

Julia Gruber

**Krisenmanagement in der
Unternehmensführung am Beispiel der
Finanzkrise 2007/2008**

BACHELORARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fachbereich Unternehmensführung

Mittweida, 2011

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
1. Einleitung.....	- 1 -
1.1. Problemstellung und Ursachen.....	- 1 -
1.2. Zielsetzung.....	- 2 -
1.3. Aufbau der Arbeit und Vorgangsweise	- 3 -
2. Unternehmensführung.....	- 5 -
2.1. Begriffliche Grundlagen.....	- 5 -
2.1.1. Unternehmen	- 5 -
2.1.2. Führung	- 5 -
2.1.3. Unternehmensführung	- 6 -
2.2. Theoretische Grundlagen.....	- 6 -
2.2.1. Unternehmensentscheidungen	- 6 -
2.2.2. Führungsstile	- 7 -
2.2.3. Der Mensch in der Unternehmensführung	- 12 -
2.2.4. Aufgaben der Unternehmensführung	- 16 -
2.2.5. Formen des Managements	- 20 -
2.2.6. Theorien der Unternehmensführung	- 23 -
3. Krisenmanagement.....	- 25 -
3.1. Begriffliche Grundlagen.....	- 25 -
3.1.1. Krise	- 25 -
3.1.2. Unternehmenskrise.....	- 26 -
3.2. Theoretische Grundlagen.....	- 26 -

3.2.1. Allgemeiner Phasenverlauf einer Krise	- 26 -
3.2.2. Ursachen von Unternehmenskrisen	- 33 -
3.2.3. Träger des Krisenmanagements	- 34 -
3.2.4. Krisenwahrnehmung, Krisenerkennung und Frühwarnsysteme.....	- 36 -
3.2.5. Krisenbewältigung.....	- 41 -
3.2.6. Zusammenfassung und weitere Vorgangsweise.....	- 44 -
3.2.6.1. Bedeutung des Krisenmanagements in der Unternehmensführung.	- 44 -
4. Krisenmanagement am Beispiel der Finanzkrise 2007/2008	- 45 -
4.1. Begriffliche Grundlagen	- 45 -
4.2. Börseneinbrüche der Geschichte	- 49 -
4.3. Finanzkrise.....	- 51 -
4.3. Finanzkrise 2007/2008	- 53 -
4.3.1. Subprime Krise	- 54 -
4.3.2. Untersuchung der aktuellen Finanzkrise 2007/2008 am Beispiel von zwei internationalen Finanzinstituten	- 55 -
4.4. Allgemeine Auswirkungen.....	- 58 -
4.5. Auswirkungen auf Unternehmen	- 63 -
4.6. Wie wurde auf die Krise reagiert?	- 66 -
4.7. Krisenmanagement als Unterstützung in der Finanzkrise	- 67 -
5. Zusammenfassung und Schlussfolgerung	- 68 -
Literaturverzeichnis.....	IV
Internetverzeichnis.....	VI
Ehrenwörtliche Erklärung.....	VI

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow.....	- 12 -
Abb. 2: Ansatz von Herzberg, Motivatoren und Hygienefaktoren	- 14 -
Abb. 3: Aufgaben der Unternehmensführung.....	- 16 -
Abb. 4: Formen des Managements.....	- 21 -
Abb. 5: Krisenmanagement – Zusammenhang zwischen Krisenphasen und Formen eines umfassenden Krisenmanagements	- 30 -
Abb. 6: Kombination der Krisenprozessdarstellung nach R. Müller und U. Krystek	- 32 -
Abb. 7: SWOT-Analyse	- 39 -
Abb. 8: Wirtschaftswachstum in den USA.....	- 59 -
Abb. 9: Arbeitslosenquote in Deutschland von 1995 bis 2010	- 60 -
Abb. 10: Unternehmensinsolvenzen in Deutschland (absolut). 2000 bis 2009	- 64 -

1. Einleitung

1.1. Problemstellung und Ursachen

Krisenmanagement in der Unternehmensführung hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung zugenommen. Ein Auslöser war unter anderem die Finanzkrise 2007/2008. Ein gutes Krisenmanagement ist im Unternehmen hilfreich, eine Krise rechtzeitig zu erkennen, zu bewältigen oder zu vermeiden. Die Unternehmensführung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor in einem Unternehmen und speziell das Krisenmanagement ein hilfreiches System zur Unterstützung des Unternehmens.

Die Betriebswirtschaftslehre befasst sich in ihren Lehren mit der Unternehmensführung und im Detail mit dem Krisenmanagement. Wieso ist die Unternehmensführung und speziell das Krisenmanagement in einem Unternehmen so wichtig? Wenn man nicht auf eine Krise vorbereitet ist, kann dies den Untergang des Unternehmens bedeuten. Wissenschaftler erforschen diese Thematik schon sehr lange und in der Literatur finden sich einige theoretische und praktische Ansätze zur erfolgreichen Krisenbewältigung. Doch wie sieht richtiges Krisenmanagement aus bzw. wie verhalten sich die von Krisen betroffenen Unternehmen in dieser Situation? Krisen sind eine Gefahr für die Existenz eines Unternehmens. Das Eintreten einer Krise kann oft nicht verhindert werden. Zentrale Fragen zu dieser Thematik gibt es viele. Wieso kommt es immer wieder zu einer Krise und wieso kann diese nicht verhindert werden? Wodurch kann es zu einer Unternehmenskrise kommen und warum kann diese in einem Unternehmen nicht verhindert werden. In der Regel wird erst dann versucht eine Krise zu verhindern, wenn diese bereits eingetroffen ist. Daher setzen erfolgreiche Unternehmen auf die Implementierung eines Frühwarnsystems als Instrument des Krisenmanagements. Die Krise kann jedoch nicht nur als Bedrohung, sondern auch als Chance angesehen werden.

