



der schlechten Auftragslage nicht voll ausgelastet sind und realisiert Sparmassnahmen v.a. im Bereich EDV, Marketing und Verkaufsförderung.

## Stufe 3

Die Liquidität wird langsam knapp. Eine erneute Finanzspritze ist nicht in Sicht und dem etwas umsatzstärkeren, zuversichtlichen Vormonat folgen wieder 3 schlechte. Die ersten Lieferanten hören, dass man mit den Zahlungen in Verzug gerät und die Kunden erkundigen sich nach dem „Gesundheitszustand“ des Unternehmens. Erst jetzt realisiert man, dass die Zahlungsfristen der Kunden grösser sind, als diejenigen der Lieferanten und schnell wird es eng. Im schlimmsten Fall liefern die Lieferanten nur noch auf Vorkasse, da sie verständlicherweise um ihr Geld bangen und nun geht es Schlag auf Schlag.

## 3 Wo beginnt die Krise?

Tragische Tatsache am eben aufgezeigten Beispiel ist, dass sich viele Unternehmen erst in Stufe 3 den Ernst der Lage bewusst sind. Dabei liegt der Ursprung der Situation bereits in Stufe 1.

Kleinere und mittlere Unternehmen werden seit Jahren mit wesentlichen Veränderungen ihrer Rahmenbedingungen konfrontiert. Steigender Kostendruck, in- und ausländischer Konkurrenzdruck, gut informierte, anspruchsvolle Kundschaft, Fachkräftemangel, zunehmende Globalisierung der Wirtschaft, weltweite Vernetzung im Internet und immer kürzere Produktlebenszyklen erhöhen den Druck auf die Unternehmen. Erschwerend kommt die Industrie 4.0 hinzu: Die Digitalisierung und Vernetzung entlang der Wertschöpfungskette mit dem Ziel, Organisationen zu optimieren und die Prozesse effizienter zu steuern.

Wer heute noch nicht damit begonnen hat, seine Strategie, sein Geschäftsmodell, seine Organisation und Strukturen zu überdenken, dürfte morgen ein ernsthaftes Problem haben. Die Krise beginnt somit ganz oben und auf strategischer Ebene im Unternehmen.

## 4 Wie bewältige ich die Krise?

Eine zügige aber fundierte Analyse der IST-Situation zeigt erbarmungslos auf, in welchem Stadium sich das Unternehmen befindet und wieviel Zeit noch bleibt. Die Analyse zeigt weiter auf, in welcher Intensität und Priorität die drei Bereiche Strategie, operatives Geschäft und Liquidität angegangen werden müssen. Es folgt ein durchdachter, zielführender Aktionsplan.

Oberste Priorität hat die Liquiditätssicherung des Unternehmens. Auf jeden Fall gilt: „Der Realität ins Auge zu blicken, auch wenn es noch so schmerzlich ist“. Folgende Massnahmen gelten als Orientierungshilfe. Je nach Situation fallen Sie etwas umfangreicher oder einfacher aus.

### Schritt 1: Die möglichst schnelle Reduktion des Cashabflusses.

1. Zwischenabschluss zur Erfassung der IST-Situation erstellen
2. Die Sinnhaftigkeit einer Weiterführung prüfen (macht es überhaupt Sinn, eine Restrukturierung durchzuführen?). Hier kann z.B. eine Prognose über die nächsten Monate helfen.
3. Cash-Situation erfassen (Wieviel kommt absehbar rein? Wieviel geht raus? Gibt es Möglichkeiten, irgendwo Geld aufzutreiben?)
4. Allenfalls mit Gläubigern Lösungen finden

5. Nicht betriebsnotwendiges oder nicht benötigtes Anlagevermögen zu Geld machen → allenfalls Lease-Back
6. Kostenreduktion mit primärem Fokus auf Fixkosten – Kostenstruktur variabilisieren
7. Verkaufsbemühungen verstärken. Allenfalls pushen des Marketings.

