Eine Krise muss nicht gleich in einer Katastrophe enden

Unternehmensstrategien (nicht nur) für turbulente Zeiten

Wenn man der öffentlichen Diskussion folgt, stellt sich schnell der Eindruck ein, dass die Krise vorbei ist. Aber können wir deshalb grundsätzlich Entwarnung geben? „Krise ist ein produktiver Zustand, man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen", hat der Schriftsteller Max Frisch einmal gesagt. Dieter Lutz, Wirtschaftsprüfer und Fachanwalt für Steuerrecht, hat diesen Gedanken für „tw" aufgegriffen und Strategie-Tipps für Unternehmen zusammengefasst.

Foto: © fotolia/olly

Niemand kann seriös vorhersagen, wie robust der aktuelle Aufschwung ist und wie anfällig die Konjunktur auf zukünftige Spannungen in der Wirtschaft reagiert. In Zeiten extremen Wandels stehen Unternehmen vor gewaltigen Herausforderungen. Statt aber auf bessere Rahmenbedingungen zu hoffen, ist es notwendig, selbst aktiv zu werden. Krisen und instabile Zeiten gehören zum Leben dazu: Komplexe Systeme, die aus dem Gleichgewicht geraten sind, streben nach einer neuen Balance. Wir müssen uns vielleicht sogar an Krisen gewöhnen. Eine gesteigerte Kompetenz im Umgang mit ihnen wird uns in Zukunft helfen, ihre Schwere und Häufigkeit abzumildern. Im Folgenden ein Überblick über die wichtigsten strategischen Maßnahmen:

· Situationsanalyse

Es gilt, sich ein möglichst realistisches Bild des Unternehmens sowie der Kunden zu verschaffen, am besten durch ein vereinfachtes Strategie-Audit mit einer Stärken-/Schwächen-Analyse. Dazu gehören die Bereiche Kompetenz, Organisation und Leistungsprogramm. Darüber hinaus sollte eine externe Analyse der individuellen Chancen und Risiken auf den Märkten erfolgen.

· Szenarioplanung

Auf der Basis dieser Situationsanalyse lassen sich individuelle Szenarien (von worst case bis best case) erstellen, wobei der jeweilige Wettbewerb wie auch die Situation der Branche zu berücksichtigen sind. Gute Szenarien helfen, sich auf unterschiedliche Entwicklungen vorzubereiten, um im Ernstfall sofort die richtigen Maßnahmen ergreifen zu können. Dabei sollte man mit Prämissen arbeiten, nicht mit Prognosen: Wie verhalten Sie sich, wenn dieses und jenes Ereignis eintritt?

· Finanzierung sicherstellen

In instabilen Zeiten ist Liquidität das Gebot der Stunde: „Cash is king." Dazu gehören auch ein professionelles Forderungsmanagement, die Steigerung der Produktivität und die Vereinbarung innovativer Preismodelle.

· Entschuldung und Absicherung des Privatvermögens

Da die Gefahr von inflationären und deflationären Schüben im Wechsel nicht auszuschließen ist, können wirtschaftliche Aktivitäten durch Insolvenzen und Kreditausfälle empfindlich gestört werden. Für den Fall einer Deflation heißt es, möglichst wenig Schulden zu haben, da der Wert dieser Schulden im Vergleich zu Gütern, Dienstleistungen und Kapitalanlagen ansteigt. Zu den Vorbereitungsmaßnahmen gehört auch die Absicherung des Privatvermögens, um den Rücken dafür frei zu haben, das Unternehmen durch die Krise zu führen. Das beinhaltet als erstes eine realistische Vermögensbilanz, eine Einnahmen-Ausgaben-Rechnung und, darauf aufbauend, eine Substanz erhaltende, konservative Vermögensstrategie.

· Überprüfung aller geplanten Projekte und Investitionen

Alles muss auf den Prüfstand. Strategisch wichtige Projekte, also alles, was Stärken stärkt, Schwächen schwächt, und alles, was hilft, Chancen zu nutzen und Risiken zu vermeiden, sind ein Muss, weil sie der langfristigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit dienen. Dazu gehört alles, was die fachliche, persönliche und unternehmerische Kompetenz der Führungsspitze stärkt. Ebenso alle Projekte, die der Verbesserung der Effizienz und Produktivität sowie der Innovationsfähigkeit dienen.

Strategisch wichtig sind zudem alle Projekte, die den Kundennutzen steigern, dadurch die Marktposition stärken, die Mundpropaganda fördern und zu erhöh-

ter Attraktivität für neue Kunden und gute Mitarbeiter führen. Ferner alle Projekte, die die Finanzkraft und die Liquiditätssituation Ihres Unternehmens stärken. Alles was diesen Zielen nicht unmittelbar dient, ist Luxus.

