

Unternehmenskrisen erkennen

Frühwarnsystem

Lange bevor das Geld ausgeht, gibt es untrügliche Warnzeichen, dass ein Werkstattunternehmen in die Krise schlittert. Je früher gehandelt wird, desto wirkungsvoller kann das Ruder herumgerissen werden. Start der neuen asp-Serie zum effektiven Krisenmanagement.

Wann herrschte das letzte Mal Hochbetrieb in der Werkstatt? Wie lange ist es her, dass die Mechaniker richtig unter Dampf standen und Überstunden machen mussten, um alle Kundenfahrzeuge pünktlich fertig zu bekommen? Der Kunde mit dem roten Sportwagen, der ständig Elektronikprobleme hatte, war lange nicht mehr da und seine Freundin ebenfalls nicht. Die Öl- und Ersatzteilbestellungen fallen von Monat zu Monat niedriger aus. Liegt es wirklich nur an den ständig steigenden Kosten, dass immer weniger Geld auf dem Bankkonto ist? Können wir es uns eigentlich leisten, das neue Diagnosegerät zu kaufen oder zu leasen?

Auf den Bauch hören

Werkstattinhaber, denen dieser innere Monolog ziemlich bekannt vorkommt, sollten Ursachenforschung betreiben und klipp und klar herausfinden, wie es um

ihr Unternehmen tatsächlich bestellt ist. Das diffuse Bauchgefühl, dass der Betrieb nicht so läuft, wie er sollte, darf nicht unterdrückt werden.

„Vielen selbständigen Handwerksmeistern wird erst viel zu spät bewusst, dass sich ihr Unternehmen in der Krise befindet“, warnt Hartmut Drexel, Leiter der Betriebsberatung bei der Handwerkskammer (HWK) für München und Oberbayern und rät zu schnellem Handeln: „Je länger Werkstattinhaber eine Schiefelage ihres Unternehmens ignorieren, desto schwieriger wird es, das Boot wieder perfekt auszurichten, und je später damit begonnen wird, desto größer ist die Gefahr, endgültig zu kentern.“

Der objektive Verlauf einer Krise geschieht in vier Etappen (siehe Grafik). Zuerst kommt die Strategiekrisis, in der versäumt wird, das Unternehmen an geänderte oder sich ändernde Bedingungen anzupassen. Darauf folgt die Ertragskrise, in der Umsätze und Gewinne

sinken. Werden die Probleme dann immer noch ignoriert und nicht angepackt, kommt es zur Liquiditätskrise: Das Geld geht aus, das Unternehmen gerät in Zahlungsschwierigkeiten. Spätestens jetzt ist offensichtlich, dass die Werkstatt größere wirtschaftliche Probleme hat. Gelingt es in dieser Phase nicht, schnell das Ruder herumzureißen, kommt es zu Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung: Der Unternehmer muss einen Insolvenzantrag stellen.

Prinzip Hoffnung funktioniert nicht

„Im Grunde muss sich ein Unternehmer ständig darum bemühen, das Optimum aus seinem Betrieb herauszuholen“, betont der HWK-Betriebsberater. „Er sollte laufend daran arbeiten, Schwachstellen auszubügeln und neue Chancen zu nutzen.“ Vor sich selbst zu leugnen, dass die Unternehmensstrategie nicht mehr stimmt, sei gefährlich. Daher stimme der

objektive Krisenverlauf nicht immer mit dem subjektiven Empfinden des Unternehmers überein. Erste Anzeichen einer Krise gehen im täglichen Stress unter. Unternehmer nehmen sich nicht die Zeit, sich den nötigen Durchblick zu verschaffen, um ihre wirtschaftliche Situation fundiert beurteilen zu können. Viele wollen auch lieber gar nicht so genau wissen, wie schlecht es um ihre Werkstatt steht. Sie setzen auf das Prinzip Hoffnung, dass es im nächsten Monat, nach dem Sommerurlaub oder vor Weihnachten

schon wieder besser werden wird – ohne entsprechende Maßnahmen einzuleiten, die wirklich für neue Kunden, bessere Prozesse, günstigere Kosten oder rentable und attraktive Leistungspakete sorgen.