Die vorliegende Arbeit beschreibt zunächst die Unternehmensführung, da sie eine Grundlage für das Krisenmanagement bildet. Danach wird näher in die Thematik Krisenmanagement eingegangen. Finanzkrisen sind ein Auslöser für eine Krise in einem Unternehmen. Es kommt immer wieder zu Finanzkrisen oder anderen Krisen auf der Welt. Aber wieso kann man sich davor kaum schützen? Speziell im dritten Teil dieser Arbeit wird auf die Finanzkrise im Allgemeinen eingegangen, welche Auswirkungen diese mit sich bringen kann und wie man durch ein effektives Krisenmanagement die Krise in den Griff bekommen kann.

1.2. Zielsetzung

Ziel dieser Bachelorarbeit ist es dem Leser eine erste Einführung in die Bedeutung des Krisenmanagements zu geben. Es wird verdeutlicht, dass Krisenmanagement in der Unternehmensführung eine wesentliche Rolle spielen kann. Der Hintergrund der Untersuchung besteht darin, aufzuzeigen, dass das Krisenmanagement in jedem Unternehmen als wichtiger Bestandteil integriert werden sollte. Theoretische Grundlagen, die in dieser Arbeit aufgezeigt werden, können auch in die Praxis umgesetzt werden. Ziel dieser Arbeit ist es auch, die in der Literatur erwähnten theoretischen Grundlagen der Unternehmensführung und des Krisenmanagements zusammenzutragen und zu systematisieren. Es wird versucht an Hand der Finanzkrise 2007/2008 darzustellen, wie wichtig ein Krisenmanagement ist. Krisenmanagement war für ein Unternehmen noch nie so wichtig wie in der heutigen Zeit. Hierbei liegt der Schwerpunkt bei der Erarbeitung der Krisenbewältigung. Ebenfalls soll aufgezeigt werden, wie man durch ein gutes Frühwarnsystem Krisen schneller erkennen kann.

1.3. Aufbau der Arbeit und Vorgangsweise

Die vorliegende Arbeit ist in 5 Kapitel gegliedert. Im Anschluss an dieses einleitende Kapitel, in dem die Relevanz des Themas, Problemstellung und Zielsetzung dieser Arbeit sowie deren zugrundeliegende methodische Vorgangsweise aufgezeigt werden, beschäftigt sich das zweite Kapitel der Arbeit mit den Grundlagen der Unternehmensführung.

Das zweite Kapitel beginnt mit den begrifflichen Grundlagen der Unternehmensführung. Basierend darauf, werden die theoretischen Grundlagen aufgezeigt. In den theoretischen Grundlagen werden die Unternehmensentscheidung, die Führungsstile, der Mensch in der Unternehmensführung, die Aufgaben der Unternehmensführung, die Formen des Managements und abschließend die Theorien der Unternehmensführung dargestellt. Da der Fokus der Arbeit auf dem Krisenmanagement liegt, wird nur ein grober Einblick auf die Unternehmensführung geschaffen.

Anschließend wird in Kapitel 3 das Krisenmanagement näher beschrieben. Zuerst werden die begrifflichen Grundlagen erläutert und dann wird auf die theoretischen Grundlagen eingegangen. Als Erstes wird der allgemeine Phasenverlauf einer Krise aufgezeigt und danach das Vier-Phasen-Modell nach U. Krystek und das Vier-Phasen-Modell von R. Müller vorgestellt. In der Folge werden die Ursachen von Unternehmenskrisen, die Träger des Krisenmanagements, die Krisenwahrnehmung, die Krisenerkennung und das Frühwarnsystem durch die SWOT-Analyse beschrieben. Abgeschlossen wird dieses Kapitel durch das Eingehen auf die Krisenbewältigung und eine kurzen Zusammenfassung.

Das vierte Kapitel beschäftigt sich mit dem Krisenmanagement am Beispiel der Finanzkrise 2007/2008. In diesem Kapitel werden als Erstes die begrifflichen Grundlagen, die für den weiteren Verlauf der Arbeit wichtig sind, aufgezählt. Danach wird näher auf die Börseneinbrüche der Geschichte eingegangen, um einen kurzen historischen Rückblick zu geben. Anschließend wird die Finanzkrise allgemein beschrieben und genauer auf die jüngste Finanzkrise eingegangen. Hierbei wird die Subprime Krise in den Vordergrund gerückt und eine Untersuchung der Finanzkrise 2007/2008 am Beispiel von zwei internationalen Finanzinstituten durchgeführt. Anschließend werden allgemeine Auswirkungen der Finanzkrise von 2007/2008 präsentiert und speziell auf die Auswirkungen für Unternehmen eingehen. Dieses

Kapitel wird mit der Beantwortung der Frage, wie wurde auf die Krise reagiert wurde, und einer Zusammenfassung vervollständigt.

Schließlich wird die Arbeit in Kapitel 5 durch eine kurze Zusammenfassung und weiterführende Schlussfolgerungen abgerundet.

