

Krisenmanagement

Erwin Steinmann

Cap Con AG

Zug

Krisenmanagement

Unternehmenskrisen sind tägliche Realität

Nur die Hälfte der CH-Unternehmen erzielt über die Jahre Gewinne

10% aller CH-Unternehmen machen über Jahre nur Verluste

1% aller CH-Unternehmen gehen jährlich in Konkurs

In „konjunkturrell gesunden“ Jahren beträgt der Totalverlust aus Konkursen in der Schweiz ca. 4 Mia. CHF (= 1% BSP)

Krisenmanagement

Krise

(Krisis; grch. „Entscheidung“)

Krisenmanagement

Gesetzliche Pflichten des VR => OR Art. 716a

Der Verwaltungsrat hat folgende **unübertragbare** und **unentziehbare**

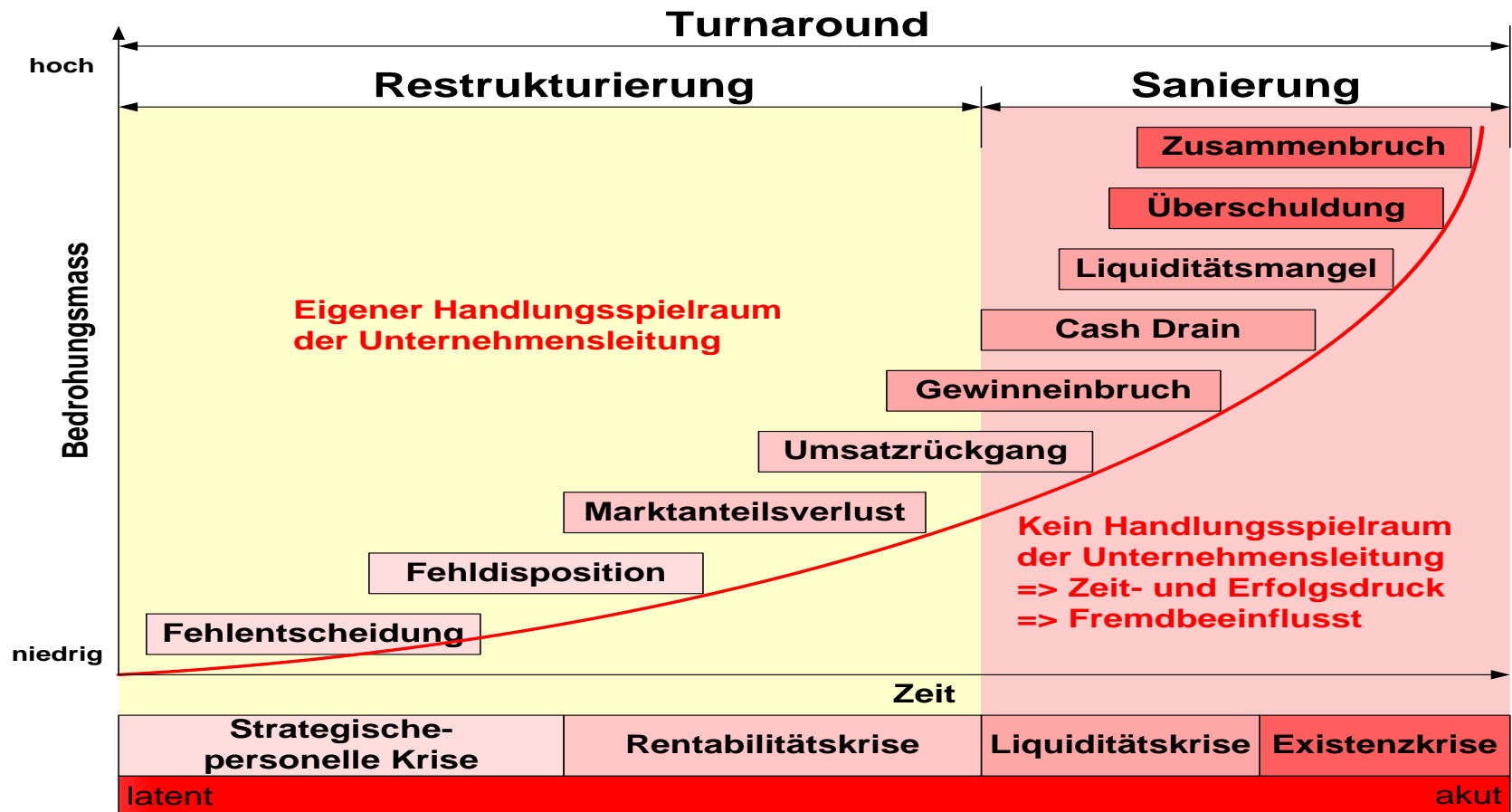
Aufgaben:

