

Prof. Dr. Claus W. Gerberich

## Erfolgreiches Management in der Krise

### Beachten der Rahmenbedingungen

Existenzbedrohende Unternehmenssituationen sind vermeidbar – durch eine risikobewusste Unternehmensführung können Aufsichtsrat und Geschäftsführung Unternehmen erfolgreich durch wirtschaftlich turbulente Zeiten steuern. Hierzu ist es notwendig, dass Veränderungen im unternehmerischen Umfeld schon früh und richtig erkannt werden, um diesen schnell entgegen zu steuern. Veränderungen sind unter anderem durch verschärfte Wettbewerbssituationen, neue technologische Entwicklungen und hohe Erwartungen der Eigentümer an die Gewinn- und Wertentwicklung zu begründen. Schnelle kurzfristig ausgerichtete Entscheidungen können zu risikobehafteten Entwicklungen führen, welche sich erst später als Fehlentscheidungen erkennen lassen. In diesen Fällen ist es wichtig, dass das Unternehmen auf allen Ebenen über entsprechende Organisationsstrukturen und Führungsinstrumente verfügt. Der Blick nach vorne muss gestärkt werden, man steuert ein Auto auch nicht über den Rückspiegel, sondern durch die Frontscheibe.

Corporate Governance als zentrales Thema für Unternehmen spielt gerade in dem derzeitigen Marktgeschehen eine wesentliche Rolle. Die aktive Aufsicht über das Unternehmen ist ebenso ein Thema wie die strategische Ausrichtung und wesentliche geschäftspolitische Maßnahmen. Die Zusammenarbeit von Management und Aufsichtsrat, um eine verantwortungsvolle Risikokultur für alle Ebenen aufzubauen, ist so elementar wie die Sicherstellung des langfristigen Unternehmenserfolgs durch entsprechende Führungs- und Controlling-instrumente.

### Ursachen von Unternehmenskrisen

Krisensituationen treten nur in sehr seltenen Fällen über Nacht ein. Sie entstehen oft schleichend und werden zu spät in den Unternehmen erkannt.

Krisen entwickeln sich von der strategischen Krise über die Ergebniskrise bis zur Finanzkrise. In der strategischen Krise ergeben sich Veränderungen in den Märkten, den Kundenbedürfnissen und den grundlegenden Technologien, die zu einer Fehlbeurteilung der Märkte der Kunden und der Konkurrenzsituation führen. Unklare Zuständigkeiten, fehlende Informationen von innen und außen sowie Mängel in der Kommunikation führen dazu, dass die Krise nicht erkannt wird und das Unternehmen nicht oder falsch darauf reagiert.

In der operativen Ergebniskrise wirkt sich die Krise schon konkret auf Umsätze, Deckungsbeiträge und Ergebnisse aus. Umsätze brechen weg, Kunden gehen verloren, der Auftrags-eingang geht zurück, die Auftragsreichweite schrumpft, die Kosten werden nicht schnell genug an die neue Situation angepasst, und damit brechen die Ergebnisse weg.

In der finanziellen Krise wirken sich dann die strategischen Fehlentscheidungen und das zu späte Handeln im operativen Management auf die Liquidität und den Cash Flow aus. Die Liquiditätssituation wird angespannt, es kommt zu Zahlungsverzögerungen; Debitorenausfälle und zu hohe Bestände führen zu einer Unterliquidität. Eine zu hohe Kapitalbindung im Working Capital verschlechtert deutlich den Cash Flow. Hier ist dann die Gefahr gegeben, dass der normale Geschäftsablauf unterbrochen wird und hohe untragbare Kostenstrukturen sowie überhöhte und überbewertete Warenbestände die finanzielle Sicherheit und Stabilität gefährden. Die Eigenkapitalquote geht dramatisch zurück, und die dynamische Verschuldung überschreitet die gegebenen Linien.

