

FRAMEWORK ZUR

# KRISENFRÜHER- KENNUNG UND INTERVENTION



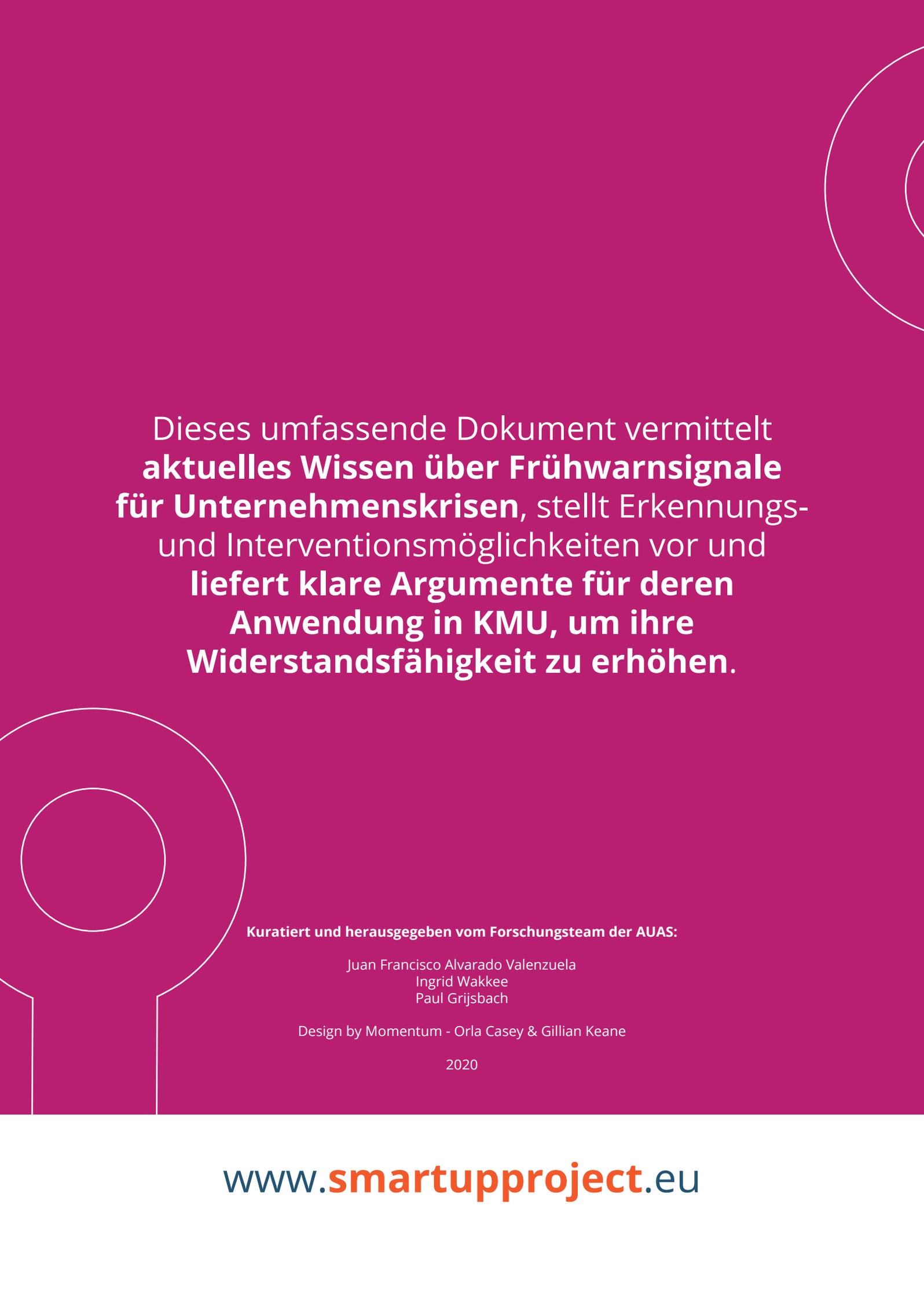
**S** **M** **A** **R** **T** **i** **U** **P**

screening for business health



Erasmus+

This project has been  
funded with support from  
the European Commission



Dieses umfassende Dokument vermittelt **aktuelles Wissen über Frühwarnsignale für Unternehmenskrisen**, stellt Erkennungs- und Interventionsmöglichkeiten vor und **liefert klare Argumente für deren Anwendung in KMU, um ihre Widerstandsfähigkeit zu erhöhen.**

Kuratiert und herausgegeben vom Forschungsteam der AUAS:

Juan Francisco Alvarado Valenzuela  
Ingrid Wakkee  
Paul Grijsbach

Design by Momentum - Orla Casey & Gillian Keane

2020

[www.smartupproject.eu](http://www.smartupproject.eu)

# Inhaltsverzeichnis

<b>01</b>	Einführung in das SmartUp Framework .....	10
<b>02</b>	Zusammenfassung .....	14
<b>03</b>	<b>Abschnitt 1</b> - Was ist eine Unternehmenskrise? .....	18
<b>04</b>	<b>Abschnitt 2</b> - Krise in verschiedenen Phasen des Unternehmertums .....	24
<b>05</b>	<b>Abschnitt 3</b> - Die persönliche Situation des Unternehmers .....	30
<b>06</b>	<b>Abschnitt 4</b> - Das Set zur Krisenprävention .....	38
<b>07</b>	<b>Abschnitt 5</b> - Beobachtung des sozio-ökonomischen Umfelds .....	42
<b>08</b>	<b>Abschnitt 6</b> - Minderung der Auswirkungen von Unternehmenskrisen .....	50
<b>09</b>	Examples of Beispiele von Organisationen, die KMU bezüglich Frühwarnsignalen unterstützen.....	56
<b>10</b>	Literaturhinweise .....	64



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt. Die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Dieses  
**SmartUp  
 Framework**  
 ist eine Zusammenarbeit der  
 folgenden  
**Partner...**

-  National Enterprise Network, Vereinigtes Königreich
-  Amsterdam University of Applied Sciences of Amsterdam, Niederlande
-  European E-learning Institute, Dänemark
-  Federación Nacional de Asociaciones de Empresarios y Trabajadores Autónomos, Spanien
-  Momentum Marketing Services Limited, Irland  
 National Association of Community Enterprise Centres, Irland
-  TVW GmbH, Deutschland



Das Scheitern von Unternehmen wird zunehmend als ein wichtiges Thema in der unternehmerischen Bildung anerkannt, aus gutem Grund:

**Mehr als die Hälfte der europäischen Unternehmen überlebt die 5-Jahres-Marke nicht**

Dennoch wird das Scheitern oft als normales Merkmal der Makroökonomie akzeptiert und der Schwerpunkt liegt darauf, Unternehmern zu helfen, aus dem Scheitern zu lernen, mit dem Ziel, wieder von vorne anzufangen. Dieser Ansatz ist zwar wichtig, übersieht jedoch die enormen wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und persönlichen Folgen des unternehmerischen Scheiterns: Unternehmer zahlen hohe Kosten in Form von verlorenen Investitionen und Einkommen sowie in Bezug auf Selbstwertgefühl und Karriereverlauf, ganz zu schweigen von den Auswirkungen der Arbeitslosigkeit auf andere.

Zwar waren die Konkursraten von KMU in Europa fast wieder auf dem Niveau wie vor der Rezession, aber die COVID-19-Pandemie stellt die europäische Wirtschaft vor große Herausforderungen und bringt uns an den Rand einer erneuten Rezession. Unser Wissen über makroökonomische Zyklen weist uns an, diese Zeit zur Vorbereitung auf die nächste Rezession zu nutzen. Darüber hinaus stellt der Brexit für kleine Unternehmen eine der größten Herausforderungen dar, nicht nur im Vereinigten Königreich selbst, sondern auch für die wichtigsten Handelspartner innerhalb der EU: Deutschland, Niederlande, Irland und Spanien. Aus diesen Gründen ist es wichtiger denn je, aufstrebende und etablierte Unternehmen mit den Fähigkeiten auszustatten, die sie benötigen, um turbulente Zeiten zu überstehen.

Unser Projektziel ist klar: Unternehmer in der Frühphase sowie Geschäftsführer von etablierten KMU mit dem Wissen und **den Fähigkeiten auszustatten, die erforderlich sind, um Frühwarnsignale von Unternehmenskrisen zu erkennen**, zu interpretieren und rechtzeitig korrigierende Maßnahmen zu ergreifen, um dadurch Wachstum oder Überleben in unvorhersehbaren oder ungünstigen Situationen zu erleichtern.

## AKTIVITÄTEN & ERGEBNISSE

Das SmartUp-Projekt besteht aus **drei** Hauptaktivitäten:



### 01 FRAMEWORK ZUR KRISENFRÜHERKENNUNG UND INTERVENTION.

Bei dem vorliegenden Dokument handelt es sich um ein umfassendes, aber leicht zugängliches digitales Framework, **das aktuelles Wissen über Frühwarnsignale für Unternehmenskrisen vermittelt**, Erkennungs- und Interventionsmöglichkeiten aufzeigt und eine klare Argumentation für deren Anwendung in KMU liefert, um ihre Resilienz zu erhöhen.



### 02 CURRICULUM + FREIE BILDUNGSMATERIALIEN

Mit einem **Curriculum, Lernzielen, Unterrichtsplänen, Bewertungsleitfäden** und Zugang zu einer Vielzahl von Original-Lehrinhalten in digitalem Format bieten diese kostenlosen Ressourcen Unternehmensberatern ein komplettes Toolkit zur Frühintervention für Unternehmer, das sie im Rahmen ihrer Geschäftsentwicklung in Form verschiedener Lernformate aufnehmen können.



### 03 ONLINE-KURS

**Basierend auf den Bildungsmaterialien** wird dieser Kurs für Computer, Tablets und Smartphones optimiert. Er **unterstützt den klassischen Unterricht und ermöglicht es Entrepreneurern** und Managern von KMU, Tools zur Früherkennung und Intervention zu entwickeln und zu testen.



## PROFITEURE

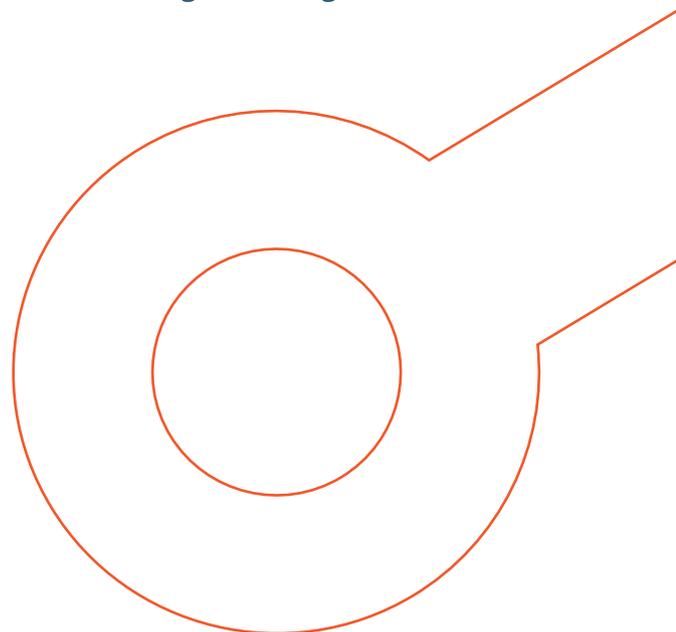
**Unsere Hauptprofiteure sind** Entrepreneurere im Frühstadium und Manager von etablierten KMU, denen das nötige Wissen und die Fähigkeiten vermittelt werden sollen, damit sie Frühwarnsignale von Unternehmenskrisen erkennen, interpretieren und rechtzeitig korrigierende Maßnahmen ergreifen können, um dadurch Wachstum oder Überleben in unvorhersehbaren oder ungünstigen Situationen zu erleichtern.

**Eine weitere Zielgruppe sind Unternehmensberater, die für Anbieter von beruflicher Bildung im Bereich Entrepreneurship tätig sind,** Unterstützungsorganisationen für Unternehmen, Handelskammern, Inkubatoren, Hochschulen usw.

**Eine dritte Schlüsselzielgruppe sind politische Entscheidungsträger und unsere Partnerorganisationen,** da die Wirksamkeit unserer Mission in direktem Zusammenhang mit dem Thema steht.

## WIRKUNG

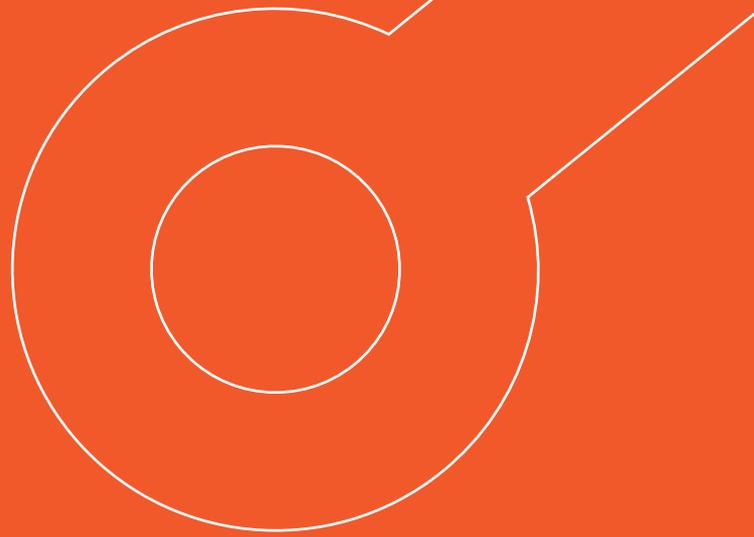
Die übergreifende Wirkung ist die Zunahme der Zahl der Berater, die Frühwarnsignale von Unternehmenskrisen und Interventionsstrategien zur Risikominderung in ihre Ausbildungsprogramme aufnehmen und ihre Kompetenz im Umgang mit digitalen Technologien erhöhen. Durch die Verbesserung des Wissens und der Einstellung von Unternehmensberatern beeinflussen wir nicht nur die Wirksamkeit des Entrepreneurship Trainings, sondern sind zudem in der Lage, einen Wandel hinsichtlich Entrepreneurship Education in der Berufsbildung zu erzeugen.



01

Einführung in das  
SmartUp Framework





# EINFÜHRUNG IN DAS SMARTUP FRAMEWORK

## Das Framework unterstützt als Leitfaden für Frühwarnsignale von Unternehmenskrisen

Es ist der erste Schritt und die Grundlage für das Curriculum und die Online-Module, die im Rahmen des SmartUp-Projekts entwickelt werden.

Wir schlagen vor, die berufliche Bildung zu nutzen, um strategische unternehmerische Fähigkeiten sicherzustellen, die präventiv aufgebaut werden. Deshalb wollen wir Ausbildern, Unternehmensberatern, Dozenten und Unternehmenspädagogen einen überzeugenden Themenrahmen zur Verfügung stellen, den sie für das frühzeitige Intervenieren bei Unternehmenskrisen nutzen können.

Dieses umfassende Framework stellt Wissen über finanzielle und nichtfinanzielle Frühwarnsignale von Unternehmenskrisen dar und zeigt die Stärke eines frühzeitigen Eingreifens, um die Widerstandsfähigkeit von Unternehmen zu erhöhen.

## DIE ZIELE DIESES RAHMENS SIND:

- 1** Die Bereitstellung der Grundlagen für das **Curriculum sowie die Bereitstellung von Einführungsmaterial**, das als Ressource für Online-Module verwendet werden kann.
- 2** **Das Bewusstsein und das Engagement für die Verbesserung des Bildungsangebots** in Bezug auf das Wissen und die Fähigkeiten zu erhöhen, die erforderlich sind, um Frühwarnsignale von Unternehmenskrisen zu erkennen und zu interpretieren.

Dieses Dokument dient der Beratung von Ausbildern, Unternehmensberatern, die für Anbieter von beruflicher Bildung im Bereich Entrepreneurship tätig sind, Unterstützungsorganisationen für Unternehmen, Handelskammern, Gründerzentren und Kollegen aus dem öffentlichen, privaten und gemeinnützigen Sektor.

Für die Erstellung des Frameworks wurden mehrere Informationsquellen genutzt. Wir führten eine Literaturrecherche über die Frühwarnsignale von Unternehmenskrisen durch, aus der wir Lücken aufzeigen, in denen die betriebliche Bildung eine wichtige Rolle spielen kann.

Die Erfahrungen von Unternehmern, betrachtet aus verschiedenen Blickwinkeln, bilden die Struktur des Frameworks: Dies ermöglicht uns, die Signale, die sich in Abhängigkeit der verschiedenen Phasen ändern, früher zu erkennen.

Wir beginnen mit der Definition einer Unternehmenskrise und der Abgrenzung zu dem Risiko, das dem Unternehmertum an sich innewohnt. Wir unterscheiden die Elemente, die für Jungunternehmer erforderlich sind, von denen, die für etablierte Unternehmen relevant sind.

Dann behandeln wir die persönlichen Situationen, die zu unternehmerischen Problemen führen können, und die Art und Weise, wie der Umgang mit individuellen Problemen den Umgang mit Unternehmensentwicklungen beeinflussen kann.

