

---

## Vorwort

Lieber Leser, liebe Leserin, sehr geehrte Nutzer,

immer schneller, immer weiter, immer billiger – das Leben in und mit der Wirtschaft ist in der letzten Zeit nicht einfacher oder gar geruhsamer geworden – auch (oder gerade) nicht, weil sich die Wirtschaftsräume immer mehr ausdehnen, weil auch schon mittelständische Unternehmen im „globalen Spiel“ mitspielen müssen, wenn sie überleben wollen.

Umso wichtiger ist es, dass Sie in Ihrem Unternehmen der zunehmenden Komplexität in Ihrem Umfeld mit Strategien begegnen, die Ihr und das Leben Ihrer Mitarbeiter überschaubar halten. Ein ganz wichtiger Punkt dabei ist Erfahrung. Wer glaubt, auf Erfahrung verzichten zu können, wird erfahren müssen, dass er nur sehr kurzfristig auf – eigene, aber auch fremde – Erfahrung verzichten kann. Denn Erfahrung ist nicht ersetzbar, nicht in technischen Bezügen und erst recht nicht in Personenrelationen. Erfahrung ist auch keineswegs durch eine Anhäufung theoretischen Wissens substituierbar.

Sie dürfen in Ihrem Unternehmen kein Klima zulassen, in dem die Ankündigung für die Tat, der Plan für das Ergebnis gehalten wurde.

Natürlich aber gibt es in allen Unternehmensbereichen überwältigend viele Dinge zu bedenken. Weitaus mehr als früher. Niemand, der ehrlich ist, kann von sich behaupten, dass er heute in allen unternehmerischen Gebieten „topfit“ ist und jederzeit weiß, was zu tun und wie es anzupacken ist. Dazu sind die Umwelt und ihre Bedingungen wirklich zu komplex geworden. Dazu aber gibt es neben den eigenen Erfahrungen die fremden Erfahrungen, die Sie nutzen können und auch nutzen sollten.

Das vorliegende Buch bietet Ihnen für die wichtigen Bereiche und Problemstellungen in Ihrem Unternehmen Lösungsansätze in Checklistenform – sozusagen die Quintessenz fremder Erfahrungen, die Sie für Ihr Unternehmen nutzen können und mit Ihren eigenen Erfahrungen bereichern sollten. So können Sie sicher sein, nichts übersehen und kein Problem in seiner Bedeutung verkannt zu haben, lernfähig, zukunftsorientiert und damit fit fürs Überleben zu bleiben.

Ein erfahrenes Autorenteam erarbeitete die Checklisten für Sie – basierend auf langjährigen Erfahrungen. Die Herausgeberin dankt den Mit-Autoren Peter Karg, p.i.t. Organisationsberatung Berlin, Susanne Legler, p.i.t. Organisationsberatung Berlin, Dr. Thomas Gelshorn, Unternehmerberater, Karin Schüttrumpf, Meckenbeuren sowie Andreas Heim, Meinhard und dem Verlag für die geleisteten Arbeiten.

Ihnen als Leser und Leserin und Nutzer der „499 besten Checklisten“ sind wir für Kritik, Anregungen oder Vorschläge dankbar.

Ihringen, August 2004

Dr. Claudia Ossola-Haring

I.

# Unternehmensführung und Organisation

## 1. Informationsmaterial zur Vorbereitung einer Unternehmensanalyse

Die Unternehmensanalyse ist die Grundlage der strategischen und operativen Unternehmensplanung. Mit ihrer Hilfe versucht der i.d.R. externe Unternehmensberater, die Stärken und Schwächen des Unternehmens herauszufinden, um die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu verbessern. Um Erfolgsfaktoren ausfindig zu machen, berücksichtigt er branchen- und unternehmensspezifische Besonderheiten. Die in dieser Checkliste aufgeführten – ihm vom Unternehmen zur Verfügung gestellten – Unterlagen und Informationen dienen zur Vorbereitung einer fundierten Unternehmensanalyse.

