

# TOPTHEMA: Krisen erkennen und überwinden – mit Fokus auf höheren Erträgen

Firmenkundenbetreuer müssen viel Zeit für die Betreuung von Unternehmen in der Krise aufwenden. Diese Zeit fehlt dann bei der Akquisition von Neugeschäft. Dadurch entgeht der Sparkasse viel Ertrag. Dieser Beitrag zeigt Ansatzpunkte auf, einer Unternehmenskrise – im Interesse des Unternehmens und der Sparkasse – frühzeitiger gegenzusteuern.

*Dipl. Sparkassenbetriebswirt Michael Aprath, Geschäftsführer Abbatisrothe Unternehmensberatung GmbH & Co KG, Mettmann*

## 1 DIE EXEMPLARISCHE AUSGANGSSITUATION

„Wir haben kein Problem, uns fehlt nur Geld...“ war die Antwort eines mittelständischen Unternehmers in einem mit ihm geführten Erstgespräch auf die Frage, welches Problem denn sein Unternehmen habe. Sein finanzierendes Kreditinstitut hatte sich zuvor aufgrund der vorgelegten Bilanzen, der aktuellen betriebswirtschaftlichen Auswertungen, der Inanspruchnahme der Kreditlinien sowie einiger bereits geführter Krisengespräche veranlasst gesehen, ihm dringend anzuraten betriebswirtschaftliche Unterstützung in Anspruch zu nehmen.

Der betriebswirtschaftlich denkende und handelnde Berater ist ebenso wie der/die Firmenkundenbetreuer/-in zunächst geneigt, diese Aussage erstaunt entgegenzunehmen. Ist doch aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive betrachtet das „fehlende Geld“ der Ausdruck des Problems. Und doch steckt in der Aussage des Unternehmers bei tiefergehender Beschäftigung eine subjektive Wahrheit und damit ein zu nutzender Schlüssel zur erfolgreichen Überwindung einer Unternehmenskrise. Denn der Unternehmer meinte diese Aussage aus seiner Perspektive und seiner Wahrnehmung heraus völlig ernst. Es galt für die erfolgreiche Überwindung der Krise



genau hieran anzusetzen. Die folgenden Ausführungen sollen dies näher erläutern.

## 2 WELCHE UNTERNEHMEN BETRIFFT ES?

Den Schwerpunkt dieser Betrachtung bilden die klein- und mittelständischen Unternehmen (KMUs), d. h. die inhabergeführten bzw. die inhaberdominierten Unternehmen, die auch das Gros der Firmenkunden der Sparkassen darstellen. Der Fokus der folgenden Betrachtungen liegt auf dem Zeitraum vor dem Höhepunkt (und vielfach dem Schlusspunkt) der Unternehmenskrise, der Insolvenz.

Obwohl laut Creditreform die Fallzahlen der Unternehmensinsolvenzen seit dem Jahr 2009 stetig rückläufig sind, bestehen weiterhin Unternehmenskrisen in den unterschiedlichsten Formen, Stadien und Ausprägungen. Dass in den vergangenen Jahren weniger dieser Unternehmenskrisen als zuvor in einer Insolvenz endeten, dürfte vermutlich eine Folge der guten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sein. Diese lassen häufig bestehende Unternehmenskrisen nicht in dem tatsächlich vorhandenen Ausmaß evident werden, sie sind daher vielfach nur verdeckt vorhanden und dürften bei einer Verschlechterung der guten Rahmenbedingungen wieder verstärkt hervortreten.

## 3 WANN BEFINDET SICH EIN UNTERNEHMEN ÜBERHAUPT IN DER KRISE?

Was ist überhaupt unter dem Begriff „Unternehmenskrise“ zu verstehen? Bei Wikipedia findet sich die Definition, dass eine „Unternehmenskrise die Phase eines Unternehmens ist, in der seine Funktionsfähigkeit und Stabilität beeinträchtigt ist und die Gefahr eines Unternehmenszusammenbruchs (Insolvenz) droht“. Dem Betriebswirtschaftler ist diese Aussage allerdings zu unpräzise, da sie hinsichtlich des Zeitpunktes und des Ausmaßes nicht mess- oder quantifizierbar ist.

