



Wege aus der Krise

Wie saniere ich ein Unternehmen aus eigener Kraft?

Ein Leitfaden für Unternehmer und Selbstständige

von Ulrich Kern

„Lerne aus den Fehlern anderer. Du kannst gar nicht
lange genug leben, um alle selbst zu machen.“

Kann man ein Unternehmen überhaupt aus eigener Kraft dauerhaft und nachhaltig sanieren?

Ihr Unternehmen läuft schlecht oder befindet sich bereits in einer existenzbedrohenden Krise?

Befürchten Sie, dass Ihre bereits beunruhigte Hausbank um ein Gespräch bittet und ggf. die Kredite kündigen wird?

Sind Sie mit der Situation in Ihrem Unternehmen unzufrieden oder gar schon überfordert?

Haben Sie Existenzängste?

Dann fragen Sie sich sicher auch, **was Sie dagegen tun können**. Vielleicht würden Sie gerne wissen, wie Sie sich in der aktuellen wirtschaftlichen Lage verhalten müssen, um Ihr Unternehmen zu retten oder worauf Sie achten müssen, damit Sie existenzbedrohende Krisen vermeiden. Allerdings wissen Sie nicht genau, was Sie genau tun müssen, denn Sie haben schon einige Möglichkeiten probiert und dennoch keine Entspannung Ihrer Situation erreicht. Es ist tatsächlich so, dass Unternehmer in Krisensituationen bereit sind fast alles zu tun, um ihr Unternehmen zu retten.

Nur zeigt sich immer wieder, dass blinder Aktionismus in den meisten Fällen dazu führt, die Talfahrt des Unternehmens zu beschleunigen oder sich jegliche Chancen auf eine dauerhafte und nachhaltige Sanierung zu verbauen.

Es ist also in der Tat so, dass eine konsequente und systematische Vorgehensweise von entscheidender Bedeutung für den Erfolg ist, denn es gibt Dinge, die Sie auf keine Fall tun dürfen und Dinge, die Sie tun müssen um die Chancen einer dauerhaften und nachhaltigen Sanierung erheblich zu steigern.

Somit beantwortet sich auch die Frage am Anfang des Kapitels, ob es möglich ist, ein Unternehmen aus eigener Kraft dauerhaft und nachhaltig zu sanieren.

Natürlich ist es möglich!

Es gibt tausende von Unternehmern, die bereits eine existenzbedrohende Krise überstanden haben und heute ein blühendes Unternehmen führen. Es ist sogar so, dass genau diese Situationen die Persönlichkeit des Unternehmers enorm gestärkt und gefestigt hat, da diesen anschließend Ihre eigenen Stärken und Potentiale bewusst waren. Die meisten meiner Mandanten berichten sogar, dass die Zeit nach der Krise eine der schönsten Zeiten in Ihrem Unternehmerleben waren, weil Sie bis dahin nie gekannte Glücksgefühle erlebten.

Stellen Sie sich doch einfach einmal vor, Sie verhalten sich auf die richtige Art und Weise und schaffen es dadurch Ihr Unternehmen dauerhaft und nachhaltig zu sanieren.

Wären Sie nicht mit Abstand der glücklichste Mensch der Welt?

Würden diese Glücksgefühle nicht alles Bisherige in den Schatten stellen? Nach jeder Krise kann man ein noch wesentlich erfolgreicher Unternehmer sein. Es ist sogar sehr wahrscheinlich, das genau das passiert, wenn Sie konsequent und systematisch vorgehen. Bestimmt haben Sie schon von Unternehmern gehört, die Ihren Betrieb aus eigener Kraft saniert haben. Es ist deshalb so einfach, weil es schon einmal ein blühendes Unternehmen war. Wichtig ist, dass Sie Ihr ursprüngliches Erfolgskonzept wieder auffrischen und sich dieses wieder ins Bewusstsein rufen. Wenn absehbar ist, dass die Krise andauert, dann ist es entscheidend, dass Sie das Ruder herumwerfen und entschlossen handeln.

