



Zehn Tipps für das erfolgreiche Unternehmen

Diplom-Kaufmann Walter Schanz

Unternehmensberater



Eigentlich könnte alles ganz einfach sein:

- Es gibt ein einfaches Mittel gegen die meisten Pleiten: den gesunden Menschenverstand (wirkt nicht immer immer, aber häufig).
- Unternehmer mit gesundem Menschenverstand lernen schneller aus ihren Fehlern, und sie machen vor allem keine Fehler die das Unternehmen ruinieren.
- Da der gesunde Menschenverstand jedoch schwer beschreibbar und kaum jemandem beizubringen ist, werden im Folgenden zehn gravierende unternehmerische Ursachen für eine Pleite dargestellt .



Gescheiterte Unternehmer kennen meist nur
zwei Ursachen für Ihre Pleite:

Die miese Konjunktur und
das fehlende Geld.

Falsch – Pleiten haben zehn
Ursachen ...



Ursache 1: Kein marktfähiges Produkt (= Leistung)

- 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. Wie die Entwicklung am Neuen Markt zeigt, kann selbst durch den Einsatz von Millionenbeträgen für die Werbung die Marktfähigkeit eines Produktes kaum erreicht werden.
- Es muss jedoch nicht nur bei 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 neuen Produkten gilt es, mit dem Mitteleinsatz vorsichtig zu sein; es ist ungewiss, ob es ein Treffer wird.



Ursache 2: Zu hohe Privatausgaben

- 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.

Erfolgstipp:

Niemals Pleite macht, wer Gewinne erzielt und weniger als diese für Privatzwecke ausgibt.



Ursache 3: Zu viele Mitarbeiter

- Unternehmern wird gerne vorgehalten, es sei unmoralisch, Mitarbeiter zu entlassen, um Gewinne zu erzielen. Im Insolvenzrecht gibt es aber keine Regelung, wonach ein Unternehmer gerettet wird, weil er Arbeitsplätze geschaffen und erhalten hat.
- Es ist eine interessante Frage, wie viele der von Existenzgründern geschaffenen Arbeitsplätze letztendlich vom Unternehmer und seinen Angehörigen durch Verlust ihres Privatvermögens bezahlt werden.
- Durch rechtzeitige Entlassungen retten Unternehmer nicht nur den Betrieb, sondern auch die Arbeitsplätze der verbleibenden Mitarbeiter. Wer rechtzeitig entlässt, hat auch noch das Geld für eventuelle Abfindungen.
- Die Erfahrungen zeigen: Je früher bei sich abzeichnenden Problemen der Personalabbau beginnt, desto erfolgreicher sind die Unternehmer.
- Wenn ein Unternehmer scheitert, weil er zu viele Mitarbeiter beschäftigt hat, spielt es keine Rolle: ob er aus sozialen Gründen oder wegen fehlender Durchsetzungskraft nicht rechtzeitig Mitarbeiter entlassen hat, ob er zu viele Mitarbeiter beschäftigt hat, weil er aufgrund fehlender Führungsfähigkeiten die Mitarbeiter nicht richtig einsetzen konnte, ob zu sehr an irgendwelche Motivationstheorien geglaubt wurde und zu wenig Wert auf Pflichtbewusstsein gelegt wurde.

Erfolgstipp: Stets mehr Arbeit als Köpfe und nur die Anzahl an Mitarbeitern beschäftigen, zu deren Führung der Unternehmer in der Lage ist.



Ursache 4: Forderungsausfälle

- Von vielen Unternehmern werden Forderungsausfälle als Schicksal angesehen, dem man nicht ent-rinnen 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 wurde weitergeliefert, den unerschöpflichen Ausreden der Kunden wurde geglaubt, bei risikoreichen Großgeschäften wurde keine Forderungsversicherung abgeschlossen.
- Ein Kreditversicherer wirbt damit: Es ist zehnmal einfacher, Umsatz zu machen, als sein Geld zu erhal-ten. Wer diese Werbeaussage ernst nimmt wird ein wesentlich geringeres Risiko an Forderungsaus-fällen 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 Forderungsaus-falles einzugehen.
- Krisenunternehmen sind bei der Auftragsannahme wesentlich unkritischer: Jeden Auftrag betrachten sie als Strohalm, der sie noch retten kann. Sie übersehen dabei, dass jeder Forderungsausfall sie der Pleite näher bringt.

