

# Herausforderung Unternehmens- sicherung

Risiken erkennen -  
Krisen vorbeugen  
und bewältigen



**IHK**

Die Industrie- und Handelskammern  
in Baden-Württemberg

**Herausgeber:**

Baden-Württembergischer  
Industrie- und Handelskammertag

**Federführung Gewerbeförderung:**

Industrie- und Handelskammer  
Heilbronn-Franken  
Ferdinand-Braun-Straße 20  
74074 Heilbronn  
Telefon 07131 9677-111  
Fax 07131 9677-119

**Autoren:**

Christina Gehri, IHK Südlicher Oberrhein, Freiburg  
Martin Neuberger, IHK Heilbronn-Franken, Heilbronn  
Markus Schmid, IHK Ostwürttemberg, Heidenheim

Dr. Patrick Eisenhardt, Wirtschaftsprüfer/Steuerberater, Freiburg  
Dr. Oliver Schloz, Rechtsanwalt, Offenburg

**2. aktualisierte Auflage**

© 2016 Industrie- und Handelskammer  
Heilbronn-Franken  
Nachdruck mit Quellenangaben gestattet.  
Um Übersendung eines Belegexemplares  
wird gebeten.

Die Broschüre wurde mit Sorgfalt erarbeitet;  
eine Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit  
kann jedoch nicht übernommen werden.

Stand: September 2016

Layout: PROJEKT X GmbH, Heilbronn

Titelfoto: iStock.com/Grady Reese

Inhaltsverzeichnis	Seite
Vorwort	2
1 Entwicklungsphasen und Verlauf von Krisensituationen	3
2 Ursachen von Krisen	5
2.1 Interne Krisenursachen	5
2.2 Externe Krisenursachen	10
3 Analyse der Krise	12
4 Aufbau eines Risikomanagementsystems	14
5 Partner und Fördermöglichkeiten zur Unternehmenssicherung	18
6 Absicherung gegen Unternehmenskrisen	21
7 Maßnahmen zur Krisenüberwindung und Stabilisierung des Unternehmens	24
7.1 Kurzfristige Maßnahmen	25
7.2 Mittel- und langfristige Maßnahmen	28
8 Grundsätze erfolgreicher Unternehmensfinanzierung	33
9 Das Insolvenzverfahren als Rettungsanker – wie das?	38
10 Checklisten:	
10.1 Krisenfaktor Unternehmer	43
10.2 Crashtest, „Schwachstellen-Früherkennung“	44
10.3 Fragebogen zur Vorbereitung auf eine Krisenberatung	45

## Anhang

▪ IHK: Die erste Adresse	
Serviceleistungen der Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg	47
▪ Anschriften der Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg	48
▪ Weitere Ansprechpartner	50
▪ Quellenangaben	52

## Vorwort

---

Hauptaufgabe aller kleinen und mittleren Betriebe, die ihre ersten Schritte in die Selbständigkeit erfolgreich getan haben, ist die Unternehmenssicherung. Die Praxis zeigt nämlich, dass viele Jungunternehmer mit ernsthaften Problemen zu kämpfen haben. Rund die Hälfte aller Existenzgründungen bestehen nicht länger als fünf Jahre. Gründe hierfür sind vor allem Fehleinschätzungen des Markts und der finanziellen Belastungen sowie Fehler in der Unternehmensführung.

Nur selten geraten Unternehmen kurzfristig in eine Krise. Akute Liquiditätsprobleme haben zumeist eine längere Vorgeschichte. In der Regel werden die entscheidenden Fehler schon einige Zeit vor der Schieflage gemacht. Weil es aber in vielen Unternehmen an Frühwarnsystemen fehlt, bleiben solche Defizite zu lange verborgen. In der Krise sind dann die Möglichkeiten des Unternehmens, einem negativen Trend entgegenzusteuern, oftmals begrenzt.

Der vorliegende IHK-Ratgeber „Herausforderung Unternehmenssicherung: Risiken erkennen – Krisen vorbeugen und bewältigen“ soll die möglichen Gefahren für ein Unternehmen aufzeigen und das Bewusstsein für die Notwendigkeit eines professionellen Krisenmanagements schärfen. Zunächst werden die typische Entwicklung und der Verlauf von Krisensituationen in kleinen und mittleren Unternehmen analysiert. Untersucht werden dabei Faktoren und Ursachen eines betrieblichen Misserfolgs. Anschließend wird aufgezeigt, wie mit einem Frühwarnsystem rechtzeitig bedrohliche Fehlentwicklungen erkannt werden können und welcher Handlungsbedarf in der Frühphase einer Unternehmenskrise geboten ist.

Besonderes Augenmerk legt die Broschüre auf die Maßnahmen zur Überwindung einer Krise und zur Stabilisierung des Unternehmens. Der Wegweiser zeigt aber auch die Phase auf, die nach einer erfolglosen Geschäftsentwicklung zu erwarten ist: die Insolvenz. Dabei wird verdeutlicht, welche Möglichkeiten das Insolvenzverfahren zur Erhaltung des Unternehmens oder für einen Neuanfang bietet.

Kleine und mittlere Unternehmen können in einer Notlage auf tatkräftige und in der Praxis bewährte Unterstützung zurückgreifen. Wesentlicher Ansprechpartner sind dabei die Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg, die Ihnen mit umfassenden Service- und Beratungsleistungen bei einer Unternehmenskrise zur Seite stehen.

## 1 Entwicklungsphasen und Verlauf von Krisensituationen



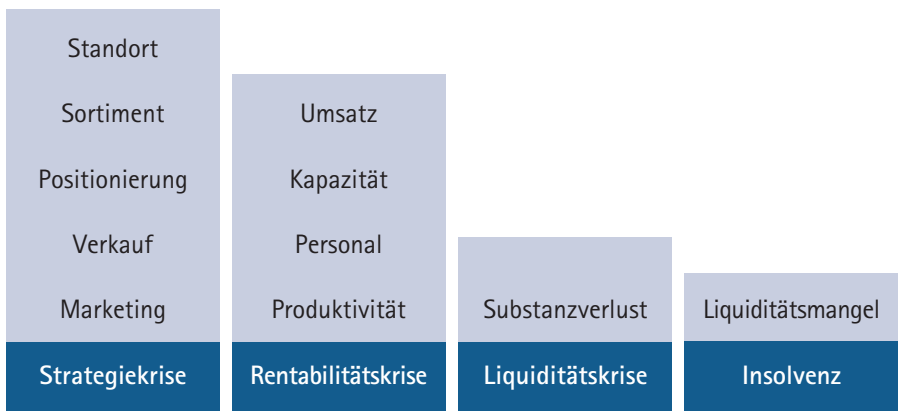
Für viele von einer Krisensituation bedrohte Unternehmer sind die Schuldigen an einer solchen Misere schnell gefunden: Das schlechte konjunkturelle Umfeld, eine zu hohe Steuer- und Abgabenbelastung, Fehlentwicklungen auf den Absatzmärkten oder das Wegbrechen wichtiger Schlüsselkunden werden oftmals als Erklärung für eigenes Fehlverhalten herangezogen.

Doch die Wirklichkeit sieht meist anders aus: Nur wenige Unternehmen geraten quasi über Nacht durch äußere Einwirkungen in eine Krise. Weil es aber gerade in vielen kleinen und mittleren Unternehmen an einem funktionierenden Frühwarnsystem fehlt, bleiben Fehlentwicklungen viel zu lange verborgen. Dies erschwert ein notwendiges Gegensteuern – wenn es überhaupt noch möglich ist.

Grundvoraussetzung für das Einleiten der richtigen Schritte zur Abwehr einer möglichen Krisensituation ist, dass der Unternehmer die aktuelle betriebliche Situation kennt. Gerade in kleineren Unternehmen erfolgt die Unternehmensführung häufig „aus dem Bauch heraus“. Das reicht in der heutigen Zeit aber nicht mehr aus, um wettbewerbsfähig zu bleiben oder sogar eine Marktführerschaft in der jeweiligen Nische oder Region zu erreichen.

Die folgende Grafik gibt einen Überblick über den typischen Verlauf einer Unternehmenskrise. Jede Phase bedeutet eine weitere Einschränkung des Finanzierungsspielraums.

### Phasen der Unternehmenskrise



Für kleine und mittlere Unternehmen ist es von entscheidender Bedeutung, bereits erste Anzeichen einer krisenhaften Entwicklung wahrzunehmen und darauf zu reagieren.

Diese beginnt zumeist mit der Strategiekrise. Die strategische Ausrichtung des Unternehmens berücksichtigt die Marktverhältnisse hinsichtlich des Absatzmarkts, der Kundenwünsche, des Sortiments, des Standorts oder des Vertriebswegs nicht mehr in entsprechendem Maß. Diese Fehlentwicklungen können in der Regel nur innerhalb des Unternehmens wahrgenommen werden, nach außen sichtbare Rahmenparameter zeigen oft noch positive, wenn auch schon leicht abnehmende Werte.

In der folgenden Rentabilitätskrise zeigen sich bereits deutliche Veränderungen hinsichtlich der Ertragskraft in einzelnen Bereichen oder im ganzen Unternehmen. Die geplanten Umsatz- und Ertragsziele sind nicht mehr einzuhalten. Der Spielraum für zukünftige Investitionen wird kleiner.

Weitere Umsatzrückgänge können bei eigenkapitalschwachen kleinen und mittleren Unternehmen sehr schnell in eine Liquiditätskrise führen. Diese jetzt auch nach außen hin sichtbare Krise hat für den Unternehmer verhängnisvolle Auswirkungen: Zahlungsverpflichtungen können nicht mehr bedient und Kundenaufträge nicht länger korrekt abgewickelt werden. Fremdkapital steht dem Unternehmer in dieser Situation kaum mehr zur Verfügung. Das Ansehen des Unternehmens wie auch des Unternehmers leiden, Lieferanten und Kunden steigen auch aus langjährigen Geschäftsbeziehungen aus, die Substanz des Unternehmens ist bedroht.

Ist bei Banken, Lieferanten und Kunden keine Verhandlungsbereitschaft mehr vorhanden und haben bereits wichtige Leistungsträger das Unternehmen verlassen, so führt der akute Liquiditätsmangel unweigerlich in die Insolvenz.

Im folgenden Kapitel wollen wir Ihnen aufzeigen, welche Ursachen Krisen haben und an welchen Symptomen Sie diese erkennen können.

## 2 Ursachen von Krisen



Eine Krise kann eine Vielzahl von Ursachen haben. Bereits eine Ursache alleine kann ernst zu nehmende Folgen für das Unternehmen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und schließlich auch den Unternehmer selbst haben. In der Hauptsache sind die Krisen hausgemacht, liegen also innerhalb des Unternehmens selbst. Nur in wenigen Fällen sind externe Faktoren das primäre Problem.

### 2.1 Interne Krisenursachen

#### Management – Unternehmensführung

- Starres Festhalten an früher erfolgreichen Konzepten
- Patriarchalischer Führungsstil
- Mangelnde Delegationsfähigkeit
- Zahl der Verbesserungsvorschläge geht zurück
- Entscheidungsschwäche
- Fehlende Kontrolle

Eine wesentliche Schwäche in der Unternehmensleitung, gerade bei inhabergeführten Betrieben, ist nach wie vor ein patriarchalischer Führungsstil, mitunter in Verbindung mit einem starren Festhalten an früher erfolgreichen Konzepten nach dem Motto „Das haben wir schon immer so gemacht und das wird auch so bleiben“.

Auch mangelnde Delegation, also fehlendes Abgeben von Aufgaben und Entscheidungskompetenzen, führt dazu, dass die Leitung eines Unternehmens nicht mehr ausgeübt werden kann, weil die vielen anfallenden Aufgaben und Entscheidungen irgendwann aus Zeitmangel nur noch unzureichend, halbherzig oder gar nicht mehr erledigt werden. Damit werden Entscheidungen langwierig, das gesamte Unternehmen schwerfällig und wichtige Entwicklungen für das Unternehmen nicht selten einfach verpasst.

Im Ergebnis demotiviert dies auch die Mitarbeiter, die sich selbst im täglichen Geschäft nicht mehr engagieren. Einerseits ist dies bspw. daran zu erkennen, dass nur noch wenige Verbesserungsvorschläge gemacht werden. Andererseits bedarf es jedoch klarer Zielvorgaben, wohin sich das Unternehmen entwickeln soll. Wird die Einhaltung der Vorgaben nicht kontrolliert bzw. werden die Beschäftigten in deren Erreichung nicht unterstützt, kann die Leistung des Unternehmens deutlich schlechter werden.

## Personalwesen

- Mangelnde Qualifikationen – Bereitschaft zur Weiterbildung nimmt ab
- Fehlende oder mangelhafte Personalplanung/-entwicklung
- Demotivierung der Leistungsträger
- Beurteilung der Führungskräfte verschlechtert sich
- Krankenstand steigt
- Bereitschaft zur Mehrarbeit sinkt

Qualifizierte, motivierte Mitarbeiter, die den Anforderungen und ihrer Qualifikation entsprechend eingesetzt werden und sich mit dem Unternehmen/Arbeitgeber identifizieren, sind ein wichtiger Schlüssel für nachhaltigen Erfolg. Die Unternehmensführung muss darauf ausgerichtet sein, Personal dem Bedarf entsprechend zu beschäftigen. Traut man sich die Personalauswahl nicht selbst zu, sollten ggf. spezialisierte Personalberatungen eingebunden werden. Bedenken Sie dabei immer, dass Mitarbeiter die Visitenkarte des Betriebs gegenüber den Kunden sind.

Angemessen vorgebrachte Kritik vonseiten der Mitarbeiter ist nicht unbequem, sondern zeigt, dass sich diese mit dem Betrieb auseinandersetzen und am Erfolg interessiert sind. Häufig sind sie mit den betrieblichen Routineabläufen besser vertraut als der Unternehmer selbst. Nutzen Sie diese Erfahrungen und Qualifikationen und holen Sie die Mitarbeiter „mit ins Boot“. Es ist einfacher, eine schwierige betriebliche Situation gemeinsam zu meistern. Erforderliche Zugeständnisse sind dann im Sinne des Unternehmens oft selbstverständlich.

## Organisation – Unternehmensstruktur

- Mangelhafte Projektplanung
- Mängel in der Organisationsstruktur, zögerliche Entscheidungsprozesse, keine klaren Zuständigkeiten
- Keine Absicherung von unternehmerischen Risiken
- Rechtsformnachteile

Projekte, die halbherzig geplant und durchgeführt oder gar ständig verworfen werden, binden Kapital. Es werden Ressourcen für die Planung und Durchführung eingesetzt, die sich nur dann lohnen, wenn Projekte erfolgreich und bezogen auf Kosten und Nutzen kontrolliert durchgeführt werden. Eine straffe Budgetierung und ein ständiger Soll-Ist-Abgleich sind ebenso einfache wie wichtige Instrumente, um Projekte erfolgreich umzusetzen oder auch rechtzeitig festzustellen, dass ein Projekt möglicherweise aufgegeben wird, da damit nichts



verdient wird. Jeder Auftrag ist als Projekt zu bewerten und sollte nach Abschluss nachkalkuliert werden, um einschätzen zu können, ob damit auch Geld erwirtschaftet wurde.

