

Schriftenreihe  
der IHK Würzburg-Schweinfurt  
Nr. 16/2008

# Unternehmensrisiken erkennen und meistern

Tipps zur Unternehmensentwicklung  
und Krisenprophylaxe



Würzburg-Schweinfurt  
Mainfranken

-  Standort
-  Starthilfe | Unternehmensförderung
-  Innovation | Umwelt
-  International
-  Recht | Fair Play
-  Aus- und Weiterbildung

# **Unternehmensrisiken erkennen und meistern**

**Tipps zur Unternehmensentwicklung  
und Krisenprophylaxe**

von Erich Helfrich

Würzburg, im Juli 2008

Unternehmensrisiken erkennen und meistern  
Schriftenreihe der IHK Würzburg-Schweinfurt  
Nr. 16/2008  
ISBN 3-9809883-8-4

© Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck oder Vervielfältigung auf Papier oder elektronischen Datenträgern sowie Einspeisung in Datennetze nur mit Genehmigung des Herausgebers. Alle Angaben wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernimmt die IHK keine Gewähr. Diese Publikation ist gedruckt auf einem FSC-zertifizierten Naturpapier. Das FSC-Zertifikat steht für eine Produktgruppe aus vorbildlich bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten Herkünften.



# Inhalt

Vorwort .....	5
<b>1 Unternehmenskrise im Spiegel der Statistik .....</b>	<b>7</b>
<b>2 Unternehmensrisiken erkennen .....</b>	<b>10</b>
2.1 Der Unternehmer .....	10
2.2 Der Kunde .....	10
2.3 Der Wettbewerb .....	11
2.4 Die Konjunktur .....	12
2.5 Die Finanzierung .....	12
2.6 Die Bürokratie .....	13
<b>3 Unternehmenskrisen identifizieren .....</b>	<b>14</b>
3.1 Krisenarten .....	14
3.2. Krisenursachen .....	15
3.3 Krisensymptome .....	16
<b>4 Unternehmensrisiken meistern .....</b>	<b>21</b>
4.1 Unternehmerpersönlichkeit entwickeln .....	21
4.2 Den Kunden begeistern – langfristige Strategien .....	23
4.3 Erfolgreich im Wettbewerb .....	26
4.3.1 Effizienz durch Kooperation .....	26
4.3.2 Vorsprung durch Innovationen .....	27
4.3.3 Erfolgreiche Unternehmensführung .....	28
4.3.4 Transparenz durch Controlling .....	30
4.3.5 Vernünftiges Wachstum .....	31
4.4 Die Konjunktur bringt Chancen und Risiken .....	33
4.5 Günstigere Finanzierung für die Erfolgreichen .....	34
4.5.1 Die Kommunikation mit der Bank wird immer wichtiger ....	34
4.5.2 Rating zeigt Stärken und Schwächen auf .....	35
4.5.3 Finanzierungsalternativen bieten eine ausgewogene Finanzierungsstruktur .....	38
4.5.3.1 Leasing .....	39
4.5.3.2 Factoring .....	39
4.5.3.3 Asset Backed Securities (ABS) .....	40

4.5.3.4	Mezzanine Finanzierungsformen .....	41
4.5.3.5	Beteiligungskapital .....	41
4.5.3.6	Öffentliche Finanzhilfen .....	42
4.5.4	Mit der Bürokratie leben .....	43
<b>5</b>	<b>Unternehmenskrisen bewältigen .....</b>	<b>44</b>
5.1	Anforderungen an ein erfolgreiches Risikomanagement .....	44
5.2	Maßnahmen in der Krise .....	46
<b>6</b>	<b>Die Unternehmensinsolvenz als letzter Weg .....</b>	<b>49</b>
6.1	Das Unternehmensinsolvenzverfahren wird beantragt .....	49
6.2	Das Verfahren wird eröffnet .....	51
6.3	Die Insolvenz in Eigenverwaltung ist möglich .....	52
6.4	Wichtiges zum Eröffnungsbeschluss .....	53
6.5	Das Insolvenzverfahren nimmt seinen Gang .....	54
6.6	Die Insolvenzmasse wird verwaltet und verwertet .....	55
6.7	Der Erlös wird verteilt .....	56
6.8	Schlusstermin und Aufhebungsbeschluss werden festgesetzt .....	57
6.9	Das Verfahren wird „mangels Masse“ eingestellt .....	57
6.10	Die „Restschuldbefreiung“ ist wichtig für den Neuanfang .....	57
6.11	Das Insolvenzplanverfahren zeigt den Weg in die Zukunft .....	59
6.12	Das Insolvenzverfahren kostet Geld .....	61
<b>7</b>	<b>Unterstützung vor und während der Krise .....</b>	<b>63</b>
<b>8</b>	<b>Eine kurze Anmerkung zum Schluss .....</b>	<b>66</b>
<b>9</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>67</b>
9.1	Selbst-Rating .....	67
9.2	Öffentliche Finanzhilfen auf einen Blick .....	75
9.3	Erfolgsplanung mit Kennzahlen .....	77
9.4	Der Finanzierungskompass .....	81

## Vorwort

Die kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland stehen heute vor großen Herausforderungen. Hohe Lohnnebenkosten verteuern die Produkte und Dienstleistungen. Gesetzliche Regelungen behindern die notwendige unternehmerische Flexibilität. Steuern und Abgaben beschneiden die notwendige Rücklagenbildung. Die Arbeitsbelastung mit bürokratischen Aufgaben ist für die Unternehmen bedenklich angestiegen. Die Energie- und Rohstoffpreise befinden sich im Höhenflug. Neben diesen Faktoren bestimmt der rasante Wandel der Märkte, der technologischen Innovationen und der Werte die betriebliche Entwicklung.

Auf viele Rahmenbedingungen hat der einzelne Unternehmer nur einen begrenzten Einfluss. Umso wichtiger ist es, die eigenen Stärken auf dem unternehmerischen Parkett zu entfalten. Das bedeutet, Chancen konsequent zu erschließen und zu nutzen, sowie Risiken zu erkennen und zu managen.

Der vorliegende Ratgeber will in erster Linie dazu beitragen, dass sich der Unternehmer mit den Themen befasst, die für seinen betrieblichen Erfolg maßgeblich sind. Dieses Ziel soll nicht durch die Abhandlung von theoretischen Details erreicht werden – dafür gibt es diverse Fachbücher. Vielmehr resultieren die angesprochenen Probleme und Lösungstipps aus den Erfahrungen der Praxis. Grundlage hierfür bilden in erster Linie die Unternehmensberatungen der IHK und die Finanzierungssprechtage von IHK Würzburg-Schweinfurt, LfA Förderbank und KfW Mittelstandsbank, in denen mainfränkische Unternehmer ihre unternehmerischen Schwierigkeiten ansprechen und Anregungen zur Problemlösung erhalten.

Um den Inhalt des Leitfadens schnell erfassen zu können, werden das frühzeitige Erkennen der „Unternehmensrisiken“ und „-krisen“ und deren anschließende Bewältigung in zwei Schwerpunkte aufgeteilt. Dabei wird verdeutlicht, welchen Risiken ein Unternehmen zwangsläufig unterworfen ist, wie sich Unternehmenskrisen identifizieren lassen und welche Möglichkeiten sich anbieten, die Unternehmensrisiken zu meistern und den Krisen bereits in der Anfangsphase zu begegnen. Eine konkrete Hilfestellung bietet dabei neben den praktischen Tipps das Instrument „Selbst-Rating“, mit dem der Unternehmer die Situation seines Betriebes mittels eines Benotungssystems realistisch einschätzen kann.

Der „Finanzierungskompass“ macht darüber hinaus die breite Palette der Finanzierungsmöglichkeiten transparent. So erhält der Unternehmer wichtige Hintergrundinformationen, um sich frühzeitig um die Kapitalkraft seines Unternehmens zu kümmern.

Die Broschüre dokumentiert aber auch den letzten Weg, der nach einer erfolglosen Geschäftsentwicklung zu erwarten ist: Die Insolvenz. Dabei wird herausgestellt, welche Möglichkeiten heute das Insolvenzverfahren zur Erhaltung des Unternehmens oder zum Neuanfang aufweist.



# 1 Unternehmenskrise im Spiegel der Statistik

In Zeiten von Konjunkturflaute und Strukturveränderungen kämpfen viele Unternehmen mit dem wirtschaftlichen Überleben. Diese Erfahrung schlägt sich in den amtlichen Insolvenzstatistiken nieder. Im Jahr 2001 erhöhte sich die Zahl der Unternehmensinsolvenzen in Mainfranken sprunghaft um rund 29 Prozent auf 294 Verfahren. Mit dem weiteren Verlauf des Konjunkturrückgangs blieben die Zahlen auf hohem Niveau und sanken mit dem Einsetzen einer konjunkturellen Belebung (siehe Abbildung 1).

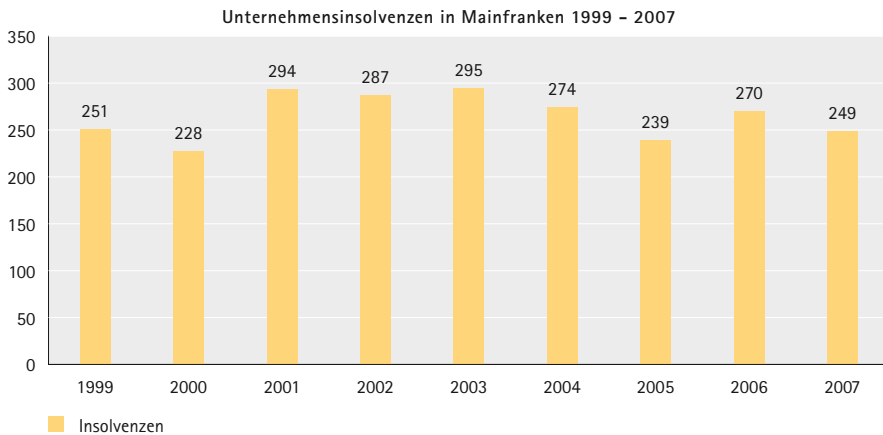
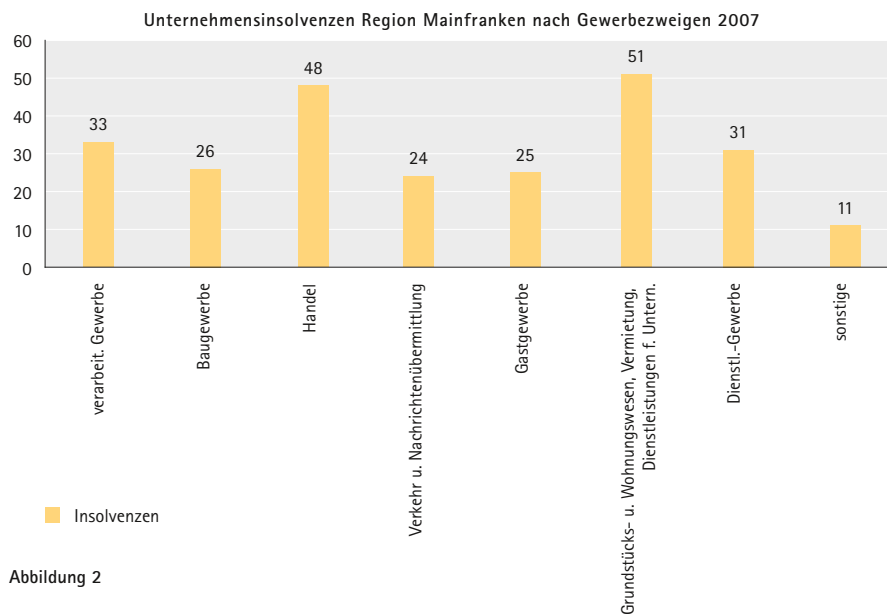


Abbildung 1

Das Dienstleistungsgewerbe in Mainfranken (einschließlich Verkehr, Wohnungswesen und Gastgewerbe) musste in absoluten Zahlen ein sehr schlechtes Ergebnis im Jahr 2007 hinnehmen, gefolgt vom Handel und vom verarbeitenden Gewerbe (siehe Abbildung 2). Berücksichtigt man allerdings die Insolvenzquote im Vergleich zum angemeldeten Unternehmensbestand der jeweiligen Branche, so relativiert sich dieses Ergebnis. Denn quantitativ weisen beispielsweise der Einzelhandel das Fünffache und der Dienstleistungsbereich das Siebenfache der Zahl der Industrieunternehmen auf.



Die Landkreise und kreisfreien Städte Mainfrankens sind von den Unternehmensinsolvenzen unterschiedlich tangiert (siehe Abbildung 3).

Die höchsten Insolvenzzahlen weisen die Stadt Würzburg und die Landkreise Main-Spessart und Würzburg auf. Allerdings verfügen die drei Regionen auch zahlenmäßig über den größten angemeldeten Unternehmensbestand.

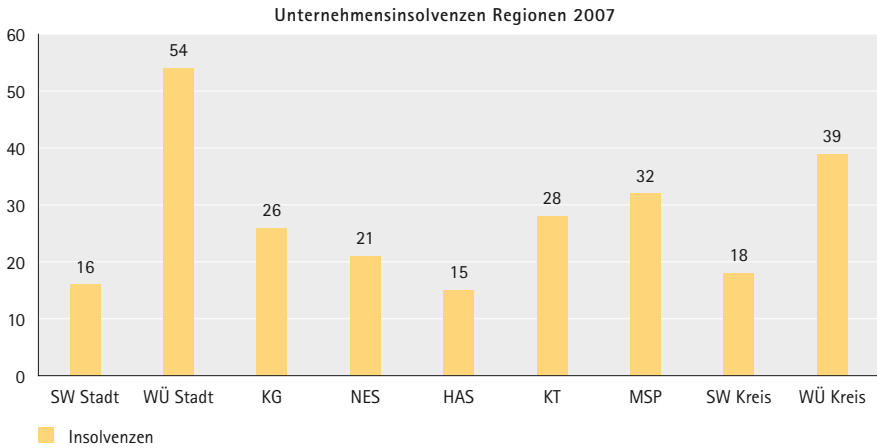


Abbildung 3

## 2 Unternehmensrisiken erkennen

Ein Unternehmen stellt ein äußerst komplexes Gebilde dar. Auch wenn es in der Startphase sehr klein beginnt und erst wesentlich später ein erhebliches Volumen erreicht – Unternehmensrisiken lauern im gesamten Leben eines Geschäftes. So gehören ein harter Wettbewerb, hohe Ansprüche der Kunden, schwache Konjunktur, umfangreiche Bürokratie oder Probleme bei der Finanzierung ebenso zum Geschäftsleben, wie die Tatsache, dass Unternehmensrisiken sich schnell in Unternehmenskrisen verwandeln können.

### 2.1 Der Unternehmer

Die Eigenschaften eines erfolgreichen Unternehmers lesen sich im Internet wie die Beschreibung von „Super Man“: Hochintelligent, mit analytischer Begabung, konsequent und strategisch vorausschauend denkend, ausdauernd und robust (körperlich und geistig), hartnäckig und durchsetzungsstark, aber dennoch feinfühlig, integer, gleichzeitig aber ausgestattet mit einem ausgeprägten unternehmerischen Nutzendenken, gepaart mit einem guten Schuss Raffinesse und Überzeugungskraft.

Im Rahmen der Finanzierungssprechtage der IHK und den staatlichen Banken zeigt sich allerdings häufig, dass der Unternehmer eben auch nur ein Mensch mit Stärken und Schwächen ist – „irren ist eben menschlich“. Gleichwohl sollte der Unternehmer nicht vermeiden, seine eigene Arbeitsweise, seine Effizienz und seine Unternehmerpersönlichkeit in bestimmten Zeitabständen auf den Prüfstand zu stellen. Denn der Unternehmer stellt den Motor seiner Unternehmung dar, der mit seiner Kraft die „Schlagzahl“ vorgibt.

### 2.2 Der Kunde

Erfahrungen zeigen, dass das Denken vieler Unternehmer um die Strategie „Kosten senken, Personal abbauen, Produktivität erhöhen“ kreist. Der Kunde selbst steht hierbei häufig im Hintergrund.

Die Auswirkung dieser Denkweise ist schwerwiegend: Der Kunde fühlt sich nicht anerkannt und wendet sich dem Wettbewerb zu. Ein weiteres Problem:

Wenn der Unternehmer seinen Betrieb nicht mehr mit den Augen des Kunden sieht, stellt er sich wichtige Fragen nicht mehr, wie beispielsweise: Warum ist mein Geschäft nach wie vor einzigartig in seiner Art und Umgebung? Welche Assoziationen fallen dem potenziellen Kunden bei meinem Firmennamen ein? Sind die für mein Geschäft wesentlichen und charakteristischen Merkmale auf Dauer angelegt? Wird das besondere Nutzenversprechen meiner Firma mit dem Kunden kommuniziert? Sind die Nutzenargumente für die Kunden weiterhin relevant? Strahlt mein Unternehmen Vertrauen aus? Sind Warenpräsentation und Beratung fachlich überzeugend? Passt der Auftritt, die gesamte Werbung auch zum Stil meines Geschäftskonzeptes? Tragen die Mitarbeiter das Geschäftskonzept mit?

Häufig stellt ein schnelles Wachstum die Unternehmen vor Schwierigkeiten. Die neuen Kundenkreise sind zu wenig bekannt: Es besteht keine konkrete Vorstellung, welchen Bedarf der Kunde haben könnte, welcher Bedarf sich wecken ließe oder was den Kunden begeistern könnte. Daraus ergeben sich häufig Rückschläge. Die Werbe- und Marketingmaßnahmen sind nicht auf die neuen Kunden abgestimmt und führen nicht zur Resonanz.

## 2.3 Der Wettbewerb

Der Weg zum Käufer wird immer schwieriger, weil das Trommelfeuer an Werbung durch Mitbewerber immer intensiver wird. Dazu kommt, dass Produkte ähnlicher und dadurch vergleichbarer werden. So laufen in vielen Branchen die Geschäfte nur noch über den Preis.

In zahlreichen Geschäftszweigen brechen die Gewinne der kleinen und mittleren Unternehmen stark ein. Dazu kommt, dass sich einzelne Unternehmen immer mehr gegen Kooperationen behaupten müssen. Wettbewerber, die die Möglichkeiten des Outsourcings nutzen, haben Vorteile. Im Einzelhandel müssen kleine und mittelständische Unternehmen im harten Wettbewerb gegen Filialisten und Discounter bestehen. Die Problematik: Es fehlt häufig an der eigenen Positionierung. Es fehlt die Marktnische, die eine Marktführerschaft in Teilsegmenten zulässt.

## 2.4 Die Konjunktur

Das „Auf und Ab“ der Konjunkturzyklen machte bereits in der Vergangenheit der Wirtschaft enorme Probleme. Heute verändern sich die Märkte aber rasant. Produktzyklen liegen bei zahlreichen Produkten unter 18 Monaten. Wirtschaftliche Stimmung, Rahmenbedingungen und das globale Zusammenwachsen beeinflussen immer stärker die konjunkturelle Entwicklung. Die Schnelllebigkeit bringt zahlreiche Probleme mit sich: Viele Unternehmer nehmen sich zu wenig Zeit, um die zukünftige Entwicklung richtig einzuschätzen und um mittel- und langfristige Strategien zu erarbeiten.

## 2.5 Die Finanzierung

Durch die Regeln zur Kreditvergabe haben sich die Finanzierungsbedingungen für Unternehmen in den letzten Jahren gründlich verändert. Die Kreditinstitute sind gezwungen, die gesetzlichen Grundlagen des Kreditwesengesetzes „Basel II“ einschließlich der „MaK = Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft“ zu beachten. In diesem Rahmen sind die Banken gehalten, sich die wirtschaftlichen Verhältnisse der Unternehmen offen legen zu lassen (§ 18 KWG) und geeignete Regelungen zur Steuerung, Überwachung und Kontrolle der Risiken zu betreiben (§ 25 a KWG). Außerdem haben die Kreditinstitute Organisationsrichtlinien, Funktionstrennung und Votierung bei der Kreditentscheidung in Markt und Marktnachfolge einzuführen (MaK) und durch ein internes Ratingverfahren die Ausfallwahrscheinlichkeit des Unternehmens zu prüfen (Basel II). Diese Maßnahmen sollen eine funktionierende Kreditwirtschaft gewährleisten. Eine solche Zielsetzung hat nahezu zwangsläufig erhebliche Auswirkungen auf die Unternehmen: Das bisher herrschende Solidaritätsprinzip – in der Bonität schwächere Unternehmen erhalten ähnliche Konditionen wie die starken Betriebe – gibt es nur noch eingeschränkt. Heute heißt es: Wer sehr gut steht, erhält bessere Konditionen, wer schlechter steht, muss mit schlechteren Konditionen zufrieden sein. Zeigt das interne Ratingverfahren der Banken eine hohe Ausfallwahrscheinlichkeit des Unternehmens in den nächsten zwölf Monaten auf, wird das Kreditinstitut von einem Engagement vollkommen absehen.

Eine weitere Konsequenz ist in letzter Zeit feststellbar: Durch die Funktionstrennung bei der Kreditentscheidung treten die persönlichen Verbindungen mit

den Bankmitarbeitern in den Hintergrund. Gerade bei großen Kreditinstituten macht sich häufig bemerkbar, dass nicht allein der Sachbearbeiter vor Ort, sondern sein Kollege weit entfernt in der Konzernzentrale entscheidet. Die früheren Angewohnheiten vieler Unternehmer, schnell zur Bank zu gehen wenn Geld benötigt wird und schnell zurück zu zahlen wenn Geld erwirtschaftet wurde, gehören der Vergangenheit an. Die Unternehmer spüren immer mehr, dass das Kreditinstitut als Unternehmen handelt: Auf schlechte Geschäfte, also solche, bei denen es um minimale Beträge geht die einen hohen Verwaltungsaufwand verursachen, bei denen die Sicherheiten nicht ausreichen und die Ausfallwahrscheinlichkeit hoch ist, wird das Kreditinstitut nicht mehr eingehen.

