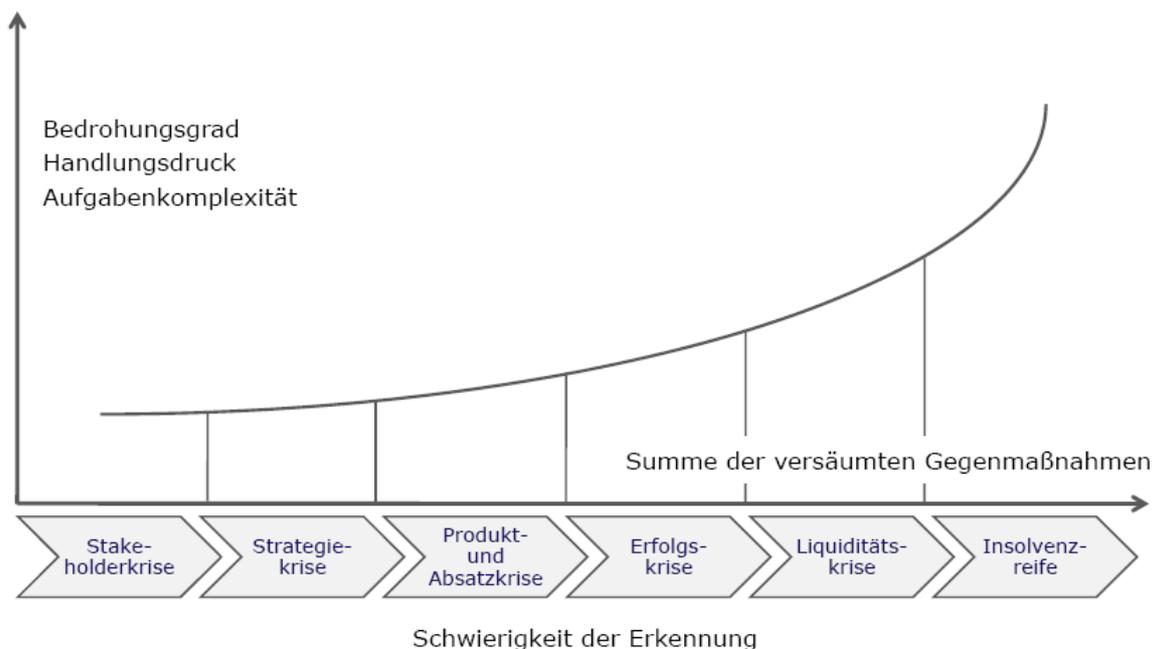




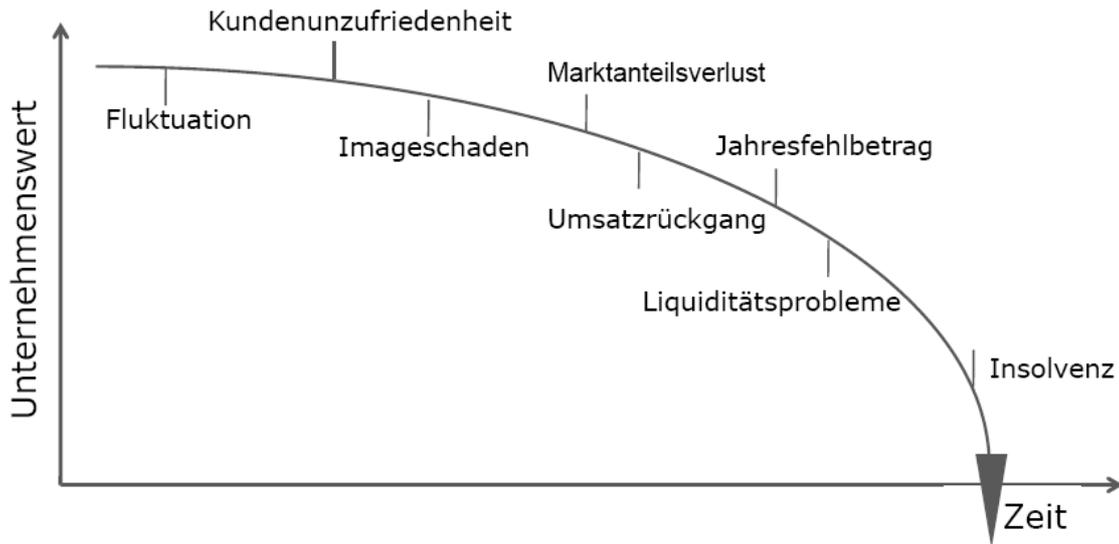
Typischer Verlauf einer Unternehmenskrise

Unternehmenskrisen entstehen in den allermeisten Fällen nicht von heute auf morgen, sondern entwickeln sich schrittweise. Im Nachhinein ist sogar ein charakteristischer Verlauf deutlich zu erkennen. Feste Zeitfenster sind dabei nicht festzustellen. Je nach Geschäfts- und Auftragslage, Produktangebot und weiteren Parametern variieren die einzelnen Stufen zwischen Monaten, Wochen oder gar nur Tagen.

