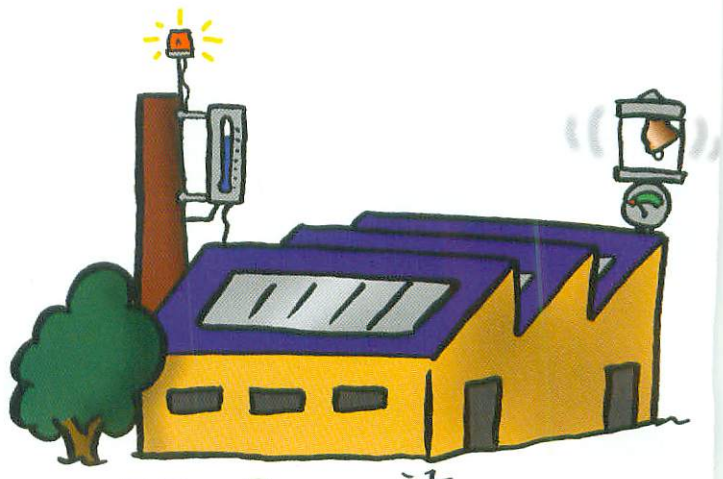


Vorbeugung lautet die Devise.  
Was aber, wenn die Krise  
bereits eingetreten ist?  
Gerhard Gieschen bietet  
ein Notfallprogramm.



# Mit Kraft aus der Krise

Je früher eine schwere Krankheit erkannt wird, desto größer sind die Heilungschancen – und desto wirksamer und preiswerter ist die Behandlung. Das gilt auch für Unternehmenskrisen, denn jeder Tag, den eine Krise andauert, reduziert die Handlungsalternativen und greift die finanziellen Ressourcen an. Bald reichen die eigenen Kräfte nicht mehr aus, um der exponentiell zunehmenden Beschleunigung gegenzusteuern und die Insolvenz wird unvermeidbar.

## Von ersten Signalen bis zum Gewinnrückgang

Dabei werfen über 90 Prozent aller Krisen ihre Schatten weit voraus. Die Diskussion einer Gesetzesänderung im Bundestag, der Antrag auf den Ausbau einer Umgehungsstraße im Gemeinderat oder ein deutlicher Rückgang der Geburtenrate sind Beispiele für schwache Signale, die eine Krise ankündigen. In dieser Phase ist die Bedrohung noch latent, so dass langfristige Alternativen erarbeitet werden können. Je kleiner die Flamme, desto einfacher ist sie zu löschen.

Schlimmer ist es, wenn Sie die Krise erst am Gewinnrückgang erkennen. Denn eine Ertragskrise zu meistern, kostet wesentlich mehr Geld und Mühe. Vor allem, wenn die Krisenmeldung erst um Monate verspätet vom Rechnungswesen oder vom Steuerberater gemeldet wird. Eine unerkannt fortlaufende Ertragskrise verbrennt täglich Geld und reduziert Ihren Handlungsspielraum. Entwickeln Sie deshalb ein möglichst zeitnahes bzw. in die Zukunft weisendes operatives Radar. Dieses vergleicht beispielsweise die Anzahl neuer Interessenten, Anfragen, Angebote oder Aufträge mit denen der Vorperioden. Integrieren Sie Ihre Unternehmensziele, indem Sie für jedes Ziel messbare Indikatoren suchen. Diese zeigen Ihnen regelmäßig den Grad der Zielerreichung und warnen Sie gleichzeitig vor unliebsamen Überraschungen.

## So prüfen Sie Ihre Überlebensfähigkeit

Kernstück eines jeden operativen Radars ist die Anzeige der finanziellen Reichweite, denn Unternehmen mit temporären Liquiditätsrisiken haben ein 25-mal höheres Insolvenzrisiko als vergleichbare Firmen ohne Liquiditätsrisiko. Prüfen Sie deshalb monatlich Ihre Überlebensfähigkeit:

**Flüssige Mittel** = Kassenbestand + kurzfristig verfügbare Guthaben  
+ nicht ausgeschöpfte Kontokorrent-Kredite

**Überlebensfähigkeit in Monaten** = Flüssige Mittel :  
durchschnittliche monatliche Ausgaben

Wenn Ihre Überlebensfähigkeit unter 45 Tage absinkt, wird es wirklich höchste Zeit zu handeln. Das deutlichste Zeichen für eine Existenzkrise ist es aber, wenn Sie Kredite aufnehmen müssen, um den regulären Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten. In diesem Fall helfen nur konsequente radikale Maßnahmen.

