

Unternehmenskrise

Die Erkenntnis „Wer arbeitet macht Fehler“ ist nicht neu. Auch ein Unternehmer darf Fehler machen, aber nicht zu viele und vor allem die nicht die dem Unternehmen schaden. Das sollte jeder Unternehmer beherzigen.

Wie jede Planung werden Unternehmensentscheidungen auch immer mit Unsicherheit belastet sein. Um diese Unsicherheiten zu reduzieren ist es sehr wichtig Fehlentscheidungen so früh wie möglich zu erkennen um gegensteuern zu können.

Unternehmerische Fehler durch „Management by Bauchgefühl“ verursacht, gepaart mit Konjunkturrückgang und das Problem nicht mehr wettbewerbsfähig zu sein kann sehr schnell zur Unternehmenskrise führen. Wird diese Situation nicht rechtzeitig erkannt und werden von der Unternehmensleitung nicht adäquate Maßnahmen eingeleitet verschärft sich die Krise zunehmend.

Hier wird sehr oft der Fehler gemacht dass man die Situation nicht als solche erkennt und sie mit den Sätzen „ Das wird auch wieder besser“ oder „ Wir haben schon öfters schwierige Situationen gemeistert“ sich selbst zu beruhigen versucht.

Das Unternehmensschiff bedarf zu jeder Zeit, in dieser Phase erst recht eines guten Steuermannes der das, Schiff auf dem unruhigen, geschäftlichen Meer wieder auf Kurs bringt.

Die vielen Insolvenzen, in den letzten drei Jahren jährlich über 40.000, sprechen da eine sehr deutliche Sprache. Berücksichtigen muß man hier auch das diese Insolvenzen eben die KMU betreffen, die über 70 % der Arbeitsplätze in Deutschland ausmachen, die restlichen der Arbeitsplätze sind in Konzernen.

In großen Unternehmen wird die Unternehmenskrise häufiger durch äußere Einflüsse hervorgerufen, schlechte Konjunktur und Marktveränderungen, wo hingegen bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) diese Krise viel öfter „von innen“, also hausgemacht ist. Die Ursachen von Fehlentwicklungen sind in der Unternehmensführung zu suchen. So z.B. schlechte Planung, Fehler in der Aufbau - und Ablauforganisation, Marketingdefizite und vor allem elementare Fehler und Mängel in kaufmännischen Bereichen wie Kalkulation, Kostenrechnung und Controlling.

Zu diesen eklatanten Fehlern kommt in den meisten Fällen noch Betriebsblindheit dazu die zu Aussagen wie: „ Das haben wir schon immer so gemacht“ führen. Eine Beratung von außen ist in solchen Fällen unumgänglich, da sonst die Unternehmensexistenz bedroht ist.

Die Eigenkapitalquote ist bei kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland sehr klein. Obwohl es branchenabhängige Unterschiede gibt liegt sie im Durchschnitt weit unter 20 %. Die Abhängigkeit der KMU von Konzernen ist ein weiterer Punkt der beachtet werden soll.

„Wenn die Großen husten bekommen die kleinen gleich die Grippe“.

All diese Faktoren bringen die KMU sehr schnell in Bedrängnis. Durch diese Tatsache ist einerseits das rechtzeitige erkennen von Fehlentwicklungen sowie andererseits das unverzügliche einleiten von Gegenmaßnahmen äußerst wichtig.

Die Entwicklung von Unternehmenskrisen kann generell folgendermaßen gegliedert werden:

- Strategiekrise
- Ergebniskrise
- Liquiditätskrise
- Insolvenz

Betriebswirtschaftliche Fähigkeiten einer Unternehmensführung gehört quasi zur Grundausstattung. Die häufigsten Ursachen der Krisensituationen haben ihren Ursprung in strategischen Fehlentscheidungen. Verschlechterung der Marktposition, rückläufiges Kundeninteresse am Produktprogramm werden nicht als Krise erkannt sondern der allgemeinen Wirtschaftsentwicklung zugeschrieben. Die negativen Folgen der strategischen Fehlentscheidungen betreffen alle Unternehmen unabhängig ihrer Lebensdauer.

Die nächste Phase der Unternehmenskrisen, die Ergebniskrise ist das erkennbare Ergebnis fehlender unternehmerischer Reaktion auf eine vorgeschaltete strategische Krise.

Die Ergebniskrise geht einher mit dem Nichterreichen von geplanten Umsatz- und Ergebniszielen.

Die negativen Auswirkungen der strategischen Fehlentscheidung widerspiegeln sich jetzt schon in den betrieblichen Kennzahlen.

Die Korrekturmaßnahmen die jetzt, wenn überhaupt, eingeleitet werden sind nur auf die erkennbaren Auswirkungen abgestimmt, und die tatsächlichen Ursachen die dazu geführt haben werden nicht analysiert geschweige denn korrigiert.

Typisch für diese Phase ist neben Verluste durch die sinkende Produktivität, Umsatzrückgang, der erste Verlust von Leistungsträger die das Unternehmen verlassen wie auch die ersten Auflösungen von Reserven.

Kleine und mittlere Unternehmen haben eine sehr dünne Eigenkapitaldecke, durchschnittlich unter 10%, teilweise auch unter 7%. Diese Eigenkapitaldecke wird schon bei den kleinsten Problemen komplett aufgebraucht, die bedingt dass sich die Krisenspirale sehr schnell dreht und unverzüglich zur Liquiditätskrise führt. Skontoabzug ist nicht mehr möglich, Verhandlungsbedingungen mit Lieferanten werden immer schlechter, Lieferungen erfolgen nur zögerlich oft zu spät weil man nicht rechtzeitig bezahlen kann, dadurch kommt man mit den Kundenaufträgen in Verzug. Die Beziehungen zu Kunden und Lieferanten werden so immer mehr negativ belastet. Die Banken stellen in dieser Phase nur bedingt wenn überhaupt noch und dann nicht in der benötigten Höhe zusätzliches Kapital zur Verfügung.

