



Krisenmanagement 2.0

Von der Illusion der Kontrolle zum Management von Marktunsicherheiten

von Gerhard Nenning und Kai Daniels

Management Summary

„Turbulence is nothing more than a change, that planning could not handle“, hat Henry Mintzberg einmal geschrieben. Zwar ist diese Aussage seit jeher unbestritten. Die gegenwärtige Krise zeigt jedoch deutlich die Schwachstellen der gängigen internen Steuerungssysteme im Umgang mit Marktunsicherheiten auf.

Fakt ist: Die Planungssicherheit wird auf Dauer niedrig bleiben. Ein System zur Früherkennung von Trendwenden in einzelnen Industrien und Märkten ist in vielen Unternehmen nicht vorhanden. Und die gängige Ein-Punkt-Planung aktuell völlig überfordert. Zwar kann kein Unternehmen eine Strategie entwickeln, die jede mögliche Unsicherheit berücksichtigt. Dennoch fehlen überraschenderweise häufig Szenarien, die das Spektrum der möglichen Entwicklungen und Auswirkungen aufzeigen können und sowohl auf Ergebniseinbrüche als auch Wettbewerbsveränderungen vorbereiten.

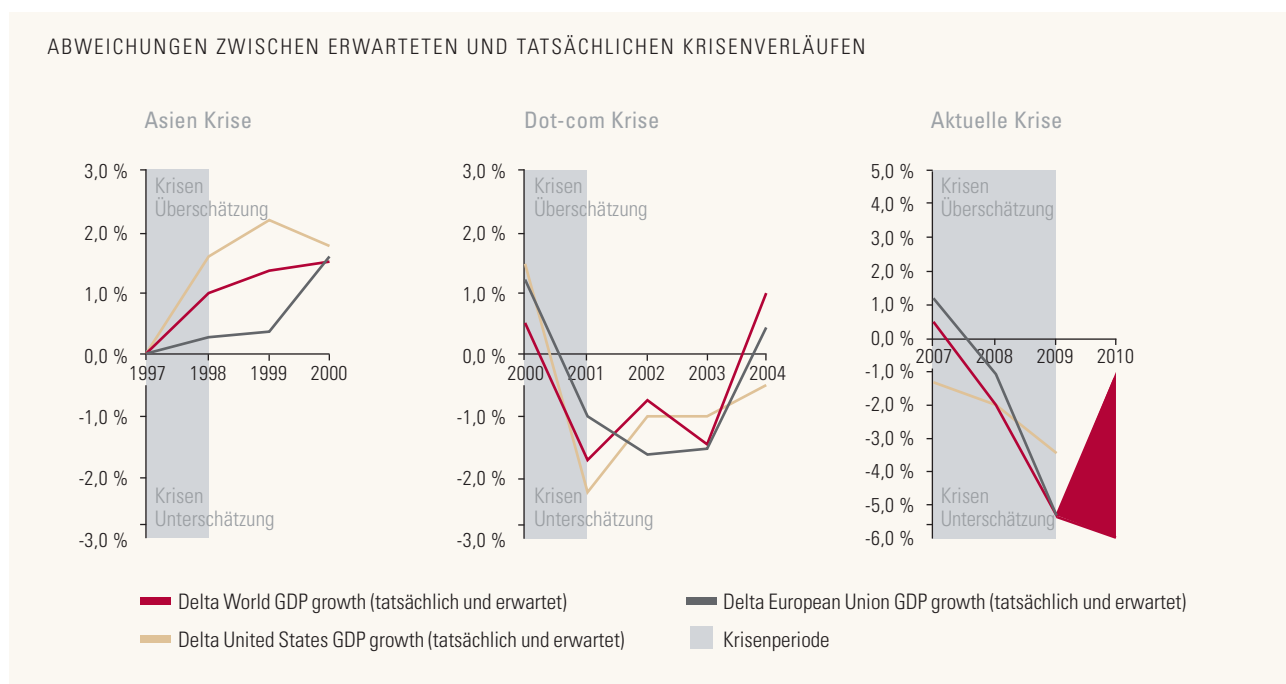
Allerdings: Die für gewöhnlich eher global gehaltenen Vorhersagen der Kredit-, Finanz- und Marktentwicklungen sowie die Ein-Punkt-Planung sind keine wirkliche Hilfe für die Unternehmensführung. Was fehlt, ist ein kontinuierlicher, szenario-basierter Planungsansatz, der die vorherrschende Dynamik im volatilen Umfeld abbilden kann. Zwei Dimensionen muss dabei Rechnung getragen werden:

- **der finanziellen Stabilität des Unternehmens**
Diese sollte auf den entscheidenden KPIs für Profitabilität und Liquidität basieren. Die Frage ist nicht, wie das Unternehmen sich entwickeln wird, sondern welche die Schwellenwerte für einen kritischen Zustand hinsichtlich der finanziellen Stabilität sind.
- **den dezidierten Marktprognosen pro Absatzmarkt**
Dieses Frühwarnsystem muss auf maßgebenden (branchenspezifischen und makroökonomischen) Marktindikatoren beruhen, um Marktveränderungen frühzeitig zu erkennen.

Nur eine solche „Szenario-Matrix“ hilft Managern, auf unsichere Zeiten gut vorbereitet zu sein und ihre Handlungen genau einzuschätzen. Auf dieser Grundlage können Krisenmaßnahmen, Kapitalzuteilungsprioritäten oder strategische Entscheidungen besser organisiert werden.

