



CRISIS MANAGEMENT @ BDO

Handlungsfähigkeit statt Paralyse
in komplexen Krisendynamiken



In komplexen Krisendynamiken geht es zunächst darum, nicht zu den Verlierern zu gehören. Langfristig erfolgreich werden jedoch nur die Organisationen, die unter konsequenter Nutzung des Momentums mit gestärkter Resilienz Ihren wirtschaftlichen Aufschwung gestalten.

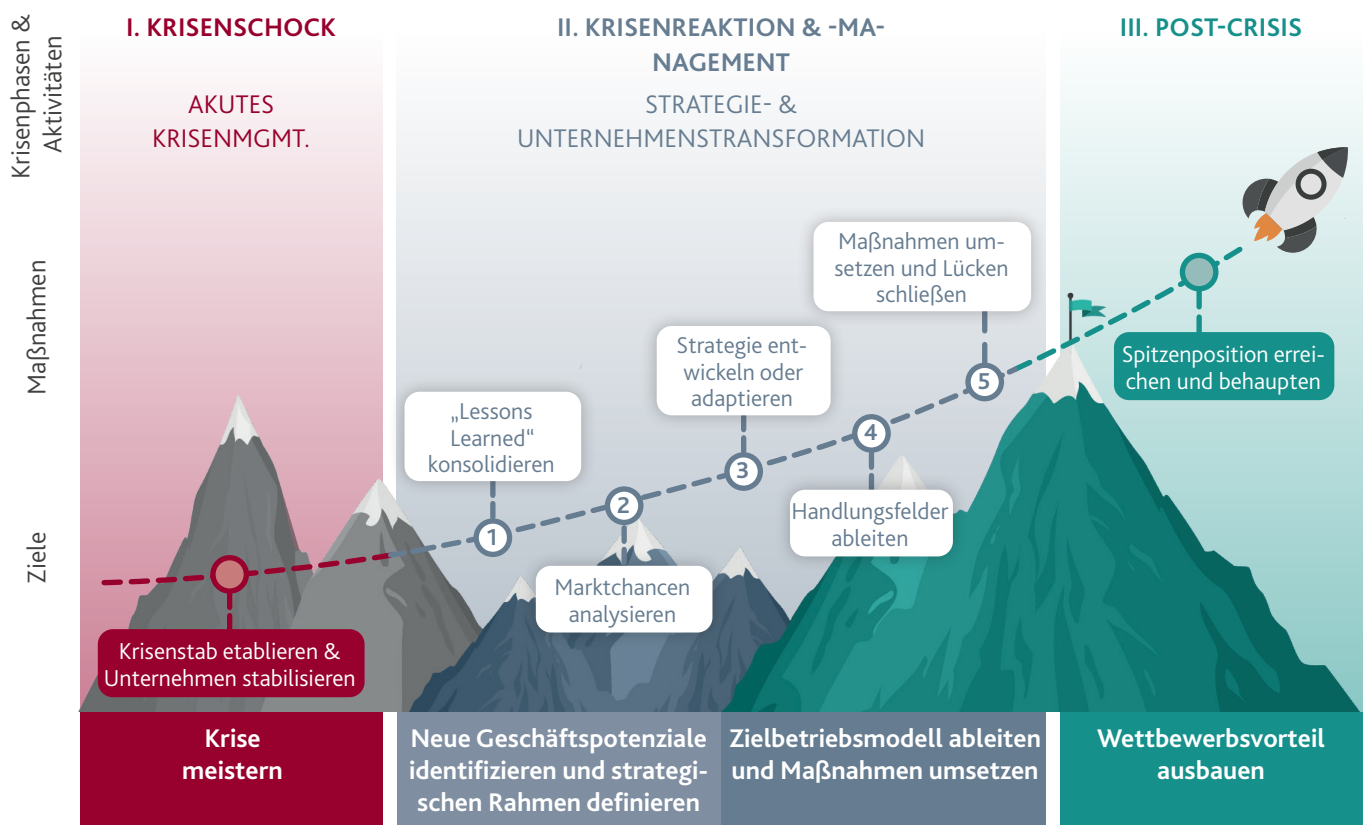
CRISIS MANAGEMENT @ BDO

HANDLUNGSFÄHIGKEIT STATT PARALYSE IN KOMPLEXEN KRISEN

Finanzkrise 2008, Eurokrise 2010, Amerikanisch-Chinesischer Handelskrieg - 2018, Coronakrise-2019, Ukraine Krise – 2022 sind nur eine Auswahl an Beispielen für komplexe Krisensituationen mit maßgeblichen wirtschaftlichen Konsequenzen. So unterschiedlich Krisen auch sein mögen, eins eint sie, sie stellen Unternehmen vor außergewöhnliche personelle, soziale sowie