

KMU Ratgeber AG
Im Ifang 16
8307 Effretikon

Autor:
Eugen Burkhalter

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Management Summary | 2 |
| 2 | Krisensymptome und Krisenursachen | 7 |
| 2.1 | Symptome von Unternehmenskrisen | 7 |
| 2.2 | Ursachen von Unternehmenskrisen | 11 |
| 2.3 | Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge | 25 |
| 3 | Die Krisenanalyse | 28 |
| 3.1 | Die Stellung der Analyse im Sanierungsprozess | 28 |
| 3.2 | Zielsetzungen der Analyse | 29 |
| 3.3 | Bisheriger und voraussichtlicher Krisenverlauf | 31 |
| 3.4 | Quantitative Analyse | 32 |
| 3.5 | Qualitative Unternehmensanalyse | 40 |
| 3.6 | Umwelt- und Marktanalyse | 46 |
| 4 | Sofortmassnahmen und Sanierungskonzept | 49 |
| 4.1 | Die Sofortmassnahmen | 49 |
| 4.2 | Das Sanierungskonzept | 51 |
| 5 | Schlussbemerkungen | 53 |
| 6 | Literaturverzeichnis | 54 |



1 Management Summary

1.1.1 Ziel und Aufbau der Arbeit

Mit dieser Arbeit soll der Versuch unternommen werden, den Ursachen von Unternehmenskrisen in kleinen und mittleren Unternehmen nachzugehen und konkrete Hinweise für ein entsprechendes Analyseinstrumentarium zu entwickeln, sowie mögliche Sanierungsmassnahmen aufzuzeigen. Dabei wird zunächst den Krisensymptomen und den zugrundeliegenden Ursachen nachgegangen. In der Praxis, aber auch in der Literatur wird diese Unterscheidung nicht konsequent genug vorgenommen. Ist dies der Fall, besteht die Gefahr, dass mit den ergriffenen Massnahmen lediglich die Symptome und nicht die tieferliegenden Ursachen bekämpft werden. So werden gemäss verschiedenen empirischen Ursachenkatalogen u.a. «abnehmender Umsatz», «steigende Kosten» und «Illiquidität» als Krisenursachen angeführt.¹ Bei genauerer Betrachtung sind dies jedoch eher Symptome (Auswirkungen) tieferliegender und oft nicht erkannter Ursachen.

Für die vorliegende Arbeit ist die Unterscheidung in Ursache und Wirkung aus zweierlei Gründen vielversprechend: Erstens liefern die Krisensymptome (Auswirkungen der Krise) nützliche Hinweise für das zu entwickelnde Analyseinstrumentarium. Welche Kennzahlen und Analyseinstrumente liefern am ehesten zuverlässige Anhaltspunkte auf eine bereits bestehende oder sich abzeichnende Krise? Zweitens geben die Krisenursachen Hinweise auf mögliche Sanierungsmassnahmen.

In Kapitel zwei werden zunächst die Symptome und die zugrundeliegenden Ursachen, wie sie in der Literatur zu finden sind, beleuchtet. Anschliessend wird versucht, Symptome und Ursachen über sogenannte Ursache-Wirkungs-Ketten zu verbinden. Kapitel drei befasst sich mit dem eigentlichen Analyseinstrumentarium. Kapitel vier ist möglichen Sofortmassnahmen gewidmet.

1.1.2 Der Krisenbegriff

Der Begriff der Krise stammt aus dem griechischen «Crisis» und heisst «Entscheidung» oder «entscheidende Wendung» und kommt ausser in der Betriebswirtschaft in der Soziologie, der Sozialpsychologie und v.a. auch der Politikwissenschaft vor. Für den Bereich der Betriebswirtschaft versteht Witte unter einer Unternehmenskrise *"eine multivalente Entscheidungssituation unter Existenzgefährdung des Unternehmens bei begrenzter Entscheidungszeit"*.²

Existenzgefährdung und **Zeitnot** sollen auch für diese Arbeit als charakterisierende Eigenschaften der Krise gelten. Dabei bedarf das Merkmal der Gefährdung einer Präzisierung. Führt eine Bedrohung unmittelbar zur Auflösung einer Unternehmung oder kann diese ohne vom täglichen Geschäft abweichende Massnahmen abgewendet werden, sollte man den Begriff «Krise» nicht verwenden, ansonsten eine Verwässerung des Begriffes droht. Die Ungewissheit über den Ausgang der Bedrohungssituation steht demnach beim Merkmal der Gefährdung im Vordergrund.

¹ Zellweger, 1987, S. 24; Böckenförde, 1990, S. 43-44; Räss, 1983, S. 72

² Witte, in: Unternehmenskrisen, 1979, S. 11

In Ergänzung dazu seien die von Rühli zusätzlich genannten Krisencharakteristika, die eine Krisensituation vom alltäglichen Geschäft abheben, erwähnt:³

- Das gesamte Unternehmen ist geprägt von erhöhter Unsicherheit.
- Ein zwanghafter Handlungsbedarf ist festzustellen.
- Die zur Verfügung stehenden personellen, technischen und finanziellen Mittel reichen nicht aus, die Situation zu meistern.

Aus der Schilderung dieser doch eher negativen Krisenmerkmale könnte man den Schluss ziehen, eine Krise sei ausschliesslich als negative Erscheinung zu werten. Witte sieht in ihr hingegen auch die Chance zu einer grundlegenden Neuorientierung: " *Was in Zeiten der Optimierung des Normalfalles unerreichbar ist, wird nun möglich: Die Transformation des nicht mehr lebensfähigen Systems in ein neues System.*"⁴

1.1.3 Der Sanierungsbegriff

Das Wort «Sanierung» stammt aus dem Lateinischen von «sanare» ab und bedeutet heilen und gesunde Lebensverhältnisse schaffen. Übertragen auf das wirtschaftswissenschaftliche Gebiet werden darunter alle Massnahmen verstanden, die zum Ziel haben, eine kranke, krisengeschüttelte Unternehmung wieder lebensfähig zu machen. Die **Sanierung i.e.S.** beschränkt sich auf finanzwirtschaftliche Massnahmen und hat die Beseitigung von Illiquidität, Unterbilanz oder Überschuldung zum Ziel. Solche Massnahmen sollen vornehmlich das kurzfristige Überleben des Unternehmens sicherstellen. **Sanierung i.w.S.** dagegen schliesst auch Massnahmen mit ein, die das Überleben auf längere Sicht ermöglichen sollen. Neben finanzwirtschaftlichen Massnahmen rücken die übrigen betriebswirtschaftlichen Funktionen, Investition, Produktion, Marketing, sowie die Unternehmensführung und -organisation zusätzlich in den Brennpunkt der Sanierungsbestrebungen.⁵

Lüthy verwendet in seiner Arbeit Restrukturierung und Sanierung synonym und versteht die Begriffe in ihrer weiten Fassung: "*Unter dem Begriff der Restrukturierung werden deshalb alle Bestrebungen subsumiert, die im Rahmen einer Krisenbewältigung darauf gerichtet sind, die wirtschaftlichen Hauptaktivitäten des Unternehmens zu erhalten und wieder profitabel zu gestalten.*"⁶

Aus der Überzeugung, dass in den meisten Fällen einer Unternehmenskrise mit finanziellen Massnahmen allein nicht beizukommen ist, wird in dieser Arbeit der Sanierungsbegriff in seiner zweiten, weiten Fassung verstanden. Die finanzielle Situation ist letztlich das Resultat nicht nur der finanz-, sondern v.a. auch der realwirtschaftlichen Vorgänge in einer Unternehmung.

³ Rühli, in: Führung, 1979, S. 143

⁴ Witte, in: Unternehmenskrisen, 1979, S. 21

⁵ Böckenförde, 1990, S. 11;

Baur, 1979, S. 15-18

⁶ Lüthy, 1988, S. 27

1.1.4 Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU)

Die Unternehmen einer Volkswirtschaft werden üblicherweise in kleine, mittlere und grosse Unternehmen eingeteilt. Dabei erfolgt die Abgrenzung bezüglich der Grösse traditionellerweise nach der Anzahl der Mitarbeiter, der Höhe des Umsatzes oder der Bilanzsumme. Tabelle 1 stammt aus Thommen und zeigt die Einteilung der Unternehmen anhand dieser drei Klassifizierungsmerkmale:⁷

| Tabelle 1: Klassifikation von Unternehmen nach der Grösse | | | |
|---|--------------|-------------|-------------|
| Klasse | Beschäftigte | Bilanzsumme | Umsatz |
| Kleinbetrieb | ≤ 50 | ≤ 1 Mio. | ≤ 5 Mio. |
| Mittelbetrieb | 50 - 1000 | 1 - 25 Mio. | 5 - 50 Mio. |
| Grossbetrieb | > 1000 | > 25 Mio. | > 50 Mio. |

Die Zuteilung zu einer bestimmten Grössenklasse wird jeweils dann vorgenommen, wenn zwei der drei Merkmale einer spezifischen Klasse erfüllt sind.

Für die vorliegende Problemstellung scheinen folgende Eigenheiten von Klein- und Mittelbetrieben, geordnet nach den Unternehmenbereichen, weitaus ergiebiger zu sein und nützliche Hinweise auf die besonderen Strukturmerkmale und auf mögliche Vor- und Nachteile gegenüber Grossbetrieben zu liefern:⁸

1.1.5 Führung

- Die Unternehmensleitung befasst sich nicht exklusiv mit Führungsaufgaben, die Mitglieder des obersten Führungsorgans arbeiten auch auf der technischen und operativen Ebene mit.
- Die Beziehungen zwischen Unternehmer und Belegschaft sind stärker von persönlichen Einstellungen mitgeprägt. Der Unternehmer befiehlt oft direkt bis auf die unterste Hierarchiestufe.
- Der Eigentümerunternehmer ist typisch, er ist zugleich Führungskraft und Eigenkapitalgeber.
- Bedingt durch die enge Bindung an sein Unternehmen, sowohl emotional als auch finanziell, bedient sich der Unternehmer weitaus öfter eines patriarchalischen Führungsstiels als der Manager in grossen Unternehmen.
- Seine Legitimation zur Unternehmensführung basiert beim Eigentümerunternehmer nicht in erster Linie auf betriebswirtschaftlicher Qualifikation, sondern auf Kriterien wie Familienzugehörigkeit oder technischen Fähigkeiten.

⁷ Thommen, 1986, S. 14

⁸ Mugler, 1991, in: Theorie und Praxis der Unternehmensberatung, S. 374-375

Pfohl u.a., 1989, S.-18-20

- Aufgrund des oft unzureichenden Informationswesens können an sich vorhandene Flexibilitätsvorteile nicht genutzt werden.
- Improvisation und Intuition dominieren gegenüber einer formalisierten Planung.
- Im Falle des Eigentümerunternehmers kann die Unternehmensleitung im Zuge der Krisenbewältigung nicht einfach ausgetauscht werden.

1.1.6 Personal

- Der Anteil ungelernter und angelernter Arbeitskräfte ist wegen der weniger kapitalintensiven Leistungserstellung (tieferer Rationalisierungsstand) kleiner als in Grossunternehmen.
- Die geringere Arbeitsteilung führt zu einer tendenziell höheren Arbeitszufriedenheit.
- Kleine und mittlere Unternehmen beschäftigen kaum Akademiker.
- Ihre Attraktivität als Arbeitgeber wird gewöhnlich tiefer eingestuft.

1.1.7 Organisation

- Der Formalisierungsgrad der Organisation ist meist gering, was die Durchschaubarkeit durch externe Dritte zwar erschwert, sich aber nicht negativ auf die Effizienz auswirken muss. Der Unternehmer führt meist, ev. mit wenigen Führungskräften, sämtliche Bereiche selbst und überschaut die gesamte Organisation bis in die Einzelheiten (oder glaubt dies zu tun).
- Mehrere Funktionen werden von ein und derselben Person in Personalunion wahrgenommen. Abteilungen werden kaum gebildet, die Informationswege sind daher kurz und direkt.
- Die geringe Komplexität und der bescheidene Formalisierungsgrad erleichtern die Koordination der verschiedenen Funktionsbereiche und erhöhen die Flexibilität der Gesamtorganisation.
- Anweisung und Kontrolle erfolgen im direkten persönlichen Kontakt.
- Der patriarchalische Führungsstil geht oft einher mit einer mangelnden Bereitschaft zur Delegation und führt zur Überlastung der Führungsorgane.

1.1.8 Marketing und Logistik

- Das Unternehmen beliefert eine kleindimensionierte, individuelle Nachfrage in einem geographisch und/oder sachlich schmalen Marktsegment.
- Bedingt durch das relativ bescheidene Produktionsvolumen ist die Wettbewerbsposition auf dem Beschaffungs- und Absatzmarkt eher schwach.
- Die Beschaffung erfolgt häufig auftragsbezogen.



1.1.9 Produktion

- Die Arbeitsteilung ist des geringeren Volumens wegen nicht so weit entwickelt wie in Grossunternehmen. Die Produktion ist aus dem gleichen Grund eher arbeitsintensiv, die bedeutenden Investitionen für eine kapitalintensive Fertigung sind schwieriger zu finanzieren und zu amortisieren.
- Mit der relativ hohen Arbeitsintensität hängt auch die geringere Kostendegression bei steigendem Produktionsvolumen zusammen.

1.1.10 Forschung und Entwicklung (F+E)

- Eine institutionalisierte Forschung und Entwicklungs-Abteilung existiert nur in Ausnahmefällen. F+E-Tätigkeiten erfolgen jeweils kurzfristig und wenig systematisch.
- Der Erfolg eines Unternehmens basiert verhältnismässig lange Zeit auf einer einzelnen Basisinnovation.
- Man betreibt hauptsächlich Produkt- und Verfahrensentwicklung, dagegen kaum Grundlagenforschung. Der Zeitraum zwischen Erfindung und wirtschaftlicher Nutzung ist daher auch kürzer als in Grossunternehmen.

1.1.11 Finanzierung

- Das Eigenkapital befindet sich mehrheitlich in Familienbesitz.
- Die Möglichkeiten, zusätzliches Kapital zu beschaffen, sind gegenüber denjenigen der Grossunternehmen stark eingeschränkt. Die wichtigste Finanzierungsquelle ist der selbsterarbeitete Cash-flow.
- Zu guter Letzt kann die Unternehmung, sollte es zum Schlimmsten kommen, weit weniger auf staatliche Unterstützung hoffen. Ihre volkswirtschaftliche und meist auch regionale Bedeutung ist zu gering, als dass sich staatliche Stützungsinterventionen rechtfertigen liessen.

Bereits an dieser Stelle sind wir auf einige Schwachstellen von kleinen und mittleren Unternehmen gestossen, die wir bei der Suche nach Krisenursachen in Kapitel drei wieder antreffen dürften. Ein Unternehmer sollte trotz der überwiegenden Nachteile die gleichwohl vorhandenen Vorteile nicht vernachlässigen und diese gezielt fördern und nutzen. Unterlässt er dies, wird ihm früher oder später einer seiner Konkurrenten zuvorkommen. In diesem Sinne sind nicht nur Fehlentscheidungen, sondern auch notwendige Entscheidungen und Massnahmen, die nicht getroffen und eingeleitet werden, letztlich dem Management anzulasten.



2 Krisensymptome und Krisenursachen

2.1 Symptome von Unternehmenskrisen

Krisensymptome sind Folgeerscheinungen von Krisenursachen und im Gegensatz zu den Ursachen unmittelbar beobachtbar. Sie sind die sichtbaren Auswirkungen einer oft komplexen Verflechtung verschiedener Ursachen und Wirkungen⁹ und erlauben, eine bestehende oder sich abzeichnende Unternehmenskrise zu erkennen. Dem Vorteil der einfacheren Beobachtbarkeit steht der Nachteil gegenüber, dass der Rückschluss vom Symptom auf «die» Ursache, nicht zuletzt wegen der Mehrfachkausalität, nicht immer gelingt. *"Es ist jedoch auch denkbar, dass das Vorhandensein von Symptomen durch Zufälle bedingt ist, ohne dass entsprechende Ursachen vorliegen."*¹⁰ Trotz dieses Vorbehalts bin ich vom Nutzen der Symptomerfassung überzeugt: Die Symptom- und Ursachenanalyse vermag zumindest die Einsicht zu vermitteln, ob ein bestimmtes Symptom ohne eigentliche Krisenursache aufgetreten ist. Allenfalls kann, bei weitergehender Analyse, auch das zufallsbedingte Ereignis eruiert werden. Dies ist allemal besser, als über den Grund für das Auftreten eines Symptoms gänzlich im Unklaren zu bleiben.

Folgende vier Symptome werden von Boemle als Anzeichen dafür gewertet, dass sich eine Unternehmung in einer finanziellen Krise befindet:¹¹

1. Für die Erfüllung der fälligen Verbindlichkeiten reichen die vorhandenen flüssigen Mittel nicht aus. Das Unternehmen ist **illiquide**, sofern die zusätzlich benötigten Mittel nicht durch geeignete Finanzierungsmaßnahmen beschafft werden können. Die Vorstufe zur Illiquidität ist die **Liquiditätskrise**. Dem Unternehmen gelingt es nur mit Mühe und unter zeitlichem Verzug, den kurzfristigen Verbindlichkeiten nachzukommen.
2. Eine **ungenügende Rentabilität** führt zu sinkenden Gewinnen, schliesslich zu Verlusten und beeinträchtigt letztlich auch die Zahlungsfähigkeit.
3. Haben Verluste zu einem Verlustvortrag geführt, der nach Verrechnung mit den offenen Reserven die Hälfte des Aktienkapitals übersteigt, liegt nach Art. 725 Abs. 1 OR eine **Unterbilanz** vor. In Einzel- und Personengesellschaften werden Verluste von den Eigenkapitalkonten abgebucht (kein Verlustausweis in der Bilanz), anhaltende Verluste bewirken demnach eine Schrumpfung der Eigenkapitalkonten.
4. Besteht überdies die begründete Besorgnis der Überschuldung, ist nach Art. 725 Abs. 3 OR eine Zwischenbilanz zu Veräusserungswerten zu erstellen. Eine **Überschuldung** liegt vor, sofern das Fremdkapital durch das Gesellschaftsvermögen nicht mehr gedeckt ist.

Diese Symptome können als **ultimativ** bezeichnet werden, weil sie zum einen am Ende einer verhängnisvollen Wirkungskette stehen und zum andern zwingend nach sofortigen Sanierungsmassnahmen verlangen. Bleiben diese aus, wird eine fragliche Unternehmung voraussichtlich untergehen. Daneben gibt es eine Vielzahl anderer Symptome, die auf eine

⁹ Lüthy, 1988, S. 32

¹⁰ Zellweger, 1983, S. 31

¹¹ Boemle, 1986, S. 414

Krise hindeuten können; nachfolgend eine Auswahl, geordnet nach den Unternehmensbereichen:¹²

2.1.1 Organisation / Führung

- Kompetenzstreitigkeiten, Konflikte und Reibungsverluste lähmen die Organisation zusehends.
- Machtkonzentration an der Spitze, zunehmend autokratische Führungsentscheide, der Unternehmer umgibt sich mit Ja-Sagern.
- Die Koordination verschiedener Entscheidungsprozesse ist ungenügend.
- Organisatorische Regelungen werden vermehrt umgangen.
- Führungsaufgaben werden nicht wahrgenommen und bleiben unerledigt.
- Es treten körperliche Stresssymptome auf, bedingt durch Überlastung und Überforderung.
- Die Transparenz in der gesamten Organisation nimmt ab, man weiss nicht, wie weit einzelne Aufträge bearbeitet sind, welche Produkte Verluste und welche Gewinne einbringen, wer wofür zuständig ist, welche Forderungen noch ausstehend sind usw.

2.1.2 Finanzen

- Die Rentabilität ist ungenügend und verschlechtert sich zusehends.
- Der Verschuldungsgrad ist hoch und steigt weiter an, oft gar stärker als der Cash-flow.
- Die im Anlage- und Umlaufvermögen gebundenen Finanzmittel machen einen immer grösseren Anteil vom Umsatz aus.
- Der Cash-flow entwickelt sich negativ und ist generell zu tief.
- Die Zahlungsbereitschaft ist nicht immer gewährleistet und nimmt tendenziell ab.
- Durchschnittlich gewährte Zahlungsziele werden nicht erreicht.
- Kosten- und Terminüberschreitungen sind alltäglich.
- Intuitives Finanzmanagement und der Verzicht auf Pläne basieren auf der Überzeugung, das neue Produkt oder die neue Geschäftsidee sei ohnehin ein «Knüller» und werde sonst nur «totgerechnet».