## 2.6 Die Bürokratie

Der Zeitaufwand, den der Unternehmer für den Staat aufwenden muss, wird immer größer. Unternehmer haben sich bereits daran gewöhnt, das Umsatzsteuerverfahren für den Staat abzuwickeln, statistische Fragebögen auszufüllen, An- und Abmeldungen bei Personalveränderungen vorzunehmen und die Arbeitsschutzvorschriften sowie die Vorschriften der Arbeitsstättenverordnung zu beachten.

Mittlerweile nehmen Vorschriften aber in allen Bereichen unternehmerischer Tätigkeiten zu: Die internationalen Bilanzregeln werden sich auf die HGB Bilanzierung (BilMoG) auswirken. Das Produkthaftungsrecht bekommt amerikanische Züge. Das Geflecht an Normenvorschriften ist zu einem Dschungel geworden. Bestimmte Branchen haben Zugangshürden erhalten wie etwa der Versicherungsvertreter. Statt Bürokratieabbau hat Brüssel das AGG-Gesetz (das „Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz“) nach US-Vorbild eingeführt.

## 3 Unternehmenskrisen identifizieren

Für den Begriff der Krise gibt es bis heute keine allgemeingültige Definition. Dennoch kann man anhand von wissenschaftlichen Verfahren krisenhafte Situationen identifizieren und entsprechende Gegenmaßnahmen (Krisenmanagement) ergreifen. Im betriebswirtschaftlichen Sinn geht die Krise aus einer bestimmten Abfolge von Risikosituationen hervor. Die Krise tritt ein als Folge von unvollkommener Information, bei einem hohen negativen Zielabweichungsgrad des angestrebten Unternehmensergebnisses vom tatsächlich eingetretenen Ergebnis. Wenn das Ausmaß der Risiken ein kritisches Niveau überschreitet, bahnt sich eine Krise an, welche mit erheblichen Verlusten einhergeht und die Existenz eines Unternehmens gefährdet. Das Rechtswesen bietet eine alternative Begriffsdefinition der Krise. Wesentliches Kriterium für das Einsetzen der Krise ist in diesem Sinne die fehlende Bonität eines Unternehmens bei Kreditbedarf, falls die fälligen Verbindlichkeiten nicht erfüllt werden können. Aus den daraus resultierenden Liquiditätsengpässen folgt sodann die Zahlungsunfähigkeit bzw. Insolvenz. Die Erfahrung aus vielen Beratungsgesprächen zeigt, dass Krisen zum unternehmerischen Risiko, also zum Unternehmen selbst gehören. Deshalb lassen sich Krisen im Laufe des Firmenlebens wohl nicht vermeiden. Es kommt vielmehr darauf an, dass der Unternehmer die herannahende Krise frühzeitig erkennt und konsequent handelt.

### 3.1 Krisenarten

Unternehmenskrisen entwickeln sich meist in bestimmten, bei jedem betroffenen Betrieb ähnlich ablaufenden Stadien. Zunächst gibt es strategische Probleme wie beispielsweise keine Produktinnovationen oder keine Neuerungen der Leistungspalette mehr. Der Preisdruck steigt kontinuierlich bei gleich bleibenden fixen Kosten an, die Steuerung des Unternehmens (Controlling) ist oberflächlich. Die Marktsituation verschlechtert sich. Das Unternehmen befindet sich in der „strategischen Krise“.

Die Auswirkungen der „strategischen Krise“ führen zur „Erfolgskrise“: Die Umsätze sinken, der Kostenanteil steigt, die Gewinne gehen zurück. Die Kapazitäten sind nicht ausgelastet. Reserven und Rücklagen werden eingesetzt. Anschließend kommt es zu Liquiditätsproblemen, die häufig in eine „Liquiditäts-



krise“ münden: Die Kreditlinien sind ausgeschöpft, es gibt keine freien Sicherheiten mehr, Überziehungen werden vorgenommen. Skonti können bei den Lieferanten nicht mehr in Anspruch genommen werden. Ferner müssen notwendige Investitionen durch laufende Einnahmen finanziert werden. Die finanzielle Steuerung des Unternehmens erfolgt nach Kontostand. Ein negativer Cashflow führt zur Notbremse der Geldgeber.

Krisenphasen



### 3.2 Krisenursachen

Die Ursachen von Unternehmenskrisen entstehen entweder innerhalb eines Unternehmens oder liegen in seiner Umgebung. Der Auslöser der Krise lässt sich in vielen Fällen nicht nur auf eine Ursache zurückführen. Meist ist ein ganzes Bündel von Faktoren für den Niedergang eines Unternehmens verantwortlich. Liegen die Ursachen im internen Bereich ist häufig erfahrungsgemäß der Unternehmer als Person die Hauptursache: Mängel in der strategischen Unternehmensplanung, von der Standortwahl bis hin zur Sortimentsbreite bzw. -tiefe der Produkte oder Dienstleistungen resultieren aus dem Entscheidungsbereich der Unternehmensleitung. Dazu gehören auch Fehleinschätzungen des Marktes, der Markteintrittsbarrieren, der technologischen Ausstattung, der Investitionspolitik, der Innovationskraft bis hin zum nicht optimalen Beschäftigungseinsatz der Mitarbeiter. Auch Probleme bei einer zu gering ausfallenden Eigenkapitalausstattung, unvorteilhaften Finanzierungsstruktur, einer unverhältnismäßig hohen Kostenentwicklung, Unzulänglichkeiten in der Buchhaltung und Schwierigkeiten bei sonstigen finanzwirtschaftlichen Mängeln sind letztlich der Geschäftsführung zuzuordnen. Als besonders problematisch im Krisengeschehen erweist es sich, wenn das Management die Dimension einer sich aufbauenden Krise und die Kosten der Sanierung schlicht falsch beurteilt.

Die externen Ursachen spiegeln demgegenüber die Rahmenbedingungen wieder, denen ein Unternehmen ausgesetzt ist und bei denen es schwierig ist, eine unmittelbare Einflussnahme auszuüben. Unvorhergesehene Marktentwicklungen wie Konjunkturerinbrüche und Veränderungen auf den Märkten sind makroökonomische Faktoren, welche die Unternehmenssituation nachteilig beeinflussen können. Auf der Nachfrageseite können die sich ständig wandelnden Präferenzen der Kunden und folglich das Konsumentenverhalten die Absatzsituation erheblich verschlechtern. Absatzkrisen können aber auch durch das Abfließen von Kaufkraft in andere Regionen erklärt werden, beispielsweise durch neuen Wettbewerb oder die Schließung eines Bundeswehrstandorts. Ferner können Preisverfall am Markt, Insolvenz von Kunden, Ausfall von Großkunden, Einbrüche bei Auslandsgeschäften das Marktgeschehen sehr negativ beeinflussen.

### 3.3 Krisensymptome

Im Regelfall gibt es bereits vor dem Eintritt von Krisen bestimmte Vorzeichen, die auf diese unvorteilhafte Entwicklung schließen lassen.

Die Früherkennung setzt sich dabei systematisch mit allen relevanten Faktoren wie beispielsweise mit der finanziellen Situation, dem Unternehmensumfeld, der Abhängigkeit von Kunden und Lieferanten, den Fertigkeiten des Unternehmers, der Mitarbeitermotivation und der Kundenzufriedenheit bzw. dem Kundenverhalten auseinander. Neue Geschäftsideen, Produktinnovationen und Kundenmanagement sollten ebenso in die Analyse mit einfließen, wie Liquidität, Umsatz, Kosten, Gewinn oder Verlust. Die gesammelten Daten dienen sodann als Basis für Entscheidungsprozesse, um zum richtigen Zeitpunkt schnellstmöglich auf Fehlentwicklungen reagieren zu können. Als geeignetes Werkzeug der Früherkennung dient in diesem Sinne das „Früherkennungsthermometer“ (siehe Abbildung 4), das herausfinden hilft, wie es um das eigene Unternehmen bestellt ist.

Früherkennungsthermometer		Ja	Nein
kritisch	1. Können Sie den Exitus abwenden?	0	0
	2. Gibt Ihnen die Bank noch Geld?	0	0
	3. Reichen Ihre flüssigen Mittel aus?	0	0
erhöht	4. Haben Sie Ihre Kosten im Griff?	0	0
	5. Steigern Sie Ihre Umsätze?	0	0
	6. Erzielen Sie einen guten Gewinn?	0	0
leicht erhöht	7. Gewinnen Sie genug neue Kunden?	0	0
	8. Haben Sie neue Produkte/Dienstleistung?	0	0
	9. Haben Sie neue Ideen/Strategien?	0	0

Abbildung 4

Wenn Sie bei „leicht erhöhter“ Temperatur mit „Nein“ antworten müssen, sollten Sie unbedingt aktiv werden, aber Sie haben noch genügend Zeit, die Probleme intensiv anzugehen.

Wenn Sie bei bereits „erhöhter“ Temperatur „Nein“ sagen müssen, sollten Sie sehr rasch handeln und Maßnahmen ergreifen, um das ansteigende Fieber in den Griff zu bekommen.

Wenn Sie bei „kritischer“ Temperatur „Nein“ sagen müssen, befindet sich das Unternehmen in einem sehr ernsten, gar gefährdeten Zustand.

Der Nutzen der Früherkennung wird häufig unterschätzt. Dabei sind eine fundierte Analyse und Planung der zu treffenden Entscheidungen und die Berücksichtigung aller relevanten Variablen aus der Früherkennung heraus für ein Unternehmen überlebenswichtig:

Im **finanziellen** Bereich bilden sinkende Umsätze, abnehmende Rentabilität und Liquidität sowie die Erhöhung der Verschuldungsdauer einen wichtigen Gradmesser der Früherkennung.

Im **absatzwirtschaftlichen** Bereich stellen sinkendes Auftragsvolumen, abnehmende Umschlagshäufigkeit und Preiselastizität, sowie abnehmende Marktanteile und zunehmende Reklamationen bedeutende Warnsignale dar.

Im **materialwirtschaftlichen** Bereich sind zunehmende Lagerdauer und Lieferverzögerungen sowie abnehmender Lagerumschlag als Frühwarnung bedeutsam.

Im **Produktbereich** spielen abnehmende Produktivität, geringer Beschäftigungsgrad, Termin- und Qualitätsprobleme sowie steigende Fixkosten, geringer Investitionsgrad und fehlende Innovationen als Warnzeichen eine zentrale Rolle.

Im **Personal- und Organisationsbereich** indizieren fehlende Personalplanung, hohe Fluktuationsrate verbunden mit mangelnder Motivation und unklarer Aufgabenverteilung eine Problemsituation.

### Erkennen Sie Ihre Unternehmenssituation

Warnsignale (bitte ankreuzen)	Ja	Nein
Sind Auftragsrückgänge festzustellen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist die Kapazitätsauslastung zurückgegangen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es Fehlinvestitionen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind Zins- und Tilgungsrückstände zu beachten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind derzeit gerichtliche Mahnverfahren anhängig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie Liquiditätsprobleme?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Machen sich Rentabilitätsprobleme bemerkbar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind Mitarbeiterkündigungen eingegangen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind die Werbeanstrengungen zurückgegangen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wurde ein Investitionsstopp angeordnet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden hohe Preisnachlässe gewährt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist ein Qualitätsabfall der Produkte deutlich spürbar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind Kurzarbeit/Entlassungen geplant?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muss Betriebsvermögen veräußert werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlt die Informationsbereitschaft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es Probleme/Auseinandersetzungen innerhalb der Geschäftsführung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlt die Absicherung von Haftungs-/Umweltrisiken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besteht häufiger Steuerberater-/Bankwechsel?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steigen die Schulden erheblich an?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hat sich das Verhältnis zur Hausbank abgekühlt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Weichen die Ist- Zahlen erheblich von den Sollzahlen ab?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist eine hohe Konkurrenzintensität (Preiswettbewerb) zu verzeichnen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brechen Absatzmärkte weg?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden strategische Ziele nicht erreicht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist die Kreditlinie ständig ausgeschöpft, gibt es ständige Überziehungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bestehen hohe Zahlungsrückstände?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte unterschätzen Sie keines der Warnsignale und gehen Sie noch heute die von Ihnen gekennzeichneten Probleme an!  
 Lesen Sie dazu die Kapitel 4 (Seite 21), Kapitel 5 (Seite 44) und Kapitel 9.1 Selbst-Rating (Anhang Seite 67).

Die Früherkennung ist in aller Regel Bestandteil eines modernen Risikomanagementsystems (RMS). Das RMS bietet weit mehr als nur die Identifikation von Risiken. Sie erlaubt auch eine systematische, gezielte Steuerung von Chancen und Risiken und stellt eine regelmäßige Überprüfung und Dokumentation jener Chancen und Risiken sicher. Das RMS setzt sich aus verschiedenen Bestandteilen zusammen, die jeweils aufeinander aufbauen.

### Schematischer Aufbau eines Risikomanagementsystems

1. Risikoidentifikation	5. Darstellung der Risikosituation des Unternehmens
2. Risikoanalyse	6. Vergleich der Risikosituation mit den Vorgaben der Risikostrategie
3. Risikobewertung	7. Überarbeitung der Risikostrategie
4. Risikoplanung und -steuerung	8. Festlegung der Maßnahmen des Risikomanagements

Quelle: Schmidt/Uhlenbruck (2003): Die GmbH in der Krise, Sanierung und Insolvenz – 3. Aufl., S. 55

Anhand dieser Bausteine lässt sich nun eine auf das Unternehmen zugeschnittene Risikostrategie konstruieren.

Eine weitere Methode der Krisenprävention stellen operative Frühwarnsysteme dar. Sie stützen sich auf die Analyse „harter“ Datensätze, wie z.B. eine planmäßige Prüfung der Bilanzen und vergleichbaren Messziffern aus dem betrieb-

lichen Rechnungswesen. Ein entscheidender Makel dieses Verfahrens ist jedoch die ex-post-Identität der Daten. Im Gegensatz hierzu arbeitet die strategische Frühaufklärung mit zukunftsorientierten Kennzahlen. Bei der **strategischen Frühaufklärung** reicht ein alleiniger Einbezug „harter“ Daten nicht aus um die Planungsvorhaben der Unternehmensführung zu überprüfen. Die Erfassung „schwacher Signale“ findet hierbei ebenfalls Berücksichtigung.

Das seit 1998 in Kraft getretene „Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich“ (KonTraG) schreibt für bestimmte Kapitalgesellschaften vor, dass der Geschäftsleiter eine gewisse Eigenprüfung durch ein Überwachungssystem gewährleisten muss. Es ist allerdings nur sehr vage definiert in welcher Form diese Selbstkontrolle vorgenommen werden soll.

## 4 Unternehmensrisiken meistern

### 4.1 Unternehmerpersönlichkeit entwickeln

Aus den Erfahrungen der Finanzierungssprechtage lassen sich zehn Tipps für Unternehmer ableiten:

1. Scheidung bedeutet Teilung. Wie Untersuchungen belegen, wird mehr als ein Drittel aller Ehen in Deutschland früher oder später geschieden. Die Verteilung des Vermögens der Ehepartner mündet häufig in eine finanzielle Katastrophe. Besonders schlimm: Die Geldgeber warten nicht selten mit Liquiditätszuflüssen an das Unternehmen ab, bis die Scheidungsmodalitäten abgeschlossen sind. Ein Ehevertrag, der durch einen guten Juristen formuliert und frühzeitig geschlossen ist, kann ein Rettungsanker für das Unternehmen bedeuten.
2. Erfolg macht süchtig. Werden die unternehmerischen Ziele frühzeitig erreicht, werden in noch kürzerer Zeit noch ehrgeizigere Ziele gesetzt. Dabei werden oft die Möglichkeiten und Ressourcen des Betriebes aus den Augen verloren. Es kommt nicht selten zur Liquiditätskrise des Unternehmens, gefolgt vom „Ausbrennen“ des Unternehmers. Ein gesunder Ehrgeiz und Mut verbunden mit der Strategie „Risikominimierung“ führen häufig zu einem nachhaltigeren Erfolg.
3. Der Wille alleine reicht oft nicht aus. So mancher mittelständische Unternehmer wagt sich an Projekte, die das Unternehmen aufgrund seiner Eigenkapitalausstattung nicht ohne enormes Risiko schultern kann. Die Folge: Der Geldgeber bekommt Angst und möchte das Unternehmen nicht länger begleiten. Eine frühzeitige Kooperation könnte, auch wenn sie Mühe, Zeit und Einschränkungen kostet, eine Lösung sein. Voraussetzung: Der Unternehmer muss nicht nur den konzentrierten Willen zur Durchführung des Projekts, sondern auch zum Aufbau der Kooperation mitbringen.
4. Arbeiten kann das Denken behindern. Viele Mittelständler sind in den täglichen Geschäftsablauf eingebunden und arbeiten täglich über zwölf Stunden in ihrem Unternehmen. Dabei bleiben oft die strategische Zukunftsplanung und die kreative Innovation auf der Strecke – mit katastrophalen Aus-

wirkungen: Der Unternehmer ist sicherlich der Motor des Unternehmens. Allerdings ist es für den Erfolg der Firma wichtig, dass der Unternehmer die tatsächlichen unternehmerischen Aufgaben leistet.

5. Eine falsche Entscheidung ist besser als gar keine. Manche Unternehmensentwicklung ist nicht gesteuert, sondern hat sich einfach „entwickelt“. Ursache ist häufig die fehlende unternehmerische Entscheidung zur richtigen Zeit. Fällt eine Entscheidung zu schwer, ist meist der Informationsstand des „für und wider“ nicht ausreichend. Der erfolgreiche Unternehmer holt sich rechtzeitig externen Rat ein, behält allerdings „die Fäden“ in der Hand.
6. Emotionen sind schlecht bei der Planung. Die Erfahrung zeigt, dass Unternehmer häufig ihre Entscheidungen „aus dem Bauch heraus“ treffen. Kurskorrekturen sind später oft notwendig. Sie kosten Zeit und Geld. Erfolgreiche Unternehmer nutzen die betriebswirtschaftlichen Planungsinstrumente und entwickeln daraus ihre strategischen Überlegungen. Konsequenterweise eingesetzt, lassen sich dadurch emotionale „Ausreißer“ vermeiden.
7. Auch ein Unternehmer wird älter. Für viele ältere Unternehmer ist es äußerst unangenehm, über eine Übergabe des eigenen Unternehmens („das eigene Baby“) in junge Hände nachzudenken. Wer stellt schon gerne Überlegungen über sein eigenes Alter, über Schwäche oder gar den Tod an. Deshalb wird die Nachfolgeplanung des Seniors häufig hinausgeschoben, bis es in vielen Fällen zu spät ist. Dabei gestaltet sich die Unternehmensnachfolge eines mittelständischen Betriebes in aller Regel äußerst kompliziert: Es müssen die rechtlichen Aspekte (Vertragsrecht, Gesellschaftsrecht, Steuerrecht, Testament), die finanziellen und betriebswirtschaftlichen Vorstellungen und die menschlichen Empfindungen bestmöglich abgestimmt werden. Das kostet Zeit und Geld. Ein Unternehmer, der sein Unternehmen auch in Zukunft erfolgreich wissen will ist deshalb gut beraten, frühzeitig einen Nachfolger zu suchen und ihn auf seine neuen Aufgaben ohne Zeitnot vorzubereiten. Bei der Nachfolgeplanung ist es unumgänglich, fachlichen Rat (Unternehmensberater, Steuerberater, Rechtsanwalt, IHK) einzuholen.
8. Betriebsblindheit bedeutet Stillstand. Die Denkweise „das haben wir immer so gemacht“, findet sich auch bei Unternehmern. Sie verhindert notwendige Anpassungen des Unternehmens an den Wandel der Zeit. Erfolgreiche Un-



ternehmer bewahren sich eine natürliche Neugierde für Neues, Sinnvolles und Interessantes und verfügen über das Gefühl einer permanenten Unzufriedenheit gepaart mit dem Drang zum Perfektionismus. Von dieser Einstellung profitiert die Entwicklung des Betriebes außerordentlich.

9. Die Suche nach dem Schuldigen beginnt bei einem selbst. Nicht wenige Menschen, insbesondere Unternehmer, leben nach dem „Strickmuster“, die Schuld für Fehlentwicklungen ausschließlich bei den Umständen oder bei anderen Menschen zu sehen. Eine solche Einstellung unterschätzt die eigenen Möglichkeiten. Es gehört zur Qualität eines erfolgreichen Unternehmers, die Umstände mitzugestalten und Menschen zu überzeugen, zu beeinflussen und letztlich zu lenken. Dabei ist es wichtig, authentisch zu sein und Ausstrahlung zu besitzen.
  
10. Ein schwerer Beutel macht oft leichtsinnig. Die Erfahrung zeigt, dass es nicht leicht ist, mit Geld effektiv und vorausschauend umzugehen. Bei zahlreichen Unternehmern sind die Privatentnahmen auf die Zeiten hervorragend laufender Geschäfte angepasst. Ändern sich diese Zeiten, bleiben die Privatausgaben häufig gleich hoch. Folge: Das Unternehmen verliert seine Liquidität. Von erfolgreichen Unternehmern kann man das Sparen lernen – bei den anderen wie bei sich selbst. Sicherlich kann Sparsamkeit kein Selbstzweck sein, aber zum Denken anregen.