## Eine unerkant fortlaufende Ertragskrise verbrennt täglich Geld und reduziert Ihren Handlungsspielraum.

### Krisen wirksam begegnen

#### Stoppen Sie finanzielle Abflüsse

Machen Sie die Liquidität zur Chefsache und stoppen Sie sofort alle finanziellen Abflüsse:

- Weisen Sie an, dass JEDE Bestellung und jede Zahlung Ihre Unterschrift benötigt – und unterschreiben Sie nichts, wenn es nicht absolut notwendig ist.
- Stornieren Sie alle Verträge und Bestellungen, die nicht unbedingt zum Geschäftsbetrieb notwendig sind.
- Wenn Sie den Vertrag nicht auflösen können, verschieben Sie Liefertermine so weit es geht und verhandeln eine lange Valuta oder wandeln Sie den Vertrag gleich in einen Kredit-, Leasing-, Ratenzahlungs- oder Mietvertrag.

- Verhandeln Sie alle Rechnungen der letzten Monate nach. Rufen Sie jeden Lieferanten persönlich an und bekunden Ihr Erschrecken über die hohen Preise. Ersuchen Sie um einen zehnprozentigen Sondernachlass für die Geschäfte der letzten zwölf Monate. In schweren Fällen akzeptieren Sie die bisherigen Rechnungen unter der Voraussetzung, dass der Lieferant Ihnen einen Sonderrabatt und längere Zahlungsziele für die nächsten Monate einräumt.
- Verhängen Sie einen Einstellungsstopp und kündigen Sie allen in Probezeit befindlichen Mitarbeitern. Stoppen Sie alle Gehaltsverhandlungen. Vereinbaren Sie mit Ihrem Betriebsrat, alle nicht tariflichen Lohnleistungen für zwölf Monate auszusetzen.
- Schaffen Sie die Auszahlung von Überstunden ab, lassen Sie Überstunden stattdessen abfeiern. Genehmigen Sie keine neuen Überstunden.
- Drängen Sie auf den kurzfristigen Abbau von Urlaub. Bieten Sie zeitlich begrenzte, nicht bezahlte Sonderurlaube an (Stichwort Sabbatjahr).

#### Steigern Sie finanzielle Zuflüsse

Steigern Sie sofort Ihre finanziellen Zuflüsse und schrecken Sie dabei vor drastischen Maßnahmen nicht zurück:

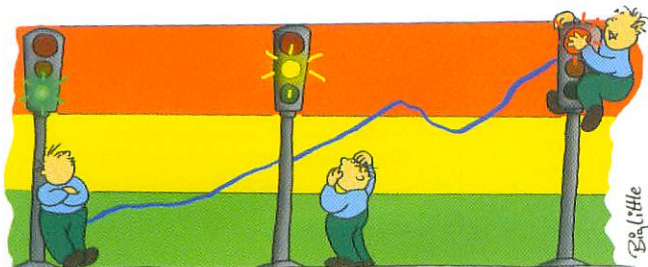
- Nehmen Sie Ihr Inventarverzeichnis zur Hand und verkaufen Sie alles, was nicht betriebsnotwendig ist: Immobilien, Grundstücke, Beteiligungen, Anleihen, Wertpapiere, Maschinen, Geräte, Lastkraftwagen, Autos, Schränke ...
- Dazu gehören auch immaterielle Werte, die Sie verkaufen oder vermieten können wie z.B. Kundenlisten, Markennamen, Aufträge, Produkte, Mitarbeiter, Geschäftszweige, Werke.
- Reduzieren Sie Ihre Lagerbestände durch Sonderverkäufe und stoppen Sie gleichzeitig die Produktion auf Lager.
- Sorgen Sie für schnellere Geldeingänge durch zügigere Auftragsabwicklung, frühere Rechnungsstellung, bessere Zahlungsanreize und persönliche Mahnungen.

