

Mit abnehmendem Handlungsspielraum wächst der Druck auf Bäckerei-Unternehmen: Keine Liquidität mehr – Was nun?

Das Jahr 2022 war für Bäckereiunternehmer nicht leicht. Nach den Coronajahren 2020 bis 2021 folgte im Februar 2022 der Ukrainekrieg mit gravierenden Auswirkungen auf Weltwirtschaft, Rohstoffmarkt und Energiekosten. Dem folgte im Oktober 2022 noch die Erhöhung des Mindestlohns auf 12 Euro – ein Wahlversprechen der neuen Bundesregierung, das die Tarifparteien als Außenstehende geradezu degradierte. Zu den weiteren Herausforderungen gesellte sich noch eine weitere Coronawelle im Herbst dazu. Es kam zu zahlreichen krankheitsbedingten Ausfällen. Die Folge: Die eh schon geringen Kapazitäten wurden noch weiter ausgedünnt. Viele Filialen müssen seither früher schließen oder können inzwischen gar nicht mehr öffnen.

Diese Mischung der genannten Punkte heizte mächtig die Inflation an und tut dies immer noch, was zwangsläufig die Reaktion der EZB auf den Plan rief, die sich gezwungen sah, mächtig an der

In eigener Sache

Liebe Geschäftskunden, liebe Freunde der Unternehmensberatung Valerius,

es ist mir schon lange ein Anliegen, Sie über Entwicklungen im Bäckereihandwerk zu informieren. Die Branche hat es zunehmend schwerer und muss sich in einem täglich komplexer werdenden wirtschaftlichen Umfeld behaupten. Viele kleine und mittlere Unternehmen sind diesem Druck nicht mehr gewachsen und müssen den schweren Weg in die Insolvenz gehen. Gerade für Familienbetriebe ist dies mit persönlichen Verlusten und Emotionen verbunden.

Hier versuchen wir, helfend einzugreifen und zu beraten, denn durch geeignete Maßnahmen kann man einem Mangel an Liquidität entgegenwirken, wenn man denn rechtzeitig aktiv wird.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre mit der ersten Ausgabe der UB NEWS.

Herzlichst Ihr
Ralf Valerius



Durch die aktuellen Krisen wird es für Bäckereien immer schwieriger, die Liquidität zu halten. Ein Liquiditätsfrühwarnsystem ist selten zu finden. Ein integriertes Controllingssystem kann finanzielle Engpässe frühzeitig erkennen und melden.

Foto: Pexels

Zinsschraube zu drehen. Es ist nicht weiter verwunderlich, dass jeder Unternehmer bei derart schwerwiegenden Veränderungen unter Druck gerät, um das Geschäftsergebnis, und noch viel wichtiger: seine Liquidität zu halten.

Ein Liquiditätsfrühwarnsystem ist leider im Bäckerhandwerk eher selten zu finden; die Grundlage sollte ein integriertes Controlling System darstellen, bei dem Liquiditätsengpässe frühzeitig erkannt werden.

Die Steuerung der Liquidität findet in der Regel über das Bankkonto statt. In einem integrierten Frühwarnsystem finden sowohl das Working Kapital (also die Subtraktion aus kurzfristigem Vermögen zu kurzfristigen Verbindlichkeiten) als auch die Investitionen Berücksichtigung.

Kurz beschrieben: Ein Frühwarnsystem ist dann erfolgreich, wenn ein Unternehmen rechtzeitig bemerkt, dass die Liquidität nicht ausreicht und frühzeitig Maßnahmen ergreifen kann, um die Situation nachhaltig zu verbessern. Ein bekannter Controller-Spruch lautet: „Liquidität geht vor Rentabilität“.

Interne Unternehmenskrisen

Nach Erkenntnissen des Kreditversicherers Euler Hermes, der nun unter Allianz Trade firmiert, stuften 71 % der Insolvenzverwalter Mängel in der Geschäftsführung als wichtigste Insolvenzursache der betroffenen Unternehmen ein.

Beginn einer Liquiditätsschwäche anhand der „Sechs Phasen einer Unternehmenskrise“

