

DIPLOMA

Private staatlich anerkannte Hochschule
University of Applied Sciences

diploma.de

Beyer / Convent

Krisenmanagement

Studienheft Nr. 848
2. Auflage 03/2025

Verfasser

Dipl. Kfm. (FH) Winfried Beyer
Dozent an der DIPLOMA Hochschule in den Fachbereichen Betriebswirtschaft und
Wirtschaftsrecht; hauptberuflich tätig als Haftpflicht-Underwriter bei einem großen
deutschen Versicherungsunternehmen

Co-Autor

Prof Dr. Stephan Convent (Dipl.-Kfm., Dipl.-Betriebswirt FH)
Studiengangsleitung Sicherheitsmanagement (B.A.) an der DIPLOMA Hochschule

Überarbeitung der 2. Auflage

Dr. Stephen Hahn (Dipl.- Kulturwirt, Kommunikationsberater)
Lehrbeauftragter für Cross-Cultural Communication / Interkulturelle Kompetenztrainings / Designing
The Global Marketing Programme / Principles of International Management an der Hochschule für
angewandte Wissenschaften Landshut
Lehrbeauftragter für Marktforschung / Internationales Management / E-Commerce / Markt- und Wer-
bepsychologie und Unternehmens- und Krisenkommunikation an der DIPLOMA Hochschule

© by DIPLOMA Private Hochschulgesellschaft mbH

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

DIPLOMA Hochschule

University of Applied Sciences
Am Hegeberg 2
37242 Bad Sooden-Allendorf
Tel. +49 (0) 56 52 58 77 70, Fax +49 (0) 56 52 58 77 729

Hinweise zur Arbeit mit diesem Studienheft

Der **Inhalt** dieses Studienheftes unterscheidet sich von einem Lehrbuch, da er **speziell für das Selbststudium aufgearbeitet** ist.

In der Regel beginnt die Bearbeitung mit einer Information über den Inhalt des Lehrstoffes. Diese Auskunft gibt Ihnen das **Inhaltsverzeichnis**.

Beim Erschließen neuer Inhalte finden Sie meist Begriffe, die Ihnen bisher unbekannt sind. Die **wichtigsten Fachbegriffe** werden Ihnen übersichtlich in einem dem Inhaltsverzeichnis nachgestellten **Glossar** erläutert.

Den einzelnen Kapiteln sind **Lernziele** vorangestellt. Sie dienen als Orientierungshilfe und ermöglichen Ihnen die Überprüfung Ihrer Lernerfolge. Setzen Sie sich **aktiv** mit dem Text auseinander, indem Sie sich Wichtiges mit farbigen Stiften kennzeichnen. Betrachten Sie dieses Studienheft nicht als „schönes Buch“, das nicht verändert werden darf. Es ist ein **Arbeitsheft, mit und in dem Sie arbeiten** sollen.

Zur **besseren Orientierung** haben wir Merksätze bzw. besonders wichtige Aussagen durch Fettdruck und/oder Einzug hervorgehoben.

Lassen Sie sich nicht beunruhigen, wenn Sie Sachverhalte finden, die zunächst noch unverständlich für Sie sind. Diese Probleme sind bei der ersten Begegnung mit neuem Stoff ganz normal.

Nach jedem größeren Lernabschnitt haben wir Übungsaufgaben eingearbeitet, die mit „**SK = Selbstkontrolle**“ gekennzeichnet sind. Sie sollen der Vertiefung und Festigung der Lerninhalte dienen. Versuchen Sie, die ersten Aufgaben zu lösen und die Fragen zu beantworten. Dabei werden Sie teilweise feststellen, dass das dazu erforderliche Wissen nach dem ersten Durcharbeiten des Lehrstoffes noch nicht vorhanden ist. Gehen Sie diesen Inhalten noch einmal nach, d. h., durchsuchen Sie die Seiten gezielt nach den erforderlichen Informationen.

Bereits während der Bearbeitung einer Frage sollten Sie die eigene Antwort schriftlich festhalten. Erst nach der vollständigen Beantwortung **vergleichen Sie Ihre Lösung mit dem** am Ende des Studienheftes **angegebenen Lösungsangebot**.

Stellen Sie dabei fest, dass Ihre eigene Antwort unvollständig oder falsch ist, müssen Sie sich nochmals um die Aufgabe bemühen. Versuchen Sie, jedes behandelte Thema vollständig zu verstehen. **Es bringt nichts, Wissenslücken durch Umblättern zu übergehen**. In vielen Studienfächern baut der spätere Stoff auf vorhergehendem auf. Kleine Lücken in den Grundlagen verursachen deshalb große Lücken in den Anwendungen.

Zudem enthält jedes Studienheft **Literaturhinweise**. Sie sollten diese Hinweise als ergänzende und vertiefende Literatur bei Bedarf zur Auseinandersetzung mit der jeweiligen Thematik betrachten. Finden Sie auch nach intensivem Durcharbeiten keine zufriedenstellenden Antworten auf Ihre Fragen, **geben Sie nicht auf. Wenden Sie sich** in diesen Fällen schriftlich oder

fernmündlich **an uns**. Wir stehen Ihnen mit Ratschlägen und fachlicher Anleitung gern zur Seite.

Wenn Sie **ohne Zeitdruck** studieren, sind Ihre Erfolge größer. Lassen Sie sich also nicht unter Zeitdruck setzen. **Pausen** sind wichtig für Ihren Lernfortschritt. Kein Mensch ist in der Lage, stundenlang ohne Pause konzentriert zu arbeiten. Machen Sie also Pausen: Es kann eine kurze Pause mit einer Tasse Kaffee sein, eventuell aber auch ein Spaziergang an der frischen Luft, sodass Sie wieder etwas Abstand zu den Studienthemen gewinnen können.

Abschließend noch ein formaler Hinweis: Sofern in diesem Studienheft bei Professionsbezeichnungen und/oder Adressierungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit ausschließlich die männliche Form Verwendung findet (z. B. „Rezipienten“), sind dennoch alle sozialen Geschlechter, wenn kontextuell nicht anders gekennzeichnet, gemeint.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Bearbeitung dieses Studienheftes.

Ihre

DIPLOMA
Private Hochschulgesellschaft mbH

| Inhaltsverzeichnis | Seite |
|--|-----------|
| <i>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis</i> | 7 |
| <i>Glossar</i> | 8 |
| <i>Abkürzungsverzeichnis</i> | 10 |
| 1 Begriffsklärung Krise und Krisenmanagement | 11 |
| 1.1 Krise | 11 |
| 1.2 Abgrenzung zwischen Risikomanagement und Krisenmanagement | 11 |
| 1.3 Abgrenzung zu Notfall und Katastrophe | 13 |
| 2 Krisenursachen | 16 |
| 3 Arten von Krisen | 23 |
| 3.1 Einteilung | 23 |
| 3.2 Interne und externe (endogene und exogene) Krisenursachen | 23 |
| 3.3 Latente und akute Unternehmenskrise | 24 |
| 3.4 Bedrohung der Unternehmensziele | 25 |
| 3.5 Plötzliche Unternehmenskrisen | 26 |
| 4 Phasen des Krisenverlaufs | 27 |
| 4.1 Einführung | 27 |
| 4.2 4-Phasen-Modell nach KRYSTEK | 27 |
| 4.3 Phasenschema nach MÜLLER | 28 |
| 5 Fallstudien zum Krisenmanagement | 30 |
| 5.1 Stromausfall in Berlin-Köpenick | 30 |
| 5.2 Brand in einem Kunststoffverarbeitungsunternehmen | 31 |
| 5.3 Cyber-Erpressung | 32 |
| 5.4 Insolvenz und erfolgreiche Sanierung von Meisters Wurst in Bautzen | 33 |
| 5.5 Strategiefehler bei den Drogeriemärkten Schlecker | 35 |
| 6 Maßnahmen zur Krisenvorsorge | 39 |
| 6.1 Bedeutung einer Krisenvorsorge | 39 |
| 6.2 Organisatorische Einbindung der Krisenvorsorge im Unternehmen | 41 |
| 6.3 Prognoseverfahren | 42 |
| 6.4 Wirksames Instrument: die Szenario-Technik | 43 |
| 7 Notfallmanagement/Business Continuity Management | 47 |
| 7.1 Überblick | 47 |
| 7.2 Der Prozess des BCM | 50 |
| 7.3 Zusammenfassung | 54 |
| 8 Exkurs: Restrukturierung | 56 |
| 9 Der Krisenbewältigungsprozess | 60 |

Krisenmanagement

| | | |
|-----|--|----|
| 9.1 | Krisenmanagement | 60 |
| 9.2 | Gestaltung der Krisenbewältigung | 60 |
| 9.3 | Problemlösungsprozess | 63 |
| 9.4 | Konflikte bei der Krisenbewältigung | 66 |
| 9.5 | Kurzfristige Maßnahmen des Krisenmanagements | 67 |
| 9.5 | Rechtliche Verpflichtungen im Krisenmanagement | 69 |
| 10 | Krisenkommunikation | 70 |
| 11 | Lehren aus Krisen | 73 |
| | Übungsaufgaben zur Selbstkontrolle | 75 |
| | Lösung der Übungsaufgaben | 77 |
| | Literaturverzeichnis | 81 |

