

Präsenzübung

Management

3.3. Krisenvorbeugung und Krisenmanagement



a) Hör-Seh-Verstehen Schuldnerberatung

Sehen Sie sich das Video „Schuldnerberatung“ auf der Webseite des BMWi an (<http://www.existenzgruender.de/mediathek/tvbeitraege/index.php>) und/oder lesen Sie die Verschriftlichung hier.

Fassen Sie das Gesagte zusammen (maximal eine Seite) und informieren Sie Ihre Gruppe über den Inhalt.

b) Insolvenz-Früherkennung

Sehen Sie sich die sog. Früherkennungstreppe an. Wozu dient sie?

Die „Früherkennungstreppe“

Die „Früherkennungstreppe“ hilft Ihnen herauszufinden, wie es um Ihr Unternehmen momentan bestellt ist.

Wichtig: Beantworten Sie die Fragen von unten nach oben und kreuzen Sie auf der rechten Seite das jeweilige Kästchen an.

■ **Farbe Schwarz:** Wenn Sie im schwarzen Bereich „nein“ sagen müssen, ist das Thema wichtig, Sie haben aber noch genügend Zeit, zu überlegen und zu handeln.

■ **Farbe Lila:** Wenn Sie im lila Bereich „nein“ sagen müssen, ist das Thema sehr wichtig, Sie müssen rasch handeln und Verbesserungen durchführen (s. „Kurskorrektur in der Krise“)

■ **Farbe Rot:** Wenn Sie im roten Bereich bereits „nein“ sagen müssen, ist das Thema äußerst kritisch. Der Fortbestand Ihres Unternehmens ist gefährdet! (s. „Notwendige Schritte: Sanierung“)

		ja	nein	
Ideenvorrat	9 Haben Sie neue Geschäftsideen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Früherkennung
Innovation	8 Haben Sie neue Produkte und/oder Dienstleistungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kunden	7 Haben Sie genug neue Kunden gewonnen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Betriebsergebnis	6 Ist Ihr Betriebsergebnis wirklich gut?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Späterkennung
Umsatz	5 Steigt Ihr Umsatz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kosten	4 Haben Sie Ihre Kosten im Griff?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Liquidität	3 Reicht Ihr flüssiges Geld aus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sehr-Späterkennung
Kreditfähigkeit	2 Gibt Ihnen die Bank noch Geld?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Insolvenz	1 Vermeiden Sie erfolgreich die Pleite?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



Nr. 1

Quelle: GründerZentrum Nr. 27 „AnfängungsKapital“

www.existenzgruender.de

c) Konditionalsätze bilden

Formulieren Sie zu den einzelnen Stufen von 1 bis 9 Konditionalsätze wie oben.

Beispiele:

Wenn Sie keine neuen Geschäftsideen haben, ist dies bedenklich.

Wenn Sie keine neuen Geschäftsideen haben, **dann** wird es kritisch.

Haben Sie keine neuen Geschäftsideen, müssen Sie endlich etwas tun.

Sie erinnern sich:

Konditionalsätze (auch: *Bedingungssätze*) drücken aus, dass eine Handlung nur unter einer bestimmten Bedingung stattfindet.

Konditionalsätze können sowohl mit einer Konjunktion (wenn, falls, sofern) eingeleitet werden als auch uneingeleitet formuliert werden. Das finite Verb steht dann an erster Stelle.

Beispiel:

Wenn ein Kunde sich wie auf einem orientalischen Basar verhält,

Verhält sich ein Kunde wie auf einem orientalischen Basar,

d) Sanierung des Unternehmens vorbereiten

Fassen Sie die folgenden Aussagen zur Sanierung zusammen.

Im Krisenfall: Sanierung vorbereiten und durchführen

Mögliche Sofortmaßnahmen, um eine drohende Zahlungsunfähigkeit zu vermeiden und Zeit für die Planung und Durchführung der Sanierung zu gewinnen

- Bareinlage
- Verkauf von nicht betriebsnotwendigen Vermögensteilen
- Bestands-Sonderverkauf
- massives Einholen von Forderungen, Übergabe an Inkasso-Firmen
- „frisches“ Beteiligungskapital besorgen
- Verkauf und dann Leasing von Objekten (Sale and lease back).

Mit diesen Sofortmaßnahmen verschaffen Sie sich erst einmal Zeit. Dann geht die Arbeit allerdings erst richtig los:

Folgende Ziele müssen bestimmt und in Einzelpunkten definiert werden. Wichtig ist dabei eine eindeutige und klare Formulierung!