1. **die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen;**
2. die Festlegung der Organisation;
3. die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung, sofern diese für die Führung der Gesellschaft notwendig ist;
4. die Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung und der Vertretung betrauten Personen;
5. die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen;
6. die Erstellung des Geschäftsberichtes sowie die Vorbereitung der Generalversammlung und die Ausführung ihrer Beschlüsse;
7. die Benachrichtigung des Richters im Falle der Überschuldung.

CAP CON

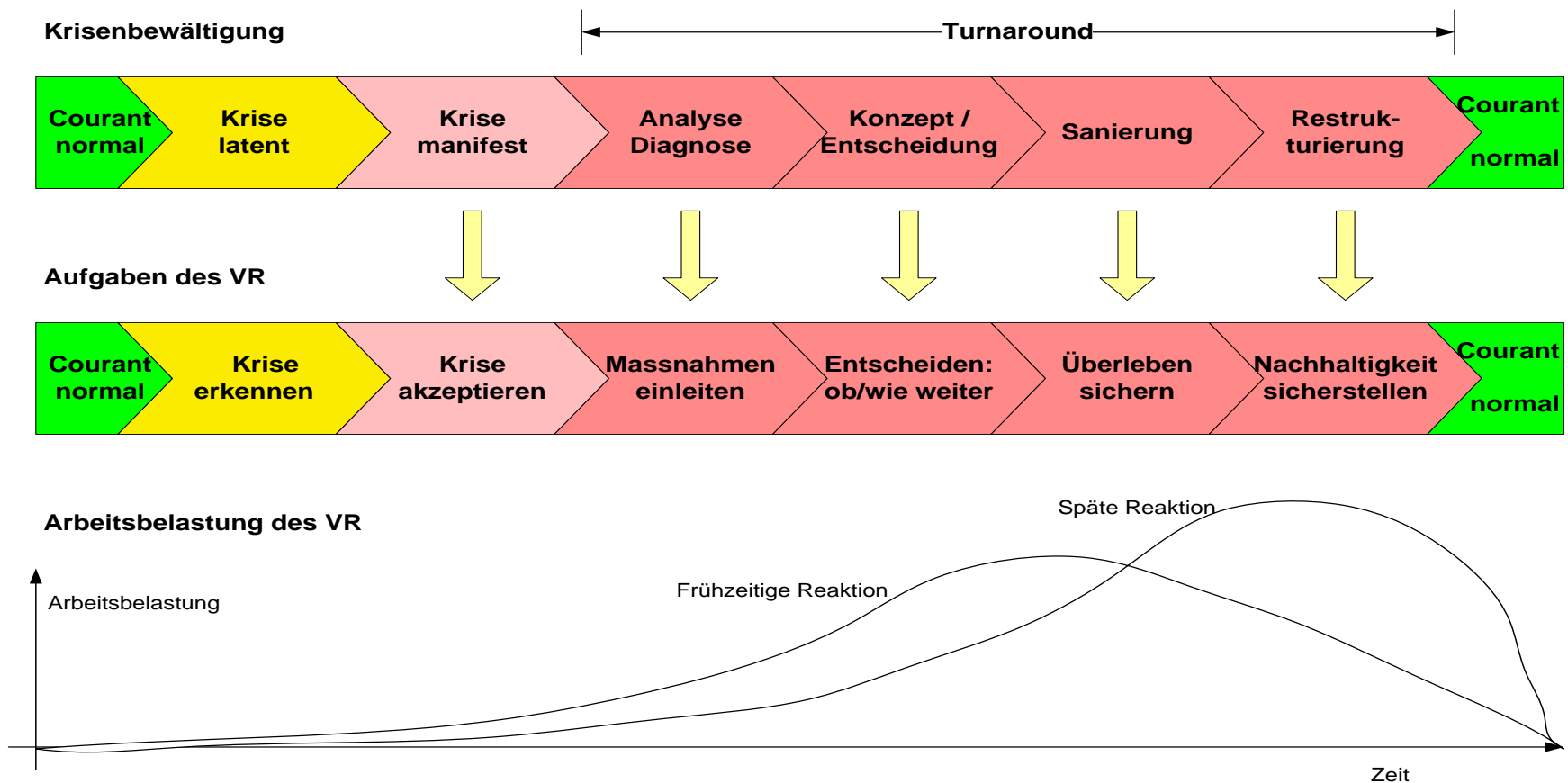
Krisenmanagement

Krisendynamik



Krisenmanagement

Krisenverlauf



Krisenmanagement

Krisenmanagement

- Krisen erkennen
- Krisen bewältigen
- Krisen vermeiden

Krisenmanagement

Externe Krisengründe

- Arbeitsmarkt
- Finanzmarkt
- Konjunktur
- Technologiewandel
- Marktumfeld / Normen
- Globale Ereignisse
- Gesetzgebung

Krisenmanagement

Interne Krisengründe

- Management
- Strategie
- Verkauf / Marketing
- Finanzierung
- Innovation / Forschung + Entwicklung
- Organisation / Kostenstruktur
- Eigentümer
- Klumpenrisiken
- Diversifikation / Akquisition

Krisenmanagement

Anzeichen einer Krise sind

- Ordnungsverlust
- Finanzmängel
- Realitätsverlust
- Kritische Ereignisse

Krisenmanagement

Ordnungsverlust

- Häufiger Managementwechsel
- Dauernde Umstrukturierung
- Widersprüchliche Informationen
- Intransparente legale / operative Strukturen
- Pendenzenberge
- Reaktionszeiten
- Sauberkeit und Ordnung

➤ **Vertrauensverlust**

Krisenmanagement

Finanzmängel

- Liquidität
- Rentabilität
- Eigenkapitalquote
- Fremdkapital / Zinskosten
- Kapitalbindungen
- Controlling / Reporting

Krisenmanagement

Realitätsverlust

- Selektive Wahrnehmung
 - Risiko- / Problemverdrängung
 - Ignoranz gegenüber Realität
 - Aktionismus / operative Hektik
 - Flucht in die Isolation
- Handeln basiert auf Hoffnung

Krisenmanagement

Wann handelt der VR ?

