

C. Versuche & Irrtum in der Krise! Meistern oder Scheitern?

1. Falsches Debitorenmanagement/Schwächen in internen Prozessen

1.1 Mangel an marktfähigen Produkten oder Dienstleistungen

In der Idee und Umsetzung eines marktfähigen Produktes liegt die wesentliche Leistung des Unternehmers, bei der ihn andere nur unwesentlich unterstützen können.

Marktfähig bedeutet: Mit den Verkaufserlösen des Produktes lassen sich die betrieblichen Kosten decken und es bleibt genug Geld übrig, um davon privat leben zu können.

Dies gilt für die High-Tech-Branche genauso wie für den konventionellen handwerklichen Betrieb. Über die Marktfähigkeit eines Produktes entscheiden auch nicht sogenannte „Business-Pläne“, sondern ausschließlich der Markt.

Es muss jedoch nicht nur bei der Gründung eines Unternehmens ein marktfähiges Produkt vorhanden sein. Es muss auch dafür gesorgt werden, dass das Produkt durch stetige Entwicklung wettbewerbsfähig bleibt.

Wer kein marktfähiges Produkt hat, kann die Verluste nur durch einen möglichst schnellen Rückzug aus dem Markt begrenzen.

Erfolgstipp!

Bei einem neuen Produkt gilt es, mit dem Mitteleinsatz vorsichtig zu sein; es ist ungewiss, ob es erfolgreich wird.

1.2 Übermäßige Privatentnahmen

Viele Unternehmer glauben, sie hätten wie ihre Mitarbeiter Anspruch auf eine feste Vergütung. Ihnen ist offensichtlich unbekannt: Der Unternehmer bekommt nur das, was übrig bleibt. Und dies ist – zumindest in der Anfangszeit – häufig weniger, als bei einer vergleichbaren Tätigkeit als Arbeitnehmer zu verdienen ist.

Viele Unternehmer merken zu spät, warum die Bank großzügig Entnahmen für den Privatbereich gestattet. Letztendlich wird das eigene Einfamilienhaus aufgezehrt, weil es als Sicherheit für den zunehmenden Minussaldo dient.

1.3 Forderungsausfälle

Von vielen Unternehmern werden Forderungsausfälle als Schicksal angesehen, dem man nicht entrinnen kann.

Es wird übersehen: Zum Zusammenbruch führende Forderungsausfälle beruhen stets auf den gleichen unternehmerischen Fehlentscheidungen.

Es wurden nicht genügend Informationen eingeholt, warnende Hinweise wurden nicht beachtet, es wurden keine Abschlagszahlungen erhoben, trotz Zahlungsrückständen wird geglaubt, bei risikoreichen Großgeschäften werden keine Forderungsversicherungen abgeschlossen.

Ein Kreditversicherer wirbt damit: Es ist zehnmal einfacher, Umsatz zu machen, als sein Geld zu erhalten. Wer den Wahrheitsgehalt dieser Werbeaussage ernst nimmt, dürfte ein wesentlich geringeres Risiko an Forderungsausfällen haben.

Unternehmen mit wenigen Forderungsausfällen beschäftigen sich bei der Auftragsannahme intensiv mit der Bonität des Kunden. Sie verzichten lieber auf einen Auftrag als das Risiko eines Forderungsausfalls in Kauf zu nehmen.

1.4 Schlechte Organisation

Für pleite gegangene Unternehmer sind immer die anderen an ihrem Debakel schuld; insbesondere die Banken, weil sie kein Geld mehr gegeben haben; die Kunden, weil sie die Produkte nicht zu angemessenen Preisen abnehmen, und die Mitarbeiter, weil sie nicht genug gearbeitet haben.

Um besser organisiert zu sein, helfen die nachfolgenden Muster und Aufstellungen.

Muster: Interne Forderungsaufstellung

2. Duck and Cover

Der Begriff „Duck and Cover“ kommt aus dem Amerikanischen und bedeutet so viel wie sich „Ducken und Schützen“. Ursprünglich wurde diese vermeintlich schützende Methode gegen atomare Gefahren von der Regierung der USA speziell für Schulkinder in den Zeiten des kalten Krieges propagiert.