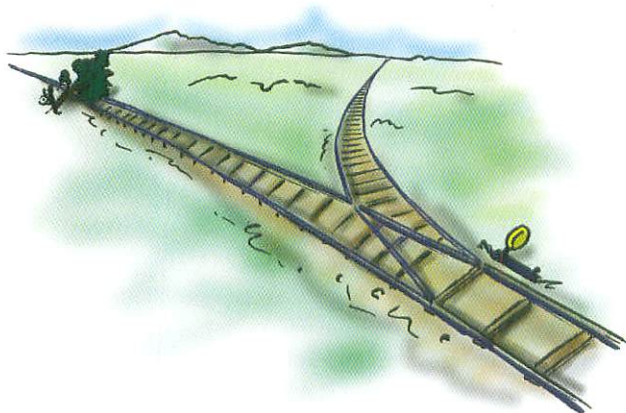
### Starten Sie ein Kostensenkungs-Programm

Während Sie Ihren Betrieb auf diese Weise mit ausreichender Liquidität versorgen, beginnen Sie gleichzeitig mit einem Kostensenkungsprogramm. Lassen Sie sich dabei von den folgenden vier Regeln zum Kostenmanagement leiten:

#### 1. Es gibt keine anonymen Kosten

Für jede Ausgabe muss schriftlich begründet werden, weshalb sie unbedingt jetzt und nicht später erfolgen muss. Lassen Sie sich das von Ihrem Mitarbeiter mit Vor- und Zunamen unterschreiben.





**Steigern Sie sofort  
Ihre finanziellen  
Zuflüsse und schrecken  
Sie dabei auch vor  
drastischen Maßnahmen  
nicht zurück.**

## 2. Es gibt keine geringfügigen Kosten

Nehmen Sie jede Ausgabe ernst. Teilen Sie Ihr Jahresergebnis durch 365 und dann durch 24. Wenn Ihr Verlust 70.000 Euro beträgt, verlieren Sie jede Stunde 7,99 Euro! Setzen Sie jede Ausgabe in Bezug zu dieser Zahl – schon wird jeder Euro wichtig.

## 3. Es gibt keine Ausnahmen

Alle sitzen in einem Boot: Kostensolidarität geht nur ganz – oder gar nicht.

## 4. Automatisch geht gar nichts

Streichen Sie alle Budgets. Jeder muss jeden Euro neu begründen. Geben Sie nicht zu früh nach, denken Sie immer daran: Sie sind in einer Krise, weil Ihre Kosten zu hoch waren.

Zum Abschluss noch ein Hinweis: Bei so mancher Existenzkrise haben unüberlegte Kostenkürzungen den letzten Schub in Richtung Insolvenz gegeben – weil nicht nur die schlechten, sondern auch die guten Kosten gestrichen wurden. Kürzen Sie deshalb nur negative Kosten. Kosten sind dann negativ für Ihre Firma, wenn bei

einer Senkung dieser Ausgaben der Unternehmensgewinn steigt, beispielsweise im Einkauf oder bei der Miete. Positiv sind Kosten immer dann, wenn durch ihre Erhöhung der Unternehmensgewinn steigt. Dazu gehören der Vertrieb und die Kundenbeziehungen. Diese Ausgaben sind wichtige Investitionen in Ihre Zukunft. Sorgen Sie deshalb vor und erkennen Sie Krisen so frühzeitig, dass Ihre finanziellen Mittel ausreichen, um darauf mit neuen Vertriebsstrategien reagieren zu können. ■

*Gerhard Gieschen leitet die Betriebsberatung Denken & Handeln. [www.denken-handeln.de](http://www.denken-handeln.de)*



## LITERATUR

Gerhard Gieschen: Wie junge Unternehmen Krisen bewältigen können. Überlebenshandbuch für Selbstständige und Jungunternehmer. Berlin: Cornelsen 2003.

Jürgen W. Goldfuß: Führen in schwierigen Zeiten. Sicher durch Krisen- und Umbruchsituationen lenken. Frankfurt/Main: Campus 2004.

Hartwin Möhrle: Krisen-PR. Krisen erkennen, meistern und vorbeugen – ein Handbuch von Profis für Profis. Frankfurt/Main: F.A.Z. Institut 2004.

Marco Perschel: Krisenmanagement in kleineren und mittleren Unternehmen. Renningen: Expert Verlag 2003.

## INFORMATIONEN

[www.bmwabund.de/Navigation/Unternehmer/Unternehmensfuehrung/krisenmanagement.html](http://www.bmwabund.de/Navigation/Unternehmer/Unternehmensfuehrung/krisenmanagement.html)

[www.gruenderleitfaden.de/gruendung/management/krisen](http://www.gruenderleitfaden.de/gruendung/management/krisen)

[www.krisenmanagement-abc.de](http://www.krisenmanagement-abc.de)