abgelehnt.
- Notwendige Änderungen in den Strukturen oder Abläufen im Unternehmen können am Widerstand der Mitarbeiter scheitern.

Selbst wenn es gelingt, bestimmte Unternehmensziele umzusetzen, fehlt es oft an der notwendigen Überwachung und Kontrolle, ob die Umsetzung der Ziele zeitgerecht und wie geplant tatsächlich erfolgt.

Mitarbeiter und Kunden merken es (meist) zuerst

Das fehlende oder nicht gelebte Unternehmensleitbild lässt sich meist noch an anderen Dingen festmachen. Es „hakt“ im Unternehmen – und das an unterschiedlichen Stellen. Intern ist diese Phase oft durch Zerwürfnisse zwischen den Geschäftsführern und den Gesellschaftern oder den Gesellschaftern untereinander im Hinblick auf die Ausrichtung der Gesellschaft gekennzeichnet.

Oft herrschen Firmen „patriarchen“, die sich durch einen sehr konservativen bis hin zum fast schon diktatorischen Führungsstil auszeichnen. Er ist der „Alleinentscheider“ und hält allzu gerne an den altgedienten Strukturen fest, obwohl sie längst überholt sind. Aufgrund der vielfältigen Anforderungen bleibt vieles auf der Strecke und für eine längerfristige Planung bleibt keine Zeit. Allzu gerne wird die Situation des Unternehmens schön-geredet nach dem Motto: „Bisher haben wir es immer geschafft“. Notwendige Entscheidungen werden weiter hinausgezögert.

Im anderen Extrem fährt das Unternehmen einen „Zick-Zack-Kurs“. Dem Alleinentscheider fallen laufend neue Ideen ein, was man (noch) tun könnte, um das Unternehmen wieder auf Kurs zu bringen. Meist fehlt es jedoch

sowohl an sorgfältigen Vorüberlegungen und erst recht an einer ordentlichen Kalkulation. Mitarbeiter werden mit immer neuen Aufgaben zermüht. Sie können sie nicht zu Ende bringen, weil schon wieder neue Ideen des Chefs auf dem Tisch liegen, die „sofort“ erledigt werden müssen.

Die Organisation im Unternehmen bleibt deshalb zwangsläufig auf der Strecke. Es gibt weder klare Strukturen, noch ist geklärt, wer für was zuständig und verantwortlich ist. Organigramme oder Stellenbeschreibungen fehlen vollkommen.

Meist schlägt sich dies auch im Mahnwesen nieder. Skonti werden nicht ausgenützt, verzögerte Zahlungseingänge werden erst spät bemerkt, Zahlungsausfälle sind vorprogrammiert. Überhaupt scheint man dem Zahlungsmaterial im Unternehmen nur wenig Bedeutung beizumessen. So verwundert es denn nicht, dass sich der Geschäftsführer nicht für die wesentlichen Kennzahlen des Unternehmens interessiert.



Beispiel

Der Geschäftsführer eines kleinen Betriebs meint zu Beginn von Sanierungsmaßnahmen – das Unternehmen schrieb zu diesem Zeitpunkt bereits über Jahre hinweg „rote Zahlen“ – er bräuchte diese ganzen Kennzahlen nicht.

Er wisse jeden Tag ganz genau, wie es um sein Unternehmen stehe. Schließlich hole er täglich die Kontoauszüge von der Bank und könne daher abschätzen, wie viel Geld zur Verfügung stehe. So viel zum Thema Kennzahlen.

Die Kalkulation von Aufträgen erfolgt „über den Daumen“, eine Nachkalkulation, ob sich das überhaupt gerechnet hat, erfolgt nicht.

Angebote werden – wenn überhaupt – erst nach mehrmaligem Nachfragen des Interessenten erstellt und weisen häufig Fehler auf. Entweder werden ganze Positionen nicht berücksichtigt oder es schleichen sich andere Feh-

ler ein. Die Folge: Selbst wenn das Unternehmen den Auftrag erhält, bleibt „unterm Strich“ aufgrund der fehlerhaften Angebotserstellung so gut wie nichts übrig.