I. Einleitung: Eine Schwalbe macht noch keinen Sommer

Während die Welt sich noch Ende 2008 kurz vor ihrem Untergang glaubte, scheinen derzeit viele Indikatoren bereits wieder eine Trendwende erkennen zu lassen oder zumindest eine Stagnation der Krise erwarten. Die Hoffnung auf eine nachhaltige Erholung ist freilich groß. Doch sowohl Verzerrungen der Realität durch Trendbarometer als auch ein Blick zurück in die Vergangenheit sollten zur Vorsicht und Wachsamkeit mahnen.



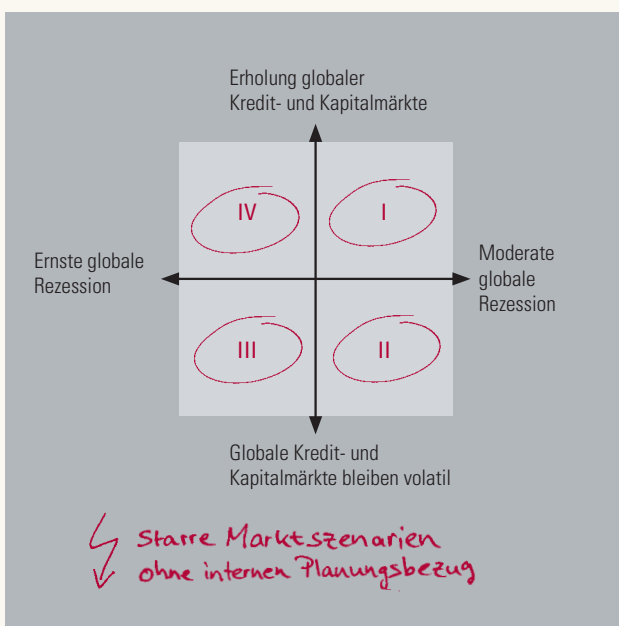
Tatsächlich spricht vieles dafür, dass die Unternehmenssteuerung sich auf unbestimmte Zeit – gekennzeichnet durch massive Marktunsicherheit und -volatilität sowie anhaltende Struktur- und Nachfragebrüche – mit der Notwendigkeit eines „Krisenmanagements 2.0“ konfrontiert sehen wird. Solange ein solches Maß an Unsicherheit besteht, wird das Management um eine Anwendung von Szenarien bei der Definition des eigenen Entwicklungs- und Planungshorizontes nicht herumkommen.

Eine effektive Unternehmenssteuerung muss in dieser Phase Antworten auf vier zentrale Fragen haben:

- Welche sind die kritischen Stufen der finanziellen Stabilität des Unternehmens und wie wird das Unternehmen aktuell eingeordnet?
- Welche Indikatoren ermöglichen objektive Rückschlüsse auf die zu erwartende Entwicklung der Absatzmärkte und welche sind plausible Parameter?
- Mit welchen defensiven Maßnahmen muss auf eine Verschlechterung der Unternehmensperformance im unsicheren Marktumfeld reagiert werden?
- Mit welchen offensiven Strategien kann das Unternehmen als Gewinner aus der Krise hervorgehen?

Erst wenn das Management eine klare Aussage zur aktuellen Situation und zu möglichen Auswirkungen der Marktverwerfungen treffen kann, ist es möglich, effektiv über die zur Verfügung stehenden Optionen zu entscheiden und eine bevorstehende Krise aktiv zu managen.

EXKURS 1: UNZULÄNGLICHKEIT GÄNGIGER ANALYSEN VON MARKTUNSICHERHEITEN



Veränderungen des Unternehmensumfelds werden systematisiert und in starren Szenarien abgebildet

- >> Interne Planungsannahmen in Abhängigkeit der möglichen externen Marktentwicklung
- >> Auswirkung der externen Faktoren auf Planungsparameter über Sensitivitätsanalysen
- >> Ableitung detaillierter interner Planungsszenarien pro definiertes externes Szenario

