



Krisenmanagement

Vorgehenskonzept zur Überwindung schwieriger Unternehmenssituationen.

Wie können Krisensituationen entstehen?

In der Entwicklung von Volkswirtschaften treten in mehr oder weniger regelmässigen Abständen immer wieder konjunkturelle Schwankungen auf. Die Volkswirtschaftslehre versteht darunter die periodisch wiederkehrenden Schwankungen, die Auf- und Abbewegungen der volkswirtschaftlichen Grössen wie z.B. Volkseinkommen, Arbeitslosigkeit, Inflationsraten, usw.

Der Verlauf von Unternehmen zeigt ähnliche Schwankungen auf. **Längere Phasen von relativer Prosperität werden immer wieder von krisenähnlichen Situationen unterbrochen.** Dabei ist zu beachten, dass sich ein Unternehmen in einem besonderen Umfeld befindet, das steten Veränderungen unterworfen ist. Zu denken ist hier zum Beispiel an den Wandel von der Industriegesellschaft zur Dienstleistungsgesellschaft, kürzere Produktzyklen, neue Produktionstechnologien, usw. Aber auch die Globalisierung der Märkte, der gesellschaftliche Wertewandel und das erhöhte Umweltbewusstsein gehören zum Umfeld, in dem sich Unternehmen bewegen.

Nebst diesen „Umweltveränderungen“ sind es aber vor allem strukturelle Änderungen gewisser Märkte und Branchen mit erhöhter Marktdynamik und zunehmendem Wettbewerbsdruck, die Unternehmen bedrohen und zu Krisen führen können.

Symptome von Unternehmen in der Krise

Je nach Ausmass und Stadium der Krise können folgende Symptome auftreten:

Desorganisation, Unruhe und hohe Fluktuationsrate bei Führungskräften und Mitarbeitern, schlechtes Betriebsklima und geringe Motivation, permanent rückläufiger Auftragseingang, abnehmende Quote von Verkaufsergebnissen, Margendruck. Die Liste der Symptome kann beliebig fortgeführt werden. In fortgeschrittenen Stadien der Unternehmenskrise kommt es nicht selten zu schwerwiegenden Umsatz- und Ertragseinbussen sowie Liquiditätsengpässen.

Wenn ein Unternehmen einmal soweit ist, dann ist der Zeitpunkt zum Agieren bereits verpasst. Auf dieser Stufe angelangt, kann die Geschäftsleitung nur mittels eines konsequenten Krisenmanagements die Situation in den Griff bekommen.

Was ist Krisenmanagement?

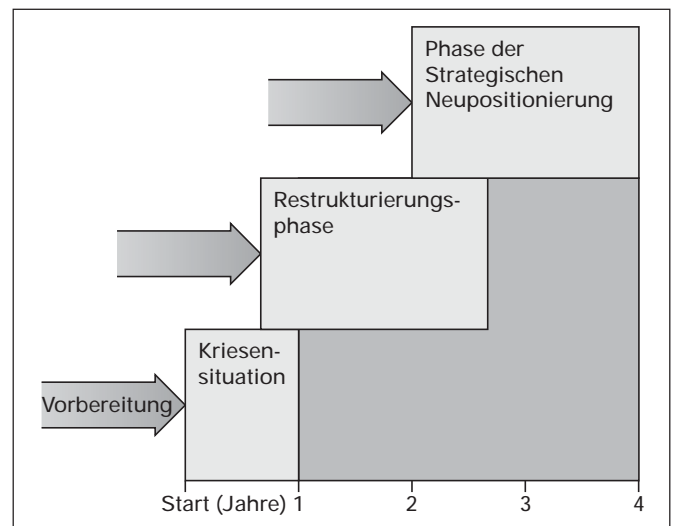
Das Krisenmanagement umfasst die Führung eines Unternehmens in schwierigen Zeiten, mit dem Ziel, kurzfristig das Überleben des Unternehmens zu sichern. **Das Krisenmanagement stellt eine Übergangslösung dar und darf nicht zu einem Dauerzustand wer-**

den. In diesem Sinne wird meist eine Projektorganisation gewählt, welche die bisherigen Strukturen und Führungsabläufe durchbricht. Charakteristisch für diese Phase ist der Zeitdruck, unter dem schnelle Entscheide für Sofortmassnahmen für die Eliminierung der hauptsächlichsten Verlustquellen gefällt werden müssen.