Die letzten Leistungsträger verlassen das Unternehmen. Letztendlich droht die Insolvenz durch Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung.

Fazit: Je früher man die Krise erkennt und Maßnahmen zur Bekämpfung ergreift, desto größer ist die Chance eine drohende Insolvenz abzuwenden.

Bei drohender Insolvenz muss dringend ein Sanierungskonzept erarbeitet werden.

Obwohl es kein Allheilmittel gibt und die Branchen Kennzahlen sehr unterschiedlich sind, sollten die folgenden Kennzahlen als erste Warnsignale dienen

- Eigenkapitalquote sollte über 10 % liegen
- Cashflow Umsatzrendite sollte über 2 % liegen
- Cashflow Kapitalrückflussrendite sollte über 4 % liegen
- Cashflow-Zinsdeckung sollte deutlich über einem Wert von 2 liegen
- Liquiditätslage (kurzfristiges Kapital) der Wert sollte über 1 liegen da ansonsten langfristiges Anlagevermögen kurzfristig finanziert wird

Zu beachten sind nicht nur die Werte der Kennzahlen, sondern auch ihre Entwicklung im Zeitvergleich.

Die eingeleiteten Maßnahmen sind sehr unternehmensabhängig und sollten auf keinen Fall übernommen werden.

Alle Bereiche von Materialwirtschaft über Produktion, Lagerhaltung, Vertrieb und Marketing, bis zu den Kosten müssen genau unter die Lupe genommen und analysiert werden.

Die Kosten sind in vielen Unternehmen das größte Problem. Jeder weiß er muss die Kosten senken, das Problem ist bloß wie, denn man kann nur Kosten senken wenn man seine Kosten kennt weiß wo sie entstehen und wie sie zu beeinflussen sind.

Sentimentalitäten sind in solchen Situationen fehl am Platz.

Anhand einer Umfrage von Insolvenzgefährdeten Unternehmen und den finanzierenden Kreditinstituten über die Krisenursachen ist auffallend, dass die Meinungen stark von einander abweichen. Während Unternehmen in erster Linie die hohe Zinsbelastung als Grund für die schwierige Lage ihres Unternehmens aufführen, verweisen die Banken auf fehlendes Controlling und fehlende Liquiditätsplanung. Auch dies zeigt, dass sich viele Unternehmen mit der Erkenntnis schwer tun, dass interne Fehler und Unzulänglichkeiten für die schwierige Unternehmenssituation verantwortlich sind. Umso wichtiger ist eine objektive unabhängige Beratung von außen.

Ein wirksames, stetiges Controllingsystem, das zeitnahe und aussagekräftige Informationen liefert, gehört zu den wesentlichen Managementaufgaben eines jeden Unternehmens. Steuerungsinstrumente müssen in jedem Unternehmen eingesetzt werden, unabhängig der Betriebsgröße.

Selbstverständlich können Controllingkonzepte von anderen Unternehmen, nicht über das eigene Unternehmen gestülpt werden. Es ist notwendig die Instrumente so auszuwählen, anzupassen und einzusetzen, dass sie den Bedürfnissen des eigenen Betriebes gerecht werden. Hier kann also nicht „von der Stange“ gekauft werden, sondern es muss ein Maßanzug sein.

Unternehmenszahlen zu analysieren, Liquiditätsbedarf zu ermitteln, Umsatz und Ertrag zu planen, Investitionen auf ihren Nutzen zu prüfen sowie Finanzierung und Belastung des Unternehmens in der Zukunft gehören zu den Grundbausteinen einer gesunden Unternehmensführung.

Aber nur kurzfristige Resultate bringen ein Unternehmen nicht weiter.

Den Blick über den Tellerrand des Tagesgeschäftes hinaus zu richten und eine eigene Unternehmensstrategie zu entwickeln ist für das langfristige Überleben notwendig.

Fazit ist, die Unternehmenskrisen werden sehr oft zu spät erkannt und wenn die Schiefelage erkannt ist werden nur verzögert Maßnahmen zur Gegensteuerung in Angriff genommen sowie inkonsequent von den Führungskräften umgesetzt.

Immer wieder ist die häufigste Krisenursache bedingt durch die Tatsache dass die Kostenstruktur nicht an die veränderten Geschäftsbedingungen angepasst wird. Operative Kennzahlen wie Deckungsbeitrag und Cash - Flow werden ignoriert. Der Überblick geht verloren.

Die Führungskräfte verschließen die Augen vor der Realität, flüchten sich in Ausreden. Gehandelt wird erst dann wenn die Krise zu Liquiditätsengpässen geführt hat. Dies ist eindeutig viel zu spät. Controlling, so erstaunt man auch sein mag und so unglaublich es klingt, wird in vielen KMU meist erst in der Phase der Liquiditätskrise eingeführt, oft leider zu spät.

Das beliebteste Mittel in solchen Fällen ist der Personalabbau, dessen Wirkung wie ein Strohfeuer verpufft.

Eine strategische Neuausrichtung als Alternative zum stumpfen Stellenabbau wird trotz langfristigem Erfolg nicht in Angriff genommen da sie wesentlich schwieriger umzusetzen ist und so scheut man sich davor.

Jetzt stellt sich berechtigterweise die Frage was nun, gibt es keine Lösungen für diese Probleme?

Die Antwort lautet: doch es gibt Sie man muss nur wollen und handeln!

Wünsche Ihnen weiterhin viel Erfolg

Ihr Johann Berger