

Kundeninformation Juni 2010

Krisenmanagement – konsequentes Vorgehen zur Überwindung kritischer Unternehmenssituationen

In den heute hart umkämpften Märkten geraten Unternehmen häufig unverschuldet in eine Krisensituation. Schnelle und konsequente Sanierungsmaßnahmen zur Abwendung der Krise sind dann von entscheidender Bedeutung.

Der Einsatz eines erfahrenen und qualifizierten Krisenmanagers ist für die Lösung dieser Aufgaben sehr oft die beste Antwort. Er analysiert die Krisenursache und entwickelt einen Leitfaden, der den Weg aus der Krise beschreibt. Er begleitet die Umsetzung; in der Regel erfolgt aber die Umsetzung durch ihn selbst. Dabei sind die Mitarbeiter und die Führungskräfte des Unternehmens sowie Dritte (z.B. Banken) in den Prozess einzubinden.

Für den Erfolg entscheidend ist das rechtzeitige Erkennen des Handlungsbedarfs sowie der richtige Zeitpunkt zum Eingreifen und zur Durchführung der Sanierungsmaßnahmen.

Steht die Entscheidung für den Einsatz eines Krisenmanagers an, stellen sich folgende Fragen:

- Welche konkreten Aufgaben übernimmt ein Krisenmanager und welcher Nutzen entsteht durch seinen Einsatz?
- Wie gliedern sich die Kernaufgaben des Krisenmanagers im Restrukturierungsprozess?
- Wie wird der Krisenmanager im Unternehmen verankert?
- Wie sieht ein typischer Projektverlauf für den Einsatz eines Krisenmanagers aus?

1. Die Aufgaben des Krisenmanagers und der Nutzen für das Unternehmen

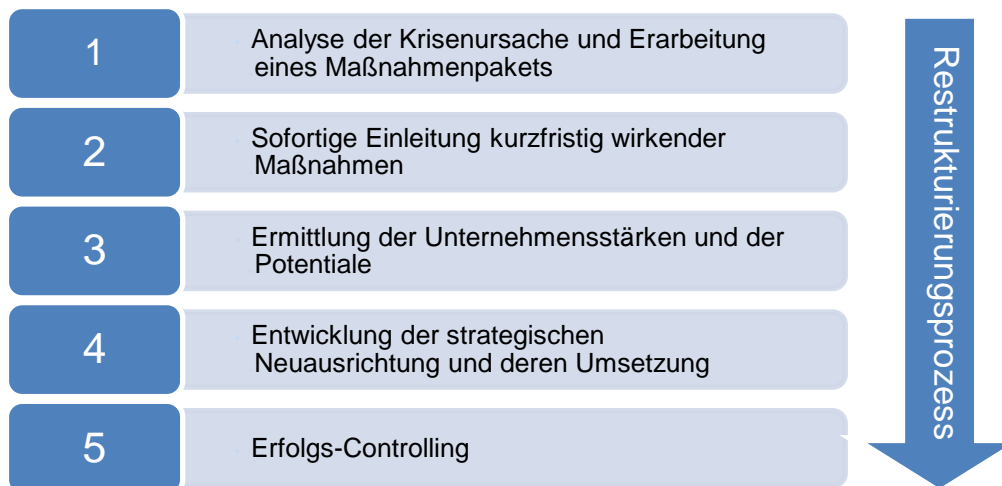
- Analyse der Krisenursache
- Erarbeitung eines tragfähigen Restrukturierungskonzepts (evtl. liegt ein solches Konzept komplett oder in Teilen bereits vor)
- Definition des Umsetzungsprozesses und Einleitung der notwendigen Maßnahmen (klare Prioritätensetzung!)
- Sofortige Umsetzung kurzfristig wirkender Maßnahmen (operativ, finanziell)
- Sicherstellung der Liquidität (Abbau von Vorräten, Lieferantenverbindlichkeiten, Forderungen, Beschaffung von liquiden Mitteln,...)
- Kurzfristige Umsatzsteigerung durch entsprechende Marketing- und Vertriebsaktivitäten
- Einleitung von Maßnahmen wie Sortimentsbereinigung, Standortverlagerung der Produktion (Auslagern oder Zurückholen), Desinvestitionen usw.
- Anpassung der Organisation und des Managements an die Erfordernisse

- Formulierung und Einleitung einer strategischen Neuausrichtung des Unternehmens (die Krise hat sehr häufig strategische Hintergründe)
- Festlegung der Unternehmensziele und Erarbeitung sowie Umsetzung von Maßnahmen zur strategischen Neuausrichtung



Der Nutzen für das Unternehmen liegt in dem Einsatz eines erfahrenen Managers, der die Probleme kurzfristig und konsequent löst und dabei ausschließlich die Belange des Unternehmens zu berücksichtigen hat. Der Blick von „außen“ ist hier ebenso notwendig wie neue Impulse für die operativen Maßnahmen und die strategische Neuausrichtung. Der Krisenmanager kann i.d.R. die Kommunikation zwischen den Stakeholdern konfliktfreier und zielgerichteter führen. Auf Wunsch kann der Krisenmanager das Unternehmen nach erfolgter Sanierung in Form einer Beirats- oder Coaching-Funktion noch eine Zeit lang begleiten.

