

Temporäres Problem oder Unternehmensschiefelage? Krisen erkennen.

Krisenmanagement

Von Johannes Müller

Eigene Schwächen oder Fehlleistungen gesteht man sich ungerne ein. Auch Unternehmenslenker sind davor nicht gefeit. Verdrängt ein Unternehmer Probleme jedoch zu lange oder betrachtet den Verlust von Kunden, Umsatzeinbrüche, hohe Lagerbestände oder das Aufzehren von Eigenkapital als vorübergehende Fälle, kann das fatale Folgen haben. Eine handfeste Krise tarnt sich nämlich anfangs genau hinter solchen Anzeichen, oftmals über mehrere Jahre, und schlägt dann unvermittelt zu – meistens mit einem ernsthaften Liquiditätsengpass. Der Handlungsspielraum ist für uns als Helfer in der Not verständlicherweise begrenzt. Kurzfristige Maßnahmen zur Überlebenssicherung sind dann die erste Wahl. Werden wir dagegen frühzeitig zur Unterstützung hinzugezogen, haben wir viel mehr Möglichkeiten, das Unternehmen wieder relativ schnell in sicheres Fahrwasser zu ziehen und nachhaltig erfolgreich aufzustellen. Krisen rechtzeitig zu erkennen und sofort die richtigen Hebel anzusetzen, ist daher die Kunst. Sich mit den Ursachen genauer auseinander zu setzen, lohnt daher.

Krisen tarnen sich hinter personenbezogenen, strategischen, operativen und finanzwirtschaftlichen Problemen

In der Gruppe der **personengeprägten Ursachen** sind die Führungsmängel der mit Abstand bedeutendste Grund für eine spätere Krise.²⁾ Dazu gehören Uneinigkeit in der Unternehmensführung, zu enge Verbindungen einerseits oder Rivalität und Neid andererseits. In unserem Praxisalltag erleben wir häufig auch Unerfahrenheit in der Unternehmensführung und sogar völlige Unfähigkeit.



Johannes
Müller

Inhaber, Senior-Chef
Johannes Müller
Wirtschaftsberatung (BDU)

Finanzkommunikation
Unternehmenssteuerung
Krisenmanagement
Nachfolgeregelungen

1. Personen des Unternehmens	2. Führung
<ul style="list-style-type: none"> • Ein-Mann-Regiment • Unklare Unternehmensnachfolge • Festhalten an früher erfolgreichen Konzepten • Familienstreit • Verschwendung im Privatbereich • Spekulation • Unkündbarkeit • Krankheit, Tod 	<ul style="list-style-type: none"> • mangelnde Delegation • Koordinations- und Kommunikationsmängel • fehlende Kontrolle • Konfliktscheue • Entscheidungsschwäche • Schaffung vollendeter Tatsachen – mangelnder Einbezug von Mitarbeitern • häufige Fluktuation von Führungskräften

Abb.1: Personenbezogene Ursachen führen am häufigsten zu Krisen

2) Jürgen Hausschildt/Christan Grape/Marc Schindler (2005): Typologien von Unternehmenskrisen im Wandel, Manuskript Nr. 588 der Universität Kiel

Zur Gruppe der **institutionellen Ursachen**, die Krisen auslösen können, gehören sämtliche Formen strategischer Probleme. Vor allem passieren Fehler bei der Expansion und Diversifikation. Daneben treten Organisationsmängel hervor, nicht passende Organisationsstrukturen und mangelnde Flexibilität sowie Agilität oder eine fehlende Unternehmenskultur. Außerdem stellen wir immer wieder Schwächen in der Personalplanung und -entwicklung fest. (Abb.2)

3. Strategie <ul style="list-style-type: none"> • fanatisches Streben nach Marktanteilsausweitung • überhastete externe Expansion durch Zukauf vermeintlicher Schnäppchen • Aufbau von Leerkapazitäten • kein Gespür für Zeitfenster (zu frühes/zu spätes Handeln) 	4. Organisation <ul style="list-style-type: none"> • nicht passende Organisationsstruktur • falsche Spezialisierung, Unübersichtlichkeit • Fehlen regelmäßiger organisatorischer Anpassung und Flexibilität • zu großspurige Umstrukturierungen • steuerliche und konstitutive Rechtsformnachteile • suboptimale und nicht zeitgemäße IT-Ausstattung
5. Planungs- und Kontrollsystem <ul style="list-style-type: none"> • Fehler in Kostenrechnung und Kalkulation • mangelnde Aufschlüsselung nach Sparten, Produkten, Kunden- und Warengruppen, Filialen etc. • fehlende Rentabilität, Liquiditäts- und Bilanzplanung • ungenügende Datensicherheit und Sicherheitstechnik der IT 	6. Personalwesen <ul style="list-style-type: none"> • fehlende Personalplanung • vorschnelle Entlassungen un- bequemere Mitarbeiter • Konflikte mit Arbeitnehmern • Scheu vor Belegschaftsabbau • konfliktscheu und mangelnde Härte bei Verhandlungen über Personalaufwendungen • Unterbezahlung leistungsfähiger / Überzahlung leistungsunfähiger Mitarbeiter

Abb.2: Die meisten Fehler passieren bei Expansionen, durch fehlende Kontrollsysteme oder durch eine falsche Personalpolitik.

