

Betriebliche Schwachstellen erkennen und rechtzeitig handeln



Ein schleichender Prozess – und plötzlich ist das Unternehmen in wirtschaftlichen Schwierigkeiten

Inhaber und Geschäftsführer von kleinen und mittelständischen Unternehmen haben in Deutschland das Problem, dass sie zum Teil aus Unwissenheit, Ignoranz oder durch schlechtes Controlling und Informationssysteme in ihren Unternehmen die Krise erst dann wahrnehmen bzw. akzeptieren, wenn in der Regel schon existenzbedrohende Anzeichen zu sehen sind.

Erst wenn der Steuerberater wiederholt auf die sich verschlechternde wirtschaftliche Situation hinweist, die Banken Kreditlinien kürzen, gute Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, weil sie keine Perspektiven sehen, die Versorgung wegen fehlender Liquidität enger wird und daraus resultierend vielleicht die ersten Lieferprobleme entstehen, wird an Sanierung/Restrukturierung gedacht.

Gerade bei Unternehmern, die nicht rechtzeitig bzw. noch gar nicht an eine Unternehmensnachfolge gedacht haben, ist die Krise in der Regel noch viel eher und stärker zu spüren, weil die Unternehmensführung und die Innovationsfähigkeit sowie die flexible Anpassung an Märkte so nicht vorhanden sind.

Wenn also der Zeitpunkt einer Möglichkeit der Gesundung bzw. Wiederherstellung der Wirtschaftskraft des Unternehmens schon fast überschritten ist, werden erst Maßnahmen überlegt.

Späte Erkenntnis – kaum noch Möglichkeiten zu agieren?

Nachdem das „Abwarten, es wird schon wieder besser ...“ nichts mehr nützt, müssen Entscheidungen im Unternehmen getroffen werden, die in der Regel auch noch unpopulär sind. Da die äußeren Bedingungen sich zunehmend verschlechtern, ist der Unternehmer/Geschäftsführer kaum noch in der Lage, selbst zu agieren.

Er muss zu diesem Zeitpunkt bereits über die Hälfte seiner Arbeitszeit damit verwenden, sich um die Liquidität des Unternehmens zu bemühen, mit Lieferanten zu sprechen, um sie hinzuhalten bzw. zu beschwichtigen, möglicherweise auch mit der Belegschaft darüber zu sprechen, wann die nächsten Lohn- und Gehaltszahlungen vom Unternehmen geleistet werden. Und möglicherweise gibt es schon nervöse Kunden, die dann ebenfalls persönlich vom Geschäftsführer/Inhaber „betreut“ werden müssen.

Spätestens jetzt wird den leitenden Mitarbeitern klar, dass nur noch eine Sanierung mit konsequenten Schritten das Unternehmen erhalten kann.

Die Unternehmensleitung versucht erst einmal, mithilfe des Steuerberaters/Wirtschaftsprüfers die (schon lange) vorgeschlagenen Maßnahmen umzusetzen. Da diese Vorschläge jedoch zu einer Zeit gemacht wurden, als der Unternehmer/Geschäftsführer noch ohne Einschränkung unternehmerische Entscheidungen treffen konnte, sind die Handlungsempfehlungen jetzt in der akuten Krise kaum noch wirksam.

Merke: Aussitzen und Ignorieren hilft nie!

Die Banken erwarten plausible Konzepte

In der ersten Phase der Bemühung, das Unternehmen wieder wirtschaftlich erstarren zu lassen, ist die Bank der Ansprechpartner. Fehlt Liquidität, um das Unternehmen zumindest notdürftig fortzuführen, müssen die Banken noch einmal helfen (so glaubt der Unternehmer!). Tatsächlich ist der Hausbank jedoch der wirtschaftliche Niedergang des Unternehmens schon viel eher klar gewesen, da die eingereichten Bilanzen und betriebswirtschaftlichen Auswertungen klare Aussagen gemacht hatten. Nunmehr erwartet die Bank ein plausibles Unternehmenskonzept, wie

(und in welcher Zeit) Kostenreduzierungen, Umsatz- und Ertragsausweitungen umgesetzt werden sollen.

