

# Krisen im Keim ersticken



Wer Gefahren zu spät erkennt, gefährdet sein Unternehmen. Mit dem richtigen Controlling lässt sich dem vorbeugen.

Existenzbedrohende Krisen tauchen selten aus dem Nichts auf. In der Regel haben sie eine längere Vorgeschichte, wie beispielsweise die fehlende Neu- und Weiterentwicklung von Produkten oder Dienstleistungen. Erkannt werden sie aber häufig erst im akuten Stadium, wenn ihre Auswirkungen auf der operativen Ebene nicht mehr zu übersehen sind, die Jahresergebnisse sinken, die Eigenkapitalquote schrumpft und die Liquidität gefährdet ist. Dann allerdings beschränken sich die Handlungsoptionen meist auf Notmaßnahmen wie drastische Kostensenkungsprogramme.

Diese Aktionen können – wenn auch kurzfristig erfolgreich – langfristig zu einer Verschärfung der ursächlichen Fehlsteuerung führen. Die nächste Krise kann so schon vorprogrammiert sein.

## Strategisches Controlling in kleineren Betrieben

Während das operative Controlling zumindest in kleinen und mittelständischen Un-

ternehmen weitgehend etabliert ist, fristet das strategische Controlling noch immer ein Schattendasein. Auch in den Fällen, in denen ein Leitbild offiziell definiert ist, handelt es sich eher um schöne Worthülsen für die Imagebroschüre der Firma als um ein eindeutiges und verbindliches Kursziel, an dem sich das Unternehmen konsequent ausrichtet.

Das strategische Controlling dient der nachhaltigen Existenzsicherung des Unternehmens durch den Erhalt und Ausbau von Wettbewerbsvorteilen. Eine klare Kursbestimmung hilft, sich nicht zu verzetteln und dadurch wertvolle interne Ressourcen zu verschwenden. Strategisches und operatives Controlling sind eng miteinander verknüpft und müssen sorgfältig aufeinander abgestimmt werden. Die strategische Zieldefinition bildet die Grundlage der operativen Unternehmenssteuerung. Zur Ermittlung der Unternehmensstrategie bieten sich die Stärken-Schwächen-Analyse und die Potenzialanalyse an (vgl. Schaubild).

## Die eigene Position bestimmen

Die Stärken-Schwächen-Analyse dient der eigenen Positionsbestimmung sowie einer ersten Ableitung von Strategieempfehlungen. Man unterscheidet die unternehmensinternen Stärken und Schwächen von den umweltbezogenen Chancen und Risiken. Typische Risiken sind neben der Kunden- und Wettbewerbsstruktur u.a. auch geplante Gesetzesänderungen oder drohende Ressourcenverknappung. Dagegen können neue Technologien sowohl Risiko als auch Chance bedeuten.

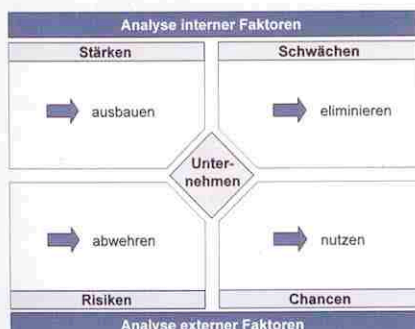
Anhand von erfolgsrelevanten Schlüsselfaktoren wird, basierend auf den Ergebnissen der Stärken-Schwächen-Analyse, die eigene Position zum stärksten Wettbewerber verglichen. Diese Einschätzung kann über firmeninterne Diskussionsrunden erfolgen oder/und durch die Befragung von Externen wie Kunden und Lieferanten. Auf diese Weise lassen sich bisher ungenutzte Potenziale ableiten und das Unternehmensprofil schärfen.

## Ausblick

Die hier vorgestellten Tools helfen bei der systematischen Entwicklung einer Unternehmensstrategie und deren kontinuierlichen Überprüfung. Sie ersetzen jedoch nicht die Fähigkeit und den Willen des Managements, die richtigen Schlussfolgerungen zu ziehen und rechtzeitig korrigierende Maßnahmen einzuleiten.



Dr. Claudia Kreuder  
Unternehmensberaterin



Wer die Stärken und Schwächen seiner GmbH kennt, kann Risiken gezielt vorbeugen.