Für das Verhalten des Unternehmers in der Unternehmenskrise kann man damit das Abdücken oder auch Unterlaufen in „vorgedachten Bahnen“ definieren. Es ist damit nicht ein „Kopf in den Sand stecken“ gemeint, sondern der spezielle Schutz in kritischen Situationen – allerdings darf diese Methode nicht blind ohne Hinterfragen, sondern gezielt geschehen.

Mit „Duck and Cover“ definiert sich damit eine Präventionsstrategie als Schutz vor Unternehmenskrisen. Umsichtiges und vorausschauendes Handeln im Sinne eines ordentlichen Kaufmanns kann zur rechtzeitigen Krisenerkennung und am Ende vielleicht zur Krisenvermeidung führen. Die Rolle des Unternehmers in diesem Prozess ist dabei entscheidend für das Ergebnis. Die Vorsorge im Sinne einer „Fürsorge“ für sich, für die Mitarbeiter und den Schutz des Unternehmens sind wichtige Faktoren für das Meistern schwieriger Situationen.

Ein wichtiges Werkzeug zur Krisenbewältigung im Unternehmen ist ein Notfallplan (dazu s. Kapitel C. 3.). Damit kann auf plötzlich auftretende Notfälle bzw. Veränderungen unterschiedlicher Ursachen schnell und angemessen reagiert werden. Er ist vor allem auch eine organisatorische Hilfe bei der Abwicklung außerplanmäßiger Ereignisse, die zum Beispiel durch den Tod oder einen Unfall des Chefs auftreten können. Gerade in familiengeführten Unternehmen ist es ein entscheidender Faktor für den Fortbestand des Unternehmens, wenn entsprechende Verhaltensregeln vorliegen, die eine Übernahme bzw. Fortführung sichern.

Der schnelle Zugriff auf wichtige Daten und Informationen zur reibungslosen Weiterführung des Unternehmens z.B. durch Ehepartner, Personen des Vertrauens oder die zweite Führungs Ebene kann mit einem Notfallplan abgedeckt werden.

Vor allem der Zugriff zu wichtigen betrieblichen Unterlagen wie Kredit-, Miet-, Pacht- oder Arbeitsverträgen und den Passwörtern für die Nutzung der elektronischen Datenverarbeitung ist mit dem Notfallplan gegeben. Zur Erstellung des Notfallplanes sollte ggf. professionelle Hilfe in Anspruch genommen werden, wenn die Unternehmensstrukturen eine gewisse Komplexität inne haben.

3. Nachfolgeplan/Notfallplan (für den Todesfall)

3.1 Allgemeines

„Unternehmer wissen, wann sie sterben werden.“

Ein verhängnisvoller Trugschluss als Resultat der erfolgreichen Verdrängungsstrategie vieler Unternehmensführer, die sich zwar aufopferungsvoll dem Tagesgeschäft widmen, jedoch die Planung einer langfristigen Sicherung ihres Unternehmens sträflich vernachlässigen. Neben der Thematik der langfristigen Sicherung des Unternehmens bestehen jedoch noch weitere, wichtige Fragestellungen:

- Wie bleibt das Unternehmen handlungs- und entscheidungsfähig, wenn die Verantwortlichen durch Unfall oder Krankheit auf unbestimmte Zeit ausfallen?
- Was passiert, wenn der Inhaber/Geschäftsführer plötzlich verstirbt und trotz eines geplanten familiären Generationswechsels eine Übernahme bzw. Weiterführung der geschäftlichen Tätigkeiten nicht in Frage kommt, weil die nächste Generation noch zu jung und/oder unerfahren ist?
- Ist stets gewährleistet, dass das wichtigste Vermögen – **der Kundenstamm** – bei einer kurzfristig eintretenden Änderung des verantwortlichen Personals weiterhin Vertrauen hat?
- Welches sind die Vertrauenspersonen des Unternehmens?
- Wie hat eine Sicherung des Unternehmens gegen Vermögensverfall (beispielsweise aufgrund von Scheidungen oder Erbstreitigkeiten) vonstatten zu gehen?

