

Aufkurs

Das Unternehmermagazin
Ihrer Volksbank Raiffeisenbank

Krisenmanagement



Die
unsichtbare
Gefahr

Ein Thema, # viele Facetten

Das Unternehmermagazin der Volksbank Raiffeisenbank stellt Ihnen kompakt und tiefgründig Antworten aus dem Unternehmeralltag vor.



Mittelstand im Fokus

! Der Überblick mit nur einem Heft

- Nutzwertige und lesenswerte Geschichten von Unternehmern für Unternehmer
- Hintergründe, zusätzliche Informationen, Infografiken, Literatur, Links und Checklisten
- In der Juli-Ausgabe 2015 beschäftigt sich die Auf Kurs mit: **Industrie 4.0**



Bisherige Ausgaben u.a.:

- Energieeffizienz
- Wachstum
- Altersvorsorge
- Liquidität

Die unsichtbare Gefahr



#1/#2

Eine Krise, das klingt nach großer Katastrophe. Dabei ist Krise Unternehmeralltag. Gefährlich wird es erst, wenn sie missverstanden und falsch angegangen wird. **Seite 4**

Krisentheorie



#3

Wieso folgt auf die Ertragskrise die Liquiditätskrise? Die wichtigsten Aspekte als Grafik.

Seite 10



Gemeinsam aus der Krise

Mitarbeiter sind im Krisenfall wertvolle Helfer. Voraussetzung ist eine offene Kommunikation.

Seite 12

Ihre Volksbanken und Raiffeisenbanken beraten Sie gerne!

Sie haben Fragen zum Thema Absicherung und Krisenmanagement? Sprechen Sie uns an! Ihr persönlicher Berater hilft Ihnen gerne weiter. Wir diskutieren mit Ihnen Perspektiven, analysieren die Unternehmensentwicklung und unterstützen Sie.



Weitere Informationen bietet die Broschüre „Krisenmanagement“ aus der Reihe GründerZeiten des Bundeswirtschaftsministeriums. (Mehr dazu auf Seite 14)

Auf Kurs 03/2015



Im allgemeinen Sprachgebrauch ist sie eindeutig negativ belegt – die „Krise“. Vielleicht ist auch das der Grund, warum Unternehmer ungern über Krisen sprechen. Dabei sind Krisen im Geschäftsalltag allgegenwärtig. Annäherung an ein Phantom.

Eine Krise, das klingt nach großer Katastrophe. Nach Drama, nach Chaos, in jedem Fall nach etwas, das ein Hingucker ist, ein Gesprächsthema und ein Anlass für Sondersendungen: Ölkrise, Griechenlandkrise, Ukraine Krise. Etwas, das man auf gar keinen Fall übersehen kann.

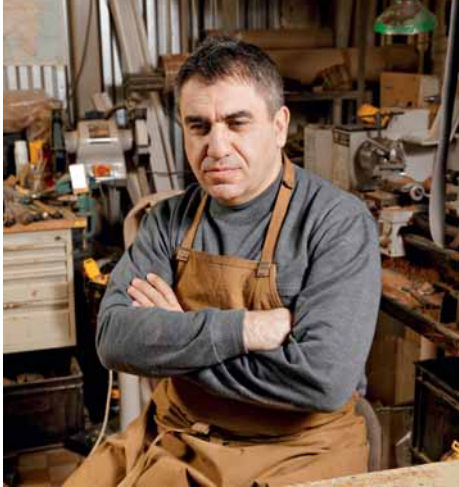
In der Unternehmenswelt ist das häufig jedoch ganz anders. Die Krise ist für Unternehmer eine schwer zu fassende Bedrohung. Sie sendet zu Beginn kaum Warnsignale. Sie kommt schleichend. Und je stärker die Krise wächst, desto kleiner scheint sie zu werden – zumindest in der Wahrnehmung der Betroffenen. Krisen werden gerne übersehen, missverstanden, negiert, ignoriert. Genau das aber macht die Krise erst zur Krise. Wenn sie dann unübersehbar geworden ist, wenn der Unternehmer das Wort „Krise“ in den Mund nimmt und das Undenkbare ausspricht, ist es häufig schon zu spät. Es gibt kaum noch Möglichkeiten zu handeln. Die Gefahr der Krise ist häufig gar nicht die Krise an sich – sondern die Mischung aus menschlicher Ignoranz und Selbstüberschätzung.

