

Krisenmanagement

Eine Anleitung für den Praktiker

23.05.2016 / DHU

Der konjunkturelle und strukturelle Wandel bringt nicht nur viele Grossbetriebe, sondern auch zahlreiche mittlere und kleinere Unternehmen ins Wanken.

Neben den konjunkturellen Ursachen belasten strukturelle Probleme unsere Wirtschaft. Die Hochkonjunktur hat viele Betriebe träge gemacht. Überkapazitäten zwingen jetzt zu einer möglichst "schlanken Produktion", damit verbunden sind Massnahmen zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung.



#42775209

Keine Reserven gebildet

Es ist immer wieder erstaunlich, wie schnell manche Unternehmen in ihrer Existenz bedroht werden. Dies umso mehr, als den rezessiven Phasen jeweils eine lange Hochkonjunktur vorauslief, die es den meisten Unternehmen ermöglichte, Reserven in genügendem Masse anzulegen und die Eigenkapitalbasis zu stärken.

Die häufigsten Führungsfehler

Analysiert man die gefährdeten Unternehmen, so lassen sich vor allem vier Gruppen von Führungsfehlern erkennen:

- Fehlende Strategie
- Passives Marktverhalten
- Geringes Kostenbewusstsein
- Träge Unternehmenskultur

1. Fehlende Strategie

Die in den meisten Betrieben fehlende Unternehmensstrategie ist vor allem auf das kurzfristige Denken sowie die mangelnde Auseinandersetzung mit der Gestaltung der Zukunft zurückzuführen. So sind weder klare Produkt/Markt-Strategien noch Konzepte für eine gezielte Innovationspolitik oder eine konsequente Marktbearbeitung vorhanden.

Damit fehlen auch marktorientierte Zielgrößen. Viele Aktivitäten haben denn auch einen rein punktuellen Charakter und sind in kein Konzept eingebettet. Wertvolle Kräfte werden so verpufft und der Erfolg dem Zufall überlassen. Mit der fehlenden strategischen Orientierung wird auch das unternehmerische Handeln eher zu einem Reagieren als einem Agieren.

Dies zeigt sich besonders in der Krise. Mangels Krisenszenarien sind die Unternehmen nicht nur instrumentell, sondern auch mental überfordert.

2. Passives Marktverhalten

Die offenen und wachsenden Märkte der 80er Jahre haben nicht nur zahlreiche Unternehmen verwöhnt, sondern auch in eine trügerische Sicherheit geschaukelt und damit ein passives Marktverhalten entstehen lassen. Die Bequemlichkeit und der relativ bescheidene Aufwand für einen Auftrag förderten die weichen Marketing-Instrumente und hielten von der persönlichen Akquisition, dem steten Kampf an der Front ab.

Heute fällt es vielen Unternehmern schwer, ein offensives Marktverhalten zu entwickeln und Märkte gezielt, konsequent und hartnäckig zu bearbeiten. Neben der Erfahrung fehlt vor allem die innere Bereitschaft, Tag für Tag mit Elan und akquisitorischem Geschick von neuem zu versuchen, verschlossene Türen zu öffnen und neue Kunden zu gewinnen.

Die Erkenntnis, dass der Markt immer wieder umverteilt wird und so täglich für den Engagierten Chancen und für den Passiven Gefahren wachsen, tritt zu wenig ins Bewusstsein. Nur wer immer wieder ein gutes Geschäft realisiert, vermag im freien Wettbewerb zu bestehen.

3. Geringes Kostenbewusstsein

Die relativ bescheidenen Eigenmittel sowie die wenig ausgebauten finanziellen Führungsinstrumente vieler Unternehmer zeigen, wie die finanzielle Führung allgemein vernachlässigt wurde. So wird noch heute in den meisten Unternehmen auf eine fundierte Budgetierung und Planerfolgsrechnung verzichtet.

Mit Sicherheit hätten auch fundierte Investitionsrechnungen manches finanzielle Abenteuer verhindert und Unternehmen vom Untergang bewahrt.

