

Sichere Kalkulationsbasis schaffen

Schwankende Rohstoffpreise, volatile Finanz- und Produktmärkte – Mittelständler begegnen solchen Herausforderungen zunehmend mit systematischem Risikomanagement. Damit behalten sie nicht nur externe, sondern auch interne Risiken im Griff. Denn wer seine wichtigsten Risikofelder kennt, kann gezielt gegensteuern. **MONIKA HOFMANN**

KEINE FRAGE, UNTERNEHMER müssen ihrem Bauchgefühl vertrauen, wenn sie neue Märkte erobern oder Innovationen vorantreiben wollen. Doch sie wissen auch, dass dies heute kaum noch genügt, um Risiken und Chancen treffsicher einzuschätzen. Angesichts der zunehmend vernetzten und internationalisierten Wirtschaft wachsen die Herausforderungen an Firmenchefs. Zahlreiche Märkte unterliegen starken Schwankungen, die sich nur schwer prognostizieren lassen. Besonders gilt das für Rohstoff- und Energiemärkte, aber auch für Kapital- und Produktmärkte. Daher befragen immer mehr Mittelständler nicht mehr nur ihren Bauch, sondern arbeiten auch mit Kennzahlen und Frühwarnsystemen. Mehr als 70 Prozent der Familienunternehmen hierzulande lassen sich inzwischen von Risikomanagementsystemen dabei unterstützen, Gefahren und Chancen frühzeitig zu identifizieren. Das ergab eine aktuelle Studie der Unternehmensberater Funk RMCE GmbH, Rödl & Partner GbR, beide in Nürnberg, und der Weissman & Cie GmbH & Co. KG in Hamburg.

Aus der jüngsten weltweiten Krise haben die meisten Mittelständler gelernt. „Sie wägen zunehmend bei der Unternehmenssteuerung systematisch Chancen und Risiken ab“, beobachtet Frank Romeike. Der Unternehmensberater, Risikomanagementexperte und Fachautor in Brandenburg betreibt die Internetplattform RiskNET. „Viele Unternehmen haben infolge der Finanzkrise verstanden, teilweise auch schmerzhaft erfahren müssen, dass gerade die knappen Ressourcen Eigenkapital und Liquidität die Funktion eines Risikopuffers haben und Risiken abfedern können“, stellt er fest. Denn wer über ein solides finanzielles Fundament verfügt, kann mehr Risiken eingehen als Firmen mit dünner Eigenkapitaldecke und mangelnder Liquidität. Jeder sollte dabei allerdings die erwarteten Chancen genau mit

den einzugehenden Risiken abwägen. „Einer prognostizierten Rendite stellt ein weitsichtiger Unternehmer daher immer quantitative Informationen über den Risikoumfang gegenüber – erst das ermöglicht, Chancen und Risiken tatsächlich zu beurteilen.“ Nur wenn er sich des Risikos bewusst ist, mit dem jede Chance verknüpft ist, kann er auch im Vorfeld die passenden Maßnahmen ergreifen, um es zu vermeiden oder zu minimieren.

Georg Dettendorfer gehört zu den Mittelständlern, die mit Weitsicht ihr Familienunternehmen steuern. Er ist einer der Geschäftsführer der Johann Dettendorfer Spedition Ferntrans GmbH & Co. KG mit Hauptsitz in Nussdorf. Die Risikofelder seiner Spedition hat er genau identifiziert. Er arbeitet dabei mit betriebsindividuellen Kennzahlen, die ihm als Warnsysteme dienen. „Zu unseren größten Risiken zählen die Energie- und Rohstoffkosten, der Personalmangel, der Forderungsausfall vor

