

# Presse-Information

KRISENMANAGEMENT

**Damit die Krise sich nicht unbemerkt anschleicht:**

## **„Unternehmens-TÜV“ schützt vor Firmen-K.O. und Privatpleite**

Wie junge Unternehmen Krisen bewältigen können – Überlebenshandbuch für Selbständige und Unternehmer vorgestellt – Interview mit Krisenmanager und Buchautor Gerhard Gieschen

Auf der Frankfurter Buchmesse stellt der erfahrene Unternehmer und Betriebswirt Gerhard Gieschen unter dem Titel „Wie junge Unternehmen Krisen bewältigen können“ sein neu erschienenes Überlebenshandbuch für Unternehmer und Selbständige vor. In diesem Buch zeigt Gieschen, wie krisengeschüttelte Unternehmer ihr persönliches Überlebensprogramm aufbauen und sich so vor dem „Firmen-K.O.“ schützen können.

Mit seinem „Unternehmens-TÜV“ präsentiert Gieschen dabei ein gerade für kleinere und mittlere Firmen geeignetes Frühwarnsystem für mögliche Gefährdungen.

Die Redaktion sprach mit dem Autor über den Gründungsboom der „Ich-AG’s“, die Qualifikation von Unternehmern, sowie die größten Probleme und Fehler in schwierigen Konjunkturzeiten und in der Unternehmenskrise.

**Redaktion:** *Herr Gieschen, mit Ihrem Buch „Wie junge Unternehmen Krisen bewältigen“ bieten Sie ein Überlebenshandbuch für Selbstständige und Jungunternehmer. Verkünden Sie nicht Selbstverständliches, das jeder Unternehmer wissen müsste – oder hat der Bildungsnotstand jetzt auch Deutschlands Firmenchefs erreicht?*

**Gieschen:** Es gibt heute keine fundierte Ausbildung zum krisenfesten Unternehmer. Politik und Gesellschaft drängen Arbeitslose in die Selbstständigkeit und setzen Unternehmer zunehmend unter Druck, mehr Mitarbeiter und Auszubildende einzustellen. Sobald aber jemand selbstständig ist, wird er allein gelassen.

**Redaktion:** *Mit welchen Folgen?*

**Gieschen:** Jeder Fehler kostet sein Geld, zehrt an seinen Reserven und führt den Unternehmer einen Schritt weiter in seine persönliche Existenzkrise hinein.

**Redaktion:** *Aber beinahe jeder Gründer macht doch einen Vorbereitungskurs. Das Fundament ist also gelegt. Wo ist das Problem?*

**Gieschen:** Über 50.000 Ich AGs wurden dieses Jahr in Deutschland gegründet. Dafür benötigen die Gründer weder einen Vorbereitungskurs noch einen Geschäftsplan. Eine Unterschrift genügt. Die Qualifikation wird weder geprüft noch ausgebaut. Der Arbeitslose soll nur schnellstmöglich aus der Statistik verschwinden. Das ist das politische Ziel der Ich-AG. Für den Erfolg der Kleinfirma fühlen sich die Politiker nicht mehr zuständig. Die Jungunternehmer werden erst hoch motiviert und dann tief ins kalte Wasser gestoßen.

**Redaktion:** *Die Banken verlangen doch regelmäßig einen Geschäftsplan, ist das nicht Prüfung genug?*

**Gieschen:** Ja, aber nur, wenn größere Kredite beantragt werden. Ein Geschäftsplan ist nicht mehr als die Beschreibung einer Marschroute zum geplanten Ziel. Doch was nützt einem Führerschein-Neuling eine Wegbeschreibung, wenn vor ihm auf der Autobahn bei 200 Stundenkilometer ein LKW ausschert? Er hat keine Chance – genauso wenig wie junge Unternehmer, denen die Grundregeln zum Überleben in der Wirtschaftskrise fehlen.

**Redaktion:** *Wann werden die Grundkenntnisse gefordert?*

**Gieschen:** Da braucht nur der Umsatz einzubrechen oder ein großer Kunde zahlungsunfähig werden, schon ist es passiert.

