



Die typischen Gründe für das Scheitern von kleinen Unternehmen

In diesem Beitrag geht es um kleine Unternehmen mit bis zu zehn Mitarbeitern. Die häufigste Rechtsform in diesem Bereich ist der Einzelunternehmer.

Unabhängig von der Größe des Unternehmens gilt: Der mit Abstand häufigste Grund für das Ende eines Unternehmens ist die Zahlungsunfähigkeit. Das Geld ist einfach aus und die Verbindlichkeiten können nicht bedient werden. Die Zahlungsunfähigkeit führt bei Kapitalgesellschaften zur Insolvenz.

Bei den allermeisten Firmen ist das Ende aber nicht die Insolvenz. Die häufigste Gesellschaftsform in Deutschland bei kleinen Unternehmen ist der Einzelunternehmer. Diese Unternehmen verschwinden durch Abmeldung des Gewerbes. Der

Eigentümer nimmt die Schulden aus seinem Unternehmertum mit in seinen Privatbesitz und stottert oft über Jahre seine dann „privaten Kredite“ ab.

Weil die Zahlungsunfähigkeit der häufigste Grund für das Ende von Unternehmen ist, ist ein solides Liquiditätsmanagement für jedes Unternehmen um so wichtiger. Dabei geht es nicht darum, nur einen Businessplan zu haben, der die Liquidität scheinbar mit plant. Es geht darum, dass der Unternehmer seinen Business-Plan und seine Liquiditätsplanung wirklich versteht. Business-Pläne mit endlosen Rechnungen helfen den Unternehmen nicht, wenn die Zusammenhänge vom Unternehmer nicht erkannt und verstanden werden.

Liquiditätsprobleme und Liquiditätsmanagement gehören zum Unternehmertag. Als Unternehmer musste ich zeitweise fünf bis zehn Prozent meiner Arbeitszeit für Liquiditätsmanagement verwenden. Wird es aber wirklich eng, und existiert kein wirkliches strategisches Konzept, verhalten sich Unternehmer und Unternehmerinnen oft irrational.

Oft wird dann in diesen Krisen-Situationen trotzdem ein „Irgendwie-Business-Plan“ gemacht, damit das Unternehmen bei der Bank noch Kredite bekommt. Das macht das Problem oft nur schlimmer.

Wichtig ist in dieser Situation zu verstehen, wie Liquiditätsengpässe vermieden werden können. Das kann mit Hilfe eines Liquiditätsplans erreicht werden, der Simulationsmöglichkeiten enthält. Simulationsmöglichkeiten bedeuten, dass der Unternehmer Werte in seinem Excel-Plan ändert und die Folgen daraus ablesen kann.

Bei der Erstellung eines Liquiditätsplans kann ein guter Berater helfen. So kann sich der Unternehmer die eigentlichen Stellhebel in seinem Unternehmen selbst deutlich machen.

Wenn der Liquiditätsplan nur den Mangel an flüssigen Mitteln verwaltet, sollte der Unternehmer unbedingt handeln. Dann ist das Unternehmen wahrscheinlich schon ein „Pleite-Kandidat“. Für den Geschäftsführer einer Kapitalgesellschaft heißt das: Beschäftigen Sie sich mit dem Thema Insolvenz!

Nicht jedes Unternehmen braucht einen ständig aktuellen Liquiditätsplan. Ich habe zum Beispiel einen Mandanten, der macht gar keine Liquiditätsplanung mehr. Der kennt inzwischen seine Kosten auf den Cent genau und arbeitet nur noch auf Vorkasse. Damit ist er immer flüssig und weiß immer genau, was er gerade verdient.

Dieses Einzelbeispiel zeigt aber auch sehr gut: Das Problem beginnt oft schon beim Angebot!

Ich möchte deshalb hier den Wertschöpfungsprozess beginnend von hinten aufzeigen. Damit soll deutlich werden, wo die Fehler passieren.

Das Forderungsmanagement

Immer wieder sehe ich, dass Unternehmer sich

nicht um das Forderungsmanagement kümmern. Dabei muss dem Unternehmer klar sein: Je länger eine Rechnung nicht gezahlt wird, um so unwahrscheinlicher wird die Zahlung. Fallen dann viele Kunden kurz aufeinander folgend aus, stehen diese Unternehmen mit dem Rücken zur Wand. Das Risiko des Forderungsausfalls wird fast immer unterschätzt.