Die fehlende Kostenrechnung bestätigt, dass die finanzielle Sensibilität zu wenig entwickelt ist. Allgemein gibt man sich Mitte Jahr mit dem Abschluss vom Vorjahr zufrieden, ohne diesen auch seriös zu analysieren und entsprechende Konsequenzen zu ziehen. An den in turbulenten Zeiten so bedeutenden Zwischenabschluss wird ohnehin nicht gedacht.

4. Träge Unternehmenskultur

Eine weitere nicht unbedeutende Ursache für die Krise verschiedener Unternehmen steckt in der trägen Unternehmenskultur. So ging die ursprüngliche Konsequenz, einmal definierte Ziele hartnäckig zu verfolgen und eingeleitete Maßnahmen durchzusetzen, verloren.

Doch ohne vorbildlichen Einsatz der Führungsverantwortlichen lässt sich auch die beste Crew nicht motivieren. Die häufig fehlende Vision und das mangelnde Charisma vieler Führungskräfte erschweren die Identifikation und lähmen die Dynamik.

So haben denn nicht wenige Unternehmen ihren Pioniergeist und Elan verloren und sind in der Bürokratie und Bequemlichkeit erstickt.

Neue Kraft und Vitalität zu entwickeln, sind vordringliche Aufgaben, um in den anspruchsvollen Märkten der Zukunft zu bestehen.



Turnaround oder kurzfristige Überlebensstrategie

Unternehmen in der Krise erleben eine eigene Dynamik. Sie werden auch verschiedenlichst überrascht. So erstaunt einmal das Tempo, in welchem sich Krisen vollziehen. Der Notstand kommt viel schneller als geahnt. So ziehen sich plötzlich Kapitalgeber zurück oder Bestellungen von treuen Kunden bleiben aus. Auch Verbündete gehen auf Distanz. Der kluge Rat oder die finanzielle Hilfe fehlt.

In der grenzenlosen Einsamkeit spürt der Unternehmer nicht nur Hilflosigkeit, sondern auch Ohnmacht, die zu einer mentalen Lähmung führt. Wichtige Entscheide werden nicht getroffen, mögliche Chancen nicht wahrgenommen. Damit geht weiter Zeit und Geld verloren.

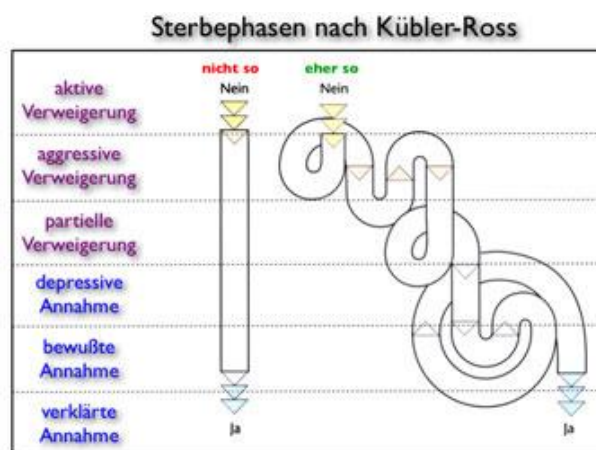
Ist der Unternehmer endlich wieder entscheidungsfähig, wird er ein weiteres Mal überrascht. Das Bewältigen von Krisen kostet Geld (Investitionen in das Marketing oder die Technologie). Eine wesentliche Entspannung der Situation zeigt sich je nach Größe des Unternehmens meist erst nach 6 bis 12 Monaten. Es ist deshalb besonders wichtig, sich gezielt auf Krisen vorzubereiten, um wertvolle Zeit zu sparen.

Ein umfassendes Frühwarnsystem macht vorzeitig auf allfällige Schwierigkeiten aufmerksam. Krisenszenarien helfen, sich mit unterschiedlichen Gefahren auseinanderzusetzen, mögliche Strategien in Erwägung zu ziehen und ein Massnahmenpaket zu schnüren. Nur schon die vertiefte Diskussion um die Krise löst durch Sensibilisierung Aktivitäten gegen das Unverhoffte aus.

Kommt die Krise trotzdem, ist die Reaktionsgeschwindigkeit durch das vorbereitete Krisenmanagement höher. Die Entscheidungsbefugnisse sind klar geregelt, das Einleiten der Massnahmen vorbereitet.

