

Der bessere Unternehmer stellt sich einer Krise

Wenn Betriebsinhaber bei ersten Problemen reagieren, können sie eine wirtschaftlich bedrohliche Situation vermeiden

Von Simon Leopold

Eine Krise erkennen und gegensteuern, bevor sie akut wird, ist eine der größten Herausforderungen eines Unternehmers. Aber wie geht das? Wie so oft, fangen Probleme ganz klein an. Wenn sie aber von vorne herein unter den Teppich gekehrt werden, können sie ernsthaften Schaden anrichten und das Unternehmen in eine wirtschaftliche Schieflage be-

Beispiel: Der Geschäftsführer eines Unternehmens will die Förderung.

eines Unternehmens ruft die Marketingagentur an und bittet um eine spontane Vertriebsunterstützung. Es gäbe eine Auftragsflaute im kommenden Monat. Hält dieser Zustand länger an, könnte es sogar zu Liquiditätsengpässen und Zahlungsschwierigkeiten kommen.

se, die sich nicht direkt auf die Liquidität auswirkt. Genau darauf fallen viele Unternehmen herein: Solange das Unternehmen aus monetärer Sicht noch keine großen Federn lassen muss, wird die Krise in diesem Stadium gar nicht erst bemerkt, geschweige denn ernst genommen.

Mehrstufiger
Entstehungsprozess

Ganz plötzlich nimmt der Chef gegenüber Kollegen und Mitarbeitern das Wort „Krise“ in den Mund, will von deren Annäherung aber nichts gemerkt haben. Eine Krise zeichnet sich jedoch immer lange im Vorfeld ab und entsteht in einem mehrstufigen Prozess.

Den Unternehmer im oben beschriebenen Fall spricht erst von einer Krise, wenn die Aufleidet werden, gefährdet diese langfristig den Erfolg. Unternehmer tun gut daran, in dieser Phase neue Kundengruppen anzusprechen, die Produktpaletten anzupassen, das Qualitätsmanagement zu verbessern oder den Standort zu wechseln.

Reagiert das Management nicht, folgt die Produkt- und Absatzkrise, die unter anderem durch einen Rückgang der Eigenkapitalquote, das Anwach-

- 10 -

| Krisen- stadium | Anzeichen | Gegensteuerungs- bzw. Handlungsmaßnahmen | Strategische Krise |
|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▼ verschärfter Wettbewerb ▼ sinkende Nachfrage bei Produkten oder Dienstleistungen ▼ zunehmende Zurückhaltung der Banken bei der Vergabe von Unternehmenskrediten ▼ steigende Reklamationsraten ▼ zunehmende Standortprobleme ▼ stärkere Abhängigkeit von wenigen Großkunden | <ul style="list-style-type: none"> ▲ Beobachtung von Markt-, Wettbewerb und aufkommenden Trends ▲ Ansprache neuer Kundengruppen ▲ Neuentwicklungen von Produkten/ Anpassen des Angebotsportfolios ▲ Standortwechsel ▲ Verbesserung des Qualitätsmanagement | <ul style="list-style-type: none"> ▲ kleinere Umsatz- und Ertragsseinbrüche ▲ Sortimentschwäche ▲ Rückgang Eigenkapitalquote ▲ Anwachsen Fremdkapitalanteil ▲ steigende Flukturationsraten bei Mitarbeitern | <ul style="list-style-type: none"> ▲ Verbesserung der Vertriebsaktivitäten ▲ offene Kommunikation mit dem Ziel der Bindung und dem Vertrauenserhalt von Kunden, Mitarbeitern und Investoren |

The diagram illustrates the relationship between legal insolvency and financial insolvency. It features two columns of blue triangles pointing upwards, each containing a list of measures. The left column, labeled 'zur Insolvenzfreiheit hin' (towards legal insolvency), includes:

- permanente Ausschöpfung von Kontokorrentlinien
- Überschreiten der vereinbarten Zahlungsziele
- Mahnungen
- Zahlungsrückstände bei Finanzamt und Sozialversicherung
- vermeinte Rückgabe von Lastschriften bei der Haustank
- Überschuldung
- drohende Zahlungsunfähigkeit

The right column, labeled 'bis hin zur Insolvenzfreiheit' (from financial insolvency towards legal insolvency), includes:

- außergerichtliche Sanierung auf Basis eines Sanierungskonzeptes verbunden mit dem Sichern einer nachhaltigen Renditefähigkeit durch umfangreiche Maßnahmen
- Insolvenzantrag und gerichtliche Sanierung mit dem Ziel der Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit (Insolvenzplan, Investorensuche)

A vertical line on the right side of the diagram is labeled 'Quelle: Leopold ABZ, 3.8.2019'.



Ist der Umsatz bereits eingebrochen, ist der Druck häufig schon zu groß. Foto: Shutterstock/Fred Ho

fe, die bereits über die Liquiditätskrise hinausgehen. Danach kommt nur noch die Insolvenz bei der von einer der lichkeiten mit den vorhandenen Mitteln beglichen werden können.

Urteil des BGH
schaafft Klarheit

schuldung ausgegangen werden kann. Der Spielraum ist dann bereits stark eingeschränkt. Verzweifelte Schnellschuss- Aktionen, bestehend aus kosmetischen Einzelmaßnahmen, helfen nicht mehr. Dafür ist es notwendig, die bislang herrschte Unklarheit darüber, ob in diese Mittel lediglich die offenen Forderungen einzurechnen sind – oder auch die in den drei Wochen neu fällig werdenden Verbindlichkeiten.

Daneben ist es ratsam, Irunzeug auf Krisenazichen zu reagieren und gegenzusteuern – bei Bedarf mit extemer Unterstützung. Wenn dies zu spät erfolgt, bleibt dann auch den Fachexperten kaum noch Handlungsspielraum.

Die kontinuierliche berprufung der wirtschaftlichen Lage

 abz@matthaes.de

Das Autom



Leopold ist Geschäftsführer von ABG Consulting-Partner, ein Verbund mit Steuer- und Unternehmensberatung, Marketing, Recht und Wirtschaftsprüfung.

www.aha-partners.de