

## Strategie-Check: Erfolgreicher Weg oder Krise?

In aller Regel bauen sich Krisen **systematisch** auf. Auch ein Orkan beginnt als laues Lüftchen, durch das Zusammentreffen bestimmter Umstände gewinnt er seine vernichtende Kraft. Wenn Meteorologen diese bedrohlichen Konstellationen rechtzeitig erkennen, kann das Menschenleben retten.

Änderungen im Konsumverhalten oder in der Bevölkerungsstruktur, neue Entwicklungen am Markt, Gesetzgebung und Politik beeinflussen die zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten des Unternehmens. Ein Unternehmen befindet sich in einer strategischen Krise, wenn solche Faktoren erkennbar sind und das Unternehmen bedrohen könnten.

Eine Strategiekrise bedroht ein Unternehmen jedoch nicht sofort, aber in Zukunft. In KMUs geht es dabei zumeist nicht um die vermeintlich großen Entwicklungen, beeinflusst von Weltpolitik, Börsen, etc. Die wenigsten Zusammenbrüche von kleineren und mittleren Betrieben stehen damit in Zusammenhang. Meist sind es Probleme, die viel näher liegen und nicht ausreichend wahrgenommen werden. Anscheinend unbedeutende Entwicklungen können eine überraschend fulminante Wirkung entfalten.

Ursachen sind beispielsweise eine fehlende Visionen und Ziele, kein Leitbild und keine Strategien (=Sinnkrise), rückgängige oder fehlende Motivation (=Motivationskrise), Unstimmigkeiten bei den Führungskräften, mangelnde Führungskompetenzen (=Führungskrise), oder keine, seltene, verspätete oder falsche Informationen durch das Unternehmen (=Vertrauenskrise), Organisations- und Qualitätsprobleme aber auch Marketingdefizite. Darüber hinaus liegt eine strategische Krise vor, wenn etwa versäumt wurde, rechtzeitig Nachfolgeprodukte für am Ende ihres Lebenszyklus stehende Produkte zu entwickeln oder der falsche Standort gewählt wurde. Eine strategische Krise bedeutet, dass sich die Wettbewerbssituation des Unternehmens wesentlich verschlechtert.

### Warnsignale

Es gibt eine Reihe typischer Warnsignale von innen und von außen, die krisenhafte Entwicklungen ankündigen.

#### Warnsignale von außen

##### **Kunden**

- \* Verlust von Stammkunden
- \* Hohe Außenstände, Forderungsausfälle
- \* Häufung von Kundenbeschwerden

##### **Markt, Konkurrenz**

- \* Zunehmender Wettbewerb, neue Konkurrenten

- \* Rückläufige Marktanteile
- \* Sinkende Umsätze
- \* Zunehmender Preisdruck

### **Lieferanten**

- \* Nachlassende Liefertreue
- \* Konditionen werden schlechter
- \* Lieferung nur noch gegen Vorkassa

### **Finanzgeber**

- \* Schlechtere Konditionen
- \* Häufige Rückfragen, Vertrauensschwund
- \* Es werden höhere Besicherungen gefordert
- \* Kürzung des Rahmens
- \* Kündigung von Engagements

### **Gesetze, Politik**

- \* Neue Richtlinien oder Gesetze in Diskussion
- \* Medien fordern Änderungen

### Warnsignale von innen

#### **Finanzen**

- \* Schrumpfende Liquiditätsreserve
- \* Kreditlinie wird immer wieder überzogen
- \* Rechnungen können nicht mehr pünktlich bezahlt werden
- \* Kredite können nicht mehr bedient werden

#### **Management**

- \* Bisher hat es auch so funktioniert
- \* Unklare Verantwortungsbereiche
- \* Entscheidungen werden immer wieder verschoben
- \* Ausgeprägte persönliche Differenzen

- \* Arbeiten bis zur Erschöpfung ohne erkennbare Ergebnisse

## **Personal**

- \* Wichtige Positionen werden nicht nachbesetzt
- \* Personal ist nicht ausgelastet
- \* Sinkende Produktivität
- \* Hohe Fluktuation
- \* Hohe Fehlzeiten