2. Unternehmensführung

Da die Unternehmensführung eine wichtige Grundlage für diese Arbeit darstellt, werden in diesem Kapitel als Erstes die begrifflichen Grundlagen erklärt und dann näher auf die theoretischen Grundlagen der Unternehmensführung eingegangen.

2.1. Begriffliche Grundlagen

2.1.1. Unternehmen

Ein Unternehmen kann folgendermaßen beschrieben werden. „Ein Unternehmen setzt sich aus mehreren Teilbereichen zusammen, in denen Menschen arbeiten, die unterschiedliche Aufgaben erfüllen, die mit unterschiedlichen Situationen konfrontiert sind und zumindest in Teilen auch unterschiedliche Ziele verfolgen.“¹

Um ein Unternehmen dennoch als Ganzes zu sehen, ist die Unternehmensführung besonders wichtig. Die Leitung eines Unternehmens führt und überwacht das ganze Unternehmen. Dies verdeutlicht die Bedeutung der Unternehmensführung.

2.1.2. Führung

Führung kann in verschiedenen Bereichen unterschiedlich ausgelegt werden, aber Führung bedeutet immer Ausübung von Macht und Autorität. Führung bedeutet Menschen von einer Idee zu überzeugen und diese dann umzusetzen. Die Führung wird durch eine zentrale Führungskraft ausgeübt, dies ist eine Person, die an einer leitenden Stelle sitzt und durch andere Führungskräfte oder durch die Mitarbeiter gewählt wird. Aufgabe der Führungskräfte ist es vor allem Verantwortungs- sowie Repräsentationspflichten zu übernehmen, ebenso eine Vorbildfunktion auszuüben und Aufgaben zu delegieren. Führungskräfte müssen sich Führungsherausforderungen stellen.²

Führung wird für viele unterschiedliche Begriffe verwendet. Es gibt unter anderem die politische Führung, Teamführung, Menschenführung, Geschäftsführung und die Unternehmensführung, die in diesem Kapitel genauer beschrieben wird.

¹ Vgl. Hugenberg/Wulf: Grundlagen der Unternehmensführung, 3. Auflage, Nürnberg/Leipzig 2007, S. 21

² Vgl. http://www.bpb.de/popup/popup_lemmata.html?guid=Y0IGZZ

2.1.3. Unternehmensführung

Im Buch „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Aufbau, Ablauf, Führung, Leitung“ von Wolfgang Korndörfer wird Führung wie folgt dargestellt: „Man bezeichnet damit die durch leitende und dispositive Tätigkeit gekennzeichnete Spitze einer Unternehmung. Unter Führung versteht man eine geistige Tätigkeit mit dem Ziel, für das Unternehmen richtungsweisend autonome Ganzheitsentscheidungen zu fällen. Die Unternehmensführung gilt damit als das grundlegende dynamische und schöpferische Element im Hinblick auf den gesamten Leistungserstellungsprozess der Unternehmung.“³

Im Allgemeinen kann von Unternehmensführung gesprochen werden, wenn Führungskräfte in allen Bereichen des Unternehmens ihre Führungsaufgaben erbringen. Das bedeutet, dass es einen sogenannten „Führer“ gibt, der seine Mitarbeiter motiviert, ihnen ihre Aufgaben vorgibt und Ziele setzt, die erreicht werden sollen. Eine einzelne Person oder eine Personengruppe führt ein Unternehmen. Die Führung ist von vielen Faktoren abhängig und wird immer schwieriger, denn auf die Unternehmensführer kommen immer mehr Aufgaben zu. Unternehmensführung wird oft als Synonym für Management verwendet. Management kommt aus dem lateinischen „manus agere“ und bedeutet so viel wie „an der Hand führen“ oder auch „das Pferd in allen Gangarten üben“. Im Englischen bedeutet *management* „Leitung, Führung“. Dadurch wird die Unternehmensführung auch häufig als Management bezeichnet.⁴

2.2. Theoretische Grundlagen

2.2.1. Unternehmensentscheidungen

Nachdem der Begriff Führung und im Genaueren der Begriff Unternehmensführung erklärt wurde, werden die Unternehmensentscheidungen kurz dargestellt.

Um ein Unternehmen erfolgreich zu führen, müssen gewisse Entscheidungen getroffen werden, um diese danach konsequent umzusetzen. Unternehmensentscheidungen zeichnen sich durch gewisse Kriterien aus. Einige Definitionen dafür sind zum Beispiel: „Unternehmensführungsentscheidungen sind jene, die Vermögens- und Ertragslage

³ Vgl. Korndörfer Wolfgang: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 13. überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2003, S. 428

⁴ Vgl. http://www.calsky.com/lexikon/de/txt/u/un/unternehmensfa_hrung.php

des Unternehmens grundlegend beeinflussen (hoher monetärer Wert der Entscheidung).“ Dieser Satz und „ Unternehmensführungsentscheidungen sind jene, die das ganze Unternehmen betreffen“ stammen von E. Gutenberg, einem bekannten Betriebswissenschaftler, der sich in seinem Buch „Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“ damit beschäftigt hat. Eine andere Sichtweise der Unternehmensführungsentscheidungen stammt von einem anderen bekannten Fachmann für Unternehmensentscheidungen, namens Kirsch. Dieser sagte: „Unternehmensführungsentscheidungen sind jene, bei denen ethische, soziale und politische Maßstäbe zur Disposition gestellt werden“. In der Betriebswirtschaft herrschen verschiedene Meinungen zu diesem Thema, die alle voneinander ein wenig abweichen, aber nicht falsch sind. Bei der Durchsicht der Fachliteratur hat sich deutlich herausgestellt, dass verschiedene Sichtweisen nebeneinander existieren. Unternehmensführung ist in allen Bereichen anzutreffen, ob es hierarchisch aufgebaute Institute oder nicht-hierarchisch aufgebaute Institute sind. Ganz egal, ob es ein kleines Unternehmen ist oder ein riesiger Konzern, alle haben eine Unternehmensführung. Jede Einheit hat einen Führungsbedarf und will geführt werden. Ohne Führung würde kein Unternehmen oder keine Gruppe funktionieren und deshalb ist die Unternehmensführung von so erheblicher Bedeutung.⁵

