

Die nächste Krise kommt bestimmt

Die fünf goldenen Regeln der Krisenprophylaxe

In Zeiten guter Konjunktur verschwenden die wenigsten Firmenchefs Gedanken an eine mögliche Krise. Doch die Erfahrung zeigt: Eine Krise kann Unternehmen schneller treffen als die meisten glauben.

Schon kleinere Schwankungen können zu einer Schieflage führen. Unternehmen sollten deshalb stets auf mögliche Krisen vorbereitet sein, um im Ernstfall schnell handeln zu können, rät Professor Lucas F. Flöther, einer der führenden deutschen Sanierungsexperten. Flöther nennt fünf Grundsätze, die jedes Unternehmen beachten sollte, um im Fall der Fälle schnell handlungsfähig zu sein:

Erstens: Die wirtschaftliche Lage des Unternehmens und Krisenmerkmale genau kennen!

„Die kenne ich natürlich“, wird jetzt jeder Unternehmer denken. „In meiner Berufspraxis erlebe ich aber Tag für Tag, dass genau das nicht der Fall ist“, unterstreicht Flöther. „Gemeint ist damit, dass ein Geschäftsführer oder Inhaber alle wichtigen Kennzahlen taggenau abrufbar hat.“

Dies gilt insbesondere für alle Verbindlichkeiten und deren Fälligkeiten. Dazu zählen, wie Flöther betont, nicht nur die Kreditoren aus der Offene-Posten-Liste wie zum Beispiel Lieferanten. Auch die Höhe und die Fristen von Zahlungen an Krankenkassen, das Finanzamt, Arbeitnehmer oder Banken sind entscheidend. Die Laufzeiten von Darlehen sind ebenfalls im Auge zu behalten.

„Auf der anderen Seite muss ich aber auch einen genauen Überblick über meine Aktiva haben“, ergänzt Flöther. „Die Forderungen gegenüber Kunden und deren mögliches Ausfallrisiko sind dabei genauso zu beachten, wie vorhandene Vermögenswerte.“

Und schließlich, so der Restrukturierungsfachmann, gehört auch immer eine aktuelle und aussagekräftige betriebswirtschaftliche Auswertung dazu: „Nur wer

weiß, ob und mit welchen Produkten oder Prozessen er gerade Gewinne oder Verluste macht, kann schnell handeln, wenn es gilt kurzfristig Kosten zu reduzieren oder Überschüsse zu realisieren.“

Falsche Gewinn- und Zukunftsprognosen oder die Nichtkenntnis der wirtschaftlichen

„Wenn man seinen Steuererklärungs-pflichten nicht fristgerecht nachkommt, flattert ganz schnell eine Schätzung ins Haus – und die ist in der Regel wesentlich höher als erwartet.“

Lage des Unternehmens führen dazu, dass Krisenmerkmale ignoriert oder übersehen werden.

Krisensignale können beispielsweise sein:

- Mahnungen/Vollstreckungen/Kontenpfändungen
- Einfordern zusätzlicher Sicherheiten durch Banken oder die Kürzung von Kreditlinien
- Einfordern von Vorschüssen/Vorauszahlungen durch Lieferanten und Dienstleister
- Eigenkündigung wichtiger Mitarbeiter
- Verspätete Zahlung von Löhnen und Sozialversicherungsbeiträgen, Investitionsstau
- Annahme auch nicht auskömmlicher Aufträge
- Wegfall der Warenkreditversicherung
- Ständiges Überschreiten der Zahlungsziele von Lieferanten

Zweitens: Allen Steuererklärungs-pflichten nachkommen!

Kaum jemand hat gerne mit dem Finanzamt zu tun. Dennoch warnt Flöther davor, die Zusammenarbeit mit der Finanzverwaltung zu vernachlässigen. „Die

Finanzverwaltung kennt bei Verletzung der steuerlichen Pflichten meist kein Pardon“, warnt Flöther.

„Wenn man seinen Steuererklärungs-pflichten nicht fristgerecht nachkommt, flattert ganz schnell eine Schätzung ins Haus – und die ist in der Regel wesentlich höher als erwartet.“

Eine Nachzahlung und eine damit oft verbundene zusätzliche Festsetzung von Vorauszahlungen in unerwarteter Höhe kann ein Unternehmen schnell in eine existenzielle Krise stürzen.

Flöther rät daher dazu, eng mit dem Finanzamt zusammenzuarbeiten. Dabei hilft vor allem ein Steuerberater – den jedes Unternehmen haben sollte. Dieser kann dann auch sämtliche Korrespondenz mit dem Finanzamt übernehmen. „Der Steuerberater sollte zudem als Frühwarnsystem dienen, das – sofern die Buchhaltung

Banken oder andere wesentliche Gläubiger sollten rechtzeitig über Vorhaben und etwaige Liquiditätslücken informieren werden.

auf dem aktuellsten Stand ist – auf Risiken hinweisen kann“, ergänzt Flöther. „Daher ist auch ein lückenloser Austausch mit dem Steuerberater wichtig.“

Wichtig ist auch: Nur bei punctlicher Erstellung der betriebswirtschaftlichen Auswertungen und Steuererklärungen ist ein Gespräch mit der finanzierenden



Prof. Dr. Lucas F. Flöther von der Flöther & Wissing Insolvenzverwaltung informiert in seinem Artikel darüber, wie Unternehmen Krisen frühzeitig erkennen können und wie sich Schieflagen vermeiden lassen.