Kurzfristige Ziele (in erster Linie liquiditätsverbessernde Maßnahmen)

- Einigung mit Kreditinstituten zum „Stillhalten“ (Tilgung, Aussetzung und Zinsstundung)
- Rechnungswesen-Profi suchen und einstellen
- Ruhigstellung großer Lieferanten (Zahlungsvereinbarungen bei Weiterbelieferung)
- Beantragung von Liquiditätssicherungsdarlehen (KfW Bankengruppe)
- Verhandlungen mit Factoring-Instituten

Hier zeigt sich, wer einen guten Kontakt zu seinen Banken gepflegt hat: Wenn die Krise erst im Entstehen ist, kann man noch verhandeln und die Konditionen verbessern, z. B.:

- Kontokorrentkredite in langfristige Darlehen umwandeln
- Förderungen der KfW Bankengruppe beantragen (Liquiditätssicherungsdarlehen, Risikokapitalprogramme etc.)
- Zinsverhandlungen
- Kreditumfänge erhöhen

Dabei Vertrauen stärken. Dann werden die Kreditinstitute auch nicht gleich den „Hahn zudrehen“, wenn es ernst wird.

Wichtig ist: Besinnen Sie sich auf Ihre Stärken - auf das, was Sie am besten können und womit Sie größer geworden sind.

Mittelfristige Ziele (Konsolidierung und Stabilisierung des Unternehmens)

- Straffung der Organisation („Keep it simple and flexible“)
- „outgesourcte“ Buchhaltung im Unternehmen selbst durchführen
- Verminderung der Arbeitskosten (Werkskantine, Dienstwagen, Zulagen)
- Einführung einer leistungsbezogenen Vergütung
- Aufbau eines effizienten Mahnwesens
- Einkaufsverhalten verbessern
- Fremdleistungen intensivieren bzw. abbauen
- Optimierung der Bestände
- Angleichung, Typisierung, Normierung
- Minimierung von Zwischenlagern
- Verkürzung von Durchlaufzeiten und Schichtoptimierung
- Investitionsentscheidungen zur Kostensenkung fallen

Langfristige (strategische) Ziele (langfristige Stärkung durch Sanierung)

- Veränderungen der Firmen-, Gruppenstruktur (Neugesellschafter, Eingliederungen, Auslösungen, Verselbständigungen von Servicefunktionen etc.)
- Standortverlagerungen, -zusammenlegungen (Produktionen, Lager)
- Make or buy-Entscheidungen (selbst produzieren oder dazukaufen)
- Einführung neuer Produktionstechnologien
- Neue Produkte, Programme, Sortimente
- Veränderte Märkte, Marktpotenziale

Umsetzung

Legen Sie fest:

- Was soll zur Erreichung eines Zieles konkret gemacht werden?
- Wer soll es machen?
- Wann soll er anfangen?
- Wann soll es beendet sein?

Hinweis: Die Umsetzung des erarbeiteten Maßnahmenplans muss koordiniert und überwacht werden.

Sanierung ist Chefsache. Vorbildliches Verhalten der obersten Führungsebene ist die unabdingbare Voraussetzung zur Akzeptanz und Realisierung von Sparplänen.

Wenden Sie sich aber auf jeden Fall auch an einen externen Unternehmensberater mit Erfahrung im Sanierungsbereich.
Beziehen Sie auch Ihre Mitarbeiter mit ein, sie müssen die Sanierungsmaßnahmen schließlich mit umsetzen.

Ganz wichtig: Sprechen Sie auch mit Ihrem Bankberater, er muss auf jeden Fall über den Stand des Unternehmens und die Sanierungsmaßnahmen informiert werden.

e) Grafiken gestalten

Gestalten Sie eine Grafik, in der Sie den drei Zielgruppen die entsprechenden Maßnahmen übersichtlich zuordnen.

Kurzfristige Ziele

Mittelfristige Ziele

Langfristige (strategische) Ziele

f) Konditionalsätze und Modalverben verwenden

Formulieren Sie Konditionalsätze und verwenden Sie passende Modalverben im Hauptsatz.

Beispiel:

Wenn Sie eine drohende Zahlungsunfähigkeit vermeiden wollen, müssen/sollten Sie nicht betriebsnotwendige Vermögensteile verkaufen.

g) Imperative

Formulieren Sie die Ratschläge mittels des Imperativs.

Beispiel:

Verkaufen Sie nicht betriebsnotwendige Vermögensteile.

h) Übersetzen

Übersetzen Sie die unter g) formulierten Sätze in Ihre Muttersprache.