



# Herausforderung Unternehmens- sicherung

Informationen zur  
Krisenbewältigung



Die Industrie- und Handelskammern  
in Baden-Württemberg

**Herausgeber:**

Baden-Württembergischer  
Industrie- und Handelskammertag

**Federführung Gewerbeförderung:**

Industrie- und Handelskammer  
Heilbronn-Franken  
Ferdinand-Braun-Straße 20  
74074 Heilbronn  
Telefon 07131 9677-111  
Fax 07131 9677-119

**Autoren:**

Christina Gehri, IHK Südlicher Oberrhein, Freiburg  
Markus Schmid, IHK Ostwürttemberg, Heidenheim  
Sonja Smasal, IHK Karlsruhe, Karlsruhe  
Dr. Achim Upplegger, IHK Ulm, Ulm  
Thomas Walter, IHK Nordschwarzwald, Pforzheim

Dr. Oliver Schloz, Rechtsanwalt/Insolvenzverwalter,  
Wirtschaftsjunioren Offenburg/Ortenau, Offenburg

1. Auflage

© 2009 Industrie- und Handelskammer

Heilbronn-Franken

Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

Um Übersendung eines Belegexemplars wird gebeten.

Die Broschüre wurde mit Sorgfalt erarbeitet;  
Eine Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit  
kann jedoch nicht übernommen werden.  
Stand: Juni 2009

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	Seite 6
1. Entwicklungsphasen und Verlauf von Krisensituationen	Seite 7
2. Ursachen von Krisen	Seite 9
2.1 Interne Krisenursachen	Seite 9
■ Management – Unternehmensführung	Seite 9
■ Personalwesen	Seite 10
■ Organisation – Unternehmensstruktur	Seite 10
■ Beschaffung und Logistik	Seite 11
■ Produktion	Seite 12
■ Vertrieb – Marketing	Seite 12
■ Investitionen	Seite 13
■ Finanzierung – Controlling	Seite 13
2.2 Externe Krisenursachen	Seite 14
■ Marktveränderungen – Konjunktur	Seite 14
■ Steigende Energie- und Rohstoffkosten	Seite 14
■ Forderungsausfall	Seite 15
■ Steigende Steuer- und Abgabenbelastung	Seite 15
3. Analyse der Krise	Seite 16
■ Das betriebliche Frühwarnsystem	Seite 16
4. Aufbau eines Risikomanagementsystems	Seite 18
■ Buchhaltung/Betriebswirtschaftliche Auswertung/Bonitätsanalyse	Seite 18
■ Rating durch die Hausbank	Seite 18
■ Externes Rating	Seite 19
■ Branchenrating / Branchenbriefe	Seite 20
■ Messen	Seite 20
■ Mitarbeitergespräche und Teambesprechungen	Seite 21
5. Partner und Fördermöglichkeiten zur Unternehmenssicherung	Seite 22
■ Erste Anlaufstelle: IHK	Seite 22
■ Gründercoaching Deutschland	Seite 22
■ Beratungsförderung des Bundes	Seite 22
■ KfW-Runder Tisch und Turn Around Beratung	Seite 23

■ Sonderprogramm Krisenberatung	Seite 23
■ Weitere Programme zur Beratungsförderung	Seite 24
<hr/>	
6. Absicherung gegen Unternehmenskrisen	Seite 25
■ Persönliche Absicherung	Seite 25
■ Notfallplanung	Seite 25
■ Betriebliche Versicherungen	Seite 26
<hr/>	
7. Maßnahmen zur Krisenüberwindung und Stabilisierung des Unternehmens	Seite 27
<hr/>	
7.1 Kurzfristige Maßnahmen	Seite 28
■ Ausstehende Forderungen eintreiben	Seite 28
■ Vereinbarungen mit Lieferanten	Seite 28
■ Lagerbestand reduzieren/Liquiditätsreserven heben	Seite 28
■ Offenes Gespräch mit der Hausbank	Seite 28
■ Liquiditätsverbesserung durch Umfinanzierung und Förderprogramme	Seite 29
■ Arbeitsrechtliche und -organisatorische Maßnahmen	Seite 29
<hr/>	
7.2 Mittel- und langfristige Maßnahmen	Seite 31
■ Leistungsangebot aktualisieren	Seite 31
■ Betriebliche Kosten reduzieren	Seite 31
■ Rentabilitätsvorschau erstellen	Seite 31
■ Ausarbeitung eines Marketingplans	Seite 31
■ Netzwerke: Aufbau und Mitgliedschaften	Seite 32
■ Weiterbildung	Seite 32
■ Qualitätsmanagement	Seite 32
■ Standort überprüfen	Seite 32
■ Personalkosten reduzieren	Seite 33
■ Kundenbindung intensivieren	Seite 33
■ Frisches Kapital	Seite 33
<hr/>	
8. Grundsätze erfolgreicher Unternehmensfinanzierung	Seite 35
■ Finanzierungsfehler vermeiden	Seite 35
■ Kontokorrentkredit	Seite 35
■ Lieferantenkredit	Seite 35
■ Das Gespräch mit dem Kreditinstitut	Seite 36
■ Kreditprüfung	Seite 36
■ Sicherheiten	Seite 37

■ Kosten eines Kredits	Seite 37
■ Was tun bei einer Kreditabsage?	Seite 37
■ Alternative Finanzierungsinstrumente	Seite 38
<hr/>	
9. Das Insolvenzverfahren als Rettungsanker – wie das?	Seite 40
■ Was ist ein Insolvenzverfahren?	Seite 40
■ Wer muss einen Insolvenzantrag stellen?	Seite 41
■ Planloses Weitermachen macht die Situation nur schlimmer	Seite 42
■ Ein Insolvenzverfahren bietet Chancen	Seite 43
■ Restschuldbefreiung als Ausweg für natürliche Personen	Seite 44

## **Anhang:**

■ IHK: Die erste Adresse – Serviceleistungen der Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg	Seite 46
■ Anschriften der Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg	Seite 47
■ Weitere Ansprechpartner	Seite 49
■ Quellen	Seite 50

## Vorwort

Hauptaufgabe aller kleinen und mittleren Betriebe, die ihre ersten Schritte in die Selbständigkeit erfolgreich getan haben, ist die Unternehmenssicherung. Die Praxis zeigt nämlich, dass viele Jungunternehmer mit ernsthaften Problemen zu kämpfen haben. Rund die Hälfte aller Existenzgründungen bestehen nicht länger als fünf Jahre. Gründe hierfür sind vor allem Fehleinschätzungen des Marktes und der finanziellen Belastungen sowie Fehler in der Unternehmensführung.

Aber auch schon lange bestehende Unternehmen geraten nur selten kurzfristig in eine Krise. Akute Liquiditätsprobleme haben zumeist eine längere Vorgeschichte. In der Regel werden die entscheidenden Fehler schon einige Zeit vor der Schieflage gemacht. Weil es aber in vielen Unternehmen an Frühwarnsystemen fehlt, bleiben solche Defizite zu lange verborgen. In der Krise sind dann die Möglichkeiten des Unternehmens, einem negativen Trend entgegenzusteuern, oftmals begrenzt.

Der vorliegende IHK-Ratgeber „Herausforderung Unternehmenssicherung – Informationen zur Krisenbewältigung“ soll die möglichen Gefahren für ein Unternehmen aufzeigen und das Bewusstsein für die Notwendigkeit eines professionellen Krisenmanagements schärfen. Zunächst werden die typische Entwicklung und der Verlauf von Krisensituationen in kleinen und mittleren Unternehmen analysiert. Untersucht werden dabei Faktoren und Ursachen für einen betrieblichen Misserfolg. Sodann wird aufgezeigt, wie mit einem Frühwarnsystem rechtzeitig bedrohliche Fehlentwicklungen erkannt werden können und welcher Handlungsbedarf in der Frühphase einer Unternehmenskrise geboten ist.

Besonderes Augenmerk legt die Broschüre auf die Maßnahmen zur Überwindung einer Krise und zur Stabilisierung des Unternehmens. Der Wegweiser zeigt aber auch die Phase auf, die nach einer erfolglosen Geschäftsentwicklung zu erwarten ist: Die Insolvenz. Dabei wird verdeutlicht, welche Möglichkeiten das Insolvenzverfahren zur Erhaltung des Unternehmens oder zum Neuanfang bietet.

Kleine und mittlere Unternehmen können in einer Notlage auf tatkräftige und in der Praxis bewährte Unterstützung zurückgreifen. Wesentlicher Ansprechpartner sind dabei die Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg, die mit umfassenden Service- und Beratungsleistungen bei einer Unternehmenskrise zur Seite stehen.



# 1. Entwicklungsphasen und Verlauf von Krisensituationen

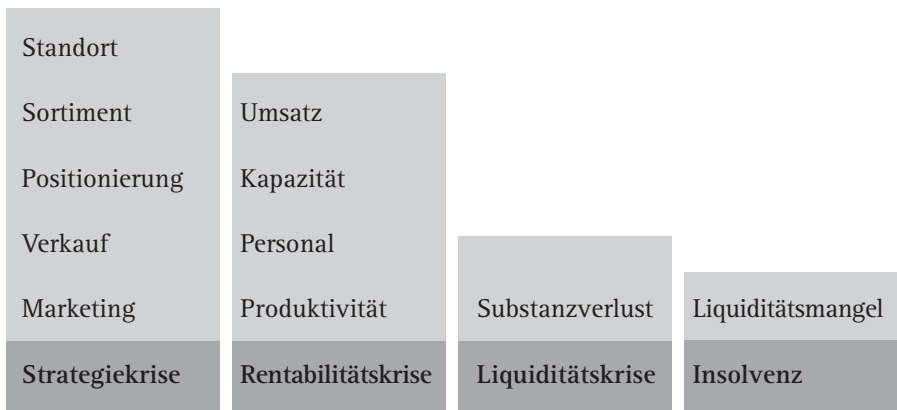
Für viele von einer Krisensituation bedrohten Unternehmer sind die Schuldigen an einer solchen Misere schnell gefunden: Das schlechte konjunkturelle Umfeld, eine zu hohe Steuer- und Abgabenbelastung, Fehlentwicklungen auf den Absatzmärkten oder das Wegbrechen wichtiger Schlüsselkunden werden oftmals als Erklärung für eigenes Fehlverhalten herangezogen.

Doch die Wirklichkeit sieht meistens anders aus: Nur wenige Unternehmen geraten quasi über Nacht durch äußere Einwirkungen in eine Krise. Weil es aber gerade in vielen kleinen und mittleren Unternehmen an einem funktionierenden Frühwarnsystem fehlt, bleiben Fehlentwicklungen viel zu lange verborgen. Dies erschwert ein notwendiges Gegensteuern – wenn es überhaupt noch möglich ist.

Grundvoraussetzung für das Einleiten der richtigen Schritte zur Abwehr einer möglichen Krisensituation ist, dass der Unternehmer die aktuelle betriebliche Situation kennt. Gerade in kleineren Unternehmen erfolgt die Unternehmensführung häufig „aus dem Bauch heraus“. Das reicht in der heutigen Zeit aber nicht mehr aus, um wettbewerbsfähig zu bleiben oder sogar eine Marktführerschaft in der jeweiligen Nische oder Region zu erreichen.

Die folgende Grafik gibt einen Überblick über den typischen Verlauf einer Unternehmenskrise. Jede Phase bedeutet eine weitere Einschränkung des Finanzierungsspielraums.

## Phasen einer Unternehmenskrise



Für kleine und mittlere Unternehmen ist es von entscheidender Bedeutung, bereits erste Anzeichen einer krisenhaften Entwicklung wahrzunehmen und darauf zu reagieren.

Diese beginnt zumeist mit der **Strategiekrise**. Die strategische Ausrichtung des Unternehmens berücksichtigt die Marktverhältnisse hinsichtlich Absatzmarkt, Kundenwünsche, Sortiment, Standort oder Vertriebsweg nicht mehr in entsprechendem Maße. Diese Fehlentwicklungen können in der Regel nur innerhalb des Unternehmens wahrgenommen werden, nach außen sichtbare Rahmenparameter zeigen oft noch positive Werte, wenn auch schon leicht abnehmend.

In der folgenden **Rentabilitätskrise** zeigen sich bereits deutliche Veränderungen hinsichtlich der Ertragskraft in einzelnen Bereichen oder im ganzen Unternehmen. Die geplanten Umsatz- und Ertragsziele sind nicht mehr einzuhalten. Der Spielraum für zukünftige Investitionen wird kleiner.

Weitere Umsatzrückgänge können bei eigenkapitalschwachen kleinen und mittleren Unternehmen sehr schnell in eine **Liquiditätskrise** führen. Diese jetzt auch nach außen sichtbare Krise hat für den Unternehmer verhängnisvolle Auswirkungen: Zahlungsverpflichtungen können nicht mehr bedient und Kundenaufträge nicht länger korrekt abgewickelt werden. Fremdkapital steht dem Unternehmer in dieser Situation kaum mehr zur Verfügung. Das Ansehen des Unternehmens wie auch des Unternehmers leiden, Lieferanten und Kunden steigen auch aus langjährigen Geschäftsbeziehungen aus, die Substanz des Unternehmens ist bedroht.

Ist die Verhandlungsbereitschaft von Banken, Lieferanten und Kunden nicht mehr vorhanden und haben bereits wichtige Leistungsträger das Unternehmen verlassen, so führt der akute Liquiditätsmangel unweigerlich in die **Insolvenz**.

Im folgenden Kapitel wollen wir Ihnen aufzeigen, welche Ursachen für die Krisen bestehen und an welchen Symptomen Sie diese erkennen können.