Das Problem beginnt mit der Angebotserstellung und bei der Verhandlung. Jeder Unternehmer möchte möglichst viel Lieferantenkredit ziehen. Das ist der billigste Kredit. Als Lieferant sollte man sich nie zur Bank machen. Wenn jemand eine Lieferung unbedingt haben möchte, geht es in der Regel auch anders. Selbst bei Unternehmen wie der Daimler AG, die angeblich nur mit Zahlungszielen in ferner Zukunft operieren, habe ich schon Zahlungseingänge drei Tage nach Rechnungsstellung gesehen.

Es geht also, wenn man Lösungen sucht. Allerdings beginnt die Lösungssuche mit dem Angebot.

Die Rechnungsstellung

Damit Geld pünktlich ins Haus kommt, muss die Rechnung pünktlich gestellt werden. Wie beim Angebot gilt bei der Rechnung: Die Rechnung muss so gestellt werden, dass sie bezahlt werden kann. Das bedeutet, die Rechnung muss allen Pflichtangaben entsprechen, und die Rechnung muss für den Kunden prüfbar sein.

Prüfbar bedeutet, der Kunde muss nachvollziehen können, was warum berechnet wurde. In vielen Fällen bedeutet dies: Die Rechnung muss sich an den Positionen der Bestellung orientieren.

Die Lieferung

Der wichtigste Grund, weshalb Unternehmen Kunden verlieren, liegt in der Qualität der Produkte und Leistungen, so wie in der Art der Lieferung von Produkten und Leistungen. Was dabei Qualität ist, bestimmt die Erwartungshaltung des Kunden.

Sind Produkte und Leistungen austauschbar, nicht entsprechend der Kundenerwartung und werden nicht entsprechend der Kundenerwartung geliefert, ist das Unternehmen als Lieferant austauschbar. Gibt es dann einen billigeren oder einen bes-

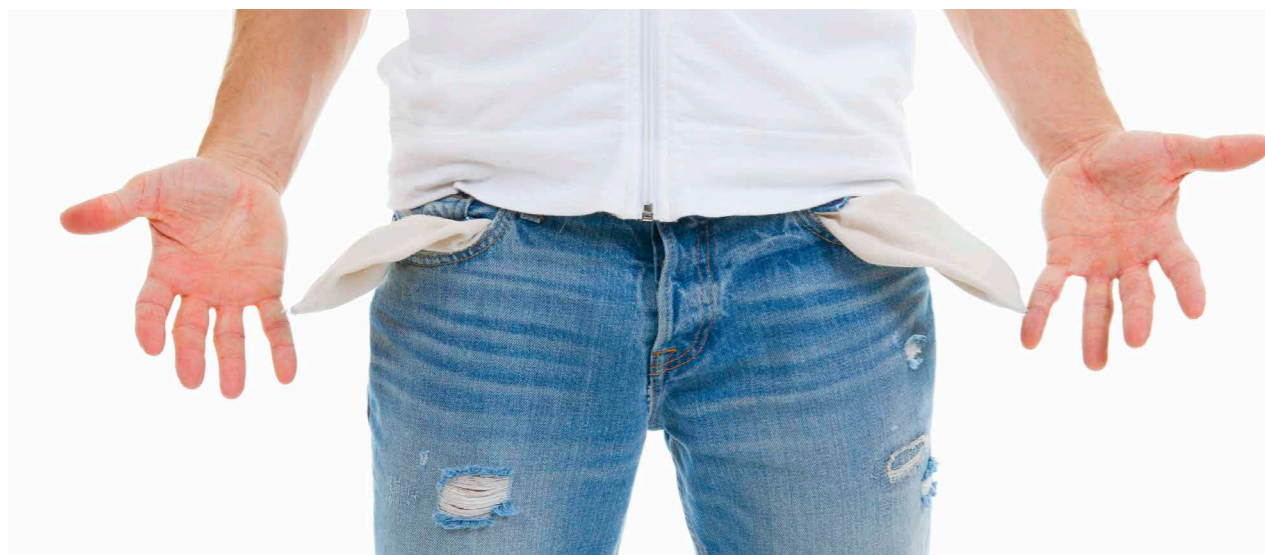
seren Lieferanten, ist der Kunde weg und kann auch nicht zurückgewonnen werden.

Das tückische an diesem Punkt ist: Es kann Jahr für Jahr gut gegangen sein. Irgendwann kommt ein Impuls beim Kunden von irgendwo her. Dann passiert das Unausweichliche schlagartig und sehr oft zeitgleich bei vielen Kunden. Oft ist es einfach eine Änderung im Marketing bei einem Wettbewerber oder eine andere Lösung, die jetzt am Markt verfügbar ist.

