

## Krisen rechtzeitig erkennen und überwinden

Die meisten Krisen werden von Unternehmen zu spät erkannt. Dadurch beginnen die Gegenmaßnahmen erst unter dem Druck akuter Ergebnis- und Liquiditätsprobleme. Finanzielle Schäden oder gar der Untergang des Unternehmens sind die Folge. Dies kann vermieden werden, wenn man Krisen früh genug erkennt und rechtzeitig gegensteuert.

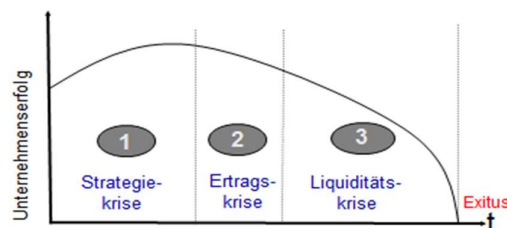
### Plötzliche und schleichende Krisen

Krisen können durch ein Ereignis wie z.B. einen Unfall ausgelöst werden und plötzlich auftreten oder von falschen Entscheidungen und Maßnahmen des Unternehmens herrühren und erst nach und nach sichtbar werden.

Für plötzlich auftretende Krisen muss Vorsorge (Krisenprävention) getroffen werden. Hierfür beschreibt man mögliche Krisenszenarien, wie z.B.: Der Chef fällt wegen eines Unfalls längere Zeit aus, ein Hotel am Bodensee kann wegen einer Überschwemmung nicht bewohnt werden, die Produktion steht wegen einer Explosion. Für solche Szenarien sind Krisen- bzw. Katastrophenpläne auszuarbeiten und in einem „Notfallkoffer“ (siehe Beraterinfo 02) abzulegen.

Schleichende Krisen entwickeln sich in der Regel über einen längeren Zeitraum in bestimmten Phasen wie in der folgenden Grafik gezeigt.

### Die Phasen von Unternehmenskrisen



WERT-Konzept Wachstum Effizienz Risikobeherrschung Timing

© Robert Silberhorn 1999

Die möglichen Gegenmaßnahmen hängen ab von der Krisenphase, in der sich das Unternehmen befindet. Ziel ist, Krisengefahren möglichst früh zu erkennen.

## Phase 1 Strategiekrise

Strategiekrisen sind sehr schwierig zu erkennen, da in dieser Phase meist eine positive Entwicklung des Unternehmenserfolgs ausgewiesen wird. Wer mag da schon von Krise sprechen. Und doch nimmt jede (schleichende) Krise hier ihren Ausgangspunkt. Deshalb müssen regelmäßig (einmal im Jahr) die Stärken und Schwächen eines Unternehmens analysiert und den Chancen und Risiken des Marktes gegenübergestellt werden. Die Ergebnisse dieser sogenannten SWOT-Analyse bilden die strategische Plattform, von der aus Geschäftsmodelle, Strategien und Maßnahmen entwickelt werden können, die dem Unternehmen auch in Zukunft genügend Ertrag sichern. Werden erforderliche strategische Anpassungen nicht regelmäßig vorgenommen, so veralten Prozesse und Produkte, das Unternehmen verliert an Attraktivität und kommt früher oder später zu einer Ertragskrise.

## Phase 2 Ertragskrise

Die Ertragskrise ist gekennzeichnet durch einen rückläufigen und dann negativen Unternehmenserfolg. Nachhaltige Lösungen einer Ertragskrise ergeben sich daraus, dass das Verhältnis zwischen Einnahmen und Ausgaben mittel- und langfristig verbessert wird durch Nutzung von Wachstumschancen und von Effizienzverbesserungen. Wachstum kann im Wesentlichen durch Produktinnovationen, durch Intensivierung des Vertriebs, durch Ausweitung auf neue Märkte (z.B. Internationalisierung, neue Zielgruppen) oder durch neue Geschäftsmodelle erzielt werden (z.B. Nutzung des Internets). Effizienzverbesserungen lassen sich erzielen durch Prozessinnovationen und durch gezieltes Kostenmanagement sowie durch Nutzung von Fördermitteln (z.B. für Innovationen).

In einer Ertragskrise sollte man also Wachstums- und Effizienzchancen durch geförderte Innovationen von Produkten und Prozessen nutzen.

## Phase 3 Liquiditätskrise

Liquiditätskrisen können durch „überraschende“ Ereignisse wie dem Ausfall eines Großkunden durch dessen Insolvenz eintreten oder schleichend entstehen. Im Rahmen eines Risikomanagementsystems sollte zum Beispiel darauf geachtet werden, dass kein Kunde mehr als 10-15 Prozent Anteil am Umsatz hat, damit ein Ausfall eines einzelnen Kunden noch verkraftet werden kann. Daneben sind eine aktuelle Liquiditätsplanung und ein striktes Forderungsmanagement einschließlich der Absicherungsmaßnahmen wichtig. Häufige Fehler sind auch in der Lagerhaltung zu finden (vergleiche „Working Capital Management“ Beraterinfo 09).

Befindet sich das Unternehmen bereits in einer akuten Liquiditätskrise, so ist es für Unternehmen meist sehr schwierig, sich aus dieser Situation selbst zu befreien. Deshalb sollte man es erst gar nicht so weit kommen lassen. Befindet man sich aber bereits in einer Liquiditätskrise, so sollte spätestens dann eine externe Beratung in Anspruch genommen werden. Bei kleinen und mittleren Unternehmen können die Beratungskosten mit 90% bezuschusst werden.