

Bewährte Pfeiler eines erfolgreichen Business Krisenmanagements



Dr. Reto Müller

Dr. Reto Müller, Professioneller Verwaltungsrat, vormals Verwaltungsratspräsident und CEO Helbling Unternehmensgruppe, Partner BLR&Partners AG

Obwohl die Menschheit enorme Fortschritte in Technologie und Innovation, in globaler Zusammenarbeit und für grosse Teile der Weltbevölkerung Wohlstand hervorbringen konnte, ist es nicht gelungen, schwerwiegende Krisen- und Notsituationen auf der Welt zu verhindern. Es lohnt sich deshalb, sich mit dem Krisenmanagement in der globalen Welt wie auch im Business auseinanderzusetzen.

1. Krisen- und Notsituationen

Echte Krisensituationen zeichnen sich durch tödliche Konsequenzen, gravierende Notlagen und / oder hohes Schadenpotenzial aus. Sie können sich über längere Zeit entwickeln oder auch ganz überraschend auftreten. Meistens ist ein hoher Zeitdruck für die Lösungsfindung und Entscheidungen gegeben. Zusätzlich sind Komplexität und Interdependenzen der Herausforderungen sehr hoch. Meistens ist die Informationsbasis schwach oder fehlt sogar. Gleichzeitig ist der Ressourcenbedarf gross, vordringlich und ungelöst.

Krisen- und Notsituationen sind im Business, in Umwelt und Klima, bei Pandemien, natürlich in der militärischen Kriegsführung (inkl. hybride Formen), bei Cyberattacken, durch organisierte Kriminalität und Korruption, bei der wirtschaftlichen Landesversorgung, bei Instabilität und Zerfall staatlicher Institutionen, in der Diplomatie oder auch im Sport und weiteren Gebieten anzutreffen. Obwohl Krisen- und Notsituationen sehr gravierende Auswirkungen auf Leben und Gesundheit, Güterversorgung und Wohlstand sowie Glücksempfinden der Bevölkerung haben, wird dem Aspekt der Krisenprävention und dem Krisenmanagement nur ungenügende Aufmerksamkeit in Strategie, Ausbildung, Organisation und Training geschenkt.

Krisenbewältigungsprozess in Staat und Business (Darstellung 1)

- | | |
|---------------------------------|---|
| 1. Sofortmassnahmen | <ul style="list-style-type: none">■ Krisenbewältigungsteam■ Erste Lagebeurteilung■ Informationsbeschaffung und Aufklärung■ Rekrutierung krisenerprobter personeller Ressourcen■ Führungsrhythmus |
| 2. Formierung Krisenstab | <ul style="list-style-type: none">■ Managementkompetenz■ Führungs- und Organisationserfahrung (Top Management)■ Alle notwendigen Disziplinen (Ing./ Sc., Oec., Jur., Fin.)■ Interdisziplinäre Zusammensetzung (Staat, Privatwirtschaft, Wissenschaft, Militär/Sicherheit, wirt. Landesversorgung u.v.m.) |
| 3. Lage und Szenarien | <ul style="list-style-type: none">■ Vertiefte Lagebeurteilung, Szenarienentwicklung, schlimmster Fall■ Vorbehaltene Entschlüsse für jedes Szenario |
| 4. Schlüsselzielsetzung | <ul style="list-style-type: none">■ Präzise Schlüsselzielsetzungen■ Randbedingungen■ Quantifizierung, Terminierung |
| 5. Alternativen | <ul style="list-style-type: none">■ Beste 3 Alternativen■ Ressourcenbedarf (technologisch, finanziell, personell)■ Timing■ Entscheid der Alternative |
| 6. Führung | <ul style="list-style-type: none">■ Persönliche Präsenz, Vorbild, Nähe zur Basis■ Kommunikation (Empathie, überzeugend, hohe Kadenz, visuell, alle Stakeholders)■ Team Building■ Häufige Führungsmeetings |
| 7. Szenarien-Entwicklung | <ul style="list-style-type: none">■ Laufende Szenarien-Entwicklung, Vorausschau■ Justierung von Zielen, Anpassung Organisation, Ressourcen und Prozess■ Massnahmenentwicklung mit Continuous Learning |



Tawfik Jelassi: «When the call comes»

Professor of Strategy and Technology Management at IMD
Former Minister Higher Education, Scientific Research, and
Information & Communication Technologies in the transition-to-
democracy Government of Tunisia (2014 – 2015)

