

# Richtig auf die Krise reagieren

Rechtzeitige Analyse des Kundenstamms und der eigenen Situation ermöglicht gute Vorbereitung

Von Nikolaus Raben und  
Dr. Matthias König

**Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat auch die meisten Logistikunternehmen erreicht. Aber wie erkennen Logistiker so frühzeitig mögliche Auswirkungen auf ihr Unternehmen, dass sie effizient reagieren können? Und wie können sie sich vorbereiten?**

Krisen machen bereits frühzeitig durch Anzeichen auf sich aufmerksam. Differenzierte Betrachtungen des eigenen Unternehmens sowie des Umfeldes ermöglichen es, die Quelle einer möglichen Krise auszumachen. Finanzielle Kennzahlen können Aufschluss über die eigene Unternehmensentwicklung geben. Sie sollten die Bereiche Vermögenslage, Finanzlage und Ertragslage des Unternehmens abdecken.

Um ein Risikomanagement nicht künstlich zu überfrachten, können aus der Vielzahl möglicher Kennzahlen unternehmensspezifisch einige ausgewählt werden. So können die

- Eigenkapitalquote
  - der Ver- beziehungsweise Entschuldungsgrad
  - der operative Cashflow
  - die Gesamtkapitalrentabilität
  - die Personalaufwandsquote sowie
  - die Deckungsbeitragsquote
- als Indikatoren interessant sein.

Allerdings bilden finanzielle Kennzahlen das Unternehmensgeschehen „nur“ in monetärer Sprache ab. Die Ursachen der Veränderung müssen erforscht werden. So kann das Kundenverhalten frühe Warnsignale geben: Wenn sich die Zahlungsmoral verschlechtert oder Kunden längere Entscheidungsprozesse haben als gewöhnlich, sind das erste Anzeichen. Gleiches gilt, wenn Kosten zum beherrschenden Thema werden.

**Alarmsignale.** Auch interne Anzeichen sind aufzugreifen: Kundenreklamationen können Folge einer Zunahme von Qualitätsmängeln sein. Geht das Auftragsvolumen zurück, drohen Lagerbestände übermäßig anzusteigen. Eine überdurchschnittliche Abhängigkeit, beispielsweise von einer Dienstleistung, einzelnen Abnehmern, Partnern oder Lieferanten zeigen mögliche Risiken ebenso auf wie eine Überalterung des Fuhrparks. Ein ernstzunehmendes Alarmsignal ist die Suche nach neuen Finanzquellen.

Auf der Verhaltensebene eines Unternehmens ist die drohende Veränderung zu spüren. Bei einer heraufziehenden Krise kommt es allgemein zu einer Verschlechterung der Stimmung im Unternehmen, einem ansteigenden Krankenstand und einer erhöhten Mitarbeiterfluktuation, insbesondere qualifizierter Fach- und Führungskräfte. Verhaltensänderungen werden auch deutlich bei

- längeren Maschinenstillstandszeiten
- Überschreitung vereinbarter Zahlungsziele und Kreditlinien
- zunehmender Vernachlässigung des Rechnungswesens sowie
- rückläufiger Kreativität und reduzierter Einsatzbereitschaft, da Motivation und die Identifikation mit dem Arbeitgeber sinken.

Check-Listen können ein hilfreiches Instrument zur Risikoabschätzung sein, sofern sie unternehmensindividuell angepasst werden. Dabei sind verhaltensbedingte Veränderungen eher über Situationsbeschreibungen als über Kennzahlen zu erfassen. Welche Auswahl jeweils relevant ist, hängt vom jeweiligen Geschäft, der Wettbewerbsstruktur und den internen Rahmenbedingungen ab. Eine erleichterte Anwendbarkeit und gute Nachvollziehbarkeit sind die Vorzüge eines derartigen Diagnosesystems.

Wie können Unternehmen aus der Krise lernen? Um mit einer Krise konstruktiv umzugehen, ist an verschiedenen Stellen anzusetzen: den Kernprozess optimieren, die Finanzen sturmfest machen, die strategische Position überprüfen sowie – bezogen auf die wichtigsten Stakeholder (betroffene Interessengruppen wie Mitarbeiter, Gesellschafter, Betriebsrat, Kunden,

Öffentlichkeit, Politik etc.) – Maßnahmen ergreifen. In Wachstumsphasen bleiben wichtige Dinge liegen, die jetzt aufgearbeitet werden können.

**Chancen nutzen.** Aus strategischer Sicht geht es darum, die Lage zu sondieren und die eigene Position zu verbessern. So ermöglicht ein intensiver Dialog mit den Stakeholdern, wie Kunden oder Verbänden, ein frühzeitiges Erkennen von Veränderungen in der Wettbewerbslandschaft. Eine Krise ist ein guter Zeitpunkt, das Portfolio zu bereinigen: Einerseits verlustträchtige Aktivitäten abbauen und andererseits neue Standbeine schaffen, indem die Kernkompetenz auf neue Kun-

dengruppen, in neue Dienstleistungen oder Branchen ausgeweitet wird. Die strategische Positionierung kann durch eine optimierte Wertschöpfungstiefe erreicht werden. Anstatt kostenintensive und aufwendige Übernahmen zu betreiben, sind stattdessen auch strategische Allianzen sinnvoll. Sie setzen allerdings gleichlaufende Interessen bei den Partnern und ein Mindestmaß an Vertrauen voraus.

