

Krise als Herausforderung

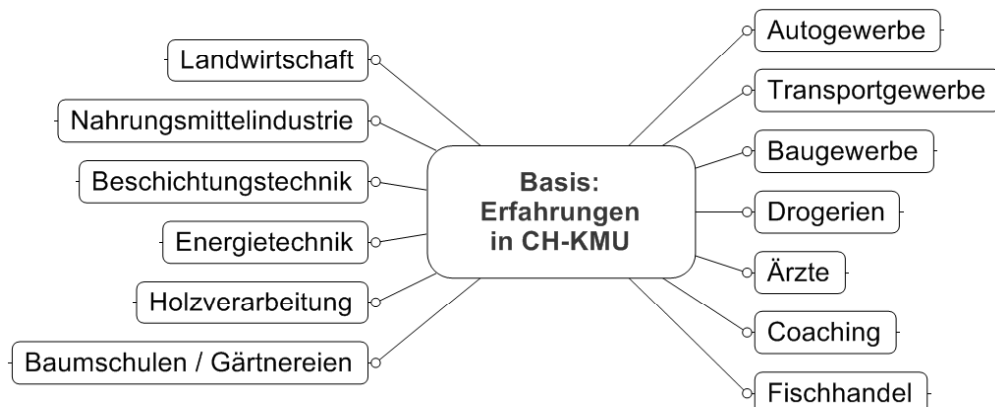
Wie versuchen nichtlandwirtschaftliche Klein- und Mittelunternehmen Krisensituationen zu meistern?

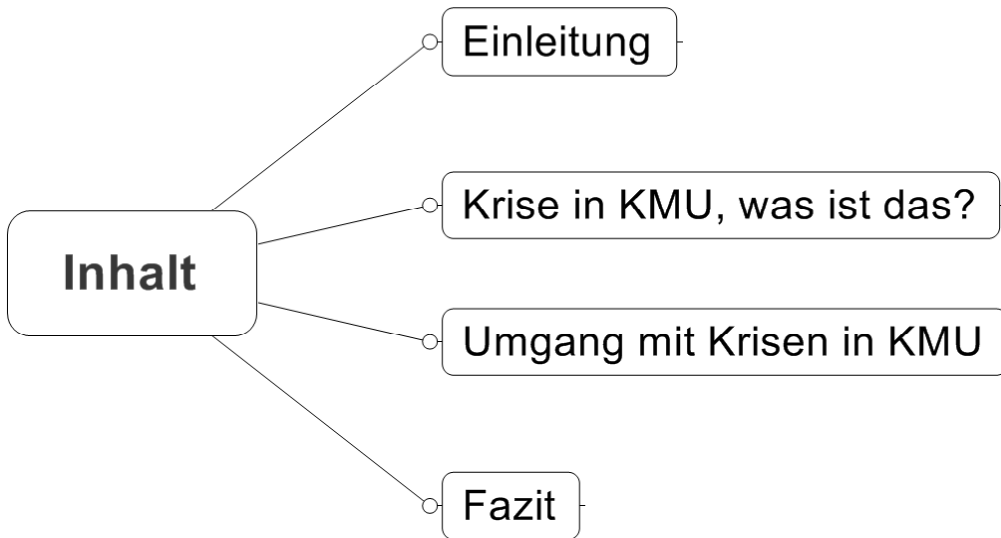
Referat an der 2. Unternehmertagung Nordwestschweiz
vom 21. Januar 2010 in Aarburg

Dr. Michael Weber

Zielsetzungen:

- Sensibilisieren für wichtige Aspekte von Krisensituationen in KMU
- Aufzeigen von Ansatzpunkten für den Umgang mit Krisen