## **Controlling**

- \* Zahlen sind nicht aktuell oder überhaupt nicht verfügbar
- \* Vorhandene Zahlen sind nicht aussagekräftig strukturiert bzw. aufbereitet
- \* Management by Kontoauszug

## **Abhilfemaßnahmen**

Wichtig ist vor allem, **vorsorglich Maßnahmen** zu treffen:

1) **Früherkennung** bedeutet, mögliche Probleme bereits in einer Phase zu erkennen, in der sie noch keine Auswirkungen zeigen. Damit gewinnen Sie die nötige Zeit und Handlungsspielraum. Drängen sich die Probleme bereits auf und müssen Sie sofort handeln, dann ist es schon zu spät.

Jeder Häuslbauer oder Hauseigentümer kennt das: ist man erst einmal stolzer Hausbesitzer, dann beginnen die laufenden Arbeiten - ständig gibt es Handgriffe, die notwendig sind, um das Haus in Schuss zu halten. Werden diese Wartungsarbeiten nicht regelmäßig durchgeführt, verfällt das Haus und die Substanz wird schrittweise angegriffen. Dann wird meist ein tiefer Griff in die Tasche notwendig.

So ähnlich ist es mit einem Unternehmen. Auch dieses will regelmäßig gewartet werden, es sind immer wieder Korrekturen und Verbesserungen notwendig. Werden diese Wartungsarbeiten nicht laufend durchgeführt, dann wird eine Restrukturierung oder gar eine Sanierung notwendig, um den Turnaround zu schaffen.

Wenn es Ihnen und Ihrem Unternehmen gut geht, ist die Versuchung groß, sich dieser Anstrengung nicht auszusetzen. Aber: gerade in dieser Phase haben Sie die emotionale Kraft dazu. Die Erfahrungsberichte belegen deutlich, wie sehr diese Kraft schwindet, sobald die Krise vor der Tür steht.

2) **Bewerten** Sie alle Informationen und Beobachtungen und stellen Sie sich **Fragen**, was sie für Ihr Unternehmen bedeuten können. Was bedeuten neue Trends am Markt für meine eigenen Produkte oder Dienstleistungen? Könnte ich Kunden

verlieren, muss ich mit reduzierten Umsätzen rechnen? Oder bleiben nur mehr Kunden aus einem bestimmten Segment - vielleicht gerade jene, die nur eine schmale Brieftasche haben?

Erkennen braucht Zeit. Erfahrungsgemäß funktioniert es am Besten, wenn Sie sich eine **fixe Zeit** dafür reservieren und so viel wie möglich alles schriftlich festhalten. Vielleicht die Woche damit abschließen - Montag morgen ist sowieso wieder die Hölle los. Bauen Sie eine solche Routine in guten Zeiten ein. Und wenn es Ihrem Unternehmen weiterhin gut geht: nicht aufhören damit! Denn einen wesentlichen Teil Ihres Erfolges macht aus, dass Sie sorgsam mit der Zukunft umgehen.

3) Sie sind Einzelunternehmer und beschäftigen keine Mitarbeiter, d.h. Sie können auf bestimmte Ressourcen, über die größere Unternehmen verfügen, nicht zurückgreifen? Erfolgreiche Einzelunternehmer sind keine Einzelkämpfer! Also nehmen Sie alles, was Sie bekommen können: Verwandte, Freunde, Bekannte, ehemalige Schulkollegen, die Ihnen beispielsweise Informationen bieten können. Wenn es sich um ein schwieriges Problem handelt: **Beratung** in Anspruch nehmen.

Wenn Sie Mitarbeiter beschäftigen sollten Sie prüfen, wer die geeigneten Qualifikationen besitzt, Sie bei diesen Aufgaben zu unterstützen. Aber auch für Ihre Mitarbeiter gilt das gleiche wie für Sie: Es gibt noch immer ein Tagesgeschäft zu erledigen. Falls Ihre Mitarbeiter dafür über- oder unterqualifiziert sind, können Sie kurzfristig auch weitere Personen einbeziehen. Allerdings: je größer Ihr Team wird, umso mehr Koordination ist nötig - auch das braucht Zeit!