2.2.2. Führungsstile

In diesem Abschnitt werden zuerst die zwei Hauptführungsstile aufgezählt und danach einige Ableitungen davon. Anschließend werden noch zwei wichtige Vertreter der Führungsstile erwähnt.

Der Mensch spielt in der Unternehmensführung eine zentrale Rolle und daher ist es wichtig, wie die Mitarbeiter in einem Unternehmen geführt werden. Die Führungsmodelle (auch Führungskonzepte oder Führungsprinzipien genannt) sind von dem Verhalten der Führungsperson abhängig. Beim Führungsstil geht es um die Art und Weise, wie ein Vorgesetzter seine Mitarbeiter führt und motiviert.⁶

Es können zwei Hauptführungsstile unterschieden werden: der **autoritäre bzw. hierarchische Führungsstil** und der **kooperative Führungsstil**.

⁵ Vgl. Macharzina Klaus/Wolf Joachim: Unternehmensführung, 7., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2010, S. 40-44

⁶ Vgl. Jung Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 12., überarbeitete Auflage, 2010

2.2.2.1. Autoritärer Führungsstil

Den **autoritären bzw. hierarchischen Führungsstil** kennzeichnet, dass die Führungsperson diktatorisch und streng handelt, ohne die Betroffenen oder weitere Personen mit einzubeziehen. Dies war der Führungsstil alter Zeiten und auch heute verwenden ihn noch Führungskräfte. Bei diesem Führungsstil werden Anweisungen schnell durchgesetzt, Mitarbeiter werden nicht in die Entscheidungen miteinbezogen. Auf die Mitarbeitermotivation wird bei diesem Führungsstil kein Merkmal gelegt. Es muss getan werden was der Vorgesetzte anordnet, das heißt, die Weisungen gehen klar von oben nach unten. Der Vorteil dieses Führungsstils ist, dass die Entscheidungen schnell getroffen werden und diese schnell ausgeführt werden. Sind die Kompetenzen klar verteilt, weiß man, wer das „Sagen“ hat. Negativ ist jedoch, dass die Mitarbeiter dadurch nicht motiviert sind und keinen Spaß an ihren Tätigkeiten haben. Es kann zu einem Problem kommen, wenn der Vorgesetzte inkompetent ist und falsche Entscheidungen trifft. Mitarbeiter können keine Entscheidungen selber treffen, dadurch leiden das Betriebsklima und die Arbeit erheblich. Dieser Führungsstil ist in der Armee üblich.⁷

2.2.2.2. Kooperativer Führungsstil

Grundsätzlich anders ist der **kooperative Führungsstil**. Dieser zeichnet sich dadurch aus, dass die Mitarbeiter mitbestimmen können und Entscheidungsdelegationen gebildet werden. Es wird alles im Team besprochen und die Mitarbeiter haben ein Mitentscheidungsrecht. Ein ganz klarer Vorteil dieses Führungsstils ist, dass sich die Mitarbeiter entfalten und ihrer Kreativität freien Lauf lassen können. Dadurch ergeben sich viele Möglichkeiten und das Risiko von Fehlentscheidungen liegt nicht nur bei einem Führenden. Im Unternehmen wird viel kommuniziert und Kompetenzen sind untereinander aufgeteilt. Ein negativer Punkt bei diesem Führungsstil ist, dass es nicht zu schnellen Entscheidungen kommt, da viel diskutiert wird und es viele Meinungen gibt, die sich überschneiden. Dadurch wird es schwierig, schnell zu handeln, wenn es darauf ankommt.⁸

Oft sind jedoch diese zwei Hauptführungsstile nicht getrennt voneinander anwendbar und man sollte situationsspezifisch handeln, weil nicht immer nur ein Führungsstil passt. Ein Mix aus beiden Führungsstilen wäre die optimale Lösung. Man muss sich der Situation anpassen und mit dem angemessenen Führungsstil auf diese reagieren.

⁷ Vgl. <http://www.netzwissen.com/beruf-ausbildung/fuehrungsstile.php>

⁸ Vgl. Bea/Friedl/Schweitzer: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Bd.2: Führung, 9.Auflage, Stuttgart 2005

Dies sind die zwei „klassischen“ Führungsstile, von denen abgewandelt es aber noch andere gibt. Ein kurzer Überblick über abgeleitete Führungsstile wird im folgenden Punkt 2.2.2.3. abgegeben.