## 2. Ursachen von Krisen

Eine Krise kann eine Vielzahl von Ursachen haben. Bereits eine Ursache alleine kann ernstzunehmende Folgen für das Unternehmen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und schließlich auch den Unternehmer selbst haben. In der Hauptsache sind die Krisen hausgemacht, liegen also innerhalb des Unternehmens selbst. Nur in wenigen Fällen sind externe Faktoren das primäre Problem.



### 2.1 Interne Krisenursachen

#### Management - Unternehmensführung

- **Starres Festhalten an früher erfolgreichen Konzepten**
- **Patriarchalischer Führungsstil**
- **Mangelnde Delegationsfähigkeit**
- **Zahl der Verbesserungsvorschläge geht zurück**
- **Entscheidungsschwäche**
- **Fehlende Kontrolle**

Wesentliche Schwächen in der Unternehmensleitung, gerade bei inhabergeführten Betrieben, sind nach wie vor patriarchalischer Führungsstil, mitunter in Verbindung mit einem starren Festhalten an früher erfolgreichen Konzepten, nach dem Motto „das haben wir schon immer so gemacht und wird auch so bleiben“.

Auch mangelnde Delegation, also fehlendes Abgeben von Aufgaben und Entscheidungskompetenzen, führt dazu, dass die Leitung eines Unternehmens nicht mehr ausgeübt werden kann, weil die vielen anfallenden Aufgaben und Entscheidungen irgendwann aus Zeitmangel nur noch unzureichend, halbherzig oder gar nicht mehr erledigt werden. Damit werden Entscheidungen langwierig, das gesamte Unternehmen wird schwerfällig und wichtige Entwicklungen für das Unternehmen nicht selten einfach verpasst.

Im Ergebnis demotiviert dies auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich selbst im täglichen Geschäft nicht mehr engagieren. Dies kann beispielsweise daran abgelesen werden, dass nur noch wenige Verbesserungsvorschläge gemacht werden. Andererseits bedarf es auch klarer Zielvorgaben, wohin sich das Unternehmen entwickeln soll. Wird die Einhaltung der Vorgaben nicht kontrolliert bzw. die Beschäftigten für deren Erreichung nicht unterstützt, kann die Leistung des Unternehmens damit deutlich schlechter werden.

## Personalwesen

- **Mangelnde Qualifikationen – Bereitschaft zur Weiterbildung nimmt ab**
- **Fehlende oder mangelhafte Personalplanung/-entwicklung**
- **Leistungsträger demotiviert**
- **Beurteilung der Führungskräfte verschlechtert sich**
- **Krankenstand steigt**
- **Bereitschaft zur Mehrarbeit sinkt**

Qualifizierte, motivierte Mitarbeiter, die den Anforderungen und ihrer Qualifikation entsprechend eingesetzt werden und sich mit dem Unternehmen/Arbeitgeber identifizieren, sind ein wichtiger Schlüssel für nachhaltigen Erfolg. Die Unternehmensführung muss darauf ausgerichtet sein, Personal bedarfsentsprechend zu beschäftigen. Traut man sich die Personalauswahl nicht selbst zu, so sollten hierfür spezialisierte Personalberatungen eingebunden werden. Bedenken Sie dabei immer, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Visitenkarte des Betriebs gegenüber den Kunden sind.

Angemessen angebrachte Kritik von Seiten der Mitarbeiter ist nicht unbequem, sondern zeigt, dass sich diese mit dem Betrieb auseinandersetzen und am Erfolg interessiert sind. Häufig sind sie mit den betrieblichen Routineabläufen besser als der Unternehmer selbst vertraut. Nutzen Sie diese Erfahrungen und Qualifikationen und nehmen Sie die Mitarbeiter „mit ins Boot“. Es ist einfacher, eine schwierige betriebliche Situation gemeinsam zu meistern. Erforderliche Zugeständnisse sind dann im Sinne des Unternehmens oft selbstverständlich.

## Organisation – Unternehmensstruktur

- **Mangelhafte Projektplanung**
- **Mängel in der Organisationsstruktur, zögerliche Entscheidungsprozesse, keine klaren Zuständigkeiten**
- **Keine Absicherung von unternehmerischen Risiken**
- **Rechtsformnachteile**

Projekte, die halbherzig geplant und durchgeführt oder gar ständig verworfen werden, binden Kapital. Es werden Ressourcen für die Planung und Durchführung eingesetzt, die sich nur dann lohnen, wenn Projekte erfolgreich und in ihren Kosten und Nutzen kontrolliert durchgeführt werden. Straffe Budgetierung und ständiger Soll/Ist-Abgleich sind ebenso einfache wie wichtige Instrumente, um Projekte erfolgreich umzusetzen oder auch rechtzeitig festzustellen, dass ein Projekt möglicherweise aufgegeben wird, da nichts damit verdient wird. Jeder Auftrag ist als Projekt zu

bewerten und sollte nach Abschluss nachkalkuliert werden, um einschätzen zu können, ob damit auch Geld erwirtschaftet worden ist.

Bei Versicherungen oder der Absicherung von betrieblichen Risiken wird oft am falschen Ende gespart. Tritt ein Schaden ein, kann unter Umständen der ganze Betrieb in Gefahr geraten. Unter Hinzuziehung eines Spezialisten ist die Investition in ein individuell zugeschnittenes Risikomanagement-Paket wichtig. Prüfen Sie aber die Versicherungsbedingungen sehr genau, damit eventuelle Schäden auch tatsächlich übernommen werden.

Bei der Wahl der Rechtsform sollten neben den Möglichkeiten der Haftungsbeschränkung auch die Folgekosten sowie steuerliche Konsequenzen bedacht werden. Die Gründung einer Kapitalgesellschaft, beispielsweise einer GmbH, verursacht neben der Erbringung des Stammkapitales auch Kosten, u. a. für die Erstellung der Verträge, Notargebühren, Eröffnungsbilanz, Einrichtung der Buchführung. Die Folgekosten für die laufende Buchführung, jährliche Bilanzerstellung und die dazugehörigen verschiedenen Steuererklärungen sind ebenfalls nicht unerheblich. Ihre IHK informiert sie zur Wahl der passenden Rechtsform.

## Beschaffung und Logistik

- **Starre Bindungen an Lieferanten**
- **Einkaufsverhalten: hohe Lagerhaltung, dadurch starke Kapitalbindung im Lager; zu teure Beschaffung der Waren oder Rohstoffe durch Bindung an Lieferanten**
- **Mängel bei Teilen von Zulieferern nehmen zu (Qualitätsproblem)**
- **Durch zunehmende Lieferzeiten drohen Auftragsverzögerungen gegenüber eigenen Kunden**
- **Zu hohe Kapazität und Kosten des eigenen Fuhrparks**

„Im Einkauf liegt das Geschäft!“ Damit ist gemeint, dass sich der Einkauf nicht nur auf möglichst billigen Warenbezug beschränken sollte, sondern auch die Pflege der Lieferantenbeziehungen und optimierte Lagerhaltung beinhaltet. Haben Sie zu viel Waren auf Lager, wird unnötig Kapital gebunden. Der Lagerumschlag sollte sich an Branchenvergleichszahlen orientieren.

Ein Unternehmen ist auch von seinen Lieferanten abhängig. Sie sollten deshalb Ihre Zulieferer sehr genau auswählen. Hierbei sind nicht nur der Preis, sondern auch Zuverlässigkeit, Termintreue oder Qualität wichtige Entscheidungskriterien. Pflegen Sie Ihre Lieferantenbeziehung regelmäßig.

## Produktion

- **Zu starre Bindung an einzelne Produkte oder Produktsegmente**
- **Technologie entweder veraltet oder noch unerprobt**
- **Mangelhafte Fertigungssteuerung, mangelnde Maschinenauslastung**
- **Zu hoher Produktionsausschuss**
- **Unwirtschaftliche Eigenfertigung anstatt Fremdbezug**
- **Aufbau von Leerkapazitäten**
- **Falsche Betriebsstätte**
- **Zu teure Maschinen**

Die Produktion sollte stets auf einem Stand sein, der die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sicherstellt. Dies gilt für die angemessene Größe der Räumlichkeiten über die technologische Leistungsfähigkeit der Maschinen, die Anzahl und Qualität der Mitarbeiter in der Produktion bis hin zum Produkt selbst.

Vor einer Erweiterung der Fertigungskapazitäten gilt es zu prüfen, ob die Maschine ausgelastet werden kann und ob entsprechend kompetente Mitarbeiter für deren Bedienung vorhanden sind. Es kann auch sinnvoll sein, mit externen Dienstleistern zusammenzuarbeiten, sofern eine gleich bleibende Qualität sichergestellt ist.

## Vertrieb – Marketing

- **Umsatz überwiegend mit Produkten, die älter als fünf Jahre sind; Umsatz ruht nur auf wenigen Produkten bzw. Dienstleistungen**
- **Umsatzanteil einiger weniger Kunden liegt über 50 Prozent; damit besteht die Gefahr der Abhängigkeit**
- **Reklamationshäufigkeit und Stornierungen von Aufträgen nehmen stark zu**
- **Vertriebsorganisation (z. B. Umsätze der Handelsvertreter oder des Außendienstes sinken)**
- **Mängel im Vertriebsweg (Bestellwege verändern sich)**
- **Kein zielgruppenorientiertes Marketing**
- **Falsche Preispolitik: Absatz nur noch bei großen Preisnachlässen**
- **Mangelhafte Kundenorientierung (schlechter Service, Zahl der Stammkunden nimmt ab)**

Die Absatzpolitik mit ihren Problemstellungen ist häufig auch eine Folge von schlechtem Management oder unzureichender Unternehmensführung. Gerade in diesem Bereich sollten Sie eigene Kompetenzen aufbauen oder mit kompetenten Spezialisten

zusammenarbeiten. Eine Krise beginnt häufig mit einem Umsatzrückgang, der auf sinkenden Absatz zurückzuführen ist. In dieser Situation kann nur im Unternehmen selbst gegengesteuert werden. In einer Krise das Marketing und den Vertrieb einzuschränken, hätte fatale Folgen auf Umsatz und Ertrag. An dieser Stelle sollte also zuletzt gespart werden. Dennoch gilt es Vertriebswege und Marketinginstrumente stets auf deren Effizienz hin zu überprüfen.

## Investitionen

- **Zu hohe Investitionen, die den Betrieb stark belasten und nicht risikoadäquat durchgeführt werden**
- **Falscher Investitionszeitpunkt**
- **Unterlassen von Investitionen**
- **Fehleinschätzung des Investitionsvolumens**

Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens hängt stark mit Investitionen in fortschrittliche Technologien und Entwicklungen zusammen. Wichtig ist der richtige und betriebsgerechte Zeitpunkt für die Investitionen, unabhängig davon, in welcher Branche das Unternehmen tätig ist. Sind Zins- und Tilgungsbelastungen zu hoch und können nicht durch Erträge erwirtschaftet werden, ist es sinnvoll, die Investition zu überprüfen. Alle Investitionsentscheidungen sollten darauf geprüft werden, ob auch günstigere Lösungen zum gleichen Ziel führen. Oder ob Unternehmensziele mit Investitionen in mehreren Stufen erreicht werden können.

## Finanzierung – Controlling

- **Unvollständige oder fehlende Finanzplanung**
- **Mangelnde Fristenkongruenz im Bereich der langfristigen Finanzierungen, z. B. langlebige Wirtschaftsgüter wie Maschinen oder Gebäude sind kurzfristig finanziert**
- **Hohe Zinsbelastung**
- **Lieferantenkredite werden gekürzt oder ganz eingestellt**
- **Warenkreditversicherer zieht sich zurück (Vertrauensproblem)**
- **Eigenkapitalquote sinkt**
- **Defizite bei Kostenrechnung und Kalkulation**
- **Keine Frühwarnsysteme vorhanden**
- **Mangelhafte Erfolgsaufschlüsselung (z. B. nach Sparten, Produkten, Kundengruppen, Filialen)**
- **Deckungsbeiträge sinken, z. B. infolge fehlender Anpassung der Kalkulation**

- **Liquidität sinkt, d. h. die Differenzsumme zwischen Zahlungseingang und -ausgang wird kleiner oder sogar negativ**
- **Hausbank kürzt Kreditlinie oder lässt Zahlungen zurückgehen**
- **Forderungsausfälle nehmen zu**
- **Abhängigkeit der Finanzierung nur von einem Finanzierungsinstrument oder nur einem Kreditinstitut**

Finanzierungsfehler sind nach wie vor zusammen mit Managementfehlern die Hauptursache für Krisen und Insolvenzen. In vielen Unternehmen fehlt ein betriebsgerechtes Controlling mit den passenden Instrumenten, die durch effizienten und zeitnahen Informationsfluss die Steuerung des Unternehmens erleichtern. Neben den Möglichkeiten der Kostenkontrolle und Preiskalkulation lassen sich beispielsweise durch den Einsatz gezielter Kennzahlen die Entwicklung und die aktuelle Situation innerhalb des Unternehmens feststellen. Dadurch kann der notwendige Handlungsbedarf rechtzeitig abgeleitet werden.