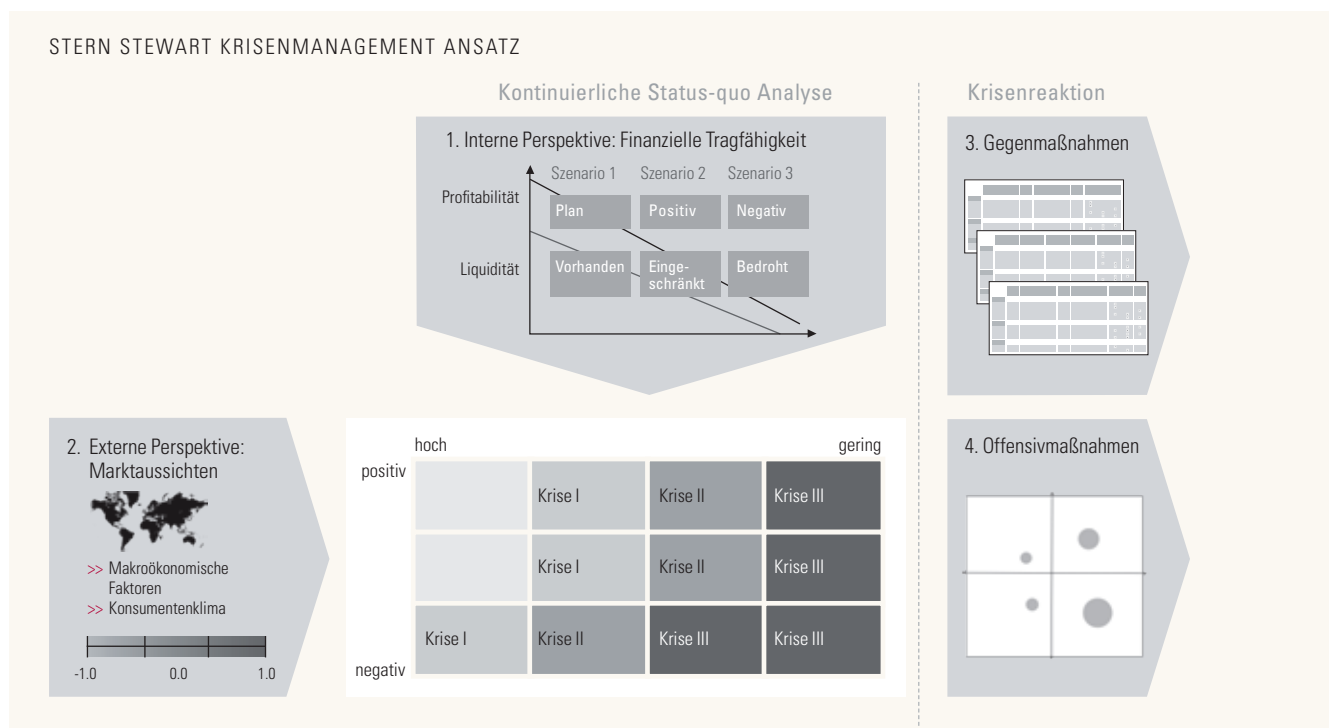
Nachteile externer Szenario-Analyse

- >> Definition der externen Dimensionen zumeist zu grobschlüssig
- >> Feste Vorgabe der möglichen Ausprägungen externer Faktoren
- >> Keine unabhängige Betrachtung interner und externer Entwicklungen
- >> Konkrete Implikationen nicht direkt ableitbar

II. Krisenmanagement 2.0 – Navigieren im Nebel der Marktunsicherheiten

Das Stern Stewart Krisenmanagement umfasst sowohl die kontinuierliche Analyse der aktuellen Gesamtsituation zur frühzeitigen Erkennung von Krisen als auch die Reaktion auf solche. Auf dieser Basis können fundierte Antworten auf die zentralen Fragen des Managements gegeben werden – Wegweiser, die dem Unternehmen helfen, langfristig als Gewinner aus der unsicheren Marktsituation hervorzugehen. Dabei beruht die Einordnung der aktuellen Lage auf einem Konzept, das sowohl die interne als auch die externe Perspektive einbezieht und eine flexible Einordnung der aktuellen Situation für die einzelnen Steuerungseinheiten des Unternehmens ermöglicht.

Ausgehend von der Kriseneinordnung und den erwarteten Folgen sowie dem daraus resultierenden Handlungsbedarf werden entsprechend geeignete Maßnahmenpakete unterschiedlicher Härtegrade definiert. Erst ein derart systematisches und vorausschauendes Vorgehen beugt einer Überreaktion des Managements vor, die in Krisensituationen keine Seltenheit ist.



Drei Schritte sind für den Aufbau eines systematischen Ansatzes für ein konzernweites, kontinuierliches Krisenmanagement notwendig:

1. **Intern definierte Schwellenwerte** zeigen, ab wann die finanzielle Lage beeinträchtigt bzw. nicht mehr tragfähig ist und Konsequenzen (sowohl interne als auch externe, z.B.: Rating-Downgrade) zu befürchten sind.
2. Das **Frühwarnsystem** meldet, wenn auf Basis von Indikatoren eine drastische Veränderung des Marktumfelds zu befürchten ist.
3. Ein vordefiniertes und bewertetes **Set von Gegenmaßnahmen** ermöglicht es, je nach Stadium einer erwarteten Krise rechtzeitig die richtigen Maßnahmen einzuleiten. Dabei können sowohl defensive als auch offensive Maßnahmen zum Einsatz kommen, die das Unternehmen nicht nur vor der finanziellen Instabilität bewahren, sondern auch den Chancen-Charakter der Krise nutzen.