2.2.2.3. Abgeleitete Führungsstile

Patriarchalischer Führungsstil: Bei diesem Stil entscheidet der Vorgesetzte. Er führt jedoch mit „Fürsorge“ und kümmert sich um seine Mitarbeiter wie eine Vaterfigur. Herrschaftsausübung, aber mit sozialer Verantwortung und Fürsorge gegenüber seinen Mitarbeitern. Der Vorgesetzte hat alle Entscheidungen zu tragen und auch die Verantwortung dafür. Es herrscht ein absoluter Herrschaftsanspruch der Führungskraft. Das ist heutzutage noch in Familienbetrieben oder kleineren Betrieben zu sehen.⁹

Beratender Führungsstil: Vorgesetzter entscheidet immer noch alleine, obwohl er einzelnen Personen erlaubt ihn zu beraten, und Mitarbeiter können Fragen zu seiner Entscheidung stellen, um durch deren Beantwortung ihre Akzeptanz zu erreichen.¹⁰

Konsultativer Führungsstil: Bevor der Vorgesetzte seine endgültige Entscheidung trifft, informiert er seine Mitarbeiter darüber und diese können noch ihre Meinung dazu äußern.¹¹

Partizipativer Führungsstil: Bei diesem speziellen Führungsstil informiert der Vorgesetzte und lässt seine Mitarbeiter in einer Gruppe Lösungsvorschläge entwickeln. Danach wird die Entscheidung vom Vorgesetzten gefällt.¹²

Delegativer Führungsstil: Der Vorgesetzte gibt einen gewissen Entscheidungsspielraum vor, in dem die Gruppe sich bewegen kann. Das Problem wird aufgezeigt und die Gruppe trifft alleine die Entscheidung. Die Führungsperson dient nur als Koordinator.¹³

Passiver Führungsstil (Laissez-faire-Stil): Bei diesem Führungsstil gibt es keine Führung. Vorgesetzte oder Führungskräfte wollen keine Führungsaufgaben übernehmen und geben keine Anweisungen. Informationen werden nur nach Anfrage weitergegeben und es wird auch nicht kontrolliert. Dadurch verliert der Vorgesetzte seine Wertstellung bei den Mitarbeitern. Diese sind durch diesen Führungsstil oft undiszipliniert und die Leistung leidet darunter.¹⁴

⁹ Vgl. Hugenberg/Wulf: Grundlagen der Unternehmensführung, 3. Auflage, Nürnberg/Leipzig 2007, S. 347

¹⁰ Vgl. Schneider/Wirth/Andre/Geissler: Betriebswirtschaftslehre IV, 4. Auflage, Wien 2004, S. 72

¹¹ Vgl. Schneider/Wirth/Andre/Geissler: Betriebswirtschaftslehre IV, 4. Auflage, Wien 2004, S. 72

¹² Vgl. Schneider/Wirth/Andre/Geissler: Betriebswirtschaftslehre IV, 4. Auflage, Wien 2004, S. 72

¹³ Vgl. Schneider/Wirth/Andre/Geissler: Betriebswirtschaftslehre IV, 4. Auflage, Wien 2004, S. 72

¹⁴ Vgl. Jung Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 12., überarbeitete Auflage, 2010

Die **drei klassischen Führungsstile nach Kurt Lewin**, einem einflussreichen Psychologen, sind zu vergleichen mit den zwei klassischen Hauptführungsstilen, die im vorherigen Abschnitt beschrieben worden sind.

Lewin hat die Führungsstile in drei Hauptführungsstile eingeteilt. Der erste ist der **autoritäre Führungsstil**, danach folgt der **kooperative Führungsstil** und der dritte ist der **Laissez-faire-Führungsstil**. Abwandlungen von diesen klassischen Führungsstilen nach Max Weber, einem weiteren bekannten Soziologen, haben heute nur noch geringe Bedeutung. Dazu zählen der **patriarchalische Führungsstil**, der **charismatische Führungsstil**, der **autokratische Führungsstil**, der **bürokratische Führungsstil** und der **dimensionale Führungsstil**. Der patriarchalische Führungsstil wurde im vorigen Abschnitt schon näher beschrieben. Beim charismatischen Führungsstil handelt es sich wie bei der patriarchalischen Führung um einen uneingeschränkten Herrschaftsanspruch, aber der Führungsanspruch beruht auf Einmaligkeit und der Ausstrahlungskraft des Führers. Der autokratische Führungsstil hat eine Ähnlichkeit mit dem autoritären Führungsstil, konnte sich aber durch zunehmende Differenzierung und Spezialisierung nicht stark durchsetzen. Er ist meistens in großen Konzernen vertreten. Der bürokratische Führungsstil entwickelte sich aus dem autokratischen Führungsstil und ist durch seine mangelhafte Flexibilität und Effizienz in Kritik geraten. Es wurden die obersten Führungspersonen abgeschafft und durch Instanzen ersetzt. Alle gehorchten nun einer gesetzten Ordnung. Beim letzten Führungsstil, dem dimensionalen geht es darum, wie viele Beurteilungskriterien bei der Systematisierung von Führungsstilen verwendet werden.¹⁵

Es ist schwer zu sagen, welcher Führungsstil der richtige ist, außerdem ist der Führungsstil des Vorgesetzten nicht leicht zu ändern oder zu beeinflussen. Der Führungsstil hängt vom Charakter des Vorgesetzten ab und ist daher nicht zu kontrollieren. Man kann nur versuchen das Verhalten zu verändern. Führungsmethoden wirken auch unterschiedlich auf Mitarbeiter, daher sollte eine Führungskraft immer bedenken, wie sich ein spezieller Führungsstil auf eine Person auswirkt und ob dieser der richtige Stil für diese Person ist. Oft ist ein hierarchischer Stil in gewissen Situationen von Vorteil, doch auf längere Zeit gesehen kann dieser nicht funktionieren. Ein zu passiver Führungsstil bringt für das ganze Unternehmen nichts. Daher gibt es für Führungskräfte gewisse Schulungen und Seminare. Die Führungsperson muss wissen, welcher Führungsstil der richtige in ihrem Unternehmen ist und muss den Führungsstil ändern können, wenn es die Situation erfordert.

