

Wege aus der Krise

Symptome für früh erkennen und zielgerichtet handeln

Kai Haeder, Barbara Sonnemann

Wie schnell sich aus einer schlechten Auftragslage eine handfeste unternehmerische Krise bis hin zur Insolvenz entwickeln kann, mussten auch zahlreiche Inhaber von Architekturbüros leidvoll erfahren. In vielen Fällen hätte es nicht soweit kommen müssen. Rechtzeitig ein kritischer Blick in den „Spiegel“ und etwas Mut, sich auf Gebieten wie Unternehmensführung, Marketing und Betriebswirtschaft Unterstützung zum Beispiel auch von den Architektenkammern zu holen, hilft das Ruder wieder fest in den Griff zu bekommen. Auch dieser Artikel soll dazu beitragen, dass Ihr Büro den Weg aus der Krise findet oder gar nicht erst in eine prekäre Situation gerät

Rund 1000 Insolvenzen werden jährlich von Architektur- und Ingenieurbüros beantragt. Dabei werden viele Anträge wegen mangelnder Insolvenzmasse abgelehnt. Und schlimmer noch: Nach eigenen Erfahrungen sind rund ein Viertel der Büros von der Existenz bedroht – von denen die Hälfte sich über ihre wirtschaftlich schlechten Lage nicht bewusst ist.

Kriterien der Früherkennung

Wie aber erkennt der Unternehmer zum richtigen Zeitpunkt, ob sich eine Krise für sein Büro anbahnt? Um die Situation besser einschätzen und verstehen zu können, muss man sich zunächst der drei grundsätzlich möglichen Phasen einer Krise bewusst werden. Das sind:

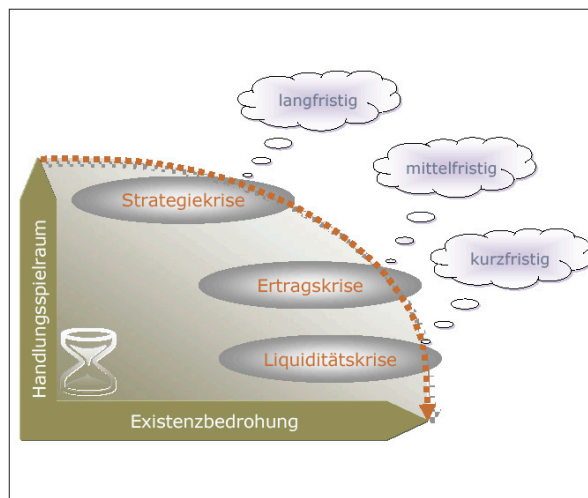
1. Langfristig betrachtet: die Strategiekrise, die dann zutrifft, wenn die Unternehmensausrichtung für die nächsten drei bis fünf Jahre nicht marktorientiert und erfolversprechend sein sollte.
2. Mittelfristig betrachtet: die Auftragskrise, die zutrifft, falls die Auftragslage für die nächsten sechs bis zwölf Monate nicht gesichert ist.
3. Kurzfristig betrachtet: die Liquiditätskrise, die bei drohender Zahlungsunfähigkeit für mindestens die nächsten drei Monate nicht gewährleistet sein sollte.

Für die Bürohhaber ist dabei der Handlungsspielraum umso größer, je früher gehandelt wird. Was sich hier so banal anhört, erkennt jedoch die Mehrheit der Bürohhaber erst dann, wenn das Geld knapp wird – sprich in der Liquiditätskrise – und verschenken auf diese Weise in der Not kostbare Zeit, um rechtzeitig gegenzusteuern.

1. Schritt: Sofortmaßnahmen

Ist ein Architekturbüro erst in eine Liquiditätskrise geraten, müssen umgehend Sofortmaßnahmen eingeleitet werden. Für die kurzfristige Notsicherung benötigt der Unternehmer fachkundige Unterstützung. Es ist ratsam, bei der jeweiligen Architektenkammer nach Erstberatungsmöglichkeiten und Informationsschriften nachzufragen. So bietet beispielsweise die Brandenburgische Architektenkammer ihren Mitgliedern eine Beratungsstelle zur Existenzsicherung an.

