

# So greifen Sie rechtzeitig ein, wenn die Krise droht

Im ersten Teil lasen Sie, warum Controlling für jedes Unternehmen wichtig ist und wie Sie dabei vorgehen. Doch was tun, wenn die Ist-Zahlen von den Planwerten abweichen? Wir sagen Ihnen, wie Sie rechtzeitig eingreifen, bevor Ihr Unternehmen in die Krise schlittert.

Im ersten Teil unserer Serie lasen Sie, wie Sie als Unternehmer ein wirksames Controlling von Anfang an aufbauen. Aber was tun, wenn Ihre tatsächlichen Einnahmen und Ausgaben von den Controlling-Zielen abweichen? Lesen Sie, wie Sie Anzeichen einer Krise erkennen und welche Möglichkeiten Sie haben, Ihr Unternehmen zu retten.

Alarmstufe Rot ist gegeben, wenn Ihre Liquiditätsplanung anzeigt, dass Ihnen in den nächsten Monaten das Geld ausgehen wird. „Zahlungsunfähigkeit“ bedeutet, dass die notwendigen Auszahlungen mit dem verfügbaren Geld nicht mehr geleistet werden können und auch der verfügbare Kontokorrentkredit (Überziehungskredit) ausgeschöpft ist“, so Controlling-Beraterin Doris Andresen-Zöphel ([www.planvoll.com](http://www.planvoll.com)). „Durch eine Liquiditätsplanung kann man solche Engpässe in der Regel drei bis sechs Monate vorher sehen und ist dadurch noch handlungsfähig.“

### Das müssen Sie tun

#### 1. Offene Rechnungen eintreiben

Schreiben Sie alle noch ausstehenden Rechnungen und mahnen Sie noch nicht bezahlte Rechnungen nach Ablauf des Zahlungsziels sofort an.

Viele Unternehmer scheuen ein konsequentes Forderungsmanagement, weil sie Angst haben, ihre wichtigsten Kunden zu verlieren. Doch Kunden, die nicht zahlen, kosten Ihr Geld und treiben letztlich Ihr Unternehmen in

die Insolvenz. Wird nicht gezahlt, hilft nur der konsequente Gang zum Anwalt. Wenn es sehr schnell gehen muss und die Außenstände hoch sind, können Sie Ihre Forderungen unter bestimmten Bedingungen auch an ein sogenanntes Factoring-Unternehmen verkaufen. Dann haben Sie sofort Geld in der Kasse – allerdings deutlich weniger als geplant, denn das Factoring-Unternehmen will natürlich auch bezahlt werden.

#### 2. Mit Lieferanten sprechen

Bei drohenden Liquiditätsengpässen müssen Sie alle nicht unbedingt notwendigen Ausgaben sofort stoppen. Können Sie offene Rechnungen Ihrer Lieferanten nicht mehr begleichen, ist ein Gespräch mit diesen Firmen sehr zu empfehlen.

Bitten Sie entweder um Stundung der fälligen Zahlungen oder vereinbaren Sie längere Zahlungsziele, wie beispielsweise 60 statt der üblichen 14 Tage.

Bei unumgänglichen Neubestellungen informieren Sie Ihre Lieferanten vorher.

Bei solchen Maßnahmen handelt es sich nur um einen Zahlungsaufschub, und der Betrag wird später fällig. „Man darf nicht vergessen, die Liquiditätsvorschau entsprechend anzupassen“, betont Expertin Doris Andresen-Zöphel.

#### 3. Frisches Geld beschaffen

Bei kurzfristigen Liquiditätsengpässen, wenn also absehbar wieder Geld in die Kasse kommt, ist ein Gespräch mit der Bank sinnvoll. Hier können Sie versuchen,

entweder Ihre Kreditlinie zu erhöhen oder ein zusätzliches Darlehen aufzunehmen.

Vielleicht ist die Bank auch bereit, eine Tilgungsaussetzung für bestehende Kredite zu akzeptieren (die Zinsen laufen allerdings weiter). Ist der Engpass tatsächlich nur vorübergehend und sind absehbar wieder Einnahmen zu erwarten, weil beispielsweise in einem halben Jahr ein Großauftrag abgerechnet werden kann, stehen die Chancen für einen positiven Bescheid gar nicht so schlecht.

