

Krisen

Ein Artikel aus CFO Aktuell, Februar 2009

Von *Dr. Christian Kreuzer*
Berater bei Heitger Consulting und
Leiter des FH Wien-Studiengangs
Finanz-, Rechnungs- und
Steuerwesen



Stellen Sie sich vor, Ihr Unternehmen erwartet nächstes Jahr einen Umsatzrückgang von 80 %, und es ist mittelfristig nur eine Reduktion der Kosten um 20 % möglich. Sollten Sie ein Unternehmen der Autozulieferindustrie sein, müssen Sie sich das gar nicht vorstellen: Es ist bereits Realität ...

Das Jahr 2009 bietet viele Gründe, sich mit Krisen auseinanderzusetzen.¹ Eines der bekanntesten Krisenmodelle stammt von *Krystek*², der anhand der destruktiven Wirkungen einer Krise und der Fähigkeiten eines Unternehmens, die Krise zu erkennen und zu bewältigen, vier Stadien identifiziert:

- **Potenzielle Unternehmenskrise:** Jedes Unternehmen befindet sich immer in einer potenziellen Krise; allerdings sind in diesem Stadium keine Krisensymptome erkennbar.
- **Latente Unternehmenskrise:** Eine latente Unternehmenskrise ist verdeckt vorhanden, hat aber noch wenig Wirkung entfaltet und ist dadurch schwer erkennbar.
- **Akute, aber beherrschbare Unternehmenskrise:** Das Unternehmen leidet unter den destruktiven Wirkungen der Krise; die Wahrnehmung der Krise erfordert keine besonderen Fähigkeiten mehr. Das Unternehmen ist jedoch noch in der Lage, die Krise zu bewältigen.
- **Akute und nicht beherrschbare Unternehmenskrise:** Die negativen Auswirkungen der Krise werden nicht mehr beherrschbar und übersteigen das Krisenbewältigungspotenzial des Unternehmens. Das Unternehmen kann nicht überleben.

Andere Krisenmodelle³ unterscheiden die Phasen nach betriebswirtschaftlichen Kriterien: Zunächst befindet sich das Unternehmen in einer Strukturkrise, in der keine Vollkostendeckung mehr erzielt werden kann. Danach folgt die operative Krise, die durch Bilanzverluste und sinkende Umsätze gekennzeichnet ist. Schließlich tritt das Unternehmen in die Liquiditätskrise ein, in der Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachgekommen werden kann. Empirische Untersuchungen haben diese Krisenphasen an bestimmte Zeiträume geknüpft: In den 385 Tagen (Medianwert) im **Jahr der Grauzone** tritt die Krise erstmals an die Öffentlichkeit; Fluktuation von Führungskräften oder

¹ www.krisennavigator.de

² *Krystek*, Unternehmenskrisen, Wiesbaden 1987.

³ *Hauschildt*, Krise, Krisendiagnose und Krisenmanagement, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 30. 4. 2001, 31.

Verkäufe von Beteiligungen sind Vorboten der unternehmerischen Probleme. Nach diesem Jahr hat das Unternehmen noch etwa ein **halbes Jahr für rigorose Notmaßnahmen** (genau: 179 Tage); die Steuerungsmöglichkeiten und der Entscheidungsraum sind bereits stark eingeschränkt. In der Regel sind

nicht mehr die finanziellen Mittel vorhanden, wesentliche Veränderungen oder Innovationen herbeizuführen. Die letzte Phase – die **zwei Monate der Agonie** – dauert im Schnitt 53 Tage. In dieser Zeit kann das Ende des Unternehmens nicht mehr verhindert werden, die Liquiditätsprobleme nehmen zu, Lieferanten, Mitarbeiter und Banken können nicht mehr bezahlt werden, und Konkurs oder Ausgleich folgt.

Unternehmen, die von Krisen betroffen sind, lassen sich in vier Typen zusammenfassen:

Typ 1 besteht aus mittelständischen Unternehmen mit starrer, patriarchalisch-konservativer Führung. In diesen Umfeldern können sich Innovationen nur schwer durchsetzen; Management und Entscheidungen sind auf eine dominante Person konzentriert, die zu intuitiven, sprunghaften und irrationalen Maßnahmen tendiert. Derartiges Verhalten führt zu Konflikten in der Managementebene, gute Leute sind nur schwer zu halten, und die Fähigkeit, Fehlern rechtzeitig gegenzusteuern, ist stark eingeschränkt.