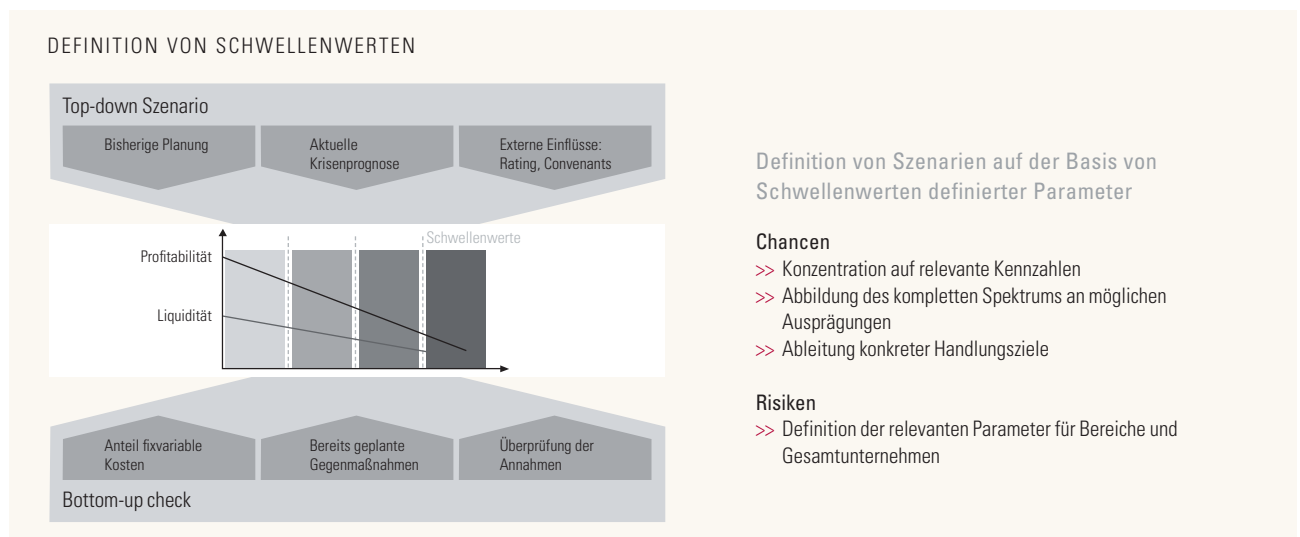
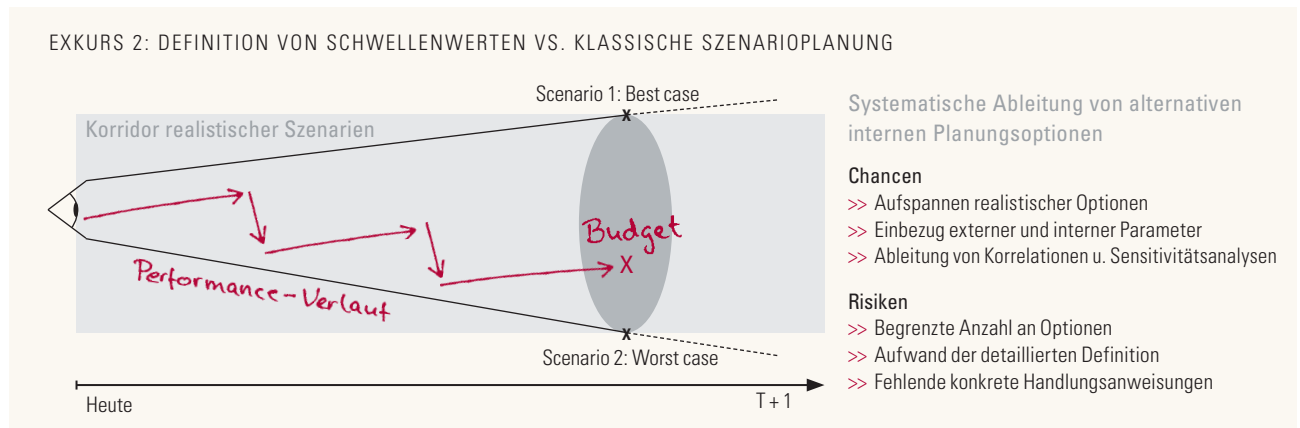
1. Finanzielle Tragfähigkeit – Die eigene finanzielle Lage richtig einschätzen

Die erste Information, die das Management in Zeiten erhöhter Volatilität benötigt ist: Wo stehen wir und was kann noch passieren? Nur wenn dem Management die finanzielle Situation und weitere Eskalationsschwellen bewusst sind, können fundierte Entscheidungen getroffen werden.

In der aktuellen Praxis werden bei vielen Unternehmen zusätzlich zur Planung Zukunftsszenarien entwickelt. Dies geschieht in den meisten Fällen jedoch entweder sehr kurzfristig und dementsprechend grob, oder aber in zeitaufwändigen Bottom-Up-Prozessen. Zudem sind an diese Szenarien in den seltensten Fällen konkrete Handlungsanweisungen gekoppelt. Vielmehr werden diese häufig nur genutzt, um ohnehin schon obsoletere Budgets nochmals zu aktualisieren bzw. zu bestätigen. Was bleibt, ist ein ressourcenaufwändiger Prozess, der zu keinen Handlungen führt.

Nach dem Stern Stewart Ansatz werden pro Unternehmensbereich und für das Gesamtunternehmen Top-Down-Schwellenwerte für ausgewählte Performance- und Liquiditätskennzahlen definiert, bei deren Überschreiten das jeweils nächste kritische interne Szenario erreicht wird. Dies hat den Vorteil, dass der Prozess beschleunigt wird und lediglich für die Tragfähigkeit relevante Kennzahlen in den Vordergrund treten. Externe Vorgaben (bspw. Rating-Grenzen oder Covenants) werden in die Definition der Kennzahlen einbezogen, um die ganze Tragweite der so aufgestellten Szenarien abzudecken.

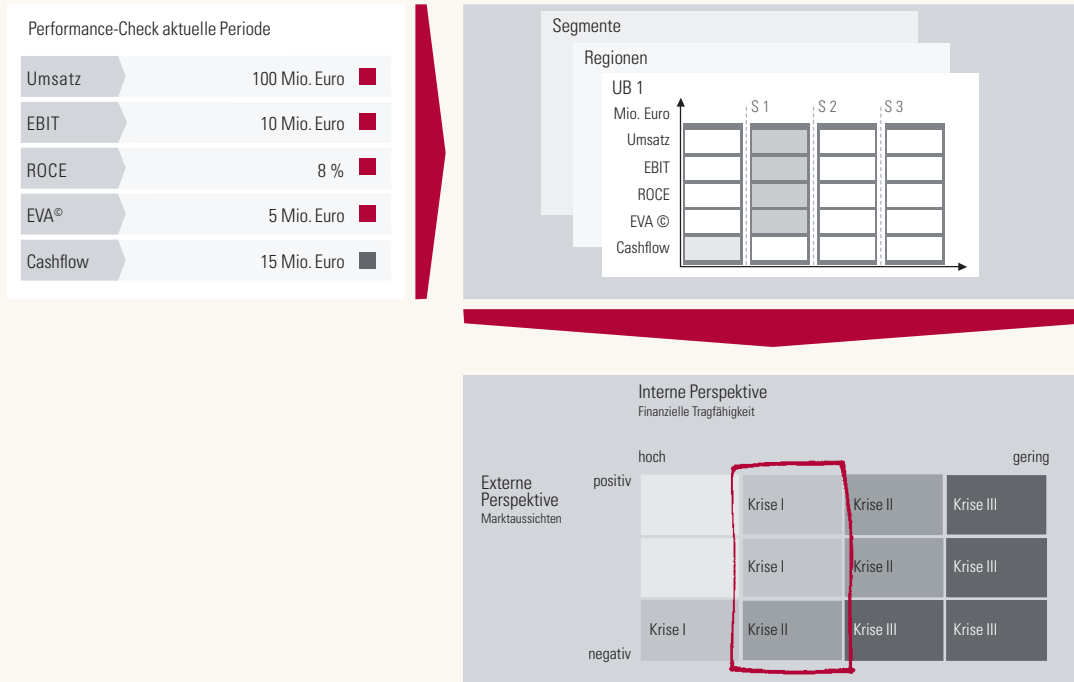
Zur Plausibilisierung werden diesen intern definierten Szenarien Bottom-Up-Informationen gegenübergestellt. Dies garantiert, dass die definierten Schwellenwerte nicht durch kurzfristige Maßnahmen verwässert werden und die Konsistenz zentraler Annahmen auch aus operativer Sicht gewahrt bleibt.



