

Thomas Fischer

Die systematische Betrachtung von Krisenursachen begünstigt Erkennung und Bekämpfung

Krisenerkennung und -bekämpfung

«Seit wir das Ziel aus den Augen verloren haben, haben wir unsere Anstrengungen verdoppelt.»

Auch wenn die Welle an Konkurseröffnungen bzw. Insolvenzerklärungen zumindest im Moment ein wenig am Abklingen zu sein scheint, darf damit das Thema Krisenmanagement nicht beiseite geschoben werden. Vielmehr bekommt der Ausdruck die alte Bedeutung zurück, wonach das Krisenmanagement nicht mehr nur «Krisenbewältigung», d.h. Sanierung bedeutet, sondern dass die Krisenvermeidung – die sogenannte Früherkennung – einen mindestens ebenso grossen Bestandteil inne hat. Es sollte bei Unternehmen wieder vermehrt darum gehen, Krisen zu vermeiden (vorherzusehen), anstatt mit unkoordinierten Feuerwehrrübungen Brände zu bekämpfen. Krisenmanagement bedingt deshalb eine fundierte Kenntnis der eigenen Unternehmung (Systemkenntnis) wie auch der relevanten Umwelt, welche mit der erstgenannten interaktiv ist.

1. Allgemeiner Teil

Zweiundvierzig Milliarden zweihundert-siebenundfünfzig Millionen Schweizer Franken; dies die kumulierten Kreditverluste der Banken im Schweizer Kommerzgeschäft in den Jahren 1991 bis 1996 (gem. Eidgenössischer Bankenkommission). Um Unternehmenskrisen verstehen zu können, sollte unseres Erachtens in einer ersten Phase Klarheit darüber verschafft werden, was Unternehmenskrisen überhaupt sind. Professor Pümpin definiert diese denn auch wie folgt:

«Unternehmenskrisen wollen wir, aufbauend auf dem allgemeinen Krisenbegriff, definieren als zeitlich begrenzte, nicht intendierte und vom Management nur beschränkt beeinflussbare, den Fortbestand des Unternehmens oder wichtiger Unternehmensteile substantiell gefährdende Prozesse, wobei grosse Unsicherheit darüber besteht, ob diese Prozesse sich letztlich zum Guten oder zum Schlechten wenden mögen...»

Zitat Prof. Pümpin

Wie wir noch sehen werden, sind Unternehmen aufgrund des Lebenszyklus-Modells immer wieder mit Krisen konfrontiert, so dass es gar nicht möglich ist, eine krisenfreie Existenz zu führen.

a) Krisenmanagement als System

Die Praxis zeigt, dass der Bereich «Sanierung» meist unumstritten mit der Thema-

tik Krisenmanagement verbunden wird – oftmals rethorisch gleich verwendet wird –, dass jedoch die Elemente der antizipativen Früherkennung zum Teil kaum dazugezählt werden.

Antizipativ	Reaktiv
= Früherkennung	= Sanierung
Strategie/Prämissen	Liqu.-Sicherung
Planung/Controlling	Strategiedefinition
Aufbau RW	operat. Anpassung
Benchmarks	Rechtl. Aspekte
Toleranzgrenzen	Führung
sich in Frage stellen	Imageverlust

Abbildung 1

Einer der wesentlichsten Punkte der antizipativen Früherkennung ist das «sich in Frage stellen». Es gilt dabei, eine Art kollektives Bewusstsein zu entwickeln, welches eine Krisensensibilität auf allen Stufen ermöglicht.



Thomas Fischer, 1969,
dipl. Betriebsökonom HWV,
Workout-Spezialist CREDIT SUISSE

Aus der Krisen-Symptom-Matrix werden Sie entnehmen können, dass viele Krisensymptome nur sehr schwer numerisch messbar sind. Gerade deshalb ist das Gefühl sämtlicher Mitarbeiter bzw. die Aufmerksamkeit bezüglich der Chancen oder Gefahren eine *conditio sine qua non* im Bereich des Krisenmanagement. Wer diese These akzeptiert, gelangt zum Schluss, dass der in Abbildung 1 unter dem reaktiven Teil eingestufte Bereich «Führung» im antizipativen Krisenmanagement ebenso wichtig ist. Dadurch zeigt sich das Phänomen, dass einige Unternehmensfunktionen in jeder Lebens- bzw. Zustandsphase der Organisationsform vorhanden sein müssen (bzw. müssten):

- ➔ Planung
- ➔ Controlling
- ➔ Führung

Es sind dies wohl die zentralsten Aufgaben des Managements, wobei deutlich hervor gehoben sein muss, dass es sich dabei keinesfalls lediglich um Aufgaben des Top-Managements handelt. Planung, Controlling und Führung hat auf jeder Stufe – bis zum Hilfsarbeiter – stufengerecht zu erfolgen.

Wenn nun Führung und Controlling nicht nur Aktivitäten in Bezug auf Mitarbeiter sondern auch Eigenführung und Eigencontrolling beinhalten, kann von einem laufenden «sich in Frage stellen» gesprochen werden.

Im Gegensatz zur herrschenden Lehrmeinung sind wir der Ansicht, dass nach dem Erkennen einer Krisensituation nicht in einer ersten Phase operative Massnahmen (Entlassungen, Devestitionen etc.) erfolgen sollten, sondern dass neben den Sofortmassnahmen – welche jedoch trotzdem den Verkauf nicht notwendiger bzw. sehr heterogener Anlagegüter (Renditeobjekte etc.) beinhalten können – zuerst strategische Fragen geklärt sein müssen, denen sich anschliessend die operativen Anpassungen unterzuordnen haben.

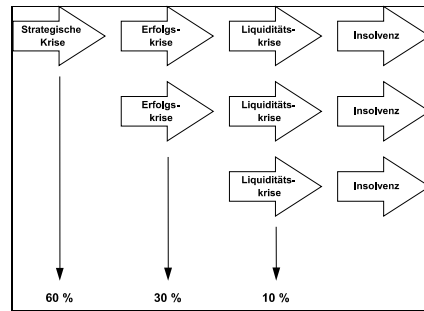


Abbildung 2

Dieses Vorgehensmodell wird durch die Häufigkeitsverteilung gemäss Abbildung 2 unterstützt. Auch wenn in der Praxis Krisenfälle meist erst an Spezialisten übergeben werden, nachdem bereits eine Überschuldung oder ein Liquiditätsengpass vorliegt – was bei oberflächlicher Betrachtung auf eine Liquiditätskrise hinweisen könnte – ist doch die überwiegende Mehrzahl von Unternehmenskrisen strategie-induziert. Die Verzögerung im Beizug von (externen) Spezialisten kann – neben psychologischen und machtpolitischen Faktoren – mit den verschiedenen Time-lags erklärt werden.

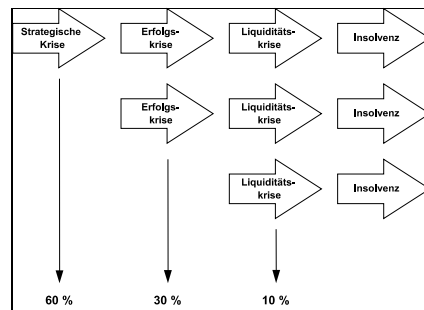


Abbildung 3

b) Begriffe des Krisenmanagements
Es ist kaum eine Krisensituation denkbar, bei welcher Unternehmenskrisen sofort entstanden wären, ohne dass irgendeine Vorwarnzeit bestanden hätte.