Wir verfolgen die Identifizierung einer Unternehmenskrise mit finanziellen Problemen als Hauptsymptom; dann die Beziehung des Unternehmers zum Umfeld; anschließend die erforderlichen Maßnahmen, wenn eine Intervention im Gange ist; und schließlich Strategien zur Erholung und Lernen aus einer

## TIPPS ZUM LESEN



Einen schnellen Überblick über die wichtigsten Beiträge finden Sie in der **Zusammenfassung**



Für eine ausführlichere Erklärung der relevanten Faktoren in jeder Phase besuchen Sie bitte den **entsprechenden Abschnitt**



Anregungen zu Werkzeugen, Methoden und Lehrmaterialien finden Sie im **SmartUp-Curriculum**

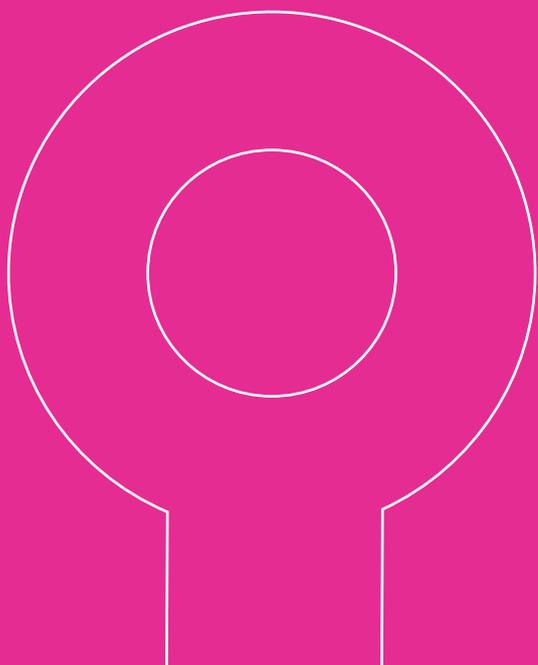


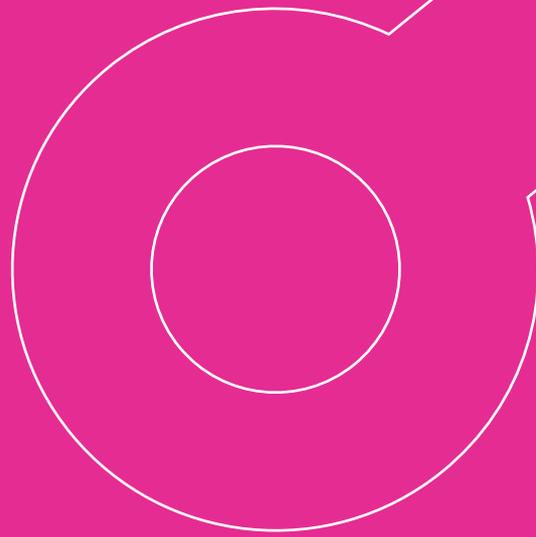
Für **aktuelle Entwicklungen in der wissenschaftlichen Forschung** sind Anfragen per E-Mail willkommen: [j.f.alvarado.valenzuela@hva.nl](mailto:j.f.alvarado.valenzuela@hva.nl). Auf diese Weise können wir Meinungen austauschen und Unternehmen besser auf turbulente Zeiten vorbereiten.

02



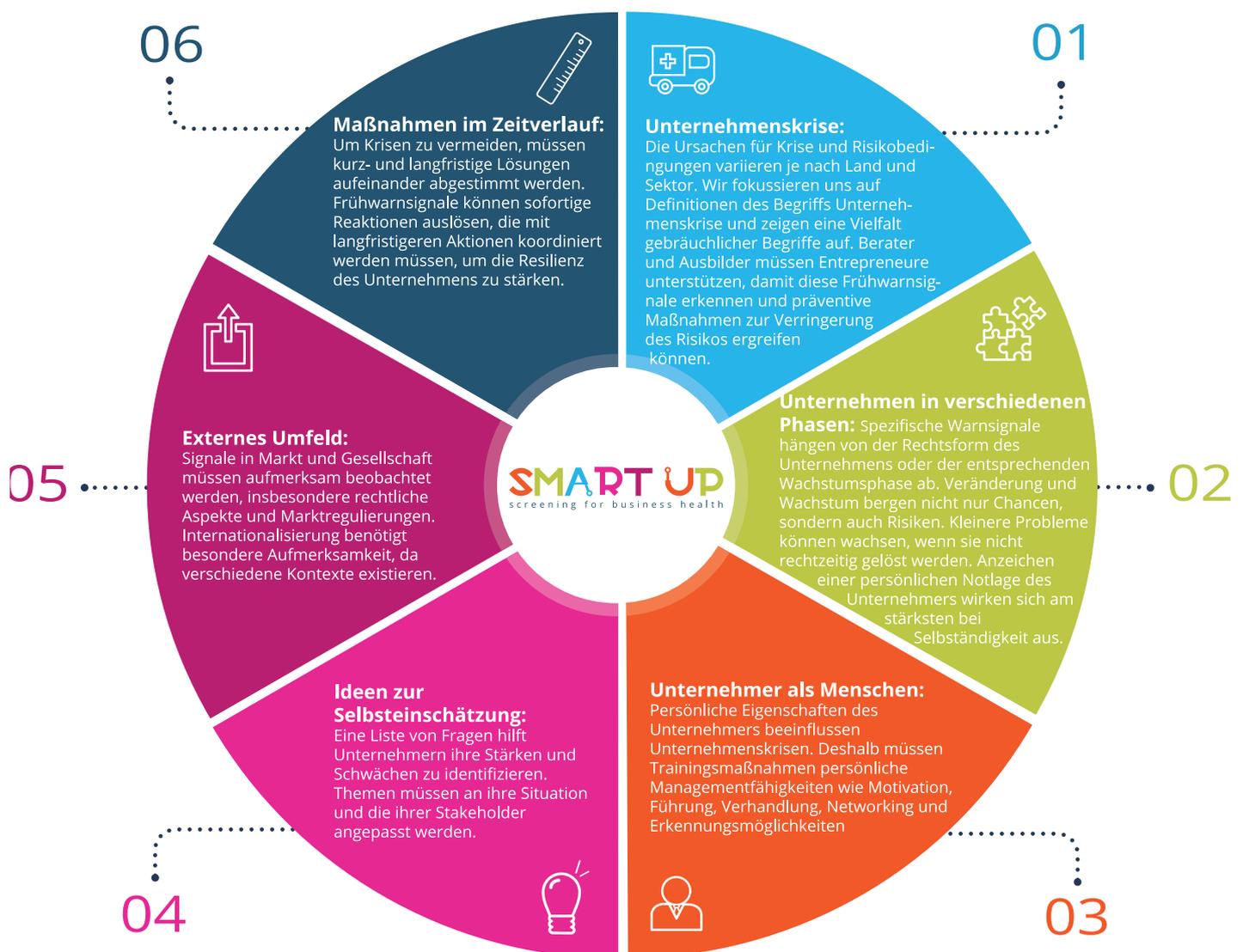
Zusammenfassung





Das SmartUp Framework ist eine Zusammenstellung von Themen, die für Forscher und Praktiker wichtig sind, wenn es um Frühwarnsignale einer Unternehmenskrise geht. Diese Themen wurden in **sechs verschiedene Abschnitte gruppiert**. Daraufhin wurden Empfehlungen erarbeitet, die zur Erstellung des Curriculums und der Online-Module beitragen sollen.

## FRAMEWORK ZUR KRISENFRÜHERKENNUNG UND INTERVENTIONI





## DER ERSTE ABSCHNITT

Ist den Definitionen von Unternehmenskrise und der Vielfalt der derzeit verwendeten Begriffe gewidmet. Wir bieten eine Definition des Begriffs der Unternehmenskrise sowie die Schritte, die zur Identifizierung unternommen werden. Berater und Pädagogen müssen Unternehmer dabei unterstützen, Frühwarnsignale zu bewerten und den schmalen Grat des Risikos zu erkennen, der entweder zu einem besseren Ergebnis oder zum Scheitern führen könnte.



## IM ZWEITEN ABSCHNITT

Werden die spezifischen Bedingungen für Unternehmen in verschiedenen Stadien aufgezeigt. Je nachdem, welche Rechtsform das Unternehmen hat oder in welcher Wachstumsphase es sich befindet, sind die Ursachen der Probleme unterschiedlich. Veränderung und Wachstum gehen mit großen Chancen einher, aber auch kleinere Probleme könnten zusammenwachsen, wenn sie nicht rechtzeitig behandelt werden. Dazu gehören Aspekte auf der persönlichen Ebene des Unternehmers, insbesondere bei der Selbstständigkeit.



## IM DRITTEN ABSCHNITT

Wird besonders auf die persönlichen Merkmale von Unternehmern und ihren Einfluss auf die Unternehmenskrise eingegangen. Berichte von Organisationen, die Unternehmern bei Problemen helfen, erwähnen immer wieder die Rolle des Eigentümers in einer Unternehmenskrise. In diesem Sinne beinhaltet die persönliche Entwicklung professionelles Training zur Führung eines Unternehmens, aber auch zur Verbesserung individueller Merkmale wie Motivation, Führung, Verhandlung, Networking und Erkennungsmöglichkeiten.



## DER VIERTE ABSCHNITT

Bietet eine umfangreiche Liste von Fragen, die Unternehmer dazu inspirieren könnten, selbst zu ermitteln, wo ihre Stärken und Schwächen liegen. Angesichts der unterschiedlichen Umstände der einzelnen Unternehmen ist eine Liste von Themen sehr nützlich, die an ihre Situation und die Situation ihrer Stakeholder angepasst werden kann.



## FÜNFTEN ABSCHNITT

Im fünften Abschnitt geht es um externe Signale, als Warnung, aufmerksam zu beobachten, von Ereignissen auf dem Markt bis hin zur Gesellschaft, in der Unternehmen aktiv sind. Besondere Aufmerksamkeit gilt der Internationalisierung, da mehrere Kontexte berücksichtigt werden müssen. Natürlich werden auch rechtliche Aspekte und Marktregulierungen angesprochen.



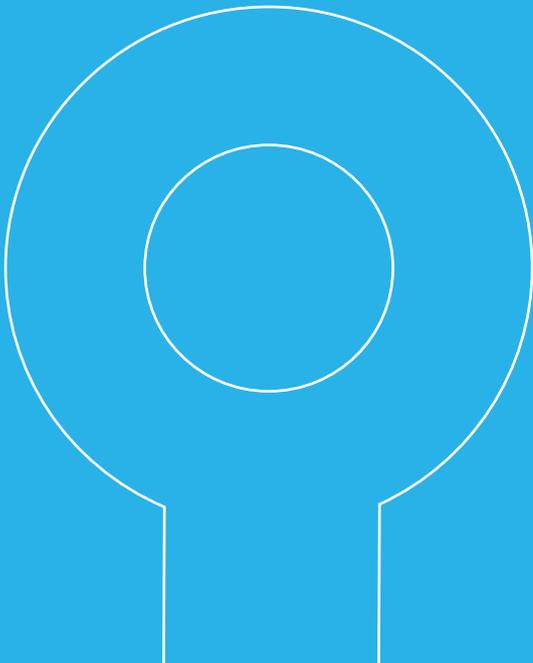
## LETZTEN ABSCHNITT

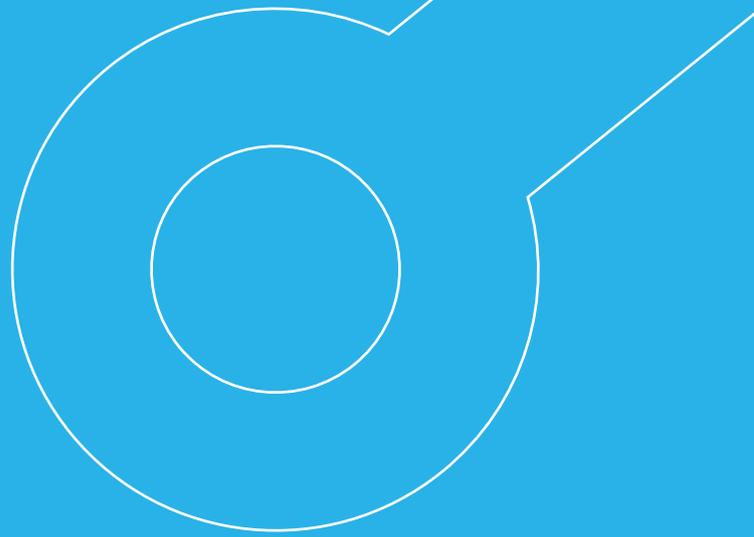
Im letzten Abschnitt fassen wir eine Reihe von Beobachtungen zu den kurz- und langfristigen Lösungen zusammen, die aufeinander abgestimmt werden müssen, um eine Unternehmenskrise zu vermeiden. Frühe Signale können eine sofortige Reaktion auslösen, wodurch die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens gestärkt wird.

*In den Anhängen gibt es eine indikative Liste von Organisationen, die Unternehmer bei Frühwarnsignalen aus verschiedenen Ländern unterstützen; diese Liste wird mit der fortschreitenden Entwicklung des Projekts erweitert.*

03

Abschnitt 1 -  
Was ist eine  
Unternehmenskrise?





## ABSCHNITT 1 - WAS IST EINE UNTERNEHMENSKRISE?

Eine Unternehmenskrise liegt vor, wenn die Situation eine **unmittelbare Bedrohung für die Existenz des Unternehmens erreicht hat**.

Solche Umstände können auf ein **plötzliches Ereignis zurückzuführen sein oder sich über einen bestimmten Zeitraum entwickeln**; sie können sowohl interne als auch externe Wurzeln haben.

Es gibt verschiedene Bezeichnungen, um verschiedene Arten oder Phasen der Krise zu unterscheiden. Frère, Zureck und Bensch (2019) beispielsweise verwenden zur Unterscheidung von Krisenarten auf Eskalationsebene die Bezeichnungen strategische Krise, Ertragskrise, Liquiditätskrise und Konkurs.

Strategische Krisen beziehen sich auf Situationen, in denen ein Unternehmen sein Erfolgspotenzial verliert, was zu Wettbewerbsnachteilen aufgrund mangelnder strategischer Ausrichtung, fehlender Innovation oder schlechtem Management führt, während Ertragskrisen solche sind, in denen sich die Einkommensströme verschlechtern, was zu einer Verringerung der Kreditwürdigkeit oder zunehmender Verschuldung führt. In diesen Fällen könnte das Unternehmen noch in der Lage sein, sich zu reorganisieren und die Krise zu überwinden.

In Liquiditätskrisen ist ein Unternehmen in Situationen geraten, in denen ein akuter Mangel an liquiden Mitteln den Handlungsspielraum einschränkt. Der Zustand des Konkurses - oder der Insolvenz - bedeutet schließlich, dass das Unternehmen Liquiditätskrisen nicht mehr überwinden kann und aufgelöst werden muss, um seine Schulden zu begleichen.

Alternativ dazu hat Early Warning Europe<sup>1</sup> eine **Klassifizierung** entworfen, die auf der **Schärfe einer Unternehmenskrise** sowie auf den erforderlichen Maßnahmen basiert:



## HYSTERISCH

Der Unternehmer steht vor einem Problem, das leicht zu lösen ist, aber es gibt eine Überreaktion. Ein Beispiel ist eine einmalige, steuerlich erschwingliche Strafe. In dieser Phase wird nur ein Erste-Hilfe-Kasten benötigt, wenn ein Berater eine Diagnose stellt und die richtige administrative oder rechtliche Lösung zur Überwindung des Problems anbietet.



## KRANKENHAUS

Die Berater diagnostizieren Frühwarnsignale, die ein Unternehmen direkt in eine Krise führen oder bereits mitten in der Krise zeigen. In dieser Phase können spezialisierte Berater oder Mentoren mit Erfahrungen und Ratschlägen zur Überwindung der Krise beitragen und gemeinsam an einer Lösung arbeiten.

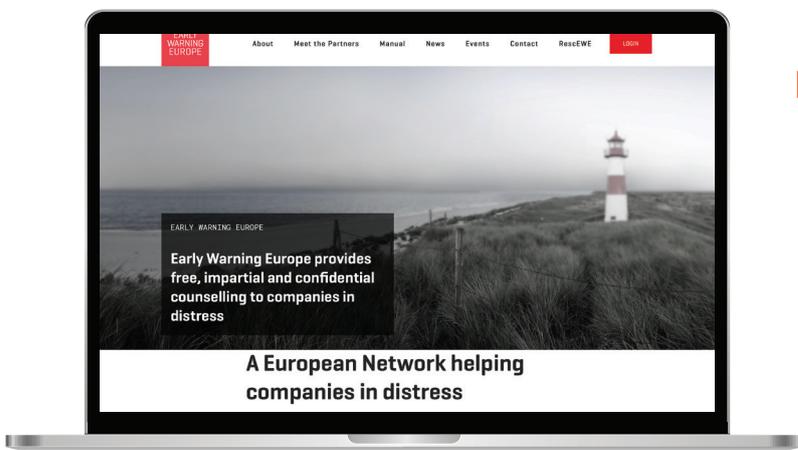


## HOSPIZ

Die Kosten des Scheiterns sollen reduziert werden. Manche Unternehmen können um Hilfe bitten, wenn es bereits zu spät ist; die Maßnahmen sind darauf ausgerichtet, die persönliche Situation der Unternehmer wiederherzustellen und die Schäden und Folgen der Insolvenz so weit wie möglich zu reduzieren. Es geht darum, schnell Entscheidungen zu treffen, um weitere Verluste zu vermeiden, und rechtliche und administrative Lösungen zu finden, um den Prozess der Insolvenz zu durchlaufen.

