

Dies wurde so durchgeführt. In regelmäßigen Rundmails wurden die Mitarbeiter über den Stand der Fortschritte informiert. Sukzessive konnten sie wieder voll beschäftigt werden.

Die Krise als Chance wird vertan, wenn diese Regeln nicht eingehalten werden. Meist reagieren nämlich Unternehmen nach Ausbruch der Krise völlig anders. Man versucht, die Situation zu verschleiern, obwohl die Betroffenen bereits längst gemerkt haben, dass sich das Unternehmen in der Krise befindet. Mit kurzen Informationen will man die Betroffenen auf Distanz halten, bis eine Lösung in Sicht ist. Ist eine Lösung in Sicht, wird diese feierlich mitgeteilt in der Absicht, als die großen Retter anerkannt zu werden. Eine solche Vorgehensweise erreicht, dass sich die Mitarbeiter nicht mit dem Unternehmen identifizieren, ihre Arbeit machen, soweit es unbedingt nötig ist und sich lediglich als ausführende Hilfsorgane betrachten, die hier arbeiten, weil man einen Job zum Geldverdienen benötigt. Mit einem solchen Umgang der Krise wird erhebliches Humankapital verschwendet.

Tipp! Die Krise als Chance zum Change-Management:

- Die Unternehmenskrise kann auch positiv gesehen werden. Sie bedeutet die Chance, bereits lang bestehende fehlerhafte Strukturen im Unternehmen aufzubrechen und radikal umbauen zu können.
- Informieren Sie alle Betroffenen frühzeitig über die Ziele und Wege der anstehenden Veränderungen!
- Erwarten Sie zumindest eine Akzeptanz des Veränderungsprozesses!
- Versuchen Sie nicht, die Krise und die Ziele und Wege der Sanierung zu verschleiern!

3.3 Frühzeitiges Erkennen einer Krise

Die strategischen Versäumnisse führen zu Verlusten des Unternehmens und diese verursachen dann meist eine Liquiditätskrise. Damit ist die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens bedroht. Die Verluste vermindern die Vermögenswerte des Unternehmens. Eine zusätzliche Bankfinanzierung zur Finanzierung der Verluste kommt daher nicht oder nur noch in begrenztem Maße in Betracht, weil sich die Sicherheits situation für die Banken verschlechtert und weil die Verlusterzielung das Rating des Unternehmens und damit die Bonität negativ beeinflusst hat. Die Krise des Unternehmens wird vor allem dann verschärft, wenn die Banken in einer solchen Phase die kurzfristige Fremdfinanzierung reduzieren, z.B. durch Kürzung eines Kontokor-

renrahmens. Hieran zeigt sich, dass die Krise des Unternehmens auch durch lange zurückliegende Managementfehler beschleunigt wird, denn bei einem vorausschauenden Finanzmanagement wäre auf eine langfristig vereinbarte Fremdfinanzierung Wert gelegt worden, sodass bei Eintritt des Unternehmens in eine Verlustphase ein zusätzlicher Entzug der Liquidität durch Reduzierung der Fremdfinanzierung nur in geringem Umfange rechtlich möglich gewesen wäre.

Aber selbst Krisen von Unternehmen, die von außen in das Unternehmen getragen werden, können auf lange zurück liegende Managementfehler zurückzuführen sein. So kann z.B. ein Brand oder eine Überschwemmung das Unternehmen in die Krise stürzen, wenn nicht in ausreichender Weise ein Versicherungsschutz durch eine Betriebsunterbrechungsversicherung besteht. Oder hohe Schadenersatzansprüche aufgrund des Produkthaftungsgesetzes können auf eine mangelhafte Qualitätssicherung zurückzuführen sein.

Eine Verknüpfung zwischen strategischer Krise, Erfolgskrise und Liquiditätskrise ist meist gegeben. Jedoch sind die Reihenfolgen der Entstehung unterschiedlich. Eine strategische Krise führt zur Erfolgskrise und diese zur Liquiditätskrise. Umgekehrt kann es aber infolge falscher Liquiditätsplanung sein, dass mangels vorhandener Liquidität notwendige unternehmerische Entwicklungen nicht vorgenommen werden, mit der Folge, dass eine Erfolgskrise eintritt, die sodann in eine strategische Krise übergeht.