allem bei internationalen Geschäften, zudem Unfälle und Betrug“, listet der Firmenchef auf. Bei vier- bis fünfhundert Lkw, die er täglich auf der Straße hat, können sich solche Risiken zu hohen Kosten summieren. Umso wichtiger ist es, schon im Vorfeld gegenzusteuern. Sein erstes Risikofeld umfasst die Rohstoff- und Energiekosten: Die behält Dettendorfer im Griff, indem er vor allem die Dieselpreise genau beobachtet. Seine Verträge hat er so gestaltet, dass sich die Frachtpreise der Preisentwicklung anpassen. „Grundlage dafür sind die offiziellen Preisindizes, die das Statistische Bundesamt veröffentlicht“, erklärt der Unternehmer. „Sie gehen als objektive Bezugsgrößen in die Verträge ein, was wiederum die Kunden gut akzeptieren können.“ Mit mittel- bis langfristigen Verträgen versucht er zudem seine Lieferanten ans Unternehmen zu binden. „Und manchmal, wenn es sich rechnet, kaufen wir auch auf Lager, wobei aber immer die höheren Lagerkosten mitzukalkulieren sind.“ Dabei zu spekulieren, liegt ihm allerdings fern. Eine sichere Kalkulationsgrundlage zu schaffen, ist hingegen sein Ziel. Das zweite Risikofeld, den Personalmangel, beackert Dettendorfer ebenfalls mit wirksamen Strategien: Er bildet gezielt Nachwuchskräfte aus. Von den 300 Mitarbeitern der Firmenzentrale in Nussdorf sind derzeit 22 Azubis. „Gerade bei den Berufskraftfahrern herrscht zunehmender Mangel“, erzählt er. Mit einer umfassenden Ausbildung und einem sicheren Arbeitsplatz nach



»Zu unseren größten Risiken zählen die Energie- und Rohstoffkosten, der Personalmangel, der Forderungsausfall und zudem Unfälle und Betrug.«

GEORG DETTENDORFER, GESCHÄFTSFÜHRER DER JOHANN DETTENDORFER SPEDITION FERNTRANS

Abschluss der Ausbildung versucht das Logistikunternehmen, junge Nachwuchskräfte zu finden und zu binden. „Was uns bislang auch immer wieder gelingt“, freut sich der Mittelständler. Das dritte Risikofeld heißt Forderungsausfall: Dettendorfer begnügt sich nicht damit, Forderungsausfallversicherungen abzuschließen, sondern überwacht laufend die Bonität seiner Kunden. „Unsere IT haben wir so gestrickt, dass eine automatische Auftragssperre greift, wenn ein bestimmter Kreditrahmen überschritten wird“, skizziert er das Alarmsystem. In diesem Fall sucht er das Gespräch mit dem jeweiligen Kunden, um gemeinsam gegenzusteuern. Das vierte Risikofeld: Unfällen beugt der Spediteur mit gezielten Fahrerschulungen und Sicherheitskursen vor. „Dabei erfüllen wir nicht nur das, was die Gesetze vorschreiben, sondern schulen deutlich umfassender.“ Auch für das fünfte Risikofeld, den Betrug, gibt es eine klare Strategie: Mit intensiver Kontrolle begegnet er diesem Risiko. „Neue Dienstleister prüfen wir genau, zudem werden beispielsweise die Ablaufdaten der Versicherungsbetätigungen und der EU-Lizenzen im IT-System hinterlegt. Wenn diese Fristen ablaufen, blinkt die rote Ampel auf. Ebenso kontrolliert er ständig seine Lieferanten. Generell achtet der Mittelständler konsequent darauf, dass seine eigenen Aufträge breit gestreut sind.