## 4.2 Den Kunden begeistern – langfristige Strategien

Sparen macht schwach. In konjunkturell schwierigen Zeiten verordnen sich viele Unternehmer ehrgeizige Sparziele. Dabei tritt der Kunde häufig in den Hintergrund. Dieses Verhalten verschärft eine schwierige Unternehmenssituation. Erfolgreiche Unternehmen halten sich deshalb an folgende Kriterien:

Es gilt, den Kunden selbst, dessen Bedarf und dessen strategische Ausrichtung zu kennen. Die Anforderungen der Kunden sind in den letzten Jahren enorm gewachsen. Der Kunde sucht keine Produkte mehr, sondern Problemlösungen. Das erfordert maßgeschneiderte Angebote, die erst dann generiert werden können, wenn der Verkäufer ein exzellenter Kenner des Kunden ist. Der Verkäufer muss einen Mehrwert für den Kunden schaffen, der über die klassische Produkt-

leistung hinausgeht. Der Verkaufsprozess wird deshalb immer komplexer. Dementsprechend muss der Vertrieb über die Fertigung, die Kosten, den Wettbewerb, die zukünftigen Trends, die Auswirkungen auf das Gesamtprodukt informiert sein und wissen, welche Auswirkungen das Produkt, das System oder die Lösung beim Kunden erzeugt. Den Kunden interessieren also nicht nur das Leistungsprogramm – wie Produkt und Service –, sondern auch die Problemlösungskompetenz, die Produktqualität, die Schnelligkeit und Lieferzuverlässigkeit und selbstverständlich der Preis. In einer Zeit, in der statt Leistungen in vielen Märkten nur noch Rabatte und Niedrigpreise zählen, sollten intelligente Konzepte erarbeitet werden, um den Preisdruck unter Kontrolle zu halten. Vorteilhaft ist es zum Beispiel, die Preise zu individualisieren. Die Regel, dass der Nutzen eines Produktes die Zahlungsbereitschaft des Kunden und in der Konsequenz den zu zahlenden Preis bestimmt, ist bekannt. Da der Nutzen eines Produktes je nach Bedarfssituation für die Kunden verschieden ist, sind nicht alle Kunden bereit, den gleichen Preis zu zahlen. Erfolgreich ist, wer die Preise der jeweiligen Kundensituation individuell anpasst und damit entweder den Gewinn oder den Umsatz optimiert. Eine intelligente Preisdifferenzierung ist deshalb die Grundlage für eine erfolgreiche Preispolitik. Preise können nach Kunden, Regionen oder Produktmerkmalen differenziert werden. Darüber hinaus können verschiedene Produkte zu einem Bündel zusammengefasst und zu einem Paketpreis angeboten werden. Der Preis kann je nach Verbrauch, Größe, Leistung und Attraktivität des Kunden variieren. Allerdings darf die Preisindividualisierung nicht so weit gehen, dass ein zu komplexes und diskriminierendes Preissystem entsteht.

Die Forderung des Kunden „mehr für weniger“ bedeutet für den Anbieter „schneller, besser, billiger“ zu sein. Diese Logik stößt sicherlich an Ihre Optimierungsgrenzen. Denn schneller und besser bedeutet in der Regel auch teurer. Eine Lösung könnte darin bestehen, dass zu viele Optionen umsichtig abgebaut werden. Zu wenig gestraffte Sortimente und Artikel, die sich durch fast nichts mehr unterscheiden, rufen eher Verwirrung beim Kunden hervor. Schnelligkeit im Zugriff, Einfachheit im Verstehen des Angebots und Übersichtlichkeit kennzeichnen beispielsweise im Einzelhandel die Stärken jedes Lieferanten.

Kunden- und Produktnutzen müssen darüber hinaus intensiv kommuniziert werden. Denn neue oder im Vergleich zum Wettbewerb verbesserte Produkteigenschaften, Ausstattungsmerkmale oder Geschäftsmodelle werden nicht auto-

matisch und zwangsläufig vom Kunden als nützlich empfunden. Häufig wird lediglich der Produktnutzen überzeugend dargestellt, der Kundennutzen jedoch zu wenig aus der Sicht des Kunden kommuniziert. Deshalb: Keine Geschäftsstrategie ohne eine Kommunikationsstrategie. Wichtig: Die Kundenkontaktpflege ist wieder mehr gefragt. Ziel vieler erfolgreicher Unternehmer ist es, die profitablen Kunden zu identifizieren und langfristig an das Unternehmen zu binden.

Die langfristigen Unternehmensstrategien, auf den Punkt gebracht, lauten:

- Die Konzentration auf die eigenen Stärken ist auf Dauer das beste Kundenwachstumsrezept.
- Der Drang nach Originalität darf nicht übertrieben werden. Die Imitation kostet nur 60 Prozent des Preises einer Innovation. Allerdings: Unternehmen, die erfolgreich imitieren wollen, müssen über eigene technologische Kompetenz verfügen. Denn Innovation und Imitation schließen sich nicht aus, sondern ergänzen sich. Vorsicht: Bei Imitationen dürfen die Schutzrechte (Patent-, Gebrauchsmuster-, Geschmacksmuster- und Markenschutz, sowie Urheberrecht) Dritter nicht verletzt werden.
- In guten Konjunkturzeiten werden die Schwachstellen in den Unternehmen überdeckt, in schlechten Zeiten wirkt sich jeder Fehler aus. Aber: Aus Angst vor Fehlern unterbleiben Handlungen. Fehler und Ängste gehen Hand in Hand. Fehler sind jedoch normal und eine Quelle des Erfolgs. Wer jedes Risiko scheut, geht damit das größte Risiko ein. Richtig: Minimierung der Risiken.
- Die vier „P“ des Marketingmix gehören zur Unternehmensstrategie: Product (Produkte/Leistungen), Price (Preise und Konditionen), Promotion (Kommunikation und Werbung) und Place (Vertrieb).
- Warnsignale müssen lokalisiert und analysiert werden. Sie entstehen in der Regel im Management und Führungsbereich, im Finanzbereich, im Rechnungswesen, im Produktions- und Dienstleistungsbereich, im Personalbereich, im Vertrieb, im Organisationsbereich.
- Probleme kommen nicht über Nacht. Der Weg von den ersten Schwächezeichen bis zur gravierenden Krise ist ziemlich lang. Der Exitus kommt dann schnell. Je früher die richtige Diagnose, um so besser wirkt die Therapie und sind die Gesundungschancen des Unternehmens.
- Das Unternehmen muss zur Marke werden. Die wichtigsten Faktoren, aus denen sich die Markenprägung zusammensetzt, sind Unverwechselbarkeit („anders sein“), Bekanntheit, Kompetenz, Identität, Überlegenheit, Wertschätzung,

Kundenbegeisterung. Das eigene Ansehen überträgt sich auf das Ansehen des Kunden. Die eigene Unternehmenskultur strahlt auf den Kunden aus und erregt Aufmerksamkeit.

- Nicht jeder Kunde passt zum eigenen Unternehmen. Denn zu einem guten Kunden gehören eine gute Bonität und Zahlungsmoral.
- Kundennähe wird immer stärker zu einem wichtigen Erfolgsfaktor – gerade vor dem Hintergrund, dass die Kundenstruktur durch Fusionen häufig Veränderungen unterworfen ist.

## 4.3 Erfolgreich im Wettbewerb

### 4.3.1 Effizienz durch Kooperation

Der Wettbewerb in den verschiedenen Branchen ist heute härter denn je. Das bezieht sich nicht nur auf das Verkaufsverhalten, sondern auch auf den Einkauf. Langfristige Verträge mit Lieferanten, Bündelung von Einkaufsaktivitäten, Nutzen von Netzwerken und des Internets (Marktplätze) sind sicherlich sinnvolle Maßnahmen zur Optimierung der Beschaffung. Gleichwohl denken erfolgreiche Unternehmen über Wege von Partnerschaften und Kooperationen im An- und Verkauf wie auch in der Produktion nach. Aus solchen Partnerschaften können Innovationsprozesse hervorgehen, die den Erfolg aller Beteiligten sichern.

Ein funktionierendes Beziehungskonzept kann sich zwischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen entwickeln, beispielsweise zwischen einem Hersteller von Steuerungen und Reifenhändlern oder auch zwischen Kleinunternehmen und mittelständischen Betrieben sowie Großunternehmen. Die Möglichkeiten sind vielfältig: In der Produktion lassen sich Kosten-, Zeit- und Qualitätsvorteile, eine flexible Produktion, Risikoteilung, bessere Kapazitätsauslastung und höherwertige Aufträge sichern. Im Bereich der Beschaffung können bessere Vertragsbedingungen (Fristen, Lieferung, Service), effizientere Materialwirtschaft, Kostenvorteile erreicht werden. Im Vertrieb lassen sich leichter neue Märkte, neue Kunden erschließen, Ressourcen sparen und einen erhöhten Kundennutzen erzielen. Eine intensive Vernetzung der Fähigkeiten der Partner steigert häufig die Endergebnisse deutlich. Als Resultat lassen sich neue Ideen, Produktinnovationen, neue Vorgehensweisen sowie Prozessoptimierungen realisieren.

In verschiedenen Branchen haben sich Kooperationen hauptsächlich im Einkauf herausgebildet. Die unter scharfem Preisdruck und harten Verteilungskämpfen leidenden Mittelständler tun sich dagegen häufig im Verkauf mit einer intensiven Zusammenarbeit schwer. Aber Beispiele erfolgreicher Unternehmen zeigen, dass Kosteneinsparungen durch Prozessoptimierungen in der Logistik sowie die Optimierung der Sortimente durch Kooperationen durchaus verwirklicht werden können.

Im Trend liegen auch Unternehmensnetzwerke. Unternehmer tauschen sich in lockerer Runde aus, finden sich für Produktionsgemeinschaften zusammen oder kaufen in Einzelfällen gemeinsam ein. Voraussetzungen für ein funktionierendes Netzwerk sind Vertrauen zu einem starken Partner und die Bereitschaft, den zeitlichen Aufwand einzugehen. (ZGV Zentralverband gewerblicher Verbundgruppen e.V., [zgv-online.de](http://zgv-online.de))

### 4.3.2 Vorsprung durch Innovationen

Die Bedeutung der Innovationsfähigkeit (Produktinnovationen wie Prozessinnovationen) insbesondere in der Industrie kann aus Wettbewerbsfähigkeitsgesichtspunkten nicht hoch genug eingeschätzt werden. Die Produktinnovationstätigkeit dient in erster Linie der Erhaltung von Marktanteilen, der Erschließung neuer Märkte und der Schaffung von Nachfolgeprodukten. Die Ziele der Prozessinnovationstätigkeit richten sich vor allem auf die Steigerung der Flexibilität in der Produktion und der Verringerung des Lohnkostenanteils. Weitere Zielsetzungen sind die Senkung des Ausschusses und des Materialverbrauchs, Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Verminderung des Energieverbrauchs und der Umweltbelastungen. Allerdings: Während bei den Prozessinnovationen häufig Erfolge realisiert werden, erweisen sich bis zu 80 Prozent aller neuen Produkte in den ersten sechs Monaten als Flop oder liegen deutlich im Markterfolg unter den Erwartungen. Der Grund: Viele neue Produkte setzen voraus, dass das Marktumfeld recht statisch ist. Der massive Wandel der Bewertung eines Produkts führt dazu, den Vorlauf an Entwicklungszeit zu minimieren, was bei manchen hochwertigen Produkten nur schwer ohne Qualitätsverlust möglich ist.

Angesichts der extremen Geschwindigkeit des Wandels ist es wichtig, dass die Unternehmen über den Tellerrand ihrer eigenen Produkte und Spezialisierungen

hinausschauen, neue und andere Szenarien untersuchen und die Produkte und Dienstleistungen modular aufbauen. Üblicherweise setzt die Kreativitätstechnik bei den Wünschen des Kunden, bei technologischen Entwicklungen oder der Konkurrenz an. Es gibt aber auch erfolgreiche Unternehmen, die ein bestehendes Produkt so lange in Gedanken verändern, bis sich ein neuer Nutzen herauskristallisiert. Zu diesem Zweck sollten die Interessen der verschiedenen Betriebsbereiche „Marketing, Produktentwicklung, Finanzen und Marktforschung“ in den Entscheidungsprozess einbezogen werden.

Innovationen, ob Produktinnovationen oder Prozessinnovationen, sind selten das Ergebnis von Zufall, sondern das Ergebnis einer systematischen Vorgehensweise. Das Innovationsgeschehen im Unternehmen muss deshalb strategisch gesteuert und „Chef-Sache“ sein. Nur so lohnt sich der hohe finanzielle und regelungsbedingte Aufwand und das Risiko für eine rege Innovationstätigkeit.

### 4.3.3 Erfolgreiche Unternehmensführung

Die weichen Unternehmensfaktoren sind im Trend. Fachliches Know-how, Teamgeist, Kommunikationsfähigkeit und konstruktiver Umgang mit Konflikten werden immer wichtiger für den Erfolg eines Unternehmens. Untersuchungen zeigen, dass ein hohes Mitarbeiterengagement in vielen Fällen einem überdurchschnittlichen positiven Unternehmensergebnis vorausgeht: Denn in Unternehmen mit einem überdurchschnittlichen Unternehmenswachstum wird mehr kommuniziert, werden verstärkt Instrumente des Mitarbeiter-Feedbacks eingesetzt, sind transparentere Karrierepfade und Möglichkeiten gegeben und gibt es „präsenere“ Führungspersönlichkeiten.

Eine Steigerung des Mitarbeiterengagements geht häufig mit einer deutlichen Produktivitätssteigerung einher. Bei Firmen mit einer positiven Arbeitsatmosphäre und Arbeitskultur bleiben die Mitarbeiter bei ihrem Arbeitgeber, obwohl sie auch in anderen Firmen arbeiten könnten. Sie sprechen stets positiv über „ihr“ Unternehmen und tragen bei wirtschaftlich schwierigen Rahmenbedingungen harte Umsatzsteigerungs- und Kostensenkungsmaßnahmen mit. Jedes Unternehmen sollte deshalb Anstrengungen in die Mitarbeiter, wie in die Kundenzufriedenheit investieren. Denn „glückliche Mitarbeiter produzieren glückliche Kunden“.

Zu einem bedeutenden Erfolgsfaktor im Unternehmen entwickelt sich immer mehr eine funktionierende Kommunikation. Sie steht im Mittelpunkt jeder menschlichen Zusammenarbeit. Die Kommunikation im Unternehmen ist eine Kunst und sehr komplex. Der erste Eindruck, die richtige Gesprächsdistanz, die Körpersprache, die Gesprächsvorbereitung, die vier Ebenen der Botschaft – alle Bereiche haben eine immense Bedeutung für eine funktionierende Kommunikation. Bei einem ausgefeilten Kommunikationssystem werden die Todsünden jeder Kommunikation vermieden: Befehlen, Bagatellisieren, in die Schublade stecken, Vorwürfe machen, Bewerten, von sich reden, überreden statt überzeugen, drohen, Lebensweisheiten von sich geben und ironisieren.

Kommunikation nimmt darüber hinaus eine Schlüsselfunktion zur Profilierung von Marken ein, da sie zur Steuerung des Image bzw. der zugrunde liegenden Lernprozesse besonders geeignet ist. Durch die Kommunikation erfolgt die Vermittlung wettbewerbsdifferenzierender Marken – Positionierungsinhalte wie „Qualität“, „Zuverlässigkeit“, „Sicherheit“, „Sportlichkeit“, die dauerhaft im Gedächtnis der Menschen gespeichert werden.

Die Kombination von Kommunikation und Controlling zum Kommunikationscontrolling ist ein neues Feld. Während Kommunikation durch Marktorientierung charakterisiert ist, zeichnet sich Controlling durch Unternehmensorientierung aus. Durch diese Verbindung wird die in der Kommunikation häufig dominierende Kreativität mit mehr Rationalität angereichert.

Noch ein Hinweis zum Führungsstil: Eine Führungskraft hat dafür zu sorgen, dass andere ihre Leistung optimal erbringen können. Die Aktivitäten sind zu koordinieren und zu unterstützen und das Ganze zu einem stimmigen Gesamtergebnis zusammenzuführen. Eine wichtige Strategie für die Führungskraft ist aber auch die eigene Entlastung von allen zweit- und dritrangigen Aufgaben. Der Unternehmer ist einfach zu wichtig, um sich ständig mit dem Alltagsgeschäft herumzuschlagen und seine Kräfte hier zu verausgaben. Über den Erfolg eines Unternehmens entscheidet letztlich, wie konsequent der Unternehmer seine Führungsaufgabe ernst nimmt.

### 4.3.4 Transparenz durch Controlling

Die zentrale Aufgabe des Controlling besteht darin, in einer immer dynamischeren Umwelt und bei komplexer ablaufenden Prozessen hinreichende Informationen und Steuerungen zur Verfügung zu stellen. Controlling ist also mehr als der Vergleich von Ist-Werten (Umsätze der einzelnen Warengruppen, Kostenpositionen, Liquiditätswerte, Deckungsbeiträge usw.) mit Ist-Werten der Vorperiode, mit vorher festgelegten Soll-Werten oder mit Werten anderer Betriebe. Controlling dient heute dazu, die Lenkung der ganzen Organisation durch das Management nicht nur mit der Versorgung von Informationen, sondern auch durch die Bewertung einzelner Alternativen zu unterstützen.

Dazu gehören auch Hinweise zur Durchsetzung der geplanten Maßnahmen sowie Koordinationstätigkeiten. Zu den Feldern des Controlling können letztlich alle Bereiche der Unternehmenspolitik zählen: Sortiments- und Preissteuerung, Prozesse im Einkauf, Logistik, Verwaltung und Verkauf. Ferner das Personal, die Kundenbindung, die Beziehung zu Geldgebern, Umsetzung von Strategien. Hierfür stehen neben den klassischen Grundsäulen Kosten- und Planrechnung, Soll-Ist-Vergleich und Berichtswesen noch weitere Instrumente zur Verfügung, beispielsweise Markttests, Betriebsvergleiche, Deckungsbeitragsanalyse, Balanced Scorecard, Prozesskostenrechnungen, kapitalmarktgerechte Kennzahlen, Kunden- und Kundenzufriedenheitsanalysen, Verbundanalysen, Kategorie-Managementsystem (System zur Sortimentsteuerung im Handel) und Conjoint als Mittel zum Konzepttest und Teilnutzenbewertung (z. B: Vergleiche von Gartencentern, Discountern, Fachgeschäften).

Viele Unternehmer unterschätzen die Bedeutung eines guten Controllers, der in den mittelständischen Unternehmen heute als betriebswirtschaftlicher Berater und wichtiger Koordinator der Unternehmensführung nicht mehr wegzudenken ist. Gerade die kleineren Betriebe ohne Controller stützen sich deshalb im Bezug auf die Kennzahlen auf ihren Steuerberater. Zwar gestalten sich in kleinen Betrieben die Prozesse transparenter, gleichwohl ist auch hier eine permanente Anpassung der Unternehmerstrukturen an die Gegebenheiten des Marktes unbedingt notwendig. Da der Steuerberater die Aufgabe eines Controllers nicht wahrnehmen kann, liegt es in der Verantwortung des Unternehmers, ein entsprechendes Controlling in seinem Betrieb zu gewährleisten.



Bei einem Betrieb mit gewachsenen Strukturen wird es sinnvoll sein, nicht ein fertiges Controlling-System von einem Tag auf den anderen dem Betrieb überzustülpen, sondern die Controlling-Maßnahmen schrittweise individuell auf die Bedürfnisse des Unternehmens angepasst, einzuführen. Dieser „Maßanzug“ sollte mit Hilfe eines externen Fachmanns geschneidert werden. Die Erfahrung zeigt, dass andernfalls die erforderlichen Maßnahmen dem Geschäftsalltag zum Opfer fallen.

### 4.3.5 Vernünftiges Wachstum

Wer Leistung, Qualität und Umsatz in seinem Betrieb steigern will, hat häufig keine andere Wahl, als zu wachsen. In Unternehmerkreisen wird die Meinung vertreten, dass die Produktivität jährlich um mindestens drei Prozent gesteigert werden muss, um im Wettbewerb zu bestehen. Wichtig dabei ist aber, dass sich mit dem Wachstum auch die Struktur des Unternehmens professionell verändert. Das Unternehmen muss ein lernender Organismus sein, der sich permanent anpasst. Dies gilt auch bei einem strategisch ausgerichteten Outsourcing.

Zahlreiche Mittelständler wagen es, Teile ihrer Kernkompetenz auszulagern, um dadurch neue Gewinne einzufahren. Neben der Auslagerung der IT, der Logistik oder des Facility-Managements überlassen in Zukunft immer mehr Firmen externen Dienstleistern die Personalverwaltung, Callcenter-Verantwortung, das Rechnungswesen oder die Beschaffung. Der Trend geht sogar dahin, immer umfangreichere Unternehmensteile auszugliedern. Die Firmen versprechen sich neben der Flexibilität der Kosten bei Kapazitätsschwankungen vor allem eine Leistungssteigerung im Kerngeschäft und den Zugang zu Spezialisten, beispielsweise im Bereich Personalverwaltung oder der IT-Abteilung.

Häufig ist es nicht sinnvoll, die Ausgliederung von Betriebsteilen nur „durch die Kostenbrille“ zu sehen. Wichtiger ist es, die weiteren Vorteile zu nutzen, wie etwa Erweiterung von unternehmenseigenem Know-how, Vermeidung hoher Anfangsinvestitionen, erhöhte finanzielle personelle und operative Flexibilität, Zugang zu innovativen Technologien, Talenten und Managementmethoden, Strukturverbesserungen und Vereinfachung von Prozessen. Dabei müssen die Schritte zum Outsourcing gut geplant werden: Die Kernkompetenzen müssen eingehend analysiert, die Alleinstellungsmerkmale herausgearbeitet, Alterna-

tivlösungen überlegt werden. Wichtig sind auch die Auswahlkriterien der Dienstleister, wie wirtschaftliche Bonität, Erfahrung, Branchenkenntnisse, Referenzprojekte, die Spezialisierung auf Nischen und nicht zuletzt die persönliche „Chemie“. Die Verträge mit den Partnern sollten fachkundig und umsichtig gestaltet sein.