3.2 Checkliste Nachfolgeplan für den Todesfall

3.2.1 Grundsätzliches und Checkliste

Es sollten zunächst einige grundlegende Vorkehrungen berücksichtigt und verfolgt werden, um eine solide Basis für den Fall der kurzfristigen Nachfolgeregelung zu schaffen:

- Handlungsvollmachten, z.B. für die Anmeldung zum Handelsregister bei gesellschaftsrechtlichen Vorgängen vorbereiten (auch in der täglichen praktischen Arbeit sehr hilfreich; wird oft übersehen) und in versiegelten Umschlägen hinterlegen.
- Gesellschaftsvertragliche Regelungen mit testamentarischen Nachfolgeregelungen verzähnen.
- Übernahme von Anteilen und auch deren Modalitäten im Gesellschaftsvertrag genau regeln.
- Pflege der hinterlegten Unterlagen: Regelmäßige Kontrolle der Aktualität.
- Wo wird die Nachfolgeplanung hinterlegt? Genaue Festlegung, wann die Umschläge geöffnet oder herausgegeben werden dürfen und an wen – individuell verschieden!

Die folgende Checkliste ist lediglich ein Leitfaden und nicht abschließend. Sie sollte individuell an das jeweilige Unternehmen angepasst und ggf. erweitert werden:

Unterlagen:	Vorhanden?	Weitere Angaben:
Testament (mit gesellschaftsvertraglichen Regelungen verzähnen)	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> Notariell beglaubigt <input type="checkbox"/> Aktuell
Postmortale Vollmacht	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> Begünstigte(r) informiert <input type="checkbox"/> Aktuell
Transmortale Vollmacht	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> Begünstigte(r) informiert <input type="checkbox"/> Aktuell
Bankvollmacht (Bankeigenen Vordruck nutzen)	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> Begünstigte(r) informiert <input type="checkbox"/> Aktuell

Unterlagen:	Vorhanden?	Weitere Angaben:
Unternehmensgutachten (Ertrags- und Zerschlagungswert)	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> Veräußerung erlaubt <input type="checkbox"/> Aktuell
Erbregelung	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> Veräußerung erlaubt <input type="checkbox"/> Kollision mit sonst. Verträgen ausgeschlossen
Regelung der Anteilsübernahme	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> Begünstigte(r) informiert <input type="checkbox"/> Aktuell
Gesamte Nachfolgeplanung hinterlegt	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> Notar <input type="checkbox"/> Unternehmen
Voraussetzungen der Herausgabe definiert	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> Krankheit <input type="checkbox"/> Tod

3.2.2 Die Vollmacht

Die Vollmacht ist eine Verleihung einer Übernahme eines Rechtes nach außen. Im Innenverhältnis zwischen Vollmachtgeber und Bevollmächtigtem ist die Vertretungsmacht nach außen durch den Umfang des Auftrages (Vollmacht) begrenzt. In der Vollmachtsurkunde muss genau definiert sein, was der Bevollmächtigte darf und was nicht (Negativschluss). Im Innenverhältnis liegen juristisch gesehen ein Auftrag, ein Dienstleistungsvertrag oder eine Geschäftsbesorgung zugrunde.

Bei der Beauftragung von Rechtsanwälten und Steuerberatern ist mit einer Zahlungspflicht zu rechnen. Familienangehörige bekommen in der Regel nach Auftragrecht lediglich ihre Aufwendungen erstattet. Der Bevollmächtigte ist im Zweifel auch berechtigt, Unterbevollmächtigte zu ernennen. Wünscht man dies nicht, muss dies ausgeschlossen werden.