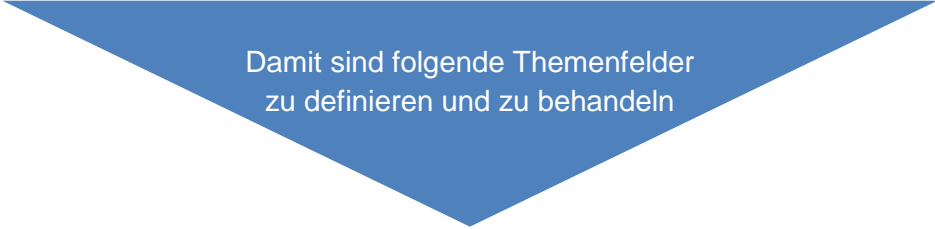
2. Die fünf Kernaufgaben des Krisenmanagers im Restrukturierungsprozess



3. Die Verankerung des Krisenmanagers im Unternehmen

- Durch die stark operative Ausrichtung übernimmt der Krisenmanager in seiner jeweiligen Funktion eine Linienverantwortung
- Er übernimmt die Verantwortung für die Umsetzung des Restrukturierungskonzepts
- In der Regel ist der Krisenmanager Mitglied der Geschäftsführung und wird mit entsprechenden Kompetenzen ausgestattet

- Dazu erhält der Krisenmanager die notwendigen Vollmachten. Nur hierüber werden die für den Gesamterfolg notwendigen Durchsetzungsmöglichkeiten sichergestellt



Damit sind folgende Themenfelder zu definieren und zu behandeln

- Festlegung von Kompetenzen und Pflichten des Krisenmanagers
- Festlegung des Detaillierungsgrades und der Häufigkeit der wechselseitigen Information zwischen Gesellschafter, Stakeholdern und Krisenmanager
- Beilegung von Meinungsverschiedenheiten zwischen Gesellschafter, Stakeholdern und Krisenmanager
- Klärung von Verstößen gegen ein gemeinsam erstelltes Regelwerk

4. Ein typischer Projektverlauf für den Einsatz eines Krisenmanagers

- **Abstimmungs- und Auftragsphase**
 - Festlegung der genauen Aufgaben, Pflichten, Kompetenzen und der Funktion
 - Abstimmung mit den externen Stakeholdern
 - Auftragserteilung
- **Einstiegs- und Etablierungsphase**
 - Vorstellung und ausführliche Gespräche mit allen Beteiligten
 - Kurzfristige Orientierung und Verschaffung des Gesamtüberblicks
 - Analyse der Krisenursache
 - Identifikation der „Bremsklötze“
 - Vertrauen schaffen, dass „er“ der Richtige zur Lösung der Aufgaben ist
- **Veränderungs- und Umsetzungsphase**
 - Restrukturierungskonzept erstellen, konsequent umsetzen und die Nachhaltigkeit der Maßnahmen sicher stellen
 - Kurzfristig wirkende Maßnahmen sofort einleiten
- **Ausstiegsphase**
 - Nachfolger für den Krisen (Interim) Manager suchen, einstellen und einarbeiten
 - Auf Wunsch Verbleib des Krisenmanagers als Coach oder Beirat

Fazit:

Entstandene Krisensituationen in Unternehmen lassen in der Regel keinen Spielraum für lange Überlegungen zu. Die vorhandenen Probleme müssen sehr kurzfristig gelöst werden. Hierbei gilt es, sehr konsequent und zielgerichtet vorzugehen. Der Einsatz eines externen Krisenmanagers, der unvoreingenommen die Themen aufgreift und umsetzt, ist hierbei sehr oft die beste Lösung. Nach erledigter Arbeit hinterlässt der Krisenmanager ein für die neuen Herausforderungen gerüstetes Unternehmen. Er hat dafür Sorge getragen, dass seine Nachfolge gesichert und die strategische (Neu)Ausrichtung des Unternehmens klar formuliert und die Umsetzung eingeleitet worden ist.

Juni 2010 - Dr. Alexander Hufnagl