· Kostenmanagement einführen

Geplante Effizienzsteigerungsprogramme sollten vorgezogen oder beschleunigt werden. Einkäufe sind auf Notwendigkeit zu überprüfen, Prozesse auf Fehlerkosten und Leerkosten zu untersuchen. Auch im Personalbereich sollten Schwachleister und bisherige „Kuscheleckenbewohner" identifiziert und auf Spur gebracht werden. In instabilen Zeiten ist es darüber hinaus leichter, gute Mitarbeiter von schwächelnden Wettbewerbern zu übernehmen.

· Qualitatives, internes Wachstum bevorzugen

Bei der spontanen „Schnäppchen-Jagd" (quantitatives, externes Wachstum durch Zukauf) sollte man Vorsicht walten lassen. Je nach finanzieller Stärke können Chancen zur Übernahme von Kunden-Stämmen oder ganzen Unternehmen genutzt werden. Dies ist jedoch nur sinnvoll, wenn dem eine entsprechende Expansions-Strategie zugrunde liegt. Dazu muss das Unternehmen extrem gut aufgestellt sein und über genügend Management-Kompetenz und -Kapazitäten verfügen.

· Von der Produktions- zur Kundenorientierung

Künstliche Komplexitäten und Hierarchien sollten auf das Notwendige reduziert und Transparenz geschaffen werden. Organisatorische „Krusten" sind derart aufzubrechen, dass das, wofür der Kunde wirklich bezahlt, in das Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt wird.

· Vertrauen stärken, Kommunikation professionalisieren

Der Unternehmer muss dafür sorgen, dass die richtigen Informationen zum richtigen Zeitpunkt an die richtigen Personen gelangen. Konzentrieren Sie sich dabei auf die sogenannten „3 Ws" (Wichtiges, Weniges und Wesentliches). Offene Kommunikation (Wer? Was? Warum? Wozu? Wie? Bis wann?) baut Vertrauen auf in alle Richtungen (Mitarbeiter, Kunden, Banken) und hilft, Unsicherheit abzubauen.

· Kooperation mit Experten suchen

Aufgrund der instabilen Situation können Chefs und Mitarbeiter leicht an ihre fachlichen, aber vor allem unternehmerischen Grenzen kommen. Dieser Überforderung kann man auch durch externe Hilfe zuvorkommen.

Zusammenfassend sind zwei Faktoren entscheidend, um das Beste aus Instabilitäten zu machen: Die Unternehmens-Fitness und die Finanzkraft. Für finanzstarke Unternehmen bietet sich die Gelegenheit, die Wettbewerbsfähigkeit weiter zu stärken. Ziele wie Effizienzverbesserung und Produktivitätssteigerung sowie eine höhere Attraktivität am Markt müssen gleichzeitig verfolgt werden. Ansonsten drohen langfristig Wettbewerbsnachteile, die später schwer aufzuholen sind.

Finanzschwache Unternehmen sollten kurzfristig und mit höchster Dringlichkeit ihre Finanzierung absichern. Erst durch eine stabile Liquiditätsplanung, ein straffes Kostenmanagement und den Verzicht auf unnötige Investitionen können Spielräume für offensive strategische Maßnahmen geschaffen werden.

Erfolg hängt von guter Vorbereitung ab. Wenn die notwendigen Sicherungsmaßnahmen getroffen sind und sich die Mitarbeiter durch geeignetes Training auf den aktuellen Stand guten Managements gebracht haben, lässt es sich der Zukunft gelassener entgegensehen.

Alle Sofortmaßnahmen sollten nach dem Grad ihrer Effektivität und Effizienz beurteilt werden. Da alle Maßnahmen in unterschiedlichem Maße auf die Gewinntreiber, also Absatzmenge, Preis und Kosten wirken, ist auch dies zu berücksichtigen. Die Menge wirkt sich in der Regel weniger stark als der Preis auf den Gewinn aus. Deshalb sollte man eher eine Absatzsenkung als eine Preissenkung akzeptieren. Das Schlimmste wäre eine Kombination von beidem. Die Gesamtkosten haben die gleiche Gewinnwirkung wie der Preis, wobei berücksichtigt werden sollte, dass Kostensenkungen in der Regel erst mit Verzögerung wirken und mit gewissen Vorlaufkosten zunächst die Liquidität belasten.

Liquiditätsverbessernde Maßnahmen haben in instabilen Zeiten Vorrang vor strategischen Maßnahmen. Idealerweise sollten alle Maßnahmen parallel angegangen werden.

IHK-Infobox

Dieter Lutz ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen im Bereich der strategischen Unternehmensführung. Sein Buch „Lust auf Zukunft statt Angst vor der Krise" ist im Verlag ERC Lutz Business Coaching, Kehl, zum Preis von 47 Euro erschienen (ISBN 978-3-00-028026-9). Kontakt zum Autor: ERC Lutz Business Coaching AG, Telefon 07854 9696-0, Internet www.erc.de.