¹² Böckenförde, 1990, S. 35-37; Pümpin, 1991, S. 224-230

Rieser, 1985, S. 27-28
Unternehmenskrisen, 1979, S. 16

Volkart, 1983, S. 16-19

Witte, in:

2.1.3 Marketing

- Umsatzziele werden bei weitem nicht erreicht (teilweise um 40% und mehr).
- Planziele müssen regelmässig nach unten revidiert werden.
- Der angestrebte Marktanteil wird nicht erreicht und sinkt weiter.
- Der Auftragseingang ist rückläufig.
- Kunden reklamieren zunehmend ungenügende Marktleistungen und Händler senden vermehrt Waren zurück.
- Der Handel nimmt Produkte des Unternehmens aus seinem Sortiment.
- Wichtige Kunden wandern zur Konkurrenz ab.
- Die Wettbewerbsvorteile der Konkurrenz nehmen zu, im Vergleich zu Konkurrenten müssen höhere Preisnachlässe gewährt werden.
- Neukunden können immer seltener akquiriert werden.
- Vertragsrücktritte und Stornogeschäfte mehren sich.
- Kalkulationsabweichungen nehmen zu.
- Umsatzausweitungen werden mit schwindenden Margen «erkauft», Rabatte werden zum Normalfall, die Umsatzrendite bildet sich zurück.
- (Liefer)-Termine werden nicht eingehalten.

2.1.4 Personal

- Die Fluktuations- und Ausfallrate steigt an, besonders alarmierend im Finanzbereich.
- Die Arbeitszufriedenheit nimmt ab, die Mitarbeiter sind demotiviert, ein Klima der Resignation macht sich breit.
- Konflikte zwischen Entscheidungsträgern und Ausführenden nehmen zu.
- Die Führungsmannschaft ist überaltert, junge Führungskräfte um die 40 fehlen.
- Die Wertschöpfung pro Mitarbeiter nimmt ab, der Personalbestand wächst schneller als der Umsatz.

2.1.5 Logistik

- Die Lagerumschlagshäufigkeit nimmt ab.
- Die durchschnittliche Lagerdauer steigt an.
- Lieferverzögerungen werden alltäglich.



- Die Lagerbestände steigen an.

2.1.6 Produktion

- Produktivität und Wirtschaftlichkeit nehmen ab.
- Der Beschäftigungsgrad sinkt.
- Die Fehler- und Ausschussquote steigt an.
- Ratlosigkeit über fehlgeschlagene Produkteinführungen, obwohl Neuentwicklungen aus Technologiegläubigkeit nach rein technischen Anforderungen spezifiziert werden.
- Die Fixkostenbelastung steigt an.
- Die Alterstruktur des Produktsortiments entwickelt sich negativ, Umsatz- und Gewinnanteil der «jungen» Produkte nimmt ständig ab.
- Die Produktionsanlagen überaltern und entsprechen nicht mehr dem «State of the Art». Das Durchschnittsalter aller Anlagen steigt an.

2.1.7 Technologie (F+E)

- Neue Produkte kommen verspätet auf den Markt.
- Neuentwicklungen schlagen immer häufiger fehl.
- Die Forschungsintensität nimmt ab, das Verhältnis zwischen den Ausgaben für F+E und dem Umsatz verschlechtert sich.
- Verbesserungsvorschläge werden nicht aufgegriffen.
- Lizenz- und Patentrechte laufen aus, ohne dass neue hinzukommen.

Bei der Beurteilung von Krisensymptomen sind einige Besonderheiten zu berücksichtigen. Erstens sind Symptome lediglich **ex post**, wenn die negative Entwicklung bereits eingetreten ist, feststellbar. Zweitens sind Symptome keine statischen Erscheinungen, sie verändern sich im Verlaufe des Krisenprozesses und entfalten daher ihre volle Aussagekraft erst bei einer **Zeitraumbetrachtung** über mehrere Perioden hinweg. Drittens können die Symptome in **quantitativ** und **qualitativ** erfassbare Symptome differenziert werden. Erstere können relativ leicht aus dem vom Rechnungswesen zur Verfügung gestellten Zahlenmaterial abgeleitet werden. Letztere zeichnen sich dadurch aus, dass sie schwieriger zu erfassen sind. Diese Betrachtungen sind im weiteren für die Wahl und Gestaltung des Analyseinstrumentariums, resp. der Krisenindikatoren von Bedeutung (s.a. Kapitel drei).

Die bisher angeführten Symptome sind jeweils innerhalb der Unternehmung zu beobachten. Im Rahmen eines Frühwarnsystemes sind jedoch auch **externe Indikatoren** zu verfolgen. In dieser Arbeit werden externe Symptome nicht weiter untersucht, bei der Wahl der zu treffenden Sanierungsmassnahmen sind sie jedoch mittels einer Umweltanalyse zu berücksichtigen; hier daher eine Auswahl externer Indikatorbereiche:¹³

- Gesamtwirtschaftliche Entwicklung
- Technologische Entwicklung

¹³ Rieser, 1985, S. 19-26

- Politische Entwicklung
- Indikatoren der Marktentwicklung
- Demographische Trends
- Soziale Trends

2.2 Ursachen von Unternehmenskrisen

Ziel dieses Abschnittes ist, vom Ende der weiter unten vorgestellten Ursache-Wirkungs-Ketten, den Symptomen, an den Anfang und somit zu den eigentlichen Ursachen einer Krise vorzustossen. Dabei scheint es nützlich zu sein, im Hinblick auf mögliche Sanierungsmassnahmen und auf die Beurteilung nach der Sanierungswürdigkeit und -fähigkeit, die **Ursachenquellen nach dem Entstehungsort** - inner- oder ausserhalb der Unternehmung - und nach Einmalereignissen resp. dauernden Veränderungen zu differenzieren. Die Sanierung ist nämlich erfolgsversprechender, wenn eine Krise hauptsächlich auf einmalige Negativereignisse zurückzuführen ist.¹⁴

Wichtig für die Ursachenanalyse und die später einzuleitenden Sanierungsmassnahmen ist zudem die Erkenntnis, wonach interne Schwierigkeiten oft erst zu Tage gefördert werden, nachdem externe Ereignisse und Veränderungen eingetreten sind und eine Krise induziert haben. Dabei ist zu bedenken, dass Ereignisse ausserhalb des eigenen Einflussbereiches nicht in fatalistischer Weise für das Schicksal der Unternehmung verantwortlich gemacht werden dürfen. Das Management hat ja geradezu die Aufgabe, Umwelt- und Marktentwicklungen wahrzunehmen und das Unternehmensgeschehen entsprechend auszurichten. Kommt das Management dieser Führungsaufgabe nicht nach, tritt die Situation ein, in der sich ursprünglich extern induzierte Veränderungen durch interne Unzulänglichkeiten zu einer Krise entwickeln können.¹⁵

Reagiert die Unternehmensleitung rechtzeitig und angemessen auf Veränderungen in der relevanten Umwelt, können externe Negativereignisse und -entwicklungen i.d.R. gemeistert werden. Dies gilt jedoch nicht im gleichen Masse für alle externen Ursachen, v.a. Einmalereignisse höherer Gewalt sind i.d.R. schwer vorherzusehen. Aber auch hier stehen dem Management Mittel und Wege zur Verfügung, für solche «Schicksalsschläge» Vorsorge zu treffen und die anstehenden Probleme meistern zu können. Ich denke z.B. an das Vermeiden von Klumpenrisiken und das Ausnützen von Diversifikationsmöglichkeiten (gegen Kundenkonkurrenz und höhere Gewalt), sowie an eine vorsichtige Wachstumsplanung (gegen Konjunkturerinbrüche). Nach diesen Überlegungen sind Fehlentwicklungen des Unternehmens - jeglicher Art - in letzter Konsequenz immer dem Führungsbereich zuzuordnen.

Zwei weitere Aspekte erschweren die Bestimmung der krisenverursachenden Faktoren. Zum einen sind meist **mehrere Ursachen** gleichzeitig am Entstehen einer Krise beteiligt. Dies wurde oben bereits für das Zusammenwirken von externen und internen Ursachen dargestellt. Tatsächlich trifft es zu, dass oft mehrere externe und interne Ursachen gleichzeitig eine Krise bewirken. *"Erst wenn sich grobe Fehler häufen oder Nachlässigkeit ein Dauerzustand geworden ist und Abwehrreaktionen ausbleiben, wird es erfahrungsgemäss zum Zusammenbruch einer Unternehmung kommen."*¹⁶ Zum anderen treten meist mehrstufige **Ursache-Wirkungs-Ketten** auf. Das Symptom (Wirkung) einer ersten Ursachenebene ist gleichzeitig Ursache einer nachgelagerten Ursache-Wirkungs-Konstellation.¹⁷ Die ursprünglich beabsichtigte, konsequente

¹⁴ Helbling, 1987, S. 212

¹⁵ Baur, 1979, S. 31-33

¹⁶ Zellweger, 1983, S. 33

¹⁷ Böckenförde, 1990, S. 40

Unterscheidung in Krisenursachen und Krisensymptome (Wirkung) kann daher nicht aufrecht erhalten werden. Eine Lösung wäre die Unterscheidung in **originäre** und **derivative Ursachen**. In Abbildung 1 ist die Ursache-Wirkungskette und der Zusammenhang zwischen originärer und derivativen Ursachen an einem fiktiven Beispiel dargestellt.

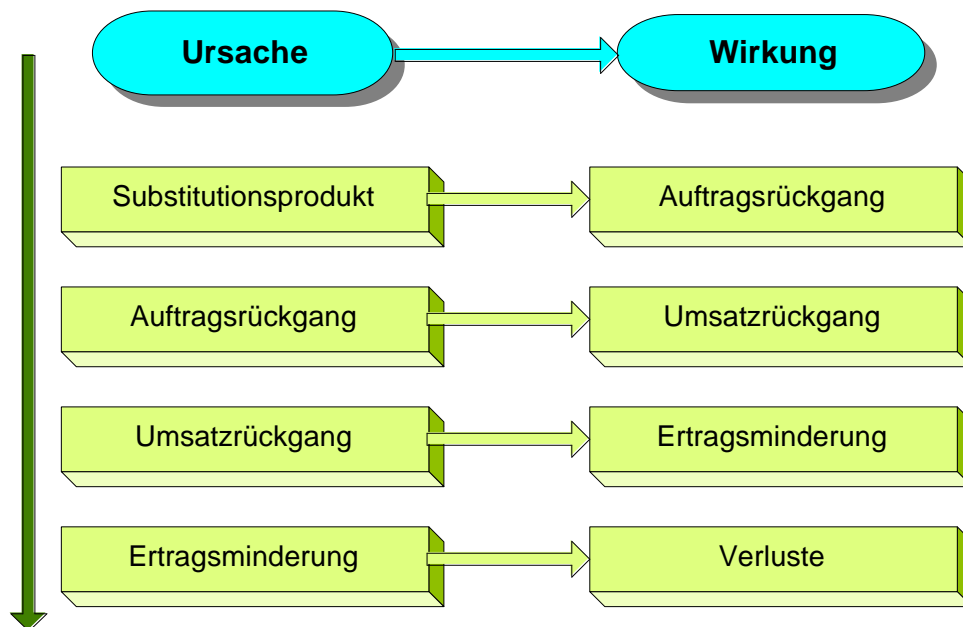


Abbildung 1

Der Marktauftritt eines Konkurrenten mit einem Substitutionsprodukt ist originäre Ursache und der zurückgehende Auftragsbestand Symptom der ersten Ursache-Wirkungs-Ebene. Nun wird das Symptom der ersten zur derivativen Ursache der zweiten Ebene und zeitigt seinerseits Wirkung (Umsatzrückgang). Der Prozess wiederholt sich sinngemäss, bis am Ende der Kette, je nach Schwere der originären Ursache, ein **ultimatives Symptom** (z.B. Illiquidität oder Überschuldung) steht. Verlockend scheint der Versuch, die bereits unter 2.1 besprochenen Symptome auf lediglich wenige originäre Ursachen zurückzuführen. Dazu später mehr, hier zunächst die verschiedenen Krisenursachen.

2.2.1 Exogene Ursachen

Exogen sind jene Ursachen, die von aussen, aus der Umwelt auf eine Unternehmung einwirken, z.B. technischer Fortschritt oder staatliche Eingriffe. Diese Krisenquellen können einerseits in erratische Negativereignisse, die überraschend auftreten und kurz- bis mittelfristig wirksam sind und andererseits in Entwicklungen unterschieden werden, die eine generelle Veränderung der Wettbewerbssituation bewirken. Danach werden in Anlehnung an verschiedene empirische Ursachenkataloge die exogenen Ursachen wie folgt klassifiziert:¹⁸

Baur, 1979, S. 31

¹⁸ Räss, 1983, S. 67-79

Zellweger, 1983, S.38-44

| Tabelle 2: Exogene Ursachen | |
|--|--|
| Erratische Ereignisse kurz- bis mittelfristig wirkend | Grundsätzliche Veränderungen langfristig anhaltende Wirkung |
| <p>Ausfall wichtiger Lieferanten</p> <p>Fällt ein bedeutender Abnehmer aus, z.B. wegen Konkurs, Verlagerung oder Aufgabe der Geschäftstätigkeit und kann nicht innert nützlicher Frist ein Ersatzlieferant gefunden werden., können ebenfalls ernsthafte Schwierigkeiten anstehen. Umsatzeinbussen und Marktanteilsverluste sind ebenso denkbar, abhängig natürlich von der Branchenstruktur.</p> | <p>Technologische Entwicklung</p> <p>Werden neue relevante technologische Entwicklungen nicht wahrgenommen und umgesetzt, kann sich dies negativ auf die Wettbewerbsposition auswirken. Gelingt es der Konkurrenz, die Bedürfnisse des Marktes besser und kostengünstiger (Produkt- und Prozessinnovation) zu befriedigen, sind Umsatz- und Marktanteilsverluste die Folge. Reagiert die Unternehmung nicht auf die Veränderungen, treten letztlich Verluste ein.</p> <p>Technologische Entwicklungen haben oft eine strukturverändernde Wirkung auf eine ganze Branche, in Ausnahmefällen gar auf die gesamte Volkswirtschaft.</p> |
| <p>Ausfall wichtiger Abnehmer</p> <p>Gerät ein wichtiger Kunde in Konkurs und verliert die Unternehmung dabei bedeutende Guthaben, kann eine finanzielle Notlage eintreten. Liquiditätsengpässe oder gar Illiquidität sind mögliche Folgen.</p> | <p>Verändertes Konsumentenverhalten</p> <p>Das Angebot der Unternehmung entspricht, bedingt durch Verschiebungen der Kaufkraft und der Nachfragestruktur, Modeströmungen, und Substitutionsgüter nicht mehr der Nachfrage des Marktes. Umsatz- und Marktanteilsverluste sind die Folge. Reagiert die Unternehmung auch längerfristig nicht auf die veränderte Situation, treten Verluste ein, die letztlich die Substanz schwächen .</p> |
| <p>Konjunkturelle Einbrüche</p> <p>können zu starkem Umsatzrückgang, verstärktem Preiskampf unter den Anbietern und damit zu einer eigentlichen Margenerosion nicht nur bei einzelnen Unternehmen, sondern in der gesamten Branche oder Volkswirtschaft führen.</p> | <p>Veränderte Rohstoffversorgung</p> <p>Preiserhöhungen bei wichtigen Rohstoffen können zu eigenen Preiserhöhungen zwingen. Umsatzrückgänge müssen hingenommen werden, sofern die Abnehmer preissensitiv reagieren. Sind die Konkurrenten gezwungen, die Preise ebenfalls anzuheben, kann der Marktanteil ev. gehalten werden. Können die Preiserhöhungen nicht an die Kunden weitergegeben werden, sinkt die Gewinnmarge.</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>Staatliche Massnahmen</p> <p>Preiserhöhungsverbote, zollpolitische Massnahmen, Anforderungen des Umweltschutzes, sowie Einfuhr- und Produktionskontingentierungen können die Branchenstruktur nachhaltig stören und verändern. Je nach Art des staatlichen Eingriffs, z.B. auf wichtigen Auslandsmärkten, können Umsatzeinbussen und Überkapazitäten entstehen, so wie ruinöse Preiskriege ausbrechen. Die Auswirkungen solcher Massnahmen sind individuell und für jeden konkreten Fall neu zu beurteilen.</p> <p>Weitere staatliche Eingriffe können sozial-, finanz-, währungs- und konjunkturpolitisch motiviert sein und sind bezüglich ihrer Auswirkungen ebenso individuell zu beurteilen..</p> |
| <p>Höhere Gewalt</p> <p>Kriegerische Zustände, Streiks und Naturkatastrophen in einem für die Unternehmung wichtigen Markt können zu einem bedeutenden Umsatzeinbruch führen.</p> | <p>Neue Konkurrenten</p> <p>Treten neue Konkurrenten, ev. mit besseren und kostengünstigeren Produkten in den Markt ein, gehen sowohl Umsatz als auch Marktanteil zurück.</p> |

Bei dieser Zusammenstellung ist zu beachten, dass die Einteilung in erratische Ereignisse und dauerhafte Veränderungen nicht immer eindeutig vorzunehmen ist. Ein konjunktureller Einbruch kann vorübergehender Natur sein; es kann sich aber auch um eine generelle Wachstumsverlangsamung handeln. Analog dazu sind staatliche Massnahmen ev. nur für den kurzfristigen Einsatz vorgesehen und neue Konkurrenten wollen nur vorübergehend Überkapazitäten nutzen. Massgebend für die Klassifikation ist letztlich die jeweils individuelle Einschätzung des vorliegenden Ereignisses. Diese Äusserungen weisen auf die Bedeutung hin, die der Überwachung der von Porter erwähnten fünf Marktkräfte - aktuelle Wettbewerber, potentielle Wettbewerber, Kunden, Lieferanten und Substitute - zukommt.¹⁹ Richtet das Management seine Unternehmung nicht an den sich verändernden Marktbedingungen neu aus, ist das Auftreten einer Unternehmenskrise auf lange Sicht unvermeidlich.

2.2.2 Endogene Ursachen

Endogene, also innerhalb der Unternehmung zu suchende Ursachen werden oft als Managementfehler bezeichnet. Endogen induzierte Krisen sind vor diesem Hintergrund vor allem Managementkrisen.²⁰ Dies ist auch der Grund, weshalb Krisenursachen selten einem bestimmten Funktionsbereich eindeutig zugeordnet werden können, weil meistens auch Fehler des Managements mit eine Rolle spielen. Die am häufigsten genannten internen Ursachen habe ich nach Unternehmensbereichen geordnet:

¹⁹ Porter, 1987, S. 22-30

²⁰ Böckenförde, 1990, S. 39

2.2.3 Unternehmensführung

Mängel im Führungsbereich werden von Zellweger etwas dramatisierend als **Unfähigkeit des Managements** im kaufmännischen Bereich umschrieben.²¹ Darunter sind Aufgaben und Pflichten zu verstehen, denen die Unternehmensleitung nicht oder in nicht adäquater Weise nachkommt. Die wesentlichsten Fehler werden dabei in der Planung, der Kontrolle, beim Mitarbeiterinsatz und bei der Wahl des Führungsstils begangen.²²

Fehleinschätzungen bezüglich der eigenen **wirtschaftlichen Lage** und der **Trends** auf dem **Absatzmarkt**, die vielfach Planungsfehler nach sich ziehen, können viel Unheil anrichten.²³ Eine eindrückliche Illustration dazu findet sich in Baur.²⁴ Werden in einem bestimmten Jahr die gesteckten Umsatz- und Gewinnziele nicht erreicht, wird oft versucht, die negative Entwicklung durch Kostensenkung, in weitaus stärkerem Masse aber durch Ausweitung des Umsatzes in der nächsten Periode aufzuhalten und auszugleichen. Letzteres Vorgehen wirkt sich nun in fataler Weise aus: Die geplanten Umsatzzahlen werden zunächst in unrealistischer Weise nach oben revidiert (z.B. um 40 Prozent). Die gesamte betriebliche Planung richtet sich folglich nach diesem Absatzplan aus, die betroffenen Bereiche benötigen, um das erhöhte Volumen fertigen zu können, zusätzliches Personal, mehr Sachmittel und Rohstoffe. Die gesamten Kosten steigen stark an und wird der geplante Umsatz «wider Erwarten» nicht erreicht, sind auch die Stückkosten bedeutend höher als vorher. Massive Verluste sind das Resultat dieser verfehlten Ausweitung des Planumsatzes, ein typisches Beispiel von Symptombekämpfung. Die sich ursprünglich durch die nicht erreichten Absatzziele ankündigende Krise hat sich zu einer ernsthaften Bedrohung entwickelt.

Als weitere Ursachen sind eine ungenügende Überwachung der Marktkräfte und die fehlende Anpassung an die Ereignisse und Veränderungen in der Umwelt, wie sie unter 2.2.1 beschrieben wurden, zu nennen.

Fehlende oder **unklare Ziele und Pläne**²⁵ mindern die Schlagkraft eines Unternehmens und führen zu Fehlentscheidungen, sowie Effizienz- und Effektivitätseinbussen (Effizienz = etwas richtig machen; Effektivität = das Richtige machen; der Verfasser). Daneben gibt es Pläne, die als **Scheinprogramme** zwar auf dem Papier existieren, aber nichts mit der betrieblichen Realität zu tun haben.²⁶ Solches Führungsverhalten hinterlässt in Wachstumsphasen möglicherweise keine sichtbaren Bilanzspuren, in einem stagnierenden wirtschaftlichen Umfeld wird es letztlich schonungslos aufgedeckt.