Grundlage jedes Wachstums ist eine gut durchdachte und klare Unternehmensstrategie. Unternehmen, die ihren Erfolg in der Spezialisierung suchen, bewegen sich in schmalen Wertesegmenen und bieten hochwertige Produkte, die besonders auf die Kundenbedürfnisse zugeschnitten sind. Diese Betriebe sind besonders von den Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter abhängig. Dagegen arbeiten „Kostenführer“ mit hoher Effizienz, standardisierten Produkten und großen Mengen. Unternehmen, die sich den Erfolg durch Innovationen verschrieben haben, müssen permanent neue oder verbesserte Produkte entwickeln und marktfähig gestalten. Die Abhängigkeit dieser Betriebe von der Kreativität der Mitarbeiter und von der richtigen Einschätzung der Zukunftsmärkte ist exorbitant hoch.

Eine heute häufig anzutreffende Strategie ist es, Marktführer in bestimmten Kompetenzbereichen zu werden und mit Hilfe von Innovationen, Qualität und organisatorischer Effizienz auch zu bleiben. Diese Unternehmen zeichnen hohe Fachlichkeit und Flexibilität der Geschäftsführung wie der Mitarbeiter aus. In welcher Art und Weise sich die strategischen Geschäftsmodelle aufteilen, hängt aber letztlich von der Branche ab. So könnten beispielsweise in der Automatisierungsindustrie Strategien wie folgt aussehen:

- Der Lösungsanbieter als Dienstleister für die Optimierung von Automatisierungsanlagen.
- Der Komplettanbieter von Automatisierungsprodukten.
- Der Spezialist für Automatisierungssysteme.
- Der Komponentenanbieter als Kompetenzführer in einem eng begrenzten Leistungsspektrum bei breiter Kundenbasis.

## 4.4 Die Konjunktur bringt Chancen und Risiken

Der einzelne Unternehmer kann sicherlich nicht entscheidend die Konjunkturzyklen beeinflussen. Er kann sich jedoch mit den Wellen der Konjunktur befassen, historische Zusammenhänge verstehen und daraus lernen. Auch wenn es möglicherweise regelmäßige Zyklen in strenger Form nicht zu geben scheint, so entstehen Schübe der wirtschaftlichen Expansion, die von Zeit zu Zeit auftreten, dann abklingen und später von neuen Schüben abgelöst werden. Zwar lassen sich diese Schwingungen nicht exakt abgrenzen und statistisch messen. Schwankungen unterschiedlicher zeitlicher Länge können sich gegenseitig verstärken oder auch neutralisieren. Gleichwohl können die Pendelschläge der Konjunktur durch den Rückblick auf die Vergangenheit Schlüsse zulassen. Vor allem bei bahnbrechenden Erfindungen, wie beispielsweise Webstuhl, Dampfmaschine, Hüttentechniken, Eisenbahnbau, die massiven Innovationen in der Chemie und Elektrotechnik und nicht zuletzt Autowelle, Computer- und Handyboom, erlebten eine Reihe von Ländern viele Jahre besonderen Wohlstand.

Den langen Konjunkturwellen folgen Zeiten der Konsolidierungsphase und der Sättigung. Die Konjunkturwellen finden zugleich in einer viel weniger beweglichen gesellschaftlichen Atmosphäre statt. Umbrüche verlaufen in der Wirtschaft in rascherem Tempo als in den gesellschaftlichen Institutionen. Der Anpassungsprozess im sozialstrukturellen Bereich ist langwierig.

Vor diesem Hintergrund muss sich jeder Unternehmer fragen, wohin die Reise im 21. Jahrhundert geht. Eine intensive Vorschau kann dazu beitragen, die strategische Ausrichtung des eigenen Unternehmens weitsichtig und stabil zu gestalten. Dabei werden alle Bereiche zu berücksichtigen sein, wie die strukturelle Kundenentwicklung, Veränderungen im Wettbewerb, Innovationen, Wachstum, Kommunikation, Controlling, Finanzplanung, Rahmenbedingungen und nicht zuletzt mögliche Kooperationen. Angesichts dieser Komplexität wird ein großes Problem der Entscheidungsträger aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft deutlich: Die Zusammenhänge der Konjunkturzyklen sind derart kompliziert, dass die Auswirkungen nur durch langfristiges, strategisches Denken transparenter werden. Es liegt jedoch im heutigen Zeitgeist, sehr kurzfristig, das heißt weit unter vier Jahren Laufzeit zu denken. Dadurch werden komplexe Zusammenhänge zu wenig strategisch berücksichtigt und durch ein antizyklisches Handeln ausgeglichen. Für den Unternehmer ist es aber sehr wichtig, Maßnahmen

zu ergreifen, wie etwa Rücklagenbildung, Marktnischenpolitik, Aufbau eines stabilen Netzwerks und einer soliden Unternehmenskultur verbunden mit einer kraftvollen Vision, die geeignet ist, Umbrüche erfolgreich zu überstehen.

## 4.5 Günstigere Finanzierung für die Erfolgreichen

Die Kreditwirtschaft hat sich auf die höheren Anforderungen vorbereitet, die das Kreditgeschäft durch Neuerungen, wie „Basel II“, mit sich bringt. Die Kreditinstitute gestalten die Kreditprozesse effizienter, bewerten Risiko und Bearbeitungsaufwand pro Engagement, regeln klar die Verantwortlichkeiten und standardisieren die Kreditprozesse durch die Weiterentwicklung ihrer IT-Systeme. Ziel der Kreditwirtschaft ist es, Kreditausfälle so gering wie möglich zu halten. Denn eine Bank braucht für den Kreditausfall eines einzigen „schlechten“ Kunden 25 „gute“ Kunden mit derselben Kredithöhe nur für den Ausgleich. Es kommt also in Zukunft darauf an, bei den Kreditverhandlungen zu den „erfolgreichen Unternehmen“ zu gehören.

### 4.5.1 Die Kommunikation mit der Bank wird immer wichtiger

Angesichts des Wandels in der Unternehmensfinanzierung wird eine gute Kommunikation mit der Hausbank zu einem erheblichen Wettbewerbsvorteil. Die Kreditinstitute möchten regelmäßig aktuelle Unterlagen. Dazu zählen:

- der Jahresabschluss, nicht älter als sechs Monate ab Bilanzstichtag,
- monatliche bzw. vierteljährliche betriebswirtschaftliche Auswertungen,
- Unternehmensplanung mit Soll-Ist-Vergleich,
- Darstellung der Unternehmenstätigkeit, Produkt-, Abnehmer- und Lieferantenstruktur,
- Informationen über Produktneu- und -Weiterentwicklungen.

Vorteilhaft ist der Aufbau einer sicheren Finanzierung: Der Unternehmer sollte wichtige Finanzierungsregeln beachten. So sollten Investitionen immer entsprechend ihrer Nutzungsdauer beispielsweise langfristig finanziert werden. Dagegen unterliegen Vorratsvermögen, Forderungen und Betriebsmittelbedarf ständigen Schwankungen. Hierfür wird eine individuelle Kontokorrentkreditlinie benötigt.

Auf dem Weg zum Bankkredit ist folgendes zu beachten:

- Kreditkompetenzen sind bei Banken unterschiedlich geregelt. Nicht immer ist der Ansprechpartner auch gleichzeitig der Entscheidungsträger. Durch Vorschriften ist die Bank verpflichtet, das „Vier-Augen-Prinzip“ bei der Kreditvergabe einzuhalten. Ab bestimmten Größenordnungen des Kredits ist darüber hinaus die Zustimmung des Vorgesetzten, des Aufsichtsgremiums oder der Zentrale erforderlich.
- Bonität und Sicherheiten sind die Schlüsselgrößen für die Kreditvergabe. Auch nach der Kreditauszahlung werden die Bonität und die Sicherheiten anhand eingereicherter Zahlen laufend überprüft.
- Bei Kreditentscheidungen spielt die EDV eine zunehmende Rolle. Kreditentscheidungen erfolgen heute meist auf der Grundlage eines internen Rating-Verfahrens. Dabei werden die Bonität des Kreditnehmers und die Sicherheiten mit Hilfe der EDV systematisch bewertet und die Kredite nach ihrem Ausfallrisiko für die Bank in Risikoklassen eingeteilt, die maßgeblich für die Kreditentscheidung und die Konditionen sind.

Zur Vorbereitung auf das Bankengespräch ist es sehr sinnvoll, sich mit den eigenen Zahlen und Rating-Kriterien im Betrieb zu befassen.

#### 4.5.2 Rating zeigt Stärken und Schwächen auf

Rating ist eine Aussage über die Fähigkeit des Schuldners, finanzielle Verpflichtungen vollständig und fristgerecht erfüllen zu können. Rating ist letztlich ein Bonitätsurteil mit der Hauptfunktion, Transparenz und somit Vergleichbarkeit für Investoren und Gläubiger hinsichtlich des mit einer Finanzanlage verbundenen Risikos zu schaffen.

Man unterscheidet generell zwischen internen und externen Ratings. Mit einem externen Rating wird eine Rating-Agentur beauftragt, die Kreditrisiken eines Unternehmens zu beurteilen. Rating-Agenturen sind in der Regel bankenunabhängige Stellen die neben öffentlich verfügbaren auch unternehmensinterne Informationen in ihre Beurteilung einfließen lassen.

Beim so genannten internen Rating handelt es sich um ein bankinternes Verfahren. Den Banken liegen bei langjährigen Kundenbeziehungen meist umfas-

sende Informationen über den Kunden vor. Darüber hinaus haben die Kreditinstitute ausgefeilte Instrumente zur Bonitäts- bzw. Kreditwürdigkeitsprüfung entwickelt, die die Informationen aus eingereichten Bilanzunterlagen nutzen. Banken der jeweiligen Gruppen verwenden unterschiedliche Ratingverfahren. In der Regel bestehen Abweichungen in Detailfragen beziehungsweise Benotungs- und Gewichtungssystematiken.

Zusammengefasst heißt das:

- Rating ist die Beurteilungsgrundlage für die Kreditgewährung.
- Durch Rating werden die Konditionen des Kredits ermittelt.
- Durch Rating lassen sich Risiken des Unternehmens objektiv und frühzeitig erkennen.
- Rating erleichtert die Beurteilung der Bonität des Unternehmens und die Zuordnung zu einer Bonitätsklasse.
- Durch Rating lernt nicht nur die Bank die Stärken und Schwächen des Unternehmens kennen, sondern auch der Unternehmer selbst.
- Eine gute Beurteilung des Unternehmens ist die Basis für neue Kredite und Beteiligungskapital.
- Rating bietet nicht nur Transparenz, sondern bildet auch die Grundlage für neue Ideen und Geschäftsstrategien.
- Rating kann Vertrauen im Geschäftsumfeld schaffen, wie beispielsweise gegenüber Kunden, Lieferanten, staatlichen Banken und nicht zuletzt bei Geschäftsnachfolgern.
- Da den Banken in § 18 Kreditwesengesetz vorgeschrieben ist, dass sie sich ein klares, zeitnahes und hinreichend verlässliches Bild von der wirtschaftlichen Situation ihres Kreditnehmers zu machen haben, ist Rating zu einem notwendigen Instrument der Kreditinstitute geworden.

Folgende Unterlagen für das Rating sollten dem Kreditinstitut vorgelegt werden:

- Jahresabschlüsse der letzten drei Jahre,
- die aktuelle betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA),
- Unterlagen zu den Kreditsicherheiten,
- aktuelle Aufstellung des Forderungs- und des Warenbestandes,
- Verträge (Gesellschafterverträge, Handelsregisterauszüge, Ehevertrag),
- Kreditspiegel, also aktuelle Aufstellung mit Angaben zu den wichtigsten Verbindlichkeiten,
- geplante Investitionen,

- Liquiditätsvorschau,
- Umsatz-, Kosten- und Ertragsplanung für die kommenden ein bis drei Jahre,
- Planungen über die zukünftige strategische Ausrichtung des Betriebes und der Marktaussichten.

Beim Kreditrating der Kreditinstitute werden meist die folgenden Bereiche untersucht und bewertet. Zu beachten ist, dass die nachfolgenden weichen Faktoren (Soft-facts) nur etwa 40 Prozent der Gesamtratingnote ausmachen.

### Soft-facts

#### 1. Kundenbeziehung zum Kreditpartner

- Kontoführung
- Kundentransparenz
- Dauer der Kundenbeziehung

#### 2. Management

- Alter der Geschäftsleitung
- Familienstand
- Ausbildung
- Qualität in der Geschäftsführung in Verbindung mit Rechnungswesen/  
Controlling
- Vollständige zweite Führungsebene

#### 3. Nachfolgeregelung

#### 4. Mitarbeiterpotential

- Motivation
- Ausbildung
- Vertretungsmöglichkeiten
- Akquisition von Mitarbeitern

#### 5. Erfahrungen mit dem Kreditinstitut

- Anzahl von Überziehungstagen
- Umgang mit der Bank
- Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit bei Rückzahlungen

## Hard-facts

### 1. Markt und Branche

Markt- und Branchenentwicklung  
Größe und Potential des Absatzgebietes  
Konjunkturabhängigkeit  
Abnehmer-/Lieferantenstreuung  
Export-/Importrisiken  
Konkurrenzintensität  
Produkt und Sortiment  
Leistungsstandard

### 2. Wirtschaftliche Verhältnisse

Beurteilung des Jahresabschlusses, der BWA und der Kostenrechnung  
Controlling und Planungsprozesse  
Gesamte Vermögensverhältnisse

### 3. Weitere Unternehmensentwicklung

Unternehmensentwicklung seit letztem Jahresabschluss  
Unternehmensplanung (Unternehmensziele, künftige Umsatz- und Ertragsbringer)  
Ertragsplanung und künftige Kapitaldienstfähigkeit  
Vertriebskonzeption und Imageplanung  
Besondere Unternehmensrisiken

Im Anhang finden Sie einen „Rating-Selbsttest“, der Ihnen den Einstieg in die Thematik des Rating erleichtern soll. Außerdem kann Ihnen der ebenfalls im Anhang befindliche Beitrag „Erfolgsplanung mit Kennzahlen“ weitere Hilfe bieten.

## 4.5.3 Finanzierungsalternativen bieten eine ausgewogene Finanzierungsstruktur

Der Kapitalbedarf der mittelständischen Unternehmen wird mittlerweile vor allem über Gewinne gedeckt. So steht heute die Innenfinanzierung (Selbstfinanzierung durch einbehaltene Gewinne) an erster Stelle. Weitere wichtige Kapitalquellen sind die Einlagen des Inhabers, die Finanzierung aus Abschreibungen



und Rücklagen, steuerliche Vergünstigungen, Lieferantenkredite, Gesellschafterdarlehen, die Aufnahme von Kapitalgebern, der Verkauf nicht betriebsnotwendiger Vermögensgegenstände und nicht zuletzt die Kreditfinanzierung, insbesondere der Kontokorrent.

Zentrales Problem des deutschen Mittelstandes ist die im internationalen Vergleich sehr geringe Eigenkapitalquote. Darüber hinaus sind oft auch beleihungsfähige Sicherheiten rar. Beides schlägt bei der Bonitätsbeurteilung durch die Bank negativ zu Buche und kann den Kreditzugang verteuern. Finanzierungsalternativen, wie Leasing, Factoring, Mezzanine Finanzierungsformen, Asset Backed Securities (ABS) und Beteiligungskapital sollten deshalb bei einem individuellen Finanzierungsmix stets geprüft werden.

#### **4.5.3.1 Leasing**

Leasing ist die Nutzungsüberlassung eines Investitionsgutes auf Zeit und gegen Entgelt. Begehrte Leasingobjekte sind Fuhrpark, Industrie-, EDV- und Telekommunikationsanlagen sowie nicht mobile Güter, wie Produktions- und Geschäftsgebäude.

Leasing kann sehr vorteilhaft sein: Es schont das Eigenkapital, ermöglicht die Nutzung ohne sofortige volle Bezahlung, sorgt für Liquiditätsentlastung bei gleichzeitiger Kapazitätserweiterung und ermöglicht es, die festkalkulierbaren monatlichen Leasingkosten als Betriebsausgaben steuerlich abzusetzen. Diesen Vorteilen stehen Nachteile hinsichtlich des Bankkredits, wie etwa höhere Leasingkosten, Kündigungsmöglichkeiten des Leasingvertrages, Bonitätsanforderungen der Leasinggesellschaft gegenüber.

#### **4.5.3.2 Factoring**

Factoring ist der laufende Verkauf von kurzfristigen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen an eine Factoring-Gesellschaft (Factor).

Der Factoring-Kunde profitiert von der durch den Forderungenverkauf entstehenden Liquidität, durch eine Verminderung des Ausfallrisikos und durch

Dienstleistungen des Factors, wie etwa der Bonitätsprüfung, der Debitorenbuchhaltung, des Mahnwesens und des Inkassos. Die Höhe der Factoring-Gebühr liegt in der Regel zwischen 0,5 und 2,5 Prozent des Rechnungsbetrages. Zusätzlich sind bankübliche Kontokorrentzinsen für die Vorausfinanzierung der Forderungen zu bezahlen. Allerdings ist Factoring weniger geeignet für Unternehmen, die ihre Leistungen in mehreren Abschnitten erbringen und dafür Abschlagszahlungen erhalten. Aus Rentabilitätsgründen sollten Factoring-Kunden einen Jahresumsatz von mehr als einer Million Euro aufweisen.

### 4.5.3.3 Asset Backed Securities (ABS)

Hinter der Bezeichnung Asset Backed Securities (ABS) verbirgt sich das Funktionsprinzip dieses Finanzierungsinstrumentes: Es handelt sich um mit Vermögensgegenständen (Assets) unterlegte (Backed) Wertpapiere (Securities). ABS sehen in ihrer Grundform die Veräußerung des Forderungsbestandes eines Unternehmens oder sehr viel häufiger eines Kreditinstituts an eine eigens dafür gegründete, rechtlich selbstständige Gesellschaft vor. Die Aufgabe dieser so genannten „Zweckgesellschaft“ besteht ausschließlich im Ankauf der Forderungsbestände und in deren Refinanzierung durch die Immission von Wertpapieren, die durch den Forderungsbestand gesichert sind.

Die deutschen Banken haben mittlerweile spezielle Programme aufgelegt, mit denen Forderungen mehrerer Unternehmen gebündelt werden. Insofern können auch kleine und mittlere Unternehmen über die ABS-Verbriefung der Kreditforderungen von Banken und Sparkassen indirekt an den Vorteilen des Kapitalmarktes partizipieren. Der Markt für ABS-Transaktionen hat in den letzten Jahren einen Aufschwung verzeichnet: Wohnungsbaudarlehen, gewerbliche Hypothekenkredite oder Baudarlehen wurden ebenso verbrieft wie Forderungen aus Autofinanzierungen, Kreditkarten- und Leasingforderungen oder gewerbliche Kredite. Für die indirekte Mittelstandsfinanzierung entwickelte sich ABS zu einer wichtigen Säule der Finanzierung. Durch die Immobilienkrise in den USA, die zu einer weltweiten Finanzkrise führte, ist das an sich sinnvolle Finanzierungsinstrument in Misskredit geraten. Seine zukünftige Bedeutung wird von der Bewältigung der Finanzkrise abhängen.

#### 4.5.3.4 Mezzanine Finanzierungsformen

Der Begriff „Mezzanine“ stammt aus der Architektur und bezeichnet ein „Zwischengeschoss“, das zwischen zwei Hauptstockwerken steht. Im übertragenen Sinne verbindet Mezzanine-Kapital die Charakteristika von Fremd- und Eigenkapital. Mezzanine Finanzierungen können Nachrangdarlehen, stille Beteiligungen oder auch Genuss-Scheine und Wandel-/Optionsanleihen sein.

Mezzanine bestechen durch den Eigenkapitalcharakter, durch Rangrücktritt hinter dritte Gläubiger, stärken daher die Eigenkapital-Position. Mezzanine stellen Liquidität ohne Sicherheiten bereit und verbessern die Bilanzstruktur/Bonität. Diese Vorteile werden in der Regel durch eine höhere Verzinsung und durch eine zeitlich befristete Kapitalüberlassung erkaufte.

#### 4.5.3.5 Beteiligungskapital

Unternehmen können von offenen direkten Beteiligungen oder stillen Beteiligungen von Investoren profitieren. Beteiligungskapital erhöht die Eigenkapitalquote und verbessert dadurch die Bonität und die Ratingnote. Das erweitert den künftigen Finanzierungsspielraum im Unternehmen und sorgt als Eigenkapitalpuffer für den Ausgleich schwankender oder unsicherer Umsatzentwicklungen. Häufig liefert der Investor darüber hinaus Know-how und neue Kontakte und bietet durch dieses Engagement einen Imagegewinn.

Im Gegenzug muss der Unternehmer die Nachteile hinnehmen, dass der Investor ein sorgfältig erarbeitetes Konzept verlangt und umfangreiche und detaillierte Berichtspflichten sowie Mitspracherechte bei unternehmerischen Entscheidungen fordert. Darüber hinaus ist die Suche nach den passenden Beteiligungspartnern häufig langwierig und mit Rückschlägen verbunden.

Eigenkapitalgeber können sein: Venture-Capital-Gesellschaften, die sich auf vielversprechende, wachstumsorientierte Frühphasen- und Innovationsfinanzierungen spezialisiert haben, Private-Equity-Gesellschaften, die neben der Wachstumsfinanzierung häufig Nachfolge- und Turnaround-Finanzierungen vornehmen, öffentliche Investoren des Bundes und der Länder, wie beispielsweise die BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft mbH München ([www.baybg.de](http://www.baybg.de)), so-

wie Sonderformen der Beteiligung, wie beispielsweise Mitarbeiterbeteiligung, Privatinvestoren (Business-Angels).