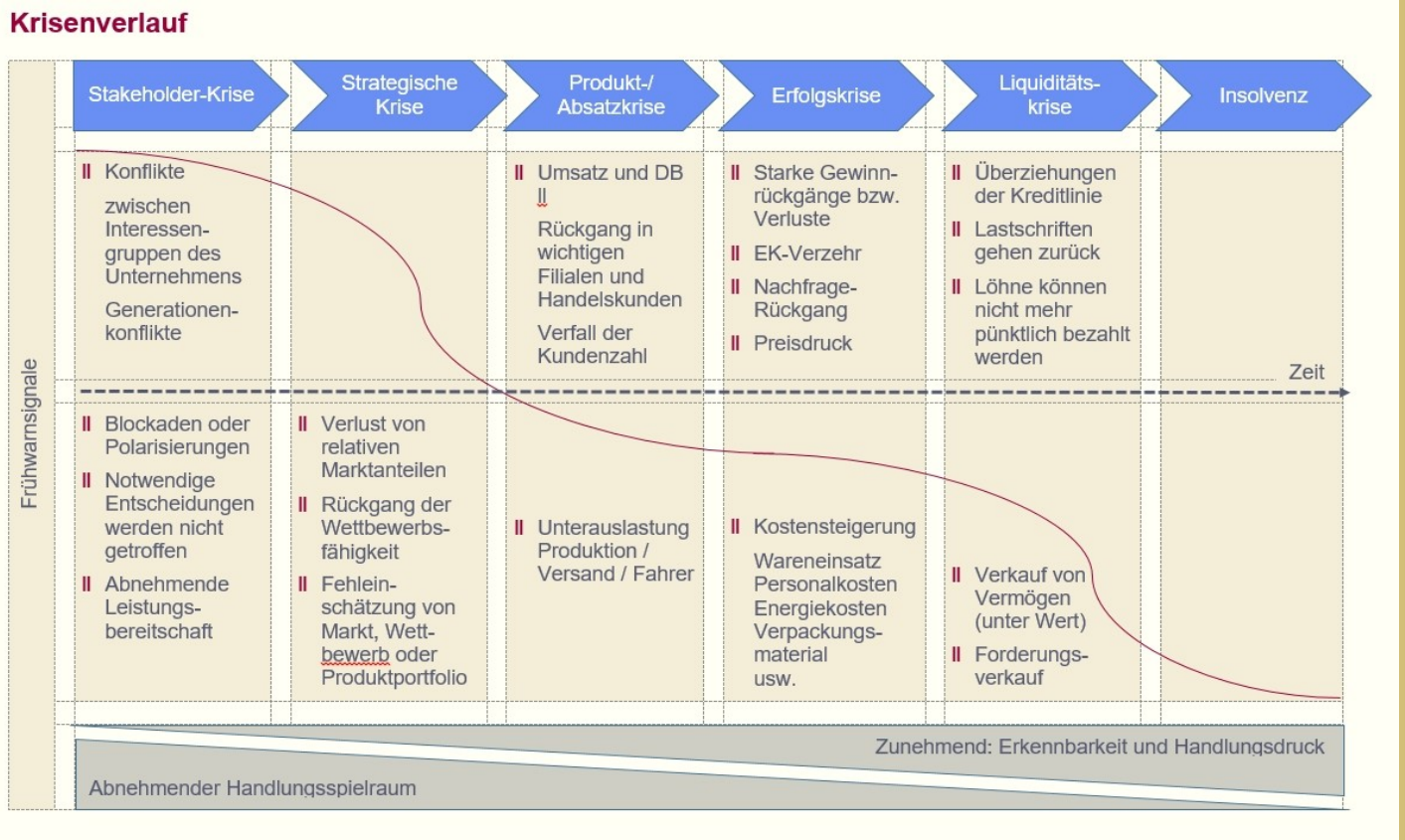


Abb. 1: In der Grafik ist der Krisenverlauf anhand der roten Kurve zu erkennen. Im unteren Teil ist dargestellt, wie der Handlungsspielraum im Lauf des Prozesses ab- und der Handlungsdruck zunimmt. Bis zur „Produkt- und Absatzkrise“ besteht noch ein guter Handlungsspielraum, der dann massiv abnimmt. Die einzelnen Phasen werden in den folgenden Kapiteln beschrieben.

Quelle: Krisenverlauf auf Basis IDW S6, modifiziert durch die UB Valerius

Im Detail lagen mehrere Insolvenzzursachen zugrunde.

- Fehlendes Controlling: 79 %
- Finanzierungslücken: 76 %
- Unzureichendes Debitorenmanagement: 64 %
- Autoritäre, rigide Führung: 57 %
- Mangelhafte Transparenz und Kommunikation: 44 %

Es zeichnet ein erfolgreiches Unternehmen aus, dass es Krisenzeiten bewältigen kann; aber wenn so viele Krisen wie in jüngster Zeit auf die Unternehmen einströmen, geht vielen allmählich die Luft aus. Der folgende Beitrag versucht, Antworten zu geben und verdeutlicht, wie es zu einer unzureichenden Liquiditätsentwicklung kommen kann.

Krise auf Gesellschafterebene

Ausgangspunkt der geschäftlichen Krisen sind in der Regel Konflikte auf Gesellschafter- oder Führungsebene. Auch wenn nur ein Gesellschafter vorhanden ist, können Konflikte auf der familiären Ebene gleichwertig zu der auf einer gesellschaftsrechtlichen Ebene zu sehen sein. Bei Familienunternehmen können Krisen in der Familie, z.B. Eheprobleme oder Generationskonflikte, Auslöser sein.

Solche Auseinandersetzungen führen zu Reibungsverlusten oder Blockaden und verhindern notwendige strategische Entscheidungen.