Die Wissenschaft hat deswegen versucht, die Krise genauer unter die Lupe zu nehmen. Und

kommt dabei, anders als im Alltagssprachgebrauch, zu einem eher nüchternen Ergebnis: Krisen passieren. Man unterscheidet in der Theorie meist zwischen drei großen Stufen: der Strategiekrise, der Ertragskrise und der Liquiditätskrise. Wie bei vielen theoretischen Modellen sind auch diese Begriffe in der Realität nicht trennscharf. Aber sie helfen dabei, eine Krise als das zu erkennen, was sie ist.

Es beginnt mit der Strategiekrise oder „strategischen Krise“. Dahinter verbergen sich häufig langfristige, hausgemachte Fehler: Der Unternehmer hat nicht auf Veränderungen reagiert. Vielleicht lief ein Geschäftsmodell so gut, dass es keinen Grund für Änderungen gab. Zum Beispiel das Modell, das dem Gründer den Durchbruch verschafft hat. Kein Wunder, dass er am Bewährten festhält. In anderen Fällen hat sich das Unternehmen schleichend vom Ursprung entfernt, neue Ideen umgesetzt und neue Geschäftsfelder erschlossen. So weit, dass im schlimmsten Fall die Kernkompetenz verwischt wurde und das Alleinstellungsmerkmal nicht mehr trägt. Schon an diesen beiden Gegensätzen lässt sich erahnen: Es gibt „die Krise“ nicht, genauso wenig wie den einen

Die unsichtbare Gefahr



„Es liegt nicht an uns“: Krise braucht Selbstreflexion.

Grund, den man einfach vermeiden könnte. Krisen zu umschiffen und an jeder Biegung neuen Risiken zu begegnen liegt im Wesen jedes Unternehmertums. Stillstand birgt Gefahr, Veränderung auch. Wer diesen Spagat nicht meistert, wird als Unternehmer scheitern.

Schuld ist nur „der Markt“?

Äußere Faktoren kommen hinzu: neue Technologien. Neue Trends. Kunden verändern sich, der Geschmack ändert sich, der Markt ist im ständigen Wandel. Es ist zweifellos knifflig, sich jederzeit zu wappnen gegen plötzliche Kostensteigerungen, zahlungsunfähige Kunden – oder einfach nur die „wirtschaftliche Lage“. Gleichzeitig liegt in diesen Problemen aber auch eine zentrale Gefahr. Wer zu leichtfertig seine Schwierigkeiten auf externe Faktoren schiebt, übersieht die eigenen Verfehlungen. Nicht immer ist am wegbrechenden Absatz tatsächlich „der Markt“ schuld.

Damit sind wir bereits am Übergang von der strategischen Krise zur Ertragskrise: dem Punkt, an dem es tatsächlich möglich wird, Krisenanzeichen zu erkennen. Wie lässt sich verhindern, dass es möglichst gar nicht so weit kommt? Wie erstickt man die Krise, bevor sich ihr Feuer ausbreiten kann? Wie der Name schon sagt, geht es vor allem um strategische

Entscheidungen: Kompetenzen schärfen, das eigene Geschäft grundsätzlich überprüfen, neue Ideen entwickeln – die Antworten können so vielfältig sein wie die Probleme, die zur Krise führten. Entscheidend aber ist die objektive Selbsteinschätzung. Nur wer sich selbst hinterfragt und notfalls von lieb gewonnenen Überzeugungen ablässt, kann in diesem frühen Stadium die Krise abwenden. Ironischerweise vielleicht, ohne jemals erkannt zu haben, was sich da zusammenbraute. Auch das gehört zum Wesen der Unternehmenskrise.

Falsche Zahlen: Die Ertragskrise

Die Ertragskrise oder Rentabilitätskrise wiederum ist deutlich sichtbarer – wenn man weiß, wonach man suchen muss. Allerdings wird sie häufig zwar als Problem, nicht jedoch als „Krise“ wahrgenommen. Typische Zeichen von Ertragskrisen sind Umsatzrückgänge, gepaart mit gleichbleibenden oder sogar steigenden Ausgaben. Spätestens hier sollte das Controlling Alarm schlagen. Das Problem: Viele kleine mittelständische Unternehmen haben kein ausreichendes Controlling, weil man annimmt,

dass sich ein solcher Aufwand nur für große Unternehmen lohnt. Ohne aussagekräftige Mechanismen lässt sich aber im Einzelfall gar nicht feststellen, wo Geld verbrannt und Geld verdient wird.

