



**Checkliste:
Früherkennung von
Unternehmenskrisen**

Ludwig-Fröhler-Institut



Ihr Betrieb auf dem Prüfstand

Dieser Fragebogen richtet sich an alle Unternehmen im Handwerk. Angesprochen werden insbesondere die Betriebsinhaber, die wenig Zeit im hektischen Alltag finden, ihren Betrieb auf Krisenanfälligkeit zu untersuchen und die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Hier wird die Möglichkeit geboten, in wenigen Minuten die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Kriterien zu überprüfen, ohne dabei auf Bilanzen oder Betriebsanalysen des Steuerberaters angewiesen zu sein.

Ein Expertenteam aus der Beraterorganisation des Handwerks sowie Mitarbeiter des Deutschen Handwerksinstituts und des Zentralverbands des Deutschen Handwerks haben die dringlichsten Überprüfungs-kriterien zusammengestellt. Eine vollständige Unternehmensanalyse würde den Rahmen dieser Liste sprengen. Das Ziel soll daher sein, die häufigsten Schwachstellen zu erkennen, um sie kurzfristig beseitigen zu können.

1. Ich weiß jederzeit Bescheid wie es um meinen Betrieb steht.

<i>trifft zu</i>	①	②	③	④	<i>trifft nicht zu</i>
------------------	---	---	---	---	------------------------

Viele Betriebsinhaber unterschätzen die Bedeutung der regelmäßigen Auswertung des Rechnungswesens für die langfristige Unternehmenssicherung. Das Rechnungswesen muß so angelegt sein, daß das Ergebnis jedes Auftrages überprüfbar ist und die echten Stundensätze bekannt sind. Außerdem muß jederzeit die Zahlungsfähigkeit (Liquidität) und ihre Veränderungen überprüfbar sein, damit alle Zahlungsverpflichtungen termingerecht erfüllt werden können.

2. Kalkulieren Sie auf der Grundlage der tatsächlichen betrieblichen Kosten?

<i>trifft zu</i>	①	②	③	④	<i>trifft nicht zu</i>
------------------	---	---	---	---	------------------------

Wichtig ist die regelmäßige Durchführung einer exakten Auftragskalkulation und idealerweise die Anwendung einer Deckungsbeitragsrechnung. Ebenso ist eine regelmäßige Nachkalkulation der Aufträge erforderlich, um systematische Fehler für zukünftige Angebote auszuschließen. Häufig hält man bestimmte Aufträge für rentabler als die exakte Kalkulation tatsächlich ausweisen würde.

3. Ist Ihr Auftragsbestand/die Auftragslage im Vorjahresvergleich besser geworden?

<i>trifft zu</i>	①	②	③	④	<i>trifft nicht zu</i>
------------------	---	---	---	---	------------------------

Die Verschlechterung des Auftragsbestands und damit die rückläufige Kapazitätsauslastung ist der späteste Zeitpunkt, an dem die Geschäftspolitik überdacht und das Leistungsangebot geändert werden muß.

4. Betreiben Sie Marktforschung?

<i>trifft zu</i>	①	②	③	④	<i>trifft nicht zu</i>
------------------	---	---	---	---	------------------------

Sind die Stärken der Konkurrenz bekannt? Kennen Sie die Entwicklung der Branchentrends und -konjunktur. Entgegen der weitverbreiteten Meinung ist der Erfolg nicht dadurch gewährleistet, daß man billiger als die Konkurrenz anbietet, sondern dadurch, daß man sich von der Konkurrenz durch herausragende Qualität, Spezialisierungen und besonderen Service von den Mitbewerbern abhebt.

5. Sind die Ursachen für die Abwanderung von (Stamm-) Kunden zu Mitbewerbern bekannt?

<i>trifft zu</i>	②	③	④	<i>trifft nicht zu</i>
------------------	---	---	---	------------------------

Zur Sicherung des Kundenstamms ist eine aktive Kundenbetreuung erforderlich. Dazu zählen u.a. die regelmäßige Befragung von Kunden und ein funktionierendes Beschwerdemanagement.