Unterlage/Informationen	vorhanden	kann erstellt werden	nicht verfügbar	Anmerkungen
<i>Jahresabschlüsse der letzten 3–5 Jahre</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>Betriebswirtschaftliche Auswertungen zu Bilanzen und GuV</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>Weitere Auswertungen/Teilbilanzen zum laufenden Jahr</i>				
Jahresabschlussanalyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Liquiditätsvorschau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Gewinnentwicklung/-erwartungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Auswertung der Kostenrechnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>Übersichten Umsatz/Ertragslage</i>				
Jahresumsätze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Monatsumsätze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Umsätze nach Unternehmensbereichen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Umsätze nach Produktgruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Umsätze pro Außendienstmitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Umsatzpotenzial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Umsatzerwartungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>Datenmaterial Unternehmen</i>				
Unternehmensphilosophie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Firmengeschichte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Organigramm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Image- und Produktbroschüren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Mitarbeiterzahlen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Stellenbeschreibungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Krankenstand/Betriebsklima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

1. Informationsmaterial zur Vorbereitung einer Unternehmensanalyse (Forts.)				
Unterlage/Informationen	vorhanden	kann erstellt werden	nicht verfügbar	Anmerkungen
Management Kennzahlen Funktionsbereiche Unternehmenswerte/-normen Werbeaufwendungen weitere Angaben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>Datenmaterial Leistungserstellung</i> Produkt-/Sortimentsübersicht Gewinnanteil/Deckungsbeitrag Produktionsabläufe Kapazitätsauslastung Auftragseingang/Absatzzahlen Innovationsfähigkeit/Technologie Fehlerquote weitere Daten/Informationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>Datenmaterial Lieferanten</i> Anzahl Einkaufsposition bei Lieferanten weitere Informationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>Datenmaterial Kunden</i> Kundenliste ABC-Analyse/Kundenpotenzial Kundenzufriedenheitsanalysen Kundenbedürfnisanalysen Absatzwege/Umsätze Projektkalkulationen/-abrechnungen weitere Informationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>Marktstrukturen/Konkurrenzsituation</i> Marktvolumen/Marktanteile Betriebsvergleichsanalysen Trends/Prognosen/Entwicklungen Marktwachstum Substitutionsprodukte sonstige Informationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

## 2. Entscheidungsprozesse im Unternehmen Rationalität und Schnelligkeit

Durch moderne Entscheidungstechniken können Entscheidungsalternativen vorbereitet werden. Das Problem besteht jedoch darin, dass die Interessen der Entscheidenden mit denen des Unternehmens identisch sein müssen, wenn die für das Unternehmen optimalen Entscheidungen getroffen werden sollen.

Es ist nicht selten, dass Kontaktschwierigkeiten bis hin zu offenen Feindseligkeiten und „Gegenarbeiten“ zwischen den Entscheidenden dazu führen, dass notwendige Entscheidungen entweder verzögert werden oder die Zustimmung zu gefundenen Lösungen aus irrationalen Argumenten heraus versagt wird.

Im Vorfeld sind deshalb mögliche Verständigungsschwierigkeiten zwischen den Entscheidungsträgern anzusprechen und – wenn es nicht möglich ist, sie auszuräumen – zumindest auf ein Minimum zu begrenzen.

### 1. Schritt:

Ordnen der Entscheidungsvorgänge nach Schwierigkeitsgrad

Tipp: So rationalisieren Sie Routineentscheidungen.

### 2. Schritt:

Automatisieren von programmierbaren Entscheidungen  
Übergabe an Daten- oder Informationsverarbeitung (DV)

*Beispiele:*

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> CAD-Konstruktionen (Computer Aided Design = Computergestütztes Design) | <input type="checkbox"/> Fakturierung       |
| <input type="checkbox"/> Lohn- und Gehaltsabrechnung  | <input type="checkbox"/> Simulationsmodelle |
|   | <input type="checkbox"/> Rechnungsprüfung   |

### 3. Schritt:

Auswahl normierbarer Entscheidungen, bei denen der Ermessensspielraum der Entscheidenden durch Normen (Richtlinien, Funktionsbeschreibungen, Genehmigungsgrenzen) abgesteckt ist.