Im Anschluss an diese Phase geht es darum, detaillierte Analysen durchzuführen, um die strategische Neupositionierung vorzunehmen. Dabei kommt es darauf an, die strategischen Geschäftsbereiche zu definieren, die langfristig auf- und auszubauen sind.

Die Restrukturierungsphase stellt den „Brückenschlag“ dar, der erforderlich ist, um wieder tragfähige Grundlagen zu schaffen, die für die Umsetzung der neuen Unternehmensstrategie notwendig sind.

Projektstufen des Krisenmanagements



Der Zeitbedarf für die jeweiligen Projektstufen ist situationsabhängig und kann von Fall zu Fall stark variieren. Unternehmensgrösse, Branche, Ausmass der Krise, noch vorhandene Substanz und Durchsetzungsvermögen der Führungskräfte sind nur einige Faktoren, die den Zeitplan beeinflussen. Ein schneller Beginn der Umsetzung der strategischen Neuposition ist anzustreben. Wichtig ist, dass die einzelnen Projektstufen des Krisenmanagements aufeinander abgestimmt sind.

Die Vorbereitungsphase zu den einzelnen Projektstufen soll dazu dienen, jeweils eine klare Projektdefinition und -organisation vornehmen zu können. Nicht selten kommt es vor, dass einfach drauflos „gewurstelt“ wird. Die Folgen eines solchen Vorgehens sind meistens fatal.

Die Krisensituation

Es geht hier darum, Massnahmen zu realisieren, die das Überleben des Unternehmens garantieren. **Die Misserfolgsspirale ist zu stoppen,** und es muss „Zeit gewonnen“ werden, damit die für die strategische Neuorientierung notwendige Detailanalyse durchgeführt werden kann.

Die wichtigsten Verlustquellen sind zu beseitigen. Im Vordergrund stehen hier Massnahmen, aus denen Kostenreduktionen resultieren (Abbau von Kapazitäten, Entlassungen, Aufgabe von „unrentablen Geschäften“, usw.). Obschon solche Entscheide in Widerspruch zur späteren Neuorientierung stehen können, hat die kurzfristige Ergebnisorientierung Vorrang. **Das Unternehmen ist wieder in die Gewinnzone zu führen.**

Die Restrukturierungsphase

Hier geht es darum, ein solides Fundament in allen Unternehmensbereichen zu schaffen, auf dem die strategische Neuorientierung basieren kann. Nachdem die Massnahmen in der Krisensituation eher defensiven Charakter haben, kommt diesen hier bereits Offensivcharakter zu. Ausgehend von der Gesamtsituation des Unternehmens sind verschiedene Teilprojekte zu bilden.

Als Teilprojekte können in Frage kommen: Finanzen, Organisation, Führungssystem, Produktion und Marketing. Pro Teilprojekt werden anschliessend detaillierte Analysen durchgeführt und Lösungsansätze ausgearbeitet. Die verschiedenen Lösungen werden schlussendlich in einem **Sanierungskonzept für das gesamte Unternehmen** zusammengefasst und schlussendlich realisiert.

In dieser Phase geht es darum, den „Heilungsprozess“ des Unternehmens nachhaltig abzuschliessen. Intern ist darauf zu achten, dass Mitarbeiter und Vorgesetzte durch die neuen Ziele und Perspektiven neu motiviert werden.

Auch in diesem Stadium dürfen die kurzfristigen Erfolge nicht vernachlässigt werden.