Der mitunter schleichende Verlauf zeigt sich wie folgt in der nächsten Abbildung:

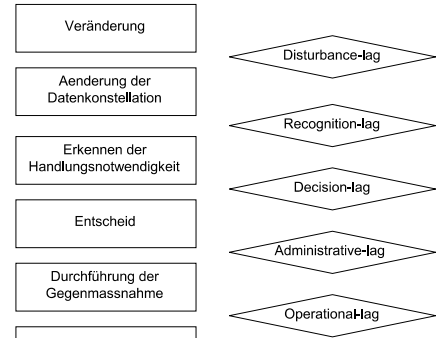


Abbildung 4

Durch die Komponente der Zeit (x-Achse) wird die Abweichung von der Normallage (y-Achse) immer grösser.

Wie weiter aus der nachfolgenden Abbildung entnommen werden kann, nehmen die Anforderungen zur Krisenbewältigung (Zurückversetzen auf Normallage) exponential zu. So wie es einen frühestmöglichen Zeitpunkt der Krisenerkennung gibt, existiert ebenfalls ein Punkt, nach dem eine Krise nicht mehr beherrschbar ist. In dieser Phase ist Schadensbegrenzung der einzige verbleibende Parameter.

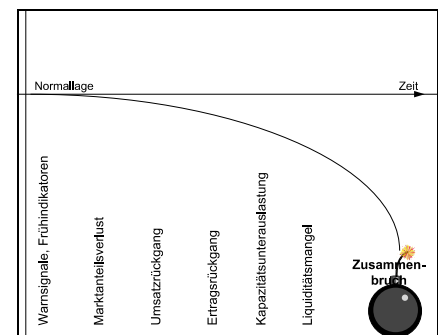


Abbildung 5

Selbstverständlich entwickelt sich nicht jede Krise gemäss Abbildung 4. Dieser maximale Verlauf ist lediglich bei der strategischen Krise gegeben, die Erfolgs- bzw. Liquiditätskrise entwickelt sich innerhalb einer kürzeren Zeitspanne. Besonders hervor gehoben sei an dieser Stelle der schleichende Verlauf der strategie-induzierten Krise. In der ersten Phase – welche unseres Erachtens die entscheidende in Bezug auf eine effiziente Behebung bzw. Wahrnehmung allfälliger Chancen ist – sind die Krisensymptome äusserst schwach.

Die Abbildungen 3 bis 5 führen kombiniert zum Schluss, dass vom Zeitpunkt der Krisenerkennung bis zum Wirken der Gegenmassnahmen eine weitere Verschlechterung der Situation zu erwarten ist, weil aufgrund des Decision-, Administrative- und Operational-lag eine gewisse Zeit vergeht.

Der Vollständigkeit halber sei hier erwähnt, dass Liquiditätskrisen beispielsweise wie folgt auftreten können:

- ➔ Konkurs eines Hauptdebtors (Klumpenrisiko hätte vermieden werden müssen = strategisches bzw. operatives Versagen)
- ➔ Massive Verteuerung des Einkaufs durch Rationierung, Krieg oder sonstiger spezieller Ereignisse
- ➔ Kriminelle Handlungen von Mitarbeitern

Grob betrachtet lassen sich exogene und endogene Krisenursachen unterscheiden. Exogene Ursachen können vom Management nicht oder nur beschränkt beeinflusst werden, da sie – wie aus der Bezeichnung hervorgeht – von aussen auf die Unternehmung wirken. Oder anders ausgedrückt:

Die exogen-induzierte Krise bedeutet, dass die Unternehmung in einem Konflikt mit ihrem Umfeld steht. Dies führt dazu, dass auf die exogenen Ursachen nur reagiert werden kann und dass somit keine direkte Beeinflussung möglich ist.

Beispiele für exogene Krisenursachen können sein:

- ➔ Aktivitäten der Konkurrenz (neue Märkte, Produktinnovationen, Kampagnen etc.)
- ➔ Lebenszyklus der Erfolgspotentiale
- ➔ Veränderungen der Umwelt
 - technologische Sphäre
 - ökologische Sphäre
 - soziale Sphäre
 - rechtliche Sphäre

Bei den endogenen Ursachen sieht die Sache etwas anders aus. Hier gibt es für das Management kaum eine Möglichkeit der externen Attribuiierung, da endogen-induzierte Krisen ihren Ursprung in der Organisation selbst haben.

Es können dies sein:

- ➔ Managementfehler
- ➔ Austritt von Schlüsselpersonen
- ➔ Machtkämpfe und persönliche Konflikte
- ➔ Grössenwachstum bzw. Phasenübergang innerhalb des Lebenszyklus-Modells
- ➔ Abhängigkeitsverhältnisse
- ➔ Überkapazitäten und Fixkostenremanenzen
- ➔ Kriminelle Handlungen von Mitarbeitern

Ebenfalls zu den exogenen Krisenursachen zählen die folgenden sogenannten Anfälligkeitsmerkmale (statistisch bedeutsame Insolvenz-Korrelationen):

Unternehmensinsolvenzen in Bezug auf das Firmenalter:			
bis	2	Jahre	24 %
bis	5	Jahre	31 %
bis	10	Jahre	22 %
bis	20	Jahre	15 %
über	20	Jahre	8 %

Abbildung 6

Unternehmensinsolvenzen in Bezug auf die Branche (Geschäftsjahr 1-5)	
Gaststätte	67 %
Boutique	61 %
Videothek	57 %
Software-Beratung	51 %
Reisebüro	42 %

Abbildung 7

Die Branchen-Daten lassen sich leicht begründen: Sämtliche Branchen weisen tiefe Eintrittsbarrieren auf (wenig kapitalintensiv, keine oder kaum spezielle Ausbildung erforderlich, bescheidene Infrastruktur), der Konkurrenzdruck ist gross

(zersplitterter Markt), Marktmacht kann (fast) nicht erreicht werden, die Substitutionsmöglichkeiten sind enorm. Hier hätte eine Marktanalyse gemäss Porter (Wettbewerbstriebkräfte!) viele Verluste erspart.

Unternehmensinsolvenzen in Bezug auf die Betriebsgrösse		
1	Mitarbeiter	21 %
1 - 9	Mitarbeiter	67 %
10 - 49	Mitarbeiter	11 %
> 50	Mitarbeiter	1 %

Abbildung 8

Damit zeigen sich folgende Unternehmen als besonders krisenanfällig:

- ➔ Junge Unternehmen (wenig Kapital, kaum etabliert, oftmals zu produkt- oder technologieorientiert, betriebswirtschaftliches Know-How bescheiden)
- ➔ Kleinunternehmen (ev. Autokorrelation zu Alter, Selbständigkeit infolge Arbeitslosigkeit, kaum Planungsinstrumente)
- ➔ Branchen mit hohem Wettbewerbsdruck

Ähnlich der Systematisierung der Krisenursachen, welche geeignet angewandt als wichtige Erkenntnisse im Früherkennungsprozess verwendet werden können, lassen sich die verschiedenen Krisentypen eingliedern.

Die Grundcharakteristiken der verschiedenen Krisentypen – gegliedert nach Lebensphasen – können der nachstehenden Abbildung entnommen werden.