So stiefmütterlich wie die Kennzahlen, das Angebots- und Debitorenwesen behandelt wurden, so sieht es auch in der Produktion bzw. der Fertigstellung aus. Es gibt keine klaren Vorgaben dafür, wie der optimale Produktionsablauf auszusehen hat. Jeder macht das gerade so, wie es ihm in den Sinn kommt oder weil es schon immer so gemacht wurde. Das kann dazu führen, dass es entweder zu Engpässen kommt, weil bestimmte Maschinen ausgelastet sind oder es entstehen Leerläufe. Ob es unter Kostengesichtspunkten sinnvoll sein könnte, Subunternehmer einzusetzen oder sich Zulieferer auszusuchen, statt bestimmte Produkte selbst herzustellen, wird erst gar nicht in Erwägung gezogen.

Letztendlich leidet aufgrund unklarer Vorgaben, Nicht-Zuständigkeiten und -Verantwortlichkeiten in den Produktions- bzw. Fertigungsabläufen auch die Qualität. Intern kann aufgrund der unklaren Zuständigkeiten niemand dafür zur Rechenschaft gezogen werden. Die Folgen sind absehbar: Erstens werden die Kunden auf Dauer verprellt, zweitens entstehen zusätzliche Kosten für die Beseitigung von Mängeln und drittens ändert sich nichts.

Diese Probleme bleiben freilich auch dem Personal nicht verborgen. Meist ist diese Phase durch eine erhöhte Fluktuation beim Personal gekennzeichnet, gerade die guten Mitarbeiter verlassen das Unternehmen.

1.1 Stufenweise in die Krise

Die Stufe der Strategiekrise geht schleichend und meist über einen Zeitraum von Jahren nahtlos in eine Ertragskrise über. Von einer Ertragskrise ist auszugehen, wenn Umsatz und Gewinn zurückgehen.

Sparen ist jetzt angesagt. Das geht allerdings nicht so leicht und vor allen Dingen nicht so einfach. Der Aufwand für Büro- und Produktionsflächen lässt sich genauso wenig von heute auf morgen reduzieren wie für das Personal, die Maschinen oder den Fuhrpark. Dem stehen jedoch weiter sin-

kende Umsatzerlöse gegenüber. Irgendwann ist der Punkt erreicht, an dem das Unternehmen keine schwarze „Null“ mehr schreibt, sondern rote Zahlen. Es sind also die ersten Verluste entstanden.

Jetzt gibt es zwei Möglichkeiten, um mehr Umsatz zu erzielen: Die Preise werden angehoben. Das setzt voraus, dass eine Preiserhöhung am Markt durchsetzbar ist. Meist wird der umgekehrte Weg eingeschlagen. Das Unternehmen geht mit Dumpingpreisen an den Markt. Dem stehen nur wiederum die weiter steigenden Kosten gegenüber.

Auch die Kunden „merken“ die Veränderungen im Unternehmen. Stammkunden springen ab. Die Qualität der Produkte leidet. Die Aufträge gehen zurück. Das ist zugleich mit einem Verlust an Marktanteilen verbunden. Es wird „eng“. Lieferanten reagieren mit schlechteren Lieferkonditionen und verkürzen das Zahlungsziel. Nun bleibt nichts anderes übrig, als die noch bestehenden Kontokorrentkredite bis ans Limit auszuschöpfen. Soweit es noch möglich ist, wird der Kreditrahmen bei der Bank in Anspruch genommen.

Gesellschafter stehen jetzt vor der Frage, ob sie weiteres Geld in die Gesellschaft pumpen. Gerade in Familienbetrieben werden in dieser Situation die privaten finanziellen Reserven angezapft und das Geld wird in das Unternehmen gesteckt. Banken erteilen eine Kreditzusage nur noch unter der Voraussetzung, dass Geschäftsführer und/oder Gesellschafter haften. Oft müssen neben dem privaten Eigenheim auch die Altersvorsorge und Vermögensgegenstände (Schmuck, Segeljacht, Gemälde, wertvolle Musikinstrumente etc.) aus dem Privatvermögen als Sicherheit dienen. Gleichzeitig verteuern sich die Kreditkonditionen, mit der Folge, dass die Zinsbelastung weiter ansteigt. Die Schere geht also immer weiter auseinander.