Die strategische Neupositionierung

Die Analyse- und Konzeptionsphase für die neue Strategie beginnt bereits während der Restrukturierung. Dabei sind Antworten auf folgende Fragen zu finden:

- **Welches sind die momentanen/zukünftigen Geschäftsfelder?**
- **Welches sind die auf- resp. auszubauenden Erfolgspotentiale?**
- **Welche Wettbewerbsvorteile sind vorhanden/oder müssen aufgebaut werden?**
- **Welche Risiken und Chancen bestehen?**
- **Welche Marktpositionen sind anzustreben?**
- **Mit welchen Strategien sind die Ziele zu erreichen?**
- **Wie sieht der ROI aus?**
- **usw.**

Nachdem von der Unternehmensleitung die Entscheide gefällt worden sind, beginnt die Umsetzung und Kontrolle der neuen Unternehmensstrategie. Die Aufgaben werden üblicherweise in den normalen Führungsprozess übertragen, und damit ist das eigentliche Krisenmanagement abgeschlossen, nicht jedoch die Umsetzung. Bis die anvisierten strategischen Ziele und Massnahmen verwirklicht sind, ist mit einem Zeitbedarf von drei bis sechs Jahren zu rechnen.

Checkpunkte zu Projektstufen des Krisenmanagements

Vorbereitung

- Zusammentragen von Daten zur Darstellung der Ist-Situation
- Formulieren von Projektzielen und Aufträgen
- Festlegen der Projektorganisation
- Aufstellen eines Vorgehens- und Terminplans
- Festlegen der Krisen-Organisations- und Führungsstrukturen
- Information der Beteiligten

Krisensituation

- Informationsbeschaffung über Unternehmen, Märkte, Konkurrenten und Umwelt
- Pflege von Kontakten zu wichtigen Kunden, Geldgebern, Lieferanten und Öffentlichkeit
- Überprüfung der Führungs- und Organisationsstrukturen
- Eruieren der wichtigsten Verlustquellen
- Grobanalyse und Aufstellen eines Problemkataloges
- Ausarbeiten eines Sofortmassnahmenkataloges
- Prüfen der Auswirkungen
- Entscheid über zu realisierende Massnahmen
- Orientierung von Mitarbeitern, evtl. weiterer Kreise
- Durchsetzen der Sofortmassnahmen
- Kontrolle mit allfälligen Korrekturmassnahmen

Restrukturierung

- Festlegen der Teilprojekte
- Detailplanung für Teilprojekte
- Bildung der entsprechenden Projektteams
- Evtl. Beschaffen von zusätzlichen Informationen/Daten
- Detailanalysen
- Entwickeln von Lösungsansätzen
- Abstimmung der Lösungsansätze mit strategischer Neuorientierung
- Erstellen eines Sanierungskonzeptes mit Massnahmen
- Beschlussfassung
- Orientierung/evtl. Schulung
- Realisierung der Einzelprojekte
- Kontrolle und Korrekturen

Strategische Neupositionierung

- Vorgeben von Zielen und Aufträgen
- Bildung von Strategieteams und Projektplanung
- Analyse bisheriger/neuer Geschäftsbereiche
- Entwickeln von Strategievarianten mit Berechnungen
- Prüfen und Genehmigung der Unternehmensstrategie
- Ausarbeiten von Massnahmenplänen, Projekten und Mehrjahresbudget
- Ende des Krisenmanagements; normale Führungs- und Organisationsstrukturen herstellen
- Erstellen von Jahresplan und Budgets
- Realisierung und Kontrolle der Zielerreichung

Finanzmanagement in Krisensituationen

Das Finanzmanagement nimmt bei Krisensituationen eine zentrale Stelle ein. Deshalb werden nachfolgend die wichtigsten Punkte des Finanzmanagement aufgeführt.

Situationsanalyse

Es ist fast symptomatisch, dass gerade Unternehmen in Krisen häufig nicht wissen, wie die Situation wirklich aussieht. Meistens steht es schlechter als man annimmt. Da vielfach zuverlässige und aktuelle Daten fehlen und die Zeit für detaillierte Untersuchungen fehlt, ist die finanzielle Analyse auf drei Bereiche zu beschränken.

Die **Bilanzanalyse** geht den Fragen nach, wie hoch der aufgelaufene Verlust ist, welche Bilanzpositionen zu berichtigen sind und ob allenfalls eine sofortige Sanierung des Eigenkapitals notwendig ist.

