

Augen zu und durch?

Krisenmanagement Viele Familienunternehmer reagieren in der Krise oft wie gelähmt. Es ist aber nie zu spät, das betriebliche Steuer herumzureißen. Vorausgesetzt, Sie erkennen erste Warnsignale.

VON STEFAN BOTTLER

So erfolgreich viele Familienunternehmen sind, in der Krise versagen sie oft. Dabei kann ein Inhaber oder Geschäftsführer einer drohenden Unternehmenskrise viel schneller auf die Spur kommen als viele denken. Vorausgesetzt, er nimmt sich etwas Zeit und achtet in seiner Firma auf bestimmte Warnsignale.

„Wer zum Beispiel jeden Monat die aktuellen Zahlen über Umsatz, Gewinn, Kosten und Reklamationen studiert und außerdem die Geschäfte mit den wichtigsten zehn Kunden unter die Lupe nimmt, merkt sehr schnell, wenn etwas im Betrieb nicht stimmt“, sagt Bernd Rieger, Inhaber der BR Consulting in Röhrems. Auch das Studium der ein- und ausgehenden Tagespost lohnt sich für Unternehmer. „Wenn Stammkunden sich häufiger beschweren oder gar kündigen und Lieferanten ihre Konditionen verschärfen oder nur gegen Vorauskasse liefern wollen, ist Alarmstufe eins angesagt“, warnt Jürgen Weber, Geschäftsführer von ITW Innovativ Team Weber in Sinzig (s. Kasten auf Seite 33). Ebenso aufschlussreich könne der Schriftverkehr mit der Hausbank sein.

Die Alarmglocken sollten beim Unternehmer aber schrillen, wenn sich die Rückfragen der Bank zur aktuellen Geschäfts-



entwicklung häufen, der Kreditrahmen gekürzt wird oder gar erhöhte Besicherungen gefordert werden. „Dann ist Feuer unterm Dach“, formuliert es Weber drastisch.

Doch selbst große Speditionsunternehmen übersehen zuweilen gravierende Krisensymptome und handeln erst, wenn die Zahlen schon tiefrot sind. So reagierte selbst ein renommierter Logistikdienstleister, der namentlich nicht genannt werden will, jahrelang nicht auf beunruhigende Umsatz- und Gewinnzahlen in seiner süddeutschen Filiale – sicher auch, weil der hiesige Niederlassungsleiter nie um eine Ausrede verlegen war. Davon weiß Bernhard Rieger zu berichten, der die Niederlassung später beriet.

Dabei seien die Probleme hausgemacht gewesen, erinnert sich Rieger: „Der Leiter hatte einfach die Kosten nicht im Griff. Abgesehen davon waren die Produktionskosten für Nah- und Fernverkehre bei weitem zu hoch“, ermittelte er anhand von Branchenvergleichszah-

len. Außerdem analysierte Rieger den prozentualen Anteil, den die 300 Auftraggeber zum Umsatz beisteuerten. Anschließend wurden diese in A-Kunden (Mindestumsatz: 200.000 Euro), B-Kunden (100.000 Euro), C-Kunden (10.000 Euro) und D-Kunden unterteilt. „Es gab nur vier bis fünf A-Kunden, so gut wie keine B- und C-Kunden und jede Menge D-Kunden“, sagt Rieger. Eine hochproblematische Konstellation. Zum einen

Fragt die Bank häufiger nach der Geschäftsentwicklung, „dann ist Feuer unterm Dach“

war der Spediteur so überdurchschnittlich hoch von Großverladern abhängig. Schon die Kündigung eines einzigen A-Auftraggebers hätte die Niederlassung in eine ernste Schieflage gebracht. Und die vielen D-Kunden brachten unterm Strich viel Arbeit bei geringen Erträgen.

Über ein unzureichendes Controlling hinaus litt die besagte Niederlassung laut Rieger an mehreren branchentypischen Fehlern. Da viele Speditionen ihre Kunden nicht wirklich betreuen und auf die Erhebung wichtiger Daten verzichten, begnügen sie sich oft mit Aufträgen, die vor Jahren, vielleicht sogar Jahrzehnten akquiriert wurden. Werden aber diese Kundendaten über wirtschaftliche Tätigkeit, Verkehrsträgernutzung und andere wichtige Details nicht erfasst und gespeichert, wissen die Vertriebsmitarbeiter über das Auftragspotenzial nicht Bescheid und setzen bei ihren Akquisitionsgesprächen falsche Schwerpunkte. Schlimmstenfalls kann es beispielsweise passieren, dass Vertriebsmitarbeiter regelmäßig bei Kunden vorsprechen,

■ VR-Tipp

Selbst-Check: Wie krisenanfällig ist Ihr Betrieb?

- Haben Sie ein betriebliches Rechnungswesen?
- Liegen Ihnen die letztjährige Bilanz oder die laufenden Salden vor?
- Sprechen Sie regelmäßig mit Ihrem Steuerberater über betriebswirtschaftliche Auswertungen (BWA)?
- Beträgt Ihre Eigenkapitalquote mehr als zehn Prozent des Umsatzes?
- Wird der Kapitaleinsatz für Schulden und Verbindlichkeiten ohne Zeitverzögerung erbracht?
- Haben Sie einen Liquiditätsplan?
- Werden Forderungen und Abrechnungen mit dem Kunden durch ein Mahnverfahren überwacht?
- Führen Sie Nachkalkulationen durch?

