

# Radar für Gründer

**Gefährliche Klippen frühzeitig erkennen und sicher umschiffen – das ist eine der wichtigsten Überlebensstrategien erfolgreicher Gründer. Wie Sie Ihr eigenes Frühwarnsystem aufbauen lesen Sie hier.**

Autor: Hans Luthardt

Illustration: Stanislaus Cormann

**B**is vor kurzem dachte ich noch, dass man den Überblick über die eigene Firma fast wie automatisch beibehält und daher auch stets weiß, wie es um die Finanzen steht. Aber dann türmten sich scheinbar unwichtige Details und finanzielle Ungereimtheiten zu riesigen Problemen auf.“ So skizziert Jungunternehmer Peter Zurbier rückblickend die bislang schlimmste Situation seiner Firma. Vor zehn Monaten hatte sich der 32-Jährige als Anbieter für Party- und Gastronomiebedarf selbständig gemacht. Neben dem fachlichen Know-how, das er als Angestellter in dieser Branche bereits gesammelt hatte, war vom ersten Tag an betriebswirtschaftliches Detailwissen von ihm gefordert.

Wie Peter Zurbier stoßen hier die meisten Existenzgründer rasch an Grenzen. In dieser Frühphase der Selbständigkeit lauern vielschichtige Stolperfallen, Fehler sind vorprogrammiert – nur wer aus ihnen lernt, eignet sich auf Dauer den „richtigen Riecher“ für Gefahren an. Peter Zurbier hatte die Warnsignale übersehen. Als er dann keinen Ausweg mehr wusste, wandte er sich an seine Hausbank. Erst damit wurde Hilfe von Außen möglich. Der darauf folgende Kontakt zum „Runden Tisch“ der IHK, einer zentralen Anlaufstelle bei Krisen junger Unternehmen, war dann Rettung in allerletzter Minute und hat ihm zu wichtigen Erkennt-

nissen verholten. „Heute weiß ich, dass mir der richtige Blick auf mein Geschäft und das richtige Timing bestimmt viel Ärger und Geld erspart hätte“, betont Zurbier.

### Krisensignale frühzeitig erkennen

Von existenzieller Bedeutung ist daher ein Frühwarnsystem, das bereits in der Gründungsphase installiert wird und auf regelmäßiger Selbstkontrolle und Selbstdiagnose basiert. Damit lassen sich Risiken leichter erkennen und Korrekturen einleiten. Hauptursachen für das frühzeitige Ausjunger Unternehmen sind Liquiditätsprobleme, Forderungsausfälle sowie strategische Fehler.

### Liquidität überwachen

Nur der regelmäßige Blick auf die finanziellen Mittel hilft die eigene Zahlungsfähigkeit zu sichern und lässt die Ertragssituation berechenbar machen. **Faustregel:** Ein überlebensfähiges Unternehmen muss mindestens drei Monate „flüssig“ sein, also laufende Rechnungen, Kredite und Kosten begleichen können. Als erste Sicherungsmaßnahme vereinbart Zurbier mittlerweile täglich 20 Minuten als festen Termin mit sich selbst, um die aktuellen Geldbewegungen – nicht nur den Kassen- und Kontostand – festzustellen und zu prüfen. Von Anfang an wird so vermieden, Umsatz mit Gewinn zu verwechseln. Zu dieser täglichen Arbeit gehört auch die akribische Überwachung und Auswertung aller Fälligkeitstermine. Welche Auszahlung (von Miete, Energiekosten, Versicherungen, Zinsen bis hin zu Steuern, Vertriebs- und Verwaltungskosten) ist wann zu leisten? Und die Einnahmen betreffend: Welche Zahlungsziele sind mit den Kunden und Lieferanten vereinbart? Wie lange benötigt welcher Kunde, um seine Rechnung zu begleichen? Wurde der vereinbarte Betrag vollständig und vertragsgerecht erstattet?

Das Beispiel von Herrn Zurbier sollte Ihnen als Existenzgründer klar machen, dass jede Fälligkeit direkt

Ihren Liquiditätsstand beeinflusst. Neben dem aktuellen Stand der Zahlungsfähigkeit lassen sich daraus wichtige Erkenntnisse für die von Ihnen außerdem sowohl vorab als auch rückblickend zu leistenden Wochen-, Monats- und Quartalsplanungen gewinnen. Nur durch diese, in zeitliche Abschnitte klar fixierte Selbstgutachten lassen sich Zahlungsziele und Unternehmensplanungen fassen, korrigieren und optimieren. Wenn Sie ein externes Buchführungsbüro mit Ihrer Buchhaltung beauftragen, sorgen Sie dafür, dass Sie in Wochen-, Monats- und Quartalsabständen auf die relevanten Daten zugreifen können.