Als Ergebnis liegt dem Management ein festgelegter Rahmen pro Unternehmensbereich mit allen relevanten Kennzahlen vor. Auf der Basis der aktuellen Performance kann so jederzeit die Ist-Situation mit den Schwellenwerten abgeglichen werden, so dass eine eindeutige Aussage zum aktuellen Krisenstadium aller Unternehmensbereiche möglich ist.

Das folgende Beispiel zeigt ein Unternehmen, das bereits in die Krise gerutscht ist. Aus interner Sicht muss die erste Krisenstufe einberufen und erste Effizienzmaßnahmen sollten eingeleitet werden, um die finanzielle Stabilität nicht zu gefährden. Kommen schlechte Marktaussichten noch hinzu, verschärft sich die Kriseneinordnung und Krisenszenario 2 müsste ausgerufen werden.

BEISPIEL: FINANZIELLE TRAGFÄHIGKEIT

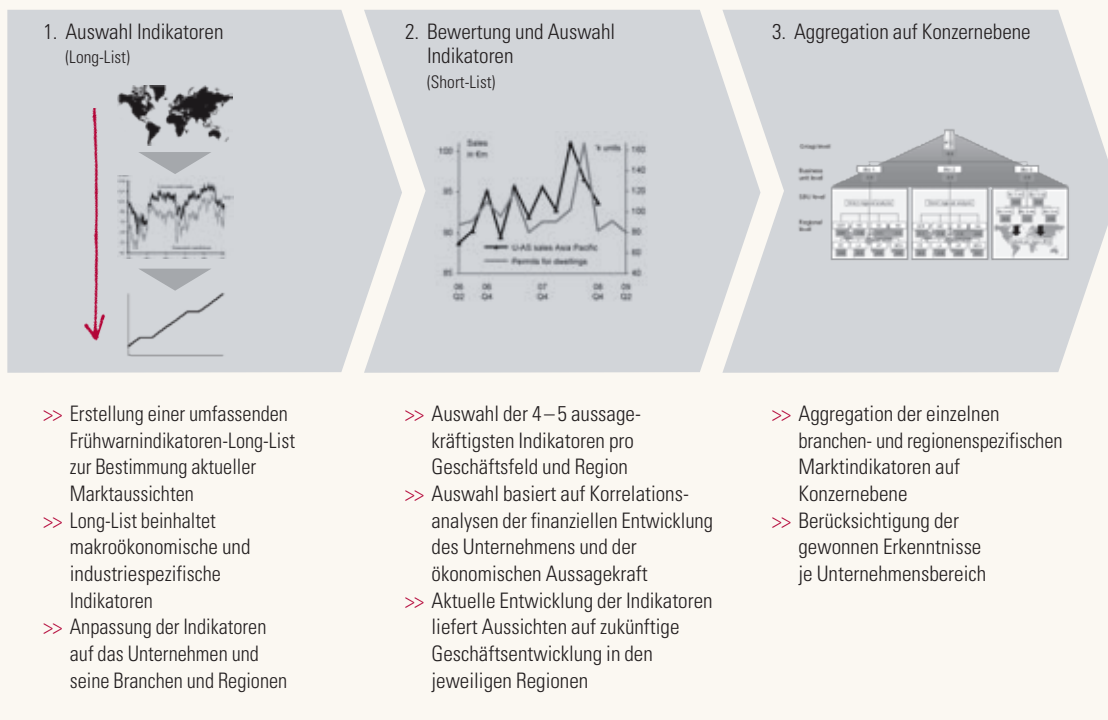


2. Frühwarnsystem – Die Zeichen der Märkte richtig deuten

Nicht nur die Situation des Unternehmens aus interner Sicht muss eingeordnet werden. Das Management muss darüber hinaus auf eine Einschätzung der Entwicklung der Märkte zugreifen können. Angesichts der starken Planungsunsicherheit und Volatilität der eigenen Performance in einzelnen Märkten, liegt der Analysefokus auf den wesentlichen Faktoren in den Absatzmärkten, die einen starken Einfluss auf das eigene Geschäft haben.

Die Nutzung von Branchenindikatoren zur Entwicklung eines Frühwarnsystems ist dabei eine weit verbreitete Praxis. Es zeigt sich jedoch, dass die Entscheidung über Auswahl und Einsatz der Indikatoren meist unsystematisch und „aus dem Bauch“ getroffen wird. Gerade dieses Bauchgefühl führt jedoch in Krisenzeiten mit erheblichen Verwerfungen in den Märkten dazu, dass konkrete Aussagen nicht möglich sind oder schlichtweg nicht akzeptiert werden. Zudem sind die Indikatoren oft nicht auf spezifische Regionen und Segmente abgestimmt. Im Ansatz von Stern Stewart wird die adäquate Einschätzung der Marktaussichten durch eine bereichsspezifische Analyse von statistisch sowie inhaltlich relevanten Indikatoren gewährleistet (Exkurs 2).