- Kennen und überwachen Sie ständig Betriebsabläufe und Organisationsstrukturen?
- Sind Sie sich über die aktuellen Markttrends im Klaren?
- Haben Sie Branchenzugehörigkeit und Transportvolumen Ihrer Kunden erfasst, beziehungsweise kennen Sie überhaupt deren Wünsche?
- Werden Beschwerden und Reklamationen erfasst? Wenn ja, ist deren Anzahl rückläufig?
- Haben Sie mehr als zwei Key Accounts?

Beantworten Sie mehr als drei Fragen mit „Nein“, ist Ihr Betrieb krisenanfällig.

(Quelle: Jürgen Weber, ITW in Sinzig)

die überhaupt keine größeren Transporte vergeben, und vergeuden so wertvolle Zeit. Und wenn sie trotzdem einen neuen Auftrag an Land ziehen, vereinbaren sie dann kundenindividuelle Sätze und Margen, die nicht kostendeckend sind. Da aber in etlichen Transportbetrieben nach wie vor ein betriebliches Rechnungswesen fehlt, wird die Rentabilität der einzelnen Kunden nicht wirklich kontrolliert. „Wird ein neuer Kunde gewonnen, freuen sich alle Verantwortlichen und schlagen die Bücher zu“, beschreibt der Berliner Unternehmensberater Manfred Schöfer das Szenario, das geradezu zwangsläufig die Krise verschärft.

Rigide Maßnahmen zahlen sich aus

Genau an diesen Punkten setzte auch der Sanierungskurs von Unternehmensberater Rieger für die eingangs beschriebene Niederlassung in Süddeutschland an. Eine seiner ersten Maßnahmen war die Einführung eines einheitlichen Leistungstarifs im Nahverkehr, der sofort wirkte. Denn erstaunlicherweise akzeptierten fast alle Kunden die Einführung der neuen Konditionen, obwohl diese deutlich teurer als früher waren – offensichtlich waren die bisheri-

gen Preise weit unter dem Marktniveau gelegen. Im zweiten Schritt entwickelte Rieger für den Fernverkehr ein Bündel von Maßnahmen, das die Auslastung der LKW verbesserte, die einzelnen Streckenführungen optimierte und Kosten sparte.

Zusätzlich wurden die betrieblichen Abläufe verkürzt und neue Produkte entwickelt, zum Beispiel für Paket- und Beschaffungslogistik. Zudem wurden die Betriebsorganisation umgebaut und eine zentrale Auftragsannahme auf DFÜ-Basis geschaffen sowie ein zentraler Distributionsplan, der alle Abläufe vereinheitlichen sollte. Und schließlich schuf Rieger neue Prioritäten im Vertrieb dank eines halbjährigen Verkaufsplans, der den Mitarbeitern feste Ziele vorgab und erfolgreiche Abschlüsse mit Zusatzvergütungen honorierte. Der Erfolg dieser rigiden Maßnahmen blieb nicht aus: Die vormals angeschlagene Spedition konnte tatsächlich auf Entlassungen verzichten – nur dem Filialleiter wurde der Stuhl vor die Tür gestellt. Heute schreibt die Filiale nach roten Zahlen der letzten vier Jahre wieder Gewinne.

Bleibt die Frage, wie ein solches Einbrechen der Geschäfte rechtzeitig hätte erkannt und verhindert werden können.

Fliegl-Road Runner:

Flexible Gewinnbringer!



Starke Typen
haben einfach
mehr drauf!

Ihr Auflieger nach Maß:

- Standard Sattelauflieger
- Mega-Trailer
- Mega-Jumbo Sattelauflieger
- Ultra Light
- Balkal Osteuropa Modell
- Baustoffsaufleger
- Telesattelauflieger
- City-Sattelauflieger
- Trockenfrachtkoffer
- Kühlkoffer

Fordern Sie uns:

Telefon +49 (0) 3 64 82/830-0
Telefax +49 (0) 3 64 82/830-60
E-Mail info@fliegl.com

www.fliegl.com

Fliegl Fahrzeugbau GmbH
D-078 19 Triptitz/Thüringen

■ Interview

Typisch Familienbetrieb?

■ **Verkehrsrundschau:** Viele Familienunternehmen sind erfolgreich. Doch in der Krise scheinen sie oft zu versagen. Warum?

Dietrich Reinhardt: Viele Familienunternehmer sind ein wenig eitel. Sie sind zu Recht stolz darauf, dass sie mit ihrer Persönlichkeit den Erfolg ihres Betriebs garantieren. Das hat in vielerlei Hinsicht Vorteile. Der große Nachteil besteht aber darin, dass ein Unternehmer auch in der Krise zu sehr auf sich setzt und den Rat Dritter ablehnt.