Einleitung

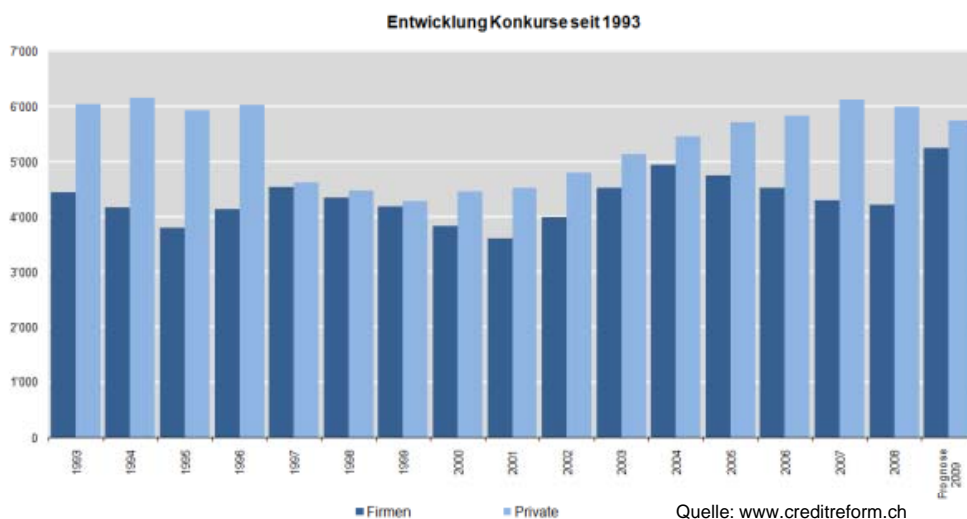
Bei KMU handelt es sich um den grössten Teil der CH-Wirtschaft!

Nichtlandwirtschaftliche, marktwirtschaftliche Unternehmen nach Grössenklassen (Zählung 2005)				
Grösse	Marktwirtschaftliche Unternehmen		Beschäftigte	
0-2 Beschäftigte	176 016	58,92%	315 485	9,90%
3-4 Beschäftigte	46 066	15,42%	207 776	6,52%
5-9 Beschäftigte	39 500	13,22%	316 101	9,92%
10-19 Beschäftigte	19 360	6,48%	303 674	9,53%
20-49 Beschäftigte	11 278	3,78%	388 611	12,20%
50-99 Beschäftigte	3 453	1,16%	272 129	8,54%
100-249 Beschäftigte	2 019	0,68%	346 403	10,87%
250+ Beschäftigte	1 028	0,34%	1 035 353	32,50%
Mikrounternehmen (0-9)	261 582	87,57%	839 362	26,35%
Kleine Unternehmen (10-49)	30 638	10,26%	692 285	21,73%
Mittlere Unternehmen (50-249)	5 472	1,83%	618 532	19,42%
Grosse Unternehmen (250+)	1 028	0,34%	1 035 353	32,50%
Total der KMU (0-249)	297 692	99,66%	2 150 179	67,50%