Gewohnheiten in Frage stellen

Diese Hemmung, den Tatsachen ins Auge zu blicken, ist für Birgit Schuler, Trainerin, Beraterin und Coach im FUTURE-Netzwerk, nur allzu verständlich: „Bei einer Strategiekrisis geht es nicht allein darum,

einen Fehler im Denkkonzept einzuräumen, was ja schon schwer genug ist. Der Unternehmer muss sich dazu noch von lieb gewonnenen Abläufen und Gewohnheiten verabschieden, er muss aus seiner Komfortzone heraus und sich für den Wandel, für etwas Neues entscheiden.“ Die unternehmerische Ausrichtung zu ändern, bedeute wieder eine Reise ins Unbekannte zu wagen. Dass das Weiterwursteln wie bisher ins Aus führen kann, macht die Entscheidung für Veränderungen nicht leichter. „Die Gefährdung

Faktor Psychologie

Die Realität akzeptieren

Ein Coach für Unternehmer und Führungskräfte leistet Hilfestellung, indem er aktiv und ohne Wertung zuhört. Er fungiert als Begleiter des Gecoachten, er macht Angebote und gibt mitunter auch kritisches Feedback, aber er präsentiert keine fertigen Problemlösungen: Er bietet Hilfe zur Selbsthilfe. „Bei einem Unternehmer, der aufgrund einer Unternehmenskrise vor schwierigen Entscheidungen steht, genügen oft schon drei bis fünf Coaching-Einheiten, die jeweils 120 bis 150 Minuten dauern, um seine persönliche Handlungsfähigkeit zu verbessern“, weiß Birgit Schuler, die nach der FUTURE-Methode Unternehmer und Führungskräfte auch durch harte Zeiten begleitet. Fünf Tipps der Expertin, worauf Werkstattinhaber ganz besonders achten sollten, wenn sich ihr Betrieb in einer strategischen Krise befindet:

✓ Gehen Sie mit dieser schwierigen Situation bewusst um. Seien Sie sich im Klaren darüber, dass Sie nicht nur eine wirtschaftliche Krisenstrategie entwickeln müssen, sondern auch eine persönliche. Sicher, es ist nicht leicht, mit negativen Gefühlen, allen voran Existenzangst, gut umzugehen. Doch stellen Sie sich Ihrer Angst, unterdrücken Sie dieses Gefühl nicht. Unbearbeitete Ängste lösen Erstarrung, Fluchtinstinkte oder einen Gegenangriff aus. In der aktuellen unternehmerischen Situation nutzen Ihnen all diese

Verhaltensweisen wenig. Sie sind destruktiv und verschlimmern Ihre Lage nur noch.

- ✓ Akzeptieren Sie die Realität. Verschleiern Sie Ihre Energie nicht damit, sich über das zu ärgern, was Sie nicht mehr ändern können. Zerschlagen Sie sich nicht den Kopf über alle möglichen Situationen, die eintreten könnten. Reagieren Sie nicht blindlings, aber erhalten Sie sich Ihren Kampfgeist, um gezielt zu agieren. Jetzt kommt es darauf an, dass Sie das Beste aus der Situation machen. Das gelingt nur mit einem klaren Kopf und einem hohen Maß an Selbstdisziplin. Konzentrieren Sie sich auf die nächste Aktion, auf die Dinge, die Sie jetzt erreichen wollen.
- ✓ Trainieren Sie Ihre mentale Stärke. Kontrollieren Sie Ihre Gedanken. Verfallen Sie nicht in Selbstmitleid und sehen Sie sich nicht als Versager. Nehmen Sie gerade jetzt alle Dinge, die gut laufen, wahr, sehen Sie auch kleine Erfolge und freuen Sie sich darüber. Bauen Sie Ausgeglichenheit und Stärke auf, um gut durch den Tag zu kommen. Eine positive innere Einstellung lässt sich trainieren. Ein Coaching hilft dabei, sich selbst und das Unternehmen besser durch die Krise zu steuern und die richtigen Entscheidungen zu treffen.
- ✓ Verzichten Sie auf Schlaf- oder Beruhigungstabletten, nehmen Sie keine Stimmungsaufheller oder andere

Psychopharmaka ein. Halten Sie sich auch beim Alkoholkonsum zurück. Denn Sie betäuben oder dämpfen damit zwar Ihre Gefühle, aber auch Ihre intellektuelle Schärfe. Der Bezug zur Realität kann verloren gehen. Gerade in der Krise brauchen Sie aber Ihre volle geistige Kraft.