Aus diesem Grunde wurden einige Modelle entwickelt, um dem Ganzen eine objektivierbare Form zu geben. Exemplarisch soll an dieser Stelle das Phasenmodell genannt werden. Für jede der einzelnen Krisenphasen existiert eine Anzahl von Kennzahlen, die den Phasen eine betriebswirtschaftlich objektive Aussagekraft geben. Der Firmenkundenbetreuer hat im Regelfall eine Vielzahl dieser Kennzahlen zur Verfügung – z. B. aus

- den vorliegenden wirtschaftlichen Unterlagen des Unternehmens,
- deren Analyse,
- den Daten der Kontoführung.

Insofern identifiziert er die Krise betriebswirtschaftlich relativ früh und in der Folge – insbesondere bei fortschrei-

tender Krise – führt dies i. d. R. zu einem stetig zunehmenden Betreuungsaufwand (mit zunächst meist ungewissem Ausgang) und immer häufiger notwendig werdenden Gesprächen mit den Vertretern des Unternehmens. Den Gesprächsinhalt bilden dann im Regelfall die mit Hilfe der Kennzahlen identifizierten Themen, wie

- rückläufige Ertragssituation oder gar Verluste,
- Umsatzrückgänge,
- angespannte Liquiditätssituation,
- Kundenverluste,
- hohe Außenstände,
- zurückgehende Auftragseingänge,
- nicht oder nicht hinreichend kalkulierte Aufträge.

Hierbei handelt es sich um die betriebswirtschaftlichen (= „harten“) Ursachen, die zu einer Unternehmenskrise führen. Diese Ursachen sind für den Firmenkundenbetreuer eindeutig zu diagnostizieren (Kennzahlen, Kontoführung, BWAs, Jahresabschlüsse etc.) und wären i. d. R. vielfach mit entsprechender Unterstützung und dem üblichen betriebswirtschaftlichen „Instrumentenkasten“ behebbar.

Trotz dieser Erkenntnis oder gerade deswegen stellen sich in der täglichen Praxis immer wieder die folgenden Fragen:

- Warum suchen nach wie vor zu wenig Unternehmen in der Krise rechtzeitig Hilfe und Unterstützung?
- Warum gelingt es vielfach nicht den Unternehmen rechtzeitig zu helfen, obwohl die Krise mit zielgerichteter Unterstützung zu überwinden wäre?

Die Antworten führen zu den oft weniger beachteten menschlichen (= „weichen“) Ursachen der Unternehmenskrise, die das Unternehmen ggfls. in die Krise geführt haben bzw. dort halten. Hierbei handelt es sich um Ursachen, die in der Person des Unternehmers, des Gesellschafters, des Geschäftsführers, der Mitarbeiter in Schlüsselpositionen und der sonstigen für das Unternehmen maßgeblichen Personen begründet sind. Zu nennen sind aus der langjährigen Beratungspraxis hier beispielsweise einige Faktoren:

- Fachliche Faktoren (z. B. Betriebswirtschaftliche Qualifikation, Führungsqualifikation)
- Persönliche Faktoren (z. B. Vorstellungen, Prioritäten, Normen, Emotionen, Hoffnungen)
- Physische Faktoren (z. B. Leistungsfähigkeit)
- Psychische Faktoren (z. B. Burn-out)
- Zeitliche Faktoren (z. B. Organisationsgrad)
- Situative Faktoren (z. B. Erfahrungen mit Krisen)
- Personelle Faktoren (z. B. Einbindung von Beratern)
- Kommunikative Faktoren (z. B. Offenheit)