#### 4.5.3.6 Öffentliche Finanzhilfen

Über 1000 klassische öffentliche Förderprogramme des Bundes und der Länder, mehrere 100 EU-Förderprogramme und Förderwettbewerbe stehen für die Mittelstandsfinanzierung zur Verfügung. Für einzelne Vorhaben reduzieren sich die Fördermöglichkeiten häufig auf zehn bis zwanzig unterschiedliche Programme. Grund: Die Förderprogramme können häufig nur für bestimmte Investitionsmaßnahmen oder für bestimmte Regionen beantragt werden. Manche Förderprogramme sind darüber hinaus mit Einschränkungen bei Branchen und Unternehmensvolumen versehen (siehe [www.bmwi.de](http://www.bmwi.de), [www.lfa.de](http://www.lfa.de), [www.kfw-mittelstandsbank.de](http://www.kfw-mittelstandsbank.de), und auch [www.wuerzburg.ihk.de](http://www.wuerzburg.ihk.de) „Öffentliche Finanzhilfen auf einen Blick“). Ein weiterer wichtiger Punkt: Die meisten Förderprogramme sind über eine Hausbank bei den staatlichen Förderbanken zu beantragen. Die Hausbank hat die Verpflichtung, die Erfolgsaussichten des Vorhabens zu überprüfen und in den meisten Fällen die Absicherung der Kredite vorzunehmen.

Die öffentlichen Kredite bestechen durch lange Laufzeiten, tilgungsfreie Jahre und günstige Zinsen. Die LfA-Förderbank und die KfW-Mittelstandsbank haben seit dem 1.4.2005 das so genannte „risikogerechte Zinssystem“ eingeführt. Danach hängt die Höhe des Zinssatzes von der Beurteilung der Bonität und der Sicherheiten durch die Hausbank ab. Je besser das „Rating“ der Bank, desto günstiger der Zinssatz.

Bei jeder Investition sollte der Unternehmer prüfen, ob er nicht öffentliche Finanzierungshilfen in Form von Zuschüssen oder Krediten in die Finanzierung einbeziehen kann. Darüber hinaus sollten Förderinstrumente der Arbeitsagenturen, die in der Regel als Zuschüsse gewährt werden, Berücksichtigung finden.

Nicht selten kann der Unternehmer für die öffentlichen Kredite keine ausreichenden Sicherheiten bieten und auch keine Bürgen stellen. In solchen Fällen übernimmt die „Bürgschaftsbank Bayern“ für die Bereiche Handel, Handwerk, Gartenbau und Gastronomie gegenüber den Hausbanken Bürgschaften bis zu

80 Prozent des zu gewährenden Kredits. Für die Industrie und sonstige Branchen kann die LfA-Förderbank München Ausfallbürgschaften übernehmen.

#### 4.5.4 Mit der Bürokratie leben

In der Bundesrepublik Deutschland gibt es über 85.000 Gesetze und Verordnungen. So verwundert es nicht, dass in der Umsatzklasse bis zu einer Million Euro rund 35 Prozent der Unternehmer die Regeln als „stark belastend“ ansehen. Allerdings kommt der überwiegende Anteil aller Richtlinien für die nationale Gesetzgebung mittlerweile von der EU.

An Lösungsvorschlägen für den Bürokratieabbau herrscht indessen kein Mangel. Da sich jedoch keine grundlegenden Erleichterungen für die Unternehmen abzeichnen, ist folgendes anzuraten:

- Der Unternehmer sollte sich eingehend über die in seiner Branche relevanten Vorschriften informieren. Das Internet kann hierbei helfen: [www.bmj.de](http://www.bmj.de). Hier finden sich die bundesweit gültigen Gesetzestexte von A-Z. Zahlreiche Normvorschriften lassen sich nachlesen unter [www.din.de](http://www.din.de). Vertragsmuster sind im Verlagsgewerbe erhältlich.
- Der Unternehmer sollte auf Auslegungsmöglichkeiten von Vorschriften achten. Möglicherweise weist ihm der Gesetzgeber den Weg zur individuellen Lösung. Hilfestellung leisten selbstverständlich die freien Berufe (Rechtsanwälte, Steuerberater, Notare).
- Eine funktionierende und verlässliche Bürokratie ist wichtig und grundsätzlich ein Standortvorteil. Funktioniert die Bürokratie dagegen nicht, beispielsweise durch lange Bearbeitungszeiten, durch das Hinausschieben von Entscheidungen, bei nicht sachgerechter Argumentation, dann ist es wichtig, dass der Unternehmer aktiv wird. Die IHK steht ihm als Ansprechpartner im Rahmen des mainfränkischen Bürokratiennetzwerkes zur Seite.

## 5 Unternehmenskrisen bewältigen

In vielen Fällen ist der Unternehmer bemüht, auftretende Probleme zunächst intern zu lösen, ohne professionelle also externe Hilfe in Anspruch zu nehmen, die sich auf Krisenmanagement spezialisiert hat. Diese Herangehensweise ist nicht unbedingt ratsam, da eine langfristig stabile Situation auf diese Weise nur in den seltensten Fällen geschaffen werden kann. Denn der Krisensituation gehen stets Fehler in der Unternehmenspolitik voraus, die innerhalb des eigenen Managements meist mit der notwendigen Konsequenz nicht verfolgt werden können. Allerdings sollen häufig die Aufwendungen für ein Krisenfrüherkennungssystem vermieden werden. Obwohl diese Ausgaben jedoch in keinem Verhältnis zu den Kosten stehen, welche durch eine faktische Krisensituation erzeugt werden, scheut sich nicht selten die Geschäftsführung, für das erforderliche Budget zu sorgen.

Je nach Intensität, bzw. Ausmaß der Krise spricht man von latenter und akuter Krise. Die latente Krise ist gewissermaßen das Vorstadium der eigentlichen Krise und wird in der Regel nur unternehmensintern registriert. In dieser Situation bestehen regelmäßig noch gute Erfolgsaussichten zum adäquaten Preis. Bei der akuten Krise sind die Handlungsspielräume bereits sehr eingeengt und sie wird für den externen Beobachter offenkundig. Kommt es zur akuten Krise, ist ein gezieltes Krisenmanagement erforderlich, um die drohende Zahlungsunfähigkeit zu vermeiden.

### 5.1 Anforderungen an ein erfolgreiches Risikomanagement

In einer Krise muss das Management unter starkem Zeitdruck handeln und weitreichende Entscheidungen bei einem Mangel an Informationen treffen. Die Unternehmensleitung weiß, dass Krisen die Gefahr eines Imageschadens bergen, lange dauern und sich beschleunigen können und meist Motivationsverluste bei den Mitarbeitern auslösen. Durch eine vorbereitende, intensive Erörterung der Krisenproblematik im kleinen Management -Kreis werden mögliche Gefahren für das Unternehmen in einem Krisenplan ausgearbeitet. In dem Kreis sind der Krisenstab und auf Krisen trainiertes Personal, bzw. Krisenbeauftragte einzubeziehen. Dabei sollte die Zusammensetzung des Teams über längere Zeiträume möglichst konstant bleiben.

Die Reaktion auf eine Krisensituation muss in erster Linie schnell, falls möglich sofort erfolgen. Manchmal entscheidet sich binnen eines Tages, ob es zu einer bestimmten Krise kommt oder nicht.

**Weiterhin sind folgende Punkte wichtig:**

- Unter Ausschluss der Öffentlichkeit lassen sich Krisen leichter überwinden. Unsachgemäße Berichterstattung in den Medien kann sogar eine Krise auslösen. Diskretion gegenüber Mitarbeitern und Außenstehenden ist in den meisten Fällen unerlässlich. Gleichwohl ist ein ausgeklügeltes Kommunikationskonzept zur zeitlich wohl überlegten Einbindung von Dritten sehr empfehlenswert. Dringen dennoch Informationen zu früh an die Öffentlichkeit, kann es nützlich sein, ein PR-Konzept erstellt zu haben, in der geschickte Vorformulierungen und allgemeine Handlungsanweisungen deklariert sind.
- Als Grundqualität eines Krisenmanagers sollte die emotionale Robustheit im Vordergrund stehen. Nicht Jedermann ist für die Rolle des Krisenmanagers geeignet. Er sollte zudem das Vertrauen der Unternehmensführung genießen und versuchen, so oft wie möglich präsent und ansprechbar zu sein. Kommunikationsfähigkeit, hohe Belastbarkeit und schnelles und richtiges Handeln unter Zeitdruck, Führungsstärke und Teamfähigkeit sind weitere Eigenschaften, die ein guter Krisenmanager mitbringen sollte.
- Die Risiken müssen lokalisiert und isoliert und anschließend von den Unternehmensprozessen ferngehalten werden, um sie schließlich auszuschalten.
- Das Krisenmanagement beschließt, durch welche Maßnahmen der Liquiditätsgrad wieder erhöht und die Sanierung vorgenommen werden sollen. Interne, gut kontrollierbare Lösungsansätze beziehen sich auf Sparmaßnahmen, wie etwa dem Einfrieren der Investitionstätigkeit oder dem Halten optimaler Lagerbestände. Weniger gut kontrollierbar sind hingegen Maßnahmen, welche auf eine schnelle Erhöhung der außergewöhnlichen Einnahmen abzielen. Hierunter fallen u. a. der Verkauf von Vermögensgütern und Unternehmensanteilen und der Einzug von fälligen Rechnungen. Verhandlungen mit Geldgebern sollten diese Maßnahmen flankieren. Dabei ist eine transparente Informationspolitik von größter Bedeutung, um die Vertrauenswürdigkeit zu wahren.

## 5.2 Maßnahmen in der Krise

Die effektivste Hilfe können die Experten im Stadium der „strategischen Krise“ bieten:

Stellt das Krisenmanagement fest, dass sich beispielsweise

- die Kundenbedürfnisse verändert haben,
- der Markt in bestimmten Segmenten gesättigt ist,
- sich durch fehlende Innovationen der Preisdruck erhöht hat,
- neue Wettbewerber aufgetaucht sind oder der bestehende Wettbewerb sich strategisch neu aufgestellt hat,
- das Unternehmen mittlerweile zu stark von einem Kunden/Lieferanten abhängig geworden ist,

dann können verschiedene strategische Maßnahmen helfen. So könnte/n

- eine neue Markt- und Produkt-/Leistungsanalyse den Status quo des Unternehmens und die Markt-/Produktnischen feststellen,
- Veränderungen bei den Produkten und Dienstleistungen für neue Kaufanreize sorgen,
- die Optimierung des Geschäftsmixes das profitable Kerngeschäft ausweiten,
- eine Analyse der Unternehmenshierarchie die Transparenz in den Fachbereichen herstellen,
- die Akquisition von neuen Kundengruppen den Bedarf stärken und die Abhängigkeiten verringern,
- die Neustrukturierung des Vertriebs (organisatorisch oder durch Einschaltung neuer Vertriebschienen) neue Effizienz schaffen,
- die Eroberung neuer Märkte die Marktanteile erhöhen,
- der Aufbau einer neuen Unternehmenskultur mit Alleinstellungsmerkmal die Marktposition verbessern,
- die Schaffung strategischer Kooperationen/Beteiligungen die Durchsetzungsfähigkeit des Unternehmens am Markt steigern,
- strategische Maßnahmen, wie beispielsweise die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle oder die Aufnahme von Gesellschaftern, Einschaltung eines Interimsmanagers, die Stabilität des Unternehmens langfristig sichern.

Schwieriger wird es dagegen bei der Bewältigung der „Erfolgskrise“:

Zunächst müssen die Ursachen detailliert herausgearbeitet werden. Zahlreiche Fragen sind zu beantworten: Welche Produkte/Dienstleistungen verursachen



Verluste in welcher Höhe? Wie hoch ist der Lagerbestand? Gibt es Forderungsausfälle? Wie hoch ist der Forderungsbestand? Wie hoch ist der Schuldenstand und wie gestalten sich die Rückzahlungsmodalitäten? Wie ist die Auslastung der Maschinen und des Personals? Ist die maschinelle Ausrüstung auf dem neuesten technischen Stand? Wie hoch ist der Kapitalbedarf in den nächsten Jahren? Wie sind Hierarchie, Kompetenzen und Ziele im Unternehmen festgelegt? Ist das Unternehmen aufgrund der vorhandenen Steuerungsinstrumente transparent?

Von der Beantwortung dieser Fragen hängen die Maßnahmen ab:

- Abbau von Vorräten,
- Schließen unrentabler Geschäftsfelder und Standorte,
- Einführen eines konsequenten Mahnwesens (möglicherweise durch Einschalten eines Inkassodienstes oder Verkauf von Forderungen an einen Factorer),
- Verbessern der Zahlungsbedingungen (Zahlungsziele: Vorkasse, Vorschüsse),
- Umsatzsteigerungs- und Kostensenkungsmaßnahmen,
- Prüfen der Möglichkeiten von Outsourcing,
- Verbessern des Qualitätsmanagements,
- Einführen von Kurzarbeit,
- Optimierung der Strukturen, Geschäftsabläufe und Prozesse,
- Streckung von Zahlungen an Geldgeber,
- Nutzen der Steuerungsinstrumente (Aussagekräftiges Controlling, Plan-Ist-Vergleich, Deckungsbeitragsrechnung, Auftragsvor- und Nachkalkulation),
- Einschaltung externer Berater zum Aufbau eines Umschuldungskonzeptes,
- Aufbau eines Umschuldungs- und Liquiditätsplans und einer Geschäftskonzeption, die die vorgesehenen Maßnahmen und deren zeitlichen und finanziellen Aspekte (Finanzplanung) enthält.

Im Stadium der „Liquiditätskrise“ sind die Erfolg versprechenden Maßnahmen beschränkt:

- Verkauf von Privatvermögen,
- Verkauf von Geschäftsvermögen (sofern nicht sicherungsübereignet),
- gleichzeitig Nutzung alternativer Finanzierungen wie etwa Leasing,
- Liquidität durch verstärktes Forderungsmanagement,
- Anzahlungen von Kunden und kürzere Zahlungsziele für die Zahlung der Restschuld,

- Verlängerung der Zahlungsziele bei Lieferanten,
- Aufnahme von Lieferantenkrediten,
- Straffes Lagermanagement,
- Stundung der Rückzahlungen von Krediten,
- Aufbau eines Geschäftsfortführungskonzeptes.

## 6 Die Unternehmensinsolvenz als letzter Weg

Wenn alle Möglichkeiten der Finanzierung und der betriebswirtschaftlichen Instrumente erfolglos ausgeschöpft sind, sollte der Unternehmer aktiv die Erfordernisse der Unternehmensinsolvenz prüfen. Das vorrangige Ziel eines Insolvenzverfahrens ist es, die bestmögliche Gläubigerbefriedigung zu erreichen. Daneben will die Insolvenzordnung jedoch jedem, der trotz „redlichen“ Bemühens wirtschaftlich gescheitert ist, nach Durchführung dieses Verfahrens die Möglichkeit eines wirtschaftlichen Neuanfangs eröffnen.

### 6.1 Das Unternehmensinsolvenzverfahren wird beantragt

Kapitalgesellschaften wie GmbH, Aktiengesellschaft, Genossenschaft sind verpflichtet, Insolvenz zu beantragen, wenn sie zahlungsunfähig, das heißt, nicht mehr in der Lage sind, ihre Schulden zu bezahlen. Wer also seine Mieten und Gehälter nicht mehr bezahlen kann und seinen Lieferanten nur noch Abschläge überweist, muss dafür sorgen, dass er innerhalb von drei Wochen wieder zahlungsfähig wird. Andernfalls müssen Unternehmer bzw. Geschäftsführer beim Amtsgericht Insolvenz beantragen.

Ein weiterer Grund für die Insolvenz ist bei Kapitalgesellschaften die Überschuldung des Unternehmens, was bedeutet, dass das vorhandene Vermögen die Verbindlichkeiten nicht mehr deckt. Hierzu muss eine Vermögensübersicht erstellt werden. Ergibt sich zwischen den Vermögenswerten und den Verbindlichkeiten eine Differenz zu Lasten des vorhandenen Vermögens, muss innerhalb von drei Wochen ebenfalls ein Insolvenzantrag gestellt werden.

Die jährliche Steuer- oder Handelsbilanz können erste Hinweise für eine Überschuldung geben. Der Bundesgerichtshof fordert von Geschäftsführern, dass sie sich in Krisenzeiten regelmäßig über den Bestand des Unternehmensvermögens informieren und überprüfen, ob sie nicht überschuldet sind. Kommt die Geschäftsleitung der Insolvenzantragspflicht nicht nach, macht sie sich strafbar, was in der Regel auch verfolgt wird, da jede Insolvenzakte der Staatsanwaltschaft übermittelt wird. Darüber hinaus muss der Geschäftsführer damit rechnen, wegen Schadenersatzes verklagt zu werden, wenn Dritte aufgrund der verspäteten Insolvenz Schaden erlitten haben.

Natürliche Personen, sowie Personengesellschaften, insb. BGB-Gesellschaften, offene Handelsgesellschaften, Kommanditgesellschaften sind insolvenzfähig, aber nicht insolvenzantragspflichtig. Das Insolvenzverfahren wird nicht von Amts wegen, sondern nach § 13 I InsO nur auf Antrag eröffnet. Berechtigt, den Insolvenzantrag zu stellen, sind sowohl die Schuldner als auch die Gläubiger. Bis zur Entscheidung des Insolvenzgerichtes kann der Antrag jederzeit zurückgenommen werden.

Der Gläubiger muss seine Forderungen und den vorgetragenen Eröffnungsgrund glaubhaft machen. Ein Insolvenzverfahren kann nur eröffnet werden, wenn ein Eröffnungsgrund, wie Zahlungsunfähigkeit (§17 II InsO), drohende Zahlungsunfähigkeit (§ 18 InsO) und bei Kapitalgesellschaften auch Überschuldung (§ 19 II InsO) vorliegt.

Für den Schuldner ist ein Insolvenzantrag sinnvoll, wenn er die Insolvenz als ein Instrument begreift, das eigene Unternehmen zu sanieren oder sich von seinen Schulden zu befreien. Um die Restschuldbefreiung zu erreichen, ist es beispielsweise Voraussetzung, dass der Schuldner selbst den Insolvenzantrag gestellt hat. Häufig ist es für den Unternehmer, der seine Schulden nicht mehr bezahlen kann, der einzige Weg, der ihm bleibt, um das Unternehmen geordnet abzuwickeln. Eine Insolvenz kann den Unternehmer psychisch und wirtschaftlich entlasten, weil viele Haftungsfragen unter Umständen zu seinen Gunsten entschieden werden können.

Die Wirkung des Insolvenzantrages bedeutet vor allem den Schutz vor dem Zugriff der Gläubiger. Die Gläubiger können nicht mehr zwangsvollstrecken, der Gerichtsvollzieher steht nicht vor der Türe. Die alten Schulden werden nicht mehr bezahlt, es entsteht durch die weiterlaufenden Umsätze Liquidität.

Eine weitere Quelle der Liquidität bietet das Insolvenzgeld. Die Arbeitnehmer erhalten vom Arbeitsamt alle Gehalts- und Lohnausfälle für die Zeit von drei Monaten vor der Insolvenzeröffnung bezahlt – in voller Höhe. Der Unternehmer kann also, wenn er sich einmal zum Insolvenzantrag entschlossen hat, drei Monate lang von einer Zahlung der Arbeitsentgelte absehen und auf diese Weise Liquidität bilden.

Erforderliche Unterlagen beim Schuldnerantrag:

- Einige Insolvenzgerichte halten Vordrucke und Antragsformulare bereit.
- Dem Antrag ist ein Vermögensverzeichnis beizufügen, aus dem durch Gegenüberstellung von Aktiva und Passiva unter Berücksichtigung von Liquidationswerten ein vollständiger Überblick über die Vermögenslage gewonnen werden kann.
- Ein Gläubiger- und Schuldnerverzeichnis mit genauer Bezeichnung der Gläubiger und Schuldner sowie deren Anschriften ist zu erstellen. Bei jeder Forderung und Verbindlichkeit sind der Betrag und der Schuldgrund anzugeben. Weiterhin sollte ersichtlich sein, ob seitens Dritter Ansprüche auf Herausgabe oder abgesonderte Befriedigung bestehen.

Der Antrag ist grundsätzlich bei den für Insolvenzsachen zuständigen Amtsgerichten zu stellen. Örtlich zuständig ist in der Regel das Insolvenzgericht, in dessen Bezirk das Schuldnerunternehmen seinen allgemeinen Gerichtsstand hat. Das ist in der Regel der Geschäftssitz.

Der Insolvenzantrag kann formlos – auch mündlich zu Protokoll der Geschäftsstelle – gestellt werden.

## 6.2 Das Verfahren wird eröffnet

Das Gericht prüft zunächst seine Zuständigkeit, sowie die formellen Voraussetzungen. Das Insolvenzverfahren ist damit nur vorläufig eröffnet.

Um bis zur Entscheidung über den Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens eine den Gläubigern nachteilige Veränderung über die Vermögenslage des Schuldners zu verhindern, kann das Insolvenzgericht Sicherungsmaßnahmen ergreifen (§ 21-25 InsO). Es kann einen vorläufigen Insolvenzverwalter einsetzen, der die Aufgaben hat, das Vermögen des Schuldners zu erhalten, dessen Unternehmen bis zur Entscheidung über den Insolvenzantrag fortzuführen und zu prüfen, ob das Vermögen des Schuldners die Kosten bis zum Verfahren decken wird. Erst dann wird ein Verfahren tatsächlich eröffnet. Das Gericht kann ihn zusätzlich beauftragen, als Sachverständiger zu prüfen, ob ein Eröffnungsgrund vorliegt und welche Aussichten für ein Fortführen des Unternehmens (Sanierung) bestehen.

Weiterhin kann das Gericht dem Schuldner ein allgemeines Verfügungsverbot auferlegen oder anordnen, dass Verfügungen des Schuldners nur mit Zustimmung des Insolvenzverwalters möglich sind (Zustimmungsvorbehalt). Es kann Maßnahmen der Zwangsvollstreckung gegen den Schuldner untersagen oder einstweilen einstellen. Und schließlich kann das Insolvenzgericht eine Postsperrre verhängen und unter Umständen den Schuldner, der seiner Mitwirkungspflicht nicht nachkommt, zwangsweise vorführen und nach seiner Anhörung in Haft nehmen lassen.

