

# WirtschaftsBild

Management:

## FRÜH ÜBT SICH, WER GEWARNT SEIN WILL

*Kein Zweifel: Frühindikatoren sichern den Betrieb auf lange Sicht vor Krisen. Aber sie müssen auch erkannt werden. ...*

„Damit beschäftigen wir uns, wenn wir mehr Zeit haben“. Eine häufig gehörte Aussage aus Unternehmermund, wenn die Frage nach einem Marketingkonzept, Personalentwicklungsansatz oder ähnlichem gestellt wird. Die Antwort ist nun nicht nur ein Zeichen für tagesaktuellen Pragmatismus, sondern auch ein bedröhter Ausdruck dafür, dass auf vorausschauendes und langfristig ausgerichtetes Handeln in kleinen und mittleren Betrieben in der Regel wenig Wert gelegt wird.

So zeigt auch eine Untersuchung der Universität Witten-Herdecke, dass sich nur circa 60 Prozent der mittelständischen Unternehmen regelmäßig und systematisch mit Kundenwünschen, Wettbewerbstrends, Mitarbeiterzufriedenheit befassen. Die Tagesarbeit und die knappen betrieblichen Ressourcen mögen die Beschäftigung mit dem Morgen oder gar Übermorgen verhindern. Viel wahrscheinlicher ist jedoch, dass der oder die Inhaber schlicht die Bedeutung einer konzeptionellen Unternehmensführung unterschätzen. So werden sich zaghaft andeutende Krisen übersehen und im Krisenfall sind die Handlungsoptionen schnell verfallen. Schnell ist dann auch die mittelstandstypische Flexibilität gegenüber wirtschaftlichen Veränderungen verspielt.

Natürlich: Das Tagesgeschäft nimmt uns immer mehr in Anspruch. Es gilt zu improvisieren, Termine wahr zu nehmen, Korrespondenz zu erledigen und im Übrigen – Familie hat man schließlich auch noch.

Aber gerade in einer durch rasche Veränderungen gekennzeichneten Situation ist es außerordentlich wichtig, sich Zeit für strategische Aufgaben zu nehmen. Eine Stunde in der

Woche darüber nachzudenken, was in den nächsten Quartalen „auf uns zu kommt“ und wie man diese Herausforderungen bewältigen kann, hilft jetzt für die Zukunft zu sorgen. So kann also in Abwandlung eines bekannten Zitates festgestellt werden, wer heute nicht bereit ist, etwas anders als gestern zu machen, für den ist die Zukunft schon Vergangenheit.

Insbesondere weil sich die Anforderungen der Märkte dramatisch schnell verändern, brauchen wir heute Frühindikatoren als wichtige Signalgeber für eine gesicherte Zukunft.

Bei erfolgreichen kleinen und mittleren Betrieben lässt sich oft beobachten, dass neben einer gut organisierten Geschäftstätigkeit die sogenannten weichen Faktoren eine Rolle spielen. Dazu zählen:

- nachvollziehbare und gelebte Unternehmensleitlinien
- Unternehmensziele, die auf die einzelnen Abteilungen heruntergebrochen und an denen der Mitteleinsatz sowie das Handeln der Mitarbeiter ausgerichtet sind
- qualitative Personalentwicklung, um die Mitarbeiter und Unternehmensstrukturen fit zu halten
- Controllingsysteme, die zeitnah Erfolge, Abweichungen von Zielen sowie Misserfolge melden.

### *Vorausschauend Handeln als Unternehmerpflicht*

Gerade der letzte Punkt wird wichtig, denn auch wenn es oftmals wehklagerisch von den Betroffenen behauptet wird – die Ursachen für eine Unternehmenskrise sind nicht erst in den letzten Monaten zu finden, sondern liegen meist ca. ein bis zwei Jahre zurück. Es ist keine Frage,

dass sie zu diesem Zeitpunkt mit entsprechendem Gegensteuern hätten vermieden werden können.

Man spürt zwar schon, dass etwas nicht gut läuft, ignoriert es einfach schlichtweg und hofft mit psychologischer und bilanzieller Kosmetik dem Dilemma aus dem Weg zu gehen und im Übrigen auf einen Großauftrag, der auf einmal von allen Sorgen entbindet.

Nun genügt es keinesfalls, dass man mit einem guten Controlling aufmerksam die finanzbezogenen Kennzahlen bzw. die Kosten- und Ertragsituation im Visier behält. Denn hier handelt es sich bei Vorlage der Daten immer um vergangenheitsbezogene Zahlen und die Auswertung stellt nur noch einen Status Quo fest. Darüber hinaus sind auch solche Faktoren wichtig, die die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes betreffen und in ihrer Gesamtheit die Unternehmensfitness beeinflussen. Eine Reihe solcher Faktoren sind in der Tabelle weiter unten zusammengestellt.