Wird der **Lerneffekt** des Menschen, auch als Erfahrungskurve bezeichnet, in der Planung nicht gebührend berücksichtigt und in der Folge der Aufwand pro Leistungseinheit zu hoch angesetzt, sind eine tiefe Produktivität und hohe Stückkosten zu gewärtigen. Die selbe Ursache ist auch für das Scheitern vieler Innovationen verantwortlich, indem die errechneten Kosten die Finanzkraft des Unternehmens übersteigen oder der zu hoch angesetzte Preis vom Markt nicht akzeptiert wird. Das natürliche Sicherheitsbedürfnis des Menschen führt zu einem weiteren Planungsfehler: Im Angesicht von Kontrolle und unter dem Druck zur Einhaltung der Budgets werden auf sämtlichen Managementebenen Sicherheiten kumulativ in die Planzahlen eingearbeitet, mit dem Resultat, dass die gesamte Betriebsplanung viel zu hohe und vor allem nicht transparente **Sicherheitspolster** enthält, die Produktivität zu tief und die Kosten zu hoch

²¹ Zellweger, 1987, S. 24

²² Baur, 1979, S. 33-34

²³ Zellweger, 1983, S. 60-62

²⁴ Baur, 1979, S. 37-38

²⁵ Böckenförde, 1990, S. 42

²⁶ Baur, 1979, S. 36-37

sind. Solche Sicherheitspolster werden v.a. bei der Personalbedarfs- und Kapazitätsplanung, der Lagerhaltung, sowie bei der Planung der Absatzpreise angelegt.²⁷

Die besten Pläne nützen wenig, sofern die effektiven Zahlen nicht periodisch mit den Plandaten verglichen und bei signifikanten Abweichungen die entsprechenden Korrekturmassnahmen eingeleitet werden. Gerade in diesem Bereich werden oft schwerwiegende Unterlassungssünden begangen, indem die an sich vorhandenen Krisensymptome schlicht nicht wahrgenommen werden. Ursache dafür sind eine **mangelnde** oder gar fehlende **Überwachung** (Kontrolle) der Plandaten anhand der effektiv erzielten Resultate und die meist **fehlenden Abweichungsanalysen**. Überdies sind die Pläne nur soviel wert, wie die ihnen zugrundeliegenden Standards. Zu denken ist dabei an Vorgaben für den Materialverbrauch, den Betriebsmitteleinsatz und den Zeitbedarf. Weichen diese Standards beträchtlich von der betrieblichen Realität ab, können sogar dann Fehlentscheidungen resultieren, obwohl Soll-Ist-Vergleiche vorgenommen werden. Die **mangelnde** oder gar fehlende periodische Überprüfung von **Standards** kann z.B. zu Fehlern bei der Preisfestsetzung und der Kapazitätsplanung führen. Im einen Fall werden die Produkte möglicherweise wider besseres Wissen mit Verlust abgesetzt, im anderen sind die kalkulierten Kosten und letztlich auch der Preis so hoch, dass die Produkte nur mit Mühe abgesetzt werden können.

Ein unbewältigter **Generationswechsel** in der Unternehmensspitze, von Pümpin als Nachfolgekrise bezeichnet,²⁸ kann die Entwicklung eines Unternehmens über Jahre hinaus lähmen und, sollten sich zur selben Zeit die Marktparameter entscheidend ändern, ein Unternehmen in eine Krise stürzen. Gerade in solchen Phasen herrscht jeweils ein Klima, in der eine fehlende Entschluss- und Tatkraft zur Beseitigung erkannter Mängel zu beobachten ist. Der "Noch-" Patron ist vom Altbewährten überzeugt und will nichts mehr ändern, die zukünftigen Chefs können noch nichts ändern.

Falsches **Prestigedenken** ist dafür verantwortlich, dass eine Krisensituation nicht als solche akzeptiert wird und entsprechende Massnahmen eingeleitet werden. *"Dieses zeigt sich oft daran, dass die Manager die ungünstigen Daten ihres Unternehmens nicht sehen, nicht erkennen wollen; auch möchte man begangene Fehler nicht eingestehen."*²⁹

Ein gestörtes Vertrauensverhältnis zu den Banken kann eine Krise noch verschärfen, wenn diese nicht bereit sind, zusätzliche Kredite bereitzustellen, obwohl die Erfolgsaussichten für eine Sanierung an und für sich positiv einzuschätzen sind: In den meisten Fällen ist eine **verfehlt Informationspolitik**³⁰ für die zerfahrene Situation verantwortlich.

Generell muss insbesondere in KMU ein **Defizit an betriebswirtschaftlichem Know how** speziell auch auf Gesamt- und Finanzführungsebene festgestellt werden.³¹ So fehlt es folglich an entsprechenden Strategien, die es möglich machen, in einem immer wettbewerbsintensiveren Umfeld bestehen zu können.³² Ein grosser Teil der in der Literatur erwähnten endogenen Ursachen in den Funktionsbereichen (s.u.) kann letztlich auf Mängel und Fehler im Management zurückgeführt werden.

²⁷ Baur, 1979, S. 36 -46

²⁸ Pümpin, 1991, S. 221-222

²⁹ Baur, 1979, S. 64

³⁰ Baur, 1979, S. 69-70

³¹ Volkart, 1987, S. 195-196

³² Böckenförde, 1990, S. 42

2.2.4 Organisation³³

Zu hohe Fixkosten, meist assoziiert mit dem Gemeinkostenbereich, schwächen die Wettbewerbsfähigkeit einer Unternehmung mitunter erheblich. Wie diese überhöhten Fixkosten durch Planungsfehler entstehen können, wurde bereits bei den Fehlern im Führungs- (Planungs-) Bereich dargestellt. Ich vermute aber stark, dass die oft zu beobachtende **Kostenexplosion** im **Gemeinkostenbereich** durch das traditionelle Entlohnungssystem mitverursacht wird. Das Ansehen und die Bedeutung einer Vorgesetztenstufe nimmt nach den meist herrschenden Wertvorstellungen mit der Anzahl der unterstellten Mitarbeiter zu. Ein Kadermitglied hat demnach ein Interesse daran, im Kampf um Ansehen und Einfluss, «seine» Organisation zum Nachteil der Gesamtorganisation auszubauen. Insbesondere in Wachstumsphasen wachsen die Gemeinkostenbereiche überproportional an und können bei einer Verlangsamung oder gar Stagnation einen belastend hohen Fixkostensockel hinterlassen. Dieser lässt sich, bedingt durch Kostenremanenz, nur sehr mühsam abbauen.

Im Organisationsbereich werden ausserdem kostenaufwendige Organisationsformen, die nicht dem Entwicklungsstand der Unternehmung entsprechen und die mangelhafte Abgrenzung von Zuständigkeiten als Krisenursachen angeführt. Beide hemmen die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Vor allem nach Phasen **unkontrollierten Wachstums**, ist die Schlagkraft von Unternehmen durch eine unklare Aufgabenverteilung und Abgrenzung der Zuständigkeiten beeinträchtigt. Die Aufbau- und Ablauforganisation haben mit dem eingeschlagenen Wachstumstempo nicht Schritt halten können.³⁴ Doppelspurigkeiten und Kompetenzkonflikte mindern die Effizienz und verursachen letztlich unnötig hohe Fixkosten.

2.2.5 Personal³⁵

Eine **hohe Fluktuationsrate**³⁶, speziell im Führungsbereich³⁷, sowie eine personelle Unterbesetzung der Führungsspitze sind oft auf einen Patriarchen zurückzuführen, der das Unternehmen einst aufgebaut hat und sich schwer tut, Verantwortung zu teilen und andere kompetente Teammitglieder neben sich zu akzeptieren. Seine Überzeugung, alles besser zu wissen und zu können, prägen seinen Führungsstil und erschweren die Aufgabe, qualifizierte Führungskräfte anziehen und halten zu können. Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter und Führungsmitglieder verursacht, nebst Einstellungs- auch Einarbeitungskosten und führt zudem zu Produktivitätseinbussen. Die gesamte Kostenstruktur wird durch den dauernden Wechsel negativ beeinflusst.

Phasen hohen Wachstums bedeuten, gerade in KMU, nicht nur quantitatives, sondern vor allem auch qualitatives Aufgabenwachstum. Neue Aufgaben, für die Sicherung des Erfolges der gewachsenen Unternehmung unerlässlich, kommen hinzu. Diese werden, wenn überhaupt, bisherigen und bewährten **Mitarbeitern** übertragen, die für diese, meist anspruchsvollere Tätigkeit nicht oder **ungenügend qualifiziert** sind. Werden neue Mitarbeiter eingestellt, dann meist solche mit einem Qualifikationsprofil, mit dem man bereits Erfahrung hat und das demjenigen der bisherigen Mitarbeiter entspricht. Das Resultat ist natürlich ebenso unbefriedigend.

³³ Böckenförde, 1990, S. 43-44

³⁴ Lüthy, 1988, S. 53

³⁵ Baur, 1979, S. 57-62

³⁶ Pümpin, 1991, S. 226, 230

³⁷ Böckenförde, 1990, S. 44

Fehler werden auch bei der **Einstellung neuer Mitarbeiter** gemacht, in dem die neu zu besetzende Stelle nicht genügend genau definiert ist und demzufolge auch das Anforderungsprofil oft nicht dem entspricht, was der Mitarbeiter am neuen Arbeitsplatz leisten sollte. Die Folgen sind Über- oder Unterforderung, verbunden mit Demotivation.

Problematisch, besonders in den KMU zu beobachten, ist die fehlende Personalentwicklungsarbeit. In einer Zeit des rasanten technischen Fortschrittes kommt der Weiterbildung der Mitarbeiter entscheidende Bedeutung zu.

2.2.6 Produktion

Dominieren bei Entscheidungen der Unternehmensführung einzelne **Ressortinteressen**, sind die Auswirkungen oft nicht zum Vorteil der Gesamtorganisation.³⁸ Unternehmen, die den Wechsel vom Verkäufer- zum Käufermarkt gedanklich nicht nachvollzogen haben und immer noch das zu verkaufen suchen, was der Produktionsbereich herstellt, sind folglich mit **veralteten Produkten** am Markt und verlieren zusehends Marktanteile.

Fehlgeschlagene Neuentwicklungen³⁹ verursachen je höhere Kosten, je weiter der Entwicklungsprozess eines neuen Produktes, bis hin zur Markteinführung, bereits fortgeschritten ist. Die angefallenen Kosten sind meist abzuschreiben und führen u.U. zu massiven Verlusten.

Qualitativ ungenügende Marktleistungen werden vom Kunden immer weniger akzeptiert. Der intensivierete Wettbewerb, begünstigt durch Globalisierungs- und Deregulierungs-Tendenzen auf vielen Absatzmärkten, sowie veränderte Konsum- und Einkaufsgewohnheiten, haben die Kundenloyalität in den letzten Jahren spürbar sinken lassen. Ist der Kunde mit der Qualität seines angestammten Lieferanten nicht mehr zu frieden, bezieht er seine Ware bald woanders. Unabhängig davon, ob ein Produkt oder eine Dienstleistung angeboten wird, ein **fehlendes Qualitätssicherungs-System** kommt das Unternehmen teuer zu stehen. Wandern Kunden zur Konkurrenz ab, gehen nicht nur Abnehmer, sondern auch bedeutendes Ertrags- und Gewinnpotential verloren. Auch wenn es gelingen sollte, die untreuen, zur Konkurrenz abgewanderten Kunden durch neue zu «ersetzen», so wird die Rentabilität gleichwohl darunter leiden, weil der Aufbau neuer Kundenbeziehungen kostenintensiver ist, als die Pflege bestehender. Reichheld und Sasser haben in einem Aufsatz den Zusammenhang zwischen Abwanderungsrate und Rentabilität aufgezeigt: *"As a customer's relationship with the company lengthens, profits rise. And not just a little. Companies can boost profits by almost 100% by retaining just 5% more of their customers."*⁴⁰

Einmal verlorene Kunden sind nur sehr schwer zurückzugewinnen, zu tief sind Unzufriedenheit und Skepsis verwurzelt. Ausserdem spricht sich eine ungenügende Qualität im Kundenkreis herum, mit weiteren Abwanderungen muss gerechnet werden. Dies sind die Gründe, weshalb Sanierungen in Unternehmen äusserst schwierig und langwierig sind, bei denen eine Krise durch mangelnde Qualität der Produkte verursacht wurde.⁴¹

Bei älteren Unternehmen ist vielfach ein historisch gewachsenes Produktionsprogramm zu finden, das **zu breit** und/oder **zu tief** ist und hohe Kosten verursacht. Über die Zeit sind jeweils nur neue Produkte ins **Sortiment** aufgenommen worden, gleichzeitig hat man es unterlassen, überholte, nur noch von wenigen Kunden nachgefragte Produkte aus dem Sortiment zu eliminieren.

³⁸ Böckenförde, 1990, S. 42

³⁹ Böckenförde, 1990, S. 44

⁴⁰ Reichheld, Sasser, 1990, S. 105

⁴¹ Baur, 1979, S. 56-57

Oft wird eine durch andere Ursachen eingeleitete Absatzkrise dadurch verschärft, dass man vor einschneidenden Massnahmen zurückschreckt und **auf Lager produziert**.⁴² Der zusätzliche Finanzierungsbedarf schwächt die ohnehin angeschlagene Liquidität weiter.

2.2.7 Marketing

Ist die Unternehmung stark von wenigen Kunden oder Lieferanten abhängig, steigt die Krisenanfälligkeit. Nutzen die Marktpartner ihre Macht aus und gelingt es ihnen, der fraglichen Unternehmung ihre Konditionen aufzuzwingen, sinken die Umsatzerlöse oder die Kosten steigen. Ein ausgewogenes Kunden- und Lieferantenportfolio vermindert solche **Abhängigkeiten** und reduziert das Risiko, welches der Ausfall wichtiger Marktpartner beinhaltet.⁴³ Gerät bspw. ein bedeutender Lieferant in Konkurs, können für die eigene Unternehmung Lieferschwierigkeiten, möglicherweise gar nachhaltige Marktanteilsverluste die Folge sein. Im Falle des Konkurses eines dominierenden Abnehmers, können die erlittenen Debitorenverluste eine Liquiditätskrise verursachen.

Werden die **Werbeausgaben** zu starr an den Umsatz gekoppelt und gehen, bedingt durch andere Einflussfaktoren, die Umsätze zurück, werden oft fälschlicherweise die Werbeausgaben ebenfalls nach unten revidiert: ein Teufelskreis und ein möglicherweise fataler Negativtrend nehmen ihren Anfang.

Eine der wichtigsten Aufgaben des Marketingbereichs ist die laufende **Überprüfung der Produkt- und Preispolitik** auf ihre Marktkonformität.⁴⁴ Insbesondere in kleinen und mittleren Betrieben, die oft in Marktnischen mit Spezialitäten operieren, ist die Versuchung besonders gross, wegen fehlender Konkurrenz diese Aufgabe aus Bequemlichkeit zu vernachlässigen. Die Preise werden laufend erhöht, ohne den Kundennutzen ebenfalls anzuheben. Die Eintrittsbarrieren für potentielle Konkurrenten bleiben tief und sinken tendentiell immer weiter, je mehr die Preise angehoben werden, bis letztlich ein Konkurrent ein Konkurrenzprodukt mit einem besseren Preis-/Leistungsverhältnis lanciert. Die Kunden wandern zur Konkurrenz ab, die Umsätze sinken, die Gewinne nehmen ab und schlagen schliesslich in Verluste um.

Ähnlich kann es einem Unternehmen ergehen, das die Marktnachfrage nicht verfolgt und Änderungen im Nachfrageverhalten nicht mit entsprechenden Anpassungen des Angebots nachvollzieht. In beiden Fällen ist die fehlende Überwachung des relevanten Marktes und des eigenen Leistungsprogrammes, resp. des gesamten Marketing-Mixes, verantwortlich. In diesem Zusammenhang werden oft **ungenügende Qualität** und **unzureichende Serviceleistungen** als Ursachen dafür angeführt, dass eine Unternehmung in Schwierigkeiten gerät.

Werden neue **Vertriebsmethoden**⁴⁵ von Konkurrenten in einer Branche eingeführt und erweisen sich die bisherigen als veraltet und nicht mehr marktgerecht, können massive Marktanteilsverluste, Umsatz- und Gewinneinbrüche die Folge sein.

Fehleinschätzungen bezüglich der Schritte von **Konkurrenten** und deren Auswirkungen auf die eigene Unternehmung werden zur ernsthaften Bedrohung, wenn dadurch die eigene Wettbewerbsposition langfristig untergraben wird. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn ein Konkurrent seinen Marktanteil zu Ungunsten der fraglichen Unternehmung auszubauen gedenkt.

Generell kann man sagen, dass die wettbewerbsbestimmenden Kräfte in der relevanten Branche oft **ungenügend verfolgt**, analysiert und bei der Strategiewahl herangezogen werden. Zu den

⁴² Volkart, 1983, S. 26

⁴³ Lüthy, 1988, S. 55

⁴⁴ Baur, 1979, S. 53

⁴⁵ Böckenförde, 1990, S. 44

fünf Wettbewerbskräften einer Branche gehören neben den aktuellen auch die potentiell neuen Konkurrenten, die Abnehmer, die Lieferanten sowie mögliche Substitutionsprodukte.⁴⁶

2.2.8 Finanzen

Vor allem kleinere Gesellschaften und Einzelunternehmungen können durch **überhöhte Ausschüttungen**⁴⁷ der(s) Unternehmer(s) in finanzielle Schwierigkeiten geraten oder für das Unternehmen wichtiger Entwicklungsmöglichkeiten beraubt werden. Überhöht sind die Bezüge dann, wenn sie in einem unausgewogenen Verhältnis zur erbrachten Unternehmerleistung, zur wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit oder zum eingeschlagenen Wachstumspfad stehen. Zu bedenken ist in diesem Zusammenhang auch die Tatsache, dass durch verdeckte oder offene Gewinnausschüttungen die Möglichkeiten zur Selbstfinanzierung im Ausmass der Ausschüttungen vermindert werden. Die Bedeutung der selbsterarbeiteten Mittel als wichtigste Finanzierungsquelle für kleine und mittlere Unternehmen wird durch die *"Auf- und Abwärtsdynamik der Finanzierungsseite"* noch verstärkt, *"indem in Zeiten hohen Cash Flow-Aufkommens und starker Selbstfinanzierung auch mit der Bereitschaft externer Kapitalgeber gerechnet werden darf"*.⁴⁸

Eine ungenügende **Finanz- und Liquiditätsplanung** kann in einen Liquiditätsengpass oder gar zur Illiquidität führen, obwohl die Unternehmung gewinnbringend arbeitet. Finden sich in einer solchen Situation keine Geldgeber, die der Unternehmung neue Finanzmittel zukommen lassen, muss im schlimmsten Fall der Gang zum Konkursrichter beschritten werden. Weniger gravierend aber ebenfalls teuer zu stehen kommt eine zu ungenaue Liquiditätsplanung, wenn Finanzierungslücken noch mit kurzfristigen aber teuren Krediten überbrückt werden können. Das Fehlen einer brauchbaren Finanzplanung rächt sich insbesondere, wenn bedeutende Wachstumsschritte und grössere Investitionen anstehen, bereits Verluste eingetreten sind oder sonstige Sonderanlässe anstehen.⁴⁹ Die Finanzplanung steht im Spannungsfeld von ambitionösen Investitionsprojekten, rasantem Umsatz- und Bilanzwachstum auf der einen und oft schmaler Eigenkapitalbasis, bescheidener Selbstfinanzierungskraft und beschränkter Fremdfinanzierungsmöglichkeiten auf der anderen Seite. Die Finanzplanung in KMU, wenn sie denn existiert, erfüllt diese integrierende und harmonisierende Funktion der übrigen Unternehmensbereiche leider noch zu wenig.

