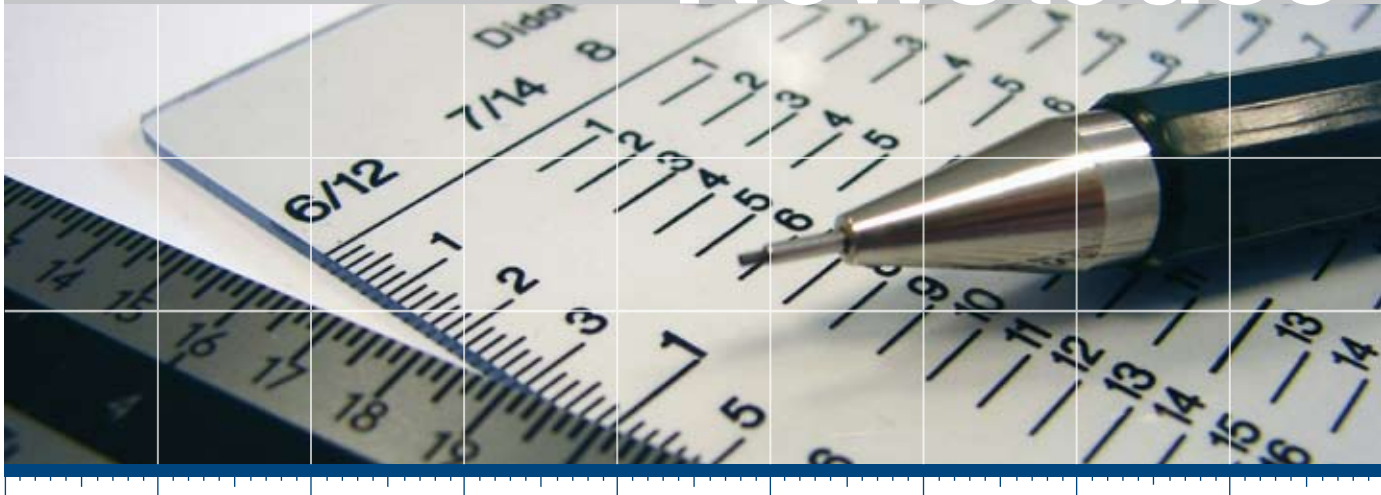


News to use



Bevor das Kind im Brunnen liegt ... Leitlinien im Krisenmanagement

Krisen gehören zu den natürlichen Erscheinungen im Zyklus der Konjunktur - und im Lebenszyklus von Unternehmen. Deshalb zählt eine wirksame Vermeidung bzw. **Bewältigung von Krisen zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren** eines Unternehmens: Exzellentes Krisenmanagement sichert das **langfristige Überleben** und kann sogar zu einer **besseren Wettbewerbsposition** führen.

Krisenmanagement beginnt mit Vorbeugung. Von Finanzkrise und Rezessionsgefahr sind vor allem Unternehmen betroffen, die nicht **rechtzeitig und effizient gegensteuern**, sie laufen Gefahr, in eine Ergebnis- und Liquiditätskrise zu geraten. Damit kommt **eine Abwärtsspirale** in Gang, bei der die operative Hektik dominiert: Starker Zeit- und Entscheidungsdruck bei gleichzeitig schlechter Nachrichtenlage führen zu Fehlern. In der Konsequenz

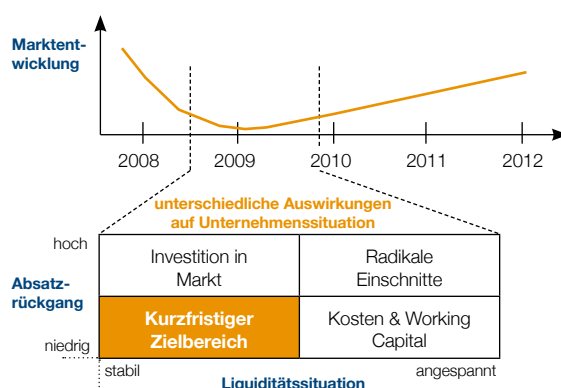
verstärkt sich die Intensität der Krise teilweise selbstverschuldet.

„Das richtige‘ Krisenmanagement gibt es nicht. Vielmehr hängen Art und Intensität der notwendigen Eingriffe immer von der **Unternehmenssituation** ab. Vor allem im **Kurzfristbereich muss schnell und konzentriert** gehandelt werden, um unmittelbare Schäden abzuwenden. Hier empfiehlt es sich, eine ‚Task Force‘ zu bilden, die für Transparenz sorgt, die Grundlagen für solide Entscheidungen erarbeitet und die Veränderungsmaßnahmen unterstützt. Dennoch gilt grundsätzlich, dass **Prävention vor Intervention** gehen muss. Entscheidend ist, dass **sachorientiert und standardisiert** vorgegangen wird. Krisenursachen und Krisensymptome gleichen sich, **Notfallpläne** auch. Und lassen sich deshalb standardisieren.