Die Konsequenzen sind bisweilen gravierend: Unternehmensstrategien werden nicht weiterentwickelt und werden durch die fehlende Kommunikation auch nicht hinterfragt. Kurz gesagt: Die vielen „Ichs“ führen leider nicht zu einem gemeinsamen „Wir“. Externe Hilfe wird selten in Anspruch genommen. Die Beteiligten spielen ihre Machtpositionen aus und lassen es einfach gären, frei nach dem Motto „keine Entscheidung ist auch eine Entscheidung“. Die Chance wird in diesen Fällen leider vertan, eine mögliche Veränderung einzuleiten, und das zu einem Zeitpunkt, an dem der Handlungsspielraum noch am größten ist.

Bei generationsübergreifender Kommunikation sollte daher nicht Feilschen um jeden Preis und gegenseitiges Übervorteilen im Vordergrund stehen, sondern eine sachbezogene Auseinandersetzung mit den Mitarbeiter und Kunden. Wenn man dies berücksichtigt und auch strukturiert vorgeht, können mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit nachhaltige Lösung erarbeitet werden. Das Erfolgsgeheimnis liegt darin, sich in einem Gespräch von der emotionalen auf eine Sachebene zu entwickeln.

Strategische Krise

Die Ursachen einer Strategiekrise liegen nach langjährigen Erfahrungen des Verfassers darin begründet, dass strategische Entscheidungen in den Unternehmen oft eine Form von Aktionismus darstellen oder gar emotional getroffen werden.

Ein Bäckereiunternehmen erfolgreich zu führen, ist eine immer anspruchsvoller werdende Angelegenheit; das Zusammenspiel zwischen Produktion, Versand mit Fahrer, Verkauf und Verwaltung wird seit Jahren ständig komplexer und vielschichtiger. Jede der genannten Bereiche bietet genügend Spielraum für eine Selbstständigkeit; allerdings gibt die deutsche Gesetzeslage dafür wenig Spielraum. Gerade Bäckereiunternehmen zwischen 2 und 10 Mio. Euro Umsatz liegen unterhalb einer kritischen Schwelle, bei der eine nachhaltige Aufbauorganisation notwendig ist, um die Durchsetzbarkeit von Planungsmaßnahmen von oben nach unten sicherzustellen.

Es ist wichtig, dass sich die strategische Ausrichtung eines Unternehmens nicht an Abteilungen und an den üblichen Denkmustern orientiert, sondern sich mit der Ausrichtung des Unternehmens als Ganzes und mit dem Kundennutzen beschäftigt. Dieser Kundennutzen sollte bei allen strategischen Fragestellungen im Zentrum stehen und abgestimmt sein auf die realisierbare Produktqualität, auf die vorhandenen Produktionskapazitäten, das betriebliche Know-how, auf die zur Verfügung stehende Liquidität, auf die benötigte Rentabilität und letztlich auf die Möglichkeiten des Marktes.

Für den Verfasser hat die Innenschau bei strategischen Fragen eine höhere Priorität als die Außenschau und deren Wettbewerbsorientierung. Denn die Innenschau lenkt mehr den Blick auf die Stärken des Unternehmens als auf den Vergleich mit dem Wettbewerb.

Damit hier keine Missverständnisse entstehen: Die Überprüfung des Wettbewerbsumfeldes hat eine große Bedeutung; allerdings sollte dies nicht den Blick beeinträchtigen, die eigenen Stärken auszubauen. Die Aussage eines Kreditkartenanbieters dazu: „Wenn Du in die Fußstapfen des andern trittst, kannst du ihn nicht überholen.“

Bernd Kütscher, Direktor der Akademie Deutsches Bäckerhandwerk Weinheim e.V., stellte Anfang 2023 die sehr interessante These auf, dass es gut sei, das Sortiment deutlich zu reduzieren, um die Kosten innerhalb der Produktion einzusparen. In diesem Zusammenhang passen die folgenden und ähnliche Fragestellungen sehr gut zu der oben genannten strategischen Ausrichtung des Unternehmens:

- Wie verdient heute unsere Bäckerei Geld?
- Wie verdienen wir morgen unser Geld? Was müssen wir tun?
- Welche Ziele sollte unsere Bäckerei haben?
 - Kundenzufriedenheit?
 - Finanzergebnis?
 - Mitarbeiterzufriedenheit?
 - Image und Ansehen?

- Welche innerbetrieblichen Prozesse können oder müssen verbessert werden?
- Wertschöpfungsprozesse?
- Führungsprozesse?
- Verwaltungsprozesse?
- Woran erkennen wir, dass die Prozesse bereits optimal ablaufen?
 - Output, Menge, Qualität?
 - Zeit, Kosten, Fehler?
- Welchen materiellen und immateriellen Nutzen bietet unsere Bäckerei bereits heute und soll sie künftig bieten?
 - den Kunden?
 - den Mitarbeitern?
 - mir als Unternehmer?

Auf dieser Ebene sollten nachhaltige Entscheidungen in den Bereichen Kundennutzen, Organisation, Kapazität, Investitionen, Liquidität und notwendiger Rentabilität getroffen werden. Hilfreich wäre es nach der Formulierung der strategischen Ausrichtung, die Ergebnisse in eine Drei-Jahresplanung zu übertragen, quasi als Roadmap oder als Bilanz- und GuV-Planung, um die Nachhaltigkeit, die notwendige Rentabilität und die künftige Liquidität sicherzustellen.