Bei Versicherungen oder der Absicherung von betrieblichen Risiken wird oft am falschen Ende gespart. Tritt ein Schaden ein, kann unter Umständen der ganze Betrieb in Gefahr geraten. Unter Hinzuziehung eines Spezialisten ist die Investition in ein individuell zugeschnittenes Risikomanagementpaket wichtig. Prüfen Sie aber die Versicherungsbedingungen sehr genau, damit eventuelle Schäden auch tatsächlich übernommen werden.

Bei der Wahl der Rechtsform sollten neben den Möglichkeiten der Haftungsbeschränkung auch die Folgekosten sowie steuerliche Konsequenzen bedacht werden. Die Gründung einer Kapitalgesellschaft, bspw. einer GmbH, verursacht neben der Erbringung des Stammkapitals auch Kosten, u. a. für die Erstellung der Verträge, Notargebühren, die Eröffnungsbilanz und die Einrichtung der Buchführung. Die Folgekosten für die laufende Buchführung, jährliche Bilanzerstellung und die dazugehörigen verschiedenen Steuererklärungen sind ebenfalls nicht unerheblich. Ihre IHK informiert sie zur Wahl der passenden Rechtsform.

## **Beschaffung und Logistik**

- Starre Bindungen an Lieferanten
- Einkaufsverhalten: hohe Lagerhaltung, dadurch starke Kapitalbindung; zu teure Beschaffung von Waren oder Rohstoffen durch Bindung an Lieferanten
- Mängel bei Teilen von Zulieferern nehmen zu (Qualitätsproblem)
- Durch zunehmende Lieferzeiten drohen Auftragsverzögerungen gegenüber eigenen Kunden
- Zu hohe Kapazität und Kosten des eigenen Fuhrparks

„Im Einkauf liegt das Geschäft!“ – Damit ist gemeint, dass sich der Einkauf nicht nur auf einen möglichst billigen Warenbezug beschränken sollte, sondern auch die Pflege der Lieferantenbeziehungen und eine optimierte Lagerhaltung beinhaltet. Haben Sie zu viele Waren auf Lager, wird unnötig Kapital gebunden. Der Lagerumschlag sollte sich an Branchenvergleichszahlen orientieren.

Ein Unternehmen ist auch von seinen Lieferanten abhängig. Sie sollten deshalb Ihre Zulieferer sehr genau auswählen. Hierbei sind nicht nur der Preis, sondern auch Zuverlässigkeit, Termintreue oder Qualität wichtige Entscheidungskriterien. Pflegen Sie Ihre Lieferantenbeziehung regelmäßig.

## Produktion

- Zu starre Bindung an einzelne Produkte oder Produktsegmente
- Technologie entweder veraltet oder noch unerprobt
- Mangelhafte Fertigungssteuerung, mangelnde Maschinenauslastung
- Zu hoher Produktionsausschuss
- Unwirtschaftliche Eigenfertigung anstatt Fremdbezug
- Aufbau von Leerkapazitäten
- Falsche Betriebsstätte
- Zu teure Maschinen

Die Produktion sollte stets auf einem Stand sein, der die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sicherstellt. Dies gilt von der angemessenen Größe der Räumlichkeiten über die technologische Leistungsfähigkeit der Maschinen, die Anzahl und Qualität der Mitarbeiter in der Produktion bis hin zum Produkt selbst.

Vor einer Erweiterung der Fertigungskapazitäten ist stets zu prüfen, ob die Maschine ausgelastet werden kann und ob entsprechend kompetente Mitarbeiter für deren Bedienung vorhanden sind. Es kann auch sinnvoll sein, mit externen Dienstleistern zusammenzuarbeiten, sofern eine gleichbleibende Qualität sichergestellt ist.

## Vertrieb – Marketing

- Umsatz überwiegend mit Produkten, die älter als fünf Jahre sind; Umsatz basiert nur auf wenigen Produkten bzw. Dienstleistungen
- Umsatzanteil einiger weniger Kunden liegt bei über 50 Prozent; damit besteht die Gefahr der Abhängigkeit
- Reklamationshäufigkeit und Stornierungen von Aufträgen nehmen stark zu
- Vertriebsorganisation (z. B. sinkende Umsätze der Handelsvertreter oder des Außendienstes)
- Mängel im Vertriebsweg (Veränderung der Bestellwege)
- Kein zielgruppenorientiertes Marketing
- Falsche Preispolitik: Absatz nur noch bei großen Preisnachlässen
- Mangelhafte Kundenorientierung (schlechter Service, abnehmende Zahl von Stammkunden)

Die Absatzpolitik mit ihren Problemstellungen ist häufig auch eine Folge von schlechtem Management oder unzureichender Unternehmensführung. Gerade in diesem Bereich sollten Sie eigene Kompetenzen aufbauen oder mit kompetenten Spezialisten zusammenarbeiten.

Eine Krise beginnt häufig mit einem Umsatzrückgang, der auf sinkenden Absatz zurückzuführen ist. In dieser Situation kann nur im Unternehmen selbst gegengesteuert werden. In einer Krise das Marketing und den Vertrieb einzuschränken hätte fatale Folgen für Umsatz und Ertrag. An dieser Stelle sollte also zuletzt gespart werden. Dennoch gilt es, Vertriebswege und Marketinginstrumente stets auf ihre Effizienz hin zu überprüfen.

## Investitionen

- Zu hohe Investitionen, die den Betrieb stark belasten und nicht risikoadäquat durchgeführt werden
- Falscher Investitionszeitpunkt
- Unterlassen von Investitionen
- Fehleinschätzung des Investitionsvolumens

Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens hängt stark mit Investitionen in fortschrittliche Technologien und Entwicklungen zusammen. Wichtig ist der richtige und betriebsgerechte Zeitpunkt für die Investitionen, unabhängig davon, in welcher Branche das Unternehmen tätig ist. Sind Zins- und Tilgungsbelastungen zu hoch und können nicht durch Erträge erwirtschaftet werden, ist es sinnvoll, die Investition zu überprüfen. Alle Investitionsentscheidungen sollten darauf geprüft werden, ob nicht auch günstigere Lösungen zum gleichen Ziel führen oder ob Unternehmensziele mit Investitionen in mehreren Stufen erreicht werden können.

## Finanzierung – Controlling

- Unvollständige oder fehlende Finanzplanung
- Mangelnde Fristenkongruenz im Bereich der langfristigen Finanzierungen, z. B. langlebige Wirtschaftsgüter wie Maschinen oder Gebäude sind kurzfristig finanziert
- Hohe Zinsbelastung
- Lieferantenkredite werden gekürzt oder ganz eingestellt
- Warenkreditversicherer zieht sich zurück (Vertrauensproblem)
- Eigenkapitalquote sinkt
- Defizite bei Kostenrechnung und Kalkulation
- Keine Frühwarnsysteme vorhanden
- Mangelhafte Erfolgsaufschlüsselung (z. B. nach Sparten, Produkten, Kundengruppen, Filialen)
- Deckungsbeiträge sinken, z. B. infolge einer fehlenden Anpassung der Kalkulation
- Liquidität sinkt, d. h., die Differenzsumme zwischen Zahlungseingang und -ausgang wird kleiner oder sogar negativ

- Hausbank kürzt Kreditlinie oder lässt Zahlungen zurückgehen
- Forderungsausfälle nehmen zu
- Abhängigkeit der Finanzierung von nur einem Finanzierungsinstrument oder nur einem Kreditinstitut

Finanzierungsfehler sind nach wie vor zusammen mit Managementfehlern die Hauptursache für Krisen und Insolvenzen. In vielen Unternehmen fehlt ein betriebsgerechtes Controlling mit den passenden Instrumenten, die durch einen effizienten und zeitnahen Informationsfluss die Steuerung des Unternehmens erleichtern. Neben den Möglichkeiten der Kostenkontrolle und Preiskalkulation lassen sich beispielsweise durch den Einsatz gezielter Kennzahlen die Entwicklung und die aktuelle Situation innerhalb des Unternehmens feststellen. Dadurch kann der notwendige Handlungsbedarf rechtzeitig abgeleitet werden.

## 2.2 Externe Krisenursachen

---

### Marktveränderungen – Konjunktur

Die ständige Beobachtung des Markts und der Konjunkturlage ist eine wichtige Aufgabe von Unternehmensinhabern und Führungskräften. Denn eines ist offensichtlich: Der Grund für eine Unternehmenskrise ist zumeist der, dass die verkauften Produkte oder die angebotenen Dienstleistungen nicht ausreichend Gewinn einbringen, um die anfallenden Kosten und notwendigen Privatentnahmen zu bestreiten. Aus diesem Umstand wird ersichtlich, dass ein Konjunkturtief oder massive Marktveränderungen schließlich ein Auslöser für eine Krise sind und nicht die Ursache selbst. Vergleichen wir die Unternehmensführung mit der Führung eines Schiffs: Der Kapitän wird alle ihm zur Verfügung stehenden Möglichkeiten nutzen, um sein Schiff sicher und wohlbehalten in den Hafen zu bringen. Mit heutigen Mitteln lassen sich Stürme und Unwetter sicher voraussagen, sodass der Kapitän alles versuchen wird, diese zu umgehen.

### Steigende Energie- und Rohstoffkosten

Mit steigenden Kosten für Energie und Rohstoffe wird auch die Produktion teurer. Es ist sehr schwierig, diese steigenden Kosten rechtzeitig auf den Preis des Produkts oder der Dienstleistung umzulegen. Daher kann es bei sprunghaft steigenden Energie- und Rohstoffpreisen schnell dazu kommen, dass die ursprüngliche Preiskalkulation nicht gehalten und auch kurzfristig nicht ausgeglichen werden kann.

### **Forderungsausfall**

Die anhaltend starke finanzielle Abhängigkeit vom Zahlungsverhalten der Kunden oder von einem Großkunden allein stellt ein großes Risiko dar. Fällt hier eine Zahlung komplett aus, ist ein Dominoeffekt zu befürchten.

### **Steigende Steuer- und Abgabenbelastung**

Werden Steuern oder Abgaben erhöht, hat dies unmittelbar Auswirkungen auf die unternehmerische Kostenkalkulation. Oftmals können Steuer- oder Abgabenerhöhungen nicht vollständig an die Endverbraucher weitergegeben werden und müssen teilweise von den Unternehmen getragen werden. Eine ständige Anpassung der Kalkulationsgrundlagen ist daher unerlässlich.

### 3 Analyse der Krise



Bis hierher haben Sie den Verlauf von Krisen und deren Ursachen kennengelernt. Nun wenden wir uns der Frage zu, wie ein Unternehmen Krisen erkennen und in einer Selbstdiagnose analysieren kann.

Welche genauen Probleme es im konkreten Fall gibt, muss Gegenstand einer offenen und schonungslosen Analyse der Krise sein. Sich eigene Fehler einzugestehen erfordert oftmals persönlichen Mut, ist aber die notwendige Voraussetzung für eine Kurskorrektur.

Eine permanente Überwachung der laufenden Unternehmenszahlen und deren regelmäßige Analyse sind für eine Früherkennung wichtig. Insbesondere ist bei dem Verdacht auf eine beginnende Krisensituation notwendig, dass die Schwachpunkte und Fehlerquellen möglichst schnell ermittelt und verändert werden.

#### Das betriebliche Frühwarnsystem

Für die in Kapitel 2 aufgeführten Krisenursachen sollten Sie sich typische und geeignete Indikatoren bzw. Kennzahlen überlegen und diese monatlich erheben. Oftmals genügt schon eine Excel-Tabelle, in der die potenziellen Risikobereiche und deren Indikatoren zusammengestellt werden. In dieser Tabelle können Sie Farbcodes hinterlegen: Rot steht für kritisch, Gelb für Handlungsbedarf. Grün hingegen bedeutet, dass kein Handlungsbedarf gegeben ist.

#### Beispiel:

VERTRIEBS- KENNZAHLEN	SOLL	IST	HANDLUNGS- BEDARF
Umsatzabhängigkeit Kunde A	20 %	60 %	Neukunden gewinnen
Umsatz je Handelsvertreter	10 verkaufte Maschinen pro Quartal	5 verkaufte Maschinen	Gespräch mit Handels- vertretern
Vertrieb online	10 Bestellungen pro Monat	10 Bestellungen	Kein Handlungsbedarf

Ein weiteres Instrument zur Analyse von Krisen ist die sogenannte Früherkennungstreppe, mit der Sie in der Lage sind, stets eine schnelle Selbstdiagnose Ihres Unternehmens zu erstellen. Die Früherkennungstreppe dient zur Standortbestimmung und zeigt Ihnen, wo Handlungsbedarf besteht. Sie erkennen in der folgenden Grafik, dass bei dieser Treppe die Phasen Früherkennung, Späterkennung sowie Zu-Späterkennung unterschieden werden.

Analog zu den Ampelfarben ist die Früherkennungsphase mit der Farbe Grün verbunden, d. h., Sie haben noch genügend Zeit und Handlungsspielräume. In der Phase der Späterkennung steht die Ampel auf Gelb. Hier müssen Sie rasch handeln und Fehlentwicklungen korrigieren, um nicht in die Krise zu geraten. Fällt Ihre Bewertung im Bereich der Zu-Späterkennung negativ aus, steht die Ampel auf Rot und es kann im schlimmsten Fall zu spät sein. Wenn Sie eine solche Selbstdiagnose durchführen, ist es wichtig, dass Sie ehrlich und selbstkritisch sind.

Die folgende Grafik zeigt beispielhaft die Bewertung eines Unternehmens auf: Dieser Betrieb hat Probleme in der Kostenkalkulation und zeigt Schwächen im Innovationsprozess. Er befindet sich allerdings, da alle Fragen im kritischen „roten“ Bereich (Zu-Späterkennung)“ mit Ja beantwortet wurden, in keiner akuten Krise und hat zunächst ausreichend Handlungsspielraum, um an den identifizierten Schwachstellen zu arbeiten.