**Unabhängig davon, welche Bezeichnungen verwendet werden: :**

Das Verständnis dessen, was eine Unternehmenskrise ausmacht, die Tatsache, dass es verschiedene Arten oder Phasen von Krisen gibt und dass jede Krise eine andere Reaktion erfordert, ist ein erster Schritt, den jeder Unternehmer oder Unternehmensberater identifizieren muss,



<sup>1</sup> Für weitere Informationen über dieses Projekt besuchen Sie bitte: [ww.earlywarningeurope.eu/](http://ww.earlywarningeurope.eu/)

**Eine Unternehmenskrise kann verschiedene Ursprünge haben, und Unternehmer und Unternehmensberater benötigen ein gutes Verständnis dieser in Bezug auf Frühwarnsignale.**

Beispielsweise können sowohl "Unglücksfälle" als auch "Fehler" der Ursprung von Konkursen sein (Cardon, Stevens, & Potter, 2011). Sie können das Ergebnis von "intern und extern induzierten" Misserfolgen sein oder zu solchen führen (Zacharakis, Meyer, & DeCastro, 1999), die beide "vermeidbar" oder "nicht vermeidbar" sein können.

## IDENTIFIZIEREN EINER UNTERNEHMENSKRISE

Wir ergänzen bestehende Projekte, die sich hauptsächlich auf **finanzielle Signale und Erholung konzentrieren, und arbeiten auf der Basis eines Mentors/Beraters**, indem wir ein Netzwerk von ehrenamtlichen Mentoren und Beratern schaffen und Protokolle darüber erstellen, wie sie Unternehmern in Not wirksam helfen und ein Scheitern verhindern.

EWE hat ein umfassendes Interventionsprogramm entwickelt, um Unternehmern zu helfen, die in verschiedenen europäischen Ländern in Not geraten sind. Während Not ein subjektives Gefühl ist, argumentiert EWE, dass für eine bessere Identifizierung auch objektive Kriterien erforderlich sind. Um Unternehmen in ihr Programm aufzunehmen, werden die folgenden fünf Indikatoren verwendet: Umsatz, Liquidität, Verschuldung, Unternehmensstruktur und -management sowie die Dringlichkeit der Probleme.

Finanzielle Indikatoren sind nicht die einzigen Frühwarnsignale: Selbst wenn das Unternehmen gut organisiert und gesund ist, kann die Tatsache, dass ein Unternehmer in Situationen wie Krankheit, Meinungsverschiedenheiten zwischen den Eigentümern/Managern, familiären Problemen bei der Beteiligung am Unternehmen und externen Bedrohungen Rat oder Hilfe sucht, als Frühwarnsignal angesehen werden. Auch wenn ein Unternehmer in einem Familienunternehmen kurz vor dem Rentenalter steht, aber noch kein Vertrauen in den zukünftigen Nachfolger hat, bedarf es zusätzlicher Aufmerksamkeit, da dies ein Warnsignal darstellen kann. Mangelndes Vertrauen in die Zukunft und ein entsprechender Gemütszustand wirken sich schnell auf ihr Arbeitsumfeld aus und zeigen sich in Finanzaufschlägen und Kundenverlusten, da sie oft unbewusst dazu neigen, das Unternehmen zu "töten", indem sie vornehmlich im Umgang mit Arbeitnehmern und Kunden ihre Zweifel an der Kontinuität des Unternehmens äußern. Unternehmensübertragungen erfordern ein klares und transparentes rechtliches Verfahren, um das Vertrauen aller Beteiligten aufrechtzuerhalten, manchmal ist sogar eine Familienmediation nötig.

**Die Rolle der Prävention ist bei diesen Ursprüngen unterschiedlich.** So kann eine intern verursachte Krise beispielsweise die Folge einer plötzlichen Erkrankung des Gründers und der Unfähigkeit sein, das Unternehmen weiterzuführen. Eine solche Erkrankung kann nicht verhindert werden, und eine Ablösung zur Führung des Unternehmens dauert möglicherweise zu lange.

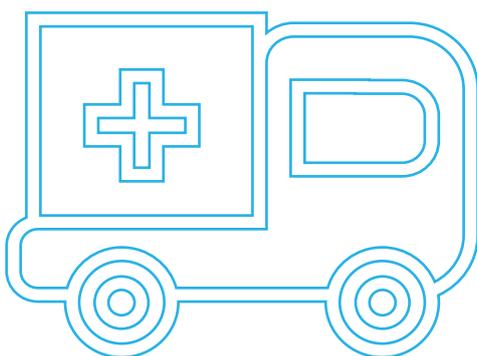
Ein weiteres Beispiel für eine intern verursachte Krise ist **die hohe Fluktuation des Personals.** Eine solche Situation könnte durch die Förderung von Maßnahmen mit dem Ziel, die Mitarbeiter länger im Unternehmen zu halten, indem höhere Löhne oder Prämien angeboten werden, verhindert werden.

Eine Studie über Faktoren, die zur Insolvenz führen, zeigt Faktoren auf, die die Lösung der Insolvenz beeinflussen, **wie die Verschuldung, das Alter des Unternehmens, die Dauer des Insolvenzzustandes, die Rechtsform des Unternehmens und die Art des Vorgehens** (Alonso Mendez et al. , 2017).

In diesem Bericht wird vorgeschlagen, auf der Grundlage dieser Parameter Profile von Unternehmen zu erstellen, um Personen mit höherem Risiko besser unterstützen zu können.

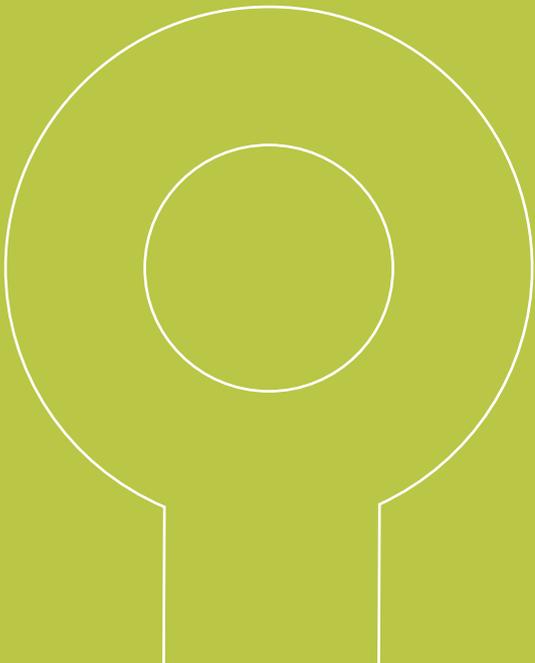
## BEITRAG ZUM SMARTUP-CURRICULUM

Auf der Grundlage der zur Erkennung einer Unternehmenskrise benötigten Informationen, und unter Berücksichtigung der Vielfalt der Ursachen und Bedingungen von Unternehmenskrisen, sowie der Situation pro Land und Region, schlagen wir vor, dass das **SmartUp-Curriculum Inhalte über Unternehmenskrisen** und deren Erkennung entwickelt, insbesondere in Bezug auf die Fähigkeit von Unternehmern, Risiken in ihren Unternehmen zu erkennen und einzuschätzen..



04

Abschnitt 2 - Krise in verschiedenen Phasen des Unternehmertums





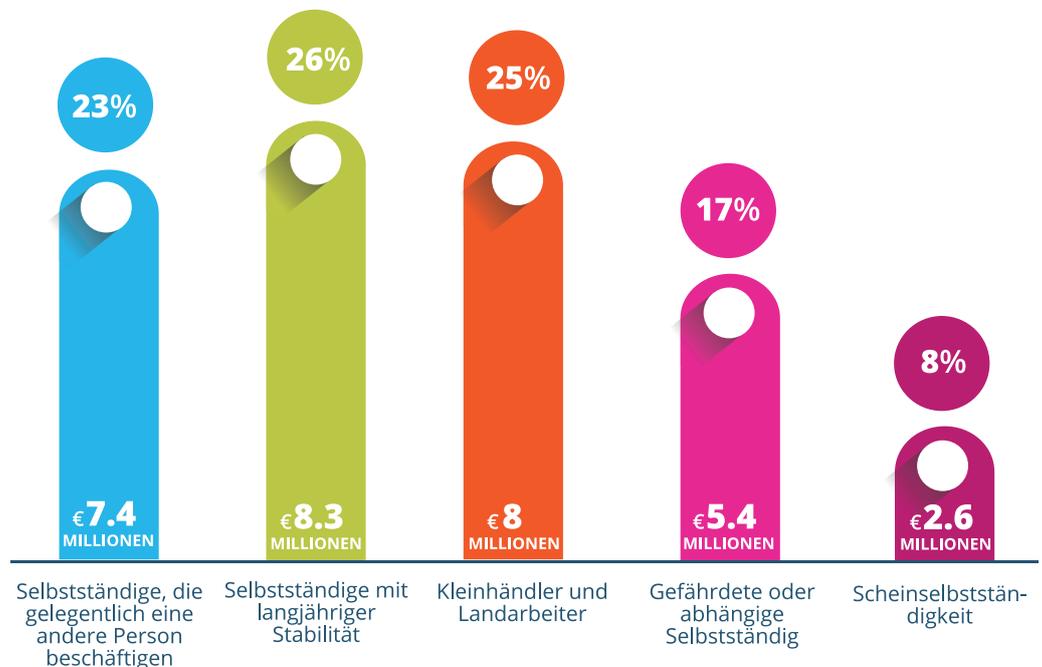
## ABSCHNITT 2 - KRISE IN VERSCHIEDENEN PHASEN DES UNTERNEHMERTUMS

Es gibt **Unterschiede zwischen Krise und Scheitern** bei neu gegründeten Unternehmen (Start-ups) und etablierten KMU. Während die Ursachen für die Krise ähnlich sein können, **liegt der Hauptunterschied in den Folgen für die Zukunft**

### SELBSTSTÄNDIGKEIT / UNABHÄNGIGE UNTERNEHMER

**Selbstständige oder unabhängige Unternehmer stellen eine bedeutende Gruppe von Unternehmern innerhalb Europas dar**; etwa jeder zehnte Europäer ist als solcher registriert. Sie arbeiten als selbstständige Unternehmer auf eigenes Risiko und eigene Kosten, haben keine Angestellten und sind in vielen verschiedenen Branchen zu finden. Sie umfassen sowohl hochqualifizierte Arbeitskräfte in der Kreativwirtschaft wie Schriftsteller und Produzenten als auch Unternehmer im Bereich persönlicher oder beruflicher Dienstleistungen, d.h. Friseure oder Buchhalter, und können unter verschiedenen Rechtsformen tätig sein. Die Rechtsform des Unternehmens ist wesentlich, um die Haftung des Unternehmers im Falle eines Insolvenzverfahrens festzustellen..

Nach Eurofund (2017) lassen sich **fünf Haupttypen der selbstständigen Erwerbstätigkeit unterscheiden**, die sich nach dem Grad der Abhängigkeit von anderen, der Höhe des Einkommens und dem Umfang der unbezahlten Arbeit richten..



Die niederländische Organisation Divosa wies außerdem darauf hin, dass es erhebliche Unterschiede zwischen unabhängigen Unternehmern in Bezug auf Humankapital sowie unternehmerische Triebkräfte und Ambitionen gibt. Dementsprechend entwickelten sie eine Reihe von sechs Profilen, die zum Beispiel vom "talentierten Solisten" bis zum "erfahrenen Visionär" reichen und verschiedene Risikofaktoren und Förderansätze aufzeigen.

Es hat sich gezeigt, dass es eine Gruppe von Faktoren in verschiedenen Phasen gibt, die für die Zukunft des Unternehmens entscheidend sind, und zwar: Entwicklungsstand, Branche, Größe, Rentabilität und Zugehörigkeit zu einer Gruppe (Camacho et al., 2012). Ausgehend von diesen Faktoren müssen Unternehmen, die gerade erst starten, auf andere Faktoren achten als reife Unternehmen, die bestimmte Faktoren bereits behandelt haben.

Andererseits müssen größere Unternehmen Faktoren berücksichtigen, die für Selbstständige nicht relevant sind. Unternehmenskrisen sind in der Regel mit Perioden von Höhen und Tiefen verbunden, entscheidend sind die in Abhängigkeit der verschiedenen Phasen zu ergreifenden Maßnahmen, um die Auflösung

eines Unternehmens zu vermeiden. Natürlich sind in Unternehmen auch Nuancen dieser Beschreibungen vorhanden.

Die anfänglichen Ziele von Unternehmern können sich im Laufe der Zeit ändern und erfordern Flexibilität und Anpassung in Hinblick auf neue Ziele. Beispielsweise sind einige Unternehmer an (mit Risikokapital unterstützten) Neugründungen beteiligt, die relativ leicht zum nächsten unternehmerischen Abenteuer übergehen können. Auch gibt es Eigentümer und Manager von gut etablierten KMU, die eine Krise durchmachen und die (finanziellen und emotionalen) Auswirkungen viel länger erleiden - selbst wenn das Unternehmen die Krise überleben kann.

Für **selbstständige Unternehmer** ist eines der wichtigsten Frühwarnsignale der **Verlust von Schlüsselkunden** (Hill, n.d.), da sie in der Regel nur eine begrenzte Anzahl von Kunden betreuen.

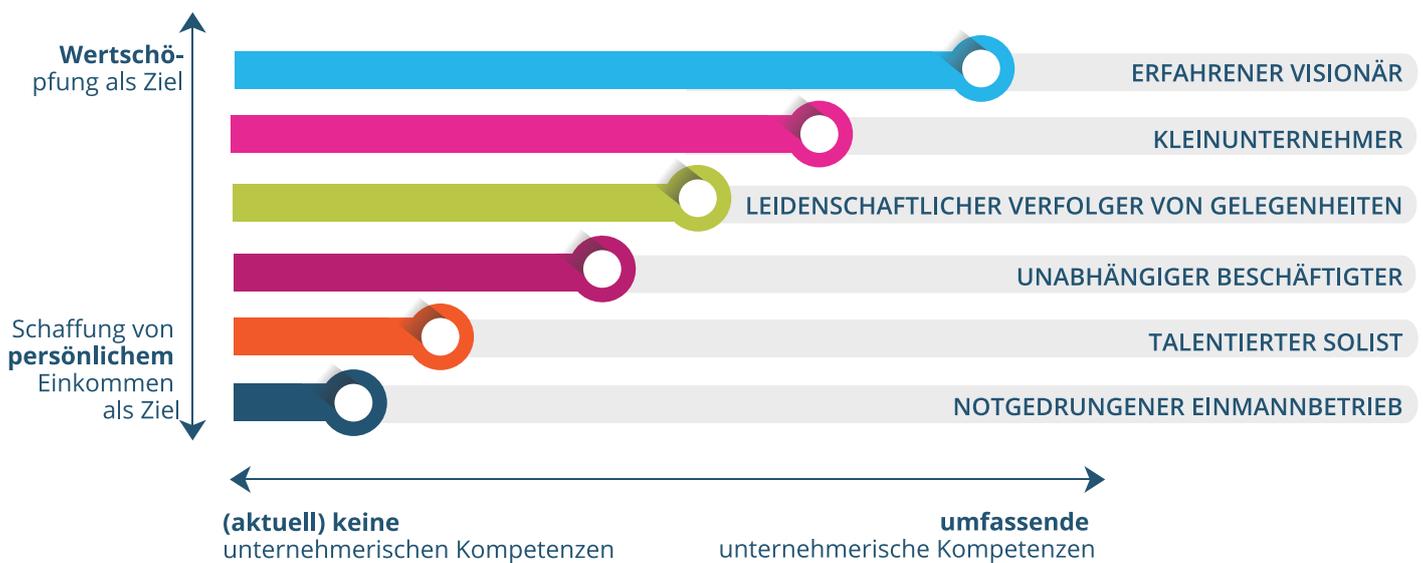


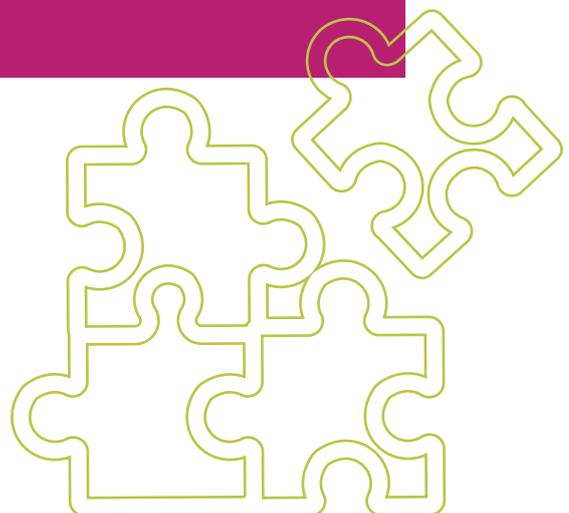
Abbildung 1: Typologie der unabhängigen Unternehmer (Quelle: Divosa, 2019)

Diese Situation gilt auch für andere Arten von Unternehmern, die von einem oder wenigen Kunden abhängig sind. Zweitens sollten Veränderungen in ihrer persönlichen Situation aufgrund der Art ihres (Allein-)Betriebes stets mit Vorsicht betrachtet werden. Ob es sich um persönliche Beziehungen handelt, insbesondere eine Ehekrise oder die Krankheit des Ehepartners oder der Kinder, psychologische Herausforderungen, Abhängigkeiten oder Unglücksfälle wie Feuer oder Einbruch können solche Unternehmer von ihrem Geschäft ablenken und ein Ausgangspunkt für Probleme sein, die in einer Geschäftskrise enden können. Ein weiterer zu berücksichtigender Aspekt ist die Zusammenarbeit mit Fachleuten. Einzelunternehmer brauchen genauso viel Beratung und Unterstützung wie größere Unternehmen, schließlich kann eine Person nicht alles wissen. Wenn kein professioneller Rat gesucht wird und die Beteiligung an Netzwerktreffen gering ist, sollte das als Zeichen dafür gewertet werden, dass das Unternehmen anfällig für plötzliche Veränderungen auf dem Markt sein könnte (Nawaz, 2014).