Gefährlich wird es, wenn der Unternehmer an dieser Stelle entscheidet, dass es sich bei all dem nur um ein kleines, temporäres Problem handelt, das in den Griff zu bekommen wäre, sobald sich die „Umstände“ ändern. Experten gehen davon aus, dass etwa ein Drittel der Unternehmer gar nicht auf die Ertragskrise reagiert. Ein weiterer großer Teil versucht es mit oberflächlichen Eingriffen. Zum Beispiel: abwandernde Kunden mit Preisnachlässen zu halten. So sinken die Margen. Eine Perspektive bietet sich dadurch nicht. Wer der Ertragskrise nur mit kosmetischen Maßnahmen begegnet, riskiert, tiefer in die Katastrophe zu schlittern.

Schritt zurück – Strategiekrisis beseitigen

Stattdessen sind spätestens jetzt radikale Maßnahmen überfällig: eine Mängelliste erstellen, Kosten senken, die Organisation straffen.

Eventuell kann die Produktion optimiert werden. Wer aber jetzt noch „schnelles Geld“ besorgen muss, sollte wissen: Die damit verbundenen Kosten fressen schnell alle Einspareffekte auf und beschleunigen die Abwärtsspirale. Deshalb sollte besser alles für ein gut vorbereitetes Gespräch mit der Hausbank investiert werden – die Basis für langfristig tragfähige Lösungen. Denn auch die Banken stehen aufgrund ihrer strengen Eigenkapitalrichtlinien unter Druck. Sie müssen Kredite mit hohem Ausfallrisiko durch Eigenkapital unterlegen. Dafür wird sich jede Bank Fragen stellen wie: Kann das Geschäftsmodell optimiert werden? Wie kann sich das Unternehmen zukunftsfähig aufstellen?

Damit wird auch schnell klar: Die Lösung zur Ertragskrise liegt darin, einen Schritt zurück zu gehen und sich die grundlegenden Probleme der Strategiekrisis zur Brust zu nehmen. Ohne strategische Antworten fruchten alle Maßnahmen zu besserer Rentabilität kaum. Sprich: Der Unternehmer ist nicht „einfach nur so“ oder aufgrund äußerer Umstände in finanzielle Schwierigkeiten geraten – die Strategiekrisis



Wo verbergen sich die Kostenfresser? Sind alle Forderungen schon eingeholt? – Brennende Fragen in der Ertragskrise.



Controlling

Der Anglizismus bedeutet nicht einfach nur „Kontrolle“, sondern auch Planung, Steuerung und die Interpretation von Daten. So kann Controlling in einem Krisenfall erfassen, wenn Ergebnisziele verfehlt werden, Umsätze nicht stimmen oder die Margen zu niedrig sind. Kurz: Controlling unterstützt sowohl Strategie als auch operatives Geschäft, analysiert und übernimmt eine Warnfunktion.

war das Sprungbrett ins Übel. Gerade diese Gemengelage macht die Ertragskrise so unangenehm. Um den „Turnaround“ zu schaffen, die drastische Kursänderung, die wieder zurück in die Erfolgsspur führt, sind zum einen unliebsame Maßnahmen notwendig, echte finanzielle Einschnitte. Das kann bedeuten, sich von Mitarbeitern trennen zu müssen, Geschäftsfelder aufzugeben oder Anteile zu verkaufen. Die andere Seite der Medaille ist eine schonungslose Selbstreflexion und die Erkenntnis des Unternehmers, dass auch er sein Verhalten ändern muss. Es ist menschlich, eigene Versäumnisse nicht eingestehen zu können, aber gleichwohl für das Unternehmen fatal. Denn wer nichts ändert, schlittert sicher in die nächste Stufe: die Liquiditätskrise.

Zu spät, zu spät?