Die Zeiten, da der Bank ein 600-seitiges Gutachten mit vielen Tabellen vorgelegt werden konnte, sind vorbei. Die heutigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Marktfolge bzw. der wahrscheinlich schon tätigen „Spezialkreditabteilung“ erwarten realistische und plausible Konzepte, die anhand von Marktdaten, Prognosen und allgemeingültigen Aussagen ein zukunftssicheres Bild abgeben müssen.

Jetzt wird es für den Unternehmer schwierig, da die Hausbanken von einem unabhängigen Unternehmensberater branchenspezifisch eine Einschätzung der Sanierung erwarten und dies in einem Konzept oder sogar in einem Gutachten manifestiert sehen wollen.

Spätestens nun setzt genau das ein, was der Unternehmer/Geschäftsführer immer vermeiden wollte: Fremde Menschen durchleuchten seinen Betrieb!

Verpasste Chancen – verspieltes Vertrauen

Das ein oder andere Mal hatte bereits ein Mitbewerber über Fachleute eines M&A-Unternehmens wissen lassen, dass er sich gern beteiligen würde bzw. das Unternehmen sogar übernehmen wolle. Gespräche sind nie geführt, die M&A-Spezialisten sind abgewiesen worden. Änderungen in den betrieblichen Abläufen waren nie ein Thema, da in der Vergangenheit alles reibungslos funktioniert hatte. Die warnenden Hinweise des Steuerberaters/Wirtschaftsprüfers wurden nicht beachtet bzw. belächelt.

Jetzt fällt nach und nach auch auf, dass viele Lieferanten kein Vertrauen mehr zu dem Unternehmen haben und die Zahlungsmodalitäten zuungunsten des in wirtschaftlichen Schwierigkeiten steckenden Unternehmens ändern. „Hintenherum“ erfährt der Unternehmer/Geschäftsführer, dass die Lieferanten nicht mehr daran glauben, dass er, der so lange schon das angeschlagene Unternehmen führt, hier noch einmal eine Wende schaffen werde.

Über Dritte nachgefragt wird auch klar, dass das Personal ebenfalls so denkt und nicht mehr an eine Gesundung des Unternehmens glaubt. Die guten Mitarbeiter sind längst auf der Suche nach einer neuen Arbeit. Die Mitbewerber haben schon längst durch Personalagenturen Kontakt zu den leitenden Angestellten aufnehmen lassen, um sie abzuwerben.

Wie können diese Mechanismen gestoppt werden und welche Strategien sind anzuwenden, um Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass der Unternehmer/Geschäftsführer sich nunmehr so wandelt, dass er die Krise abwenden kann?

Was ist ein angeschlagenes Unternehmen in einer solchen Situation noch wert?

Scheinbar hat es sich in der Branche herumgesprochen, dass das Unternehmen mit eklatanten Schwierigkeiten kämpft und nunmehr kommen immer mehr Anfragen von selbst erklärten Fachleuten, die dem Unternehmer helfen wollen. Über den Steuerberater ist eine renommierte M&A-Gesellschaft an den Unternehmer/Geschäftsführer herangetreten, um vielleicht das Unternehmen noch zu verkaufen. Während der Unternehmensberater gemeinsam mit dem Steuerberater an dem Unternehmenskonzept arbeitet, stellen die M&A-Spezialisten fest, dass der Wert des Unternehmens sich nur noch in den immer schwächer werdenden Kundenbeziehungen wiederfindet. Maschinen- und Anlagevermögen sind marktseitig günstiger zu beschaffen und haben auch nicht mehr die aktuellste technische Ausstattung.

Die Fluktuation im Hause ist den M&A-Spezialisten nicht unentdeckt geblieben, sodass auch hier „Werte“ wie Kontakte und Fachkompetenzen dem Unternehmen verloren gehen.