Wenn also die dauerhaft erfolgreiche Sanierung Ihres Unternehmens im Wesentlichen durch die konsequente und systematische Bestandsaufnahme bestimmt wird, dann stellt sich die entscheidende Frage:

Wie gut kennen Sie Ihr Unternehmen?

Erfahrungen mit vielen Kunden zeigen, dass Unternehmer meist die Situation ihres Unternehmens bestens kennen und lediglich die Schwachstellen und Probleme nicht kommunizieren können.

In der nachfolgenden Checkliste finden Sie eine Auswahl von Fragen zu typischen Ursachen von Unternehmenskrisen. Können Sie wirklich alle Fragen beantworten? Machen Sie jetzt einfach selbst den Test.

Gehen Sie dabei Schritt für Schritt vor und beantworten die Fragen kritiklos. Schreiben Sie einfach auf, was Ihnen dazu ein- oder auffällt und wichtig erscheint. Ziel ist es, dass Sie sich Klarheit über den jetzigen Status ihres Unternehmens verschaffen und die Ursachen für die Krise erkennen.

Allgemeine Fragen

1. Arbeitet Ihr Unternehmen grundsätzlich rentabel?

2. Wann hat sich die aktuelle Situation zum ersten Mal gezeigt?

3. Wie gut kennen Sie Ihren Markt und Ihre Wettbewerber?

4. Sind Ihre Produkte heute noch so gefragt wie früher?

5. Sind Sie inzwischen von Wettbewerbsprodukten eingeholt worden?

6. Wie beurteilen Sie die Sortimentspolitik in Ihrem Unternehmen?

7. Wie ist Ihr Verhältnis zu den Führungskräften und Mitarbeitern?

8. Wie reagieren Sie auf Anregungen, Verbesserungsvorschläge und Ratschläge Ihrer Hausbank, Führungskräfte, Mitarbeiter oder Ihres Steuerberaters?

9. Wann hatten Sie die letzte Betriebsprüfung durch das Finanzamt, Sozialversicherungsträger und sonstiger Behörden?

10. Wie ist Ihr Verhältnis zu Ihrer Hausbank, Ihren Führungskräften, Mitarbeitern und zu Ihrem Steuerberater?

Organisation

11. Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie in Ihrem Unternehmen?

12. In welchen Abteilungen/Bereichen ist Ihr Unternehmen organisiert?

13. Wer erstellt Ihre Buchhaltung?

14. Welche Formulare und Vorlagen werden in Ihrem Unternehmen genutzt und sind diese einheitlich?

15. Werden bei den Formularen und Vorlagen die gesetzlichen und betrieblichen Vorgaben berücksichtigt?

Finanzen/Controlling

16. Wann wurde die letzte BWA erstellt?

17. Wann wurde der letzte Jahresabschluss gemacht?

18. Wie hoch ist der aktuelle Stand Ihrer Verbindlichkeiten und deren Fälligkeiten?

19. Wie viele Gläubiger haben Sie und wer sind diese?

20. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Umsatz- und Kostenplanung und eine Finanz- und Liquiditätsplanung?

21. Werden monatlich die Planzahlen mit den tatsächlichen Ergebnissen verglichen und was passiert bei Ergebnisabweichungen?