An dieser Stelle sind die Symptome nicht mehr zu übersehen. Der Kollaps steht kurz bevor. Das Geld reicht nicht aus, Zulieferer können nicht mehr bezahlt werden, Mitarbeiter sind

frustriert. Dem Marktumfeld bleiben die Schwierigkeiten nicht verborgen, Kunden suchen sich Alternativenanbieter, um für einen möglichen Ausfall gewappnet zu sein – eine Spirale, die wie ein Strudel die Situation beschleunigt. Erst an dieser Stelle trauen sich manche Geschäftsführer und Unternehmer von „Krise“ zu sprechen. Eine Liquiditätskrise zu bekämpfen ist eine Mammutaufgabe. Es fehlt an allem und vor allem an Zeit. Idealerweise müsste zunächst schnell frisches Geld besorgt werden. Allerdings stellt sich die Ausgangslage für einen Kredit nun um einiges verzwickter dar.

Natürlich gilt: besser spät als nie. Es ist immer sinnvoll, transparent zu handeln und das offene Gespräch mit seiner Bank zu suchen. Es gilt jetzt vor allem, Vertrauen aufzubauen, bei all denjenigen, die es vielleicht schon längst verloren haben – den Lieferanten, den Kunden, Finanzierern, Versicherern und dem Finanzamt. Offenheit ist gefragt, umso mehr unter Zeitdruck, wenn alle Beteiligten sich möglichst schnell einen Überblick über die wahre Situation verschaffen müssen. Und abermals schließt sich hier der Kreis: Auch aus der Liquiditätskrise entkommt nur, wer seine Strategie neu überdenkt.

Die unternehmerische Krise ist ein heimtückischer Gegner. Sie ist schwer zu erkennen, und wenn man sie erkennt, kann es schon zu spät sein. Das aber ist kein Grund zur Verzweiflung und zur Panik. Denn von Krisen bleibt kein Unternehmen jemals verschont, weder große noch kleine. Diese Tatsache zu akzeptieren macht es leichter, das einzig Sinnvolle zu tun – schnell und zielbewusst zu reagieren und sich im Sinne eines Frühwarnsystems immer wieder selbst zu hinterfragen. Die Unternehmenskrise sollte als Anlass genutzt werden, um mit überholten Verhaltensweisen zu brechen und einen weiteren Grundstein für anhaltenden Erfolg zu legen. Eine Krise ist immer auch eine Chance.

#2 Mehr als nur Geldgeber



Eine offene Kommunikation mit der Bank kann im Krisenfall Wunder bewirken. Entscheidend ist, dass das Gespräch nicht zu spät gesucht wird. Denn ist die Liquiditätskrise erst erreicht, schränkt das die Möglichkeiten empfindlich ein.

„Häufig wird die Katze erst aus dem Sack gelassen, wenn es zu spät ist“, sagt Franz Mirbeth, Vorstand der Volksbank Raiffeisenbank Bayern Mitte. 20 Jahre lang ist er in der Krisenbetreuung engagiert. Mirbeth hat mitbekommen, dass viele Unternehmer Krisensymptome verschweigen, aus Angst, die Bank könne die Kredite streichen: „Dann wird das Heil sogar auch mal bei einem anderen Kreditinstitut gesucht.“ Schlimmstenfalls sind Sicherheiten doppelt hinterlegt und die Situation noch verfahren. Das jährliche Bilanzgespräch mit der Bank und die dortige Darstellung der Liquiditätsplanung sei indes eine gute Gelegenheit, vertrauensvoll über alles zu sprechen. „Es geht doch nicht nur um Zahlen“, betont Mirbeth. Eine Hausbank sei auch dazu da, um Perspektiven zu besprechen, und mache sich mit dem Umfeld und der Branche vertraut. „Wir können nicht direkt die Probleme der Unternehmer lösen, aber wir sind mehr als nur Geldgeber.“

Kein Handlungsspielraum

Werden die Probleme erst überraschend gemeldet, kann es häufig schon zu spät sein, warnt Mirbeth: „Das ist ein enormer Zeitdruck, der dafür sorgt, dass es in vielen Fällen Richtung Abwicklung geht.“ Auch für die Bank erschwert sich der Handlungsspielraum: Ein kurzfristiger Ad-hoc-Kredit ist in solchen Fällen

ein Risiko, der am Ende als Verlust in den Büchern der Bank stehen könnte. Haftungsrisiken, Gutachten und zustimmungspflichtige Gremien erfordern Zeit und kosten Geld.