Quelle: BFS, Eidgenössische Betriebszählung 2005

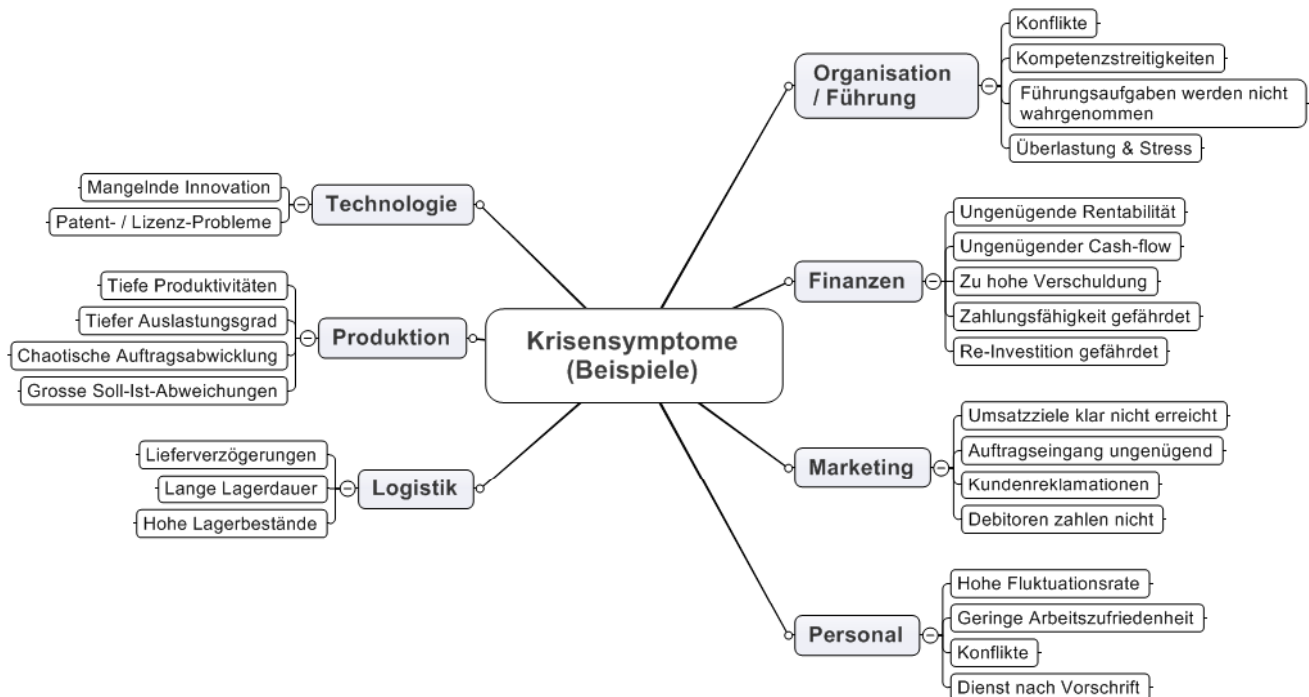
Unternehmenskrisen sind ein top-aktuelles Thema!

- **Medienmitteilung von Dun & Bradstreet vom 7. Januar 2010:**
 - 2009 geht als **Firmenpleiten-Rekordjahr** in die Geschichte ein.
 - Im Jahr 2009 gingen **5'105** im Handelsregister eingetragene Firmen pleite – **+26.7%** gegenüber dem Vorjahr
 - Der Dezember 2009 geht mit 558 Firmenkonkursen als Rekordmonat des vergangenen Jahrzehnts in die Geschichte ein



Krise, was ist das?

Krisensymptome finden sich an vielen Orten im Unternehmen!