Zunächst geht es darum, die Zahlungsfähigkeit kurzfristig zu sichern. In dieser Phase ist die Liquidität



wichtiger als die Rentabilität. Häufig kann die Liquidität schnell wieder hergestellt werden, in dem Rechnungen bzw. Abschlagsrechnungen gestellt werden, Rechnungen angemahnt, Investitionen storniert und ein kurzfristiger Kredit aufgenommen oder Verbindlichkeiten gestundet werden. Kostenreduzierungen und Verkauf von Anlagevermögen sind ebenfalls sehr wirksam, benötigen jedoch in der Regel mehr Vorlauf.

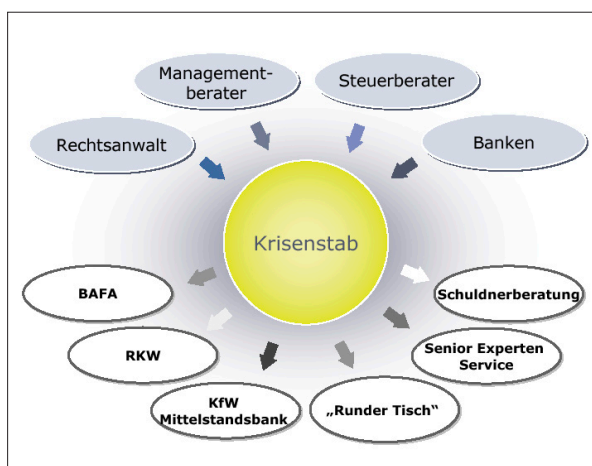
Darüber hinaus sollte schnell ein Krisenstab gegründet werden, um die Sanierungsfähigkeit zu prüfen. Dieser kann sich beispielsweise aus dem Steuerberater, einem branchenerfahrenen Unternehmensberater und gegebenenfalls einem Rechtsanwalt oder Vertreter der Bank zusammensetzen. Denn, gemeinsam lässt es sich besser mit den Gläubigern verhandeln und ein Sanierungskonzept erarbeiten.

2. Schritt: Sanierungskonzept erstellen

In einem zweiten Schritt sollte dann ein Sanierungskonzept erarbeitet werden. Der Unternehmer kann für die Erarbeitung eines Sanierungskonzeptes und der Betreuung in der Umsetzung Fördermittel in Anspruch nehmen; dabei werden in der Regel die Kosten der Beratung bezuschusst. Auch hier kann die zuständige Architektenkammer oder ein Unternehmensberater Auskunft über Beratungsstellen und Förderprogramme in den jeweiligen Bundesländern erteilen. Mit Hilfe eines Beraters wer-

den zunächst Informationen zur Unternehmenssituation und den Rahmenbedingungen gewonnen. Dann werden Schwachstellen und Krisenursachen bzw. -verlauf analysiert, um Möglichkeiten für eine erfolgreiche Sanierung auszuloten. Im Hinblick darauf werden erste konkrete Maßnahmen eingeleitet. Je früher mit der Umsetzung begonnen werden kann, desto größer ist die Aussicht auf Erfolg und die Chance, auch Arbeitsplätze zu retten.

Die Themeninhalte eines Sanierungskonzeptes beschäftigen sich schwerpunktmäßig damit, die Liquiditäts- und Finanzplanung zu verbessern, die Auftragslage zu erhöhen, Personal- und Organisationsstrukturen zu optimieren und die Unternehmensplanung zu überarbeiten.



Je früher insolvente Planungsbüros Beratungs- und Unterstützungsleistungen annehmen, desto größer ist die Sanierungschance. Denn die Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen ist ein längerer Prozess. Sollte allerdings eine Zahlungsfähigkeit nicht wieder hergestellt werden können und weiter eine Gesamtüberschuldung vorliegen, muss rechtzeitig ein Insolvenzantrag eingereicht werden.