IHRE BEURTEILUNG:		JA	NEIN	
9	Haben Sie neue Geschäftsideen?		X	Früherkennung
8	Haben Sie neue Produkte und/oder DL?		X	
7	Ist Ihr Betriebsergebnis wirklich gut?	X		
6	Haben Sie genug neue Kunden gewonnen?	X		Späterkennung
5	Steigt Ihr Umsatz?	X		
4	Haben Sie Ihre Kosten im Griff?		X	Zu-Späterkennung
3	Reicht Ihr flüssiges Geld aus?	X		
2	Gibt Ihnen die Bank noch Geld?	X		
1	Können Sie Ihre Schulden noch bezahlen?	X		

Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

## 4 Aufbau eines Risikomanagementsystems



Im vorherigen Kapitel haben wir Ihnen gezeigt, wie Sie mittels einer Excel-Tabelle bzw. der Früherkennungstreppe mit entsprechenden Farbcodes schnell erkennen können, wo Handlungsbedarf besteht. Nun wollen wir aufzeigen, woher Sie die Informationen für Ihr Risikomanagementsystem bekommen.

### **Buchhaltung/betriebswirtschaftliche Auswertung**

Für den Risikobereich Finanzen/Controlling werden die meisten Kennzahlen in der Buchhaltung erhoben. Zusammengefasst finden sich viele Zahlen in der betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA), der Summen- und Saldenliste oder dem Jahresabschluss bzw. der Bilanz. Eine gezielte Auswertung eröffnet große Chancen, Handlungsbedarf rechtzeitig zu erkennen.

### **Bonitätsanalyse der Deutschen Bundesbank**

Geschäftsbanken können Kreditforderungen als Sicherheiten für ihre Refinanzierung bei der Deutschen Bundesbank einreichen. Dazu müssen die als Schuldner auftretenden Unternehmen als „notenbankfähig“ anerkannt werden. Dies wird in einer von der Deutschen Bundesbank erstellten Bonitätsanalyse geprüft. Ziel der Bonitätsbeurteilungsverfahren ist es, möglichst präzise und verlässlich die Einjahresausfallwahrscheinlichkeit auf Basis von Jahresabschlüssen für ein Unternehmen zu schätzen.

Interessierten Unternehmen bietet die Deutsche Bundesbank auch unabhängig von der refinanzierungsbezogenen Bonitätsprüfung eine detaillierte Bilanzanalyse an. Das Unternehmen kann sich damit über die eigene Stellung im Wettbewerbsumfeld informieren, da in die Analyse Vergleichswerte von Unternehmen derselben Branche einbezogen werden. Außerdem werden individuelle Stärken und Schwächen im Vergleich zu den Wettbewerbern deutlich. Auf Basis der Jahresabschlüsse werden Kennzahlen wie Rentabilität, Liquidität und Kapitalstruktur sowie Zahlen aus der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung analysiert. Die Auswertungsergebnisse werden mit einer Bilanzanalyse und einem Faktenblatt zur Verfügung gestellt. Unternehmen, die diesen Service nutzen möchten, können sich an die regional zuständige Hauptverwaltung der Deutschen Bundesbank wenden; in Baden-Württemberg ist dies die Hauptverwaltung Stuttgart ([www.bundesbank.de](http://www.bundesbank.de)).



## Rating durch die Hausbank

Jedes Unternehmen wird von seiner Hausbank einem Rating unterzogen. Dabei misst die Bank anhand wirtschaftlicher Kenndaten und weiterer Faktoren die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens. In diesem Rating sind daher viele Anhaltspunkte zu finden, die wichtige Informationen liefern. Daher sollten Unternehmen bei der Hausbank nach dem Ratingbericht fragen und diesen auch mit der Bank diskutieren.

Die Bonitätsprüfung (Rating) erfolgt zumeist im Rahmen eines bankinternen Verfahrens. Eine hinreichende Bonität ist Voraussetzung für die Kreditvergabe an einen gewerblichen Kunden. Das bankinterne Rating ist nicht neu, die Kreditinstitute bewerten ihre Firmenkunden schon seit Jahren, um durch diese Früherkennungssysteme Ausfallrisiken zu reduzieren. Dabei werden insbesondere folgende Punkte geprüft:

- **1. Management**
  - Qualität der Geschäftsführung/des Managements
  - Qualität des Rechnungswesens/Controllings
  
- **2. Markt/Branche**
  - Branchen-/Marktentwicklung; Konkurrenzsituation
  - Abnehmer-/Lieferantenstreuung
  - Export-/Importrisiken
  - Produkte/Sortiment
  - Leistungsstandard
  
- **3. Kundenbeziehung**
  - Kontoführung
  - Kundentransparenz/Informationsverhalten
  
- **4. Wirtschaftliche Verhältnisse**
  - Beurteilung des Jahresabschlusses
  - Gesamte Vermögensverhältnisse
  
- **5. Weitere Unternehmensentwicklung**
  - Unternehmensentwicklung seit dem letzten Jahresabschluss
  - Unternehmensplanung
  - Ertragsplanung und künftige Kapitaldienstfähigkeit
  - Besondere Unternehmensrisiken

Da ein Rating auch eine zukunftsorientierte Betrachtung des Unternehmens erfordert, hat der Unternehmer die Möglichkeit, über die Darstellung der wesentlichen strategischen und operativen Erfolgsfaktoren, aber auch der bestehenden Schwächen sein Unternehmen bei den Kreditinstituten sachgerecht zu präsentieren. Auf diese Weise können sich die Banken ein realistisches Bild von den betrieblichen Faktoren machen.

## Externes Rating

Ein externes Rating durch eine unabhängige Ratingagentur ist ein interessantes Instrument für mittelständische Unternehmen, denn es kann helfen, die Finanzierungskosten zu senken und neue Finanzierungsquellen zu erschließen. Insbesondere Unternehmen, denen die Konditionen für Kredite ihrer Hausbank nicht einsichtig erscheinen, können mit einem Rating ihre Verhandlungsposition gegenüber der Hausbank verbessern. Mit einem Rating verfügen sie über ein eigenes Zeugnis ihrer Kreditwürdigkeit und können damit einer Bonitätsbeurteilung durch die Hausbank begegnen. Eine bessere Verhandlungsposition ergibt sich auch daraus, dass ein Wechsel zu einer anderen Bank leichter möglich wird, wenn einem Kreditantrag ein Rating beigefügt ist.

Ein Rating kann aber auch gegenüber Lieferanten, Versicherungen oder öffentlichen Förderinstituten von Nutzen sein, um die Finanzierungsbedingungen zu verbessern. Nicht zuletzt können sich mittelständische Unternehmen mit einem Rating auch ganz neue Finanzierungsquellen erschließen. Möglicherweise lassen sich private Investoren finden, die bei Vorlage eines guten Ratings bereit sind, Mittel zur Verfügung zu stellen. Zudem demonstriert jedes Unternehmen Selbstbewusstsein, das sich einer solchen Beurteilung durch externe Prüfer unterzieht. Dies wirkt positiv auf Kunden, Geschäftspartner und Mitarbeiter und verbessert das Image. Auch wenn es darum geht, neue Geschäftsbeziehungen zu begründen, kann ein Rating den entscheidenden Unterschied gegenüber einem Mitbewerber ausmachen, wenn bspw. die finanzielle Verlässlichkeit durch ein Rating belegt werden kann.

Die Kosten eines externen Ratings können sich auf mehrere Tausend Euro belaufen. Entscheidend für den Preis ist insbesondere die Größe des Unternehmens. Hinzu kommen die Aufwendungen während des Ratingverfahrens. In der Regel erfordern die Prüfungen Gespräche mit der Unternehmensleitung, in denen das Ratingergebnis besprochen und ggf. Maßnahmen und Strategien zur mittelfristigen Verbesserung des Ratings erarbeitet werden.

## **Branchenrating/Branchenbriefe**

Für viele Branchen gibt es Branchenkennzahlen, die auf der Basis typischer Kennzahlen ausgewertet und zusammengestellt werden. Solche Branchenvergleiche werden häufig von Bankenverbänden erstellt. Sie können diese also über Ihre Hausbank bekommen. Ein Beispiel hierfür sind die Branchenbriefe der Volks- und Raiffeisenbanken bzw. der Sparkassen und privater Banken. Viele Wirtschafts- und Fachverbände veröffentlichen ebenfalls regelmäßig Studien, die teilweise auch für Nichtmitglieder, bspw. über das Internet, zugänglich sind.

Darüber hinaus gibt es spezialisierte Anbieter wie z. B. FERI Branchen Rating. Hier sind viele Industrie- und Handelskammern Partner und stellen entsprechende Informationen zur Verfügung.

## **Messen**

Wertvolle Information über Wettbewerber und neue Branchentrends lassen sich auf Messen finden. Daher sind Messebesuche interessante Informationsquellen, allerdings nur unter der Voraussetzung, dass die Informationen systematisch ausgewertet werden. Notwendig sind eine fundierte Messevor- und -nachbereitung. Die Wettbewerbsbeobachtung ist ebenso wichtig wie die erfolgreiche Präsentation des eigenen Unternehmens und seiner Produkte/ Dienstleistungen.

## **Mitarbeitergespräche und Teambesprechungen**

Regelmäßige Teambesprechungen oder auch Gespräche mit leitenden Mitarbeitern und Führungskräften liefern wichtige Informationen für die Führung des Unternehmens. Die eigenen Mitarbeiter und deren Wissen werden häufig unterschätzt. Durch einen regelmäßigen Austausch außerhalb der Hektik des Alltags können viele wichtige Informationen zusammengetragen werden.

Als Basis von Teambesprechungen können Berichte der verschiedenen Fachabteilungen, z. B. des Außendienstes, des Beschwerdemanagements, Qualitätsmanagements oder der Personalabteilung, dienen. Damit schafft man Transparenz und eine Diskussionsgrundlage, um Veränderungen der Kennzahlen erklären und ggf. gegensteuern zu können. In diesem Zusammenhang kann auch ein gut funktionierendes Vorschlagswesen wichtige Informationen für Verbesserungen geben.

## 5 Partner und Fördermöglichkeiten zur Unternehmenssicherung



Es gibt eine Vielzahl von Partnern, die Sie bei der Unternehmenssicherung unterstützen. Für die Einbindung von professionellem Know-how durch Unternehmensberater gibt es von Bund und Land Zuschüsse.

### Erste Anlaufstelle: IHK

Die IHKs bieten praxisnahe Erstberatungen an, bspw. zu rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Fragen sowie zu Förderprogrammen und alternativen Finanzierungsmöglichkeiten. Über IHK-Netzwerke können Sie Kontakte zu Förderinstituten, zum RKW Baden-Württemberg und weiteren Fachverbänden aufbauen. In den meisten IHKs gibt es regelmäßige Finanzierungssprechstage mit der L-Bank und der Bürgschaftsbank Baden-Württemberg bzw. der MBG Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Baden-Württemberg.

### Beratungsförderung des Bundes (Förderung unternehmerischen Know-hows)

Mit der „Förderung unternehmerischen Know-hows“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) wird seit dem Jahr 2016 die Beratungsförderung des Bundes in einem Programm gebündelt. Das Programm soll kleinen und mittleren Unternehmen den Zugang zu unternehmerischem Know-how und zu externer Hilfe erleichtern. Ziel ist es, die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit sowie die Beschäftigungs- und Anpassungsfähigkeit der mittelständischen Wirtschaft zu erhöhen. Das Programm wird vom BMWi sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert. Die Umsetzung erfolgt durch das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA).

Die Förderung richtet sich an neu gegründete Unternehmen sowie bereits am Markt etablierte Unternehmen und freie Berufe (weniger als 250 Beschäftigte und max. 50 Mio. Euro Umsatz oder max. 43 Mio. Euro Bilanzsumme). Unterschieden wird zwischen Jungunternehmen (bis zwei Jahre nach der Gründung), Bestandsunternehmen (ab dem dritten Jahr nach der Gründung) sowie Unternehmen in Schwierigkeiten (unabhängig vom Unternehmensalter). Jungunternehmen und Bestandsunternehmen können zu allgemeinen betriebswirtschaftlichen und speziellen Beratungsschwerpunkten gefördert werden. Unternehmen in Schwierigkeiten können eine Förderung für eine Unternehmenssicherungsberatung und eine Folgeberatung erhalten.

Die Höhe des Zuschusses orientiert sich an den jeweils maximal förderfähigen Beratungskosten (Bemessungsgrundlage). Die maximale Bemessungsgrundlage beträgt bei Jungunternehmen 4.000 Euro bei einem Fördersatz von 50 Prozent, bei Bestandsunternehmen 3.000 Euro bei einem Fördersatz von 50 Prozent und bei Unternehmen in Schwierigkeiten 3.000 Euro bei einem Fördersatz von 90 Prozent für die Unternehmenssicherungsberatung und die Folgeberatung (Anmerkung: Fördersätze gelten für Baden-Württemberg).

Förderanträge sind online über die Antragsplattform des BAFA ([www.bafa.de](http://www.bafa.de)) an eine in das Verfahren eingeschaltete Leitstelle (bspw. DIHK Service GmbH) zu richten. Jungunternehmen und Unternehmen in Schwierigkeiten müssen vor der Antragstellung ein kostenloses Informationsgespräch mit einem regionalen Ansprechpartner führen. Die IHKs sind Regionalpartner für ihre Mitgliedsunternehmen. Für Bestandsunternehmen ist ein solches Informationsgespräch mit einem Regionalpartner optional; die IHKs bieten dieses gleichwohl gerne an.

### **Landesprogramm „Coaching für kleine und mittlere Unternehmen“**

Das Land Baden-Württemberg fördert mit Unterstützung des ESF externe Coachingmaßnahmen für kleine und mittlere Unternehmen. Damit sollen die Unternehmen in der Bewältigung der wirtschaftsstrukturellen Veränderungen und in der Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit unterstützt werden. Gefördert werden Coachings in folgenden Themenfeldern: Innovationsvorhaben und Umstrukturierungen/Veränderungsprozesse (bspw. Ausweitung/Spezialisierung der Geschäftstätigkeit, Neuausrichtung oder Ergänzung der Finanzierungsstruktur), klimafreundliche Geschäftstätigkeit, Unternehmensübergaben, gelingende Ausbildung, Wachstumsorientierung frauengeführter Unternehmen und Fachkräftesicherung.

Antragsberechtigt sind kleine und mittlere Unternehmen (Vorjahresumsatz höchstens 50 Mio. Euro oder Vorjahresbilanzsumme höchstens 43 Mio. Euro und weniger als 250 Beschäftigte). Bei Vorhaben zur Wachstumsorientierung frauengeführter Unternehmen sind Unternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten antragsberechtigt. Bei Vorhaben im Rahmen der Fachkräftesicherung sind Unternehmen mit mindestens zehn und weniger als 250 Beschäftigten antragsberechtigt. Die Förderung erfolgt als Zuschuss zu den Beratungskosten. Die förderfähigen Ausgaben sind auf 600 Euro pro Personentag (mit acht Zeitstunden) festgesetzt. Der Zuschuss beträgt pauschal 300 Euro pro Personentag. Je Coaching werden bis zu 15 Personentage gefördert, der maximale Zuschuss pro Themenbereich liegt bei 4.500 Euro (15 Personentage). Eine mehrmalige Förderung ist möglich.

