

KRISENSYMPTOME:

AUSSENVERHÄLTNIS

Kunden	<ul style="list-style-type: none">• höhere Skontoabzüge werden angeboten• häufige Sonderangebote• leichtere Preisverhandlungen• Sortimentsbreite wird unsystematisch• Sonderwünsche werden ohne Aufpreis akzeptiert• Termin- und Qualitätsprobleme• Vorabproduktion ohne Auftrag• durchschnittliches Bestellvolumen sinkt• einige wenige „Stammkunden“• Verzicht auf Skontoausnutzung• überschrittene Zahlungsziele, Mahnungen
Lieferanten	<ul style="list-style-type: none">• Auftragsstornierung• kleinere Bestellmengen• Bitte um Ratenzahlung• Wechsel der Lieferanten• Verzögerung der Vorlage von Jahresabschlüssen, -plänen, und monatliche Ergebnisrechnung/Kennzahlen
Kreditinstitute	<ul style="list-style-type: none">• Überziehung der Kreditlimits• keine ausreichende Begründung für Überziehung• neue Kreditinstitute werden gesucht• Wechselproteste• Scheckrückgaben• Lagerbestände, RHB zu hoch• Bewertung unfertiger und Fertigerzeugnisse zu hoch• Lagerumschlag geringer
Wirtschaftsprüfer / Steuerberater	<ul style="list-style-type: none">• steuerliche Abschreibungsmöglichkeiten werden nicht voll ausgenutzt• Nichtausnutzung legaler Möglichkeiten zur Rückstellungsbildung oder zu geringe Dotierung• verspätete Bilanzerstellung• Inventarisierungen zweifelhaft• Führungskräfte wandern ab• Informationsmangel, kritische Bemerkungen• Kapazitätsauslastung schlechter
Unternehmensberater	<ul style="list-style-type: none">• Pro-Kopf-Leistung schlechter• Deckungsbeiträge reduzieren sich• Rechnungswesen vernachlässigt• „Outfit“ vernachlässigt• Investitions- und Reparaturstau

Quelle: In Anlehnung an Michael Harz / Heinz-Günter Hub / Eberhard Schlarb, Sanierungs-Management, 1. Auflage, Düsseldorf, 1996.

INNENVERHÄLTNIS

Management	<ul style="list-style-type: none">• Festhalten an früheren Konzeptionen• Mangel an Delegation• Entscheidungsschwäche• fehlende Kontrolle• Fluktuation des Mittelbaus• patriarchalischer Führungsstil• fehlendes Teamverhalten• Zahl und Dauer der Konferenzen steigt• Kommunikation reißt ab• heterogener Führungskreis
------------	--

Personalwesen	<ul style="list-style-type: none"> • mangelnde Motivation (innere Kündigung) • mangelnde Qualifikation • fehlende Personalplanung • Fluktuation der Leistungsträger • unklare Strukturen • Entlohnungssystem schürt Kritik • Aggressionsniveau steigt • Fehlzeiten verringern sich (Angst) • nicht marktgerechte Produkteigenschaft • kein bewußtes Portfolio/Sortiment • falsche Preispolitik
Absatzbereich	<ul style="list-style-type: none"> • mangelhafter Service, Kundenorientierung • Vertriebswege unangepaßt • Vertriebsleistung ungenügend • sinkende Auftragsvolumina insgesamt und durchschnittlich • Außendienst resigniert • Vertreter wandern ab • Bindung an eine einzige Produktgruppe • veraltete/unerprobte Technologie • unwirtschaftliche Eigenfertigung
Produktionsbereich	<ul style="list-style-type: none"> • Leerkapazitäten, Produktion auf Lager • Investitions-/Reparaturstau • Ablauforganisation in Unordnung • Termin- und Qualitätsprobleme • Verschiebung von teuren zu billigen Produkten • Ladenhüter • unklare Aufgaben/Kompetenzen • keine laufende organisatorische Anpassung • Rechtsformnachteile
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • mangelnde Projektplanung / Kontrolle • Doppelarbeit • der Chef als „Nadelöhr“ • Entscheidungsangst im Middle Management • zu frühe Investition • keine Investition
Investition	<ul style="list-style-type: none"> • Fehleinschätzung des Investitionsvolumens • Realisierungsdefizite • Finanzierungsfehler • Desinvestition versäumt • keine F+E • F+E ohne <ul style="list-style-type: none"> - Schwerpunkt, - Planung, - Kontrolle, - ROI, - Ergebnis
Forschung / Entwicklung	
Beschaffung/ Logistik	<ul style="list-style-type: none"> • Isolation im Betrieb • starre Bindung an Lieferanten • zu hohe Kapazität und Kosten des Fuhrparks • Vertragsmanagement unzureichend • Mahnungen häufen sich • Lieferanten kürzen Zahlungsziele (eventuell Vorkasse) • Defizite in Kostenrechnung und Kalkulation • fehlende Finanzplanung • keine Frühwarnsysteme
Finanzen/ Controlling	<ul style="list-style-type: none"> • hohe Zinsbelastung • Ad-hoc-Auswertungen immer kurzfristiger • lange OP-Listen • Gläubiger restriktiver • Verlangen nach Sicherheiten

Quelle: In Anlehnung an Michael Harz / Heinz-Günter Hub / Eberhard Schlarb, Sanierungs-Management, 1. Auflage, Düsseldorf, 1996.