6. Haben Sie einen ausreichend großen Kundenkreis?

<i>trifft zu</i>	①	②	③	④	<i>trifft nicht zu</i>
------------------	---	---	---	---	------------------------

Viele Unternehmen kommen durch den Wegfall eines Großkunden in existenzgefährdende Situationen. Falls Sie auch in einem Abhängigkeitsverhältnis von einem oder wenigen Abnehmern stehen, sollten Sie - auch bei guter Ertragslage - neue Kundenbeziehungen oder zusätzliche Geschäftsfelder schaffen.

7. Legen Sie großen Wert auf das Erscheinungsbild Ihres Betriebes?

<i>trifft zu</i>	①	②	③	④	<i>trifft nicht zu</i>
------------------	---	---	---	---	------------------------

Häufig wird die Leistungsfähigkeit eines Betriebes nach dem ersten Eindruck beurteilt wird. Daher ist es dringend erforderlich, größten Wert auf Äußerlichkeiten, wie höfliche Mitarbeiter (auch am Telefon), saubere Arbeitskleidung und Firmenfahrzeuge sowie ggf. attraktive Schaufenster bzw. Ausstellungsräume zu legen.

8. Achten Sie bei der Führung Ihres Betriebes auf eine ausreichende Motivation Ihrer Mitarbeiter?

<i>trifft zu</i>	①	②	③	④	<i>trifft nicht zu</i>
------------------	---	---	---	---	------------------------

Motivierte und engagierte Mitarbeiter tragen ganz wesentlich zum Erfolg Ihres Unternehmens bei. Zur Steigerung der Motivation zählen nicht nur die Vergütung, sondern auch die Möglichkeiten, sich weiterzubilden und über die wesentlichen Unternehmensentwicklungen informiert zu werden.

9. Weiß jeder Mitarbeiter genau über seine Aufgaben und Kompetenzen sowie die seiner Kollegen Bescheid?

<i>trifft zu</i>	①	②	③	④	<i>trifft nicht zu</i>
------------------	---	---	---	---	------------------------

Gerade in kleinen und überschaubaren Betrieben wissen die Mitarbeiter oft nicht, wer für welche Aufgaben zuständig ist und wer wem etwas zu sagen hat. Gefragt ist aber eine wirkungsvolle Teamarbeit!

10. Bilden Sie sich im Bereich betriebswirtschaftlicher Unternehmensführung weiter?

<i>trifft zu</i>	①	②	③	④	<i>trifft nicht zu</i>
------------------	---	---	---	---	------------------------

Viele Betriebsinhaber interessieren sich zu sehr für gewerkspezifische Fachkenntnisse und vernachlässigen dabei die für die erfolgreiche Unternehmensführung erforderliche Weiterbildung.

11. Verfügen Sie über ein funktionierendes Mahnwesen? Überwachen Sie die Zahlungsfähigkeit und -moral Ihrer Kunden?

<i>trifft zu</i>	①	②	③	④	<i>trifft nicht zu</i>
------------------	---	---	---	---	------------------------

Für die Sicherstellung der Zahlungseingänge ist es häufig sinnvoll, Informationen über die Zahlungsfähigkeit der Kunden einzuholen (Banken, Auskunfteien). Rechnungen sollten sofort nach Leistungserstellung geschrieben werden. Zum anderen sollte ein funktionierendes Mahnwesen in jedem Betrieb existieren, damit die Außenstände möglichst gering gehalten werden.

12. Ist Ihre Zahlungsfähigkeit stets gewährleistet?

<i>trifft zu</i>	①	②	③	④	<i>trifft nicht zu</i>
------------------	---	---	---	---	------------------------

Die Finanzierung muß so ausgelegt sein, daß die Zahlungsfähigkeit des Betriebs stets gewährleistet ist. Grundsätzlich sollten Liquiditätsengpässe als ernste Warnung angesehen werden. Bei wiederholt auftretenden Finanzmangel muß die kaufmännische Führung des Betriebes (evtl. auch mit Hilfe eines Betriebsberaters) überdacht und ggf. Gegenmaßnahmen eingeleitet werden.