Tipp: Eine gute Organisation zeichnet sich durch einen hohen Anteil normierbarer Entscheidungen aus.

## 2. Entscheidungsprozesse im Unternehmen Rationalität und Schnelligkeit (Forts.)

### 4. Schritt:

Darstellung der Entscheidungen, die Unternehmen als Ganzes betreffen und der Unternehmensführung vorbehalten sind.

Tipp: Solche Entscheidungen müssen koordiniert werden und sind in der jeweiligen Situation einmalig. Sie können nur nach gründlicher Vorbereitung durch die Unternehmensführung selbst getroffen werden.

*Beispiele:*

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Zielsetzung                                     | <input type="checkbox"/> Verkauf von Beteiligungen oder Tochtergesellschaften |
| <input type="checkbox"/> große Investitionen                             | <input type="checkbox"/> Produktplanung                                       |
| <input type="checkbox"/> Stilllegung von Betriebsteilen oder Zweigwerken | <input type="checkbox"/> neue Betriebsstätten                                 |
|  | <input type="checkbox"/> Reorganisationen                                     |

### 5. Schritt:

Einbettung der Entscheidungsprozesse in ein System, das

- Zielsetzung,
- Planung und
- Kontrolle

einschließt.

Tipp: Stellen Sie durch Rückkopplung und Kontrollmaßnahmen sicher, dass einmal getroffene Entscheidungen regelmäßig an geänderte Rahmendaten angepasst werden.

### 6. Schritt:

Suchen nach Lösungen unter Verwendung von festgelegten Suchtechniken

*Beispiele:*

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Eingrenzung (Festlegung von Grenzen)          | <input type="checkbox"/> Adaption (Übertragen von Begriffen und Methoden auf neue Sachverhalte) |
| <input type="checkbox"/> Abstraktion (Rückführung auf das Wesentliche) | <input type="checkbox"/> Zergliederung (Aufteilung in Teilprobleme und schrittweise Lösung)     |

## 2. Entscheidungsprozesse im Unternehmen

### Rationalität und Schnelligkeit *(Forts.)*

#### 7. Schritt:

Auflistung der verschiedenen möglichen Entscheidungstechniken und -modelle. Entscheidung darüber, welche der Entscheidungstechniken im Unternehmen zur Entscheidungsfindung eingesetzt werden.

*Beispiele:*

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Kepner-Tregoe              | <input type="checkbox"/> Simulation             |
| <input type="checkbox"/> Entscheidungsbaumverfahren | <input type="checkbox"/> Kosten-Nutzen-Analyse  |
| <input type="checkbox"/> Delphi-Methode             | <input type="checkbox"/> Wertanalyse            |
| <input type="checkbox"/> Lineare Optimierung        | <input type="checkbox"/> Unternehmensplanspiele |
| <input type="checkbox"/> Warteschlangenmodelle      | <input type="checkbox"/> Brainstorming          |
| <input type="checkbox"/> Risikoanalyse              | <input type="checkbox"/> Mind-Mapping           |

#### 8. Schritt:

Bewertung der Größen, die Ziel oder Ergebnis beeinflussen

*Beispiele:*

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Prognosemodelle (Marktanalysen, Lernkurven, Trendverlängerung ...)                 | <input type="checkbox"/> Strategische Modelle (Konkurrenzverhalten am Markt)                |
| <input type="checkbox"/> Optimierungsmodelle (Operations Research, Aufgabenverteilung, Fertigungsprogramme) | <input type="checkbox"/> Funktionale Modelle (Feststellen von gegenseitigen Abhängigkeiten) |
|   | <input type="checkbox"/> Ordnungsmodelle (Ranganalyse)                                      |

#### 9. Schritt:

Grafische Darstellung der Probleme zur Entscheidungsfindung

*Beispiele:*

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Schaubilder (Kurven, Diagramme, Organigramme, Blockschemata) | <input type="checkbox"/> Bilanzmodelle        |
| <input type="checkbox"/> Kartogramme  | <input type="checkbox"/> Verflechtungsmodelle |

### 3. Kommunikation/Informationssystem nach Unternehmensziel und -größe

Je größer das Unternehmen, desto geringer sind die direkten, informellen Kommunikationsmöglichkeiten. Deshalb muss – zum Ausgleich – das formalisierte Informationssystem umso besser entwickelt sein, je größer das Unternehmen ist.