- ✓ Auch wenn es schwer fällt: Investieren Sie nicht Ihre komplette Kraft und Zeit in Ihren Betrieb. Tun Sie sich gerade jetzt auch selbst etwas Gutes, treiben Sie Sport, treffen Sie sich mit Freunden, aber sprechen Sie dann nicht immer nur über Ihre aktuellen Probleme im Unternehmen. Das kann eine Freundschaft zu stark belasten und verschafft Ihnen nicht unbedingt die dringend benötigte Entspannung. Stärken Sie Ihre anderen Lebensbereiche, vor allem Ihre Partnerschaft und die Beziehung zu Ihren Kindern. Die Familie ist eine wichtige Kraftquelle. Die darf aber nicht nur geschröpft werden, sondern braucht auch Ihre Energie. Damit beugen Sie einem „Burnout“ und allen weiteren stressbedingten Krankheiten wirkungsvoll vor. Denn wer gesundheitlich oder emotional angeschlagen ist, verschlechtert seine Chancen, die geschäftliche Krise zu überstehen.

Im zweiten Teil der Krisenserie thematisiert Birgit Schuler den richtigen Umgang mit Mitarbeitern und Geschäftspartnern.

der unternehmerischen Existenz ist eine emotional sehr starke Bedrohung, in der tief liegende Instinkte und Reiz-Reaktionsmuster greifen“, weiß Schuler. Die Reaktionen auf diesen Notzustand sind unterschiedlich. Das Verleugnen und Verschleiern der Unternehmenskrise ist eine typische Reaktion. Andere Menschen wiederum verfallen



**Birgit Schuler hilft
Unternehmern, mit
Krisensituationen
umzugehen**

in dumpfe Schuldgefühle, bezeichnen sich als Versager und wechseln zwischen Apathie und hektischem, unüberlegtem Handeln. „Bei diesem Reaktionstypus ist die Gefahr, in eine Sucht abzugleiten, besonders groß“, warnt Schuler. Der dritte Typus flüchtet sich dagegen in die Opferrolle und schiebt die gesamte Schuld für das Problem auf die schlechte Wirtschaftslage, seine langsamen, unfähigen Mitarbeiter oder die Bank, die ihm keine weiteren Kredite mehr geben will. „Alle drei Reaktionsmuster verschärfen die Krise nur noch“, sagt Schuler. „Es ist ganz wichtig, dass der Unternehmer bewusst mit seiner schwierigen betrieblichen Situation umgeht und einen klaren Kopf behält, um die richtigen Entscheidungen zu treffen.“ Mehr dazu im Kasten auf Seite 42.

Vogel-Strauss-Prinzip fatal

Um die Situation akzeptieren zu können, ist es natürlich hilfreich, genau zu wissen, wie es um das Unternehmen bestellt ist. „Das beste Frühwarnsystem, um drohende Schieflagen zu erkennen, bildet konsequentes Controlling“, sagt Hartmut Drexel. Auch hier verdeutlichen die Analogien zur Schifffahrt, worum es geht. Ein Kapitän auf großer Fahrt überprüft ständig, ob er noch auf Kurs ist, ob er die richtigen Segel gesetzt hat und ob die Mannschaft ordentlich arbeitet. Den Kurs des Unternehmensschiffs gibt die strategische Planung vor: Wohin soll sich die Werkstatt entwickeln? Welche Umsätze, welchen Gewinn wollen wir in diesem Jahr erzielen? Wie soll es in drei Jahren aussehen? Was müssen wir tun, um diese Werte zu erreichen? Je klarer die Ziele definiert und mit Zahlen unterfüttert werden, desto

besser. Was für den Kapitän Seekarten und Ortungssysteme, sind für einen Unternehmer seine aktuellen Zahlen. Stimmen die Umsätze und die Erträge? Sind die Kosten noch im Rahmen? Bleibt genügend Geld für den Lebensunterhalt des Inhabers? Wächst unser Kundenstamm? Reicht das Geld zur Tilgung von Krediten?

Fundierte Kennzahlen als Basis

Antworten auf diese Fragen liefert die Buchhaltung – zumindest theoretisch. „Leider müssen wir bei unseren Beratungen immer wieder feststellen, dass gerade in den Handwerksbetrieben, in

