

Präventives Krisenmanagement

Auch Aushängeschilder der Schweizer und der globalen Wirtschaft sind nicht vor Unternehmenskrisen gefeit, wie aktuelle Beispiele zeigen. Die Bewältigung von Unternehmenskrisen bedeutet für die betroffenen Unternehmen immer einen Kraftakt mit unsicherem Ausgang. Von Patrick A. Scrapelli

Präventives Krisenmanagement verhindert die Entstehung von Unternehmenskrisen und unterstützt das Management beim Ergreifen phasengerechter, zielgerichteter Massnahmen.

Definition der Unternehmenskrise

Unternehmenskrisen bedrohen ein Unternehmen in seiner Existenz und sind immer strategischer Natur. Unternehmenskrisen entstehen nicht über Nacht, sondern entwickeln sich in der Regel schleichend während mehreren Jahren; eine Unternehmenskrise ist demzufolge keine vorübergehende Unpässlichkeit.

Das Management erkennt Unternehmenskrisen oft zu spät oder im schlimmsten Fall überhaupt nicht. Ein strategisches Controlling als Frühwarnsystem im Sinne einer laufenden Überprüfung der unternehmerischen Ziele und Positionierung fehlt in vielen Unternehmen. Das betriebswirtschaftliche Risk Management ist wegen seines Fokus auf operative Risiken kein Instrument zur Erkennung und Bewältigung von (strategischen) Unternehmenskrisen.

Typisches Kennzahlen-Muster bei Unternehmenskrisen

Unternehmen in (fortgeschrittenen) Krisensituationen weisen oft ein typisches Kennzahlen-Muster auf:

Eigenkapitalquote (Eigenkapital/Bilanzsumme):

< 10 Prozent

Kapitalrückflussquote (Cashflow/Bilanzsumme):

< 4 Prozent

Umsatzrendite (Gewinn vor Steuern/Umsatz): < 1 Prozent

Cashflow-Marge (Cashflow/Umsatz): < 2 Prozent

Dynamischer Verschuldungsgrad (Verbindlichkeiten – liquide Mittel/Cash Flow): > 600 Prozent

Eine Krise ist in der Regel dann nicht mehr abzuwenden. Das Management muss rasch drastische Massnahmen einleiten und «retten, was noch zu retten ist».

Ausserordentliche Ereignisse sind Auslöser, nicht Ursache von Unternehmenskrisen

Unternehmenskrisen entstehen immer durch Managementfehler. Unternehmenskrisen fördernd ist nicht zuletzt die hohe Fluktuation auf Managementebene. Oft müssen Manager in kürzester Zeit und ohne vertieftes Verständnis der Situation Entscheide umsetzen, die ihnen ihre Vorgänger eingebrockt haben. Das «Lernen aus Fehlern» ist erschwert und tritt in den Hintergrund.

Eine im Jahr 2003 in Deutschland veröffentlichte Studie zum Thema «Unternehmenskrise» hat drei zentrale Ursachen-Bereiche für Unternehmenskrisen festgestellt.

- **Betriebliche Ursachen:** Der fehlende beziehungsweise falsche strategische Fokus stellt einen wesentlichen Grund für Unternehmenskrisen dar. So können Konjunkturlinien, rasche Marktveränderungen, hohe Abhängigkeiten von Marktpartnern und anderes ein stabil wirkendes Unternehmen rasch vom vermeintlich erfolgreichen Kurs abbringen.

- **Strukturelle Ursachen:** Unternehmen in Krisensituationen haben neben betrieblichen auch strukturelle Probleme. Unklare Rollenverteilung und Verantwortlichkeiten, mangelnde Führungskompetenzen in Krisenzeiten («Schönwetterkapitän») und eine hohe Fluktuation auf Top-Management-Ebene sind hier als Stichworte zu nennen.