2. Krisenbewältigungsprozess

Der Krisenbewältigungsprozess kann in verschiedenen Lebensbereichen – immer angepasst an die Umstände und die Krise – verwendet werden (siehe Darstellung 1). Erstaunlich ist, dass die bewährten Regeln im Grundsatz breite Gültigkeit haben. Diese finden nicht nur klassisch im Militär, sondern in Krisensituationen auch in der Führung des Staates oder einzelner staatlicher Themengebiete (z.B. Pandemie), in der wirtschaftlichen Landesversorgung (Kriegssituation, Notlage) und in der Geschäftswelt bei den einzelnen Unternehmen Anwendung. Bezüglich staatlichem Krisenmanagement ist das Beispiel des früheren tunesischen Ministers Tawfik Jelassi «when the call comes» sehr eindrücklich. Zentraler Erfolgsfaktor ist dabei, dass führungs- und krisenerfahrene CEOs eingesetzt werden, die das Handwerk der Sofortmassnahmen, der Formierung des Krisenstabes, der Lagebeurteilung und der Szenarienentwicklung beherrschen. Dabei kommt der Zusammensetzung des Krisenstabes mit allen Schlüssel-Disziplinen (Ingenieure/Naturwissenschaftler, Betriebswirtschaftler, Juristen, Finanzexperten, Persönlichkeiten in Politik und Verwaltung, usw.) ebenso eine vorrangige Bedeutung zu wie der Mobilisierung der Krisenbewältigungskapazität aus Staat, Privatwirtschaft, Militär/Sicherheit und wirtschaftlicher Landesversorgung. Ein qualifiziert zusammengesetzter Krisenstab ist ferner in der Lage, Schlüsselzielsetzungen zu definieren und Alternativen ausarbeiten zu lassen. Er untermauert die Führung durch persönliche Präsenz, Vorbild und Nähe zur betroffenen Bevölkerung. Er kommuniziert mit hoher Empathie und kann sich in die Situation der Betroffenen versetzen. Kaum ist eine Phase bewältigt, lehnt er sich nicht zurück, sondern lässt laufend vorausschauend Szenarien für die nächsten Entwicklungen ausarbeiten. Ferner zieht er laufend Lehren und verbessert die Führungstätigkeit unverzüglich.

3. Ursachen von Unternehmenskrisen

Der nachfolgende Teil konzentriert sich auf Unternehmenskrisen. Diese sind oft existenzgefährdend und charakterisieren sich durch

- ausweglose strategische Situation
- Führungskrisen (kumulierter Abgang von Schlüsselführungskräften)
- Ertragskrise mit anhaltender Verlustsituation
- Liquiditäts- und Finanzierungsengpass
- Unterbilanz/Überschuldung
- Cyberangriff
- fundamentaler Reputationsschaden (z.B. durch NGO Aktionen)
- Betrug
- massiver Gesetzesverstoss mit Klagen (z.B. Dieselskandal)
- feindliche Firmen-Übernahme
- Sondersituationen (z.B. Verstaatlichung, usw.)

Als Hauptursachen der grossen Zusammenbrüche von Konzernen sind Bilanzmanipulationen und Versagen interner Kontrollen, strategische Fehlentscheide (z.B. Swissair) und Überexpansion, ein dominanter CEO, Gier, Hochmut, Selbstüberschätzung und Verlangen nach Macht, fehlerkonzipierte Anreizsysteme (die den Betrug fördern), ein unwirksamer Verwaltungsrat und ein Versagen der Wirtschaftsprüfer festzustellen. Mehrere dieser Ursachen treffen bei den grössten Firmenpleiten wie z.B. bei Madoff, Wirecard, Enron, Tyco, Texaco, WorldCom, Parmalat, Swissair, Royal Ahold, Karstadt, Chrysler, General Motors, Lehmann Brothers und vielen weiteren zu.