### *Die Ursachen von Krisen sind hausgemacht*

Bei der Beratung von Krisen geschüttelten Unternehmen stellen wir immer wieder fest, dass die meisten Ursachen im Entscheidungs- und Verhaltensbereich der Chefs liegen:

- starres Festhalten an früher erfolgreichen Konzepten und der gern bemühten langjährigen Erfahrung
- fehlende Kontrolle des Managements/Inhabers (Wer kontrolliert den Chef?)
- mangelnde Personalentwicklung, insbesondere der leistungsfähigen Mitarbeiter und damit verbunden Sparsamkeit bei der Investition in die Mitarbeiter und deren Bezahlung

- mangelhafte Kundenorientierung
- geringe Innovationskraft
- veraltete Fertigungsanlagen
- unwirtschaftliche Eigenfertigung
- mangelhafte Koordination der organisatorischen Abläufe
- kein Risikomanagementsystem
- fehlende Finanzplanung und Kennzahlensysteme.

Die Liste ließe sich leicht um das Doppelte verlängern. Es ist sicherlich auch wichtig, Ursachenforschung für entstandene Krisen zu betreiben; nur hilft es leider nicht allzu viel, im Sanierungsfall festzustellen, dass veraltete Fertigungstechnik und miserable Mitarbeiterqualifikation zum Crash geführt haben – das Unternehmen liegt „im Brunnen“.

*Früherkennung zur Weichenstellung*

Dass mit Früherkennung von Chancen und Risiken ein Unternehmen erfolgreicher geführt werden kann, ist also kaum umstritten. Die Herausforderung liegt eher im Wie. Erste Empfehlungen dazu sind:

**Kennzahlencontrolling ständig praktizieren**

Sinnvoll ist in jedem Fall, eine regelmäßige Überwachung der laufenden Unternehmenszahlen und die monatliche Besprechung – auch mit wichtigen Führungskräften der Ist-Situation des Betriebes. Die Grundlage dafür kann die monatliche BWA sein- soweit sie zeitnah erstellt wird. Denn nur bei sofortigem Reagieren auf Abweichungen, können Fehlstellungen vermieden werden. Die August-BWA im Oktober oder gar November auszuwerten kann nicht besonders sinnvoll sein.

**Abschied vom Tagesgeschäft nehmen**

Um zu verhindern, dass aktionistisch reagiert und nicht mehr unternehmerisch agiert wird, sind von den Vorgesetzten und insbesondere von

den Geschäftsführern und Inhabern wöchentlich „Auszeiten“ zu nehmen, um über Ist und Soll und Strategie nachzudenken. Dazu gehört ebenso – unabhängig von einer Jahresplanung – eine aktualisierte Ergebnis- und Liquiditätsplanung auf der Basis der Erfahrung der vergangenen Monate – die Fachleute sagen dazu revolvierende Planung.

**Infragestellen von Kontrollroutinen**

Es beruhigt allenfalls vordergründig das Unternehmergewissen, wenn man meint, die Zahlen schon im Blick zu haben und außerdem ja hautnah am Geschehen zu sein. Oftmals ist es dabei auch schon zur Routine geworden, mit Soll-Abweichungen, wenn auch knirschend, auszukommen, weil sie irgendwann ja wieder im Saldo ausgeglichen werden.

Kritisch sind daher alle zur Routine gewordenen Kontrollaktivitäten auf die Ernsthaftigkeit der Schlussfolgerungen zu überprüfen und zu fragen, was geschieht tatsächlich wie konsequent bei welcher Abweichung.

**Risikomanagementsystem installieren**

Wir wissen, wie gern wir Menschen die Augen vor Krisen verschließen und uns in eine Art rituelle Selbsttäuschung begeben. Sprüche wie: „Nach sieben mageren Jahren kommen sieben fette“ oder „Risiko gehört zum Geschäft“ oder „Das haben wir schon immer so gemacht“ u. ä. sind die äußeren Zeichen für das nicht Wahrnehmen wollen von Schieflogen oder Problemen. Sie stehen am Anfang des Krisenverlaufs, der zunächst als strategische Krise (z. B. Absatzprobleme) über die Ergebniskrise (Rentabilitätsprobleme) bis zur Liquiditätskrise (z. B. Zwang zu Anlageverkäufen) seinen Weg nimmt.

