



**Inhaltsverzeichnis:**

**1. Haustarif**

**2. Vision – eine gefährliche Mode**

**3. Krisenwerkstatt**

**4. Konsequente Sanierung**

## 1. Haustarif

Nach dem gescheiterten Streik in Ostdeutschland ist nun das Ende der Flächentarifverträge in Sicht.

Wie soll sich ein mittelständisches Unternehmen darauf vorbereiten, einen Haustarif zu vereinbaren?

Unser Vorschlag: Lassen Sie sich von erfahrenen Managern und Controllern bei folgenden Aufgaben unterstützen:

Bestandsaufnahme aller Betriebsvereinbarungen, die direkten Einfluss auf Arbeitnehmereinkommen haben, d.h. Löhne und Gehälter, 13. Gehalt, Urlaubs- und Weihnachtsgeld und andere mehr

Detaillierte Darstellung aller Personalnebenkosten, d.h. gesetzliche, tarifliche und betriebliche Nebenkosten

Planungsrechnungen für das Folgejahr sowie für den 3-5Jahreszeitraum danach mit Simulation unterschiedlicher Personalkostensätze

Nach diesen Vorbereitungen kennen Sie den Spielraum bei den Personalkosten, über den Ihr Unternehmen bei den Verhandlungen eines Haustarifs verfügt.

## 2. Vision – eine gefährliche Mode

In einem engagierten Plädoyer für Klarheit, Verständlichkeit und professionelle Präzision mahnt Professor Fredmund Malik, Management Zentrum St. Gallen, an, dass Visionen ohne „Bodenhaftung“ einem Persönlichkeitstypus in den Unternehmen Anerkennung und Aufmerksamkeit verschafft haben, der in einem gut geführten Unternehmen keine Chance gehabt hätte: dem Träumer, Angeber, Bluffer und Scharlatan. Diese konnten sich früher kritischen Diskussionen dadurch entziehen, dass sie den Kritikern und Skeptikern Mangel an visionärer Kraft vorwarfen. Damit waren inhaltsleerer Rhetorik und nebulösen Diskussionen Tür und Tor geöffnet.

Es ist durchaus zu überlegen, ob man im Management dem Trend zu Modewörtern wie z.B. Vision folgen darf, ohne dabei Gefahr zu laufen, sich nur an der semantischen Verpackung zu orientieren. Sicher gibt es Begriffe wie Mission, Leitbild oder Unternehmensziel, mit denen das gleiche wie mit Vision ausgedrückt werden kann; entscheidend ist jedoch bei jedem Begriff, den man wählt: am Ende muss eine mit umsetzbaren Maßnahmen versehene Strategie herauskommen, mit der das Unternehmen gesteuert werden kann.

Nehmen wir also die Realisierbarkeit der Strategie als Maß für den Inhalt der Vision!

### 3. Krisenwerkstatt

Haben Sie den Eindruck, dass Ihr Unternehmen vor entscheidenden Weichenstellungen steht?

Stellen sich trotz aller Bemühungen die geplanten Erfolge schon länger nicht mehr ein?

Werden die Gespräche mit Ihrer Hausbank zunehmend schwieriger, weil Ihre Liquiditätsreserve immer weiter schwindet und keine Wende zum Besseren in Sicht ist?

Für diese Situation bieten wir Ihnen die Durchführung einer zweistufigen Krisenwerkstatt an:

1. Stufe: In einem vertraulichen Vier-Augen-Gespräch –außerhalb der normalen Geschäftszeiten, am Wochenende, an einem neutralen Ort – werden folgende Themen besprochen:

- Situation des Unternehmens
- Problemschwerpunkte
- Dringlichkeit der Problemlösung
- Zusammensetzung des Krisen-Teams, das mit Ihnen zusammen eine detaillierte Bestandsaufnahme vornehmen und die Krise überwinden soll
- 

Nach diesem Gespräch entscheiden Sie, ob die zweite Stufe der Krisenwerkstatt gemeinsam bearbeitet werden soll.

2. Stufe: In der eigentlichen „Werkstatt-Arbeit“ werden wir uns mit Ihnen und dem Krisen-Team unter anderem um folgendes kümmern:

- Detaillierte Bestandsaufnahme der Unternehmenssituation
- Liquiditätsstatus
- Liquiditätsplanung für 4 –12 Wochen
- Überprüfung der Planung des laufenden Jahres und der folgenden Jahre mit Planrevision
- Grundzüge eines Maßnahmenkonzepts zur Ergebnisverbesserung
- Projektstruktur zur Umsetzung der Ergebnisverbesserungen

In einem ausführlichen Abschlussgespräch werden wir die Ergebnisse der gemeinsamen Arbeit zusammenfassen und die Prioritäten der notwendigen Maßnahmen diskutieren – danach entscheiden Sie, wie Sie weiter vorgehen wollen.