In der Praxis ist für Mittelstandsfirmen am häufigsten ein Liquiditäts-/Finanzierungsengpass der Auslöser der Unternehmenskrise. Dieser wird oft verursacht durch

- Nachfrageeinbruch (z.B. durch einseitige Markt- und Kundenabhängigkeit, Qualitäts- und Liefermängel, unzufriedene Kunden, ungenügende Verkaufskapazitäten und -fähigkeiten)
- fehlgeschlagene Diversifikation und Akquisitionen
- Überinvestitionen in Gebäude und Anlagen, überhöhte Bestände (Lager, Ware in Arbeit) sowie nicht werthaltige Debitoren
- mangelnde Kosten- und Ausgabendisziplin
- Verdecken von riskanten Geschäften und Betrug/ Urkundenfälschung
- fehlende Transparenz und Elimination der Verlustquellen: zu später Beizug professioneller Unterstützung wie externe, unvoreingenommene Unternehmensberatung, Wirtschafts(-sonder-) prüfung, Interimsmanagement
- ungenügendes Controlling verlustgenerierender ausländischer Konzerngesellschaften, vor allem in bedeutenden Ländern wie Deutschland, USA, China, u.w.m.
- nicht abgewehrte Cyberattacken (z.B. Lahmlegung aller Konzerngesellschaften)
- zu knappe Eigenkapitalbasis (<20%) und
- mangelnde Branchen-, Fach- und Führungskompetenz

Dabei stellt sich meistens eine gravierende Verlustsituation auf Stufe EBIT und Unternehmensergebnis ein. Die von Banken verwendeten maximalen Covenants zur Begrenzung der maximalen Verschuldung können dann meist nicht eingehalten werden:

- Nettoverschuldung dividiert durch EBITDA: <3.0 bis <3.5 mal
- EBIT dividiert durch Zinsen: >3 bis 4 mal
- Verschuldung in % Eigenkapital: <50%

Für Verwaltungsräte ist die Konsultation und Überwachung der Kreditverträge eine wichtige Sorgfaltspflicht: Dem «alten» eisernen Grundsatz der Fristenkongruenz zwischen Einnahmen und Verpflichtungen ist konsequent Sorge zu tragen.

Besonders zu beachten ist in den Kreditverträgen, ob die Banken berechtigt sind, jederzeit und mit sofortiger Wirkung Kredite (inkl. Festvorschüsse) fällig zu stellen, wenn nach deren Einschätzung sich Vermögens- und/ oder Ertragslage der Firma erheblich verschlechtert hat (oft verwendete Standardklausel in Kreditverträgen).

4. Zielsetzungen und Stellhebel der Überlebenssicherung

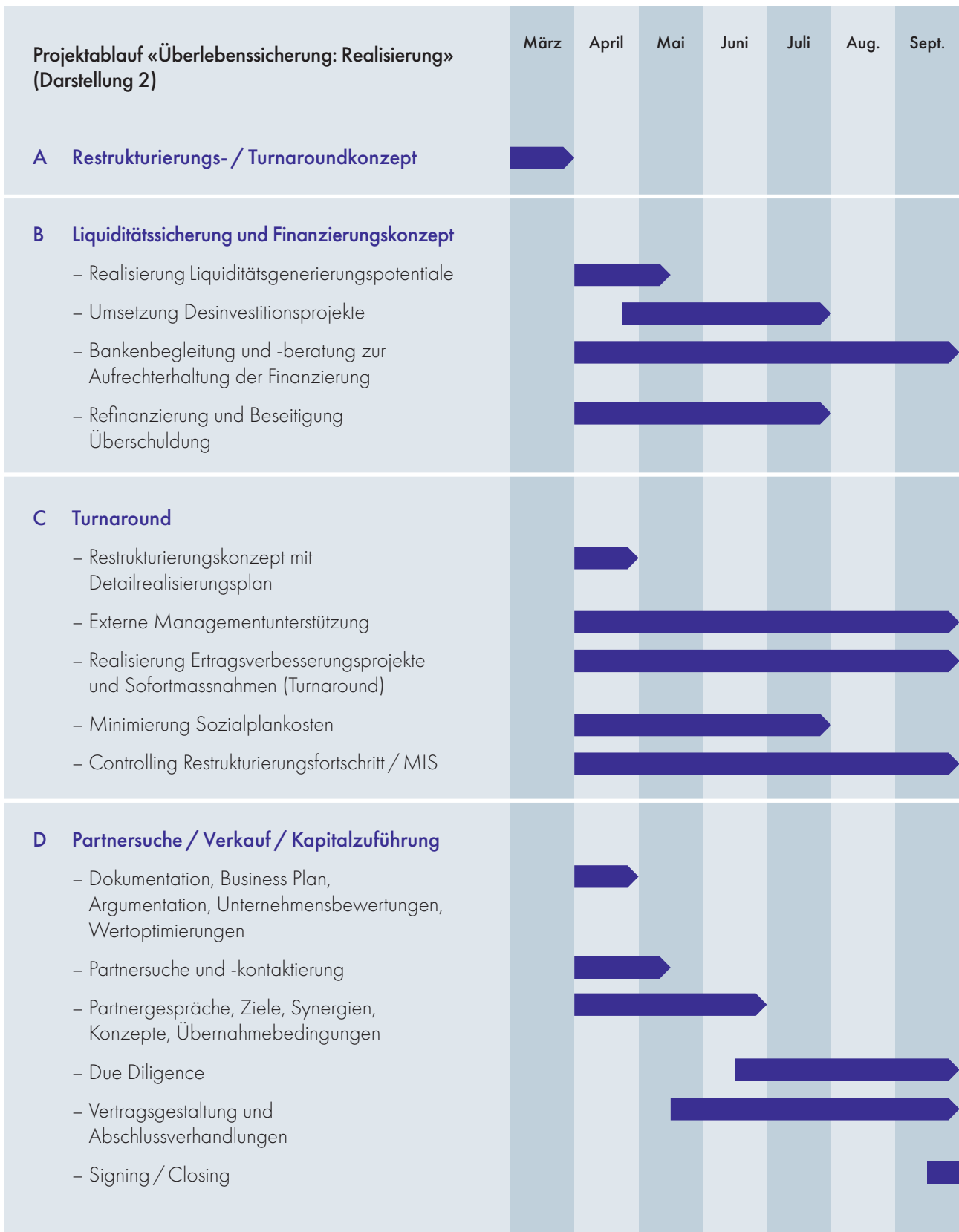
In Krisensituationen ist es erfolgsentscheidend, dass Zielsetzungen im gemeinsamen Interesse aller Stakeholder, so namentlich Aktionäre/Besitzer, Verwaltungsrat, Management und Belegschaft, Banken/ Finanzierungsinstitute und alle wichtigen Gläubiger, Kunden und Lieferanten, ev. Öffentlichkeit, ausgearbeitet und definiert werden können. Als oft erprobtes Beispiel können folgende Zielsetzungen dienen:

1. Kurzfristige Liquiditätssicherung
2. Steigerung resp. rasche Wiedergewinnung der Ertragskraft
3. Reduktion der Verschuldung und Erhalt der Unternehmenswerte der Firma (Werte der Aktiva)
4. Wiederherstellung gesunder Finanzierungsverhältnisse durch Stärkung der Eigenkapitalbasis
5. Rettung auch mittelfristig aufrecht erhaltbarer Arbeitsplätze
6. Verstärkung der Führung

Der Konsens der Stakeholder über diese Zielsetzungen dient der Sicherstellung des kurz- und langfristigen Überlebens der Firma. Werden nur Partikulärinteressen eines Stakeholders verfolgt, kann oft keine oder keine gute Lösung verfolgt und realisiert werden. Der Arbeit am Konsens der Stakeholders in der Festlegung dieser Zielsetzungen ist die entsprechende Zeit und das notwendige Engagement einzuräumen.

Sind die Zielsetzungen klar definiert und abgestimmt, geht es darum, die Überlebenssicherung in der Praxis umzusetzen.

Die zentralen Eckfeiler dazu sind erfahrungsgemäss (siehe Darstellung 2):



1. Restrukturierungs- und Turnaroundkonzept
2. Liquiditätssicherung und Finanzierung
3. Gesamtführung und operativer Turnaround
4. Kapitalzuführung durch Partnersuche/Verkauf