Um den Eintritt einer Unternehmenskrise zu vermeiden oder ihre Auswirkungen zu begrenzen, ist regelmäßig eine Unternehmensanalyse durchzuführen. Meist wurden solche Unternehmensanalysen nicht oder nur unzureichend durchgeführt, da andernfalls die Notwendigkeit der Sanierung des Unternehmens in der Regel nicht entstanden wäre. Daher ist spätestens mit der Erstellung eines Sanierungsplans eine solche Unternehmensanalyse nachzuholen. Insbesondere sind dort die Gründe zu erforschen, weswegen es zur Unternehmenskrise und zur Sanierungsbedürftigkeit des Unternehmens gekommen ist.

Mit der Unternehmensanalyse werden Zusammenhänge und Abhängigkeiten im Unternehmen und mit externen Faktoren erforscht und dargestellt. Die Unternehmensanalyse ist Grundlage für weit reichende Entscheidungen des Managements, wie z.B. im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung oder auch im Wege des Verkaufs von Unternehmen. Die Unternehmensanalyse umfasst die Plausibilität der Unternehmensziele und die Strategie zur Erreichung gesetzter Ziele. Die Analyse erforscht z.B. die Zusammenhänge von Umsatz, Ertrag, Liquidität und der Struktur der Finanzierung des Unternehmens. Die Betrachtungen des Unternehmens durch

Kunden und andere Geschäftspartner werden in Wechselwirkung gestellt zur Öffentlichkeitsarbeit, zu den Geschäftsgrundsätzen und zur Unternehmensphilosophie.

Der Grad der Zufriedenheit der Kunden und die Ursachen für eine Unzufriedenheit werden erforscht. Das System der Lagerhaltung, der Einkaufs- und Verkaufsbedingungen, des Mahn- und Inkassowesens werden in Relation zur Liquiditätsplanung gebracht. Die Qualität des Betriebsklimas und die Effizienz der Leistungen der Belegschaft werden erforscht. Unzufriedenheiten von Mitarbeitern, die sich insbesondere in einer erhöhten Quote von Krankmeldungen oder einer erhöhten Quote arbeitsrechtlicher Streitigkeiten dokumentieren, werden ebenso aufgezeigt.

Die Analyse sollte unter Einbindung externer Berater erfolgen, da deren Sichtweise oftmals schneller und konsequenter die Schwachstellen des Unternehmens aufzeigen und eigene Mitarbeiter oft in den wesentlichen Fragen und Beurteilungen einer gewissen Betriebsblindheit unterliegen. Vor allem sollten aber die Meinungen der Kunden erfasst und analysiert werden. Vielfach werden diese Meinungen in den Beschwerden zum Ausdruck gebracht, z.B. über Qualitätsmängel beim Produkt und der Dienstleistung, beim Service und der Verlässlichkeit. Von großem Vorteil bei der Analyse der Krisenursachen wäre hierbei das Outsourcen des Beschwerdemanagements. Durch die Tätigkeit eines externen Beschwerdemanagements wird die Position des Unternehmens im Markt transparent. Ferner werden Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt und dadurch eine Verbesserung im Wettbewerb erlangt. Unzufriedene Kunden werden zu zufriedenen Kunden und diese werden stärker an das Unternehmen gebunden. Insbesondere das eigene Management ist für solche Aufgaben wenig geeignet, da die Beschwerden der Kunden letztlich die Mängel des Managements selbst aufdecken, sodass ein wenig kritikfähiges Management wenig geneigt sein wird, die Richtigkeit der Beschwerden anzuerkennen und darauf richtig zu reagieren. Ein externes Beschwerdemanagement strukturiert die Art und Weise der Beschwerden. Die ermittelten Ergebnisse können damit wesentlich leichter vom Management angenommen und in zielführende Managemententscheidungen umgesetzt werden.

Wird eine Unternehmensanalyse durchgeführt und regelmäßig überprüft, werden frühzeitig Fehler in der Entwicklung des Unternehmens aufgedeckt. Schädliche Strukturen, die das Unternehmen zu einem späteren Zeitpunkt in die Krise stürzen, können vermieden oder rechtzeitig beseitigt werden.

Und selbst dann, wenn die ersten Anzeichen für den Beginn einer Unternehmenskrise sichtbar werden, kann durch eine zügige und effiziente Unternehmensanalyse das Schadenspotenzial der Krise noch ganz erheblich entschärft werden.

Solche Anzeichen sind in der Regel:

- dass Skonti nicht mehr in Anspruch genommen werden können,
- dass Sozialversicherungsbeiträge und Lohnsteuern nicht mehr termingerecht bezahlt werden können,
- dass die monatlichen Umsätze und Ergebnisse eine bestimmte Untergrenze unterschreiten oder
- dass die Leistungsträger des Unternehmens vermehrt das Unternehmen verlassen.