## 4. Konsequente Sanierung

Die wichtigste Voraussetzung für ein frühzeitiges Erkennen einer Unternehmenskrise ist eine kritische und schonungslose Bestandsaufnahme, die von dem Gedanken geprägt ist, dass allein die Kenntnis der wahren Ursachen den Weg zu den richtigen Maßnahmen zeigt.

Wodurch unterscheiden sich Unternehmenskrisen? Die *Strategiekrise* ist durch den – mitunter schleichenden – Verlust der Erfolgsfaktoren des Unternehmens gekennzeichnet. Hier geht es darum, sich der Stärken und Chancen des Unternehmens zu erinnern, zu den Alleinstellungsmerkmalen zurückzufinden und das Unternehmen neu aufzustellen: profitabel und für die Zukunft nachhaltig erfolgfähig.

Versäumt man in der Strategiekrise die entschiedene Kursänderung, stellt sich je nach Branche und Unternehmensstruktur früher oder später die *Ergebniskrise* ein: die monatlichen Ziele für Umsatz, Ergebnis und Cash Flow werden regelmäßig verfehlt, und das Liquiditätspolster wird zusehends kleiner. Jetzt können nur Maßnahmen zur kurz- und mittelfristigen Ergebnisverbesserung helfen, mit denen sich der zunehmende Ergebnisverfall schnell bremsen lässt.

Eine offene Diskussion über das Unternehmensergebnis ist die wesentliche Voraussetzung für zielgerichtetes Krisenmanagement: dies ist leider eher die Ausnahme!

Werden die oben beschriebenen Maßnahmen nicht, nicht konsequent oder nicht rechtzeitig ergriffen, schließt sich mit hoher Wahrscheinlichkeit die *Liquiditätskrise* an, die ihrerseits durch besondere Kennzeichen geprägt ist: schleppende Zahlung von Lieferantenrechnungen, Ausnutzung von Skontofristen, Zahlungsstockungen, zunehmende Zahlungsaufforderungen und Mahnungen. Dringend notwendig sind jetzt ein Sofortprogramm, um das „Schiff über Wasser zu halten“, sowie Maßnahmen zur mittelfristigen Ergebnis- und Liquiditätsverbesserung. Sobald die „Lecks“ abgedichtet sind, muss man daran gehen, für das Unternehmen eine stabile Ergebnislage und tragfähige Erfolgsfaktoren zurückzugewinnen.

Hat man die notwendige Trendwende nicht geschafft, schließt sich – in fast allen Fällen unausweichlich – die *Insolvenz* des Unternehmens an. Unterstützt durch den Insolvenzverwalter geht es für den Unternehmer nun darum, sich zunächst mit einer Fortführungsprognose und einem Überschuldungsstatus ein exaktes Bild der Situation zu verschaffen. Erscheint eine Fortführung des Unternehmens wirtschaftlich sinnvoll, ist zunächst ein ganzheitliches Konzept für Liquidität, Rendite und strategische Neupositionierung zu erstellen und – nach Genehmigung durch Insolvenzverwalter und Gläubigerausschuss – entschlossen umzusetzen.

Sicherlich werden viele Unternehmer zur Abwehr und Behebung von Krisen auch externe Unterstützung benötigen, aber das notwendige Potenzial für die nachhaltige Erholung und für die Rückgewinnung von Liquidität und Ergebnisqualität liegt im Unternehmen selbst:

- Produkte und Dienstleistungen, die den Bedarf am Markt decken, Nutzen erwirtschaften und langfristige Partnerschaften begründen
- Kunden und Lieferanten, deren Vertrauen zurückgewonnen werden kann
- Mitarbeiter und Führungskräfte, die sich – auch zum Erhalt der eigenen Arbeitsplätze – vorbehaltlos einsetzen, wenn sie durch umfassende Information motiviert werden

Dies verdeutlicht, dass eine Sanierung in der Regel ein sehr komplexes Projekt ist – aber es sollte auch klar werden, dass viele der zur Sanierung notwendigen Fähigkeiten im „Werkzeugkasten“ des Unternehmens vorhanden sind. Es kommt darauf an, die Werkzeuge konsequent zu nutzen.