### **Krisensignale frühzeitig erkennen**

**Redaktion:** *Gibt es für schon länger aktive Firmen Krisensignale, die frühzeitig zu erkennen sind?*

**Gieschen:** Ja. Stagnierende Umsätze und rückläufige Gewinne weisen auf eine Ertragskrise hin. Wer dazu noch seine Kreditlinien regelmäßig ausschöpft, befindet sich auf dem Weg zur Existenzkrise. Er sollte sofort etwas unternehmen, denn die Zeitbombe tickt. Wenn erst Lastschriften zurückgehen und die Bank die Kreditlinie kürzt, ist es zum Handeln oft schon zu spät.

**Redaktion:** *Dann rutscht das Unternehmen in die Krise. Welche Unternehmen sind am stärksten gefährdet?*

**Gieschen:** Zwei Drittel der in die Insolvenz gehenden Firmen sind jünger als acht Jahre. Das „verflixte siebte Jahr“ geht statistisch betrachtet bei Jungunternehmen vom siebten Monat bis zum 84. Monat des Bestehens – eine lange und risikoreiche Durststrecke.

**Redaktion:** *Was kann der Chef tun, um wieder festen Boden unter die Füße zu bekommen?*

**Gieschen:** Vor allem anderen sofort eine ausreichende Liquidität sicherstellen. Geld ist der existenzielle Treibstoff jeden Unternehmens. Nur wenn ausreichend Geld da ist, kann der eigentliche Turn-around eingeleitet und die Rentabilität wieder hergestellt werden. Damit es aber gar nicht so weit kommt, muss jeder Selbstständige ein Frühwarnsystem installieren, welches ihn rechtzeitig über drohende Gefahren informiert.

**Redaktion:** *Das setzt aber voraus, dass die Krise vorhersehbar ist. Ob der Markt wächst oder nicht, der Kunde zahlt oder nicht, das sind doch alles Ereignisse, die erst im Nachhinein feststehen. Wie soll der Unternehmer hier frühzeitig eingreifen?*

**Gieschen:** Unternehmenskrisen sind in mehr als zwei Drittel aller Fälle vorhersehbar. Die KfW Mittelstandsbank hat übrigens festgestellt, dass sich bereits aufgrund einer Bilanzanalyse auf Jahre im Voraus eine sehr treffsichere Insolvenzwahrscheinlichkeit berechnen lässt.

Diese Erfahrungen gilt es zu nutzen und in ein unternehmensspezifisches Kennzahlensystem zu integrieren. Durch die richtige organisatorische Einbindung erhält der Unternehmer quasi einen Autopiloten zur Unternehmensführung.

### **Krisensichere Existenz Schritt für Schritt aufbauen**

**Redaktion:** *Das hört sich nach einem theoretischen Konstrukt aus der Marketingabteilung großer Unternehmensberatungen an. Dass ist doch nichts, was ein Familienbetrieb bezahlen kann...*

**Gieschen:** Doch. Die grundlegenden Methoden des Krisenmanagements können von jedem Unternehmer eingesetzt werden, unabhängig von der Betriebsgröße, Rechtsform, Branche und seinen Vorkenntnissen. Unternehmer sind gewohnt, sich schnell in neue Sachverhalte einzudenken. Unser Überlebenshandbuch erläutert für Einsteiger und Fortgeschrittene Schritt für Schritt den Aufbau einer krisensicheren Existenz. Ergänzend empfehlen wir einmal jährlich einen Unternehmens-TÜV.

**Redaktion:** *Ein TÜV für Unternehmen – wie funktioniert das?*

**Gieschen:** Jedes Unternehmen, das Kredite in Anspruch nimmt, wird von seiner Bank auf seine Bonität geprüft – und zwar seit diesem Jahr nach einem erweiterten Verfahren, dem so genannten Rating. Dieses Verfahren ist nichts anderes als die vom Auto her bekannte TÜV-Untersuchung. Das Rating umfasst nicht mehr nur die persönlichen Sicherheiten des Unternehmers, sondern ist in eine ganzheitliche Beurteilung des Managements, der Produkte, des Marktes, der Personalpolitik und natürlich seiner finanziellen Kennzahlen eingebunden.