Vertrieb

22. Wie erfolgreich ist Ihr Vertrieb?

23. Wer sind Ihre Kunden und wie setzt sich Ihre Kundenstruktur zusammen?

24. Wie hoch ist Ihr aktueller monatlicher Umsatz im Vergleich zum Vorjahr?

25. Wann haben Sie das letzte Mal ihre Preise überprüft und angepasst?

26. Welches Kalkulationsschema nutzen Sie?

27. Wie ist Ihre Wettbewerbssituation?

28. Wann haben Sie das letzte Mal eine Marktanalyse durchgeführt?

29. Wie sind die Angebotspreise vergleichbarer Anbieter?

30. Wie ermitteln Sie ihre Preise und erstellen Sie ihre Angebote?

Kosten

31. Kennen Sie ihre tatsächlichen monatlichen und jährlichen Kosten?

32. Wie hoch sind Ihre monatlichen Belastungen aus Darlehen, Leasingverträgen und sonstigen Ratenvereinbarungen?

33. Wie hoch sind Ihre Verpflichtungen aus Wartungsverträgen, Lizenzvereinbarungen oder Software-Nutzung?

34. Welche Versicherungen haben Sie?

35. Welche Abonnements von Informationsdiensten, Zeitschriften nutzen Sie?

Personal

36. Haben Sie das richtige Führungspersonal?

37. Haben Sie Zahlungsrückstände mit Löhnen/Gehältern, beim Finanzamt, Sozialversicherungsträgern und woraus resultieren diese?

38. Wie hoch sind Ihre tatsächlichen Personalkosten incl. Lohnnebenkosten und Zusatzleistungen?

39. Werden Ihre Mitarbeiter tariflich und pünktlich bezahlt?

40. Wie werden die tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden Ihrer Mitarbeiter erfasst?

Nachdem Sie die Fragen intensiv durchgearbeitet haben und die Antworten neutral gelesen haben, erkennen Sie die Ursachen der aktuellen Situation. So bekommen Sie mehr Klarheit über ihr Unternehmen und können wesentlich schneller die jetzt notwendigen Veränderungen angehen.

- Ihr Unternehmen arbeitet grundsätzlich rentabel?
- Sie kennen Ihren Markt und Ihre Mitanbieter gut?
- Sie haben kompetente und verantwortungsbewusste Führungskräfte?
- Sie haben qualifizierte und motivierte Mitarbeiter?

Wenn Sie diese Fragen mit JA beantworten können, dann haben Sie die besten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Sanierung und ein dauerhaft erfolgreiches Unternehmen.

Welche Schritte sind jetzt einzuleiten?

Sanierung ist Chefsache. Der Unternehmer ist derjenige, der die Sanierung in die Hand nehmen und voranbringen muss. Vorbildliches Verhalten der obersten Führungsebene ist zwingend erforderlich, damit die Mitarbeiter die notwendigen Veränderungen und Sparmaßnahmen auch akzeptieren und umsetzen.

In der Sanierung ist es erforderlich die Kosten zu senken ohne dabei die Substanz des Unternehmens aufs Spiel zu setzen. Alle Unternehmensbereiche sind zu überdenken und gegebenenfalls neu zu organisieren.

Neue Aufträge sind zwingend erforderlich für den Erhalt des Unternehmens. Sofortmaßnahmen zur Verbesserung und Stabilisierung der Liquidität sind einzuleiten. Ein Sanierungskonzept muss erstellt und mit allen beteiligten Gläubigern besprochen werden. Sprechen Sie vor allem auch mit Ihrem Bankberater, er muss auf jeden Fall über den Stand des Unternehmens und die Sanierungsmaßnahmen informiert werden. Ziel ist es, schnellstmöglich das Vertrauen der Bank und der Gläubiger wieder zu erlangen.

Das Unternehmen muss kurz-, mittel- und langfristige Ziele neu definieren. Wichtig ist dabei eine eindeutige und klare Formulierung, damit es bei der Umsetzung keine Missverständnisse gibt.