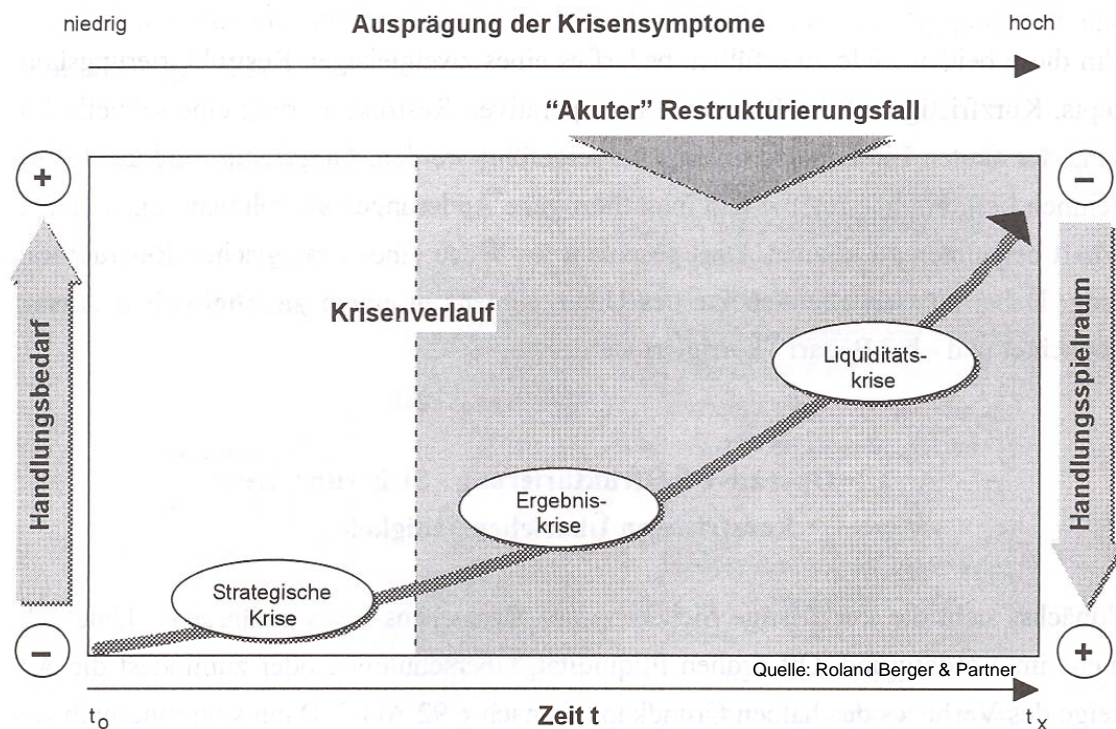
Krisenursachen (→ Hauptursachen von Konkursen)

Bereich	Häufigkeit (% der Fälle)	Konkursfaktoren
Finanzen	47	<ul style="list-style-type: none"> Verspätete Zahlungseingänge Verluste bei ein bis zwei wichtigen Schuldnern Zunahme der Verschuldung Steigende Zulieferkosten Höhere Finanzierungskosten (Schulden- / Zinslast) Reduktion der Kreditlimite durch die Bank
Management	33	<ul style="list-style-type: none"> Fehlende oder falsche Strategie Organisationsmängel Verkennung der finanziellen Lage Nicht bewältigtes Wachstum Ausserbetriebliche Investitionen (Immobilien etc.) Interne Kommunikationsschwierigkeiten Gescheiterte Partnerschaft Technisches Problem
Nachfrage	25	<ul style="list-style-type: none"> Konkurrenzdruck Preisdruck von Kundenseite Gestiegene Produktionskosten Unlauterer Wettbewerb Produkt entspricht nicht der Nachfrage Qualitätsprobleme
Interne Krise	6	<ul style="list-style-type: none"> Streit auf Führungsebene Unterschlagung Schwierigkeiten bei der Nachfolge Zu hohe Privatausgaben Scheitern von Investitionen Weggang einer Schlüsselperson

Interne & externe Ursachen berücksichtigen!

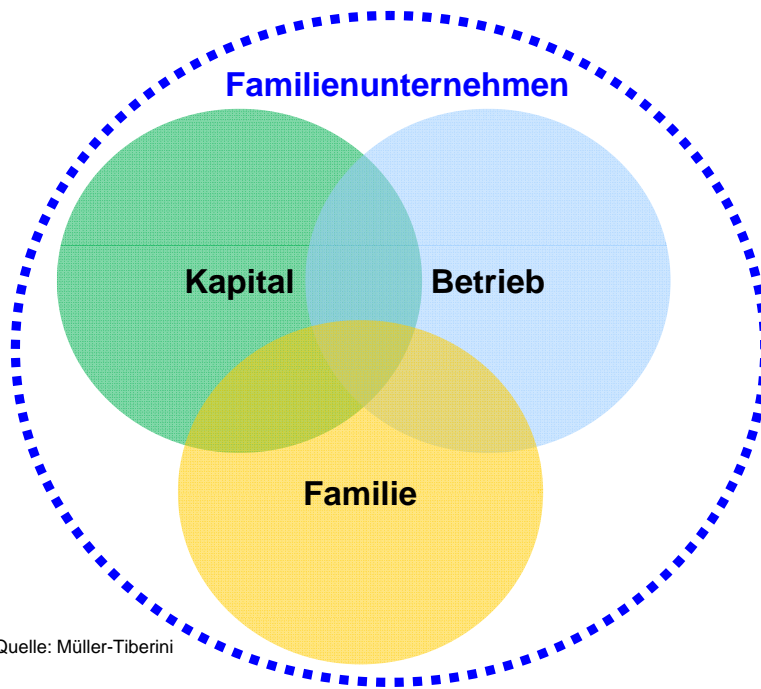
Quelle: In Anlehnung an Dembinski 2002, S. 5