## 2.2 Externe Krisenursachen

### Marktveränderungen – Konjunktur

Ständige Beobachtung des Marktes und der Konjunkturlage sind wichtige Aufgaben von Unternehmensinhabern und Führungskräften. Denn eines ist offensichtlich: Der Grund für eine Unternehmenskrise ist zumeist der, dass die verkauften Produkte oder die angebotenen Dienstleistungen nicht ausreichend Gewinn einbringen, um die anfallenden Kosten und notwendigen Privatentnahmen zu bestreiten. Aus diesem Umstand ist ersichtlich, dass ein Konjunkturtief oder massive Marktveränderungen schließlich ein Auslöser für eine Krise sind und nicht die Ursache selbst. Vergleichen wir die Unternehmensführung mit der Führung eines Schiffes: Der Kapitän wird alle ihm zur Verfügung stehenden Möglichkeiten nutzen, um sein Schiff sicher und wohlbehalten in den Hafen zu bringen. Mit heutigen Mitteln lassen sich Stürme und Unwetter sicher voraussagen, so dass der Kapitän alles versuchen wird, diese zu umgehen.

### Steigende Energie- und Rohstoffkosten

Mit steigenden Kosten für Energie und Rohstoffe wird auch die Produktion teurer. Es ist sehr schwierig, diese steigenden Kosten rechtzeitig auf den Preis des Produkts oder der Dienstleistung umzulegen. Daher kann es bei sprunghaft steigenden Energie- und

Rohstoffpreisen schnell dazu kommen, dass die ursprüngliche Preiskalkulation nicht gehalten und auch kurzfristig nicht ausgeglichen werden kann.

### **Forderungsausfall**

Anhaltende starke finanzielle Abhängigkeit vom Zahlungsverhalten der Kunden oder von einem Großkunden allein stellen ein großes Risiko dar. Fällt hier eine Zahlung komplett aus, so ist ein Dominoeffekt zu befürchten.

### **Steigende Steuer- und Abgabenbelastung**

Werden die Steuern erhöht, hat dies unmittelbar Auswirkungen auf die unternehmerische Kostenkalkulation. So hat sich gezeigt, dass die Erhöhung der Mehrwertsteuer von 16 auf 19 Prozent nicht vollständig an die Endverbraucher weitergegeben werden konnte und teilweise von den Unternehmen getragen werden musste. Eine ständige Anpassung der Kalkulationsgrundlagen ist daher unerlässlich.



### 3. Analyse der Krise

Bis hierher haben Sie den Verlauf von Krisen und deren Ursachen kennengelernt. Nun wenden wir uns der Frage zu, wie ein Unternehmen Krisen erkennen und in einer Selbstdiagnose analysieren kann.

Welche genauen Probleme es im konkreten Fall gibt, muss Gegenstand einer offenen und schonungslosen Analyse der Krise sein. Eigene Fehler einzugestehen, erfordert oftmals persönlichen Mut, ist aber die notwendige Voraussetzung für eine Kurskorrektur.

Eine permanente Überwachung der laufenden Unternehmenszahlen und deren regelmäßige Analyse sind zur Früherkennung wichtig. Insbesondere ist bei dem Verdacht auf eine beginnende Krisensituation notwendig, dass die Schwachpunkte und Fehlerquellen möglichst schnell ermittelt und verändert werden.

#### Das betriebliche Frühwarnsystem

Für die in Kapitel 2 aufgeführten Krisenursachen sollten Sie sich typische und geeignete Indikatoren bzw. Kennzahlen überlegen und diese monatlich erheben. Oftmals genügt schon eine Excel-Tabelle, in der die potenziellen Risikobereiche und deren Indikatoren zusammengestellt werden. In dieser Tabelle können Sie Farbcodes hinterlegen:

Rot = steht für kritisch,  
Gelb = Handlungsbedarf  
Grün = kein Handlungsbedarf.

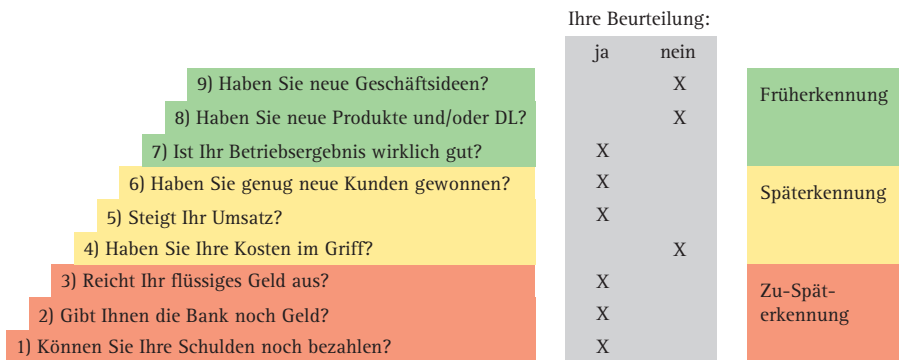
Beispiel:

Vertriebskennzahlen	Soll	Ist	Handlungsbedarf
Umsatzabhängigkeit Kunde A	20%	60%	Neukunden gewinnen
Umsatz je Handelsvertreter	10 verkaufte Maschinen pro Quartal	5 Maschinen verkauft	Gespräch mit Handelsvertretern
Vertrieb Online	10 Bestellungen pro Monat	10 Bestellungen	Kein Handlungsbedarf

Ein Instrument zur Analyse von Krisen ist die so genannte **Früherkennungstreppe**, mit der Sie in der Lage sind, stets eine schnelle Selbstdiagnose Ihres Unternehmens zu erstellen. Die Früherkennungstreppe dient zur Standortbestimmung und zeigt Ihnen, wo Handlungsbedarf besteht. Sie erkennen in der folgenden Grafik, dass bei dieser Treppe die Phasen Früherkennung, Späterkennung sowie Zu-Späterkennung unterschieden werden.

Analog der Ampelfarben ist die **Früherkennungsphase** mit der Farbe grün verbunden, das heißt, Sie haben noch genügend Zeit und Handlungsspielräume. In der Phase der **Späterkennung** steht die Ampel auf gelb, hier müssen Sie rasch handeln und Fehlentwicklungen korrigieren, um nicht in die Krise zu geraten. Fällt Ihre Bewertung im Bereich der **Zu-Späterkennung** negativ aus, steht die Ampel auf rot und es kann im schlimmsten Fall zu spät sein. Wenn Sie eine solche Selbstdiagnose durchführen, ist es wichtig, dass Sie ehrlich mit sich selbst und selbstkritisch sind.

Die folgende Grafik zeigt beispielhaft die Bewertung eines Unternehmens auf: Dieser Betrieb hat Probleme in der Kostenkalkulation und zeigt Schwächen im Innovationsprozess. Er befindet sich allerdings, da alle Fragen im kritischen „roten“ Bereich (Zu-Späterkennung) mit ja beantwortet wurden, in keiner akuten Krise und hat zunächst ausreichend Handlungsspielraum, um an den identifizierten Schwachstellen zu arbeiten.



(Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie)



## 4. Aufbau eines Risikomanagementsystems

Im vorherigen Kapitel haben wir Ihnen gezeigt, wie Sie mittels einer Excel-Tabelle bzw. der Früherkennungstreppe mit entsprechenden Farbcodes schnell erkennen können, wo Handlungsbedarf besteht. Nun wollen wir aufzeigen, woher Sie die Informationen für ihr Risikomanagementsystem bekommen.

### Buchhaltung/Betriebswirtschaftliche Auswertung/Bonitätsanalyse

Für den Risikobereich Finanzen/Controlling werden die meisten Kennzahlen in der Buchhaltung erhoben. Zusammengefasst finden sich viele Zahlen in der betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA), der Summen- und Saldenliste oder dem Jahresabschluss bzw. der Bilanz. Eine gezielte Auswertung eröffnet große Chancen, rechtzeitig Handlungsbedarf zu erkennen.

In diesem Zusammenhang ist auch die kostenlose Bonitätsanalyse der Deutschen Bundesbank interessant. Auf Basis der Jahresabschlüsse werden die wesentlichen Kennzahlen wie Rentabilität, Innenfinanzierungskraft, Liquidität und Kapitalstruktur sowie Zahlen aus der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung analysiert. Die Ergebnisse werden mit der jeweiligen Branche verglichen. Die Unternehmen erhalten als Ergebnis den Report sowie die Bewertung in einer Skala von eins bis sieben. Das Testat „notenbankfähig“ erhalten dabei nur Unternehmen mit einer Rangstufe von eins bis drei. Dieses Angebot ermöglicht Unternehmen, sich ein Bild über ihre Stellung im Wettbewerb zu machen und Vergleichswerte zu bekommen. Außerdem werden individuelle Stärken und Schwächen sichtbar. Interessierte Unternehmen erhalten weitere Infos bei:

Hauptverwaltung Stuttgart der Deutschen Bundesbank,  
[www.bundesbank.de/download/gm/gm\\_bonitaetsanalyse.pdf](http://www.bundesbank.de/download/gm/gm_bonitaetsanalyse.pdf) (Tel.: 0711 944-0).

### Rating durch die Hausbank

Jedes Unternehmen wird von seiner Hausbank einem Rating unterzogen. Darin misst die Bank anhand verschiedener Informationen die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens. In diesem Rating sind daher viele Anhaltspunkte zu finden, die wichtige Informationen liefern. Daher sollten Unternehmen bei der Hausbank nach dem Ratingbericht fragen und diesen auch mit der Bank diskutieren.

Die Bonitätsprüfung (Rating) erfolgt zumeist im Rahmen eines bankinternen Verfahrens. Eine hinreichende Bonität ist Voraussetzung für die Kreditvergabe an einen gewerblichen Kunden. Das bankinterne Rating ist nicht neu, die Kreditinstitute bewer-

ten schon seit Jahren ihre Firmenkunden, um durch diese Früherkennungssysteme Ausfallrisiken zu reduzieren. Dabei werden insbesondere folgende Punkte geprüft:

1. **Management**
  - Qualität der Geschäftsführung/des Managements
  - Qualität des Rechnungswesens/Controllings
2. **Markt/Branche**
  - Branchen-/Marktentwicklung; Konkurrenzsituation
  - Abnehmer-/Lieferantenstreue
  - Export-/Importrisiken
  - Produkte/Sortiment
3. **Kundenbeziehung**
  - Kontoführung
  - Kundentransparenz/Informationsverhalten
4. **Wirtschaftliche Verhältnisse**
  - Beurteilung des Jahresabschlusses
  - Gesamte Vermögensverhältnisse
5. **Weitere Unternehmensentwicklung**
  - Unternehmensentwicklung seit dem letzten Jahresabschluss
  - Unternehmensplanung
  - Ertragsplanung und künftige Kapitaldienstfähigkeit
  - Besondere Unternehmensrisiken

Da das Rating auch eine zukunftsorientierte Betrachtung des Unternehmens erfordert, hat der Unternehmer die Möglichkeit, über die Darstellung der wesentlichen strategischen und operativen Erfolgsfaktoren, aber auch der bestehenden Schwächen, sein Unternehmen bei den Kreditinstituten sachgerecht zu präsentieren. Auf diese Weise können sich die Banken ein reales Bild von den betrieblichen Faktoren machen.

## Externes Rating

Bis vor wenigen Jahren erfolgte die Prüfung der Kreditwürdigkeit mittelständischer Unternehmen in Deutschland in der Regel durch die Kreditinstitute. Zwischenzeitlich wird durch spezielle Ratingagenturen auch ein externes Rating angeboten. Dabei wird zumeist wie folgt vorgegangen:

1. Übergabe der letzten drei Jahresabschlüsse/Bilanzen; daraus wird ein Ratingspiegel erstellt.
2. Anschließend wird ein Ratinggespräch zu Themen wie Management, Markt, Branche, Kundenbeziehung, wirtschaftliche Verhältnisse und weiteren Aspekten der Unternehmensentwicklung geführt.
3. Nach detaillierter Auswertung der „Hard- und Softfacts“ erfolgt ein weiteres Gespräch mit dem Unternehmer, in welchem das Rating-Ergebnis besprochen, Maßnahmen diskutiert und Strategien mit dem Unternehmer gemeinsam festgelegt werden. Ebenfalls wird diskutiert, wie das Rating mittelfristig verbessert werden kann, und auf welche Kriterien die Bank bei Finanzierungen besonderen Wert legt.

Das externe Rating dient nicht nur dem gegenwärtigen Ratingstatus, sondern auch der Festlegung einer mittelfristigen Unternehmensstrategie. Ein externes Rating hat darüber hinaus auch eine Maßstabfunktion für das interne Rating der Kreditinstitute. Die Kosten eines externen Ratings können sich auf mehrere Tausend Euro belaufen.

## Branchenrating/Branchenbriefe

Für viele Branchen gibt es sog. Branchenkennzahlen, die auf Basis typischer Kennzahlen ausgewertet und zusammengestellt werden. Solche Branchenvergleiche gibt es häufig von Bankenverbänden. Sie können diese also über Ihre Hausbank bekommen. Ein Beispiel hierfür sind die Branchenbriefe der Volks- und Raiffeisenbanken. Viele Fachverbände veröffentlichen ebenfalls regelmäßig Studien, die teilweise auch für Nicht-Mitglieder über das Internet zugänglich sind.

Darüber hinaus gibt es spezialisierte Anbieter wie z. B. der Brancheninformationsdienst FERI. Hier sind viele Industrie- und Handelskammern Partner und stellen entsprechende Informationen zur Verfügung. Speziell für den Handel sind auch die Zahlen der GfK Gesellschaft für Konsumforschung interessant und ebenfalls über die Industrie- und Handelskammern erhältlich.

## Messen

Wertvolle Information über Wettbewerber und neue Branchentrends lassen sich auf Messen finden. Daher sind Messebesuche interessante Informationsquellen, allerdings nur unter der Voraussetzung, dass die Informationen systematisch ausgewertet werden. Notwendig ist eine fundierte Messevor- und -nachbereitung. Die Wettbewerbsbeobachtung ist ebenso wichtig wie die erfolgreiche Präsentation des eigenen Unternehmens und seiner Produkte/Dienstleistungen.

