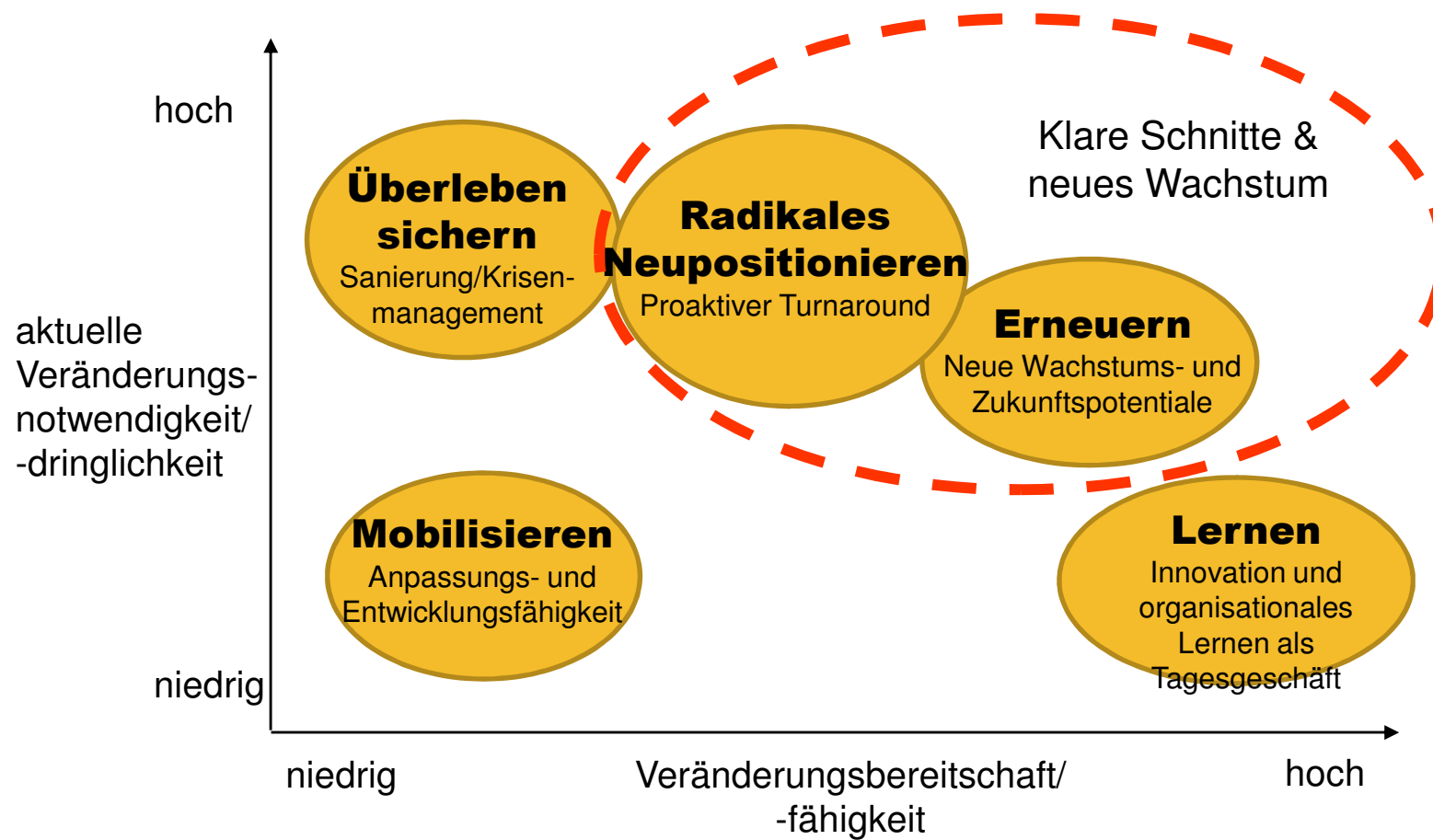


# **Changekonzept „Überleben sichern“**



## Die Changelandkarte



# Das Changekonzept: „Überleben sichern“

## **Bsp. Sanierungsmanagement**

### **Changetreiber**

Verluste über längere Zeit oder Markteinbrüche bzw. Katastrophen führen zu Liquiditätskrisen und abnehmendem Vertrauen von Stakeholdern (Kunden, Wertschöpfungspartner, Mitarbeiter, Shareholder, Banken, Öffentlichkeit) d.h. zu einer kurz- oder mittelfristigen Existenzkrise.

### **Ziele**

Überleben

- Liquidität erhöhen, kurzfristig positive Kennzahlen im operativen Geschäft und Vertrauen der Stakeholder wieder gewinnen
- Gestaltungsspielraum für Zukunft zurückgewinnen und Tagesgeschäft stabilisieren

### **Prioritäten**

Durchwegs klare Schnitte - Reduktion und Konzentration auf wenige Schwerpunkte: Kapitalarten/Liquidität - Mitarbeiter - Verlust stoppen

- Business Portfolio und Assets bereinigen
- Reengineering von Kernprozessen (Lieferanten, Produktion, Vertrieb)
- Downsizing und gute Mitarbeiter halten
- Cash- und Liquiditätsmanagement
- Tagesgeschäft stabilisieren
- Verhandlungen mit Banken, Lieferanten, Kunden (bzw. Eigentümern)

# Das Changekonzept: „Überleben sichern“

## Steuerung

Worauf es bei der Gestaltung des Veränderungsprozesses ankommt:

- straffe und ergebnisorientierte Top-Down-Steuerung (Push-Prinzip)
- Changearchitektur parallel zum Tagesgeschäft als eigene Krisenorganisation einrichten d.h. starker Krisenstab, eigenes Kommunikationscenter und Krisenteams (übergreifend, innovativ und stark besetzt, operative Experten), die inhaltliche Sanierungskonzepte ausarbeiten und in der Umsetzung die Linie unterstützen
- konsequente, intensive und jeweils zielgruppenspezifische Krisenkommunikation über Situation, Konsequenzen und Ziele bzw. Meilensteine des Sanierungsmanagements nach innen (Manager, Mitarbeiter, Arbeitnehmervertretung) und außen (Medien, Banken, Lieferanten, Kunden)
- teilweiser Austausch des Managements (neu Hinzukommende sind unbelastet von Wahrnehmungsbarrieren aus der Alltagsroutine und frei von Beziehungsverflechtungen)
- das Entwickeln und intensive Kommunizieren positiver Bilder über die kurzfristige Zukunft
- Controlling der Ergebnisse über die Linie

## Herausforderung

- sich Zeit für die Diagnose nehmen und Commitment für die Krise gewinnen d.h. „hart, aber herzlich“ kommunizieren und agieren (s. Kap. „Logik der Gefühle“ und „Macht der Zahlen“)
- das Survivorsyndrom managen
- die neuen Führungskräfte als Team etablieren (zukünftige Kooperationskultur im Krisenmanagement vorwegnehmen)



**Aus:** Heitger, Barbara/ Doujak, Alexander:  
**Harte Schnitte - Neues Wachstum**  
Die Logik der Gefühle und die Macht der Zahlen im  
Change-management. Das Konzept der Un:balanced Transformation.  
Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Frankfurt, 2002.