Wurden die formellen Antragsvoraussetzungen nicht eingehalten oder reicht das Vermögen des Schuldners nicht aus, um die Kosten des Insolvenzverfahrens zu decken, weist das Gericht den Antrag zurück. Der Antragsteller trägt dann die Kosten des Verfahrens. Diese Entscheidung kann aber mit dem Rechtsmittel der sofortigen Beschwerde angefochten werden.

Die Antragsabweisung mangels Masse führt bei juristischen Personen zu deren Auflösung. Sie werden dann kraft Gesetzes aus dem Handelsregister gelöscht, um zu verhindern, dass weiterhin Geschäfte unter dem Namen einer vermögenslosen juristischen Person gemacht werden. Eine Sanierung kommt nicht mehr in Betracht.

Natürliche Personen werden im Schuldnerverzeichnis eingetragen. Die Lösungsfrist beträgt fünf Jahre (§ 26 II InsO).

Der Beschluss mangels Masse wird öffentlich bekannt gemacht. Nach der Ablehnung des Insolvenzantrages ist die Einzelvollstreckung möglich.

### **6.3 Die Insolvenz in Eigenverwaltung ist möglich**

Liegen die Voraussetzungen für die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens vor, erlässt das Gericht einen Insolvenzeröffnungsbeschluss (§ 27 InsO), mit dem das Insolvenzverfahren eröffnet wird. In diesem wird der Zeitpunkt der Eröffnung des Verfahrens genau bezeichnet und ein Insolvenzverwalter bestimmt.

Der Unternehmer kann sich aber auch um eine Insolvenzverwaltung in Eigenverwaltung bemühen. Auch dann muss sich der Unternehmer jedoch mit dem

Insolvenzverwalter absprechen. So ist sichergestellt, dass er Einfluss auf Aufträge nehmen und Kunden wie auch Zulieferer besser in das Verfahren einbinden kann.

Ziel der Eigenverwaltung ist es, die Kosten der Insolvenzverwaltung zu verringern und zugleich das Interesse des Schuldners an der Verfahrensabwicklung zu stärken. Die Kenntnisse und Erfahrungen des Schuldners sollen besser genutzt werden, wodurch vor allem Fortführungsfälle erleichtert werden sollen. Die Verfahrensabwicklung soll beschleunigt und eine umfangreiche Einarbeitung eines Insolvenzverwalters vermieden werden. Ferner soll die Gläubigerautonomie gestärkt werden, in dem die Gläubiger die Entscheidung erhalten, ob der Schuldner selbst die Verfahrensabwicklung durchführt.

Der Schuldner allein hat das Recht, die Anordnung der Eigenverwaltung zu beantragen (§ 270, Abs. 2, Nr. 1 InsO). In Verbindung mit der in § 18 InsO geregelten Möglichkeit des Schuldners, einen Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens bereits im Falle der drohenden Zahlungsunfähigkeit zu stellen und damit Vollstreckungsschutz vor seinen Gläubigern zu erreichen, stellt die Eigenverwaltung ein Instrument zur frühzeitigen Sanierung des Schuldners dar.

Es muss Übereinstimmung bestehen, dass es sich stets um einen zuverlässigen Schuldner handelt, der realistische Ziele verfolgt. Haben unternehmerische Fehlentscheidungen des Schuldners wesentlich die Insolvenz mit herbeigeführt und erweist sich der Schuldner auch in der Zusammenarbeit mit dem Insolvenzgericht als säumig, so rechtfertigt dies die Ablehnung der Anordnung der Eigenverwaltung. Die Anordnung der Eigenverwaltung im Eröffnungsbeschluss ist eine vorläufige Entscheidung, die unter dem Vorbehalt der Entscheidung der Gläubigerversammlung steht (§§ 271, 272 InsO).

## 6.4 Wichtiges zum Eröffnungsbeschluss

Die Gläubiger werden im Eröffnungsbeschluss aufgefordert, ihre Forderungen innerhalb einer bestimmten Frist, mindestens zwei Wochen, höchstens drei Monate, beim Insolvenzverwalter anzumelden. Sie werden außerdem aufgefordert, ihm ihre Sicherungsrechte mitzuteilen. Den Schuldnern wird aufgegeben, nur noch an den Verwalter zu leisten.

Das Insolvenzgericht ist bei der Bestellung des Verwalters grundsätzlich nicht an Vorschläge der Gläubiger oder des Schuldners gebunden, sondern entscheidet nach seinem Ermessen. Sind die Gläubiger mit der Bestellung durch das Gericht nicht einverstanden, können sie in der ersten Gläubigerversammlung, die auf die Bestellung des Insolvenzverwalters folgt, einen neuen Insolvenzverwalter wählen. Die Terminierung dieser Versammlung erfolgt ebenfalls im Eröffnungsbeschluss.

Ein Insolvenzverwalter ist dann gewählt, wenn die Forderungen der für ihn stimmenden Gläubiger mehr als die Hälfte der Gesamtsumme der Forderungen der anwesenden Gläubiger ausmacht.

Der Eröffnungsbeschluss bestimmt außerdem den Berichtstermin und den Prüfungstermin. Im Berichtstermin wird die Situation des Unternehmens dargestellt und entschieden, ob das Vermögen des Schuldners liquidiert wird oder ob Aussichten bestehen, das Unternehmen im Ganzen oder in Teilen zu erhalten und welche Möglichkeiten für einen Insolvenzplan bestehen. Im späteren Prüfungstermin werden die von den Gläubigern angemeldeten Forderungen ihrem Rang und Betrag nach geprüft. Beide Termine können unabhängig voneinander, in einfachen Fällen aber auch gemeinsam abgehalten werden.

Der Eröffnungsbeschluss wird öffentlich bekannt gemacht. Auch ein fehlerhafter Eröffnungsbeschluss ist mit seinem Erlass wirksam. Es sei denn, er trägt einen Mangel, der so gravierend ist, dass er der Entscheidung schon äußerlich den Charakter einer richterlichen Entscheidung nimmt.

### **6.5 Das Insolvenzverfahren nimmt seinen Gang**

Mit der Wirksamkeit der Eröffnungsentscheidung (§§ 80-102 InsO) verliert der Schuldner das Verwaltungs- und Verfügungsrecht über die Insolvenzmasse an den Insolvenzverwalter. An ihn müssen die Schuldner von nun an leisten. Der Schuldner bleibt aber Eigentümer der zur Masse gehörenden Sachen.

Rechte an zur Insolvenzmasse gehörenden Gegenständen können nicht mehr erworben werden (§ 91 InsO).



Während des laufenden Insolvenzverfahrens ist eine Zwangsvollstreckung für einzelne Insolvenzgläubiger grundsätzlich verboten (§ 89 InsO). Aussonderungsberechtigte Gläubiger können ihre Herausgabeansprüche im Wege der Zwangsvollstreckung durchsetzen.

Sicherungsrechte, die im letzten Monat vor Stellung des Insolvenzantrags oder danach erlangt wurden, werden unwirksam (§ 88 InsO).

Mit der Verfahrenseröffnung trifft den Schuldner eine Auskunft- und Mitwirkungspflicht, die auch zwangsweise durchgesetzt werden kann.

Die Eröffnung des Insolvenzverfahrens führt nicht zu einer Auflösung der Arbeitsverträge. Der Insolvenzverwalter nimmt sämtliche Arbeitgeberrechte und -pflichten wahr. Ausnahmsweise bleibt der Schuldner rechtlich in der Arbeitgeberstellung, wenn das Insolvenzgericht in dem Eröffnungsbeschluss auf Antrag des Schuldners mit Zustimmung der Gläubiger die Eigenverantwortung angeordnet hat.

## **6.6 Die Insolvenzmasse wird verwaltet und verwertet**

Nach dem Berichtstermin hat der Insolvenzverwalter unverzüglich das zur Masse gehörende Vermögen zu verwerten, soweit die Beschlüsse der Gläubigerversammlung dem nicht entgegenstehen. Er untersteht der Aufsicht des Gläubigerausschusses und des Gerichts. Bei Rechtshandlungen von besonderer Bedeutung muss er die Zustimmung des Gläubigerausschusses einholen (§ 160 InsO).

Verweigert der Ausschuss seine Zustimmung, kann das Insolvenzgericht nach Anhörung des Verwalters die Durchführung der vorgesehenen Verwertungsmaßnahme vorläufig entscheiden und eine Gläubigerversammlung zur Entscheidung einberufen.

Bei schuldhafter Verletzung seiner Sorgfaltspflichten kann der Verwalter zum Ersatz des entstandenen Schadens herangezogen werden. Der Verwalter muss zunächst ausstehende Forderungen einziehen und diejenigen Gegenstände aus der Masse aussondern, die dem Schuldner nicht gehören.

Vorabbefriedigungen Dritter müssen erfüllt werden. Werden die zur Insolvenzmasse gehörenden Ansprüche des Schuldners nicht erfüllt, kann der Verwalter diese Rechte einklagen oder für den Schuldner fortführen. Dieser ist zur Mitwirkung verpflichtet. Entsprechendes gilt für die Zwangsvollstreckung.

Bestimmte Ansprüche der Gläubiger gegen Dritte kann ausschließlich der Insolvenzverwalter geltend machen. Hierzu zählen Schadensersatzansprüche gegen Dritte, die das Haftungsvermögen geschmälert und so für geringe Ausschüttungsquoten gesorgt haben, sowie Ansprüche der Gläubiger gegen einen persönlich haftenden Gesellschafter des Schuldners.

Ist die Haftungsmasse erreicht, muss der Verwalter die zugehörigen Gegenstände verwerten, da an die Gläubiger nur Geld verteilt werden darf. Die Gegenstände müssen so gewinnbringend wie möglich verwertet und eine möglichst frühe Gläubigerbefriedigung muss erreicht werden. Die Verwertungsart liegt im freien Ermessen des Verwalters.

## **6.7 Der Erlös wird verteilt**

Nach Verwertung der Haftungsmasse kann der Verwalter den Erlös verteilen. Er muss hierzu die Zustimmung des Gläubigerausschusses und des Gerichtes einholen. Vor der Verteilung stellt der Verwalter ein Schlussverzeichnis sämtlicher am Erlös beteiligter Forderungen auf. Das Verzeichnis wird auf der Geschäftsstelle zur Einsicht niedergelegt. Die Summe der Forderungen und der zur Verteilung verfügbare Betrag werden öffentlich bekannt gemacht. Abschlagszahlungen vor der Schlussverteilung sind möglich.

Bei der Verteilung werden alle Gläubiger gleich behandelt. Die Quote der Ausschüttung richtet sich nach dem Verhältnis der jeweiligen Forderung zum gesamten Forderungsvolumen. Eine Rangfolge gibt es aber zwischen Insolvenzgläubigern und nachrangigen Insolvenzgläubigern.

## 6.8 Schlusstermin und Aufhebungsbeschluss werden festgesetzt

Das Gericht setzt mit der Zustimmung zur Schlussverteilung den Schlusstermin fest und macht ihn öffentlich bekannt. Der Insolvenzverwalter erörtert die Schlussrechnung, Einwendungen gegen das Schlussverzeichnis können erhoben werden, und die Gläubiger entscheiden über die nicht verwertbaren Gegenstände der Insolvenzmasse. Nach Maßgabe des Schlusstermins wird die Masse an die Gläubiger verteilt. Ein etwaiger Überschuss steht den Gesellschaftern zu. Wer bis zu diesem Termin seine Rechte nicht geltend gemacht hat, findet bei der Verteilung endgültig keine Berücksichtigung mehr.

An die Erlösverteilung schließt sich die Aufhebung des Verfahrens durch Beschluss des Rechtspflegers an. Der Beschluss wird öffentlich bekannt gemacht, dem Grundbuchamt und den Registergerichten zur Löschung des Insolvenzvermerks mitgeteilt. Die Aufhebung wird zwei Tage nach Bekanntmachung wirksam. Alle mit dem Insolvenzverfahren zusammenhängenden Ämter erlöschen, der Schuldner erhält die volle Verfügungsmacht über sein verbleibendes Vermögen zurück.

## 6.9 Das Verfahrens wird „mangels Masse“ eingestellt

Stellt sich während des Verfahrens heraus, dass die Masse nicht ausreicht, um die Verfahrenskosten zu decken, stellt das Insolvenzgericht das Verfahren nach Anhörung des Insolvenzverwalters, der Gläubigerversammlung und der Massegläubiger ein. Sind die Kosten des Verfahrens gedeckt, reicht die Masse aber nicht aus, um die sonstigen Masseverbindlichkeiten zu decken, zeigt der Verwalter dem Insolvenzgericht Masseunzulänglichkeit an. Die Erlösverteilung richtet sich dann nach §§ 208-211 InsO.

## 6.10 Die „Restschuldbefreiung“ ist wichtig für den Neuanfang

Soweit der Unternehmer für die Unternehmensschulden mit seinem privaten Vermögen persönlich haften muss und zu erwarten ist, dass der Unternehmer auch nach dem Insolvenzverfahren weiterhin Schulden haben wird, kann er zusätzlich einen Antrag auf Restbefreiung gemäß §§ 286 ff InsO stellen. Die Vor-

schrift beschränkt ihren Anwendungsbereich auf natürliche Personen. Juristische Personen sowie Personenhandelsgesellschaften, bei denen kein Gesellschafter eine natürliche Person ist, werden mit Eröffnung des Insolvenzverfahrens aufgelöst und in der Regel im Handelsregister gelöscht. Sie sind deshalb von vornherein keinem Nachforderungsrecht ausgesetzt.

Voraussetzung für die Erteilung der Restschuldbefreiung ist zunächst, dass der Schuldner selbst Insolvenzantrag stellt und diesen mit dem Antrag auf Restschuldbefreiung verbindet. Außerdem darf kein Versagungsgrund vorliegen. Das sind unter anderem:

- die rechtskräftige Verurteilung des Schuldners wegen einer Insolvenzstraftat,
- falsche Angaben über seine wirtschaftlichen Verhältnisse, um Kredite zu erhalten oder öffentliche Leistungen zu beziehen,
- Erteilung oder Versagung der Restschuldbefreiung in den letzten zehn Jahren vor dem Antrag auf Verfahrenseröffnung.

Mit dem Ende des Insolvenzverfahrens (Schlusstermin) beginnt die so genannte Wohlverhaltensperiode. Sie dauert sechs Jahre ab Eröffnung des Insolvenzverfahrens. Während dieser Zeit ist der Schuldner verpflichtet, den pfändbaren Teil seines Arbeitseinkommens an den vom Gericht bestellten Treuhänder abzuführen, eine angemessene Erwerbstätigkeit auszuüben oder, wenn er beschäftigungslos ist, sich intensiv um eine solche zu bemühen und jede zumutbare Beschäftigung anzunehmen sowie dem Treuhänder jeden Wohnort- und Arbeitsplatzwechsel mitzuteilen.

Wird gegen diese Pflichten verstoßen, kann das Gericht bereits während der Dauer der Wohlverhaltensperiode die Restschuldbefreiung versagen. Der Treuhänder verteilt die pfändbaren Einkommensanteile quotal an die Gläubiger, das heißt entsprechend ihrem Anteil an den Gesamtverbindlichkeiten. Um die Motivation des Schuldners während der Wohlverhaltensperiode zu erhöhen, erhält er vom Treuhänder im fünften Jahr einen Bonus von zehn Prozent, im sechsten Jahr 15 Prozent der abgetretenen Beträge zurückgezahlt.

Während der Wohlverhaltensperiode sind Zwangsvollstreckungsmaßnahmen einzelner Gläubiger unzulässig. Pfändungen werden mit Eröffnung des Insolvenzverfahrens unwirksam.

Nach erfolgreichem Abschluss der Wohlverhaltensperiode ergeht seitens des Gerichts nach Anhörung von Schuldner, Gläubigern und Treuhänder ein förmlicher Beschluss, dass der Schuldner nunmehr schuldenfrei ist, soweit keine schuldhaften Obliegenheitsverletzungen oder Versagungsgründe vorliegen. Ausgenommen sind allerdings Schulden, die aus vorsätzlich begangenen unerlaubten Handlungen, aus Geldstrafen, Geldbußen, Zwangs- oder Ordnungsgeldern herrühren und neue Schulden, die während der Wohlverhaltensperiode gemacht wurden. Der Beschluss wird öffentlich bekannt gemacht.

Das Restschuldbefreiungsverfahren wird als eigenes Verfahren im Anschluss an das Insolvenzverfahren durchgeführt. Es setzt aber nicht dessen Durchführung bis zur Schlussverteilung voraus, sondern kann auch bei Masseunzulänglichkeit erfolgen.

## **6.11. Das Insolvenzplanverfahren zeigt den Weg in die Zukunft**

Sowohl der Schuldner als auch der Insolvenzverwalter können einen Insolvenzplan vorlegen. Nach § 231 InsO führt das Insolvenzgericht eine Vorprüfung des Insolvenzplanes durch. Sind bestimmte Voraussetzungen nicht erfüllt, hat das Insolvenzgericht den Insolvenzplan von Amts wegen zurückzuweisen. Den Gläubigern steht kein eigenes Initiativrecht zu.

Ein Insolvenzplan ist die Darstellung der Strategie, wie die Insolvenz des Schuldners in optimaler Weise bewältigt werden soll. Der Unternehmer, der sein Unternehmen in der Insolvenz nicht nur erhalten, sondern in seinen eigenen Händen behalten will, sollte unbedingt einen Insolvenzplan in Betracht ziehen. Der Plan sollte möglichst vor dem Insolvenzantrag vorliegen, weil danach der Spielraum durch die vorläufige Insolvenzverwaltung eingeengt wird. Das Interesse des vorläufigen Insolvenzverwalters ist, wenn dies lohnend erscheint, zwar auch auf die Erhaltung des Unternehmens gerichtet, dies aber im Interesse der Gläubiger und nicht im Interesse des Schuldners. Er wird sich nicht sonderlich darum bemühen, dass der Unternehmer derselbe bleibt. Manchmal wird er auch die Risiken einer Betriebsfortführung scheuen und stattdessen die Aktiva versilbern.

Ein Insolvenzplan richtet sich nicht gegen die Gläubiger. Schließlich bedarf es deren Zustimmung in der Gläubigerversammlung. Es wird darauf ankommen, den Gläubigern einen Vorschlag, insbesondere in Form einer Quote zu machen, der für sie günstiger oder mindestens ebenso günstig ist wie andere Alternativen. Ein Plan, der vorsieht, die Gläubiger an künftigen Gewinnen zu beteiligen, ist möglich.

Der Insolvenzplan ist abhängig, von dem Ziel, das erreicht werden soll. Zu unterscheiden ist, je nachdem wie die wirtschaftliche Gestaltung aussehen soll, zwischen dem Sanierungsplan, dem Übertragungsplan und dem Liquidationsplan.

Der Sanierungsplan zeigt die rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Maßnahmen, die getroffen werden sollen, um die Ertragskraft des Unternehmens wiederherzustellen. Außerdem zeigt er die Vor- und Nachteile auf, die die Gläubiger nach seiner Durchführung zu erwarten haben. Der Übertragungsplan sieht vor, dass das Unternehmen auf einen neuen Rechtsträger übertragen wird. Die Gläubiger werden entweder aus dem Verkaufserlös oder aus den Erträgen der Auffanggesellschaft befriedigt.

Gibt es keinen anderen Ausweg mehr, wird das Schuldnerunternehmen nach einem Liquidationsplan liquidiert. Zuständig sind Rechtsanwälte und Gerichte, nicht der Unternehmensberater. So kann der Insolvenzverwalter nicht – wie für das Regelverfahren vorgesehen – „unverzüglich“ verwerten, sondern den Betrieb zeitweise fortführen, um einen günstigeren Verwertungszeitpunkt abzuwarten.

Der Insolvenzplan muss durch einen Beschluss der Gläubiger legitimiert werden. Dies geschieht in einem Erörterungs- und Abstimmungstermin, den das Insolvenzgericht bestimmt. Das Obstruktionsverbot des § 245 InsO soll verhindern, dass ein wirtschaftlich sinnvoller Plan am Widerstand einzelner Gläubiger scheitert. Kommt die erforderliche Mehrheit in einer Gruppe nicht zustande, gilt deren Zustimmung trotzdem als erteilt, wenn die Verweigerung zur Zustimmung des Planes einen Missbrauch darstellen würde.

Sobald die Betätigung des Insolvenzplanes rechtskräftig geworden ist, beschließt das Insolvenzgericht die Aufhebung des Insolvenzverfahrens. Mit der Aufhebung erlöscht das Amt des Insolvenzverwalters und der Mitglieder des

Gläubigerausschusses, es sei denn, es ist im Insolvenzplan eine Überwachung des Planes vorgesehen. Der Schuldner darf über die Insolvenzmasse wieder frei verfügen (§ 259 I 2 InsO).

## 6.12 Das Insolvenzverfahren kostet Geld

Die Kosten sind neben den Gerichtskosten für das Insolvenzverfahren, die Vergütung und die Auslagen des vorläufigen Insolvenzverwalters, des Insolvenzverwalters und der Mitglieder des Gläubigerausschusses (§ 54 InsO). Die Gerichtskosten bestimmen sich nach dem Gerichtskostengesetz (§§ 35 ff in Verbindung mit dem Kostenverzeichnis der Anlage).

Die Regelsätze für den Insolvenzverwalter, vorläufigen Insolvenzverwalter und Mitglieder des Gläubigerausschusses sind den §§ 63-65 InsO zu entnehmen. Danach wird der Regelsatz der Vergütung nach dem Wert der Insolvenzmasse zur Zeit der Beendigung des Insolvenzverfahrens berechnet. Dem Umfang und der Schwierigkeit der Geschäftsführung des Verwalters wird durch Abweichungen vom Regelsatz Rechnung getragen. Das Insolvenzgericht setzt die Vergütung und die zu erstattenden Auslagen durch Beschluss fest.