Mit der fehlenden strategischen Orientierung wird auch das unternehmerische Handeln eher zu einem Reagieren als einem Agieren.

Unsichere Perspektiven verlangen schnelles Handeln! Lieber ein Ende mit Schrecken, als ein Schrecken ohne Ende!



Für den Turnaround - das Auffangen, Stabilisieren und Verbessern der Krisensituation - sind im wesentlichen folgende Massnahmen nötig: Kostensenkung, Effizienzsteigerung und aktive Marktbearbeitung.

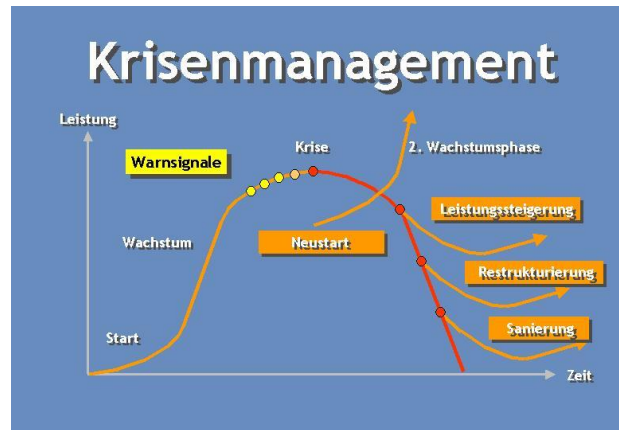
Neue Kraft und Vitalität zu entwickeln, sind vordringliche Aufgaben, um in den anspruchsvollen Märkten der Zukunft zu bestehen.

Der Erfolg des Turnaround liegt nicht allein in der Abwehr der existentiellen Gefahr, sondern auch in der zukunftssträchtigen Neuorientierung der Unternehmung!

Lebenswichtige Verhaltensmuster

Das turbulente Umfeld, das sich nicht nur durch sich dynamisch verändernde Märkte, sondern auch durch wachsende Unsicherheitsfaktoren auszeichnet, verlangt von den Unternehmen neue Verhaltensmuster. So gilt es folgende Eigenschaften besonders zu fördern:

- Sensibilität
- Flexibilität
- Kreativität
- Produktivität
- Vitalität



1. Die Sensibilität

Unternehmen müssen sensibel werden. So gilt es einerseits, frühzeitig Veränderungen im Markt ausfindig zu machen, um rechtzeitig mit neuen Leistungen oder Produkten aufwarten zu können. Dabei sind sowohl konjunkturelle Perspektiven, wie auch Entwicklungen der Branche, der Konkurrenz oder von Schlüsselkunden zu verfolgen. Andererseits gilt es ein internes Frühwarnsystem aufzubauen, das sowohl ökonomische Kriterien - Offertvolumen, Auftragsbestand, Umsatz, Rentabilität, Liquidität - wie soziale Größen - Arbeitszufriedenheit, Motivation, Klima, Qualifikation - erfasst.

Ein integrales Controlling, das sich periodisch den entsprechenden vergangenheits- und zukunftsorientierten Kriterien annimmt, hilft wohl am besten, die Sensibilität gegen innen und aussen zu fördern.

2. Die Flexibilität

Um Veränderungen nicht nur wahrzunehmen, sondern auch entsprechende Maßnahmen einleiten zu können, gilt es die Flexibilität auf allen Stufen und in allen Bereichen zu erhöhen. So ist vor allem die Denkhaltung, dass sich erfolgreiches Verhalten der Vergangenheit auch in Zukunft bewährt, zu überwinden. Selbstkritik und Offenheit gegenüber Unkonventionellem werden dabei ähnlich wichtige Führungseigenschaften wie Engagement, Integrität, Optimismus, Motivationsvermögen und Charisma.

Wertvolle Energie darf nicht mehr zur Verteidigung von Traditionellem verpufft werden, sondern muss dringend in die Entwicklung und Durchsetzung von neuen Strukturen, Produktionsmethoden, Produkten, Marketing- und Führungsinstrumenten investiert werden. Mit der Flexibilität ist damit auch die Kreativität gefragt.