Im Rahmen eines Risikomanagementsystems nehmen Frühindikatoren eine herausragende Stellung ein. Damit sind Aktivitäten gemeint, die gut geeignet sind, das Unternehmen vorausschauend und erfolgreich zu führen. Sie zeigen, dass im Unterschied zu einer aktionistisch und vom Tagesgeschäft diktierten Unter-

Indikator	Bereich
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Anteil konzeptioneller Tätigkeit überwiegt den des Tagesgeschäftes</li> <li>- Wirtschaftliche Trends werten wir kontinuierlich aus</li> <li>- Wir gehen mindestens einmal im Jahr in Klausur, um eine verbindliche Jahres-Konzeption zu erstellen bzw. fortzuschreiben</li> <li>- Wir reagieren konsequent auf Soll-/Ist-Abweichungen</li> <li>- ...</li> </ul>	Geschäftsführung
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wir kennen unsere Kern- kompetenzen</li> <li>- Wir arbeiten konsequent nach Zielvorgaben</li> <li>- Entscheidungen werden weitestgehend an die Mitarbeiter verlagert</li> <li>- Rechnungen werden wann immer es geht sofort gestellt</li> <li>- ...</li> </ul>	Organisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>- unser Maschinenpark ist gut ausgelastet</li> <li>- Maschinenlaufzeiten sind angemessen</li> <li>- Fehler- und Fehlerverhütungskosten werden ständig ausgewertet</li> <li>- Wir verfolgen ständig das Verhältnis von Anfragen-Angeboten-Aufträgen</li> <li>- ...</li> </ul>	Leistungserstellung
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wir verfolgen unsere wichtigsten Kennziffern kontinuierlich</li> <li>- Über Forderungen und Verbindlichkeiten sind wir jederzeit informiert</li> <li>- Die monatliche BWA wird zeitnah erstellt und interpretiert</li> <li>- Wir praktizieren konsequent eine Ergebnis- und Liquiditätsplanung</li> <li>- ...</li> </ul>	Finanzen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unsere Kundenstruktur ist ausgeglichen</li> <li>- Wir verfügen über Manpower für eine gezielte Marktbearbeitung</li> <li>- Wir kennen die Stärken und Reserven unserer Wettbewerber</li> <li>- Wir erfassen regelmäßig die Kundenzufriedenheit</li> <li>- ...</li> </ul>	Marketing
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unsere Mitarbeiter sind leistungsbereit und selbstmotiviert</li> <li>- Unsere Mitarbeiter sind fachlich gut ausgebildet</li> <li>- Fluktuation und Krankenstand sind unterhalb 5 %</li> <li>- Wir gelten als attraktiver Arbeitgeber</li> <li>- ...</li> </ul>	Mitarbeiter

nehmensführung geplantes und strategisch ausgelegtes Handeln praktiziert wird.

**Indikatoren zum Erkennen von Chancen und Risiken definieren**

Inwieweit ein Unternehmen

- vorausschauend
- konzeptionell und
- entwicklungsorientiert

geführt wird, lässt sich an Frühindikatoren ablesen. Sie sind einzelnen Erfolgfeldern des Betriebes zuzuordnen und regelmäßig zu bewerten: Jeder Unternehmer sollte die speziell für seinen Betrieb wichtigen Indika-

onswirtschaftlichen Schief lagen sind möglicherweise die Kalkulationsroutinen oder der Modernitätsgrad des Maschinenparks die Veränderungsfelder.

Wer sich nicht die Mühe machen will, eigene Checklisten zu entwickeln, kann auf ein sehr grobes Instrument vom Bundesministerium für Wirtschaft zurückgreifen. Die sogenannte Früherkennungstreppe dient dazu, eine erste Orientierung über den Zustand des Unternehmens zu erhalten. Sie geht von neun Stufen aus, die jeweils mit Ja oder Nein beantwortet werden:

1.	Vermeiden Sie erfolgreich die Pleite?	Ja	Nein
2.	Gibt Ihnen die Bank noch Geld?	Ja	Nein
3.	Reicht Ihr flüssiges Geld aus?	Ja	Nein
4.	Haben Sie Ihre Kosten im Griff?	Ja	Nein
5.	Steigt ihr Umsatz?	Ja	Nein
6.	Ist Ihr Betriebsergebnis wirklich gut?	Ja	Nein
7.	Haben Sie neue Kunden gewonnen?	Ja	Nein
8.	Haben Sie neue Produkte/Dienstleistungen?	Ja	Nein
9.	Haben Sie neue Geschäftsideen?	Ja	Nein

toren zusammenstellen und einmal im Monat mit seinen Leitungskräften überprüfen, um ggf. dann von allen Beteiligten akzeptierte Maßnahmen frühzeitig einleiten zu können.