Neben diesem klassischen Krisenverlauf sind aber immer auch außerordentliche oder unvorhersehbare Ereignisse wie der Verlust wichtiger A Kunden, drastische Preiserhöhungen für Rohstoffe, Energie und Kapital bzw. Produktmängel oder der Verlust von Schlüsselpersonen Auslöser von Krisen.

Um solche schwachen Signale möglichst frühzeitig zu erkennen und ihnen gegensteuern zu können, bedarf es eines systematischen Frühwarnsystems,

## Erkennen von Veränderungen

Nachhaltig erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie Veränderungen im unternehmerischen Umfeld schneller erkennen als ihr Wettbewerb. Dies gilt nicht nur auf wirtschaftlicher Ebene, sondern auch für gesellschaftliche sowie politische und technologische Veränderungen. Mit ihnen verbunden sind meist Auswirkungen auf Unternehmensbereiche wie Beschaffung, Produktion und Absatz. Durch das frühzeitige Erkennen dieser Veränderungen lassen sich die für die Erreichung der langfristigen Unternehmensziele wichtigen strategischen sowie operativen Maßnahmen einleiten. Die notwendigen Wettbewerbsvorteile entstehen durch die gewählten zukunftsorientierten Unternehmensstrategien sowie die rasche Anpassung an die Beschaffungs- und Absatzmärkte. Ein wertschöpfungsorientiertes Investitionsverhalten und die Beschäftigung hochqualifizierter Mitarbeiter sichern ebenso eine starke Marktposition und solide Ertragslage.

## Kundenorientierung

Die konsequente Kundenorientierung ist das Fundament einer erfolgreichen Wettbewerbsfähigkeit. Die Unternehmensführung muss nahe am Kunden agieren und persönliche Kontakte pflegen. Somit können Kundenbedürfnisse leichter erkannt und das Angebot folglich besser an die aktuelle Nachfrage angepasst werden. Hiermit eng verbunden ist die Tatsache, dass durch die aktive Konkurrenzbeobachtung die optimale Positionierung des Unternehmens am Markt möglich wird. Die Stärken und Schwächen des Wettbewerbs erfordern es, das eigene Produkt- und Leistungsprogramm kontinuierlich an den Marktanforderungen zu orientieren und zu verbessern. Des Weiteren bietet das Benchmarking die Möglichkeit, den relativen Stand der eigenen Produkte in deren Lebenszyklus besser zu bestimmen. Rasante technologische Entwicklungen verkürzen diesen oftmals schnell womit sich die Wettbewerbsfähigkeit der Produkte verschlechtert. Produktvorsprünge werden heute rasch aufgeholt. Die Markteinführung von Produkten zum richtigen Zeitpunkt ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor: mit nachfragegerechten innovativen Produkten verdient man sehr viel Geld und schafft sich Wettbewerbsvorteile und Kundenbindung – attraktivere Produkte des Wettbewerbs können jedoch schnell zu einem Absatzeinbruch führen und somit zu der Verringerung der Rendite der getätigten Investitionen. Es gilt daher, die Investitionspolitik, die Produktentwicklung, R&D und auch das Marketing stets dem technologischen Wandel anzupassen und systematisch die Konkurrenz (Competitive Intelligence) zu beobachten.

## Finanzorientierung

Neben dem Abgleich der Investitionen mit der Unternehmensvision ist das Managen der Finanzen ein zentraler Bestandteil einer verantwortungsvollen Unternehmensführung. Die finanzielle Entwicklung müssen der Aufsichtsrat und die Geschäftsleitung überwachen und, wenn notwendig, rechtzeitig korrigieren. Ein striktes Erlös- und Kostenmanagement, die Steuerung des Working Capitals und das strategische Cash und Rendite Management sind elementare Aufgaben – und das nicht nur in Krisenzeiten. Versäumnisse und Fehlplanungen können schnell die Existenz des Unternehmens

gefährden und den Handlungsspielraum des Managements dramatisch einengen. Zahlreiche aktuelle Beispiele (Conti-Schäffler; Commerzbank-Dresdner Bank) belegen dies.