2. Früherkennung

a) Krisensymptome und deren Gliederung

Wir vergleichen das Krisenmanagement gerne mit den medizinischen Aufgaben am Menschen. Gerade die Symptome lassen sich 1:1 in unsere Krankheitsbilder übertragen. Es gibt eine beinahe unendli-

Pionierunternehmen	
Inkompetenz	ungenügende Fachkenntnisse Führungsschwächen intuitives Finanzmanagement betriebswirtschaftl. Überforderung
Fehlprognose	ungenauere Planung Startoptimismus Produktlancierung verspätet Unverkäuflichkeit (Lagerzunahme)
Verzettelung	Verlassung der Kernstrategie Verzettelung der Kräfte Viele Marktfelder mit kleinem rMA Viele Neuprojekte
Wachstumsunternehmen	
Überexpansion	Wachstum mit Fremdkapital massiv negativer Free CF ungenügende Konsolidierung Lageraufbau wegen zu grosser Kapazität
Diversifikation	Verlassen bekannter Geschäftsfelder ausbleibende Synergien (Heterogenität) Evaluation unprofessionell Eingehen zu grosser Risiken
Reifeunternehmen	
Identität	Verlust der unternehmerischen Vision Veraltete Produktpalette (kaum F+E) Langeweile / Demotivation
Nachfolge	Altersstruktur Management Führungsproblematik Fluktuation mittleres Mgt. ungeplante Ablösephase
Macht / Bürokratie	Formalismus / Stabsmacht Managementüberhang Ausbau Führungs- u. Hierarchiestufen Kompetenzstreitigkeiten
Wendeunternehmen	
Wendekrise	Fragliche Daseinsberechtigung Blindflug durch Zahlen Grossprojekte (Flucht nach vorne)

Abbildung 9

che Anzahl an Krisenanzeichen. Damit die Sache so richtig kompliziert wird, können die Symptome je nach Kombination auf eine andere Krise hindeuten. So wird beispielsweise jede unbewältigte Krise früher oder später in einem Liquiditätsengpass enden. Damit ist die mangelhafte Liquidität ein Symptom für sämtliche Krisentypen.

Je nachdem, welche anderen Anzeichen nun noch festgestellt werden, handelt es sich beispielsweise um eine Identitätskrise (kombiniert mit Fluktuationen) oder eine Überexpansionskrise (kombiniert mit massivem Umsatzwachstum und sinkenden Margen).

Noch trickreicher wird es, wenn sich die verschiedenen Symptome in einer Kausalkette zeigen, womit unter Umständen Symptome die Ursache für andere Symptome sein können. Beispiel: Ein Unternehmen wächst überproportional. Damit kann (etwas aggregiert ausgedrückt) der aus den nicht finanzierbaren Sekundärinvestitionen resultierende Liquiditätsengpass als Symptom gedeutet werden, das durch den Wachstumsprozess verursacht wurde. Es wäre nun falsch, das Wachstum als Krisenursache zu betrachten, da ja auch für das übertriebene Wachstum ein Grund besteht (beispielsweise ein übertriebenes Machtstreben des Managements). Daraus folgt, dass die Persönlichkeit des Managements ein massives Wachstum ausgelöst hat, welches sich nun in einem Liquiditätsengpass niederschlägt, da die entsprechende Finanzierung des Umlaufvermögens nicht sichergestellt ist. Die Krisenbewältigung müsste nun nicht bei der Reduktion des Wachstums erfolgen, sondern ebenfalls beim Management. Wird nur das Wachstum als Ursache angesehen, führt dies im Krisenbewältigungsprozess zu einer reinen Symptombekämpfung.

Im folgenden versuchen wir nun die verschiedenen Symptome den entsprechenden Krisen gegenüber zu stellen. Aufgrund der Vielzahl der Symptommöglichkeiten drängt sich eine Eingliederung nach funktionalen Kriterien auf. Dies hat den Vorteil, dass, wenn man beispielsweise ein Element des Bereichs «Rechnungswesen» analysieren will, sämtliche übrige

gen dieses Themengebiet betreffende Symptome an der gleichen Stelle zu finden sind.

Eine einfache Aufteilung der Unternehmung in Funktionsbereiche liefert das St. Galler Management Modell.

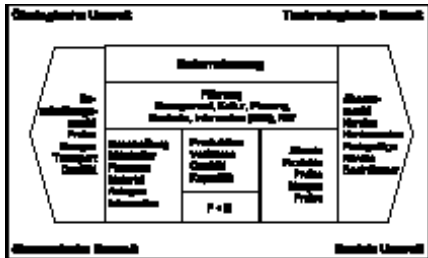


Abbildung 10

Angepasst an diese Aufteilung finden Sie beiliegend zu diesem Artikel die Krisen-Symptom-Matrix, unserer Ansicht nach eines der zentralsten Früherkennungsinstrumente.

Die Anwendung dieser Matrix ist denkbar einfach: Rund 200 Symptome sind den entsprechenden Krisen zugeordnet. Treffen Sie beim Scanning auf ein Symptom, suchen Sie im passenden Krisenbereich (Wechsel der Revisionsstelle deutet beispielsweise auf den Krisenbereich Planung/Kalkulation/Rechnungswesen hin) nach der entsprechenden Krise.

Innerhalb der Früherkennung kann die Krisen-Symptom-Matrix noch dynamischer verwendet werden, indem sie als Fragebogen ausgestaltet wird. Wir stellen uns vor, dass die Aussagen der Matrix - in Frageform gebracht - eine brauchbare Checkliste abgeben würden, um durch ausgewählte Mitarbeiterbefragungen Krisen noch früher zu bemerken. Ideal ist es dabei, die Fragen bzw. die Matrix EDV-unterstützt anzuwenden, damit die Auswertung eleganter erfolgen kann.

Wie Sie gemerkt haben, lässt sich die Krisen-Symptom-Matrix deshalb sowohl als Früherkennungsinstrument wie auch als einfache Gegenüberstellung der Krisen mit den entsprechenden Ursachen verwenden.

b) Ausgewählte Früherkennungsinstrumente

Ausgehend von der Tatsache, dass die Mehrzahl der Krisen strategisch-induziert sind, ist der Wert der Prämissen- bzw. strategischen Kontrolle nicht zu vernachlässigen. Diesbezüglich drängen sich verschiedene Instrumente auf:

- ➔ SWOT-Analyse
- ➔ Quantitative Grössen wie Marktanteil, relativer Marktanteil, Marktvolumen (selbstverständlich jeweils von eigener Unternehmung wie auch von Konkurrenz) anhand der Portfolio-Analyse (Boston-Consulting-Group, McKinsey)
- ➔ Erkenntnisse bzw. Anschluss an PIMS (Profit Impact of Market Strategies)

Neben den strategiebezogenen Instrumenten erwähnen wir anschliessend kurz eine operative Methode der Früherkennung, das Manager-Portfolio:

SWOT-Analyse

In dieser Analyse werden die grundsätzlichen Chancen und Gefahren – d.h. die externen Möglichkeiten und Hindernisse – mit den unternehmensspezifischen Stärken und Schwächen – introvertierte Betrachtung – in einer Matrix kombiniert. In den vier möglichen Kombinationsfeldern können nun die strategischen Möglichkeiten zu Lösungsansätzen formuliert werden.

	Stärken	Schwächen
Chancen	Einsatz von Stärken zur Nutzung von Gelegenheiten	Überwindung von Schwächen durch Nutzung von Gelegenheiten
Gefahren	Einsatz von Stärken zur Abwehr von Gefahren	Einschränkung von Schwächen zur Vermeidung von Gefahren

Abbildung 11

Innerhalb der Früherkennung ist es die Aufgabe des strategischen Controllings, die Stärken und Schwächen bzw. die Chancen und Gefahren, welche naturgemäss zeitlich weniger stabil sind, laufend zu überwachen, Veränderungen festzuhalten und auf Auswirkungen zu überprüfen. Das ist das eigentliche Prämissenkontrollsystem.