**Redaktion:** *Aber könnte es nicht sein, dass die Bank aufgrund der erhaltenen Informationen die Kreditlinie kündigt? Ist es da nicht besser, mit seinen Informationen gegenüber der Bank zurückhaltend zu sein?*

**Gieschen:** Auf gar keinen Fall, denn die Bank erfährt früher oder später von der Krise. Wurde sie nicht informiert, hat der Unternehmer keine Chance mehr für eine Nachbesserung. Bei einer aktiven Informationspolitik dagegen gewinnt er Vertrauenspunkte und erfährt noch – kostenlos – von der Einschätzung seines Unternehmens. Er muss nur den Mut aufbringen, seinen Kundenbetreuer nach den Ergebnissen des Ratings zu fragen.

**Redaktion:** *Nicht jeder Unternehmer traut seinem Ansprechpartner in der Bank – was kann er dann machen?*

**Gieschen:** Wer seiner Bankbeziehung nicht traut, kann auch zu einem Rating-Berater gehen. Der erstellt ein Rating-Gutachten. Wenn dieses nur für interne Zwecke verwendet wird, wir nennen das ein Pre-Rating, ist es ein preiswertes Instrument zur externen Kontrolle der Unternehmenssituation – eben ein Unternehmens-TÜV.

### **Private Reserven retten keine „klinisch tote“ Firma**

**Redaktion:** *Wenn eine Firma aber schon in der Krise steckt, es also für ein Frühwarnsystem zu spät ist, welchen Fehler muss der Unternehmer dann auf jeden Fall vermeiden?*

**Gieschen:** Die privaten Reserven sinnlos zu „verbrennen“. Wer dies tut, gerät in einen Schuldenstrudel, der ihn und seine Familie in den persönlichen Abgrund zieht. Leider ist das aber die in Deutschland übliche Form des Krisenmanagements: Weil es um die eigene Firma geht, wird das Unternehmen auch dann noch fortgeführt, wenn es bereits „klinisch tot“ ist.

**Redaktion:** *Ist das ein für Deutschland typisches Vorgehen?*

**Gieschen :** Die unternehmerische Tätigkeit und die damit verbundenen Risiken erfahren in Deutschland keine ausreichende gesellschaftliche Anerkennung. Wer bereit ist, das Risiko einzugehen, ein Unternehmen zu gründen und Arbeitsplätze zu schaffen, ist der wahre Held des 21. Jahrhunderts. Aber wenn es schief geht, wird er von allen mit Verachtung und Häme bestraft. Ein Pleitier hat in Deutschland das Image eines Versagers, in anderen Ländern dagegen wird die Pleite mehr sportlich gesehen. Wer eine Niederlage beziehungsweise eine Pleite hinter sich hat und wieder auf die Beine kommt, kann sein nächstes Unternehmen mit mehr Erfahrung, also erfolgreicher, führen.

**Redaktion:** *Zurück zum Überleben in Krisenzeiten. Worauf muss der Inhaber in einer solchen Krisensituation besonders achten?*

**Gieschen:** Vor jeder weiteren Kapitalzuführung oder Bürgerschaftsübernahme muss er sich fragen: Ist mein Unternehmen überhaupt sanierungswürdig? Das heißt, die Chancen und Risiken nüchtern zu beurteilen. Kommt er zu dem Schluss, dass sich der Einsatz lohnt, muss er die Situation objektiv durchdenken und zügig entscheiden. Er sollte unbedingt seine persönliche und finanzielle Handlungsfreiheit absichern, um nicht erpressbar zu werden. Die notwendigen Maßnahmen sollte er dann konsequent und diszipliniert umsetzen.