## Prozessorientierung

Das klassische Funktionsdenken hat dem kundenorientierten Prozessdenken Platz zu machen. Im Vordergrund steht die Frage, wie es uns gelingt, in den zentralen Kernprozessen besser zu sein als der Wettbewerb. Die Prozessverantwortung für die Kernprozesse

- Innovationsprozess - Entwickeln und Vermarkten von neuen Produkten und Leistungen
- Sales und Marketing Prozess - erfolgreiches Vermarkten der Produkte und Leistungen
- Auftragsabwicklung - das Einhalten des Verkaufsversprechens durch richtige und pünktliche Lieferung
- Customer Service Prozess - die richtige Betreuung der Kunden

ist sicherzustellen und die Prozesse in ihrer Effizienz und Effektivität zu verbessern.

## Mitarbeiterorientierung

Die Befriedigung der Nachfrage nach exzellenten Produkten und Dienstleistung ist jedoch nicht ohne die richtigen Mitarbeiter möglich. Überdurchschnittlich qualifiziertes und motiviertes Personal sichert nicht zuletzt die Anforderungen nach innovativen Produkten und die Ertragskraft. Es ist Aufgabe des Managements, diese Mitarbeiter für alle Ebenen des Unternehmens zu suchen, aus- und weiterzubilden und letztlich auch zu motivieren. Die alte Regel „Der richtige Mann/Frau am richtigen Platz“ gilt auch heute noch. Motivation und Qualifikation müssen sich in den Zielvereinbarungen niederschlagen.

## Beziehungsorientierung

Die Veränderungen im Marktumfeld eines Unternehmens, der Wettbewerbsdruck und die ständige Kostenreduktion führen häufig zu einer Konzentration auf wenige Geschäftspartner sowohl in der Beschaffung als auch im Vertrieb. Um dieses Risiko abzusichern, sind die Vertragsgestaltung als auch die Geschäftsbeziehung untereinander sehr mit Bedacht zu wählen. Eine Überprüfung der Alternativen ist daher von Zeit zu Zeit eine gute und notwendige Investition. Zu starke Abhängigkeiten auf der Kunden-, aber auch auf der Lieferantenseite, z.B. bei Automobilzulieferern, können in der Krise zu fatalen Konsequenzen führen. Kurzfristiges Denken muss mit langfristigen Zielen (Win-Win Situationen) gekoppelt werden.

## Erfolgsorientierung

Die regelmäßige Messung des strategischen und operativen Erfolgs im Bereich der verschiedenen Perspektiven mittels einer Balanced Scorecard hilft der Unternehmensleitung und dem Aufsichtsrat, die periodischen Entwicklungen darzustellen und im Falle der Notwendigkeit die entsprechenden Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten. Das Denken in Ursache-Wirkungsketten und das Steuern über Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen schaffen das ganzheitliche Verständnis. Die Erfolgsorientierung muss vernetzt über die Finanzperspektive, die Markt- und Kundenperspektive, die Prozessperspektive und die Lern- und Entwicklungsperspektive erfolgen.

## Das Unternehmen wieder erfolgreich machen

Nach einer Sanierung müssen die Weichen für die zukünftige positive Entwicklung des Unternehmens gestellt werden. Dabei stehen folgende Bausteine im Vordergrund:

- Eine neue Unternehmensstrategie entwickeln und den Businessplan überarbeiten
- Die Finanzen strikt überwachen und steuern, insbesondere durch eine laufende Vorscheurechnung die zukünftige Entwicklung im Griff haben
- Die personellen und organisatorischen Voraussetzungen schaffen
- Die Zukunft des Unternehmens nachhaltig sichern

Verfasser: Prof. Dr. Claus W. Gerberich  
Erscheinungsdatum: 03.09.2009  
Erscheinungsort: Board report (Ausgabe 03/09)