

Welche Krisen durchläuft ein Unternehmen bis zur Insolvenz?

DIE STRATEGIEKRISE



Strategiekrise

Was sind typische Gründe?

- Unklare oder fehlende strategische Ausrichtung im Hinblick auf die angestrebte Wettbewerbsposition oder Wettbewerbsvorteile
- Nachhaltige Fehleinschätzungen der Wettbewerbssituation oder der Marktentwicklung
- Unzureichende Kundenorientierung
- Unsystematische Beobachtung der Wettbewerbsentwicklungen
- Unangemessene oder ineffektive Innovationen und Investitionen

Wie zeichnet sich die Krise aus?

- Verlust von Marktanteilen, Rückgang der Wettbewerbsfähigkeit
- Strategische Lücken (z.B. unzureichendes Produktprogramm)
- Strukturelle Defizite (z.B. unangemessene Fertigungstiefe)

Welche Konsequenzen sind zu erwarten?

- Falsche Innovationspolitik hinsichtlich Produktportfolio und Verfahrenstechnik und daraus resultierende Fehlinvestitionen
- Falsch angelegte Diversifikation und Kooperation
- Fehlern in der Standortwahl

Nicht zuletzt ist die Wettbewerbsfähigkeit von der jeweiligen Wettbewerbssituation des Unternehmens in seiner Branche abhängig.

Krisenstadien in Anlehnung an den IDW Standard: Anforderungen an Sanierungskonzepte (IDW S 6)





AUSGANGSSITUATION

Ein seit mehreren Jahrzehnten profitabel geführter Fachhandel mit mehreren Filialen, welcher sich durch ein hohes Service- und Qualitätslevel auszeichnet, wird im Rahmen der Unternehmensnachfolge übergeben. Unter den Aspekten des Konkurrenz- und Preisdrucks durch günstige Onlineanbieter und große Player entschied sich die neue Geschäftsführung für einen Expansionskurs, welcher sich in der Ausweitung des Produktportfolios (Einführung günstiger Marken & B- Waren), der Eröffnung einer neuen Sparte und der Ausweitung der Vertriebskanäle (Aufbau Onlineshop, weitere Filialen) widerspiegelt.



HERAUSFORDERUNGEN

Der gewählte Expansionskurs war mit massiven Investitionen (u.a. für Marketing, Personal, weitere Räumlichkeiten, etc.) verbunden, welcher planerisch weder anhand von Zahlen, noch Maßnahmen unterlegt wurde. Neben diesem Aspekt bestand im Unternehmen bisher lediglich eine analoge Buchhaltung, Controllinginstrumente wurden wenig bis gar nicht eingesetzt.



RDG BERATUNGSANSÄTZE

Erarbeitung einer einheitlichen Unternehmensstrategie gemeinsam mit den Führungskräften, Einführung eines Strategie- & Planungsworkshops, Validierung einer integrierten Unternehmensplanung unter Anwendung der GoP, Digitalisierung der Buchhaltungsprozesse, Einführung von Controllinginstrumenten.



RDG ERGEBNISSE

Die gemeinsam erarbeitete, einheitliche Unternehmensstrategie sah die Rückbesinnung auf die Kernkompetenzen (Service- & Qualitätsanbieter), sowie eine stringente Kundenorientierung vor. Somit wurde aus der vormals gewählten Expansionsstrategie eine Restrukturierungsstrategie, die mit Personalabbau & Filialschließungen einherging. Unter Einhaltung hoher Kundenservice- und Qualitätsvorgaben hatte das Geschäftsmodell des stationären Fachhandels weiter Bestand.