Leseprobe

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Risiko und Krise | 12 |
| Abbildung 2: Begriffliche Abgrenzung im Rahmen des Risikomanagements | 14 |
| Abbildung 3: Krisenverlauf nach HAUSCHILDT (1988) | 16 |
| Abbildung 4: Konzept der Krisenursachen nach HAUSCHILDT | 17 |
| Tabelle 1: Krisenursachen und Krisensegmente | 16 |
| Tabelle 2: Die wichtigsten Insolvenzursachen | 20 |
| Tabelle 3: Beispiele für Unternehmensziele | 25 |
| Abbildung 5: Phasenschema nach MÜLLER aus KRYSTEK/MOLDENHAUER (2007, 36) | 29 |
| Abbildung 6: Zunahme der Schadenssummen durch Attacken mit Erpressungssoftware | 33 |
| Abbildung 7: Quelle: Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft | 34 |
| Abbildung 8: Entwicklungsstufen in der Krise | 39 |
| Abbildung 9: Aufbauorganisation | 41 |
| Abbildung 10: Szenario-Trichter der Szenario-Technik | 44 |
| Tabelle 4: Vor- und Nachteile der Szenario-Technik. | 46 |
| Tabelle 5: Geschäftsschädliche Ereignisse | 47 |
| Abbildung 11: Umgang mit Störungen im Rahmen des Business Continuity Managements (BCM) | 49 |
| Abbildung 12: Prozess des Business Continuity Managements | 50 |
| Tabelle 6: Untersuchungsobjekte innerhalb des BC-Prozesses | 52 |
| Abbildung 13: Ziele des Business Continuity Managements | 55 |
| Abbildung 14: Restrukturierung als Mittel der Krisenbewältigung | 57 |
| Abbildung 15: Phasenmodell des Krisenbewältigungsprozesses nach MÜLLER | 63 |
| Abbildung 16: Vier-Stufen-Modell der Krisenkommunikation nach FEARN-BANKS | 71 |

1 Begriffsklärung Krise und Krisenmanagement

Lernziele:

Nach dem Durcharbeiten dieses Kapitels sind Sie in der Lage ...

- die Begriffe Krise, Risiko, Notfall und Katastrophe zu definieren,
- Risiko- und Krisenmanagement voneinander abzugrenzen.

1.1 Krise

Verfolgt man die gedruckten und elektronischen Medien, könnte man meinen, dass kein Tag vergeht, an dem nicht irgendeine Krise ausgerufen wird. Der Bundesligaverein, der schon drei Mal hintereinander verloren hat, steckt genauso in einer Krise wie die Europäische Union oder die medizinische Versorgung älterer Menschen. Manchmal wird auch über Krisengewinner berichtet. Der Begriff Krise scheint ein Modewort geworden zu sein, das die Aufmerksamkeit des Publikums auf sich zieht.

Was sind aber Krisen im unternehmensbezogenen Kontext? Eine allgemeingültige Definition für Krise existiert nicht. Die verschiedenen Definitionen weisen jedoch drei gemeinsame Merkmale auf:¹

- Eine Krise stellt sich ungewollt ein.
- Es handelt sich um einen zeitlich begrenzten Prozess.
- Eine Krise stellt eine ernsthafte Bedrohung der Existenz des Unternehmens dar.

Die Existenzgefährdung des Unternehmens spielt bei der Definition des Begriffes Risiko im betriebswirtschaftlichen Sinne eine bedeutende Rolle. Nicht jede Abweichung von Unternehmenszielen stellt folglich eine Unternehmenskrise dar.

Das Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe BBK definiert eine Krise als eine

„vom Normalzustand abweichende Situation mit dem Potenzial für oder mit bereits eingetretenen Schäden an Schutzgütern, die mit der normalen Ablauf- und Aufbauorganisation nicht mehr bewältigt werden kann, so dass eine ‚Besondere Aufbauorganisation‘ (BAO) erforderlich ist. Mit anderen Worten handelt es sich immer dann um eine Krise, wenn die alltäglichen Mittel und Maßnahmen nicht mehr ausreichen, um die negativen Folgen einer eskalierenden Gefahren- bzw. Schadenslage abzuwehren.“ (BBK¹ o. D.)

1.2 Abgrenzung zwischen Risikomanagement und Krisenmanagement

Zum Verständnis des Begriffes Krisenmanagement ist es erforderlich, ihn sorgfältig vom Begriff des Risikomanagements abzugrenzen. Ein Risiko ist dadurch gekennzeichnet, dass mit einer Wahrscheinlichkeit ein Schaden bei einer (wirtschaftlichen) Entscheidung eintritt oder ein erwarteter Vorteil aus-

¹ Einen Überblick verschiedener betriebswirtschaftlicher Krisenbegriffe geben FÜRST/SATTELBERGER/HEIL in 3D-Krisenmanagement. München 2007, 11 ff.

bleiben kann. Ausgehend von der durch die Unternehmensleitung zu erarbeitenden Unternehmensstrategie wird ein Risikomanagementprozess² begonnen. Dieser beginnt mit der systematischen Ermittlung von allen Risiken in allen Unternehmensbereichen. Diese werden im nächsten Schritt aggregiert und nach Relevanz bewertet. Danach erfolgt die Erarbeitung der Risikostrategie (Vermeidung, Verminderung, Überwälzung und Selbsttragung). Ziel des Risikomanagements ist es dabei, die realistisch vorhandenen Gefahren für das Unternehmen durch wirtschaftlich angemessene Maßnahmen auf ein akzeptables Maß zu bringen. Eine vollständige Risikovermeidung ist dabei nicht möglich; es sei denn, die Geschäftstätigkeit wird eingestellt. Da das üblicherweise nicht das Ziel der Unternehmensleitung ist, werden immer wieder Risiken unentdeckt oder in ihren Auswirkungen unterschätzt bestehen bleiben. Diese unerkannten oder unterschätzten Risiken können in der Folge zu einer Krise führen.

In Abbildung 1 wird dieser Zusammenhang ersichtlich: Ein Risikoeintritt kann sich durch ein wirksames Risikomanagement als bewältigt herausstellen oder aber bei Nichtbewältigung zu einer Krisensituation des Unternehmens führen.

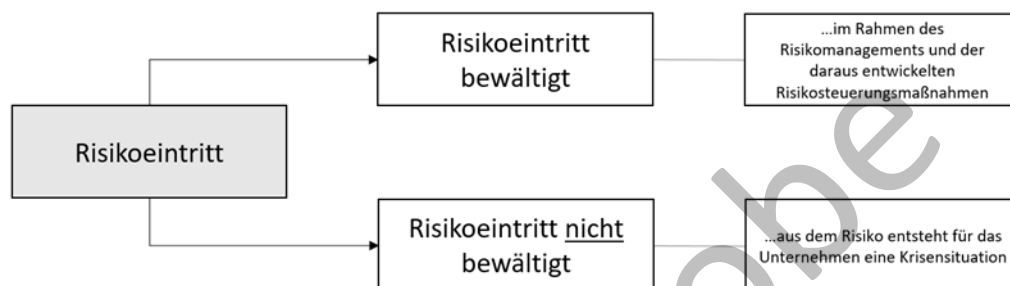


Abbildung 1: Risiko und Krise, Quelle: eigene Darstellung

Daraus ergibt sich, dass das Krisenmanagement niemals losgelöst vom Risikomanagement betrachtet werden kann. Bereits im Rahmen des Risikomanagements sind mögliche krisenhafte Situationen mitzubedenken und Krisen-/Notfallpläne zu entwickeln.

Merke: Trotz aller Umsicht und Sorgfalt lassen sich nicht alle Risiken, deren Eintritt sich negativ auf die Unternehmensentwicklung auswirken kann, identifizieren. Unerkannte oder nicht angemessen bearbeitete Risiken können bei Eintritt eine Bestandsgefährdung des Unternehmens darstellen.

Das Krisenmanagement ist also eng mit dem Risikomanagement verbunden. Ziel des Risikomanagements ist es, potenzielle Risiken zu identifizieren, zu analysieren und zu bewerten, um präventive Maßnahmen abzuleiten, die darauf abzielen, Schäden vollständig zu vermeiden oder zumindest zu minimieren. Im Gegensatz dazu konzentriert sich das Krisenmanagement auf die Vorbereitung, Bewältigung und Nachbereitung von Schadensereignissen. Beide Disziplinen ergänzen sich und können idealerweise in einem Kreislauf dargestellt werden, der ihre aufeinander abgestimmten Phasen widerspiegelt (BBK² o. D.).

² Risiko kann sowohl mit Gefahr als auch mit Chance übersetzt werden. Im Rahmen des Risikomanagements werden i. d. R. nur die unerwünschten Auswirkungen auf das Unternehmen untersucht und für diese eine Risikostrategie erarbeitet.



Abbildung 2: Risiko- und Krisenmanagementzyklus, Quelle: BBK² o. D.

Das Krisenmanagement beinhaltet die Entwicklung konzeptioneller, organisatorischer und prozessualer Voraussetzungen, die eine schnellstmögliche Rückkehr zur Normalität nach außergewöhnlichen Ereignissen unterstützen und gleichzeitig die negativen Auswirkungen minimieren sollen. Dies umfasst vorbereitende und bewältigende Maßnahmen sowie Strategien zur Vermeidung weiterer Eskalationen und zur Nachbereitung. Die Maßnahmen, die sich auf die Bewältigung der Krise konzentrieren, sind oftmals operativer Natur. Unabhängig von der Art der Krise ist eine aktive Krisenkommunikation von entscheidender Bedeutung. Ebenso wichtig ist eine umfassende Situationsanalyse, die Prognosen ermöglicht. Um aus Krisen zu lernen und diese Erkenntnisse in das Risikomanagement einfließen zu lassen, sollte jede Krise bewertet werden, wobei das erworbene Wissen gesammelt und in Netzwerken gefestigt werden sollte, idealerweise schon während der Krise (BBK² o. D.).