„Die positiven Perspektiven müssen allerdings soweit wie möglich mit Zahlen belegt werden“, sagt Doris Andresen-Zöphel. „Hierbei kann man mit einer neuen Ergebnisvorschau argumentieren, die immer auf dem aktuellen Stand sein muss.“

Versuchen Sie alternativ, mögliche Investoren für Ihr Unternehmen zu gewinnen. Gerade bei kleinen Firmen müssen das nicht immer Fremde sein. Ansprechpartner können auch Freunde, Familienmitglieder oder Angestellte sein, die sich vorübergehend engagieren oder langfristig mit sogenannten stillen Beteiligungen einsteigen. Auch private Beteiligungsgesellschaften oder die öffentlichen Beteiligungsgesellschaften, die es in jedem Bundesland gibt, kommen als mögliche Investoren infrage.

#### 4. Langfristig wirksame Maßnahmen einleiten

Alle bislang genannten Maßnahmen sind jedoch nur ein kurzfristiges Notprogramm, um rasch

Teil 1 unserer Kurz-Serie zum Thema Controlling „Vertrauen ist gut - Controlling ist besser“ können Sie kostenlos Sybille Stehncken und Doris Kohlhaase in unserem Archiv anfordern. Anruf oder E-Mail genügen: Tel. (02 28) 82 05 74 40, [sis@vnr.de](mailto:sis@vnr.de)

wieder Geld auf dem Konto zu haben. Um Liquiditätsengpässe gar nicht erst entstehen zu lassen, setzen Sie bereits bei der Ergebnisplanung an. „Wenn sich bei der Ergebnisplanung mittelfristig kein oder zu wenig Gewinn abzeichnet, sollten bei jedem Unternehmer die Alarmglocken klingeln“, so Controlling-Expertin Andresen-Zöphel. „Denn das führt über kurz oder lang zu Liquiditätsproblemen, die die Existenz des Unternehmens akut gefährden.“

Im einfachsten Fall sind die Privatentnahmen der Grund für Zahlungsprobleme. Dazu muss man keineswegs in Saus und Braus leben: „Wer monatlich 2.500 € für seinen Lebensunterhalt entnimmt, obwohl die Firma nur 25.000 € Gewinn vor Steuern abwirft, ruiniert auf Dauer das Unternehmen“, so die Expertin.

### 5. Kosten genau überprüfen

Auf der Kostenseite überprüfen Sie die Fixkosten besonders intensiv, weil Veränderungen hier aufgrund der laufenden Verträge normalerweise längerfristig geplant werden müssen. „Grundsätzlich muss man die Fixkosten von Anfang an so gering wie möglich halten“, lautet der Praxistipp von Expertin Doris Andresen-Zöphel.

Prüfen Sie deshalb, ob Ihre Personalkosten im Verhältnis zu Leistung und Qualifikation Ihrer Mitarbeiter angemessen sind und ob die Miete eventuell zu hoch ist. Überlegen Sie außerdem, ob es sich lohnt, etwa das Auto zu leasen statt zu kaufen, oder ob Sie Ihre Lagerhaltung, sofern vorhanden, optimieren können.

Bei den variablen Kosten gehört jeder einzelne Posten – vom Büromaterial bis zur Werbung – regelmäßig auf den Prüfstand.

Neben der Kostenseite sollten Sie auch Ihr Angebot genau überprüfen. Haben Sie mehrere Produkte oder Dienstleistungen im Angebot, erstellen Sie eine sogenannte Renner-Penner-Liste: Diese sagt Ihnen, welche Angebote Gewinn abwerfen und welche nicht.

Jetzt bewährt sich Ihre Deckungsbeitragsrechnung, die Ihnen genau diese Daten zur Verfügung stellt. Unrentable Geschäftsbereiche geben Sie konsequent auf, wenn weder Preiserhöhungen noch Kostensenkungen möglich sind, um das Angebot in die Gewinnzone zu bringen.