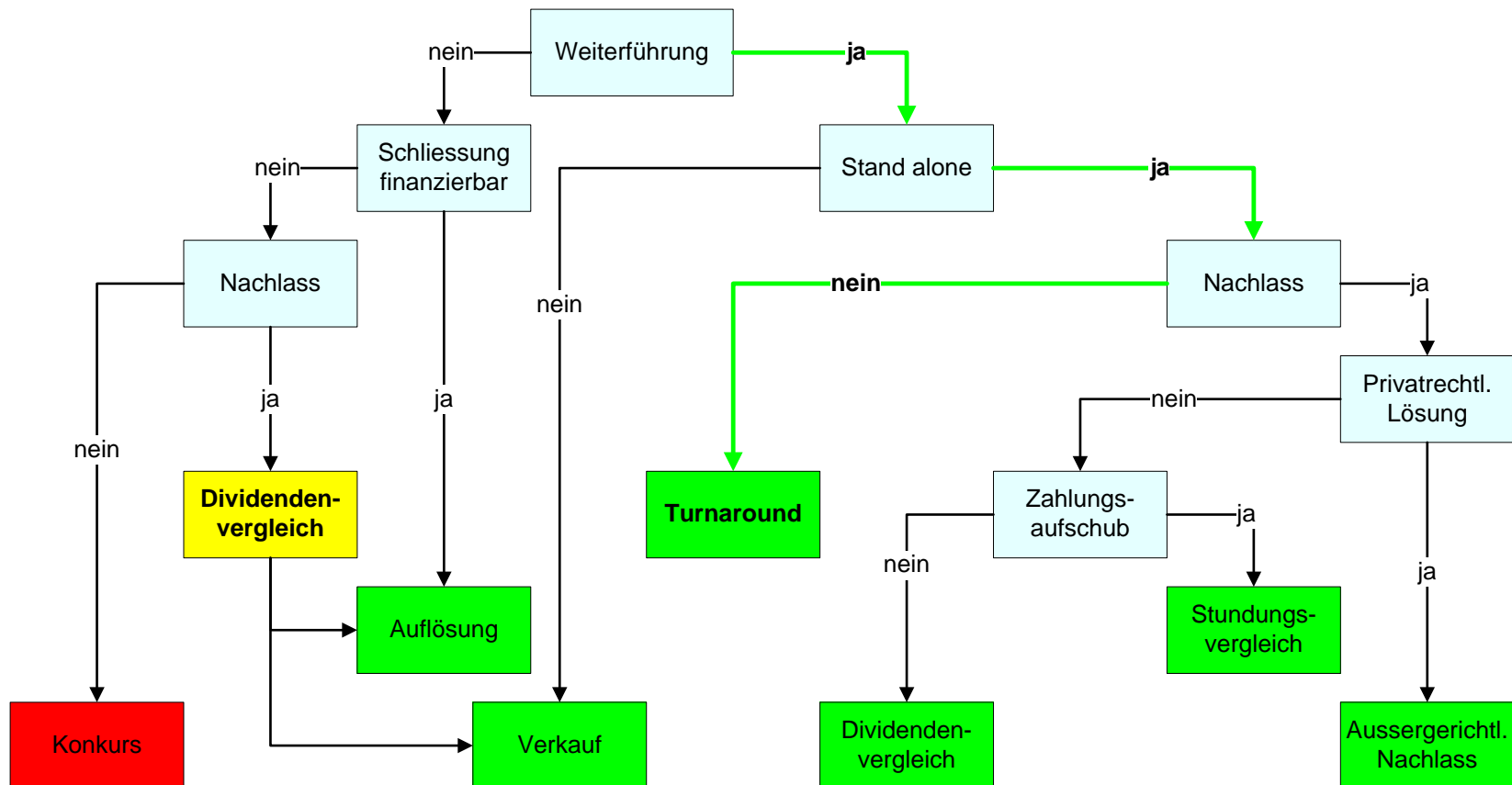
- Akzeptanz der Krise

Warum werden Krisen nicht „erkannt“?

- Fehlende Sachkompetenz
- Fehlender Mut zum Handeln
(Angst vor Radikalität notwendiger Massnahmen)
- Gegenseitige Abhängigkeiten (Filz)
- Erfolg macht blind
- Angst vor sozialem Abstieg
- Emotionen / Ego

Krisenmanagement

Strategische Handlungsalternativen CH



Krisenmanagement

Wie handelt der VR

- VR wird sich seiner Verantwortung bewusst
- VR übernimmt Führungsverantwortung gemäss gesetzlichem Auftrag
- VR handelt selbst oder setzt Krisenmanager / TEAM ein
- VR stellt die Kommunikation sicher

➤ Wichtige Phase für die erfolgreiche Bewältigung der Krise

Krisenmanagement

Etappen der erfolgreichen Krisenbewältigung

- Sanierung / Turnaround
 - Sicherung kurzfristiges Überleben
 - Stark Liquiditäts- und Finanzbezogen
 - Bilanzsanierung
 - Kurzfristige Ausrichtung (Planungshorizont 0)

- **Pragmatisches Vorgehen, schnelle Entscheide**

Krisenmanagement

Restrukturierung

- Rentabilität
- Prozessbezogen
- Strategisch
- Mittel- / Langfristige Ausrichtung

➤ Methodisches Vorgehen

Krisenmanagement

Rolle des VR's

- Kontrolle übernehmen und behalten
- Unpopuläre Entscheide fällen und durchsetzen
- Management unterstützen
- Information sicherstellen
- Fortschrittskontrolle
- Kontakte zu Stakeholders (Banken, Eigentümer etc.)
- Ev. aktive Mitarbeit in Projekten oder Teilprojekten

Krisenmanagement

Arbeitsweise des VR's in Krisensituationen

- Als TEAM, nicht als Einzelkämpfer
- Proaktives Handeln
- Firmeninteressen vor Einzelinteressen
- Keine Angst vor dem Scheitern (Image)
- Bereitschaft für zeitlichen Mehraufwand

|||||CAP CON



Krisenmanagement

Krisen sind nie (ganz) vermeidbar...