### Außenstände konsequent einfordern

Die Zahlungsmoral von Kunden stellt einen massiven Stolperstein für alle Unternehmen dar. Rund ein Viertel aller Insolvenzen ist unmittelbar darauf zurückzuführen. Ein heikles Thema: Der Kunde ist König und will pfleglich behandelt werden. Aber wenn er Sie aus Nachlässigkeit oder gar aus Kalkül in finanzielle Schwierigkeiten bringt, ist konsequentes Handeln mit Fingerspitzengefühl oberstes Gebot. „Ich war so darauf bedacht, meine Kunden zufrieden zu stellen, dass ich die erledigten Aufträge gedanklich bereits als abgeschlossen abgelegt hatte. Säumige

## Experteninterview: Überleben im Existenzgründer-Dschungel

### Wie lange dauert die Bewährungsphase nach der Gründung?

**Gieschen:** Wenn die Gründungseuphorie verfliegt und die Unterstützungsgelder verbraucht sind, ist die Schonfrist vorbei. Weder Kunden noch Wettbewerber verzeihen Fehler. Und jeder Fehler kostet Geld, Zeit, Kraft, zehrt an den Reserven und führt damit näher an den Abgrund. Statistisch betrachtet, beginnt das „verflixte siebte Jahr“ im siebten Monat und dauert bis zum 84. Monat nach der Gründung.

### Was sind die in dieser Phase am häufigsten unterschätzten Stolperfallen?

**Gieschen:** Die fehlende Konsequenz in der Entwicklung und Umsetzung der Unternehmensziele. Der Geschäftsplan (wenn denn einer gemacht wurde) verstaubt auf der Fensterbank, während sich der Gründer von seinen persönlichen Interessen oder dem Tagesgeschäft mitreißen lässt. Es fehlt ein wirksames Instrumentarium, um von der Vision über eine Strategie bis zu der konkreten Aussage: „Was muss ich morgen früh dafür tun“ zu kommen. Vor allem die Tüftler und Träumer schauen viel zu oft nach innen, begeistert von den eigenen Fähigkeiten und Produkten und wundern sich monatelang, dass niemand anruft. Dabei gilt es jeden Tag aufs Neue, Kunden zu finden und deren Probleme zu lösen.



Gerhard Gieschen, Unternehmensberater, betreut seit mehr als 20 Jahren Existenzgründer und mittelständische Unternehmen. Seine Erfahrungen als Projektmanager und Gründer der Initiative „Krisen-UHU“ – Unternehmer helfen Unternehmen – hat er in dem Survival-Handbuch „Wie junge Unternehmen Krisen bewältigen können“ (Cornelsen Verlag, 25 €) festgehalten.

## »Für die langfristige Entwicklung sollte ein strategisches Radar aufgebaut werden«

Andere packt das Wachstumsfieber, sie spielen täglich „Doppelt oder nichts“. Der anfängliche Erfolg führt zum Höhenrausch. Begeistert werden immer mehr Projekte angestoßen, Verträge abgeschlossen, Mitarbeiter eingestellt, Räume angemietet. Durch unkontrolliertes Wachstum sind Liquiditätseingänge vorprogrammiert. Ohne Risiko-Management entpuppt sich mancher neue Auftrag als Büchse der Pandora. Mehrkosten, Terminüberschreitungen und unzufriedene Kunden lassen das Unternehmen ins Schlingern geraten.

**Ein Frühwarnsystem – basierend auf Selbstkontrolle und Selbstanalyse – kann helfen, diese Mängel frühzeitig zu erkennen und bei drohenden Krisen einzugreifen. Welche Voraussetzungen müssen dafür geschaffen werden?**

**Gieschen:** Die grundlegenden Methoden eines Frühwarnsystems kann sich jeder Existenzgründer aneignen. Oberste Voraussetzung für einen erfolgreichen Einsatz ist allerdings die Disziplin, es regelmäßig anzuwenden. Um diese sicherzustellen, empfiehlt sich der Aufbau eines eigenen Autopilot-Systems. Der Jungunternehmer hat dabei zunächst seine persönlichen Erfolgskennzahlen, also Umsatz, Kosten für Produktion und Personal sowie weitere zentrale Maßzahlen zu entwickeln und zu erheben. Die dazugehörigen Steuerungselemente ermöglichen es ihm dann, mit möglichst geringem Zeitaufwand seine Unternehmensentwicklung regelmäßig und dauerhaft zu kontrollieren. Für die langfristige Unternehmensentwicklung empfiehlt sich der Einsatz eines strategischen Radars. Während der Autopilot die Entwicklung des eigenen Unterneh-

mens überprüft und steuert, erfasst und bewertet das strategische Radar alle externen Informationen, die sich kurz-, mittel- oder langfristig auf die Unternehmensentwicklung auswirken können.