Vorteil: Verwurzelt

Dabei hat die Bank durchaus ein Arsenal an Hilfsmitteln zur Verfügung: Notkredite, Factoring oder Leasing sind Möglichkeiten zur schnellen Beschaffung von Liquidität. „Aber wenn der Unternehmer sich zu spät meldet, fehlt für solche Mittel häufig die Zeit“, sagt Mirbeth. Je früher die Meldung, desto kreativer kann die Lösung ausfallen. „Wir sind aufgrund unserer Vernetzung auch schon von Kapitalgebern gefragt worden, ob wir denn eine Idee für Unternehmensbeteiligungen hätten“, berichtet Mirbeth. Eine Volksbank oder Raiffeisenbank vor Ort sei eben auch regional sehr gut verwurzelt und könne Fachberater oder Wirtschaftsprüfer empfehlen. Im Extremfall bekomme man so selbst mit, dass ein Unternehmen in Schwierigkeiten sei. „Dann suchen wir auch mal aktiv das Gespräch – mit dem nötigen Fingerspitzengefühl“, sagt Mirbeth. Entscheidend sei, dass die Bank als Partner wahrgenommen werde. Schließlich habe sie selbst Interesse daran, dass es dem Unternehmen gut geht. „Dafür setzen wir unser ganzes Wissen und unsere Kraft ein“, sagt Mirbeth.



Entscheidend: das eigene Geschäftsmodell überprüfen.

Krisentheorie

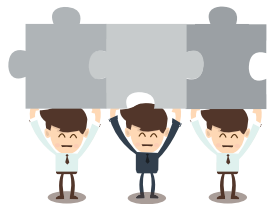
Wer die Warnsignale übersieht, gerät immer tiefer in die einzelnen Stufen der Krise. Unsere Grafik gibt einen Überblick über die wichtigsten Begriffe und Prozesse.



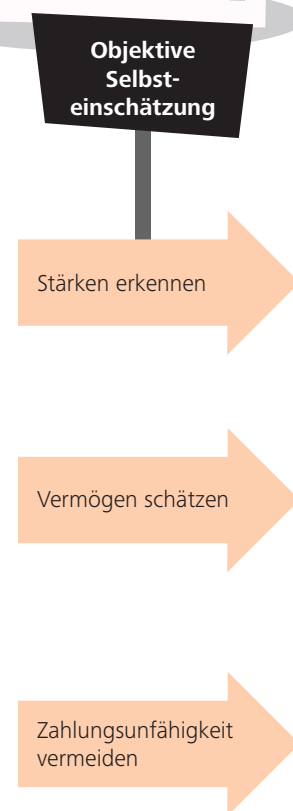
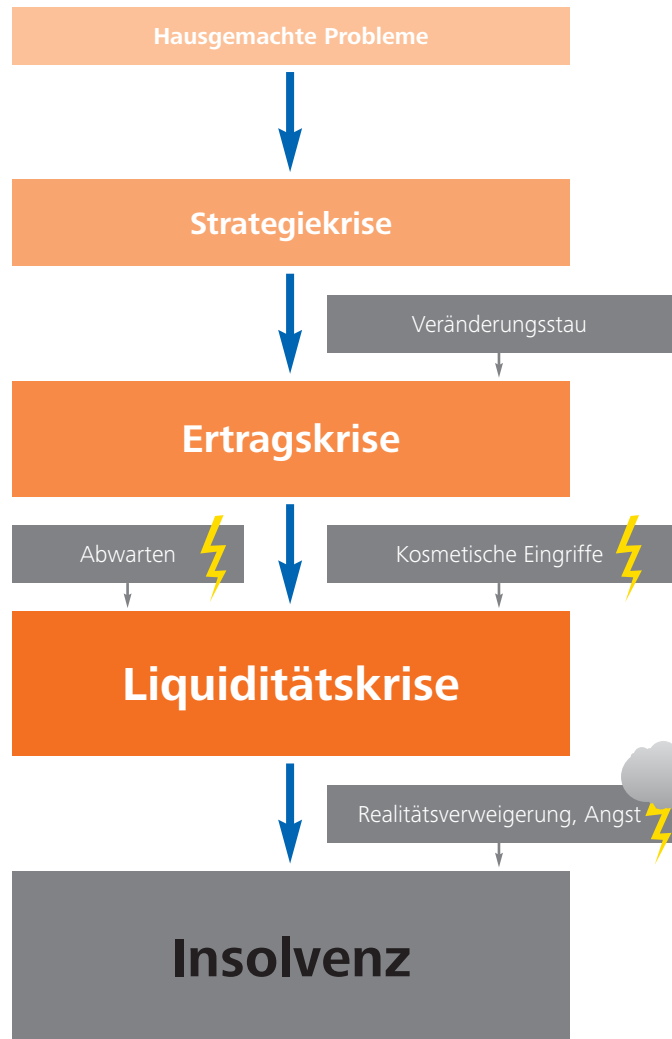
Man hört es (noch) nicht, aber die Zeit tickt.