### 6. Aufträge akquirieren

Das A und O in Ihrem Unternehmen sind neue Aufträge, die Sie aus der Verlustzone ziehen können. Gerade wenn sich Probleme abzeichnen, müssen Sie besonders auf die Rentabilität Ihrer Aufträge achten.

Bei großen Aufträgen ist schon im Vorfeld eine Bonitätsprüfung des Kunden außerordentlich empfehlenswert. Im Internet bekommen Sie heutzutage tagesgenau und kostengünstig Informationen von Bürgel, Schufa, Creditreform und anderen aus einer Hand ([www.auskunftsportal.net](http://www.auskunftsportal.net)). Negativ bewertete Kunden lehnen Sie ab oder bedienen sie nur gegen Vorkasse.

Prüfen Sie zudem, welche neuen Kundengruppen möglicherweise Interesse an Ihrem Produkt haben könnten beziehungsweise wie Sie Ihre Angebote für andere oder zusätzliche Zielgruppen attraktiv machen könnten.

Sinnvoll kann auch eine Kooperation mit einem zweiten Unternehmen sein, um das Angebot zu verbessern – wenn sich beispielsweise ein Texter und ein Grafiker zusammenschließen, um ihren Kunden Komplettpakete anzubieten.

### 7. Hilfe von außen suchen

Zeichnen sich Probleme in Ihrem Unternehmen ab, zögern Sie nicht, umgehend externen Rat einzuholen. Für GmbH ist dies sogar gesetzlich vorgeschrieben. „Hier kann man sich mit der sogenannten Insolvenzverschleppung strafbar machen“, warnt Andresen-Zöphel.

Noch ein Hemmschuh: Viele glauben, ihr Produkt selbst am besten zu kennen. Doch Externe haben einen ganz anderen Blick: Sie betrachten Ihr Unternehmen

von außen und können Ihnen dadurch neue Impulse und frische Ideen geben.

Allerdings ist es nicht immer einfach, den richtigen Ansprechpartner zu finden. „Man weiß gar nicht, an wen man sich wenden soll, denn es gibt oft keine zentrale Anlaufstelle für Unternehmer in Not“, weiß Ex-Unternehmerin Anne Koark aus Erfahrung und hat deshalb ihren Verein Bleib im Geschäft gegründet. Weitere Ansprechpartner sind Ihr Steuerberater, Coaching-Anbieter, Gründungsberater, die Kammern oder Expertenberatungsnetze. „Wichtig sind eine individuelle Lösungsstrategie und eine konsequente Umsetzung der notwendigen Maßnahmen“, betont Doris Andresen-Zöphel. „Dadurch können viele Unternehmen in Schwierigkeiten noch gerettet werden.“ □

Silke Becker

[redaktion@geschaeftsidee.de](mailto:redaktion@geschaeftsidee.de)

### Weitere Informationen

#### Buchtipps

Anne Koark

**Insolvent und trotzdem erfolgreich**

Verlag Business Village, ISBN 3-934424-32-5,

Preis: 16,90 €

Packender und Mut machender Erfahrungsbericht, in dem Anne Koark die emotionalen Höhen und Tiefen ihrer Unternehmenskrise bis hin zur Insolvenz darstellt.

#### Information und Beratung

[www.althilftjung.de](http://www.althilftjung.de)

Bundesarbeitsgemeinschaft der Senioren-Experten, die junge Unternehmen meist ehrenamtlich beraten.

[www.bleib-im-geschaefft.de](http://www.bleib-im-geschaefft.de)

Von Anne Koark gegründeter Verein für Unternehmer in Schwierigkeiten; Netzwerk von Experten, die zu günstigen Konditionen Beratung anbieten.

[www.ihk.de](http://www.ihk.de)

Dachorganisation der Industrie- und Handelskammern, in denen Experten bei Krisen beraten, Recherche der für Sie zuständigen Kammer.

[www.factoring.de](http://www.factoring.de)

Homepage des Deutschen Factoring-Verbands, Informationen und Ansprechpartner zum Factoring.