

Checkliste: Krisenfrüherkennung

Konkursmeidung

1. Realität erkennen
2. Haftung begrenzen
3. Experten einschalten
4. Sanierung anstreben, ev. Konkursaufschub oder Nachlassstundung

Kennzahlenanalyse

- **Markt**
 - Sinkendes Auftragsvolumen
 - Abnehmende Marktanteile
 - Sich verringernde Preiselastizität
 - Reduzierte Lagerumschlagshäufigkeit der Fertigfabrikate
 - Lagerbewertung
 - Hohe Wertberichtigungen (> 10 % vom Lagerbestand)
 - Zunehmende Kundenreklamationen
- **Forschung und Entwicklung (F&E)**
 - reduzierte F&E-Investitionen
 - abnehmende F&E-Aktivitäten
 - geringere F&E-Erfolge
 - Unstetigkeit bei der F&E-Aktivierung
- **Produktion**
 - abnehmende Produktivität
 - Qualitätsprobleme
 - Lieferverzögerungen
- **Finanzen**
 - Sinkende Umsatzerlöse
 - Budgetabweichungen
 - beim Bruttoertrag
 - bei den betrieblichen Kosten
 - Verschlechterung der relativen Kostenpositionen sowie der Margen des betrieblichen Ergebnisses
 - Geringfügige Umsatzabweichungen verschlechtern das Betriebsergebnis überproportional
 - Reduktion cash flow
 - Zunahme Verschuldungsgrad
 - Liquidität
 - Unregelmässig auftretende Liquiditätsengpässe
 - Allgemein angespannte Liquidität
 - Abweichungen bei der kurzfristigen Finanzbedarfsplanung, Liquiditäts- und Gewinnprognose
 - Zahlungsverhalten
 - Änderung der Zahlungsweise
 - Hinauszögern von Zahlungen
 - Überschreiten der Zahlungsziele

Krisenursachen

- **Strategische Ursachen**
 - Markveränderungen, Konjunkteinflüsse, die operative Ausgangsbasis entspricht nicht den Erfordernissen des Marktes und dessen Entwicklung (36 %)
 - Falsche Produktpolitik / Diversifizierungsstrategie (15 %)
- **Betriebliche Ursachen**
 - Klumpenrisiken bei Kunden und Lieferanten (39 %)
- **Strukturelle Ursachen**
 - Mangelnde Managementqualifikation (60 %)
 - Expansionstempo
 - Falsche Markteinschätzung (42 %)
 - Mangelnde Kapazitätsauslastung (21 %)
 - Eigenmittelentzug durch überhöhte Gewinnausschüttungen (21 %)
- **Verschärfende Ursachen**
 - Unzureichende Kapitalausstattung (68 %)
 - Mangelhafte Planungs- und Kontrollsysteme
 - Kalkulationsfehler (21 %)
 - Unzureichendes Rechnungswesen (28 %)
- **Folge: Schwere Unternehmenskrise (Illiquidität)**

Firmencheck

- **Neuer Topmanager**
 - Erwartung:
 - Steigerung der Unternehmensleistung
 - Steigerung der Geschäftsbereichsleistung
- **Überblick über Unternehmen verschaffen**
- **Diagnoseverfahren**
- **4 Grundannahmen:**
 - Kosten sinken mit wachsender Erfahrung
 - Wettbewerbssituation bestimmt die Handlungsoptionen
 - Kundenbedürfnisse und damit Gewinnpotentiale verändern sich laufend
 - Komplexität einer Organisation lässt sich fast immer reduzieren
- **Ziele**
 - Kosten senken
 - Marktanteile steigern
 - Erste Initiativen entwickeln für Wettbewerbsverbesserung
- **Diagnoseinstrumente**