wirtschaftliche Herausforderungen. Gestörte Lieferketten, erschwerter Zugang zu Rohstoffen, gestiegene Energiepreise, schrumpfende oder gar verlorene Absatzmärkte, zunehmende Währungsrisiken sowie erhöhter gesellschaftspolitischer Druck, die Folgen einer Krise, zwin-

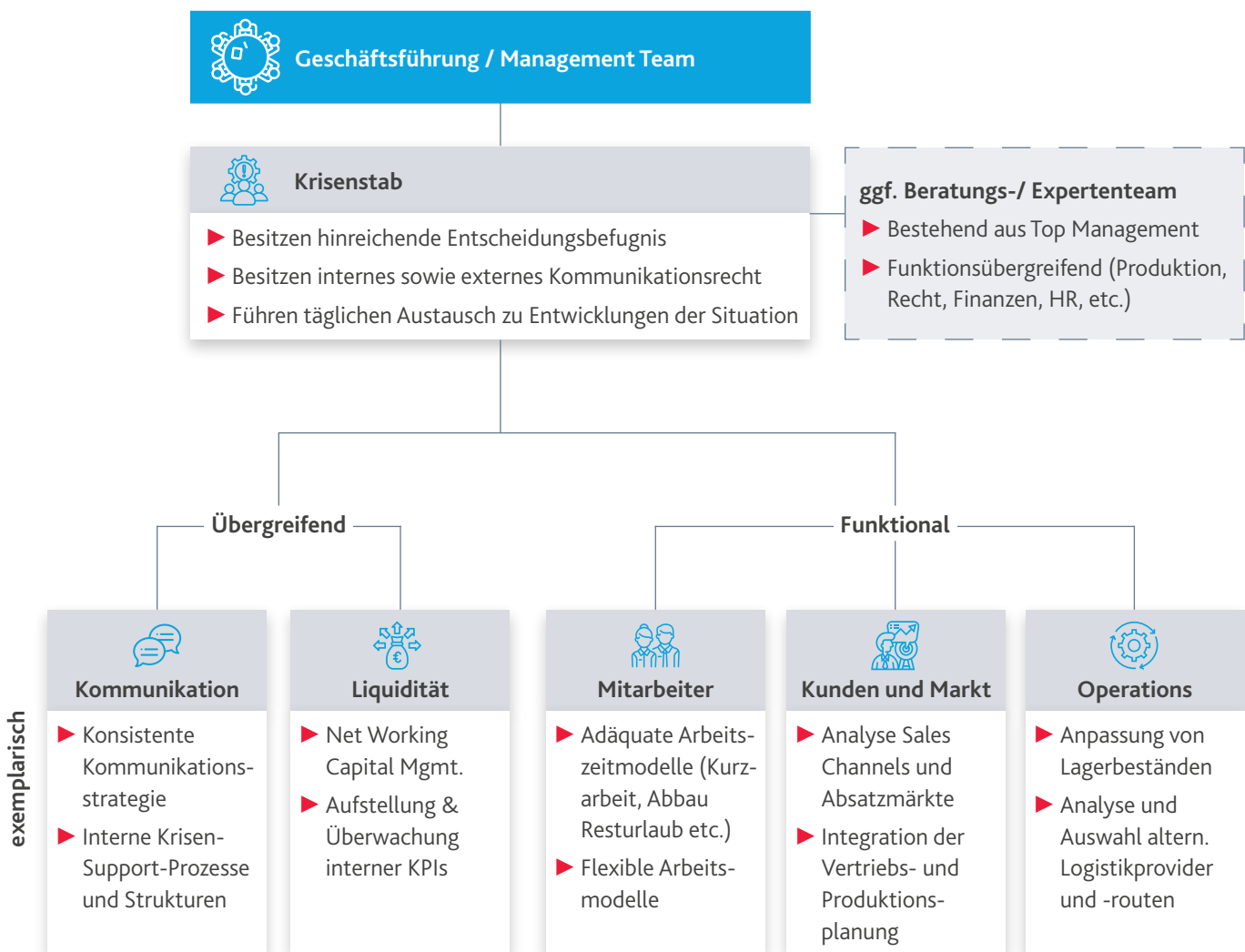
gen Unternehmen komplexe Entscheidungen zu treffen und Ihre strategische Ausrichtung grundlegend zu überdenken. Klar ist, wer in hoch-volatilen Zeiten in einen Zustand der Paralyse verfällt, Herausforderungen scheut und Handlungsoptionen ungenutzt lässt, gehört unausweichlich zu den Verlierern der Krisen. Wer hingegen von Beginn an ein proaktives Krisenmanagement betreibt, Herausforderungen akzeptiert, Handlungsbedarfe identifiziert und zielgerichtet umsetzt, maximiert seine Chancen, als Gewinner mit erhöhter Resilienz aus Krisen hervorzugehen.

