

Die gefährlichsten Risikofallen

Werden Risikofaktoren zu wenig beachtet, so wird vorhandenes Chancenpotenzial nicht genutzt, und Gefahren können sich zu Krisen entwickeln. Erfahrungen zeigen, dass es einige für Unternehmen besonders gefährliche Risikofallen gibt, deren Abfolge und Gewichtung nach Unternehmenssituation unterschiedlich ausfallen können.

Die Strategiefallen

Generell ist eine falsche Einschätzung von längerfristigen Entwicklungen im Unternehmen und in dessen Umfeld die grösste Gefahr. Kommen zur Strategieblindheit noch mangelnde Risikobereitschaft und unzureichendes Risikobewusstsein dazu, so ist auf die Dauer kaum genügend Mehrwert für Kunden, Mitarbeiter und Kapitalgeber zu schaffen.

Die Marktfallen

Ungenügendes Verständnis für die Entwicklung der grundlegenden Marktkräfte führt zu Fehleinschätzungen der eigenen Marktposition. Wer seine Kunden und deren Bedürfnisse nicht genau kennt, zu wenig über die erfolgsentscheidenden Wettbewerbsfaktoren und die Konkurrenz weiss, steht vor einer Markt Falle. Ähnliche Gefahren entstehen durch unkontrolliertes Wachstum, Fehler bei der Marktbearbeitung, geringe Vertriebseffizienz sowie unverhältnismässige Abhängigkeiten (Klumpenrisiken).

Die Wettbewerbsfallen

Ungenügende Innovationskraft, technologisch veraltete

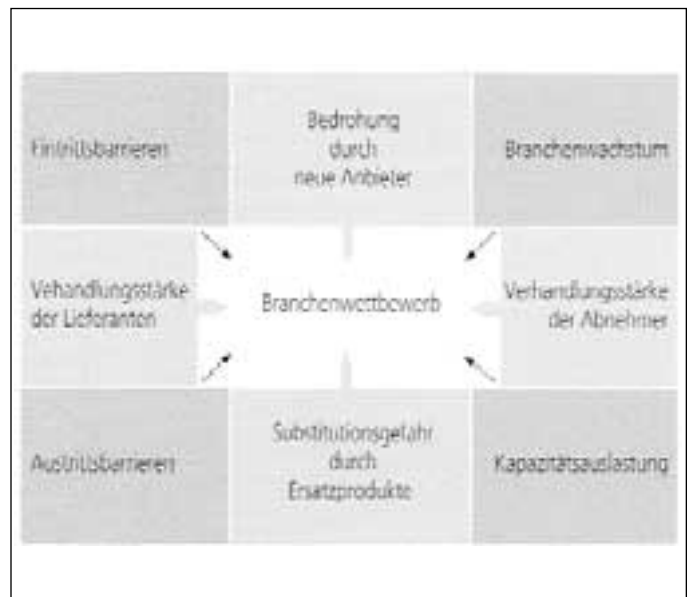
und leicht austauschbare Produkte, zu hohe Preise und ein schlechter Kundenservice sind klassische Wettbewerbsfallen. Sie ermöglichen es wettbewerbsfähigeren Konkurrenten, rasch Marktanteile zu gewinnen.

Die Nischenfallen

Eine ungenügende Wettbewerbsfähigkeit auf grossen und wachsenden Zukunftsmärkten verleitet gerne dazu, sich auf wettbewerbsärmere, aber tendenziell schrumpfende Nischenmärkte zu beschränken. Weil sich starke Konkurrenten oft frühzeitig aus längerfristig unattraktiven Marktsegmenten zurückziehen, bleiben die Margen manchmal noch lange hoch. Zur Nischenfalle werden solche Märkte, sobald die absetzbaren Mengen zu klein werden (Economies of Scale), um alle laufenden Kosten und den zukünftigen Investitionsbedarf zu decken.

Die Kapazitätsfallen

Ein Konjunkturaufschwung, ein rasches Branchenwachstum, hohe Margen und spürbare Kapazitätsengpässe führen immer wieder dazu, dass viele Marktteilnehmer ihre Kapazitäten rasch erhöhen.



Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs sind Chancen und Gefahren für Unternehmen.

Die Folgen davon sind – meist mit gewissen zeitlichen Verzögerungen – hohe Überkapazitäten und rascher Preiszerfall.