Deckungsbeitrag II-Analyse eines Bäckereiunternehmens

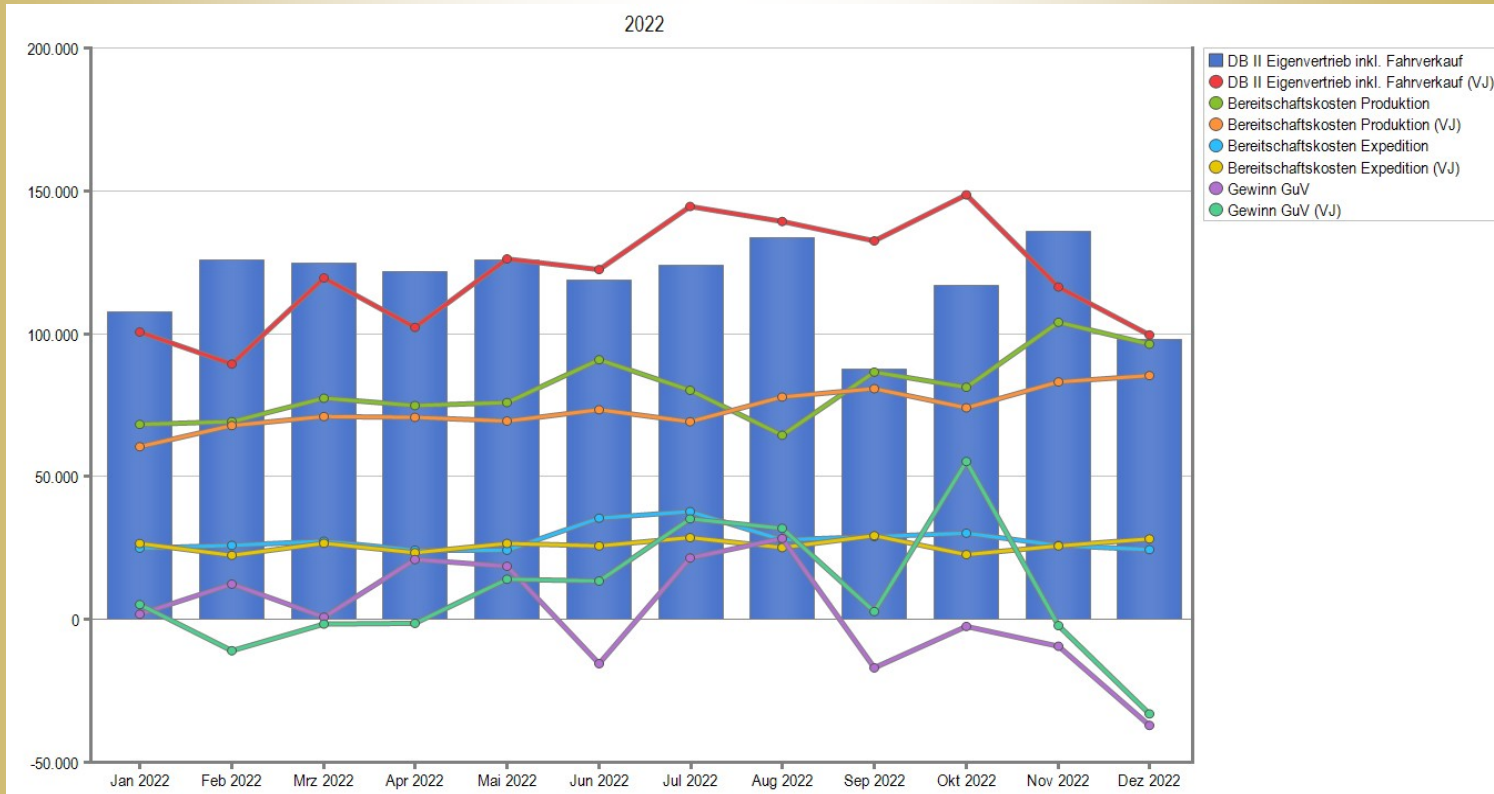


Abb. 2: Bei dem Praxisfall eines Bäckereiunternehmens aus dem Jahr 2022 ist eine beginnende Produkt- und Absatzkrise gut anhand einer Deckungsbeitrag II (DB II)-Analyse zu erkennen. Unter DB II ist die Subtraktion der Umsätze der eigenen Absatzquellen mit den jeweiligen Kosten (Wareneinsatz, Personalkosten und sonstige Kosten, die der Filiale direkt zugeordnet werden können) zu verstehen.

Quelle: Controlling Report der UB Valerius

Produkt- und Absatzkrise

Grob beschrieben ist eine „Produkt- und Absatzkrise“ in Verbindung zu bringen mit dem nicht gelebten operativen Nutzen (siehe obere Fragestellungen).