■ **Was sind Ihrer Erfahrung nach die häufigsten Schwachstellen in Familienbetrieben?**

Reinhardt: Inhabergeführte Betriebe wissen oft nicht, an welchen Stellen sie in der Krise ansetzen sollen, weil ihnen die

Transparenz fehlt. Das ist fatal. Die Unternehmer wissen zwar, dass sie Verluste machen, aber nicht warum. Weil sie nicht über ein aussagekräftiges Controlling in ihrem Unternehmen verfügen, das ihnen ein rechtzeitiges Gegensteuern ermöglicht. Bis ein Firmenchef endlich Hilfe von außen akzeptiert, ist es dann manchmal schon zu spät.

■ **Was raten Sie vor diesem Hintergrund?**

Reinhardt: Selbst ab einer Betriebsgröße von zehn Mitarbeitern lohnt es sich für einen Unternehmenschef, Verantwortlichkeiten zu schaffen und Aufgaben zu dele-



Dietrich Reinhardt, KAP 1 Consulting in Düsseldorf

gieren, etwa im Vertrieb und im Rechnungswesen. So viel Vertrauen zu tüchtigen Mitarbeitern muss da sein. Das entlastet ihn und lässt ihm mehr Freiraum für seine eigentliche Aufgabe: nämlich die Steuerung seines Unternehmens. Außerdem sollte er durchaus den Mut haben, sich Berater

ins Haus zu holen. Aufgrund ihrer Tätigkeit haben sie meist die Möglichkeit des Quervergleichs, weil sie viele ähnlich gelagerte Fälle sehen. Sie können daher meist die richtige Diagnose stellen, warum es zu der Krise kam, was die Ursachen dafür sind, und welche Schritte nun wo einzuleiten sind. (eh)

■ SO GÜNSTIG KOMMEN WIR NICHT

Wir feiern 85 Jahre CITROËN Nutzfahrzeuge mit einem



CITROËN JUMPER

CITROËN JUMPY

„Unternehmer, die ihr Geld vor allem im Spotmarkt oder mit kurzfristigen Kontrakten verdienen und auf Nummer Sicher gehen wollen“, empfiehlt Berater Weber, „sollten jeden Abend von ihrem Disponenten überprüfen lassen, welche Einnahme die einzelnen Umläufe bringen werden.“ Eine solche Maßnahme ist aber nur sinnvoll, wenn die Fuhrparkkosten feststehen. Ein Unternehmer muss also genau ermitteln, welche Ausgaben jeder LKW pro gefahrenen Kilometer verursacht. „Denn zwischen den einzelnen Fahrzeugen gibt es zuweilen beträchtliche Unterschiede.“ Davor warnt der Berliner Berater Schöfer.

Für jede dieser Kurskorrekturen unverzichtbar ist und bleibt aber ein betriebliches Rechnungswesen mit integriertem Controlling. Darin sind sich alle von der VerkehrsRundschau befragten Berater einig. Grundvoraussetzung dafür ist ein verantwortlicher

Mitarbeiter, der dafür regelmäßig überprüft, ob das Unternehmen die strategischen und operativen Ziele innerhalb des festgelegten Zeitraums wirklich realisiert. Am besten beginnt er dafür zunächst mit der Kontrolle der Außenstände. Allein die Tatsache, dass plötz-

Für betriebliche Korrekturen unverzichtbar: Ein aussagekräftiges Rechnungswesen

lich zu wenig Geld auf den laufenden Konten vorhanden ist, sollte die Alarmglocken schrillen lassen: „Spätestens dann“, so Berater Weber, „muss sich ein Unternehmer fragen, ob sein Forderungsmanagement richtig aufgebaut ist, aber auch, ob seine Kunden überhaupt die ‚richtigen‘ sind.“ ■

VR-Tipp

Erste Hilfe in der Krise

Mit kostenlosen Erstgesprächen für Betriebe, die in der Krise stecken, wirbt die Bundesvereinigung Restrukturierung, Sanierung und Interim-Management (BRSI) in München. Dem Verband gehören über 200 Rechtsanwälte, Berater, Personalvermittler und Betriebsprüfer an. „Wir sehen uns als neutraler Ansprechpartner für die Unternehmensführung“, sagt BRSI-Präsident Eugen Angster. In ein- bis zweistündigen Gesprächen mit einem BRSI-Mitglied werden Krisensymptome analysiert und gewichtet. Sind diese nur mit externer Hilfe zu bewältigen, vermittelt BRSI einen branchenerfahrenen Berater. (bot)

MEHR ZUSAMMEN.

Geburtstagsrabatt von bis zu € 7.000,-



CITROËN BERLINGO

CITROËN BERLINGO

→ BIS ZU € 4.000,- ERSPARNIS*

ab € 8.117,60 zzgl. MwSt.**

CITROËN JUMPY

→ BIS ZU € 4.500,- ERSPARNIS*

ab € 11.220,- zzgl. MwSt.**

CITROËN JUMPER

→ BIS ZU € 7.000,- ERSPARNIS*

ab € 13.356,- zzgl. MwSt.**

CITROËN empfiehlt TOTAL

CITROËN



NICHTS BEWEIST SIE WIE EIN CITROËN