Erfolgstipp: Der beste Auftrag ist der schlechteste Auftrag, den man nicht annimmt.



Ursache 5: Zu hohe Schulden machen

- Zum Schulden machen werden viele Unternehmensgründer bereits durch Förderkredite erzogen.
- Früher fragten sich die Existenzgründer, was brauche ich unbedingt und wie kann ich es bezahlen. Heute ist die Frage, wie viel Fördermittel werden gewährt und wie gebe ich sie aus.
- Viele Unternehmer merken zu spät, dass nicht günstige Zinsen, sondern die Höhe der zurück zu zahlenden Kredite entscheidend ist.
- Lang laufende Verträge sind ein wesentliches Problem, wenn Fehlentscheidungen kurzfristig korrigiert werden sollen. Darüber hinaus verursachen sie oft unproduktive Kosten wie Miete der Verwaltungsräume, Kfz-Leasing, EDV-Leasing etc.
- Gier nach Steuerersparnissen führt häufig zu unnötigen Schulden im Betrieb. In Krisenzeiten leidet der Unternehmer unter diesen Schulden und profitiert mangels Steuerzahlungen nicht mehr von den Abschreibungen und Zinsen.
- Nur wenig Schuldenmachern gelingt es, in den Bereich der großen Pleitiers vorzudringen, für die gilt: kleine Schulden, große Sorgen – große Schulden, anderer Leute Sorgen.

Erfolgstipp: Reich ist nicht derjenige, der viel Schulden hat, sondern derjenige, der über viel eigenes Geld verfügt.



Ursache 6: Bequemlichkeit

- Bequemlichkeit kostet Geld. Für den Unternehmer gilt dies in vielen Bereichen.
- Vielen Existenzgründern ist es heutzutage unangenehm, wie viele erfolgreiche Unternehmer in früheren Zeiten in der Garage oder im Wohnzimmer zu starten. Es werden gleich teure Räume mit lang laufenden Verträgen angemietet und mit exklusivem Design ausgestattet.
- Aber auch manch klein gestarteter Unternehmer wurde später vom Erfolg geblendet. Es heißt deshalb häufig nicht umsonst: „Der Bau eines neuen Gebäudes ist der Anfang vom Ende“.
- Viel unnötiges Geld wird heutzutage auch im EDV-Bereich ausgegeben. Es wird mehr Wert auf Modernität als auf Effektivität gelegt. Insbesondere der durch unnötige oder nicht funktionierende EDV bedingte Zeitaufwand wird unterschätzt.
- Viele Unternehmer finden es unbequem, Tätigkeiten auszugliedern und halten sich deshalb einen teuren Verwaltungsapparat oder nicht betriebsnotwendige Mitarbeiter.

Erfolgstipp:

Unternehmen gedeihen in Garagen und verderben in Palästen.



Ursache 7: Glaube an Anfangsverluste

- Auch hier ist der Neue Markt ein Musterbeispiel für Pleiteursachen.
- Viele Unternehmen haben so lange daran geglaubt, dass es sich um vorübergehende Anfangsverluste handelt, bis das Geld zu Ende und die Firma pleite war.
- Vom Glauben an vorübergehende Anfangsverluste sind jedoch nicht nur Unternehmensgründer betroffen.
- Auch manches althergebrachte Unternehmen ist bereits pleite gegangen, weil es zu lange darauf gesetzt hat, es befände sich in einer vorübergehenden Verlustphase.

Erfolgstipp:

Gewinn ist nicht alles, aber ohne Gewinn ist alles nichts.