Wie solche Frühindikatoren aussehen können zeigen einige Beispiele aus einem produzierenden Betrieb:

Der in den Frühindikatoren liegende Charme, besteht darin, dass sich ankündigende Krisen eingegrenzt werden können auf die verschiedenen Leistungsbereiche des Betriebes und die Analyse der Ursachen frühzeitig ansetzen kann. So sind beispielsweise bei Liquiditätsproblemen in der Phase einer Ertragskrise die G+V der Zahlenlieferant und die Organisation (Mahnwesen) und der Marketingbereich (Kundenportfolio) die möglichen Verursachungsgründe. In produkti-

Wenn Sie bei den Fragen 9-7 „Nein“ sagen müssen, haben Sie noch genügend Zeit zu überlegen und zu handeln, bei „Nein“ in den Fragen 6-3 müssen Sie rasch handeln und eine Kurskorrektur vornehmen und bei den Fragen 2-1 ist auf Nein eine Insolvenz wahrscheinlich unumgänglich.

*Wege aus der Krise*

**Vorbeugendes Krisenmanagement**

Die im vorherigen Abschnitt genannten Verbesserungsmaßnahmen sind besonders wirkungsvoll, wenn sie im Zusammenhang mit ständigem Auswerten und Interpretieren der Frühindikatoren erfolgen. Als Verantwortlicher gilt es in jedem Fall, kontinuierlich Informationen aus dem Markt zu beschaffen, konsequent ein Controlling zu praktizie-

ren und sich jeden Tag Zeit zu nehmen, um Verbesserungspotenzial freizulegen.

**Intervention bei Krisenverdacht**

Festlegen der Risikofelder und Analyse der externen und internen Ursachen sind die ersten Schritte, um konkrete Maßnahmen planen zu können und die Beteiligten an einen Tisch zu holen. Hier gilt das Prinzip: Mit den gegebenen Mitteln ein Maximum an Energie freizusetzen. Alle müssen über die Situation und Maßnahmen informiert werden und mit großem Engagement das „Schiff auf Fahrt“ bringen.

Der „Steuermann“ muss daher strukturiert vorgehen und Fragen stellen:

- Wie bedeutsam ist die Entwicklung?
- Welche Konsequenzen sind zu erwarten?
- Was sind noch an Informationen zur Bewertung der Lage notwendig?
- Was muss konkret bis wann und warum geschehen?
- Wer muss zur Abwendung der Entwicklung einbezogen werden?
- Welche Kontrollkriterien gibt es?

**Intervention bei erkennbarer Krise**

Je nach Krisenschwere können hier verschiedene Instrumente eingesetzt werden:

● **Runder Tisch**

Hier sitzen Berater, Banken, Unternehmer etc. an einem Tisch und bündeln ihre Kräfte, um zu einer für alle Beteiligten gerechten Lösung zu kommen. Die örtlichen Kammern organisieren diese „Tische“ und stellen auch Experten als Projektbetreuer zur Verfügung. In der Regel werden die Kosten von der DtA (Deutsche Ausgleichsbank) getragen.

● **Gezielte Sanierung**

Aus der Analyse der Verlustquellen und den realisierbaren Maßnahmen ergeben sich die erforderlichen

Sanierungskonzepte, die z. B. einzelne Betriebsbereiche, Produkte oder Dienstleistungen als Veränderungsfelder beinhalten.

● **Insolvenzverfahren**

Bei Überschuldung, drohender Zahlungsunfähigkeit oder Zahlungsunfähigkeit greift das neue Insolvenzrecht, das auch noch einen Neubeginn nach einem Konkurs ermöglicht. Professionelle Hilfe bieten die Deutsche Ausgleichsbank in Zusammenarbeit mit den Kammern, Unternehmens-, Steuer-, Wirtschaftsberater, Banken und Sparkassen oder auch örtliche Wirtschaftsförderungsgesellschaften.