Niedrige Eigenkapitalquoten

Zahlreichen Mittelständlern mangelt es am Eigenkapital. Darin sieht Sabine Lehmann, Transportexpertein der IHK für München und Oberbayern, ein besonders bedeutendes Risiko. Das gilt vor allem für die Transportbranche, wo die Eigenkapitalquote mit durchschnittlich etwa 19 Prozent relativ niedrig liegt. „Das sind gefährliche Strukturen gerade für kleinere und mittlere Firmen“, warnt die Expertein. Kommen noch weitere Risikofaktoren wie eine Kundenstruktur, die auf einem einzigen Kunden basiert, dazu, wird es für viele Firmen eng. Vor allem Forderungsausfälle, aber auch ineffektive Strukturen können gerade in der Transportbranche, in der die Konkurrenz groß und die Margen niedrig sind, rasch zur Insolvenz führen. „Daher sollten Unternehmer immer wieder die betrieblichen Zahlen und Strategien prüfen – und vorab für jeden Auftrag durchrechnen,

Auch dafür hat er eine Kennzahl entwickelt: „Überschreitet die Auftragssumme eines Kunden einen bestimmten Anteil des Gesamtumsatzes, lehnen wir zusätzliche Aufträge ab“, erläutert er. „Damit vermeiden wir zu starke Abhängigkeiten.“ Grundlage für dieses ausgefeilte Risikomanagement, das neben den wichtigsten fünf Kernrisiken auch weitere Bedrohungen berücksichtigt, sind aussagekräftige Unternehmenszahlen und Kennziffern, die Dettendorfer nicht standardisiert übernimmt, sondern nach seinem unternehmerischen Bedarf entwickelt hat. Die meisten Zahlen liegen ihm täglich vor, einige andere spätestens zehn Tage nach Monatsabschluss. Der Firmenchef empfiehlt: „Wer ein gutes Controlling und Risikomanagement aufbaut, schafft sich damit das beste Fundament für den Erfolg.“

Dettendorfer hat die für seine Firma relevanten Risiken erkannt, beobachtet sie und steuert gegen, wenn nötig. Ein guter und praktikabler Weg. Sich die Zeit zu nehmen, um zumindest ihre Kernrisiken zu definieren, zu bewerten und aussagekräftige Frühwarnindikatoren zu finden, das empfiehlt auch Risikoexperte Romeike. Auf dieser Basis können Mittelständler ein tragfähiges Risikomanagement aufbauen, das etwa am Controlling oder Qualitätsmanagement anknüpft. Für solche pragmatischen Lösungen lässt sich auf vorhande-

nen Strukturen aufbauen. Um im ersten Schritt die Kernrisiken zu erkennen, muss sich der Unternehmer nach seinen wichtigsten Erfolgsfaktoren fragen. „Denn damit lassen sich sozusagen spiegelbildlich auch die Risikotreiber identifizieren“, erklärt Romeike. Der Unternehmer sollte sich beispielsweise immer wieder fragen, ob die Kunden nach wie vor seine Produkte besonders wertschätzen, ob er die Qualität auch dann halten kann, wenn sich die Rohstoffmärkte verändern, ob er über genug Eigenkapital und Liquidität verfügt. Im zweiten Schritt legt er zu diesen Kernrisiken passende Steuerungsmaßnahmen, rät der Experte. „Wichtig ist, schon vorab solche Strategien zu formulieren – nur so gewinnt man genug Zeit, um das Ruder im Ernstfall herumzureißen.“

IHK-Veranstaltungshinweis

Vorsprung durch Vorsorge – Rezepte für eine langfristige Unternehmenssicherung am 17. Juli 2012

u. a. mit Holger Stromberg – Chefkoch der Deutschen Fußball-Nationalmannschaft Wer sein Unternehmen stets pflegt, der vergrößert die Chancen auf ein langes Unternehmerleben. Wichtige Grundlagen dazu sind qualifizierte Gefährdungsbeurteilungen im Laufe des Unternehmensalltags und die sich daraus ableitenden Maßnahmen. In einer Fachveranstaltung möchten wir Sie darüber informieren.

Holger Stromberg wird im Rahmen eines Livecookings von seinen Erfahrungen als kreativer Unternehmer berichten wird.

Wir laden Sie dazu herzlich ein. Bitte beachten Sie, dass die Veranstaltung mit einem Kostenbeitrag von 50 Euro zzgl. MwSt. verbunden ist, die vor der Veranstaltung zu entrichten sind.

