

Risiken früh erkennen und richtig managen

„Das Geschäft läuft seit vielen Jahren ohne die geringsten Anzeichen einer Krise.“ Würde der Geschäftsführer eines Druckereiunternehmens das – mit Blick auf die bereits seit mehreren Jahren vorherrschende Marktlage – felsenfest behaupten, wären Zweifel angebracht. Dabei erkennt man den guten Geschäftsführer an einem effektiven Krisenmanagement – und der bessere Geschäftsführer setzt sogar auf eine vorbeugende Risikofrüherkennung. **Von Ronny Baar, Geschäftsführer ABG Consulting-Partner GmbH & Co. KG.**



Bei einer Krise hilft es nicht, den Kopf in den Sand zu stecken. Vielmehr müssen rechtzeitig Maßnahmen zur Gegensteuerung eingeleitet werden.

schließlich die Erfolgskrise ein, bei der bereits ein Sanierungskonzept verbunden mit dem Sichern einer nachhaltigen Renditefähigkeit durch umfangreiche Maßnahmen nötig wird.

Immer ein waches Auge haben

Verschließt das Management auch dann noch die Augen, läuft das Unternehmen Gefahr, in die Liquiditätskrise zu geraten. Anzeichen, die für eine Liquiditätskrise sprechen, sind:

- permanente Ausschöpfung von Kontokorrentlinien
- Überschreitung der vereinbarten Zahlungsziele
- Mahnungen
- Zahlungsrückstände bei Finanzamt und Sozialversicherung
- vermehrte Rückgabe von Lastschriften bei der Hausbank

In dieser Krisenstufe ist der Handlungsspielraum bereits stark eingeschränkt, der Ton im Unternehmen wird rauer, die Probleme häufen sich. Dennoch holen sich die meisten Unternehmen erst dann externe Unterstützung „wenn gar nichts mehr geht“ und die Bank zum Beispiel mit der Kündigung der Kreditlinien droht. Pfändungen bis hin zu Vollstreckungen durch den Gerichtsvollzieher, immer wieder Ratenzahlungen oder Stundungsgesuche gehören zu den Indizien der Krisenstufe Insolvenzreife

beziehungsweise Insolvenz. Hier kann von einer drohenden bis vollkommener Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung ausgegangen werden. Im schlimmsten Fall droht ein Verfahren wegen Insolvenzverschleppung.

Aufbau einer „Risikokultur“

Ein ordnungsgemäßes Finanz- und Rechnungswesen mit einem fortlaufenden Controlling ist in jedem Unternehmen unverzichtbar. Es geht Hand in Hand mit einem effizienten und weitsichtigen Risikomanagement. Dazu gehören zum Beispiel regelmäßige Strategiebesprechungen auf Geschäftsführungsebene. Viele Betriebe haben in den Jahren der Wirtschafts- und Finanzkrise die Schwächen ihres bisherigen Risikomanagements erkannt – aus diesem Wissen ziehen sie aber bislang kaum oder nur halbherzige Konsequenzen. Das bestätigt auch aktuelle Studien, laut denen das Risikobewusstsein in mittelständischen Unternehmen zwar weit verbreitet ist, jedoch noch nicht von einer nachhaltigen, fest verankerten und auch gelebten Risikokultur gesprochen werden kann.

Wie bleibt man auch ohne Hausbank „flüssig“?

Befindet sich ein Unternehmen in einer Krise, ist die Kapitalbeschaffung eine besondere Herausforderung. Denn: Seit Einführung der Richtlinien Basel II und III unterliegen Banken strengeren Regeln bei der Kreditvergabe und haben einen geringeren Handlungsspielraum, gerade wenn Unternehmen keine TOP-Bonitäten aufweisen und die Kontokorrentlinie schon dauerhaft im Anschlag ist. Ausreichende finanzielle Mittel in einer Krisenphase zu beschaffen, gelingt meist nur auf alternativen Wegen.

Unternehmenskrisen klopfen nicht von einem Tag auf den anderen an die Tür. Vielmehr entstehen sie in einem Prozess aus mehreren Phasen. Den Anfang macht meist die strategische Krise. Diese deutet Veränderungen erst an und wird oft vom Unternehmen nicht direkt bemerkt, da sie keine sofortigen Auswirkungen auf den Ertrag oder die Liquidität hat. Mögliche Indikatoren:

- verschärfter Wettbewerb
- sinkende Nachfrage bei Produkten oder Dienstleistungen
- zunehmende Zurückhaltung von Banken bei Krediten
- steigende Reklamationsraten
- zunehmende Standortprobleme
- stärkere Abhängigkeit von wenigen Großkunden

Die strategische Krise gefährdet langfristig den Erfolg, bietet aber den zeit-

lichen Spielraum für eine Gegensteuerung – durch die Ansprache neuer Kundengruppen, Neuentwicklungen von Produkten, das Erweitern des Angebots und Anpassen an technologischen Trends oder eine andere Standortwahl. Reagiert das Management nicht, folgt die Produkt- und Absatzkrise mit folgenden Anzeichen:

- kleinere Umsatz- und Ertragseinbrüche
- Sortimentsschwäche
- Rückgang der Eigenkapitalquote
- Anwachsen des Fremdkapitalanteils
- steigende Fluktuationsraten bei Mitarbeitern

Wird hier nicht gezielt gegengesteuert, zum Beispiel durch eine Verbesserung der Vertriebsaktivitäten, setzt

Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung in der Krise

Factoring: Finanzierung von Forderungen: Factoring ist die fortlaufende Finanzierung von Forderungen. Das Unternehmen verkauft seine Rechnungen an einen Factor und erhält dafür direkte Liquidität.

Beteiligungskapital: Beteiligungsgesellschaften stellen zumeist über einen Zeitraum von fünf bis zehn Jahren Risikokapital zur Verfügung – in Form von offenen oder stillen Beteiligungen. Bei der offenen Form erhält die Beteiligungsgesellschaft einen Gesellschafterstatus. Bei der stillen Form handelt es sich um eigenkapitalähnliche Mittel.

Sale & Lease Back: Beim Sale & Lease Back-Verfahren werden gebrauchte Maschinen und Anlagen verkauft und direkt zurückgeleast. Der Kaufpreis wird sofort an das Unternehmen ausgezahlt.

Die Druckbranche befindet sich schon seit Jahren in einem wettbewerbsintensiven Marktumfeld und muss sich mit veränderten Kundenbedürfnissen auseinandersetzen. Neue Technologien, Nischenprodukte und Alleinstellungsmerkmale sind nötig, um sich wirklich von Konkurrenten abzuheben und Kunden einen Mehrwert zu bieten.