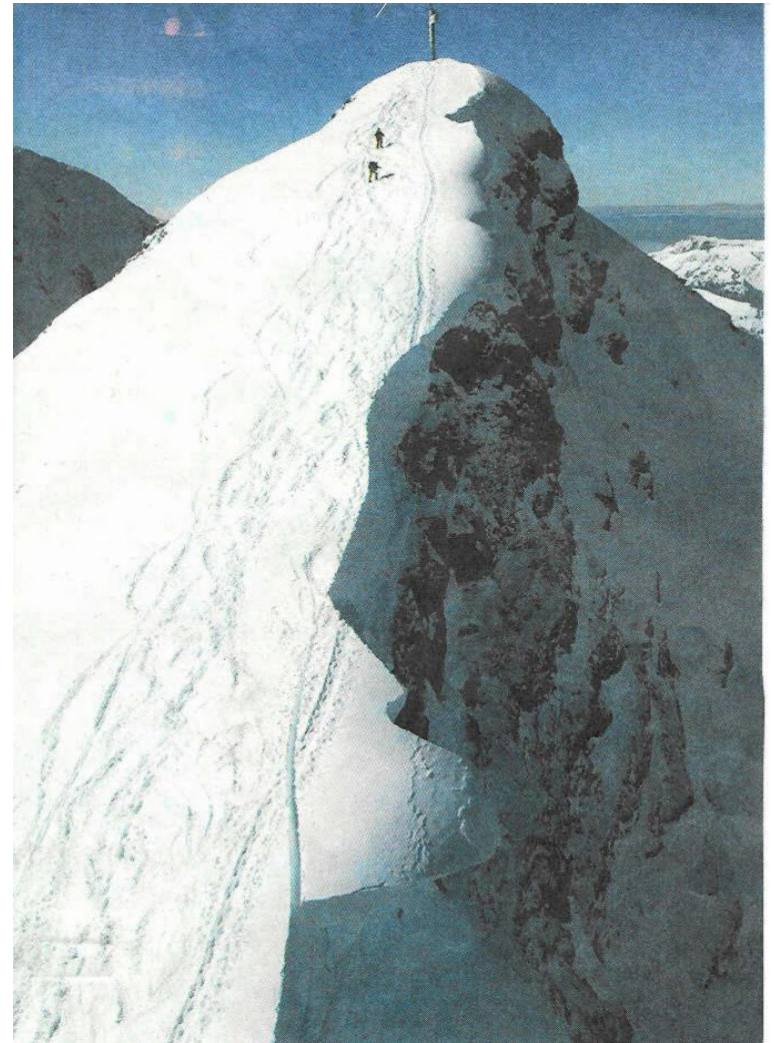
aber

Krisen sind beherrschbar

Krisenmanagement

**Krisenmanagement ist
immer eine
Gratwanderung, ...**

**Fehleinschätzung kann
zum Absturz führen.**



Krisenmanagement

**Wer sich theoretisch mit möglichen
Krisen befasst.....**

**ist schneller bereit, die tatsächliche Krise zu akzeptieren und zu
überwinden.**

Krisenmanagement

**Wer eine Krise aktiv durchgestanden und
bewältigt hat.....**

**wird künftig vergleichbare Situationen
nicht mehr als lähmend und
lebensbedrohend empfinden**

Krisenmanagement

Erfolgsfaktoren für Turnarounds

- ✓ Tabulose Lagebeurteilung mit voller Transparenz
- ✓ Commitment / Einbindung aller Stakeholder
- ✓ Pragmatischer, konsequenter und kontinuierlicher Approach
- ✓ Schnelle, transparente und harte Entscheide
- ✓ Einschneidende Massnahmen mit Verzicht
- ✓ Geduld und Ausdauer
- ✓ Transparente, ehrliche und regelmässige Kommunikation
- ✓ Kenntnisse der Key Drivers im Unternehmen / Markt