Zeit: 17.07.2012, 15:30 Uhr bis ca. 20:00 Uhr
Ort: KUTCH iIN, Balanstr. 73, Haus 32, 81541 München

→ IHK-ANSPRECHPARTNER

Nadia Slottke, Tel. 089 5116-1338,
nadia.slottke@muenchen.ihk.de

nen Strukturen aufbauen. Um im ersten Schritt die Kernrisiken zu erkennen, muss sich der Unternehmer nach seinen wichtigsten Erfolgsfaktoren fragen. „Denn damit lassen sich sozusagen spiegelbildlich auch die Risikotreiber identifizieren“, erklärt Romeike. Der Unternehmer sollte sich beispielsweise immer wieder fragen, ob die Kunden nach wie vor seine Produkte besonders wertschätzen, ob er die Qualität auch dann halten kann, wenn sich die Rohstoffmärkte verändern, ob er über genug Eigenkapital und Liquidität verfügt. Im zweiten Schritt legt er zu diesen Kernrisiken passende Steuerungsmaßnahmen, rät der Experte. „Wichtig ist, schon vorab solche Strategien zu formulieren – nur so gewinnt man genug Zeit, um das Ruder im Ernstfall herumzureißen.“

Denn die meisten Strategien müssen vorbereitet werden, betont Romeike. Will ein Mittelständler etwa auf Umsatzrückgänge im Inland mit der Steigerung seines Exports reagieren, muss er bereits erste Kontakte ins Ausland geknüpft oder Kooperationen angebahnt haben. Auch wenn er den steigenden Rohstoffpreisen und schwankenden Wechselkursen mit ausgleichenden Transaktionen wie Termingeschäften zu begegnen plant, muss er sich

IHK Seminartipps

IHK-Qualifizierung zum „Information Security Manager IHK“

Die IHK bietet die Qualifizierung zum „Information Security Manager (IHK)“ an.

Diese besteht aus vier Seminaren:

- Grundlagen der Informationssicherheit (2 Tage)
- Aufbau eines Information Security Management Systems (ISMS) nach ISO 27001 (2 Tage)
- Technische Umsetzung der Informationssicherheit (2 Tage)

Jedes Seminar kann einzeln gebucht werden. Nach Teilnahme an allen drei Seminaren und erfolgreichem Bestehen des Abschlusstests erhalten Sie das IHK-Zertifikat zum „Information Security Manager (IHK)“

Grundlagen der Informationssicherheit

11. bis 12. Oktober 2012, in München
Preis: 680 Euro

Aufbau eines Information Security Management Systems (ISMS) nach ISO 27001

25. Oktober bis 26. Oktober 2012;
in München, Preis 680 Euro

Technische Umsetzung der Informationssicherheit

06. November bis 07. November 2012; in München, Preis: 680 Euro

→ IHK-ANSPRECHPARTNER

Thomas Kölbl, Tel. 08063 91 251
Thomas.Koelbl@muenchen.ihk.de
www.akademie.ihk-muenchen.de

zuvor mit diesen Themen befassen. „Die beste Antwort auf die meisten Risiken ist aber für Mittelständler die Markenstrategie, sich also einen Namen zu machen, der für ein Alleinstellungsmerkmal und für Qualität steht“, empfiehlt der Experte. Dann lassen sich Kostensteigerungen auf den Rohstoff- und Energiemärkten über die Absatzpreise weitergeben.

Mit Kennzahlen und Frühwarnsystemen zu arbeiten, dazu rät Semir Fersadi, Finanzierungsexperte der IHK für München und Oberbayern. Er warnt ebenfalls davor, allein dem Bauchgefühl zu vertrauen. „Nur wer tatsächlich die Zahlen zur Hand nimmt, sie am besten als Grafik visualisiert, verdeutlicht sich riskante Markt- und Unternehmensentwicklungen.“ Firmenchefs sollten sich eine Art Cockpit schaffen, um ständig Soll und Ist vergleichen und so den Überblick über alle internen und externen Risiken zu behalten. Dabei ist es wichtig, das gesamte Unternehmen in allen Bereichen zu durchleuchten. „Das beginnt beim Einkauf und reicht über die Produktion, Verwaltung und den Vertrieb bis zur Finanzierung“, erläutert der Experte.

