

Frühwarnindikatoren

Erkennen von Unternehmenskrisen

von Peter Messner

In den zurückliegenden Geschäftsjahren 2005 und 2006 mussten die Messner Management Consultants bei ihren Beratungsprojekten feststellen, dass die Zahl der Architektur-/Ingenieurbüros, die uns beauftragten nachdem sie in eine bedrohliche Unternehmenskrise geraten sind, stark zugenommen hat. Deshalb geht es im Folgenden um die Früherkennung von Unternehmenskrisen. Auch wenn die Branche derzeit eine konjunkturelle Belebung erfährt, befindet sich eine beachtliche Anzahl von Architektur-/Ingenieurbüros unbewusst in einer strategischen oder Ertragskrise.

Krisenphasen

Bevor Unternehmen in eine insolvenzgefährdete Lage geraten, durchlaufen sie drei Krisenphasen unterschiedlicher Ausprägung und Zeitdauer. Während das Nichterkennen der ersten beiden Krisenphasen jeweils zu einer Verschärfung der Unternehmenskrise führt, ist in der dritten und letzten Krisenphase die unternehmerische Freiheit bereits stark eingeengt, so dass am Ende meistens die Insolvenz des Unternehmens folgt.

Die erste Krisenphase, die so genannte strategische Krise, wird von ca. 67 % der kleinen und mittelständischen Unternehmen nicht erkannt. Sie ist die am schwersten zu erkennende der drei Krisenphasen.

Eine strategische Krise ist nicht mit einem vergangenheitsorientierten Rechnungswesen und Unternehmenscontrolling zu lokalisieren, vielmehr ist hierzu ein geeignetes, branchenspezifisches Risikomanagement (Frühwarnsystem) erforderlich, das kontinuierlich die Erfolgspotenziale des Unternehmens überwacht. Die meisten Kapitalgesellschaften hat der Gesetzgeber 1998 mit Einführung des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) verpflichtet, ein funktionierendes Risikomanagementsystem einz-

führen und zu betreiben. Lediglich kleine Kapitalgesellschaften, die zwei der drei nachfolgenden Kriterien nicht erfüllen, sind von den Vorschriften ausgenommen:

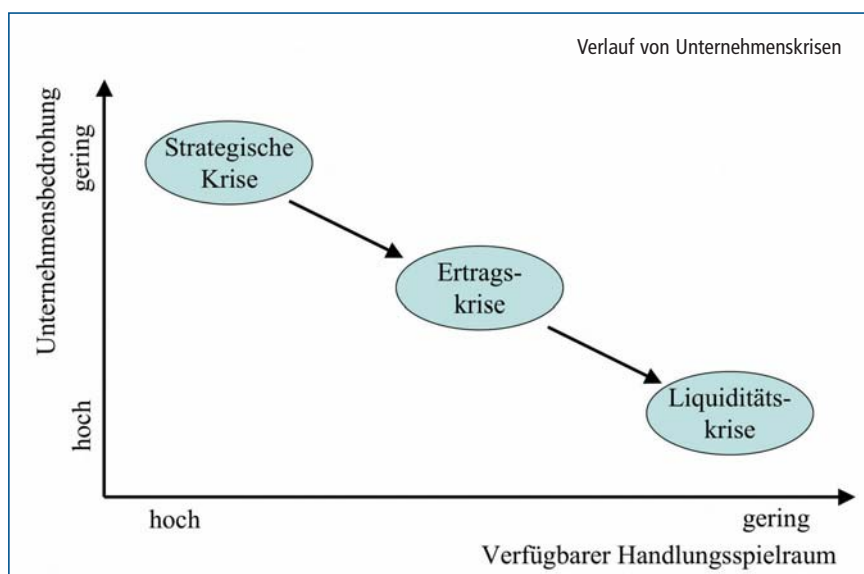
- Bilanzsumme > 3,44 Mio. Euro
- Umsatz > 6,87 Mio. Euro
- Mitarbeiterzahl > 50.