## Mitarbeitergespräche und Teambesprechungen

Regelmäßige Teambesprechungen oder auch Gespräche mit Mitarbeitern bzw. Führungskräften liefern wichtige Informationen für die Führung des Unternehmens. Die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Wissen werden häufig unterschätzt. Durch einen regelmäßigen Austausch außerhalb der Hektik des Alltags können viele wichtige Informationen zusammengetragen werden.

Als Basis von Teambesprechungen können Berichte der verschiedenen Fachabteilungen z. B. des Außendienstes, des Beschwerdemanagements, Qualitätsmanagements oder der Personalabteilung dienen. Damit schafft man Transparenz und eine Diskussionsgrundlage, um Veränderungen der Kennzahlen erklären und gegebenenfalls gegensteuern zu können. In diesem Zusammenhang kann auch ein gut funktionierendes Vorschlagswesen wichtige Informationen für Verbesserungen geben.



## 5. Partner und Fördermöglichkeiten zur Unternehmenssicherung

Jedes Unternehmen kann natürlich selbst sein eigenes Risikomanagement entwickeln. Aber es gibt eine Reihe von Partnern, die dabei unterstützen können. Dies sind beispielsweise Steuerberater und Unternehmensberater. Für die Einbindung von professionellem Know-how gibt es auf Bundes- und Landesebene Zuschüsse.

### Erste Anlaufstelle: IHK

Die Industrie- und Handelskammern bieten neutrale und praxisnahe Erstberatungen an. Die Mitarbeiter der IHK stehen für rechtliche und betriebswirtschaftliche Fragen zur Verfügung. Außerdem berät die IHK über Förderprogramme, alternative Finanzierungsmöglichkeiten und Beratungskostenzuschüsse. Über Partnernetzwerke der IHKs erhalten Sie Kontakt zu weiteren Experten, bspw. zu Förderinstituten oder dem RKW Baden-Württemberg. In den meisten IHKs gibt es regelmäßige Finanzierungssprechtag mit der L-Bank und der Bürgschaftsbank, teilweise auch mit der KfW Mittelstandsbank, und weiteren Beratungseinrichtungen (bspw. RKW Baden-Württemberg).

### Gründercoaching Deutschland

Das Gründercoaching Deutschland kann bis zu fünf Jahre nach Unternehmensgründung in Anspruch genommen werden. Die KfW Mittelstandsbank unterstützt Coachingmaßnahmen zu allen wirtschaftlichen, finanziellen und organisatorischen Fragen mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Hierzu gehören auch Maßnahmen zum Aufbau eines Risikomanagementsystems. Der Zuschuss beträgt 50 Prozent des maximal förderfähigen Tageshonorars von 800 Euro. Das Netto-Beraterhonorar darf die Bemessungsgrenze von 6.000 Euro nicht überschreiten. Das Coaching kann sich über einen Zeitraum von bis zu zwölf Monaten erstrecken. Interessierte Unternehmen mit Coaching- und Beratungsbedarf wenden sich zur Beantragung des Gründercoaching Deutschland an den zuständigen Regionalpartner vor Ort; in Baden-Württemberg sind dies die Industrie- und Handelskammern bzw. die Handwerkskammern. Ausführliche Informationen gibt es bei Ihrer IHK oder im Internet ([www.gruender-coaching-deutschland.de](http://www.gruender-coaching-deutschland.de)).

### Beratungsförderung des Bundes

Neben dem Gründercoaching Deutschland gibt es auf Bundesebene weitere Zuschüsse für Unternehmensberatungen. Dies gilt sowohl für allgemeine Beratungen

rund um Fragen der Unternehmensführung als auch für spezielle Beratungen. Der Zuschuss beträgt 50 Prozent der Beratungskosten, maximal 1.500 Euro je Beratung. Weitere Informationen sind im Internet unter [www.bafa.de](http://www.bafa.de) (Rubrik Wirtschaftsförderung) oder bei Ihrer IHK erhältlich.

## **KfW-Runder Tisch und Turn Around Beratung**

Kleine und mittlere Unternehmen, die in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten sind, haben häufig nicht die Möglichkeit, ein Krisenteam zusammenzustellen. Der Runde Tisch der KfW, der von allen baden-württembergischen IHKs angeboten wird, bietet hier fundierte Unterstützung. Dieses Kriseninstrument bietet eine wirksame Hilfe zur Stabilisierung von Unternehmen und Sicherung der Arbeitsplätze. Die Unternehmen können einen akkreditierten Berater aus der KfW-Beraterbörse wählen und dessen Know-how bis zu zehn Tage ohne Honorarkosten nutzen. Der Berater ermittelt die betriebliche Situation und erarbeitet eine Ist-Aufnahme und Schwachstellenanalyse für die anschließenden Gespräche mit der Hausbank und sonstigen wichtigen Gläubigern. Ziel des Runden Tisches ist die Entwicklung eines tragfähigen Konzepts, über das alle Beteiligten informiert sind und das zur Stabilisierung der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens führt. Ihre IHK informiert Sie über die Vorgehensweise und weitere Einzelheiten bezüglich des KfW-Runden Tisches.

Eine weitere Möglichkeit für Unternehmen in wirtschaftlichen Schwierigkeiten ist eine geförderte Turn Around Beratung. Eine Turn Around Beratung bietet sich auch ergänzend im Anschluss an eine Betreuung durch den Runden Tisch an. Voraussetzung ist eine von einem unabhängigen und fachlich kompetenten Berater erstellte Schwachstellenanalyse, die zum Zeitpunkt der Antragstellung nicht älter als acht Wochen sein darf. Als Basis kann hierfür – wenn vorhanden – auch das Ergebnis des Runden Tisches dienen. Die Turn Around Beratung wird aus ESF-Mitteln bezuschusst. Das maximal förderfähige Tageshonorar beträgt 800 Euro. Ein Tagewerk umfasst 8 Stunden pro Tag. Das insgesamt zu vereinbarende Netto-Beraterhonorar darf die Bemessungsgrundlage von maximal 8.000 Euro nicht überschreiten. Gewährt wird ein Zuschuss von 50 Prozent des Netto-Beraterhonorars. Anträge für die Turn Around Beratung sind über die IHK als Regionalpartner der KfW zu stellen.

## **Sonderprogramm Krisenberatung**

Das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg bietet mit dem „Sonderprogramm Krisenberatung“ Unterstützung in Notsituationen. Die Unternehmen haben durch dieses Programm die Möglichkeit, kostengünstig einen Berater mit der Durchführung eines bis zu viertägigen Unternehmens-Checks zu beauftragen. Pro Beratungstag wird

ein Zuschuss von 400 Euro gewährt. Das Ergebnis der Beratung kann als Schwachstellenanalyse, die der Turn Around Beratung vorgeschaltet sein muss, dienen. Das Sonderprogramm Krisenberatung ist befristet für das Jahr 2009.

## Weitere Programme zur Beratungsförderung

Kleine und mittlere Unternehmen können über das Coaching-Programm des Landes Baden-Württemberg Zuschüsse für Coachingmaßnahmen durch einen externen Experten erhalten. Gefördert wird Coaching im Zusammenhang mit einem Innovationsvorhaben, der Reduzierung des Energieverbrauchs, der Standortentwicklung, dem demografischen Wandel oder der Unternehmensübergabe. Der Zuschuss beträgt 50 Prozent der Ausgaben für das Coaching, wobei maximal Ausgaben in Höhe von 800 Euro pro Coachingtag anerkannt werden. Je Themenbereich werden bis zu 15 Beratungstage gefördert.

Über das RKW Baden-Württemberg oder Fachverbände wie den Hotel- und Gaststättenverband oder den Einzelhandelsverband werden ebenfalls Beratungszuschüsse des Landes Baden-Württemberg koordiniert. Die meisten IHKs bieten Sprechtag mit dem RKW an. In diesen kostenlosen Erstgesprächen wird die Situation im Betrieb besprochen und mögliche Handlungsfelder identifiziert. Im Bedarfsfall sind vertiefende Beratungen möglich, für die es Zuschüsse gibt. Weitere Informationen hierzu erhalten Sie von Ihrer IHK.



## 6. Absicherung gegen Unternehmenskrisen

Haben Sie ein Risikomanagementsystem aufgebaut und nutzen dieses für die Führung des Unternehmens, so haben Sie Ihren Betrieb bereits deutlich krisenfester gemacht. Dennoch können Krisensituationen entstehen, die nicht absehbar waren. Beispielsweise können Sie persönlich als Unternehmensinhaber gesundheitliche Schicksalsschläge treffen oder das Unternehmen ist aufgrund eines Brandes bzw. eines schweren Arbeitsunfalls vorübergehend nicht produktionsfähig. Auch für diese Fälle sollten Sie Vorkehrungen treffen. Einige Instrumente stellen wir Ihnen im Folgenden vor.

### Persönliche Absicherung

Selbständige, die ihren Beruf nicht mehr ausüben können, riskieren ihre persönliche Existenz und die ihrer Familie. Eine Erwerbs- oder Berufsunfähigkeitsversicherung ist daher sehr wichtig. Hier gibt es verschiedene Möglichkeiten. Entweder als Zusatz zu einer Kapital-, Risikolebens- oder Rentenversicherung. Es gibt aber auch separate Vertragsangebote der Versicherungsgesellschaften. Außerdem sollte geprüft werden, ob eine private Unfallversicherung sinnvoll ist. Im Unterschied zur gesetzlichen Unfallversicherung gilt diese im Beruf und in der Freizeit und deckt daher nicht nur Unfälle im Betrieb ab.

Generell gilt, dass man als Unternehmer viele Wahlmöglichkeiten hat. Eine Vielzahl von Versicherungsunternehmen bieten Versicherungen rund um das Thema persönliche Absicherung an. Hier lohnt es sich, den Leistungskatalog zu vergleichen. Vom Informationszentrum der deutschen Versicherer ([www.klipp-und-klar.de](http://www.klipp-und-klar.de)) oder über die IHK erhalten Sie weitere Informationen.

### Notfallplanung

In der Mehrzahl der Unternehmen hängt vieles vom Inhaber ab. Stößt ihm etwas zu, kann das Unternehmen schnell handlungsunfähig sein. Daher sollten Sie eine Notfallplanung entwickeln. Experten sprechen hier vom Notfalkoffer. Dieser sollte folgende Dokumente enthalten:

- Passwörter für wichtige Datenbanken und Bankdaten (PINs und TANs)
- Versicherungsverträge (Private Versicherungen und Unternehmensversicherungen)
- Vollmachten (Bankvollmachten, Postvollmacht, Patientenverfügung)
- Verträge (Kredit- und Gesellschaftsverträge, Grundbuchauszüge)

- Strategische Informationen (Verträge mit Kunden, Patente, Schutzrechte, Rezepturen)
- Testament

## Betriebliche Versicherungen

Im unternehmerischen Alltag gibt es verschiedene Risiken. Manches Unternehmen ist schon an hohen Haftungsansprüchen Dritter, Ausfall wichtiger Maschinen, schadensbedingten Produktionsstillständen, Brand oder anderen Schadensfällen gescheitert. Es sollten allerdings nur Risiken versichert werden, die auch tatsächlich die Existenz eines Unternehmens bedrohen können. An dieser Stelle möchten wir Ihnen einen ersten Überblick über betriebliche Versicherungen geben:

Die wichtigsten Sachversicherungen sind:

- Feuerversicherung (für Feuerschäden und Schäden aus den Lösch- und Aufräumarbeiten)
- Leitungswasserversicherung (für Schäden nach einem Rohrbruch)
- Betriebsunterbrechungsversicherung (für Schäden durch Produktionsstillstand)
- Betriebliche Haftpflichtversicherung
- Firmenrechtsschutzversicherung
- Einbruchdiebstahlversicherung
- Kreditversicherung (für Schäden aus Forderungsverlusten)

Dies sind nur einige Beispiele; je nach Unternehmen oder Branche kann es sinnvoll sein, bestimmte weitere Risiken abzusichern. Da nicht jede Versicherung sinnvoll ist und es auch häufig auf Detailformulierungen in den Vertragsbestimmungen des Versicherers ankommt, ob ein Schaden abgedeckt ist oder nicht, empfiehlt es sich in jedem Fall neutrale Informationen beim Informationszentrum der deutschen Versicherer ([www.klipp-und-klar.de](http://www.klipp-und-klar.de)) oder einem spezialisierten Versicherungsberater einzuholen.



## 7. Maßnahmen zur Krisenüberwindung und Stabilisierung des Unternehmens

Trotz aller Anstrengungen kann eine Unternehmenskrise manchmal schneller entstehen als gedacht. Dann ist es wichtig, schnell zu reagieren und Lösungen zu finden. Welche Maßnahmen hierfür wichtig sind, wollen wir nun aufzeigen. Um Lösungsansätze zu finden und umzusetzen ist es notwendig, die Problematik zu benennen sowie die Auslöser der Krise und den Ist-Stand genau zu definieren. Es erfordert Mut, Fehler einzugestehen und schonungslos zu analysieren. Ein aktueller und umfassender Überblick über die wirtschaftliche Gesamtlage Ihres Unternehmens ist unbedingt erforderlich. Danach können Sie die Maßnahmen zur Sicherung der wirtschaftlichen Tragfähigkeit Ihres Unternehmens einleiten.