Krisen werden oft erst (zu) spät erkannt!



Krisen werden meist erst bei Eintreten der Ergebnis- oder Liquiditätskrise erkannt!

Häufige Besonderheiten von KUM in Krisensituationen



Quelle: Müller-Tiberini

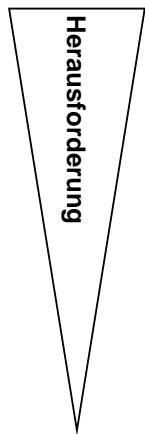
- Familiensituation
- Häufig Personengesellschaften
- „Alle Eier in einem Korb“
 - 1 Unternehmen
 - 1 Branche
 - Häufig auch Altersvorsorge
 - Etc.
- Gute Fachleute, aber fehlendes Wissen für Umgang mit Krisen
- Fehlende Ressourcen neben Tagesgeschäft

Umgang mit Krisen in KMU

Probleme wahrnehmen & angehen als grosse Herausforderung

Gerade in Krisensituationen werden Symptome, Ursachen &/oder Handlungsbedarf oft nicht erkannt oder ausgeblendet (verdrängt).

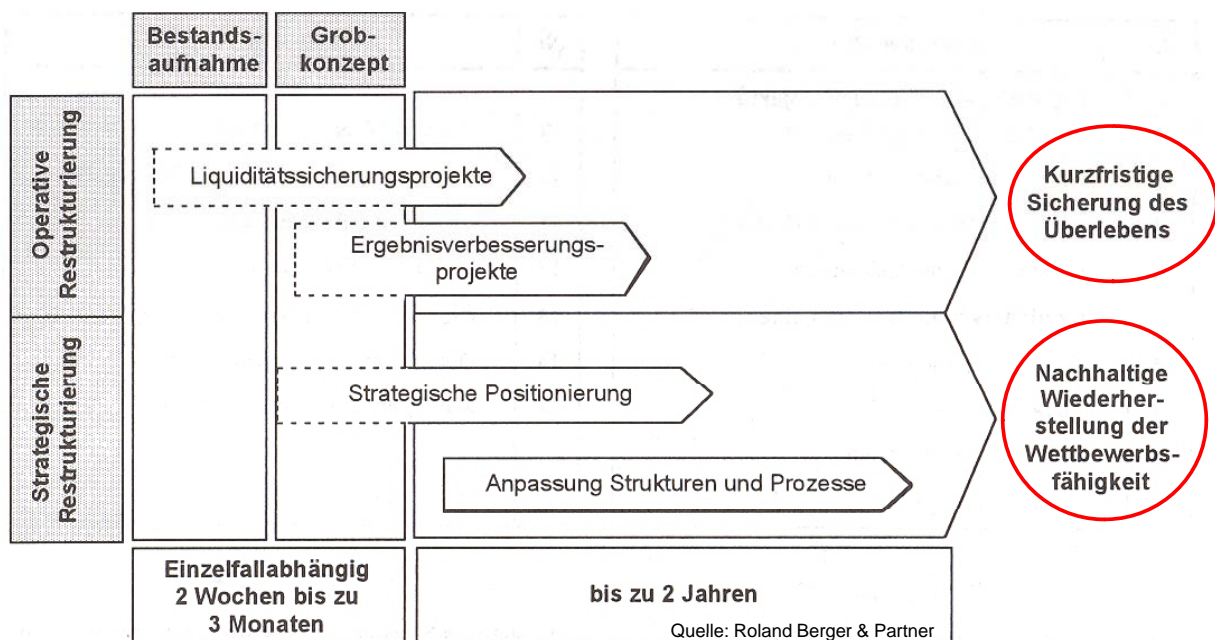
Dabei gibt es vier Stufen der „Passivität“:



1. Stufe: **Bestreiten, dass überhaupt ein Problem existiert.**
„Ich weiss gar nicht was du hast, ich sehe nichts.“
2. Stufe: **Die Bedeutung des Problems herunterspielen.**
„Ich kann verstehen was du meinst, aber das spielt doch gar keine Rolle.“
3. Stufe: **Das Problem als unvermeidbar, unveränderbar darstellen.**
„Da kann man halt nichts machen.“
4. Stufe: **Das Problem zwar als allgemein lösbar wahrnehmen, aber die eigenen Möglichkeiten zur Änderung nicht sehen.**
„Ich kann halt nicht anders.“

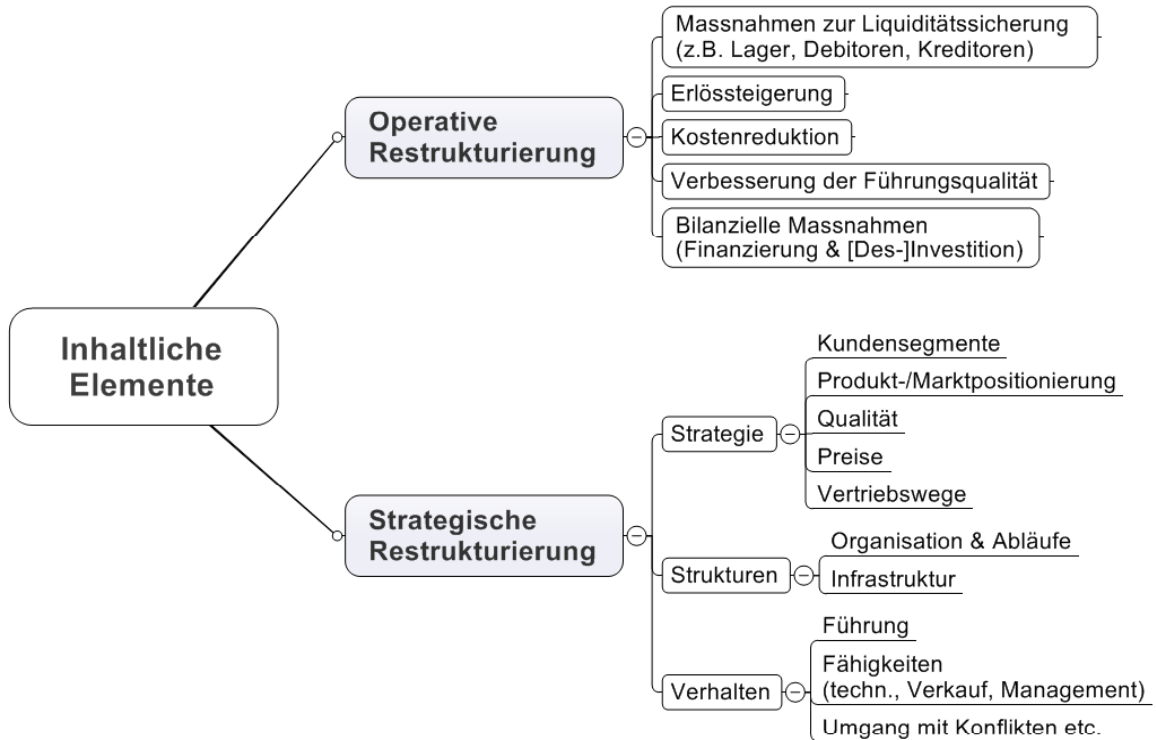
Die Lösung der Probleme dann möglich, wenn Realität auf angemessene Art und Weise wahrgenommen wird.
Oft bedeutet dies, dass die Situation neu bewertet werden muss.
→ **KMU** → v.a. **Kommunikation** hilft!