Diese Unternehmensbereiche sollte ein gutes Risikomanagement abdecken: Im Einkauf geht es vor allem darum, die Rohstoff- und Energiepreise im zu Blick behalten, gegebenenfalls mit Absicherungsinst-

Die wichtigsten Absicherungsinstrumente

Termingeschäft: Bei dieser Geschäftsart einigen sich Rohstoffkäufer und Bank auf einen Festpreis, wobei der Vertrag erst zu einem späteren Zeitpunkt erfüllt wird. Liegt zu diesem Stichtag der Marktpreis des Rohstoffs über dem Festpreis, erhält der Käufer eine Ausgleichszahlung, liegt er darunter, zahlt er die Differenz an die Bank. Termingeschäfte sind auch direkt zwischen Rohstoffkäufern und -verkäufern möglich, sie können über die Börse oder über außerbörsliche Märkte laufen.

Swap: Käufer und Bank vereinbaren für eine bestimmte Zeitspanne einen Festpreis. Steigen die Marktpreise darüber, zahlt die Bank einen Ausgleich an den Käufer und umgekehrt. Die Bank ermittelt aus den Tagespreisen am Monatsende einen Durchschnittspreis. Aus der Differenz zwischen Fest- und

Durchschnittspreis resultiert die Höhe des Ausgleichs.

Call-Option: Sinkt der Preis des Rohstoffs unter eine festgelegte Preisobergrenze, muss der Käufer die Option nicht ausüben. Steigt der Preis darüber, zahlt die Bank eine Ausgleichszahlung. Die Bank erhält auf jeden Fall eine Prämie, die sich an der Volatilität des Rohstoffpreises, Laufzeit und Preisobergrenze orientiert.

Bandbreiten-Option: Käufer und Bank vereinbaren eine Preisober- und eine Preisuntergrenze. Überschreitet der Marktpreis die Obergrenze, erhält die Firma einen Ausgleich von der Bank. Wird die Untergrenze unterschritten, muss die Firma einen Ausgleich zahlen. Diese Variante ist meist günstiger als die Call-Option, eignet sich aber eher für Marktkenner.

rumenten wie Termingeschäften gegenzusteuern. „Aber niemals spekulieren, das bringt langfristig keine Erfolge“, mahnt Fersadi. Zudem sollten Unternehmer ihre Lieferanten kontinuierlich überprüfen und mit langfristigen Verträgen binden. In der Produktion und der Verwaltung geht es vor allem darum, die Prozesse effizient zu halten, die Qualität zu sichern und dafür die passenden Fachkräfte zu finden. „Wie lässt sich die Qualität halten, auch wenn die Produktionsprozesse einmal gestört sind – diese Frage muss sich jeder Firmenchef stellen.“ Dabei sind gerade auch die IT-Systeme vor Bedrohungen von außen und innen zu schützen. Im Vertrieb sollten Unternehmer ein Kreditorenmanagement aufbauen, indem sie die Bonität ihrer Kunden laufend prüfen und gegensteuern, wenn sich beim Abnehmer Liquiditätsprobleme einschleichen. Überwachen müssen sie auch den Auftragsbestand: Entwickelt er sich in die erwartete Richtung? „Falls nicht, sollten sie die Ursachen klären und prüfen, ob ein Strategiewechsel nötig ist“, unterstreicht Fersadi. Eines der größten Risiken bleibt zudem die Finanzierung: „Die Entwicklung von Liquidität und Eigenkapital darf der Firmenchef niemals aus den Augen verlieren, das hat absoluten Vorrang.“ Dazu kommen weitere Risiken,