- Das formalisierte Informationssystem muss regelmäßig überprüft werden. Es muss sichergestellt werden, dass das formalisierte Informationssystem sich an den Bedürfnissen der zu Informierenden ausrichtet. Dazu ist die Häufigkeit der Benutzung, z.B. von Listen, zu überprüfen. Zu überprüfen sind regelmäßig der Gehalt von Informationen und die Notwendigkeit der Aktualisierung von Informationen.
- Es muss sichergestellt sein, dass keine Überinformation stattfindet. Auch persönliche Eitelkeiten bei der angeblichen Informationsnotwendigkeit und -tiefe sollten durch regelmäßige Überprüfungen der Informationsnutzung ausgeschaltet werden.
- Es muss sichergestellt sein, dass durch das formalisierte Informationssystem keine Kommunikationslücken entstehen. Die besten Informationen sind wertlos, wenn sie von den Zielpersonen oder -gruppen nicht aufgenommen und verarbeitet werden, weil sie vom Empfänger nicht
  - verstanden,
  - erwartet und/oder
  - gewollt sind.
- Geschlossene Management-Informationssysteme (MIS) und Integrierte Management-Informationssysteme (IMIS) werden zwar immer wieder propagiert, sind bisher jedoch im umfassenden Sinne nirgends realisiert. An Teilsystemen wird überall gearbeitet.
- Es muss sichergestellt werden, dass der unternehmerische Entscheidungsprozess nicht durch
  - Manipulation von Informationen und
  - Kommunikationsmängelgestört wird. Die Manipulation von Informationen kann durch
  - Begrenzung und genaue Festlegung der zu beschaffenden Informationen und
  - eindeutige Definitionen des Informationsinhaltseingeschränkt werden. Informationssysteme, die sich z.B. durch Rückkopplung selbst kontrollieren, sind den leichter zu manipulierenden statistischen Verfahren (Einwegverfahren) vorzuziehen.
- Zur Überprüfung von unternehmensinternen Zahlen und Daten sollte eine interne oder externe Kontrollinstanz – z.B. Controlling, interne Revision oder Wirtschaftprüfer/Steuerberater – geschaffen werden.



### 3. Kommunikation/Informationssystem nach Unternehmensziel und -größe (Forts.)

- Mittel der Kommunikationsverbesserung im Unternehmen sind:
  - Intranet
  - Betriebszeitschriften
  - Betriebsversammlungen
  - Mitarbeitergespräche in Personalfragen
  - Fachbesprechungen von Fall zu Fall
  - regelmäßige Besprechungen von Abteilungen und Fachbereichen (Achtung: Hier sind eine gute Vorbereitung und eine straffe Konferenzleitung erforderlich, um ein „Lager-Meeting“ zu verhindern.)
  - periodische Sitzungen quer durch die Fachbereiche wie Planungsbesprechungen (Achtung: Vermeiden Sie durch Teilnahme aller betroffenen Abteilungen, dass den nicht Anwesenden die Schuld in die Schuhe geschoben wird; Schwarzer-Peter-Spiel.)
  
- Letztlich setzt Kommunikationsbereitschaft
  - gutes Betriebsklima,
  - fairen Führungsstil und
  - Gemeinschaftsgeistvoraus.

