

Krisen entstehen nicht über Nacht

Die Erfahrung zeigt, dass nur sehr wenige Firmenkonkurse auf äussere Faktoren wie einen Konjunkturunbruch zurückzuführen sind. Meistens liegen die Ursachen in den Unternehmen selbst.

Von Sascha Bonderer*

Krisen sind natürlicher Bestandteil der Entwicklung eines Unternehmens. Jede Firma hat zu irgendeinem Zeitpunkt mehr oder weniger ernste Schwierigkeiten zu überwinden. Entschlossenes Handeln vorausgesetzt, gibt es aber gute Chancen, eine Unternehmenskrise abzuwenden.

Je früher Fehlentwicklungen erkannt werden, desto leichter und rascher sind sie in der Regel korrigierbar. Entscheidend ist die Bereitschaft und Fähigkeit, schnell mit wirkungsvollen Massnahmen auf Krisensymptome zu reagieren.

Früherkennung

Die Gefahr einer Krise schleicht sich bei strategischen, strukturellen oder organisatorischen Krisen bereits lange vor dem Entstehen von Liquiditätsengpässen ein. Um zu verhin-

dern, dass aus einer Strategiekrise auch eine Ertrags- und Liquiditätskrise wird, ist eine systematische Früherkennung wichtig.

Nachhaltig erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich unter anderem dadurch aus, dass sie Veränderungen am Markt oder im Umfeld früher wahrnehmen als andere. Aufgrund der durch regelmässige, zeitnahe und systematische Informationsbeschaffung gewonnenen Erkenntnisse nehmen diese sofort die nötigen strategischen und operativen Anpassungen vor. So können zum Beispiel Kapazitäten bei sich abzeichnender Konjunkturabkühlung frühzeitig angepasst und Investitionen aufgeschoben werden.

Krisenvorbeugung

Sind Defizite einmal erkannt, ist deren inneren Ursachen systematisch auf den Grund zu gehen und nach sorgfältiger Analyse sind entsprechend tief greifende Korrekturmassnahmen zu definieren und umzusetzen. Symptombekämpfung wie zum Beispiel eine blosser Bilanzsanierung oder kurzfristig wirksame Kostensenkungen sind meist nicht ausreichend. Die nächste Krise ist dann vorprogrammiert.

Durch gezielte «Checks» und «Ba-

lances» können Wahrnehmungsverzerrungen durch den Geschäftsinhaber überwunden werden. Da sich Unternehmer mit zunehmender Gefährdung ihres Unternehmens vor externer Hilfe immer mehr verschliessen, ist es wichtig, dass diese Checks und Balances bereits in guten Zeiten implementiert werden. Eine verschobene Wirklichkeitswahrnehmung führt zur Verschlimmerung der Krise und zu geringerem Handlungsspielraum für eine Sanierung.

Strategie ständig hinterfragen

Durch gute Aufsicht und Überwachung des Unternehmens, einen fachlich sich ergänzenden und unabhängigen Verwaltungsrat, eine kompetente Geschäftsführung, eine klare Organisationsstruktur, gut ausgebildete und loyale Mitarbeiter, eine gute Unternehmenskultur und ein systematisches Risikomanagement lassen sich Krisen weitestgehend vermeiden.

Zu einer guten Unternehmensführung gehört auch die periodische und systematische Analyse der Chancen und Gefahren und daraus abgeleitet eine Neubeurteilung der gewählten Strategie. Der Beizug eines erfahrenen unabhängigen Coaches kann bei einem solchen Strategieprozess einen

wertvollen Beitrag leisten, besteht doch in einem solchem Prozess die Gefahr der Betriebsblindheit, der Verzettlung und Abarbeitung von operativen Problemen. Nach erfolgter Strategiefestsetzung ist diese in konkrete Massnahmen herunterzubrechen und die Umsetzung regelmässig zu überprüfen. Die Balanced Scorecard bietet dafür ein nützliches Instrumentarium.

Striktes Kostenmanagement

Neben der strategischen Zielerreichung ist aber auch der operative Erfolg des Unternehmens ebenso regelmässig zu messen und kritisch zu hinterfragen. Ein zweckdienliches Reporting sollte aussagekräftige Indikatoren und Messgrössen liefern, um die aktuelle Situation und die laufende Entwicklung des Unternehmens möglichst objektiv beurteilen zu können.

Zu guter Unternehmensführung gehört nicht zuletzt ein gutes Finanzmanagement. Dazu zählt insbesondere ein striktes Kostenmanagement, die konsequente Bewirtschaftung des Nettoumlaufvermögens und eine zuverlässige Liquiditätsplanung. Die Einhaltung der Fristenkongruenz, das heisst die Finanzierung von langfristigen Aktiven mit langfristigem Kapi-

tal ist ebenfalls wichtig. Was bei Missachtung dieses zentralen Finanzierungsgrundsatzes passieren kann, hat die Finanzkrise gezeigt als die Refinanzierung der Banken über den Geldmarkt ins Stocken geriet. Zu einer anderen häufigen Ursache von Unternehmenskrisen gehören Fehlinvestitionen. Deshalb sollten Investitionen strategiekonform und darauf ausgerichtet sein, die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Realistische Rentabilitätsrechnungen sowie ein Vergleich alternativer Lösungen können bereits in der Planungsphase aufzeigen, ob ein Investitionsprojekt erfolgsversprechend ist.

Schlussfolgerung

Anpassungen an sich verändernde Wirtschaftsbedingungen ist eine ständige Aufgabe des Unternehmens. Erfolgt diese Anpassung zu spät oder noch schlimmer gar nicht, häufen sich die punktuellen Probleme und enden in der Krise. Daher sind vorbeugende Massnahmen frühzeitig zu treffen und umzusetzen, um gar nie in eine ernsthafte Krisensituation zu kommen.

* Sascha Bonderer ist Wirtschaftsprüfer bei der Confida Treuhand- und Revisions-AG in Vaduz.