Unterkapitalisierung geht einher mit hohen und v.a. fixen Fremdkapitalkosten, das Fremdkapital seinerseits kann wegen der ungenügenden Eigenkapitaldecke nur zu ungünstigen Konditionen beschafft werden (Risikokomponente). Fällt die Gesamtkapitalrendite bei hoher Fremdfinanzierung unter die durchschnittliche Verzinsung des Fremdkapitals, schlagen Gewinne leicht und massiv in Verluste um. Die ist die negative Seite des Leverage-Effektes, der einem Unternehmen traumhafte Eigenkapitalrenditen eintragen kann, sofern die Gesamtkapitalrendite über dem Fremdkapitalzinssatz liegt. Der Hauptgrund für die Unterkapitalisierung, dürfte in **extremen Wachstumsschüben** zu finden sein, in denen die Möglichkeiten zur Beteiligungs- und Selbstfinanzierung nicht Schritt halten können. *"Die wachsende Kapitalbindung kann nur unterproportional durch den selbstgenerierten Cash-flow finanziert, muss somit zunehmend mit Fremdkapital gedeckt werden."*⁵⁰

Mängel im **Inkassowesen**, säumige Schuldner werden spät oder überhaupt nicht gemahnt, haben zur Folge, dass das Betriebskapital länger als notwendig gebunden ist und verursachen neben Zins- auch Ertragsausfälle, wenn Rechnungen überhaupt nicht bezahlt werden. Solch eklatante Mängel im Mahnwesen sprechen sich bei den Kunden herum, und können die

⁴⁶ Porter, 1987, S. 22-30

⁴⁷ Zellweger, 1987, S. 24

⁴⁸ Volkart, 1987, S. 208

⁴⁹ Volkart, 1987, S. 195

⁵⁰ Pümpin, 1991, S. 215

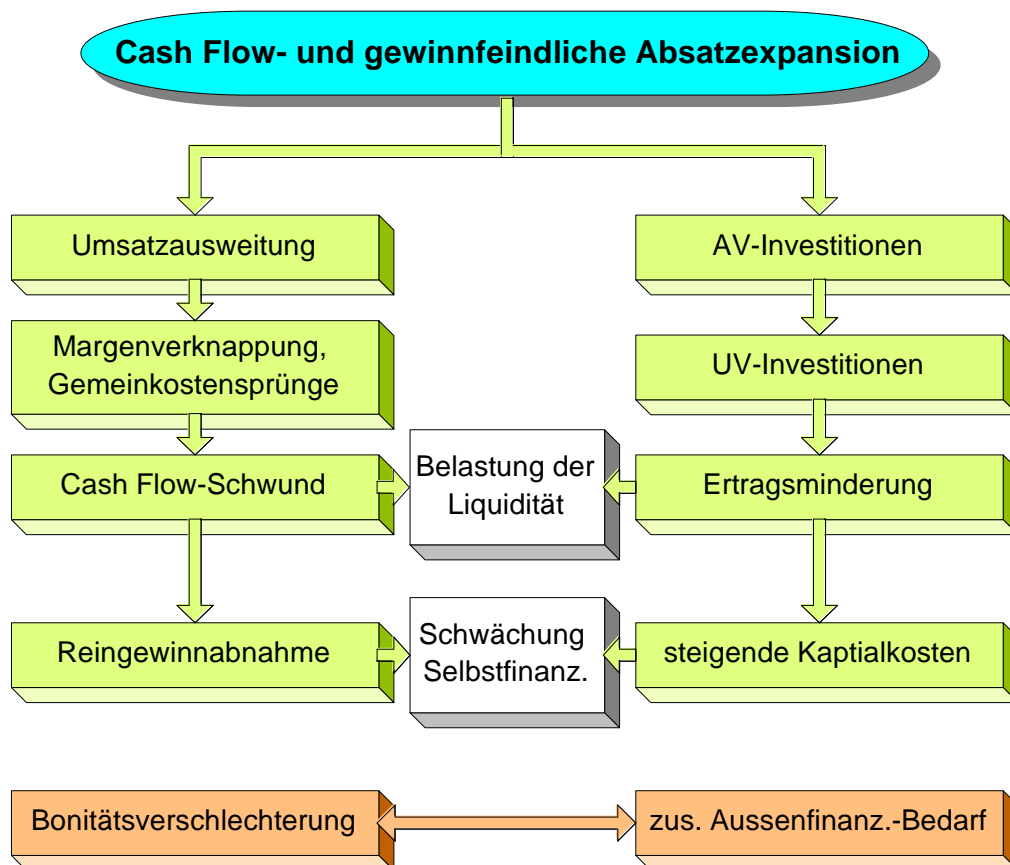


Situation einer angeschlagenen Unternehmung noch zusätzlich verschlimmern. Baur berichtet von Fällen, in denen Kunden jeweils eine erste Mahnung in Kauf nehmen und wenn diese ausbleibt, die Rechnung einfach nicht bezahlen.⁵¹ Man kann sich kaum vorstellen, dass solch grundsätzliche Voraussetzungen einer einigermaßen erfolgreichen Unternehmenstätigkeit nicht geschaffen werden. Mängel dieser Art führen unweigerlich in eine Krise, auch wenn sie noch so einfach zu beheben wären. Hinzuweisen ist an dieser Stelle auf die oft mangelnde Bereitschaft und Tatkraft, vermutete oder bekannte Schwächen auszumerzen und Veränderungen herbeizuführen (s.w.o.).

Ein fehlendes oder mangelhaftes **Kostenrechnungssystem**⁵² führt zu Fehlentscheidungen in der Sortiments- und Preispolitik. Sind die Zahlen nicht richtig abgegrenzt, besteht die Gefahr, dass Produkte, die Verlust einbringen, gefördert und solche, die an sich lukrativ wären, aus dem Sortiment gestrichen werden. Das Rechnungswesen ist diesem Fall kein brauchbares Führungsinstrument und wenn es denn trotzdem als solches eingesetzt wird, kann dies katastrophale Folgen haben.

Wie sich eine unrealistische Ausweitung des Umsatzes auswirken kann, wurde bereits bei den Fehlern in der Unternehmensführung eingehend dargestellt. Werden die gesteckten Umsatzziele auf Kosten der Gewinnmarge trotzdem erreicht, bleiben die Auswirkungen auf das Umlaufvermögen und der zusätzliche Finanzierungsbedarf vielfach nicht bedacht. Dieses schädliche Umsatzdenken scheint insbesondere in KMU weitverbreitet zu sein. Volkart bezeichnet die Folgen als eine "kumulativ wirkende finanzwirtschaftliche Abwärtsdynamik"⁵³ (s. Abbildung 2).

Abbildung 2



⁵¹ Baur, 1979, S. 49

⁵² Zellweger, 1983, S. 62-68

⁵³ Volkart, 1987, S. 197-198

Die **Ausweitung des Umsatzes** und die eventuell notwendige Kapazitätserhöhung bedingen nicht nur Investitionen im Anlagevermögen, zusätzlich steigt der Finanzierungsbedarf auch für das Umlaufvermögen. Insbesondere die gleichzeitig ansteigenden Debitoren- und Lagerbestände müssen finanziert werden.⁵⁴ Die Steigerung des Umsatzes geht meist zu Lasten der Gewinnmarge und des Cash-flows. Reicht das verminderte Cash-flow-Aufkommen nicht aus, die zusätzlichen Mittel bereitzustellen und können diese auch nicht durch Überbrückungskredite beschafft werden, gerät das Unternehmen in Zahlungsschwierigkeiten oder wird gar illiquide. Der zusätzliche Kapitalbedarf auf der einen und der geschwächte Cash-flow auf der anderen Seite führen zu einer Verschlechterung der Bonität, zusätzliches Kapital muss zu ungünstigeren Konditionen beschafft werden, was eine weitere Belastung der Liquidität zur Folge hat. An diesem Beispiel wird die Mehrfachkausalität von Krisen schön vorgeführt: Die fehlende Finanz- und Liquiditätsplanung, die Ausweitung des Umsatzes sowie die mangelnde Kenntnis der Unternehmensführung über die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen ihrer Entscheidungen wirken zusammen als krisenauslösend.

Fehlinvestitionen in einem für die Unternehmung bedeutenden Ausmass können die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit durch hohe Fixkosten oder einen hohen Abschreibungsbedarf empfindlich schwächen. Die fehlende oder falsche Anwendung von Investitionsrechenverfahren ist meistens der Grund für Fehlschläge dieser Art.⁵⁵ Eine zu optimistische Einschätzung des Risikos bei Grossprojekten⁵⁶ mit langer Entwicklungsdauer kann ebenso zu Fehlinvestitionen führen.

Eine ungenügende Deckung von **Währungsrisiken**⁵⁷ in Zeiten erhöhter Volatilität auch von harten Währungen verursacht oft erhebliche Verluste. Werden bedeutende Anteile des Umsatzes in Fremdwährungen fakturiert, können bei sinkendem Fremdwährungskurs und insbesondere bei Grossaufträgen, wo der Vertragsabschluss und die Kalkulation auf der einen, sowie die Rückflüsse auf der anderen Seite weit auseinander liegen, dramatische Verluste entstehen.

Vielfach existiert kein institutionalisiertes Controlling⁵⁸, ausserdem sind oft mehrere Funktionen in ein und derselben Stelle vereinigt, die dann ihrerseits von einer einzigen Person besetzt ist. Solche Konstellationen begünstigen **betrügerische Handlungen**, KMU sind diesbezüglich besonders anfällig, immer wieder liest man von Fällen, in denen ein ungetreuer Buchhalter seinen Arbeitgeber um beachtliche Beträge erleichtert hat. Durch die Funktionsanhäufung bei einer einzigen Person ist dies recht einfach zu bewerkstelligen. Als Leiter der Finanz- und Lohnbuchhaltung, des Debitoren- und Kreditorenwesens fällt es ihm leicht, fiktive Rechnungen oder Lohn Guthaben zu Gunsten nahestehender Dritter oder gar sich selbst auszuzahlen.

Generell scheint die Finanzierungsseite eine bedeutende Quelle für Unternehmenskrisen zu sein: *"Verschiedene Untersuchungen belegen die grosse Bedeutung finanzwirtschaftlicher Faktoren als Ursachen teils tragischer Pleiten und Konkurse. Immer wieder genannt werden dabei zu geringe Eigenmittelbasis und Selbstfinanzierungskraft, fehlendes Langfristkapital, Gesamt- und Finanzführungsfehler, fehlende Planung und mangelhaftes Rechnungswesen, ganz generell finanzpolitische Aspekte aller Art."*⁵⁹

⁵⁴ Volkart, 1987, S. 197

⁵⁵ Böckenförde, 1990, S. 42-45

⁵⁶ Lüthy, 1988, S. 54

⁵⁷ Böckenförde, 1990, S. 45

⁵⁸ Böckenförde, 1990, S. 45

⁵⁹ Volkart, 1987, S. 101

2.2.9 Logistik

Bereits bei den Ursachen in der Unternehmensführung wurde auf Planungsfehler in der Lagerhaltung, aus einem falsch verstandenen Sicherheitsbedürfnis heraus, hingewiesen. An dieser Stelle möchte ich die gemachten Fehler ihrer Bedeutung wegen präzisieren. **Überhöhte Lagerbestände** an Rohmaterialien, Halb- und Fertigfabrikaten werden angelegt, damit die Lieferbereitschaft zu Gunsten der Produktionsstätten und letztlich der Kunden jederzeit gewährleistet ist.⁶⁰ Der Preis, der dafür entrichtet werden muss, bleibt meist verborgen: Zusätzlich gebundenes Kapital und damit verbundene Finanzierungskosten; höhere Fixkosten im gesamten Logistikbereich wegen der gestiegenen Gesamtlagermenge; sowie zusätzliches Risikopotential bei negativem Konjunkturverlauf oder sich verändernder Marktnachfrage. Die Flexibilität der Unternehmung, auf eine veränderte oder sinkende Nachfrage reagieren zu können, ist damit entscheidend eingeschränkt, die hohen Lagerbestände können allenfalls nur noch mit Verlust oder überhaupt nicht mehr abgebaut werden und sind letztlich abzuschreiben.

Sind überhöhte Lagerbestände durch unerwartete Umsatzeinbrüche entstanden, sind sie eher Symptom denn Ursache einer Krise. In diesem Fall ist die Ursache für den Umsatzrückgang weiter zu analysieren.

Versuche, die Rendite durch **spekulative Einkäufe** zu verbessern, können sich leicht zu einem finanziellen Debakel entwickeln, sollten sich die vermeintlich tiefen Rohstoffpreise noch weiter ermässigen. *"Ein Manager soll sich auf seine Management-Aufgaben beschränken, da es nicht zu seinem Aufgabenbereich gehört, zu spekulieren."*⁶¹

⁶⁰ Baur, 1979, S. 47-48

⁶¹ Baur, 1979, S. 71

2.2.10 Entwicklungskrisen

Das Konzept der Entwicklungskrisen geht davon aus, dass eine Unternehmung im Laufe ihrer Lebensgeschichte - des Unternehmens-Lebenszyklus - jeweils phasentypischen Krisen ausgesetzt ist. Nach Pümpin treten jeweils beim Übergang von einer Entwicklungsphase in eine neue oder beim Erreichen bestimmter Grössenschwellen Krisen auf. Er hat daraufhin in den einzelnen Phasen verschiedene Krisentypen und deren Ursachen indentifiziert.⁶² Abbildung 3 wurde anhand dieser Quelle zusammengestellt.

Dieses Konzept scheint insbesondere dann nützlich zu sein, wenn möglichst schnell Anhaltspunkte über Problembereiche gewonnen werden sollen. Mit einem kurzen Rückblick auf die Unternehmensgeschichte lässt sich die Phase des Lebenszyklus relativ leicht bestimmen und zielgerichtet kann anschliessend die Unternehmenssituation auf das Vorliegen einer phasenspezifischen Krise untersucht werden. Im Rahmen einer fundierten Lagebeurteilung darf jedoch nicht vergessen werden, dass mit einer phasenkonzentrierten Analyse wichtige Ursachen u.U. nicht erfasst werden. Einmal mehr sei in diesem Zusammenhang auf die Mehrfachkausalität hingewiesen.

| Entwicklungskrise | | | |
|--------------------------|-----------------|--------------------------------|--|
| | Art der Krise | Krisenursachen / Krisenverlauf | |
| Entwicklungsphase | Pionier | Inkompetenzkrise | ungenügende Fachkenntnisse und Führungseigenschaften |
| | | Fehlerprognosekrise | überschätzte Marktchancen und unterschätzter Wettbewerb |
| | | Verzettelungskrise | überbordender Aktionismus impulsive Kurswechsel |
| | Wachstum | Ueberexpansionskrise | Market-pull, starke Umsatzsteigerung hoher Kapitalbedarf, Margen sinken, Qualität leidet |
| | | Diversifikationskrise | Alleskönner-Syndrom, nur mittelmässige Marktleistung, Erfolgskrise |
| | Reife | Identitätskrise | Stagnation führt zu Kultur- und Motivationsschock, Abwanderung |
| | | Nachfolgekrise | Patriarchat, sinkende Moral/ Motivation Lähmungserscheinungen |
| | | Macht- und Bürokratiekrise | hohe Regeldichte, Konflikte; Selbstblockierung, pers. Nutzenmaximierung |
| | Wende | Wendekrise | Obsoleete Nutzenpotentiale, fehlende Initiative, schlechte Resultate, Vertrauensverlust, Insolvenzgefahr |

Abbildung 3

⁶² Pümpin, 1991, S. 211-223

2.2.11 Zusammenfassung der Ursachen und Symptome

In dieser Zusammenfassung werden die Ursachen und Symptome nach Unternehmensbereichen geordnet. Dieser Arbeitsgang ist als Vorstufe der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge notwendig. Darauf aufbauend sind die Tabellen in der Internetlösung verarbeitet www.kmuratgeber.ch.

Krisenursachen können, wie bereits unter 2.2 erläutert, in solche originärer und derivativer Art unterschieden werden. Dies trifft im besonderen Mass für die exogenen Ursachen zu. Im endogenen Bereich sind beinahe alle Krisenquellen derivativer Natur und lassen sich letztlich auf wenige originäre Ursachen im Führungsbereich zurückführen: die Persönlichkeitsstruktur der obersten Führungmitglieder, sowie Führungs- und Wissensdefizite.

Dieser Unterscheidung erwächst im Hinblick auf einen eingeleiteten Veränderungsprozess eine nicht zu unterschätzende Bedeutung. Ein externer Berater oder Sanierer muss sich der Unterschiede wohl bewusst sein, genügt es nämlich nicht, lediglich auf eine z.B. ungenügende Finanz- und Liquiditätsplanung hinzuweisen und ein entsprechendes Projekt zur Einführung einer solchen zu lancieren. Vielmehr sind v.a. auch die originären Ursachen, im vorliegenden Fall Wissensdefizite der Führung im betriebswirtschaftlichen Bereich, anzugehen. Ein Berater betritt damit zugegebener Massen sehr heikles Terrain: ein Vorschlag, seinen Auftraggeber zu ersetzen, dürfte seinem Mandat wohl ein abruptes und vorzeitiges Ende bereiten. Er tut sich gerade bei Problemen im Führungsbereich viel schwerer als ein mit umfassenden Kompetenzen ausgestatteter Sanierer. Je nach Situation und Auftraggeber wird er daher empfehlen, Ausbildungslücken zu schliessen, zusätzliches Management-Know how in Form von zusätzlichen Führungs- und Fachkräften zu beschaffen oder Teile der Führungsequipe durch besser qualifizierte Kräfte zu ersetzen. Generell hängt der langfristige Erfolg von Sanierungsbemühungen entscheidend davon ab, inwieweit es gelingt, die originären Ursachen einer Krise zu lokalisieren und zu beseitigen.

Nachfolgend sind die exogenen Ursachen zusammengefasst und in originäre und derivate Ursachen unterteilt. Zwar ist die Unterscheidung gedanklich nicht immer eindeutig vorzunehmen, im konkreten Fall fällt die Entscheidung ob originär oder derivativ, leichter. Die Unterscheidung erscheint mir bei der Wahl und Ausgestaltung von Massnahmen wertvolle Einsichten zu vermitteln, weshalb ich sie an dieser Stelle erwähnt habe. So ist bei der Beurteilung eines neuen Konkurrenten nicht unerheblich, ob dieser aufgrund einer allenfalls strukturverändernden Innovation oder bloss wegen temporärer Überkapazitäten das Wettbewerbsparkett betritt.

2.3 Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge

An dieser Stelle sollen die Ursachen und deren Symptome einander gegenübergestellt werden. Ich habe dafür die Matrixform gewählt und benutze dazu die in 2.2.4 eingeführte Nummerierung. Die Netzwerkdarstellung, die bei der Darlegung konkreter Beispiele vorzuziehen ist, fällt wegen der grossen Anzahl von Ursachen und Symptomen, der Mehrfachkausalität, der Mehrstufigkeit und der damit insgesamt verbundenen hohen Komplexität ausser Betracht.

Für den eingegrenzten Bereich der finanzwirtschaftlichen Wirkungszusammenhänge sei hier trotzdem eine Netzwerkdarstellung gezeigt (Abbildung 4), weil sich letztlich alle Ursachen über verschiedene Wirkungs-Komplexe in der finanziellen Sphäre niederschlagen. *"Die Finanzen sind so gesehen zugleich Ausgangs- und Endpunkt eines Managementprozesses, der mit der Kapitalhergabe durch den Investor beginnt und durch die erfolgreiche Mittelrückführung (z.B.*



Zinsen und Dividenden, Tilgungen und Beteiligungsverflüssigung) seinen Abschluss findet.⁶³ Beginnend bei einer Vielzahl möglicher Ursachen (z.B. Umsatzrückgang als derivative Ursache einer vorgelagerten, tieferen Ursache) sind die Auswirkungen in Erfolgsrechnung und Bilanz dargestellt. Abbildung 4 geht auf ähnliche Darstellungen verschiedener Autoren zurück.⁶⁴

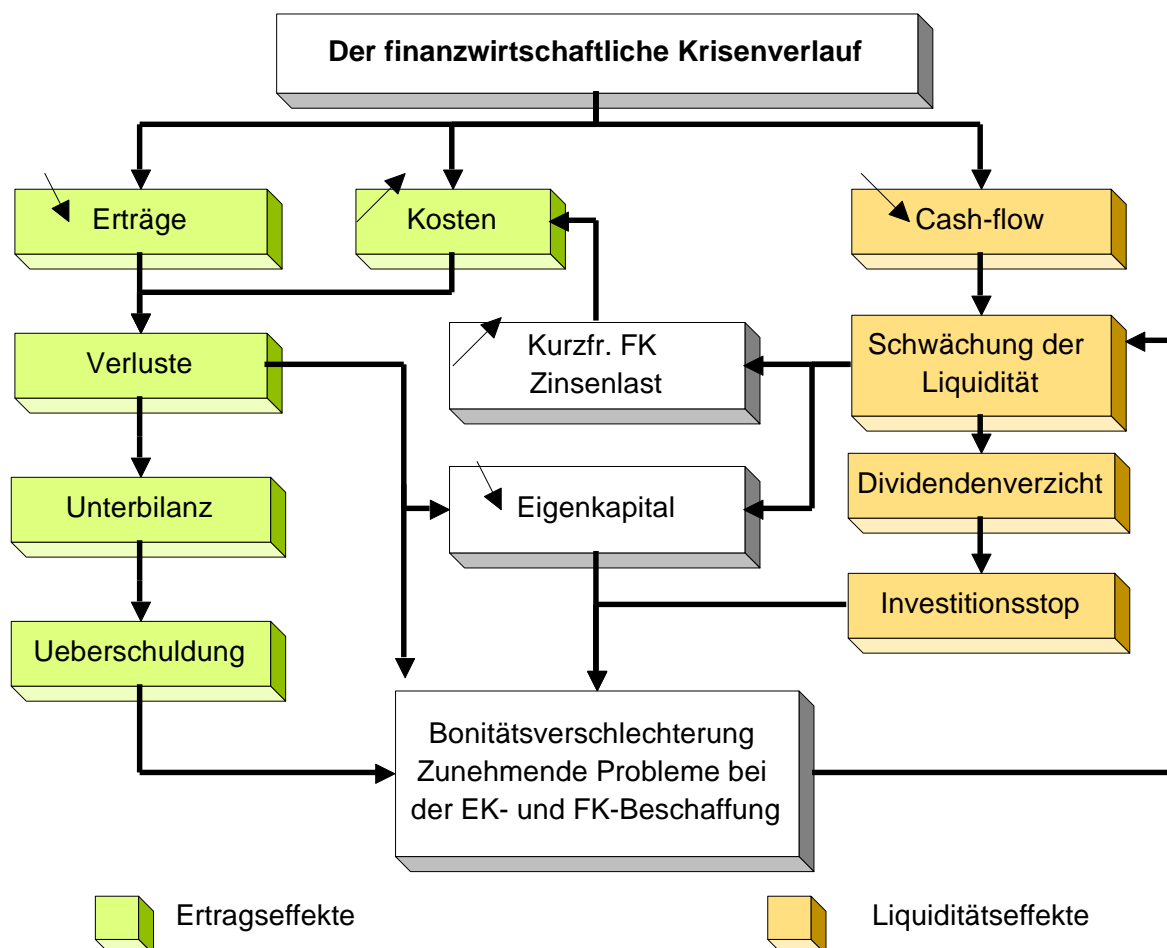


Abbildung 4

Die übrigen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge sind in Tabelle 5 in Matrixform dargestellt. Im Schnittpunkt einer Ursache (Grossbuchstaben, senkrecht) und eines Symptoms (Kleinbuchstaben, waagrecht) steht immer dann ein «x», sofern eine Ursache-Wirkungs-Beziehung besteht. Ich bin mir bewusst, dass dieses Vorgehen eine Reduzierung auf jeweils eine Ursache-Wirkungs-Ebene bedingt und daher eine Vereinfachung der Realität bedeutet. Die

⁶³ Volkart, in Unternehmensanalyse, 1989, S. 30

⁶⁴ Lüthy, 1988, S. 151;

Räss, 1983, S. 32;

Volkart, 1983, S. 17

Mehrfachkausalität kann aber mit dieser Darstellungsform sehr schön wiedergegeben werden und im Rahmen des Analyseprozesses können der Matrix Hinweise auf mögliche Krisenursachen entnommen werden, die dann in der weiterführenden Analyse als **Mitverursacher** einer Krise entweder zu bestätigen oder zurückzuweisen sind.