#### Eigene Anmerkungen

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

#### 4. Ausgewogenheit der Organisationsstruktur

- Gemäß der Unternehmenszielsetzung sollten die jeweils wichtigsten Funktionen wie Vertrieb, Produktion, Finanzen, Forschung und Entwicklung (F + E), Einkauf usw. in der Unternehmensleitung gleichberechtigt vertreten sein.
- Die wichtigsten organisatorischen Prinzipien sind:
  - Zentralisation*: Alle wichtigen Entscheidungen werden an der Spitze getroffen.  
Vorteil: Starke Autorität  
Nachteil: Personelle Abhängigkeit; lange Entscheidungswege
  - Dezentralisation*: Gliederung in relativ selbständige Teilbereiche mit Gewinnverantwortung.  
Bedingung: Langfristige Unternehmenspolitik muss an der Spitze koordiniert und kontrolliert werden.  
Vorteile: Führung durch Zielsetzung und Delegation; Förderung der Initiative; große Anpassungsfähigkeit; Anwendung des Exception-Prinzips möglich  
Nachteile: Gefahr der Durchsetzung von Teilinteressen auf Kosten des Gesamtunternehmens; Vernachlässigung langfristiger Ziele, um kurzfristig Erfolge zu zeigen; Erhöhung der Verwaltungskosten
  - Dezentralisation mit koordinierter Kontrolle*: Die Teilbereiche werden durch zentrale Funktionsbereiche (Controlling, Finanzen, Personal, Technik, Vertrieb usw.) kontrolliert (Matrix-Organisation).  
Vorteil: Starke Stellung der Unternehmensleitung trotz dynamischer Entwicklung der Teilbereiche  
Nachteil: Gefahr von Doppelarbeit und Reibungen zwischen Linie (Sparte, Division) und Stab (Zentralbereich)
- Für große Unternehmen oder in verschiedene Standorte aufgegliederte Unternehmen hat sich die Matrix-Organisation, d.h. eine institutionalisierte Stab-Linien-Organisation, bewährt.
- Den Ausschlag für Entscheidungen muss – nach wie vor – der Unternehmensverantwortliche geben.
- Die Richtlinien der Geschäftspolitik sollten von Stäben in Zusammenarbeit mit Linienabteilungen erarbeitet und von Gremien der Unternehmensleitung beschlossen werden.
- Die Verantwortung für die Durchführung der Geschäftspolitik sollte bei den Linienvorgesetzten (Ressort-, Spartenchefs usw.) liegen.
- Sowohl personelle Über- als auch Unterbesetzung einzelner Funktionsbereiche sind für das Unternehmen sehr schädlich. „Prestigedenken“ und „Überbesetzungen“ muss genauso entgegengewirkt werden wie übertriebenem (Personal-)Kosten-Denken. Achtung: Karriererichtlinien und Beförderungspraxis im Hause auf diese Grundlinie abstimmen!

**4. Ausgewogenheit der Organisationsstruktur (Forts.)**

- Tantiemen und Prämien für Verantwortliche (auch) an Abteilungsleistungen (Wertschöpfung), nicht (nur) an die Zahl der Mitarbeiter knüpfen
- Eine effektive interne Revision erspart allein durch ihre Präventivwirkung sonst erforderliche Doppelkontrollen.

**5. Rechtsform des Unternehmens**

Die Wahl der Rechtsform hängt davon ab, welchem Standpunkt man den Vorzug gibt, da jede Rechtsform Vor- und Nachteile hat. Eine solche Umstrukturierung gehört auf jeden Fall in die Hände von versierten Fachleuten!

**Fragenkatalog**

	Bedeutung des derzeitigen Status		
	Nachteil	Vorteil	Alternative
<input type="checkbox"/> Haftung gegenüber Kapitalgebern			
<input type="checkbox"/> Kapitalbeschaffung und Finanzierungsmöglichkeiten			
<input type="checkbox"/> Steuerrecht			
<input type="checkbox"/> Publizitätspflicht			
<input type="checkbox"/> Unternehmensführung und Vertretungsbefugnis			
<input type="checkbox"/> Unternehmensnachfolge			
<input type="checkbox"/> Wahrung der Familien- und Erbinteressen			

**Eigene Anmerkungen**

.....

.....

.....

