



## Kunden-Apéro

Donnerstag, 23. April 2009  
18.00 Uhr



## Wie lässt sich eine Unternehmenskrise vermeiden?

Sascha Bonderer

## Agenda

- Aulöser von Unternehmenskrisen
- Ursachen von Unternehmenskrisen
- Entwicklungsstadien einer Krise
- Krisenindikatoren
- Konkrete Handlungsmöglichkeiten um eine Krise vorzubeugen
- Zusammenfassende Empfehlungen

## Herkunft des Wortes Krise

- Das Wort „crisis“ stammt aus dem Griechischen und bedeutet  
entscheidende Wendung
- a) Plötzliche und unerwarteter Umschwung
- b) Aber auch die durch Planung, Willen und Vernunft herbeigeführte  
Veränderung -> Mitwirkung des Menschen

## Auslöser von Unternehmenskrisen

### Exogene Faktoren

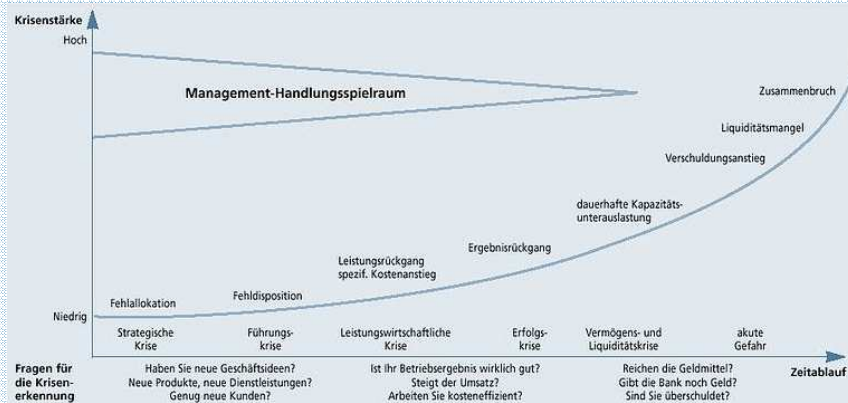
- Strukturveränderungen in der Branche
- Preiszerfall
- Konkurrenzdruck
- Konjunkturschwäche
- sich änderndes Kaufverhalten der Kunden
- Ausfall wichtiger Abnehmer
- technischer Fortschritt
- staatliche Eingriffe
- Höhere Gewalt
- etc.

## Ursachen von Unternehmenskrisen

### Endogene Faktoren

- Versäumnisse der Unternehmensführung / Managementfehler  
Fehlender strategischer Fokus oder zu langes Festhalten an falscher Strategie
- Fehleinschätzungen bezüglich der eigenen wirtschaftlichen Lage und der Trends auf dem Absatzmarkt
- Überhastete Expansion
- Unklare Ziele und Pläne
- Keine Transparenz / unzureichendes Controlling / fehlende Steuerungsinstrumente / Frühwarnsystem
- Defizit an betriebswirtschaftlichem Know how (Fehlendes Liquiditätsmanagement, Fehlinvestitionen, zu hohe Fixkosten, etc. )
- Keine oder zu späte Produkt- und Dienstleistungserneuerung
- Fehlende Nachfolgeregelung

## Entwicklung einer Krise



Quelle: In Anlehnung an Ernst Czaplinsky, Grundlagen zur Sanierung im Mittelstand, Vortrag, Hannover, 1997

## Krisenindikatoren – Verkauf/Marketing

- Umsatzziele werden bei weitem nicht erreicht
- Sinkende Verkaufspreise wichtiger Produkte
- Der Auftragseingang ist rückläufig / Auftragsstornierungen
- Kunden reklamieren zunehmend ungenügende Marktleistungen
- Wichtige Kunden wandern zur Konkurrenz ab.
- Die Wettbewerbsvorteile der Konkurrenz nehmen zu, im Vergleich zu Konkurrenten müssen höhere Preisnachlässe gewährt werden.
- Neukunden können immer seltener akquiriert werden
- Nicht konkurrenzfähige Produkte
- Umsatzausweitungen werden mit schwindenden Margen «erkauft», Rabatte werden zum Normalfall
- Termin- und Qualitätsprobleme
- Sortimentskomplexität

## Krisenindikatoren – Logistik / Leistungserbringung

- Steigende Lagerbestände /geringerer Lagerumschlag
- Sinkende Kapazitätsauslastung und Beschäftigungsgrad
- Produktivität und Wirtschaftlichkeit nehmen ab
- Die Fehler- und Ausschussquote steigt an
- Vorabproduktion ohne Auftrag / Produktion auf Lager
- Die Fixkostenbelastung steigt an
- Die Alterstruktur des Produktsortiments entwickelt sich negativ
- Investitions- und Reparaturstau / Veraltete Infrastruktur
- Fehlende Innovationen (Verbesserungsvorschläge werden nicht aufgegriffen, neue Produkte kommen verspätet auf den Markt, etc)