DIE 3 PHASEN DES NACHHALTIGEN KRISENMANAGEMENTS



Um als Sieger aus der Krise hervorzugehen, ist es essenziell einen ganzheitlichen Krisenmanagementansatz während aller Krisenphasen zu verfolgen. Während der ersten Krisenphase, dem **Krisenschock**, muss sich das unternehmerische Handeln maßgeblich auf die kurzfristige Ergebnissicherung konzentrieren. Sobald die Liquidität sowie das Ergebnis gesichert wurden, sollte der Fokus des unternehmerischen Handelns in der zweiten Krisenphase – **Krisenreaktion & -management** - auf Maßnahmen zur Sicherstellung der Flexibilität sowie der zukünftigen Handlungsfähigkeit durch eine Anpassung der Strategie gelegt werden. Bereits vor Beendigung der Krise und dem Eintreten der dritten Krisenphase, der **Post-Crisis**, sollten Unternehmen zukünftige Wachstumschancen antizipieren und Maßnahmen für ein nachhaltiges Wachstum vorbereiten und umsetzen.

Unmittelbar nach dem Aufkommen einer Krise sollte das unternehmerische Handeln konsequent die Unternehmensstabilisierung priorisieren. Um das Ergebnis zu sichern, sollten Kosten gesenkt sowie die Liquidität des Unternehmens kurzfristig sichergestellt werden. Übergeordnetes Ziel ist es, einen möglichst schnellen Turnaround herbeizuführen, um den geschäftseinschränkenden „Überlebensmodus“ hinter sich zu lassen und breitere unternehmerische Handlungsfelder, wo immer notwendig, proaktiv anzugehen. Typische Maßnahmen zur kurzfristigen Ergebnissicherung sind beispielsweise die Reduzierung von Sachkosten, der Stopp von nicht-strategischen Investitionen und Entwicklungsprojekten oder auch die Anpassung von Forderungslaufzeiten sowie die aktive Nutzung zur Verfügung stehender Zahlungsziele. Unsere Erfahrung zeigt: Die kurzfristige Etablierung eines interdisziplinären Krisenstabs inkl. hinreichender Entscheidungsbefugnisse (Governance) hilft Unternehmen den Krisenmanagementprozess schnell zu etablieren und damit das Unternehmen zu stabilisieren.






II. KRISENREAKTION & -MANAGEMENT

ENTLANG DES „5-PUNKTE CRISIS MANAGEMENT PLAN“ ZUR ERFOLGREICHEN UNTERNEHMENSTRANSFORMATION

1. KONSOLIDIERUNG DER „LESSONS LEARNED“

Die retrograde Auseinandersetzung und Diskussion essenzieller Lessons Learned der Krisenschockbewältigung ist ein hoch wirksames Mittel, um die eigene Position im Hinblick auf organisationale Stärken und Schwächen zu analysieren. Hierbei empfiehlt es sich, den Fokus der Lessons Learned insbesondere auf die Dimensionen Mitarbeiter, Liquidität sowie Wertschöpfung zu legen und entlang dieser Schwerpunktthemen gezielte Schlüsselfragen zu beantworten:

 MITARBEITER	 LIQUIDITÄT	 WERTSCHÖPFUNG
<ul style="list-style-type: none">▶ Welchen Einfluss hat die Krise auf die Unternehmenskultur und Arbeitsatmosphäre?	<ul style="list-style-type: none">▶ Wie realistisch waren bisherige finanzielle Stresstests und antizipierte Geschäftsszenarien?	<ul style="list-style-type: none">▶ Welche Ineffizienzen des Betriebsmodells können identifiziert werden, worin haben diese ihren Ursprung und welche Wirkungen zeigen sie?
<ul style="list-style-type: none">▶ Gibt es Veränderungen in der Arbeitswelt/-umgebung, die sich als nachhaltig effizient und nützlich erweisen könnten?	<ul style="list-style-type: none">▶ Welche Maßnahmen haben sich zur Liquiditätssicherung sowie zur Optimierung des Nettoumlaufvermögens bewährt?	<ul style="list-style-type: none">▶ Welche Veränderungen haben sich für Lieferanten und das Logistiknetzwerk ergeben?
<ul style="list-style-type: none">▶ Werden Mitarbeiter im richtigen Maße befähigt, um die Flexibilität der Organisation zu gewährleisten und die Widerstandsfähigkeit in Krisenzeiten zu erhöhen?	<ul style="list-style-type: none">▶ Wie haben Kunden auf verschärfte Faktura-Anforderungen reagiert?	<ul style="list-style-type: none">▶ Haben krisenbedingte Veränderungen in der Wertschöpfung stattgefunden, die für den Aufbau eines zukunfts-fähigen Betriebsmodells berücksichtigt werden sollten?

2. ANALYSE EXOGENER FAKTOREN UND MARKTCHANCEN

In Folge der Beantwortung der zentralen Fragen im Kontext der Lessons Learned ist es unabdingbar, exogene Faktoren und Marktchancen, wie beispielsweise Nachfrageveränderungen, Wettbewerbsverschiebungen oder auch veränderte Kundenbedürfnisse, genauer zu analysieren. Diese Untersuchung kann entlang folgender Fokusbereiche erfolgen:

- ▶ Antizipation relevanter Marktveränderungen auf Basis von Regionen und/oder Länderanalysen, die die Krise bereits weitgehend erfolgreich bewältigt haben.
- ▶ Tiefgreifende Analysen zum eigenen (aktuellen) Geschäftsmodells entlang der Bereiche Produkt, Markt, Kunde sowie externer Stakeholder und ggf. Preispositionierung.
- ▶ Wettbewerbsanalyse vor dem Hintergrund potenzieller Insolvenzen der Wettbewerber, durchgeführter M&A Transaktionen sowie die Bewertung von Wettbewerbsaktivitäten i.S.v. Strategien, Investitionsverhalten, Produktentwicklungen, Kunden und Stakeholdern.

3. ENTWICKLUNG UND ADAPTION DER STRATEGIE

Der Fokus des dritten Transformationsschrittes liegt auf der Konsolidierung der Erkenntnisse der Lessons Learned sowie den Analyseergebnissen der exogenen Faktoren (Phase 1 und 2).

Hierbei liegt eine nicht zu unterschätzende Herausforderung in der Berücksichtigung wechselseitiger Einflüsse und insbesondere deren Wirkung auf die organisationalen Kerndimensionen, wie z.B. Prozesse, Systeme, Strukturen und Rollen.

Die holistische Beantwortung folgender Schlüsselfrage ist von zentraler Bedeutung:

Wie können im Rahmen der Möglichkeiten die Umstände der neuen Marktrealität erkannt und ganzheitlich in der Organisationsentwicklung berücksichtigt werden?

Die Etablierung neuer Arbeitsmodelle, wie z.B. das Angebot der Homeoffice-Nutzung und den daraus notwendigen Skalierungseffekt von Arbeitsplätzen in Gebäuden. Auch eine mögliche Verlagerung von Shared Service Centern in nicht krisengebeutelte Regionen mit hoher Workforce-Verfügbarkeit dafür ggf. mit sub-optimalen Faktorkosten wären hierfür geeignete Beispiele.

Die Antwort auf diese Frage bildet die Basis, um die strategischen Leitplanken des Unternehmens schärfen und den strategischen Kern (Produkt, Markt, Kunde) adaptieren zu können. Diese Anpassung und strategische Ausrichtung ist die Grundvoraussetzung für ein planvolles, taktisches und vor allem marktorientiertes Vorgehen.