1.3 Abgrenzung zu Notfall und Katastrophe

Als Katastrophe werden insbesondere Ereignisse bezeichnet, die sich außerhalb des Unternehmens ereignen (z. B. Erdbeben, Vulkanausbrüche, Flutwellen), jedoch einen entscheidenden Einfluss auf das Unternehmen haben. Katastrophen können somit auch eine potenzielle Ursache von Unternehmenskrisen sein.³

Das Katastrophenschutzgesetz (KatSG) des Landes Berlin definiert eine Katastrophe wie folgt (§ 2 Abs. 1):

„Katastrophen im Sinne dieses Gesetzes sind Großschadensereignisse, die zu einer gegenwärtigen Gefahr für das Leben oder die Gesundheit einer Vielzahl von Menschen, für die Umwelt oder für sonstige bedeutsame Rechtsgüter führen und die von den für die Gefahrenabwehr zuständigen Behörden mit eigenen Kräften und Mitteln nicht angemessen bewältigt werden können“.

Die Definition geht also über das Maß eines Notfalls hinaus, den die Rettungsdienste (Feuerwehr, Polizei, Technisches Hilfswerk usw.) mit eigenen Mitteln bewältigen können und die geschützte Rechts-

³ Fürst/Sattelberger/Heil (2007), 14.

Krisenmanagement

güter in erheblichem Umfang schädigen. Die Vorsorge vor derartigen Katastrophen obliegt im Wesentlichen der öffentlichen Hand, auch wenn den Unternehmen im Rahmen ihres Notfallmanagements eine individuelle Vorsorgeverpflichtung zum Schutz von Menschenleben und Sachwerten obliegt.

Auch wenn die Begriffe Krise und Katastrophe in der Alltagssprache nicht immer trennscharf verwendet werden, ist eine sorgfältige Unterscheidung zwischen beiden Begriffen zwingend. Der Verdeutlichung des eben Geschriebenen dient Abbildung 3. Darin sind ebenfalls die Begriffe des Notfallmanagements und des Business Continuity Managements aufgenommen. Beim Notfallmanagement geht es um Maßnahmen, die sicherstellen sollen, dass eine Organisation (z. B. Betrieb, öffentliche Verwaltung) im Falle eines Notfalls ihren Betrieb aufrechterhalten kann.

Das Business Continuity Management (BCM) stellt im Rahmen eines systemischen Ansatzes Pläne zur Verfügung, wie der reguläre Betrieb der Organisation nach einer störungsbedingten Unterbrechung schnellstmöglich wieder aufgenommen werden kann.

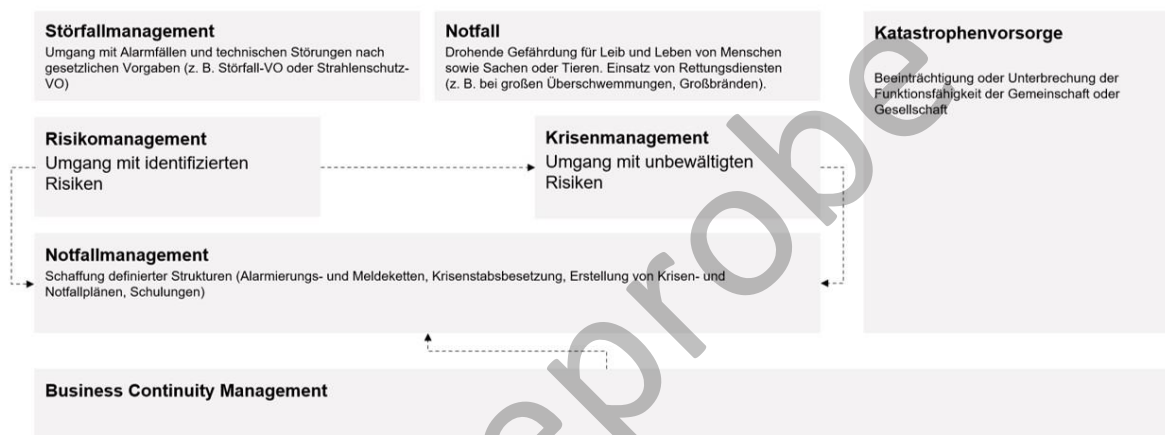


Abbildung 3: Begriffliche Abgrenzung im Rahmen des Risikomanagements, Quelle: eigene Darstellung

Das Business Continuity Management (BCM) agiert nicht isoliert, sondern ist in die Struktur der Störungs- und Notfallorganisation integriert und wird in der Regel durch das Krisenmanagement koordiniert, zumindest in der Anfangsphase. BCM repräsentiert eine Überlappung und Verbindung der verschiedenen Zustände innerhalb einer Organisation. Eine Störung, die nicht kurzfristig und mit Routineverfahren behoben werden kann, entwickelt sich zu einer Notfallsituation. In solchen Fällen ist es entscheidend, dass das Business Continuity Management bereits einsatzbereit ist, um ein notwendiges Betriebsniveau aufrechtzuerhalten, den schnellstmöglichen Wiederanlauf (möglicherweise mit einem kurzfristigen Peak für Nacharbeiten, siehe folgende Abbildung) zu gewährleisten oder die Wiederherstellung einzuleiten. Der exakte Zeitpunkt der Aktivierung ist dabei maßgeblich für den Erfolg des Business Continuity Managements.

In der Initialphase werden die Maßnahmen häufig durch das Krisenmanagement begleitet, wenn dieses im betroffenen Unternehmen fest verankert ist. Diese Aussage trifft allerdings nur teilweise zu. Das Ziel des Business Continuity Managements besteht nicht lediglich darin, auf den Einsatz zu warten und dann wie durch Zauberhand sicherzustellen, dass dem Unternehmen kein übermäßiger Schaden entsteht. Vielmehr ist BCM eine kontinuierliche Aufgabe. Es geht primär darum, die Entstehung von Unterbrechungssituationen zu verhindern. Im Kern ist es wichtig, das Unternehmen so zu stärken, dass Unterbrechungen möglichst vermieden werden. BCM beginnt im Risikomanagement, integriert sich in das Störungs- und Notfallmanagement und, wie bereits erwähnt, natürlich auch in das Krisenmanagement (Rühl 2021, 10–11).

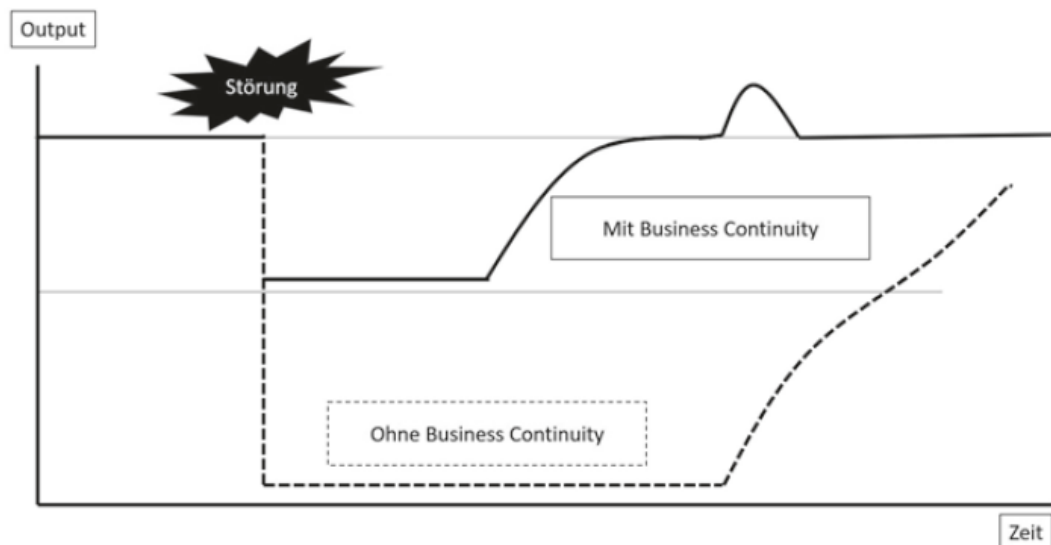


Abbildung 4: Prozessunterbrechung mit und ohne BCM, Quelle: Rühl 2021, 17

Das Notfallmanagement ist mit dem BCM eng verbunden. Hierunter fallen Maßnahmen, die bei Eintritt einer Störung sehr kurzfristig zur Schadenabwehr von Menschen oder Sachen einzuleiten sind. Hierunter fallen z. B.:⁴

- Evakuierung von Menschen,
- Rettungsdienste, Sicherheitskräfte und Krisenstab usw. mobilisieren,
- Löschen und Bergen,
- Notversorgung sicherstellen (z. B. Stromversorgung, Telefon),
- Notunterkünfte und -verpflegung für Betroffene bereitstellen,
- ständige Kommunikation mit Mitarbeitern und Rettungskräften sowie Krisenbesprechungen.

Merke: Im Bereich des Risiko- und des darauf aufbauenden Krisenmanagements werden in der Literatur häufig identische Begriffe mit ganz unterschiedlichen Bedeutungen verwendet, die sich in der Verwendung auch widersprechen können! Bei der Nutzung unterschiedlicher Quellen ist daher auf eine sorgfältige Verwendung der Begriffe zu achten.

⁴ Germann Jossé in „Business Continuity Management: Entwickeln von Kontinuitätsstrategien“ (Controller Magazin Juli/August 2016, 81).

2 Krisenursachen

Lernziele:

Nach dem Durcharbeiten dieses Kapitels ...

- kennen Sie die Bedeutung der Krisenursachen für die Bewältigung von Unternehmenskrisen,
- können Sie die Begriffe latente und manifeste Krise unterscheiden,
- können Sie Beispiele für Unternehmenskrisen nennen.