- **Verschärfende Ursachen:** Bilanzstrukturprobleme, unzureichendes Rechnungswesen (fehlende Transparenz!), eventuell sogar Kalkulationsmängel tragen neben den betrieblichen und strukturellen Ursachen dazu bei, dass sich die Krise rascher und stärker akzentuiert.

(Zu) oft kann leider beobachtet werden, dass das Management auch nach dem Erkennen der oben aufgeführten Krisenursachen weiter nach dem Prinzip Hoffnung lebt und sich der Illusion hingibt, dass «alles nicht so schlimm» ist und sich «irgendwie» doch noch alles zum Guten wendet.

Erst ein ausserordentliches Ereignis (Nachricht in der Presse) beziehungsweise ein externer Schock (11. September 2001) löst – auch im Bewusstsein der Manager – die eigentliche Krise aus.

Operative Hektik in der Krise versperrt den notwendigen strategischen Weitblick für die Krisenbewältigung

Strategische Unternehmensführung ist nur bei Handlungsfreiheit möglich. Diesen Zustand sicherzustellen,

ist Aufgabe des Top-Managements. Im Idealfall verwendet das Top-Management 40 Prozent seiner Zeit für strategische Aktivitäten. Weitere 40 Prozent der Zeit setzt es für das Coaching seiner Direktunterstellten ein. Diese müssen befähigt werden, den eingeschlagenen strategischen Weg umzusetzen und das Top-Management von der operativen Umsetzungsarbeit weitgehend zu entlasten. Nur 20 Prozent der Management-Kapazitäten sollten für rein operative Tätigkeiten verwendet werden.

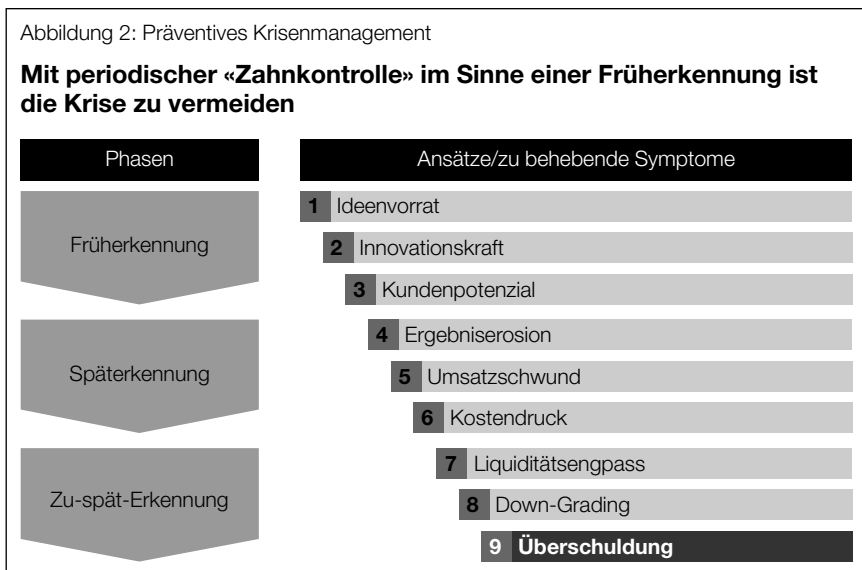


Bei Unternehmen in Krisensituationen zeigt sich ein komplett anderes Bild. In die strategische Unternehmensführung wird keine Zeit mehr investiert, das Coaching der Mitarbeitenden kommt zu kurz, und operative Tätigkeiten stehen im Vordergrund. Die operative Hektik in der Krise versperrt den dringend notwendigen strategischen Weitblick für die Krisenbewältigung, denn auch in Krisensituationen muss die Existenzberechtigung des Unternehmens im Markt laufend überprüft werden (siehe Abbildung 1).

Krisenstadien und -indikatoren

Mit systematischem Controlling kann eine (drohende) Unternehmenskrise abgewendet beziehungsweise eingedämmt werden – idealerweise an ihrem Ursprung! Die Krisenindikatoren unterscheiden sich je nach Krisenstadium (siehe Abbildung 2).