Anträge sind vor Beginn der Coachingmaßnahme unter Verwendung der Antragsformulare an die L-Bank zu richten. Das Coaching darf erst nach Vorliegen einer schriftlichen Förderzusage erfolgen. Antragsunterlagen und weitere Informationen sind im Internet abrufbar ([www.esf-bw.de](http://www.esf-bw.de)).

### **Förderung von Kurzberatungen**

Das Land Baden-Württemberg fördert kleine und mittlere Unternehmen durch verbilligte Kurzberatungen. Gefördert werden Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten und einem Vorjahresumsatz von höchstens 50 Mio. Euro bzw. mit einer Vorjahresbilanzsumme von höchstens 43 Mio. Euro. Zum Beratungsumfang gehören konzeptionelle Beratungen in wirtschaftlichen, finanziellen, technischen und organisatorischen Feldern der Unternehmensführung, Anpassung an neue Wettbewerbsbedingungen oder Themen wie Betriebswirtschaft, Energie, Umweltschutz und Vertrieb.

Koordiniert werden die verbilligten Kurzberatungen des Landes über das RKW Baden-Württemberg bzw. Fachverbände wie den Hotel- und Gaststättenverband oder den Einzelhandelsverband. Die meisten baden-württembergischen IHKs bieten Sprechtag mit dem RKW an. In kostenlosen Erstgesprächen werden die jeweilige betriebliche Situation besprochen, mögliche Handlungsfelder identifiziert und das weitere Vorgehen aufgezeigt. Für IHK-Mitgliedsbetriebe (mit einem Vorjahresumsatz von bis zu 5 Mio. Euro) gibt es unter bestimmten Voraussetzungen bei RKW-Beratungen durch eine IHK-Teilkostenübernahme eine zusätzliche Verbilligung.

Detaillierte Informationen zur Beratungsförderung und zu weiteren Förderprogrammen von Bund und Land erhalten Sie bei Ihrer IHK.

## 6 Absicherung gegen Unternehmenskrisen



Haben Sie ein Risikomanagementsystem aufgebaut und nutzen dieses für die Führung des Unternehmens, dann haben Sie Ihren Betrieb bereits deutlich krisenfester gemacht. Dennoch können Krisensituationen entstehen, die nicht absehbar waren. Bspw. können Sie gesundheitliche Schicksalsschläge treffen oder das Unternehmen aufgrund eines schweren Schadensfalls vorübergehend nicht produktionsfähig sein. Auch für diese Fälle sollten Sie Vorkehrungen treffen.

### Persönliche Absicherung

Selbständige, die ihren Beruf nicht mehr ausüben können, riskieren ihre persönliche Existenz und die ihrer Familie. Eine Erwerbs- oder Berufsunfähigkeitsversicherung ist daher sehr wichtig, entweder als Zusatz zu einer Kapital-, Risikolebens- oder Rentenversicherung oder aber in Form eines separaten Vertragsangebots der Versicherungsgesellschaften. Außerdem sollte geprüft werden, ob eine private Unfallversicherung sinnvoll ist. Im Unterschied zur gesetzlichen Unfallversicherung gilt diese im Beruf und in der Freizeit und deckt daher nicht nur Unfälle im Betrieb ab.

Viele Versicherungsgesellschaften bieten Versicherungen zur persönlichen Absicherung an. Hier lohnt es sich, die Leistungen zu vergleichen. Vom Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e. V. ([www.gdv.de](http://www.gdv.de)) gibt es hierzu Informationen.

### Betriebliche Versicherungen

Im unternehmerischen Alltag gibt es verschiedene Risiken. So manches Unternehmen ist schon an hohen Haftungsansprüchen Dritter, dem Ausfall wichtiger Maschinen, einem schadensbedingten Produktionsstillstand, einem Brand oder anderen Schadensfällen gescheitert. Allerdings sollten nur solche Risiken versichert werden, die auch tatsächlich die Existenz eines Unternehmens bedrohen können. Hierzu gehören bspw.:

- Feuerversicherung (für Feuerschäden und Schäden durch Lösch- und Aufräumarbeiten)
- Leitungswasserversicherung (für Schäden nach einem Rohrbruch)
- Betriebsunterbrechungsversicherung (für Schäden durch Produktionsstillstand)
- Betriebliche Haftpflichtversicherung
- Firmenrechtsschutzversicherung
- Einbruchdiebstahlversicherung
- Kreditversicherung (für Schäden aus Forderungsverlusten)

Je nach Unternehmen oder Branche kann es sinnvoll sein, bestimmte weitere Risiken abzusichern. Da nicht jede Versicherung sinnvoll ist und es auch häufig von Detailformulierungen in den Vertragsbestimmungen des Versicherers abhängt, ob ein Schaden gedeckt ist, sind neutrale Informationen, bspw. vom Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e. V. ([www.gdv.de](http://www.gdv.de)) oder einem spezialisierten Versicherungsberater, ratsam.

## Notfallplanung und Notfallkoffer

Unabhängig vom Alter sollte jeder Unternehmer einen Notfallplan haben. Denn vor einem Unfall oder einer schweren Krankheit, die zu einer Handlungsunfähigkeit des Inhabers für einen längeren Zeitraum führen können, oder einem plötzlichen Todesfall ist niemand geschützt. Bei einem solchen unvorhergesehenen Ausfall des Inhabers drohen eine Führungslosigkeit des Unternehmens und damit verbunden wirtschaftliche Schwierigkeiten, die bis zur Insolvenz führen können. Um den Geschäftsbetrieb bei einem plötzlichen Ausfall des Unternehmers aufrechterhalten zu können, sollten eine oder mehrere Personen auf eine zumindest vorübergehende Übernahme der Geschäftsleitung vorbereitet werden. Zu einem Notfallkoffer für die vorübergehende Weiterführung eines Unternehmens gehören folgende Unterlagen:

- Eine klare Regelung, wer welche Aufgaben zu übernehmen hat, um das Unternehmen entweder allein oder gemeinsam mit anderen Personen vorübergehend (etwa sechs Monate) zu leiten. Dies muss ausdrücklich mit diesen Personen besprochen werden.
- Bei Gesellschaften: eine gesellschaftsrechtliche Überprüfung, ob die geplante Interimslösung im bisherigen Gesellschaftsvertrag – egal ob Personen- oder Kapitalgesellschaft – berücksichtigt ist.
- Vollmachten für die temporäre Unternehmensleitung auch über den Tod des Inhabers hinaus. Dies sind je nach Rechtsform bspw. Handlungsvollmachten, Einzelvollmachten, Prokuren, General- und Vorsorgevollmachten, Bank- und Postvollmachten. Damit kann klar und rechtssicher geregelt werden, wer unter welchen Voraussetzungen welche Handlungen ausführen darf, sodass ein Missbrauch ausgeschlossen werden kann.
- Eine Übersicht aller für das Unternehmen relevanten Urkunden und Verträge im Original, bspw. Gesellschaftsverträge, Grundbuchunterlagen, behördliche Erlaubnisse, Bankunterlagen, Mietverträge, Lizenzen und Versicherungen.
- Schlüsselverzeichnisse, Zugangscodes und Kennzahlen bzw. -wörter.
- Informationen wie Kunden- und Lieferantenlisten sowie Bankverbindungen; Verzeichnis der für das Unternehmen tätigen Steuer- und Unternehmensberater, Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer und Ansprechpartner bei der Hausbank.



Dieser Notfallkoffer sollte jährlich auf seine Aktualität überprüft und angepasst werden. Sinnvoll ist eine Simulation des Ernstfalls, um etwaige Schwachstellen erkennen zu können. Wichtige Bestandteile von Notfallkoffer und Nachfolgeplanung sind:

### **Unternehmensbezogen**

- Güterstandsregelung (Zugewinn/Gütertrennung/Gütergemeinschaft)
- Erbfolgeregelung (gesetzliche Erbfolge/Testament/Erbvertrag)
- Gesellschaftsvertrag anpassen

### **Persönlich**

- Altersversorgung
- Lebensversicherung
- Absicherung der Familie
- General- und Vorsorgevollmacht
- Patientenverfügung

### **Notfallkoffer**

- Vertretungsregelung zur Funktionsfähigkeit des Unternehmens
- Handlungs- und Bankvollmachten
- Mündliche Absprachen aufzeichnen
- Schlüsselsatz sowie Schlüsselverzeichnis
- Versicherungsverzeichnis sowie Aufbewahrungsort der Dokumente
- Hinterlegung von Bankverbindungen, Firmenverträgen, Immobilienverzeichnis, Berater-, Lieferanten- und Kundenkontakten

Bei der IHK gibt es Broschüren und Merkblätter zur Notfallplanung und zum Notfallkoffer.

## 7 Maßnahmen zur Krisenüberwindung und Stabilisierung des Unternehmens



Trotz aller Anstrengungen kann eine Unternehmenskrise manchmal schneller entstehen als gedacht. Dann ist es wichtig, schnell zu reagieren und Lösungen zu finden. Hierzu ist es notwendig, die Problematik zu benennen sowie die Auslöser der Krise und den Iststand genau zu definieren. Es erfordert Mut, sich Fehler einzugestehen und diese schonungslos zu analysieren. Ein aktueller und umfassender Überblick über die wirtschaftliche Lage Ihres Unternehmens ist unbedingt erforderlich. Danach können Sie Maßnahmen zur Sicherung der wirtschaftlichen Tragfähigkeit Ihres Unternehmens einleiten.

Die Liquidität Ihres Unternehmens sollte unverzüglich gesichert und verbessert werden. Auch die Höhe der Privatentnahmen sollte überprüft werden. Diese müssen der Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens angepasst und möglicherweise auf die Absicherung der absolut notwendigen privaten Lebenshaltungskosten beschränkt werden. Sehr wichtig ist jedoch, dass der Krankenversicherungsschutz für Sie (und ggf. Ihre Familie) erhalten bleibt. Im Fall einer Unternehmenskrise ist folgendes Handlungsprogramm empfehlenswert:

1. Binden Sie Ihre Führungsmannschaft ein und bilden Sie ein Krisenteam.
2. Das Krisenteam analysiert die Situation, prüft Planungen und bereitet Gegenmaßnahmen vor.
3. Hinterfragen Sie Ihre komplette Planung. Prüfen Sie die Gewinn- und Verlustrechnung sowie die Liquiditätsplanung für das aktuelle Jahr und die Folgejahre. Auch die Auswirkungen auf die Kapitalstruktur sowie die Verschuldungsquote gehören auf den Prüfstand.
4. Entwickeln Sie, falls notwendig mit externen Experten, verschiedene Szenarien und prüfen Sie diese bezüglich ihrer Auswirkungen. Erstellen Sie Fortführungskonzepte und leiten Sie Maßnahmen zum Turnaround ein.
5. Beziehen Sie Ihre Bank und Warenkreditversicherer, Sozialversicherungspartner und weitere Gläubiger mit ein. Vereinbaren Sie Stillhalteabkommen und nutzen Sie alternative Finanzierungsinstrumente zur Überbrückung der Liquiditätskrise.

Unterschieden wird zwischen kurzfristigen sowie mittel- und langfristigen Maßnahmen zur Unternehmenssicherung. Erstellen Sie hierzu Ihren Prioritäten- und Zeitplan.

## 7.1 Kurzfristige Maßnahmen

---

### **Ausstehende Forderungen eintreiben**

Außenstände können zu einem Liquiditätsengpass führen. Möglicherweise sind Sie aus Sorge, einen guten Kunden zu verlieren, sehr zurückhaltend und schieben die Aufforderung zum Rechnungsausgleich unangemessen lange vor sich her. Nur ein zahlender Kunde ist ein guter Kunde. Führen Sie ein funktionierendes Mahnwesen ein und treiben Sie ausstehende Forderungen selbst ein oder beauftragen Sie ein Inkassounternehmen damit. Es sollte auch geprüft werden, ob eine sinnvolle Möglichkeit besteht, Forderungen an eine Factoring-Gesellschaft zu verkaufen. Beim Bundesverband Deutscher Inkasso-Unternehmen e. V. ([www.inkasso.de](http://www.inkasso.de)) sowie beim Deutschen Factoring-Verband e. V. ([www.factoring.de](http://www.factoring.de)) oder beim BFM Bundesverband Factoring für den Mittelstand e. V. ([www.bundesverband-factoring.de](http://www.bundesverband-factoring.de)) erhalten Sie Informationen über seriöse Anbieter. Sie sollten darüber hinaus überlegen, ob Sie Ihr Geschäftsmodell ändern können, um bei Ihren Kunden, bspw. je nach Projektfortschritt, Abschlagszahlungen durchsetzen zu können.

### **Vereinbarungen mit Lieferanten**

Besprechen Sie die Situation offen mit Ihren Lieferanten und verhandeln Sie über Zahlungsvereinbarungen oder Stillhalteabkommen.

### **Lagerbestand reduzieren/Liquiditätsreserven anheben**

Überprüfen Sie Ihre Lagerbestände. Durch den schnellen Abverkauf eines großen Lagerbestands kann die Kapitalbindung reduziert werden. Dies kann auch für nicht ausgelastete Maschinen gelten, sofern diese nicht unbedingt zur Aufrechterhaltung des Betriebs notwendig sind.

### **Offenes Gespräch mit der Hausbank**

Für Unternehmer sind eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und ein regelmäßiger Kontakt mit der Hausbank unerlässlich. Informieren Sie Ihre Bank über die Gefahr einer Krise oder – wenn diese bereits eingetreten ist – über die gegenwärtige Situation. Sprechen Sie offen über die Ursachen und unterbreiten Sie der Bank Ihre Lösungsvorschläge. Hierzu empfiehlt sich die Erstellung einer Rentabilitätsvorschau mit einem Fortführungskonzept (ggf. mithilfe-

fe eines Steuer- und/oder Unternehmensberaters). Signalisieren Sie der Bank, dass Sie bereits eine Planung haben, wie sich die Umsetzung Ihrer geplanten Maßnahmen zur Krisenbewältigung auf Ihre Ertragslage auswirken soll.

## TIPP

Ist Ihr Unternehmen in einer Krisensituation, wechseln unter Umständen die Ansprechpartner bei Ihrer Hausbank. Nicht mehr Ihr Kundenberater ist entscheidend, sondern die sogenannte Intensivbetreuung, die sich um ausfallgefährdete Kredite kümmert. Das Bankgespräch ist Chefsache, Sie können es nicht delegieren. Falls Sie mehrere Banken haben, sollten Sie alle gleichbehandeln und mit den notwendigen Informationen versorgen.

Auch die Kommunikation mit den Kreditversicherern Ihrer Lieferanten ist in einer Liquiditätskrise entscheidend. Werden Kreditversicherer nicht rechtzeitig eingebunden, reduzieren diese ggf. ihre eigenen Risiken. Dies kann zur Folge haben, dass Ihr Zulieferer Vorkasse verlangt oder Sie überhaupt nicht mehr beliefert.

