

Woran Unternehmen scheitern.

Handelsblatt Nr. 002 vom 03.01.03 Seite k01

Die Zahl der Firmenpleiten steigt unaufhaltsam. Die Ursachen liegen sicherlich auch im Auftreten internationaler Wettbewerber und der kränkelnden Konjunktur. Viele Probleme sind aber auch hausgemacht.

Scheitern Unternehmen, so liegt es häufig daran, dass sie ihre Hausaufgaben nicht gemacht haben. Dies ist einer der Schlüsse, die sich aus der Analyse von dreizehn Fallstudien ziehen lassen, die die Unternehmensberatung Dr. Wüpping Consulting in Bochum aus einer großen Anzahl von Krisenfällen herausgezogen hat.

Hat sich ein Unternehmen entschlossen, Maßnahmen zur Abwendung einer Krise einzuleiten, kommt es häufig zu Verzögerungen, weil die Zahlen fehlen: "Bei der Hälfte der Unternehmen gab es weder eine ausreichende Liquiditätsplanung noch kennzahlenbasierte Frühwarnsysteme", stellt Geschäftsführer Josef Wüpping fest. Nur jedes dritte Unternehmen konnte kurzfristig die dringend notwendigen Zahlen in ausreichender Qualität liefern.

"Gerade in Familienbetrieben wird der Zustand des Unternehmens bis zum Letzten zu optimistisch eingeschätzt oder schönegeredet", ist eine Erfahrung, die die Berater immer wieder machen. Ein Grund hierfür ist sicherlich, dass es sich bei den untersuchten Firmen um gefallene Sterne handelt: Schnelle Expansion und unkontrollierte Unternehmenszukäufe, die dann nicht richtig integriert werden, erwiesen sich nach guten Jahren in der Rezession als Existenz gefährdend. "Hiervon sind insbesondere Unternehmen betroffen, die es gewohnt waren, aus eine Position der Stärke heraus zu agieren", erläutert Wüpping.

Diese Haltung ändert sich bei vielen auch in der Krise nicht: Wurden nach einer mehrwöchigen Analyse Maßnahmen vorgeschlagen, "fehlte in jedem zweiten Unternehmen zunächst die Bereitschaft, den Einschnitten zuzustimmen". Dabei, so Wüpping, ließ sich kein Zusammenhang zum Ausmaß der Krise oder zur Tiefe der Einschnitte feststellen. Mit anderen Worten: Blockiert wird zunächst oft aus Prinzip.

Fallen dann endlich Entscheidungen, sind es zuweilen die Falschen: "Zu großes Harmoniestreben verleitet dazu, um Personen herum zu organisieren und zu entscheiden." Oder es kommt zu blinden Aktionismus, um schnelle und sichtbare Erfolge zu erzielen. Die aber halten nicht lange vor, weil in der Kürze der Zeit weder die Mitarbeiter beteiligt noch die Erfahrungen aus anderen Unternehmen genutzt werden können.

Wie schlittern gute Unternehmen in die Krise? Neben dem Fehlen von Warnmechanismen hat Wüpping zu hohe fixe Kosten sowie unnötige Infrastruktur bei gleichzeitig zu geringer Produktivität ausgemacht: "Das sind in zwei Dritteln der Fälle die Hauptprobleme." Noch häufiger wurde zu viel Geld in nicht erforderlichen Beständen und zu langen Durchlaufzeiten gebunden. Ein Beispiel ist die automatisierte Disposition: "Wird bei Umsatzrückgängen oder einer Änderung des Sortiments nicht nachgepflegt, kann die Logistik schnell mehrere Millionen Euro zu viel binden", ermittelte Wüpping.

Ein weiterer, verbreiteter Fehler sind überwiegend umsatzorientierte Vergütungssysteme im Vertrieb: Sie führen dazu, dass der Außendienst auch zu ungünstigen Konditionen verkauft, um auf seine Zahlen zu kommen. Dann nimmt, insbesondere bei Auftragsfertigern, auch die Zahl der Sonderausführungen nach Kundenwünschen zu: "Wir machen alles zu jedem Preis." Der Ausgang ist bekannt. Hans Eschbach.