Die Liquidität Ihres Unternehmens ist so schnell wie möglich zu verbessern und zu sichern. Auch Ihre Privatentnahmen sollten überprüft werden. Diese müssen der Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens angepasst und möglicherweise auf die Absicherung der absolut notwendigen privaten Lebenshaltungskosten beschränkt werden. Sehr wichtig ist jedoch, dass Ihr privater Krankenversicherungsschutz für Sie (und ggf. Ihre Familie) erhalten bleibt. Wir empfehlen im Falle einer Unternehmenskrise folgendes Handlungsprogramm:

1. Binden Sie Ihre Führungsmannschaft ein und bilden Sie ein Krisenteam.
2. Das Krisenteam analysiert die Situation, prüft Planungen und bereitet Gegenmaßnahmen vor.
3. Hinterfragen Sie Ihre komplette Planung. Prüfen Sie die Gewinn- und Verlustrechnung sowie die Liquiditätsplanung für das aktuelle Jahr und die Folgejahre. Auch die Auswirkungen auf die Kapitalstruktur sowie die Verschuldungsquote gehören auf den Prüfstand.
4. Entwickeln Sie, falls notwendig mit externen Experten, verschiedene Szenarien auf und prüfen Sie diese bezüglich deren Auswirkungen. Erstellen Sie Fortführungskonzepte und leiten Sie Maßnahmen zum Turn-Around ein.
5. Beziehen Sie Ihre Bank und Warenkreditversicherer, Sozialversicherungspartner und weitere Gläubiger mit ein. Vereinbaren Sie Stillhalteabkommen und nutzen Sie alternative Finanzierungsinstrumente zur Überbrückung der Liquiditätskrise.

Unterschieden wird zwischen kurzfristigen und mittel- und langfristigen Maßnahmen zur Unternehmenssicherung. Erstellen Sie hierzu Ihren Prioritäten- und Zeitplan.



## 7.1 Kurzfristige Maßnahmen

### Ausstehende Forderungen eintreiben

Außenstände können zu einem Liquiditätsengpass führen. Möglicherweise sind Sie aus Sorge, einen guten Kunden zu verlieren, sehr zurückhaltend und schieben die Aufforderung zum Rechnungsausgleich unangemessen lange vor sich her. Nur ein zahlender Kunde ist ein guter Kunde. Führen Sie ein funktionierendes Mahnwesen ein und treiben Sie ausstehende Forderungen selbst ein oder beauftragen Sie ein Inkasso-Unternehmen damit. Es sollte auch geprüft werden, ob eine sinnvolle Möglichkeit besteht, Forderungen an eine Factoring-Gesellschaft zu verkaufen (vergleiche Seite 38). Beim Bundesverband Deutscher Inkasso-Unternehmen e.V. ([www.bdiu.de](http://www.bdiu.de)) und beim Deutschen Factoring-Verband e.V. ([www.factoring.de](http://www.factoring.de)) erhalten Sie Informationen über seriöse Anbieter. Sie sollten darüber hinaus überlegen, ob Sie Ihr Geschäftsmodell ändern können, und bei Ihren Kunden je nach Projektfortschritt Abschlagszahlungen durchsetzen können.

### Vereinbarungen mit Lieferanten

Besprechen Sie die Situation offen mit Ihren Lieferanten und verhandeln Sie über Zahlungsvereinbarungen oder Stillhalteabkommen.

### Lagerbestand reduzieren/Liquiditätsreserven heben

Überprüfen Sie sofort Ihre Lagerbestände. Durch schnellen Abverkauf eines großen Lagerbestandes kann die Kapitalbindung reduziert werden. Dies kann auch für nicht ausgelastete Maschinen gelten, sofern diese nicht unbedingt zur Aufrechterhaltung des Betriebs notwendig sind.

### Offenes Gespräch mit der Hausbank

Für Unternehmer ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und ein regelmäßiger Kontakt mit der Hausbank unerlässlich. Informieren Sie Ihre Bank über die Gefahr einer Krise oder – wenn diese bereits eingetreten ist – über die gegenwärtige Situation. Sprechen Sie offen über die Ursachen und unterbreiten Sie der Bank Ihre Lösungsvorschläge. Hierzu empfiehlt sich die Erstellung einer Rentabilitätsvorschau mit einem Fortführungskonzept (ggf. mit Hilfe eines Steuer- und/oder Unternehmensberaters). Signalisieren Sie der Bank, dass Sie bereits eine Planung haben, d. h. wie sich die Umsetzung Ihrer geplanten Maßnahmen zur Krisenbewältigung auf Ihre Ertragslage auswirken soll.

**Tipp: Krisenkommunikation mit der Bank**

Ist Ihr Unternehmen in einer Krisensituation wechseln häufig die Ansprechpartner. Nicht mehr Ihr Kundenberater ist entscheidend, sondern die so genannte Intensivbetreuung, die sich um ausfallgefährdete Kredite kümmert. Diese stellt meist andere Fragen, auf die Sie eine Antwort brauchen. Um unnötige Zeitverluste zu vermeiden, fragen Sie die Bank, welche Unterlagen benötigt werden, um eine Entscheidung zu treffen. Das Bankgespräch ist Chefsache, dies können Sie nicht delegieren. Falls Sie mehrere Banken haben, achten Sie unbedingt darauf, alle gleich zu behandeln. Versorgen Sie alle mit gleichen Informationen.

Auch die Kommunikation mit den Kreditversicherern Ihrer Lieferanten ist in einer Liquiditätskrise entscheidend. Werden Kreditversicherer nicht rechtzeitig eingebunden, werden diese nervös und reduzieren gegebenenfalls ihre eigenen Risiken. Folgen können sein, dass Ihr Zulieferer Vorkasse verlangt oder Sie überhaupt nicht mehr beliefert.

## Liquiditätsverbesserung durch Umfinanzierung und Förderprogramme

Erörtern Sie mit Ihrer Bank die Möglichkeiten zur Restrukturierung Ihrer Verbindlichkeiten, z. B. durch Umfinanzierung eines teuren Kontokorrentkredits. Für bestehende Darlehen kann über Tilgungstreckungen oder Zinsreduzierungen verhandelt werden.

Von der KfW Mittelstandsbank und der L-Bank gibt es spezielle Förderprogramme, bspw. das KfW-Sonderprogramm, das Liquiditätshilfeprogramm oder L-Mittelstand. Ein wichtiger Partner für Risikoübernahmen und Ausfallbürgschaften ist die Bürgschaftsbank Baden-Württemberg. Ihre IHK informiert Sie gerne über die jeweiligen Förderprogramme.

## Arbeitsrechtliche und -organisatorische Maßnahmen

Die Personalkosten zu reduzieren, kann ein wichtiges Instrument sein. Häufig haben Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Zeitkonten, die abgebaut werden können. Binden Sie dabei – sofern vorhanden – den Betriebsrat mit ein und streben Sie einver-

nehmliche Lösungen an. Auch die Anordnung von Urlaub kann ein Mittel sein, um Auftragsschwankungen abzufedern. Darüber hinaus stehen im gegenseitigen Einvernehmen Gehaltsreduzierungen und der Widerruf freiwilliger Leistungen als Instrumente zur Verfügung. Die Streichung von Erfolgsprämien oder leistungsbezogene Vergütungen können ebenfalls zu einer finanziellen Entspannung beitragen. Die Steuerung von befristeten Arbeitsverhältnissen und Leiharbeit sind weitere wichtige Maßnahmen. Nicht ausgelastete Arbeitsplätze könnten durch freie Mitarbeiter oder Personalleasing ersetzt werden. Sind die innerbetrieblichen Möglichkeiten erschöpft, kann auch Kurzarbeit nötig werden. Damit vermeiden Sie Entlassungen. Kurzarbeit ist bei der Agentur für Arbeit zu beantragen.

#### **Tipp: Kurzarbeit kompakt**

Kurzarbeit und Qualifizierung sind für den Arbeitgeber auch finanziell die beste Alternative zur Entlassung. Kurzarbeitergeld können Unternehmen jeder Größe und jeder Branche beantragen. Das Kurzarbeitergeld kann beantragt werden, wenn der Arbeitsausfall auf wirtschaftliche Gründe oder auf ein unabwendbares Ereignis zurückzuführen ist. Alle anderen Mittel zur Vermeidung des Arbeitsausfalls wie z. B. der Abbau von Arbeitszeitguthaben oder Urlaub aus dem Vorjahr müssen bereits ausgeschöpft sein. Das Kurzarbeitergeld kann für maximal 24 Monate (dies gilt für Arbeitnehmer deren Anspruch auf Kurzarbeitergeld bis zum 31. Dezember 2009 entsteht) beantragt werden. Die Antragsformulare sind unter [www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de) abrufbar.

Wird die Arbeitszeit der Beschäftigten gesenkt, zahlt das Unternehmen nur noch den Lohn für die tatsächlich geleistete Arbeit. Die Mitarbeiter erhalten Kurzarbeitergeld als Ersatz für das entfallene Einkommen in Höhe von 60 Prozent des entgangenen Nettolohns. Arbeitnehmer mit Kind erhalten 67 Prozent. Die Agenturen für Arbeit erstatten außerdem die Hälfte der Beiträge zur Sozialversicherung, die auf die Kurzarbeit entfallen. Ab dem 7. Monat der Kurzarbeit werden die Sozialversicherungsbeiträge vollständig von der Bundesagentur für Arbeit übernommen. Wer seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter während der Kurzarbeit weiterbildet, kann die Sozialversicherungsbeiträge ebenfalls vollständig von der Agentur ersetzt bekommen. Die örtlichen Agenturen für Arbeit beraten Betriebe mit ihrem Arbeitgeber-Service.



## 7.2 Mittel- und langfristige Maßnahmen

### Leistungsangebot aktualisieren

Ihre Geschäftsidee/Ihre Produkte/Ihre Dienstleistung sind kundenorientiert und Interesse weckend darzustellen. Wer auffallen will, muss sich aus der Masse hervorheben. Der Kundennutzen ist herauszustellen und deutlich zu beschreiben. Berücksichtigen Sie die aktuellen Marktgegebenheiten und -veränderungen.

### Betriebliche Kosten reduzieren

Die Betriebskosten sollten regelmäßig überprüft werden. Wechsel von Sachversicherungen (eventueller Bonus durch mehrere Verträge beachten), Kundenkarte bei einer Tankstelle, Vertragsänderungen der Kommunikationsmittel, Ersparnis bei den Energiekosten und Änderung der Leasingverträge sind nur einige Möglichkeiten, die Kosten zu reduzieren. Entzerren Sie die Fälligkeiten der Verbindlichkeiten, z. B. durch unterschiedliche Abbuchungstermine.

Kündigen Sie – wenn möglich – Verträge und gestalten Sie diese nach Ihren Bedürfnissen neu. Bei Änderungen von Versicherungsverträgen ist unbedingt auf Art und Höhe des Versicherungsschutzes zu achten.

Auch im Vertrieb lassen sich Kosten sparen. Kooperationen mit anderen Firmen, die Einbindung von erfolgsabhängig bezahlten Vertriebsorganisationen oder Handelsvertretern sind entsprechende Möglichkeiten.

### Rentabilitätsvorschau erstellen

Oftmals fehlt der Überblick zur Umsatz-Kosten-Ergebnis-Situation. Planen Sie für die beiden nächsten Geschäftsjahre Ihre Umsatzgrößen und die voraussichtlichen Betriebskosten. Durch den Aufbau eines monatlichen Controllings (Vergleich der Soll/Ist-Zahlen) können Sie bei Abweichungen schneller reagieren und dementsprechende Maßnahmen einleiten.

### Ausarbeitung eines Marketingplans

Marketingmaßnahmen müssen gut durchdacht und vor allem der Zielgruppe entsprechend ausgerichtet sein. Und auch hier gilt: „Wer auffallen will, muss sich aus der Masse hervorheben.“ Erarbeiten Sie eine Werbestrategie und setzen Sie dafür ein

Budget fest. Prüfen Sie, ob Ihre Website im Internet gut auffindbar ist. Entwickeln Sie ein zielgerichtetes, langfristig angelegtes Marketingkonzept.

## **Netzwerke: Aufbau und Mitgliedschaften**

Nicht nur Fachverbände und Institutionen liefern Informationen und wichtige Kontakte. Recherchieren Sie, welche Verbände oder Netzwerke Ihrem unternehmerischen Erfolg dienlich sein können. Fragen Sie Ihre IHK nach Kontaktdaten und beteiligen Sie sich beispielsweise bei IHK-Arbeitskreisen. In vielen Regionen haben sich Unternehmer zu Interessensgemeinschaften und Netzwerken zusammengeschlossen. Diese können branchenspezifisch sein, aber auch als Kooperation für branchenübergreifende Kontakte dienen. Bauen Sie sich ein eigenes Netzwerk in Ihrem Geschäftsumfeld auf. Auch Seminare, Kongresse und Messen sind eine günstige Plattform zur Herstellung von Kontakten.

## **Weiterbildung**

Der schnelle und ständige Wandel auf den Märkten und in der Technik erfordert neues Wissen und neue Fertigkeiten. Sie sollten lebenslanges Lernen zum Prinzip für sich selbst und für Ihre Mitarbeiter machen. Lernen dient dabei nicht allein der Leistungssteigerung. Es führt auch zu mehr Kompetenz und Verantwortung und erhöht so die Eigenmotivation Ihrer Mitarbeiter. Zum Aufbau und zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit ist es daher für Sie unverzichtbar, zukünftige Anforderungen für die Beschäftigten zu analysieren und Entwicklungsmaßnahmen anzubieten.

## **Qualitätsmanagement**

Mit dem Qualitätsmanagement schaffen Sie ein strategisches Führungsinstrument und bündeln Managementansätze wie Organisations- und Personalentwicklung, Wissensbilanzen, Risikomanagement und interne Kommunikation. Durch die systemische, ganzheitliche Betrachtung rücken gerade die abteilungsübergreifenden Themen- und Problemfelder wie Zusammenarbeit, Kommunikation, Marketing etc. in den Mittelpunkt und bieten Ihnen ein Instrumentarium für Entwicklung und Verbesserung Ihrer Organisation. Es ist der Ausgangspunkt für vernünftigen und effizienten Ressourceneinsatz.