Diese Hauptachsen sind in der Regel parallel zu führen, weil sie meistens gegenseitige Erfolgsvoraussetzungen bilden. Zuerst ist innerhalb kürzester Zeit ein Restrukturierungs- und Turnaroundkonzept auszuarbeiten, das einen oder mehrere Wege zum Erfolg aufzeigen kann. Das Konzept beinhaltet eine Strategie, wie die Firma aus der Krise geführt werden kann. Zentral dabei sind die kurzfristige Liquiditätssicherung, ohne die die weiteren Aufgaben gar nicht mehr erfüllt werden können und die Firma gezwungen ist, den Insolvenzprozess einzuleiten. Liquiditätssichernde Massnahmen können dabei sein: Aktienkapitalerhöhungen, zusätzliche Aktionärsdarlehen, Verhandlungen mit Banken für Überbrückungskredite, Desinvestitionsprojekte (z.B. nicht betriebsnotwendige Liegenschaften und andere Aktiva), Freisetzung von Mitteln aus dem Nettoumlaufvermögen (Abbau von Beständen, Reduktion der Ware in Arbeit, Inkasso von Forderungen, Verhandlungen mit Lieferanten zur Erstreckung der Zahlungsbedingungen, etc.). Zielsetzung dieses Teilprojektes ist die Sicherstellung der Unternehmensfinanzierung für die nächsten 6 bis 12 Monate (je nach Erfordernis auch länger). Unter Umständen ist dies nur in Etappen möglich, da die Stakeholder betreffend ihres Engagements Teilerfolge einfordern. Sind Eigenkapitalbasis und Finanzkraft des Unternehmens für die Umsetzung des Turnarounds nicht ausreichend, ist eine externe Kapitalzuführung zu organisieren. Diese findet in der Praxis meistens seinen Niederschlag in einem Verkauf des Unternehmens.

Dabei stärkt der Käufer das Unternehmen substantiell mit Eigenkapital. Für eine solche Partnersuche sind erfahrungsgemäss 6–9 Monate, in sehr schwierigen Situationen manchmal auch mehr, zu veranschlagen. Wird die Partnersuche zu spät eingeleitet, kann eine Firma mangels Finanzierung nach einigen Monaten ebenfalls in die (geordnete) Liquidation oder in die Insolvenz (Nachlass, Konkurs) geraten. Dies ist besonders dann ärgerlich, wenn bei rechtzeitigem professionellem Management der Partnersuche die Firma hätte gerettet werden können. Auf der Zeitachse ist der operative Turnaround (sofern möglich) ein wichtiger Stellhebel. Gelingt es, mit einem fähigen CEO und rigorosen Massnahmen auf der Vertriebs- und Erlösseite sowie der Kostenseite eine Verlustsituation in eine Gewinnsituation zu verwandeln, hilft das den nächsten Phasen der Unternehmensfinanzierung,

da Gläubiger sich bestärkt sehen, der Firma wieder mehr Vertrauen entgegenzubringen. Gleichzeitig sehen mögliche Käufer bessere Perspektiven für die Firma und können einen höheren Preis sowie attraktivere Konditionen für den Enterprise Value bieten. Schlussendlich kann meistens auch der Turnaround-Prozess verkürzt werden. Die Resultate sind dann für alle Stakeholder erfreulicher (Ablösung Fremdfinanzierung, Preis für Aktienkapital, Erhalt Arbeitsplätze, Image und Attraktivität bei Banken, u.w.m.).

5. Die Rolle von Verwaltungsrat, Geschäftsleitung und weiteren Stakeholdern

Der Verwaltungsrat hat sich in Krisensituationen in stärkerem Umfang und mit grösserem Engagement den Aufgaben gemäss Gesetz und Statuten zu widmen und die unübertragbaren Verantwortlichkeiten entsprechend voll wahrzunehmen.

Dazu gehören im Krisenfall neu klar definierte und spezifizierte Rollen:

1. **Oberleitung und Weisungserteilung:**
 - Neubeurteilung der Unternehmenspolitik
 - Analyse, Strategiefestlegung und Ressourcenallokation
2. **Organisationsverantwortung:**
 - Führungsorganisation mit Organigramm, Aufgabenverteilung und Verantwortlichkeiten
3. **Finanzverantwortung:**
 - Rechnungslegung, interne Revision, Internal Audit
 - Finanzplanung und -controlling
 - Turnaround-MIS
4. **Oberaufsicht:**
 - Geschäftsführung
 - Betriebswirtschaftliche Resultate
 - Liquidität
5. **Wahl/ Abberufung/ Verstärkung Geschäftsleitung:**
 - CEO
 - Geschäftsleitungsmitglieder, v.a. CFO
6. **Unterbilanz/ Überschuldung:**
 - Unterbilanz
 - Überschuldung

Auch wenn sich die Häufigkeit mit unbedingten Gefängnisstrafen und hohen Bussen verurteilter Verwaltungsräte noch in Grenzen hält, sind die finanziellen Belastungen der Verwaltungsräte, die im Rahmen von Vergleichen abgeschlossen wurden, oft substantiell.