Typ 2 umfasst Unternehmen, die technologisch „überholt“ werden. Sie halten an – bisher erfolgreichen – Produktionsverfahren oder Technologien fest, die der Markt in dieser Form jedoch nicht mehr nachfragt. Neue technologische Entwicklungen können oder wollen nicht aufgenommen werden; wenn die Probleme offensichtlich werden, ist die Zeit für Neuentwicklungen bereits abgelaufen.

Typ 3 – unkontrolliert expandierende Unternehmen – kann internes oder externes Wachstum nicht verkraften und finanzieren. Meist können Firmenakquisitionen nicht in der geplanten Art umgesetzt und integriert werden, und die entstehenden Probleme zerfressen das bisher erfolgreiche Kerngeschäft.

Typ 4 umfasst Unternehmen, die zu stark von einem Kunden oder Lieferanten abhängen. Sollte dieser ausfallen, hat das Unternehmen keine Möglichkeit, neue Beziehungen aufzubauen, vor allem weil diese Fähigkeit bereits verkümmert ist.

Alle Krisentypen führen letztlich zu einbrechenden Umsätzen. Daraus folgt die naheliegende Beobachtung, dass stabile Umsätze latente Unternehmenskrisen lange Zeiten verbergen und verhindern können. Die Wirkungen eines Umsatzrückgangs sind dann jedoch umso dramatischer, weil plötzlich an vielen Fronten Probleme entstehen, die die Kapazität des Managements übersteigen. Stagniert der Absatz, können Produktion und Beschaffung meist nicht ebenso rasch nachziehen; die Supply Chain ist nicht mehr abgestimmt, und es kommt zu hohen Lagerbeständen, Überkapazitäten und Auslastungsproblemen. Alle das wirkt auf das Working Capital, und erste Liquiditätsprobleme treten ein.

Rosabeth Moss Kanter⁴, die bekannte Harvard-Professorin, empfiehlt folgende vier Maßnahmen, um auch in der Krise erfolgreich zu bleiben (oder zumindest, um aus der Krise erfolgreich herauszugehen):

Move, while others are distracted: Krisen bieten Chancen für die, die trotz der Krise die richtigen Entscheidungen treffen. Gerade in einer Krisensituation ist es entscheidend, wichtige Beziehungen aufrechtzuerhalten und Chancen zu nützen. Während andere abgelenkt sind, entstehen Möglichkeiten für Akquisitionen und neue Kundenbeziehungen.

Announce and own a grand concept: Jetzt ist die Zeit, an neuen Ideen und Konzepten zu arbeiten, um vorbereitet zu sein, wenn sich die Märkte erholen. Selbst wenn derzeit eine Realisierung von neuen Projekten unrealistisch erscheint, müssen heute die Grundlagen gelegt werden und Ideenfelder besetzt werden; dies kostet nichts, schafft aber Potenziale für die Zukunft.

Get rid of things that have outlived their usefulness: Turbulente Zeiten erfordern, dass Ressourcen gezielt eingesetzt werden. Gerade wenn Unternehmen in einer Krise sind, werden Maßnahmen akzeptiert, die sonst zu hohen Widerständen führen würden. Von erfolglosen Produkten zu sinnlosen Prozessen und Reports: In jedem Unternehmen gibt es genug Altlasten, die längst aufgeräumt werden sollten.

Concentrate on helping your users, clients, or customers succeed: Das ist natürlich immer ein guter Vorschlag, in Zeiten der Krise ist er jedoch von besonderer Bedeutung. Vor allem ist zu verhindern, dass Unternehmen in der Krise eine Nabelschau betreiben – der Fokus gilt dem Kunden; denn nur wenn der Kunde überlebt, wird auch das Unternehmen überleben.

⁴ Moss Kanter, Four Actions to Survive the Recession and Emerge Triumphant; www.hbsp.com