## **Standort überprüfen**

Überprüfen Sie ob es notwendig ist, am gegenwärtigen Standort festzuhalten. Neue Räumlichkeiten oder – wenn möglich – eine Mietreduzierung bezüglich der jetzigen Geschäftsräume können Liquidität schaffen.

## Personalkosten reduzieren

Informieren Sie Ihre Mitarbeiter über die kritische Situation und sichern Sie sich deren Unterstützung. Damit können Gerüchten vorgebeugt und Unsicherheiten aus dem Weg geräumt werden. Befürchtungen und Ängste der Belegschaft führen häufig zum Boykott von Sanierungsmaßnahmen. Ursache hierfür sind meist Informationsdefizite. Klären Sie, ob seitens der Belegschaft die Bereitschaft vorhanden ist, Verzögerungen von Gehaltszahlungen oder vorübergehende Gehaltskürzungen zu akzeptieren. Erfolgsprämien oder leistungsbezogene Vergütungen können ebenfalls zu einer finanziellen Entspannung beitragen. Nicht ausgelastete Arbeitsplätze könnten durch freie Mitarbeiter oder Personalleasing ersetzt werden.

## Kundenbindung intensivieren

Erstellen Sie eine Liste mit den bestehenden Kunden und ermitteln daraus die wichtigsten Kunden. Pflegen Sie Ihre Kundenkontakte und überzeugen Sie durch Zuverlässigkeit sowie auffallende und außergewöhnliche Dienstleistung.

Ein Kundenbefragungsbogen erleichtert die Marktanalyse. Häufig werden Kundenwünsche, Änderungen des Bedarfs und Veränderungen des Marktes nicht beobachtet und zu spät erkannt. Wer die Wünsche der Zielgruppe ignoriert, wird den Kunden an die Konkurrenz verlieren. Lassen Sie sich durch Ihre Kunden mitteilen, ob Ihre Dienstleistung/Ihr Produkt noch zeitgemäß sind.

Der Kontakt zum Kunden spielt eine große Rolle; dabei entstehen sowohl Erfolgs- als auch Konfliktpotenziale. Nutzen Sie Beschwerden als Chance, Hinweise und Informationen zu bekommen und stärken Sie die Kundenbindung durch eine optimale Bearbeitung. Schulen Sie Ihre Mitarbeiter für den Umgang mit Kunden. Der Kunde und die Lösung des Problems sind in den Mittelpunkt zu stellen. Ein erfolgreiches Beschwerdemanagement schafft eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Ihren Kunden.

## Frisches Kapital

Ist die akute Krise überstanden, sollte man in ruhigeren Zeiten auch seine Finanzierungsstruktur kritisch prüfen und gegebenenfalls anpassen. Ein neuer Partner kann mit Kapital zur erforderlichen Liquidität verhelfen. Versuchen Sie, eine stille oder direkte Beteiligung zu gewinnen. Auch befreundete Unternehmer können Kapitalgeber sein. Der Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften bietet im Internet ([www.bvkap.de](http://www.bvkap.de)) eine Suchmaschine für Beteiligungsgesellschaften. Auch die MBG

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Baden-Württemberg kann eine Kapitalbeteiligungen übernehmen ([www.mbg.de](http://www.mbg.de)). In verschiedenen Regionen gibt es außerdem regionale Beteiligungsfonds, die als Partner in Frage kommen. Ihre IHK informiert sie über regionale Netzwerke und die jeweiligen Ansprechpartner.



## 8. Grundsätze erfolgreicher Unternehmensfinanzierung

Die Finanzierung des Unternehmens und der professionelle Umgang mit Banken sind wesentliche Punkte zur Krisenvermeidung und -überwindung. Bitte prüfen Sie deshalb die folgenden Ausführungen, die für den Aufbau einer soliden Unternehmensfinanzierung gelten.

### Finanzierungsfehler vermeiden

Die eigenen Mittel reichen oft nicht zur Finanzierung des Unternehmens aus. Deshalb wird häufig entsprechendes Fremdkapital benötigt. Zur Vermeidung von Finanzierungsfehlern sollten folgende Grundsätze beachtet werden:

- Das Anlagevermögen (z.B. Maschinen, Gebäude) sowie das dauernd gebundene Umlaufvermögen (eiserner Bestand) sollten durch Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital gedeckt werden.
- Das restliche Umlaufvermögen (z.B. Betriebsmittel, Wareneinkauf) kann mit kurzfristigem Fremdkapital finanziert werden. Dafür ist der Kontokorrentkredit gebräuchlich.

### Kontokorrentkredit

Der Kontokorrentkredit dient der Finanzierung des laufenden Zahlungsverkehrs und des Betriebsmittelbedarfs. Er ist in der Regel unverzichtbar und sollte ausreichend bemessen sein. Bis zur vereinbarten Kredithöhe können Sie über den Kontokorrent frei verfügen. Der Kontokorrentkredit sollte aber nur als kurzfristiges Finanzierungsinstrument eingesetzt werden, da er verhältnismäßig teuer ist.

### Lieferantenkredit

Für die Warenfinanzierung können Sie einen Lieferantenkredit in Anspruch nehmen. Dieser entsteht dadurch, dass Sie eine Ware nicht bei Erhalt, sondern erst später bezahlen. Der Lieferant räumt Ihnen ein Zahlungsziel ein, beispielsweise 30 Tage. Sie sollten jedoch darauf achten, dass Sie den Lieferantenkredit möglichst nur so lange in Anspruch nehmen, wie Sie Skonti oder Boni gewährt bekommen. Auf das Jahr gesehen kann die Ausnutzung von Boni und Skonti – je nach Branche – eine beträchtliche Einsparung ermöglichen.

## Das Gespräch mit dem Kreditinstitut

Für die Beantragung von Hausbankkrediten oder öffentlichen Finanzierungshilfen benötigen Sie ein fundiertes Konzept (Businessplan). Genauso wichtig ist, dass Sie Ihr Konzept auch überzeugend präsentieren. Folgende Punkte sollten Sie bei den Gesprächen mit den Kreditinstituten beachten:

- Häufig ist nicht Ihr Gesprächspartner derjenige, der über eine Kreditvergabe entscheidet. Je nach den internen Richtlinien und der Kredithöhe entscheiden mehrere Personen zusammen über den Kredit. Versuchen Sie, auch diese Entscheidungsträger persönlich kennen zu lernen.
- Durch offene Gespräche bauen Sie Vertrauen auf. Sprechen Sie deshalb auch kritische Punkte Ihres Vorhabens an. Das Kreditinstitut stellt diese früher oder später sowieso fest. Dann könnte das Vertrauensverhältnis aber schon beeinträchtigt sein.
- Sprechen Sie möglichst früh bei Ihrem Kreditinstitut vor. Gut vorbereitete und aussagefähige Unterlagen bringen Ihnen bei den Verhandlungen Pluspunkte und verkürzen die Bearbeitungszeit vom Kreditantrag bis zur Kreditzusage.
- Selbst Initiative ergreifen: Der Akteur ist zumeist im Vorteil
- Gründliche Vorbereitung: Der erste Eindruck prägt den Verlauf
- Angemessener Gesprächsrahmen: Terminabsprache und -treue
- Selbstbewusst auftreten: Dabei aber Realist bleiben
- Verhandeln: Verhandlungsgeschick zeichnet einen umsichtigen Unternehmer aus
- Berater hinzuziehen: Ihr Steuer- oder Unternehmensberater ist hier gefordert
- Einladung zur Betriebsbesichtigung: Die Hausbank benötigt den Eindruck vor Ort, um sich ein klares Bild verschaffen zu können
- Protokoll erstellen: Damit alle Beteiligten den gleichen Kenntnisstand haben

## Kreditprüfung

Ihre Bank oder Sparkasse, bei der Sie einen Kredit beantragen, wird Ihren Kreditwunsch zunächst unter folgenden Aspekten prüfen:

- Persönliche Verhältnisse, Kreditwürdigkeit des Kreditnehmers?
- Realisierbarkeit der Umsatz- und Ertragserwartung?
- Höhe des Eigenkapitals?
- Bisherige Kontoführung (Geldbewegungen, Zahlungsweise etc.)?

## Sicherheiten

Hausbankkredite oder Förderdarlehen sind banküblich abzusichern. Folgende Sicherheiten sind möglich:

- Hypotheken, Grundschulden, Wertpapiere, Lebensversicherungen (mit entsprechendem Rückkaufswert)
- Sicherungsübereignung der angeschafften Gegenstände (Maschinen, Einrichtungen und Warenbestände); diese müssen allerdings durch Ihre Bank bewertet werden, was in der Praxis zu erheblichen Abschlägen gegenüber den Anschaffungswerten führt

Ihre Bank wird bei einer Kreditvergabe be- und verwertbare Sicherheiten verlangen. Bereiten Sie sich entsprechend darauf vor. Welche Sicherheiten können und wollen Sie aus dem privaten Bereich einbringen, welche Sicherheiten können aus dem Vermögen des Unternehmens zur Verfügung gestellt werden? Machen Sie sich auch Gedanken zum Wert dieser Sicherheiten. Hierbei können Sie Ihr Steuerberater oder entsprechende Sachverständige unterstützen. Sollten die Sicherheiten für die geplante Kredithöhe nicht ausreichen, können öffentliche Bürgschaften der Bürgschaftsbank Baden-Württemberg oder der L-Bank beantragt werden.

## Kosten eines Kredits

Vor Abschluss eines Kreditvertrags sollten Sie die Kreditnebenkosten prüfen. Hierzu benötigen Sie Informationen über den Zins- und Auszahlungssatz, die Laufzeit sowie die Anzahl und Fälligkeit der Raten. Außerdem sollten Sie sich über die Höhe von Bereitstellungszinsen, Kreditprovisionen und Bearbeitungsgebühren informieren.

## Was tun bei einer Kreditabsage?

- Ergründen Sie zunächst die Ursache hierfür. Waren es Zweifel an Ihrer Unternehmerqualifikation, an den wirtschaftlichen Verhältnissen, an der Branchenprognose oder waren es die unzureichenden Sicherheiten.
- Überdenken Sie Ihren Finanzierungswunsch. Arbeiten Sie Ihre neuen Erkenntnisse ein und versuchen Sie, Zweifel bei der Bank auszuräumen.
- Verhandeln Sie ggf. mit anderen Banken. Häufig spielen subjektive Faktoren eine wesentliche Rolle bei einer Kreditentscheidung. Vielleicht hat das in Ihrem Fall den Ausschlag gegeben.

## Alternative Finanzierungsinstrumente

Die vorgenannten Grundsätze zur Kreditgewährung gelten auch bei alternativen Finanzierungsformen. Die nachfolgend aufgeführten Finanzierungsformen sind nicht nur für große Firmen sinnvoll, sondern auch für kleine und mittlere Unternehmen geeignet. Vor Inanspruchnahme ist eine gründliche Beratung zu empfehlen. In jedem Unternehmen sind individuelle Umstände zu berücksichtigen, so dass die zu wählende Lösung immer auf die betriebliche Situation abgestimmt werden muss.

### ■ Factoring

Ausstehende Kundenforderungen werden an eine Factoringgesellschaft verkauft. Dies verschafft dem verkaufenden Unternehmen sofort Liquidität, da der Factor die Rechnungssumme mit einem vereinbarten Sicherheitsabschlag überweist. Sobald der Kunde dann die Rechnung bezahlt hat, erfolgt die Gutschrift des ausstehenden Restbetrages abzüglich der vereinbarten Factoringkosten.

Mit Factoring können neben der Liquiditätserhöhung noch weitere Vorteile genutzt werden: Durch die Zahlung des Factors erhält das Unternehmen rasch Geldmittel zur Verfügung, die es für Preisnachlässe bei den Lieferanten bei Sofortzahlung nutzen kann. Wenn über den Factor das gesamte Rechnungs- und Mahnwesen abgewickelt wird, kann sich das Unternehmen stärker auf sein Kerngeschäft konzentrieren. Zudem verringert sich bei Factoring das Risiko von Zahlungsausfällen, was sich wiederum positiv auf das Rating bei der Hausbank auswirkt.

### ■ Leasing

Eine sinnvolle Alternative zum Kauf eines Wirtschaftsguts stellt das Leasing dar. Ein Wirtschaftsgut leasen bedeutet, es gegen eine gewisse Gebühr für eine feste Zeitdauer im eigenen Unternehmen nutzen zu können. Es erfolgt kein Kauf und damit auch keine Aktivierung im Anlagevermögen der Bilanz. Damit wird die Eigenkapitalquote nicht geschmälert, was sich positiv auf die Ratingnote auswirkt.

Die Leasingraten bleiben während der gesamten Laufzeit gleich, lassen sich also fest im Liquiditätsplan einkalkulieren. Die Leasingraten gelten als Betriebsaufwand und dürfen demnach steuerlich voll abgesetzt werden. In der Regel wird das Wirtschaftsgut am Ende der Vertragslaufzeit an den Leasinggeber zurückgegeben.

### ■ Mezzanine

Eine interessante Variante zu klassischen Kreditfinanzierungen stellen sogenannte Mezzanine- oder Private Equity-Finanzierungen dar. Diese am besten mit Beteiligungskapital- oder auch Eigenkapitalfinanzierung zu übersetzende Möglichkeit kann

durch ihre Ausgestaltung mehrfach genutzt werden: Während die Finanzierung in der Handelsbilanz als Eigenkapital anerkannt wird, reduziert deren Vergütung in der Steuerbilanz als Zinsaufwand die Steuerlast des Unternehmens.