- **Im Frühstadium** – dem Ursprung der strategischen Krise – sind mögliche zentrale Indikatoren: Anzahl neuer Geschäftsideen, Produkte und Dienstleistungen zu Beginn ihres Lebenszyklus, Gewinnung neuer Kunden. Die meist qualitativen Indikatoren sind idealerweise im strategischen Controlling des Unternehmens eingebettet.
- **Im fortgeschrittenen Stadium** sind mögliche zentrale Indikatoren: Entwicklung operatives Ergebnis (EBITDA), Umsatzsteigerung, Reduktion Betriebsaufwand/Umsatz (Erfahrungskurve). Die meist finanziellen Indikatoren bedürfen zum einen eines verlässlichen und transparenten Finanz- und Rechnungswesens.



Zum anderen ist es entscheidend, dass das finanzielle Reporting nicht nur ein Führungssystem des CFO ist, sondern einen wesentlichen Bestandteil des gesamten Management Information Systems (MIS) des Unternehmens darstellt.

- Im **Endstadium** besteht nahezu kein Handlungsspielraum mehr für das Management. Feuerwehrlösungen dominieren das Tagesgeschäft. Mögliche zentrale Indikatoren sind: permanente Refinanzierung zwecks Sicherstellung flüssiger Mittel, wöchentliche Bankensitzungen.

Klassifizierung von Unternehmenskrisen und Gegenmassnahmen

Unternehmenskrise ist nicht gleich Unternehmenskrise. Unternehmenskrisen unterscheiden sich bezüglich des zeitlichen Handlungsspielraums sowie der strategischen beziehungsweise operativen Natur der einzuleitenden Massnahmen (siehe Abbildung 3).

- **Strategische Unternehmenskrise:** In der strategischen Krise sind die zentralen Erfolgsfaktoren des Unternehmens bedroht. Mit strategischem Krisenmanagement sind: a) Umfeld-, Branchen- und Unternehmensanalyse durchzuführen, b) Geschäftsfelder (neu) zu definieren, c) Vorgehenspläne für Rückzug aus Verlust bringenden Geschäftsbereichen zu erarbeiten, d) ein Massnahmenkatalog für langfristige Verbesserung des Angebots und der Marktbearbeitung zu erstellen, e) Früherkennungssysteme zu implementieren.

- **Ergebniskrise:** In der Ergebniskrise sind die Erfolgsziele (Gewinn, Umsatz) des Unternehmens bedroht. Mit erfolgszielsicherndem Management sind: a) Kosten reduzierende Massnahmen zu ergreifen beziehungsweise b) umsatzwirksame Massnahmen durchzuführen.

- **Liquiditätskrise:** In der Liquiditätskrise besteht die Gefahr der Illiquidität und/oder Überschuldung des Unternehmens; der Cash-Drain von flüssigen Mitteln ist zu verhindern beziehungsweise zu stoppen. Mit Liquiditätssicherndem Krisenmanagement sind kurzfristig: a) liquiditätssteigernde Massnahmen zu ergreifen beziehungsweise b) der Eigenfinanzierungsgrad zu verbessern. Mittelfristig sind Massnahmen zur nachhaltigen Verbesserung des Cashflows zu konzipieren und zu bewerten, Detailplanungen durchzuführen und gegebenenfalls der neue Businessplan umzusetzen.

- **Existenzkrise:** Im Fall einer eigentlichen Existenzkrise müssen die Erfolgchancen eines Sanierungskonzepts häufig als äusserst gering beurteilt werden.

In Krisensituationen sind Tempo und Radikalität gefragt

In sämtlichen Krisensituationen ist konsequentes Handeln durch die Verantwortungsträger matchentscheidend.