¹⁵ Vgl. Kranich Julian: Führungsmethoden und Führungsstile, Projektarbeit Hochschule Harz, 1. Auflage 2008, S. 6-9

2.2.3. Der Mensch in der Unternehmensführung

Für jede Führungskraft ist das Thema „Menschen in der Unternehmensführung“ wichtig, da es um die Mitarbeiter und deren Leistung geht. Unternehmensführung ist nicht nur sachbezogen, sondern vor allem auch personenbezogen. Daher sind die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu beachten und zu befriedigen. Die folgenden zwei Modelle verdeutlichen die Wichtigkeit des Eingehens auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter.

2.2.3.1. Ansatz von Maslow

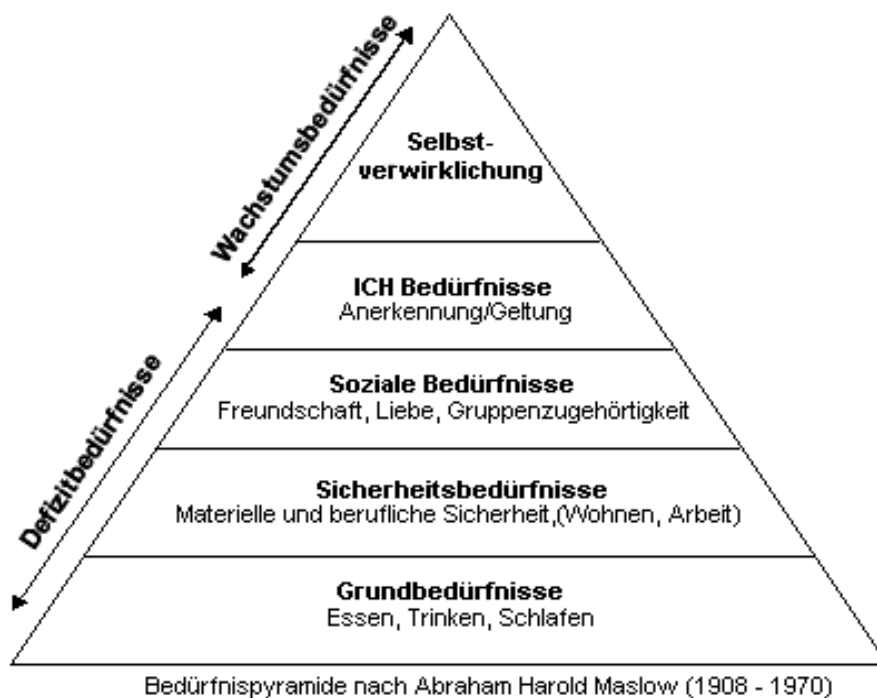


Abb. 1: Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow¹⁶

Die Abbildung 1 gibt einen Einblick in die Bedürfnispyramide nach Maslow. Sie ist ein wichtiger Bestandteil der Inhaltstheorie der Unternehmensführung. Abraham Maslow ist einer der meist zitierten humanistischen Psychologen auf dem Gebiet der Motivationstheorie. Er geht davon aus, dass der Mensch von Natur aus gut ist und die Bedürfnisse eines Menschen seine Motivatoren sind. Aufgebaut ist diese Bedürfnispyramide durch 5 Bedürfnisse (Motive).

Am Anfang stehen immer die **Grundbedürfnisse**, auch physiologische Bedürfnisse genannt. Die wichtigsten sind unter anderem das Essen, Trinken, Schlafen oder in

¹⁶ Vgl. <http://www.iwi.uni-hannover.de/cms/files/lv/sosem07/seminar/Uffen/Meine%20Websites/anhang.htm>

einem Unternehmen Lohn und Gehalt. Diese Bedürfnisse sind die mächtigsten Bedürfnisse von allen, da wir sie alle haben und sie am dringendsten stillen müssen. Diese Bedürfnisse müssen befriedigt sein, denn alle anderen Bedürfnisse werden ohne die Grundbedürfnisse in den Hintergrund gerückt. Zweites Bedürfnis ist das **Sicherheitsbedürfnis**. Dazu zählen unter anderem Schutz, Stabilität, Geborgenheit und Angstfreiheit. Die Möglichkeiten, im Unternehmen dieses Bedürfnis zu befriedigen, sind sehr groß. Sicherheit des Arbeitsplatzes oder die Sicherheit eines Einkommens sind wichtige Bedürfnisse. Das **Bedürfnis mitmenschlicher Zuwendung, auch soziales Bedürfnis** genannt, ist der dritte Punkt in Maslows Bedürfnispyramide. Man wird sich intensiv bemühen müssen diese Zuwendung zu erreichen, denn jeder will geliebt werden. Es ist das Bedürfnis nach Freundschaft, Liebe, Gesellschaft und Zugehörigkeit zu einer Gruppe. Daher sind auch die Kommunikation am Arbeitsplatz und der Informationsaustausch ein sehr wichtiger Punkt für jedes Unternehmen. An vierter Stelle steht das **Bedürfnis nach Anerkennung und Achtung**. Jeder Mensch will Anerkennung, Respekt und Status in seinem privaten und beruflichen Leben. In der Arbeitswelt geschieht dies zum Beispiel durch das Zuteilen eines Dienstfahrzeuges oder durch hohe Kompetenzen. Das **Bedürfnis nach Selbstverwirklichung** ist das fünfte und letzte Bedürfnis in der Bedürfnispyramide von Abraham Maslow. Dies ist das Bedürfnis nach Selbstständigkeit, Selbstverwirklichung und Kreativität. Durch Mitbestimmung bei der Arbeit oder Selbstständigkeit bei der Aufgabengestaltung kann man dieses Bedürfnis der Mitarbeiter befriedigen. Hier geht es auch um die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit. Maslow drückt dies so aus: „Was ein Mensch sein kann, muss er sein. Er muss seiner eigenen Natur treu bleiben.“¹⁷