3. Die Kreativität

Um sich in schwierigen Märkten zu behaupten, gilt es anders zu handeln als die meisten Konkurrenten. Nur innovative Problemlösungen vermögen oft den notwendigen Wettbewerbsvorsprung zu erzeugen, nur neue Methoden der Marktbearbeitung den gewünschten Akquisitionserfolg einzubringen. Das notwendige Maß an Kreativität kann sich aber nur in einem offenen Klima, das von Vertrauen getragen wird, entwickeln.

4. Die Produktivität

Die wachsende Internationalisierung und die schrumpfenden Märkte erzeugen einen enormen Kostendruck, dem nur durch Konzentration, Rationalisierung und Automatisierung erfolgreich begegnet werden kann. Es gilt also nicht nur Gemeinkosten abzubauen, sondern insgesamt zu einer schlanken Entwicklung, Produktion, Vermarktung und Verwaltung zu gelangen. Effizienzsteigerung ist auf allen Stufen in allen Bereichen angesagt.

Insbesondere sollen auch neue Wege der Entwicklung, Produktion und Verwaltung helfen, den Kostendruck aufzufangen.

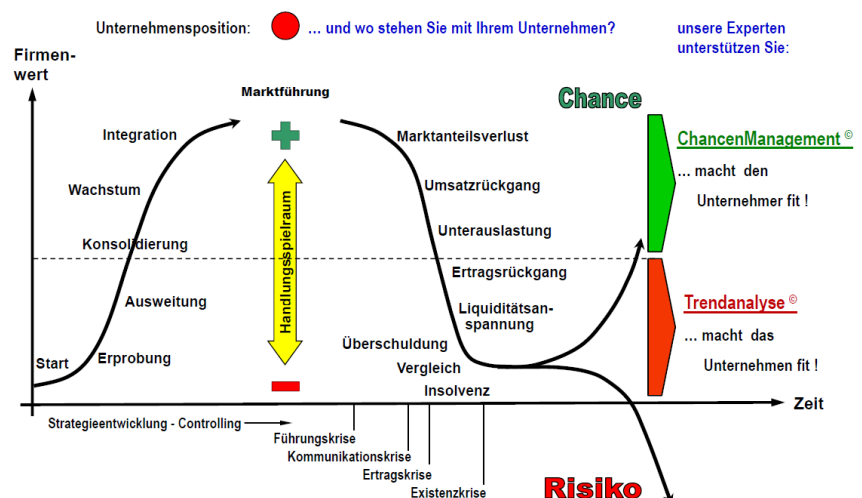
5. Die Vitalität

Die nach innen gerichtete Schlankheitskur gilt es mit einem nach aussen orientierten Fitness-Programm zu ergänzen. So ist einerseits die bestehende Produkte- oder Dienstleistungspalette kritisch zu überprüfen und zukunftsorientiert zu gestalten. Gleichzeitig sind Offensivkräfte zu entwickeln, so dass die interessanten Märkte auch tatsächlich bearbeitet werden können.

Die verstärkte persönliche Akquisition soll aus dem passiven Verkauf ein aktives Instrument der Marktbearbeitung machen. Beziehungsnetze sollen gezielt aufgebaut und gepflegt werden, um dem Unternehmen zu ehrlichen, aber wichtigen Vorteilen zu verhelfen. Vitale Führungskräfte bilden den Motor eines dynamischen Unternehmens.

Um den derzeitigen konjunkturellen und strukturellen Wandel erfolgreich zu bestehen, ist folgenden Führungsrezepten nachzuleben:

- Wiederbelebung der Unternehmerkräfte
- Klare strategische Orientierung
- Gezielter Technologieschub
- Profilierung im Markt
- Neubelebung der Unternehmenskultur
- Konsequentes Controlling



a) Wiederbelebung der Unternehmerkräfte

Um den Unternehmen wieder die notwendige Vitalität zu verleihen, gilt es die Merkmale, die ursprünglich den erfolgreichen Unternehmer ausgezeichnet haben, wieder neu zu entdecken und zu beleben. Klare Zukunftsperspektiven, die Wiederbelebung des Leistungsprinzips, eine konsequente Verfolgung der Ziele sowie ein gesunder Optimismus helfen auf die Strasse des Erfolgs zurück.

b) Klare strategische Orientierung

Die traditionellen Marktleistungen sind kritisch auf ihre Wertschöpfung, ihre Wettbewerbsstärke sowie ihre Zukunftsperspektiven zu analysieren. Gleichzeitig sind die Märkte auf ihr zukünftiges Potential, die Konkurrenzintensität sowie die zur Erhaltung der Marktposition notwendig werdenden Kosten zu überprüfen.