Zukunftsplanung und Zukunftssicherung ist Chefsache, aber auch Sie haben viel um die Ohren. Falls sich zeigt, dass Sie nicht genügend Zeit aufbringen können, sollten Sie zumindest für die schwierigeren Aufgaben einen Experten beiziehen. Auch wenn's was kostet: Vorsorge ist immer billiger als Sanierung!

4) Was ist also zu tun? Einen **Maßnahmenplan erstellen**. Zuerst werden die Maßnahmen in möglichst kleine Einzelschritte zerlegt. Anschließend wird für jeden Schritt ein Zeitpunkt festgelegt, bis wann er erledigt sein sollte. Wichtig: Überlegen Sie genau, wie viel Zeit und Geld nötig ist, die Maßnahmen auch wirklich umzusetzen und wer was dabei erledigen wird. Eine unrealistische Planung führt nur zu Frustrationen - sowohl bei Ihnen, wie auch bei Ihren Mitarbeitern.

Die Entwicklungen kommen jedoch nicht von heute auf morgen und bieten noch die Möglichkeiten zu reagieren. Und hier sollte angesetzt werden. Standort verlegen, neue Kundengruppen ansprechen, eigene Produkte oder Dienstleistungen weiter entwickeln, Kooperationen eingehen - je nach dem, was Ursache der strategischen Krise ist.

Soll das Unternehmen überleben, werden Sie eine höhere Auslastung und höhere Umsätze brauchen. Wenn Sie also Kosten sparen dann jene, die nicht dazu beitragen, dass diese Umsatzerhöhung auch realisiert werden kann. Leider wird oft als Erstes beim Marketing-Budget gespart und damit das Wasser zu höheren Umsätzen abgegraben. In dieser Phase macht es sich bezahlt, wenn Sie einen Stammkundenstock aufgebaut und gepflegt haben – selbst wenn er nicht groß ist. Einen neuen Kunden zu gewinnen kostet nämlich in Relation zum Verkauf an

Stammkunden ein Vielfaches an Zeit und Geld. Stammkunden können unkompliziert angesprochen werden, ihnen kann rasch eine Ergänzung / Aktualisierung / Erweiterung zu einem vorherigen Kauf angeboten werden. Stammkunden sind außerdem wichtige Informationsträger. Im Gespräch mit Stammkunden können Sie effektiv aktuelle Bedarfsstrukturen bei Ihrer Zielgruppe erfassen.

Jede Gelegenheit zu suchen, mit der Zielgruppe in Kontakt zu kommen, ist das Gebot der Stunde. Damit die Schläge nicht ins Leere gehen, sollten die bislang erfolgreichsten Vertriebswege - die Sie aufgrund Ihres Controllings hoffentlich kennen - intensiviert werden. Streichen Sie konsequent Vertriebswege, die bislang außer Spesen nichts gebracht haben.

Nachdem jedes verkaufte Stück und der Umsatz zählt, gilt bei den Rabatten: keine Preisrabatte, sondern Naturalrabatte. Auch bei den Sonderaktionen sollten Sie vorsichtig sein: Kunden gewöhnen sich schnell daran und das fällt Ihnen später auf den Kopf. Aktionen sollten daher sparsam und immer zeitlich abgegrenzt werden, also Sommeraktion, Restpostenaktion etc. Wann immer Sie mit Ihrem Preis runtergehen, sollten Sie auch die Leistung variieren (Bsp. Selbstabholerpreise etc.).

Werden in dieser Phase des leisen Umbruchs keine Maßnahmen ergriffen, so schlittert man unweigerlich in die Ertrags- und Liquiditätskrise bis zur Existenzkrise.

Und was haben Sie davon, wenn Sie mich aktiv mit Früherkennung beschäftigen? Sie gewinnen enorm an Lebensqualität, Sie haben das Gefühl, die Dinge im Griff zu haben, Sie schlafen um einiges besser, können Ihre Freizeit unbeschwerter genießen. Sie haben Ordnung in ihren Gedanken. Schließlich hängt in der Regel Ihre Existenz an dem Unternehmen. So wie Sie mit ihrem Unternehmen umgehen, gehen Sie mit Ihrer Existenzgrundlage und letztlich mit Ihrem Leben um.

---