Natürlich lassen die Spezialisten wissen, dass es schon Interessenten gäbe, die das Unternehmen übernehmen würden, jedoch sind das erfolgreiche Unternehmer, die genau um den Wert (und auch um die Not) des angebotenen Unternehmens wissen.

Unternehmer des Klein- und Mittelstandes und ihre Berater

Der Unternehmer weiß überhaupt nicht mehr, wie er sich noch verhalten soll. Die Liquiditätssituation ist mittlerweile so angespannt, dass der Steuerberater bereits über „Prüfung auf Zahlungsunfähigkeit“ gesprochen hat. Da die Buchhaltung und das Controlling des Unternehmens in der Vergangenheit immer sehr rudimentär gehalten wurden, sind viele Unterlagen, die vonseiten der Bank bzw. den Beratern gefordert werden, noch nachzuarbeiten. Das Verhältnis des Unternehmers zu den Beratern ist nicht besser geworden, er hat nach wie vor seine Bedenken, dass diese außenstehenden Fachleute ihm wirklich helfen können. Eine erste Einschätzung, auch bezogen auf das Sanierungskonzept, lässt ein schlimmes Ende ahnen. Der Unternehmensberater erklärt, dass das Unternehmen seit Jahren einen Investitionsstau hat, die nunmehr erstellte Nachkalkulation zeigt, dass das produzierte Produkt viel zu teuer ist, und bei der Prüfung fällt auch auf, dass regelmäßig Verkäufe unter dem Deckungsbeitrag gemacht wurden, um überhaupt Umsätze zu tätigen.

Ob die Bank bei diesen Nachrichten weitere Mittel zur Verfügung stellt, ist zu diesem Zeitpunkt mehr als zweifelhaft. Der Berater lässt auch vorsichtig durchblicken, dass die gesamte Unternehmensführung von ihrer Art her eher in die 50er- und 60er-Jahre passen würde. Damit erreicht der Berater genau das Gegenteil von dem, was er zu erklären versuchte. Der Unternehmer fühlt sich angegriffen und wird die Zusammenarbeit (zwangsläufig) nur noch auf das Notwendigste beschränken.

Hilfe von außen kommt in der Regel zu spät

Sowohl der Steuerberater als auch der Unternehmensberater waren sich einig, dass eine fachkompetente Durchleuchtung des Unternehmens und die daraus resultierenden Maßnahmen schon vor etwa fünf Jahren hätten durchgeführt werden müssen. Das hatte der Steuerberater auch regelmäßig dem Unternehmer/Geschäftsführer mitgeteilt und hierzu gibt es in seiner Handakte entsprechende Aufzeichnungen. Der Unternehmer war sich aber sicher, dass sich die konjunkturelle Lage und die gesamte Unternehmenssituation ohne große Änderungen wieder verbessern würden, und somit wurden keine Maßnahmen zur Restrukturierung des Unternehmens getroffen.

Die meisten deutschen Unternehmer halten nichts davon, von außen Berater ins Unternehmen zu holen, die dann sowieso nur feststellen, dass viele Dinge hätten anders bzw. besser gemacht werden müssen. Auch die Kosten von außenstehenden Spezialisten sind ein Hemmnis, da im Unternehmer- und Freundeskreis eine eindeutige Meinung herrscht, dass man „solche Sachen als gestandener Unternehmer selber am besten“ weiß und auch entsprechend umsetzen kann!

Die Unternehmensführung nach Gutsherrenart rächt sich

Spätestens jetzt hat auch der langjährige Führungsstil und die Art und Weise, wie das Unternehmen und seine Mitarbeiter geführt wurden, zu dem verhängnisvollen Lauf beigetragen. Der Unternehmer/Geschäftsführer – in der dritten Familiengeneration tätig – hat gelernt, dass er der alleinige Entscheider ist. Das stark hierarchische Unternehmen konnte in der Regel Ideen und Verbesserungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus den unteren Entscheidungsebenen niemals umsetzen, da Verbesserungen und Optimierungen nicht notwendig waren und immer alles bestens lief.