Neues Insolvenzrecht

Ein neues Recht hilft angeschlagenen Unternehmen, wieder auf die Füße zu kommen: Seit Anfang März gilt das Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG). Es erleichtert Firmen, die vor der Insolvenz stehen oder schon insolvent sind, sich wieder zu stabilisieren. Ein wesentlicher Baustein des neuen Rechts ist das so genannte Schutzschirmverfahren. „Damit kann ein Unternehmer drei Monate wertvolle Zeit gewinnen, um einen tragfähigen Sanierungsplan zu erarbeiten, und er behält zudem weitgehend die Kontrolle über das Verfahren“, erläutert Volker Schlehe, Rechtsexperte der IHK für München und Oberbayern. Im Idealfall reicht diese zusätzliche Zeit aus, um einen Konsens mit den Gläubigern vorzubereiten und einen Plan für die Fortführung des Unternehmens auszuarbeiten. „Für fast alle Mittelständler war bislang das Insolvenzverfahren mit einer Stigmatisierung verbunden und der Unternehmer muss das Zepter aus der Hand geben“, weiß der Experte. Diese Angst ließ viele Firmenchefs in Krisen zu lange zögern. „Das

die etwa angesichts neuer politischer Vorgaben oder veränderter Marktbedingungen entstehen. „Auch solche externen Risiken gilt es, in ihrer Tragweite fürs Unternehmen zu erkennen.“

Nicht nur die internen, auch die externen Risiken sind vielfältig. „Von Nachfolgeproblemen über Marktpreisschwankungen bis hin zu politischen Veränderungen im In- und Ausland – die Bandbreite der Risiken, mit denen sich Mittelständler befassen müssen, ist sehr weit“, gibt Karlheinz Müller zu bedenken. Der Bereichsleiter Mittelstand der BayernLB in München weiß aber auch, welche Themen für mittelständische Firmen derzeit eine besondere Brisanz mitbringen. „Rohstoff- und Energiepreisänderungen, aber auch Zins- und Währungsschwankungen zählen gerade zu den zentralen Herausforderungen, denen sich die Unternehmer stellen müssen. Besonders auf den Rohstoff- und Energiemärkten hat die Volatilität spürbar zugenommen“, beobachtet Müller. „Damit fehlt den Firmen häufig eine verlässliche Kalkulationsgrundlage, womit insbesondere die Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe zu kämpfen haben.“ Doch kaum ein Firmenchef hat die Zeit, um die

Schutzschirmverfahren könnte die Unternehmer nun dazu bringen, die Sanierung früher einzuleiten“, urteilt Schlehe. Und damit steigen die Chancen auf den Erfolg deutlich, betont er. Das Schutzschirmverfahren ist ein neues Instrument im Insolvenzrecht, das eine Variante der Eigenverwaltung darstellt, also der Sanierung in Eigenregie – ohne Insolvenzverwalter. Die Eigenverwaltung gab es im laufenden Insolvenzverfahren auch schon bisher, wurde jetzt aber ausgebaut. Bei der Eigenverwaltung bleibt der Unternehmer Herr des Verfahrens. Wie gerade Mittelständler die neuen Chancen des ESUG nutzen können, lesen Sie in einer der nächsten Ausgaben des IHK-Magazins.

weltweiten Rohstoffbörsen zu beobachten. „Wer allerdings Absicherungsinstrumente wie Optionen oder Swaps nutzt, schafft sich die nötige Sicherheit, um Kosten und Preise langfristig kalkulieren zu können“, argumentiert der Bereichsleiter. Die BayernLB bietet Mittelständlern in den Bereichen Energie, Industriemetalle und Agrarprodukte solche Absicherungsinstrumente. „Dabei achten wir sehr darauf, dass die Angebote leicht verständlich und transpa-