Ein kritischer Aspekt bei Start-ups ist die Erfahrung der Gründer. In der Regel sind die **Unternehmer jünger, weniger erfahren** und probieren neue Ideen auf dem Markt aus

Deshalb könnte der Mangel an Erfahrung im Management- oder Gründerteam durch die Einbeziehung von Beratern mit mehr Erfahrung ausgeglichen werden (Nawaz, 2014). Außerdem sind solche Unternehmen in der Regel auf der Suche nach neuen Geschäftsmöglichkeiten, und ihre Neugierde könnte dazu führen, dass der Fokus verloren geht. Es ist notwendig, Ziele und Vorgaben im Auge zu behalten, um eine Krise in früheren Phasen zu vermeiden und flexibel sowie anpassungsfähig an den sich ändernden Kontext zu sein.

Auch Start-ups sind, ähnlich wie Selbstständige, in der Regel von einer begrenzten Anzahl von Kunden abhängig. Wenn es ihnen also nicht gelingt, ihren Kundenstamm zu erweitern und/oder zu diversifizieren, sollte dies als ein potenziell gefährliches Warnsignal angesehen werden. Und wenn genügend Kunden gefunden werden, ist die Zunahme von Kundenbeschwerden ein bedeutendes Problem für neue Unternehmen (Hill, n.d.). Ihr Ruf könnte geschädigt werden, daher wird empfohlen, Qualitätsstandards für ihre Kunden zu etablieren und eine loyale Basis aufzubauen, um weiter zu expandieren, anstatt Beschwerden zu erhalten, die zu einer Krise führen könnten.



## NEUGRÜNDUNGEN

Für wachsende Unternehmen ist ein **transparenter Cashflow das A und O** (Nawaz, 2014). Unternehmen, die sich im Wachstumsprozess befinden, können leicht den Zugang zu neuen Investitionen oder Übernahmen verlieren, und Berater haben immer wieder festgestellt, dass viele von ihnen ein Liquiditätsdefizit haben, um interne Kosten zu bezahlen (Bebbies Traynor Group, 2020).

Es ist daher unerlässlich, ein gutes Buchhaltungsteam zu haben oder einen vertrauenswürdigen Finanzberater einzustellen, der den Scale-up in dieser kritischen Phase unterstützt. Erfinder, Forscher, Wissenschaftler oder Technologen, die ein Unternehmen gründen, haben in der Regel wenig Erfahrung in Unternehmensführung und anderen kritischen Bereichen wie Handels- und Marketingaktivitäten. Die Fähigkeiten und Grenzen des Teams sollten frühzeitig identifiziert werden um bei Bedarf externe Berater oder erfahrene Manager einzustellen. Ein weiterer Faktor, den es zu beachten gilt, ist die Fluktuation der Mitarbeiter, insbesondere wenn es um das Ausscheiden von Schlüsselpersonal geht (Bebbies Traynor Group, 2020). Wachsende Unternehmen sehen sich mit Planänderungen und Entscheidungen konfrontiert, die dazu führen könnten, dass ein Teil des Teams damit einverstanden ist, während ein anderer Teil mit der Situation nicht zufrieden ist. Gewöhnlich besteht eine Abhängigkeit von dem Kapital und den Entscheidungen anderer, die beim Wachstum Probleme verursachen könnte. Ein wichtiger Aspekt ist eine gute Vorlaufzeit für Verträge mit Lieferanten und Auftragnehmern. Berater haben festgestellt, dass wachsende Unternehmen oft ignorieren, dass die Verlängerung oder Neuverhandlung von auslaufenden Großverträgen der beste Weg ist, das Geschäft weiterzuführen und Krisen zu vermeiden (Bebbies Traynor Group, 2020). Gleichzeitig besteht Druck aufgrund strikter Zeit- und Zielvorgaben, deshalb ist es von größter Bedeutung, auf Geschäfte und Verträge zu achten. Beispielsweise könnte beim Verkauf des Unternehmens Druck von Investoren entstehen, der zu schlechten oder übereilten Geschäften führt.

## REIFE KMU

Unternehmen, die eine gewisse Reife erlangt haben, konnten die schwierigen ersten Jahre überleben und **haben ihren Kundenstamm soweit vergrößert, dass sie sich auf dem Markt behaupten konnten**. Einige Länder streben eine hohe Anzahl von reifen KMU an, weil sie aufgrund ihres Nutzens für Beschäftigung, Einnahmen und natürlich für ihr Produkt oder ihre Dienstleistung sorgen.

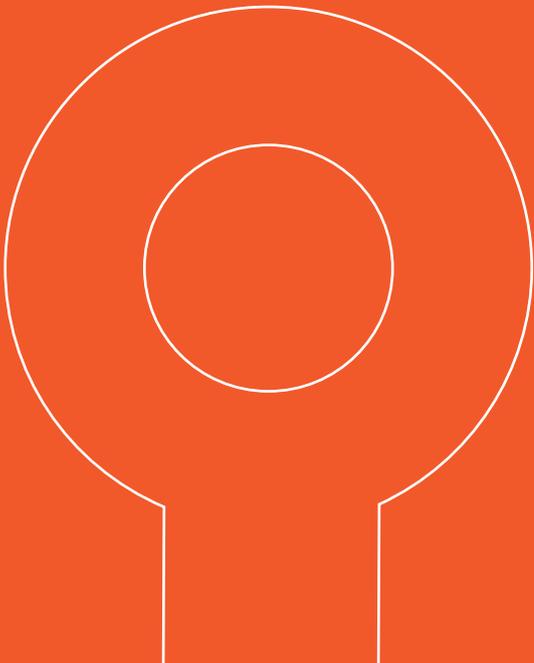
Irland hat zum Beispiel den nationalen Ehrgeiz, die Überlebensrate von KMU in den ersten fünf Jahren um 25 Prozent zu erhöhen, ohne jedoch die Frühwarnung zu erwähnen (Regierung von Irland, 2018). Der Schlüssel für Unternehmen in dieser Phase liegt darin, sich zu differenzieren oder sich auf den Tod vorzubereiten (Nawaz, 2014), weil andere Unternehmen im gleichen Sektor konkurrieren werden. Bereits etablierte Unternehmen müssen mit den Veränderungen Schritt halten, um eine Krise zu vermeiden.

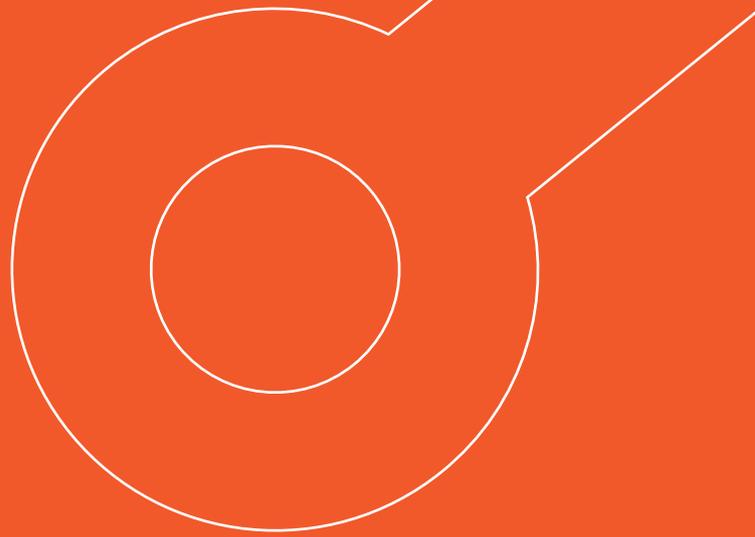
## BEITRAG ZUM SMARTUP-CURRICULUM

Ausgehend von den kritischen Phasen der Unternehmensgründung und der jeweiligen Rechtsform schlagen wir vor, dass sich der Inhalt des Curriculums darauf konzentriert, für **jedes Unternehmen die Ursache der Probleme, die Wurzel der Krise, zu finden**. Die Übergangsprozesse zwischen diesen Phasen müssen gestärkt werden, ebenso wie die korrekte Identifizierung von Teamstärken, Chancen und Wachstumsveränderungen. Besondere Aufmerksamkeit ist auch der Ausgewogenheit von **persönlichen und beruflichen Angelegenheiten, insbesondere bei der Selbstständigkeit, zu widmen**.

05

Abschnitt 3 -  
Die persönliche Situation  
des Unternehmers





## ABSCHNITT 3 - DIE PERSÖNLICHE SITUATION DES UNTERNEHMERS

Der Hauptentscheidungsträger beim Ergreifen präventiver Maßnahmen ist der Unternehmer selbst.

In diesem Abschnitt werden daher Merkmale untersucht, die wichtig sind, wenn **man sich mit der Ursache der Unternehmenskrise befasst**.

Viele Unternehmer empfinden es als eine Herausforderung, sich zu öffnen und zögern, über ihre psychische Verfassung oder persönliche Probleme zu sprechen. Solche Daten sind nicht öffentlich zugänglich, aber einige Initiativen haben wertvolle Informationen über die Unternehmer selbst gesammelt. *Das Fenix-Projekt der AUAS<sup>2</sup>* sammelte Geschichten von über 900 Unternehmern, bei denen die persönliche Situation im Mittelpunkt steht, wenn es darum geht, Probleme für ihre Unternehmen zu identifizieren. Die Unternehmer baten die Studenten, die sie befragten, ihnen zu helfen und sie in ihrer Work-Life-Balance zu anzuleiten. Wichtige Tipps, die sich ergaben, waren, schriftliche Vereinbarungen zu treffen und um Hilfe und Unterstützung bei wichtigen Entscheidungen zu bitten. *Das EU COSME Network for Early Warning<sup>3</sup>* bewertete über 3500 Unternehmer in vier Pilotländern (Polen, Italien, Griechenland und Spanien), die sich in einer Notlage befanden. Sie stellten fest, dass psychologische und soziale Aspekte bei einem Konkurs sehr wichtig sind. Einige Beispiele beziehen sich auf Depressionen, Burnout, häufige Probleme wie Scheidung oder Krankheit. Diese Faktoren erscheinen sowohl als Ursachen als auch als Folgen des Konkurses. Für Unternehmer gibt es Herausforderungen, bei denen manchmal professionelle Dienstleistungen über die üblichen Unternehmensberater hinaus erforderlich sind. Die Unterstützung von Fachleuten für Gesundheit und Wohlbefinden kann der Kern der Lösung persönlicher Situationen sein, die zu einer Unternehmenskrise führen könnten. Ein Netzwerk zur Zusammenarbeit zwischen Unternehmensberatern und Fachleuten für Gesundheit und Wohlbefinden wäre eine ideale Möglichkeit, um ein Scheitern des Unternehmens zu verhindern. Als Beispiel gab das Forschungsteam von AUAS der niederländischen Nationalen Stiftung für Suizidprävention einige Hinweise, da sie (zu) oft von Unternehmern in Not kontaktiert werden, aber noch nicht wissen, wie sie mit ihnen in ihrer "eigenen Sprache" sprechen sollen.

Für KMU, die eine **Zusammenarbeit mit Buchhaltern, Finanzberatern und Beratern für Unternehmensentwicklung benötigen**, gibt es einige Besonderheiten:



Identifizierung durch Banktransaktionen  
(Lang & Schmidt 2015)



Jährliche Finanzindikatoren  
(Lang & Schmidt 2015)



Vergleich mit dem Wettbewerb  
(Bisson & Dinner, 2007)

Die Rolle von Beratern besteht dann darin, dem Unternehmer zu helfen, die notwendigen Veränderungen vorzunehmen, um eine **Unternehmenskrise zu verhindern oder zu lösen**

# KENNTNISSE UND/ODER ERFAHRUNGEN IN DER WIRTSCHAFT

Ein entscheidender Faktor für Unternehmer ist das Sammeln von Wissen und Erfahrung bei der Gründung und Führung eines Unternehmens. Dies kann durch eine formelle Ausbildung erworben werden, aber es kann auch eine Kombination aus Ausbildung und Praxis sein. Artikel in Zeitschriften im Bereich Entrepreneurship legen großen Wert auf Tipps, die Unternehmer nutzen können, um ihr eigenes Verhalten und das Verhalten ihrer Unternehmen zu ändern.

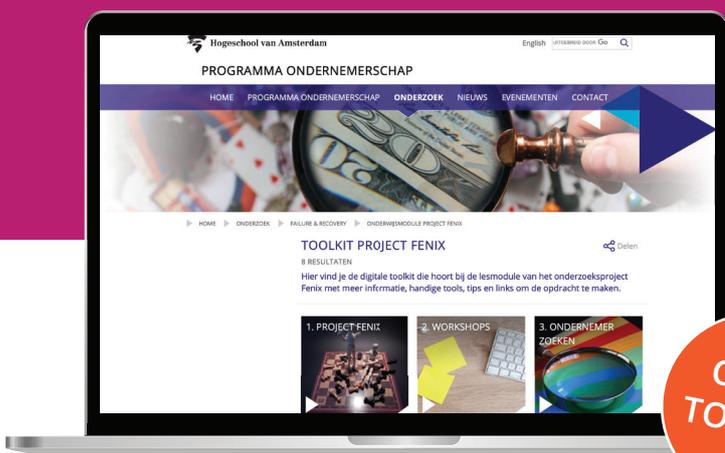
Ein bekannter Begriff ist "schwenkbar sein" (Lünendonk, 2014), was bedeutet, alternative Lösungen zu finden, wenn die Dinge nicht wie geplant laufen. Mit anderen Worten: flexibel sein.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist es, die Grundlagen der KMU-Finanzierung und ihre finanzielle Situation verstehen zu können. NACEC und Momentum in Irland haben herausgefunden, dass KMU erst dann merken, dass sie in Schwierigkeiten stecken, wenn es zu spät ist. Die Gründe dafür sind geringe Finanzkenntnisse sowie mangelnde analytische Fähigkeiten.

Der Schlüssel für Unternehmer liegt darin, ihr Wissen zu erweitern und eine solide Grundlage zu schaffen, um die Zahlen ihrer Unternehmen interpretieren können; Beispiele von Fallstudien von KMU wären nützlich, um diese Anforderung zu veranschaulichen.

Ein letzter Aspekt ist die Identifizierung von Stärken in Bezug auf das Wissen oder die Erfahrung des/der Unternehmer(s) und der Mitarbeiter. Es ist nützlich, die Person zu identifizieren, die die beste Rolle im Unternehmen erfüllen kann, und auch einen alternativen Plan zu haben, falls diese Person nicht mehr an der unternehmerischen Reise beteiligt ist.

Die Datenbank des Fenix-Projekts zeigt auch, dass Rivalitäten zwischen Gründungspartnern oder innerhalb von Schlüsselpositionen der Kern einer Unternehmenskrise sein können.



<sup>2</sup> Weitere Informationen über dieses Projekt finden Sie auf Niederländisch auf der Website: [www.hva.nl/toolkitfenix](http://www.hva.nl/toolkitfenix). Für allgemeine Beschreibungen in englischer Sprache steht die Website des Forschungsprojekts AUAS Failure and Recovery zur Verfügung.