**Wann muss Hilfe (zur Selbsthilfe) von Außen zugelassen werden?**

**Gieschen:** Sobald ein Unternehmen zusätzliches Geld zur Aufrechterhaltung des Laufbetriebes benötigt, befindet es sich in einer existenziellen Krise. Um das eigene Überleben sicherzustellen, muss der Jungunternehmer sofort externe Hilfe in Anspruch nehmen. Wer sich in dieser Situation befindet, kann viele helfende Hände nutzen, oftmals sogar kostenlos. Das Wichtigste ist aber, in den Spiegel zu schauen und sich den Beratungsbedarf überhaupt zuzugestehen. Nur wer bereit ist, der Krise ins Gesicht zu schauen, ist auch in der Lage, sie zu meistern.

**Welche Unternehmen werden auf Dauer erfolgreich sein?**

**Gieschen:** Wir können drei unternehmerische Grundregeln aufstellen, die durch Analysen der KfW Mittelstandsbank klar bestätigt werden: Wer sein Eigenkapital regelmäßig ausbaut, stärkt die Krisenfestigkeit; wer Gewinne macht, bleibt im Markt; wer expandiert, scheidet seltener aus. Es reicht nicht aus, die beste Dienstleistung zu erbringen und einen Umsatz in der Höhe des früheren Gehalts zu erzielen. Dauerhaft erfolgreich wird ein Existenzgründer nur dann, wenn er sich zukünftig nicht mehr als seinen eigenen Angestellten, sondern als Chef eines florierenden Unternehmens sieht und stets nach zusätzlichem Gewinn zur Eigenkapitalbildung und Risikoabsicherung strebt.

Kunden dann mit Mahnungen zu vergraulen, das glaubte ich mir nicht leisten zu können“, erklärt Zurbier.

Scheuen Sie sich nicht vor schriftlichen Zahlungserinnerungen und – wenn nötig – auch nicht vor der Zusammenarbeit mit einer Inkassofirma. Schließlich ist es Ihr Geld und zumeist ist es schon fest verplant. Das „Gesetz zur Beschleunigung fälliger Zahlungen“ besagt: Forderungen können bei Gericht geltend gemacht werden, wenn der Kunde 30 Tage nach Fälligkeitstermin nicht gezahlt hat. Stellen Sie Rechnungen generell so zügig wie möglich, nicht nur einmal im Monat „en bloc“. Prüfen Sie auch, ob Sie neue Aufträge gegen Vorkasse, Barzahlung oder zumindest gegen An- und Teilzahlungen annehmen können. Bei Privatkunden kann es sich lohnen, vorab Informationen über eine Auskunft einzuholen. Diese hat Zugriff auf die relevanten Datenbanken und kann schwarze Schafe herausfiltern. Droht der Geldfluss dennoch mittelfristig zu versiegen, ist Krisenmanagement gefragt.

## Survival-Regel 1

In festgelegten Intervallen die Zahlungsfähigkeit prüfen; Bilanzen und Ertragspläne wie ein außenstehender Controller selbst hinterfragen. **Tipp:** Der BMWA-Infobrief Gründer-Zeiten Nr. 31, Ausgabe 01/2004, und das BMWA-Gründerportal ([www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)) bieten Checklisten zur kontinuierlichen Liquiditätsüberwachung.

Frieren Sie geplante Ausgaben und Investitionen ein, prüfen Sie erneut deren Bedarf. Bringen Sie möglichst zusätzliche Bareinlagen ins Unternehmen ein, um „flüssig“ zu bleiben. Achten Sie dabei jedoch darauf, dass Ihre privaten Finanzen klar von denen Ihres Unternehmens getrennt bleiben. Im Falle einer Insolvenz

würde damit der ungebremste Griff auf Ihr Privatvermögen ermöglicht. Auch konstruktive Stillhalteabkommen mit Lieferanten – in Form eines Zahlungsaufschubs – können kurzfristig den Rücken freihalten. Und sprechen Sie frühzeitig mit ihrer Hausbank, um ggf. kurzfristig zusätzliches Geld zu leihen, bevor der eigentliche Kreditrahmen völlig erschöpft und der finanzielle Engpass zur Sackgasse geworden ist. Große Kreditinstitute verfügen zumeist auch über Coaching-Programme und Hilfestellungen zur Früherkennung von defizitären Unternehmensplanungen. Es gilt die alte Weisheit: Je früher Sie aktiv werden, desto mehr Handlungsspielraum bleibt Ihnen.

## Survival-Regel 2

Bei Liquiditätsproblemen die Ausgaben zurückfahren, Außenstände konsequent einfordern und eigene Zahlungsziele verlängern. Frühzeitig Hilfe von Außen zulassen: den Kreditrahmen mit der Hausbank neu abstecken, den KfW-Unternehmerkredit beantragen ([www.kfw-mittelstandsbank.de](http://www.kfw-mittelstandsbank.de) oder Info-Tel.: 01801/241124) und auf Hilfsprogramme aus dem jeweiligen Bundesland zugreifen.