Prozess der Krisenbewältigung in Unternehmen

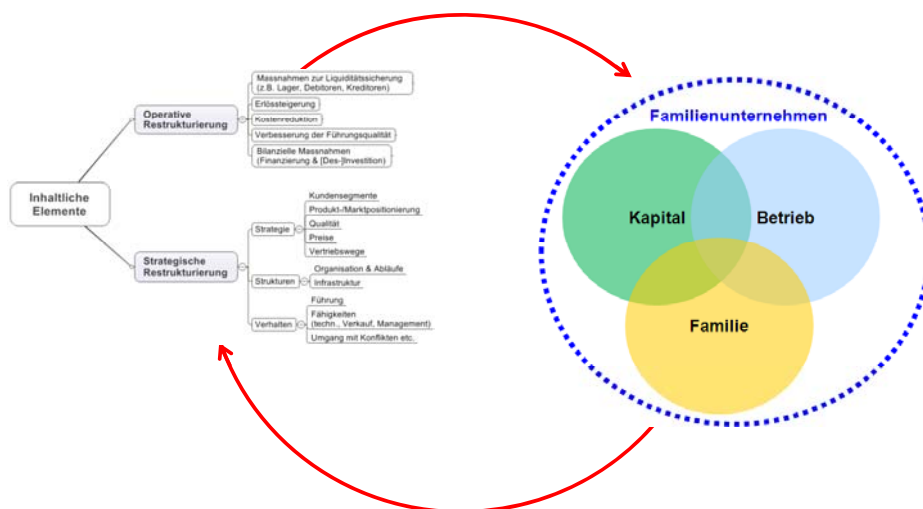


- **Sanierungswürdigkeit** → Zukunftsfähigkeit: Kunden, Produkte, Markt etc.
- **Sanierungsfähigkeit** → Bereiche & Ausmass der Probleme, Machbarkeit
- **Sanierungsbedarf** → Quantifizierung & Massnahmenplan

Inhaltliche Elemente im Umgang mit Krisen



Besonderheiten von KMU berücksichtigen!



Plus:
Fehlende Komponenten für Krisenbewältigung so weit wie möglich sicherstellen.
Zum Beispiel:

- Wissen für Umgang mit Krisen
- Ressourcen für Krisenbewältigung

Unterstützung von aussen?

Fazit

Fazit zum Umgang mit Krisen in KMU

- **Krise ist nicht erst dann, wenn man die Rechnungen nicht mehr zahlen kann!**
- **Wissen über Symptome, Ursachen und Vorgehensweisen hilft.**
- **Sensibel / offen bleiben für eigene Situation** (auch „Bauchgefühl“!).
 - Wahrnehmung schärfen durch Austausch, Gespräche, Lektüre etc.
- **Bei Anzeichen einer Krise**
 - bewusste Analyse &
 - alles auf den Tisch („schonungslos“).
- **Massnahmen**
 - Bei Ursachen ansetzen & nicht bei Symptomen.
 - Nicht ausschliesslich finanzielle Aspekte berücksichtigen (v.a. in strategischer Phase).
 - Konsequenz & glaubwürdig („1x, dafür richtig“)
- **Sich nicht scheuen, Hilfe zu holen!**
 - **Gesprächspartner** nötig:
Möglichkeit Austausch ohne Hemmungen
 - **Wissen** für Umgang mit Krisen
 - **Ressourcen** für zeitweise Unterstützung
 - **Erfahrung** im Umgang mit Krisen
 - **Vertrauen** nötig!
 - Familie, Kollegen
 - Treuhänder, Berater