<sup>3</sup> Weitere Informationen über diese Initiative finden Sie hier: <https://ec.europa.eu/easme/en/cosme-0>

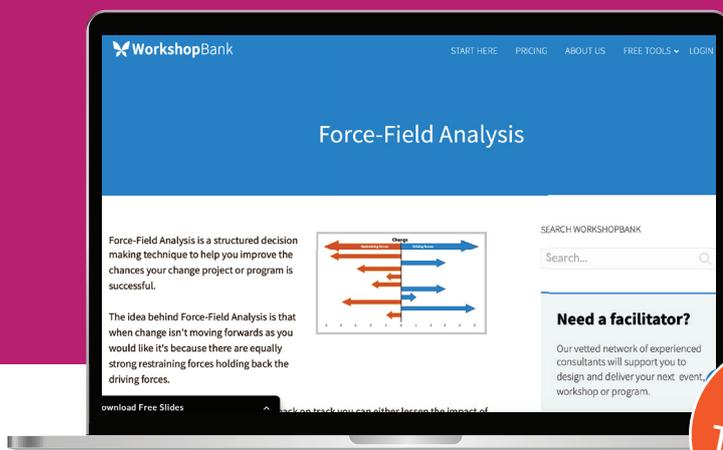
# Wie bereits erwähnt, können **psychologische Probleme** ein gesundes Unternehmen schnell in eine Unternehmenskrise und Insolvenz verwandeln

. Denken Sie an Depressionen, Burnouts oder Traumata als Beispiele. Wie sich herausstellte, zeigen sich diese Indikatoren nicht in den frühen Phasen des Unternehmens. Sie werden nur identifiziert, wenn man den Ursprung der Probleme von bereits in Not geratenen Unternehmen zurückverfolgt.

Momentum in Irland weist darauf hin, dass psychologische Fähigkeiten zur Unterstützung von Führungseigenschaften in Zeiten geschäftlicher Herausforderungen dringend erforderlich sind. Zu den wichtigsten Aspekten gehören Kommunikation und Verhandlung. Dieser Ratschlag wurde auch von den am Fenix-Projekt beteiligten Unternehmern gegeben und es wird darauf hingewiesen, dass die Fähigkeit,

sich mit anderen auf Bedingungen zu einigen und Versprechen einzuhalten, den Unternehmern geholfen hat, die Geschäftskrise zu überwinden, und auch dass ihnen die Menschen um sie herum geholfen haben.

Ein Konzept, um die Komplexität des Wandels zu verstehen, wenn man andere Menschen mit einbezieht, ist die *Kraftfeldanalyse*<sup>4</sup>. Der Hauptpunkt ist, dass jede Veränderung Kräfte integrieren muss, um mögliche Probleme zu lösen, aber einige Kräfte verhindern, dass diese Lösungen umgesetzt werden können.



CLICK  
TO VISIT

<sup>4</sup> Diese Website bietet umfangreiche Informationen über diese Methode: <https://workshopbank.com/force-field-analysis>

# Die folgende Abbildung zeigt die Veränderungskurve eines Individuums:

Quelle: Die Kraftfeld-Website, 2020



## Der Entrepreneurial Competencies Framework der Europäischen Kommission weist darauf hin, dass es **verschiedene Ebenen gibt, auf denen unternehmerische Kompetenzen gestärkt werden können.**

In ihrem Benutzerleitfaden (McCallum, 2018) wird die Verwendung von **drei primären Kompetenzen empfohlen: Kreativität, Zusammenarbeit mit anderen und Mobilisierung von Ressourcen** als Basis, und spezifische Kompetenzen wie Finanzkompetenz und Belastbarkeit als Teil dieser Kompetenzen. Während diese Kompetenzen typischerweise entweder mit der Gründung eines Unternehmens oder mit unternehmerischem Handeln als Fachmann (z.B. im Zusammenhang mit Intrapreneurship) verbunden sind, scheinen sie angesichts einer Unternehmenskrise besonders relevant zu sein.

So sind beispielsweise in schwierigen Zeiten Finanzkenntnisse von entscheidender Bedeutung, aber auch die Fähigkeit zur Zusammenarbeit sowie die Fähigkeit, das Umfeld nach neuen Chancen zu durchforsten. Die Prävention von Unternehmenskrisen kann aus der Entwicklung von Kompetenzen lernen, und die während der Krise erworbene Widerstandsfähigkeit kann später bei einer schnellen Erholung oder beim Start eines neuen Unternehmens nach der Krise wieder eingesetzt werden. Bislang ist die "Fähigkeit, Frühwarnsignale zu erkennen" als solche noch nicht Teil des Entrecomp-Frameworks.

Da dieser jedoch in Bildungsprogrammen eingesetzt wird, besteht die Notwendigkeit, Verbindungen zu den Modulen **über Frühwarnung und Kompetenzen herzustellen.**



Abbildung 3: EntreComp - Visuelle Darstellung von Kompetenzen

Der folgende Fall, der im **Rahmen des Frühwarnprogramms in Madrid unterstützt wurde**, ist ein klares Beispiel für die Komplexität der psychologischen Aspekte des Unternehmertums.

Zwei Söhne nahmen Kontakt auf, weil das Geschäft ihres Vaters, eine Zahnklinik, in den letzten sechs Monaten Kunden verlor und nur sehr wenig Gewinn abwarf. Ihr Vater konnte seiner Familie die Gründe dafür nicht erklären. Eine Familienmediation war notwendig, um Zugang zu den Bankkonten und den finanziellen Transaktionen des Unternehmens zu erhalten. Nach der Analyse durch einen Finanzberater stellte sich heraus, dass er seine Kunden um Vorauszahlungen für den Kauf von Materialien und Produkten für die Behandlungen bat. Dieses Geld ging von den Geschäftskonten ab, aber es gab keine Aufzeichnungen über den Kauf der Materialien für die Behandlungen. Nicht nur die Käufe wurden verzögert, sondern auch die Behandlungen der Kunden. Angesichts der aufgedeckten Tatsachen gestand der Besitzer seiner Familie, dass er spielsüchtig war und Hilfe brauchte.

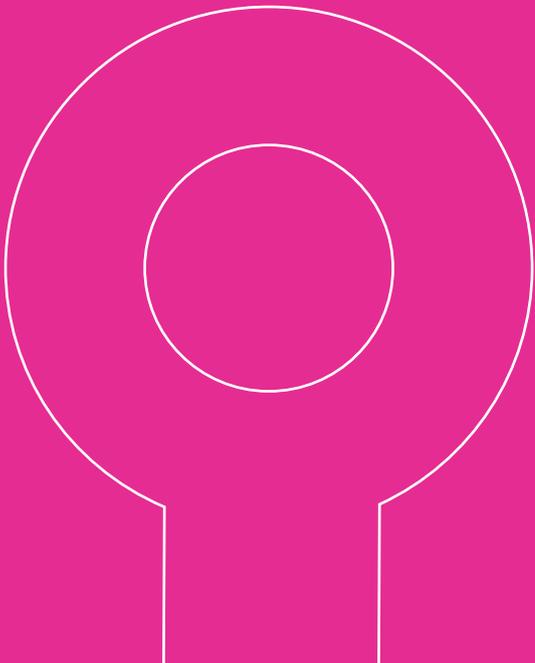
Er bat um persönliche Darlehen und benutzte revolvingende Kreditkarten, um die Materialien und Produkte zu kaufen und die persönlichen Ausgaben für die Vorauszahlungen seiner Kunden zu kompensieren, und als er es sich nicht leisten konnte, die Darlehen zu bezahlen, begann er, die Behandlungen zu verzögern, da er kein Geld für den Kauf des Materials hatte. Er bat um Krankheitsurlaub, um ein öffentliches Programm zur Behandlung seiner Sucht zu verfolgen, einer der Söhne unternahm in der Zwischenzeit die Zahnklinik und stellte einen Zahnarzt ein. Es wurde eine Vereinbarung mit ihrer Bank in Form einer Hypothek auf die Klinik zu erschwinglichen Zahlungsbedingungen und Zinsen getroffen, um die Schulden des Vaters zu begleichen und eine Marketingkampagne zur Rückgewinnung von Kunden zu starten, nach sechs Monaten kehrte die Klinik zum Wachstum zurück. Jetzt führen Vater und Sohn das Geschäft gemeinsam.

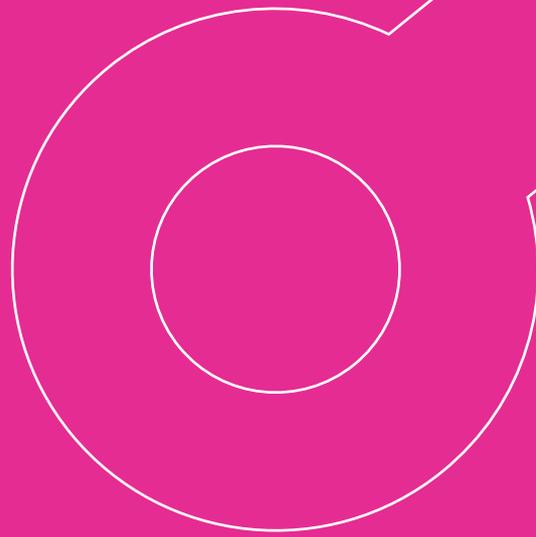
## BEITRAG ZUM SMARTUP-CURRICULUM

Ausgehend von den persönlichen Merkmalen, die zur Erkennung und Bewältigung einer Unternehmenskrise erforderlich sind, schlagen wir vor, dass das Curriculum Inhalte für die **persönliche Entwicklung des Unternehmers selbst** entwickelt. Die Hauptaspekte wären **psychologisches Wohlbefinden, Motivation, Führung, Verhandlung, Networking und Erkennungsmöglichkeiten**.

06

Abschnitt 4 - Das Set  
zur Krisenprävention





## ABSCHNITT 4 - DAS SET ZUR KRISENPRÄVENTION

Wenn man die persönliche Situation des Unternehmers mit den Geschäftsindikatoren kombiniert, ist es wichtig, die frühen **Signale mit einer einfachen Diagnose zu verknüpfen**

Sobald eine Diagnose gestellt werden kann, kann der Unternehmer entscheiden, wo und mit wem er sich weiter beraten lassen will, und sich Strategien und Instrumente aneignen, um die Kapazitäten seines Unternehmens zur Krisenprävention zu stärken.

## INSPIRATION ZUR SCHAFFUNG VON SELBSTBEWERTUNGSINSTRUMENTEN

Das *Ludwig-Fröhler-Institut (2001)* in Deutschland hat einen kurzen Fragebogen entwickelt, der aus 14 Fragen besteht, die mit einer Skala von nie bis immer zu beantworten sind und **KMU helfen sollen, einen Einblick in ihren allgemeinen Geschäftszustand zu erhalten**. Je bestätigender die Fragen beantwortet werden können, desto unwahrscheinlicher ist der Ausbruch einer Unternehmenskrise

- 01** Ich weiß jederzeit Bescheid wie es um meinen Betrieb steht.
- 02** Kalkulieren Sie auf der Grundlage der tatsächlichen betrieblichen Kosten?
- 03** Ist Ihr Auftragsbestand/die Auftragslage im Vorjahresvergleich besser geworden?
- 04** Betreiben Sie Marktforschung?
- 05** Sind die Ursachen für die Abwanderung von (Stamm-)Kunden zu Mitbewerbern bekannt?
- 06** Verfügen Sie über einen ausreichend großen Kundenstamm?
- 07** Legen Sie großen Wert auf das Erscheinungsbild Ihres Unternehmens?
- 08** Achten Sie bei der Führung Ihres Betriebes auf eine ausreichende Motivation Ihrer Mitarbeiter?
- 09** Kennt jeder Mitarbeiter seine Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie die seiner Kollegen genau?
- 10** Bilden Sie sich im Bereich betriebswirtschaftlicher Unternehmensführung weiter?
- 11** Verfügen Sie über ein funktionierendes Mahnwesen? Überwachen Sie die Zahlungsfähigkeit Ihrer Kunden?
- 12** Ist Ihre Zahlungsfähigkeit stets gewährleistet?
- 13** Wird jede Investition mit dem Finanzierungsplan abgestimmt?
- 14** Werden Ihre Privatentnahmen immer mit dem Betriebsergebnis (Gewinn/Verlust) abgestimmt?

Diese Indikatoren stehen im Einklang mit **den zehn Leitlinien für die Krisenprävention in Unternehmen**, auf die Fischer und Hose (2019) hinweisen.

Sie besagen, dass die wissensbasierte Wirtschaft von den Unternehmern verlangt, sich auf Nachhaltigkeit und langfristige Lebensfähigkeit zu konzentrieren, indem sie berücksichtigen, was zum einen in der internen Organisation und zum anderen in der Wertschöpfungs- oder Wirkungskette vor sich geht, in die ihre Organisation eingebettet ist. Konkret weisen sie auf die Notwendigkeit hin, dass Unternehmen folgendes berücksichtigen müssen:

- 01** Unterstützung des Controllings durch Szenario-Management
- 02** Integration von HR, Controlling und Marketing in die Strategie
- 03** Aufbau einer Hochleistungsorganisation - robust und flexibel zugleich
- 04** Professionalisierung von Managementprozessen und Prüfung der Managementleistung
- 05** Berücksichtigung der "digitalen Revolution" für die Industrie 4.0
- 06** Verwendung von Standards und Benchmarks für interne und externe Vergleiche einschließlich Risikofrüherkennungssystemen und Business Intelligence
- 07** Auseinandersetzung mit der Komplexität durch vernetztes Denken und ganzheitliche Systeme
- 08** Erstellung von Wissensbilanzen zur Darstellung von weichen Faktoren und Wertschöpfungsketten nach innen und außen (Abhängigkeiten), insbesondere auch gegenüber Investoren
- 09** Erstellung von Krisenmanagementplänen und Geschäftskontinuitätsprogramm
- 10** Förderung einer Identität und bedeutsamen Unternehmenskultur

Viele der Fragen werfen Fragen für Unternehmer und Berater auf, die mit einigen Begriffen nicht vertraut sind. Wenn viele der Themen nicht bekannt sind, ist es ein guter Indikator dafür, die professionelle Hilfe eines Beraters in Anspruch zu nehmen und mehr zu erfahren. Zum Abschluss dieses Abschnitts betont das Projekt über **frühzeitige Maßnahmen bei Verschuldungsproblemen** (Van Teeffelen, 2019), dass das Risiko in jede Managementdenkweise einbezogen werden muss.

Ihre laufenden Untersuchungen zeigen (bisher), dass Unternehmensschulden besser verhindert werden können, wenn Zahlungen an Anbieter zeitlich gestreckt vereinbart werden, dass die Beschaffung für einige Ressourcen in kleineren Tranchen erfolgt und die Vielfalt der angebotenen Produkte leicht erweitert wird. Auf diese Weise können KMU mit höheren Risiken und ihrer Fähigkeit, ihre Schulden pünktlich zu bezahlen, besser umgehen.

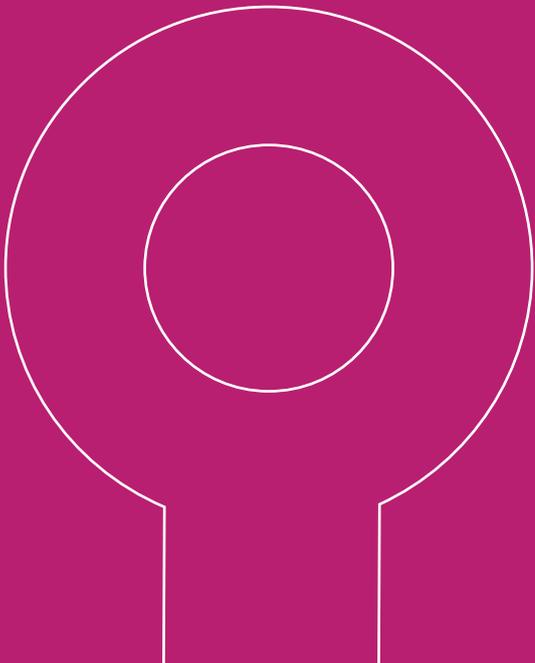


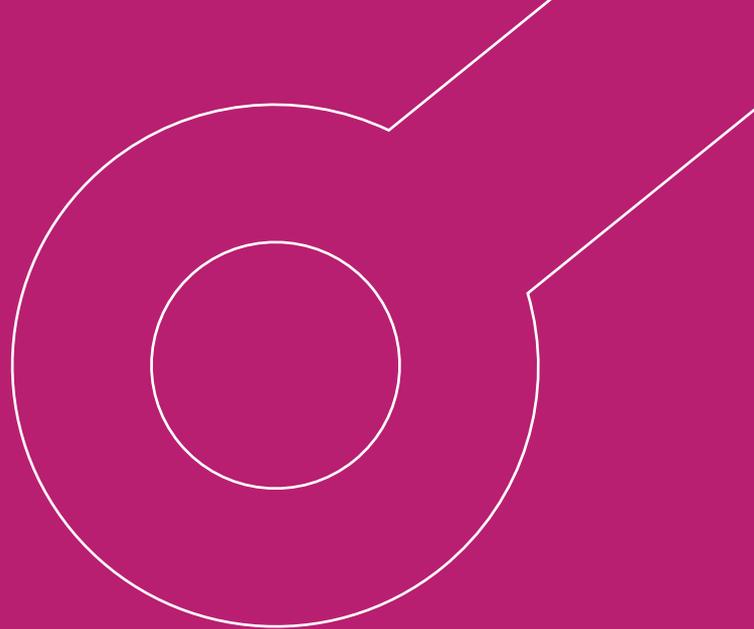
## BEITRAG ZUM SMARTUP-CURRICULUM

Wir schlagen vor, dass der Inhalt des Curriculums so entwickelt wird, dass die Entrepreneurure ihre eigenen Unternehmen beurteilen können. Ein System von Checklisten kann jedem Unternehmer helfen, Aspekte hinzuzufügen, die an die Realität des jeweiligen Unternehmens angepasst sind. In Abhängigkeit verschiedener Länder und Sektoren müssen diese Tests an die jeweilige Situation angepasst werden und verschiedene Interessengruppen können mit ihren unterschiedlichen Fachkenntnissen dazu beitragen.