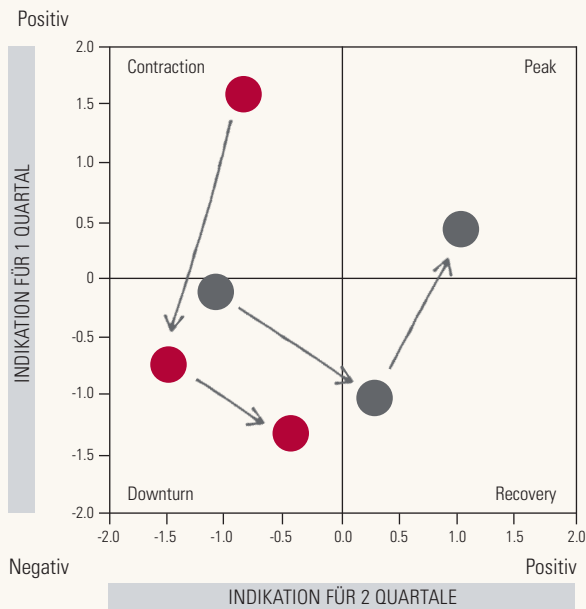
EXKURS 2: INDIKATOREN-ANALYSE



Ziel des Frühwarnsystems ist es, eine unabhängige, auf beobachtbaren Faktoren basierende Erwartung über die Entwicklung der Absatzmärkte zu erhalten. Wichtig ist, dass auf Ebene der wichtigsten Steuerungseinheiten eindeutige Aussagen über Trends im Zeitverlauf möglich sind. Dadurch kann die Eintrittswahrscheinlichkeit der intern entwickelten Szenarien besser eingeschätzt und Gegenmaßnahmen schneller umgesetzt werden.

Als geeignetes Instrument im Sinne eines solchen Frühwarnsystems auf Basis der Indikatoren-Analyse hat sich die „Market-Indication-Matrix“ bewährt. Das Management kann hier eindeutig erkennen, wie die zeitliche Entwicklung der Marktaussichten pro Region verläuft und welche aktuelle Einschätzung abgeleitet werden kann.

BEISPIEL: MARKET INDICATION MATRIX

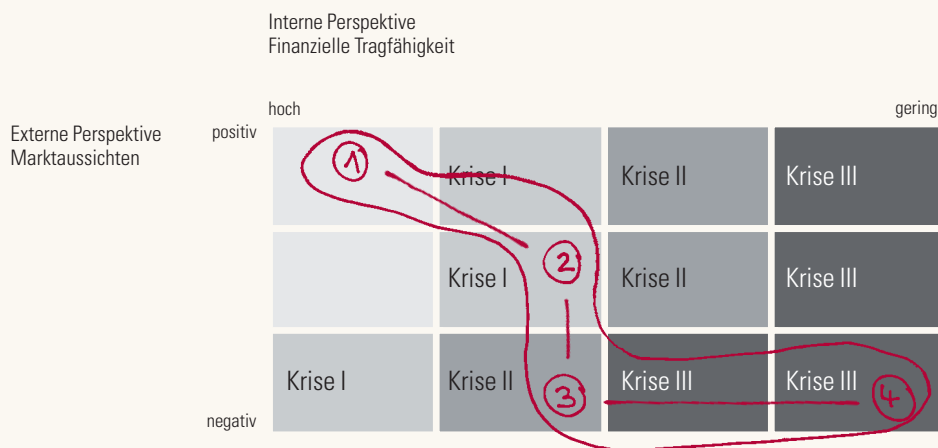


- >> Peak: Sowohl kurz- (1 Quartal) als auch mittelfristig (2 Quartale) positive Aussicht
- >> Contraction: Kurzfristig positiv, jedoch mittelfristig negativer Ausblick; Performanceeinbruch möglich
- >> Downturn: Sowohl kurz- als auch mittelfristig negative Marktaussicht; dauerhafter Performanceeinbruch zu erwarten
- >> Recovery: Kurzfristig negativer, jedoch langfristig positiver Ausblick

Das Beispiel zeigt in der Market-Indication-Matrix exemplarisch die Entwicklung zweier Unternehmensbereiche in einem Absatzmarkt. Die Punkte symbolisieren jeweils einen Unternehmensbereich mit der jeweiligen Marktaussicht zu aufeinander folgenden Zeitpunkten. BU 1 entwickelt sich hierbei konsequent aus der Krise heraus. In den ersten beiden Punkten sind sowohl die kurz- als auch die mittelfristigen Aussichten für den Absatzmarkt negativ. In der darauf folgenden Periode erholt sich die Aussicht deutlich und bestätigt einen Trend ins Positive, der über den Zeitablauf sichtbar wird. Obwohl die aktuelle Marktlage noch nicht gut ist, sollte hier frühzeitig investiert werden, um von zukünftigem Wachstum zu profitieren. Für die Region BU 2 ist im Gegenzug nur eine geringe Verbesserung der Marktaussicht zu beobachten. In dieser Region muss mittelfristig noch mit einer Krisensituation und schlechteren Marktaussichten gerechnet werden.

Liegen aktuelle Ergebnisse zur Einschätzung der finanziellen Tragfähigkeit und zur Entwicklung der Absatzmärkte vor, so erfolgt im nächsten konsequenten Schritt die aggregierte Einordnung des aktuellen Szenarios in die Szenario-Matrix. Auf der Basis dieser verdichteten Darstellung verfügt das Management über eine objektive und nachvollziehbare Grundlage zur differenzierten Beurteilung der eigenen Lage und des Handlungsbedarfs. Effektive Maßnahmen zur Bewältigung der Krise können eingeleitet und kommuniziert werden.