### Strategische Korrekturen zulassen

Neben dem konsequenten Überwachen der Finanzströme ist die Unternehmensplanung, d.h. die marktgerichtete Anpassung der selbst gesetzten Ziele, für den dauerhaften Erfolg mitentscheidend. Aus seiner Zeit als Angestellter eines Partyservice-Unternehmens kennt Peter Zurbier den Markt für Gastronomiebedarf und somit auch die saisonbedingten Hochs und Tiefs. So sind im Vorfeld der feier- und damit arbeitsintensiven Advents- oder Fastnachtszeit seine Leistungen deutlich stärker gefragt als in anderen Monaten. Für die ruhi-

gen Geschäftsmonate gilt es daher, finanzielle Reserven zu bilden, frühzeitig weitere Produktideen und (Nachfrage-)Konzepte zu entwickeln und durch gezielte Kunden- und Lieferantenkontakte die Qualität der eigenen Leistung stetig zu optimieren. Werden die vorhandenen Ertragspotenziale wirklich ausgeschöpft? Gibt es Wege, kostengünstiger und damit ertragsorientierter Waren oder Fremdleistungen einzukaufen? Was würde ich als mein eigener Kunde erwarten? Welche neuen Produkte ergänzen das Leistungs-sortiment? Wer sich solche Fragen nicht kontinuierlich stellt und damit seine ursprünglichen Ziele am Markt hinterfragt, kann – wenn finanzielle und strukturelle Probleme zur Ertragskrise werden – so wie Zurbier unvermutet ins Schleudern geraten. Der Vorteil und damit die Chance junger und kleiner Unternehmen besteht aber gerade in ihrer strategischen Flexibilität und in der direkten Nähe zum Kunden. Diese Faktoren müssen nachhaltig ausgeschöpft und stetig hinterfragt werden.

## Survival-Regel 3

Branchenkenntnisse ausbauen, Wettbewerb beobachten, eigene Leistungen optimieren, Kundenkontakte pflegen, Ertragsziele konsequent hinterfragen und flexibel anpassen.

### Wenn Krisen zum Dauerzustand werden

Lassen sich die aufgezeigten Engpässe trotz intensiver Vorsorge- und Sofortmaßnahmen nicht in den Griff bekommen, türmt sich die Liquiditäts- und Ertragskrise zur akuten Existenzkrise auf. Jetzt ist guter Rat im wahren Sinne des Wortes teuer. Wer den entscheidenden Moment verkennt oder die Brisanz verdrängt, ist der Pleite so gut wie ausgeliefert. Professionelle Hilfe von Außen muss aller-spätestens jetzt zugelassen und aktiv

gesucht werden. Krisenkommunikation ist oberstes Gebot, bevor Überschuldung oder Kontakte zu Kredit-haien letzte Auswege zuschütten. Zentrale Anlaufstelle hierfür kann – wie im Fall von Peter Zurbier gerade noch rechtzeitig kontaktiert – die jeweils zuständige Handwerks- bzw. Industrie- und Handelskammer sein oder ein in Sanierungsfragen erfahrener Unternehmensberater. Zusammen mit dem Vertreter der Hausbank, dem Berater und ggf. den wichtigsten Gläubigern wird der Zustand des Unternehmens analysiert und nach konkreten Möglichkeiten geforscht. Der krisengeschüttelte Unternehmer entscheidet dann nach der Analyse des von ihm beauftragten Expertenteams, ob radikale Sanierungsschritte sofort einzuleiten sind und/oder ob ein Insolvenzberater mit einzubeziehen ist. Für Peter Zurbiers Firma konnten rettende Sofortmaßnahmen ergriffen werden. „Das war die absolute Notbremse vor dem freien Fall. Ich werde aber noch viel Beratung und eigenes betriebswirtschaftliches Know-how brauchen, um mich wieder aus dem Sumpf zu ziehen“, weiß Zurbier. Denn nur, wenn es dem Unternehmer gelingt, seine Geschäftssituation in festen Zeiträumen quasi wie von außen her möglichst objektiv zu analysieren und frühzeitig Krisen zu deuten, lassen sich zukunftsfähige Strukturen aufbauen.

## Erste-Hilfe-Adressen

„Runder Tisch“ der KfW Mittelstandsbank, Info-Tel.: 01801/241124; **Krisen-Hotline** für Kleinunternehmer aus dem Raum Köln, Tel.: 0221/8804880; Hamburger „Firmenhilfe“ als telefonische Beratungseinrichtung, Tel.: 040/43216949; Bundesarbeitsgemeinschaft der Senior-Experten, **Alt hilft Jung** e.V., Tel.: 0228/3771257; Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU), Tel.: 0228/91610