Eine traurige Wahrheit. Im Verkauf werden oft unnötige Rabatte gewährt und die Zahlungsziele unnötig weit nach hinten verschoben. Sehr häufig werden in den Verhandlungen die Ursachen für die Unternehmenskrisen gelegt.

Das Angebot

Damit ein Kunde tatsächlich etwas kauft, muss der Kunde ein Angebot vorliegen haben, dass er beauftragen kann.



Die Leistungserstellung

In der Leistungserstellung sind die Unternehmen meist fit. Hier geht fast nie etwas richtig schief.

Das einzige Problem, dass häufiger auftritt, sind unerwartet hohe Kosten.

Die Beauftragung

Zwischen dem Angebot und der Auftragserteilung werden oft die schwerwiegendsten Fehler gemacht. Wenn Kunden ein Angebot bekommen, fragen sie gerne nach Rabatten, geänderten Zahlungszielen, Gratisleistungen und allem möglichen, was die Kosten und den Aufwand auf der Kundenseite senkt. Natürlich ist es im Interesse der Kunden, weitere Vorteile zu erlangen.

Jeder kennt die Aussage „Der Gewinn liegt im Einkauf.“ Wenn das so ist, liegt der Verlust im Verkauf.

Tatsächlich scheitert es oft schon daran, dass der Kunde überhaupt ein Angebot bekommt. Noch häufiger bekommt er ein Angebot, mit dem er sich nicht entscheiden kann.

Und wenn der Kunde wirklich ein Angebot erhält, mit dem er entscheiden kann, dann ist das einzige Entscheidungskriterium im Angebot der Preis.

Die Folge von nicht annehmbaren Angeboten sind eine große Anzahl von Angeboten, die erstellt werden müssen. Ein Handwerker sagte mir einmal, er schreibt im Schnitt sieben Angebote je Auftrag. Auftragsumfänge waren im Schnitt nicht einmal eine Mannwoche! Das bedeutet, er spricht mindestens sieben Kunden an, er berät sieben Kunden, er schreibt sieben Angebote um vier Tage zu arbeiten. Eine Sechs-Tage-Woche für den Lohn von vier Tagen. Eine so schlechte Effektivität führt zwingend irgendwann in die Krise.

Die Kundenansprache

Eines der größten Probleme in kleinen Unternehmen ist die Kundenansprache. Dabei geht es sowohl um Marketing und Werbung als auch um das eigentliche Kundengespräch.

Viele Unternehmer starten in die Selbständigkeit, weil sie fachlich in ihrem Gebiet besonders gut sind. Gerade der Bereich Kundenumgang ist oft unfähig. Häufig werden ungeeignete und falsche Werkzeuge bzw. Methoden eingesetzt.

Die Kundengewinnung ist der Anfang von allem. Wer nicht genügend Kunden gewinnt, muss scheitern. Zu wenige angesprochene Kunden sind die häufigste Ursache für das Scheitern von Unternehmen.

Ich fasse hier als Fazit die wichtigsten Gründe für das Scheitern von kleinen Unternehmen zusammen:

1. Das Unternehmen erreicht zu wenig Kunden
2. Das Unternehmen unterbreitet nicht annehmbare Angebote
3. Das Unternehmen verliert zu viele Kunden
4. Das Unternehmen vernachlässigt das Forderungsmanagement

Peter Saubert
Unternehmensberater,
zertifizierter IBWF-Mittelstands-
berater

T: +49. 162. 987 91 81
peter.saubert@peter-saubert.net
www.peter-saubert.net

Anzeige

Einkaufsvorteile für IBWF-Mitglieder



Rabatte bei über 500 Marken!

Autos | Mode | Sport & Gesundheit | Essen & Trinken
Haus & Garten | Elektronik | Dienstleistungen | Finanzen

Ihre Zugangsdaten erhalten Sie mit dem Mitglieder-Newsletter



... und viele weitere Marken



Mehr Infos unter ibwf.mitgliedervorteile.com

Klicken Sie oben auf den Link und registrieren Sie sich mit Ihrer persönlichen E-Mail-Adresse. Klicken Sie auf den Bestätigungslink, der Ihnen per E-Mail zugesendet wird. Die Registrierung ist ein Jahr gültig. Jeweils im Januar veröffentlichen wir im Newsletter den neuen gültigen Jahrescode.