Bedingt durch die Mehrfachkausalität sind Mehrfachnennungen in der Matrixform unumgänglich, zudem hat die Mehrstufigkeit zur Folge, dass Ursachen gleichzeitig Symptom einer anderen Ebene sein können. Im Laufe der Analyse ergibt sich ein Puzzle, das zusammengesetzt, die wichtigsten Ursachen der Krise hervorbringen sollte. Die vorstehende Zusammenstellung ist in diesem Sinne als Hilfsmittel im Analyseprozess zu betrachten.

Für die Aufarbeitung und Darstellung des Krisenverlaufs im **konkreten** Fall ist die Netzwerkdarstellung, nicht zuletzt der Anschaulichkeit wegen, unbedingt vorzuziehen. Die Komplexität dürfte bedeutend geringer sein, weil kaum alle Symptome und Ursachen, die in dieser Arbeit wiedergegeben sind, gleichzeitig auf eine einzelne Unternehmung zutreffen werden. Bei Lüthy findet sich ein solches Netzwerk am Beispiel des Krisenszenarios bei Saurer-Nutzfahrzeuge.⁶⁵ Sinnvoll könnte eine solche Darstellung am Schluss der Analysephase, vor Erarbeitung des Sanierungskonzeptes, eingesetzt werden. Die Führungsmitglieder dürften von der anschaulichen Darstellung des Krisenverlaufs, den Ursache-Wirkungs-Ketten und der Konfrontation mit den eigenen Entscheidungen, Handlungen und Unterlassungen profitieren. Eine solche Präsentation könnte dem Schlagwort des vernetzten Denkens zu konkretem Bedeutungsinhalt verhelfen, ein in kleinen und mittleren Unternehmen nicht unerwünschter Effekt.

⁶⁵ Lüthy, 1988, S. 50

3 Die Krisenanalyse

3.1 Die Stellung der Analyse im Sanierungsprozess

Eine Sanierung kann grundsätzlich unter dem institutionellen, dem inhaltlichen und dem methodischen Aspekt betrachtet werden.⁶⁶ Dabei geht es um die Fragen:

- Wer führt die Sanierung durch? (institutionell)
- Welche Massnahmen werden ergriffen? (materiell)
- Wie wird die Sanierung durchgeführt? (methodisch)

Im Rahmen dieser Arbeit liegt der Schwerpunkt auf dem inhaltlichen Aspekt der Sanierung. Der institutionelle Gesichtspunkt ist in KMU von geringerer Bedeutung als in Grossunternehmen. Meistens sind Eigentümer, Geschäftsführer und Sanierer identisch. Die oft erhobene Forderung nach externen Sanierungsmanagern mit umfassenden Kompetenzen dürfte daher nur in Ausnahmefällen (am ehesten in mittelständischen Unternehmen mit Nichteigentümer-Managern) realisierbar sein. Zudem wird in Theorie und Praxis das Gewicht auf das «Was» und weniger auf das «Wer» und das «Wie» gelegt. So formuliert beispielsweise Rühli folgende sechs spezielle Anforderungen an die Krisenbewältigung, die sich hauptsächlich mit dem inhaltlichen Aspekt befassen:⁶⁷

1. Präsenz der Führung
2. Gewinnung des Überblicks
3. Saubere Lagebeurteilung
4. Klarstellung der Geschäftspolitik
5. Zeitgewinn
6. Erzwingen der ersten Realisierungsschritte

Diese Forderungen stehen in Zusammenhang mit den bereits erwähnten Merkmalen von Krisensituationen: existentieller Bedrohung, Zeitdruck, erhöhter Unsicherheit, Handelszwang und Überforderung. Der methodische Ablauf einer Sanierung nach Böckenförde erfüllt diese Forderungen.⁶⁸ Danach ist eine Sanierung in folgenden Phasen durchzuführen:

- Grobanalyse
- Sofortmassnahmen
- Detailanalyse
- Entwicklung des Sanierungskonzeptes

⁶⁶ Böckenförde, 1990, S. 103

⁶⁷ Rühli, in: Führung, 1979, S. 143-145

⁶⁸ Böckenförde, 1990, S. 106

- Durchführung des Sanierungskonzeptes
- Kontrolle der Sanierungsmassnahmen

Das frühe Einsetzen von Sofortmassnahmen, zwischen Grob- und Detailanalyse, verschafft den notwendigen Zeitgewinn, erzwingt erste Realisierungsschritte und -erfolge, mit hoffentlich positiven Auswirkungen auf die Motivation aller am Sanierungsprozess beteiligten Personen. Das Phasenkonzept ist einleuchtend, für die besonderen Grössenverhältnisse in KMU scheint mir die Trennung in Grob- und Detailanalyse dagegen nicht zwingend. Insbesondere der externe Berater dürfte bei einem zweiteiligen Analyseprozess auf zusätzliche Skepsis stossen. Daher sollten in einem einzigen Analyseschritt alle für die Zielsetzung notwendigen Daten erfasst und ausgewertet werden. Die notwendigen Sofortmassnahmen sind laufend, jeweils anhand der in der Analysephase gewonnenen Erkenntnisse einzuleiten. Zweifelsohne wird ein externer Berater laufend auf Informationslücken stossen, die er aber kaum alle im Rahmen der Analyse wird selber schliessen können, dafür wird die Zeit schlicht nicht ausreichen. Die Informationslücken sind festzuhalten und je nach Bedeutung für die weiteren Sanierungsmassnahmen im Rahmen eines selbständigen Sanierungsprojektes (z.B. Informationssystem) noch zu schliessen. Danach ergibt sich die in Abbildung 5 dargestellte Einordnung der Analysephase in den Sanierungsprozess.

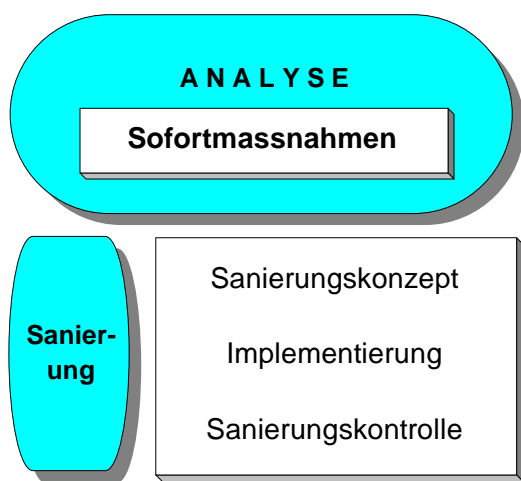


Abbildung 5

Zusammenfassend lässt sich in bezug auf die verschiedenen Aspekte, unter denen der Sanierungsprozess betrachtet werden kann, folgendes sagen: Die Analysephase ist methodisch gesehen eine frühe Phase des gesamten Sanierungsprozesses, die Analyseinstrumente und die in Kapitel vier vorgestellten Sofortmassnahmen beziehen sich dabei auf die inhaltlichen Aspekte.

3.2 Zielsetzungen der Analyse

In einem ersten Schritt soll die tatsächliche Situation des sanierungsbedürftigen Unternehmens erfasst und ein erster Überblick gewonnen werden. Erstes Zwischenziel ist es, die Natur der Krise und den Grad der Gefährlichkeit und der Bedrohung zu erkennen.⁶⁹ Es gilt festzustellen,

⁶⁹ Rühli, in: Führung, 1979, S. 144

wie weit die Krise bereits fortgeschritten ist und wie sie sich voraussichtlich weiterentwickeln wird. Ein Unternehmen in einer Krisensituation befindet sich jeweils auch im Spannungsfeld der Fragen nach der Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit. Manchmal wird in diesem Zusammenhang auch der Begriff der **Sanierungsbedürftigkeit** erwähnt. Die Bedürftigkeit ist gegeben, wenn die wirtschaftlichen Tatbestände der bevorstehenden Illiquidität, der Unterbilanz oder Überschuldung gegeben sind,⁷⁰ diese wird hier jeweils vorausgesetzt.

Sanierungsfähigkeit bedeutet, dass die Ursachen für die Notlage objektiv durch den Einsatz geeigneter Mittel und Massnahmen beseitigt werden können. Ferner ist die mittel- bis langfristige Überlebensfähigkeit zu beurteilen. Die Chancen sind abhängig von der Schwere der Krise, also von den festgestellten Krisenursachen und Schwächen, sowie von noch vorhandenen Erfolgspotentialen: z.B. zukunftssträchtige Produkte, Technologien, Know-how, F+E, qualifizierte Vertriebsorganisation, Produktionspotentiale und qualifizierte Führungskräfte. Selbstverständlich sind selten alle Potentiale vorhanden, ansonsten eine fragliche Unternehmung wohl kaum in Schwierigkeiten geraten wäre. Als weitere Voraussetzungen für eine positive Beurteilung der Sanierungsfähigkeit werden genannt:⁷¹

- Ein positiver Cash-flow bildet die Basis für alle Sanierungsmassnahmen; da die Möglichkeiten, zusätzliches Kapital zu beschaffen, meist stark eingeschränkt sind.
- Konkurrenzfähige Anlagen für die Erstellung der zukünftigen Marktleistung, denn Investitionen können in der gegenwärtigen Lage kaum finanziert werden.
- Konkurrenzfähige Produkte (zumindest Teile des Sortimentes).
- Kenntnisse über Marktveränderungen der nahen Vergangenheit oder in der nahen Zukunft.

Auch hier werden wohl kaum alle Voraussetzungen vorbehaltlos gegeben sein. Trotzdem müssen diese zumindest in den Kernaktivitäten weitgehend erfüllt sein, ansonsten die Erfolgsaussichten eher düster zu beurteilen sind.

Sanierungswürdigkeit heisst, dass es der Unternehmung auch subjektiv möglich ist, die für die Sanierung notwendigen Mittel zu beschaffen und die Sanierung durchzuführen. In den Vordergrund rücken bei dieser Betrachtungsweise persönliche, subjektive Einschätzungen und Interessenlagen aller an einer Sanierung beteiligten Gruppen: Eigentümer, Management, Banken und andere wichtige Gläubiger. Es stellt sich die Frage, ob diese Gruppen die notwendigen Mittel bereitstellen können und wollen.

Die Analysephase hat in diesem Sinne v.a. die Aufgabe, die Fragen im Zusammenhang mit der Sanierungsfähigkeit zu beantworten. Die Frage der Sanierungswürdigkeit ist dagegen ein eher politischer Entscheid und stark subjektiv beeinflusst, obwohl der Entscheid vom Resultat der Sanierungsfähigkeitsprüfung abhängig gemacht werden kann. Zusammenfassend nochmals die **Ziele**, die mit der Analyse verfolgt werden:

- Bisherige Auswirkungen der Krise beurteilen, sowie künftige Entwicklung abschätzen.
- Schwächen und Krisenursachen aufdecken.
- Zukünftige Erfolgspotentiale eruieren, auf denen eine Sanierung aufbauen kann.

Phasenziel der Analyse ist der Entscheid, ob die Sanierung durchgeführt wird und falls dies bejaht werden kann, sind anschliessend grundlegende Prinzipien und Ziele für das weitere Vorgehen festzulegen.

⁷⁰ Böckenförde, 1990, S. 23

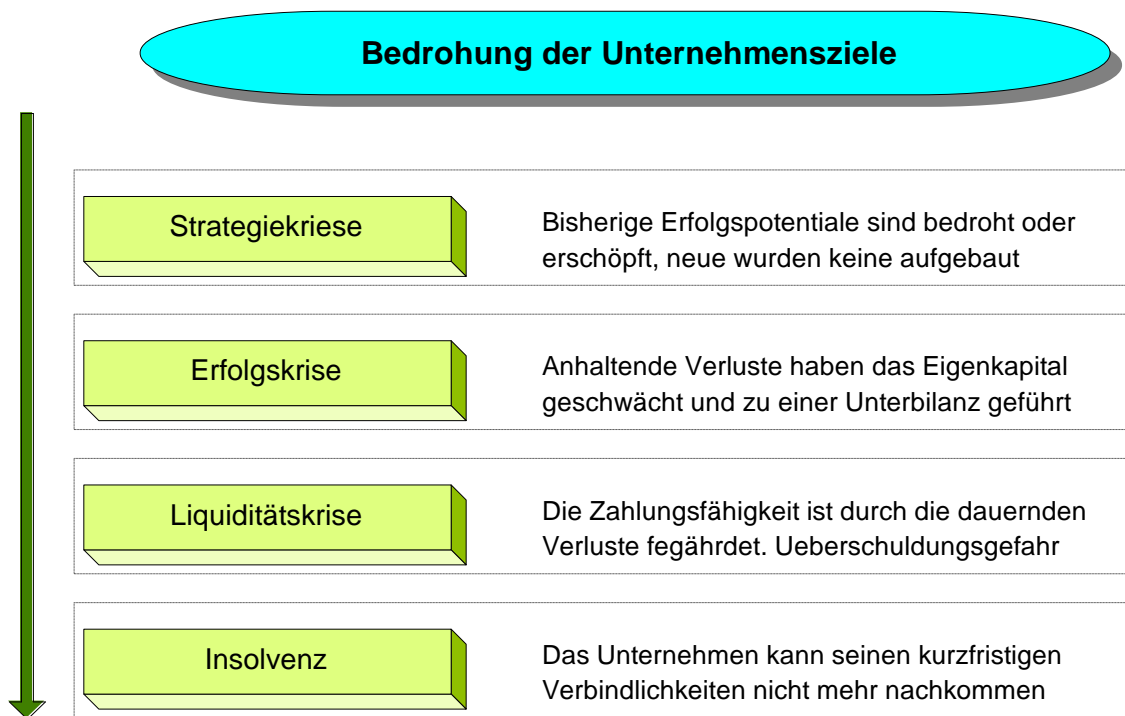
⁷¹ Böckenförde, 1990, S. 115-116

3.3 Bisheriger und voraussichtlicher Krisenverlauf

Diese erste Informationsbeschaffung ist eine eigentliche Standortbestimmung und soll aufzeigen, welche Spuren die Krise bisher im Unternehmen hinterlassen hat und welche Auswirkungen sie ohne einschneidende Massnahmen noch haben wird. Die Aufnahme des Ist-Zustandes ist demnach nicht nur vergangenheits-, sondern v.a. auch zukunftsgerichtet. Erst durch die Abschätzung der zukünftigen Entwicklung kann die Schwere und voraussichtliche Entwicklung der Krise richtig eingeschätzt werden. Diese Vorausschau ist unbedingt ohne Einbezug etwaiger Sanierungsmassnahmen vorzunehmen, weil sonst das tatsächliche Ausmass der Krise nicht richtig eingeschätzt und noch wichtiger, keine verlässlichen Schlussfolgerungen für die Priorität der einzelnen Sanierungsmassnahmen gezogen werden können.⁷²

Konkret sind eine **Bilanz** und **Erfolgsrechnung** aufzustellen, die beide aussagekräftig sein müssen. Baur konstatiert: *"Zu den ersten Pflichten eines Managements gehört die Bilanzwahrheit."*⁷³ Stille Reserven, Überbewertungen und Scheingewinne sind aus Bilanz- und Erfolgsrechnung zu eliminieren. Wo potentielle Posten, die korrigiert werden müssen, im Detail zu finden sind, darauf sei hier nicht eingegangen. Eine ausführliche Darstellung über die Bewertung und Bereinigung von Bilanz und Erfolgsrechnung findet sich in Helbling.⁷⁴ An dieser Stelle ist die Frage zu beantworten, ob eines der in Kapitel zwei erwähnten ultimativen Symptome vorliegt (Unterbilanz, Überschuldung oder Illiquidität) und wie gravierend die bereits eingetretenen Verluste (Ausmass des Substanzverlustes) sind.

Abbildung 6



Für die Beurteilung der zukünftigen Entwicklung sind ferner eine **Planbilanz**, eine **Plan-Erfolgsrechnung** sowie eine **Liquiditätsvorschau**, jeweils für das laufende und das folgende

⁷² Baur, 1979, S. 95

⁷³ Baur, 1979, S. 34

⁷⁴ Helbling, 1987, Kapitel 3

Jahr aufzustellen. Insbesondere die Liquiditätsplanung deckt kommende Mittellücken auf und liefert Hinweise auf zu ergreifende Sofortmassnahmen (Beschaffung zusätzlicher Finanzmittel), die das kurzfristige Überleben sichern sollen. Für die Aufstellung dieser Rechnungen sei wiederum auf die Literatur verwiesen.⁷⁵

Jetzt ist einigermaßen verlässlich zu beurteilen, welcher Art die vorliegende Unternehmenskrise ist und wie hoch der Bedrohungsgrad einzustufen ist. Eine Einteilung von Krisen nach den bedrohten Unternehmenszielen dürfte für diesen Zweck am besten geeignet sein (s. Abbildung 6).⁷⁶ Bereits an dieser Stelle sind u.U. liquiditätssichernde Sofortmassnahmen in die Wege zu leiten.

3.4 Quantitative Analyse

Die quantitative Analyse versucht, die vergangene Entwicklung und den gegenwärtigen Zustand einzelner Unternehmensbereiche durch die Analyse von Bilanz und Erfolgsrechnung, sowie zusätzlichem Zahlenmaterial, meist mit Hilfe von Kennzahlen und Zahlenreihen zu beschreiben und zu erklären. An anderer Stelle wurde bereits darauf hingewiesen, dass es für die Beurteilung der Unternehmensentwicklung unerlässlich ist, auch die Kennzahlen und Grössen vor dem Hintergrund ihrer historischen (Negativ-) Entwicklung zu beurteilen. Die Kennzahlen, wie auch wichtige absolute Grössen sind daher für mehrere Jahre zu berechnen und aufzubereiten,⁷⁷ z.B. für drei Jahre, basierend auf dem Abschluss vor fünf und zwei Jahren, sowie vor einem Jahr. Hier einige allgemeine Richtlinien für die Berechnung und die Interpretation von Kennzahlen und Zahlenreihen:⁷⁸

- Qualität geht vor Quantität, zuviele Verhältniszahlen und Werte versperren die Sicht auf die wesentlichen Entwicklungen.
- Kennzahlen sind v.a. für Betriebs-, Zeit- und Soll-Ist-Vergleiche sinnvoll, sonst sind absolute Grössen anschaulicher.
- Die Berechnung und Beurteilung von (Kenn-) Zahlen als gut oder schlecht ist nur ein erster Schritt in der gesamten Analysetätigkeit.
- Die wichtigste Aufgabe im Analyseprozess ist die Suche nach den Gründen, weshalb sich eine Kennzahl gut oder schlecht darstellt und weshalb sich bestimmte Grössen negativ entwickelt haben.

Hinsichtlich des letzten Punktes kann die Matrix aus Abschnitt 2.3 für die Interpretation der Symptome und die Ursachenfindung herangezogen werden.

3.4.1 Die Analyse von Bilanz und Erfolgsrechnung

Vor der Berechnung irgendwelcher Kennzahlen ist zunächst die absolute Entwicklung der wichtigsten Bilanz- und Erfolgsrechnungs-Positionen, aufgrund dreier Jahresabschlüsse (t-5, t-2, t-1) zu beurteilen. Dies geschieht am besten mit Hilfe eines elektronischen Arbeitsblattes, bei dem die einzelnen Positionen aus den verschiedenen Perioden nebeneinander gestellt und die absoluten und prozentualen Abweichungen sehr einfach berechnet werden können. Kennzahlen verharmlosen oft das Bild dramatischer Entwicklungen, absolute Grössen können anschaulicher

⁷⁵ Volkart, 1987, Kapitel 9

⁷⁶ Böckenförde, 1990, S. 29-30

⁷⁷ Ulrich, 1987, S. 63

⁷⁸ Helbling, 1987, Kapitel 5

und eindrücklicher sein.⁷⁹ Extreme Abweichungen sind auf ihre Ursachen hin weiter zu untersuchen.