Diese „weichen“ Ursachen sind schwieriger zu identifizieren, sie sind aber für die Überwindung einer Krise viel-

fach die entscheidenden Faktoren. Denn die „harten“ Ursachen sind oft nicht die tatsächlichen Ursachen für die Krise, sondern eher deren „Symptom“! Oder anders ausgedrückt: Die „harten“ Krisenursachen sind häufig das Ergebnis des menschlichen Handelns bzw. des Nichthandelns, welches aus den „weichen“ Ursachen resultiert! Insofern liegt der Schlüssel für das erfolgreiche Überwinden der Unternehmenskrise insbesondere auch im Zugang zu den „weichen“ Ursachen.

Aus dieser Betrachtung ergibt sich vielfach die Situation, dass die aus der Perspektive des Betriebswirtschaftlers diagnostizierte Krise des Unternehmens – so objektiv richtig sie auch erkannt wird und auch vorhanden ist – nicht zwingend auch von Seiten des Unternehmens im gleichen Ausmaße oder gar überhaupt als Krise wahrgenommen werden muss.

sprache ermöglichten unter Anwendung des betriebswirtschaftlichen „Instrumentenkastens“ ein Überwinden der Unternehmenskrise und führten in der Folge zu einer weiteren stetigen Entwicklung des Unternehmens. Für alle, die mit Unternehmen in der Krise befasst sind, stellen sich nun folgende Fragen:

- Wie sind diese „weichen“ Ursachen zu identifizieren?
- Und wie können sie anschließend zur Überwindung der Krise zu verwendet werden?

Vor allen weiteren Betrachtungen steht zunächst eine sehr wichtige und für die Überwindung der Krise notwendige Bedingung: Bei der Identifikation der „weichen“ Krisenursachen geht es nicht um eine Bewertung oder gar moralische Wertung, sondern schlicht um eine wertfreie Diagnose mit dem Ziel, das Unternehmen aus der Krise herauszuführen!

“  
*Der Schlüssel für das erfolgreiche Überwinden der Unternehmenskrise liegt im Zugang zu den weichen Ursachen*  
”

Ab diesem Punkt können darüber hinaus dann auch zwischen dem finanzierenden Kreditinstitut und dem Unternehmen Störungen in der Kommunikation eintreten. In der Folge kann es dann zu der Situation kommen, dass die vom Firmenkundenbetreuer initiierten Krisengespräche von den handelnden Personen des Unternehmens zunächst gar nicht als solche identifiziert werden.

Die Gespräche, zu denen das finanzierende Kreditinstitut in diesem Zusammenhang einlädt, werden vielfach nicht zutreffend „verstanden“ – in des Wortes Bedeutung, z. B.:

- Begrifflich (z. B. „Die Kapitaldienstfähigkeit ist nicht mehr gewährleistet ...“),
- Sprachlich (z. B. „Grundsätzlich sind wir bereit Sie weiter zu begleiten, wenn ...“)
- Inhaltlich (z. B. kann die höfliche und verbindliche Form des Gespräches mit dem ernststen Inhalt des Gespräches verwechselt werden).

#### 4 LÖSUNGSANSÄTZE

Im geschilderten Eingangsfall war der Unternehmer fest davon überzeugt in keiner Krise zu stecken. Ganz im Gegenteil: Er war der Meinung, dass ihm sein Kreditinstitut das dringend benötigte Geld zur Abwicklung seiner sich abzeichnenden Aufträge aus ihm nicht nachvollziehbaren Gründen nicht zur Verfügung stellte. Erst einige offene, ehrliche und vertrauliche, aber auch deutliche Gespräche mit dem Unternehmer öffneten ihm die Augen für das Erkennen der Unternehmenssituation. Diese Ge-