### Schritt 2: Steigerung der Effizienz und Rentabilität

1. Reorganisation der Strukturen und Prozesse
2. Konzentration auf gewinnbringende Bereiche. Was keinen Mehrwert bringt, muss gestoppt oder auf ein sinnvolles Minimum reduziert werden.
3. Engagierte Umsetzung eines zielführenden Massnahmenplanes. Inputs dazu liefern meist schon die betroffenen Personen im Unternehmen.

### Schritt 3: Neuausrichtung des Unternehmens auf die aktuellen Marktgegebenheiten und sinnvolles, nachhaltiges Wachstum anstreben.

Sobald das Unternehmen wieder einigermaßen stabil funktioniert, muss an der Ursache der Krise, der Strategie und dem Geschäftsmodell, gearbeitet werden.

1. Analyse des Marktes, der Mitbewerber, der Branche, der Kunden und deren Bedürfnisse, der Trends, der Mitbewerber, aber natürlich auch des Unternehmens selbst.
2. Zusammenfassung und Auswertung der wichtigsten Erkenntnisse, sowohl zum eigenen Unternehmen, als auch zur Umwelt.
3. Entwicklung einer Vision und Erstellung einer dazu passenden schlagkräftigen und fokussierten Strategie.
4. Ausarbeitung eines zielgerichteten Massnahmenplanes zur Strategiejumsetzung nach dem Prinzip: Wer tut was bis wann (sh. dazu auch Beitrag: Zielerreichung – Wie verwirkliche ich meine Vision)

## 5 Wie vermeide ich es, in eine Krise zu „schlittern“?

„Krisen bewältigt man am besten, indem man ihnen zuvorkommt“ – Walt Withman Rostow.

Die wohl wichtigste Frage ist: Passt mein Geschäftsmodell noch auf die heutigen oder künftigen Gegebenheiten? Nur weil es gut läuft, heisst dies noch lange nicht, dass das Modell noch stimmig ist. Am besten nimmt man sich die Zeit und arbeitet eine gezielte Strategie aus. Um möglichst verschiedene Aspekte und Sichtweisen abzudecken, empfiehlt sich allenfalls auch der Beizug von Personen, die aufgrund ihrer Tätigkeit einen wertvollen Beitrag leisten können (Mitarbeiter, Fachspezialisten, Management, etc.).

Steht erst die Strategie und ist der Massnahmenplan inklusive regelmässiger Überprüfung des Fortschrittes installiert, kann in der Folge mit wesentlich weniger Aufwand eine regelmässige Standortbestimmung durchgeführt werden. Da die Vision auf einen längerfristigen Horizont ausgelegt ist, sollte die Grundrichtung auch nicht permanent wechseln (sh. dazu auch Beitrag: Vision – Stellenwert in einer schnelllebigen Zeit).

### 6 Wie kann ich Sie unterstützen?

Ich begleite Sie mit meinem Know-how bei der gezielten Bewältigung der genannten Herausforderungen, um die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens wieder herzustellen und zu stärken. Profitieren Sie von meiner Erfahrung mit marktführenden Unternehmen und dem breiten Fachwissen in den Kernbereichen Wachstumsmanagement, Unternehmensoptimierung und Restrukturierung/Sanierung.

Mein Fokus ist durchgehend umsetzungs- und praxisorientiert. Falls die notwendigen strategischen Grundlagen in Ihrem Unternehmen noch nicht vorhanden sind, entwickle ich diese gemeinsam mit Ihnen. Bei der anschliessenden Realisierung der Strategie stehe ich Ihnen als Executive Partner zur Verfügung und Sorge für eine konsequente Umsetzung der Massnahmen.

Als Sparring-Partner unterstütze ich Sie direkt in Ihrem Betrieb – in enger Zusammenarbeit mit Ihnen, Ihrer Führungscrowd und Ihren Mitarbeitern.

**Für ein Erstgespräch, verbunden mit einer Beurteilung Ihrer Situation und einem persönlichen Vorschlag bezüglich weiterem Vorgehen stehe ich Ihnen gerne kostenlos zur Verfügung.**

---

von Gunten Executive Partner AG  
Böhlstrasse 17  
9300 Wittenbach

[www.vongunten-partner.ch](http://www.vongunten-partner.ch)  
[info@vongunten-partner.ch](mailto:info@vongunten-partner.ch)  
+41 79 755 28 54