„Unternehmer sollten die Symptome einer möglichen späteren Krise nicht aussitzen.“

Mit diesen Listen sollten alle Bereiche selbstkritisch durchleuchtet werden.

Frühzeitiges Eingreifen ermöglicht größere Handlungsspielräume.

Krisen können so abgewehrt werden.“

Die bedeutendsten **operativen Krisenursachen** finden wir sehr oft im Absatzbereich. Die gravierendsten Fehler werden meistens in der Preis-, Produkt-, Vertriebs- und Qualitätspolitik gemacht. Probleme treffen wir auch in Form einer suboptimalen Distribution an. Im operativen Krisensegment kommen Fehlinvestitionen, sowie ineffiziente Leistungserstellung und übermäßige Lagerhaltung als weitere Krisenursachen hinzu. (Abb.3)

7. Absatzbereich	8. Investition und Innovation
<ul style="list-style-type: none"> • unzeitgemäße Produkteigenschaften, zu hohe oder zu niedrige Qualität • zu breites/zu schmales Produktprogramm, kein bewusstes Portfolio • falsche Preispolitik • keine Wertsicherung, keine Gleitpreisklauseln • Abhängigkeit von Großkunden • Mängel im Vertrieb 	<ul style="list-style-type: none"> • fehlendes Investitionskalkül • Fehleinschätzung des Investitionsvolumens • Koordinationsmängel im Investitionsprozess • zu frühe/zu späte Investition • Unterlassen von Investitionen • Investitionsmüdigkeit/unzweckmäßige Investitionshektik • zu geringe F & E-Tätigkeit keine Innovationen • F&E ohne Konzeption • mangelhaftes F&E-Projektmanagement • mangelnde Fachkontrolle/übertriebene Kontrolle • starres Budgetdenken
9. Produktionsbereich	10. Beschaffung und Logistik
<ul style="list-style-type: none"> • veraltete/zu neue, noch unerprobte Technologie • hoher Produktionsausschuss • mangelhafte Fertigungssteuerung • örtlich zersplitterte Produktion • zu starre Bindung an eine Produktfamilie/zu abrupter Wechsel der Produktion • unwirtschaftliche Eigenfertigung statt Fremdbezug (Make or Buy) 	<ul style="list-style-type: none"> • starre Bindung an Lieferanten und Rohstoffquellen, • politische Risiken und Währungsrisiken bei Rohstoffimport • falsche Lagerstandorte • Bau statt Miete von Gebäuden • Verquickung von Beschaffung mit Geldverschiebung.

Abb. 3: In den operativen Bereichen stecken die meisten Ursachen für spätere Krisen

Weitere Krisenursachen sind ein erhöhter Preisdruck und ruinöser Wettbewerb durch verstärkte Konkurrenz und Konzentrationsprozesse. In der Vergangenheit spielten konjunkturelle Ursachen und der Wegfall von Märkten durch Sättigung oder Zusammenbruch eine wichtige Rolle. **Finanzwirtschaftliche Gründe** wie Mängel im Rechnungswesen und zu geringes Eigenkapital zählen dagegen nicht mehr zu den häufigsten Krisenursachen. (Abb.4)

11. Eigenkapital	12. Fremdkapital
<ul style="list-style-type: none"> • Keine Möglichkeit des Verlustausgleichs • Überschätzung der stillen Rücklagen 	<ul style="list-style-type: none"> • Niedrige Kreditwürdigkeit • keine Fristenkongruenz der Finanzierung • hohe Zins- und Tilgungsbelastung • unerwartete Kreditfälligkeiten oder Kündigungen • ausbleibende Anzahlungen • Verlangen von Vorkasse

Abb.4: Finanzwirtschaftliche Gründe spielen nicht mehr die größte Rolle als Krisenverursacher

„Finanzwirtschaftliche Gründe sind nicht mehr die größten Verursacher von Krisen.

Strategische und operative Fehler sind meistens die Übeltäter. Was deren Identifizierung nicht leichter macht, weil die Symptome vielschichtig sind.

Wir unterstützen Unternehmenlenker beim Aufspüren und Bekämpfen dieser Schwachstellen seit Jahren erfolgreich.“