Sofortmaßnahmen

- Bareinlage/Gesellschafter-Darlehen
- Verkauf nicht betriebsnotwendiger Vermögenswerte
- Abbau der Lagerbestände durch Sonderverkäufe
- Beitreibung offener Forderungen
- Stornierung von Aufträgen, Rückabwicklung bzw. Rücksendung
- Mobilisierung stiller Reserven

Kurzfristige Maßnahmen

- Stillhalte-Abkommen mit Kreditinstituten und Lieferanten schließen
- Aufbau eines effizienten Forderungsmanagements
- Rechnungswesen und Controlling verbessern
- Entnahmen von Gewinnen minimieren
- öffentliche Förderprogramme des Bundes und/oder der Länder prüfen (Darlehen, Bürgschaftsprogramme usw.)
- Verhandlungen mit Factoring-Unternehmen führen

Mittelfristige Maßnahmen

- Verbesserung der gesamten Ablauf- und Absatzorganisation
- Buchhaltung im eigene Haus durchführen
- Senkung betrieblicher Kosten (Dienstwagen, Zulagen)
- Einführung leistungsbezogener Entlohnung
- Optimierung des Einkauf (Einkaufsverbände, Kooperation mit anderen Unternehmen)
- Reduzierung der Lagerbestände von Roh- und Fertigwaren

Langfristige Maßnahmen für den dauerhaften Erfolg

- Veränderung der Gesellschafterstruktur
- Standortverlagerung
- Standorte zusammenlegen (Produktion und Lager)
- Entscheiden: selbst produzieren oder dazukaufen?
- neue Produkte, Programme, Sortimente entwickeln
- Moderne, effektivere Produktionsverfahren einführen
- neue Märkte erschließen
- frühzeitig Chancen und Risiken erkennen

Besinnen Sie sich auf das, was Sie am besten können! Nehmen Sie die besten Leute aus ihrem Unternehmen und bilden Sie ein "Sanierungsteam" und sorgen Sie für externe Hilfe. Eine Sanierung ohne professionelle Hilfe von außen kostet letztendlich mehr Geld, als man – ohne sie – zu sparen glaubt. Es gibt Unternehmensberatungen, die auf Krisen- und Sanierungsberatung spezialisiert sind. Sie unterstützen den Unternehmer bei der Reorganisation, bei Gesprächen mit Kreditinstituten, Gläubigern und Kunden. Dem Unternehmer bleibt so mehr Zeit und Energie für andere wichtige Aufgaben.

Einige Anmerkungen zum Schluss

Häufig werden die Frühwarnsignale nicht wahrgenommen und der Sanierungsbedarf wird verkannt oder verdrängt. Gerne werden auch externe Einflüsse für die meist „hausgemachte“ Krise verantwortlich gemacht.

Stellen Sie den Erfolg nicht in Frage, denn die Einstellung, die Reorganisation habe ohnehin keine Aussicht auf Erfolg, wird schnell zur selbsterfüllenden Prophezeiung. Nutzen Sie die Erfolgspotentiale durch neue Produkte, moderne Technologien, neue Marktsegmente und den effektiven Einsatz Ihrer Führungskräfte und verfolgen entschlossen ihre Ziele.

Vermeiden Sie hektische Sofortmaßnahmen, denn nicht selten werden dadurch die zur Stabilisierung des Unternehmens wichtig Strategien, die unterlaufen.

Konzentrieren Sie sich auf den Ausbau zukünftig profitabler Bereiche und fixieren sich nicht auf die Schwachstellen. Der einseitige Abbau von Verlust bringende Tätigkeiten reicht meist nicht aus, um die Misere zu überwinden.

Agieren Sie überlegt und konsequent, denn eine durch Kompromisse bestimmte Sanierungsstrategie führt nur zu kurzfristigen Erfolgen. Für die dauerhafte Gesundheit des Unternehmens ist es wichtig, dass Sie die gesamte Sanierungsstrategie zur langfristigen Unternehmenssicherung umsetzen. Oft führen die ersten Maßnahmen führen zu Anfangserfolgen und entspannen nur vermeintlich die Situation.

Informieren Sie Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter regelmäßig über den Stand der Dinge und die geplanten Sanierungskonzepte. Meist sind nur die Befürchtungen und Ängste der verunsicherten Mitarbeiter der Grund für den Boykott der Sanierungsmaßnahmen.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg und eine glücklich Hand bei der Umsetzung.

Herzliche Grüße

Ihr



Ulrich Kern