### **Todsünden und rettende Strohhalme meiden**

**Redaktion:** *Gibt es eine Todsünde in der Krise?*

**Gieschen:** Ja, das ist vor allem der sorglose Umgang mit treuhänderischen Geldern. Wer dem Finanzamt Umsatzsteuer oder Lohnsteuer vorenthält oder den Arbeitnehmeranteil an den gesetzlichen Sozialabgaben nicht abführt, haftet in jedem Fall persönlich für

diese Schulden. Er kann hierfür sogar strafrechtlich belangt werden. Das gilt auch und besonders für den Geschäftsführer einer GmbH, was vielen Geschäftsführern nicht klar ist.

**Redaktion:** *Das ist schon hart. Geht es noch schlimmer?*

**Gieschen:** Aber natürlich. Es geht ja darum, die in jahrelanger harter Arbeit aufgebaute Existenz zu sichern. In der Angst vor dem Abgrund wird nach jedem Strohalm gegriffen. Aber wer Ware bestellt oder Geld leiht, obwohl er weiß, dass er nicht zahlen beziehungsweise zurückzahlen kann, der begeht ganz klar Betrug – mit allen strafrechtlichen Folgen.

**Redaktion:** *Wenn die Bank die Kreditlinie kündigt oder keine weiteren Kredite mehr gewährt, wie sieht es mit der Hilfe unter Freunden, der privaten Unterstützung, aus?*

**Gieschen:** Das ist ein zweischneidiges Schwert, zumindest in der absoluten Krise. Wer alle seine Freunde anpumpt, um seine Firma noch ein paar Wochen im Todeskampf dahinsiechen zu lassen, entledigt sich jeder Chance, nach einer Insolvenz wenigstens persönlich irgendwann wieder auf die Beine zu kommen.

### **Den ersten Schritt tun:**

#### **Frühzeitiges Handeln sichert den Erfolg**

**Redaktion:** *Und bei einer frühzeitig erkannten Krise?*

**Gieschen:** Anders ist es zu Beginn einer Krise. Wer durch eine vorausschauende Liquiditätsplanung frühzeitig den absehbaren Kapitalbedarf über Freunde, Mitarbeiter, Lieferanten oder Kunden beschafft, verbessert seine Kapitalstruktur und hat damit sogar noch höhere Chancen auf zusätzliche Bankkredite.

**Redaktion:** *Wenn die Risikofaktoren für insolvenzgefährdete Unternehmen vorausbestimmt werden können, gilt dies doch wohl auch für die Erfolgsfaktoren. Welche Unternehmen werden auf Dauer erfolgreich sein?*

**Gieschen:** Wir können drei Regeln aufstellen, die durch Analysen der KfW Mittelstandsbank klar bestätigt werden:

1. Wer sein Eigenkapital aufstockt, stärkt die Krisenfestigkeit;
2. Wer Gewinne macht, bleibt im Markt;
3. Wer expandiert, scheidet seltener aus.

**Redaktion:** *Herr Gieschen, haben Sie einen guten Tipp zum Schluss?*

**Gieschen:** Ja. Das wichtigste ist, sich den Ernst der Lage einzugestehen. Das fällt vielen Unternehmern schwer. Wer so weit ist, kann viele helfende Hände nutzen, oftmals sogar kostenlos. Dazu gehören beispielsweise die Bundesarbeitsgemeinschaft „Alt hilft Jung“ oder die „Runden Tische“. Je nach Branche helfen die IHK, die Handwerkskammer und Berufsverbände. Aber der Unternehmer muss den ersten Schritt tun.

Pressekontakt:

gmc Pressebüro  
Dirk Gieschen  
Tel: 0 42 83 / 98 01 06  
Fax: 0 42 83 / 98 01 08  
info@gmc-pressebuero.de  
Tarmstedt, 3. Oktober 2003/ DG

Digitale Daten unter:  
[www.krisenmanagement-abc.de/presse.html](http://www.krisenmanagement-abc.de/presse.html)