

RKW MAGAZIN

DAS UNERWARTETE MEISTERN

Schwerpunkt: Quo vadis, Krise?



RKW vor Ort:
RKW Rheinland-Pfalz

Wie das RKW vor Ort durch schwierige Gewässer lotst

Erfahrungen aus Rheinland-Pfalz

Die RKW-Landesverbände unterstützen Unternehmen prinzipiell in jeder Wirtschaftslage: angefangen bei der Strategieberatung, über Controlling, Finanzierung und Ratingoptimierung bis hin zur Krisenberatung und zur Gründung von Transfergesellschaften. Wichtig ist dabei nicht nur die Nähe zu den mittelständischen Unternehmen vor Ort. Gerade bei Krisenberatungen sind Beziehungen zu regionalen Banken und öffentlichen Geldgebern hilfreich.

Im vergangenen Jahr richtete das Land Rheinland-Pfalz eine zentrale Anlaufstelle für krisengefährdete Unternehmen ein. Als neutrale Selbsthilfeeinrichtung der regionalen mittelständischen Wirtschaft war das RKW Rheinland-Pfalz Kooperationspartner. Zweifellos war die Kreditvergabe vor dem Hintergrund der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung gerade im Jahr 2009 keine besonders einfache Aufgabe, jedoch kam dabei auch ein anderer Umstand ans Tageslicht: Eine ganze Reihe der Unternehmen, die dringlich nach Unterstützung suchten, konnten die dafür benötigten Unterlagen kurzfristig nicht zur Verfügung stellen. Ein Zufall?

Warnsignale erkennen

Hierbei entstand der Verdacht, dass der Organisations- und Informationsstandard einiger Unternehmen unter normalen Umständen kein Problem darstellt, sich jedoch rasch zum existenzbedrohlichen Problem entwickelt, wenn zum Beispiel Auftragsrückgänge hinzukommen. Zugegeben: Die Gründe einer Krise mögen vielfältig, häufig extern und in zahlreichen Fällen schlecht beeinflussbar sein. Dennoch gelingt es unter denselben Umständen einigen Unternehmen offensichtlich besser als anderen, mit dieser gleichen Ausgangslage umzugehen bzw. deren negative Auswirkungen zu überwinden. Krisen sind – wie auch Erfolge – Bestandteil des Unternehmerlebens und damit grundsätzlich unvermeidbar. Die Kenntnis über die Entstehung von Krisen kann jedoch hilfreich sein, um ihnen entgegen zu wirken. Wichtig ist dabei, die Warnsignale möglichst frühzeitig zu erkennen.

Am Anfang vieler Krisen steht meist unbemerkt eine Strategiekrisis. Erfolge der Vergangenheit und fehlendes Innovationsmanagement haben rechtzeitige Anpassungen an Markt- bzw. Nachfrageänderungen unterbunden. Neue, flexibel agierende Wettbewerber haben diese Lücken genutzt und wichtige (Teil-)märkte besetzt.

Indikator kann hierbei eine insgesamt rückläufige Entwicklung in bislang ertragreichen Geschäftsfeldern sein, deren weitere Verschlechterung sich schleichend zu einer Rentabilitätskrise ausweitet. Ursprünglich angestrebte Umsatz- und Ertragsziele können nicht mehr realisiert werden, angedachte Investitionen werden abermals zurückgestellt. Gerade eigenkapitalschwache Unternehmen geraten bei anhaltendem Umsatzrückgang schnell in eine Liquiditätskrise, die immer weniger auch Externen gegenüber verborgen werden kann.