Insbesondere folgende Positionen aus Bilanz und Erfolgsrechnung bedürfen nach den bisherigen Erkenntnissen spezieller Aufmerksamkeit:

| Bilanz-Positionen | Erfolgsrechnungs-Positionen |
|----------------------------|--|
| Liquide Mittel | Umsatz |
| Warenvorräte | Reingewinn |
| Kurzfristiges Fremdkapital | Bedeutende Aufwandklassen (Personal, Material) |
| Eigenkapital | Finanzierungskosten |
| Verlustvortrag | Abschreibungen |
| | Debitorenverluste |

Im nächsten Schritt können aus Bilanz- und Erfolgsrechnung die auf den folgenden Seiten dargestellten Kennzahlen (Tab. 6) berechnet werden. Die Beurteilungshinweise beziehen sich nicht nur auf eine statische Betrachtung, sondern v.a. auch auf eine dynamische Beurteilung über die drei vorgeschlagenen Perioden hinweg. Bei der Angabe von Vergleichsnormen ist die Lehre eher zurückhaltend: Branchenunterschiede, die Stichtags- und Stille Reserven-Problematik, unterschiedliche Praktiken bei der Rechnungslegung und der Informationspolitik machen Betriebsvergleiche zu einem schwierigen Vorhaben.⁸⁰ Für die Erhellung der Hintergründe einer negativen Unternehmensentwicklung über die Zeit (Zeitvergleich) sind Kennzahlen dagegen sehr nützlich.

Bei der Auswahl der Grössen habe ich mich auf verschiedene Quellen gestützt und dabei insbesondere diejenigen Kennzahlen und Werte ausgewählt, die für die Analyse der in Kapitel 2 genannten Ursachen und Symptome relevant sind.⁸¹ Für die Beurteilung der Kennzahlen kann auf die klassische Bilanz- und Erfolgsrechnungs-Analyse zurückgegriffen werden.⁸²

| Tabelle 6: Kennzahlen | | |
|---|------------------------------------|--|
| (Kenn-) Zahlen | Definition | Beurteilungshinweise |
| Liquidität | | |
| Liquiditätsgrad 2 (Quick Ratio, Acid Test) | $(liMi + For) \times 100 \div kFK$ | Geeignet für Beurteilung der Zahlungsbereitschaft, da die Fristigkeiten übereinstimmen; $\geq 100\%$ Beschränkte Aussagekraft, wenn vor dem Stichtag bedeutende Kredite aufgenommen wurden. |

⁷⁹ Helbling, 1987, S. 145

⁸⁰ Boemle, in: Unternehmungsanalyse, 1989, S. 124-130

⁸¹ Zellweger, 1987, S. 49-52

Räss, 1983, S. 60-63

Baur, 1979, S. 98-99

Bürgi, 1991

⁸² Helbling, 1987, Kaptitel 5

| | | |
|---------------------------------------|--|---|
| Liquiditätsgrad (Current Ratio, WCR) | 3 $UV \times 100 \div kFK$ | Sollte aus Risikoüberlegungen (Wertberichtigung auf Lagerbeständen) deutlich über 100 % liegen. |
| Finanzierung | | |
| Eigenfinanzierungsgrad (Equity Ratio) | $EK \times 100 \div \text{Bilanzsumme}$ | EK als Risikoträger, stark von der Anlageintensität in der jeweiligen Branche abhängig. ⁸³ Banken, Holdinggesellschaften: 10-20% Handel, Dienstleistungen: 20-40% Produktionsunternehmen: 40-60% Vorwiegend immaterielle Aktiven: 60-90% |
| Tabelle 6: Kennzahlen (Fortsetzung) | | |
| Verschuldungsgrad (Debt Ratio) | $FK \times 100 \div \text{Bilanzsumme}$ | Gegenteil der Equity Ratio Zunahme: der steigende Kapitalbedarf (Investitionen, Wachstum, Kapitalbindung) kann nur unterdurchschnittlich durch Innen- und Beiliegungsfinanzierung beschafft werden. |
| Ausschüttungsquote (Pay out ratio) | $\text{Ausschüttungen} \times 100 \div RG$ | Welcher Teil des Gewinns dient der Selbstfinanzierung; Vergleich mit Wachstumsraten: ev. überhöhte Ausschüttungen. Bei Eigentümer-Manager allen-falls Teile des Unternehmerlohnes einbeziehen. |
| Anlagedeckungsgrad 2 | $(EK + IFK) \times 100 \div AV$ | Finanzierung des AV mit lfr Kapital, Kontrolle der Fristenkongruenz (goldene Finanzierungsregel); > 100 %, Achtung: ev. lfr. FK gekündigt, daher Finanzplan beiziehen. Generell unter 100%: Finanzierungsfehler Absinken: der steigende Finanzierungsbedarf wird vermehrt mit teurem kfr FK finanziert. |
| Ertragslage | | |
| Umsatzrentabilität | $RG \times 100 \div U$ | Reingewinnspanne vom Umsatz. Abnahme: Verschlechterung der Kostenstruktur (GK-Bereich), Margenverengung |

⁸³ Helbling, 1987, S. 160

| | | |
|-------------------------------------|--|--|
| Eigenkapitalrentabilität | $RG \times 100 \div EK$ | Aus Risikoüberlegungen sollte diese Renditeziffer höher als die Rendite des Gesamtkapitals liegen. Liegt sie darunter, Hinweis auf allenfalls brachliegendes Kapital und eine ungenügende Ertragskraft. |
| Gesamtkapitalrentabilität | $(RG + FK\text{-Zinsen}) \times 100 \div K$ | Wichtige Rentabilitätsziffer, s.o. |
| Bruttogewinnspanne | $BG \times 100 \div U$ | Gewinnmarge Sinkend: Intensiver Wettbewerb, Preiskämpfe, Stückkostenanstieg, Abnehmende Akzeptanz der Marktleistung bei den Kunden |
| Abschreibungsintensität | $Abs \text{ (Anlagen)} \times 100 \div \text{Sachanlagen}$ | Stark abhängig von der Branche und des technologischen Innovationstempos. Sinkt der Wert im Zeitvergleich, Gefahr der Überalterung des Produktionsapparates, Hinweis auf mangelnde Selbstfinanzierungskraft und Ertragsprobleme. |
| Cash-flow | | |
| Cash-flow | RG - nicht liq. wirks. E + nicht liq. wirks. A | Selbsterarbeitete Mittel Wichtigste Finanzierungsquelle von KMU; ist in anlageintensiven Branchen höher; sollte langfristig über den Investitionen liegen; positive Grösse als wichtige Voraussetzung für Sanierungsfähigkeit. |
| Cash-flow zu EK | $Cash\text{-flow} \times 100 \div EK$ | Alternativ zur EK-Rendite |
| Cash-flow -Grad | $Cash\text{-flow} \times 100 \div U$ | Alternativ zur U-Rendite |
| Finanzierungskraft | | |
| Cash-flow in % des Nettoumsatzes | $Cash\text{-flow} \times 100 \div \text{Netto-U}$ | Welcher Anteil des Umsatzes steht für Investitionen und Ausschüttungen zur Verfügung? |
| Cash-flow in % des Fremdkapitals | $Cash\text{-flow} \times 100 \div FK$ | Welcher Anteil des Fremdkapitals wurde durch den Cash-flow wieder erarbeitet? Gegenteil des Verschuldungsfaktors. |
| Tabelle 6: Kennzahlen (Fortsetzung) | | |
| Verschuldungsfaktor | $FK \div \text{Cash-flow}$ | Dauer für die Rückführung der Fremdmittel ⁸⁴ 1-3 J: gut 4-5 J: i.o. >5 J: ungenügend Zunahme: Fremdfinanziertes Wachstum; steigender Finanzierungsbedarf bei unterdurchschnittlichem Cash-flow-Wachstum |

⁸⁴ Helbling, 1987, S. 154

| | | |
|-------------------------|--|---|
| Zinskosten zu Cash-flow | $\text{Zinskosten} \times 100 \div \text{Cash-flow}$ | Welcher Teil des Cash-flows muss für Kapitaldienst aufgewendet werden. Mass für die Verschuldung, verglichen mit der Leistungskraft. Nimmt in Zeiten geschwächten Cash-flows ab und zeigt anschaulich, weshalb und wann Schuldzinsen besonders drückend wirken. |
|-------------------------|--|---|

Legende:

| | |
|---------------------------------|---------------------------------|
| AV: Anlagevermögen | UV: Umlaufvermögen |
| liMi: liquide Mittel | For: Forderungen |
| Vor: Vorräte, Lager | FK: Fremdkapital |
| kFK: kurzfristiges Fremdkapital | IFK: langfristiges Fremdkapital |
| EK: Eigenkapital | K: Gesamtkapital |
| RG: Reingewinn | BeA: Betriebsaufwand |
| A: Aufwand | E: Ertrag |
| Abs: Abschreibungen | U: Umsatz |
| VP: Verkaufspreis | |

3.4.2 Sonstige Kennzahlen und Grössen

Folgende Verhältniszahlen und Grössen (s. Tabelle 7) sind nicht der klassischen Bilanz- und Erfolgsrechnungs-Analyse zuzuordnen, sind aber nicht minder nützlich. Einige können nicht ohne weiteres direkt aus Bilanz- und Erfolgsrechnung abgeleitet werden und bedürfen daher einer zusätzlichen Datenbeschaffung. Allenfalls kann auf bereits bestehende Statistiken zurückgegriffen werden, z.B. auf die Betriebs-, Personal- und Absatzstatistik. Auch hier gilt, dass diejenigen Grössen ausgewählt wurden, die im Hinblick auf die Symptom- und Ursachenanalyse die grösste Relevanz aufweisen. Als Quellen dienten wiederum verschiedene Autoren.⁸⁵

⁸⁵ Baur, 1979, S. 98-99

Bürgi, 1991

Helbling, 1987, Kapitel 5

Kotler, 1988, S. 729-752

Timmermann, in: Geschäftsführungsprüfung, 1983, S. 43-49

| Tabelle 7: Sonstige Kennzahlen und Grössen | | |
|--|---|--|
| Kennzahlen | Definition | Beurteilungshinweise |
| Führung, Organisation | | |
| Lenkungsspanne | Anzahl direktunterstellte Mitarbeiter | In Wachstumsphasen nimmt die Lenkungsspanne zu. Der Organisationsstand entspricht nicht den Erfordernissen, daher Arbeitsüberlastung, Stresssymptome, allenfalls Kompetenzstreitigkeiten und Konflikte. |
| Umsatz je Mitarbeiter | $U \div \text{Anz. Mitarbeiter}$ | Mass für Aktivität der Gesamtorganisation |
| Tabelle 7: Sonstige Kennzahlen und Grössen (Fortsetzung) | | |
| Personal | | |
| Entwicklung des Personalbestandes | Personalbestand | Haben in der jüngeren Vergangenheit extreme Wachstumsschübe im Personalbestand stattgefunden, die von der Organisation nicht verdaut werden konnten? (allenfalls nach Funktionsbereichen getrennt). Kritisch sind Neueinstellungen von 15-20 % im Jahr und darüber (Beratungsbranche). ⁸⁶ Die neuen Mitarbeiter können nicht seriös eingeführt werden: Qualität, Motivation und Arbeitszufriedenheit leiden darunter. Der Organisationsstand hinkt der Entwicklung hinterher. |
| Schulungsquote | $\frac{\text{Schulungskosten}}{100 \div \text{Personalaufwand}} \times 100$ | Die Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource. Ein geringer Aufwand für die Entwicklung des Humanpotentials deutet auf eine Unterschätzung oder gar Geringschätzung dieses Faktors hin. Eine Denkhaltung, in der Mitarbeiter primär als Kosten- und nicht als strategischer Erfolgsfaktor betrachtet werden. |
| Krankenstandsquote | $\text{Fehlzeiten} \div \text{Sollzeit}$ | Anstieg der Ausfälle wegen Krankheit (differenziert nach: $\leq 3 \text{ Tg}$, $> 3 \text{ Tg}$): Demotivation, Überforderung, Arbeitszufriedenheit und -klima, Führungsstil |
| Fluktuationsrate | $\frac{\text{Ersatzanstellungen}}{\text{Personalbestand}}$ | Führungsprobleme und Führungsstil, Konflikte, Demotivation, unbefriedigende Arbeits- und Anstellungsbedingungen, fehlende Personalentwicklungsarbeit, Rekrutierungsfehler |
| Marketing | | |
| Kundenkonzentration | $\frac{\text{Kunden-U}}{\text{Netto-U}} \times 100 \div$ | Ist jeweils für den grössten und die 3 grössten Kunden zu berechnen. Mass für die Abhängigkeit von Grosskunden |
| Umsatzentwicklung | U (wertmässig) U (mengenmässig) | Differenziert nach Segmentierungskriterien (Geografisch, Kunden- und Produktgruppen) Erlaubt eine genauere Problemlokalisierung: Ist ein Umsatzrückgang gleichmässig verteilt oder nur in einzelnen Markt- oder Produktsegmenten zu beobachten? |

⁸⁶ Roland Berger, Referat an der Universität Zürich, vom 12.2.93

| Tabelle 7: Sonstige Kennzahlen und Grössen | | |
|--|---|---|
| Kennzahlen | Definition | Beurteilungshinweise |
| Verkaufspreise | VP | Zeitreihe der Verkaufspreise wichtiger Produkte- und Dienstleistungen: Stagnieren oder sinken die VP mehrheitlich, ist das Produktportfolio eher ungünstig zusammengesetzt (fehlende Stars und Cash-cows) |
| Marktanteil | $U \times 100 \div U(\text{Branche})$ | Sofern Datenmaterial verfügbar, differenziert nach Segmentierungskriterien (s.o.) Sinkend: Wettbewerbsnachteile (Marketing-Mix entspricht nicht der Nachfrage des Marktes) |
| Marketingquote | $\text{Marketingausgaben} \times 100 \div U$ | Sind die Marketingausgaben an den Umsatz gebunden? |
| Werbe- oder Marketingeffizienz 1 | $\text{Werbe- oder Marketingausgaben} \div \text{Anz. Kundenanfragen}$ | Wieviel Geld wird ausgegeben, um eine Kundenanfrage zu generieren. |
| Tabelle 7: Sonstige Kennzahlen und Grössen (Fortsetzung) | | |
| Werbe- oder Marketingeffizienz 2 | $\text{Werbe- oder Marketingausgaben} \div \text{Anz. Kundenaufträge}$ | Der Vergleich mit dem durchschnittlichen Gewinn oder Umsatz je Kundenauftrag gibt zusätzlich Aufschluss über die Marketingeffizienz. |
| Angebotserfolg | $\text{Anz. Aufträge} \div \text{Anz. Offerten}$ | Sinkend: Die Wettbewerbsfähigkeit der angebotenen Marktleistung nimmt ab. Der Marketing-Mix (Produktnutzen, Qualität, Service, Preis) entspricht nicht mehr der Nachfrage. |
| Reklamationsquote | $\text{Anz. Reklamationen} \times 100 \div \text{bearbeitete Aufträge}$ | Total, allenfalls aufgeschlüsselt nach Produktgruppen und Verkaufsregionen und den häufigsten Reklamationsgründen. Hinweis auf mangelnde Qualität und ungenügendes Qualitätssicherungssystem. Allenfalls Differenz zwischen kommuniziertem, erwartetem und effektivem Produktnutzen. ⁸⁷ |
| Neukundenrate | $\text{Neukunden} \times 100 \div \text{Kundenbestand}$ | Abnehmend: der Marketing-Mix entspricht nicht der Kundennachfrage |
| Lieferantenkonzentration | $\text{Lieferantenumsatz} \times 100 \div \text{Wareneinkauf}$ | Ist jeweils für den grössten und die 3 grössten Lieferanten zu berechnen. Mass für die Abhängigkeit von Grosslieferanten |
| Produktion; Logistik | | |
| Ø-Lagerdauer | $\frac{\text{Ø-Warenbestand}}{360} \times \text{Warenaufwand}$ | Jeweils für Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe, Halbfabrikate, Fertig- und Handelswaren zu berechnen. Sehr anschaulich für Kapitalbindungsproblematik. Generell hohe Lagerdauer: Mängel im Vorratsmanagement (mittels ABC-Analyse untersuchen). Bei Anwachsen v.a. der Fertigwarenlager: Absatzschwierigkeiten, Kundennutzen, Preis-Leistungsverhältnis stimmen nicht. |

⁸⁷ Kotler, 1988, S. 484-485

| Tabelle 7: Sonstige Kennzahlen und Grössen | | |
|--|--|--|
| Kennzahlen | Definition | Beurteilungshinweise |
| Produktivität | Produzierte Menge ÷ Einsatzmenge * | * Arbeits- oder Maschinenstunden (Mengenverhältnis). Für ganze Betriebe nicht sinnvoll und auch nicht aussagekräftig (wegen der Vielzahl von Produkten und Ressourcen); für einzelne Produktionsanlagen und -prozesse besser geeignet. Sinkend: Bei rückläufigem Auftragsvolumen sinkt meist auch die Produktivität, nicht im gleichen Ausmass jedoch der Beschäftigungsgrad. Indiz für Kapazitätsreserven. Sollte für die wichtigsten Produktionsprozesse berechnet werden, da aussagekräftig (allenfalls über Äquivalente). |
| Wirtschaftlichkeit | Produzierte Leistung ÷ Leistungseinsatz ** | ** Arbeits- oder Maschinenstunden (Wertverhältnis), sonst gleich wie Produktivität. |
| Beschäftigungsgrad | Leistungseinsatz ÷ Leistungskapazität | Auslastung von Produktionsanlagen und Mitarbeitern (s. Anmerkung zur Produktivität) |
| Nutzwelle (Break-Even-Point) | Fixkosten ÷ Deckungsbeitragsquote *** | *** (VP - variable Kosten) ÷ VP Sollte in Sanierungsfällen, wo mit Verlust gearbeitet wird, jeweils berechnet werden. Vergleich der DB-Quote und der Höhe der Fixkosten über mehrere Perioden gibt zusätzliche Hinweise, weshalb das Unternehmen in die Verlustzone abgerutscht ist. |
| Tabelle 7: Sonstige Kennzahlen und Grössen (Fortsetzung) | | |
| Ausschussquote | Ausschuss x100 ÷ Warenaufwand | Anstieg: Mitarbeiterqualifikation, Motivation, Alter der Produktionsanlagen |
| Anlagenalter | Ø Alter der wichtigsten Produktionsanlagen | Unterlassene Rationalisierungs- und Ersatzinvestitionen (s.u.) |
| Reparatur- und Instandhaltungsquote | Rep. und Unterhalt x 100 ÷ Umsatz | Anstieg der Reparaturkosten: Überalterung des Maschinenparks, vermehrte Standzeiten, Stückkosten steigen. |
| Finanzen, RW | | |
| Rechnungsversand | Ø Zeitdauer zwischen Waren- und Rechnungsversand | Liegt diese Zeitspanne über einer Woche, ist dies ein untrügliches Zeichen für Mängel in der Ablauforganisation (Kapazitätsengpässe oder Ineffizienz). |
| Debitorenverlustquote | Debitorenverluste x 100 ÷ Umsatz | Hat eine allfällige Umsatzausweitung auf Kosten der Kundenbonität stattgefunden? Eine generell zu hohe Verlustquote kann auf eine ungenügende Sorgfalt bei Verkäufen auf Kredit hindeuten. |
| Debitorenziel | Debitorenbestand x 360 ÷ Nettoumsatz | Liegt das Debitorenziel deutlich über dem angestrebten Zahlungsziel (z.B. 30 Tage), sind u.U. bedeutende Forderungen fällig oder gar gefährdet. Ev. Mängel im Mahn- und Inkassowesen. |
| Kreditorenziel | Kreditorenbestand x 360 ÷ Wareneinkauf | Ein hohes Kreditorenziel ist ein Hinweis auf Liquiditätsprobleme und allenfalls mangelhaftes Kreditorenmanagement (Teure Lieferantenkredite) |

| Tabelle 7: Sonstige Kennzahlen und Grössen | | |
|--|---------------------------|---|
| Kennzahlen | Definition | Beurteilungshinweise |
| F + E | | |
| Forschungsintensität | $F + E \times 100 \div U$ | Welcher Anteil des Umsatzes wird für F+E ausgegeben? Sinkt der Anteil, bedeutet dies ein Abbau der zukünftigen Erfolgspotentiale. |

Zur gesamten qualitativen Analyse ist hinzuzufügen, dass wohl kaum alle Kennzahlen und Grössen innert nützlicher Frist zusammengestellt werden können. Für verschiedene Berechnungen wird das notwendige Datenmaterial schlicht fehlen und es wäre unverhältnismässig, dies im Rahmen der Analyse, wo der Faktor Zeit unbestrittenermassen dominiert, nachholen zu wollen. Im konkreten Fall wird sich der mit der Analyse betraute (Berater) zunächst mit den Grössen, die sich aus dem Zahlenmaterial des Rechnungswesens und der restlichen Unternehmensstatistiken berechnen lassen, begnügen müssen. In diesem Sinne ist auch Nichtinformation = Information, indem gravierende Informationslücken aufzunehmen und allenfalls im Rahmen eines eigenen Sanierungsprojektes (Informationssystem aufbauen) zu schliessen sind.