EXAKTE ABSICHERUNG

rent strukturiert sind“, erläutert er. Mit Spekulation hat das nichts zu tun, im Gegenteil: „Hinter solchen Absicherungsgeschäften steht ja immer der reale Bedarf, etwa der Weizenbedarf eines Nudelfabrikanten.“ Wichtig ist allerdings, die Absicherung genau diesem individuellen Bedarf anzupassen. Unternehmer sollten daher ihre Aufträge und Umsätze detailliert planen, um auf dieser Basis auch den Rohstoff- und Energiebedarf zu kalkulieren. „Bei diesen Themen unterstützen wir mit intensiver Beratung“, betont Müller. Die Nachfrage nach Absicherungsinstrumenten wächst stark – vor allem gilt das für den



»Viele Betriebe sind gerade in der Transportbranche zu schnell gewachsen.«

DOMINIK SCHOLL, UNTERNEHMENSBERATUNG 7LOG

Rohstoff- und Energiebereich. „Gerade Mittelständler greifen zunehmend darauf zurück“, beobachtet der Bereichsleiter. Ebenso nutzen sie diese Instrumente immer öfter, um Zins- und Währungsschwankungen abzusichern. „Sie schaffen sich damit zumindest in diesen Bereichen Planungssicherheit.“

Ein weiteres wichtiges Risikofeld nennt Dominik Scholl. Der Inhaber der Unternehmensberatung 7LOG in Berching setzt seinen Schwerpunkt auf die Transport- und Logistikbranche und auf Unternehmenssanierungen. Er warnt vor allem vor strategischen Risiken, die sich für Mittelständler zur tiefgreifenden Krise auswachsen können. „Zwar ist es wichtig, Rohstoff- und Energierisiken mit flexiblen Kundenverträgen, die eine Preisanpassung erlauben, oder mit anderen Absicherungsinstrumenten zu begegnen und vor allem auch den Forderungsausfall abzusichern“, unterstreicht der Experte. Eine noch größere Rolle spielen jedoch solche Risiken, die mit der Unternehmensstrategie verknüpft sind. „Denn viele Betriebe sind gerade in der Transportbranche zu schnell gewachsen, zugleich herrscht angesichts inzwischen niedriger Zugangshürden ein harter Wettbewerb“, analysiert er. Die meisten Firmen haben neben dem Fuhrpark große Verwaltungen aufgebaut, beispielsweise um den wachsenden Anforderungen an Zertifizierungen und zahlreichen (EU-)Verordnungen nachkommen zu können. „Doch die Margen bleiben wohl auch künftig niedrig.“ Bei manchen Betrieben führt dieser Spagat sogar zur Insolvenz.

Wer aber solche Risiken frühzeitig erkennt, kann auch noch rechtzeitig den Strategiewechsel einleiten, gibt Scholl zu bedenken. „Daher sollte jeder Firmenchef sich immer wieder die entscheidenden Fragen stellen: Zeichnet sich mein Unternehmen durch effektive Strukturen aus? Habe ich die richtigen Mitarbeiter, mit denen ich weiter wachsen will und kann? Bestehen große Abhängigkeiten von einzelnen Kunden? Kann ich mit meiner Kundenstruktur weiter wachsen? Ist die Finanzierung gesichert?“ Vor allem aber muss er regelmäßig prüfen, ob sich das Unternehmen wie geplant positioniert hat. „Ein Unternehmer, der zudem klar sagen kann, wo er in zehn Jahren stehen will – und wo nicht –, spürt schnell, ob er den richtigen Weg eingeschlagen hat.“ Besonders wichtig ist dabei, betriebliche und finanzielle Strukturen aufzubauen, die das Wachstum auffangen können. „Meist ist es sinnvoll, eine Pause einzulegen, Strategien zu überdenken und moderat, aber weniger riskant weiter zu wachsen.“

→ IHK-ANSPRECHPARTNER

Finanzierung: Semir Fersadi, Tel. 089 5116-1335, semir.fersadi@muenchen.ihk.de

Transport: Sabine Lehmann, Tel. 089 5116-1345, sabine.lehmann@muenchen.ihk.de

Recht: Volker Schlehe, Tel. 089 5116-1254, volker.schlehe@muenchen.ihk.de