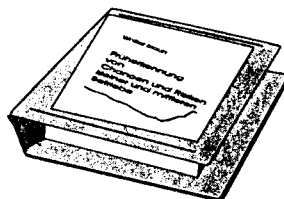
Noch ein Wort zu dem manchmal sensiblen Thema externer Berater:

Gerade kleine und mittlere Betriebe scheuen sich oft, frühzeitig Unternehmensberater zur Unterstützung der eigenen Unternehmensentwicklung hinzuzuziehen. Sie werten dies als Eingeständnis unternehmerischer Schwäche und verkennen, dass die Anforderungen an eine erfolgssichernde Unternehmensführung auch außerfachlich und so vielfältig sind, dass sie die Kompetenz eines Unternehmers überfordern. Rechtzeitig daher Experten um Rat fragen, kann beträchtlich Kosten sparen und Schieflagen vermeiden. Die Beraterhonorare sind schnell wieder hereingeholt, denn Krisen durch Vorbeugung vermeiden, ist immer billiger als aufwendige Sanierung.

Mit Dante kann man schließen: „Der Eine wartet bis die Zeit sich wandelt, der Andere packt kräftig an und handelt“.

*Der Autor: Diplom-Psychologe Walter Braun ist Geschäftsführer der Gesellschafter der SYSTEM-MANAGEMENT Braun, Rasche + Partner GmbH in 42579 Heiligenhaus (Telefon (0 20 56) 98290, Fax: (0 20 56) 98 29 20) und Lehrbeauftragter für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg.*

**SYSTEM - MANAGEMENT**  
**Braun, Rasche + Partner GmbH**  
 Rheinlandstr. 5 - 42579 Heiligenhaus - ☎ 02056/98290 - Fax 982920  
 E-Mail: [system-management@t-online.de](mailto:system-management@t-online.de) - <http://www.system-management.com>



**Früherkennung  
 von  
 Chancen und Risiken  
 kleiner und mittlerer  
 Betriebe**

Format DIN A4 – Arbeitsringmappe – 56 Seiten, Foliensatz zur Auswertung, 2 weitere Testsätze – ISBN 3-922118-01-1

Wer die Zukunftstauglichkeit bzw. Fitness seines Betriebes ohne fremde Hilfe feststellen möchte, erhält hier eine Zusammenstellung von Frühindikatoren, die ihm die Chancen und Risiken seines Unternehmens transparent machen.

60 Frühindikatoren sind den Bereichen Geschäftsführung, Organisation, Leistungserstellung, Finanzen, Marketing und Mitarbeiter zugeordnet. Im Gegensatz zu finanzbezogenen Kennzahlen, deren Verursachung in der Vergangenheit liegt und die damit eher als Spätindikatoren bezeichnet werden können, sind die Frühindikatoren aus Fragen zu dem aktuellen Geschehen im Betrieb entstanden. Sie dienen im wahrsten Sinne dazu, frühzeitig Entwicklungen aufzuspüren und nicht erst, wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist. So bewertet der Anwender die Kundenstruktur, das Angebots- Auftragsverhältnis, die Liefertreue etc. und kann je nach Ergebnis mit strukturierten Arbeitsblättern die kritischen Bereiche analysieren, Veränderungsziele definieren, Maßnahmen zur Verbesserung planen und Erfolgskontrollen festlegen.

**Inhaltsübersicht:**

1. Grundkonzept Früherkennung
2. Der Früherkennungstest
3. Erläuterungen zu den Erfolgfeldern und den Frühindikatoren
4. Frühindikatorenbeurteilung
5. Auswertung und Handlungsempfehlungen

Die Mappe enthält Auswertungsfolien und 2 weitere Sätze Beurteilungsblätter zum mehrfachen Verwenden des Tests.

Der Preis von Früherkennung von Chancen und Risiken kleiner und mittlerer Betriebe beträgt DM 178,00 zuzüglich 7 % Mehrwertsteuer plus Porto/Verpackung. Wenn Sie mehrere Exemplare bestellen, fordern Sie bitte die Mengenstaffel an (Fax: 02056/98290 oder Tel.: 02056/98290).

Beachten Sie bitte auch unsere Praktiker-Checklisten-Reihe auf der Rückseite

Bitte per Fax 02056/982920 oder Brief an SYSTEM-MANAGEMENT

**Bestellung**

- Ja, hiermit bestellen wir ....Exemplar(e)  
 Früherkennung ...  
 zum Preis von DM 178,00/Stck. (+ MwSt./Porto/Verp.)
- Bitte schicken Sie uns kostenlos  
 die Gliederung des Früherkennungstests
- Außerdem hätten wir gerne kostenlose  
 Informationen zu den Praktiker-Checkliste(n)

<b>Absender: (Firmenstempel)</b>	
Name: .....	Datum: .....
Firma: .....	.....
Straße: .....	
PLZ/Ort: .....	