In diesem Stadium leidet auch das Betriebsklima ...



... dabei können auch Mitarbeiter ihren Beitrag leisten.



#3

Lösungen

- Kompetenzen schärfen
- Geschäft überprüfen
- neue Ideen entwickeln

- Kosten senken
- Organisation straffen
- Mängelliste
- energische Überprüfung

- Prioritätenliste
- Gespräche mit Bank und Gläubigern
- Restrukturierung

Turnaround schaffen

Der Turnaround, die Umkehr zurück in den wirtschaftlichen Aufschwung, ist eine der anspruchsvollsten Aufgaben für Unternehmer: Er gelingt meist nur mit einer drastischen Kursänderung.



Gemeinsam aus der Krise

Ob Strategiefragen oder Gläubigerverhandlungen: In einer Krise werden die Mitarbeiter schnell zu passiven Beobachtern. Niclas Ruffer vom Institut für Mittelstandsforschung erklärt, warum das ein Fehler ist und die Ideen der Mitarbeiter sogar Krisen verhindern können.

Haben Mitarbeiter bessere Antennen für eine aufziehende Krise als die Firmenlenker?

Wir wissen zumindest, dass Mitarbeiter tatsächlich häufig eine sich anbahnende Krise recht früh erkennen, denn sie sind nah dran am Geschehen: Wer an der Maschine arbeitet, bemerkt, wenn aufgrund veralteter Technik viel Energie verschwendet wird. Mitarbeiter, die im Kundenkontakt stehen, sind mit der Entwicklung der Nachfrage vertraut. Auch

viele Ideen, um Krisen zu lösen, kommen von den Mitarbeitern. Deshalb ist es das A und O, deren Anregungen aufzugreifen.

Wie gelingt das am besten?

Es gibt kein Patentrezept. Es gibt jedoch viele Best-Practice-Beispiele, in denen Unternehmen gezielt das Wissen ihrer Mitarbeiter nutzen und davon profitieren. Erfolgreiche Unternehmen organisieren das zum Beispiel über Plattformen im Intranet oder auch über gemeinsame Veranstaltungen. Vor allem aber braucht es die Einsicht, dass die Ideen und das Wissen der Mitarbeiter sehr wertvoll für die Unternehmensentwicklung sind.

Viele Krisen haben aber auch mit Entwicklungen am Markt zu tun, die übersehen werden.

Auch deswegen sind Fortbildungen der Mitarbeiter so wichtig, gerade für kleine und mittlere Unternehmen. Das kann sowohl ein Angebot der Handwerks- oder Industrie- und Handelskammern sein oder auch an einer örtlichen Hochschule, je nach Branche. Aber damit sich Mitarbeiter wirklich gerne fortbilden, brauchen einige auch Anreize. Und das sind, wohlge-

merkt, nicht nur finanzielle Anreize. Die Aussicht auf mehr Anerkennung, spielt zum Beispiel eine wichtige Rolle. Das kann gelingen, indem man den Verantwortungsbereich des Mitarbeiters erhöht. Mitarbeiter gut auszubilden und an das Unternehmen zu binden ist für den Unternehmenserfolg sehr wichtig.

Stellen wir uns vor, die Krise ist bereits da: Wie sieht dann eine kluge Mitarbeiterkommunikation aus?

Ein nach innen offener Umgang mit der Krise ist wichtig. Das hat man auch während der Wirtschaftskrise in den Jahren 2009 und 2010 beobachten können. Viele Unternehmen haben ihrer Belegschaft gegenüber offen dargelegt, wo die Probleme lagen und den Dialog mit den Arbeitnehmervertretern gesucht.