### Liquiditätsverbesserung durch Umfinanzierung und Förderprogramme

Erörtern Sie mit Ihrer Bank die Möglichkeiten zur Restrukturierung Ihrer Verbindlichkeiten, z. B. durch Umfinanzierung eines (teueren) Kontokorrentkredits. Bei bereits bestehenden Darlehen sollte über Tilgungsstreckungen oder Zinsreduzierungen verhandelt werden.

Von der L-Bank Baden-Württemberg ([www.l-bank.de](http://www.l-bank.de)) gibt es mit dem Liquiditätskredit ein Förderprogramm für betriebliche Konsolidierungen (u. a. zusätzlicher Betriebsmittelbedarf zur Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit, kurzfristige Umschuldungen aus dem Kontokorrent oder Ablösung fälliger Lieferantenverbindlichkeiten) bzw. für wachstumsbedingten zusätzlichen Betriebsmittelbedarf (z. B. Aufstockung des Warenlagers, Ausweitung der Debitoren oder Aufrechterhaltung der Skontierfähigkeit). Ein wichtiger Partner für Bürgschaften zur Verbürgung von Hausbankkrediten oder Förderdarlehen ist die Bürgschaftsbank Baden-Württemberg ([www.buergschaftsbank.de](http://www.buergschaftsbank.de)).

## TIPP

Ihre IHK informiert Sie über die Förderprogramme von Bund und Land; hierzu gibt es von den IHKs bspw. die Broschüre „Finanzielle Gewerbeförderung im Land Baden-Württemberg“.

## **Arbeitsrechtliche und –organisatorische Maßnahmen**

Eine Reduzierung der Personalkosten kann ein weiteres wichtiges Instrument sein. Mitunter haben Ihre Mitarbeiter Zeitkonten, die abgebaut werden können. Binden Sie dabei – sofern vorhanden – den Betriebsrat mit ein und streben Sie einvernehmliche Lösungen an. Auch die Anordnung von Urlaub kann ein Mittel sein, um Auftragsschwankungen abzufedern. Darüber hinaus stehen im gegenseitigen Einvernehmen Gehaltsreduzierungen und der Widerruf freiwilliger Leistungen als Instrumente zur Verfügung. Sind die innerbetrieblichen Möglichkeiten erschöpft, kann auch Kurzarbeit nötig werden. Damit vermeiden Sie Entlassungen. Kurzarbeit ist bei der Agentur für Arbeit zu beantragen.

## **Kurzarbeitergeld**

Wenn Betriebe aus wirtschaftlichen Gründen oder aufgrund eines unabwendbaren Ereignisses die Arbeitszeit vorübergehend verringern und Kurzarbeit anzeigen, zahlt die Agentur für Arbeit bei Vorliegen der gesetzlichen Voraussetzungen Kurzarbeitergeld. Mit dem sogenannten konjunkturellen Kurzarbeitergeld sollen bei vorübergehendem Arbeitsausfall die Weiterbeschäftigung der Arbeitnehmer ermöglicht und Entlassungen vermieden werden.

### **Anspruch auf Kurzarbeitergeld haben Arbeitnehmer, wenn**

- in einem Betrieb ein erheblicher Arbeitsausfall mit Entgeltausfall vorliegt;
- in dem betroffenen Betrieb mindestens ein Arbeitnehmer beschäftigt ist;
- die geforderten persönlichen Anspruchsvoraussetzungen vorliegen (vor allem eine ungekündigte versicherungspflichtige Beschäftigung);
- der Arbeitsausfall der Agentur für Arbeit vom Betrieb unverzüglich schriftlich angezeigt wird.

### **Die Voraussetzungen für einen erheblichen Arbeitsausfall sind erfüllt, wenn**

- er auf wirtschaftlichen Gründen, insbesondere einer schlechten Konjunkturlage oder einem unabwendbaren Ereignis beruht;
- er vorübergehend ist;
- er nicht vermeidbar ist;
- in dem betroffenen Betrieb im Anspruchszeitraum (Kalendermonat) mindestens ein Drittel der Beschäftigten wegen des Arbeitsausfalls ein um mehr als zehn Prozent vermindertes Entgelt erzielt.

Ein Arbeitsausfall ist vorübergehend, wenn mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit innerhalb der Bezugsdauer wieder mit dem Übergang zur Vollarbeit gerechnet werden kann. Als vermeidbar gilt z. B. ein Arbeitsausfall, der überwiegend branchenüblich, betriebsüblich oder saisonbedingt ist oder ausschließlich auf betriebsorganisatorischen Gründen beruht, durch bezahlten Erholungsurlaub verhindert werden kann oder durch Nutzung von im Betrieb zulässigen Arbeitszeitschwankungen vermieden werden kann.

Die Bezugsdauer von Kurzarbeitergeld wurde am Jahresanfang 2016 auf zwölf Monate verlängert. Eine darüber hinausgehende Verlängerung ist durch Rechtsverordnung möglich. Die Kurzarbeiter erhalten 60 Prozent des ausgefallenen pauschalierten Nettoentgelts. Lebt mindestens ein Kind mit im Haushalt, erhöht es sich auf 67 Prozent. Anträge auf Kurzarbeitergeld sind innerhalb einer Ausschlussfrist von drei Monaten bei der zuständigen Agentur für Arbeit einzureichen. Die Frist beginnt mit Ablauf des Kalendermonats, in dem die Tage liegen, für die Kurzarbeitergeld beantragt wird.

## 7.2 Mittel- und langfristige Maßnahmen

---

### Leistungsangebot aktualisieren

Ihre Geschäftsidee/Ihre Produkte/Ihre Dienstleistung sind kundenorientiert und Interesse weckend darzustellen. Wer auffallen will, muss sich aus der Masse hervorheben. Der Kundennutzen ist herauszustellen und deutlich zu beschreiben. Berücksichtigen Sie die aktuellen Marktgegebenheiten und -veränderungen.

### Betriebliche Kosten reduzieren

Die Betriebskosten sollten regelmäßig überprüft werden. Wechsel von Sachversicherungen (eventueller Bonus durch mehrere Verträge beachten), eine Kundenkarte bei einer Tankstelle, Vertragsänderungen der Kommunikationsmittel, eine Ersparnis bei den Energiekosten und eine Änderung der Leasingverträge sind nur einige Möglichkeiten, die Kosten zu reduzieren. Entzerren Sie die Fälligkeiten der Verbindlichkeiten, z. B. durch unterschiedliche Abbuchungstermine.

Kündigen Sie – wenn möglich – Verträge und gestalten Sie diese nach Ihren Bedürfnissen neu. Bei Änderungen von Versicherungsverträgen ist jedoch auf Art und Höhe des Versicherungsschutzes zu achten. Auch im Vertrieb lassen sich Kosten einsparen. Kooperationen mit anderen Firmen, die Einbindung von erfolgsabhängig bezahlten Vertriebsorganisationen oder Handelsvertretern sind entsprechende Möglichkeiten.

## **Rentabilitätsvorschau erstellen**

Oftmals fehlt der Überblick über Umsatz, Kosten und Ergebnis des Unternehmens. Planen Sie für die beiden nächsten Geschäftsjahre Ihre Umsatzgrößen und die voraussichtlichen Betriebskosten. Durch den Aufbau eines monatlichen Controllings (Vergleich der Soll- und Istzahlen) können Sie bei Abweichungen schneller reagieren und entsprechende Maßnahmen einleiten.

## **Marketingplan ausarbeiten**

Marketingmaßnahmen müssen gut durchdacht und vor allem der Zielgruppe entsprechend ausgerichtet sein. Und auch hier gilt: „Wer auffallen will, muss sich aus der Masse hervorheben.“ Erarbeiten Sie eine Werbestrategie und setzen Sie dafür ein Budget fest. Prüfen Sie, ob Ihre Website im Internet gut auffindbar ist. Entwickeln Sie ein zielgerichtetes, langfristig angelegtes Marketingkonzept.

## **Netzwerke aufbauen**

Nicht nur Fachverbände und Institutionen liefern Informationen und wichtige Kontakte. Recherchieren Sie, welche Verbände oder Netzwerke Ihrem Erfolg dienlich sein können. Fragen Sie Ihre IHK nach Kontaktdaten und beteiligen Sie sich bspw. an IHK-Arbeitskreisen. In vielen Regionen haben sich Unternehmer zu Interessengemeinschaften und Netzwerken zusammengeschlossen. Diese können branchenspezifisch sein, aber auch als Kooperation für branchenübergreifende Kontakte dienen. Bauen Sie sich ein eigenes Netzwerk in Ihrem Geschäftsumfeld auf. Auch Seminare, Kongresse und Messen sind eine günstige Plattform zur Herstellung von Kontakten.

## **Weiterbildung vorantreiben**

Der schnelle und ständige Wandel auf den Märkten und in der Technik erfordert neues Wissen und neue Fertigkeiten. Sie sollten lebenslanges Lernen zum Prinzip für sich selbst und für Ihre Mitarbeiter machen. Lernen dient dabei nicht allein der Leistungssteigerung. Es führt auch zu mehr Kompetenz und Verantwortung und erhöht so die Eigenmotivation Ihrer Mitarbeiter. Zum Aufbau und zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit ist es daher für Sie unverzichtbar, zukünftige Anforderungen für die Beschäftigten zu analysieren und Entwicklungsmaßnahmen anzubieten.

## **Qualitätsmanagement einführen**

Mit einem Qualitätsmanagement schaffen Sie ein strategisches Führungsinstrument und bündeln Managementansätze wie Organisations- und Personalentwicklung, Wissensbilanzen, Risikomanagement und interne Kommunikation. Durch die systemische, ganzheitliche Betrachtung rücken gerade die abteilungsübergreifenden Themen- und Problemfelder wie Zusammenarbeit, Kommunikation, Marketing etc. in den Mittelpunkt und bieten Ihnen ein Instrumentarium für die Entwicklung und Verbesserung Ihrer Organisation.

## **Standort überprüfen**

Überprüfen Sie, ob es notwendig ist, am gegenwärtigen Standort festzuhalten. Neue Räumlichkeiten oder – wenn möglich – eine Mietreduzierung bezüglich der jetzigen Geschäftsräume können Liquidität schaffen.

## **Personalkosten reduzieren**

Informieren Sie Ihre Mitarbeiter über die aktuelle Situation und sichern Sie sich ihre Unterstützung. Damit kann Gerüchten vorgebeugt werden und Unsicherheiten lassen sich aus dem Weg räumen. Befürchtungen und Ängste der Belegschaft führen häufig zum Boykott von Sanierungsmaßnahmen. Ursache hierfür sind meist Informationsdefizite. Klären Sie, ob die Belegschaft dazu bereit ist, Maßnahmen zur Reduzierung der Personalkosten mitzutragen.

## **Kundenbindung intensivieren**

Erstellen Sie eine Liste Ihrer bestehenden Kunden und filtern Sie Ihre wichtigsten Kunden heraus. Es ist einfacher, einen zufriedenen Kunden zu behalten, als sich nicht um ihn zu kümmern und an die Konkurrenz zu verlieren. Pflegen Sie Ihre Kundenkontakte und überzeugen Sie durch Zuverlässigkeit sowie eine auffallende und außergewöhnliche Dienstleistung.

Ein Kundenbefragungsbogen erleichtert die Marktanalyse. Häufig werden Kundenwünsche, Änderungen des Bedarfs und Veränderungen des Markts nicht beobachtet und zu spät erkannt. Wer die Wünsche der Zielgruppe ignoriert, wird den Kunden an die Konkurrenz verlieren. Ermitteln Sie bei Ihren Kunden, ob Ihre Dienstleistung/Ihr Produkt noch zeitgemäß sind.



Der Kontakt zum Kunden spielt eine große Rolle; dabei entstehen sowohl Erfolgs- als auch Konfliktpotenziale. Nutzen Sie Beschwerden als Chance, um Hinweise und Informationen zu bekommen, und stärken Sie die Kundenbindung durch eine optimale Bearbeitung. Schulen Sie Ihre Mitarbeiter im Umgang mit Kunden. Der Kunde und die Lösung des Problems sind in den Mittelpunkt zu stellen. Ein erfolgreiches Beschwerdemanagement bietet die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Ihren Kunden.

## **Social-Media-Plattformen nutzen**

Soziale Netzwerke als Kommunikationsmittel können den Bekanntheitsgrad effektiv erhöhen und die Kundenbindung stärken. Doch der Erfolg kommt nicht von alleine. Die Aktivität in den sozialen Netzwerken erfordert Zeit und kreative Ideen. Mit der richtigen Strategie können Sie von den verschiedenen Internetplattformen profitieren. Hier sind drei Tipps, wie Sie erfolgreich ins Social Web starten können.

### ▪ **Zielgruppe definieren**

Zuerst müssen Sie sich klarmachen, welche Zielgruppe Sie ansprechen wollen. Denn die verschiedenen Social Networks wie Facebook, Google+, Xing, LinkedIn und Twitter haben unterschiedliche User mit differenzierten Erwartungen, Interessen und Bedürfnissen. Nicht jeder Social-Media-Kanal ist für jede Zielgruppe sinnvoll.

### ▪ **Themen**

Neben der Zielgruppe sollten Sie Themen definieren, um die einzelnen Social-Media-Kanäle kontinuierlich mit Inhalten beliefern zu können. Kreative und relevante Inhalte sind wichtig, um den Usern einen Mehrwert zu bieten. Das eigene Angebot, News sowie Informationen über das Unternehmen gehören zum Standard. Dies kann durch originelle Wettbewerbe, Umfragen oder Videos ergänzt werden.

### ▪ **Dialog**

Das Social Web eröffnet die Möglichkeit des direkten Dialogs mit der Zielgruppe. Dabei geht es nicht um Werbefloskeln, sondern um den unmittelbaren Austausch. Feedback, die Interessen und Erwartungen der User sollten im Vordergrund stehen. Ein authentischer Dialog auf Augenhöhe ist essenziell, um mit Social Media erfolgreich sein zu können.

## Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations intensivieren

„Der Köder muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler.“ Diese Volksweisheit lässt sich auf gute Pressearbeit anwenden. Eine erfolgreiche Pressemitteilung sollte in erster Linie für den Journalisten und den Leser der Zeitung interessant sein. Eine gute Pressemitteilung ist damit keine Werbung, sondern liefert eine Nachricht. Ein „Tag der offenen Tür“, die Akquisition eines großen Projekts oder ein Neubau sind Nachrichten, welche die Öffentlichkeit interessieren.