Im Gegensatz zum Bankdarlehen bietet Beteiligungskapital wegen des voll haftenden Charakters eine Stärkung der Eigenkapitalbasis und ein hohes Maß an Flexibilität. So erfordert Beteiligungskapital keine Stellung von Sicherheiten und erhöht somit die Bewertung bei der Ratingnote. Vorhandene Sicherheiten können für andere Finanzierungszwecke verwendet werden.



Tipp: Bei der IHK gibt es zum Thema Kreditgespräche und Finanzierung einen ausführlichen Leitfaden „Kreditverhandlungen erfolgreich führen“.



## 9. Das Insolvenzverfahren als Rettungsanker – wie das?

Wenn alle Bemühungen, das Unternehmen zu stabilisieren und abzusichern, nicht geholfen haben, ist der Weg der Krisenbewältigung noch nicht zu Ende. Es gibt dann noch eine Möglichkeit, das Unternehmen zu sanieren und neu aufgestellt in die Zukunft zu gehen – mit Hilfe des Insolvenzverfahrens, ein Instrument, welches bei vielen Unternehmern in seiner Anwendung nicht bekannt ist.

Die Insolvenz wird in unserem Kulturkreis nach wie vor als Ausdruck größtmöglichen unternehmerischen Scheiterns angesehen – oder als ein Instrument, zu dem nur Betrüger greifen, um ihre Schulden los zu werden. Entsprechend negativ belegt ist das Insolvenzverfahren. Viele Unternehmer versuchen daher mit allen Mitteln, die Insolvenz auch dann noch zu vermeiden, wenn sie längst nicht mehr vermeidbar ist. Aber dadurch machen sie die Situation für sich selbst, ihre Familien und ihre Geschäftspartner nur noch schlimmer.

Tatsächlich bietet ein Insolvenzverfahren Chancen. Rechtzeitig eingeleitet, besteht die Möglichkeit, das Unternehmen durch die Insolvenz zu sanieren und einen Neuanfang unbelastet von Altverbindlichkeiten zu ermöglichen.

Der Unternehmer selbst erhält die Chance:

- (weitere) Strafbarkeit zu vermeiden
- von seinen Schulden befreit zu werden
- dem psychischen Druck einer aussichtslosen Situation zu entkommen

### Was ist ein Insolvenzverfahren?

Ein Insolvenzverfahren ist ein geordnetes gerichtliches Verfahren zur bestmöglichen Verwertung des Vermögens eines Schuldners oder eines Unternehmens, das seine Schulden nicht mehr bezahlen kann.

Bestmögliche Verwertung bedeutet, dass nach Möglichkeit das Unternehmen erhalten, fortgeführt und als Ganzes verkauft werden soll. Hierdurch kann nämlich viel mehr Erlöst werden, als wenn einzelne Maschinen, Fahrzeuge, Lagerbestände, Gebäude, etc. verkauft werden und von den Erlösen zunächst nicht nur hohe Provisionen z. B. für Makler, Auktionatoren, etc., sondern auch höhere Stilllegungskosten, insbesondere restliche Löhne und Mieten, bezahlt werden müssen.

Im Insolvenzverfahren werden alle Gläubiger gleich behandelt. Kein Gläubiger darf mehr selbst die Zwangsvollstreckung betreiben und dadurch dem insolventen Unternehmen zum Schaden Aller überlebensnotwendige Gegenstände oder Werte entziehen. An Stelle der Gläubiger handelt nun der gerichtlich bestellte Insolvenzverwalter, der die Interessen aller Gläubiger als Gemeinschaft wahrzunehmen und das Gemeinschaftsinteresse gegenüber den Einzelinteressen durchzusetzen hat.

Der Grundsatz der Gläubigergleichbehandlung geht sogar so weit, dass einzelne Gläubiger, die unter bestimmten Umständen in den letzten drei Monaten vor Stellung eines Insolvenzantrages noch Geld erhalten haben, dieses an den Insolvenzverwalter zurückzahlen müssen.

Einen Insolvenzantrag kann das Unternehmen selbst oder aber auch jeder Gläubiger stellen, der trotz Zwangsvollstreckungsversuche kein Geld mehr erhalten hat. In der Praxis sind dies häufig Krankenkassen und Finanzämter. Hierzu sollte man es nicht kommen lassen: ein Insolvenzverfahren, das man als Unternehmer nicht selbst eingeleitet hat, sondern einem von außen aufgezwungen wurde, engt die unternehmerischen Spielräume noch weiter ein, als sie ohnehin in dieser Situation schon sind.

## Wer muss einen Insolvenzantrag stellen?

Geschäftsführer einer jeden Gesellschaft, für deren Verbindlichkeiten nicht eine natürliche Person haftet, also insbesondere einer GmbH, einer GmbH & Co. KG, einer Aktiengesellschaft, aber auch einer Limited, sind verpflichtet, spätestens dann Insolvenzantrag zu stellen, wenn das Unternehmen nicht mehr alle seine fälligen Verbindlichkeiten pünktlich bezahlen kann (Zahlungsunfähigkeit).

Spätestens wenn die Bilanz des Unternehmens einen nicht durch Eigenkapital gedeckten Fehlbetrag aufweist, muss die Insolvenzantragspflicht ernsthaft geprüft und ggf. ein auf Insolvenzrecht spezialisierter Berater hinzugezogen werden. Auch vorher kann Überschuldung schon vorliegen, wenn z. B. Warenbestände mit zu hohen Werten, uneinbringliche Forderungen oder auch Maschinen mit einem Buchwert, der weit über dem tatsächlich bei einem Verkauf erzielbaren Wert liegt, in der Bilanz berücksichtigt werden. (Anmerkung: Der Überschuldungsbegriff der Insolvenzordnung wurde wegen der gegenwärtigen Finanz- und Wirtschaftskrise befristet bis zum 31. Dezember 2010 gelockert: Überschuldung liegt vor, wenn das Vermögen des Schuldners die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt, es sei denn, die Fortführung des Unternehmens ist nach den Umständen überwiegend wahrscheinlich).

Zahlungsunfähigkeit liegt nicht erst vor, wenn Zwangsvollstreckungsmaßnahmen durchgeführt werden, sondern schon dann, wenn mindestens 10 Prozent aller Zahlungsverpflichtungen eines Unternehmens bei Fälligkeit nicht bedient werden können und dieser Zustand voraussichtlich länger als zwei Wochen andauern wird.

Oft werden, wenn die Liquidität eng wird, Umsatzsteuer und Sozialversicherungsabgaben nicht mehr bezahlt in der trügerischen Annahme, dass staatliche Stellen ja keine unmittelbar benötigte Gegenleistung für das Unternehmen wie Materiallieferungen oder Arbeitsleistungen erbringen und deswegen erst einmal zurückgestellt werden können. Dies ist ein verhängnisvoller Trugschluss. Gerade Krankenkassen und Finanzämter können ihre Forderungen schneller und effektiver durchsetzen als andere Gläubiger und sind, wenn erst einmal deutliche Rückstände aufgelaufen sind, zu Zugeständnissen nicht mehr bereit und können ihrerseits einen Insolvenzantrag stellen. Auch zieht die Nichtabführung von Steuern und Sozialabgaben häufig die persönliche Haftung des verantwortlichen Geschäftsführers nach sich und kann sogar strafrechtliche Konsequenzen haben.

Bei natürlichen Personen und echten Personengesellschaften, an denen zumindest noch eine natürliche Person als Vollhafter beteiligt ist, besteht zwar keine Insolvenzantragspflicht. Die Konsequenzen bei der Nichtabführung von Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen sind jedoch dieselben.

Auch ist Voraussetzung dafür, dass eine natürliche Person von ihren Schulden nach Durchlaufen eines Insolvenzverfahrens befreit werden, also Restschuldbefreiung erlangen kann, dass die Stellung eines Insolvenzantrages nicht ohne Aussicht auf Besserung der wirtschaftlichen Situation hinausgezögert worden ist.

## **Planloses Weitermachen macht die Situation nur schlimmer**

Wenn die Liquidität erst einmal eng ist, werden im Kampf ums wirtschaftliche Überleben häufig Aufträge angenommen, die gar nicht kostendeckend durchgeführt werden können oder die noch vorhandenen Möglichkeiten des Unternehmens schlicht übersteigen – oder beides.

Der Unternehmer selbst arbeitet Tag und Nacht, verbraucht auch sein privates Vermögen und häufig auch das seiner Familie, um die dringendsten Zahlungen noch leisten zu können, und ist durch den Zwang, sich ständig mit auf Zahlung drängenden Gläubigern befassen zu müssen, zur eigentlichen Unternehmensführung nicht mehr in der Lage. Er verliert also in dieser Situation alles: sein Vermögen, seine Gesundheit, vielleicht sogar seine Familie und hat doch keine Chance, das Unternehmen zu retten. Anstatt Schulden zu begleichen, türmt er neue Schulden auf. Spätestens

wenn diese Situation eingetreten ist, hilft nur noch die Insolvenz. Soweit sollte man es aber gar nicht erst kommen lassen.

## Ein Insolvenzverfahren bietet Chancen

Wird ein Insolvenzantrag rechtzeitig gestellt, kann das Unternehmen saniert und fortgeführt werden. Die Rettung des Unternehmens ist zwischenzeitlich das erklärte Ziel aller Insolvenzverwalter. Sie müssen aber noch Voraussetzungen vorfinden, in denen eine Fortführung des Unternehmens überhaupt möglich ist. Wenn der letzte Kunde bereits abgesprungen ist und die Mitarbeiter seit Monaten nicht mehr bezahlt wurden, kann auch ein noch so guter Insolvenzverwalter nichts mehr retten.

Sind dagegen noch Aufträge vorhanden und Löhne und Gehälter maximal für einen Monat rückständig, hat ein vom Amtsgericht zunächst eingesetzter vorläufiger Insolvenzverwalter die Möglichkeit, das Unternehmen weiter zu führen. Die Arbeitnehmer erhalten für maximal drei Monate ihr Arbeitsentgelt als so genanntes „Insolvenzgeld“ von der Agentur für Arbeit. Diesen Zeitraum kann ein vorläufiger Insolvenzverwalter ausnutzen, um ohne Personalkosten das Unternehmen weiter zu führen und vorhandene Aufträge abzuarbeiten. In dieser Phase können auch erste notwendige Sanierungsschritte eingeleitet werden.

Nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens wird der Insolvenzverwalter versuchen, das Unternehmen zu verkaufen. Hier bietet sich die Chance, den eigenen Betrieb zurück zu erwerben – evtl. mit Hilfe von Familienangehörigen bzw. über eine neu gegründete so genannte „Auffanggesellschaft“. Dies macht aber nur Sinn, wenn das Unternehmen zumindest in der Lage ist, seine laufenden Kosten zu erwirtschaften. Dies ist für einen Neustart erreichbar, da Altverbindlichkeiten vom Erwerber eines Unternehmens im Insolvenzverfahren nicht übernommen werden müssen.

Auch hier sind die Chancen, sich mit dem Insolvenzverwalter zu verständigen und zu einem guten Ergebnis zu gelangen, wesentlich höher, wenn das Insolvenzverfahren nicht erst „auf den letzten Drücker“ und dann unter Zeitdruck ohne vorausschauende Planung eingeleitet wurde. Nur wer noch nicht unter akutem Handlungsdruck steht, kann sich auch noch vernünftig Gedanken über die Zukunft machen. Und nur wer ein Konzept für die Zukunft hat, kann dieses auch umsetzen. Bei der Entwicklung von Zukunftskonzepten aus einer Insolvenz heraus helfen spezialisierte Berater, wenn diese rechtzeitig hinzugezogen werden.

Eine weitere Variante zur Fortführung des insolventen Unternehmens stellt das so genannte „Insolvenzplan-Verfahren“ dar. In einem Insolvenzplan kann geregelt

werden, dass das Unternehmen fortgeführt wird und die Gläubiger aus künftigen Erträgen anteilig Zahlungen auf ihre Forderungen erhalten. Einem solchen Insolvenzplan muss die Mehrheit der Gläubiger zustimmen.

Lieferanten und Kunden sind häufig daran interessiert, den Fortbestand eines insolventen Unternehmens zu ermöglichen, denn sie wissen genau, dass sie einen anderen Geschäftspartner, dem sie künftig Produkte verkaufen oder bei dem sie in gleicher Qualität einkaufen könnten, nur schwer finden. Sie wissen auch, dass durch die Zerschlagung von Unternehmen Werte vernichtet werden und ihre Chancen, wenigstens einen Teil ihrer Altforderungen bezahlt zu bekommen, deutlich besser sind, wenn das insolvente Unternehmen weitergeführt werden kann.

Die verbreitete Angst, durch eine Insolvenz Kunden und Lieferanten zu verlieren, ist daher meistens unbegründet – wenn das Insolvenzverfahren rechtzeitig eingeleitet und die Situation den Geschäftspartnern offen und ehrlich geschildert wird. Vertrauen geht bei den Geschäftspartnern nicht durch Insolvenz als solche verloren, sondern meistens im Vorfeld durch Hinhaltetaktik, leere Versprechungen und schlechte Arbeit.