Frühwarnindikatoren

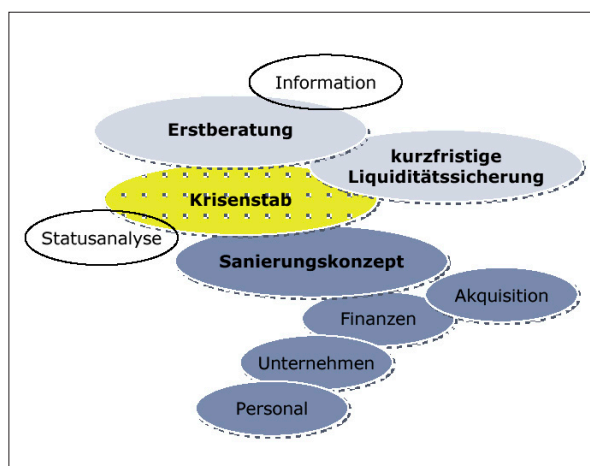
Um das Schlimmste zu verhindern, ist es natürlich am besten, die Krise zu umgehen. Die wirksamste Methode hierfür ist die Prävention. Bereits im Vorfeld werden Maßnahmen erarbeitet und zusätzliche Vorkehrungen getroffen, um auf außergewöhnliche Situationen schnell reagieren zu können. Das können zum Beispiel Maßnahmenpakete für folgende Szenarien sein:

1. Wie müssen wir reagieren, wenn 20 % unserer Aufträge plötzlich weg brechen?
2. Wie müssen wir reagieren, wenn die Bank vorzeitig den Kredit kündigt?
3. Wie müssen wir reagieren, wenn der Bürohhaber unerwartet für 3 Monate ausfällt?

Sicher lassen sich nicht alle Eventualitäten im Vorfeld durchspielen. Die Situationen, die für ein Büro langfristigen bzw. großen wirtschaftlichen Schaden zur Folge haben, sollten aber vorgedacht sein. Denn eines steht auch fest: Unternehmenskrisen brechen in der Regel nicht

plötzlich und unerwartet aus. Werden aber im Vorfeld mehrere Signale für eine Unternehmenskrise übersehen oder ignoriert, wird es in der Tat kritisch.

Um eine Gefährdung eines Unternehmens realistisch einschätzen zu können, ist es auch notwendig, den „worst case“ festzulegen bzw. zu definieren. Das heißt konkret: Wann ist der Krisenstatus erreicht. Diese Indikatoren setzen sich aus einer Reihe von Kennzahlen und -werten, ebenso wie aus den sogenannten „weichen Faktoren“ zusammen, die individuell an das jeweilige Büro angepasst werden müssen (z. B. Marktentwicklung, Leistungsmatrix, Auftragsauslastung, Projekteffektivität, Liquidität, Verschuldungsgrad, etc.). So ist der Bürohinh-



ber, durch eine solche Krisenampel, nicht nur über den aktuellen Bürostatus schnell informiert. Gleichzeitig versetzt ihn die Krisenampel in die Lage, rechtzeitig die Anbahnung einer Existenzbedrohung zu erkennen.

Betriebswirtschaft – nein danke?

In der Regel ist die betriebswirtschaftliche Seite der Unternehmensführung bei Selbstständigen in der Planungsbranche nicht gerade beliebt. So liegt einer der häufigsten Gründe für Insolvenzen in mangelhafter Unternehmensführung. Kenntnisse, die durch Weiterbildungen einfließend erlangt (die Architektenkammern bieten zum Thema wirtschaftliche Büroführung eine Vielzahl unterschiedlicher Seminare an) oder durch externe Management-Coachs intensiv vermittelt werden können. Denn eines muss auch klar sein: Die Marktlage ist ernst und das Unternehmen Architekturbüros muss viel stärker als bisher unter wirtschaftlichen Kriterien geführt und ausgerichtet werden. Zwar gibt es viele kleine Wachstumspotenziale, aber den großen Konjunkturaufschwung für die gesamte Branche wird es nicht geben – jedes Büro muss für sich selbst den eigenen Weg erarbeiten.

Kai Haeder und Barbara Sonnemann sind Managementberater & Coachs für Architekten in Leipzig und Hannover, sowie als Seminar- und Beratungsreferenten verschiedener Architektenkammern tätig
www.archima.de