Beispiel: In der Ausgangslage wurde als Chance vermerkt: Einheitliche Technologie auf ganzem Markt. Gleichzeitig hat das Unternehmen durch Patente die Technologieführerschaft als Stärke. Wenn nun die Chance abgeändert werden muss, weil eine neue Technologie auftritt, muss sofort reagiert werden, da die führende Stellung durch Substitution gefährdet sein kann.

Als ergänzendes Instrument kann an dieser Stelle auf das Interdependenz-System hingewiesen werden. In dieser graphischen Darstellung werden die verschiedenen Komponenten, welche das System Unternehmung beeinflussen, miteinander verbunden und durch die Wirkungsfaktoren («wirkt stark positiv», «wirkt stark negativ» etc.) ergänzt. Es entsteht damit die Möglichkeit, eine Vielzahl der Chancen und Gefahren der Unternehmung bildlich darzustellen bzw. durch Modifikation einzelner Elemente Szenarioanalysen vorzunehmen.

Portfolioanalyse gemäss Boston Consulting Group

Eines der unseres Erachtens besten strategischen Instrumente, welches jedoch viel zu wenig ausgenutzt wird, ist die Portfolio-Theorie. Am bekanntesten ist hier die Variante der Boston Consulting Group.

Marktvolumen	Hohes		rel. Marktanteil
	Quantitäts-Mark	Stars	
Niedriges	Dogs	Cash Cows	
	Under-Dogs	Elephants	

Abbildung 12

Abhängig vom relativen Marktanteil (rMA) – welcher als Komponente der Marktmacht und damit der Attraktivität (Erkenntnisse aus PIMS) steht – und vom Marktwachstum (MW) lassen sich vier bzw. sechs typische Konstellationen festhalten:

- ➔ Dogs: rMA tief / MW unterdurchschnittlich. Marktattraktivität bescheiden, es kann kaum Cash generiert werden, da Volumen vermutlich zu klein ist, um einen ausgeglichenen Free Cash Flow zu erwirtschaften. Gewinn oft knapp um break-even.
- ➔ Question Mark: rMA tief / MW hoch. Situation gefährlich, da durch das Marktwachstum erhebliche Investitionen notwendig sind, um dieses Segment zu entwickeln bzw. Position zu halten. Damit kann Gewinnsituation ausgeglichen sein, der Free Cash Flow wird jedoch meist negativ sein.
- ➔ Star: rMA hoch / MW hoch. Auch wenn der Ertrag hier positiv sein müsste (Gewinn), stellen Stars oftmals eine Cash-falle dar, da die marktführende Stellung nur durch Investitionen, welche durch das MW verlangt werden, gehalten werden kann. Hier gilt es, den Free Cash Flow innerhalb des gesamten Portfolios abzustimmen.
- ➔ Cash Cow: rMA hoch / MW tief. Durch den hohen Marktanteil werden Gewinne erzielt, der Free Cash Flow ist positiv, da kaum mehr bedeutende Investitionen notwendig sind. Dieses Segment ist der Geldlieferant für die übrigen Portfolio-teile.

Im Zusammenhang mit der Portfolio-Theorie lassen sich Normstrategien definieren, welche jedoch nur mit Einschränkungen zu verwenden sind. Es lassen sich in jedem Quadranten Ausnahmen finden, für welche diese Empfehlungen nicht gelten. Passen Sie im konkreten Fall die Normstrategien immer den aktuellen Gegebenheiten an! Es zeigt sich im übrigen, dass die alleinige Gewinn- und Umsatzbetrachtung in der Portfoliotechnik nicht ausreicht. Portfolios sind geeignet, Cash-Probleme, die nicht aus der Planerfolgsrechnung abgeleitet werden können, graphisch darzustellen.

Durch die Marktdynamik im Zusammenhang mit Wachstumsprozessen sind zum Teil massive Investitionen notwendig, weshalb unbedingt der Free Cash Flow mitberücksichtigt sein muss, andernfalls ein Liquiditätsengpass (strategie-induziert durch FehlAbstimmung Portfolio) vorprogrammiert ist.

Normstrategien:

- ➔ Dogs: Wegen mangelnder Attraktivität drängt sich eine Konzentration der Kräfte auf, weshalb Dogs zu deinvestieren sind.
- ➔ Question Marks: Hier wird eine Entscheidung verlangt. Wenn es nicht gelingt (bzw. finanziell nicht erträglich ist), den Dog zum Star zu entwickeln, muss eine Devestition ins Auge gefasst werden. Passen Sie innerhalb der Gesamtunternehmung auf die Cash-Situation auf.
Star: Grundsätzlich muss die Position verteidigt werden, weshalb weitere Investitionen im Rahmen des Marktwachstums notwendig sind. Als Alternativstrategie – z.B. um einen Dog zum Star zu entwickeln – kann ein Star teuer verkauft werden.
- ➔ Cash Cow: Hier gilt es, den Nutzen aus der Position zu ziehen. Versuchen Sie, soviel Cash wie möglich zu generieren. Durch die Barwertbetrachtung lässt sich errechnen, ob ein sofortiger Verkauf oder die stetigen Jahresüberschüsse vorteilhafter sind.

Im Sinne einer Differenzierung lässt sich die herkömmliche BCG-4-Feld-Matrix auf sechs Felder erweitern. Damit wird den effektiven Marktverhältnissen zusätzlich Rechnung getragen:

- ➔ Under Dogs: Durch das sinkende Marktvolumen (negatives MW) verlassen viele Konkurrenten das Feld, weshalb eine Entwicklung zum Bucket in einer Nische (entsprechend einer neuen Marktdefinition) elegant möglich sein könnte. Auf jeden Fall sind hier fundierte Analysen erforderlich, um gegebenenfalls den Zeitpunkt des Absprungs nicht zu verpassen.

- ➔ Bucket: Ähnlich dem Under Dog verlassen viele Konkurrenten das Feld. Die beherrschende Stellung wird dadurch automatisch (oder zumindest kostengünstig) weiter ausgebaut. Es entwickeln sich typische Nischensituationen, wobei auf die Rentabilität bzw. den FCF zu achten ist und die kritischen Volmina (Break-even-Analyse).

Wie schon erwähnt – wir können nicht oft genug darauf hinweisen – ist die Cash-Situation unbedingt im Auge zu behalten. Es liegt in der Natur der Sache, dass einige Marktfelder mit einem negativen FCF abschliessen, wesentlich ist jedoch die gesamtunternehmerische Situation.

Auf ein Detail sei noch hingewiesen. Wenn das eigene Volumen geringer wächst als der Gesamtmarkt, führt dies zu einer sogenannten «Tal des Todes»-Situation. Das bedeutet, dass laufend Marktanteile verloren gehen, womit sich ein Star zum Question Mark entwickelt.