Bereits in den 30er-Jahren des 20. Jahrhunderts gab es Versuche herauszufinden, weshalb ein Unternehmen „krank“ ist. Aus diesen Untersuchungen sollten Erkenntnisse zur Krisenvorsorge für gesunde Unternehmen gewonnen werden.⁵ Auch heute sind Erkenntnisse zu Krisenursachen eines Unternehmens relevant. Wenn es gelingt, Krisensymptome frühzeitig zu erkennen, lassen sich Unternehmenskrisen und in der Folge Insolvenzen möglicherweise vermeiden. Soweit erkennbar, gibt es jedoch noch keine geschlossene betriebswirtschaftliche Theorie von Unternehmenskrisen noch eine Theorie der Unternehmenskrise.⁶ Was jedoch in großer Anzahl vorliegt, sind Studien zu Unternehmenskrisen. Diese können gute Hinweise darauf geben, welche Ursachen zu einer Krise des Unternehmens führten. Für den praktischen Einsatz in Unternehmen sind sie häufig sehr gut geeignet.

Im Folgenden wird in chronologischer Reihenfolge ein Überblick zu exemplarischen Untersuchungen gegeben. Dabei werden Krisenursachen sowohl mikro- als auch makroökonomisch betrachtet.

Eine Untersuchung liegt von HAUSCHILDT aus dem Jahre 2000 vor. Auch wenn die darin gewonnenen Erkenntnisse 25 Jahre alt sind, ist die Untersuchung auch heute noch hilfreich. Der Autor erarbeitet darin eine Systematik der Krisenursachen. Aus diesem Grund wird in diesem Abschnitt darauf Bezug genommen. Die Grundüberlegung war, dass eine Krise, die sich in der Insolvenz des Unternehmens manifestiert, keine hinreichenden Möglichkeiten mehr bietet, das Unternehmen wieder auf einen gesunden Entwicklungspfad zu bringen. Ausgangspunkt der Überlegungen ist das in 5 dargestellte Modell des Krisenverlaufes.

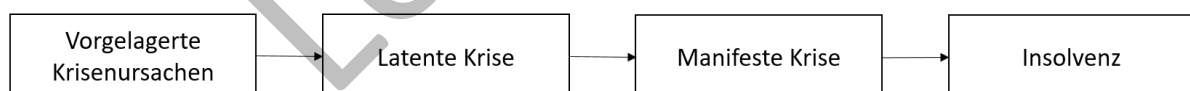


Abbildung 5: Krisenverlauf nach Huschildt 2000

Vorgelagerte Krisenursachen sind diejenigen, die im Rahmen des Risikomanagements nicht bzw. nicht angemessen bearbeitet wurden bzw. solche, auf deren Eintritt sich ein Unternehmen kaum vorbereiten kann. Vorgelagerte Krisenursachen können latente bzw. manifeste Krisen auslösen oder verstärken.

Krisen sind dann manifest, wenn diese dem Großteil oder einem wichtigen Teil der Öffentlichkeit bekannt sind. Reaktionen darauf können sich verschlechternde Kreditkonditionen der Banken, Anpassungen von Zahlungsmodalitäten durch die Zulieferer oder auch kritische Berichterstattungen in den Medien sein. Sinnvoller für eine erfolgreiche Krisenbewältigung wäre es jedoch, bereits in der Phase der

⁵ Krystek/Moldenhauer (2007), 40. Die erste diesbezügliche Veröffentlichung zu Krisenursachen dürfte die Veröffentlichung von Fritz Fleege-Althoff von 1930 „Die Not leidende Unternehmung“ sein.

⁶ A. a. O., 40.

Krisenmanagement

latenten Krise mit der Bewältigung einzusetzen. Latente Krisen sind für die Öffentlichkeit (noch) nicht wahrzunehmen. Sie können jedoch im Unternehmen erkannt und bearbeitet werden. Auch zu den latenten Krisen gehören jene, die im Unternehmen zwar vorhanden, jedoch nicht erkannt werden. Ansatzpunkte, sie dennoch zu erkennen und rechtzeitig zu bearbeiten, gibt es jedoch.⁷ Dabei ist jedoch zu beachten, dass es „die“ latente Krise nicht gibt, sondern stets mehrere Krisenursachen in unterschiedlicher Stärke miteinander verknüpft sind.

Hauschildt entwickelte daraus ein Konzept der Krisenursachen. Unternehmenskrisen lassen sich demnach in vier Dimensionen verorten (Rüsen 2017, 58):

- in der Person des Unternehmers bzw. der Führungskraft liegende Ursachen,
- in der Institution oder Unternehmensverfassung liegende Ursachen,
- erfolgswirtschaftliche sowie
- finanzwirtschaftliche Ursachen.

In der nachfolgenden Abbildung sind die dargestellten Krisenursachen weiter in Krisensegmente aufgefächert. Sie orientieren sich an den betrieblichen Kernfunktionen der Bereiche. Der Vorteil ist darin zu sehen, dass die Verantwortung für das frühzeitige Erkennen von Krisenursachen an das Management der einzelnen Funktionsbereiche übertragen werden kann. Es entfällt die Eliminierung von Krisenursachen, die nicht für den eigenen Funktionsbereich relevant sind.⁸

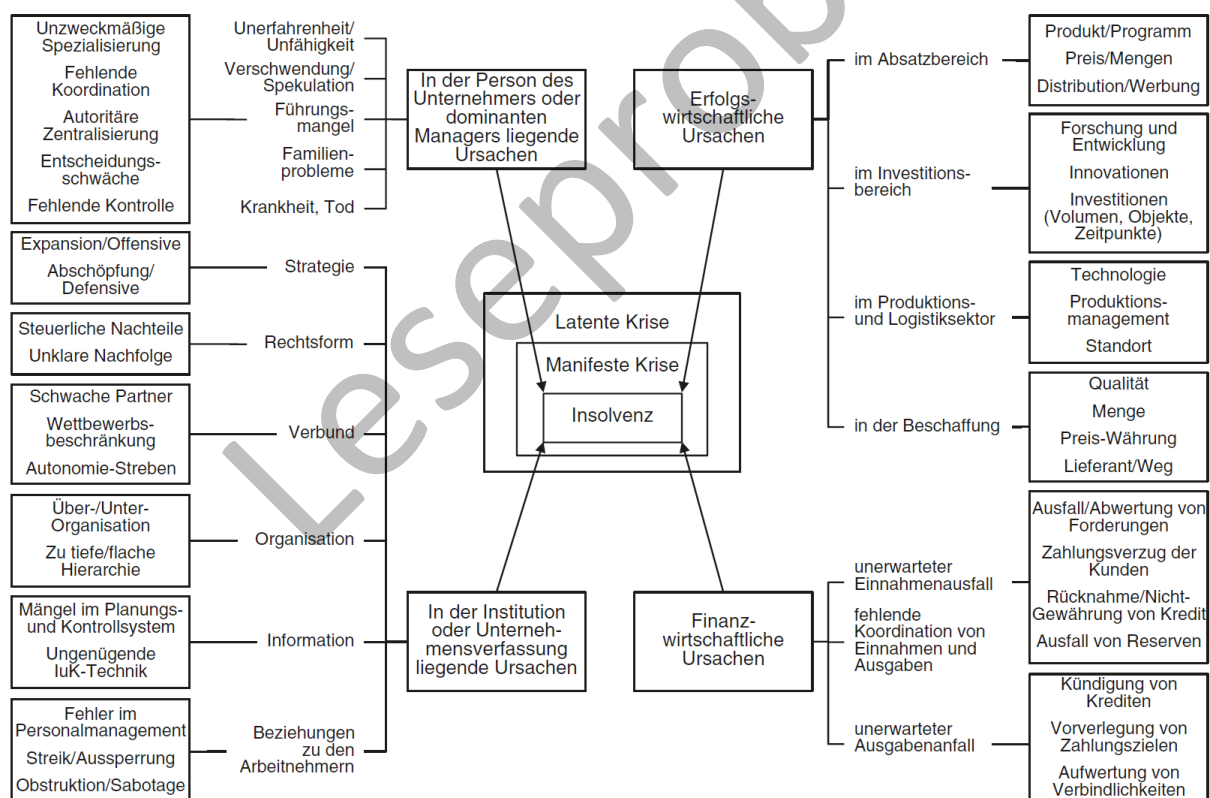


Abbildung 6: Konzept der Krisenursachen, Quelle: Hauschildt 2000, 6

Im Rahmen seiner Untersuchung ermittelte HAUSCHILD T anhand der Krisenursachen und -segmente je untersuchtem Unternehmen die individuelle Krisenursache. Diese Einzelergebnisse wurden von ihm

⁷ Im Rahmen dieses Skriptes wird darauf verzichtet, das Vorgehen von HAUSCHILD T wiederzugeben, die Krisenursachen zu ermitteln. Für Details sei auf HAUSCHILD T (1988) verwiesen.