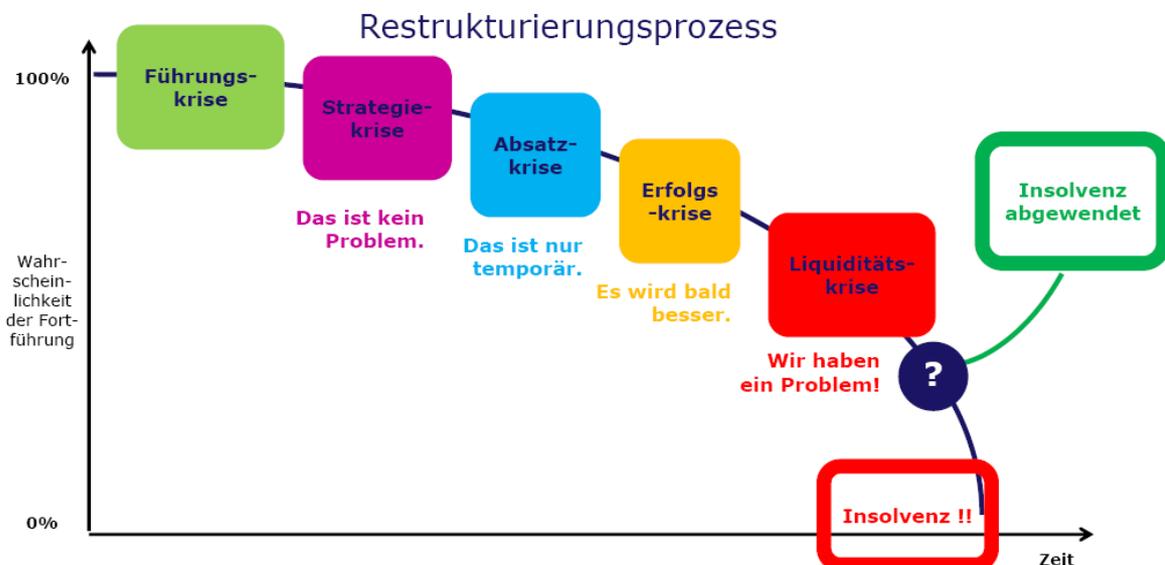
Was sollte ein Unternehmer tun, um einem absoluten Unternehmenszusammenbruch entgegen zu wirken? Unsere ganz klare Empfehlung lautet, wachsam sein und einen klaren Kopf bewahren. Denn: „Eine Krise kann ein produktiver Zustand sein. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen“, so Max Frisch. Deshalb ist es wichtig, keine wertvolle Zeit zu verlieren, sondern so schnell wie möglich ins Handeln - ins strategische Handeln - zu kommen. Zuerst gilt es, die Ursachen aufzudecken, um anschließend adäquate Maßnahmen zu entwickeln, welche zeitnah und konsequent zu implementieren sind! Die folgende Abbildung verdeutlicht den Zusammenhang zwischen dem Handlungsdruck und der Summe der versäumten Maßnahmen. Mit jeder aufgeschobenen Entscheidung, steigt der Bedrohungsgrad der Unternehmensfortführung.



In Beziehung stehen auch der Unternehmenswert und der Faktor Zeit. Je mehr Zeit maßnahmenlos bzw. wirkungslos verstreicht, desto deutlicher sinkt der Wert des Unternehmens. Zuerst wird dies in der Belegschaft deutlich, die sich noch rechtzeitig vom sinkenden Schiff retten will – die Besten gehen bekanntlich zuerst. Das merken die Kunden, die ihre gewohnte Qualität vermissen und ihre Unzufriedenheit im Markt äußern. Imageschäden begleitet mit Marktanteilsverlusten und Umsatzrückgängen sind nur die ersten Folgen. Wenn dieser Trend nicht klar durchbrochen werden kann, kommt es unausweichlich zu Fehlbeträgen und Liquiditätsproblemen.



In diesem Stadium steht Unternehmern nur noch ein minimaler Handlungsspielraum zur Verfügung. Die Angst vor der bevorstehenden Insolvenz und dem hiermit verbundenen Totalverlust der Firma lässt sie aufschrecken. JETZT - genau zum jetzigen Zeitpunkt - erkennen sie, dass sie Hilfe benötigen. Und diese Unterstützung muss augenblicklich und zugleich hoch effektiv erfolgen, wie das nachstehende Schaubild zeigt.



Die ersten Warnsignale werden entweder nicht wahr genommen oder beschwichtigt. Häufig hören Bankberater Sätze wie „Das ist doch kein ernstzunehmendes Problem.“ oder „Das ist nur temporäre Phase – es wird schon bald wieder besser.“ Bis sie irgendwann vor akuten Liquiditätsengpässen stehen. Spätestens dann hat sie die Realität eingeholt.

Roland Berger hat in einer Studie herausgefunden, dass die Hälfte der Unternehmer eine Krise innerhalb von 12 Monaten erkennt. Bis das Management auf eine Krise reagiert vergehen im Schnitt sogar 16 Monate. Das ist eindeutig zu lang! Und zu stark vertrauen deutsche Unternehmer darauf, dass alles wieder von allein besser wird. Amerikanische Unternehmer handeln wesentlich schneller. Sie reagieren bereits bei ersten Umsatzstagnationen, geringen Gewinnrückgängen oder fallenden Cash-Flows.

„Das Wort Krise setzt sich im Chinesischen aus 2 Schriftzeichen zusammen. Das eine bedeutet Gefahr und das andere Gelegenheit.“ Wenn auch Sie den Worten von John F. Kennedy Glauben schenken und Gelegenheiten nutzen wollen, dann sprechen Sie uns an. Wir unterstützen Sie, wenn sich Ihnen große Fragen stellen!

Autorin: Katja Ruwwe, Johannes Müller Wirtschaftsberatung (BDU)