Die Analyse der **Ertragslage** beinhaltet die Untersuchung der verschiedenen Positionen der Erfolgsrechnung. Wie ist der Verlust entstanden, welche Kostenstruktur weist die Unternehmung auf, Verhältnis variable und fixe Kosten, welche Unternehmensbereiche sind gewinn- resp. verlustbringend, wo sind Einsparungen möglich und wo liegt der Break-Even-Punkt.

Die **Liquiditätsanalyse** hat festzustellen, welches die monatlichen Mittelzu- und abflüsse sind. Da die liquiden Mittel in Krisensituationen meistens nicht mehr vorhanden sind, muss untersucht werden, ob mittels Debitoren- und Lagerabbau eine Verbesserung der Liquidität möglich ist.

Zwischenfinanzierung

Falls eine Verbesserung der Liquidität in unmittelbarer Zukunft nicht zu erwarten ist, sind der Unternehmung neue Finanzmittel zuzuführen. Bei der Zwischenfinanzierung geht es darum, kurzfristige Mittel zu beschaffen, damit das Unternehmen über Wasser gehalten werden kann, bis ein tragfähiges Sanierungskonzept vorliegt. Im Vordergrund stehen Privatdarlehen, Verkauf von Aktiven, Vorauszahlung von Kunden sowie Überbrückungskredite von Banken. Es wäre jedoch falsch, davon auszugehen, dass die Banken dazu ohne weiteres bereit sind. Diese sind davon zu überzeugen, dass die Aussichten auf Besserung gut sind. Oft sind kurzfristige Erfolgsmeldungen die besten Überzeugungsmittel.

Einführung einer straffen Finanzkontrolle

Während Krisensituationen ist es von entscheidender Bedeutung, dass die wichtigsten Kennzahlen laufend

überwacht werden. Ein einfach organisiertes und straffes Reporting ist Ausgangspunkt und Schlüssel des Erfolges. Informationen über Auftragseingang, Produktionsausstoss, Lagerbestände, usw. müssen permanent gesammelt und ausgewertet werden. Regelmässige Zwischenabschlüsse sollen das Ergebniss der Massnahmen dokumentieren und allenfalls Auslöser für weitere Massnahmen sein. Finanzkontrolle heisst aber auch, sich bei jeder Ausgabe zu überlegen, ob diese absolut notwendig ist. Während dieser Phase gehören Investitionsstops, Lagerkontrollen und -liquidationen sowie ein rigoroses Mahnwesen ebenso in das Pflichtenheft der Finanzkontrolle, wie das Erstellen einer kurzfristigen Liquiditätsplanung.

Wie können Vertrauensverluste während des Krisenmanagements vermieden oder in Grenzen gehalten werden?

Das Unternehmen steht in Beziehung zu verschiedenen internen (Mitarbeiter, Vorgesetzte, Geschäftsleitung, Eigentümer) und externen (Lieferanten, Kunden, Kapitalgeber, Staat, Öffentlichkeit) Anspruchsgruppen. Das Vertrauen dieser Anspruchsgruppen in das Unternehmen wird in Krisensituationen zusätzlich strapaziert. Und gerade **in Krisenzeiten wäre es von Bedeutung, wenn das Unternehmen auf die wichtigsten „Partner“ zählen könnte. Denn der Erfolg des Krisenmanagements hängt nicht unwesentlich von der Qualität dieser Beziehungen ab.**

Eine offene und gezielte Informationspolitik kann vieles dazu beitragen. Auf der Seite der internen Anspruchsgruppen geht es darum, die wertvollsten Mitarbeiter und Führungskräfte „zu gewinnen“, um die Krisensituation überhaupt meistern zu können. Auf der Seite der externen Anspruchsgruppen sind vor allem die Beziehungen zu den wichtigsten Kunden und zu den Kapitalgebern punktuell und intensiv zu pflegen. **Der beste Vertrauensbeweis** des Unternehmens kann dadurch erbracht werden, **indem den Anspruchsgruppen innert nützlicher Frist zählbare Resultate vorgelegt werden.** Dazu zählen die umgesetzten Sofortmassnahmen, welche die Ertragslage deutlich verbessert haben und ein klares Konzept für die Neupositionierung. Je schneller und je erfolgreicher die Stufe der Krisensituation abgeschlossen werden kann, umso mehr wird das Vertrauen wieder zunehmen.