Es muss immer ein Bedürfnis nach dem anderen befriedigt werden. Ohne Grundbedürfnisse und Sicherheitsbedürfnisse kann das soziale Bedürfnis nie abgedeckt werden. Jeder strebt nach dem letzten Punkt, dem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Laut dieser Theorie müsste es eigentlich ganz einfach sein die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu befriedigen, da man immer nur wissen muss, auf welchem Bedürfnisniveau sich ein Mitarbeiter gerade befindet. Leider ist dies nicht immer so einfach umzusetzen, da man diese Theorie nicht überall anwenden kann, sondern immer speziell auf jeden einzelnen Mitarbeiter eingehen muss. Nicht jeder Mitarbeiter ist auf der gleichen Ebene der Bedürfnispyramide.

¹⁷ Vgl. Abraham H. Maslow: Motivation und Persönlichkeit, 11. Auflage, Hamburg 2008

2.2.3.2. Ansatz von Herzberg (Zwei-Faktoren-Theorie)

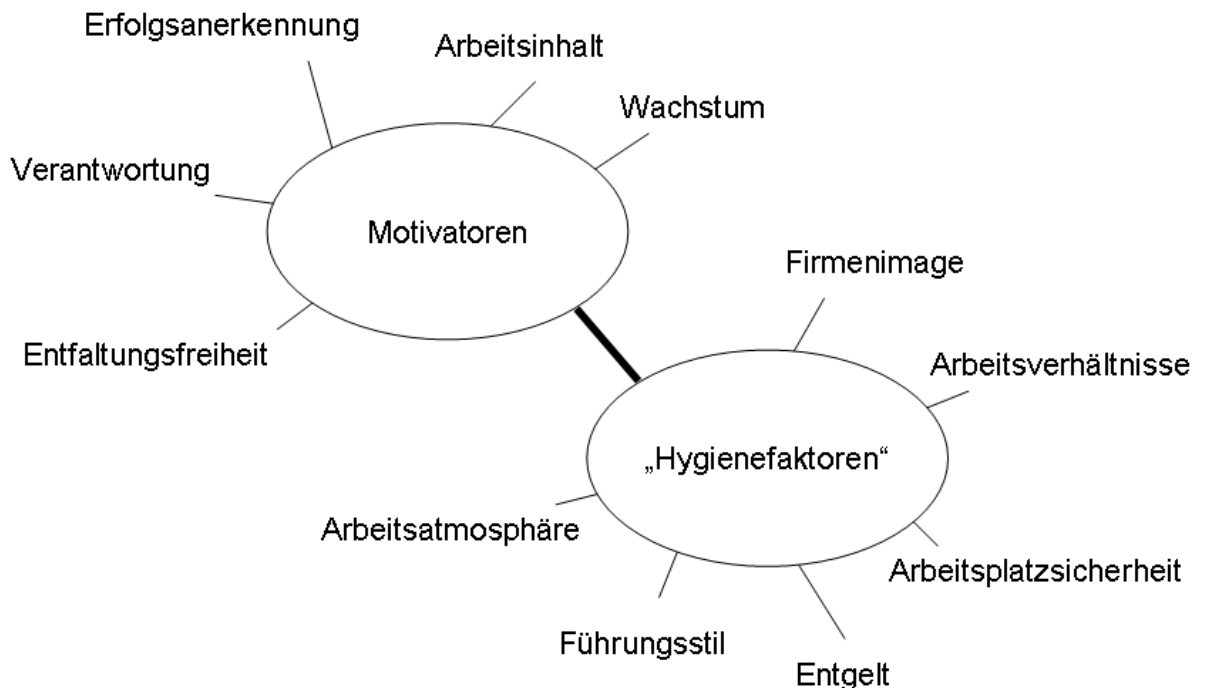


Abb. 2: Ansatz von Herzberg, Motivatoren und Hygienefaktoren¹⁸

Die Abbildung 2 zeigt einen weiteren Ansatz für den Menschen in der Unternehmensführung. Es ist der **Ansatz von Herzberg (Zwei-Faktoren-Theorie)**. Die Zwei-Faktoren-Theorie ist genauso wie der Ansatz von Maslow eine Inhaltstheorie der Unternehmensführung. Frederick Herzberg ist ebenfalls, wie Maslow, ein wichtiger Vertreter der Inhaltstheorie der Motivation. Der Ansatz von Herzberg oder die Zwei-Faktoren-Theorie wird auch Motivator-Hygiene-Theorie genannt und beschreibt speziell die Arbeitsmotivation. Bestimmte arbeitsbezogene Faktoren bringen Zufriedenheit, während andere Faktoren Unzufriedenheit hervorrufen. Diese Theorie besteht aus den Motivatoren und Hygienefaktoren. Die Motivatoren, wie zum Beispiel, Entfaltungsfreiheit, Anerkennung, Erfolgserlebnis oder Verantwortung, bestimmen die Zufriedenheit und können motivieren oder demotivieren. Diese Zufriedenheit kann nur über Faktoren die sich auf den Arbeitsinhalt beziehen, erreicht werden. Sie erhöhen die Zufriedenheit, führen aber nicht zwangsläufig zur Unzufriedenheit, wenn sie nicht da sind. Die Hygienefaktoren (externe Faktoren), wie zum Beispiel die Unternehmenspolitik, Status, Entgelt oder die Arbeitsatmosphäre können jedoch nicht motivieren oder die Zufriedenheit steigern. Sie vermitteln nur ein neutrales Verhältnis, aber sie müssen vorhanden sein. Denn wenn ein Hygienefaktor fehlt, kommt es zur