Dr. Harald Balzer
Vorstandsvorsitzender
CONCEPT AG

Die Krise und ihre Folgen Identifikation der Auswirkungen auf das Unternehmen



Die Krise abwenden

Ansatzpunkte und Maßnahmen

Generell ruht **Krisenverhinderung auf drei Säulen**: Umsatz steigern, Kosten senken, gebundenes Kapital freisetzen. Im Fokus stehen die **Stärkung des Cash Flow**, die **Sicherung der Liquidität** und die Kraft zur **Eigenfinanzierung**.

Chancen zu **kurzfristigen Umsatzsteigerungen** liegen in einer offensiven Preispolitik (Rabatte), intensiver Verkaufsförderung, der Nutzung punktueller Marktchancen und der krisenbedingten Schwäche der Wettbewerber. Letzteres kann nur funktionieren, wenn die eigenen Notfallpläne greifen (s.o.).

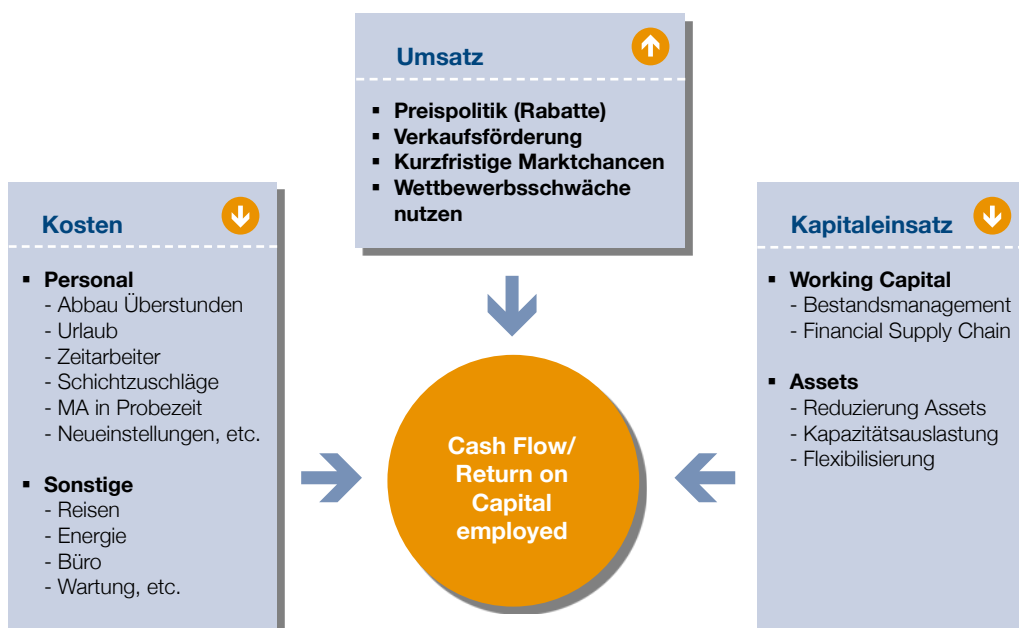
Der erste Reflex zur **Kostensenkung** ist meist der Abbau von Personal. Allerdings läuft man hier Gefahr, alle Chancen für einen Aufschwung nach der Krise zu verspielen. Deshalb darf das kapazitive „**Downsizing**“ **nicht mit dem Rasenmäher, sondern mit dem Skalpell** durchgeführt werden. Der gezielte und geordnete Abbau von Überstunden,

das Ausnutzen der Flexibilität bei Urlaubsregelungen, Zeitarbeit, Schichtzuschlägen, Probezeiten usw. kann beträchtliche Spielräume verschaffen.

Der größte **Hebel zur Liquiditätsverbesserung** aber liegt in der Kapitalwirtschaft selbst. Eine **Optimierung des Working Capital** kann hier auch kurzfristig Reserven erschließen. Dabei rücken zwei Bereiche in den Fokus: das **Bestandsmanagement** und der so genannte **Cash-to-Cash-Cycle**, also der Zeitraum, in dem ausgegebenes Geld zu eingenommenem Geld wird. Ein optimiertes Bestandsmanagement fußt auf einem Maßnahmenbündel in Logistik und Produktion, das **vorbereitet und standardisiert** werden kann. Entsprechende Aktivitäten zeigen schnell Wirkung. Mit einem verbesserten **Cash-Management** beschäftigt sich eine frühere Ausgabe von **Newstouse** (Ausgabe 17/Oktober 2006), Stichworte finden sich in der nachstehenden Grafik.

Reserven erschließen

Kurzfristig wirksame Maßnahmen



Ansprechpartner:
CONCEPT AG
Christian Suhling

Zettachring 6
70567 Stuttgart

Tel.: 0711-13274-0
christian.suhling@concept.ag
www.concept.ag

Next Newstouse:
Ausgabe 31
Januar 2009
Thema: Flexibilisierung und
Prävention in der Fertigung

Titelfoto:
photocase.com ©derthomasonline.de