Krisenmanagement

Erfolgsfaktoren für Turnarounds

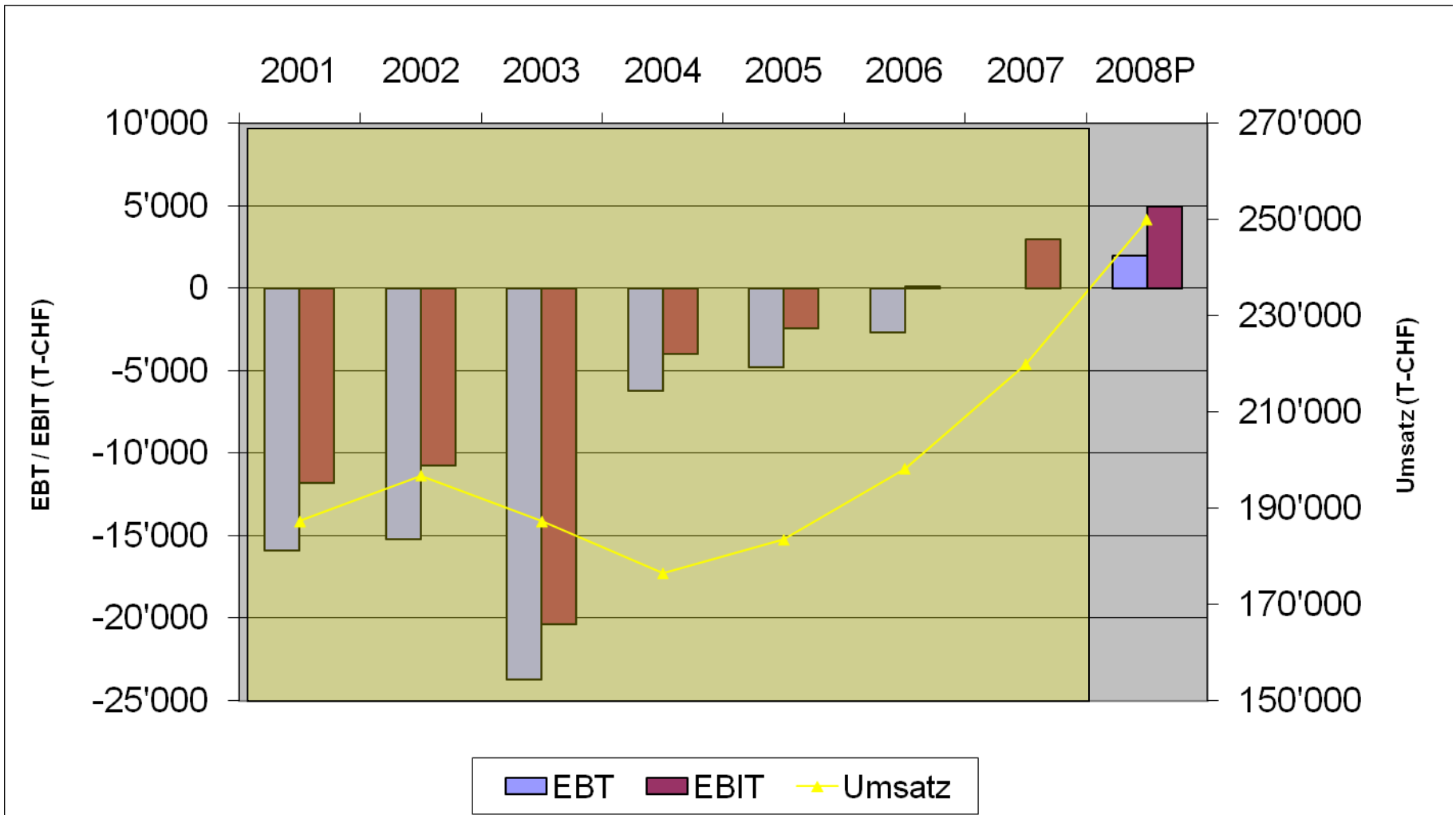
- ☑ Permanente Kontrolle / Objektive Beurteilung
- ☑ Background / Erfahrung Turnaroundmanager / -team
- ☑ Kreativität mit absolutem Willen zum Erfolg
- ☑ Lösungs- und zukunftsorientiertes Handeln
- ☑ Branchenerfahrung?



