

KRISEN- FRÜHWARNSYSTEM

Verkaufскоach ♦ Unternehmenskrisen kommen selten über Nacht und auch nicht unerwartet. Das genaue Gegenteil ist der Fall. Sie spiegeln oft einen schleichenden Prozess wider, der sich über lange Zeit oder gar Jahre hingezogen hat. Irgendwann jedoch treten die Missstände offen zutage.

♦ Marc Sobolewski

Sind die Zeiten bisher gut gewesen, wurden zumeist erste Krankheits-symptome durch andere, positivere Marktbedingungen überdeckt und ausgeglichen. Verändern sich die Marktbedingungen jedoch zum Schlechteren, verschwindet dieser Mantel des Zudeckens. Mitunter ist das Wehklagen groß, weil Unternehmen schnell in eine Schiefelage geraten oder schon von Zahlungsunfähigkeit bedroht sind. Hat eine Unternehmenskrise diese Vorgeschichte, werden Missstände und Fehler selten bei der eigenen Unternehmensleitung gesucht, sondern in sich plötzlich verschlechternden Marktbedingungen. Die Folgen liegen auf der Hand: Aufgrund fehlender wirklicher Ursachenanalyse werden falsche Schlussfolgerungen gezogen, der nächste Akt in der Unternehmenskrise ist vorprogrammiert.

Doch bevor es zum Ausbruch von Krisen kommt, gibt es eine Vielzahl von externen und internen Warnsignalen, die auf Krisen hinweisen können. Die Kunst besteht darin, die Warnsignale richtig zu bestimmen und dann zu deuten. Die richtigen Schlussfolgerungen müssen gezogen werden, damit mit geeigneten Maßnahmen gegengesteuert werden kann. Dabei haben Krisen einen typischen Verlauf.

Ihren Ursprung haben sie oft in neuen Gesetzgebungen oder Veränderungen im Kauf- oder Verwenderverhalten wichtiger Zielgruppen. So kann es sein, dass wichti-

ge Hauptmärkte wegbrechen. Oder es findet ein Wechsel in der Gesellschafterstruktur statt – und in der Folge auch eine Neuausrichtung des Unternehmens. Ebenso gibt es fehlende Entscheidungen, weil nicht klar ist, wer entscheidungsbefugt ist oder in Zukunft sein wird. Die Folgen fehlender Entscheidungen werden erst in der Zukunft sichtbar sein. Es ist möglich, dass dieses Verhalten zu einer strategischen Krise im Unternehmen führt.

Die zweite Phase ist die Ertragskrise. Sie lässt sich bereits an den Zahlen ablesen: Der Umsatz sowie die Gewinne sinken und die Umsatzrentabilität nimmt ab. In der Folge können notwendige Investitionen nicht mehr getätigt werden oder die Banken reagieren mit Kreditkürzungen.

Wird auch dann nicht mit geeigneten Maßnahmen vom Unternehmen gegengesteuert, beginnt die dritte Phase im Krisenverlauf: die Liquiditätskrise. Typisch dafür ist, dass finanzielle Mittel knapp werden, das Eigenkapital bedrohlich schrumpft und das Kreditvolumen ausgeweitet werden muss. Gelingt es dann nicht, aktiv mit massiven Kostensenkungen gegenzusteuern, droht die Insolvenz. Dies ist die letzte Phase im Verlauf typischer Krisen.

Dieses Wissen um den typischen Krisenverlauf in vier Phasen sollten Sie nutzen, um die passenden Warnsignale spe-

Um eine etwaige Krise bei Ihnen im Unternehmen frühzeitig zu erkennen, sollten Sie auf die Warnsignale achten.



ziell bei den Mitarbeitern der Unternehmensleitung ins Bewusstsein zu rücken. Es hilft, periodisch festgelegte Kennziffern zu erheben, die im Zeitverlauf Abweichungen im externen Firmenumfeld und im Unternehmen zeigen. Bei signifikanten Abweichungen von bisherigen „normalen Entwicklungen“ ist allerdings zu unterscheiden, ob es sich um die Vorzeichen einer Krise handelt oder um eine momentane Schwäche im Untersuchungsfeld, die vorübergehender Natur ist. Dazu bedarf es zugegebenermaßen einiger Erfahrung und der Kombination mit weiteren Informationen. Doch genau diese Art von Vorgehensweise ist als Teil des Frühwarnsystems notwendig, um Unternehmen durch alle Arten von Herausforderungen und Krisen zu bringen.

Es sind im Wesentlichen nur jeweils vier Erhebungsfelder, die für alle Krisenphasen von Bedeutung sind und aus denen sich die Daten gewinnen lassen. Dabei wird zwischen externen und internen Warnsignalen unterschieden.