Wichtige Maßnahmen waren die Kurzarbeit und andere Arbeitszeitmodelle auf Unternehmensebene. Darüber waren die Mitarbeiter zwar nicht erfreut, aber sie wussten, dass es für den Fortbestand des Unternehmens notwendig war. Eine wichtige Maxime sehe ich darin, die Einschnitte gleichmäßig zu verteilen. Wenn auf allen Seiten verzichtet wird, sehen die Mitarbeiter ein, dass auch sie kürzertreten müssen.

Trotzdem: Löhne sind häufig ein sehr großer Kostenfaktor. Da liegt die Versuchung nahe, die Bilanz aufzubessern, indem man Mitarbeiter entlässt.

Aber bedenken Sie eines: Investitionen in Mitarbeiter sind eine Investition in eine erfolgreiche Zukunft! Viele Betriebe in Deutschland ha-

#4

ben sich mit ihren Produkten sehr stark spezialisiert. Das erworbene Wissen ist damit auch firmenspezifisch. Kündigt ein Mitarbeiter oder wird er entlassen, kann es lange dauern, bis die Unternehmen gut ausgebildete Nachfolger bekommen. Auch das sind Erkenntnisse aus der Wirtschaftskrise. Deutsche Unternehmen haben im internationalen Vergleich nur wenig Mitarbeiter entlassen und konnten nach der Krise wieder voll durchstarten.

Während dieser Zeit allerdings mussten Firmen mit starken Nachfrageeinbußen zurechtkommen.

Das stimmt. Allerdings kann eine Nachfragekrise auch eine Chance zur Weiterentwicklung sein. Gerade dann haben Unternehmen Forschungs- und Entwicklungsprojekte vorangetrieben. Ein Beispiel: Für eine qualitative Studie habe ich vor einigen Jahren ein Messtechnikunternehmen mit 20 Mitarbeitern besucht. Diesem Unternehmen ist während der Krise die komplette Nachfrage weggebrochen. Doch der Geschäftsführer hat damals private Reserven aufgelöst, um neue Entwicklungen zu finanzieren. In dieser Zeit wurden wichtige Produktinnovationen entwickelt, die dem Unternehmen nach dem Ende der Krise geholfen haben, seine Marktposition zu verbessern.



Nah dran: Mitarbeiter sind wertvolle Signalgeber.



Niclas Ruffer ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Mittelstandsforschung in Mannheim und Autor einer Studie zur Mitarbeiterbindung bei mittelständischen Unternehmen. Der studierte Volkswirt forscht auch zum Thema Innovation und ist Gastprofessor in Lyon und im japanischen Kobe.



In Zahlen



24.000

Unternehmen in Deutschland gehen jährlich in Konkurs oder in die Insolvenz. Die Summe der Totalverluste beläuft sich im Schnitt auf ein Prozent des BIP.

71

Prozent der in die Krise geratenen Unternehmer gaben in einer Umfrage an, dass sie eigentlich die Krise schon vorher hätten erkennen müssen.

4

Jahre oder länger dauerte bei 61% der Unternehmer die Strategiekrise; die beiden Folgestufen hingegen verliefen deutlich rasanter: zwei Jahre im Schnitt die Erfolgskrise, ein Jahr die Liquiditätskrise.

Quellen: Umfrage von „Finance“/Ernst&Young
Helbling Management Letter, BVR Konjunkturbericht



Gerüstet für die Krise: Die **Broschüre „Krisenmanagement“** (Nummer 13 in der Reihe „GründerZeiten“) des Bundeswirtschaftsministeriums ist eine Fundgrube an Aufzählungen und Checklisten. Was sind die Signale für eine Strategiekrise? Wie begegnet man einer Erfolgskrise? Wer hilft in der Krise und bei drohender Insolvenz? Unternehmer finden in der Broschüre einen schnellen Überblick. Auch die Website des Ministeriums lohnt sich: Unter der Rubrik „Gründungswerkstatt“ gibt es „Praxishilfen“ wie eine „Früherkennungstreppe“. Nicht nur für Gründer! Die Broschüre ist zu finden unter www.bmwi.de > Mediathek > Publikationen