Indikatoren einer solchen Krise gibt es viele: Fluktuation, steigende Retouren, fallende Kundenzahlen, stagnierende Umsätze pro Kunde, unzureichende Produktqualitäten, mangelnde Kommunikation zwischen Führungsebene, Mitarbeitern und Kunden.

Führungskräfte fühlen sich durch den betrieblichen Alltag ausgelagt, oder die Betriebsatmosphäre ist zunehmend angespannt. Die Folge von alledem: Die Liquidität verfällt zunehmend.

Spätestens jetzt ist es hilfreich, sich mit den strategischen Fragen zu beschäftigen, und den möglichen Ursachen der Rentabilitätskrise nachzuspüren.

Beim Vergleich der violetten Linie in Abb. 2. (Gewinn) zur unteren grünen Linie (Gewinn Vorjahr) fällt auf, dass in den ersten fünf Monaten des Jahres 2022 noch ein positiver Trend festzustellen ist: gleichbleibender DB II der Absatzquellen bei stabilen Produktions- und Expeditionskosten.

Ab dem Monat Juni 2022 ändert sich das Bild: Der DB II aus den Absatzquellen nimmt ab, bei steigenden Kosten der Produktion ab Oktober (Auswirkungen des Mindestlohnes) und stabilen Expeditionskosten. Dadurch steht der Ertrag unter Druck.

An dieser Grafik ist das Zusammenspiel zwischen DB II der Absatzquellen und den Produktions- und Expeditionskosten einer Bäckerei gut zu erkennen. Leider ist nach Erfahrung des Verfassers im Jahr 2022 diese Entwicklung keine Seltenheit.

Die Gründe liegen seitens des Kunden vermutlich in der Verunsicherung aufgrund der Inflation und an den steigenden Energiekosten. Auf Seiten des Bäckers schlagen die erhöhte Kostenbelastung durch Wareneinsatz, Personalkosten und Energiekosten zu Buche, die nicht kurzfristig auf den Verkaufspreis umgelegt werden können.

Einige kurzfristige Maßnahmen konnten wir bei dem beschriebenen Betrieb erfolgreich realisieren:

- Beschäftigung mit Strategiefragen
- Trennung von Verlustfilialen
- Senkung der Kosten
- Optimierung und Aufbau des Kalkulationswesens
- Schaffung zusätzlicher Liquidität

Erfolgskrise

Leider muss man im Bäckerhandwerk oft feststellen, dass die Finanzbuchhaltung sich in einem unzureichenden Zustand befindet. Nicht selten wird mehr Wert auf eine steuerliche Ausrichtung gelegt als

Berechnung der Kapitaldienstfähigkeit

Ist	2020	2021	2022
G. u. V.			
Umsatz	1.366.729,22 €	1.550.142,83 €	1.471.531,14 €
Betriebsergebnis EBIT	3.996,39 €	106.462,79 €	48.121,51 €
 Gewinn	-9.823,82 €	94.085,94 €	26.173,70 €
 Gewinn n. Privatentnahmen	-83.149,06 €	19.115,33 €	-43.467,89 €
Cash Flow	-2.634,32 €	101.919,22 €	26.173,70 €
Cash Flow erweitert	18.374,43 €	122.680,15 €	44.861,51 €
Cash Flow nach Privatentn.	-54.950,81 €	47.709,54 €	-24.780,08 €
Kapitaldienst	-69.511,36 €	-50.407,87 €	-35.437,26 €
 Cash Flow n. Kapitaldienst	-124.462,17 €	-2.698,33 €	-60.217,34 €
Umsatzsteigerung WE 21 %	157.547,05 €	3.415,61 €	76.224,48 €
Umsatzsteigerung WE 21 % in %	11,53%	0,22%	5,18%

Abb. 3: Den Zahlen eines weiteren Praxisbeispiels ist zu entnehmen, dass der Cashflow nach Privatentnahmen nicht ausreicht, um den Kapitaldienst der letzten drei Jahre zu decken, was zwangsläufig zu einer ernstzunehmenden Liquiditätskrise führte.

Quelle: Controlling Report der UB Valerius

auf eine Qualitätsbuchhaltung – einschließlich einer genauen Kostenstellenrechnung.

Der Unterschied bei der steuerlichen Ausrichtung bewirkt, dass alle debitorischen und kreditorischen Rechnungen nicht verbucht werden, sondern nur die bezahlten Vorgänge. In diesem Zustand kann nur eine umfangreiche Kostenanalyse durch einen Fachmann helfen, die Schwachstellen zu erkennen und Gegenmaßnahmen einzuleiten. Nach einer betriebswirtschaftlichen Schwachstellenanalyse ist es zu empfehlen, sich wieder mit den strategischen Fragen zu beschäftigen, um die kurzfristige und mittelfristige Ausrichtung zu überarbeiten.

Im dargestellten Fall wurde bei dem Unternehmen eine Schwachstellenanalyse durchgeführt, und es wurden Maßnahmen ergriffen, um den Cashflow nach Kapitaldienst positiv zu gestalten. Das waren in erster Linie die Analyse der Privatentnahmen und deren Reduzierung sowie die Verhandlung mit den Banken, um den Kapitaldienst anzupassen.

