

Damit es nicht zur Krise kommt

Eine vorausschauende Planung hilft, Unternehmensrisiken zu minimieren. Damit bei einer Krise rechtzeitig gegengesteuert werden kann. Die Warnsignale waren schon im Herbst 2003 unübersehbar: Monat für Monat klafften Einnahmen und Ausgaben immer weiter auseinander. „An jeder Baustelle habe ich Verlust gemacht, weil ich die Stundensätze für meine Mitarbeiter am Markt nicht durchsetzen konnte“, sagt Unternehmer Marcus Franken (38) aus Essen. Doch erst als im Februar 2004 die Jahresbilanz des Innenausbau-Unternehmens (www.franken-innenausbau.de) vom Vorjahr schwarz auf weiß vor ihm lag, da war der Punkt erreicht: „Wenn ich jetzt nicht was tue, tun andere was“, dämmerte es Franken.

Fatales Verhaltensmuster. Warnsignale verdrängen und weitermachen wie bisher – ein Verhaltensmuster, das Christiane Siegel nur allzu gut kennt. Wenn sich dann die Unternehmen hilflos an die Krisenberaterin der G.I.B. wenden, ist es häufig zu spät, umzusteuern. Dann hilft nur noch der geordnete Rückzug - in die Insolvenz. Dabei gibt es eine einfache Faustregel, die vielen Unternehmen die Pleite ersparen könnte: „Je früher Unternehmen in der Krise Beratungs- und Unterstützungsangebote nutzen, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sanierungsbemühungen erfolgreich sind und Arbeitsplätze gerettet werden“, sagt die Krisenberaterin.

Früh die Weichen stellen. Um Krisen rechtzeitig zu erkennen und gegensteuern zu können, sollten schon in der Gründungsplanung einige Weichen gestellt werden, empfiehlt Christiane Siegel. Voraussetzung für einen sicheren Start in die Selbstständigkeit ist eine sorgfältige Planung. Dabei sollten alle Beratungsangebote genutzt werden, denn Hauptursache für das Scheitern in der Gründungsphase sind Informationsdefizite. Vor allem bei der Einschätzung des Marktes und der finanziellen Belastungen planen die meisten Gründerinnen

und Gründer zu optimistisch, warnt die Krisenberaterin. „Meist stellt sich in der Anlaufphase etwa bei den geplanten Umsätzen die Worst-Case-Planung als die realistische heraus.“ Zurückhaltend planen, lautet daher die Devise - und finanzielle Reserven für eventuelle Durststrecken einkalkulieren.

Kennzahlen im Blick. Die Planrechnungen, die im Rahmen des Businessplans erstellt wurden, sind auch ein wichtiges Steuerungsinstrument bei der weiteren Entwicklung des Unternehmens. Gründerinnen und Gründer wie bestehende Unternehmen sollten mindestens eine fortlaufende Liquiditätsplanung machen und die für ihr Unternehmen wesentlichen Kennzahlen stets im Blick haben. Ein regelmäßiger Abgleich der Soll- und Ist-Werte dieser Kennzahlen ist das beste Frühwarnsystem, um Krisen schon im Ansatz zu erkennen. „Bei starken Abweichungen von den Planzahlen sollte man sofort reagieren und bei Bedarf externen Rat hinzuziehen“, sagt Christiane Siegel. Denn wer nach dem „Prinzip Hoffnung“ erst mal abwartet, vermindere die Chancen, das Ruder herumzureißen. Ein solches Controlling-System könne man je nach Umfang entweder selbst einrichten, oder sich dabei von einem freien Unternehmensberater oder einem Steuerberater mit betriebswirtschaftlichen Know-how unterstützen lassen, sagt Christiane Siegel.

Regelmäßiges Controlling. Die beste Vorbeugung vor Krisen sei eine zeitnahe, präzise Buchhaltung, sagt auch Ludger van Holt vom Steuerberaterverband Düsseldorf. Steuerberater verfügten über die entsprechenden Werkzeuge. „Das Problem ist nur, dass viele Unternehmer diese Daten bei ihrem Steuerberater gar nicht abfragen“, sagt van Holt. Gründerinnen und Gründer sollten ihren Steuerberater einen klaren Auftrag erteilen, wenn sie einen regelmäßigen Controlling-Report haben wollen, rät van Holt. „Und sie sollten sich in die Welt der Kennzahlen einführen lassen und sich jede Auswertung von ihrem Steuerberater erläutern lassen.“

Hilfe von Senior Coach. Unternehmer Marcus Franken hatte selbst monatlich seine wichtigsten Kennzahlen erfasst – und dennoch erst mal „alle betriebswirtschaftlichen Warnsignale ignoriert“. Dass es ihm dennoch gelang, das Ruder herumzureißen, verdanke er Senior Coach Dieter Lambach von Starter Consult, so Franken. Der ehemalige Sparkassen-Manager Lambach erarbeitete mit Franken ein Sanierungskonzept und erreichte bei den Verhandlungen mit der Bank eine Umschuldung in langfristige Darlehen. Um wieder rentabel arbeiten zu können, kamen alle Kosten auf den Prüfstand – mit schmerzhaften Einschnitten: Unter anderem wurde die Belegschaft von zwölf auf vier Mitarbeiter reduziert. Inzwischen stehe sein Unternehmen wieder auf einer „sauberen finanziellen Grundlage“, meint Franken. „Wir sind massiv kleiner geworden und konzentrieren uns auf rentable Nischen am Markt.“ Vor kurzem hat Franken wieder einen neuen Mitarbeiter eingestellt.

Weitere Infos

Einen Überblick über die Risikoanalyse in der Gründungsplanung gibt die *Go!* Broschüre ‚In 16 Zügen zur eigenen Firma‘, die Sie beim Service Center Mittelstand unter 0180 130 130 0 anfordern oder unter www.go.nrw.de downloaden können. Dort erhalten Sie auch Informationen über Zuschüsse von Bund und Land für Unternehmensberatungen und Angebote zur Krisenberatung.

Unter www.go.nrw.de/senior-coaching finden Sie eine Übersicht über Vereine und Institutionen in NRW, die ehrenamtliches Senior Coaching anbieten.

Checklisten zur Risikoanalyse und Planrechnungen gibt es als Download unter www.gib.nrw.de.

Viele weitere Infos zum Thema gibt es auch unter www.existenzgruender.de (Suchbegriff ‚Krisenmanagement‘).