

Frühzeitig und mit Augenmaß: Der Weg aus der Krise braucht Fingerspitzengefühl

Von Carsten Müller

Sind Umsätze und Gewinn eingebrochen und ist realistisch betrachtet keine wirkliche Besserung in Sicht, steckt ein Unternehmen zweifelsohne in der Krise. Drohen sogar etwa Liquiditätsengpässe, wird sofort ein aktives Krisenmanagement benötigt. Besteht in einem solchen Fall noch die Hoffnung, eine drohende Insolvenz abzuwenden, fokussieren sich sämtliche Maßnahmen auf die Instrumente des Turnaround-Managements, das gerade bei einem derart beschränkten Handlungsspielraum seine Stärken ausspielen kann. Wenn es dabei aber misslingt, Eigenkapital zu erhalten und Liquidität zu sichern, führt für das betroffene Unternehmen in der Regel kein Weg an der Insolvenz wegen Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit vorbei.

Unternehmen verkennen oft gefährliche Krisensituationen

Ein solches Szenario kommt in der Regel nicht von Ungefähr. Stattdessen kündigt sich eine Unternehmenskrise - zum Beispiel durch eine häufig stockende Fertigung, durch eine Verfehlung von Umsatzzielen oder auch durch das Schwinden von Liquiditätspolstern - immer an. Doch trotz der mitunter deutlichen Indizien erkennen die Entscheidungsträger in einem Unternehmen oftmals die Krisensituation nicht. Hier geht wertvolle Zeit für ein nachhaltiges Krisenmanagement verloren. Diese interne Verkennung von Krisensituationen kann existenzbedrohende Folgen nach sich ziehen. Das Insolvenzverfahren wird eröffnet, das Leistungsportfolio wird reduziert, Kunden wenden sich vom Unternehmen ab und Arbeitsplätze werden abgebaut. Sendet die finanzierende Bank letztendlich Berater zur Krisenbewältigung aus, ist es meistens schon zu spät.

Frühzeitiges Eingreifen schafft mehr Spielraum

So oder ähnlich wie bei unserem Krisenthermometer läuft es häufig in der Praxis ab. Ein solches Horrorszenario muss jedoch nicht sein. Unsere Erfahrung zeigt, je früher uns Unternehmer, Wirtschaftsprüfer oder Kreditinstitute rufen, desto nachhaltiger können wir dem Unternehmen helfen und frühzeitig auf sich anbahnende Krisensituationen reagieren.



Carsten
Müller

Junior-Chef
Johannes Müller
Wirtschaftsberatung (BDU)

*Dipl.-Bankbetriebswirt
Finanzkommunikation
Unternehmenssteuerung
Risikomanagement*

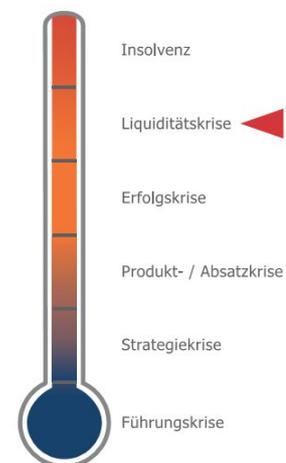


Abb. Krisenthermometer

Eine Krise bahnt sich oft in Schritten an. Unsere Erfahrung: Je früher wir ein Unternehmen unterstützen, desto nachhaltiger ist der Erfolg.