Die Folgen sind fatal. Die Schulden steigen weiter an, da sich im Unternehmen nichts Wesentliches ändert. Das Geld – auch aus dem Privatvermögen – das eigentlich dringend für Veränderungen im Unternehmen benötigt würde, ist nun gebunden bzw. „verpufft“. Das Unternehmen hat nun ein ernsthaftes Problem.

Es wird immer schwieriger, offene Rechnungen fristgerecht zu begleichen. Der von Lieferanten eingeräumte Skonto kann schon lange nicht mehr in Anspruch genommen werden.

Die Lage ist nun „ernst“. Trotzdem besteht noch die Chance, das Unternehmen zu retten. Dazu sind allerdings radikale Einschnitte erforderlich. Alleine wird das i. d. R. nicht gelingen. Dazu ist die Unterstützung von außen durch einen neutralen Berater erforderlich.

Meinen Geschäftsführer und/oder Gesellschafter allerdings immer noch, sie könnten die Krise schon selbst „irgendwie“ in den Griff kriegen, dann steuert das Unternehmen meist recht schnell in die nächste Stufe der Krise. Am Ende steht die Liquiditätskrise. Obwohl zu diesem Zeitpunkt schon etliche Stadien einer Unternehmenskrise durchlaufen worden sind, meinen immer noch viele Geschäftsführer oder Gesellschafter, erst jetzt sei die Lage „ernst“.

- Es ist so ernst, dass das Unternehmen nicht mehr in der Lage ist, seine Verbindlichkeiten fristgerecht zu begleichen. Mahnungen häufen sich.
- Lastschriften „platzen“ genauso wie Schecks.
- Lieferanten gehen dazu über, – wenn überhaupt – dann nur noch gegen Vorkasse zu liefern.
- Banken sind nicht mehr gewillt, die Situation noch länger mitzutragen. Oft mündet die Krise in der Insolvenz des Unternehmens.
- Mitarbeiter müssen auf ihre Löhne und Gehälter immer länger warten – manchmal werden über einen längeren Zeitraum gar keine Löhne mehr gezahlt.
- Sozialversicherungsbeiträge und Steuern werden gar nicht oder erheblich verspätet abgeführt.

Der Handlungsspielraum wird jetzt für die Geschäftsführer immer enger und die Risiken gleichzeitig immer höher.

Für eine Korrektur in der strategischen Ausrichtung ist es jetzt schon fast zu spät.

- Maßnahmen zur Kostensenkung und Verbesserung in den Abläufen sind eigentlich dringend erforderlich – aber es fehlt das dazu notwendige Geld.
- Das Geld, das jetzt noch reinkommt, wird dringend dazu benötigt, um die „Löcher zu stopfen“ – um also das Tagesgeschäft irgendwie noch am Laufen zu halten.

Mit hektischer Betriebsamkeit wird nun alles darangesetzt,

- dass zumindest die kurzfristig ausstehenden Forderungen, bei denen die Chance noch am größten ist, dass sie beglichen werden, bezahlt werden.
- Im Gegenzug dazu werden mit Lieferanten Zahlungspläne aufgestellt, damit diese nicht abspringen.
- Gesellschafter werden auf den Plan gerufen, um frisches Geld in die Gesellschaft zu pumpen, sofern diese überhaupt noch zahlungswillig sind.
- Banken und andere Kreditgeber werden gesucht, die für frisches Kapital sorgen könnten.

Meist geht es in dieser Phase jedoch ans „Eingemachte“. Das heißt, die Vermögenswerte, die noch vorhanden und irgendwie entbehrlich sind, werden nun zu Geld gemacht.

- Dazu gehört die Veräußerung von Immobilien oder Maschinen von erheblichem Wert. Beides lässt sich freilich nicht kurzfristig realisieren.
- Einrichtungsgegenstände werden ebenso verkauft oder Filialen/Niederlassungen geschlossen.
- Sonderverkäufe werden getätigt.

**Beispiel**

Dass ein solcher Sonderverkauf tatsächlich einmal ein Unternehmen vor der Insolvenz retten kann, zeigt das Beispiel eines bekannten Süßwarenherstellers in Wien. Die Marke war in die Jahre gekommen. Frisches Geld war nicht in Sicht und die Insolvenz schien nicht mehr abwendbar.