3.5 Qualitative Unternehmensanalyse

Die bisherigen Analyseschritte haben sich grösstenteils auf die ersten beiden Analyseziele bezogen (bisherige Auswirkungen, Ursachen und Schwächen). Mit dem qualitativen Aspekt der Analyse rücken die Erfolgspotentiale, als Basis der zukünftigen Sanierungsmassnahmen, zusätzlich in den Blickpunkt der Betrachtungen.

Die folgenden Fragenkomplexe, nach den verschiedenen Unternehmensbereichen geordnet, sind im Rahmen der qualitativen Situationsanalyse in der einen oder anderen Form zu untersuchen. Wie dies im Detail zu geschehen hat, hängt einerseits von der Stellung desjenigen, der die Analyse durchführt und andererseits von der Grösse der zu untersuchenden Organisation ab. Die einzelnen Problembereiche werden teilweise in der Form konkreter Fragen, teilweise lediglich als Analysehinweise präsentiert. Der gedankliche Brückenschlag zu den bereits vorgestellten Krisenursachen und -symptome dürfte dem geneigten Leser jeweils nicht schwer fallen, weshalb diese nicht nochmals explizit erwähnt werden. Für den praktischen Einsatz sind die Analysebereiche und Fragen der gewählten Erhebungsmethode anzupassen und entsprechend aufzubereiten. Mögliche Methoden der Informationsbeschaffung sind: das Studium bestehender Unterlagen, Interviews sowie Fragebögen. Die Resultate können anschliessend, z.B. in einer Stärke-Schwäche-Analyse, mit Hilfe des Semantischen Differentials⁸⁸ ausgewertet, und für die Ausarbeitung des Sanierungskonzeptes herangezogen werden.

Welche Bereiche zu untersuchen sind, wurde wiederum aus den Erkenntnissen bezüglich der Krisenursachen und -symptome abgeleitet. Für weitere Hinweise wurden zusätzliche Quellen beigezogen.⁸⁹

⁸⁸ Kotler, 1988, S. 593-594

⁸⁹ Kubr, 1992, S. 523-534; Pümpin, 1980, S. 22-23; Timmermann, in: Geschäftsführungsprüfung, 1983, S. 43-49

Zellweger, 1987, S. 27-40

3.5.1 Führung

Die qualitative Analyse des Führungsbereiches dürfte aus naheliegenden Gründen den heikelsten Teil des gesamten Analyseprozesses ausmachen. Zum einen, weil der Grossteil aller Unternehmenskrisen letztlich in diesem Bereich anzusiedeln sind, zum andern weil die Mitschuldigen an einer Krise auch diejenigen sind (insbesondere in KMU), die die Krise letztlich bewältigen müssen. Die Untersuchung des Führungsbereiches wird zusätzlich durch den Umstand erschwert, dass kaum auf schriftliche Unterlagen und Dokumente zurückgegriffen werden kann. Die notwendigen Informationen sind grösstenteils in persönlichen Gesprächen, allenfalls durch Fragebögen zu erheben. Folgende Fragenkomplexe sind zu erfassen:

- Ater, Aus- und Weiterbildung, sowie der Werdegang der Führungscrew,⁹⁰ ist z.B. betriebswirtschaftliches Know-how in der Geschäftsleitung vertreten?
- Steht ein Generationswechsel vor der Tür und ist die Nachfolgefrage gelöst?⁹¹
- Welches sind die wichtigsten Unternehmensziele?
- Mit welcher konkreten Strategie wird das Erreichen dieser Ziele angestrebt?⁹²
- Existiert eine formale Unternehmensplanung (kurz-, mittel- und langfristig), in der die Mittel und Massnahmen zur Umsetzung der Strategie geplant werden?⁹³ Welche konkreten Pläne werden erstellt und in welchen zeitlichen Intervallen überarbeitet?
- Welches sind die wichtigsten Führungsinstrumente (z.B. kurzfristige Erfolgsrechnung)? Welches Zahlenmaterial dient der kurz-, mittel- und langfristigen Steuerung? Wann liegen die entsprechenden Zahlen vor?
- Wie wird die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens von den Führungskräften beurteilt?⁹⁴ Welches sind in dieser Selbstbeurteilung die wichtigsten Stärken und Schwächen (auch im Vergleich zur Konkurrenz)?
- Welches ist, wiederum aus eigener Sicht, die zukünftige Marktentwicklung für die wichtigsten Produkte und Dienstleistungen ? Welches sind die Stärken und Schwächen dieser Marktleistungen (auch im Vergleich zur Konkurrenz)?⁹⁵
- Ist das Unternehmen durch die Standorte gegenüber der Konkurrenz im Vor- oder im Nachteil (Kundennähe, Kosten, Verkehr, Personal)?⁹⁶
- Wie funktioniert die Entscheidungsfindung für Geschäfte mit grösster Tragweite? Werden Investitionsrechenverfahren angewandt? Wer ist am Meinungsbildungsprozess und am Entscheid massgeblich beteiligt?⁹⁷

⁹⁰ Zellweger, 1987, S. 31

⁹¹ Timmermann, in: Geschäftsführungsprüfung, 1983, S. 43

⁹² Kubr, 1992, S. 526-527

⁹³ Kubr, 1992, S. 532-533

⁹⁴ Timmermann, in: Geschäftsführungsprüfung, 1983, S. 43

⁹⁵ Zellweger, 1987, S. 33-38

⁹⁶ Kubr, 1992, S. 526

Timmermann, in: Geschäftsführungsprüfung, 1983, S. 43

⁹⁷ Timmermann, in: Geschäftsführungsprüfung, 1983, S. 44

- Mussten in der jüngeren Vergangenheit Abgänge von wichtigen Führungskräften oder Know-how-Trägern verkraftet werden? Wenn ja, weshalb verliessen diese das Unternehmen und welche Auswirkungen sind aller Voraussicht nach für das Unternehmen zu erwarten?
- Welcher Führungsstil wird praktiziert und auf welchem Menschenbild gründet dieser?
- Wie gestalten sich die Beziehungen zu den wichtigsten Interessengruppen (Mitarbeiter, Aktionäre, Geldgeber, Staat)? Welchen Einfluss üben diese Gruppen aus?⁹⁸
- • Wie stark wird der Problemdruck empfunden, kann allen wichtigen Führungsaufgaben nachgekommen werden oder sind Anzeichen von Arbeitsüberlastung oder Stresssymptome erkennbar?
- • Wie wird das Arbeitsklima unter den Führungskräften und unter den Mitarbeitern beurteilt?⁹⁹ Existieren (allenfalls unterschwellige) Konflikte und Kompetenzstreitigkeiten?
- • Sind in den letzten Jahren überbetriebliche Zusammenschlüsse oder Abkommen (Kooperationen, Beteiligungen, Akquisitionen, Joint-Ventures usw.) durchgeführt worden oder sind solche Schritte in Vorbereitung?¹⁰⁰
- Welche Faktoren haben aus Sicht der Unternehmensleitung massgeblich zu der unerfreulichen Entwicklung beigetragen? Was hätte das Management besser machen können? Wird Eigenverschulden eingestanden?

3.5.2 Organisation

Neben persönlichen Gesprächen geben allenfalls schriftlich vorliegende Dokumente zur Organisation des Unternehmens Hinweise auf mögliche Schwachstellen. Die Unter

| Tabelle 8: Hilfsmittel der Organisation ¹⁰¹ | |
|--|--|
| Form | Hilfsmittel |
| Graphische Darstellungen | Organisationsstruktur Organisationspläne, Funktionendiagramme Prozessstruktur Arbeitsablaufdiagramme, Materialfluss- und Verkehrspläne, Datenfluss- und Programmablaufpläne |
| Verbale Darstellungen | Führungsanweisungen, Stellenbeschreibungen |

lagen aus Tabelle 8 sind auf Existenz, Detaillierungsgrad und Aktualität zu überprüfen und zu beurteilen. Im Rahmen der Situationsanalyse kann es schon aus Zeitgründen jedoch nicht

⁹⁸ Kubr, 1992, S. 526

⁹⁹ Pümpin, 1980, S. 23

¹⁰⁰ s.o.

¹⁰¹ Schwarz, 1983, S. 213-230

darum gehen, eine Organisationsanalyse durchzuführen. Ziel soll vielmehr sein, einen Eindruck der formalen und tatsächlichen Unternehmensorganisation zu erhalten.

Ist ein vormals kleines zum mittleren Unternehmen herangewachsen und existieren keine formalorganisatorischen Regelungen, deutet dies auf einen entsprechenden Handlungsbedarf hin. In einem kleinen Unternehmen wird man dagegen kaum Funktionendiagramme und dergleichen finden, meist werden solche Hilfsmittel erst ab einer bestimmten Unternehmensgrösse eingesetzt.

Zur Überprüfung der Zweckmässigkeit der Unternehmensorganisation, sei diese formaler oder mehrheitlich informaler Natur, können z.B. folgende Fragen gestellt werden:

- Sind Aufgaben und Kompetenzen der wichtigsten Mitarbeiter festgelegt?¹⁰²
- Wieviele Kundenanfragen sind z.Zt. pendent oder noch nicht bearbeitet?
- Wieviele Kundenaufträge sind z.Zt. pendent oder noch nicht bearbeitet?
- Wieviele Aufträge sind z.Zt. in Bearbeitung, aber noch nicht ausgeliefert?
- Wieviele Aufträge sind ausgeliefert, aber noch nicht fakturiert?
- Kann kurzfristig eine Debitorenliste, differenziert nach verschiedenen Zahlungsziel-Überschreitungen, zusammengestellt werden?
- Wieweit ist der Auftrag des Kunden «xy» bearbeitet?

Den Unwägbarkeiten in der Beurteilung einer formal zwar organisierten, faktisch aber chaotisch geführten Unternehmung wird dadurch aus dem Weg gegangen. Dabei müssen die Fragen nicht in jedem Fall auch tatsächlich beantwortet werden. Bereits der Hinweis, dass der Gesprächspartner (nicht) in der Lage ist, diese Informationen innert nützlicher Frist zu beschaffen, liefert Anhaltspunkte über die Zweckmässigkeit der getroffenen organisatorischen Regelungen (sowie deren Umsetzung), seien diese nun formaler oder eher informeller Natur. Eine grosse Bedeutung hat demgegenüber die Beantwortung der Fragen nach den nicht fakturierten Leistungen und der Debitorenliste, indem hier u.U. beträchtliche Mittel unnötigerweise gebunden sind (s.a. 3.5.7).

3.5.3 Personal

- Wurde eine explizite Personalpolitik festgelegt (Salärpolitik, Sozialleistungen, Personalentwicklungs-Konzept)?¹⁰³
- Fördert das Unternehmen die fachliche und persönliche Weiterbildung ihrer Mitarbeiter? Wenn ja, in welcher Form?¹⁰⁴
- Wie werden die Mitarbeiter über wichtige Entscheidungen und Entwicklungen, die das Unternehmen betreffen, informiert?
- Wie werden neue Mitarbeiter selektioniert? Wird jeweils ein Anforderungsprofil, basierend auf einer Stellenbeschreibung, erstellt?
- Wie wird die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter beurteilt?¹⁰⁵

¹⁰² Timmermann, in: Geschäftsführungsprüfung, 1983, S. 44

¹⁰³ Kubr, 1992, S. 532

¹⁰⁴ Timmermann, in: Geschäftsführungsprüfung, 1983, S. 45

¹⁰⁵ Kubr, 1992, S. 531-532

3.5.4 Marketing

- Setzt sich das Unternehmen Marketingziele (ev. differenziert nach Kunden, Produktgruppen, Regionen) und wird deren Erreichen kontrolliert?¹⁰⁶
- Verfolgt das Unternehmen eine auf diese Ziele abgestimmte Marketingstrategie? Wie sieht diese aus? Welches sind dabei die wichtigsten und gezielt eingesetzten Elemente des Marketing-Mix (Preis-, Produkt-, Marktbearbeitungs- und Distributionspolitik)?¹⁰⁷
- Sind in den letzten Jahren neue Märkte erschlossen worden oder ist ein solcher Schritt in Vorbereitung?
- Werden Kundenreklamationen systematisch erfasst, ausgewertet und beantwortet? Wenn ja, welches sind je Produktgruppe die häufigsten Reklamationsgründe?
- Können Kundenreklamationen allenfalls zur Anpassung eines Produktes, des Sortiments, des Services oder irgend einer anderen Marketing-Mix-Komponente führen.
- Verliert das Unternehmen einen Kunden, wird den Gründen für deren «Untreue» nachgegangen?
- Gingen in der jüngeren Vergangenheit wichtige Kunden und/oder Absatzkanäle verloren (Konkurs, Marktaustritt)?
- Hat der Handel oder Zwischenhandel wichtige Produkte aus seinem Sortiment gestrichen? Ist man den Gründen nachgegangen, wenn ja, welche waren dies?
- Werden periodische Kundenumfragen durchgeführt, ausgewertet und bei der Gestaltung des Marketing-Mix berücksichtigt? Wann fand die letzte Aktion dieser Art statt?¹⁰⁸
- Werden Verkaufsaktivitäten systematisch erfasst und ausgewertet? Werden Kundengespräche der Verkäufer erfasst und ausgewertet?
- • Existiert eine Kostenträgerrechnung, mit deren Hilfe die Rentabilität der verschiedenen Produkte(gruppen) beurteilt werden kann? Wenn ja, welches sind die lukrativen Geschäftsbereiche und wo wird mit Verlust gearbeitet?¹⁰⁹
- Können anhand der vorhandenen Unterlagen keine oder nur ungenügende Aussagen darüber gemacht werden, welches aus Kundensicht die Hauptschwächen und -stärken der Marktleistung sind, ist allenfalls eine Blitzumfrage durchzuführen. Anhand einer Kundenliste kontaktiert z.B. ein externer Berater wahllos einige wenige Kunden und befragt diese nach den Stärken und Schwächen des fraglichen Unternehmens und dessen Produkte.

¹⁰⁶ Timmermann, in: Geschäftsführungsprüfung, 1983, S. 44

¹⁰⁷ Timmermann, in: Geschäftsführungsprüfung, 1983, S. 46

¹⁰⁸ Kotler, 1988, S. 745

¹⁰⁹ Kotler, 1988, S. 745

3.5.5 Produktion, F+E

- Welches sind die wichtigsten Produkte und Dienstleistungen, wie alt sind diese und wann wurden sie das letztemal überarbeitet?¹¹⁰
- Welches sind die wichtigsten Vorteile dieser Produkte und Dienstleistungen für den Kunden und gegenüber Konkurrenzprodukten?¹¹¹
- Wer ist an der Ausarbeitung und Verabschiedung des Produktionsplanes beteiligt?¹¹²
- Welche Arbeitspapiere werden eingesetzt (Stücklisten, Arbeitspläne, Laufkarten)?
- Werden grössere Aufträge nachkalkuliert?¹¹³ Werden dazu die Kosten- und Leistungen systematisch erfasst?
- Wie häufig werden Sollgrössen (Vorgabezeiten und -kosten) überprüft und angepasst?
- Das Produktionsprogramm ist auf seine Breite und Tiefe hin zu untersuchen? Vergleiche mit der Absatzstatistik geben allenfalls Hinweise auf längst fällige Sortimentsbereinigungen.
- Welches ist die dominierende Produktionstechnologie?¹¹⁴
- Auf welchen Innovationen und Entwicklungen basiert das Kerngeschäft und wie alt ist dieses unternehmensspezifische Know-how (Produkt- und Prozessinnovation)?
- Welche wichtigen Neuentwicklungen konnten in den letzten Jahren realisiert werden (Produkt- und Prozessinnovation)? Waren Rückschläge zu verzeichnen? Wenn ja, sind die entsprechenden Gründe bekannt und welche sind dies?
- Stehen Neuentwicklungen kurz vor der Einführung, wenn ja, welche (Produkt- und Prozessinnovation)? Welche Neuentwicklungen oder Produktanpassungen sind für die Zukunft geplant (Produkt- und Prozessinnovation)?

3.5.6 Logistik

- Existieren Grundsatzentscheide zur Beschaffungspolitik (z.B. Eigen- und Fremdfertigung, langfristige Lieferverträge mit Lieferanten)?
- Werden die Bestellmengen und -zeitpunkte geplant?
- Werden Sortiment, Lagerumschlag und Bestand überwacht?¹¹⁵

¹¹⁰ Pümpin, 1980, S. 23

¹¹¹ Zellweger, 1987, S. 33-38

¹¹² Kotler, 1988, S. 745

¹¹³ Timmermann, in: Geschäftsführungsprüfung, 1983, S. 44

¹¹⁴ Kubr, 1992, S. 529-530

3.5.7 Finanz- und Rechnungswesen

- Wie lange dauert es, bis der Jahresabschluss vorliegt?¹¹⁶
- Ist die Fakturierung à jour? Wie weit liegen Rechnungsstellung und Versand auseinander?¹¹⁷ Welches sind die Mahnintervalle? Kann kurzfristig eine Debitorenliste erstellt werden (Sortiert nach Zahlungsziel-Überschreitungen)?
- Sind dem Unternehmen in den letzten Jahren bedeutende Verluste durch Debitorenausfälle entstanden, wenn ja, in welcher Höhe und hätte dies aus heutiger Sicht verhindert werden können?
- Höhe der ausgebuchten Debitorenforderungen, wie werden diese weiterverfolgt?
- Sind dem Unternehmen in den letzten Jahren Verluste durch betrügerische Handlungen von Mitarbeitern erwachsen?
- Stehen dem Unternehmen noch nicht ausgeschöpfte Quellen für die kurzfristige Finanzmittelbeschaffung zur Verfügung?¹¹⁸
- Existieren Aktiv- oder Passivenposten mit unterschiedlichen rechtlichen und wirtschaftlichen Kündigungsfristen (z.B. Darlehen mit Eigenkapitalcharakter)
- Sind in jüngerer Vergangenheit Währungsverluste in bedeutendem Ausmass angefallen?

3.6 Umwelt- und Marktanalyse

Die in der Umwelt- und Marktanalyse zu untersuchenden Problembereiche beziehen sich auf mögliche Ursachen exogener Natur (s. 2.2.1) und zunehmend auch auf zukünftige Entwicklungen und Erfolgspotentiale. Dagegen war die qualitative Analyse hauptsächlich ursachen- und damit vergangenheitsorientiert. Die Analyse unterscheidet sich methodisch und inhaltlich kaum von einer Umwelt- und Marktanalyse in normalen Zeiten. Der Faktor Zeit wird umfangreichen primären Marktforschungsvorhaben im Moment aber enge Grenzen setzen. An dieser Stelle muss darauf hingewiesen werden, dass Informationsanalyse und Strategiefindung in normalen Zeiten einen äusserst aufwendigen und langwierigen Prozess darstellen. Pümpin spricht von ein bis zwei Jahren.¹¹⁹ Einleuchtend, dass dies in einer Krisensituation völlig unakzeptabel ist. Es können daher im Rahmen der Situationsanalyse, die für eine Klein- oder Mittelunternehmung nach wenigen Wochen vorliegen sollte, nur Informationen einbezogen werden, die sofort verfügbar sind. Verwiesen sei hier auch auf die Umkehr der Prioritäten in Krisensituationen (s. Abschnitt 4.2, insbesondere Abbildung 7). Werden für die strategische Neuausrichtung zusätzliche Informationen benötigt, was sehr wahrscheinlich ist, sind solche zu diesem späteren Zeitpunkt zu beschaffen.

Als mögliche Informationsquellen für die Beschaffung dieser Informationen kommen das Management sowie Mitarbeiter mit entsprechenden Fähigkeiten und Kontakten (z.B. Einkäufer und Verkäufer) in Frage. Interessant dürfte die Gegenüberstellung einer Selbstbeurteilung durch die Führungskräfte und entsprechendem Sekundärmaterial sein (z.B. Markt- und

¹¹⁵ Timmermann, in: Geschäftsführungsprüfung, 1983, S. 45

¹¹⁶ Timmermann, in: Geschäftsführungsprüfung, 1983, S. 44

¹¹⁷ Timmermann, in: Geschäftsführungsprüfung, 1983, S. 45

¹¹⁸ Pümpin, 1980, S. 23

¹¹⁹ Pümpin, 1980, S. 53

Branchenstudien von spezialisierten Marktforschungsinstituten, aber auch von Banken). Interessant deshalb, weil gravierende Unterschiede zwischen der Wahrnehmung der Unternehmensführung und den tatsächlichen Vorgängen zwangsläufig zu einer Erhöhung des Risikos von Fehlbeurteilungen und somit auch Fehlentscheidungen führen muss.

