



## PRAXISHILFE: Kurskorrektur

---

**Unternehmenskrisen und Firmenzusammenbrüche gibt es selbst in Zeiten guter Konjunktur. Das bedeutet: Unternehmenskrisen werden nicht nur „von außen“ an Unternehmen heran getragen, sondern sind oftmals auch „hausgemacht“.**

Gründe für diese Krisen sind meistens Fehler in der Unternehmensführung durch:

- Fehlentscheidungen bei der Besetzung von Führungspositionen
- ungenügende Berücksichtigung der Marktentwicklungen
- Fehler bei der Gestaltung des Produktprogramms
- Fehlentscheidungen bei der technologischen Ausstattung, Rohstoffsicherung, Standort, finanziellen Ausstattung und der Betriebsabläufe
- Mängel in Planung und Information

### Strategien überdenken und ggf. ändern

Für die Management-Reaktionen, die dann notwendig sind, gibt es keine speziellen Rezepte. Ein konkretes Krisenmanagement hängt in der Regel davon ab, in welcher Situation sich ein Unternehmen befindet: Entweder unmittelbar vor dem drohenden Konkurs oder in der Frühphase einer Krise. In einem frühen Krisenstadium kann und muss die Unternehmensleitung vor allem einige strategische Fragen klären. Wenn dies rechtzeitig und konsequent geschieht, kann eine Krise meist abgewendet oder bereits in der Frühphase überwunden werden.

- **Aufgabenstrategien**  
Produkt-Markt-Bereiche, die den Erfolg des Unternehmens gefährden, müssen ausgemacht und abgestoßen werden. Das betrifft vor allem veraltete Produktgruppen, nicht nur in schrumpfenden Branchen. Voraussetzung ist: Alle Geschäftsfelder müssen überprüft und zur Disposition gestellt

werden. Danach müssen personelle und materielle Ressourcen überprüft und die notwendigen Änderungen vorgenommen werden.

- **Konsolidierungsstrategien**

Gleichzeitig muss der Verbleib auf den (übrigen) bisherigen Märkten sichergestellt werden. Ganz wichtig: Die Kosten müssen überprüft und gesenkt werden. Alle Abläufe in der Produktion und im Unternehmen überhaupt müssen dafür überprüft und – wenn möglich - effektiver werden.

- **Verdrängungsstrategien**

Ihr Ziel ist es, die Unternehmenskapazitäten in den angestammten Geschäftsfeldern beizubehalten bzw. zu erweitern. Um diese Strategie durchzusetzen, muss ein aggressives Marketingkonzept entwickelt werden. Dessen Kernpunkte sind ein radikaler Preiskampf und/oder ein konsequenter Qualitätswettbewerb.

- **Tätigkeitsfelder-Erweiterungsstrategien**

Sie sind darauf gerichtet, die Produktpalette und Märkte zu erweitern. Die Produkt- und Angebotspalette sollte verbessert und an die Markterwartungen angepasst werden. Ziel dieser Strategie ist, die Existenz eines krisengeschüttelten Unternehmens durch neue Geschäftsfelder auf Wachstumsmärkten zu sichern.