13. Ist jede Investition mit dem Finanzierungsplan abgestimmt?

<i>trifft zu</i>	①	②	③	④	<i>trifft nicht zu</i>
------------------	---	---	---	---	------------------------

Zur Sicherung der Zahlungsfähigkeit des Betriebes ist es erforderlich, daß jede Investition entsprechend der Fristigkeit finanziert werden muß (*"Goldene Finanzregel"*). Das bedeutet, daß ein langlebiges Gut (z.B. eine Maschine) auch nur mit langfristigen Krediten oder Eigenkapital finanziert wird. Das kurzfristige Anlagevermögen, z.B. Vorräte, kann dagegen mit Verbindlichkeiten finanziert werden, die vergleichsweise früh fällig werden (z.B. Kundenanzahlungen, Lieferantenkredite).

14. Werden Ihre Privatentnahmen grundsätzlich mit dem Betriebsergebnis (Gewinn/Verlust) abgestimmt?

<i>trifft zu</i>	①	②	③	④	<i>trifft nicht zu</i>
------------------	---	---	---	---	------------------------

Viele Konkurse wären vermeidbar, wenn dem Betrieb nur soviel Mittel entzogen würden wie erwirtschaftet werden. Dabei sollten "Polster" für zukünftige Risiken gebildet worden sein.

Bewertung Ihrer Antworten

Sollten Sie alle Fragen mit ① oder ② beantwortet haben, spricht vieles dafür, daß Sie Ihren Betrieb im Griff haben. Die Wahrscheinlichkeit, daß Sie kurzfristig in eine Krise geraten, dürfte gering sein – ohne daß hier eine Garantie ausgesprochen werden kann.

In den meisten Fällen wird man aber bei der Beantwortung der 15 Fragen erkennen, daß mehr oder weniger viele der hier vorgeschlagenen Verhaltensweisen für die Führung eines Handwerksbetriebes von einem selbst nicht praktiziert werden. Überlegen Sie für sich, ob es nicht sinnvolle Maßnahmen gibt, Ihr Unternehmen noch wettbewerbsfähiger zu machen. Diese Checkliste kann nur Anregungen geben. Gerne unterstützt Sie ein Betriebsberater der Handwerkskammer oder Ihres Fachverbandes, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln und umzusetzen.

Bei allen Fragen, die Sie mit ③ oder sogar nur mit ④ beantwortet haben, sollten Sie dringend darüber nachdenken, ob Veränderungen nicht möglich sind. Häufig bilden nur wenige, scheinbar kleine Mängel in der kaufmännischen Führung die Ursachen für ernste Krisen in fachlich gut arbeitenden Betrieben. Wenden Sie sich bitte daher möglichst rechtzeitig an die Beratungseinrichtungen des Handwerks. Dort stehen Ihnen rund 800 gut ausgebildete Betriebsberater zur Verfügung, die Handwerksbetriebe umfassend analysieren und beraten können. Dieser Service ist für Sie kostenlos.

Autoren der Checkliste:

Bernd Bertram-Pfister, Diplom-Kaufmann, IHW München
Jens Krause, Diplom-Volkswirt, Handwerkskammer zu Leipzig
Susanne Lange, Diplom-Betriebswirt, Handwerkskammer Erfurt
Rolf Papenfuß, Diplom-Kaufmann, ZDH Berlin
Joachim Schormer, , Diplom-Kaufmann, Handwerkskammer zu Köln

Institut für Handwerkswirtschaft

Max-Joseph-Str. 4/V

80333 München

Tel.: 089 / 59 36 71

Fax: 089 / 55 34 53

Email: ihrw.mchn@t-online.de

Internet: www.dhi.zdh.de/ihw

Titelbild aus: Ulrich C. Heckner: Marketing im Elektrohandwerk
Hrsg. und Vertrieb: Institut für Handwerkswirtschaft, München