Die Technologiefallen

Neue Technologien oder neue Anwendungen bieten vielleicht grosse Chancen. Andererseits können sie aber auch zur akuten Gefahr werden. Das ist vor allem dann der Fall, wenn die eigenen Produkte und Dienstleistungen durch jene neuer Anbieter ersetzt werden (Substitution) und die Nachfrage sich rasch verlagert. Eine Technologiefalle entsteht auch, wenn Konkurrenten mit dem Einsatz neuer Technologien das Preis-Leistungs-Verhältnis markant zu ihren Gunsten verbessern können.

Die Währungs- und Zinsfallen

Grösseren und längerfristigen Wechselkursveränderungen ist auch mit Absicherungsinstrumenten nur bedingt auszuweichen. Wenn sich Währungsparitäten durch Kurszerfall (Verteuerung der Importe) oder Kursanstieg (Verteuerung der Exporte) deutlich verschieben, kann das für auslandorientierte Unternehmen drastische Folgen haben. Auch der Ertrag (Return on Investment) aus Auslandsinvestitionen wird dadurch beeinflusst.

Die Führungsfallen

Externe Einflussfaktoren sind nicht grundsätzlich verantwortlich für Rückschläge im Unternehmenserfolg. Viel öf-

ter sind es Versäumnisse der Unternehmensführung, sich rechtzeitig Gedanken über zukünftige Risiken und Anpassungsstrategien zu machen. Ein erfolgsarrogant gewordenes Management ohne Visionen, ohne zukunftsorientierte Strategien und ohne kritische Herausforderungen durch den Verwaltungsrat und die verantwortlichen Mitarbeiter sitzt meistens bereits in der Führungsfalle. Personelle Machtkämpfe innerhalb der Unternehmensleitung sowie eine ungenügend vorbereitete oder zu spät eingeleitete Unternehmensnachfolge verschärfen oft nur noch die Gefahr.

Die Kompetenzfallen

Selbstüberschätzung der eigenen Kompetenzen ist eine gefährliche Falle. In allen Bereichen selber über ein ausreichend tiefes und breites Know-how zu verfügen, wird künftig immer schwieriger. Eine Konzentration auf die eigentlichen Kernkompetenzen sowie vermehrtes Outsourcing können wesentlich dazu beitragen, Kompetenzfallen zu vermeiden.

Die Organisationsfallen

Mängel in der Ablauf- und Aufbauorganisation sowie Kontrolle eines Unternehmens können zu Organisationsfallen werden, wenn Verwaltungsrat und Geschäftsleitung nicht in der Lage sind, die Entwicklung des Unternehmens laufend richtig zu beurteilen. Genauso gefährlich sind zu komplizierte, zu schwerfällige und unbewegliche sowie zu aufwändige Organisationen.

Die Finanzierungsfallen

Eine ungenügende Eigenmittelfinanzierung, unangemessene Finanzierungsstruktu-

ren, finanzielle Abhängigkeiten sowie Klumpenrisiken sind typische Finanzierungsfallen. Mangelnde finanzielle Transparenz (Cashflow, Ertragslage) und eine zu optimistische Planung (z.B. Umsatzerwartungen, Investitionskosten) führen oft in eine Liquiditätsfalle. Diese gefährlichste Falle schnappt häufig unerwartet rasch zu.

Die Kostensenkungsfallen

Ein kurzfristig agierendes und einseitig kostenorientiertes Management führt leicht dazu, dass unerlässliche Zukunftsinvestitionen in neue Produkte (Entwicklung), in das Marketing, in die Infrastruktur (Anlagen, Datenverarbeitung) und in die Mitarbeiter in verhängnisvoller Weise vernachlässigt werden. Durch Leistungsverbesserungen Mehrwert zu schaffen ist längerfristig mindestens so wichtig wie Kosten zu senken.

Die Unternehmenskulturfallen

Wenig Kommunikation und geringe Fehlertoleranz, eine zu stark autoritäre und bewahrende Führung sowie eine Misstrauenskultur behindern die Wachsamkeit eines Unternehmens gegenüber Chancen und Gefahren sowohl innerhalb der Unternehmung als auch im Umfeld und auf den Märkten. Dies fördert Fehlverhalten und verringert die Reaktions- und Korrekturfähigkeit. Falsche Anreizstrukturen (z.B. Umsatz statt Ertrag) verstärken vielfach die Kulturfallen. ■

Quelle:
UBS Outlook Risiko Management

«Lebensmittel- & Getränkeherstellung»

www.industriekataloge.ch

die führenden Nachschlagewerke online



Verlag Garzetti & Staiger AG