

SICHERHEIT GEBEN UND PERSPEKTIVEN ENTWICKELN

Krisenanlässe sind vielfältig – aber immer sind Krisen eine Situation höchster persönlicher Belastung für alle Beteiligten. Denn neben haftungsrechtlichen Fragen etwa bei einer drohenden Insolvenz sind von einer Unternehmenskrise vor allem viele Menschen mit ihren Arbeitsplätzen und als Klient:innen betroffen. Vorrangige Aufgabe des Krisenmanagements ist es daher, Sicherheit zu geben und rasch Perspektiven zu entwickeln.

Der 1. Schritt

zielt auf die kurzfristige Absicherung der Handlungsfähigkeit. In Krisensituationen ist die verfügbare Liquidität oft „das“ Problem und auch Auslöser für die Banken zur Einforderung eines Gutachtens (IDW S 6, S 11, Independent Business Review IBR). Vorrangig ist daher die Liquiditätsplanung und -steuerung zu betrachten. Außerdem sind oft intensive Gespräche mit den Banken erforderlich über Tilgungsaussetzungen, Kontokorrentlinien etc. So soll die Handlungsfähigkeit für 1 bis 2 Jahre gesichert werden – denn das ist der Zeitraum, der für einen umfassenden Turnaround in der Regel benötigt wird. Je nach Intensität der Krise und den Erfolgen vorheriger Managementaktivitäten kann dieser Schritt rasch bewältigt werden – oder es kommt bereits hier zu ersten Sanierungsmaßnahmen (z. B. Schließungen, personelle Wechsel).

Im 2. Schritt

erfolgt komprimiert die Analyse der aktuellen Situation. Hierfür verwendet Curacon das Format der 360°-Analyse, d. h. mit einem umfassenden Set an Tools und Benchmarkdaten werden die relevanten Aspekte erfasst und im Hinblick auf Nachhaltigkeit und Perspektiven bewertet. Ergebnis ist ein gemeinsames Bild bei Management und Aufsichtsgremien von den Stärken und Schwächen der Organisation und den Herausforderungen. Dies dauert in der Regel 1 bis 2 Monate – je nach Qualität der bereits vorliegenden Analysen und Daten.

Im 3. Schritt

ist dann ein Zielbild zu erarbeiten, in dem die Optimierungs- bzw. Veränderungsbereiche des Unternehmens im Rahmen einer mittelfristigen Planungsrechnung dargestellt werden. Wenn die Banken das wünschen, kann dies auch als Gutachten ausgeführt werden.

Integrierte Planung als Managementaufgabe

Dieser Schritt ist oft mühsam, weil gerade in Unternehmen in der Krise die Kompetenz zur Erstellung von Businessplänen und Kalkulationen nicht gut ausgeprägt ist und die Folgen von Entscheidungen nicht angemessen bewertet werden können. Dies liegt z. T. an (technischen) Defiziten beim Controlling. Viel öfter aber ist eine fehlende Kooperation zwischen den pädagogischen, medizinischen oder pflegerischen Führungskräften und den kaufmännischen Funktionen das eigentliche Problem: Alle fachlich-personellen Planungen müssen auch wirtschaftlich korrekt abgebildet werden. Dies umzusetzen ist die vorrangige Aufgabe des Managements, nicht des Controllings!

Zielbild als Abschluss des Sanierungskonzepts

Nach ca. 3 bis 4 Monaten ist mit dem Zielbild die erste wichtige Phase der Krisenbewältigung abgeschlossen. Daran werden sich alle weiteren Schritte ausrichten. Das zugehörige Umsetzungscontrolling gehört dann zu der mit den Banken zu treffenden Vereinbarung über weitere Finanzierungsbeiträge und ist eine der Kernleistungen des Krisenmanagements für die zweite Phase.

Die Umsetzung eines Zielbildes basiert auf vielen Einzelmaßnahmen und -projekten. Hier sind Listen mit 50 oder mehr Maßnahmen keine Seltenheit! Nicht wenige Unternehmen schaffen es durchaus, eine solche Liste eigenständig zu erarbeiten. Aber spätestens wenn es an die Priorisierung und Umsetzung dieser Maßnahmen geht und an die Steuerung durch ein funktionierendes Multiprojektmanagement, werden fehlende Managementkapazitäten oder fehlendes Management-Know-how deutlich.