Fit für die Zukunft: Der **Zukunftstest** ist ein kostenloses Programm, das Unternehmern dabei hilft, ein Gespräch mit der Bank vorzubereiten. Insbesondere immaterielle Werte sind häufig schwer erfassbar. Mit der Software aber können Unternehmer solche individuellen Erfolgsfaktoren erfassen und bewerten; die Banken profitieren von standardisierten Informationen zu den inneren Stärken ihrer Kunden. Entwickelt wurde sie vom Fraunhofer-Institut für das Bundeswirtschaftsministerium. Zu finden unter www.akwissensbilanz.org/zukunftstest.htm

Checkliste



Steht Ihr Unternehmen vor einer Krise? Prüfen Sie, wo Sie eingetretene Pfade verlassen sollten, und suchen Sie bei Bedarf das Gespräch mit Ihrer Genossenschaftsbank.

Ja
Nein

Sind Ihre Produkte oder Dienstleistungen noch auf dem neusten Stand?

Ja Nein

Wenn Ihre Produktionsverfahren veraltet sind oder viele Kunden die Qualität der Ware bemängeln, ist eine Neuausrichtung dringend geboten.

Haben Sie Ihre Finanzen stets im Blick?

Ja Nein

Planen und kontrollieren Sie stets Ihre Umsätze, Kosten und Erträge. Geht der Umsatz oder der Gewinn spürbar zurück, gilt es, zügig die Ursachen zu finden.

Stehen Ihre Umsätze auf sicheren Füßen?

Ja Nein

Wenn Ihr Erfolg nur von einem oder wenigen Stammkunden abhängt, müssen Sie dringend weitere suchen. Ansonsten droht der Kollaps, sobald ein Großkunde abspringt.

Verstehen Sie Ihre Kunden?

Ja Nein

Damit Ihre Kunden Ihnen treu bleiben, sollten Sie deren Ansprüche kennen. Wichtig ist daher, über die Zielgruppe und deren Ansprüche Bescheid zu wissen.

Sind Sie gegen Katastrophen abgesichert?

Ja Nein

Die Bildung von ausreichend Rücklagen hält Sie auch bei unvorhergesehenen Ereignissen über Wasser. Wichtig zudem: Ihr Unternehmen sollte auch dann rund laufen, wenn Sie oder führende Mitarbeiter länger ausfallen.

Kennen Sie Ihre Branche?

Ja Nein

Wer das Marktumfeld nicht im Blick hat, kann von neuen Entwicklungen schnell abgehängt werden. Beobachten Sie daher Ihre Konkurrenz und entwickeln Sie Ihre Produkte weiter.

Arbeiten Ihre Mitarbeiter gerne für Sie?

Ja Nein

Beschäftigte, die häufig krank oder unmotiviert sind, gefährden den Unternehmenserfolg. Schaffen Sie daher ein angenehmes Arbeitsumfeld und ermöglichen Sie Fortbildungen.

Quelle: Gründerzeit (BMWi)/ www.sanierungsportal.de

IMPRESSUM

Herausgeber: Deutscher Genossenschafts-Verlag eG (DG VERLAG), Leipziger Straße 35, 65191 Wiesbaden, Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), Schellingstraße 4, 10785 Berlin | Objektleitung: Ricarda Schweers (DG VERLAG), rschweers@dgverlag.de, Tim Zuchiatti (BVR), t.zuchiatti@bvr.de | V.i.S.d.P.: Peter Erlebach, DG VERLAG, Postfach 2140, 65011 Wiesbaden | Chefredaktion: David Frogier de Ponlevoy, Profilwerkstatt GmbH | Layout: Ruth Schmidt, Anke Rabbeau, Profilwerkstatt GmbH | Projektleitung: Dr. Claudia Klemm, Verena Bauer, Profilwerkstatt GmbH | Druck: Ottweiler Druckerei und Verlag GmbH, Johannes-Gutenberg-Straße 14, 66564 Ottweiler | Fotos: Forster Forest/Shutterstock.com (S. 1, 3, 4, 6, 8); Firma V/Shutterstock.com (S. 3, 12); Flariviere/Shutterstock.com (S. 6, 7); Apatsara/Shutterstock.com (S. 9); BoBaa22/Shutterstock.com (S. 3, 10, 11)