Es gilt, zukunftsweisende Veränderungen und Ansprüche frühzeitig zu antizipieren und im Rahmen strategischer Entscheidungen zu berücksichtigen. Dieses Vorgehen stellt die Stabilität in der Organisation sicher oder wieder her und dient des Weiteren als Orientierungshilfe für die gesamte Transformation.

4. ABLEITUNG RELEVANTER HANDLUNGSFELDER

Nach der erfolgreichen Konkretisierung der strategischen Leitplanken sowie der dazugehörigen Rahmenbedingungen in Phase 3 müssen die zentralen Handlungsfelder der Transformation abgeleitet, diskutiert und anschließend entschieden werden.

Es empfiehlt sich, einen Vergleich des gegenwärtigen Betriebsmodells und dem verfolgten Zielbetriebsmodells mittels einer klassischen GAP-Analyse vorzunehmen. Dies ermöglicht eine Identifikation aller zentralen Transformationsbedarfe, die anschließend priorisiert werden müssen. Damit wird die Grundlage für konkrete Maßnahmen und Operationalisierungsansätze geschaffen, welche passgenau auf das jeweilige Transformationsprogramm zugeschnitten sind.

Um relevante Handlungsfelder zu identifizieren, empfiehlt es sich, folgende indikative Fragestellungen zu berücksichtigen:

- ▶ Welches konkrete Zielbetriebsmodell (Prozesse, Systeme und Strukturen) kommt für eine effektive und effiziente Umsetzung der Strategieziele in Frage?
- ▶ Welche Governance-Struktur (Rollen und Verantwortlichkeiten) wird für die Ausgestaltung des zukunftsfähigen Zielbetriebsmodells benötigt?
- ▶ Welche Controlling- und Steering Prozesse sind geeignet, um eine Unternehmenstransformation bestmöglich messen und steuern zu können?
- ▶ Welche Artefakte, Werte und Normen, Grundannahmen und Mythen (Unternehmens-DNA) sind vorhanden, die unbedingt im Transformationsprozess zu berücksichtigen sind?
- ▶ Welche Umstände und Spannungsfelder sind zwingend einzubeziehen, um einen raschen Transformationsfortschritt zu erzielen?

5. MASSNAHMEN UMSETZEN UND LÜCKEN SCHLIESSEN

Auf Basis der zuvor erarbeiteten und priorisierten Handlungsfelder in Phase 4 erfolgt nun zur abschließenden Vorbereitung und Operationalisierung der Unternehmenstransformation die Konkretisierung sowie finale Umsetzung der Maßnahmen.

Hierbei bildet ein sowohl zeitlich als auch inhaltlich definierter Umsetzungsplan (Roadmap) die Grundlage für die Implementierung des zukunftsfähigen Zielbetriebsmodells. Die Etablierung eines ganzheitlichen Programm- sowie Change-Managements ist hierbei zwingend notwendig, um die Transformation umfassend zu unterstützen.

Um die Ergebnisse der Transformation langfristig im Unternehmen zu verankern sind übergeordnete Ziele und zentrale Meilensteine des Vorhabens zu kommunizieren und Stakeholder proaktiv einzubinden.

Da die Akzeptanz und Motivation der internen sowie externen Stakeholder essentiell für den Erfolg nahezu aller Transformationsvorhaben sind, sollten insbesondere die folgenden Handlungsfelder berücksichtigt werden:

- ▶ Erstellung eines Maßnahmenplans inkl. Arbeitspaketen, Meilensteinen und Zielplanung
- ▶ Klärung der Rollen und Verantwortlichkeiten mit dazugehörigen Eskalationsstufen der Unternehmenstransformation
- ▶ Etablierung eines ganzheitlichen Programm Managements und hochrangigen Steering-Komitees
- ▶ Umsetzung eines proaktiven Kommunikations- und Change-Management- Vorgehens

Grundsätzlich gelingt die erfolgreiche Business-Transformation nur wenn eine gewissenhafte Abarbeitung aller Themen entlang der fünf Transformationsphasen stattfindet und dabei um ein umfassendes Risk Management sowie Steering- und Controlling-System ergänzt wird.

Nur wer die Wechselwirkungen zwischen internen und externen Faktoren sowie die Komplexität im Marktumfeld und das Stakeholder Management während des gesamten Transformationsvorhabens berücksichtigt, wird am Ende erfolgreich sein!



