

# Zurück auf Start

Viele Unternehmenskrisen sind nicht wie behauptet auf die angespannte Wirtschaftssituation zurückzuführen, sondern hausgemacht. Wer die Vorboten einer solchen Schieflage zu deuten weiß, hat es in der Hand, den Kurs rechtzeitig zu korrigieren.

**W**irtschaftsweit, quer durch die Branchen wird die gleiche Botschaft nun kundgetan: Die Krise sei so gut wie überwunden, das Schreckgespenst Rezession bezwungen und bald nur noch eine Erinnerung. Die Realität sieht allerdings etwas anders aus. Es mag zwar den Anschein haben, als ließe sich eine leichte Entspannung erkennen. Doch Grund zum Frohlocken gibt es noch lange nicht.

Im Gegenteil: Nach einer Phase der dezenten Euphorie und der Freude darüber, überhaupt noch im Markt präsent zu sein, merken viele Unternehmen, in welcher prekären Situation sie sich doch befinden. Die wirtschaftlichen Turbulenzen sind an ihnen nicht spurlos vorübergegangen. Zugegeben: In vielen Betrieben handelt es sich um hausgemachte Probleme und der allgemeine Konjunkturrückgang erweist sich für den einen oder anderen als willkommener Vorwand.

Dabei wäre es möglich, mit etwas mehr Wachsamkeit die Vorzeichen einer Unternehmenskrise zu deuten und rechtzeitig zu reagieren. Gewiss lassen sich die ersten Symptome der „Krankheit“ nicht immer erkennen. Immerhin werden Umsatz- und Gewinnvorgaben anfangs noch realisiert und die Liquidität bleibt

unberührt. Für die Controlling-Abteilung ist also alles noch im grünen Bereich. Doch sollten kompetente Manager bereits in dieser Phase der sogenannten Strategiekrise spüren, dass etwas nicht stimmt – sei es, dass das Angebot des Unternehmens nicht mehr den Anforderungen der Zeit entspreche, das Konzept ausgedient habe oder Alleinstellungsmerkmale von einst nicht mehr wahrgenommen werden.

Wer nicht sofort handelt, seine Strategie überdenkt und schnellstens wieder marktgerecht wird, dem droht jetzt die Erfolgskrise mit allen ihren üblen Erscheinungen: zurückgehenden oder gar ausbleibenden Aufträgen, nachlassenden Gewinnen und Umsätzen, die mehr kosten, als sie tatsächlich bringen. Bis zur Liquiditätskrise und Zahlungsunfähigkeit ist es dann nicht mehr weit.

Halbherzige und oberflächliche Verbesserungen mit kosmetischem Charakter helfen da nicht mehr. „Um eine solche Krise zu meistern, gilt es, den Kurs rigoros zu korrigieren“, weiß Robert Feldmeier, Vorstandssprecher bei TA Triumph-Adler. Bei einem solchen „Turnaround“ wird ein Sanierungskonzept erarbeitet. „Neben einem detaillierten Mehrjahresplan, der in der Regel drei bis fünf Jahren, beträgt und der alle notwendigen Maßnahmen mit Angabe der damit verbundenen Kosten akribisch aufführt, beinhaltet ein solches Konzept das Definieren der Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens“, erläutert Feldmeier. „Doch nur wer den Plan mit aller Konsequenz und Stringenz umsetzt, hat Chancen auf Erfolg.



*„Wachsamkeit und Flexibilität sind die Gebote der Stunde. Es gilt, die Unternehmensabläufe permanent zu überprüfen und sich stets erneut zu strukturieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben.“*

ROBERT FELDMEIER, Vorstandssprecher bei TA Triumph-Adler

Und vor allem sind Wachsamkeit und Flexibilität die Gebote der Stunde. Es gilt, die Abläufe permanent zu überprüfen und sich stets erneut zu strukturieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben.“

### UNTERNEHMENSWERT STEIGERN

Und wie sieht Wettbewerbsfähigkeit heute aus? Genügt es für eine gute Marktposition, lediglich eine konkurrenzfähige Kostenpolitik zu betreiben? Längst nicht mehr: Weitere Aspekte wie Kundenorientierung, Innovationsfähigkeit oder motivierte Mitarbeiter spielen eine wesentliche Rolle – ganz zu schweigen von Managementkompetenz. Den Schwer-

punkt ausschließlich auf schlanke Produktionsstrukturen und Kosteneinsparungen zu legen, kann sich als fatal erweisen: Überlebenswichtiges Know-how sowie jegliche Flexibilität gehen verloren. Bei dem Versuch, die Vergeudung von Ressourcen zu vermeiden, könnte es passieren, dass wertschöpfende Aktivitäten aufgegeben werden.

Denn darum geht es doch: den Unternehmenswert zu erhalten und womöglich zu steigern. Nur so wird die notwendige Attraktivität für Geldgeber, Lieferanten, Mitarbeiter und Öffentlichkeit gewährleistet. Bei aller Innovationsfreude und Kreativität kommt auf dem Weg dahin dennoch keiner daran vorbei, die relevanten Finanzkennzahlen wie etwa monatliche betriebswirtschaftliche Auswertungen oder Liquiditätskennzahlen zu überwachen. Weisen Letztere auf Probleme hin, empfiehlt es sich, auf liquiditätsschonende Finanzierungsmodelle wie Leasing zurückzugreifen (siehe Artikel auf Seite 118). Und auch Schritte wie die ordentliche und frühzeitige Regelung der Nachfolge erweisen sich insbesondere für Mittelständler als unerlässlich (siehe Artikel auf Seite 106).

Ein Unternehmen zu festigen, bedeutet vor allem, stets hineinzuhorchen, um Schwachstellen und Defizite zu identifizieren und sie sofort zu beseitigen. Es heißt, sich bloß nicht auf alten Lorbeeren auszuruhen oder nur auf frühere Erfolgsrezepte zu verlassen, sondern sich immer wieder infrage zu stellen. Es heißt auch manchmal: Zurück auf Start.

Graziella Mimic ■



**WETTBEWERBSFÄHIGKEIT:** Eine konkurrenzfähige Kostenpolitik sichert allein noch keine gute Marktposition.