McKinsey-9-Feld-Matrix

Die 9-Feld-Matrix von McKinsey stellt eine Weiterentwicklung bzw. eine Andersbetrachtung der BCG-Matrix dar. Die Betrachtung der einzelnen Bestimmungsparemeter erfolgt detaillierter durch die offeneren Achsenbezeichnung.

x-Achse relative Wettbewerbsposition
y-Achse Marktattraktivität

- Die rel. Wettbewerbsposition wird durch folgende Faktoren ermittelt:
- ➔ rel. Marktposition (Marktanteil, Risiko, Marktpotential)
 - ➔ Rel. F+E Potential
 - ➔ Rel. Mitarbeiterqualifikation
 - ➔ Rel. Qualität der Systeme

Die Marktattraktivität wird bestimmt durch die Parameter:

- ↳ Marktwachstum und Grösse
- ↳ Marktqualität (Margen, Lebenszyklus, Investitionsintensität etc.)
- ↳ Energie- und Rohstoffversorgung
- ↳ Umfeldsituation

Durch die Möglichkeit, die einzelnen Beeinflussungsparameter bzw. die Teilparameter unterschiedlich, den Gegebenheiten entsprechend zu gewichten, kann durch die McKinsey-Matrix eine differenzierte Analyse der Konkurrenzsituation bzw. der Chancen und Gefahren (s. SWOT-Analyse) aufgezeigt werden.

Innerhalb der 9 Felder ergeben sich theoretisch drei verschiedene Handlungsbereiche:

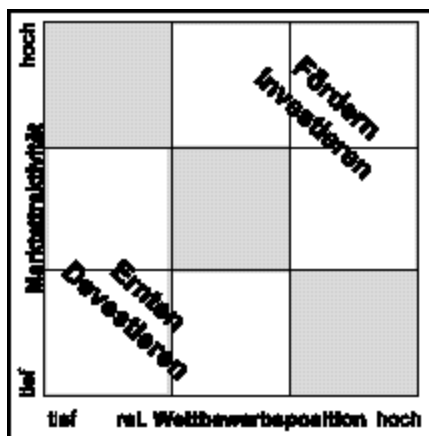


Abbildung 13

Wir erachten die McKinsey-Matrix in Verbindung mit der SWOT-Analyse als sehr gutes Instrument – die Resultate der SWOT-Analyse können fast 1:1 übernommen werden –, glauben jedoch, dass die Interpretation gegenüber der 4-Feld-Matrix weniger offensichtlich ist (vielleicht gerade deshalb praxisbezogener).

PIMS

Die PIMS-Datenbank (Profit Impact of Market Strategies) wurde in den 70er-Jah-

ren durch das Strategic Planning Institute in den USA angelegt. Sie beinhaltet rund 3'000 Unternehmen, bei welchen untersucht wurde, welche Einflüsse den potentiellen Return on Investment (ParROI) am meisten beeinflussen. Dieser ParROI wird durch die multivariate Diskriminanz-Analyse mathematisch mittels verschiedener unternehmensspezifischer Faktoren wie

- ↳ Marktwachstumsrate
- ↳ Inflation
- ↳ Gewerkschaftliche Organisation
- ↳ Marktanteil
- ↳ Relative Qualität
- ↳ Lagerbestand
- ↳ Vertikale Integration
- ↳ etc.

berechnet. Als bis anhin repräsentativste Datenbank können strategische Fragen wie:

- ↳ Ist der Erfolg vom Marktanteil abhängig?
 - ↳ Wie beeinflusst die Investitionsintensität die Rentabilität?
 - ↳ Welche Faktoren beeinflussen mögliche Synergieeffekte?
 - ↳ Fördert Qualität die Rentabilität?
 - ↳ Ist der unternehmerische Wertzuwachs abhängig vom Erfolg?
 - ↳ Besteht zwischen Wertschöpfungstiefe und Rentabilität ein Zusammenhang?
 - ↳ etc.
- geleitet werden.

Die wesentlichen Erkenntnisse aus der PIMS-Studie sind:

1. Auf lange Sicht ist die Qualität der Produkte und Dienstleistungen im Vergleich zur Konkurrenz der wichtigste Einzelfaktor zur Rentabilitätsbestimmung (ROI).
2. Marktanteil und Rentabilität sind eng verbunden.
3. Hohe Investitionsintensität hemmt die Rentabilität.
4. «Dogs» und «Question marks» produzieren oftmals mehr Cash als «Cows» oder «Stars».

5. Eine hohe Wertschöpfungstiefe kann lohnend sein (muss aber nicht, je nach Kriterienkombination).
6. ROI-erhöhende Faktoren fördern meist auch den Unternehmenswert.

Wir schlagen vor, dieses interessante Instrument – besonders empfehlenswert ist das Buch «Das PIMS-Programm» von Robert Buzzel und Bradley Gale – einerseits im Sinne einer Empfehlung zu verwenden und dadurch aus strategischen Fehlern anderer zu lernen. Andererseits ist der Anschluss an das Programm für Unternehmen ab einer gewissen Grösse sicher prüfenswert, besonders weil dadurch der ParROI als Richtwert errechnet werden kann. Dieser Wert kann anschliessend als Früherkennungsinstrument im Mehrperioden-Vergleich wesentliche Inputs in Bezug auf strategische Probleme liefern. Wir heben jedoch hervor, dass dieser Anschluss lediglich für grössere KMU-Unternehmen sinnvoll ist.

Manager-Portfolio

Nachdem bis anhin lediglich strategische oder zahlenbezogene Instrumente vorgestellt wurden, möchten wir an dieser Stelle ein Instrument vorstellen, welches leider fast nie angewandt wird.

Kaum jemand wird bestreiten, dass die Auswahl des Managements bzw. jeder Mitarbeiter unter Umständen für den Erfolg oder das Scheitern des Unternehmens verantwortlich sein kann. Besonders die endogenen Krisenursachen zeigen doch, dass der Faktor Mensch offenbar meist ein nicht zu unterschätzendes Krisenpotential in sich birgt.

In vielen Unternehmens- und Kreditanalysen wird dieser menschliche Faktor lediglich auf den Faktor Ausbildung bzw. berufliche Erfahrung reduziert. Dabei gehen folgende Tatsachen vergessen:

- ➔ Jeder Mensch ist verschieden in Bezug auf Ausbildung / Erfahrung, Charakter und Lebensziele
- ➔ Der Erfolg eines Teams ist abhängig von der Zusammensetzung
- ➔ Ein ideales Team vereinigt möglichst viele verschiedene menschliche Aspekte und weist trotzdem eine grösstmögliche Einigkeit auf

Wir vertreten die Auffassung, wonach sich die Qualität eines Mitarbeiters (oder Managers) aus drei Faktoren zusammensetzt:

- ➔ Erfahrung / Ausbildung
- ➔ Lebenszyklus
- ➔ Charakter

Die Erfahrung und Ausbildung werden in der Praxis meist eingehend untersucht. Unsere Erfahrung zeigt jedoch, dass dabei wohl die schulische Ausbildung oder der (chronologische) Lebenslauf angesehen werden, was jedoch sehr selten eingehend betrachtet wird, ist der Erfolgsausweis. Gerade im Bereich Management ist es wohl kaum dasselbe, ob jemand eine bestimmte Funktion wahrgenommen hat oder ob er/sie diese erfolgreich wahrgenommen hat. Auch wenn Ihnen dies logisch und an dieser Stelle deplatziert erscheint, in der Praxis werden derartige Untersuchungen nur zu selten vorgenommen.