Im dargestellten Fall gab es eine Prüfung nach einer Umsatzsteigerung. Es wurde dabei ein Wareneinsatz von 21 % unterstellt. In den einzelnen Jahren wären dann 158 T Euro, 3,4 T Euro und 76,2 T Euro, plus gesetzliche Mehrwertsteuer notwendig gewesen, um einen schwarzen „0“-Cashflow nach Kapitaldienst zu erzielen. Alternativ wäre auch eine Preisanpassung von 11,53 % bis 5,18 % notwendig gewesen.

Liquiditätskrise

Mit Eintritt einer Liquiditätskrise ist die Existenz eines Unternehmens akut gefährdet: Kredite können nicht mehr bedient werden, die Kreditlinien sind voll ausgeschöpft und Lieferantenrechnungen und Mitarbeiter werden nicht mehr pünktlich bezahlt. Mahnungen häufen sich und es drohen sogar Pfändungen.

Das Unternehmen braucht neues Geld und das in einer Zeit, in der sich Banken mit neuen Krediten zurückhalten. Werden keine wirkungsvollen Gegenmaßnahmen ergriffen, führt dies schlimmstenfalls in die Insolvenz.

In diesem Stadium ist es auch für einen erfahrenen Restrukturierungsberater schwierig, dem Unternehmen zu helfen. Leider müssen in diesem Zusammenhang auch rechtliche Regeln eingehalten werden, besonders bei juristischen Personen wie bei einem GmbH-Geschäftsführer. Hier besteht die Gefahr der Insolvenzverschleppung gemäß § 15 a InsO, die erhebliche rechtliche Konsequenzen nach sich zieht.

Der Autor

Ralf Valerius ist gelernter Bäcker und studierter Betriebswirt mit langjähriger Berufserfahrung als Unternehmensberater. Er betrachtet Bäckereiunternehmen schon immer ganzheitlich und hilft mit seinem Team nicht nur, den ökonomischen Erfolg zu sichern, sondern auch die Unternehmensziele zu formulieren und dabei zu unterstützen, sie auch zu erreichen. Die Valerius Unternehmensberatung hat ihren Sitz in Eberbach am Neckar.

Mehr Infos gibt es auf www.ub-valerius.de.



Liquiditätsplan (Basis IDW PS 800 n.F.)

(in Anlehnung an: Praxisleitfaden Insolvenzreife, Jochen Blöse / Heike Wieland-Blöse)

	Finanzstatus		Finanzplan		
	Stichtag t - 0		1. Woche t - 7	2. Woche t - 14	3. Woche t - 21
	45		46	47	48
	13.11.2022		20.11.2022	27.11.2022	04.12.2022
I. Einzahlungen					
1. Einzahlungen aus dem laufendem Geschäftsbetrieb (inkl. Debitoren)			28.016,83 €	28.016,83 €	32.551,20 €
Summe Einzahlungen	0,00 €		28.016,83 €	28.016,83 €	32.551,20 €
II. Auszahlungen (fällig)					
1. Auszahlungen aus laufendem Geschäftsbetrieb (inkl. Kreditoren)			14.724,21 €	26.936,13 €	64.315,66 €
> fällige Kreditoren offenen Rechnungen	27.568,64 €		14.005,89 €	8.341,56 €	281,40 €
3. Auszahlungen im Rahmen des Finanzverkehrs (Tilgung, Zinsen)			0,00 €	0,00 €	5.018,60 €
Summe Auszahlungen / Verbindlichkeiten (fällig)	27.568,64 €		15.751,15 €	19.999,33 €	55.434,37 €
III. Ermittlung der Über- bzw. Unterdeckung (I. J. II.)					
+ Zahlungsmittelbestand zum Beurteilungszeitpunkt					
Zahlungsmittelbestand	64,90 €	KK Linie	87.500,00 €	13.11.2022	
Summe Über- bzw. Unterdeckung (III)	-27.503,74 €		12.265,68 €	8.017,50 €	-22.883,17 €
IV. Anpassungsmaßnahmen					
Kreditaufnahme (Gesellschafterdarlehen)			0,00 €	0,00 €	0,00 €
Ausweitung KK-Linie			0,00 €	0,00 €	0,00 €
Eigenkapitalerhöhung			0,00 €	0,00 €	0,00 €
Rückführung gewährte Darlehen			0,00 €	0,00 €	0,00 €
Desinvestition			0,00 €	0,00 €	0,00 €
Summe Anpassungsmaßnahmen (IV)	0,00 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €
V. Zahlungsmittelbestand am Periodenende (III + IV) kumuliert	0,00 €		12.265,68 €	8.017,50 €	-22.883,17 €
	-27.503,74 €		-15.238,06 €	-7.220,56 €	-30.103,73 €
VI. Liquiditätskennziffer (LKZ) = (aktueller Zahlungsmittelbestand / fällige Verb. von t-0)	-99,76%		-55,27%	-26,19%	-109,20%
Über- bzw. Unterdeckung zur LKZ	-24.746,88 €		-12.481,20 €	-4.463,70 €	-27.346,87 €

* LKZ's sollte nicht schlechter als -10% sein! Dauerhaft sollte dies im positiven Bereich liegen.