Solche Ursachen lassen sich ausschließlich über Gespräche, die über den Rahmen des „üblichen“ Krisengesprächs hinausgehen, herausfinden: Mit dem Unternehmer, den für das Unternehmen maßgeblichen Personen und gegebenenfalls mit bzw. in Anwesenheit des Ehe- oder Lebenspartners. Hierbei gilt es den Nutzen des Gesprächs zu verdeutlichen, die leisen Signale sensibel aufzunehmen und im Idealfall ein „Outing“ zu befördern. Grundlegende Voraussetzungen für derartige Gespräche sollten auf jeden Fall sein:

- Vertraulichkeit
- Vorbehalte bei den handelnden Personen nehmen
- Empfängeradäquate Ansprache
- Zuhören
- Nachfragen
- Hinschauen
- Geduld
- Offenheit
- Ansprechen auch unangenehmer Wahrheiten.

Wünschenswert wäre eine Diagnostik mit der Unternehmenskrisen frühzeitiger erkannt werden können. Dabei gilt es die „Frühwarnsignale“ vom betroffenen Unternehmer und den für das betroffene Unternehmen maßgeblichen Personen aufzunehmen, damit ausreichend Zeit zur Analyse und der Suche nach Lösungsansätzen bleibt. Hierzu sollten neben den betriebswirtschaftlichen Frühindikatoren auch für die „weichen“ Ursachen Frühindikatoren definiert werden. Anschließend sollte festgelegt werden, wie mit diesen Erkenntnissen umgegangen wird.

## 5 FAZIT

Ein frühzeitigeres Erkennen der „harten“ und „weichen“ Ursachen einer Unternehmenskrise hat neben dem Nutzen für das betroffene Unternehmen ebenfalls für das finanzierende Kreditinstitut eine positive ertragswirksame Komponente – neben der Vermeidung von Wertberichtigungen bzw. erforderlichen Abschreibungen im Insolvenzfall: Im Zeitalter von ohnehin nicht besonders ausgeprägten bzw. kaum vorhandenen Gewinnmargen im Firmenkreditgeschäft führt die notwendige intensive Betreuung von Unternehmen in der Krise aufgrund der damit gebundenen personellen Kapazitäten sehr schnell zu einem kalkulatorisch negativen Kundenergebnis.

Anders ausgedrückt: Bei einem angenommenen Betriebsergebnis von 1 % der Durchschnittsbilanzsumme einer Sparkasse muss bei einem kalkulierten zusätzlichen Personalaufwand von z.B. 10000 Euro für die Betreuung eines Unternehmens in der Krise rechnerisch 1 Mio. Euro Neugeschäft geschrieben werden, um diese Kosten zu „verdienen“. Für die Akquisition und das Neugeschäft steht dem Firmenkundenbetreuer aufgrund des erhöhten Betreuungsbedarfs von Krisenunternehmen aber die erforderliche Zeit nicht im ausreichenden Maße zur Verfügung. Gelingt es nun also, betroffene Unternehmen frühzeitig zu identifizieren und ihnen kompetente Unterstützung zukommen zu lassen, so würde dies zu einer Entlastung der Firmenkundenbetreuer führen.

### KOMPAKT

- Krisenunternehmen erfordern weiterhin die erhöhte Aufmerksamkeit der Firmenkundenbetreuer, trotz seit Jahren rückläufiger Insolvenz-Fallzahlen.
- Eine Unternehmenskrise aus Sicht der Sparkasse muss nicht unbedingt im gleichen Ausmaße eine Unternehmenskrise in der Wahrnehmung des Unternehmens sein.
- Daher gilt es neben den „harten“ betriebswirtschaftlichen Krisenursachen auch die „weichen“ menschlichen Krisenursachen zu identifizieren, um der Krise erfolgreich zu begegnen.
- Anschließend sind die betroffenen Unternehmen möglichst frühzeitig zielgerichtet zu unterstützen.
- Neben dem Nutzen für die betroffenen Unternehmen hat dies auch eine positive ertragswirksame Komponente für die einzelne Sparkasse.