

Früherkennung von Krisen - je früher die Krisen und Risiken erkannt werden, desto günstiger ist die Ausgangsposition für eine „Intensivbehandlung“ der Schwachstellen

„Basel II“, „Rating“, „Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft“ sind bei Banken und mittelständischen Betrieben in aller Munde. Die konjunkturelle Lage hat immer mehr mittelständische Unternehmen und Banken aufgefordert, sich mit der „rechtzeitigen“ Erkennung von Risiken zu beschäftigen und letztendlich so gut es geht vorzubeugen.

Vor einigen Jahren haben Unternehmen erfahrungsgemäß erst dann Restrukturierungsmaßnahmen einleiten wollen, wenn bereits die Liquiditätskrise eingetreten ist. Der Misserfolg war nicht aufzuhalten, denn mit Finanzspritzen hat man zwar die Symptome bekämpft, jedoch nicht die eigentlichen Schwachstellen.

Es ist unumgänglich, ein entsprechendes Tool zur Erstellung von nachvollziehbaren Unternehmensdaten inklusive Reporting zu implementieren. Dies bildet die Grundlage für optimale geschäftspolitische Entscheidungen. Durch unternehmensspezifisch richtiges Controlling können Krisen rechtzeitig erkannt und Sanierungsmaßnahmen eingeleitet werden.

Die Krise

Krise im betriebswirtschaftlichen Sinn stellt eine Notsituation des Unternehmens dar, es geht also um das Endstadium eines ungewollten Prozesses, in dessen Verlauf sich die Erfolgspotenziale und / oder die Liquidität so „schlecht“ entwickeln, dass die Existenz bedroht ist. Die Krisen können in Krisenphasen unterteilt werden

- > **Strategiekrise** - Gefährdung der Erfolgspotenziale
- > **Ertragskrise** - Gewinn- und Deckungsbeitragsziele werden nicht erreicht
- > **Liquiditätskrise** - Gefährdung der Zahlungsfähigkeit

Der Übergang von der Ertragskrise zur Liquiditätskrise vollzieht sich ziemlich schnell mit zunehmender Beschleunigung zur Insolvenz. Ganz wesentlich ist, zu welchem Zeitpunkt man die Krise erkannt und gegengesteuert hat.

Die Krisensymptome

Unternehmen stehen in enger Beziehung mit außerbetrieblichen Gruppen, denen Krisensymptome oft schon sehr frühzeitig bekannt werden. Das können beispielsweise Kunden, Lieferanten, Steuerberater, Kreditinstitute oder ein Unternehmensberater sein.

Krisensymptome können sich im Verhältnis zu den Kunden wie folgt darstellen:

- Preisverhandlungen werden leichter
- das angebotene Sortiment wird weniger systematisch; es ufert aus oder wird geringer
- Sonderangebote erfolgen häufiger und vor allem zu branchenunüblichen Zeiten
- es werden höhere Skontoabzüge angeboten bei frühzeitiger Zahlung

Krisensymptome können sich im Verhältnis zu den Lieferanten wie folgt äußern:

- häufiger Wechsel von Lieferanten
- vereinbarte Abrufe müssen häufiger angemahnt werden
- es wird um Ratenzahlung gebeten
- Aufträge werden storniert
- es wird mehr reklamiert
- die Zahlungsweise ändert sich
- vereinbarte Zahlungsziele werden überschritten
- Verzicht auf Skontoausnutzung bei vorheriger Inanspruchnahme

Der Unternehmensberater stellt im Bereich der Unternehmensführung folgende Anzeichen fest:

- Qualifizierte Führungskräfte wandern ab
- Betriebs-, Sortiments- und Absatzpolitik wechselt häufiger
- wachsender Informationsmangel
- die Kapazitätsauslastung wird ungleichmäßiger
- erwirtschaftete Deckungsbeiträge reduzieren sich
- Rechnungswesen, vor allem Kostenrechnung und Kalkulation werden immer mehr vernachlässigt
- Mahnwesen erfolgt nicht / Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden nicht weiter verfolgt

Bei Anzeichen für eine beginnende Krise fällt der Hausbank auf:

- mangelnder Informationsfluss (zu späte Einreichung von betriebswirtschaftlichen Zahlenwerken)
- die Überziehungen des Kreditlimits werden mehr und dauern länger
- Stundungsanfragen vermehren sich und werden nicht überzeugend begründet

Mit dieser – sicherlich nicht vollständigen- Darstellung ist erkennbar, dass Krisensituationen, die schlechtestenfalls zu einer Illiquidität führen, nur in ganz seltenen Fällen kurzfristig in Erscheinung treten. Die Symptome treten frühzeitig auf, so dass rechtzeitig Insolvenzprophylaxe betrieben werden kann.

Befindet sich ein Unternehmen in der Krise, so empfiehlt es sich, nicht nur die Hausbank so früh wie möglich hierüber zu informieren, sondern auch einen Unternehmensberater als externen Dritten einzuschalten, der dem Unternehmen die Schwachstellen aufzeigt und adäquate Lösungsschritte darstellt.

Karin H. Schleines