Die Pressearbeit richtet sich zum einen an das regionale Umfeld (u. a. regionale Tageszeitungen), zum anderen aber auch an die Fachpresse, die Ihre Kundenbranche direkt anspricht. In nahezu allen Branchen gibt es Fachmagazine, die sich für innovative Produkte, neue Dienstleistungs Ideen bzw. Servicekonzepte oder Marktinformationen interessieren. Eine solche Fachpressearbeit unterstützt den klassischen Vertrieb Ihres Unternehmens. Als Unternehmer kann man diese Pressearbeit selbst organisieren. Es ist aber auch möglich, PR-Agenturen einzuschalten.

Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) hat eine Publikation zur zeitgemäßen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit herausgegeben. Im Bestellshop ([www.dihk-verlag.de](http://www.dihk-verlag.de)) können Sie die Broschüre „Praxisleitfaden für zeitgemäße Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“ bestellen.

## Frisches Kapital zuführen

Ist die akute Krise überstanden, sollte die Finanzierungsstruktur kritisch geprüft und ggf. angepasst werden. Ein neuer Partner kann mit Kapital zur erforderlichen Liquidität verhelfen. Versuchen Sie, eine stille oder direkte Beteiligung zu gewinnen. Der Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften e. V. bietet im Internet ([www.bvkap.de](http://www.bvkap.de)) eine Suchmaschine für Beteiligungsgesellschaften, die Kapital suchende Unternehmen bei der Identifikation potenzieller Kapitalgeber und der anschließenden Kontaktaufnahme unterstützt. Auch die MBG Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Baden-Württemberg ([www.mbg.de](http://www.mbg.de)) kann eine Kapitalbeteiligung übernehmen. In verschiedenen Regionen gibt es außerdem regionale Beteiligungsfonds. Ihre IHK informiert Sie über regionale Netzwerke und die jeweiligen Ansprechpartner.

## 8 Grundsätze erfolgreicher Unternehmensfinanzierung



Die Finanzierung des Unternehmens und der professionelle Umgang mit Banken sind wesentliche Punkte zur Krisenvermeidung und -überwindung. Die folgenden Ausführungen geben Hinweise zum Aufbau einer soliden Unternehmensfinanzierung.

### Finanzierungsfehler vermeiden

Die eigenen Mittel reichen zur Finanzierung des Unternehmens oft nicht aus. Deshalb wird häufig entsprechendes Fremdkapital benötigt. Zur Vermeidung von Finanzierungsfehlern sollten folgende Grundsätze beachtet werden:

- Das Anlagevermögen (z. B. Maschinen, Gebäude) sowie das dauernd gebundene Umlaufvermögen („eiserner Bestand“) sollten durch Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital gedeckt werden.
- Das restliche Umlaufvermögen (z. B. Betriebsmittel, Wareneinkauf) kann mit kurzfristigem Fremdkapital finanziert werden. Dafür ist der Kontokorrentkredit gebräuchlich.

### Kontokorrentkredit

Der Kontokorrentkredit dient der Finanzierung des laufenden Zahlungsverkehrs und des Betriebsmittelbedarfs. Er ist in der Regel unverzichtbar und sollte ausreichend bemessen sein. Bis zur vereinbarten Kredithöhe können Sie hierüber frei verfügen. Der Kontokorrentkredit sollte aber nur als kurzfristiges Finanzierungsinstrument eingesetzt werden, da er verhältnismäßig teuer ist.

### Lieferantenkredit

Für die Warenfinanzierung können Sie einen Lieferantenkredit in Anspruch nehmen. Dieser entsteht dadurch, dass Sie eine Ware nicht bei Erhalt, sondern erst später bezahlen. Der Lieferant räumt Ihnen ein Zahlungsziel ein, bspw. in 30 Tagen. Sie sollten jedoch darauf achten, dass Sie den Lieferantenkredit möglichst nur so lange in Anspruch nehmen, wie Sie Skonti oder Boni gewährt bekommen. Auf das Jahr gesehen kann die Ausnutzung von Boni und Skonti – je nach Branche – eine beträchtliche Einsparung ermöglichen.

## Das Gespräch mit dem Kreditinstitut

Für die Beantragung von Hausbankkrediten oder öffentlichen Finanzierungshilfen benötigen Sie ein fundiertes Konzept (Businessplan). Genauso wichtig ist, dass Sie Ihr Konzept auch überzeugend präsentieren. Folgende Punkte sollten Sie bei den Gesprächen mit den Kreditinstituten beachten:

- Häufig ist nicht Ihr Gesprächspartner derjenige, der über eine Kreditvergabe entscheidet. Je nach den internen Richtlinien und der Kredithöhe entscheiden mehrere Personen zusammen über den Kredit.
- Durch offene Gespräche bauen Sie Vertrauen auf. Sprechen Sie deshalb auch kritische Punkte Ihres Vorhabens an. Das Kreditinstitut stellt diese früher oder später sowieso fest. Dann könnte das Vertrauensverhältnis aber schon beschädigt sein.
- Sprechen Sie möglichst früh bei Ihrem Kreditinstitut vor. Gut vorbereitete und aussagefähige Unterlagen bringen Ihnen bei den Verhandlungen Pluspunkte ein und verkürzen die Bearbeitungszeit vom Kreditantrag bis zur Kreditzusage.
- Selbst die Initiative ergreifen: Der Akteur ist zumeist im Vorteil.
- Gründliche Vorbereitung: Der erste Eindruck prägt den Verlauf.
- Angemessener Gesprächsrahmen: Terminabsprache und -treue.
- Selbstbewusst auftreten, dabei aber realistisch bleiben.
- Verhandeln: Verhandlungsgeschick zeichnet einen umsichtigen Unternehmer aus.
- Berater hinzuziehen: Ihr Steuer- oder Unternehmensberater ist hier gefordert.
- Einladung zur Betriebsbesichtigung: Die Hausbank benötigt den Eindruck vor Ort, um sich ein klares Bild verschaffen zu können.
- Protokoll erstellen, damit alle Beteiligten den gleichen Kenntnisstand haben.

## Kreditprüfung

Ihre Bank oder Sparkasse, bei der Sie einen Kredit beantragen, wird Ihren Kreditwunsch zunächst unter folgenden Aspekten prüfen:

- Persönliche Verhältnisse, Kreditwürdigkeit des Kreditnehmers?
- Realisierbarkeit der Umsatz- und Ertragserwartung?
- Höhe des Eigenkapitals?
- Bisherige Kontoführung (Geldbewegungen, Zahlungsweise etc.)?

## Sicherheiten

Hausbankkredite oder Förderdarlehen sind banküblich abzusichern. Folgende Sicherheiten sind möglich:

- Hypotheken, Grundschulden, Wertpapiere, Lebensversicherungen (mit entsprechendem Rückkaufswert)
- Sicherungsübereignung der angeschafften Gegenstände (Maschinen, Einrichtungen und Warenbestände); diese müssen allerdings durch Ihre Bank bewertet werden, was in der Praxis zu erheblichen Abschlägen gegenüber den Anschaffungswerten führen kann.

Ihre Bank wird bei einer Kreditvergabe be- und verwertbare Sicherheiten verlangen. Bereiten Sie sich entsprechend darauf vor. Welche Sicherheiten können und wollen Sie aus dem privaten Bereich einbringen, welche Sicherheiten können aus dem Vermögen des Unternehmens zur Verfügung gestellt werden? Machen Sie sich auch Gedanken über den Wert dieser Sicherheiten. Hierbei können Sie Ihr Steuerberater oder Sachverständige unterstützen. Sollten die Sicherheiten für die geplante Kredithöhe nicht ausreichen, können über die Hausbank Bürgschaften der Bürgschaftsbank Baden-Württemberg (bis maximal 1,25 Mio. Euro) bzw. der L-Bank (zwischen 1,25 Mio. Euro und 5 Mio. Euro) beantragt werden.

## Kosten eines Kredits

Vor Abschluss eines Kreditvertrags sollten Sie die Kreditnebenkosten prüfen. Hierzu benötigen Sie Informationen über den Zins- und Auszahlungssatz, die Laufzeit sowie die Anzahl und Fälligkeit der Raten. Außerdem sollten Sie sich über die Höhe von Bereitstellungszinsen, Kreditprovisionen und Bearbeitungsgebühren informieren.

## Was tun bei einer Kreditabsage?

- Fragen Sie zunächst nach dem Grund für die Ablehnung. Gab es Zweifel an Ihrer Unternehmerqualifikation, an den wirtschaftlichen Verhältnissen, an der Branchenprognose oder waren die Sicherheiten nicht ausreichend?
- Überdenken Sie Ihren Finanzierungswunsch. Arbeiten Sie Ihre neuen Erkenntnisse ein und versuchen Sie, Zweifel bei der Bank auszuräumen.
- Verhandeln Sie ggf. mit anderen Banken. Häufig spielen subjektive Faktoren eine wesentliche Rolle bei einer Kreditentscheidung. Vielleicht hat das in Ihrem Fall den Ausschlag gegeben.

## Alternative Finanzierungsinstrumente

Die nachfolgend aufgeführten Finanzierungsformen sind auch für kleine und mittlere Unternehmen geeignet. Vor ihrer Inanspruchnahme ist jedoch eine gründliche Beratung empfehlenswert. In jedem Unternehmen sind individuelle Besonderheiten zu beachten. Die geplanten Maßnahmen müssen daher auf die betriebliche Situation abgestimmt werden.

### ▪ Factoring

Factoring ist der Verkauf von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen an eine Factoring-Gesellschaft (Factor). Dies verschafft dem verkaufenden Unternehmen sofort Liquidität, da der Factor die Rechnungssumme mit einem vereinbarten Sicherheitsabschlag überweist. Der Rest wandert auf ein Sperrkonto. Sobald die Forderung bezahlt ist, erhält der Factoring-Kunde den verbleibenden Betrag abzüglich der vereinbarten Factoring-Kosten. Der Aufwand für das Debitorenmanagement und das Risiko eines Forderungsausfalls können damit auf die Factoring-Gesellschaft verlagert werden.

Durch den Verkauf der Außenstände und deren sofortige Bezahlung erhöht sich die Liquidität; damit steigt die finanzielle Flexibilität. Dies kann bspw. zum Abbau von Verbindlichkeiten genutzt werden. Daneben bietet das Factoring noch weitere Vorteile: Durch die Zahlung des Factors hat das Unternehmen rasch Geldmittel zur Verfügung, die es für Preisnachlässe bei den Lieferanten bei Sofortzahlung nutzen kann. Wenn über den Factor das gesamte Rechnungs- und Mahnwesen abgewickelt wird, kann sich das Unternehmen stärker auf sein Kerngeschäft konzentrieren.

### ▪ Leasing

Leasing ist eine häufig genutzte Finanzierungsalternative, bei der Sie Investitionsgüter mieten und nach Ende der Vertragslaufzeit an den Leasinggeber zurückgeben oder zum Restkaufpreis übernehmen können. Unterschieden wird zwischen dem Leasing von beweglichen Investitionsgütern (z. B. Büromaschinen, Betriebseinrichtungen, Maschinen) und dem Leasing von Immobilien. Vorteile der Leasingfinanzierung sind die Schonung des Eigenkapitals, Liquiditätsentlastung und nutzungskonforme Laufzeit. Leasinggesellschaften stellen in der Regel die gleichen Bonitätsanforderungen an ihre Kunden wie Kreditinstitute.

Ein Wirtschaftsgut zu leasen bedeutet, es gegen eine gewisse Gebühr für eine feste Zeitdauer im eigenen Unternehmen nutzen zu können. Es erfolgt kein Kauf und damit auch keine Aktivierung im Anlagevermögen der Bilanz. Damit wird die Eigenkapitalquote nicht geschmälert, was sich positiv auf die Ratingnote auswirkt. Die Leasingraten bleiben während der gesamten Laufzeit gleich, lassen sich also fest im Liquiditätsplan einkalkulieren. Die Leasingraten gelten als Betriebsaufwand und können steuerlich abgesetzt werden.

### ▪ Mezzanine-Kapital

Mezzanine-Kapital ist eine Mischform von Eigenkapital und Fremdkapital und wird zumeist in Form von Nachrangdarlehen, stillen Beteiligungen oder Genussrechten zur Verfügung gestellt. Typische Kapitalgeber sind Banken, Beteiligungsgesellschaften, Private-Equity-Gesellschaften oder private Investoren. Bei der vertraglichen Gestaltung sollten Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer hinzugezogen werden. Mezzanine-Kapital führt wegen des voll haftenden Charakters in der Regel zu einer Stärkung der Eigenkapitalbasis. Die Eigenkapitalausstattung eines Unternehmens ist eine wichtige Kennzahl im Rahmen von Ratingverfahren der Kreditinstitute zur Beurteilung der Bonität. Je höher die Eigenkapitalquote, desto besser ist das Ratingergebnis, von dem schließlich weitere Kreditentscheidungen bzw. die Kreditkonditionen abhängen.

### ▪ Beteiligungskapital

Bei der Finanzierung über Beteiligungskapital wird einem Unternehmen zusätzliches Eigenkapital von Investoren oder bisherigen Eigentümern zugeführt. Dies verbessert die Eigenkapitalausstattung und erweitert den Finanzierungsrahmen für Investitionen. Die Vorbereitung einer Kapitalbeteiligung erfordert meist einen mehrmonatigen Zeitraum. Als Grundlage wird ein sorgfältig ausgearbeiteter Businessplan benötigt.

Bei einer direkten (offenen) Beteiligung beteiligt sich der Eigenkapitalgeber am Stammkapital (GmbH) oder Grundkapital (AG) der Gesellschaft. Der Investor erwirbt Unternehmensanteile und partizipiert am künftigen Wertzuwachs und Gewinnausschüttungen. Die Rendite des Kapitalgebers ergibt sich in der Regel am Ende der Investitionsphase durch die Veräußerung der Beteiligung. Bei einer stillen Beteiligung tritt der Investor nach außen hin nicht als Gesellschafter auf. Der Kapitalgeber gibt ein Darlehen an die Gesellschaft, das nicht besichert werden muss und mit einer Rangrücktrittserklärung versehen ist. Dadurch erhält das Darlehen Eigenkapitalcharakter. Während der Laufzeit der Beteiligung werden ein fester Zinssatz und in der Regel zusätzlich eine erfolgsabhängige Verzinsung gezahlt.

Beteiligungskapital kann bspw. eingesetzt werden in der Frühphasenfinanzierung (Seed- & Start-up-Phase), zur Expansions- und Wachstumsfinanzierung oder für besondere Anlässe wie Unternehmensübernahmen (MBO, MBI) bzw. Unternehmensrestrukturierung oder -sanie- rung. Typische Eigenkapitalgeber sind Business Angels, Venture-Capital-Gesellschaften und öffentliche Investoren (bspw. Mittelständische Beteiligungsgesellschaft).

Bei der IHK gibt es zum Thema Kreditgespräche und Finanzierung den Leitfaden „Kreditverhandlungen erfolgreich führen“ sowie Informationen und Merkblätter zu Finanzierungsalternativen.