Kaum jemals berücksichtigt wird die Zusammensetzung eines Teams aufgrund des Gedankengutes des Lebenszyklusmodells. Es ist in der Praxis offensichtlich, dass jeder Mensch seine persönlichen Schwerpunkte oder Lebensziele anders setzt und im Laufe des Lebens mehrmals ändert. Dies sollte auch bei der Zusammensetzung des Managements berücksichtigt werden. Es braucht Mitglieder, welche aufgrund ihres Entwicklungsdrangs einen gewissen Druck ausüben, daneben braucht es solche, die diese Hek-

tik durch eine Ruhe (Lebenserfahrung) auszugleichen versuchen.

Wieso also versuchen Sie inskünftig nicht, Ihr Team oder das Management Ihrer Kunden in ein Lebenszyklus-Modell einzutragen. Sie werden unter Umständen einige Hinweise finden, wieso ein Unternehmen erfolgreich ist bzw. wieso es sich offenbar in die falsche Richtung bewegt.

Wenn wir schon beim Lebenszyklus sind: wenn wir realisieren, dass Menschen Ihre Prioritäten im Laufe des Lebens ändern, d.h. sie entwickeln sich weiter, so können wir folgende Punkte in diesem Zusammenhang festhalten:

- Menschen, die in der Arbeit Befriedigung finden, haben ein Bedürfnis nach (Weiter)Entwicklung
- Entwicklung kann vertikal (Hierarchie), horizontal (Aufgaben) oder diagonal (Kombination) erfolgen
- Personalmanagement bedeutet Personalentwicklung
- Personalentwicklung beginnt bei der Grundausbildung und endet bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses
- Personalentwicklung ist daher altersunabhängig

Es erscheint uns wichtig, dass Unternehmen Ihre Mitarbeiter auf jeder Stufe regelmässig den Fähigkeiten und dem Willen entsprechend fördern, was sich in folgender Matrix ausdrücken lässt.

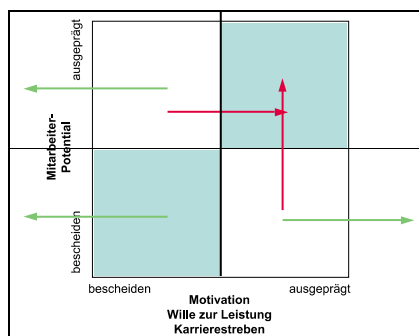


Abbildung 14

Durch die in Abbildung 15 integrierten Pfeile soll die (gewünschte) Dynamik gezeigt werden. Sämtliche Mitarbeiter müssten sich in einer gewissen Zeit in den optimalen Bereich (Quadrant oben rechts) entwickeln. Von jenen, bei denen dies nicht gelingt, muss sich das Unternehmen trennen. Das soll nicht zu einer übertriebenen Leistungsgesellschaft führen, denn Leistung ist nicht nur mit Karrierestreben gleichzusetzen.

Ziel sollte es sein, dass an jeder Stelle der optimale Mitarbeiter tätig ist und dass - aus Sicht des Personals - jeder an dieser Stelle eingesetzt wird, wo er/sie am meisten nützt.

Den dritten Punkt, die Zusammensetzung der unterschiedlichen Charakterausprägungen eines Teams, haben wir in der Praxis leider noch kaum angewandt getroffen. Es ist hinlänglich bekannt, dass jeder Mensch über verschiedene Charaktermerkmale verfügt und damit in der Persönlichkeit von den Teammitgliedern verschieden ist. Um dies zu analysieren, offeriert uns die Psychologie verschiedene Hilfsmittel, auf welche an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden kann. Einen einfachen Einblick in die Methodik dieser Instrumente liefert die Biostrukturanalyse.

Man geht dabei davon aus, dass bei jedem Menschen die drei Gehirne (Stammhirn, Zwischenhirn, Grosshirn) unterschiedlich dominant sind. Je nach Dominanz bzw. Kombination entstehen verschiedene Typen, wobei in der theoretischen Reinform nachstehende Eigenschaften resultieren würden:

Stammhirn	Sozialkomponente Gespür für Menschen Bezug zu Vertrautem Vermeiden v. Veränderungen Intuition
Erfolg durch	Sympathie

Abbildung 15

Zwischenhirn	natürliche Autorität Neigung zum Wett- bewerb Erfassung des Augenblicks Aktivität und Dynamik Neigung zum Probieren Pragmatisches Handeln
Erfolg durch	Mitreissen

Abbildung 16

Grosshirn	Zurückhaltung Sicherheitsabstand Planvolles Handeln Präzise Zeitein- teilung Systematisches Denken Hohes Abstraktions- vermögen
Erfolg durch	Überzeugen

Abbildung 17

Die Anwendung des Wissens über die verschiedenen Charaktere muss zum Teil angewandt bzw. passiv erfolgen.

Es ginge beispielsweise bei einer Kreditprüfung über den vertretbaren Rahmen hinaus, die Managementmitglieder einem Persönlichkeitstest zu unterziehen. Trotzdem kann das Wissen bzw. die persönliche Analyse über die Funktionsweise des Gegenübers wesentliche Aspekte in Bezug auf die Handlungs- und Denkweise liefern. Und dieses Wissen kann im Früherkennungsprozess sicher nie schaden...

3. Fazit

Krisenmanagement ist eine enorm facettenreiche Aufgabe. Zusammenfassend lassen sich folgende Kernpunkte festhalten: Die wesentlichen Komponenten einer Unternehmenskrise sind:

- ➔ Zeitliche Begrenzung
- ➔ Beschränkte Beeinflussbarkeit
- ➔ Den Fortbestand gefährdend
- ➔ Ausgang unklar

Ziel des Krisenmanagements ist es, diese Gefahren rechtzeitig zu erkennen, abzuwenden und gleichzeitig die sich daraus ergebenden, neuen Chancen wahrzunehmen und zu verwirklichen.

Aufgrund der engen Verknüpfung mit der gesamten Unternehmung sollte inskünftig nicht mehr von Krisenmanagement als Aufgabe gesprochen werden, vielmehr handelt es sich um eine Grundhaltung des ganzen Unternehmens (analog Gedankengut TQM).

Die Kosten der Krisenbewältigung nehmen in Bezug auf die vergehende Zeitspanne überproportional zu. Zudem nimmt die Möglichkeit, die Krisenimpulse als Chance positiv zu nutzen, laufend ab (Zeitverlust an Konkurrenz). Jede Krise führt schlussendlich an den Punkt, an dem die Beherrschung unmöglich ist.

Aufgrund der Tatsache, dass 60 % der Unternehmenskrisen strategie-induziert sind, drängen sich in Bezug auf die Früherkennungsinstrumente schwerkem-wichtig strategische Mittel auf.

Bereits der organisatorische Unternehmensaufbau (inkl. Design Rechnungsweisen und MIS) kann als Früherkennungshandlung definiert werden. Sanierung (Krisenbewältigung) beginnt bei der Überprüfung der Strategie, begleitet von Sofortmassnahmen.