ZUR PERSON



Andreas Laux

ist Geschäftsführer und seit 2002 Beratungsprojektkoordinator im RKW Rheinland-Pfalz.

andreas.laux@rkw-rlp.de

Kundenaufträge werden nur noch mit Mühe bedient, Zahlungsverpflichtungen ebenso, denn zwischenzeitlich stellt auch die Bank keine Mittel mehr zur Verfügung bzw. hat sogar bestehende Kreditlinien gekürzt. Das Ansehen des Unternehmens leidet immer mehr und selbst langjährige Lieferantenbeziehungen enden plötzlich oder werden an harte Bedingungen geknüpft („nur noch Vorkasse“). Nicht nur Kunden wandern ab, auch gute Mitarbeiter verlassen das Unternehmen ebenso.

Die Ausgangslage für eine nun einsetzende Beratung, sofern diese überhaupt noch finanziert werden kann, ist äußerst ungünstig und gleicht eher „Sofortmaßnahmen am Unfallort“ – Ausgang offen.

Ausweg: Frühzeitiges Handeln

Obwohl Krisen nicht vermeidbar sind, können die Auswirkungen geringer ausfallen, je mehr das „Prinzip Hoffnung“ frühzeitig durch eine konkrete Unternehmensstrategie ersetzt wird, d.h.

- je breiter (und damit unanfälliger) Unternehmen aufgestellt sind (Stichwort Risikodiversifizierung)
- je kritischer die Geschäftsentwicklung beobachtet wird (Stichwort Controlling) und je früher Gegenmaßnahmen eingeleitet werden können
- je besser die Kenntnis über Kundenbedarfe, Wettbewerb und eigene Marktattraktivität ist
- je systematischer das Thema Innovation und neue Produkte/Märkte umgesetzt wurde
- je besser die Kommunikation mit den Banken auch und gerade in Nicht-Krisenzeiten gepflegt wird

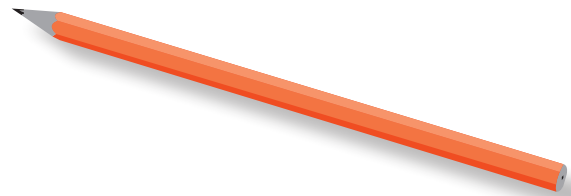
In diesem Sinne ist das Streben nach ständiger Verbesserung durchaus keine Werbefloskel oder exklusiver Anspruch „exzellenter“ Unternehmen. Es ist schlicht die beste (und im übrigen günstigste und Erfolg versprechendste) Form der Krisenvermeidung. So sahen dies wohl auch viele Unternehmer, denn laut einer Studie des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK) hatten 2009 rund 30 Prozent der Unternehmen die Krise genutzt, um ihre Innovationsaktivitäten auszuweiten. Ein guter Ansatz.



RKW vor Ort:
RKW Rheinland-Pfalz

www.rkw-rlp.de

Das RKW agiert in Rheinland-Pfalz seit den 60er Jahren als regionaler Dienstleister für mittelständische Unternehmer



Geschäftssitz ist die **Landeshauptstadt Mainz**,
im Gebäude der landeseigenen Investitions- und Strukturbank (ISB) Rheinland-Pfalz

Bekannte rheinland-pfälzische
Exportschlager: Buchdruck (Gutenberg), Wein
(größtes Anbaugebiet), genossenschaftliches
Prinzip (Raiffeisen)

über **160 Vereinsmitglieder**, Tendenz steigend,
davon zehn Mitglieder mit mehr als 40-jähriger Mitgliedschaft

Akkreditierte
Zertifizierungsstelle
für ISO-Normen wie
z.B. DIN EN ISO 9001
www.rkw-cert.de

*Qualifizierter, kostenloser
Test von Geschäftsidee und
Unternehmerperson für alle
angehenden Unternehmer:
jeden 1. Donnerstag im Monat*



- www.** rkwbayern.de
rkw-bb.de
rkw-berlin.de
rkw-bremen.de
rkw-bw.de
rkw-hamburg.de
rkw-hessen.de
rkw-niedersachsen.de
rkw-nrw.net
rkw-rlp.de
rkw-sachsen.de
rkw-sachsenanhalt.de
rkw-schleswigholstein.de
rkw-thueringen.de
zpt.de