## 9 Das Insolvenzverfahren als Rettungsanker – wie das?



Wenn alle Bemühungen, das Unternehmen zu stabilisieren und abzusichern, nicht geholfen haben, ist der Weg der Krisenbewältigung noch nicht zu Ende. Es gibt dann noch eine Möglichkeit, das Unternehmen zu sanieren und neu aufgestellt in die Zukunft zu gehen: das Insolvenzverfahren – ein Instrument, welches bei vielen Unternehmern in seiner Anwendung nicht bekannt ist.

Die Insolvenz wird in unserem Kulturkreis häufig als Ausdruck des größtmöglichen unternehmerischen Scheiterns angesehen – oder als ein Instrument, zu dem nur Betrüger greifen, um ihre Schulden loszuwerden. Entsprechend negativ belegt ist das Insolvenzverfahren. Viele Unternehmer versuchen daher mit allen Mitteln, die Insolvenz auch dann noch zu vermeiden, wenn sie längst nicht mehr vermeidbar ist. Aber dadurch machen sie die Situation für sich selbst, ihre Familien und ihre Geschäftspartner nur noch schlimmer.

Tatsächlich bietet ein Insolvenzverfahren Chancen. Rechtzeitig eingeleitet, besteht die Möglichkeit, das Unternehmen durch die Insolvenz zu sanieren und einen Neuanfang zu starten, der unbelastet ist von Altverbindlichkeiten. Der Unternehmer selbst erhält die Chance,

- (weitere) Strafbarkeit zu vermeiden;
- von seinen Schulden befreit zu werden;
- dem psychischen Druck einer aussichtslosen Situation zu entkommen.

### Was ist ein Insolvenzverfahren?

Ein Insolvenzverfahren ist ein geordnetes gerichtliches Verfahren zur bestmöglichen Verwertung des Vermögens eines Schuldners oder eines Unternehmens, das seine Schulden nicht mehr bezahlen kann. Bestmögliche Verwertung bedeutet, dass das Unternehmen nach Möglichkeit erhalten, fortgeführt und als Ganzes verkauft werden soll. Hierdurch kann nämlich viel mehr Erlöst werden, als wenn einzelne Maschinen, Fahrzeuge, Lagerbestände, Gebäude etc. verkauft werden und von den Erlösen zunächst nicht nur hohe Provisionen, z. B. für Makler, Auktionatoren etc., sondern auch höhere Stilllegungskosten sowie ausstehende Löhne und Mieten bezahlt werden müssen.

Im Insolvenzverfahren werden alle Gläubiger gleichbehandelt. Kein Gläubiger darf selbst die Zwangsvollstreckung betreiben und dadurch dem insolventen Unternehmen zum Schaden aller übrigen Gläubiger überlebensnotwendige Gegenstände oder Werte entziehen. Anstelle der Gläubiger handelt nun der gerichtlich bestellte Insolvenzverwalter, der die Interessen



aller Gläubiger als Gemeinschaft wahrzunehmen und gegenüber den Einzelinteressen durchzusetzen hat. Der Grundsatz der Gläubigergleichbehandlung geht sogar so weit, dass einzelne Gläubiger, die unter bestimmten Umständen in den letzten drei Monaten vor der Stellung eines Insolvenzantrages noch Geld erhalten haben, dieses an den Insolvenzverwalter zurückzahlen müssen.

Einen Insolvenzantrag kann das Unternehmen selbst oder aber auch jeder Gläubiger stellen, der trotz Zwangsvollstreckungsversuchen kein Geld mehr erhalten hat. Dies sind häufig Krankenkassen oder das Finanzamt. Hierzu sollte man es nicht kommen lassen: Ein Insolvenzverfahren, das man als Unternehmer nicht selbst eingeleitet hat, sondern das einem von außen aufgezwungen wurde, engt die unternehmerischen Spielräume noch weiter ein, als sie es in dieser Situation ohnehin schon sind.

### **Wer muss einen Insolvenzantrag stellen?**

Geschäftsführer einer jeden Gesellschaft, für deren Verbindlichkeiten nicht eine natürliche Person haftet, also insbesondere einer GmbH, einer GmbH & Co. KG, einer Aktiengesellschaft, aber auch einer Limited, sind verpflichtet, spätestens dann einen Insolvenzantrag zu stellen, wenn das Unternehmen nicht mehr alle seine fälligen Verbindlichkeiten pünktlich bezahlen kann (Zahlungsunfähigkeit).

Spätestens wenn die Bilanz des Unternehmens einen nicht durch Eigenkapital gedeckten Fehlbetrag aufweist, muss die Insolvenzantragspflicht ernsthaft geprüft und ggf. ein auf Insolvenzrecht spezialisierter Berater hinzugezogen werden. Auch vorher kann eine Überschuldung vorliegen, wenn z. B. Warenbestände mit zu hohen Werten, uneinbringliche Forderungen oder auch Maschinen mit einem Buchwert, der weit über dem bei einem Verkauf tatsächlich erzielbaren Wert liegt, in der Bilanz berücksichtigt werden.

Zahlungsunfähigkeit liegt nicht erst vor, wenn Zwangsvollstreckungsmaßnahmen durchgeführt werden, sondern schon dann, wenn mindestens zehn Prozent aller Zahlungsverpflichtungen eines Unternehmens bei Fälligkeit nicht bedient werden können und dieser Zustand voraussichtlich länger als zwei Wochen andauern wird.

Oft werden, wenn die Liquidität eng wird, Umsatzsteuer und Sozialversicherungsabgaben nicht mehr bezahlt, in der trügerischen Annahme, dass staatliche Stellen für das Unternehmen ja keine unmittelbar benötigte Gegenleistung wie Materiallieferungen oder Arbeitsleistungen erbringen und deswegen erst einmal zurückgestellt werden können. Dies ist ein verhängnisvoller Trugschluss. Gerade Krankenkassen und Finanzämter können ihre Forderungen schneller und effektiver durchsetzen als andere Gläubiger und sind, wenn erst einmal deut-

liche Rückstände aufgelaufen sind, zu Zugeständnissen oft nicht mehr bereit und können ihrerseits einen Insolvenzantrag stellen. Außerdem zieht die Nichtabführung von Steuern und Sozialabgaben häufig die persönliche Haftung des verantwortlichen Geschäftsführers nach sich und kann sogar strafrechtliche Konsequenzen haben.

Bei natürlichen Personen und echten Personengesellschaften, an denen zumindest noch eine natürliche Person als voll Haftender beteiligt ist, besteht zwar keine Insolvenzantragspflicht, doch die Konsequenzen bei der Nichtabführung von Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen sind dieselben. Eine Voraussetzung dafür, dass eine natürliche Person von ihren Schulden nach Durchlaufen eines Insolvenzverfahrens befreit werden, also Restschuldbefreiung erlangen kann, ist, dass die Stellung eines Insolvenzantrags nicht ohne Aussicht auf Besserung der wirtschaftlichen Situation hinausgezögert wurde.

### **Planloses Weitermachen macht die Situation nur schlimmer**

Wenn die Liquidität eng ist, werden im Kampf ums wirtschaftliche Überleben häufig Aufträge angenommen, die nicht kostendeckend durchgeführt werden können oder die noch vorhandenen Möglichkeiten des Unternehmens schlicht übersteigen – oder beides. Der Unternehmer selbst arbeitet Tag und Nacht, verbraucht auch sein privates Vermögen und häufig auch das seiner Familie, um die dringendsten Zahlungen noch leisten zu können, und ist durch den Zwang, sich ständig mit auf Zahlung drängenden Gläubigern befassen zu müssen, zur eigentlichen Unternehmensführung nicht mehr in der Lage. Er verliert in dieser Situation also unter Umständen sein Vermögen, seine Gesundheit, vielleicht sogar seine Familie und hat doch keine Chance, das Unternehmen zu retten. Anstatt Schulden zu begleichen, werden neue Schulden aufgetürmt. Spätestens wenn diese Situation eingetreten ist, hilft nur noch die Insolvenz. So weit sollte man es aber gar nicht erst kommen lassen.

### **Ein Insolvenzverfahren bietet Chancen**

Wird ein Insolvenzantrag rechtzeitig gestellt, kann das Unternehmen saniert und fortgeführt werden. Die Rettung des Unternehmens ist in der Regel Ziel der Insolvenzverwalter. Sie müssen aber noch Voraussetzungen vorfinden, in denen eine Fortführung des Unternehmens überhaupt möglich ist. Wenn der letzte Kunde bereits abgesprungen ist und die Mitarbeiter seit Monaten nicht mehr bezahlt wurden, kann auch ein noch so guter Insolvenzverwalter nichts mehr retten.

Sind dagegen noch Aufträge vorhanden und Löhne und Gehälter maximal für einen Monat rückständig, hat ein vom Amtsgericht zunächst eingesetzter vorläufiger Insolvenzverwalter die Möglichkeit, das Unternehmen weiterzuführen. Die Arbeitnehmer erhalten für maximal

drei Monate ihr Arbeitsentgelt als sogenanntes „Insolvenzgeld“ von der Agentur für Arbeit. Diesen Zeitraum kann ein vorläufiger Insolvenzverwalter dazu nutzen, das Unternehmen ohne Personalkosten weiterzuführen und vorhandene Aufträge abzuarbeiten. In dieser Phase können auch erste notwendige Sanierungsschritte eingeleitet werden.

Nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens wird der Insolvenzverwalter versuchen, das Unternehmen zu verkaufen. Hier bietet sich die Chance, den eigenen Betrieb zurückzuerwerben – evtl. mithilfe von Familienangehörigen bzw. über eine neu gegründete „Auffanggesellschaft“. Dies macht aber nur Sinn, wenn das Unternehmen zumindest in der Lage ist, seine laufenden Kosten zu erwirtschaften. Dies ist für einen Neustart erreichbar, da Altverbindlichkeiten vom Erwerber eines Unternehmens im Insolvenzverfahren nicht übernommen werden müssen.

Auch hier sind die Chancen, sich mit dem Insolvenzverwalter zu verständigen und zu einem guten Ergebnis zu gelangen, wesentlich höher, wenn das Insolvenzverfahren rechtzeitig und ohne Zeitdruck eingeleitet wurde. Nur wer nicht unter akutem Handlungsdruck steht, kann sich vernünftige Gedanken über die Zukunft machen. Und nur wer ein Konzept für die Zukunft hat, kann dieses auch umsetzen. Bei der Entwicklung von Fortführungskonzepten aus einer Insolvenz heraus helfen spezialisierte Berater.

Eine weitere Variante zur Fortführung des insolventen Unternehmens ist das „Insolvenzplanverfahren“. In einem Insolvenzplan kann geregelt werden, dass das Unternehmen fortgeführt wird und die Gläubiger aus künftigen Erträgen anteilig Zahlungen auf ihre Forderungen erhalten. Einem solchen Insolvenzplan muss die Mehrheit der Gläubiger zustimmen. Lieferanten und Kunden sind häufig daran interessiert, den Fortbestand eines insolventen Unternehmens zu ermöglichen, denn sie wissen genau, dass sie einen anderen Geschäftspartner, dem sie künftig Produkte verkaufen oder bei dem sie in gleicher Qualität einkaufen könnten, nur schwer finden. Sie wissen auch, dass durch die Zerschlagung von Unternehmen Werte vernichtet werden und ihre Chancen, wenigstens einen Teil ihrer Altforderungen bezahlt zu bekommen, deutlich besser sind, wenn das insolvente Unternehmen weitergeführt werden kann.

Die verbreitete Angst, durch eine Insolvenz Kunden und Lieferanten zu verlieren, ist meistens unbegründet – wenn das Insolvenzverfahren rechtzeitig eingeleitet und die Situation den Geschäftspartnern offen und ehrlich geschildert wird. Vertrauen geht bei den Geschäftspartnern nicht durch die Insolvenz als solche verloren, sondern meistens im Vorfeld durch Hinhaltetaktik, leere Versprechungen und schlechte Arbeit.

Häufig werden Unternehmen, die ihre Verbindlichkeiten nicht mehr bezahlen können, außerhalb des Insolvenzverfahrens übertragen – oft an Familienangehörige. Vor so einem Vorgehen muss dringend gewarnt werden! Zum einen ändert sich durch die reine Übertragung

betriebswirtschaftlich gar nichts. Die Verluste laufen mithin weiterhin auf und treiben mit der Zeit auch den Familienangehörigen in die gleiche Situation, in der sich der seitherige Unternehmer schon befindet. Außerdem haftet der Erwerber eines Unternehmens außerhalb der Insolvenz zumindest für rückständige Löhne, Steuern und Sozialabgaben – häufig aber auch für Lieferantenrechnungen.

Ein Insolvenzverfahren kann normalerweise nur dann erfolgreich durchgeführt werden, wenn noch „frisches Geld“ vorhanden ist, das in das insolvente Unternehmen im Schutz eines geordneten Verfahrens investiert werden kann.

### **Restschuldbefreiung als Ausweg für natürliche Personen**

Egal, ob ein insolventes Unternehmen noch veräußert werden kann oder eingestellt werden muss: Für die nach der Verwertung aller Vermögensgegenstände verbleibenden Schulden muss der persönlich haftende Unternehmer aufkommen. Häufig handelt es sich um hohe Beträge, die oft nicht einmal annähernd bezahlt werden könnten.

Als Ausweg bietet das Gesetz dem Unternehmer die Möglichkeit der Restschuldbefreiung. So erhält ein Schuldner, der innerhalb der ersten drei Jahre der Wohlverhaltensfrist 35 Prozent der Verbindlichkeiten sowie die gesamten Kosten des Insolvenzverfahrens zurückführt, schon nach drei Jahren eine vollständige Restschuldbefreiung. Gelingt dies dem Schuldner nicht, so erhält er eine Restschuldbefreiung nach fünf Jahren, wenn er zumindest die Verfahrenskosten abzahlt. Ist der Schuldner auch hierzu nicht in der Lage, bleibt es bei der Restschuldbefreiung nach sechs Jahren.

Im Verfahren selbst ist der ehemalige Unternehmer verpflichtet, sämtliche Gläubiger anzugeben, dem Insolvenzverwalter bzw. Treuhänder alle benötigten Auskünfte zu erteilen und sein gesamtes Einkommen und Vermögen ordnungsgemäß und vollständig offenzulegen. Jede Heimlichkeit oder fehlende Kooperation führen zum Verlust der Restschuldbefreiung.