Flöther & Wissing | Insolvenzverwaltung gehört seit mehr als 20 Jahren zu den führenden deutschen Kanzleien auf allen Gebieten des Restrukturierungs- und Insolvenzrechts und ist an zehn Standorten in Deutschland vertreten.

Bank auf Augenhöhe möglich.

Drittens: Nicht zu kurzfristig denken – Investitionen und Privatentnahmen/Ausschüttungen planen!

Was kommt in den nächsten sechs Monaten auf mich zu? Diese Frage sollte jeder Unternehmer zumindest in groben Zügen beantworten können. „Natürlich kann niemand hellsehen“, so

Flöther. „Aber ein guter Unternehmer weiß mehrere Monate im Voraus, dass zum Beispiel ein Liquiditätsbedarf durch eine größere Investition, Darlehensrück- oder Steuerzahlung ansteht.“

Der Experte rät dazu, vorhersehbare Ereignisse immer frühzeitig mit allen Beteiligten zu besprechen. Das heißt insbesondere,

Banken oder andere wesentliche Gläubiger rechtzeitig über Vorhaben und etwaige Liquiditätslücken zu informieren. „Kein Kreditinstitut kooperiert, wenn die Probleme mit der Liquidität schon akut sind“, warnt der Experte. Genauso sollten erwirtschaftete Überschüsse nicht sofort über Privatentnahmen oder Ausschüttungen abgeschöpft, sondern im Rahmen einer längerfristigen Planung im Unternehmen eingesetzt werden. „Nur weil gerade Geld da ist, heißt das nicht, dass es auch Sinn macht, dieses wieder direkt auszugeben“, stellt Flöther fest.

Für bevorstehende Investitionen oder absehbare Zahlungsverpflichtungen gilt es, Rücklagen zu bilden. „Dabei reicht es nicht, nur das eigene Geschäft zu betrachten. Man muss auch die Entwicklung der Branche, Geschäftspartner und Kunden im Auge haben.“ Eine Vielzahl der von Flöther betreuten Sanierungsfälle ist vor allem auf zu geringes Eigenkapital zurückzuführen.

Viertens: Eine klare Strategie verfolgen!

Viele Unternehmen haben nur ein Ziel: Wachstum. Aber auch hier ist Vorsicht geboten. Es sollte vorher klar sein, mit welchem Ziel man wachsen will und ob das Wachstum einen konkreten Mehrwert bietet. „Wachsen um des Wachsens willen kann ein Unternehmen schnell in eine Schieflage bringen“, unterstreicht Flöther. Denn: Wachstum kostet zunächst immer Liquidität. Bei einer unzureichenden Kapitaldecke



Bild: Rido – fotolia.com

kann das schnell zu Problemen führen. „Da reicht oft ein kleiner Forderungsausfall, und schon steckt ein Unternehmen in einer Krise.“

Flöther rät daher allen Unternehmen, zunächst genau zu definieren, wohin die Reise gehen soll: „Kleine Unternehmen, die

nanzlage hat: Viele Unternehmen bedenken nicht, dass sich ein neuer Vermögensgegenstand nicht sofort als Betriebsausgabe Gewinn mindern auswirkt, sondern nur anteilig über Jahre hinweg abgeschrieben werden kann. Daher der Rat des Experten: „Lieber mieten oder leasen, statt kaufen. Oder zu-

Für und Wider abzuwägen. Zum Beispiel sollten sich Unternehmen grundsätzlich nie zu lange vertraglich binden: „Denn wer weiß schon, wie die Situation in einigen Jahren aussieht.“ Ist ein Vertrag erst geschlossen, wird es später schwierig, Kosten einzusparen, zum Beispiel durch Entlassungen oder die Kündigung langfristiger Verträge. Flöther: „Ganz im Gegenteil: Es wird eher teurer!“ Denn es fallen in der Regel Abfindungen, Vertragsstrafen oder Schadensersatz an.

Für den Fall der Erkrankung des Geschäftsführers oder Inhabers sollte jedes Unternehmen einen Notfallplan erstellt haben. Aber auch der Zeitplan und die Folgen eines altersbedingten Ausscheidens des Unternehmers sollten klar sein. Hier gilt es ganz besonders, rechtzeitig Vorkehrungen zu treffen.

KM

„Wachsen um des Wachsens willen kann ein Unternehmen schnell in eine Schieflage bringen.“

bewusst nicht mehr wachsen wollen, können genauso erfolgreich sein wie große.“ Eine erstaunlich große Zahl von Unternehmen verwechselt immer noch Umsatz mit Ertrag. Wachstum ist gut, aber nur wenn auch der Gewinn steigt. Zudem werde oft unterschätzt, welche Folgen die Anschaffung von Vermögenswerten für die Fi-

mindest über eine Ratenzahlung nachdenken.“

Fünftens: Verträge vor Abschluss genau prüfen und Notfallpläne parat haben!

Langfristige Verträge bieten Sicherheit – allerdings für beide Seiten. Daher rät Flöther, vor Vertragsabschlüssen stets in Ruhe das



UniCredit
Leasing

www.unicreditleasing.de