Der Kernprozess, also die eigentliche Leistungserstellung und ihr Vertrieb, kann in zwei Richtungen optimiert werden: Reduzierung auf das eigentliche Unternehmensziel sowie Abstimmung auf Kundenbedürfnisse und Verschlankeung, um Kosten zu

sparen. Die im Verlaufe einer Wachstumsphase aufgeweichten Schnittstellen sind zu klären, zu straffen und reibungsloser zu gestalten.

Im Bereich der Finanzen kann ein Unternehmen robuster gemacht werden durch optimierte Kostenstrukturen. Typisch für letzteres sind der Einsatz von Zeitarbeitskräften oder die Nutzung von Leasing statt Kauf. Dies schont zudem die Liquidität, die durch reduzierte Außenstände ebenfalls verbessert werden kann. Leasing als alternative Finanzierungsform verringert zudem das Kreditengagement für Investitionen. Auch kann es helfen, mit regional aufgestellten Banken zu arbeiten, die sich eher verantwortlich fühlen. All das schafft Sicherheit und macht unabhängiger vom Finanzierungsverhalten globaler Bankensysteme.

**Falsche Akzente vermeiden.** Ein Garant für Stabilität in Krisenzeiten können die Mitarbeitenden sein. Ein unbemerkt straffer und autoritärer werdender Führungsstil zieht Prozesse an sich und erhöht den Erfolgsdruck auf die Mitarbeitenden. Sogenannte weiche Themen wie Personalentwicklung werden zugunsten von harten Themen ausgesetzt.

Diese meist eher schleichenden, nicht so bewussten Auswirkungen von Krisen können für Unternehmen allerdings negative Folgen haben. Denn das Konfliktpotenzial im Unternehmen vergrößert sich, konstruktive Lösungen werden erschwert. Und: Ressourcen für innovative Lösungen werden zerstört.

Wichtig ist es, den Mitarbeitenden mit einer offenen Informationspolitik zu begegnen. Sie sollten in die Unternehmensentwicklung einbezogen werden und ihre Ideen einbringen können. Basiert das Führungsverständnis auf Offenheit und Transparenz und ist die Führung bereit, Verantwortung stärker zu delegieren, werden Menschen dies mit Motivation und Identifikation mit ihrem Unternehmen belohnen.

Ist eine Krise erst überstanden, gehen Betroffene gestärkt aus ihr hervor. Aktiv bewältigte Krisen senden positive Signale an Kunden, Lieferanten, in das Unternehmen und an die Geldgeber aus. DVZ 29.1.2009 (hec)

Nikolaus Raben, geschäftsführender Partner der Unternehmensberatung Spectrum für Unternehmen, Reinbek. Dr. Matthias König, Spectrum für Unternehmen.

## Einer Krise vorbeugen und ihr leichter begegnen

Die Checkliste nennt wesentliche Bereiche, um zu erkennen, inwieweit Unternehmen auf Krisen vorbereitet sind. Je mehr Nein-Kreuze es gibt, desto größer ist der Umfang der notwendigen Vorbereitungen um der Krise zu begegnen.

Kunden	
Besteht eine aktive offene Kommunikation mit den Kunden?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Bewirken Kundenreklamationen Änderungen im Unternehmen?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Erhalten Kunden auf Reklamationen eine für sie zufriedenstellende Antwort?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Ist das Unternehmen von einzelnen/wenigen Kunden unabhängig?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Ist das Unternehmen von einem/wenigen Vertriebskanälen unabhängig?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Finanzen	
Ist die Eigenkapitalquote höher als der Branchendurchschnitt?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Besteht ein funktionierendes Liquiditätsmanagement (Liquidität feststellen, planen, handeln)?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Besteht ein funktionierendes Forderungsmanagement?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Enthält die Kostenrechnung flexible Elemente, zum Beispiel Zeitarbeit, befristete Verträge, Fremdvergabe?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Sind die Kreditengagements auf mehrere Kapitalgeber verteilt?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Strategie	
Besteht ein enger Dialog mit den Interessengruppen, wie Betriebsrat etc.?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Ist das Produktportfolio ausbalanciert?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Wird der Wettbewerb regelmäßig beobachtet?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Wird sich regelmäßig an Benchmarks gemessen?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Prozesse	
Sind die Prozesse dokumentiert?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Stimmen Prozessrealität und Prozessdokumentation überein?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Werden die Prozesse regelmäßig anhand ihrer Ergebnisse überprüft?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Besteht ein Prozess der beständigen Verbesserung, zum Beispiel KVP?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Stimmt das Organigramm mit der Unternehmensrealität überein?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Mitarbeitende	
Wird eine offene Kommunikation mit den Mitarbeitenden gepflegt?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Werden Mitarbeitende in die Unternehmensentwicklung einbezogen?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Findet eine regelmäßige Aus- & Weiterbildung der Mitarbeitenden unter Bezug auf die Strategie des Unternehmens statt?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Haben die Mitarbeitenden Spielräume zur Innovation?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein

Quelle: Spectrum für Unternehmen