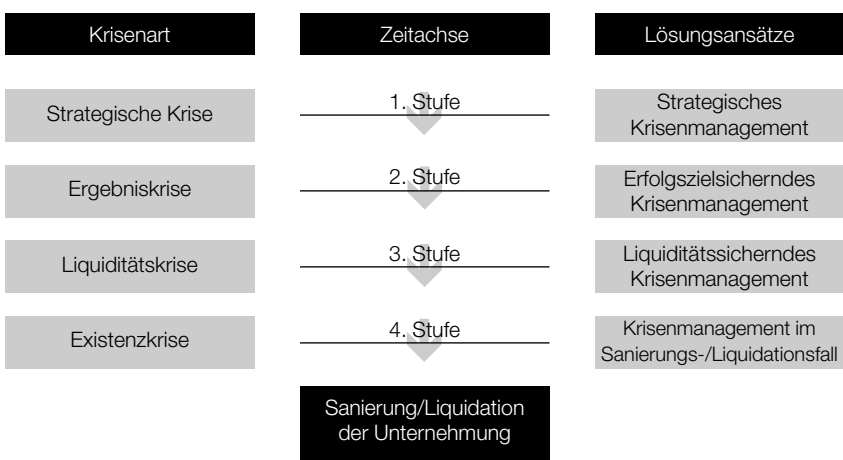
Der Besetzung des obersten **Krisenmanagers** kommt hierbei eine zentrale Bedeutung zu. Gemäss einer Studie der Egon Zehnder International (2003) sind dabei unter anderem die beiden Kernkompetenzen a) konsequente Ergebnisorientierung sowie b) strategische Orientierung erfolgskritisch.

Das rasche **Ausloten des Handlungsspielraums**, definiert durch Verantwortlichkeitsaspekte sowie strafrechtliche (Gläubigerschädigung gemäss StGB 164, Misswirtschaft gemäss StGB 165, Bevorzugung eines Gläubigers gemäss StGB 167) und konkursrechtliche (Schenkungsanfechtung gemäss Bundesgesetz über Schuldbetreibung und Konkurs [SchKG] 286, Überschuldungsanfechtung gemäss SchKG 287, Absichtsanfechtung gemäss SchKG 288) Risiken, bildet die Grundlage für sämtliche weiteren Aktivitäten.

Im Rahmen der **strategischen Auslegeordnung** muss die Überlebensfähigkeit respektive Existenzberechtigung im Markt durch das Management hinterfragt werden. Dabei ist hier immer von Worst-Case-

Abbildung 3: Präventives Krisenmanagement

Vier Arten von Unternehmenskrisen lassen sich unterscheiden



Szenarien auszugehen, damit dem Prinzip Hoffnung klar entgegengetreten wird.

Das Ausloten von **Handlungsalternativen** sollte nur unter Einbezug von zentralen Stakeholdern (Gläubiger, Absatzpartner) erfolgen, um die Tragfähigkeit der angestrebten Lösung zu gewährleisten. Das Risiko der vollständigen Transparenz muss hierbei in Kauf genommen werden.

Das gestörte Gleichgewicht kann nur mit Tempo und Radikalität wiederhergestellt werden. Der oberste Krisenmanager wie auch sein engstes Management-Team müssen **Entscheide** deshalb zielstrebig herbeiführen und umsetzen zwecks Abwendung beziehungsweise Lösung der Krise.

Aus Krisen lernen

Aufgabe des präventiven Krisenmanagements sind das frühzeitige Erkennen und Eindämmen von Unternehmenskrisen. Nur eine systematische Prevision sichert den Unternehmenserfolg nachhaltig. Doch auch der Blick zurück im Sinne einer akribischen Revision von Krisen muss in Unternehmen institutionalisiert sein, um aus guten und schlechten Beispielen der Vergangenheit Lehren ziehen zu können.



Dr. **Patrick A. Scrapelli** ist Partner bei Abegglen Management Partners AG, Volketswil. Er war bei diversen grösseren Turnaround- und Nachlass-Mandaten in der Schweiz involviert.