BEISPIEL: SZENARIO-MATRIX



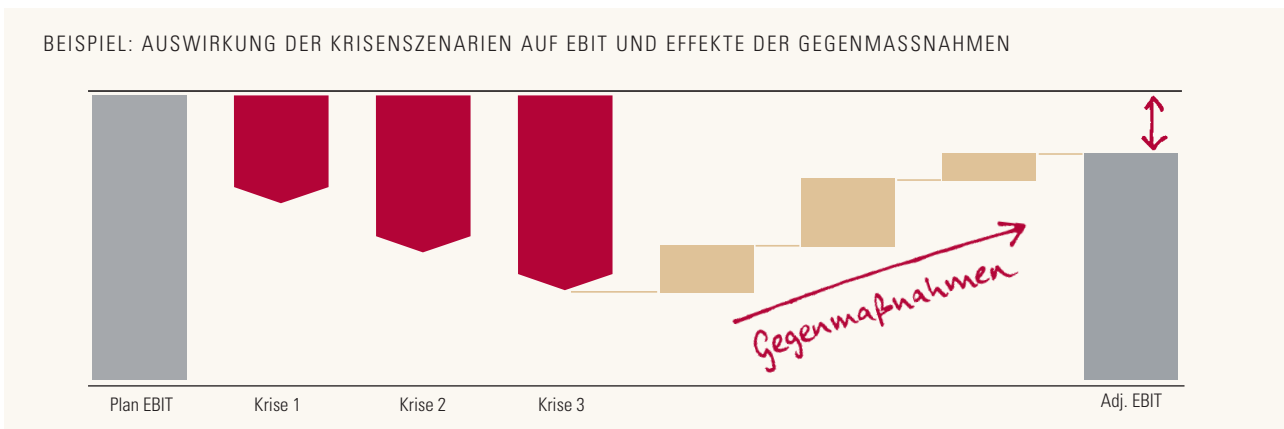
*Kontinuierliche Einschätzung
der eigenen Situation*

Kontinuierliches Einschätzen der eigenen Situation im unsicheren Marktumfeld ermöglicht es, je nach Krisenstufe zu handeln:

1. In der Ausgangssituation ist nicht nur die finanzielle Tragfähigkeit gesichert; auch die Marktaussichten sind sehr positiv. Die bestehende Wachstumsstrategie kann weiterverfolgt werden.
2. Erste Krisenzeichen bahnen sich an, insbesondere ist die finanzielle Tragfähigkeit belastet. Kurzfristig wirkende Effizienzmaßnahmen, wie die Reduktion von Reisekosten und das Zurückfahren von Investitionen werden eingeleitet.
3. Die Marktaussichten haben sich weiter verschlechtert. Es droht eine zunehmende Belastung der finanziellen Tragfähigkeit. Weitergreifende Maßnahmen müssen umgesetzt werden. Kurzfristige Produktionsstops und Teilzeit bis hin zum Abbau von Personal sind denkbare Konsequenzen.
4. Das dritte Krisenszenario ist erreicht. Alle notwendigen Maßnahmen müssen eingeleitet werden, um die finanzielle Tragfähigkeit wieder herzustellen.

3. Gegenmaßnahmen – Schnell und effektiv reagieren

Wichtigste Voraussetzung für eine kurzfristige und gezielte Reaktion auf Marktunsicherheiten ist ein bestehendes Konzept von Gegenmaßnahmen. Daher ist es unabdingbar, dass das Management schon im Vorfeld Maßnahmenkataloge erstellt und auf unterschiedliche Krisenstufen abgestimmte Maßnahmenpakete vorbereitet. Denn wie so oft ist auch in der aktuellen Krise zu beobachten, dass Maßnahmen oft überstürzt ausgerufen, unsystematisch definiert und anschließend mit der „Rasenmähertaktik“ umgesetzt werden. Dies führt in einigen Fällen nicht nur zu unangemessenen und einseitigen Einschnitten, sondern kann das Unternehmen schnell zum endgültigen Krisenverlierer werden lassen.



Der Stern Stewart Ansatz unterscheidet zwischen defensiven Maßnahmen, die zumeist kurz- bis mittelfristig das Unternehmen davor bewahren sollen, in der finanziellen Tragfähigkeit weiter abzurutschen, und offensiven Maßnahmen, die primär den Chancen-Charakter der Krise nutzen sollen. Für beide Klassen von Maßnahmen ist es unerlässlich, im Vorfeld hinreichend konkrete funktions- und bereichsspezifische Optionen identifiziert und bewertet zu haben.

Defensive Maßnahmen – sind vor allem darauf angelegt, EBIT-wirksam Kosten zu senken und/ oder cash-effektiv Liquidität freizusetzen. Für eine umfassende Identifikation und Zuordnung der Maßnahmen hat sich die Systematisierung der Maßnahmen nach zwei Kriterien bewährt: Erstens die Zuordnung der Maßnahmen in der Wertschöpfungskette oder Kostenstruktur des Unternehmens (bspw. Administration, Einkauf, Produktion), zweitens die Einordnung nach den Stellschrauben bei der Umsetzung der Maßnahmen (bspw. Richtlinien, pauschale Kürzungen, Vertragsänderungen).

Offensive Maßnahmen – hingegen wirken zumeist mittel- und langfristig und zielen darauf ab, die in der Krise auftretenden Unsicherheiten und Verwerfungen zu nutzen, um entweder in der Krise direkt einen Vorteil zu gewinnen, oder nach der Krise um so wirkungsvoller aufholen zu können.