⁸ Blöse/Kihm (2006), 42, Rn. 28.

danach in vier Clustern verdichtet.⁹ Sie zeigen die Gefährdungen von Unternehmen im Rahmen der durchgeführten Untersuchung an.¹⁰

- a) „Technologisch gefährdete Unternehmen“
Aktuelle Entwicklungen in Forschung, Entwicklung und betrieblicher Praxis werden nicht oder nur ungenügend beachtet. Ein zu langes Festhalten an den althergebrachten Produkten, Fertigungsverfahren und Vertriebswegen kann zu ernsthaften Problemen für den Bestand des Unternehmens führen.
- b) „Unternehmen mit unkontrolliertem Wachstum“
Wachstum von Umsatz, Gewinn, Kundenanzahl usw. wird in der Betriebswirtschaftslehre allgemein als wichtig und vorteilhaft für die Entwicklung eines Unternehmens angesehen. Schwierigkeiten können sich ergeben, wenn die Unternehmensstrategie ein „Wachstum um jeden Preis“ vorsieht. Mit großem Werbeaufwand neu gewonnene Kunden können nicht entsprechend den geweckten Erwartungen bedient werden oder langjährige Kunden werden durch schlechten Service vergrault. Wird das Wachstum durch Unternehmensfusionen quasi „gekauft“, ist zu berücksichtigen, dass mit dem Zusammenschluss mehrerer Unternehmen auch deren teilweise höchst unterschiedlichen Unternehmenskulturen zusammengeschlossen werden müssen.
- c) „Unternehmen mit patriarchalischer Führung“
Besonders inhabergeführte Unternehmen sind der Gefahr ausgesetzt, durch eine dominante (auch starrsinnige, uninformierte) Persönlichkeit an der Spitze die Zukunft des Unternehmens aufs Spiel zu setzen. Geblendet durch unbestreitbare Erfolge in der Vergangenheit, neigen diese Menschen zur Selbstüberschätzung, zu sehr persönlichen, intuitiven, sprunghaften – vielfach falschen – Entscheidungen.¹¹ Ebenfalls in diesen Cluster lassen sich Familienunternehmen einordnen, bei denen der bisherige Inhaber zwar de facto das Unternehmen an seinen Nachfolger übergeben hat, jedoch weiterhin im Tagesgeschäft „mitmischt“ und ihm damit ggf. Möglichkeiten verstellt, das Unternehmen auf die Zukunft vorzubereiten.
- d) „Unternehmen auf brechenden Stützpfeilern“
Von brechenden Stützpfeilern ist die Rede, wenn die verschiedenen betrieblichen Funktionen nicht aufeinander abgestimmt arbeiten. Geht die Nachfrage nach einem Produkt zurück und wird es dennoch in unveränderter Menge produziert, erhöhen sich die Lagerbestände. Damit wird unnötigerweise Kapital gebunden, das anderweitig eingesetzt werden könnte. Produktion und Absatz müssen hier in Gleichklang gebracht werden (z. B. Reduzierung der Produktion oder Verkaufsförderungsmaßnahmen für das Produkt).

Später kamen zwei weitere Cluster der Krisenursachen hinzu:¹²

- e) „Abhängige Unternehmen“
Die festgestellte Abhängigkeit bezieht sich hier auf Kunden und Zulieferer des Kunden. Bestehen hier langfristige und feste Lieferbeziehungen, ist das zunächst vorteilhaft für die Stabilität des Unternehmens. Kritisch wird die Situation dann, wenn eine zu große Abhängigkeit besteht. Ein plötzlich durch einen Abnehmer beendeter Liefervertrag kann bei einem entsprechenden

⁹ Hauschildt/Grape/Schindler (2005), 8.

¹⁰ Die Untersuchung erfolgte Anfang der 1980er-Jahre. Auch wenn sich seitdem Wirtschaft, Technologie und Gesellschaft sehr stark verändert haben, können aus den damaligen Untersuchungsergebnissen auch heute noch wichtige Erkenntnisse zu Unternehmenskrisen gezogen werden. Insoweit wird die Untersuchung von Hauschildt nicht aus wirtschaftshistorischem Interesse in diesem Skript dargestellt!

¹¹ Hauschildt/Grape/Schindler (2005), 8.

¹² A. a. O., 8 f.

Umsatzvolumen zu Problemen beim Lieferanten führen, sofern keine kurzfristige Kompensation des Auftrags durch einen anderen Abnehmer erfolgen kann. Im umgekehrten Fall der Unterbrechung der Zulieferung durch einen Schlüssellieferanten kann die eigene Lieferfähigkeit gefährdet sein, wenn wichtige Zulieferprodukte fehlen. Hierbei geht es nicht um die Umsatzgröße der zugelieferten Teile, sondern um die Auswirkungen der Unterbrechung der Lieferkette.

f) „Unternehmen mit unkorrekten Mitarbeitern“

Dieser Cluster betrachtet das Verhalten der Mitarbeiter im Unternehmen. Auch wenn die überwiegende Zahl der Mitarbeiter korrekt und engagiert arbeitet und tagtäglich für den Erfolg „ihres“ Unternehmens arbeitet, kommt es dennoch zu Diebstahl, Veruntreuung, Sabotage, Betrug und Unterschlagung. Nicht zuletzt durch die fortschreitende Digitalisierung von Geschäftsmodellen werden diese für Wettbewerber interessant, die versuchen, Mitarbeiter für die Weitergabe von Betriebsgeheimnissen zu „motivieren“. Alle diese Taten können das Unternehmen dauerhaft schädigen und zu einer Krise führen.

Neben den Vorteilen für eine systematische Krisenprävention, die das dargestellte Modell bietet, dürfen die Mängel nicht unbeachtet bleiben.¹³ Sie beziehen sich insbesondere auf das statische Vorgehen bei der Untersuchung der Krisenursachen, das die Dynamik bei Krisen unberücksichtigt lässt. Weiterhin wird der Verzicht auf die Betrachtung von Wechselwirkungen bei den Krisenursachen kritisiert und nicht zuletzt das Alter des Untersuchungsdesigns. Durch die Globalisierung und Vernetzung der Unternehmen rund um den Globus ergaben sich in der Zwischenzeit vielfältige Veränderungen, die in der Untersuchung nicht berücksichtigt wurden. Ebenfalls nicht unberücksichtigt bleiben dürfen bei der kritischen Würdigung die Maßnahmen des Gesetzgebers. Mit gesetzlichen Änderungen wurde ein Risikobewusstsein geschaffen, was sich positiv auf die Unternehmenstätigkeit auswirkt. Zu nennen sind hier insbesondere das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) sowie das Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen (Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz [StaRUG]). Ersteres verpflichtet Kapitalgesellschaften¹⁴ ein „Überwachungssystem“ einzurichten, was es erlaubt, Risiken frühzeitig zu erkennen. Im StaRUG wird die Unternehmensleitung von Kapitalgesellschaften verpflichtet, fortlaufende Maßnahmen zur Risikofrüherkennung und zum Krisenmanagement zu ergreifen.

Als Fazit bleibt festzuhalten, dass die Studie von HAUSCHILDT dem Praktiker eine Vielzahl von Anhaltspunkten liefert, um krisenhafte Situationen in einem Unternehmen rechtzeitig zu erkennen und Maßnahmen zur Bewältigung zu ergreifen.

Während das Modell von HAUSCHILDT eine Basis für Unternehmen bilden soll, Krisenursachen frühzeitig zu erkennen und ihrem Eintritt entgegenzuwirken, zeigt eine Befragung von Insolvenzverwaltern nach den Ursachen von Krisen, die zu einer Insolvenz führten, erstaunliche Parallelen zu den Ergebnissen von HAUSCHILDT auf – liefert jedoch auch differenziertere Ergebnisse.

Diese umfassende Studie stammt aus dem Jahre 2006 und wurde von der Euler Hermes Kreditversicherung AG herausgegeben.¹⁵ Dabei wurden in Zusammenarbeit mit Insolvenzverwaltern typische Insolvenzursachen ermittelt. Das waren 58, die im Anschluss zu 14 grundlegenden Ursachen verdichtet wurden (siehe Tabelle 1). Von den Einzelfaktoren sind jeweils Beispiele unterhalb der 14 grundlegenden Ursachen angegeben.

¹³ A. a. O., 9 f.

¹⁴ Das KonTraG richtet sich an Aktiengesellschaften. Ihm wird jedoch eine Ausstrahlungswirkung auch auf andere Kapitalgesellschaften zugestanden.

¹⁵ Euler Hermes (2006), 32 f.

Krisenmanagement

| Insolvenzsache | In % |
|---|-------------|
| <i>Fehlendes Controlling</i> (fehlende Unternehmensplanung, keine Kostenrechnung) | 79 |
| <i>Finanzierungslücken</i> (zu geringes Eigenkapital, zu geringe Kreditwürdigkeit, zu hohe Zinsbelastung, zu geringe Rückstellungen für unerwartete Ereignisse, falsche Einschätzung halbfertiger Arbeiten) | 76 |
| <i>Unzureichendes Debitorenmanagement</i> (zu kurzfristig angelegte Finanzierung, keine vernünftige Abstimmung der Finanzierungsfristen aufeinander) | 64 |
| <i>Autoritäre, rigide Führung</i> (starres Festhalten an alten Konzepten, Ein-Mann-Herrschaft, Entscheidungsschwäche) | 57 |
| <i>Ungenügende Transparenz und Kommunikation</i> (unzureichende Kommunikation innerhalb des Unternehmens, unübersichtliche Ablauforganisation, keine offene Kommunikation mit Geschäftspartnern, unklare Kompetenzen) | 44 |
| <i>Investitionsfehler</i> (falsche Einschätzung des benötigten Investitionsvolumens, falscher Investitionszeitpunkt, Bau statt Miete von Gebäuden) | 42 |
| <i>Falsche Produktionsplanung</i> (geringe Auslastung, fehlende Marktbeobachtung, veraltete Technologie, zu hohe Fertigungstiefe, veraltete Produkte, zu breites oder zu schmales Sortiment, Produktmängel) | 41 |
| <i>Dominanz persönlicher über sachliche Motivation</i> (fehlende Nachfolgeregelung bei inhabergeführten Unternehmen, Konflikte zwischen den Inhabern) | 33 |
| <i>Ungenügende Marktanpassung</i> (Fehler in der Preispolitik, ungenügende Berücksichtigung der Globalisierung) | 29 |
| <i>Egozentrik, fehlende Außenorientierung</i> (Verleugnung von Gefahren, Omnipotenzgefühl, ungenügende Kenntnis von Marktveränderungen, fehlendes Vertrauen in die Mitarbeiter, fehlendes Vertrauen in die Lieferanten) | 28 |
| <i>Mangel an strategischer Reflexion</i> (keine vom Tagesgeschäft freigestellte Person für strategische Überlegungen, starre Bindung an bestimmte Lieferanten, Beschränkung auf den nationalen Markt, zu wenig Informationen über unternehmenspolitische und personelle Veränderungen bei den Hauptkunden) | 27 |
| <i>Personalprobleme</i> (geringe Motivation der Mitarbeiter, Konflikte mit den Mitarbeitern, fehlende Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, hohe Mitarbeiterfluktuation, hoher Krankenstand, kriminelle Mitarbeiter) | 25 |
| <i>Unkontrollierte Investition und Expansion</i> (zu geringe Investitionen, falsche Vertriebswege, falsche Einschätzung von Währungsrisiken, zu breit gefächerte internationale Expansion) | 21 |
| <i>Zu viel Wechsel</i> (überhastete Expansion, häufiger Wechsel in der Geschäftsführung) | 21 |

Tabelle 1: Die wichtigsten Insolvenzsachen, eigene Darstellung¹⁶

¹⁶ A. a. O., 20.