Offene Handelsgesellschaften und Kommanditgesellschaften wurden 1999 vom Gesetzgeber über das Kapitalgesellschaften- und Co-Richtline-Gesetz (KapCoRiLiG) den Kapitalgesellschaften gleichgestellt. Da der überwiegende Teil der Architektur-/Ingenieurbüros aufgrund seiner Rechtsform oder weil zwei der drei genannten Kriterien nicht erfüllt sind von der Pflicht zur Implementierung eines Risikomanagementsystems befreit ist, verfügen die Planungsbüros in der Regel auch nicht über ein solches Frühwarnsystem zur rechtzeitigen Identifikation einer strategischen Krise. Erschwerend kommt hinzu, dass die Mehrheit der Inhaber, Geschäftsführer und Vorstände von Architektur-/Ingenieurbüros so stark ins operative Tagesgeschäft eingebunden ist, dass die meisten erstmals im Stadium der Ertragskrise auf die bereits entwickelte Unternehmenskrise aufmerksam werden.

Strategische Krise

Nachfolgend sind einige Frühwarnindikatoren für die Branche aufgeführt, die auf eine strategische Krise des Ingenieur- oder Architekturbüros hinweisen:

- schrumpfende Absatzmärkte (Marktsättigung),
- abnehmende Kundenzahl in den einzelnen Zielgruppen,
- hoher Umsatzanteil einzelner Kunden,
- Honorarverfall,
- wachsende Zahl von Projekten mit negativem Projektergebnis,
- abnehmende interne Wertschöpfung pro Mitarbeiter,
- steigender Wettbewerbsdruck,
- Organisationsmängel,
- zunehmende Fehlerhäufigkeit,



Matthew Gray

Wörterbuch der Haustechnik

Der Autor Matthew Gray, seit einigen Jahren im Krammer Verlag Düsseldorf AG zuständig für den internationalen Teil der Fachzeitschrift RAS, hat ca. 10.000 aktuelle Begriffe aus dem Bereich der Haustechnik zusammengetragen und diese in dem neuen Wörterbuch der Haustechnik Deutsch – Englisch/Englisch – Deutsch veröffentlicht. Ausgehend von seiner Tagesarbeit bildete u. a. mehrsprachiges Informationsmaterial, das ihm von Herstellern der Haustechnik zur Verfügung gestellt wurde, die Quelle für dieses Wörterbuch. So entstand ein Nachschlagewerk, das nicht nur als Handwerkszeug für die Konservierung jedweder schriftlicher Form geeignet ist, sondern darüber hinaus sich für die Angebotserstellung, für die Anfertigung grundlegender Verkaufsunterlagen, wie beispielsweise Kataloge, Bedienungsanleitungen, Pressenotizen etc. anbietet. Das Wörterbuch enthält zusätzlich einen umfangreichen Anhang mit ca. 1.000 idiomatischen Sätzen zu den Themen Montage, Inbetriebnahme, Wartung und Vertragsrecht. Dies kann als Grundlage muttersprachlicher Formulierungen dienen. Damit wird das Wörterbuch sowohl für den Kaufmann, den Techniker und den Planer der SHK-Branche zu einem wichtigen Wegbegleiter.

1. Auflage 2007, ca. 680 Seiten,
ISBN 978-3-88382-085-9,
39,80 €, Krammer Verlag
Düsseldorf AG

Weitere Informationen:

Krammer Verlag Düsseldorf AG
Hermannstraße 3
40233 Düsseldorf
Postfach 170235
40083 Düsseldorf
Telefon: 02 11/91 49-3
Telefax: 02 11/91 49-4 50
<http://www.krammerag.de>
E-Mail: krammer@krammerag.de



- fehlende Identifikation der Mitarbeiter mit dem Büro,
- hoher Krankenstand,
- hohe Fluktuationsrate,
- Mängel in der Unternehmensführung,
- fehlende strategische Ausrichtung,
- verschlechterte Rahmenbedingungen durch Gesetze, Vorschriften etc.