07

Abschnitt 5 -  
Beobachtung des sozio-  
ökonomischen Umfelds





## ABSCHNITT 5 - BEOBACHTUNG DES SOZIO-ÖKONOMISCHEN UMFELDS

Frühwarnsignale sind auch im **sozioökonomischen Kontext zu finden, in dem Unternehmen handeln**. Zwar lassen sich viele dieser Trends inzwischen durch technologische Überwachung erkennen, aber nicht alle Unternehmer können sich diese Instrumente leisten, und sie haben auch nicht die Zeit, sie alle im Auge zu behalten.

### EXPERTISE VON EXTERNEN BERATERN

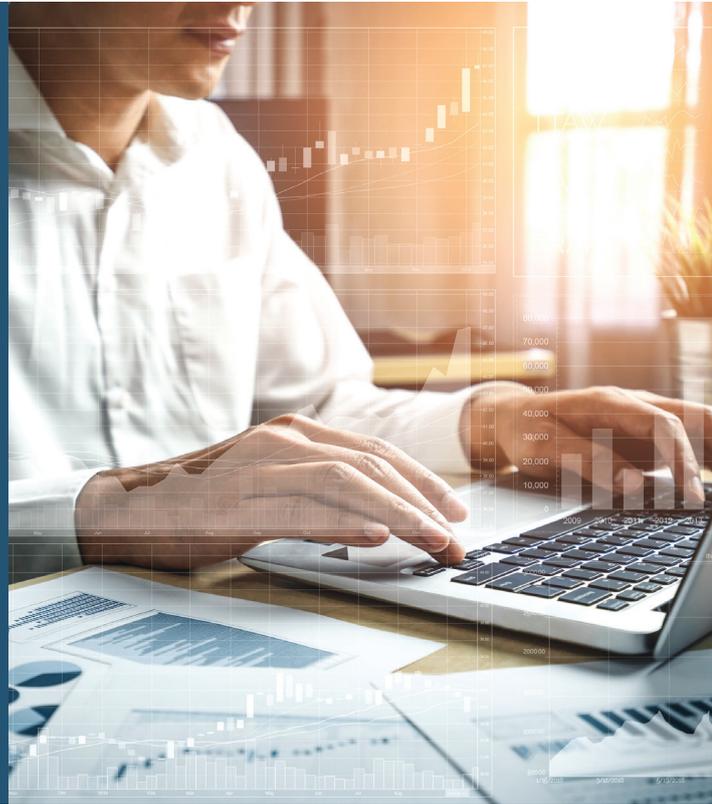
Es überrascht nicht, dass das Wissen und die Fachkenntnisse des Unternehmers nicht ausreichen, um alle potentiellen Informationen im Auge zu behalten

Es ist kaum möglich, ein Unternehmen zu führen und dennoch genügend Zeit für die Sammlung von Informationen zur Analyse zu haben. Deshalb liefert **die Nutzung von sozialen Netzwerken und informellen Kontakten wertvolle Hinweise, die interpretiert werden können, um Unternehmenskrisen zu verhindern**.

Eine weitere Möglichkeit besteht **darin, interne und externe Berater zu delegieren, die die Trends** im sozialen, politischen und wirtschaftlichen Umfeld, in dem das Unternehmen tätig ist, beobachten.

Zum Beispiel umfasst die **Business-Intelligence-Überwachung** die Analyse quantitativer Daten wie die Trends pro Land, die Statistik der Marktbedürfnisse pro Region oder die Identifizierung globaler und lokaler Akteure pro Verkaufsvolumen und Sektoren.

Ein eher qualitativer Ansatz ist die Überwachung mit Social Listening und Kunden-Feedback-Schleifen. Ein solcher Ansatz ermöglicht Wissen über die Prioritäten der Kunden, die Veränderung der Präferenzen, die Differenzierung gegenüber den Mitbewerbern und die Möglichkeiten zur Innovation zu erlangen.



Hier gibt es eine **Liste von Indikatoren**, die intern im Unternehmen zu finden sind und **Anhaltspunkte über die Situation auf dem Markt liefern**:

01

**Schlüsselindikatoren für Marketing und Logistik:**

Periodische Berichte über Verkäufe, fixe und variable Kosten vermitteln eine Vorstellung von Veränderungen im Kundenverhalten.

02

**Liquidität und Finanzverwaltung:**

In Zusammenarbeit mit dem Buchhalter und/oder Finanzberatern wird ein Überblick über die Eintreibung von Schulden und die finanzielle Umstrukturierung gegeben.

03

**Stakeholder-Signale:**

die Merkmale, die bei den Mitarbeitern des Unternehmens (Humanressourcen) erforderlich sind, das Profil, das auf dem Arbeitsmarkt verfügbar ist, und das Profil für das Managementteam.

04

**Strategiesignale:**

Grenzen dahingehend setzen, was man sich leisten kann, zu verlieren.

05

**Überwachungsrouinen:**

Finden Sie heraus, welche Expertise im Unternehmen vorhanden ist und was von externen Fachleuten gebraucht wird.

Zobel und Gellert (2016) schlagen vor, dass **Unternehmen die Risikoprofile der Länder, in denen sie tätig sind, überwachen sollten**. Zur Beurteilung dieser Risikoprofile haben sie das BERI Modell entwickelt, das auf einer Vielzahl von Kriterien basiert, die von politischer Stabilität bis hin zu Gehaltsspannen reichen.

In Anlehnung an die Logik der BCG-Matrix gruppieren sie weiterhin Länder auf der Grundlage von Finanzindikatoren und des BERI-Indikators in einer Zwei-mal-Zwei-Matrix, um sowohl die Risiken der spezifischen Investition als auch die Gesamtrisiken des Portfolios zu bestimmen.

Es ist von Vorteil, das entsprechende Unternehmen in dieser internationalen Kette einzuordnen, um die Entwicklung des internationalen Geschäfts im Auge zu behalten, da sich die Entwicklung dieser Märkte mit Sicherheit früher oder später auf die kleineren Unternehmen auswirken wird.

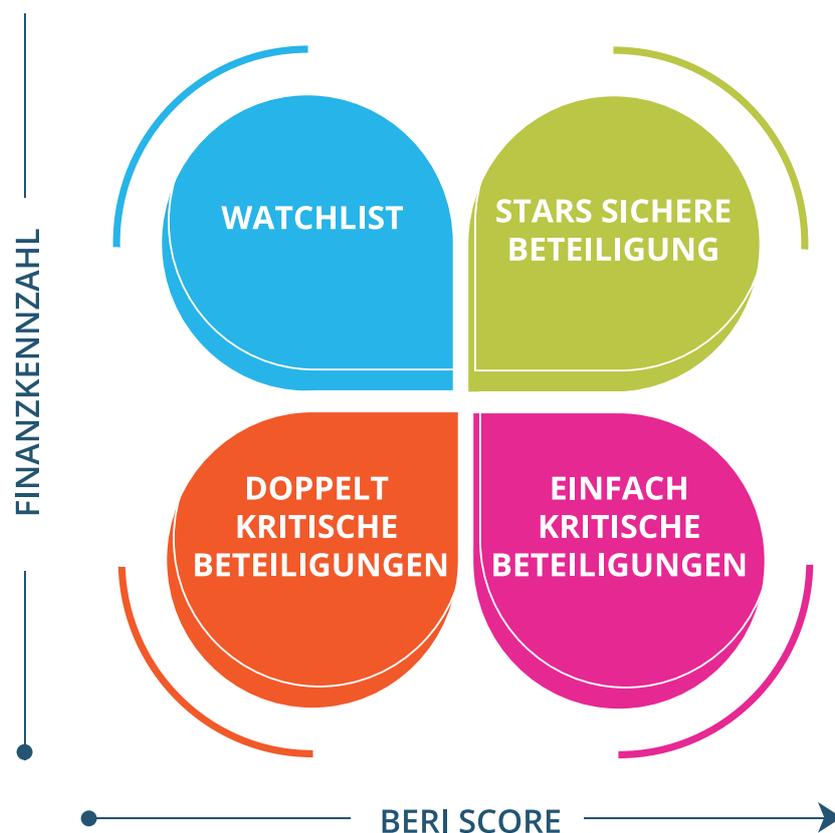


Abbildung 4: Investitionsportfolio-Matrix von Krupp 2000 (in Zobel & Gellert, 2016, S. 21)

Nach *Bürkle und Hoffmann (2019)* werden Frühwarnsignale, die eine Strategiekorrektur erfordern, häufig nicht beachtet, weshalb auf die Strategiekrise die Verschlechterung der Ertragslage durch Umsatzrückgang und/oder Kostensteigerung folgt.

## Hier ein Überblick über endogene (innerhalb des Unternehmens) und exogene Faktoren (außerhalb des Marktes), die den Kern einer Strategiekrise ausmachen

Die latenten Faktoren sind häufig vorhanden und müssen systematisch überwacht werden, während die akuten in der Regel unerwartet und schwer zu beheben sind.

	ENDOGEN	EXOGEN
<b>LATENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine systematische Sammlung von Umweltdaten</li> <li>Mangelnde Anpassungsfähigkeit</li> <li>Fehlende strategische Steuerung</li> <li>Mangel an Unternehmensstrategie und -planung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontraktive makroökonomische Entwicklung</li> <li>Unsicherer politischer Rahmen</li> <li>Knappheit der Rohstoffreserven</li> <li>Veränderung im Kaufverhalten der Kunden</li> </ul>
<b>AKUT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Management überwältigt von Kündigung von Personen in Schlüsselpositionen</li> <li>Mangel an Nachfolgeprodukten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sinkende Kaufkraft</li> <li>Image-/Reputationsverlust</li> <li>Verlust von wichtigen Lieferanten oder Kunden</li> <li>Mangelnde Akzeptanz der Produkte auf dem Markt</li> </ul>

Tabelle 1: Indikatoren der Strategiekrise (Bürkle & Hoffmann, 2019, S. 104)

Auch bei der Betrachtung von **Finanzindikatoren** lässt sich die bestehende Krise an den (exemplarischen) Faktoren ablesen, die **entweder intern oder extern induziert werden können**.

REDUZIERUNG DES VERKAUFS	INTERN INDUZIERT	EXTERN INDUZIERT
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualitätsprobleme</li> <li>Fehlende Produkteigenschaften</li> <li>Vergriffene Bestände oder Fehlbestände</li> <li>Übermäßige Gemeinkosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wettbewerb</li> <li>Stagnation auf dem Markt</li> <li>Änderung des Käuferverhaltens</li> </ul>
ANSTIEG DER KOSTEN	INTERN INDUZIERT	EXTERN INDUZIERT
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personalkosten</li> <li>Hohe Personalfuktuation</li> <li>Unerwartete Fehlfunktionen (Rückrufe)</li> <li>Schlechte Kommunikation zwischen den Abteilungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschaffungsmarkt</li> <li>Wechselkurse</li> <li>Tarifverträge</li> <li>Rechtliche Änderungen</li> </ul>

Table 2: Financial indicators of crisis (Bürkle & Hoffmann, 2019, p. 105)

## UNVORHERGESEHENE EREIGNISSE

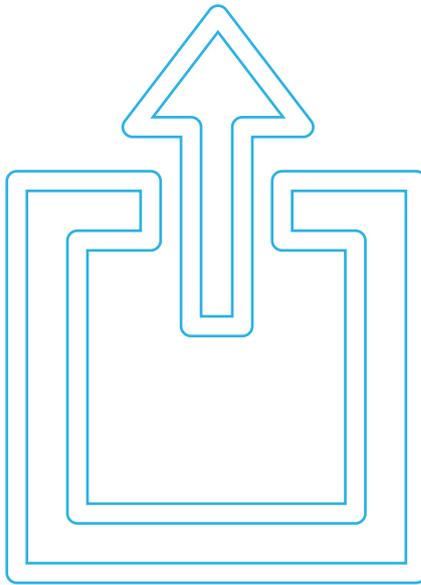
Wie die jüngste Entwicklung im Zusammenhang mit COVID-19 zeigt, können unvorhergesehene Ereignisse den Geschäftsbetrieb plötzlich in erheblichem Maße stören.

Auch wenn es schwierig ist, sich auf solche Situationen vorzubereiten, so zeigt sich doch, dass ein Überbrückungsfonds zur Verfügung stehen muss für den Fall, dass das Geschäft für einige Zeit ins Stocken gerät.

Die COVID-19-Situation zeigt auch, wie wichtig es ist, flexibel und in der Lage zu sein, sich auf verschiedenen Märkten zu bewegen, weshalb die Durchführung regelmäßiger Stresstests ein Kernstück des Repertoires eines jeden Unternehmers sein sollte.

Nach der Erfahrung von Beratern müssen die rechtlichen Rahmenbedingungen berücksichtigt werden.

In vielen Sektoren ist die Bereitstellung von Dienstleistungen und Gütern von den regulatorischen Veränderungen abhängig, die auf nationaler und EU-Ebene, aber auch auf internationaler Ebene stattfinden. Beispielsweise könnte eine Beratungsfirma, die sich auf die Einhaltung des derzeitigen Rechtsrahmens für den Schutz personenbezogener Daten stützt, in naher Zukunft durch Datenlecks oder plötzliche Änderungen gefährdet sein. Es ist von größter Wichtigkeit, die nationalen Gesetzgebungen und ihre Folgen für Unternehmen genau zu prüfen.

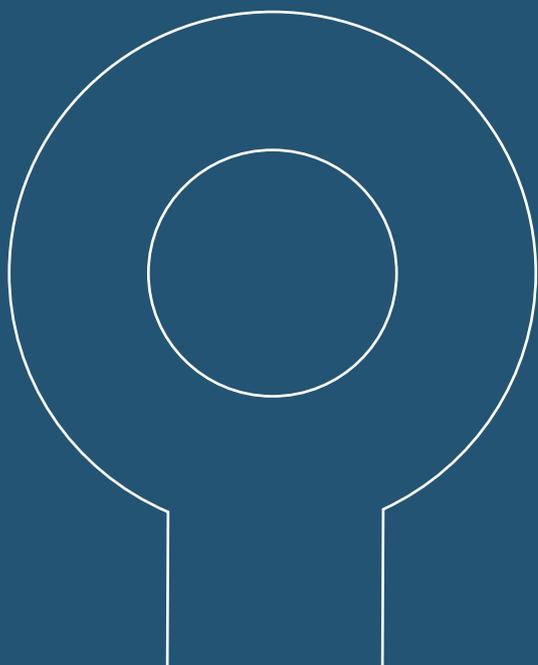


## BEITRAG ZUM SMARTUP-CURRICULUM

Basierend auf dem Kontext, in dem das Unternehmen tätig ist, schlagen wir vor, dass der Inhalt des Curriculums auf die Beobachtung von Markttrends und die Identifizierung externer Risikofaktoren ausgerichtet wird. Im Zusammenhang mit neuen und bevorstehenden Geschäftsmöglichkeiten, bei denen Ideen in Produkte und Dienstleistungen umgesetzt werden können, müssen diese Kontexte überwacht werden, um das Unternehmen an die sich ändernden Bedürfnisse der Kunden, an die sich ergebenden Vorschriften und an die Zusammenarbeit mit Lieferanten anzupassen.

08

Abschnitt 6 - Minderung  
der Auswirkungen von  
Unternehmenskrisen





# KURZFRISTIGE REAKTIONEN

Die Erkennung einer Unternehmenskrise in einem frühen Stadium wäre das ideale Szenario zur **Aktivierung eines Sanierungsplans**. Aber erst im Nachhinein kann man erkennen, welche Maßnahmen unerlässlich waren und welche zu weiteren Problemen führen könnten.

**Die wichtigste Maßnahme, die in der Regel kurzfristig ergriffen wird:** ist finanzieller Art: Es geht darum, Schulden zu erwerben. Die Verschuldung als solche, gefolgt von einigen Zahlungsfähigkeitsindikatoren, sind die Variablen mit einem hohen Erklärungspotenzial für die Feststellung des Konkurses (Correa et al., 2003).

Schulden können ein mächtiger Verbündeter sein, um kleine Probleme zu überwinden, aber sie werden zu einer Quelle von Kopfschmerzen, wenn sie zu einem strukturellen Problem werden, das es zu lösen gilt. Unternehmer, die ihre Entscheidung darauf stützen, über rechtliche Konkursoptionen hinauszugehen und Maßnahmen zur Bewältigung der frühen Krise zu ergreifen, haben bessere Chancen, diese zu lösen.