Externe Warnsignale

1. Der Markt, die Gesetzgebung, die Mitbewerber: Brechen wichtige Märkte im Inland oder im Ausland weg? Werden geänderte Gesetzesvorlagen oder Bestimmungen wirksam, die direkt oder indirekt auf die Umsatzsituation einwirken? Wie entwickeln sich die Marktanteile? Wie verändern sich die Preise? Lassen sich



CARO-HINTERGRUND

Ihre Meinung ist gefragt!

Wenn Ihr Unternehmen schon mal eine Krise überwunden hat, wurden die entsprechenden Warnsignale offenbar rechtzeitig erkannt. Wie haben Sie die Krise gemeistert? Kann das Wissen über die externen oder internen Warnsignale helfen? Schreiben Sie uns Ihre Meinung an red.caro@rudolf-mueller.de; die hilfreichsten Tipps werden wir in einer der folgenden Ausgaben veröffentlicht.

Und auch zukünftig verbinden wir die Themen des Verkaufskoachs mit Stimmen aus dem Handel, dazu kontaktieren wir den einen oder anderen von Ihnen im Vorfeld.

Preiserhöhungen nicht mehr durchsetzen? Wie entwickelt sich das Umfeld der Mitbewerber?

2. Die Zielgruppen und die Kunden: Wie stabil und andauernd ist die Kundenbindung insbesondere der Schlüsselkunden an das Unternehmen? Wie groß ist die Kundenzufriedenheit mit dem Unternehmen, mit der Vertriebsbetreuung, mit dem Sortiment? Wie hoch sind die Außenstände? Nehmen Zahlungsausfälle zu?

3. Die Lieferanten: Üben Lieferanten zunehmend Druck auf die Einkaufsabteilung aus? Werden die Lieferbedingungen oder Konditionen schlechter?

4. Die Kreditgeber: Wie gut ist die Beziehung zu den Hausbanken und Kundenbetreuern? Werden zunehmend

Reporting-Unterlagen oder Finanzberichte gefordert? Gibt es neuerdings Beschränkungen bei der Inanspruchnahme der Kreditrahmen?

Interne Warnsignale

1. Die Unternehmensleitung: Sind die Verantwortlichkeiten und Befugnisse eindeutig geklärt? Werden Entscheidungen zeitnah getroffen? Werden wesentliche Entscheidungen gemeinsam von allen Mitgliedern der Unternehmensleitung mitgetragen? Gibt es eine Unternehmensvision, nach der sich die Unternehmensstrategie ausrichtet? Werden die Ziele durch die Unternehmensleitung ins Unternehmen kommuniziert?

2. Unternehmenssteuerung, Unternehmensplanung und -kontrolle: Gibt es ein etabliertes und funktionierendes Reporting? Führen die Erkenntnisse aus dem Reporting zu Anpassungen von Maßnahmen? Werden Budgets zur Unternehmenssteuerung genutzt?

3. Die Finanzsituation: Wie entwickelt sich der Umsatz? Wie stellt sich die Ertragsentwicklung dar? Wie verändert sich die Liquidität? Können Kreditvereinbarungen eingehalten werden?

4. Die Mitarbeiter: Ist das Unternehmen attraktiv für neue Mitarbeiter? Gibt es eine Unternehmenskultur, in der Werte eine Rolle spielen? Wie hoch ist die Fluktuation unter Mitarbeitern? Wie entwickelt sich der Krankheitsstand? Wenn eine Fertigung vorhanden ist: Wie ist die Produktivität, wie ist die Qualität der erzeugten Produkte? ◆

CARO-AUTOR

Marc Sobolewski

hat seinen Abschluss in Betriebswirtschaftslehre an der Universität Köln gemacht. Seit 2002 bietet er erfolgreich Marketing- und Vertriebsberatung an, einschließlich Workshops und Trainings. Davor war er viele Jahre im Mittelstand und in Konzernen tätig, zuletzt in der Geschäftsleitung eines mittelständischen Herstellers, verantwortlich für Marketing und Vertrieb. In seine Beratung, Workshops und Trainings fließen fundierte Erfahrungen aus der Konsumgüter- und Fliesenbranche ein. Seit 2008 beschäftigt er sich zudem damit, Veränderungsprojekte in Unternehmen durch begleitende Change-Management-Maßnahmen zum erfolgreichen Abschluss zu führen. Marc Sobolewski ist zertifizierter Verkaufs- und Verhaltenstrainer nach den Richtlinien des dvvt. Seit 2005 bringt er als



CARO-Autor praktisches Verkaufswissen auf den Punkt. Mittlerweile sind über 100 Artikel von ihm erschienen.

Kontakt: Marc Sobolewski
Telefon: 069 5979 7558
E-Mail: m.sobolewski@m-2-s.de
Web: www.m-2-s.de



Mehr Infos

des Verkaufskoachs finden Sie beim Thema „Wie Sie Wettbewerber überholen“ auf

www.caro-magazin.de

Schlagworte für das Online-Archiv

Verkaufskoach, Unternehmenskrise, Warnsignale