Die Möglichkeit der Stundung der Verfahrenskosten gilt nur für natürliche Personen, die Restschuldbefreiung beantragen und deren Vermögen nicht ausreicht, um die Kosten eines Insolvenzverfahrens zu decken (§ 4 a, Abs. 1, Satz 1 InsO). Ausgenommen sind juristische Personen. Für diese ist auch keine Restschuldbefreiung vorgesehen.

Die Stundung bedarf eines ausdrücklichen Antrags. Dem Antrag ist eine Erklärung beizufügen, ob einer der in § 290, Abs. 1, Nr. 1 oder Nr. 3 InsO genannten Gründe für die Versagung der Restschuldbefreiung (siehe „Restschuldbefreiung“) vorliegt. Des Weiteren sind dem Antrag eine Aufstellung über das Vermögen sowie über die Höhe der laufenden Einnahmen, der laufenden Verbindlichkeiten und die entsprechenden Belege beizufügen. In dem Antrag sollte zusätzlich angegeben werden, ob nicht von dritter Seite ein Verfahrenskostenzuschuss geleistet werden kann.

Die Stundung bewirkt, dass der Schuldner – in der Regel bis zur Erteilung der Restschuldbefreiung – keine Zahlungen zu leisten hat. Die gestundeten Verfahrenskosten sind während des Insolvenzverfahrens und der Wohlverhaltenszeit vorrangig aus der Insolvenzmasse bzw. dem Vermögen/Einkommen der insolventen Person zurückzuführen. Sind die Verfahrenskosten nach der Erteilung der Restschuldbefreiung noch nicht oder nicht vollständig an die Staatskasse zurückgezahlt, kann für höchstens 48 Monate Ratenzahlung bewilligt werden. Voraussetzung dafür ist, dass die Schuldnerin oder der Schuldner nicht in der Lage ist, die noch offenen Verfahrenskosten auf einmal zu bestreiten (§ 4b, Abs. 1, InsO; § 115, Abs. 1 und 2 ZPO; § 120, Abs. 2 ZPO).

Das Gericht bewilligt – sofern die Voraussetzungen dafür vorliegen – die Stundung für jeden Verfahrensabschnitt gesondert. Verfahrensabschnitte sind insbesondere das Eröffnungsverfahren, das eigentliche Insolvenzverfahren und das Restschuldbefreiungsverfahren.



## 7 Unterstützung vor und während der Krise

Kleine und mittlere Unternehmen benötigen zur Wettbewerbsfähigkeit in besonderem Maße spezifische Informationen. Die IHK unterstützt mit verschiedenen Initiativen den Wissenstransfer.

### Initiative „Die Branche im Vergleich – ein Kurzcheck“

Ihr Nutzen: Branchenvergleiche sind für jeden Unternehmer von wesentlicher Bedeutung. Sie zeichnen ein realistisches Bild von der eigenen Branche und geben Antworten auf strategische Fragen im Hinblick auf die eigene Marktpositionierung wie auch auf die Einschätzung eines potentiellen Geldgebers. Die IHK bietet mit ihrer neuen Dienstleistung einen Einblick in die ausgewählte Branche und einen Vergleich von betrieblichen Erfolgswerten.

### Initiative „Wissen für den Unternehmer“

Ihr Nutzen: Ein vielfältiges Fachseminarprogramm der IHK gibt dem Unternehmer die Möglichkeit, sein Wissen zu vertiefen. Aktuelle Themen wie Rechnungslegung, Steueroptimierung, Rechtsfragen rund um die GmbH, Haftungsrisiken, richtige Gestaltung der Geschäftsnachfolge oder auch alternative Finanzierungen werden inhaltlich ausführlich, gleichzeitig praxisnah und komprimiert behandelt.

### Finanzierungssprechtage

Ihr Nutzen: Ob Unternehmenswachstum oder Liquiditätserweiterung – die günstige Finanzierung der Vorhaben wird immer wichtiger. Die IHK Würzburg-Schweinfurt und die LfA Förderbank München bieten deshalb regelmäßige Finanzierungssprechtage an. In vertraulichen Einzelgesprächen mit Experten der IHK und LfA werden Möglichkeiten unter Berücksichtigung der öffentlichen Fördermittel aufgezeigt.

### Runder Tisch

Ihr Nutzen: Zahlreiche Unternehmen sind von der konjunkturellen Entwicklung abhängig. Bei einem wirtschaftlichen Einbruch geraten sie leicht in finanzielle Schwierigkeiten, obwohl sie gute Marktchancen haben. Der von der KfW Mittelstandsbank, LfA Förderbank und IHK initiierte „Runde Tisch“ soll dazu beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit wieder herzustellen. In diesem Rahmen kann ein externer Berater beauftragt werden, beim Unternehmen „vor Ort“ eine Ana-

lyse (kostenfrei) vorzunehmen, die als Grundlage für die Besprechung am „Runden Tisch“ herangezogen wird.

### **Initiative „Erfolg am Markt“**

Ihr Nutzen: Viel zu wenige Unternehmen führen ihren Betrieb mit strategischer Ausrichtung, weil sie vom Tagesgeschäft förmlich aufgefressen werden. Die Veranstaltungen der IHK haben zum Ziel, die Unternehmer über Trends, Erfolgsmöglichkeiten und umsetzbare Ideen zu informieren und ihnen die Gelegenheit zu geben, über die zukünftige Positionierung ihres Betriebes nachzudenken.

### **Initiative „ Coaching“**

Ihr Nutzen: Guter Rat muss nicht teuer sein. Um die Beratungskosten externer Unternehmensberater bezahlbar zu halten, gewähren der Freistaat Bayern und der Bund nicht rückzahlbare Zuschüsse. Die IHK ist Regionalpartner für die Abwicklung der Förderprogramme.

Im Rahmen von Unternehmenskrisen müssen fundierte und praktikable Lösungen gefunden werden, um die notwendigen Anpassungen vorzunehmen. Hierzu sind komplexe unternehmerische Zusammenhänge zu analysieren und transparent zu machen. Dabei können Experten verschiedener Berufe individuelle Unterstützung leisten:

### **Der Steuerberater**

Der Steuerberater bietet durch seine Ausbildung sowie fachliche Kompetenz die Gewähr, bei der Lösung der Aufgabenstellungen als qualifizierter Ansprechpartner zur Seite zu stehen. Der Steuerberater kennt die kaufmännische und steuerliche Seite des Betriebes und ist in der Lage durch Kennzahlensysteme die Krisensituation zu erkennen und zu analysieren. Bei dem Umfang der Beratungsleistung setzt jeder Steuerberater neben der klassischen Steuerberatung unterschiedliche Schwerpunkte: Unternehmensbewertung, Unternehmensführung, Unternehmensumstrukturierung, Organisationsberatung, Controlling und Finanzwesen, Umweltmanagementberatung, Lean-Consulting, Unternehmensnachfolge. Soll neben dem eigenen Steuerberater ein weiterer Steuerberater in speziellen Fachfragen eingeschaltet werden, so kann der Steuerberatersuchservice ([www.dstv.de/suchservice/](http://www.dstv.de/suchservice/)) helfen.

### **Der Unternehmensberater**

Viele Unternehmer sind so stark in den laufenden Geschäftsprozess eingebunden, dass die permanente Positionsanalyse des Unternehmens, strategische Überlegungen, Optimierungen der Arbeitsprozesse und Beobachtung der Märkte zu wenig wahrgenommen werden können. Manchmal führt auch eine gewisse „Betriebsblindheit“ zu falschen Entscheidungen oder verhindert das beschreiten neuer Wege. Ein externer Unternehmensberater mit Branchenkenntnissen kann zwar nicht die Fehlentscheidungen der Vergangenheit ungeschehen machen, verfügt jedoch häufig über Instrumente, um die Krise zu meistern. Allerdings weist die Beraterlandschaft ein sehr heterogenes Bild auf. Deshalb ist es besonders wichtig, mit Sorgfalt die Auswahl des Beraters zu treffen. Informationen über Unternehmensberater und über die Kontaktherstellung erhalten Sie vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V. ([www.bdu.de](http://www.bdu.de)).

### **Der Rechtsanwalt**

Unternehmenskrisen führen häufig zu Umstrukturierungen. In diesem Zuge treten in der Regel umfangreiche rechtliche Fragen aus den verschiedenen Rechtsgebieten, wie Gesellschaftsrecht, Arbeitsrecht, Vertragsrecht auf. In dieser Situation ist die Einschaltung eines Anwaltes, der seine Schwerpunkte auf diese Rechtsgebiete gesetzt hat, unbedingt erforderlich. Nur so lässt sich gewährleisten, dass notwendige Anpassungen auf einem rechtlich fundierten Fundament stehen. Bei der Suche nach dem „richtigen“ Anwalt hilft der Anwaltsuchdienst ([www.anwaltsuchdienst.de](http://www.anwaltsuchdienst.de)).

### **Der Insolvenzberater**

Durch die hohe Zahl der Insolvenzen beschäftigen sich heute zahlreiche Dienstleister aus den verschiedensten Branchen mit der Unterstützung bei der Unternehmenssanierung oder beim Insolvenzverfahren. In erster Linie haben sich Rechtsanwaltskanzleien auf die juristische Seite der Insolvenzabwicklung und -beratung spezialisiert. Aber auch Unternehmenssanierer, Detekteien, Inkassobüros bieten ihre Hilfe an. Darüber hinaus geben Verbände Hilfestellung. Für den Unternehmer ist es wichtig, sich eingehend über die Zielsetzungen des jeweiligen Dienstleisters zu informieren. In der Regel sind die Vorlage von Referenzen und Erkundigungen über den Ruf in der Branche sehr hilfreich.

## 8 Eine kurze Anmerkung zum Schluss

Wenn Sie sich die Mühe gemacht haben, den Ratgeber von Anfang bis Ende durchzulesen, hat er ein wichtiges Ziel erreicht: Sie haben sich Zeit genommen und aus dem Geschäftsalltag entführen lassen. Ihre Gedanken sind zu Themen gelangt, die Ihnen wohl bekannt sind, wie beispielsweise Kunde, Lieferant, Geldgeber, Wettbewerber, die Bürokratie und das konjunkturelle Umfeld. Diese Faktoren bilden ein komplexes System, das Ihr Denken und Handeln maßgeblich beeinflusst. Andererseits wirken Sie als Unternehmer durch Ihre Aktivitäten auf das System ein und schaffen Veränderungen. Dadurch entsteht ein Zusammenspiel, das erhebliche Unternehmenschancen und -risiken entwickelt.

Der Ratgeber möchte mit seinen Tipps aus der Praxis die vielfältigen Unternehmensrisiken und stets ähnlich ablaufenden Krisenphasen plastisch verdeutlichen und Anregungen zur Minimierung und Vermeidung geben. Daraus können sich Ansätze ergeben, die dem Unternehmer selbst in schwierigen Situationen, also auch in unerwarteten Krisen, Mut zur Initiative geben.

Nehmen Sie sich die Zeit, im folgenden Anhang das „Selbst-Rating“ durch zu „spielen“ und Ihre Unternehmung einmal unvoreingenommen zu testen, sich ferner einen „Überblick über wichtige öffentliche Finanzhilfen“ zu verschaffen, den eigenen Erfolg mittels „Kennzahlen“ zu planen und sich mit dem „Finanzierungskompass“ über die breite Palette der möglichen Finanzierungsinstrumente zu informieren.

Die IHK steht Ihnen zu dem Themenkreis für Fragen gerne auch im persönlichen Beratungsgespräch zur Verfügung.

## 9 Anhang

### 9.1 Selbst-Rating

Jeder Unternehmer sollte die Bonität seines Unternehmens in einem ersten Schritt unabhängig von der konkreten Kreditgewährung selbst beurteilen. Selbstverständlich ersetzt ein Selbst-Rating nicht das interne Rating einer Bank oder das externe Rating einer Rating-Agentur. Aber es ist ein Hilfsmittel zur Selbstdiagnose und hilft, die Stärken und Schwachstellen im Hinblick auf die Bonitätsbeurteilung der Geldgeber realistisch einzuschätzen und gibt einen Anhaltspunkt für die Bonitäts- und Risikoeinstufung des eigenen Unternehmens.

Der Rating-Selbsttest kann nur ein Einstieg in die Thematik sein! Wichtig ist ein anschließendes persönliches und umfassendes Gespräch mit dem Berater Ihrer Hausbank, dem Steuerberater oder Ihrer IHK.

#### So gehen Sie vor:

##### Einsteiger-Modus:

Sie beschäftigen sich erstmals mit dem Rating und wollen eine Grobbeurteilung für Ihr Unternehmen vornehmen. Bitte antworten Sie in diesem Fall in der Spalte mit den Smilies

😊 = positive Einstufung/Beurteilung

😐 = in Teilen/Ansätzen erkennbar

😞 = keine Aussage möglich/nicht realisiert

##### Experten-Modus:

Sie sind mit den Fragestellungen über Rating inhaltlich und auch bezüglich der Ausprägung/Skalierung bereits bestens vertraut.

Sie benoten die Kriterien, wobei „Note 1“ (besonders ausgereift, aussagefähig, durchdacht, zukunftsfruchtig, aussichtsvoll) die beste Note und „Note 6“ die schlechteste Benotung darstellt. Die von Ihnen vergebene Note tragen Sie in das

jeweilige Kästchen ein. Anschließend addieren Sie die Zahlen vertikal und bilden aus den Ergebnissen die Summe horizontal. Die Gesamtnote des Bereiches erreichen Sie durch die Division der Gesamtzahl mit der Anzahl der benoteten Kriterien.




*Hinweis: Es ist wertvoll und wichtig, sich zu den einzelnen Fragen mit Partnern wie Mitarbeitern und Fachkräften des eigenen Unternehmens, Steuerkanzleien, Banken, der IHK etc. auszutauschen bzw. zu besprechen. Das Eigenbild muss nicht dem Fremdbild entsprechen!*


**Beispiel:**

Qualität der Geschäftsführung (Kriterien)	Einsteiger-Modus			Experten-Modus						
				1	2	3	4	5	6	
Persönliche Führungsqualität	X				2					
Entscheidungsfähigkeit		X				3				
Kreativität	X			1						
Flexibilität		X					4			
Zielorientierung			X					5		
Berufserfahrung/Branchenerfahrung		X				3				
Kompetenzregelungen			X				4			
Nachfolgeregelung			X						6	
Betriebsklima			X					5		<b>Addition der Noten</b>
<b>Summen der jeweiligen Smilies</b>	2	3	4	1	2	6	8	10	6	<b>33</b>
<b>Gesamtnote = (Gesamtzahl: Zahl der Kriterien)</b>										<b>33 : 9 = 3,6</b>

Qualität der Geschäftsführung (Kriterien)	Einsteiger-Modus			Experten-Modus						
				1	2	3	4	5	6	
Persönliche Führungsqualität										
Entscheidungsfähigkeit										
Kreativität										
Flexibilität										
Zielorientierung										
Berufserfahrung/Branchenerfahrung										
Kompetenzregelungen										
Nachfolgeregelung										
Betriebsklima										Addition der Noten
Summen der jeweiligen Smilies										
Gesamtnote = (Gesamtzahl: Zahl der Kriterien)										

Unternehmensplanung und –Steuerung	Einsteiger-Modus			Experten-Modus						
				1	2	3	4	5	6	
Strategische Unternehmensziele										
Liquiditätsplanung										
Umsatz-, Kosten- und Ertragsplanung										
Investitions- und Finanzierungsplanung										
Controlling										
Ursachenanalyse bei Planabweichungen										
Einschaltung externer Berater										Addition der Noten
Summen der jeweiligen Smilies										
Gesamtnote = (Gesamtzahl: Zahl der Kriterien)										

Organisation	Einsteiger-Modus			Experten-Modus							
				1	2	3	4	5	6		
Angemessene Organisationsstruktur											
Eindeutige Regelung von Aufgaben, Abläufen und Verantwortlichkeiten											
Vertretungsregelung											
Projektsteuerung											
Organisationsentwicklung											Addition der Noten
<b>Summen der jeweiligen Smilies</b>											
<b>Gesamtnote = (Gesamtzahl: Zahl der Kriterien)</b>											

Personalwesen	Einsteiger-Modus			Experten-Modus							
				1	2	3	4	5	6		
Führungsstil											
Personalplanung und Personalstand											
Mitarbeiterqualifikation											
Personalmarketing / Akquisitionswege											
Altersstruktur der Mitarbeiter											
Arbeitsproduktivität											
Weiterbildungsmöglichkeiten											
Bezahlung											
Motivation											
Betriebsklima											
Krankenstand											
Fluktuation / Zugehörigkeitsdauer											
Betriebliches Vorschlagswesen											Addition der Noten
<b>Summen der jeweiligen Smilies</b>											
<b>Gesamtnote = (Gesamtzahl: Zahl der Kriterien)</b>											



	Einsteiger-Modus			Experten-Modus						
				1	2	3	4	5	6	
<b>Einkauf, Lagerhaltung, Transport</b>										
Einkaufsplanung und -Optimierung										
Lieferung- und Zahlungsmodalität										
Lagerorganisation/Kontrolle										
Lagerbestände (zu hoch, Ladenhüter)										
Logistik										<b>Addition der Noten</b>
<b>Summen der jeweiligen Smilies</b>										
<b>Gesamtnote = (Gesamtzahl: Zahl der Kriterien)</b>										




	Einsteiger-Modus			Experten-Modus						
				1	2	3	4	5	6	
<b>Produktion</b>										
Standortqualität										
Produktionsanlagen (Kapazität, technischer Stand, Flexibilität)										
Produktionsverfahren (technischer Stand, Organisation, Effizienz)										
Arbeitsvorbereitung/Fertigungskontrolle										
Qualitätssicherung/Datenerfassung										
Ausschuss, Reklamationen, Gewährleistungen, Termintreue										
Innovationen										<b>Addition der Noten</b>
<b>Summen der jeweiligen Smilies</b>										
<b>Gesamtnote = (Gesamtzahl: Zahl der Kriterien)</b>										

	Einsteiger-Modus			Experten-Modus						
	😊	😐	☹️	1	2	3	4	5	6	
<b>Rechnungswesen/Finanzwesen</b>										
Finanzbuchhaltung										
Betriebswirtschaftliche Auswertung										
Jahresabschluss										
Kalkulation (Vor- und Nachkalk.)										
Funktionierendes Mahnwesen										
Zeitnahe Rechnungsstellung										
Zahlungsbedingungen										Addition der Noten
<b>Summen der jeweiligen Smilies</b>										
<b>Gesamtnote = (Gesamtzahl: Zahl der Kriterien)</b>										

	Einsteiger-Modus			Experten-Modus						
	😊	😐	☹️	1	2	3	4	5	6	
<b>Marketing/Vertrieb</b>										
Marktbeobachtung/-Forschung										
Marketingkonzeption/-Planung										
Absatzorganisation										
Verkaufs- und Vertriebswege										
Werbung (Qualität, Kosten, Erfolgskontrolle)										
Öffentlichkeitsarbeit										
Verkaufs- und Ausstellungsräume										Addition der Noten
<b>Summen der jeweiligen Smilies</b>										
<b>Gesamtnote = (Gesamtzahl: Zahl der Kriterien)</b>										

Markt-/Branchenentwicklung	Einsteiger-Modus			Experten-Modus						
				1	2	3	4	5	6	
Absatzmarkt										
Konkurrenzintensität										
Wettbewerbsposition										
Kundenstruktur										
Konjunkturabhängigkeit										
Lieferantenabhängigkeit										
Forderungsausfallrisiko										
Produkthaftpflicht/Umweltrisiken										Addition der Noten
Summen der jeweiligen Smilies										
Gesamtnote = (Gesamtzahl: Zahl der Kriterien)										

Beurteilung des Jahresabschlusses	Einsteiger-Modus			Experten-Modus						
				1	2	3	4	5	6	
Liquiditätslage										
Vermögensstruktur										
Eigenkapitalsituation										
Kapitalstruktur										
Anlagendeckung										
Working Capital										
Netto Cashflow										
Gesamtkapitalrentabilität										
Umsatzrentabilität										
Tilgungsdauer										
Debitorenziel										
Kreditorenziel										
Lagerumschlag										
Ausschuss, Reklamationen, Gewährleistungen, Termintreue										
Innovationen										Addition der Noten
Summen der jeweiligen Smilies										
Gesamtnote = (Gesamtzahl: Zahl der Kriterien)										

Gesamtbeurteilung	Einsteiger-Modus			Experten-Modus							
				1	2	3	4	5	6		
Übertragung der Ergebnisse der bewerteten Kriterien											
Qualität der Geschäftsführung											
Unternehmensplanung und -Steuerung											
Organisation											
Personalwesen											
Einkauf, Lagerhaltung, Transport											
Produktion											
Rechnungswesen/Finanzwesen											
Marketing/Vertrieb											
Markt-/Branchenentwicklung											
Beurteilung des Jahresabschlusses											Addition der Noten
<b>Summen der jeweiligen Smilies = Gesamtergebnis des Einsteigermodus</b>											
<b>Gesamtergebnis des Expertenmodus = (Gesamtzahl : Zahl der Kriterien)</b>											

Welches Ergebnis weist Ihr Expertenmodus aus?

Note 1: Sehr geringes Gesamtrisiko

Note 2: Geringes Gesamtrisiko

Note 3: Überschaubares, nicht gravierendes Gesamtrisiko

Note 3: Höheres Gesamtrisiko, genaue Beobachtung erforderlich

Note 4: Hohes Gesamtrisiko (Existenzgefährdung, Verlust der Kreditwürdigkeit )

Note 5: Einstellung des Betriebes (Liquidation/Insolvenz)

Ein fairer und transparenter Rating-Prozess nutzt Kunden wie Banken. Den Preisbildungsprozess und das Bonitätsurteil der Bank lernt der Kunde verstehen und beeinflussen. Eine neutrale Meinung über Stärken und Schwächen ist meist hilfreich. Der Kunde kann eine qualifizierte Analyse von Chancen und Risiken vornehmen und die Außenansicht über den Ist-Zustand und das Planszenario des Unternehmens mit den eigenen internen Zielen und Maßstäben abgleichen.