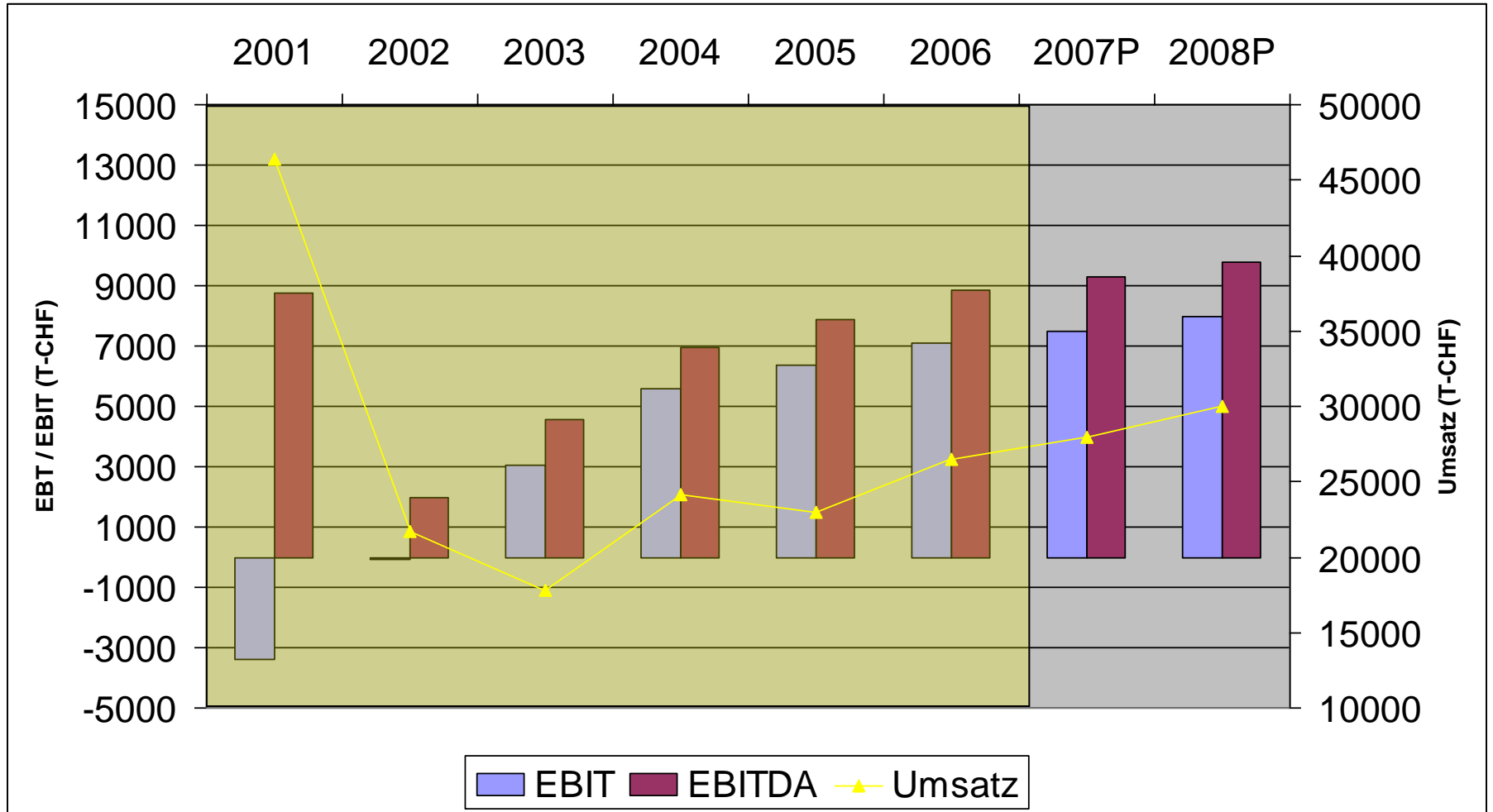
Glück

Nicht beeinflussbare Faktoren

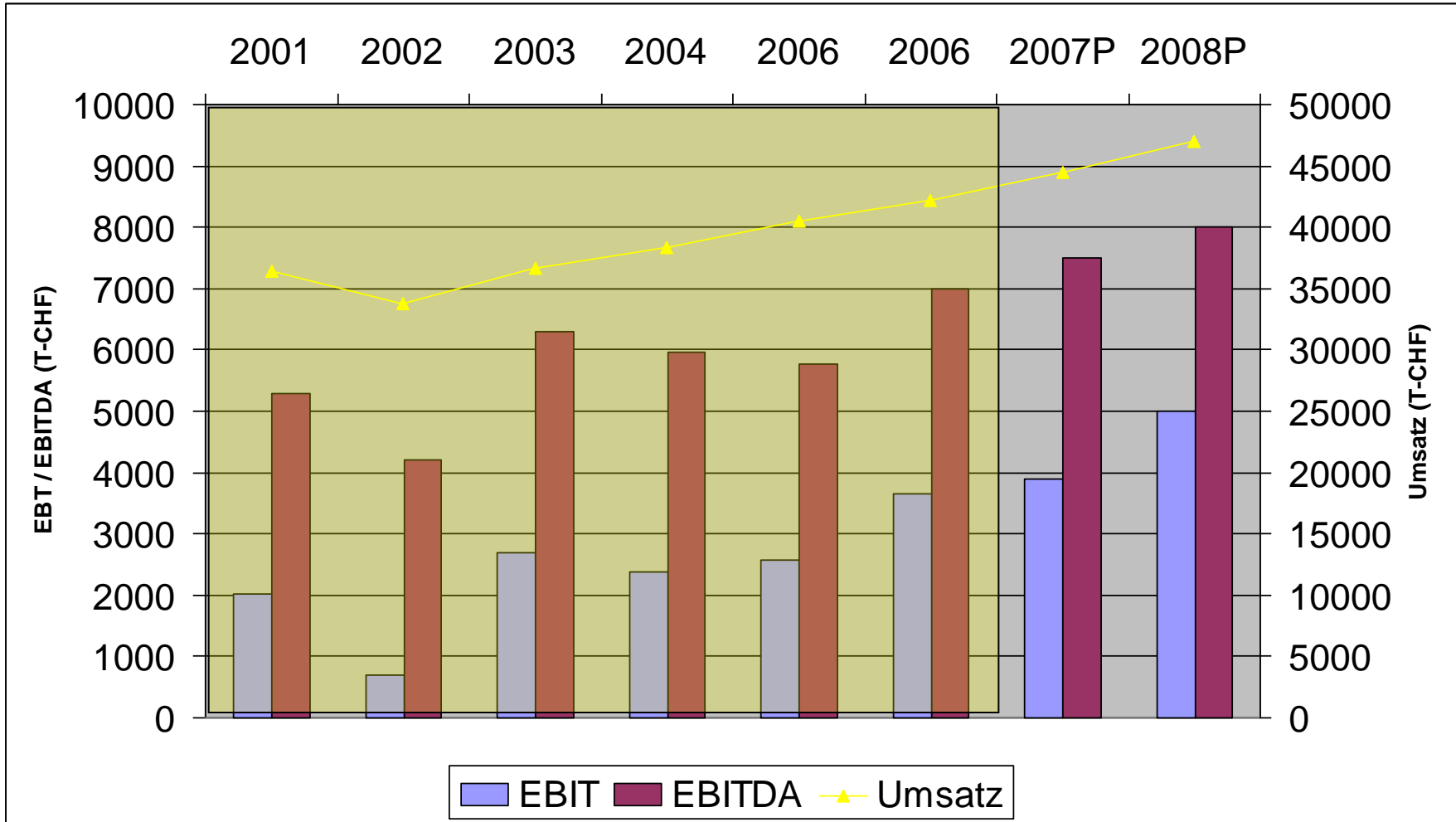
Fall A - Entwicklung der Ergebnisse



Fall B – Entwicklung der Ergebnisse



Fall C - Entwicklung der Ergebnisse



CAP CON

Erwin Steinmann

erwin.steinmann@capcon.ch

Tel: 041 729 04 64