Krisenmanagement

Das BMI fasst in seinem *Leitfaden Krisenkommunikation* zusammen, dass Krisen sowohl aufgrund von natürlichen Gefahren oder Ereignissen entstehen können als auch ihre Ursache in zivilisatorischen Bedingungen haben können (BMI 2014, 4):

- Naturereignisse: beispielsweise Extremwetterlagen, Waldbrände, Erdbeben, Epidemien.
- Technisches/menschliches Versagen: beispielsweise Systemversagen, Fahrlässigkeit, Unfälle, Havarien.
- Terrorismus, Kriminalität, Krieg.

Eine Krise wird in der Regel durch das Ereignis selbst ausgelöst. Jedoch kann auch die Art und Weise, wie ein Ereignis bewältigt wird, eskalierend wirken und eine Krise hervorrufen. Die Ursachen einer Krise können durch die Dynamik der Situation verborgen werden. Dadurch kann der weitere Ablauf einer Krise maßgeblich beeinflusst werden. Zudem weisen Krisen unterschiedliche Verlaufsformen des öffentlichen Interesses auf (BMI 2014, 4–5).

Auch wenn jede Krise einzigartig ist, können die Eigenschaften von Krisen in verschiedenen Dimensionen verstanden werden (BMI 2014, 5):

- Reales Ereignis mit einer konkreten Gefahren- oder Schadenswirkung auf Schutzgüter, wie etwa Personen, Sachen, Sachwerte oder Natur.
- Art und Weise der Krisenbewältigung durch die verantwortlichen Behörden und Unternehmen inklusive Vor- und Nachbereitung.
- Wahrnehmung der Krisenbewältigung durch die Betroffenen und die Öffentlichkeit.



Abbildung 7: Merkmale und Folgen von Krisen, Quelle: BMI 2014, 5

Einen Überblick über bereits eingetretene und drohende Krisen gibt die makroökonomische Krisenampel von Gleißner et al. (2024, 1–3). Die Autoren fokussieren dabei insbesondere die Situation von mittelständischen deutschen Familienunternehmen und die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Nach ihrer Ansicht ergeben sich für diese Unternehmen Nachteile im globalen Wettbewerb, nicht zuletzt durch ein hohes Krisenniveau.

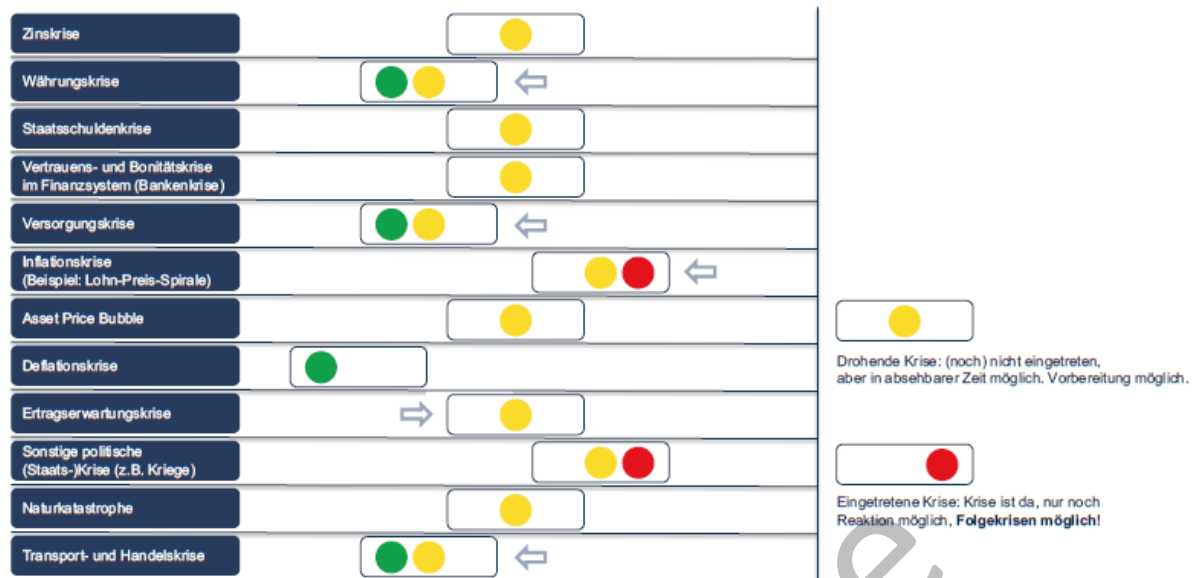


Abbildung 8: Makroökonomische Krisenampel, Quelle: Gleißner et al. 2024, 2

3 Arten von Krisen

Lernziele:

Nach dem Durcharbeiten dieses Kapitels ...

- sind Sie in der Lage, Krisen nach verschiedenen Kriterien einzuteilen,
- können Sie die möglichen Auswirkungen von Unternehmenskrisen auf die Unternehmensziele diskutieren,
- können Sie exemplarische Beispiele für Unternehmenskrisen nennen.

3.1 Einteilung

Krisen lassen sich in verschiedener Weise systematisieren.¹⁷ Die folgende Tabelle zeigt mögliche Formen der Einteilung:

| | |
|--------------------------------------|---|
| Ursachen der Unternehmenskrise | <ul style="list-style-type: none">- exogene Ursachen (Krise aus der Umwelt des Unternehmens)- endogene Ursachen (Krise ist im Unternehmen selbst angelegt) |
| Zeitdruck der Krisenbewältigung | <ul style="list-style-type: none">- latente Unternehmenskrise- akute Unternehmenskrise |
| Art der bedrohten Unternehmensziele | <ul style="list-style-type: none">- Strategische Krise- Erfolgskrise- Liquiditätskrise |
| Richtung der Unternehmensentwicklung | <ul style="list-style-type: none">- Wachstumskrise- Stagnationskrise- Schrumpfungskrise |

Die ersten drei in der Tabelle dargestellten Möglichkeiten der Einteilung von Krisenarten werden in den folgenden Abschnitten näher behandelt.

3.2 Interne und externe (endogene und exogene) Krisenursachen

Unternehmenskrisen können durch Ereignisse im Unternehmen selbst, aber auch durch externe Ursachen ausgelöst werden. Provokativ lässt sich jedoch feststellen, dass jede Unternehmenskrise durch Managementfehler verursacht wird.¹⁸ Eine Entlastung der Unternehmensleitung mit der Begründung, „die Krise wurde durch externe Faktoren verursacht“, ist nicht möglich. Aufgabe der Unternehmensleitung ist es, auch auf externe Faktoren angemessen zu reagieren, um die Unternehmensziele nicht zu gefährden. Die Einteilung in externe und interne Krisenursachen hilft jedoch bei der Systematisie-

¹⁷ Details dazu siehe: MÜLLER (1982), 24 ff.

¹⁸ Grüber (2001), 12.

rung und Bewältigung der Krisenursachen. Krisenursachen, die innerhalb des Unternehmens angesiedelt sind, lassen sich häufig leichter entdecken und bewältigen als Krisen, deren Auslöser außerhalb des eigenen Unternehmens liegen.

Den externen Krisenursachen (i. d. R. strategische Probleme) lassen sich zuordnen:

Markteinflüsse

Hierzu gehören Ursachen des Absatz- und Beschaffungsmarktes (z. B. Abhängigkeit von wenigen Kunden oder Lieferanten, einfache Substituierbarkeit des eigenen Produktes, niedrige Markteintrittsbarrieren).

Finanzwirtschaftliche Einflüsse

Veränderte Rohstoffpreise, Finanzierungskonditionen oder Wechselkursschwankungen können zu einer Krise des Unternehmens führen.

Politische, rechtliche oder gesellschaftliche Einflüsse

Veränderungen gesellschaftlicher Einstellungen und demografische und soziologische Trends sowie rechtliche Risiken (z. B. durch verschärfte Produkthaftung) sind unter diesen Punkt zu fassen.

Zu berücksichtigen ist weiterhin, dass nicht in jedem Unternehmen das Krisenpotenzial gleich hoch ist. Ein regional tätiger Handwerksmeister, der die bestehenden Gesetze achtet und seine Mitarbeiter nicht ausnutzt, hat geringere Chancen, in eine extern verursachte Krisensituation zu kommen als ein multinationaler, börsennotierter Konzern (z. B. Luftfahrtunternehmen, Lebensmittelhersteller oder Finanzdienstleister). Grund dafür ist das deutlich geringere Skandalisierungspotenzial des Handwerksmeisters gegenüber Unternehmen, die tagtäglich im Fokus der Öffentlichkeit stehen.¹⁹

Interne Krisenursachen, die häufig auf operative Probleme zurückzuführen sind, lassen sich vor allem im Bereich der Leistungserstellung verorten. Das können insbesondere Einflüsse der Wertschöpfungskette (z. B. Maschinenausfälle, nicht termingerechter Einkauf von Materialien) oder seiner Unterstützungsprozesse (z. B. Ausfall der IT-Systeme, Ausfall von Schlüsselpersonen im Unternehmen, Datenverlust) sein. Ebenfalls zu den internen Krisenursachen gehören Einflüsse, die sich nicht direkt der Wertschöpfungskette zuordnen lassen. Hierunter fallen unternehmenskulturelle Einflüsse, Reputationsschäden (z. B. durch häufige Produktmängel oder Umweltschäden aus der betrieblichen Tätigkeit), aber auch wirtschaftskriminelles Handeln (z. B. Diebstahl, Sabotage).