Abb. 4: Anhand eines Praxisbeispiels ist die Insolvenzreife gemäß § 17 InsO der Zahlungsunfähigkeit gegeben. Der Zahlungsmittelbestand von 64,90 Euro (roter Ring) reicht nicht aus, um die kurzfristigen Zahlungen von 27.503,74 Euro (blauer Ring) zu decken. Es müssten in diesem Fall mindestens 27.346,87 Euro (schwarzer Ring) Liquidität hinzugefügt werden, um das Unternehmen zu retten.

Quelle: Ermittlung der Zahlungsfähigkeit gemäß IDW PS 800

Insolvenzgründe und Insolvenzantragspflichten

Rechtsform	Personengesellschaft Einzelkfm., GbR, OHG KG, PartGes, PartReed, EWIV		Kapitalgesellschaft GmbH, UG (haftungsbeschränkt) AG, GmbH & Co. KG, KGaA		Genossenschaften, Vereine eG, e.V.	
	Insolvenzgrund	Antragspflicht	Insolvenzgrund	Antragspflicht	Insolvenzgrund	Antragspflicht
Überschuldung (§ 19 InsO)	Nein	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja
Zahlungsunfähigkeit (§17 InsO)	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja
drohende Zahlungsunfähigkeit (§18 InsO) 1)	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein

1) nur bei Eigenantrag des Schuldners

Abb. 5: Wenn alle bisherigen Sanierungsmaßnahmen gescheitert sind, sollte das Unternehmen mit Hilfe eines erfahrenen Rechtsanwalts für Insolvenzrecht möglicherweise einen Insolvenzantrag stellen.