Ursache 8: Umsatzdenken

- Viele Unternehmer übersehen, dass das Unternehmensziel nicht der Umsatz sondern der Gewinn ist.
- Schon manch Klein- und mittelständischer Unternehmer hat sich über eine rasche Expansion – insbesondere durch Großaufträge – gefreut. Anschließend war er pleite, weil Folgeaufträge ausblieben oder die neu gewonnene Größe führungsmäßig nicht bewältigt werden konnte.
- Umsatzsteigerungen durch Unternehmenskäufe, Filialen oder Beteiligungen enden oft in einem Fiasko. Dies haben die Entwicklungen am Markt drastisch bestätigt.
- Selbstverständlich kann ohne Umsatz kein Gewinn gemacht werden. Gefährlich ist es jedoch, wenn mit steigenden Umsätzen die Gewinne sich nicht mit erhöhen. Bei steigenden Umsätzen mit gering bleibenden Gewinn ist es nur eine Frage der Zeit, bis die zunehmenden Kosten die Überhand gewinnen und das Unternehmen pleite ist.
- Weshalb die Umsätze gesteigert wurden, spielt dann keine Rolle mehr: ob aus Größenwahnsinn; denn nur in Ausnahmefällen gelingt es, Unternehmen mit hohem Umsatz, aber ohne Gewinn für viel Geld zu verkaufen, ob aus Sozialbewusstsein gegenüber den Mitarbeitern; nur in Ausnahmefällen werden Arbeitsplätze und der Unternehmer durch politische Maßnahmen gerettet.

Erfolgstipp:

Wer oft Ja sagt, macht viel Umsatz; wer regelmäßig auch mal nein sagt, macht viel Gewinn.



Ursache 9: Fehlende Reservenbildung

- Selbst der fähigste Unternehmer ist nicht davor geschützt, Fehlentwicklungen zu übersehen, oder Fehlentscheidungen zu treffen.
- Eine rasche Anpassung an geänderte Entwicklungen wird insbesondere durch fehlende Flexibilität, festhalten an vergangenen Marktstrukturen, aber auch durch die Arbeitsschutzgesetze erschwert.
- Wer spätere Pleitiers im Vorhinein während der Expansionsphase auf diese Risiken hinweist, gilt als ängstlicher Pessimist.
- Auf Grund von Steuerzahlungen ist noch kein Unternehmen Pleite gegangen, soweit die Steuern fristgerecht gezahlt oder Nachzahlungen eingeplant wurden.
- Bei Nichtbezahlung der Zinsen über einen längeren Zeitraum wird jedoch in der Regel von der Bank der Geldhahn zugekehrt.

Erfolgstipp:

Spare in der Zeit, dann hast du in der Not.



Ursache 10: Vertrauen auf andere

- Für viele 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.
- Leider wollen die meisten von der Pleite bedrohten Unternehmer die Hauptursache für ihre drohende Pleite nicht erkennen: Eigene Fehler!
- Die Hoffnung auf Rettung durch Unternehmensberater ist dann zwar oft vergeblich, aber selten umsonst.
- Wer daran glaubt, dass andere für den Erfolg des Unternehmens sorgen, ist höchstens als Schönwetter-Kapitän geeignet. Bei Unterstützung durch gute Umstände und eine starke Konjunktur kann jeder Unternehmer erfolgreich sein.

Erfolgstipp:

Einsicht in die alleinige Unternehmerversantwortung ist der erste Schritt zur Besserung.



Die Erfolgstipps zusammen gefasst:

- 1) Bei neuen Produkten gilt es, mit dem Mitteleinsatz vorsichtig zu sein; es ist ungewiss, ob es ein Treffer wird.
- 2) Niemals Pleite macht, wer Gewinne erzielt und weniger als diese für Privatzwecke ausgibt.
- 3) Stets mehr Arbeit als Köpfe und nur die Anzahl an Mitarbeitern beschäftigen, zu deren Führung der Unternehmer in der Lage ist.
- 4) Der beste Auftrag ist der schlechteste Auftrag, den man nicht annimmt.
- 5) Reich ist nicht derjenige, der viel Schulden hat, sondern derjenige, der über viel eigenes Geld verfügt.
- 6) Unternehmen gedeihen in Garagen und verderben in Palästen.
- 7) Gewinn ist nicht alles, aber ohne Gewinn ist alles nichts.
- 8) Wer oft Ja sagt, macht viel Umsatz; wer regelmäßig auch mal nein sagt, macht viel Gewinn.
- 9) Spare in der Zeit, dann hast du in der Not.
- 10) Einsicht in die alleinige Unternehmerverantwortung ist der erste Schritt zur Besserung.
- 11) **Wer nicht rechtzeitig fragt ist selbst schuld!**