Vielleicht das Wichtigste und Überraschendste aus psychologischer Sicht ist Folgendes: Hat man sich endlich dazu durchgerungen, wirkt ein Insolvenzverfahren geradezu befreiend. Viele in Insolvenz geratene Unternehmer berichten, dass nach dem Insolvenzantrag der psychische Druck nachgelassen hat. Statt einer Vielzahl von Gläubigern hat man es nur noch mit dem Insolvenzverwalter zu tun, der professionell vorgeht und – anders als viele Gläubiger – keine persönliche Wut auf den Unternehmer hat. Die Phase, in der man hart gearbeitet und doch nichts erreicht hat, hört endlich auf. Es besteht wieder eine Zukunftsperspektive.

Die Insolvenz ist somit nicht das Ende, sondern die Chance für einen Neubeginn.

# 10 Checklisten



## 10.1 Krisenfaktor Unternehmer

Es gibt eine Reihe von Krisenursachen, die mit dem Unternehmer selbst zusammenhängen; dies sind z. B.:

- **Qualifikation**
  - mangelndes kaufmännisches Wissen
  - ungenügende Branchenerfahrung
  - einseitig technisch ausgerichtete Unternehmensführung
  - wenig realitätsbezogene Planung
  
- **Unternehmensführung**
  - fehlende Stellvertreterregelung
  - hohe Fluktuation bei leitenden Angestellten
  - häufige Gesellschafterwechsel
  - persönliche Differenzen unter den Geschäftsführern/Gesellschaftern
  - Führungsschwäche
  - Ungelöste Nachfolgeregelung
  
- **Finanzen**
  - zu wenig Eigenkapital
  - kein Forderungsmanagement
  - kein Überblick über Kosten
  - Keine Liquiditätsplanung
  
- **Privater Lebensbereich**
  - Familiäre Probleme
  - Suchtprobleme
  - kostspieliger Lebensstil
  - zu wenig Selbstdisziplin
  - Verdrängung von Krisenanzeichen
  - mangelnde Kommunikationsfähigkeit

(Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie)

## 10.2 Crashtest „Schwachstellen-Früherkennung“

Liquiditätsprobleme und Unternehmenskrisen müssen nicht sein. Wenn Sie mehr als fünf der folgenden Fragen mit „Nein“ beantworten, sollten Sie mit der IHK Kontakt aufnehmen:

	Ja	Nein
▪ Liegt die letzte(n) Bilanz(en) bzw. laufende(n) Saldenbilanz(en) vor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Sprechen Sie regelmäßig mit Ihrem Steuerberater, z. B. über die BWA (betriebswirtschaftliche Auswertung)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Liegt Ihre Eigenkapital-Quote bei über 10 Prozent?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Wird der maximale Kontokorrent-Überziehungsspielraum bei weitem nicht ausgeschöpft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Leisten Sie den Kapitaldienst ohne zeitliche Verzögerung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Haben Sie Ihre Verbindlichkeiten ohne zeitliche Verzögerung beglichen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Führen Sie regelmäßig Gespräche mit Ihrem Kreditinstitut?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Erstellen Sie regelmäßig einen Liquiditätsplan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Werden Abrechnungen und Forderungen an Kunden durch ein optimales Mahn- und Rechnungswesen überwacht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Führen Sie Nachkalkulationen durch und setzen Sie Controlling-Instrumente ein?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Sind Umsatz- und Ertragsentwicklung positiv?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Kennen und überwachen Sie den Betriebsablauf und die Organisationsstruktur Ihres Unternehmens?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Kennen Sie die aktuellen Markttendenzen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Kennen Sie Ihre Kunden und deren Wünsche?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Haben Sie ein Marketingkonzept erstellt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Ist die Anzahl der Reklamationen oder Beschwerden rückläufig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Haben Sie mehr als zwei Hauptauftraggeber?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Quelle: Niederrheinische IHK Duisburg-Wesel-Kleve zu Duisburg)

## 10.3 Fragebogen zur Vorbereitung auf eine Krisenberatung

Damit eine Krisenberatung so effektiv wie möglich ist, sollten Sie Ihrem Berater (z. B. von der IHK, Kreditinstitut usw.) einige Informationen vorab zur Verfügung stellen.

### Angaben zum Unternehmen

Unternehmensname: .....

Anschrift/Kontaktdaten: .....

Unternehmensgegenstand: .....

Jahresumsatz (laut letztem Jahresabschluss): .....

Ergebnis nach Steuern (laut letztem Jahresabschluss): .....

Mitarbeiteranzahl: .....

### Beschreibung der momentanen Situation

■ Welche Merkmale zeichnen Ihre momentane Situation aus?	Ja	Nein
sinkender Umsatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sinkende Gewinne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zahlungsrückstände	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liquiditätsengpass	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sonstiges: .....

- Haben Sie Außenstände beim Finanzamt bzw. der Krankenkasse?  Ja  Nein
- Wurde von Gläubigern schon mit Zwangsvollstreckung von Verbindlichkeiten gedroht?  Ja  Nein
- Wurde mit der Hausbank die Krisensituation schon thematisiert?  Ja  Nein  
Falls Ja, wie hat die Hausbank reagiert?
- Welche Ursachen haben aus Ihrer Sicht zu der Krisensituation geführt?

.....

## Lösung der Krisensituation

Ja

Nein

- Wurden schon externe Berater eingeschaltet  
Wenn ja, was wurde im Rahmen der Beratung bisher erarbeitet?

---

- Wie könnte aus Ihrer Sicht die momentane Situation gelöst werden?

---

## Unterlagen vorbereiten

- die letzten beiden Jahresabschlüsse
- eine aktuelle BWA
- ggf. Protokolle vorhergehender Beratungen

(Quelle: IHK Lüneburg-Wolfsburg)



## IHK: Die erste Adresse

---

### Serviceleistungen der Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg

Die Industrie- und Handelskammern sind Ansprechpartner bei Fragen zur Unternehmenssicherung. Das Servicekonzept der IHKs ruht auf den Säulen Information, Beratung und Weiterbildung.

Bei den IHKs gibt es praxisnahe Broschüren und themenspezifische Merkblätter. Darüber hinaus bieten die IHKs vielfältige Informationen im Internet, eine Mitgliederzeitschrift sowie elektronische Newsletter an. So sind Sie stets aktuell informiert.

Wenn sich in Ihrem Unternehmen eine Krisensituation abzeichnet oder die Krise bereits eingetreten ist, sollten Sie unverzüglich Hilfe holen. Erste Anlaufstelle ist Ihre Industrie- und Handelskammer vor Ort. Sie finden dort erfahrene Beraterinnen und Berater. Diese analysieren mit Ihnen zunächst die betriebliche Situation und zeigen Ihnen weitere Möglichkeiten im Rahmen des Prinzips „Hilfe zur Selbsthilfe“ auf. Dabei informiert Sie Ihre IHK über mögliche Förderprogramme und Unterstützungsangebote, die für die jeweilige Situation geeignet sind.

Ein weiterer IHK-Service sind regelmäßige Beratungssprechtage mit der L-Bank sowie mit der Bürgschaftsbank/MBG Mittelständische Beteiligungsgesellschaft. Im Rahmen dieser Beratungssprechtage zeigen die Finanzierungsexperten der Förderinstitute in individuellen Einzelgesprächen auf, wie mit Unterstützung der öffentlichen Finanzhilfen bzw. Bürgschaften und Beteiligungen ein optimales Finanzierungspaket geschnürt werden kann. Darüber hinaus gibt es bei den einzelnen IHKs weitere spezielle Sprechtage und individuelle Serviceangebote zu den für eine Unternehmenssicherung relevanten Themenstellungen.

Zur Lösung von betriebswirtschaftlichen Fragestellungen bieten die IHKs unternehmensbezogene Seminare aus Themenbereichen wie Unternehmensführung, Personalentwicklung/Mitarbeiterführung, Betriebsorganisation, Marketing, Verkauf und Außendienst, Technologie und Qualitätsmanagement an. Des Weiteren werden Weiterbildungs- und Qualifizierungslehrgänge, Erfahrungsaustauschkreise und Workshops durchgeführt.

Vielfach gibt es Veranstaltungsreihen. Diese Veranstaltungen sind nicht nur eine Chance, sein Wissen aufzufrischen, sondern auch ein geeigneter Rahmen, um Kontakte zu knüpfen und sein persönliches Netzwerk zu erweitern.

Nehmen Sie mit uns Kontakt auf, wir helfen Ihnen gerne weiter!

## Anschriften der Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg

---

### **IHK Bodensee-Oberschwaben**

Lindenstraße 2  
88250 Weingarten  
Telefon 0751 409-0  
Fax 0751 409-159  
info@weingarten.ihk.de  
www.weingarten.ihk.de

### **IHK Heilbronn-Franken**

Ferdinand-Braun-Straße 20  
74074 Heilbronn  
Telefon 07131 9677-0  
Fax 07131 9677-199  
info@heilbronn.ihk.de  
www.heilbronn.ihk.de

### **IHK Hochrhein-Bodensee**

Reichenaustraße 21  
78467 Konstanz  
Telefon 07531 2860-100  
Fax 07531 2860-165  
info@konstanz.ihk.de  
www.konstanz.ihk.de

### **IHK Karlsruhe**

Lammstraße 13-17  
76133 Karlsruhe  
Telefon 0721 174-0  
Fax 0721 174-240  
info@karlsruhe.ihk.de  
www.karlsruhe.ihk.de

### **IHK Nordschwarzwald**

Dr.-Brandenburg-Straße 6  
75173 Pforzheim  
Telefon 07231 201-0  
Fax 07231 201-158  
service@pforzheim.ihk.de  
www.nordschwarzwald.ihk24.de

### **IHK Ostwürttemberg**

Ludwig-Erhard-Straße 1  
89520 Heidenheim  
Telefon 07321 324-0  
Fax 07321 324-169  
zentrale@ostwuerttemberg.ihk.de  
www.ostwuerttemberg.ihk.de

### **IHK Region Stuttgart**

Jägerstraße 30  
70174 Stuttgart  
Telefon 0711 2005-0  
Fax 0711 2005-1354  
info@stuttgart.ihk.de  
www.stuttgart.ihk24.de

### **IHK Reutlingen**

Hindenburgstraße 54  
72762 Reutlingen  
Telefon 07121 201-0  
Fax 07121 201-4120  
kic@reutlingen.ihk.de  
www.reutlingen.ihk.de

**IHK Rhein-Neckar**

L 1, 2

68161 Mannheim

Telefon 0621 1709-0

Fax 0621 1709-100

[ihk@rhein-neckar.ihk24.de](mailto:ihk@rhein-neckar.ihk24.de)[www.rhein-neckar.ihk24.de](http://www.rhein-neckar.ihk24.de)**IHK Südlicher Oberrhein**

Schnewlinstraße 11-13

79098 Freiburg

Telefon 0761 3858-0

Fax 0761 3858-222

[info@freiburg.ihk.de](mailto:info@freiburg.ihk.de)[www.suedlicher-oberrhein.ihk.de](http://www.suedlicher-oberrhein.ihk.de)**IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg**

Romäusring 4

78050 Villingen-Schwenningen

Telefon 07721 922-0

Fax 07721 922-166

[info@vs.ihk.de](mailto:info@vs.ihk.de)[www.schwarzwald-baar-heuberg.ihk.de](http://www.schwarzwald-baar-heuberg.ihk.de)**IHK Ulm**

Olgastraße 95-101

89073 Ulm

Telefon 0731 173-0

Fax 0731 173-173

[info@ulm.ihk.de](mailto:info@ulm.ihk.de)[www.ulm.ihk24.de](http://www.ulm.ihk24.de)

## Weitere Ansprechpartner

---

### **Bürgerschaftsbank Baden-Württemberg GmbH**

Werastraße 13–17  
70182 Stuttgart  
Telefon 0711 1645-6  
[www.buergerschaftsbank.de](http://www.buergerschaftsbank.de)

### **Bundesministerium für Wirtschaft und Energie**

Scharnhorststraße 34–37  
10115 Berlin  
Telefon 030 18615-0  
[www.bmwi.de](http://www.bmwi.de)

### **DEHOGA**

#### **Hotel- und Gaststättenverband Baden-Württemberg e. V.**

Augustenstraße 6  
70178 Stuttgart  
Telefon 0711 61988-0  
[www.dehogabw.de](http://www.dehogabw.de)

### **DIHK Service GmbH**

#### **Leitstelle für Gewerbefördermittel des Bundes**

Breite Straße 29  
10178 Berlin  
Telefon 030 20308-2356  
[www.dihk.de/beratungsfoerderung](http://www.dihk.de/beratungsfoerderung)

### **Handelsverband**

#### **Baden-Württemberg e. V.**

Neue Weinsteige 44  
70180 Stuttgart  
Telefon 0711 64864-0  
[www.handel-scout.de](http://www.handel-scout.de)

### **KfW Bankengruppe**

Palmengartenstraße 5–9  
60325 Frankfurt am Main  
Telefon 069 7431-0  
[www.kfw.de](http://www.kfw.de)

### **L-Bank**

#### **(Staatsbank für Baden-Württemberg)**

Niederlassung Stuttgart  
Börsenplatz 1  
70174 Stuttgart  
Telefon 0711 122-0  
[www.l-bank.de](http://www.l-bank.de)

### **MBG Mittelständische**

#### **Beteiligungsgesellschaft Baden-Württemberg GmbH**

Werastraße 13–17  
70182 Stuttgart  
Telefon 0711 1645-6  
[www.mbg.de](http://www.mbg.de)

**Ministerium für Wirtschaft,  
Arbeit und Wohnungsbau  
Baden-Württemberg**

Neues Schloss – Schlossplatz 4  
70173 Stuttgart  
Telefon 0711 123-0  
[www.wm.baden-wuerttemberg.de](http://www.wm.baden-wuerttemberg.de)

**Verband für Dienstleistung,  
Groß- und Außenhandel Baden-  
Württemberg e. V. (VDGA)**

Friedrichsplatz 9  
68165 Mannheim  
Telefon 0621 15003-0  
[www.bga-online.de](http://www.bga-online.de)

**RKW Baden-Württemberg GmbH**

Königstraße 49  
70173 Stuttgart  
Telefon 0711 22998-0  
[www.rkw-bw.de](http://www.rkw-bw.de)

## Quellen

---

**Ratgeber Krisenmanagement  
Strategien gegen die Insolvenzgefahr  
in kleinen und mittleren Unternehmen**  
Herausgegeben von der KfW Bankengruppe,  
Frankfurt am Main

**Bankstrategien für  
Unternehmenssanierungen**  
Christian Lützenrath,  
Kai Peppmeier,  
Jörg Schuppener  
Gabler-Fachverlag, Wiesbaden

**Kredite für den Mittelstand**  
Peter Hanker  
Fritz-Knapp-Verlag,  
Frankfurt am Main

**Strategisches Controlling**  
Heinz-Georg Baum,  
Adolf G. Coenenberg,  
Thomas Günther  
Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart

**Krisennavigator**  
Institut für Krisenforschung Kiel  
[www.krisennavigator.de](http://www.krisennavigator.de)