Die Unternehmensleitung entschloss sich in dieser Situation zu einem Sonderverkauf der Restbestände in ihrem kleinen Verkaufsshop. Die Presse berichtete darüber. Das rüttelte auch die Kunden auf. Im Internet formierte sich eine Social-Media-Gruppe unter dem Motto „Rettet die ...“. Vor dem kleinen Fabrikverkaufsladen bildete sich an den darauffolgenden Tagen eine 30 Meter lange Warteschlange. Mancher Kunde musste gar auf den nächsten Tag und die nächste Produktions-Charge vertröstet werden, weil die Vorräte schnell ausverkauft waren.

Der Sonderverkauf verlief so erfolgreich, dass die Bank sich bereit erklärte, das Unternehmen mit einem kurzfristigen Kredit zu versorgen. Die Produktion konnte daraufhin ausgeweitet und der Handel mit den Süßigkeiten wieder beliefert werden. Die Insolvenz war vom Tisch.

Ein Jahr nach der Verkaufsaktion steht das Unternehmen nach einer umfassenden Umstrukturierung wieder auf soliden Beinen. Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter sind froh darüber, „ihre“ Marke gerettet zu haben.

Dieses Beispiel zeigt, dass es nicht aussichtslos ist, in dieser Situation doch noch etwas zu bewirken. Meist geht es allerdings nicht ohne erhebliche Einschnitte: Am Ende stehen der Abbau von Leiharbeitspersonal und die Kündigung von den eigenen Mitarbeitern. „Der Letzte macht das Licht aus“, heißt es dann meist.

1.2 Gern verdrängte Krisenursachen im Privatbereich

Freilich gibt es auch Krisensituationen, die nicht ohne Weiteres vorhersehbar sind oder die allzu gerne verdrängt werden. Nicht selten kann schon die

Insolvenz des Hauptabnehmers das eigene Unternehmen in die Krise oder gar Insolvenz führen („Anschlussinsolvenz“). Oder ein Großkunde springt ab, weil er seine Produktion plötzlich ins benachbarte Ausland verlagert, um dort von den wesentlich günstigeren Personalkosten zu profitieren.

Nicht zu unterschätzen ist es allerdings, dass die Ursachen für die Unternehmenskrise auch im privaten Bereich zu suchen sind.



Beispiel

Ein Paar beschließt, gemeinsam ein Unternehmen auf die Beine zu stellen und gründet dazu eine GmbH. Beide sind zu je 50 % an der Gesellschaft beteiligt. Während das Unternehmen floriert, geht die Beziehung in die Brüche. Das Paar muss nun entscheiden, ob und ggf. wer von den beiden die GmbH weiterführt und ob ein neuer Gesellschafter aufgenommen werden soll.

Neben dem Wegfall einer Arbeitskraft und dem Verlust von Know-how muss der verbleibende Gesellschafter dem ausscheidenden zusätzlich seinen Anteil vergüten. Das kann das Unternehmen nur schwer verkraften und sogar in einen nicht mehr beherrschbaren Liquiditätsengpass treiben.

Auch ein schwerer Unfall mit einer lang dauernden Wiederherstellungsphase oder einer schweren Erkrankung kann Ursache der Krise sein. Meist „steht und fällt“ gerade eine vom geschäftsführenden Gesellschafter geführte kleine oder mittelständische GmbH i. d. R. mit der Person des Geschäftsführers. Fällt dieser aus, dann gibt es meist keinen Notfallplan dafür, wie es weitergehen kann.

Wer dann gezwungen ist, von „jetzt auf gleich“ einzuspringen, wird häufig feststellen müssen, dass es weder einen Businessplan gibt, eine Finanzplanung nicht vorhanden ist und das Controlling zwar geplant, aber nie durchgeführt worden ist. Von einer Liquiditätsplanung oder einem Debitoren-Management ganz zu schweigen.



WISSEN,
DAS ANKOMMT.

Bestellmöglichkeiten



Das neue GmbH-Recht

Für weitere Produktinformationen oder bei der Bestellung hilft Ihnen unser Kundenservice gerne weiter:

Kundenservice

☎ **Telefon: 08233 / 381-123**

✉ **E-Mail: service@forum-verlag.com**

Oder nutzen Sie bequem die Informations- und Bestellmöglichkeiten zu diesem Produkt in unserem Online-Shop:

Internet

🌐 **<http://www.forum-verlag.com/details/index/id/5729>**