Quelle: UB Valerius

Phasen eines Turnaround

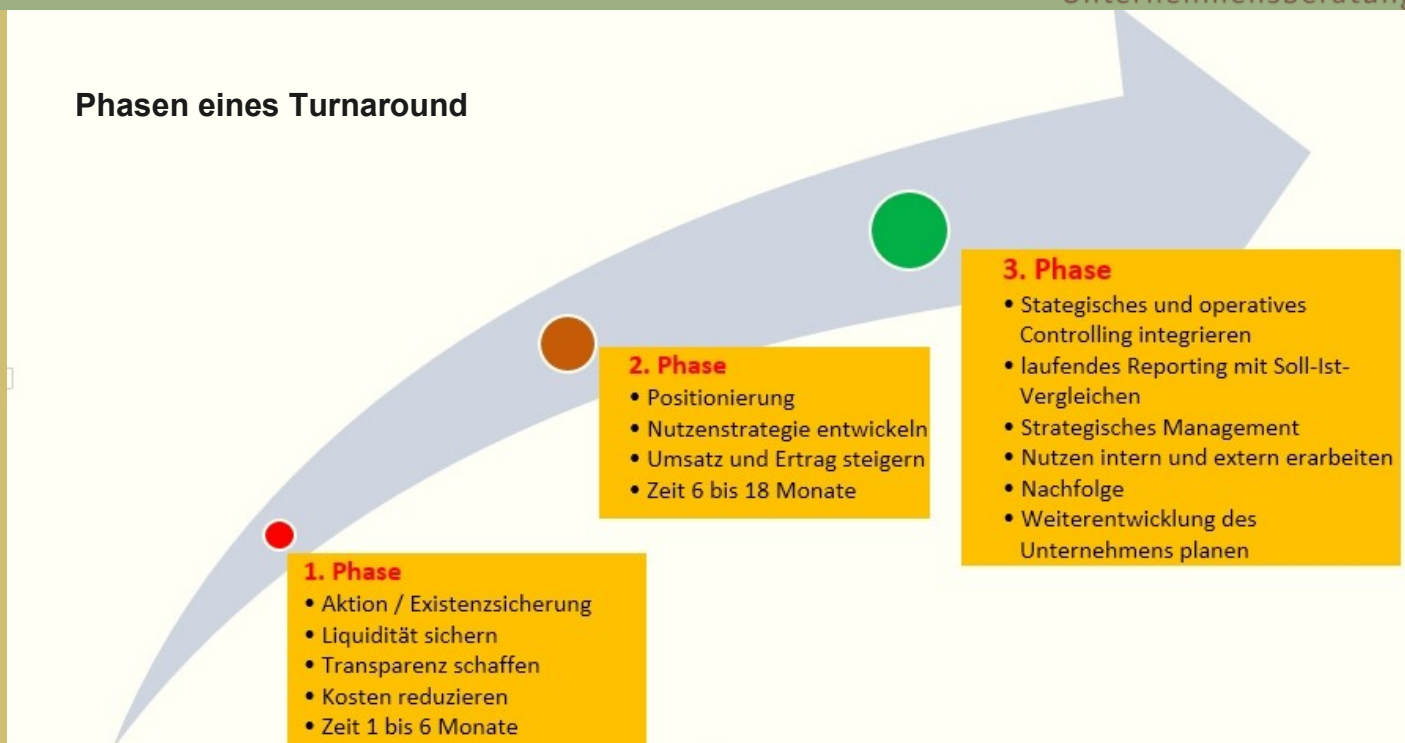


Abb.3: Ein erfolgreiches Turnaround ist erfahrungsgemäß straff organisiert, führt schnelle Entscheidungen herbei und ist mittelfristig auf mindestens zwei Jahre angelegt. Die Erfolgsfaktoren sind die Nachhaltigkeit bei der Umsetzung der Maßnahmen, die Koordination des Vorgehens sowie die Transparenz.

Quelle: UB Valerius

In diesem Stadium sollte Kontakt mit einem Rechtsanwalt mit Schwerpunkt Wirtschafts- und Insolvenzrecht und einem fachkundigen Unternehmensberater aufgenommen werden. Das Unternehmen sollte dann einen Drei-Wochen-Liquiditätsplan erarbeiten, um die Zahlungsfähigkeit zu prüfen.

Insolvenz

Wenn alle bisherigen Sanierungsmaßnahmen gescheitert sind, sollte das Unternehmen mit Hilfe eines erfahrenen Rechtsanwalts für Insolvenzrecht einen Insolvenzantrag stellen.

Folgende Insolvenzantragsgründe existieren gemäß Insolvenzverordnung:

- Zahlungsunfähigkeit
- Drohende Zahlungsunfähigkeit
- Überschuldung (nur bei juristischen Personen, GmbH, Genossenschaften u. Vereinen)

Für jede Unternehmenskrise gilt: Alle Krisenstadien sind eng miteinander verzahnt. Je früher die Krise erkannt wird und man mit der Ursachenforschung beginnt, umso leichter lässt sich die Unternehmenskrise überwinden. Bei rechtzeitigem Erkennen und Gegensteuern hat eine Krise auch viele Chancen, denn: „Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen“, meinte Max Frisch.

Man muss grundsätzlich unterscheiden zwischen Unternehmen, die aufgrund ihrer Größe eine stabile kaufmännische Struktur und ein regelmäßiges Control-

ling haben, und den eher weniger straff organisierten, kleinen Unternehmen. Den Ersteren liegen regelmäßig alle erforderlichen Informationen vor. Zwar stellt sich auch hier die Frage, ob das Management in diesen Fällen auf Grundlage der vorhandenen Daten die richtigen Schlüsse zieht. Jedoch wird das auch weiterhin der Kreativität und Realitätsnähe, kurzum der Entscheidungsfähigkeit der jeweiligen Organe überlassen bleiben müssen.

Vertrauensfördernde Kommunikation

Kein System kann hundertprozentig vor Fehlentscheidungen schützen. Wichtig ist jedoch, dass gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) derartige kaufmännische Strukturen häufig nicht in ausreichendem Umfang vorhanden sind. Dafür sind in diesen Fällen die Geschäftsmodelle und die damit verbundene Komplexität deutlich reduzierter, so dass eine erste Lagebestimmung oft schneller möglich ist.

Damit der Erfolg nicht gefährdet wird, ist ein operatives Controlling mit einer integrierten Finanzplanung zwingend notwendig, um bei Abweichungen schnell reagieren zu können. Die Teamfähigkeit aller am Unternehmen beteiligten steht in allen Phasen an erster Stelle und leistet einen entscheidenden Beitrag für ein erfolgreiches Gelingen. Die Ausformulierung der Unternehmensstrategie innen und außen stellt dann die Basis dar. Erforderlich ist eine klare Zuordnung der Verantwortlichkeiten für die Umsetzung der Maßnahmen, um dadurch den notwendigen Handlungsdruck aufzubauen. Dem schließt sich das Aufstellen von Projektteams aus verschiedenen Fachbereichen an. Zu begleiten ist der Turnaround durch ein ständiges Projektcontrolling für alle Sanierungsmaßnahmen mit schnellen Konsequenzen aus Planabweichungen. Einzubeziehen sind Banken, Gläubiger, Mitarbeiter usw., um das gegebenenfalls verlorengegangene Vertrauen wiederherzustellen.

Wichtig ist schließlich die motivierende und vertrauensfördernde Kommunikation im Turnaround-Prozess.

Impressum

Herausgeber UB NEWS:
Unternehmensberatung Valerius
Ralf Valerius | Geschäftsführer
Kerfenwiesen 5
D-69412 EBERBACH
Germany
Fon +49 / 6271 / 71038
Fax +49 / 6271 / 6031
info@ub-valerius.de
www.ub-valerius.de

Design ©, Redaktion, Verlag:
agentur pressekontakt.com
Birkenweg 5
D-69251 Gaiberg
Fon +49 / 6223 / 46614
info@pressekontakt.com
www.pressekontakt.com