Checkliste: Vorfragen zu einem frühzeitigen Erkennen einer Unternehmenskrise		
• Sind die Unternehmensziele plausibel?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
• Ist die Strategie zur Erreichung der Unternehmensziele geeignet?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
• In welchen Abhängigkeiten von welchen Parametern stehen Umsatz und Ertrag?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
• In welchen Abhängigkeiten von welchen Parametern stehen Liquidität und Ertrag?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
• Wie betrachten Kunden und Geschäftspartner das Unternehmen?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
• In welchem Maße sind Kunden mit dem Angebot des Unternehmens zufrieden?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
• Welchen Einfluss haben die Lagerhaltung, die Einkaufs- und Verkaufsbedingungen und das Mahn- und Inkassowesen auf die Liquidität?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
• Wie ist das Betriebsklima?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
• Welche strukturellen Versäumnisse ergeben sich aus den Beschwerden der Kunden?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein

3.3.1 Frühzeitiges Erkennen einer strategischen Krise

Am meisten Schwierigkeiten bereitet den Unternehmen das frühzeitige Erkennen einer strategischen Krise. Eine strategische Krise liegt vor, wenn die Grundlagen der unternehmerischen Tätigkeit, die den Erfolg des Unternehmens in der Zukunft ausmachen, gestört sind. Das frühzeitige Erkennen einer strategischen Krise setzt zunächst voraus, dass die Grundlagen des Erfolgs der unternehmerischen Tätigkeit überhaupt bekannt sind. Vielfach und oftmals über eine lange Zeit erwirtschaften

Unternehmen gute Erträge, weil sie von einem allgemeinen oder branchenbedingten Wirtschaftsaufschwung getragen worden oder sie womöglich zufällig in eine Marktlücke geraten sind. Sie haben sich daher keine besonderen Gedanken über die Frage gemacht, warum sie erfolgreich sind. Es genügte ihnen stets die Tatsache, dass sie erfolgreich sind.

Die Grundlagen für den Erfolg des Unternehmens ändern sich aber. Die Änderungen erfolgen dabei meist in kleinen Schritten und sind daher nur schwer sichtbar. Hat das Unternehmen nicht erforscht, was die Grundlagen seines Erfolgs sind, wird es die Veränderungen im strategischen Umfeld des Unternehmens nicht wahrnehmen. Denn die Auswirkungen auf den Erfolg des Unternehmens sind zunächst eher klein und werden mit den ohnehin regelmäßig bestehenden Schwankungen begründet. Erst wenn die strategischen Grundlagen des Unternehmens erheblich gestört sind, wird sich eine erhöhte und vor allem dauerhafte negative Entwicklung zeigen, die sich dann nicht mehr mit den normalen Schwankungen rechtfertigen lassen. Die Problematik besteht in diesem Falle darin, dass zwischen dem Erkennen einer strategischen Krise und der Beseitigung der Krisenursachen sehr lange Zeiträume liegen. Denn genau so langsam, wie sich eine strategische Krise bildet, erfolgt auch ihre Behebung.

Beispiel:

Zwei Studenten der Elektronik haben im Rahmen ihrer Diplomarbeiten ein neues Produkt entwickelt. Für die Vermarktung dieses Produkts gründeten sie ein eigenes Unternehmen. Das erste Jahr war sehr mühsam, weil die Vermarktungsstrukturen erst aufgebaut und das Produkt bekannt gemacht werden mussten. Das Unternehmen erzielte erhebliche Verluste, die mit Finanzmitteln der Eltern finanziert wurden. Im zweiten Jahr war das Ergebnis ausgeglichen und im dritten Jahr wurden bereits erhebliche Gewinne erzielt. Es wurde sichtbar, dass das Marktvolumen nur zu einem geringen Bruchteil ausgeschöpft wurde. Um eine bessere Markt durchdringung zu erreichen, gründeten sie Büros in verschiedenen europäischen Ländern und kauften sich in einem Unternehmen ein.

Der Erfolg des Unternehmens hielt unvermindert an und steigerte sich zunehmend und erheblich. Die beiden ehemaligen Studenten konzentrierten sich mit vollem Einsatz auf die weitere Vermarktung des Produkts, das sie nicht veränderten und zu dem es keine Varianten oder Nachfolgemodelle gab.

Dieser typische Sachverhalt trägt den Beginn einer strategischen Krise in sich. Zu erkennen ist die Krise darin, dass die ehemaligen Studenten langfristige Strukturen geschaffen haben aber keine Modellpolitik betrieben, sodass sie sich nicht die Frage stellten, was ist, wenn der Erfolg dieses Produkts nachlässt.