



Strategien zur Bewältigung einer Unternehmenskrise

Strategien im Frühstadium

Im Frühstadium einer Unternehmenskrise haben Sie die Möglichkeit, die jeweiligen Probleme zu analysieren und Gegenmaßnahmen einzuleiten. Wir stellen Ihnen hier die wichtigsten strategischen Aufgaben kurz vor:

- **Aufgabestrategie:** Es muss anhand einer Kostenstellenrechnung festgestellt werden, welche Produkt- oder Dienstleistungsbereiche den Erfolg des Unternehmens gefährden. In erster Linie sind hiervon veraltete Produktgruppen bzw. Waren aus schrumpfenden Branchen betroffen. Solche Produkte müssen in der Regel abgestoßen werden. Hierzu werden alle Geschäftsfelder überprüft und zur Disposition gestellt, anschließend werden materielle und personelle Ressourcen überprüft und notwendige Änderungen vorgenommen.
- **Konsolidierungsstrategie:** Es muss sichergestellt werden, dass die erfolgreichen Produkte des Unternehmens ihre Position auf den Märkten behaupten. Hierzu ist es unter anderem erforderlich, die Kosten zu überprüfen und gegebenenfalls zu senken. Gleichzeitig müssen die Wettbewerbsvorteile des Produkts ausgebaut werden.
- **Verdrängungsstrategie:** Um die Kapazitäten in den angestammten Geschäftsfeldern beizubehalten und zu erweitern, ist ein konsequentes Marketing- und Vertriebskonzept wichtig, das die Wettbewerbsvorteile ins richtige Licht rückt und neue Kunden akquiriert oder gleich ganz neue Kundengruppen erschließt.
- **Erweiterungsstrategie:** Um die Existenz eines krisengefährdeten Unternehmens zu sichern, müssen eventuell die Produktpalette oder das Tätigkeitsspektrum erweitert und neue Märkte damit erschlossen werden. Dies kann auch zu einer Risikodiversifizierung führen.

Optionen der Sanierung

Wenn sich die Liquiditäts- bzw. die Ertragssituation in Ihrem Unternehmen nicht kurzfristig und anhaltend verbessert, wenn die Kreditmöglichkeiten weitgehend ausgeschöpft sind und dringende Zahlungen anstehen, Ihre besorgte Hausbank vielleicht schon um ein Gespräch gebeten hat, dann ist abzuwarten, dass eine Krise in Ihrem Unternehmen andauert. Bei tatsächlicher Insolvenz ist eine grundlegende Sanierung erforderlich.

Gute Erfolgsaussichten für eine Sanierung bestehen, wenn...

- Sie Ihren Markt und Ihre Wettbewerber gut kennen und...
- Ihre Produkte oder Leistungen nach wie vor gefragt sind und...
- Sie sich auf kompetente, verantwortungsbewusste und motivierte Mitarbeiter stützen können und die Flut Ihrer Probleme noch zu bewältigen ist.

Grundsätzlich ist die Sanierung eine Aufgabe der Unternehmensführung. Bilden Sie daher ein Sanierungsteam mit Ihren fähigsten Mitarbeitern. Oft sind jedoch Sanierungserfahrung und entsprechendes betriebswirtschaftliches Know-how nicht in ausreichendem Maße im Unternehmen vorhanden. Sorgen Sie darum unbedingt für externe Hilfe – Außenstehende können Ihre besonderen Probleme oft besser

analysieren als Sie selbst. Nehmen Sie zudem Kontakt zu Ihrer Industrie- und Handelskammer sowie zu einem Unternehmensberater und Sanierungsexperten auf. Das erste Beratungsgespräch ist meistens kostenlos und hilft Ihnen, Ihre Probleme objektiv zu analysieren und diesen professionell zu begegnen. Unternehmensberatungen können unter bestimmten Umständen öffentlich bezuschusst werden.

Katalog häufig wirksamer Sanierungsmaßnahmen

Bitte betrachten Sie die folgende Liste möglicher Maßnahmen in der Unternehmenskrise als Anregung. Sie ist keinesfalls abschließend zu verstehen. Die Maßnahmen sind in jedem Einzelfall einer Krisensituation zu überprüfen und anzupassen.

Kurzfristiges Ziel: Liquiditätsverbesserungen durch Sofortmaßnahmen.

Sofortmaßnahmen können helfen, eine drohende Illiquidität zu vermeiden und Zeit zu gewinnen, um die Sanierung zu planen und sich den folgenden Aufgaben der Sanierung widmen zu können. Dazu zählen beispielsweise:

- Einbringung einer Bareinlage oder eines Gesellschafterdarlehens in das Unternehmen;
- Erhöhung bereits bestehender Gesellschaftsbeteiligungen;
- Verkauf von nicht betriebsnotwendigen Betriebsvermögen;
- Verkauf von betriebsnotwendigen Betriebsvermögen und Ersatz durch Miete oder Leasing („sale and lease back“);
- Privatentnahmen anpassen;
- Verminderung betrieblicher Kosten;
- Offene Informations- und Vertrauenspolitik gegenüber Kreditinstituten, Ratinggespräch;
- Stillhalte-Abkommen mit Kreditinstituten;
- Vereinbarung eines höheren Kreditrahmens mit Ihrem Kreditinstitut;
- Mit Lieferanten und anderen Gläubigern möglichst lange Zahlungsziele oder Stundungen vereinbaren;
- Bonitätsprüfung von Geschäftspartnern durch Auskunfteien;
- Verkürzung der Zahlungsziele der eigenen Kunden, eventuell durch Anreize für schnelle Zahlungen (Skonti und Rabatte) oder durch Straffung des eigenen Mahnwesens;
- Massives Einholen von ausstehenden Forderungen, eventuell Übergabe an Inkasso-Firmen oder einen Rechtsanwalt;
- Forderungsverkauf an Factoring-Unternehmen (setzt in der Regel bestimmte Forderungsstruktur und hohen Forderungsumfang voraus);
- Besprechung mit Mitarbeitern: besteht die Möglichkeit, bei den Gehältern Zugeständnisse zu machen? Würde die Verzögerung von Gehaltszahlungen akzeptiert?;
- Nutzung öffentlicher Förderprogramme des Bundes oder der Länder wie Liquiditätssicherungsdarlehen, Bürgschaften, Beratungsfördermittel (sehr begrenzt, da insbesondere eine

Umschuldung nicht möglich ist, wohl aber die Vorfinanzierung von Aufträgen oder Mitteln für Umstrukturierungsmaßnahmen).

Beachten Sie bitte, dass Maßnahmen in Zusammenarbeit mit der Hausbank ein aussichtsreiches Sanierungskonzept erfordert. Das Vertrauensverhältnis zu Ihrem Kreditinstitut sollte noch intakt sein.

Achtung: Nach einer ersten Entspannung der Lage darf nicht die langfristige Sicherung des Unternehmens vergessen werden!

Mittelfristiges Ziel: Stabilisierung des Unternehmens

- Überprüfung des Unternehmenskonzepts und ggf. Anpassung an die Marktgegebenheiten.
- Straffung der Organisation („keep it simple and flexible“).
- Verbesserung des Rechnungswesens.
- Anpassung der Kosten an die Situation.
- Aufbau eines effizienten Mahnwesens.
- Eventuell Einführung leistungsbezogener Gehälter.

Langfristiges Ziel: Möglichkeiten zur Stärkung des Unternehmens

- Suche nach neuen Gesellschaftern oder Erhöhung bereits bestehender Beteiligungen.
- Je nach Kostenersparnis, Aus- oder Eingliederung von Unternehmensteilen.
- Überprüfung der Unternehmensrechtsform.
- Wahl eines günstigen Standorts.
- Standortzusammenlegungen (zum Beispiel von Produktion und Lager).
- Entwicklung neuer Produkte, Programme, Sortimente.
- Erschließung neuer Märkte.
- Einführung moderner Produktionstechnologien, die langfristig einsparen.
- Make-or-buy-Entscheidungen (selbst produzieren oder dazukaufen).
- Einführung eines dauerhaften Controllings zur frühzeitigen Risikoerkennung.

Fehler und Probleme bei der Sanierung

- Einstellung, die Sanierung habe ohnehin keine Aussicht auf Erfolg, sodass Sanierungsstrategien nicht entschlossen verfolgt werden.
- Sofortmaßnahmen ohne strategisches Konzept.
- Sanierungsmaßnahmen werden nicht komplett umgesetzt: erste Maßnahmen führen zu Anfangserfolgen und entspannen vermeintlich die Situation; die langfristige Sicherung tritt in den Hintergrund.

- Zu geringer Personalabbau oder die Entlassung von Mitarbeitern auf wichtigen Schlüsselpositionen führen nur zu kurzfristigen Erfolgen.
- Einseitiger Abbau verlustbringender Tätigkeiten führt meist nicht zur Überwindung der Krise; der Ausbau zukünftig profitabler Bereiche wird vernachlässigt.

Befürchtung und Ängste des Personals führen häufig zum Boykott von Sanierungsmaßnahmen; Ursache hierfür sind meist Informationsdefizite.

Stand: September 2017

Hinweis: Dieses Merkblatt soll – als Service der IHK Köln – nur erste Hinweise geben und erhebt daher keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es wird keine Haftung für die inhaltliche Richtigkeit übernommen.

Haben Sie noch weitere Fragen? Die Berater der Industrie- und Handelskammer zu Köln stehen Ihnen hierfür gerne zur Verfügung. Nehmen Sie mit uns Kontakt auf.

Ihr Ansprechpartner für Köln:

Tanja Kinstle

Tel. +49 221 1640-1570

E-Mail: tanja.kinstle@koeln.ihk.de

Industrie- und Handelskammer zu Köln

Unter Sachsenhausen 10 - 26

50667 Köln

www.ihk-koeln.de

Ihr Ansprechpartner für Leverkusen und den Rheinisch-Bergischen Kreis:

Matthäus Bialasinski

Tel. +49 2171 4908-9902

E-Mail: matthaeus.bialasinski@koeln.ihk.de

Industrie- und Handelskammer zu Köln

Geschäftsstelle Leverkusen/Rhein-Berg

An der Schusterinsel 2, 51379 Leverkusen

www.ihk-koeln.de