Die Partner in diesem Projekt empfehlen aufgrund ihrer Erfahrungen den Einsatz von prädiktiven Modellen und künstlicher Intelligenz als alternatives Instrument zum Vergleich von Handlungsabläufen, die dazu dienen können, die negativen Auswirkungen kurzfristig abzuschwächen. Es erfordert einige Investitionen von Seiten des Unternehmens, ergo sollte mit dem Sparen begonnen werden, um in technologische Innovationen zu investieren, sobald diese verbreiteter und erschwinglicher sind.

## KURZFRISTIGE REAKTIONEN



Inmitten der Krise konzentriert sich die Aufmerksamkeit auf die **Lösung der unmittelbaren Probleme**. Dieser Ansatz ist zwar kurzfristig tatsächlich wirksam, aber die Entscheidungen könnten langfristig zu unerwünschten Folgen führen

Deshalb sollten Frühwarnsignale auch auf eine rasche Erholung von einer Unternehmenskrise abzielen, die die möglichen negativen Auswirkungen auf längere Sicht verringern kann. Ein zentraler Aspekt, der bei der Antizipation von Maßnahmen zu berücksichtigen ist, ist die Zusammensetzung des Teams.

Die Option, das "bestgeeignete" Team umzustrukturieren, um aus der Krise zu führen, ist von wesentlicher Bedeutung, aber auch, um den Erholungsprozess durch eine enge Zusammenarbeit zwischen den Teams zu leiten (*Collins und Kapucu, 2008*).

*Bürkle und Hoffmann (2019)* weisen darauf hin, dass die Kosten einer Reorganisation oder Restrukturierung im Krisenfall unweigerlich zu Verlusten führen, die von den Stakeholdern der Organisation getragen werden müssen. Sie argumentieren, dass dies zu (machtbelasteten) Verhandlungen zwischen verschiedenen Stakeholdergruppen führen kann, darunter Aktionäre (mit oder ohne aktive Rolle in der Organisation), Arbeitnehmer, Gläubiger und Kreditgeber darüber, wie die Kosten aufgeteilt werden. Wenn das Machtgleichgewicht zwischen diesen Interessengruppen während oder trotz der Krise konstant bleibt, ändern sich die Anteile, die die Parteien aus dem nun geringeren Erfolg erhalten, nicht. Sie würden die "Kosten" der Krise in gleichem Maße tragen, wenn sich das Machtgleichgewicht angesichts der Krise verschiebt, so wie sich auch die Aufteilung der von den verschiedenen Interessengruppen getragenen Kosten ändern wird.

## LANGFRISTIGE LÖSUNGEN



Wenn die Krise beispielsweise in einem florierenden Wirtschaftsklima intern induziert wird, werden die Anteilseigner wahrscheinlich einen bedeutenderen Anteil der Kosten tragen als die Arbeitnehmer, die in solchen Situationen zwar häufig ihren Arbeitsplatz behalten, aber keine Gehaltseinbußen hinnehmen müssen (da sie relativ leicht zu einem anderen Arbeitgeber wechseln könnten). Im Gegensatz dazu werden Unternehmenskrisen, die auf den allgemeinen wirtschaftlichen Niedergang zurückzuführen sind, oft zuerst auf die Arbeitnehmer abgewälzt, die ihren Arbeitsplatz verlieren, lange bevor die Aktionäre geringere Dividenden akzeptieren müssen.

*Frère et al. (2019)* weisen in ihrer Studie auf die Bedeutung einer transparenten Kommunikation zwischen Unternehmen und ihren Geldgebern in Krisenzeiten hin. Die Aufrechterhaltung des Vertrauens ist entscheidend, um zu verhindern, dass Investoren "säumig" werden und das Unternehmen im Stich lassen. Eine Krise vor der Öffentlichkeit (und ihren Investoren) verborgen zu halten, kann zwar den Umgang mit der Krise für ein Unternehmen erleichtern, doch ist dies oft (insbesondere aufgrund der allgegenwärtigen sozialen Medien) nicht möglich. Daher fordern die Autoren, dass das Unternehmen die Kontrolle über seine Krisenkommunikation behalten

sollte. In der Tat kann das Eingeständnis der Krise und die Offenheit gegenüber der Krise, diese sogar verkürzen und dazu beitragen, das Vertrauen der Investoren aufrechtzuerhalten, während das Unternehmen gleichzeitig von der Unterstützung und den Ressourcen der Investoren (und anderer Interessengruppen) profitieren kann. Während sich ihre Studie auf größere Unternehmen konzentrierte, die ihre Finanzergebnisse veröffentlichen müssen und die häufig sowohl mit formellen als auch informellen Investoren zu tun haben, sind einige der Prinzipien der Krisenkommunikation auch für kleinere Firmen relevant. Insbesondere müssen auch sie sicherstellen, dass die Informationen über eine Krise korrekt sind und sollten die Stakeholder des Unternehmens direkt vom Unternehmen selbst erreichen, um Gerüchte zu vermeiden. Tatsächlich sollte ein gewisses Maß an Emotionen Teil dieser Kommunikation sein, um den Stakeholdern zu signalisieren, dass das Unternehmen und sein Management die Krise ernst nehmen und geeignete Maßnahmen ergreifen werden. Darüber hinaus müssen sich die Unternehmen bewusst sein, dass die Kommunikation nicht bei Ausbruch der Krise beginnen sollte, sondern ein langfristiger und kontinuierlicher Prozess ist, der darauf abzielt, Verständnis und Vertrauen aufzubauen, wenn die Dinge gut laufen.

## KOMBINATION VON LÖSUNGEN

Bei einigen Unternehmen führt die Unternehmenskrise zu einem **Misserfolg, was bedeutet, dass das Unternehmen aufhören oder ein Insolvenzverfahren** beginnen muss.

Diese Situation kann zu sehr unangenehmen Erfahrungen führen, wie Streit mit dem Kurator oder persönliche Unsicherheiten. Eine Organisation, die mit einem schwierigen Fall arbeitet, teilte eine anonymisierte Datenbank mit einem der Partner dieses Projekts, und es gab **drei Hauptkategorien, die zum Scheitern führten: administrative, persönliche und finanzielle Probleme:**



ADMINISTRATIVE



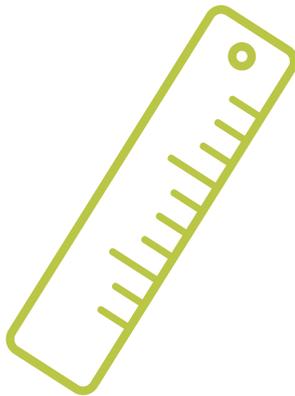
PERSÖNLICHE



FINANZIELLE  
PROBLEME

Die wichtigste Lehre, die aus diesen Beratungsberichten gezogen wurde, ist jedoch, dass ein frühzeitiger Hilferuf entscheidend war, um weitere Probleme zu verhindern und einen Neuanfang zu ermöglichen. Es bestand ein klarer Zusammenhang zwischen dem frühzeitigen Umgang mit der Krise und dem Neubeginn mit einem neuen Unternehmen (*Martens & Alvarado, 2019*).

Das folgende Beispiel zeigt eine Kombination aus **kleinen Lösungen**, die ergriffen wurden, **um das unmittelbare Problem zu lösen**, und **langfristigen Ideen**, die **das Geschäft angekurbelt haben**.



Die Unternehmer arbeiteten zur Unterstützung und Beratung mit ATA zusammen. Die Unternehmerin war eine Architektin, die viele Jahre lang im Rahmen der öffentlichen Auftragsvergabe für zivile und öffentliche Arbeiten für kommunale Infrastrukturen tätig war. Während der letzten Finanzkrise wurden die Arbeiten unterbrochen, die Kommunen bezahlten ausstehende Rechnungen nicht und es wurden keine neuen Projektausschreibungen veröffentlicht. Sie hatte ein ernstes Liquiditätsproblem und hatte keine Gewissheit, wann sie die Schulden eintreiben würde. Mit der Unterstützung eines Geschäftsmentors wurde ihr Businessplan analysiert.

Sie verfügte über teure, aber veraltete Maschinen für den Druck von Architekturplänen. Die unmittelbare Empfehlung lautete, die Maschinen zu verkaufen und dadurch etwas Liquidität zurückzugewinnen und die Strukturkosten durch Heimarbeit zu senken. Außerdem sollte sie in neue Software investieren und sich im 3D-Entwurf von Architekturplänen und virtuellen Simulationen ausbilden lassen. Sie konzentrierte sich auf den Heimwerkermarkt für bestimmte Kunden mit einer Marketingkampagne in professionellen sozialen Medien und spezialisierten Gruppen.

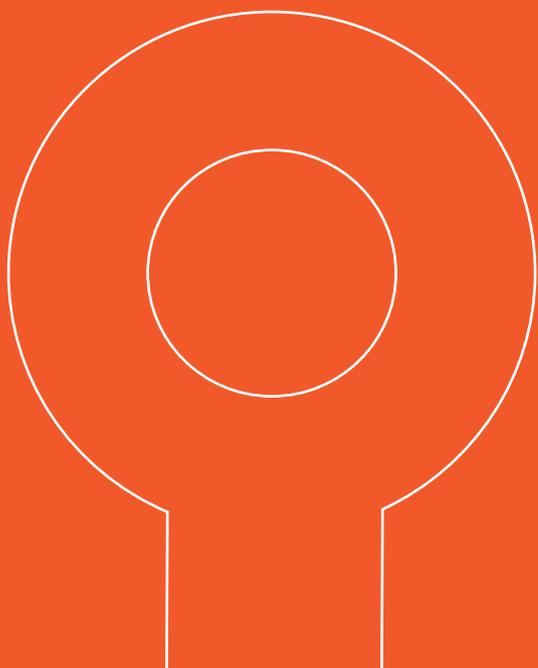
Drei Monate später erholte sie sich von ihrer finanziellen Notlage und ihren Schulden, und die virtuellen Simulationen erwiesen sich als ein robustes neues Produkt im Wohnungssektor. Eine solche Technologie ist nun in der gegenwärtigen COVID-19-Situation unerlässlich, und ihr Geschäft wächst im häuslichen

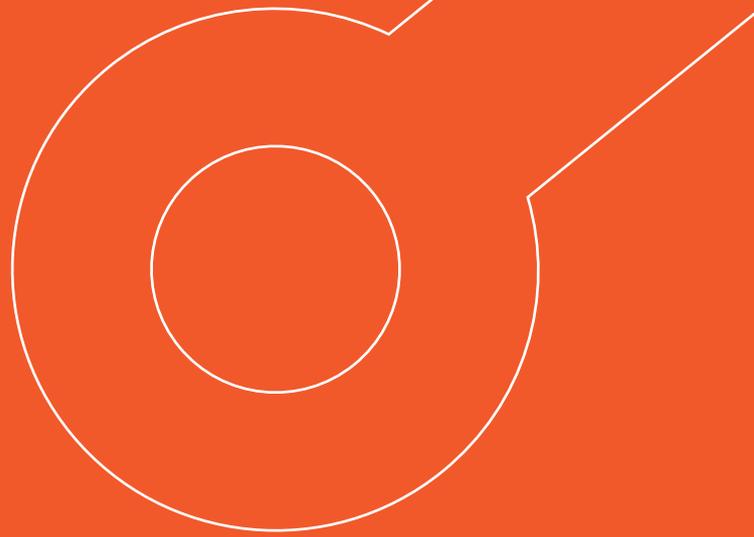
### BEITRAG ZUM SMARTUP-CURRICULUM

Um die Auswirkungen der Krise zu verringern, ist es notwendig, einen Zeitrahmen für die Erarbeitung und Vereinbarung von Lösungen vorzusehen. Der Inhalt des Curriculums muss berücksichtigen, dass die Maßnahmen auf schnelle positive Aktionen und gleichzeitig auf langfristige Auswirkungen und Konsequenzen ausgerichtet sein müssen. Der Zeitrahmen für solche Lösungen muss mit den finanziellen und wirtschaftlichen Aspekten der Unternehmenskrise sowie mit der emotionalen und sozialen Prävention oder Erholung von der Krise abgestimmt werden. Kurz gesagt, um die Widerstandsfähigkeit der Unternehmer zu stärken.

09

Beispiele von  
Organisationen, die  
KMU im Sinne eines  
Frühwarnsignals  
unterstützen





# BEISPIELE VON ORGANISATIONEN, DIE KMU IM SINNE EINES FRÜHWARNsignals UNTERSTÜTZEN

**Haftungsausschluss:** Die Liste wird ständig erweitert. Die aktualisierte Version finden Sie auf unserer Website. Die unten aufgeführten Organisationen umfassen sowohl öffentliche als auch private Quellen zur Beratung von Unternehmen, die sich in einer Krise befinden. Während viele von ihnen mit Regierungsbehörden zusammenarbeiten, die für die Legitimität sprechen, kann das SmartUp-Konsortium keine Verantwortung für die Qualität der von diesen Organisationen angebotenen Beratung übernehmen.



## IRLAND

1

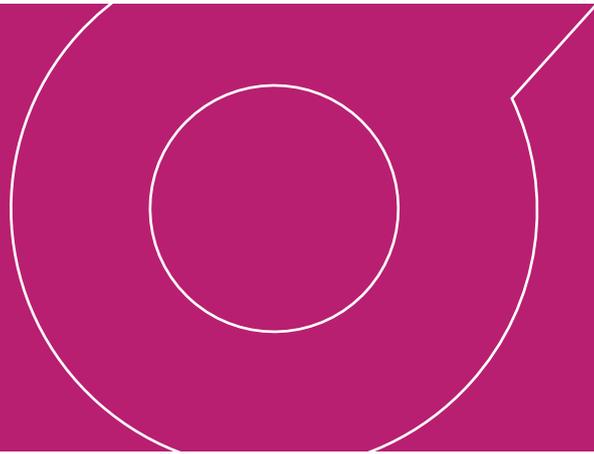
<b>Organisation</b>	Local Enterprise Offices
<b>Fachwissen</b>	Die Regierungsstellen sind für die Entwicklung von KMU und deren Fähigkeiten zuständig. Sie bieten die meisten Kurse für Eigentümer/Manager an, einschließlich Finanzmanagement, aber keine speziellen Kurse zur Unterstützung der Frühwarnung bei Misserfolgen. Sie stellen Zuschüsse und Darlehen für Unternehmen bereit, z.B. für solche, die mit Handelsherausforderungen infolge des Brexits konfrontiert sind
<b>Website</b>	<a href="http://www.localenterprise.ie">www.localenterprise.ie</a>

2

<b>Organisation</b>	Small Firms Association
<b>Fachwissen</b>	In Auftrag gegebene Studie über die Finanzkompetenz irischer KMU, die auf der Website veröffentlicht wird.
<b>Website</b>	<a href="https://www.sfa.ie/">https://www.sfa.ie/</a>

3

<b>Organisation</b>	Davis Business Consultants
<b>Fachwissen</b>	Spezialisiert auf die Sanierung von Unternehmen: Top 100 Tipps für Unternehmenssanierungen - eBook
<b>Website</b>	<a href="https://www.davisbusinessconsultants.com/product/top-100-tips-for-business-turnaround/">https://www.davisbusinessconsultants.com/product/top-100-tips-for-business-turnaround/</a>



## SPANIEN

1

<b>Organisation</b>	Regionalregierung von Madrid
<b>Fachwissen</b>	Mitarbeiter haben am Frühwarnprojekt teilgenommen und untersuchen das Thema weiterhin.
<b>Website</b>	<a href="https://www.comunidad.madrid/transparencia/persona/pablo-garcia-valdecasas-rodriguez-rivera">https://www.comunidad.madrid/transparencia/persona/pablo-garcia-valdecasas-rodriguez-rivera</a>

2

<b>Organisation</b>	F&J Abogados
<b>Fachwissen</b>	Verfügt über Finanzexperten und hat in der öffentlichen Verwaltung als Steuerzahler-Ombudsmann gearbeitet. Sie haben an Workshops über öffentliche Kredite in Insolvenzverfahren teilgenommen.
<b>Website</b>	<a href="http://www.fj-martin.com/Profesionales/prof_socio_jmartin.asp">http://www.fj-martin.com/Profesionales/prof_socio_jmartin.asp</a>



# NIEDERLANDE

1

**Organisation** IMK

**Fachwissen** Gründung kurz nach dem Zweiten Weltkrieg von der Regierung als Institut für KMU, um Unternehmer in den Niederlanden bei der Erholung und dem Wachstum ihrer Unternehmen finanziell zu unterstützen.

**Website** [www.imk.nl](http://www.imk.nl)

2

**Organisation** Stichting 115

**Fachwissen** Ein zugänglicher und effektiver Helpdesk für Unternehmer zum Aufbau von Beziehung zu Parteien, die Hilfe anbieten können.

**Website** [www.115.nl](http://www.115.nl)

3

**Organisation** Over Rood

**Fachwissen** führt Unternehmer in eine finanziell gesunde Zukunft. Ganz gleich, ob Sie zu wenig Umsatz machen, ein Unternehmen gründen wollen, Ihr Unternehmen aufgelöst werden muss, Schulden hat, der Konkurs droht oder Unterstützung bei der Betriebsführung benötigen.