3.3 Latente und akute Unternehmenskrise

Der Zeitrahmen, der für die Bewältigung der Krise zur Verfügung steht, wird bei der Unterscheidung zwischen latenter und akuter Unternehmenskrise in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt.

Die vorgelagerte potenzielle Krise bildet praktisch den „Normalzustand“ ab: Krisengefahren sind im Unternehmen naturgemäß angelegt. Sie treten jedoch (noch) nicht offen zutage. Ihre Existenz ist eine „hypothetische“.

Latente Unternehmenskrisen hingegen haben das Stadium ihrer lediglich hypothetischen Existenz bereits verlassen, sind verdeckt bereits vorhanden und werden mit hoher Wahrscheinlichkeit eintreten: Ihr Aggregatzustand hat sich also gegenüber demjenigen der potenziellen Krise erheblich konkretisiert.²⁰ Die latente Unternehmenskrise sendet Signale aus, die auch erkannt werden (können). Der

¹⁹ Schmid (2014), 281.

²⁰ Krystek/Moldenhauer (2007), 97.

Handlungsspielraum des Unternehmens zur Bewältigung der Krise ist in diesem Zustand noch recht hoch.

Gelingt es nicht, die latente Krisensituation zu bewältigen, folgt darauf die akute Krise. Diese ist dadurch gekennzeichnet, dass Verheimlichen der Situation gegenüber Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten usw. nicht mehr möglich ist, da die Situation offen sichtbar zutage tritt. Die Handlungsoptionen für das Unternehmen schrumpfen und werden durch die vorhandene Öffentlichkeit nicht unbedingt erleichtert.

3.4 Bedrohung der Unternehmensziele

Krisen lassen sich ebenfalls nach der Art der durch sie bedrohten Unternehmensziele unterscheiden. Eine wirksame Planung und Entscheidung setzt voraus, dass Ziele formuliert wurden („Wohin soll sich das Unternehmen entwickeln?“), an denen sich strategische Entscheidungen orientieren können. Erst das Vorhandensein von Zielen erlaubt es dem Unternehmen, Planungen zu erstellen und Handlungsoptionen zu prüfen.²¹ Unternehmensziele sind im Marktwettbewerb angestrebte Ergebnisse, die sich im Wesentlichen in monetäre und nicht monetäre Ziele unterscheiden lassen. Hinzutreten können weitere ökonomische Ziele.

| Monetäre Ziele | Nicht monetäre Ziele |
|---|---|
| Umsatz- und Gewinnziele | Marktstellungsziele (z. B. Marktanteil im Zielmarkt, Verbesserung der Produktbekanntheit) |
| Wirtschaftlichkeits-, Produktivitäts- und Rentabilitätsziele | Imageziele (z. B. Erhöhung des Ansehens des Unternehmens in der Öffentlichkeit durch Werbung und Sponsoringaktivitäten) |
| Finanzwirtschaftliche Ziele (z. B. Sicherung der laufenden Zahlungsfähigkeit, Abbau von Schulden, Stärkung des Eigenkapitals) | Prestigeziele (z. B. Verbesserung der Marktposition durch aggressiven Markteintritt; Unternehmenszukäufe nach dem Motto „Koste es, was es wolle!“) |
| Soziale Ziele (sind eher nach innen, auf die eigenen Mitarbeiter, Zulieferer und Abnehmer gerichtet – z. B. Mitarbeiterzufriedenheit, Arbeitsplatzsicherheit, Fairness gegenüber Zulieferern und Abnehmern, keine Verwendung von Zulieferprodukten, die durch Kinderarbeit entstanden) | |
| Ökologische Ziele (z. B. Senkung des CO ₂ -Ausstoßes, Erhöhung des Anteils an recyclingfähigen Materialien, keine Verwendung von Tropenholz) | |

Tabelle 2: Beispiele für Unternehmensziele, Quelle: eigene Darstellung

²¹ Schmalen/Pechtl (2013), 102 f.

3.5 Plötzliche Unternehmenskrisen

Unternehmenskrisen entwickeln sich nicht zwangsläufig langsam und stetig, um dann an Dynamik zuzunehmen. Sie können auch plötzlich und unverhofft eintreten. Das kann z. B. beim Eintritt von Naturereignissen (z. B. Hochwasser) oder einer Pandemie geschehen.

Das schlimme Hochwasser²², das sich 2021 in den Ländern Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen ereignete, führte zu Überschwemmungen von Wohnhäusern und Unternehmen. Neben den dadurch eingetretenen hohen Sachschäden kam es auch zu Unterbrechungen der Lieferketten durch zerstörte Straßen oder Brücken. So kam es zum Stillstand auch von Unternehmen, die gar nicht direkt vom Hochwasser betroffen waren. Die Krise trat sowohl bei den direkt als auch bei den indirekt betroffenen Unternehmen plötzlich ein. Unternehmen standen still und konnten wegen fehlender Zulieferungen nicht mehr produzieren oder – wegen unterbrochener Verkehrsinfrastruktur – nicht mehr liefern. Ein wirksames Risikomanagement hätte hier möglicherweise Vorkehrungen gegen eine solche Gefährdung ergeben können, jedoch muss auch realistisch gesehen werden, dass ein 100%iger Schutz bei den gegebenen Möglichkeiten nicht erreichbar ist und ein Restrisiko beim Unternehmen verbleibt. Hier kommt es auf den wirksamen Umgang mit der Krise im Rahmen des Krisenmanagements an.

Ebenfalls zu plötzlichen Unternehmenskrisen kam es im Rahmen der Covid-19-Pandemie. Zur Eindämmung der Ausbreitung des Virus verhängte die Exekutive z. B. ein Beherbergungsverbot von Hotels, die Schließung von Restaurants oder Einzelhandelsgeschäften. Eine lange Vorbereitungszeit auf die Maßnahmen blieb den davon betroffenen Unternehmen nicht. Von einem Tag zum anderen fielen die Einnahmen (fast) vollständig weg, während die Fixkosten weiter zu bedienen waren. Die Krise resultierte für das betroffene Unternehmen nicht aus einem infektionsbedingten Ausfall von Mitarbeitern, sondern wurde durch eine staatliche Maßnahme zum Gesundheitsschutz der Bevölkerung ausgelöst. Auch hier wäre eine Vorbereitung auf die Pandemie im Rahmen des Risikomanagements denkbar gewesen.²³ Bereits der im Jahr 2013 veröffentlichte „Bericht zur Risikoanalyse im Bevölkerungsschutz 2012“ des Deutschen Bundestages (BT-Drucksache 17/12051) enthielt den Abschnitt „Pandemie durch Virus Modi-SARS“. Darin wird auf die möglichen Auswirkungen einer pandemischen Lage in Deutschland eingegangen. Leider wurde dem Bericht sowohl vonseiten der Exekutive als auch der Unternehmen keine oder nur eine sehr untergeordnete Beachtung geschenkt.

Merke: Krisen können sich langsam entwickeln und im Zeitablauf verstärken. Sie können jedoch auch plötzlich auftreten und ein Handeln des Unternehmens verlangen.

²² Der Begriff Jahrhunderthochwasser wird hier vermieden, da die Wetter- und Klimaforscher davon ausgehen, dass sich auch zukünftig solche Ereignisse wiederholen werden. Daher ist Vorsicht bei der Verwendung von Superlativen sicher angebracht.

²³ Bei derartigen rückblickenden Betrachtungen ist immer Vorsicht geboten, da dadurch leicht der Eindruck einer (nachträglichen) „Besserwisserei“ entstehen kann. Das ist hier selbstverständlich nicht beabsichtigt!

4 Phasen des Krisenverlaufs

Lernziele:

Nach dem Durcharbeiten dieses Kapitels ...

- kennen Sie die Phasen-Schemen des Krisenverlaufes nach KRYSTEK und MÜLLER,
- können Sie zwischen Strategie-, Erfolgs- und Liquiditätskrise unterscheiden.

4.1 Einführung

Eine Reihe von Autoren hat sich mit der Beschreibung des Verlaufes von Unternehmenskrisen beschäftigt. Den verschiedenen Arbeiten gemeinsam ist lediglich die Beschreibung des Krisenverlaufes als Prozess. Danach ist eine Krise eine Abfolge/ein Verlauf von Entwicklungen im Unternehmen, die im schlimmsten Fall zur Insolvenz des Unternehmens führen können. Daher ist es im Krisenfall durchaus möglich, den Fortgang der Entwicklung positiv zu beeinflussen.

Im Rahmen dieses Skriptes werden die Phasenmodelle von Krystek und Müller näher betrachtet. Eine Übersicht weiterer Modelle findet sich in Krystek/Moldenhauer (2007), 34 ff.

4.2 4-Phasen-Modell nach KRYSTEK

Das 4-Phasen-Modell beschreibt eine Krisenentwicklung, die beim „Normalzustand“ der potenziellen Unternehmenskrise ansetzt (Phase 1) und danach in die latente Unternehmenskrise (Phase 2) übergeht. Es folgt die akute/beherrschbare Unternehmenskrise (Phase 3), die danach von der akuten/nicht beherrschbaren Unternehmenskrise (Phase 4) abgelöst wird.