III. POST-CRISIS

SPITZENPOSITION ERREICHEN UND WETTBEWERBSVORTEIL AUSBAUEN

Das krisenbedingt stakte Veränderungsmomentum bietet eine außergewöhnliche Chance, um organisatorische Anpassungs- und Weiterentwicklungsmaßnahmen vorzubereiten, die Resilienz nachhaltig zu erhöhen und die notwendigen Transformationsvorhaben erfolgreich zu implementieren.

In der dritten Krisenphase, der Post-Crisis Phase, ist nun auf den zuvor identifizierten und umgesetzten Maßnahmen aufzubauen, um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erreichen und eine Spitzenposition in der Branche einzunehmen.

Zunächst ist erstens das etablierte Krisenmanagement rückblickend und selbstkritisch zu bewerten und zweitens weitere strategische Handlungsfelder auf Basis einer umfassenden Chancen-Risiko-Analyse zu identifizieren, die ggf. im konkreten Krisenzustand zurückgestellt werden mussten.

Darauf aufbauend können in einem weiteren Schritt gezielte Anpassungen am Geschäftsmodell vorgenommen werden. Mögliche Handlungsoptionen beinhalten hierbei beispielsweise die Optimierung der Lieferkette oder auch eine Anpassung der In- / Outsourcing Strategie mit langfristiger Wirkung.

Eine umfassende Reorganisation der Prozesse und Systemlandschaft, beispielsweise durch Effizienz- und Effektivitätsprogramme sowie Digitalisierungsinitiativen, sollte ebenfalls in der Post-Crisis Berücksichtigung finden.

Um die während und nach der Krise implementierten Anpassungen in der Organisation zu verankern, empfiehlt es sich außerdem ein umfassendes Change-Management Programm aufzusetzen und konsequent zu verfolgen. Denken Sie dabei an den Veränderungswillen Ihrer Organisation: Ein sog. Change-Readiness Assessment entlang Ihrer Key Player legt konsequent – auch normative Veränderungsbedarfe der Organisation offen.

Um auch für zukünftige Krisen gewappnet zu sein, sollten Organisationen außerdem eine interne Analyse des bestehenden Steuerungsmodells vornehmen. Getreu dem Motto „You can only manage what you can measure“ empfiehlt es sich insbesondere Transparenzprogramme zur Optimierung der Steuerung und Kontrolle durchzuführen. Neben den rein finanziellen Steuerungslogiken sind vor allem operative, auf das Geschäftsmodell und die Strategie ausgerichtete Steuerungsgrößen – bestenfalls in einem Management Cockpit mit entsprechenden Frühwarnindikatoren mehr als hilfreich.



CRISIS MANAGEMENT @ BDO

WIR HELFEN IHNEN AUF IHREM WEG DURCH JEDE KRISE!

Unser Strategy & Business Transformation-Team unterstützt Sie auf Ihrem Weg durch die Krisen und hilft Ihnen, Ihre wichtigsten Handlungsfelder frühzeitig zu identifizieren und die daraus resultierenden Transformationsbedarfe konsequent umzusetzen.

IHR ANSPRECHPARTNER



Jens Ekopf

Partner
Corporate Finance
Tel.: +49 69 95941-270
jens.ekopf@bdo.de

BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Hanauer Landstraße 115
60314 Frankfurt
www.bdo.de

Die Informationen in dieser Publikation haben wir mit der gebotenen Sorgfalt zusammengestellt. Sie sind allerdings allgemeiner Natur und können im Laufe der Zeit naturgemäß ihre Aktualität verlieren. Demgemäß ersetzen die Informationen in unseren Publikationen keine individuelle fachliche Beratung unter Berücksichtigung der konkreten Umstände des Einzelfalls. BDO übernimmt demgemäß auch keine Verantwortung für Entscheidungen, die auf Basis der Informationen in unseren Publikationen getroffen werden, für die Aktualität der Informationen im Zeitpunkt der Kenntnisnahme oder für Fehler und/oder Auslassungen.

BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft deutschen Rechts, ist Mitglied von BDO International Limited, einer britischen Gesellschaft mit beschränkter Nachschusspflicht, und gehört zum internationalen BDO Netzwerk voneinander unabhängiger Mitgliedsfirmen.

BDO ist der Markenname für das BDO Netzwerk und für jede der BDO Mitgliedsfirmen.

© BDO

BDO