Mit einer klaren Grundstrategie sollen dann die Kräfte konzentriert und mit innovativen Problemlösungen Wettbewerbsvorteile erarbeitet werden. Das Aufspüren neuer Märkte hilft, dem wachsenden Wettbewerbsdruck in angestammten Märkten auszuweichen.

c) Gezielter Technologieschub

Die schrumpfenden Märkte und sinkenden Wettbewerbsvorteile verlangen von jedem Unternehmer eine umfassende Innovation, die aber gezielt und kalkuliert vorgenommen werden muss. So ist in zukunftssträchtigen Sparten die Rationalisierung und Automatisierung dringend voranzutreiben, um der Idee der schlanken Produktion und Kostenführerschaft möglichst nahe zu kommen. Auch im administrativen Bereich ist das Potential der Informatik konsequent zu erschließen.

d) Profilierung im Markt

Sind die Marktleistungen neu getrimmt und die interessanten Märkte definiert, gilt es die Unternehmung gegenüber der Konkurrenz vorteilhaft abzugrenzen und die entsprechenden Märkte gezielt zu bearbeiten. Ein attraktives Erscheinungsbild, ein starkes Beziehungsnetz, eine profilierte Werbung und eine konsequente Akquisition helfen, die angestrebten Märkte zu erschliessen und auszuschöpfen.



e) Neubelebung der Unternehmenskultur

Die Bereitschaft, sich für ein Unternehmen überdurchschnittlich zu engagieren, muss neu geweckt und gefördert werden. Klare Leistungsstandards und ein partnerschaftliches Führungsverhalten helfen, eine konstruktive, mitarbeiter- und leistungsorientierte Atmosphäre zu schaffen. Eine verständliche und offensive Leitidee stärkt die Identifikation und löst weitere Motivationsreserven aus.

f) Konsequentes Controlling

Um potentielle Gefahren - Umsatzeinbruch, Abnahme des Auftragsbestandes, neue Marktleistungen, verändertes Kunden- oder Konkurrenzverhalten, Liquiditätsengpässe, Rentabilitätsverluste - frühzeitig zu erkennen, gilt es ein umfassendes Controlling in einem strengen Rhythmus zu pflegen. Dabei sind nicht nur finanzielle Eckdaten oder interne Grössen zu erfassen, sondern vielmehr ist der Blick auch konsequent auf den Markt und in die Zukunft zu richten.

Nur wer gezielt nach vorne schaut, vermag potentielle Risiken frühzeitig auszumachen und notwendige Strategien in die Wege zu leiten. Der Blick in den Rückspiegel - z.B. Bilanz, Erfolgsrechnung - macht aufkommende Gefahren zu spät aufmerksam.

Die Krise als Chance

Wenn eine Krise auch viele Unternehmer aufs Härteste prüft und die letzten Reserven in Anspruch nimmt, so lassen sich bei einer selbstkritischen Auseinandersetzung doch viele positive Erkenntnisse gewinnen. So ist die Erfahrung und Akzeptanz, dass alle Marktleistungen und Märkte einem unberechenbaren Lebenszyklus unterworfen sind, eine wichtige Voraussetzung, um im zukünftigen dynamischen und anspruchsvollen Wettbewerb zu bestehen.

Gelingt es unter dem derzeitigen Druck gar, die Produkte- oder Dienstleistungspalette attraktiver zu gestalten, die Effizienz zu verbessern, das Profil der Unternehmung zu schärfen, die finanzielle Führung zu einem aussagekräftigen Instrumentarium auszubauen sowie eine leistungsorientierte und motivierende Kultur zu schaffen, dürfen mit Sicherheit auch hart umkämpfte Märkte erfolgreich verteidigt werden.

Insofern verkörpert jede Krise eine echte Prüfung der tatsächlichen Wettbewerbsfähigkeit und offeriert die Chance, Versäumtes nachzuholen.