Literaturhinweise:

Buzzel Robert D. / Bradley T. Gale
 Das PIMS-Programm
 1989, Gabler Verlag

Hüls Dagmar
 Früherkennung insolvenzgefährdeter Unternehmen
 Dissertation 1995, IDW-Verlag

Hehli Jos
 Qualitative Bonitätsprüfung mittlerer und grosser Firmenkunden des Kommerzgeschäftes Schweiz
 Dissertation 1993, Bank- und Finanzwirtschaftliche Forschungen Band 180

Dinkelmann Reto
 Kriterien und Instrumente zur Risikofrüherkennung im Firmenkundengeschäft der Banken
 Dissertation 1995, Bank- und Finanzwirtschaftliche Forschungen Band 213

Müller-Stewens Günther / Krystek U.
 Frühaufklärung
 1993, Schäffer-Poeschel Verlag

Reichmann Thomas
 Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten
 4. Auflage 1995, Verlag Franz Vahlen

Krisen-Symptom-Matrix

von Thomas Fischer, Dipl. Betriebsökonom HWV

Legende:			1	2	3	4	5	6	7	8	9
Inkompetenzkrise (1)	Fehlprognosekrise (2)	Verzettelungskrise (3)									
Überexpansionskrise (4)	Diversifikationskrise (5)	Identitätskrise (6)									
Nachfolgekrise (7)	Macht- und Bürokratiekrise (8)	Wendekrise (9)									
Innerhalb einzelner Unternehmensfunktionen nimmt die Unkoordination zu			■								
Niemand weiss, wer wofür zuständig ist			■							■	
Management der zugekauften Einheit wird ausgewechselt							■				
Leitung der Diversifikationsprojekte wird ausgewechselt							■				
Unternehmenskulturen zwischen Stamm- und Neugeschäft sind unterschiedlich							■				
Alte und neue Bereiche erweisen sich als kulturell zu unterschiedlich							■				
Anzahl Stabstellen nimmt zu										■	
Anteil an Stabstellen steigt										■	
Stäbe erhalten mehr Weisungskompetenz										■	
Stäbe mischen sich zunehmend ins operative Geschäft ein										■	
Stäbe produzieren laufend mehr Papier										■	
Steigende Anzahl an Hierarchieebenen										■	
Ablauforganisation wird mehrdimensional										■	
Es gibt Doppelunterstellungen; Doppelunterstellungen machen zunehmend Mühe										■	
Innerbetriebliche Schnittstellen wirken unkoordiniert										■	
Zusammenarbeit harzt						■				■	

Krisenbereich Organisation

Legende:			1	2	3	4	5	6	7	8	9
Inkompetenzkrise (1)	Fehlprognosekrise (2)	Verzettelungskrise (3)									
Überexpansionskrise (4)	Diversifikationskrise (5)	Identitätskrise (6)									
Nachfolgekrise (7)	Macht- und Bürokratiekrise (8)	Wendekrise (9)									
Rechnungswesen ist undurchsichtig											■
Rechnungswesen ist nicht à-jour			■								
Keine Pläne, Strategien vorhanden			■								
Kalkulation wird als überflüssig erachtet											
Keine Finanzplanung vorhanden; Finanzplanung unsorgfältig erstellt											■
Angaben nicht vorhanden, mit welchen Aufträgen / Kunden Rendite erzielt wird			■								■
Umsatz weicht erheblich von Budget ab				■							
Budget wird während dem Geschäftsjahr korrigiert				■							
Umsatz ist "die" Kenngrösse						■					
Budgetvorgaben oder Budget enthält extreme Umsatzsteigerung						■					
Wechsel der Revisionsstelle						■					■
Diversifikationen sind unternehmensintern ungenügend abgeklärt						■					
Akquisitionen weisen neg. Überraschungen auf						■					
Von Akquisitionen werden keine Zahlen veröffentlicht (auch intern)						■					
Zahlen ermöglichen keine Analyse einzelner Einheiten						■					
Akquisitionen werden laufend "umbilanziert"						■					
Mehrfjahresvergleiche der Performance werden verunmöglicht						■					
Jeder Bereich will aus Sicht der EDV führend sein										■	
Zahlen der Tochtergesellschaften sind unklar; irreführend; nicht vergleichbar						■				■	
Zukunftseinschätzung ist unrealistisch; illusorisch										■	
Management spricht von Turn-around ohne Massnahmen einzuleiten										■	
Reorganisationen passieren vor allem papiertechnisch										■	
Interne Datenbasis ist mangelhaft			■								
Controlling wird massiv ausgebaut			■								
Es werden viele, z.T. redundante Auswertungen vorgenommen			■								
Top Management wird mit Papier eingedeckt			■								
Aktuelle Zahlen sind nicht erhältlich			■								
Rechnungswesen / Controlling unübersichtlich, schwerfällig organisiert			■								
EDV im RW-Bereich stösst an Grenzen			■								
Deckungsbeitragsrechnung nicht vorhanden			■								
Planzahlen werden nicht erreicht; müssen nach unten korrigiert werden			■								
Ausreden für Budgetverfehlungen (meist exogene Grössen)			■								

Krisenbereich Rechnungswesen / Kalkulation / Rechnungswesen

Krisenbereich Markt / Kunden / Debitoren

Legende:			
Inkompetenzrisiko (1)	Fehlprognoserisiko (2)	Verzerrungseffekte Identifizierbarkeit (3)	
Überkapazitätsrisiko (4)	Diversifikationsrisiko (5)	Identifizierbarkeit (6)	
Nachfrageleert (7)	Macht- und Rückverfallrisiko (8)	Wendefälle (9)	
			1 2 3 4 5 6 7 8 9
Forderungen werden nicht getrennt; Zunahme Debitorenrisiko			
Elektronischer Marktanteil kann nicht erreicht werden			
Debitorenrisiko erhöht sich (durch verlängerte Laufzeit)			
Passivitäten werden nach hohen Risiken erhöht: ungetriggerte Marktumschichtung			
Marktanteil, Marktanteilerhaltung nimmt ab			
Kunden werden vermehrt zurückgegeben			
Verkaufschritte häufen sich			
Kauf nehmen zu			
Kundenverhältnissen nehmen zu			
Kundenloyalität nimmt ab			
Normalkunden wirken arrogant; eingebildet; besserwisserisch			
Kundenverhaftung unklar aufgeföhrt			
Wichtige Kunden sind unzufrieden; wandern ab			
Medienaufmerksamkeit nimmt ab			

Krisenbereich Produkte / Technologie / Fertigung

Legende:			
Inkompetenzrisiko (1)	Fehlprognoserisiko (2)	Verzerrungseffekte Identifizierbarkeit (3)	
Überkapazitätsrisiko (4)	Diversifikationsrisiko (5)	Identifizierbarkeit (6)	
Nachfrageleert (7)	Macht- und Rückverfallrisiko (8)	Wendefälle (9)	
			1 2 3 4 5 6 7 8 9
Was ist unverfügbare (nicht gelagert; Technologie veraltet)			
Fähigkeit des Produktes auf dem Markt kann nicht erfüllt werden			
Produkte enthalten wenig "Marktspezifität"			
Der Handel sticht Produkte od. Varianten aus dem Sortiment			
Kapazitäten werden ausgebaut			
Produktion ist größer als Marktkapazität			
Produkte-Mix stimmt nicht mehr; junge Prod. stellen immer größeren Anteil am Umsatz			
Produktionsanlagen sind nicht mehr auf dem neuesten Stand; stehen veraltet			
Konkurrenz produziert auf viel fortschrittlicheren Anlagen			
Produktionsanlagenverm. ist bereits abgeschriebene; keine wesentlichen Absicht. mehr möglich			
Technologische Führung ist gefährdet			
Differenzierung zu Konkurrenzprodukten nimmt ab; Produkte verkommen zu Commodities			
Qualität nimmt ab			
Für Diversifikation fehlt wesentliches Know-How und/oder Potenzial			
Neue Geschäftsmöglichkeiten erweisen sich als technologisch zu komplex			
Grundstoffe nehmen zu			

