

# „Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“

## 4. Wie wächst und etabliert sich ein Unternehmen?

Dr. Martin Holi

Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship



# „Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“

## 4.4.3 Wachstum, Wachstumssprünge und Wachstumskrisen – Schrumpfung, Krise & Turnaround

Dr. Martin Holi

Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship



## Rahmenbedingungen

Ständig Anpassung an die Veränderungen nötig

Beispielsweise

**Neue Technologien:** Internet / Digitaler Bereich

**Rechtliche** und wirtschaftliche Rahmenbedingungen



## Beispiel Motorola

### Transformation

Autoradio => Funkgeräte => Mobiltelefone

=> Prozessoren => Transformation zu Smartphones

=> Aufspaltung in Motorola Mobility und Motorola

Solutions => Übernahme Mobility durch Google

=> Weiterverkauf an Lenovo

## Beispiel Apple

- ⇒ Personal-Computer
- ⇒ Verschiedene Computer und mobile Geräten
- ⇒ Ende der 90er Fokussierung der Produktplatte  
bei den PCs und Laptops
- ⇒ iPod (2001)
- ⇒ iPhone und iPad (2007)

## Branchen Spielfilme

- ⇒ programm- und zeitabhängig im Kino und Fernsehen
  - ⇒ Videokassette / Videoverleih
  - ⇒ Neue Technologie: Analog durch Digital
  - ⇒ DVD
  - ⇒ Streaming und On-Demand
- zeitlich ungebunden
- Stationär zu Online – 24/7

# Begriffe

Krise

Sanierung

Schrumpfung

Restrukturierung

Turnaround



# Krise

- ⇒ IDW – Krisen
- ⇒ Eng miteinander verbunden
- ⇒ Externe vs. Interne
- 1. Stakeholder – Gesellschafter
- 2. Strategie (Umsetzung – strategisch & operativ)
- 3. Produkt- und Absatz (Startup: Ein-Produkt, Kunden)
- 4. Erfolgskrise (Umsatz/Aufwand - Burn-Rate)
- 5. Liquiditätskrise (letztendlich) = > Insolvenz

# Krise



- ⇒ Warum: Trotz Monitoring, Analyse
- ⇒ Systeme Nicht immer implementiert
- ⇒ Unerwartet (Externe, Unterschlagung)
- ⇒ Aber auch Status-Quo Problem
- ⇒ Reaktionszeit langsam .. Wird schon wieder / 12-16 Monate

# Krise

- ⇒ Nicht nur für betroffenes Unternehmen
- ⇒ Ganze Wertschöpfungskette

Gefahr: strafrechtlich relevantes Verhalten  
Insolvenzverschleppung



## Maßnahme

- ⇒ Sanierung
- ⇒ Turnaround
  
- ⇒ Im laufenden Geschäftsbetrieb
- ⇒ Während der Insolvenz



# Maßnahme

- ⇒ Sanierungsmaßnahmen
- ⇒ Kosten Reduzierung
- ⇒ Mehr Umsatz
- ⇒ Finanzierung sichern
- ⇒ Krisenkommunikation

- Zeitproblem
- Gefahr Verschärfung der Krise



## Maßnahme

- ⇒ Kosten Reduzierung
  - ⇒ Personal (80%)
  - ⇒ Herausforderung – Existenzängste
  - ⇒ Betriebsrat, Gewerkschaften und Politik
  - ⇒ Langfristige Verträge



## Maßnahme

- ⇒ Mehr Umsatz
  - ⇒ Marketingmaßnahmen
  - ⇒ Warum vorher nicht?
  - ⇒ Startup: Wenn noch kein Markt da
  - ⇒ Kosten Geld und Zeit



## Maßnahme

- ⇒ Finanzierung sichern
  - ⇒ Begleitende Maßnahme
  - ⇒ Zeit zu gewinnen für
  - ⇒ Umsatz und Kosten Maßnahmen
  - ⇒ Auch Finanzierung kostet Zeit
  - ⇒ Wenige Anbieter dieser Finanzierungen
  - ⇒ Lenkt ab von der Sanierung



# Maßnahme

⇒ Krisenkommunikation

- Zeitproblem
- Erfahrung
- Kann verschärfend wirken
- Höhere Wahrnehmung



# Maßnahmen

## Ziel Sanierungskonzept (kurz)

- Erkennung und Initiierung
- Grobanalyse und Sofortmaßnahmen
- Sanierungskonzept
- Implementierung und Kontrolle

Kurzfristig: Insolvenz / Überschuldung vermeiden

Langfristig: wirtschaftlich erfolgreich

## Maßnahmen

### **Aktiv – Schrumpfung / Wachstum / Mix**

- Produkte Geschäftsfelder schließen
- Verkauf von Unternehmensteilen
- Wachstumsstrategie
- Optimierung
- Um – und Refinanzierung
- Motivation



# Maßnahmen

## Was passiert ist individuell

- Wirtschaftlichen Möglichkeiten ausrichten
- Größe des Unternehmens
- Groß => Sanierung, Arbeitsplätze, Stakeholder
- Startup => Insolvenz



# Maßnahmen

## Maßnahmen

- Erfolgreicher Turnaround
- Verkauf

## Letztes Kapitel

- Liquidation
- Insolvenz