Was der Unternehmer zu diesem Zeitpunkt nicht weiß, ist, dass die Bank bereits mit dem Unternehmensberater darüber gesprochen hat, dass eine Fortführung des Unternehmens mit dem Unternehmer/Geschäftsführer nicht gewünscht ist. Die Bank wird spätestens bei der Präsentation des Sanierungskonzeptes deutlich darauf hinweisen, dass man kein Vertrauen in den Unternehmer hat, das Unternehmen nochmals wieder zu wirtschaftlichem Erfolg zu führen. Somit wird genau das eintreffen, was der Unternehmer niemals glauben wollte: Alle Verfahrensbeteiligten halten ihn nicht für kompetent genug, das Unternehmen aus der Krise zu führen.

Insolvenz – das Aus des Unternehmens

Der Unternehmer, persönlich tief getroffen von den Aussagen seiner Berater und der Hausbank, zieht sich verärgert und enttäuscht zurück und ist auch nicht willens, die geforderten Änderungen seitens der Bank durchzusetzen. Spätestens jetzt und vor dem Hintergrund, dass die Liquiditätslage sich so sehr verschlechtert hat, dass die ersten Insolvenzanträge vonseiten der Berufsgläubiger (Sozialversicherungsträger und Finanzamt) angekündigt sind, zeigt sich, was eine verspätete bzw. missachtete Kenntnis der schlechten wirtschaftlichen Lage ausmachen kann.

Wären die Analysen, vorgeschlagenen Maßnahmen und die Umsetzung zwei Jahre vorher gemeinsam mit den Spezialisten vorangetrieben worden, wäre eine Sanierung ohne Probleme mit den beteiligten Partnern, den Kunden und den Mitarbeitern noch möglich gewesen.

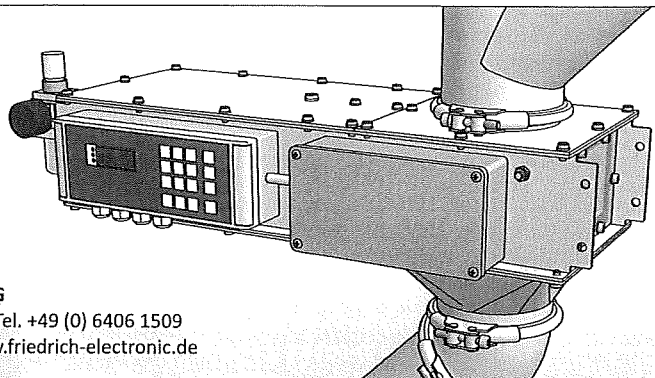
Thomas Uppenbrink, Hagen

Warum gibt es eigentlich Lebkuchen?

Noch heute verbindet man die Stadt Nürnberg mit Lebkuchen. Seinen Ursprung hatte das leckere Weihnachtsgebäck in fränkischen Klöstern. Schon im Mittelalter benutzten die Mönche als Boden geweihte Oblaten. Es galt als das Brot der schlechten Zeiten und war Bestandteil der Fastenküche. Da Nürnberg früh ein wirtschaftlicher Knotenpunkt war, fiel die Beschaffung fremdländischer Gewürze nicht schwer. Den Begriff „Lebkuchen“ fand man in Urkunden des 14. Jahrhunderts und später gründete man eine Handwerkszunft der „Lebküchner“. Das Würzgebäck wurde so weit über die Grenzen der Stadt hinaus bekannt.

Brückner/Deike

Kontinuierlich Wiegen, Dosieren und Mischen mit dem Flow Controller FC3



FRIEDRICH electronic GmbH & Co. KG
 Holzmühlerweg 100, D-35457 Lollar, Tel. +49 (0) 6406 1509
 service@friedrich-electronic.de, www.friedrich-electronic.de