Krisenbereich F & E / Investitionen

Legende:			
Inkompetenzrisiko (1)	Fehlprognoserisiko (2)	Verzerrungseffekte Identifizierbarkeit (3)	
Überkapazitätsrisiko (4)	Diversifikationsrisiko (5)	Identifizierbarkeit (6)	
Nachfrageleert (7)	Macht- und Rückverfallrisiko (8)	Wendefälle (9)	
			1 2 3 4 5 6 7 8 9
Entwicklungsprojekte haben Verzögerungen			
Entwicklungsprojekte sind kostenintensiver als geplant			
Zeitpunkt der Markteinführung verzögert sich			
F & E-Projekte werden laufend in Zweckschätzung gebündelt			
Investitionen sind höher als geplant			
Es werden andere Investitionen getätigt als geplant			
Anteil der langgeschulterten, nicht realisierbaren Projekte ist hoch od. nimmt zu			
Neue Projekte haben wenig mit Wachstumsgeschäft zu tun			
Ressourcen werden vermehrt in Neuzugänge akkumuliert			
Investitionen nehmen laufend zu			
Entwicklungsprojektschichten werden gesucht (hoch F & E-Fehlerrisiko)			
F & E-Aktivität erhöht sich in immer längerem Zyklus; F & E wird höher			
Anteil F & E an Gesamtumsatz geht zurück			
Anteil F & E-Mitarbeiter an Gesamtbestand nimmt ab			
Es werden laufend weniger Projekte aufgeföhrt			

Legende:									
Inkompetenzkrise	(1)	Fehlprognosekrise	(2)	Verzettelungskrise	(3)				
Überexpansionskrise	(4)	Diversifikationskrise	(5)	Identitätskrise	(6)				
Nachfolgekrise	(7)	Macht- und Bürokratiekrise	(8)	Wendekrise	(9)				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Stimmung in der F & E-Abteilung verschlechtert sich						■			
Qualifizierte F & E-Mitarbeiter verlassen die Firma						■			
Stimmung unter den einzelnen Unternehmensbereichen ist schlecht						■			
Konkurrenz versucht (mit vermehrtem Erfolg), qualifizierte Mitarbeiter abzuwerben						■			
Headhunter treffen sich mit Mitarbeitern									■
Fluktuation ist höher als üblich (Zeit- und / oder Branchenvergleich)						■			
Stimmung ist gedreht; Motivation sinkt; innere Kündigungen						■			
Engagement der Mitarbeiter nimmt ab							■		
Überstunden werden kaum freiwillig geleistet								■	
Corporate Identity wird weniger beachtet; Wert nimmt ab						■			
Management ist überaltert							■		
Alterstruktur stimmt nicht; es fehlen Manager mit Nachfolgepotential							■		
Potenitielle Nachfolge-Manager verlassen die Firma (kein Vorwärtskommen)							■		
Motivation potenielle Nachfolger sinkt								■	
Zunehmende "Das-war-immer-so-Kultur"									■
Anteil an Führungskräften nimmt zu								■	
Persönliche Konflikte nehmen zu									■
Qualifizierte Mitarbeiter werden intern abgeworben								■	
Restrukturierungsmaßnahmen führen zu Entlassungen									■
Fluktuationsrate ist steigend						■			
Abgänge werden kaum od. ungenügend ersetzt									■
Anstellungsstop									■
Rückfluss auf Stelleninsetrate ist gering									■
Externe Mitarbeiter können nur zu hohen Löhnen angestellt werden									■

Krisenbereich Mitarbeiter /
Mitarbeitermotivation / Stimmung

Legende:									
Inkompetenzkrise	(1)	Fehlprognosekrise	(2)	Verzettelungskrise	(3)				
Überexpansionskrise	(4)	Diversifikationskrise	(5)	Identitätskrise	(6)				
Nachfolgekrise	(7)	Macht- und Bürokratiekrise	(8)	Wendekrise	(9)				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ware ist unverkäuflich (Preis zu hoch)		■							
Umsatz steigt markant an				■					
Umsatz steigt an; Margen nehmen deutlich ab				■					
Rabatte werden Normalfall				■					
Kreditfrist nimmt zu				■					
Qualität des Geschäfts nimmt ab						■			
Auftragsbestand geht zurück							■		
Auftragseingang geht zurück									■
Wachstum des Auftragseingangs nimmt ab									■
Produkte lassen sich vermehrt nur noch durch preisliche Massnahmen verkaufen									■

Krisenbereich Absatz- /
Preisentwicklung

Legende:									
Inkompetenz	(1)	Fehlprogramm	(2)						
Überkapazität	(3)	Diversifikations	(4)						
Machtspiele	(5)	Macht- und Bürokratie	(6)						
		Verfallungs	(7)						
		Konflikte	(8)						
		Wendigkeit	(9)						
Geführte beziehungsweise Manager sind gereift; haben Komplexprobleme									
Geführte beziehungsweise Manager empfinden sich geliebt									
Strukturen innerhalb des Managements nehmen zu									
Reibungsverluste des Managements									
Überdimensionierung des Gründers; gönnt sich keine Pause									
Geführte spricht nur noch von den Hauptgefahren									
Finanzmanager verlassen die Firma									
Management scheint in neuen Bereichen überfordert									
Managementpersonen in neuen Bereichen nehmen zu									
Der alte Unternehmer ist wieder vermehrt in der Unternehmens- und Geschäftssache									
Der alte Unternehmer hält sich für unantastbar; macht sich laufend ein									
Der alte Unternehmer trifft vermehrt autoritäre Entscheidungen									
Ja-Sager-Haltungen um alten Unternehmer entstehen									
Top Management orientiert sich zunehmend von links									
Management sucht sich Nachfolger vor dem aus Wägen									
Top Management entfernt sich zunehmend von der Front									
Führungsrolle basieren sich ausschließlich auf									
Management verwendet zunehmend Anreiz für persönliche Interessen									
Management wird gelangweilt									
Arbeitszeit des Managements nimmt ab									
Management wird ungeeignet									
Geschäft wird gegenüber Hauptgefahren vernachlässigt									

Management /
Managementverhalten

Legende:									
Inkompetenz	(1)	Fehlprogramm	(2)						
Überkapazität	(3)	Diversifikations	(4)						
Machtspiele	(5)	Macht- und Bürokratie	(6)						
		Verfallungs	(7)						
		Konflikte	(8)						
		Wendigkeit	(9)						
Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz geliebt nicht									
Unerfüllte Ziele (zuerst); Expansion wird fortgesetzt									
Neue Geschäftsbereiche erweisen sich als mangelhaft									
Neue Geschäftsbereiche sollen Verluste									
Neue Geschäftsbereiche benötigen zusätzliche Liquidität									
Zunehmende Querbeziehung zwischen neuen und alten Geschäftsbereichen									
Neue Geschäftsbereiche haben keine Synergieeffekte									
Integration ist nicht ausreichend									
Geschäftsbereiche erscheinen als heterogen									
Geschäftsbereiche bilden zusammen keinen "internen" Unternehmens- Leistungs									
Diversifikationsprogramme werden unbegründet gestoppt									
Regionale Diversifikationen sind ungenügend abgeführt									
Rückholungsmaßnahmen nehmen zu									
Anstelle von Erweiterungen werden Mittel zunehmend in Rückholungsmaßnahmen gesteckt									
Erweiterungsmaßnahmen werden kaum vorgenommen									

Krisenbereich Unternehmens-
strategie /
Unternehmensentwicklung