Häufig werden Unternehmen, die ihre Verbindlichkeiten nicht mehr bezahlen können, außerhalb des Insolvenzverfahrens übertragen – oft an einen Familienangehörigen. Vor so einem Vorgehen muss dringend gewarnt werden! Zum einen ändert sich durch die reine Übertragung betriebswirtschaftlich gar nichts. Verluste laufen mithin weiterhin auf und treiben mit der Zeit auch den Familienangehörigen in die gleiche Situation, in der sich der alte Unternehmer schon befindet. Auch haftet der Erwerber eines Unternehmens außerhalb der Insolvenz zumindest für rückständige Löhne, Steuern und Sozialabgaben – häufig aber auch für Lieferantenrechnungen.

Ein Insolvenzverfahren kann normaler Weise nur dann erfolgreich durchgeführt werden, wenn noch „frisches Geld“, das in das insolvente Unternehmen im Schutz eines geordneten Verfahrens investiert werden kann, vorhanden ist.

## **Restschuldbefreiung als Ausweg für natürliche Personen**

Egal, ob ein insolventes Unternehmen noch veräußert werden kann oder eingestellt werden muss: für die nach Verwertung aller Vermögensgegenstände noch verbleibenden Schulden muss der persönlich haftende Unternehmer aufkommen. Typischer Weise handelt es sich hier häufig um sehr hohe Beträge, die auch bei harter Arbeit bis zur Rente nicht annähernd komplett bezahlt werden können.

Als Ausweg bietet das Gesetz dem Unternehmer die Möglichkeit der Restschuldbefreiung. Wenn er sechs Jahre ab Verfahrenseröffnung nach besten Kräften arbeitet – evtl. auch als Angestellter in seinem eigenen früheren Unternehmen – und sein pfändbares Arbeitseinkommen an einen Treuhänder abführt, werden ihm seine restlichen Schulden erlassen. Wichtigste Voraussetzung hierfür ist redliches Verhalten im Vorfeld der Insolvenz. Insbesondere darf nicht versucht worden sein, durch falsche Angaben ein Darlehen oder öffentliche Fördermittel zu bekommen.

Im Verfahren selbst ist der ehemalige Unternehmer verpflichtet, sämtliche Gläubiger anzugeben, dem Insolvenzverwalter bzw. Treuhänder alle von diesen benötigten Auskünfte zu erteilen und sein gesamtes Einkommen und Vermögen ordnungsgemäß und vollständig offen zu legen. Jede Heimlichkeit oder fehlende Kooperation führt zum Verlust der Restschuldbefreiung.

Vielleicht das wichtigste und überraschendste aus psychologischer Sicht ist Folgendes: Hat man sich endlich dazu durchgerungen, wirkt ein Insolvenzverfahren geradezu befreiend. Die meisten in Insolvenz geratenen Unternehmer berichten, dass nach dem Insolvenzantrag der psychische Druck endlich nachgelassen hat. Statt einer Vielzahl von Gläubigern hat man es nur noch mit dem Insolvenzverwalter zu tun, der professionell vorgeht und anders als viele Gläubiger keine persönliche Wut auf den Unternehmer hat. Die Phase, in der man hart gearbeitet und doch nichts erreicht hat, hört endlich auf. Es besteht wieder eine Zukunftsperspektive.

Die Insolvenz ist somit nicht das Ende, sondern die Chance für einen positiven Neubeginn.

## IHK: Die erste Adresse

Serviceleistungen der Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg

Die Industrie- und Handelskammern sind Ansprechpartner bei Fragen zur Unternehmenssicherung. Das Servicekonzept der IHKS ruht auf den Säulen: Information – Beratung – Weiterbildung.

Bei den IHKS gibt es praxisnahe Broschüren und themenspezifische Merkblätter. Darüber hinaus bieten die IHKS eine Mitgliederzeitschrift sowie elektronische Newsletter, die Sie kostenlos erhalten können. So sind Sie stets aktuell informiert.

Wenn sich in Ihrem Unternehmen eine Krisensituation abzeichnet oder die Krise bereits eingetreten ist, sollten Sie unverzüglich Hilfe holen. Erste Anlaufstelle ist Ihre IHK vor Ort. Sie finden dort erfahrene Beraterinnen und Berater. Diese analysieren mit Ihnen zunächst die betriebliche Situation und zeigen Ihnen weitere Möglichkeiten im Rahmen des Prinzips „Hilfe zur Selbsthilfe“ auf. Dabei informiert Sie Ihre IHK über mögliche Förderprogramme und Unterstützungsangebote, die für die jeweilige Situation geeignet sind. Die IHKS organisieren auch den KfW-Runden Tisch.

Ein weiterer IHK-Service sind regelmäßige Beratungssprechtage mit der L-Bank sowie mit der Bürgschaftsbank/MBG oder der KfW. Dabei zeigen die Finanzierungsexperten der Förderinstitute in individuellen Einzelgesprächen auf, wie mit Unterstützung der öffentlichen Finanzhilfen bzw. Bürgschaften und Beteiligungen ein optimales Finanzierungspaket geschnürt werden kann. Darüber hinaus gibt es bei den einzelnen IHKS weitere spezielle Sprechtage und individuelle Serviceangebote, beispielsweise mit dem RKW Baden-Württemberg oder anderen Beratungseinrichtungen, zu den für eine Unternehmenssicherung relevanten Themenstellungen.

Zur Lösung von betriebswirtschaftlichen Fragestellungen bieten die IHKS Seminare aus Themenbereichen wie Unternehmensführung, Personalentwicklung/Mitarbeiterführung, Betriebsorganisation, Marketing, Verkauf und Außendienst, Technologie und Qualitätsmanagement an. Des Weiteren werden Weiterbildungs- und Qualifizierungslehrgänge, Erfahrungsaustauschkreise und Workshops angeboten.

Vielfach gibt es Veranstaltungsreihen bei IHKS. Diese Veranstaltungen sind nicht nur eine Chance, sein Wissen aufzufrischen, sondern auch ein geeigneter Rahmen, um Kontakte zu knüpfen und sein persönliches Netzwerk zu erweitern.

**Nehmen Sie mit uns Kontakt auf, wir helfen Ihnen gerne weiter!**

## Anschriften der Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg

IHK Bodensee-Oberschwaben  
 Lindenstraße 2  
 88250 Weingarten  
 Telefon 0751 409-0  
 Fax 0751 409-159  
 E-Mail: [info@weingarten.ihk.de](mailto:info@weingarten.ihk.de)  
[www.weingarten.ihk.de](http://www.weingarten.ihk.de)

IHK Nordschwarzwald  
 Dr.-Brandenburg-Straße 6  
 75173 Pforzheim  
 Telefon 07231 201-0  
 Fax 07231 201-158  
 E-Mail: [service@pforzheim.ihk.de](mailto:service@pforzheim.ihk.de)  
[www.nordschwarzwald.ihk24.de](http://www.nordschwarzwald.ihk24.de)

IHK Heilbronn-Franken  
 Ferdinand-Braun-Straße 20  
 74074 Heilbronn  
 Telefon 07131 9677-0  
 Fax 07131 9677-199  
 E-Mail: [info@heilbronn.ihk.de](mailto:info@heilbronn.ihk.de)  
[www.heilbronn.ihk.de](http://www.heilbronn.ihk.de)

IHK Ostwürttemberg  
 Ludwig-Erhard-Straße 1  
 89520 Heidenheim  
 Telefon 07321 324-0  
 Fax 07321 324-169  
 E-Mail: [zentrale@ostwuerttemberg.ihk.de](mailto:zentrale@ostwuerttemberg.ihk.de)  
[www.ostwuerttemberg.ihk.de](http://www.ostwuerttemberg.ihk.de)

IHK Hochrhein-Bodensee  
 Schützenstraße 8  
 78462 Konstanz  
 Telefon 07531 2860-100  
 Fax 07531 2860-165  
 E-Mail: [info@konstanz.ihk.de](mailto:info@konstanz.ihk.de)  
[www.konstanz.ihk.de](http://www.konstanz.ihk.de)

IHK Region Stuttgart  
 Jägerstraße 30  
 70174 Stuttgart  
 Telefon 0711 2005-0  
 Fax 0711 2005-354  
 E-Mail: [info@stuttgart.ihk.de](mailto:info@stuttgart.ihk.de)  
[www.stuttgart.ihk24.de](http://www.stuttgart.ihk24.de)

IHK Karlsruhe  
 Lammstraße 13-17  
 76133 Karlsruhe  
 Telefon 0721 174-0  
 Fax 0721 174-290  
 E-Mail: [info@karlsruhe.ihk.de](mailto:info@karlsruhe.ihk.de)  
[www.karlsruhe.ihk.de](http://www.karlsruhe.ihk.de)

IHK Reutlingen  
 Hindenburgstraße 54  
 72762 Reutlingen  
 Telefon 07121 201-0  
 Fax 07121 201-4120  
 E-Mail: [kic@reutlingen.ihk.de](mailto:kic@reutlingen.ihk.de)  
[www.reutlingen.ihk.de](http://www.reutlingen.ihk.de)

IHK Rhein-Neckar  
L 1,2  
68161 Mannheim  
Telefon 0621 1709-0  
Fax 0621 1709-100  
E-Mail: [ihk@rhein-neckar.ihk24.de](mailto:ihk@rhein-neckar.ihk24.de)  
[www.rhein-neckar.ihk24.de](http://www.rhein-neckar.ihk24.de)

IHK Südlicher Oberrhein  
Schnewlinstraße 11-13  
79098 Freiburg  
Telefon 0761 3858-0  
Fax 0761 3858-222  
E-Mail: [info@freiburg.ihk.de](mailto:info@freiburg.ihk.de)  
[www.suedlicher-oberrhein.ihk.de](http://www.suedlicher-oberrhein.ihk.de)

---

IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg  
Romäusring 4  
78050 Villingen-Schwenningen  
Telefon 07721 922-0  
Fax 07721 922-166  
[info@villingen-schwenningen.ihk.de](mailto:info@villingen-schwenningen.ihk.de)  
[www.schwarzwald-baar-heuberg.ihk.de](http://www.schwarzwald-baar-heuberg.ihk.de)

---

IHK Ulm  
Olgastraße 97-101  
89073 Ulm  
Telefon 0731 173-0  
Fax 0731 173-173  
E-Mail: [info@ulm.ihk.de](mailto:info@ulm.ihk.de)  
[www.ulm.ihk24.de](http://www.ulm.ihk24.de)

## Weitere Ansprechpartner

Bürgschaftsbank  
Baden-Württemberg GmbH  
Werastraße 15-17  
70182 Stuttgart  
Telefon 0711 1645-6  
[www.buergschaftsbank.de](http://www.buergschaftsbank.de)

---

Bundesministerium für Wirtschaft  
und Technologie  
Scharnhorststraße 34-37  
10115 Berlin  
Telefon 01805 615-001  
[www.bmwi.de](http://www.bmwi.de)

---

DEHOGA Hotel- und Gaststätten-  
verband Baden-Württemberg e. V.  
Augustenstraße 6  
70178 Stuttgart  
Telefon 0711 61988-0  
[www.hogabw.de](http://www.hogabw.de)

---

Einzelhandelsverband  
Baden-Württemberg e.V.  
Neue Weinsteige 44  
70180 Stuttgart  
Telefon 0711 64864-0  
[www.ehv-baden-wuerttemberg.de](http://www.ehv-baden-wuerttemberg.de)

---

KfW Bankengruppe  
Niederlassung Bonn  
Ludwig-Erhard-Platz 1-3  
53179 Bonn  
Telefon 01801 241124 (Infocenter)  
[www.kfw-mittelstandsbank.de](http://www.kfw-mittelstandsbank.de)

L-Bank  
(Staatsbank für Baden-Württemberg)  
Börsenplatz 1  
70174 Stuttgart  
Telefon 0711 122-0  
[www.l-bank.de](http://www.l-bank.de)

---

MBG Mittelständische Beteiligungs-  
gesellschaft Baden-Württemberg GmbH  
Werastraße 15-17  
70182 Stuttgart  
Telefon 0711 1645-6  
[www.mbg.de](http://www.mbg.de)

---

RKW Baden-Württemberg GmbH  
Königstraße 49  
70173 Stuttgart  
Telefon 0711 22998-0  
[www.rkw-bw.de](http://www.rkw-bw.de)

---

Verband für Dienstleistung, Groß- und  
Außenhandel Baden-Württemberg e.V.  
(VDGA)  
04, 13-16  
68161 Mannheim  
Telefon 0621 15003-0  
[www.vdga.de](http://www.vdga.de)

---

Wirtschaftsministerium  
Baden-Württemberg  
Theodor-Heuss-Straße 4  
70174 Stuttgart  
Telefon 0711 123-0  
[www.wm.baden-wuerttemberg.de](http://www.wm.baden-wuerttemberg.de)

## Quellen

Ratgeber Krisenmanagement  
Strategien gegen die Insolvenzgefahr in kleinen und mittleren Unternehmen  
Herausgegeben von der KfW Bankengruppe  
Frankfurt am Main 2005

Christian Lützenrath/Kai Peppmeier/Jörg Schuppener  
Bankstrategien für Unternehmenssanierungen  
Gabler Fachverlag Wiesbaden, 2006

Peter Hanker  
Kredite für den Mittelstand  
Fritz Knapp Verlag Frankfurt am Main, 2007

Dr. Michael Bormann/Ulrike Dennert-Rüsken  
Überwindung von Unternehmenskrisen; steuer-, haftungs- und insolvenzrechtliche  
Probleme, herausgegeben von bdp Bormann, Demant & Partner management  
consultants, Berlin

Heinz-Georg Baum, Adolf G. Coenenberg, Thomas Günther  
Strategisches Controlling  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Informationsdienst für Krisenmanagement  
[www.krisennavigator.de](http://www.krisennavigator.de)  
Institut für Krisenforschung Kiel