Gem. § 181 BGB darf niemand Geschäfte mit sich selbst schließen. Der Angestellte, der plötzlich Vertreter des Geschäftsführers oder Inhabers ist, darf sich daher selbst keine Gehaltserhöhung genehmigen. In vielen Fällen sind solche Selbstgeschäfte aber notwendig. Üblicherweise werden deswegen auch die Geschäftsführer einer GmbH von den Beschränkungen des § 181 BGB befreit. Es muss sorgfältig geprüft werden, ob dies auch für den ausgewählten Bevollmächtigten gelten soll. Dem Bevollmächtigten muss also uneingeschränkt vertraut werden können.

3.2.2.1 Präzise Fassung

Wer vieles regelt oder erwähnt, schließt damit alles andere Denkbare aus. Es ist sinnvoller, die wichtigen Regelungen kurz und präzise zu formulieren.

3.2.2.2 Form

Eine Vollmacht kann grundsätzlich formfrei erteilt werden. Nur für besondere Geschäfte (z.B. Grundstücksgeschäfte) ist eine notarielle Form erforderlich. Die Schriftform ist notwendig z.B. bei Kündigungen – eine Kündigung eines Arbeitsverhältnisses muss immer schriftlich erklärt werden. Solange der Empfänger aber die Bevollmächtigung des Handelnden nicht bestreitet, braucht keine Vollmacht beigefügt werden. Besteht der Gekündigte die Bevollmächtigung aber unverzüglich, muss eine Vollmacht im Original vorgelegt werden, vgl. § 174 BGB. Kann der Unterzeichner der Kündigung diesem Wunsch nicht nachkommen, ist die Kündigung unwirksam. Stehen Kündigungen im Raum oder ist mit ihnen mittelfristig zu rechnen, müssen entsprechend viele Originalvollmachten unterzeichnet werden.

3.2.2.3 Bedingungen

Bedingungen sind unbedingt zu vermeiden, da damit die Bevollmächtigung gegebenenfalls nicht klar nachzuvollziehen ist. Der Vertragspartner bzw. Erklärungsempfänger des Bevollmächtigten müsste dann selbst immer prüfen, ob die Bedingung erfüllt ist, bevor er auf die Vollmacht vertrauen kann. Das läuft der Funktion der Vollmacht selbstverständlich zu wider.

3.2.2.4 Auswahl des Nachfolgers

Von grundlegender Bedeutung ist die Auswahl des Nachfolgers bzw. Bevollmächtigten. Dabei ist zu unterscheiden zwischen den verschiedenen Lebensbereichen wie Familie (z.B. Lebensgefährte oder Nachwuchs) und Unternehmen (z.B. Mitgesellschafter, Stiller Gesellschafter oder sonstige Nachfolger – ggf. Überlagerung mit dem Bereich Familie).

Im Bereich Unternehmen – gerade bei größeren Unternehmen – kann es sinnvoll sein, mehrere Personen zu bevollmächtigen. In diesem Fall ist es üblich, zunächst zu prüfen, welche Bereiche abgedeckt sein müssen. Diese Bereiche werden sodann entsprechende Personen zugeordnet. Es muss vorab entschieden werden, ob und welche Bereiche zusammengefasst werden können.

3.2.2.5 Geheimhaltung

Der Inhalt des Nachfolgeplanes sollte geheim bleiben, es sei denn, die Verhältnisse sind eindeutig: z.B. einziger Sohn, der seit Jahren im Betrieb arbeitet. Ansonsten kann es nämlich notwendig werden, die Bevollmächtigung anderer Personen zu widerrufen. Eine entsprechende Bekanntmachung hätte unter Umständen auch die Demotivation des früheren Bevollmächtigten zur Folge.

3.2.2.6 Aufbewahrung des Nachfolgeplans

Der Nachfolgeplan sollte im Notfall sofort bereit stehen. Also muss bekannt sein, dass es einen solchen Plan gibt und wo er zu finden ist. Andererseits sollte aber nicht jeder Mitarbeiter im Unternehmen Zugriff auf den Plan haben. Zum einen würde damit die Geheimhaltung