## 6. Langfristige Unternehmensplanung

- Eine langfristige Unternehmensplanung muss für die nächsten drei bis zehn Jahre bestehen.
- Gerade die langfristige Unternehmensplanung muss jährlich aktualisiert werden.
- Terminplan (Balkendiagramm, Netzplan)
- Absatzplan
- Produktplan
- Forschungs- und Entwicklungsplan
- Produktionsplan
- Investitionsplan
- Personalplan
- Kostenplan
- Finanzplan
- Ergebnisplan

### Eigene Anmerkungen

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 7. Informations- und Berichtswesen

- Ein Informations- und Berichtswesen muss
  - zeitnah (aktuell),
  - knapp,
  - konkret,
  - wirtschaftlich und
  - über eine bestimmte Dauer hinweg nach einheitlichen Kriterien erstellt (Vergleichbarkeit!) sein, damit Krisen rechtzeitig erkannt und Gegenmaßnahmen entwickelt werden können.
- Richtige Informationen zur rechten Zeit sind in komplex organisierten Unternehmen ein wichtiger Integrationsfaktor.
- Wer keine eigene Finanzabteilung hat, sollte unbedingt regelmäßig Zahlenmaterial, das auf seine Bedürfnisse zugeschnitten ist, vom Steuerberater anfordern und die Statistiken auswerten.
- Vorsicht vor Überinformation und wenig aussagekräftigen Zahlenfriedhöfen. Weniger – aber dafür das Richtige – kann gerade hier mehr sein.
- Auswertungen und Statistiken nach Informationsbedürfnissen der Empfänger auswählen und strukturieren
- Bestandsaufnahme aller gegenwärtig erstellten Berichte, um festzustellen, welche Berichte überflüssig sind oder gekürzt werden können und welche Informationen fehlen. Auch die Verteiler der Berichte sind zu überprüfen.
- Informations- und Berichtswesen analysieren, um festzustellen, ob die Objektivität der Berichterstattung gewährleistet ist
- Schwachstellen der betrieblichen Berichterstattung, durch die falsche Entscheidungen hervorgerufen werden können, sind außerdem:
  - ungeeignete Vergleichsangaben
  - unklare Begriffe
  - verspätete Informationen
  - unwichtige Details
  - falsche Abgrenzung
  - Methodenwechsel ohne „Überleitungsangaben“
- Informationshäufigkeit festlegen. Die Unternehmensspitze sollte täglich oder wöchentlich über Auftragseingang, Produktion und Umsatz und monatlich auch über
  - Ergebnisse,
  - Personalentwicklung,
  - Investitionen,
  - Liquidität,



## 8. Krisenursachen erkennen und vermeiden

- Nachlassende gesamtwirtschaftliche Investitionsgüternachfrage
- Zurückgehende binnenwirtschaftliche Verbrauchernachfrage
- Rückgang der Exportmöglichkeiten durch:
  - Währungsaufwertung
  - Lohnkostensteigerungen
  - Zollerhöhungen
  - Importkontingentierungen
  - Dumpingkonkurrenz
  - Rezession in Abnehmerländern
  - Finanzierungsprobleme
- Konjunkturschwankungen in einzelnen Branchen oder Märkten, zu denen die wichtigsten Abnehmer gehören
- Konjunkturschwankungen in der eigenen Branche
- Änderung der Verbrauchergewohnheiten durch:
  - technologische Umwälzungen (Fernsehen, Auto)
  - Gesundheitsbewusstsein (Krebsgefahr: nikotinarmer Zigaretten, Übergewicht: kalorienarme Nahrungsmittel)
  - Umweltbewusstsein (bleifreies Benzin, Einschränkung von Einwegverpackungen)
  - Einkommenssteigerungen (höhere Qualitätsanforderungen)
  - Freizeitverlängerung/-verkürzung (Touristik)
  - Ängste (Terrorismus)
- Wandel der Produkt- und Fertigungstechniken (z.B. Uhrenindustrie, Kameraindustrie, Elektronik)
- Änderungen der staatlichen Gesetzgebung und der Nachfrage der öffentlichen Hand (Sicherheits- und Umweltschutzgestaltung; Wehrtechnik)
- Veränderungen der Preise für Rohstoffe, Zulieferteile oder Transporte
- Liquiditätsengpässe wegen
  - geringen Eigenkapitals
  - hohen Kapitalbedarfs
  - Zinsempfindlichkeit
  - hoher Absatzfinanzierung
- Uneinigkeit in der Unternehmensführung
- Nachfolgeprobleme bei Führungskräften/Unternehmern