Die mehrheitlich verbalen Resultate der Umwelt- und Marktanalyse können mit Hilfe einer Chancen-/Gefahrenanalyse weiter ausgewertet und auf ihre Relevanz hin, für die fragliche Unternehmung, untersucht werden. Die Resultate der Unternehmensanalyse werden dabei den Resultaten aus der Umweltanalyse gegenübergestellt.¹²⁰

In den zwei nun folgenden Abschnitten werden vornehmlich solche Problembereiche angeschnitten, die im Rahmen der Ursachen- und Symptomanalyse (Kap. 2) bereits als relevant identifiziert werden konnten. Für weitergehende Analysen sei auf die Literatur verwiesen.¹²¹

3.6.1 Umweltanalyse

Die Umweltanalyse umfasst Aspekte in den Sphären Gesellschaft, Wirtschaft, Technologie und Ökologie, die für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens bedeutungsvoll sein könnten; entsprechend der Gliederung nach dem St. Galler Management-Modell.¹²²

- Welche staatlichen Eingriffe oder Deregulierungen hatten unlängst einen wichtigen Einfluss auf die Branchenstruktur und/oder auf die Entwicklung der Branche? Sind für die Zukunft entsprechende Schritte des Staates zu erwarten? Wie wären die voraussichtlichen Auswirkungen?
- Existieren in der Branche faktisch verbindliche Regelungen und Absprachen (Kartelle)? Wie wird der Wettbewerb dadurch beeinflusst?
- Sind technische Neuerungen (Forschungs-, Erfindungs-, Innovations- oder Diffusionsstadium)¹²³ absehbar, die einen Einfluss auf die Branchentechnologie (Prozessinnovation) haben oder die Substitutionsprodukte (Produktinnovation) hervorbringen könnten? Haben solche Entwicklungen in der jüngeren Vergangenheit stattgefunden, welcher Art sind diese und deren Auswirkungen auf die Unternehmung?
- Wie wird die vergangene und zukünftige konjunkturelle Entwicklung beurteilt? Haben sich die gesamtwirtschaftliche und branchenmässige Entwicklung stärker oder schwächer als in Konkurrenzunternehmen ausgewirkt?
- Waren in der Vergangenheit Ereignisse höherer Gewalt an der negativen Entwicklung beteiligt? Welche und wie haben sie sich ausgewirkt? Wie gedenkt man in Zukunft Vorsorge zu treffen?
- Wie entwickel(te)n sich die Preise der wichtigen Rohstoffe und Ressourcen?

¹²⁰ Pümpin, 1980, S. 24-29

¹²¹ Kotler, 1988, Kapitel 5-9

Pümpin, 1980, S. 24-31

Ulrich, 1987, S. 64-90

¹²² Ulrich, 1987, S. 64-67

¹²³ Ulrich, 1987, S. 75-76

3.6.2 Marktanalyse

Zur Untersuchung des relevanten Marktes gehören hier auch grundsätzliche Entwicklungen der gesamten Branche und das Verhalten wichtiger Konkurrenten, andernorts eigenständig als Branchen- und Konkurrenzanalyse bezeichnet.¹²⁴

- Sind in jüngerer Vergangenheit neue, erfolgreiche Konkurrenten in den relevanten Markt eingetreten? Welches sind deren Ziele und Strategien und was sind die wichtigsten Unterschiede zur Marktleistung des eigenen Unternehmens?
- Wie ist die Gefahr zusätzlicher Konkurrenten zu beurteilen (abhängig von Marktwachstum, Profitabilität und Investitionsvolumen)?
- Wie entwickel(te)n sich Marktvolumen und Marktanteile der wichtigsten Produkte, resp. Konkurrenten?
- Welches sind die wichtigen Konkurrenten, welches sind deren Hauptstärken und -schwächen und welche Ziele und Strategien verfolgen sie?
- Wie wird die bisherige und zukünftige Entwicklung der Branche beurteilt?
- Welche Technologien waren in der Branche bis heute wettbewerbsentscheidend, welche könnten dies in Zukunft sein?
- Welche Wettbewerbsinstrumente dominieren in der Branche (Preis, Qualität, Beratung usw.)? Nimmt die Intensität des Wettbewerbs eher zu oder ab?
- Sind in der Branche Überkapazitäten vorhanden? Haben Preiskriege stattgefunden oder ist mit solchen zu rechnen?
- Haben sich die Bedürfnisse und Konsumgewohnheiten der Kunden verändert und zeichnen sich bereits Trends für die Zukunft ab?

¹²⁴ Pümpin, 1980, S. 21

4 Sofortmassnahmen und Sanierungskonzept

4.1 Die Sofortmassnahmen

Sofortmassnahmen sollen den weiteren Niedergang des Unternehmens aufhalten und das kurzfristige Fortbestehen sicherstellen, bis weitere Sanierungsmassnahmen wirksam werden. In erster Linie geht es um die Beseitigung eines Liquiditätsengpasses oder der Illiquidität, sowie Massnahmen, die einen weiteren Substanzverlust verhindern sollen. *"Cash is king in this phase of the turnaround."*¹²⁵ Die Sofortmassnahmen sind auf rasche Wirkung ausgelegt und ausdrücklich nicht dazu geeignet, den Fortbestand auf lange Sicht alleine zu gewährleisten, mittel- bis langfristig wirkende Massnahmen müssen folgen.

Die Sofortmassnahmen sind primär unter dem Gesichtspunkt des Zeitgewinns und der Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit zu verstehen, das kurzfristige Überleben ist sicherzustellen und damit Zeit für die Analyse und die Ausarbeitung weiterer Sanierungsmassnahmen zu gewinnen. Dabei ist darauf zu achten, dass der Handlungsspielraum für spätere Massnahmen, nach Vorliegen der Analyse, nicht eingeengt wird. Voreilige Entlassungsaktionen engen bspw. die Handlungsautonomie ein, indem Mitarbeiter für die Durchführung der mittel- bis langfristig wirksamen Massnahmen fehlen. Zudem setzen Entlassungsaktionen unerwünschte Signale gegenüber der gesamten Belegschaft derart, dass zusätzlich und leider v.a. hochqualifizierte Mitarbeiter und Kader das Unternehmen freiwillig verlassen (Negativauslese). Gerade diese sind für die Durchführung einer erfolgreichen Sanierung jedoch unerlässlich.

Die Anforderung an Sofortmassnahmen, den Handlungsspielraum für spätere Massnahmen nicht einzuengen, muss v.a. dort relativiert werden, wo es um die Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit geht. *"Liquidität ist wohl teuer, doch Illiquidität ist noch teurer, denn sie kostet die Existenz."*¹²⁶

Tabelle 9 vermittelt eine Übersicht über mögliche finanzielle Sofortmassnahmen und deren Auswirkungen auf die Liquidität und Rentabilität.¹²⁷ Die Massnahmen werden unterschieden in solche, die nicht geplante Einnahmen induzieren, geplante Einnahmen zeitlich vorverschieben, sowie geplante Ausgaben aufschieben oder vermindern.

¹²⁵ Böckenförde, 1990, S. 125

¹²⁶ Räss, 1983, S. 93

¹²⁷ Böckenförde, 1990, S. 141

Räss, 1983, S. 93-99

Lüthy, 1988, S. 88-90

| Tabelle 9: Sofortmassnahmen und deren Wirkungsweise | | | |
|--|------------------------|------------|---------|
| Einnahmenwirksam | | Liquidität | Rendite |
| Verkauf von Patenten und Lizenzen | Erhöhung der Einnahmen | ++ | |
| Vergabe von Produktionslizenzen | " | ++ | |
| Verkauf von Landreserven | " | ++ | + |
| Verkauf nicht betriebsnotwendiger Aktiven | " | ++ | |
| Prüfung der Kundenbonität (Rezession) | | | |
| Aufnahme von Kosignationsware | " | + | + |
| Kreditaufnahme | " | ++ | |
| EK-Erhöhung, Darlehen Nahestehender | " | ++ | + |
| Hereinnahme von Lohnarbeiten | " | + | + |
| Sonder- und Liquidationsverkäufe | | + | - |
| Beschleunigung des Zahlungseingangs durch schnelleres Fakturieren und Mahnen | " | + | + |
| Kürzere Zahlungsziele | " | + | + |
| Zession von Forderungen (Factoring) | " | + | - |
| Kündigung gewährter Darlehen | " | ++ | |
| Verkauf von Wertpapieren, Beteiligungen | " | ++ | |
| Verlangen von Kundenanzahlungen | " | + | + |
| Ausgabenwirksam | | | |
| Streichung bestimmter Entwicklungsprojekte | | + | |
| Ausgabenvermindernd | | | |
| Sistierung kostspieliger Entwicklungsprojekte | " | + | |
| Verzicht auf beschlossene Erweiterungen | " | + | |
| Verzicht auf beschlossene Ersatzinvestitionen | " | + | |
| Streichung freiwilliger Beiträge | " | + | + |
| Kürzung von Gratifikationen, Tantiemen | " | + | + |
| Kurzarbeit | " | + | + |
| Investitions- und Personalstopp | " | + | + |
| Übergang zur Eigenfertigung (-wartung) | " | + | + |
| Besseres Ausnützen von Skonti-Möglichkeiten | " | + | + |
| Aktiveres Beschaffungsmarketing | " | + | + |
| Massnahmen zum Lagerabbau | | + | ++ |
| Verbot von Überstunden, Ein- statt Zweischichtbetrieb " | | + | + |
| Aufschub von Entwicklungsprojekten | Ausgabenaufschub | + | |
| Leasing, Miete statt Kauf | " | + | - |
| Zahlungsaufschub bei Lieferanten | " | + | |
| Kreditverlängerungen | " | + | |
| Aufschub von Wartungsarbeiten | " | + | |

Bei der einen oder anderen Massnahme hat man eventuell Schwierigkeiten, sie noch als Sofortmassnahme gelten zu lassen. Im Angesicht der drohenden Illiquidität vermag sie aber



möglicherweise mithelfen, **sofort** eingeleitet, den Untergang des Unternehmen abzuwenden. Bei genügendem Handlungsspielraum sind die Sofortmassnahmen und die w.o. aufgestellten Anforderungen dagegen eher restriktiv auszulegen, um die späteren Sanierungsmassnahmen nicht unnötig zu präjudizieren.

4.2 Das Sanierungskonzept

Die Resultate aus der Analysephase sind nun zu konsolidieren und zu einem eigentlichen Sanierungskonzept zu verdichten. "Auf Grundlage der Ergebnisse der «Systematischen Ursachenanalyse» und der «Stärken- und Schwächen-Strategien» werden die quantitativen Unternehmensziele festgelegt oder bestätigt:"128 Andere Autoren vertreten die Ansicht (auch der Verfasser dieser Schrift), dass das Sanierungskonzept **zusätzlich qualitative Aussagen** über die grundsätzlichen Tätigkeitsfelder, die anzubietenden Produkte und Dienstleistungen, sowie die zu bedienenden Märkte enthalten sollte; wie dies üblicherweise in Unternehmensstrategien der Fall ist.

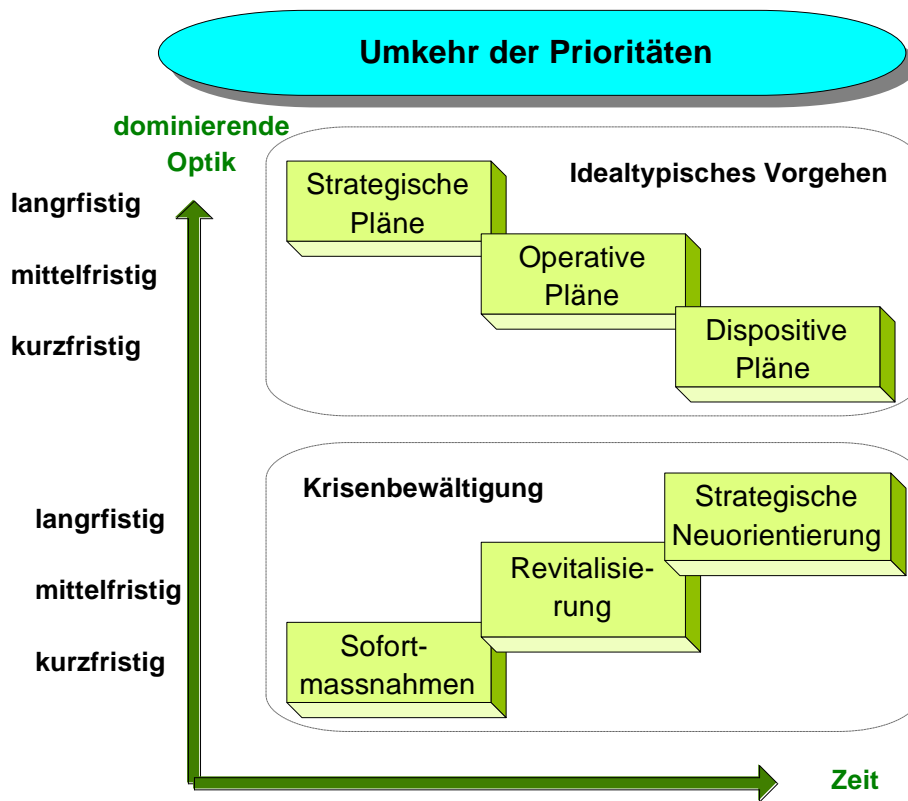
"Es gilt hier, die Antworten auf folgende Fragen zu geben:

- Mit welchen Fähigkeiten kann das Unternehmen den längerfristigen Erfolg sichern?
- Wie profiliert sich das Unternehmen längerfristig gegenüber der Konkurrenz?
- Wie kann man den Kunden den grössten Nutzen bringen?
- Welche Fähigkeiten müssen dafür im Unternehmen aufgebaut werden?"129

¹²⁸ Timmermann, in: Geschäftsführungsprüfung, 1983, S. 38

¹²⁹ Böckenförde, 1990, S. 136

Abbildung 7



Die wichtigsten Unterschiede zur Strategiefindung in normalen Zeiten betreffen dabei die Anzahl der Freiheitsgrade und die Dominanz des Dringlichen über das Wesentliche. So wird sich die Neuausrichtung des Unternehmens wegen zeitlicher und finanzieller Restriktionen meist auf das bestehende Leistungsprogramm und die vorhandenen Erfolgspotentiale konzentrieren.¹³⁰ Bezüglich des zweiten Unterschiedes konstatiert Lüthy eine charakteristische Umkehr der Prioritäten gegenüber dem idealtypischen Vorgehen in normalen Zeiten.¹³¹ Abbildung 7 ist einer Darstellung in obiger Quelle nachempfunden. Das traditionelle «Top-Down»-Vorgehen wird dabei auf den Kopf gestellt.

Das Krisenmanagement kann sich das idealtypische Vorgehen nicht leisten. Bis entsprechende Massnahmen greifen würden, wäre ein fragliches Unternehmen zweifellos längst untergegangen, mögen die entwickelten Strategien auch noch so ausgefeilt gewesen sein. Die Sanierung gemäss Abbildung 5 (s.w.o.) unterteilt Lüthy in eine Revitalisierung und eine strategische Neuorientierung. Während die Sofortmassnahmen den kurzfristigen Fortbestand sichern und den unkontrollierten Zusammenbruch verhindern sollen, leitet die Revitalisierung eine Konsolidierungsphase ein, in der bestehende Verlustquellen eingedämmt und wieder Betriebsgewinne erwirtschaftet werden sollen. In der Phase der strategischen Neuorientierung geht es darum, nötigenfalls die Unternehmenspolitik, -organisation und -kultur grundlegend zu erneuern.¹³²

¹³⁰ Böckenförde, 1990, S. 137

¹³¹ Lüthy, 1988, S. 86

¹³² Lüthy, 1988, S. 84-85

5 Schlussbemerkungen

An dieser Stelle sollen die wichtigsten Erkenntnisse und Einsichten, wie sie im Verlaufe dieser Arbeit gewonnen wurden, kurz wiedergegeben werden.

1. Krisen sind besondere Stationen im Lebenszyklus eines Unternehmens und setzen die Menschen, die dort arbeiten, einer physisch und psychisch hohen Belastung aus. Bedingt durch die Existenzbedrohung dominiert das Dringliche über das Wesentliche. Die meist prekäre Lage erfordert ruhiges, überlegtes und konsequentes Handeln.
2. Die Mehrfachkausalität von Unternehmenskrisen, sowie die Mehrstufigkeit der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge erschweren den gesamten Analyseprozess und unterstreichen die ausserordentliche Komplexität der Vorgänge und Beziehungen innerhalb des Systems und zwischen System und Umwelt. Was hier, im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich war, die Ursachen-Wirkungs-Ketten graphisch darzustellen, sollte nach der Analyse eines konkreten Falles unbedingt gemacht werden. Die graphische Darstellung trägt dazu bei, die so wichtige Übersicht zu gewinnen, zudem ist der Lerneffekt für das Management nicht zu unterschätzen.
3. Die Analyse der Ursachen und deren Eliminierung im Laufe des Sanierungsprozesses genügen alleine nicht, vielmehr sind auch zukünftige Erfolgspotentiale zu identifizieren, die als Grundstein einer erfolgreichen Sanierung dienen können.
4. Das Management ist für einen grossen Teil aller Unternehmenskrisen verantwortlich, auch wenn diese ursprünglich exogen induziert waren. Es gehört zu den wichtigsten Aufgaben der Unternehmensführung, Veränderungen in der relevanten Umwelt - Absatz- und Beschaffungsmärkte, Technologie, Gesellschaft, Politik sowie gesamtwirtschaftliche Entwicklung - wahrzunehmen und ihr Unternehmen diesen Änderungen entsprechend auszurichten.
5. Die Analyse der Krisensituation erschöpft sich nicht im Berechnen von Kennzahlen, sondern beginnt eigentlich erst mit der Untersuchung der Abweichungen und den Erklärungen, weshalb sich gewisse Grössen negativ entwickelt haben. Wichtiger Bestandteil der Analyse sind neben quantitativen auch qualitative Aspekte, die zudem nicht nur vergangenheits- sondern auch zukunftsorientiert sein sollen.



6 Literaturverzeichnis

- Baur Walter, Sanierungen: Wege aus Unternehmenskrisen, Wiesbaden, 1979
- Böckenförde Björn, Unternehmenssanierungen, Dissertation St.Gallen, Stuttgart 1990
- Boemle Max, Unternehmungsfinanzierung, 7. Auflage, Zürich 1986
- Bratschitsch Rudolf (Hrsg.), Unternehmenskrisen - Ursachen, Frühwarnung, Bewältigung, Stuttgart 1981
- Bürgi A., Führen mit Kennzahlen - Ein Leitfaden für den Klein- und Mittelbetrieb, 1991
- Helbling Carl, Bilanz- und Erfolgsanalyse, Schriftenreihe der Schweizerischen Treuhand- und Revisionskammer, Band 70, 6. Auflage, Bern 1987
- Helbling Carl (Hrsg.), Geschäftsführungsprüfung, Beiträge von 10 Autoren, Schriftenreihe der Schweizerischen Treuhand- und Revisionskammer, Band 61, 1984
- Helbling Carl (Hrsg.), Unternehmungsanalyse, Schriftenreihe der Schweizerischen Treuhand- und Revisionskammer, Band 89, 1989
- Hofmann (Hrsg.), Theorie und Praxis der Unternehmensberatung - Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven, Heidelberg 1991
- Kotler Philip, Marketing Management - Analysis, Planning, Implementation, and Control, 6th edition, Englewood Cliffs 1988
- Kubr M., Management Consulting: A guide to the profession, International Labour Office, Genf 1986
- Lüthy Martin, Unternehmenskrisen und Restrukturierungen, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 106, Bern 1988
- Pfohl u.a., Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, Darmstadt 1989
- Porter Michael E., Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage), Frankfurt 1987
- Pümpin Cuno, Management der Unternehmensentwicklung, 1991
- Pümpin Cuno, Strategische Führung in der Unternehmungspraxis, in: Die Orientierung, Nr. 76, Bern 1980
- Räss Hugo, Die Restrukturierung von Unternehmen aus Sicht der kreditgebenden Bank, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 83, 1983
- Reichheld and Sasser, Zero Defections: Quality comes to Services, in: Harvard Business Review, 9/10 1990
- Rieser Ignaz, Frühwarnsysteme für Unternehmen, ZKB Wirtschaftsbulletin 35
- Rühli Edwin, Krisen-Management, in: Führung, Festschrift zum 25 jährigen Bestehen der Schweizerischen Kurse für Unternehmensführung, 1979
- Schwarz Horst, Betriebsorganisation als Führungsaufgabe, Berlin 1983
- Thommen Jean-Paul, Betriebswirtschaftslehre, Band 1, Zürich 1986
- Ulrich Hans, Unternehmungspolitik, Bern 1987
- Volkart Rudolf, Beiträge zur Theorie und Praxis des Finanzmanagements, Schriftenreihe der Schweizerischen Treuhand- und Revisionskammer, Band 73, 1987
- Volkart Rudolf, Finanzielle Führung in der Rezession, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 85, 1983
- Zellweger Bruno, Kreditwürdigkeitsprüfung in Theorie und Praxis, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 102, 1987
- Zellweger Bruno, Überwachung kommerzieller Bankkredite, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 77, 1983