Die systematische Bewertung stellt sicher, dass die möglichen Maßnahmen priorisiert und somit nur die relevanten und sinnvollsten Maßnahmen für die jeweiligen Unternehmensbereiche und Regionen vertieft werden. Neben der finanziellen Bewertung müssen die strategischen Auswirkungen einer Maßnahme – auch über die Dauer der Krise hinaus – ebenso in die Bewertung einfließen wie die Akzeptanz durch die unterschiedlichen Stakeholder (bspw. Eigentümer, Mitarbeiter, Interessenvertretungen). Werden strategische Chancen verbaut, kann eine nachhaltige Performance-Stabilisierung nicht erfolgreich sein. Ebenso kann ohne die Akzeptanz der Stakeholder kein Maßnahmenkonzept gewinnbringend umgesetzt werden.

BEISPIEL MASSNAHMENBEWERTUNG UND SZENARIOZUORDNUNG

	REALISIERUNG DURCH:				BEWERTUNG EFFEKT				SZENARIO		
	Interne Richtlinien	Externe Vertragskonditionen	Geschäftsaufgabe	Anpassung Finanzierung	Kurzfr. Cash-Effekt	Langfr. Cash-Effekt	Strategie Effekt	Akzeptanz Stakeholder	Krise 1	Krise 2	Krise 3
EINKAUF											
Maßnahme 1	X				○	+	+	-	■	→	→
Maßnahme 2		X			+	+	+	---	■	→	→
Maßnahme 3		X			+++	---	-	○			■
Maßnahme 4		X			++	-	○	-	■	■	
Maßnahme 5		X			++	-	○	○		■	■
MARKETING											
Maßnahme 1				X	++	-	-	○		■	■
Maßnahme 2			X		++	-	○	○	■	■	→
Maßnahme 3	X				++	-	++	-		■	■
Maßnahme 4	X				++	-	-	-	■	■	→
...											
Maßnahme 1	X				+	++	-	--	■	→	→
...	...				+++	○	+	---		■	→

BEWERTUNG
 +++ stark ++ sehr positiv + positiv ○kein Effekt - negativ -- sehr negativ --- kritisch ■ Vorbereitung Maßnahme ■ Ausführung Maßnahme → Zunahme Intensität

Vor der Umsetzung ist es wichtig, die erforderlichen Schritte, Vorlaufzeiten und Kosten einzelner Maßnahmen zumindest grob identifiziert und dokumentiert zu haben, um ein abgestimmtes und zügiges Vorgehen zu ermöglichen. Eine solche Bewertung ist auch hinsichtlich der Einordnung der Maßnahmen in eine zeitliche Reihenfolge nützlich, damit rasch erste Ergebnisse erzielt werden können. Das Realisieren von „Quick-Wins“ und Ernten von „Low-Hanging-Fruits“ hat eine äußerst wirksame symbolische Bedeutung. Vor allem bei hoher Marktunsicherheit in Kombination mit einer sehr kritischen finanziellen Situation kann der Zeitpunkt der frühestmöglichen Mittelfreisetzung von hoher Brisanz sein. Aus dem Katalog von Standardmaßnahmen können dann einzelne Maßnahmenpakete den Krisenszenarien entsprechend zusammengestellt werden, um so eine angemessene Reaktion vorzubereiten.

Die Dokumentation sowohl der Bewertungsparameter als auch der erforderlichen Umsetzungsaspekte in standardisierten Checklisten hat sich als sehr effektives Instrument erwiesen, da es den jeweils Verantwortlichen ermöglicht, Maßnahmen schnell und zielgerichtet umzusetzen – selbst wenn sie nicht an der Konzeption der Maßnahmen beteiligt waren. Sofort nach Einleitung der Krisenstufe weiß jede Abteilung, welche Schritte zu tun sind und kann zeitnah ihren Beitrag leisten, Potenziale auszuschöpfen.

III. Fazit

Zentrale Erfolgsfaktoren des Stern Stewart Krisenmanagement Ansatzes:

1. Es werden keine starren Zukunftsszenarien aufgesetzt, sondern vielmehr ein Instrumentarium bereitgestellt, mit dem die aktuellen Aussichten des Unternehmens sowohl aus interner als auch externer Perspektive kontinuierlich analysiert werden, so dass mögliche Gegenmaßnahmen systematisch abgeleitet werden können.
2. Die interne Perspektive deckt mit der Definition aller kritischen Parameter den kompletten Raum an möglichen Ausprägungen ab und erlaubt somit eine genaue Ermittlung der aktuellen Situation und in der Folge die Ableitung eines konkreten Handlungsbedarfs.
3. Die Einschätzung der Marktaussichten basiert nicht auf einem Bauchgefühl, sondern wird durch eine systematische Indikatorenanalyse präzise und nachvollziehbar ermittelt.
3. Effektive Gegenmaßnahmen zu jedem möglichen Krisen-Szenario werden nicht nur bewertet, sondern mit eindeutigen Checklisten zur sofortigen Umsetzung vorbereitet.

Die Autoren



Gerhard Nenning
Partner
gnenning@sternstewart.de



Kai Daniels
Senior Associate
kdaniels@sternstewart.de

Stern Stewart & Co. GmbH

München

Salvatorplatz 4
D-80333 München
T +49.89.242071.0
F +49.89.242071.11
I www.sternstewart.de

Wien

Schottenring 16
A-1010 Wien
T +43.1.53712.4111
F +43.1.53712.4000
I www.sternstewart.at

Zürich

Seefeldstrasse 69
CH-8008 Zürich
T +41.43.488.36.39
F +41.43.488.35.00
I www.sternstewart.ch



Stern Stewart & Co.