## 8. Krisenursachen erkennen und vermeiden *(Forts.)*

- Verkaufs- oder Übernahmegerüchte
- Unternehmensaufgabegerüchte (Gefahr des Abspringens von Kunden/Lieferanten)
- Abhängigkeit des Unternehmens von einer überragenden Spezialistenpersönlichkeit (z.B. Erfinder, Verkaufsgenie, Fertigungsexperte)
- Mangelnde Organisation und veraltete Managementmethoden
- Unzureichendes Betriebs- und Rechnungswesen
- Überkapazitäten, unkontrolliertes Wachstum
- Zaghaftigkeit bei der Beseitigung erkannter Organisationsmängel und Furcht vor einschneidenden Maßnahmen
- Personalprobleme durch mangelnde Qualifikation, hohe Fluktuation und schlechtes Betriebsklima
- Unangemessen hohe Fixkosten durch Personalüberhang im Angestelltenbereich und bei den Gemeinkostenlöhnen
- Fehlende Produktpolitik
- Oberflächliche Marktforschung
- Ungenügender Versicherungsschutz
- Wenig Eigenkapital
- Abhängigkeit von einem oder wenigen Lieferanten, Abnehmern und Kapitalgebern
- Forderungsausfälle
- Zu hohe Lagerbestände, insbesondere Fertigerzeugnisse
- Großprojekte ohne laufende Risikobeurteilung (z.B. Brückenbau, Flugzeugbau)

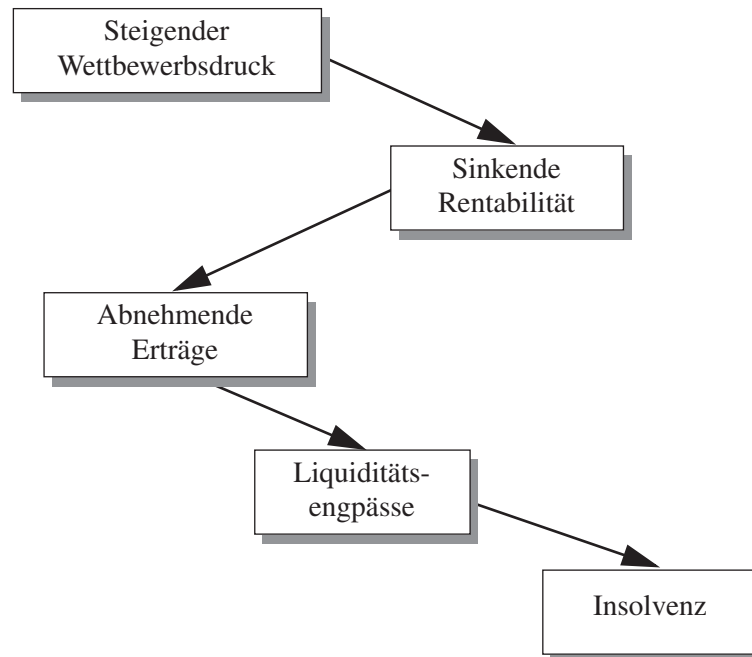
### Eigene Anmerkungen

-----  
-----



## 9. Der Weg in die Insolvenz

Es gibt typische Wege, die in die Insolvenz eines Unternehmens führen. Wie bei einer Krankheit gilt: Je früher die Probleme erkannt werden, desto leichter ist es, Abhilfe zu schaffen und eventuell „das Ruder herumzureißen“, indem geeignete Gegenmaßnahmen ergriffen werden.