Stellt die Geschäftsleitung eines Planungsbüros anhand eines oder mehrerer der genannten Frühwarnindikatoren fest, dass sich das Büro in einer strategischen Unternehmenskrise befindet, so empfiehlt sich umgehend eine umfassende Unternehmensanalyse. Auf der Grundlage der Unternehmensanalyse ist anschließend eine strategische Neuausrichtung vorzunehmen sowie die strategische Stoßrichtung, die Marktbearbeitung und die dazu notwendige Organisationsstruktur festzulegen. Größte Aufmerksamkeit erfordert anschließend die Umsetzung der Strategie, da in dieser kritischen Phase ca. 75 % der Unternehmen an Inkonsequenz und Disziplinlosigkeit scheitern.

Ertragskrise

Die sich an die strategische Krise anschließende zweite Krisenphase, die Ertragskrise, ist schwerwiegender und von kürzerer Dauer bis zum Eintritt in die dritte Krisenphase. Eine Ertragskrise manifestiert sich z.B. in:

- rückläufigen Umsätzen,
- rückläufigen Projektergebnissen,
- rückläufigen Betriebsergebnissen,
- sinkender Rentabilität,
- sinkendem Cash flow,
- abnehmender Kapazitätsauslastung,
- Aufschub von Investitionen.

Spätestens dann merken Mitarbeiter und Geschäftsbanken, dass das Büro in der Krise steckt. In dieser Situation einer Ertragskrise ist unverzüglich eine umfassende Unternehmensanalyse durchzuführen. Auf Basis der Ergebnisse dieser Unternehmensanalyse sind anschließend kurzfristige Gegenmaßnahmen einzuleiten und eine strategische Neuausrichtung des Büros vorzunehmen.

Grundsätzlich ist in dieser Krisenphase darauf zu achten, dass keine Zeit verloren wird, weil die kurzfristigen Gegenmaßnahmen und die strategische Neuausrichtung nicht unmittelbar wirken, sondern wiederum Zeit brauchen, bis es zu einer Trendumkehr kommt.

Liquiditätskrise

In der dritten und letzten Krisenphase, der Liquiditätskrise, ist der Handlungsspielraum der Geschäftsleitung mangels Zeit und Liquidität erheblich eingeschränkt. Durch den bereits eingetretenen Substanzverlust ist eine Sanierung ohne externe Hilfe in der Regel nicht mehr möglich. Ebenso ist eine Kapitalaufnahme auf dem Kapitalmarkt durch das restriktive Verhalten der Kreditinstitute nahezu ausgeschlossen. Eine Liquiditätskrise ist erkennbar u. a. an:

- negativen Betriebsergebnissen,
- Abbau bzw. Aufzehrung des Eigenkapitals,
- Veränderung des Zahlungsverhaltens,
- steigendem Kontokorrent,
- vermehrten Mahnungen von Gläubigern,
- Kurzarbeit und Freisetzung von Mitarbeitern,
- schwindendem Vertrauen der Mitarbeiter in das Unternehmen,
- Abwanderung der Leistungsträger,
- Verzicht auf notwendige Investitionen.

In der Liquiditätskrise kommt es besonders darauf an, keine Zeit mehr zu verlieren, soll die Insolvenz noch abgewendet werden. Für die Geschäftsleitung besteht grundsätzlich die Pflicht, laufend den Stand der Verschuldung festzustellen und ggf. einen Insolvenzantrag zu stellen.

Wird durch eine Verkehrsbilanz eine Überschuldung festgestellt, bedeutet das noch nicht zwingend die Insolvenz, sondern erst das erforderliche Fortführungskonzept gibt Aufschluss, ob ein Insolvenzantrag gestellt werden muss.

Fazit

In einer funktionierenden Marktwirtschaft ist es absolut normal, dass neue Unternehmen entstehen und schwache Unternehmen vom Markt verschwinden. Bevor ein Unternehmen jedoch in die Insolvenz gerät, durchläuft es drei Krisenphasen unterschiedlichster Ausprägung und Zeitdauer. Jede einzelne Krisenphase lässt sich durch entsprechende Indikatoren identifizieren. Es liegt letztlich an der Wahrnehmung und dem beherzten Handeln der Geschäftsleitung, ob ein Unternehmen aus dem Markt ausscheidet oder nicht.

Autor:

Peter Messner

Messner Management Consultants,
Trossingen