Der ungetrübte unternehmerische Blick, der den Ist-Zustand kühl-sachlich beurteilt, ist dabei für Unternehmen überlebenswichtig. Die tatsächliche Unternehmenslage kann weitaus objektiver und klarer erfasst und zeitnah passgenaue Gegenmaßnahmen initiiert werden. Das Unternehmen kurzfristig wieder in ruhiges Fahrwasser zu bringen ist das eine, es nachhaltig erfolgreich zu machen und für die Zukunft sicher aufzustellen, ist jedoch unser Anspruch. Kurzfristige Maßnahmen kosten, langfristige rechnen sich schon mittelfristig



Die Skepsis gegenüber externer Unterstützung ist berechtigt. In der Vergangenheit waren die vorgeschlagenen bzw. eingeleiteten Maßnahmen der traditionellen Sanierungsberater vornehmlich durch harte Einschnitte gekennzeichnet. Dies brachte fallspezifisch durchaus Erfolge, allerdings verbauten diese harten Maßnahmen auf der anderen Seite auch immer wieder die Zukunftsaussichten einer Firma. Dafür hinterlassen die harten Einschnitte viel zu viel verbrannte Erde. In unserem Praxisalltag setzen wir auf langfristige Erfolge.

Ein ausbalanciertes und ausgewogenes Krisenmanagement erhöht Ihre Chancen

Die Johannes Müller Wirtschaftsberatung setzt bei der Sanierungsberatung auf eine andere Vorgehensweise. Modernere Strategien und Taktiken zur Krisenbewältigung führen zu einem weitaus größeren Erfolg. Es kommt nicht auf eine harte Hand und Ausmisten um jeden Preis an, vielmehr geht es um Entscheidungen mit Augenmaß respektive um ausgewogene und ausbalancierte Sanierungsstrategien.

Sanierung mit harter Hand und einem kompromisslos angesetzten Rotstift, rechnet sich nicht.

Die Vermeidung von Krisen steht bei uns im Fokus. Bei einer Krisenbewältigung geht es darum, eine Balance zwischen Einsparungen und dem Erarbeiten von Perspektiven zu schaffen.

Krisenmanagement heißt für uns das Unternehmen ganzheitlich zu betrachten und nachhaltig Erfolge zu schaffen.“

Mit Blickrichtung auf die Zukunft und die künftige Entwicklung eines Unternehmens ist es nämlich eher kontraproduktiv, wenn vornehmlich darauf gesetzt wird, Einsparungspotenziale identifizieren zu lassen und diese quasi maßstabsgetreu ohne Rücksicht mit harter Hand durchzusetzen. Abgesehen von der moralischen und sozialen Komponente dient dies auch aus ökonomischer Perspektive nicht dem Wohle der Firma.

"Die Bewältigung von Krisen geht immer einher mit einem tiefgreifenden Wandel.

Dieser muss sich an der Unternehmenskultur und an sozialen Gesichtspunkten ausrichten, um die Kraft für eine Weiterentwicklung nicht zu verlieren.

Tiefgang, Mitgefühl und unpopuläre, aber notwendige Einschnitte müssen in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Und zwar so, dass die Sanierungsgeschwindigkeit nicht gebremst wird."

Vergangenheitsbewältigung und die Ausrichtung auf die Zukunft in Einklang bringen

Keine Frage, Einsparungen sind in Krisensituationen nahezu immer fällig und müssen auch dementsprechend vollzogen werden. Dies sollte aber stets mit einem intensiven Blick auf die Perspektive und Zukunft erfolgen. So ist es zum Beispiel ein Fehler, aufgrund einer massiven Einsparungspolitik Mitarbeiter vorschnell zu entlassen. Oftmals werden in der Folgezeit eben wieder diese Mitarbeiter bzw. ihre Qualifikationen gebraucht. Stehen diese dann nicht prompt zur Verfügung, werden die Fertigungsprozesse maßgeblich unterhöhlt. Daher dürfen Maßnahmen zu Einsparungen immer nur kurzfristiger Natur sein und in einem ausgewogenen Verhältnis zum Aufrechterhalten bzw. zur Schaffung von Perspektiven stehen. Auf diesem Weg bekommen Sie die Vergangenheitsbewältigung und die Ausrichtung auf die Zukunft in Einklang; es müssen quasi die hiermit verbundenen Polaritäten in das Gleichgewicht gebracht werden.