Die Abwärtsspirale auf dem Weg zur Insolvenz lässt sich anhand folgender Stufen diagnostizieren:

### 1. Steigender Wettbewerbsdruck

Die Handlungsspielräume und Erfolgchancen des Unternehmens verschlechtern sich insbesondere auf dem Markt.

Erkennbare Vorzeichen:

- Preisdruck nimmt zu.
- Neue Wettbewerber treten auf.
- Auftragsvorlauf wird geringer.
- Kunden wechseln zu Mitbewerbern.
- Wettbewerber wachsen schneller.

## 9. Der Weg in die Insolvenz (Forts.)

Insbesondere der Verlust eines innovativen Vorsprungs, sei es in der Produkt- oder in der Dienstleistungsqualität, verbunden mit abnehmender Kompetenz im Umgang mit neuen Kunden und neuen Technologien, setzt häufig die Abwärtsspirale in Gang.

### 2. Sinkende Rentabilität

Der Gewinn des Unternehmens geht – zumeist auf Kosten der Verzinsung des eingebrachten Kapitals und der Entlohnung der Unternehmerleistung – zurück, ohne dass bereits unmittelbare Verluste auftreten.

- ROI (s.u.) nimmt ab.
- Investitionen werden aufgeschoben.

### 3. Abnehmende Erträge

Erträge gehen langsam, aber spürbar zurück, bis schließlich erste Verluste auftreten. Oft wird die Unternehmenskrise erst in dieser Phase wirklich erkannt. Allerdings wird meist versucht, nur an den Symptomen zu arbeiten und Kosten zu senken.

- Stetiger Ertragsrückgang
- Sinkender Cash-flow
- Dünne Auftragsdecke

### 4. Liquiditätsengpässe

Die Verluste werden größer und Liquiditätsengpässe treten auf. Die Kontokorrentrahmen des Unternehmens sind weitgehend ausgeschöpft und die Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung oder Darlehen können nur noch schleppend beglichen werden.

- Kreditorenbestand wächst.
- Debitorenbestand ist rückläufig.
- Skontoerträge nehmen ab.
- Lieferanten verlangen Barzahlung.

## 9. Der Weg in die Insolvenz (Forts.)

Bilanzkennzahlen, die Ihnen helfen, eine drohende Insolvenz rechtzeitig zu erkennen:

$$\square \text{ Umsatzrendite} = \frac{\text{Gewinn vor Steuern}}{\text{Umsatz}}$$

$$\square \text{ Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Bilanzsumme}}$$

$$\square \text{ Kapitalrückflussquote} = \frac{\text{Cash-flow}}{\text{Bilanzsumme}}$$

$$\square \text{ Dynamischer Verschuldungsgrad} = \frac{\text{Verbindlichkeiten} - \text{liquide Mittel}}{\text{Cash-flow}}$$

Diese Bilanzkennzahlen sind stark branchenabhängig. Vergleichswerte für Ihre Branche erhalten Sie über Verbände oder Banken.

### 5. Liquiditätsengpass und Kapitalbindung

In vielen Unternehmen beschleunigt sich die Abwärtsspirale in die Krise, weil zu viel Kapital im Unternehmen gebunden ist, also der Kapitalumschlag zu niedrig ist. Damit wird nicht nur die Rentabilität des Unternehmens gemindert, sondern vor allem auch Liquidität gebunden, die in der Krise dringend benötigt wird.

Folgende Ansatzpunkte sollten Sie überprüfen:

- Senkung und Optimierung der Lagerbestände
- Abbau der Forderungsbestände durch Optimierung der Rechnungstellung und des Mahnwesens
- Beschleunigung des Zahlungseingangs durch Forderung von Anzahlungen oder Gewährung von Skonti u.Ä.
- Optimierung der Fertigwarenlager
- Verschieben von Investitionen oder Nutzung alternativer Finanzierungsformen (z.B. Leasing)
- Möglichkeiten des Verkaufs von Anlagevermögen (z.B. auch Sale-and-Lease-back)