In der Praxis eingeklagte Tatbestände sind meistens (siehe auch Fall SAir Group):

- Ungetreue Geschäftsbesorgung (Art. 158 StGB)
- Misswirtschaft (Art. 65 StGB)
- Unwahre Angaben über kaufmännische Gewerbe (Art. 152 StGB)
- Urkundenfälschung (Art. 251 StGB)
- Gläubigerschädigung (Art. 164 StGB)
- Bevorzugung eines Gläubigers (Art. 167 StGB)
- Steuerbetrug (Art. 186 DGB)
- Steuervergehen (Paragraph 261 Steuergesetz)

Selbst wenn für Prozesse ein Versicherungsschutz besteht und finanzielle Vergleiche abgeschlossen werden können, verbleiben den Angeklagten meistens finanzielle Restverpflichtungen (z.B. Gerichts- und Anwaltskosten). Ausserdem können manchmal auch Reputationsschäden nicht vermieden werden.

6. Strategien und Taktiken

In verschiedenen Gebieten wie Business, Politik und Militär, aber auch Sport, ist nicht nur eine eigene Strategie zu entwickeln, sondern auch diejenige des Gegners oder der Mitspieler zu berücksichtigen. Dabei helfen z.B. die Grundsätze der militärischen Truppenführung oder die 36 Listen der Chinesen. Fehlendes Strategie-Know-how, Unkenntnis der aktuellen Situation (Fakten, Entwicklungen, usw.), falsche Annahmen, fehlendes logisches Denken, Naivität, Sturheit und Festhalten an bisherigen Denkschemata, u.w.m. können für ein Krisenmanagement dabei fatal sein. Meist vernachlässigt werden die Aufklärung der Situation des Gegners (oder bei Pandemien z.B. der Virus) sowie die rasche Beschaffung der wichtigsten Informationen (Wichtigkeit, Relevanz und rasche Ermittlung gehen vor Umfang und Volumen). Besonders wichtig und meist unterschätzt ist auch das rasche Lernen von den Besten (Best Practices von Ländern, Staaten und Firmen).

7. Pfeiler der Krisenbewältigung

Als zentrale Erfolgsfaktoren für eine Krisenbewältigung haben sich in der Geschäftspraxis folgende Eckpunkte bewährt:

1. Sicherstellung eines krisenerfahrenen und fähigen

- Verwaltungsrats
- CEO / CFO / Geschäftsleitung

2. Unvoreingenommene Prüfung

- Liquiditäts- und Finanzierungssituation
- echte betriebswirtschaftliche Ertragslage, Eigenkapital-/Bilanzsituation
- strategische Positionierung und realistische Perspektiven

3. Erarbeitung Restrukturierungskonzept mit Turnaround-Programm

4. Konstruktive Zusammenarbeit mit Kapitalgebern/Käufern

5. Aufbau Management-Informationssystem und konsequente Überwachung der Geschäftsentwicklung und des Turnarounds

6. Zeitgerechtes Fällen wichtiger strategischer und operativer Entscheide, vor allem

- Personalentscheide, Personalabbau
- Desinvestitionen (Konzerngesellschaften, -bereiche, Anlagevermögen)
- Strategie und Turnaround
- Finanzielle Sanierung

In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, welche präventiven Vorkehrungen zur Krisenbewältigung getroffen werden können. Als präventive Massnahmen sind vor allem zu empfehlen:

- Risk Management (u.a. Risiken, potenzielle negative Auswirkungen, Risk Mitigation, Contingency Massnahmen)
- Aufklärung international/global (Märkte, Länder, Technologien/Cyber, Wettbewerber, Best in Class Organisationen, Stakeholder, Staat, NGOs)
- SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats)
- Schulung in Strategie und Krisenmanagement
- Sicherstellung (Nomination) personeller Ressourcen auf Stufe Verwaltungsrat, Geschäftsleitung, Fachabteilung, Zugriff auf persönliches Netzwerk und Berater
- Management der Beziehungen zu staatlichen Institutionen/ Stakeholdern
- Sicherheit der IT Infrastruktur
- Adäquates MIS und Reporting

Die Erfahrung aus mehr als 500 Firmenrestrukturierungsfällen belegt, dass mit einer guten Gesamtführung und einer professionellen Begleitung die meisten Firmen voll (oder mind. teilweise) gerettet werden können.

Ein professionelles Krisenmanagement ist für Militär, Staat und private Organisationen absolut erfolgsentscheidend.