**Website** <https://www.overrood.nl/overrood/over-rood/>

4

**Organisation** Zelfstandigenloket Flevoland

**Expertise** Eine Zusammenarbeit von öffentlichen Einrichtungen, die Unternehmern in Not helfen und Zugang zu Unterstützung aus öffentlichen Programmen und privaten Unternehmen ermöglichen..

**Website** <https://www.zelfstandigenloketflevoland.nl/>



# VEREINIGTES KÖNIGREICH

- 1**

<b>Organisation</b>	Begbies Traynor Group
<b>Fachwissen</b>	Beratung zur Rettung von Unternehmen, zahlungsunfähige Praktiker. Artikel zur Verhinderung von Unternehmenskrisen
<b>Website</b>	<a href="https://www.begbies-traynorgroup.com/">https://www.begbies-traynorgroup.com/</a>
- 2**

<b>Organisation</b>	Staffordshire Chamber of Commerce
<b>Fachwissen</b>	Geschäftsberatung, mit dem Ziel Frühwarnsignale zu erkennen
<b>Website</b>	<a href="mailto:sara.williams@staffordshirechambers.co.uk">sara.williams@staffordshirechambers.co.uk</a>
- 3**

<b>Organisation</b>	Lets Do Business
<b>Fachwissen</b>	Unternehmensberatung
<b>Website</b>	<a href="mailto:Graham.Marley@ldbgroup.co.uk">Graham.Marley@ldbgroup.co.uk</a>
- 4**

<b>Organisation</b>	PNE Group
<b>Fachwissen</b>	eintägiger Intensiv-Workshop zum Verständnis des Cashflows (Prognose) mit Warnzeichen für Probleme im Unternehmen.
<b>Website</b>	<a href="mailto:billie.jenkins@pne.org">billie.jenkins@pne.org</a>
- 5**

<b>Organisation</b>	Bedfordshire Chamber of commerce – Risk Dashboard
<b>Fachwissen</b>	Risk Dashboard ist eine Risiko- und Fallmanagement-Plattform, die entwickelt wurde, um Geschäftsrisiken zu verwalten und Wachstum zu erzielen. Das Risk Dashboard wurde speziell für KMU entwickelt und hilft Geschäftsinhabern, Bedrohungen und Schwachstellen zu identifizieren, die wahrscheinlich Auswirkungen auf das Unternehmen haben, und ihnen die Unterstützung für das Management dieser Risiken bieten.
<b>Website</b>	<a href="https://www.chamber-business.com/blog/the-risk-dashboard">https://www.chamber-business.com/blog/the-risk-dashboard</a>



## EU/WELTWEIT

1

<b>Organisation</b>	i-intelligence Switzerland
<b>Fachwissen</b>	Kurs für Management, Forscher, Analysten über Strategische Frühwarnung für Unternehmen
<b>Website</b>	<a href="https://www.i-intelligence.eu/corporate-services/">https://www.i-intelligence.eu/corporate-services/</a>

2

<b>Organisation</b>	Stratford managers corporation – USA
<b>Fachwissen</b>	Veröffentlichungen und Beratung über Geschäftsrisiken und Kundenzufriedenheit
<b>Website</b>	<a href="https://stratfordmanagers.com/infographic-12-early-warning-signs-business-risk/">https://stratfordmanagers.com/infographic-12-early-warning-signs-business-risk/</a>

3

<b>Organisation</b>	Mower Advertising and Marketing consulting - USA
<b>Fachwissen</b>	Beratung über Geschäftsrisiken, Unternehmenskrisen und Krisenmanagement
<b>Website</b>	<a href="https://www.mower.com/insights/smart-companies-build-early-warning-systems/">https://www.mower.com/insights/smart-companies-build-early-warning-systems/</a>



## EU/WELTWEIT

4

### Organisation

Deloitte – Eagle Eye

### Fachwissen

Eagle Eye wurde von Deloitte Tschechische Republik entwickelt. Der Leiter der Abteilung Analytik, Jan Balatka, und sein Team bauten ein Modell zur Durchführung semantischer Online-Analysen auf, um Bedrohungen und Chancen zu identifizieren. Balatka: "Wir haben Eagle Eye ursprünglich für ein Finanzunternehmen entwickelt, das wissen wollte, ob seine Gläubiger insolvenzgefährdet sind. "Traditionelle Überwachungssysteme überprüfen Gläubiger, indem sie ihre Bankkonten, Überweisungen oder Bilanzen überprüfen. Aber bis man dort Warnzeichen sieht, ist es zu spät, erklärt Balatka. "Zu diesem Zeitpunkt befindet sich das Unternehmen bereits in finanziellen Schwierigkeiten. "

### Website

<https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/innovatie/artikelen/eagle-eye-searching-the-web-for-early-warning-signals.html>

5

### Organisation

Early warning Europe and European Networks for Early Warning -EWE

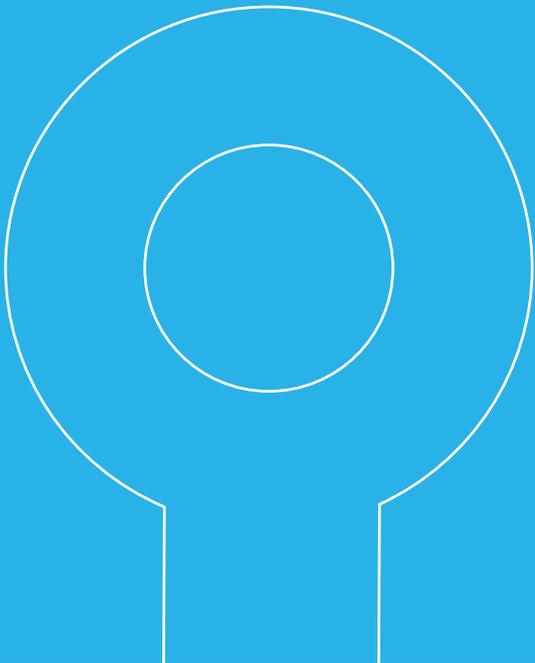
### Fachwissen

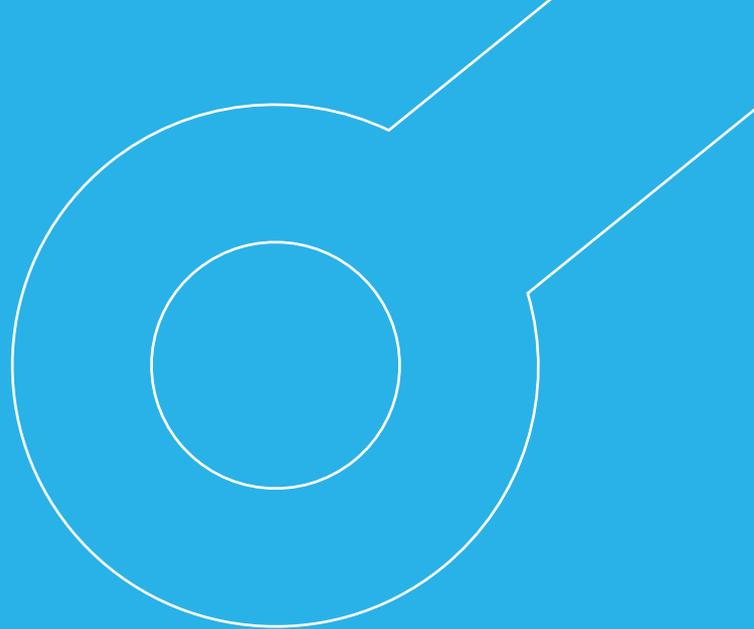
Early Warning Europe richtet in vier EU-Mitgliedstaaten Frühwarnmechanismen ein: Polen, Spanien, Italien und Griechenland, die in den Jahren 2017-2019 3500 Unternehmen in Not unterstützen. Wir unterstützen auch die Einrichtung von Frühwarnmechanismen in fünf weiteren EU-Mitgliedstaaten im Zeitraum 2017-2019 - den Ländern der Zweiten Welle. Das letztendliche Ziel des Projekts ist die Einrichtung von Frühwarnmechanismen in allen EU-Mitgliedstaaten. Das Projekt EWE bietet Beratung & Unterstützung für Unternehmen in Not. Solche Interventionen können bei der Verhinderung von Insolvenzen und deren negativer Folgen helfen.

### Website

<https://www.earlywarningeurope.eu/>

# 10 | Literaturhinweise





Alonso Méndez, Miriam; Carballo Martín, Sara; & Sanguino Bello, Carlos (2017). ¿Existen factores determinantes para el éxito o fracaso del concurso de acreedores?

Begbies Traynor Group (2020). The early warning signs of business distress. Director Advice articles, retrieved from: <https://www.begbies-traynorgroup.com/articles/director-advice/the-early-warning-signs-of-business-distress>

Bisson, C. & Diner, Ö. (2017). Strategic Early Warning System for the French milk market: A graph theoretical approach to foresee volatility. *Futures*. 87. 10.1016/j.futures.2017.01.004.

Bucevska, V. (2015). Currency Crises in EU Candidate Countries: An Early Warning System Approach. *Panoeconomicus*. 62. 493-510. 10.2298/PAN1504493B.

Bürkle, T., & Hoffmann, L. (2019). Unternehmensinterne Allokation von Restrukturierungskosten bei Unternehmenskrisen im Rahmen des Turnaround-Managements. In L. Hoffmann & T. Bürkle (Eds.), *Sanierung und Restrukturierung in Unternehmenskrisen Erklärungs- und Lösungsansätze* (Vol. 5). München: KCI KompetenzCentrum für interdisziplinäre Wirtschaftsforschung & Verhaltensoekonomie der FOM Hochschule für Oekonomie & Management.

Caggiano, G. & Calice, P. & Leonida, L. (2014). Early warning systems and systemic banking crises in low income countries: A multinomial logit approach. *Journal of Banking & Finance*. 47. 258-269. 10.1016/j.jbankfin.2014.07.002.

Camacho, M.; & Segovia, M. (2012). ¿Qué indicadores económicos – financieros podrían condicionar la decisión del experto independiente sobre la supervivencia de una empresa en su fase pre concursal? Evidencia empírica en España. *Revista Cuadernos de Contabilidad*, 13 (32), pp. 97-119. Spain

Cardon, M. S., Stevens, C. E., & Potter, D. R. (2011). Misfortunes or mistakes?: Cultural sensemaking of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 79-92.

Correa, A.; Acosta, M.; & González, A.L. (2003). La insolvencia empresarial: un análisis empírico para la pequeña y mediana empresa. *Revista de Contabilidad*, 6, pp. 47-79. Spain

De Bock, K. (2017). The Better of Two Worlds: Balancing Model Strength and Comprehensibility in Business Failure Prediction Using Spline-Rule Ensembles. *Expert Systems with Applications*. 90. 10.1016/j.eswa.2017.07.036.

Early Warning Europe (n.d.). Guideline Criteria Eligibility prepared by Team in Denmark. Retrieved at: <https://www.earlywarningeurope.eu/tools-handbook-and-manual/guideline-criteria-eligibility>

Eurofound (2017), *Exploring self-employment in the European Union*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Fischer, M., & Hose, C. (2019). Nachhaltige Unternehmensführung und strategisches Kompetenzmanagement als Krisenprophylaxe in einer modernen Theorie der Unternehmung. In L. Hoffmann & T. Bürkle (Eds.), *Sanierung und Restrukturierung in Unternehmenskrisen Erklärungs- und Lösungsansätze* (Vol. 5). München: KCI KompetenzCentrum für interdisziplinäre Wirtschaftsforschung & Verhaltensoekonomie der FOM Hochschule für Oekonomie & Management.

Frère, E., Zureck, A., & Bensch, T. (2019). Strategische Finanzkommunikation in der Unternehmenskrise. In L. Hoffmann & T. Bürkle (Eds.), *Sanierung und Restrukturierung in Unternehmenskrisen Erklärungs- und Lösungsansätze* (Vol. 5). München: KCI KompetenzCentrum für interdisziplinäre Wirtschaftsforschung & Verhaltensoekonomie der FOM Hochschule für Oekonomie & Management.

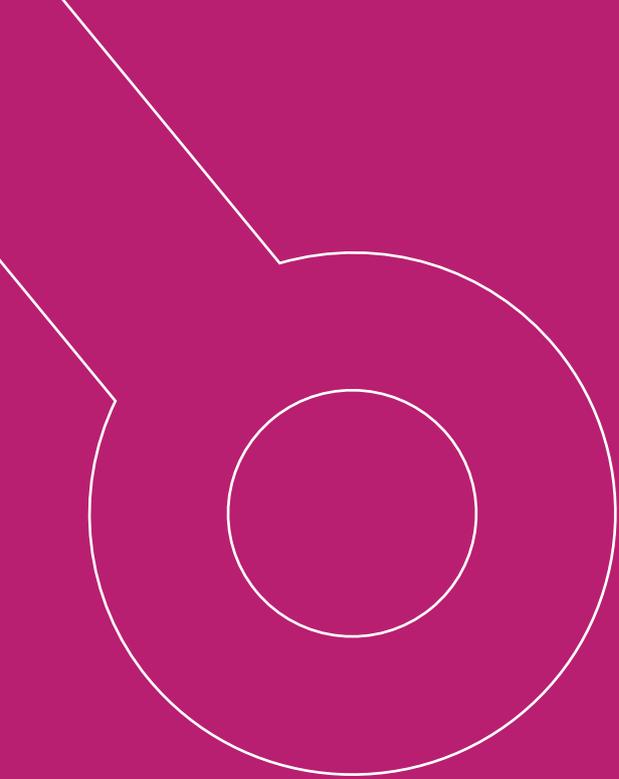
Government of Ireland (2018). *Enterprise 2025 Renewed: Building resilience in the face of global challenges*. Prepared by the Department of Business, Enterprise and Innovation. Retrieved from <https://dbei.gov.ie/en/Publications/Publication-files/Enterprise-2025-Renewed.pdf>

Hill, Brian. (n.d.). The Signs of Business Failure. *Small Business - Chron.com*. Retrieved from <http://smallbusiness.chron.com/signs-business-failure-81220.html>

- Klopotan, I. & Zoroja, J. & Meško, M. (2018). Early warning system in business, finance, and economics: Bibliometric and topic analysis. *International Journal of Engineering Business Management*. 10. 184797901879701. Doi 10.1177/1847979018797013.
- Lang, M. & Schmidt, P. (2015). The early warnings of banking crises: Interaction of broad liquidity and demand deposits. *Journal of International Money and Finance*. 61. 10.1016/j.jimonfin.2015.11.003.
- Ludwig-Fröhler-Institut. (2001). Checkliste: Früherkennung von Unternehmenskrisen. Retrieved from Muenchen: Luenendonk, Martin (2014). When and how to pivot a business model. *Cleverism Magazine*. Retrieved at: <https://www.cleverism.com/when-how-pivot-business-model/>
- Martens J, Alvarado Valenzuela JF (2019) Hulp voor ondernemers in nood. *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 93(3/4): 127-134. <https://doi.org/10.5117/mab.93.33181>
- Macfadyen, L. & Dawson, S. (2010). Mining LMS data to develop an "early warning system" for educators: A proof of concept. *Computers & Education*. 54. 588-599. 10.1016/j.compedu.2009.09.008.
- McCallum E., Weicht R., McMullan L., Price A. (2018). *EntreComp into action: get inspired, make it happen* (M. Bacigalupo & W. O'Keefe Eds.), EUR 29105 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg. ISBN 978-92-79-79360-8, doi:10.2760/574864, JRC109128
- Nawaz, Moe (2014). Do You Recognise The 7 Early Warning Signs Of "Business Failure?". Article in *LinkedIn* retrieved from: <https://www.linkedin.com/pulse/20140827143234-52016337-do-you-recognize-the-7-early-warning-signs-of-business-failure>
- Sharma, S., & Mahajan, V. (1980). Early Warning Indicators of Business Failure. *Journal of Marketing*, 44(4), 80-89. 10.1177/002224298004400412
- Van Teeffelen, L. SIA RAAK Aanvraag (2019) Vroegsignalering van betalingsproblemen in het mkb Optreden voordat schulden ontstaan. Hogeschool Utrecht.
- Xu, K. & Zhao, Q. & Bao, X. (2015). Study on Early Warning of Enterprise Financial Distress — Based on Partial Least-squares Logistic Regression. *Acta Oeconomica*. 65. 3-16. 10.1556/032.65.2015.S2.2.
- Zacharakis, A. L., Meyer, G. D., & DeCastro, J. (1999). Differing perceptions of new venture failure: a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 37(3), 1.
- Zobel, S., & Gellert, F. J. (2016). Der BERI-Index und seine Praktikabilität – Integraler Bestandteil von Präventionsmaßnahmen bei sich abzeichnenden Unternehmenskrisen. In L. Hoffmann & T. Bürkle (Eds.), *Sanierung und Restrukturierung in Unternehmenskrisen Erklärungs- und Lösungsansätze* (Vol. 5, pp. 1-38). München: KCI KompetenzCentrum für interdisziplinäre Wirtschaftsforschung & Verhaltensoekonomie der FOM Hochschule für Oekonomie & Management.







[www.smartupproject.eu](http://www.smartupproject.eu)

PROJEKTPARTNER

momentum  
[educate + innovate]

ATA  
AUTONOMOS