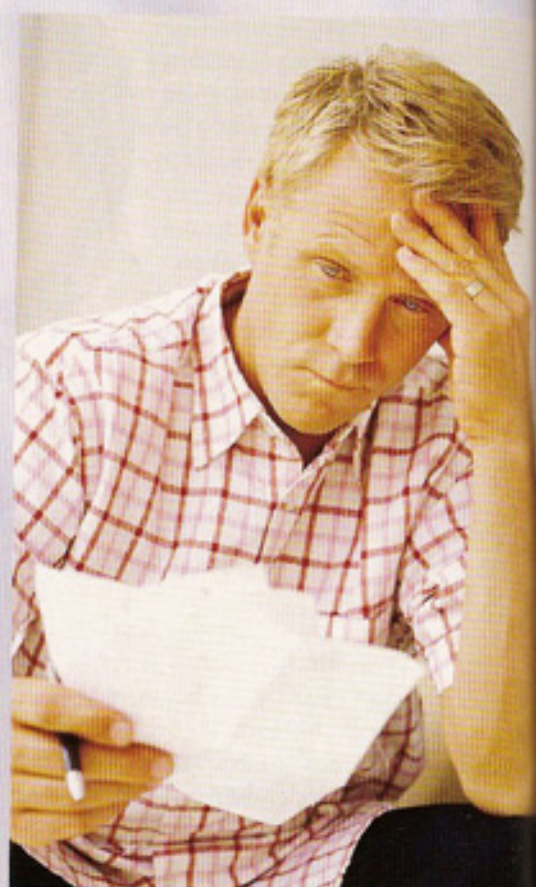
denen nicht alles rund läuft, keine aussagekräftigen Zahlen zur Verfügung stehen“, berichtet Drexel aus der Praxis. Der Unter-

Ohne fundierte Zahlen lässt sich ein Weg aus der Krise nur sehr schwer aufzeigen

nehmer kennt also die wirtschaftliche Situation seines Unternehmens nicht und weiß daher auch nicht, an welchen Punkten er den Hebel ansetzen sollte, um die Situation zu verbessern. „Bei Chaos in den Belegen und mangelnder Transparenz dauert es auch, bis sich ein Betriebsberater ausreichend eingearbeitet hat, um Auswege aus der Krise aufzuzeigen“, sagt Drexel. Ein guter Kapitän interessiert sich aber nicht nur dafür, dass an Bord alles tiptop ist, er

behält auch die Wetterlage im Auge, um Flauten oder drohendem Unwetter entweder auszuweichen oder entsprechende Vorsichtsmaßnahmen zu treffen. Selbst eine optimal geführte Werkstatt kommt in Schwierigkeiten, wenn an der nächsten Ecke ein preisaggressiver Fast-Fitter eine Niederlassung und auch gleich den Preiskampf eröffnet. Und wenn die Bevölkerung im Einzugsgebiet schrumpft, wie es zur Zeit in einigen Regionen Deutschlands der Fall ist, muss ein Werkstattinhaber auch darauf angemessen reagieren.

„Die große Gefahr einer strategischen Krise ist es, dass sie ohne straffes Controlling nicht sofort zu erkennen ist“, sagt Robert Häusler, Experte für den Bereich Werkstatt und Automobilhandel bei der Unternehmensberatung Schwärzer & Partner, die sich auf den Mittelstand spezialisiert hat. „Zuerst schrumpft der Gewinn langsam, aber sicher“, so der Unternehmensberater. Natürlich könne ein Unternehmen kurz- und mittelfristig auch ohne dicke Gewinne überleben. Aber auf lange Sicht fehle das Geld zur Tilgung von Krediten, für neue Geräte und die Weiterbildung der Mitarbeiter.“ Damit werde ein Teufelskreis in Gang gesetzt. Denn wenn die Werkstatt kein Geld mehr für neue Testgeräte und entsprechende Schulungen hat, sinkt ihre Attraktivität und auch die Produktivität, die Gewinne gehen weiter zurück – bis das Unterneh-



Herrscht Chaos in den Belegen, verzögert das eine saubere Analyse und einen Ausweg aus der Krise

men nicht einmal mehr kostendeckend arbeitet und Kunden sowie gute Mitarbeiter abwandern, weil sich Dienstleistungsqualität und Arbeitsumfeld verschlechtern.

Zeit zum Gegensteuern

Die gute Nachricht: „Zu Beginn einer strategischen Krise sind die Erträge aber meist noch zufriedenstellend und die Handlungsspielräume relativ groß“, weiß Häusler aus Erfahrung. „Der Unternehmer hat noch genügend Zeit, das Ruder herumzureißen.“ Diese Zeit muss aber auch genutzt werden! Dabei sollte er selbst kleinste Stellschrauben optimieren, um die Leistungskraft seines Betriebs zu erhöhen, darf aber darüber das große Ganze nicht vergessen.

Was untrügliche Anzeichen für eine strategische Krise sind und welche Möglichkeiten für eine Werkstatt zur strategischen Umorientierung heute sinnvoll sind, darum dreht sich der zweite Teil der Serie, der im Februarheft von asp erscheinen wird. *Eva Elisabeth Ernst*

Krisenszenarien

Abwärtstrend