## Krisenindikatoren – Organisation / Führung

- Machtkonzentration an der Spitze, zunehmend autokratische Führungsentscheide, der Unternehmer umgibt sich mit Ja-Sagern
- Organisatorische Regelungen werden vermehrt umgangen.
- Führungsaufgaben werden nicht wahrgenommen und bleiben unerledigt (Entscheidungsschwäche).
- Festhalten an bestehenden Konzepten
- Abnehmende Kommunikation
- Die Transparenz in der gesamten Organisation nimmt ab, man weiss nicht, wie weit einzelne Aufträge bearbeitet sind, welche Produkte Verluste und welche Gewinne einbringen, wer wofür zuständig ist, welche Forderungen noch ausstehend sind
- Es treten körperliche Stresssymptome auf, bedingt durch Überlastung und Überforderung

## Krisenindikatoren - Personal

- Schlüsselmitarbeiter/Leistungsträger wandern ab
- Die Arbeitszufriedenheit nimmt ab, die Mitarbeiter sind demotiviert, ein Klima der Resignation macht sich breit.
- Die Führungsmannschaft ist überaltert, junge Führungskräfte um die 40 fehlen
- personelle Unterbesetzung der Führungsspitze
- Es werden Fehler bei der Einstellung neuer Mitarbeiter gemacht
- Operative Hektik

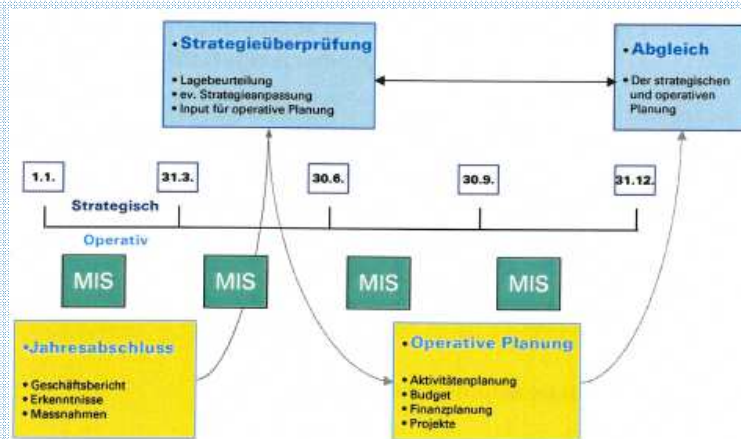
## Krisenindikatoren - Finanzen

- Abnehmende Ertragslage (DB, CashFlow, Gewinn)
- Steigende Verschuldung
- Mängel im Inkassowesen
- Fehlendes oder mangelhaftes Kostenrechnungssystem
- Fehlinvestitionen
- Ungenügendes Währungsmanagement

## Handlungsmöglichkeiten

- Kontinuierlicher Führungszyklus
- Frühwarnsysteme / strategisches Controlling
- Good Corporate Governance / Gute Unternehmensführung
- Professionelles Finanzmanagement

## Kontinuierlicher Führungszyklus



Quelle: KPMG

## Handlungsmöglichkeiten

- Kontinuierlicher Führungszyklus
- Frühwarnsysteme / strategisches Controlling
- Good Corporate Governance / Gute Unternehmensführung
- Professionelles Finanzmanagement

## Instrumente zur Früherkennung der Unternehmenskrise

- Unternehmens- und Umfeldanalyse
- Externer Checkup
- Angemessene Organisationsstruktur
- Informationen zur strategischen Früherkennung
- Management Information System (Balanced Scorecard)
- Strategisches Controlling
- Benchmarking (ERFA-Gruppen)
- Risk Management
- QS-Zirkel

## Beispiel Management-Cockpit



## Gute Unternehmensführung

- Gute Corporate Governance (Aufsicht und Überwachung durch den Verwaltungsrat, VR optimal besetzen und organisieren)
- Einsetzen einer kompetenten Geschäftsleitung
- Periodische und systematische Neubeurteilung der Strategie (BSC)
- Konstruktive und offene Unternehmenskultur pflegen
- Stellvertreter- und Nachfolgelösungen festlegen

## Professionelles Finanzmanagement

- Finanzen professionell managen (zeitgerechtes Finanzreporting)
- Striktes Kostenmanagement
- Bewirtschaftung des Nettoumlaufvermögens
- Zuverlässige Liquiditätsplanung
- Einhaltung der Fristenkongruenz bei der Finanzierung
- Versicherbare Risiken abdecken
- Finanzielle Risiken absichern (Wechselkurse), keine Spekulation
- Fundierte Investitionsrechnung bei grösseren Investitionen

## Zusammenfassende Empfehlungen

- Probleme vorwegnehmen: Antizipieren!
- Auf Zielabweichungen rasch reagieren
- Veränderungen im Umfeld zeitgerecht wahrnehmen
- Aus nicht erfolgreichen Projekten frühzeitig aussteigen

Anpassungen an ein sich veränderndes Umfeld ist eine ständige Aufgabe des Unternehmens. Erfolgt dies zu spät oder schlimmer noch gar nicht, häufen sich die punktuellen Probleme und enden oft in der Krise. Vorbeugende Massnahmen sind daher frühzeitig zu treffen und umzusetzen, um gar nie in eine ernsthafte Krisensituation zu kommen.

„Die Krise ist gleichsam der helfende Arzt, der uns eine heilsame Spritze gibt. Die Injektion tut zwar weh, aber sie wirkt nach einer Zeit heilend.“

(Prof. Dr. Bijan Amini)

**Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.**