

# Unternehmen für die Krisenprävention durchleuchten

Von Lothar Hiese

Die deutsche Wirtschaft wächst nach wie vor. Ein guter Zeitpunkt, um das eigene Unternehmen einem konsequenten Fitness-Check zu unterziehen.

Krisen kündigen sich gewöhnlich an, in unterschiedlichen Phasen hinterlassen sie ihre deutlichen Spuren. Trotzdem ist es so, dass der Motor der „Sanierungsindustrie“ regelmäßig immer erst kurz vor zwölf anspringt. Dass das so ist, liegt daran, dass die Patienten sehr häufig auf den letzten Drücker, nämlich in der akuten Liquiditätskrise, bei den Sanierungsexperten vorsprechen.

Ein guter Grund, in der aktuellen Hochkonjunkturphase einmal darüber nachzudenken, wie es anders zu machen wäre: Indem Manager oder Gesellschafter das Unternehmen gezielt einem Gesundheitscheck unterziehen, um so die eigene Krisenresistenz festzustellen. Noch besser: Der Fitness-Check/Krisenradar wird als Standardprozess im Unternehmen etabliert.

Im Kern geht es um die Ermittlung der Qualität relevanter Früh- und Spätindikatoren in den unterschiedlichen Funktionsbereichen und auf dieser Basis um die – permanente – Definition und Umsetzung geeigneter Steuerungsmaßnahmen.

Warum eigentlich warten Unternehmenslenker erst ab, bis – in großer Hektik – umfassende Turnaround-Maßnahmenprogramme im Rahmen der Erstellung von Sanierungsgutachten definiert werden müssen? Noch kritischer aus Unternehmenssicht ist ohne Zweifel die Umsetzung von Sanierungsprogrammen in Schutzschirm- oder Insolvenzverfahren. Nicht deswegen, weil diese Instrumente für Sanierungen ungeeignet wären, sondern vielmehr, weil sich in diesen „Akutprozessen“ die Handlungsoptionen für Gesellschafter und Management erheblich einschränken. Am Ende steht nicht selten und noch im besten Fall der Verkauf des Unternehmens, zu einem Preis, der eine langjährige unternehmerische Leistung eher nicht würdigen kann.



Lothar Hiese ist Gesellschafter bei der Sozietät für Restrukturierung und Interim Management Support Partners

## Strategische Anpassungen

Gegenstand eines Fitness-Checks sollte gleichermaßen die strategische Ausrichtung und Position sowie die operative Performance sein. Im Rahmen des Strategie-Checks ist auch das zentrale Thema „Digitalisierung der Geschäftsmodelle“ zu behandeln, eine Entwicklung, die in nicht wenigen Branchen teilweise erhebliche

Geschäftsmodell- und damit Prozessveränderungen mit sich bringt und auf die Unternehmen reagieren müssen, wollen sie weiterhin in ihren Märkten erfolgreich ihre Rolle spielen.

Strategische Anpassungen erfordern gleichwohl Zeit und Geld, weswegen sie idealerweise aus einer Situation wirtschaftlicher Robustheit heraus vorgenommen werden, was wiederum voraussetzt, dass operative Handlungspotentiale zur Stärkung der finanziellen Situation wahrgenommen werden.

Unsere Sanierungspraxis zeigt hier: In vielen Fällen können in der Restrukturierungsphase umfassende Maßnahmen in ganz operativen Handlungsfeldern der Funktionsbereiche Vertrieb, Produktion und Verwaltung mit entsprechenden Verbesserungspotentialen definiert werden. Aus unserer Sicht ist das nur ein Beleg dafür, dass der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) in vielen Unternehmen nicht Gegenstand des täglichen Managements ist. Zu oft wird dieser leider erst dann angestoßen –dann auch noch von außen-, wenn die Not schon groß ist und der Unternehmer das Heft des Handelns nicht mehr selber fest in den Händen hält. Die Botschaft lautet im Ergebnis: Jetzt, in der Hochkonjunktur, hat Krisenprävention stattzufinden. Jetzt ist das Unternehmen finanziell noch besser aufzustellen, damit man die nächste Krise stemmen kann.

**Nach Hilfe wird erst  
in der größten Not  
gerufen**

## Standardprobleme in Krisensituationen

### Transparenz

Ohne Transparenz gibt es keine sachliche Grundlage für die Definition von Handlungspotentialen. Wir diagnostizieren häufig, dass das Problem nicht in fehlenden Informationen und Daten liegt, diese befinden sich meistens irgendwo auf Datenträgern. Vielmehr werden nicht die richtigen Fragen gestellt, was dazu führt, dass vorhandene Daten nicht zielgerichtet analysiert werden. Zudem fehlt es an Verzahnungen von Vertriebs-, Produktions-, Materialwirtschafts- und Kalkulationsdaten und Finanzzahlen oder-systemen. So steuert im Ergebnis jeder Funktionsbereich nach bestem Wissen und Gewissen für sich selbst, bei der plausiblen Integration der Daten, einer klassischen Controlleraufgabe, gilt leider allzu häufig: Fehlanzeige. Im Managementteam entbrennt in der Folge ein Streit darüber, wer die richtigen Daten und damit die Deutungshoheit hat. Da das zu lange ungeklärt bleibt, werden Veränderungsmaßnahmen nur in ungenügendem Maße bis gar nicht in Angriff genommen. Insofern muss jeder operative Fitness-Check an der im Unternehmen vorhandenen Datenqualität und -integrität ansetzen.

### Vertrieb

Die Frage nach der Qualität der Ertrags- und Deckungsbeiträge von Produkten und Leistungen bei Kunden, Vertriebskanal und Region wird nach unserer Erfahrung

oft nur diffus oder gar nicht beantwortet. Nicht selten scheuen Manager und Unternehmer an dieser Stelle unbequeme Wahrheiten. Es zeigt sich, dass Unternehmen in Krisensituationen bereits seit geraumer Zeit Kundengeschäfte mit sehr schlechten Preisqualitäten realisieren. Den Angeboten liegen oftmals veraltete Durchschnittskalkulationssätze zugrunde, zudem werden alle Kunden so behandelt, als würden sie prozentual gleiche Kostenstrukturen beanspruchen, was faktisch eher selten der Fall ist.

Alle Bereiche eines Unternehmens müssen durchleuchtet werden

### **Produktion**

Schlussfolgerungen aus der Analyse der Problemfelder Transparenz und Vertrieb dienen als Basis für eine Überprüfung der Produktionssituation. Welche Kapazitäten benötigt das Unternehmen wo, um eine Zielkundenstruktur effizient bedienen zu können? Hier ist die Frage nach Potentialen zur Produktionsoptimierung zu beantworten, beispielsweise Einkauf, Materialwirtschaft, Supply-Chain, Produktionslayout und -abläufe, Produktionstiefe sowie Make-or-buy.

### **Verwaltung/IT**

Wir haben noch keinen Restrukturierungsfall erlebt, bei dem nicht auch in diesen Funktionsbereichen wirtschaftliche Potentiale gehoben werden konnten. Bei Unternehmen mit unterschiedlichen Standorten stellt sich unmittelbar die Frage nach redundanten Prozessen. Zentralisierung, wo möglich, sowie klassische Prozessoptimierungen sind hier die Kernthemen. Damit die IT, nicht zuletzt mit Blick auf das Strategiethema „Digitalisierung“, ihren prominenten Platz unter den erfolgskritischen Funktionen einnehmen kann, sind an erster Stelle die Fragen nach Datenredundanz und Systemdurchgängigkeit zu beantworten. ●