Das Rating hilft ferner Handlungsoptionen zu identifizieren und zu realisieren und als Instrument bei der internen Kommunikation gegenüber Management und Gesellschaftern zu verwenden. Darüber hinaus hilft das Rating neue Finanzierungsmöglichkeiten ins Auge zu fassen, verborgene Ertragspotenziale zu ermitteln und sich auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten.

## 9.2 Öffentliche Finanzhilfen auf einen Blick

Den kleinen und mittleren Unternehmen bietet die KfW-Mittelstandsbank und die LfA Förderbank München eine breite Palette von Förderprogrammen an.

### Programme für Investitionen

#### Unternehmerkredit der KfW-Mittelstandsbank

Er finanziert Sachinvestitionen, wie beispielsweise Grundstücke und Gebäude, Baumaßnahmen, Maschinen, Anlagen und Einrichtungsgegenstände, Warenlager und Geschäftsübernahmepreis. Mit dem „Betriebsmittelkredit“ der KfW-Mittelstandsbank können darüber hinaus Darlehen für die Finanzierung von Betriebsmitteln gewährt werden.

**Vorteile:** Lange Laufzeiten, tilgungsfreie Jahre, bei guter Bonität und Sicherheiten sehr günstige Zinssätze (risikogerechtes Zinssystem).

#### ERP-Kapital für Gründung der KfW-Mittelstandsbank

In den ersten zwei Jahren seit der Betriebsgründung können Sachinvestitionen einschließlich branchenübliche Markterschließungsaufwendungen mit einem Anteil von 30 Prozent bei einem Eigenkapital von 15 Prozent finanziert werden.

**Vorteile:** Kredit nicht banküblich abzusichern, lange Laufzeiten, tilgungsfreie Jahre.

#### ERP-Kapital für Wachstum der KfW-Mittelstandsbank

Vom zweiten bis fünften Jahr seit Gründung können Sachinvestitionen finanziert werden.

**Vorteile:** 40 Prozent der Investitionssumme als Nachrangdarlehen mit Eigenkapitalcharakter, lange Laufzeiten, tilgungsfreie Jahre.

### **Kapital für Arbeit und Investitionen der KfW-Mittelstandsbank**

Nach dem fünften Jahr seit Gründung finanziert das Programm Sachinvestitionen (ohne Warenlager).

**Vorteile:** 50 Prozent der Investitionssumme werden als Nachrangdarlehen mit Eigenkapitalcharakter gewährt. 50 Prozent werden als Darlehen ausgereicht, das banküblich abzusichern ist. Weitere Vorteile: Lange Laufzeiten und tilgungsfreie Jahre.

### **Startkredit und Investivkredit der LfA-Förderbank Bayern**

Mit den Krediten können 40 Prozent der Sachinvestitionen (bei Existenzgründern auch das erste Warenlager) finanziert werden.

**Vorteile:** Haftungsfreistellung (70 Prozent bei Existenzgründungen, 50 Prozent bei bestehenden Unternehmen), lange Laufzeiten, tilgungsfreie Jahre, sehr günstiger Zinssatz. Die Variante des risikogerechten Zinssystems ist ohne Haftungsfreistellung möglich.

### **Startkredit 100 und Investivkredit 100 der LfA Förderbank Bayern**

Mit dem Kredit können weitere öffentliche Kredite wie „Startkredit“ und „Investivkredit“ auf 100 Prozent des Förderanteils aufgestockt werden.

**Vorteile:** 100 Prozent öffentliche Förderung, lange Laufzeiten, tilgungsfreie Jahre, Anwendung des risikogerechten Zinssystems.

### **Regionalkredit (LfA über Bezirksregierung)**

Das Programm finanziert im Wege eines Zuschusses oder Zinszuschusses Sachinvestitionen bestimmter Branchen in bestimmten Fördergebieten.

**Vorteil:** Möglichkeit der nichtrückzahlbaren Zuschüsse oder Darlehen mit sehr günstigem Zinssatz und langer Laufzeit.

## **Programme für Innovationen und Umweltinvestitionen**

### **Bayerisches Technologieförderungsprogramm (BayTP) Landesgewerbeanstalt Bayern (LGA) und Technokredit der Bezirksregierung**

Die Programme finanzieren die Entwicklung neuer Produkte oder Verfahren und Anwendungsvorhaben.

**Vorteile:** Zuschuss bis 35 Prozent oder zinsgünstige Darlehen mit langer Laufzeit und tilgungsfreien Jahren.

**ERP-Innovationsprogramm der KfW-Mittelstandsbank**

Das Programm dient der langfristigen Finanzierung marktnaher Forschung und der Entwicklung neuer Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen sowie ihrer Markteinführung. Dies schließt auch Vorhaben zur Einführung neuer Produktionstechniken sowie neue Umwelt- und Energietechniken ein.

**Vorteile:** Finanzierung von Personalkosten, günstige Zinsen, lange Laufzeiten, tilgungsfreie Jahre.

**KfW-Umweltprogramm der KfW-Mittelstandsbank**

Das Programm finanziert Umweltschutzmaßnahmen.

**Vorteile:** Risikogerechtes Zinssystem, lange Laufzeit, tilgungsfreie Jahre.

**ERP-Umwelt- und Energiesparprogramm der KfW-Mittelstandsbank**

Das Programm dient der langfristigen Finanzierung von Umweltschutzmaßnahmen und Investitionen mit denen bereits die Entstehung von Umweltbelastungen vermieden oder wesentlich vermindert wird.

**Vorteile:** Risikogerechtes Zinssystem, lange Laufzeiten, tilgungsfreie Jahre.

**Ökokredit der LfA-Förderbank Bayern**

Für Investitionen in umweltschonende und wirtschaftliche Lösungen steht dieses Programm zur Verfügung.

**Vorteile:** risikogerechtes Zinssystem, lange Laufzeit, tilgungsfreie Jahre.

**Förderung von Unternehmensberatungen des Bundesamts für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (Bafa) Eschborn + KfW-Coaching**

Um einen Anreiz zur Inanspruchnahme von externen Beratungen zu geben, können Unternehmen für allgemeine Beratungen und Umweltschutzberatungen einen Zuschuss in Höhe von 40 Prozent der in Rechnung gestellten Beratungskosten (ohne MwSt.), höchstens jedoch € 1.500 erhalten. Beim KfW-Coaching: 50 Prozent Zuschuss pro Beratung von € 800,- /TW.

**9.3 Erfolgsplanung mit Kennzahlen**

Manche Fehlentscheidungen könnten vermieden werden, wenn die gesteckten Unternehmensziele und -strategien geplant und die im Betrieb vorhandenen Informationen genutzt würden. Ein interessantes Instrument, das hilft, die Stär-

ken und Schwächen des eigenen Unternehmens zu erkennen und Gefahren rechtzeitig zu begegnen, ist die Anwendung von Kennzahlen. Ein anschließender Vergleich mit statistischen Durchschnittswerten zeigt auf, wo der eigene Betrieb im Wettbewerb steht.

Möglichkeiten zur Berechnung sinnvoller Determinanten zeigen folgende Beispiele:

### Umsatz- und Rentabilitätssituation

$$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} = \text{Eigenkapitalrentabilität}$$

**Ziel:** 25 % - 30 %

$$\frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}} = \text{Gesamtkapitalrentabilität}$$

**Ziel:** 10 % - 20 %

oder

$$\frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Umsatz}} \times \frac{\text{Umsatz}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100 = \text{Return on Investment (ROI)}$$

$$\frac{(\text{Jahresergebnis} + \text{Abschreibungen}) \times 100}{\text{Gesamtumsatz}} = \text{Cashflowrate}$$

**Ziel:** Eine möglichst hohe Cashflowrate. Der Wert ist sehr stark branchenabhängig.

$$\frac{\text{Fremdkapital} - \text{flüssige Mittel}}{\text{Cashflow}} = \text{Schulden tilgungsdauer}$$

**Ziel:** Finanzielle Stabilität durch eine möglichst kurze Schulden tilgungsdauer.



## Liquidität

$$\frac{\text{flüssige Mittel}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} = \text{Grad der Zahlungsbereitschaft (Liquidität 1. Grades)}$$

**Ziel:** 5% - 10% der kurzfristigen Verbindlichkeiten.

$$\frac{\text{flüssige Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} = \text{Grad der Zahlungsbereitschaft (Liquidität 2. Grades)}$$

**Ziel:** 100% - 120%

$$\frac{\text{flüssige Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen} + \text{Vorräte}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} = \text{Grad der Zahlungsbereitschaft (Liquidität 3. Grades)}$$

**Ziel** 120% - 150%

$$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} = \text{Anlagendeckung I}$$

**Ziel:** 60% - 80%

$$\frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}} = \text{Anlagendeckung II}$$

**Ziel:** 100%

## Finanzierung

$$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} = \text{Grad der finanziellen Abhängigkeit}$$

**Ziel:** Eine stabile Finanzlage durch eine hohe Eigenkapitalquote.

Es gibt im Buchhandel / Internet diverse Kennzahlensysteme zu kaufen, die eine Balance zwischen finanziellen und operativen Kennzahlen herstellen. Konzepte der „Balanced Scorecard“ nehmen für sich in Anspruch, Managementtools für

eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung und Einbindung in Berichtssysteme zu sein.

(Ziel der Systeme: Transparenz der finanziellen Leistungskraft, der internen Unternehmensprozesse der Mitarbeiter, der Mitarbeiterentwicklung und der 20 % Kundenperspektive.)

### Planen mit Betriebsvergleichen

Zur Unternehmensplanung gehört es, die eigenen Betriebszahlen richtig einzuschätzen. Nicht immer sind die Ergebnisse der Mitbewerber bekannt, so dass statistische Betriebsvergleiche bei der Beurteilung sehr hilfreich sein können. Besonders interessant sind die statistischen Betriebshandelsspannen und Reingewinne in Prozent vom Nettoumsatz.

#### Beispiele:

Maschinenbau	Betriebshandelsspanne 52%	Reingewinn 3%
Medizin-, Mess-, Steuer- und Regulierungstechnik	Betriebshandelsspanne 58%	Reingewinn 3%
Einzelhandel (mit Computer und Software)	Betriebshandelsspanne 14 - 48%	Reingewinn 2 - 20%
Apotheken	Betriebshandelsspanne 28 - 33%	Reingewinn 6 - 14%
Eisdielen	Betriebshandelsspanne 70 - 83%	Reingewinn 8 - 40%
Druckerei	Betriebshandelsspanne 71 - 76%	Reingewinn 3 - 32%
Landschaftsbauunternehmen	Betriebshandelsspanne 70%	Reingewinn 4 - 40%
Fahrradeinzelhandel	Betriebshandelsspanne 25 - 43%	Reingewinn 3 - 19%

(Erhebung der Finanzämter und der Deutschen Bundesbank)

Für die Gastronomie ist der Betriebsvergleich für das Gastgewerbe in Bayern sehr nützlich (erstellt vom Deutschen wirtschaftswissenschaftlichen Institut für Fremdenverkehr an der Universität München). Dem Betriebsvergleich 2007 können sehr detaillierte Betriebszahlen entnommen werden.

Unternehmenswachstum sollte mit Kennzahlen und unter Einbeziehung öffentlicher Finanzhilfen geplant werden. Unternehmensplanungen sind aber nicht nur Steuerungssysteme, sondern vor allem Frühwarnsysteme. Sind verschiede-

ne Kennzahlen für den Betrieb negativ, etwa der Lagerumschlag zu niedrig, die Rentabilität unterdurchschnittlich, die Umsätze pro Mitarbeiter zu gering oder die Finanzierung zu kostenaufwendig, dann spätestens sollten gezielte Maßnahmen ergriffen werden. Rechtzeitige Korrekturen helfen den Erfolg sichern!

## 9.4 Der Finanzierungskompass

Der Kapitalbedarf der Unternehmen ist in den letzten Jahren ständig gestiegen. Immer teurere Innovationen, kostenträchtigeren Maschinen und ein wachsender Aufwand für die Markteinführung von Produkten und Dienstleistungen müssen finanziert werden. Gleichzeitig erhöht sich jedoch in vielen Wirtschaftszweigen der Preisdruck. Die Unternehmen verfügen heute kaum mehr über Spielräume bei der Kalkulation und sind einem intensiven Rating unterworfen. In dieser Zeit ist eine maßgeschneiderte Finanzierung des Kapitalbedarfs von essentieller Bedeutung.

Der Finanzierungskompass des „Forums Mittelstandsfinanzierung“ der IHK Würzburg-Schweinfurt soll die breite Palette der Finanzierungsmöglichkeiten für den gewerblichen Mittelstand transparent machen. Denn nur wer die vorhandenen Finanzierungsmöglichkeiten kennt, kann eine optimale Finanzierung erreichen und so seine Wettbewerbsfähigkeit gewährleisten.

Im Vorfeld sollte der Unternehmer zunächst alle Maßnahmen prüfen, die sich zum Zweck der Innenfinanzierung aus dem betrieblichen Prozess heraus ergeben. Dabei steht die Stärkung des Eigenkapitals im Vordergrund. Das könnte beispielsweise durch die Reduzierung der Privatentnahmen oder durch Einlagen aus dem Privatvermögen in das Betriebsvermögen geschehen. Auch Einlagen oder Darlehen von Familienangehörigen bzw. neuen Partnern und Gesellschaftern sind geeignet, das Geschäftskapital zu stärken. Ferner könnte die Bildung von Verbänden, z. B. Mutter-, Tochter-, oder Schwestergesellschaften die Finanzierungschancen verbessern. Eine weitere Möglichkeit ist die Finanzierung aus dem Cash-Flow. Dabei kommen der Abbau von (Über-) Beständen (z. B. Lagerbeständen), der Abbau von Forderungen, die Veräußerung nicht betriebsnotwendiger Anlagen, die Verlängerung von Zahlungszielen und die Ausnutzung von Skonto in Betracht.

Daneben sollte geprüft werden, ob nicht Kosteneinsparungen vorgenommen, Tilgungsstreckungen vereinbart, Bürgschaften erhalten werden können. Manchmal kann eine Neubewertung von Anlagen (stille Reserven) eine Stärkung der eigenen Position mit sich bringen.

Aus dieser soliden Stellung heraus sollte der Unternehmer die weiteren Finanzierungsmöglichkeiten mit Hilfe des Finanzierungskompasses eruieren. Der Kompass weist auf die Problemstellung hin, zeigt daneben die klassische Finanzierungslösung auf und ergänzt sie mit alternativen Lösungsvorschlägen.

Die Möglichkeiten der öffentlichen Förderung, die in der Regel über die Hausbank zu beantragen sind, runden das vorhandene Finanzierungsportfolio ab. Der Kompass ersetzt nicht den Berater, sondern gibt vielmehr dem Unternehmer Anregungen, die eine zielorientierte externe Beratung erleichtern.

## Finanzierungskompass für den gewerblichen Mittelstand

Problem	klassische Lösung	alternative Lösung	Fördermöglichkeiten
1. laufende Kosten (Miete, Strom, Heizung u.a.)	Betriebsmittelkredit	Kostenreduzierung	Unternehmerkredit – Betriebsmittel, KfW-Mittelstandsbank, Bonn
2a. Einstellung von Personal	– Betriebsmittelkredit – kurzfristiges Darlehen	– Personalleasing – Outsourcing	
2b. Einstellung von Arbeitslosen	– Betriebsmittelkredit – kurzfristiges Darlehen	– Personalleasing – Outsourcing	Einstellungszuschuss (innerhalb von 2 Jahren nach Gründung) Arbeitsagentur  Eingliederungsbeihilfe für die Einstellung von Langzeitarbeitslosen, Arbeitsagentur
3a. Finanzierung von Aufträgen	Auftragsbezogene Finanzierung	Kundenanzahlungen	
3b. Finanzierung noch nicht fälliger Forderungen	Factoring	Vereinbarung von Teilleistungen	
4. Zu geringe Sicherheiten		– Bürgschaften – Familiendarlehen	Ausfallbürgschaften der „Bürgschaftsbank Bayern“ für Gastronomie, Handel, Gartenbau, Handw.  Ausfallbürgschaften für Industrie und Dienstleistungen LfA Förderbank Bayern
5. Kauf von Lizenzen, Patenten und sonst. immateriellen Werten	Fristenkongruentes Darlehen	Nutzungsentgelt	Investiv-Kredit, LfA Förderbank Bayern  Investiv-Kredit 100, LfA Förderbank Bayern
6a. Ablösung eines überhöhten Kontokorrentkredits	Umschuldung		Akutkredit, LfA Förderbank Bayern
6b. Fehlende Liquidität			Unternehmerkredit – Betriebsmittel KfW-Mittelstandsbank, Bonn

Problem	klassische Lösung	alternative Lösung	Fördermöglichkeiten
7. Beratungskosten	Betriebsmittelkredit	Pauschalhonorar	Förderung von Unternehmensberatungen BAFA,  Vor-Gründungscoaching-Programm IHK WÜ-SW  KfW-Gründungscoaching IHK WÜ-SW  Turn-around Förderung + RunderTisch LfA, KfW, IHK
8. Finanzierung von Kooperationen	Fristenkongruente Darlehen	Zusammenschluss von Wettbewerbern	ZIM-Programm  „Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen“ Otto vonGuericke e.V. Berlin
9. Finanzierung von Sachinvestitionen, beispielsweise - Kauf von Maschinen/Geräten - Beschaffung eines Warenlagers in Verbindung mit Investitionen - Kauf von Spezialfahrzeugen	Fristenkongruentes Darlehen, Mietkauf	Leasing Lieferantenkredit	Investiv-Kredit, LfA Förderbank Bayern  Investiv-Kredit 100, LfA Förderbank Bayern  Unternehmerkredit KfW-Mittelstandsbank, Bonn  ERP Kapital für Wachstum KfW-Mittelstandsbank, Bonn  ERP Kapital für Arbeit und Investitionen KfW-Mittelstandsbank, Bonn
9a. Kauf von Fahrzeugen		Leasing	Unternehmerkredit KfW-Mittelstandsbank, Bonn

Problem	klassische Lösung	alternative Lösung	Fördermöglichkeiten
10. Erstellung eines Geschäftsgebäudes/ Kauf eines Geschäftsgrundstücks	- langfristiges Darlehen	Sale and lease back (Sib)	Investiv-Kredit, LfA Förderbank Bayern  Investiv-Kredit 100, LfA Förderbank Bayern  Unternehmerkredit KfW-Mittelstandsbank, Bonn  Regionalkredit  ERP Kapital für Wachstum KfW-Mittelstandsbank, Bonn  ERP Kapital für Arbeit und Investitionen KfW-Mittelstandsbank, Bonn
11. Zinsniveau sichern	Forward – Darlehen	Absicherung von Zinsänderungsrisiken (Zinsoptionen)	
12. Renovierung/Umbau des gemieteten Geschäftsgebäudes	langfristiges Darlehen	Finanzierung durch Mieter gegen Mietkostenminderung	Investiv-Kredit, LfA Förderbank Bayern  Investiv-Kredit 100, LfA Förderbank Bayern  Unternehmerkredit KfW-Mittelstandsbank, Bonn
13. Entwicklung von zukunftssträchtigen Technologien	mittelfristiges Darlehen (projektbezogene Finanzierung)	Auftragsforschung	Technokredit Bezirksregierung BayTP LGA Bayern  ERP – Innovationsprogramm KfW-Mittelstandsbank, Bonn
14. Umweltinvestitionen	Darlehen	Leasing	Ökokredit LfA Förderbank Bayern  KfW-Umweltprogramm KfW-Mittelstandsbank, Bonn  ERP – Umwelt und Energiesparprogramm KfW-Mittelstandsbank, Bonn

Problem	klassische Lösung	alternative Lösung	Fördermöglichkeiten
15. Geschäftsübernahme / tätige Beteiligung / Existenzgründung	langfristige Darlehen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pacht</li> <li>- Dauernde Last / Rente</li> <li>- venture Capital</li> <li>- privates Beteili- gungskapital</li> </ul>	<p>Startkredit, LfA Förderbank Bayern</p> <p>Startkredit 100, LfA Förderbank Bayern</p> <p>ERP – Kapital für Gründung KfW-Mittelstandsbank, Bonn</p> <p>BayTOU-Programm LGA Bayern</p> <p>Beteiligungskapital für Exis- tenzgründer BayBG + LfA München</p> <p>Startgeld KfW-Mittelstandsbank, Bonn</p>

**Ansprechpartner:**

IHK Würzburg-Schweinfurt

Erich Helfrich, Leiter Starthilfe und Unternehmensförderung

Tel. +49 931 4194-317 | Fax +49 931 4194-111

E-Mail: [helfrich@wuerzburg.ihk.de](mailto:helfrich@wuerzburg.ihk.de) | Internet: [www.wuerzburg.ihk.de](http://www.wuerzburg.ihk.de)

Postanschrift: Postfach 58 40 | 97064 Würzburg

Büroanschrift: Mainaustraße 33-35 | 97082 Würzburg



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





## **IHK Würzburg-Schweinfurt**

Postanschrift: Postfach 58 40 | 97064 Würzburg  
Büroanschrift: Mainastraße 33-35 | 97082 Würzburg  
Tel. +49 931 4194-0 | Fax +49 931 4194-100

Geschäftsstelle Schweinfurt | Karl-Götz-Straße 7 | 97424 Schweinfurt  
Tel. +49 9721 7848-0 | Fax +49 9721 7848-650

E-Mail: [info@wuerzburg.ihk.de](mailto:info@wuerzburg.ihk.de) | Internet: [www.wuerzburg.ihk.de](http://www.wuerzburg.ihk.de)

ISBN 3-9809883-8-4