Phase 1: Potenzielle Unternehmenskrise

Hierbei handelt es sich um den „Normalzustand“ in einem Unternehmen. Die Krise ist darin angelegt, tritt jedoch noch nicht sichtbar in Erscheinung. In dieser Phase bietet der betriebliche Risikomanagementprozess die Möglichkeit, potenzielle Krisensituationen gedanklich vorwegzunehmen und präventive Maßnahmen zu ergreifen, um deren Eintritt zu verhindern. Zu berücksichtigen bleibt dabei jedoch, dass eine vollständige Krisenvorsorge im komplexen Unternehmensalltag eher eine gewünschte als eine realisierbare Vorstellung ist.

Phase 2: Latente Unternehmenskrise

Verdeckt vorhandene oder mit großer Wahrscheinlichkeit eintretende Krisen kennzeichnen Phase 2. Für das Unternehmen bestehen jedoch aktive Möglichkeiten der Beeinflussung des Prozesses durch eine Reihe von (präventiven) Handlungsmöglichkeiten.

Phase 3: Akute/beherrschbare Unternehmenskrise

Die Krise mit ihren negativen Auswirkungen auf das Unternehmen tritt offen sichtbar zutage. Damit entfällt die Möglichkeit einer Krisenfrüherkennung. Der Handlungsdruck steigt und die für Aktivitäten zur Verfügung stehende Zeit wird knapper. Die zur Verfügung stehenden Handlungsalternativen vermindern sich. Damit reduzieren sich auch die Möglichkeiten, die für die langfristige Unternehmensentwicklung vorteilhafte Lösung auszuwählen. Es geht in dieser Phase um die kurzfristige Lösung der Krise, um das Unternehmen zu erhalten. Die akute Situation bindet viele Kräfte des Unternehmens und erfordert die Mobilisierung aller verfügbaren Reserven. Eine Zurückdrängung der Krise ist durch das zur Verfügung stehende Krisenbewältigungspotenzial in dieser Phase noch möglich.

Phase 4: Akute/nicht beherrschbare Unternehmenskrise

Ist eine Beherrschung der eingetretenen Unternehmenskrise im Rahmen der Bewältigungsstrategien der Phasen 1 bis 3 des Modells nicht möglich, gelangt der Krisenprozess in seine letzte Phase. Die Anforderungen, die zur Krisenbewältigung erforderlich sind, können durch das Unternehmen selbst nicht mehr aufgebracht werden. Ggf. kann im Rahmen des Insolvenzverfahrens eine Fortführungsperspektive für das Unternehmen entwickelt werden. Wird dies als nicht erfolgsversprechend angesehen, bleibt die Liquidation des Unternehmens.

Die Einteilung des Krisenprozesses in Phasen bedeutet nicht, dass plötzliche Krisen in diesem Modell nicht vorgesehen wären. Eine krisenhafte Entwicklung muss nicht alle 4 Phasen durchlaufen. Sie kann in jeder der Phasen einsetzen und entsprechende Reaktionen durch das Unternehmen erfordern. Eine Krise kann auch in eine vorherige Phase zurückfallen. Das kann dann geschehen, wenn die Wirkungen der Krise zwar beseitigt wurden, jedoch die Krisenursache weiterhin besteht.

4.3 Phasenschema nach MÜLLER

Im Phasenschema der Krise betrachtet MÜLLER die Auswirkungen der Krise auf die durch sie bedrohten Unternehmensziele. Diese Form der Unterscheidung bietet den Vorteil der guten Eingrenzbarkeit durch die Verwendung je eines gut definierbaren Begriffes. In der folgenden Übersicht werden sie erläutert:²⁴

| | |
|--------------------|---|
| Strategische Krise | Aufbau oder Verfügbarkeit der Erfolgspotenziale des Unternehmens sind ernsthaft gefährdet. |
| Erfolgskrise | Gefahren für die Erreichung von Erfolgszielen (z. B. Umsatz-, Gewinn- und Rentabilitätsziel). |
| Liquiditätskrise | Ernsthafte Gefahr der Illiquidität und/oder Überschuldung des Unternehmens. |

Der zeitliche Ablauf der Krisensituation folgt den Zeilen der Tabelle: Die Strategische Krise stellt die erste Phase einer Unternehmenskrise dar. Die Unternehmensziele werden (noch) erreicht, die Absatzzahlen entsprechen der Planung; Umsatz, Gewinn und Liquidität sind nicht beeinträchtigt. Möglicherweise sind die angebotenen Produkte und Dienstleistungen nicht mehr marktgerecht, frühere Alleinstellungsmerkmale verblassen.²⁵ Ein geändertes Verhalten der Abnehmer wird nicht wahrgenommen. Eine Strategische Krise ist vom Unternehmen selbst verursacht, auch wenn sie das Unternehmen nicht unmittelbar bedroht. Werden diese ersten Signale durch die Unternehmensleitung nicht gesehen und darauf reagiert, befindet sich das Unternehmen auf dem Weg zu einer Erfolgskrise.

Die Anzahl der Auftragseingänge geht zurück, Schlüsselkunden wenden sich vom Unternehmen ab, Umsätze und Gewinne sinken. Die Situation ist kritisch, sodass sie auch von Mitarbeitern, Kunden und der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Banken beginnen sich dafür zu interessieren, ob Rechnungen

²⁴ Müller (1982), 25 ff.

²⁵ BMW (2018), 2.

noch pünktlich gezahlt werden. Wird dieser Zustand von der Unternehmensleitung als ein „vorübergehender“ abgetan, wird wertvolle Zeit verschenkt, um mit der Änderung des Krisenzustandes zu beginnen.

Gelingt eine Bewältigung der Krise nicht oder wird die Bewältigung verschleppt, kommt es zu einer Liquiditätskrise. In dieser Phase können finanzielle Verpflichtungen nicht mehr fristgerecht erfüllt werden, der Eingang von Mahnungen nimmt zu und der Kontokorrentkredit ist vollständig ausgereizt. Die Kreditgewährung der Banken wird zurückgefahren oder eingestellt, Lieferanten fordern Vorkasse.

Gelingt es dem Unternehmen auch bei der Liquiditätskrise nicht, die geeigneten Maßnahmen umzusetzen, ist die Insolvenz des Unternehmens wahrscheinlich.

Abbildung 9 stellt die drei Phasen grafisch dar und zeigt gleichzeitig die Auswirkungen auf Handlungsdruck bzw. -spielraum und den Wirkungshorizont der ergriffenen Maßnahmen. Befindet sich das Unternehmen in einer Strategischen Krise, ist der Handlungsdruck, etwas zu tun, noch gering. Die Krisensymptome sind (noch) schwach ausgeprägt. Mit fortschreitender Krise nimmt der Handlungsdruck zu. Die Krisensymptome werden immer sichtbarer – sowohl für das Unternehmen als auch für Außenstehende. Gleichzeitig reduziert sich der Handlungsspielraum für das Unternehmen mit fortschreitender Krise immer weiter. Gelingt es dem Unternehmen bereits in der Phase der Strategischen Krise, Maßnahmen zur Bewältigung zu ergreifen, können diese langfristig angelegt sein. Mit fortschreitender Krise werden die zu ergreifenden Gegenmaßnahmen immer stärker kurzfristig geprägt sein, um das Unternehmen als Ganzes oder zumindest in Teilen zu erhalten. Gelingt es dem Unternehmen nicht aus eigener Kraft, die Krise zu bewältigen, folgt auch hier als letztes Stadium die Insolvenz. Dem Unternehmen selbst stehen dann keine eigenen Handlungsmöglichkeiten mehr zur Verfügung, wenn man von einem Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung absieht. Aber auch hier ist das Unternehmen in seinen Entscheidungen nicht vollständig frei.

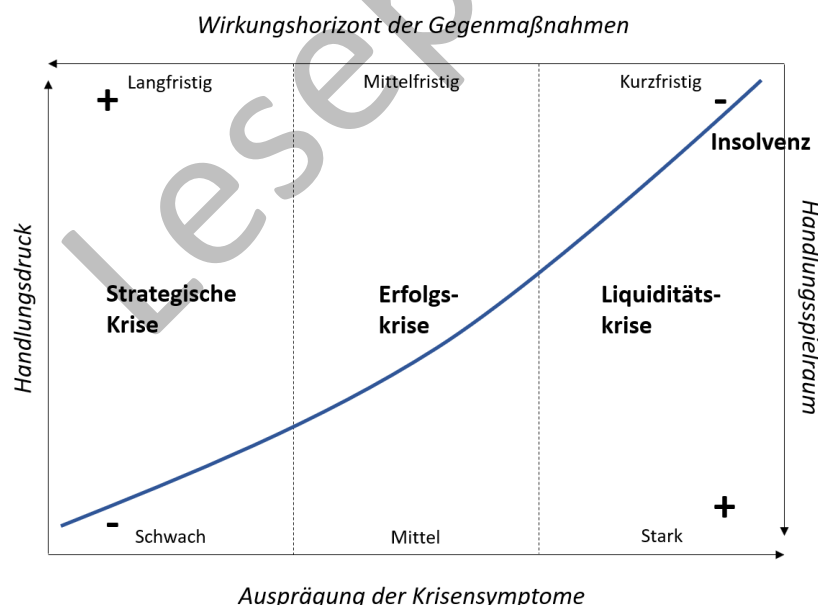


Abbildung 9: Phasenschema nach Müller aus Krystek/Moldenhauer (2007, 36), eigene Darstellung

DIPLOMA

Private staatlich anerkannte Hochschule
University of Applied Sciences

DIPLOMA Hochschule

Studienservice

Herminenstraße 17f
31675 Bückeburg

Tel.: +49 (0)40 228 988 240
meinstudium@diploma.de
diploma.de



Leseprobe



Du möchtest mehr erfahren?

Unser aktuelles Studienangebot und weitere Informationen sowie unsere Angebote zur Studienberatung findest Du auf **www.diploma.de**