¹⁸ Vgl. <http://www.der-wirtschaftsingenieur.de/index.php/arbeitszufriedenheit/#more-1400>

Unzufriedenheit. Das bedeutet, dass die Rahmenbedingungen stimmen müssen, wie zum Beispiel Sicherheit der Arbeitsstelle oder Entlohnung. Am besten wären starke Motivatoren und gute Hygienefaktoren, denn dadurch wären die Mitarbeiter motiviert und es würde sich fast niemand beschweren. Leider ist dies nicht oft der Fall und daher kommt es zu Unzufriedenheit oder Demotivation im Unternehmen. Motivation ist sehr wichtig, wenn es um die Leistung geht. Bei der Motivation wird auch unterschieden, ob es sich um eine intrinsische Motivation, also von einem selbst ausgehend, oder um eine extrinsische Motivation, zum Beispiel durch Geld, handelt. Kritik an diesem Ansatz besteht darin, dass sich einige Faktoren nicht immer zuordnen lassen, wie zum Beispiel der Lohn. Man muss unterscheiden, ob es sich dabei um einen Motivator oder einen Hygienefaktor handelt. Eine weitere Kritik ist, dass der Ansatz die Neigung der Menschen widerspiegelt. Das bedeutet, dass der Mensch dazu neigt, sich positive Erlebnisse seiner eigenen Leistung zuzuschreiben, negative jedoch der Umwelt anlastet.¹⁹

Ein Vergleich zwischen der Theorie von Maslow und der Theorie von Herzberg lässt sich, wie folgt, aufstellen. Die Gemeinsamkeit besteht darin, dass bei beiden Ansätzen zuerst die allgemeinen „normalen“ Bedürfnisse befriedigt werden müssen, bevor das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung auftritt. Der Unterschied ist jedoch, dass nach Maslow jedes Bedürfnis eine Motivationsfunktion hat. Bei der Theorie von Herzberg hingegen haben nur die höheren Bedürfnisse diese Funktion.

¹⁹ Vgl. Steinmann Horst/Schreyögg Georg: Management, Grundlagen der Unternehmensführung, 6. Auflage, Wiesbaden 2005, S. 558-562

2.2.4. Aufgaben der Unternehmensführung

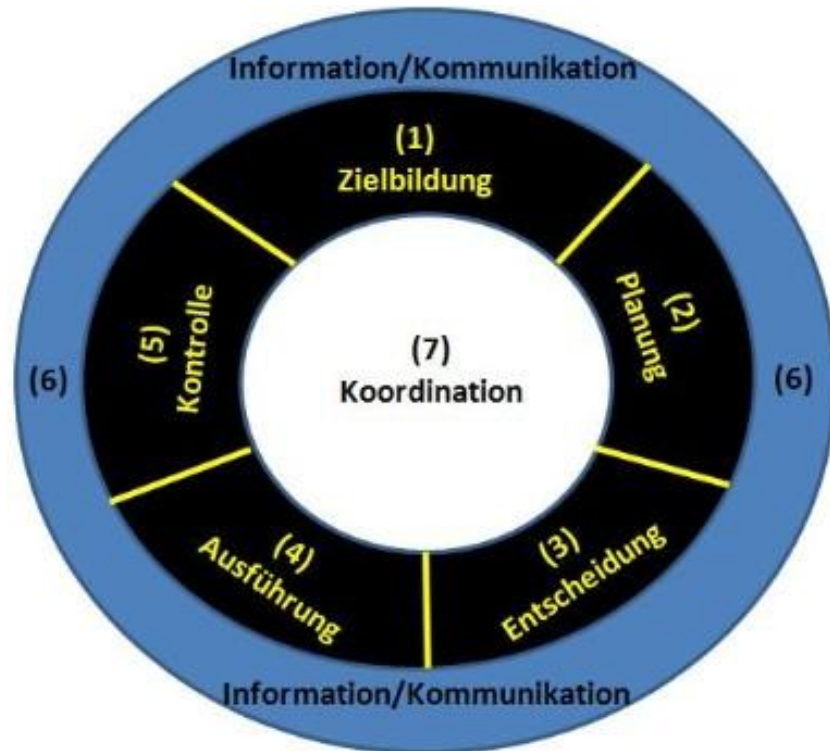


Abb. 3: Aufgaben der Unternehmensführung²⁰

Die Abbildung 3 zeigt den Aufgabenkreis der Unternehmensführung und nennt die Aufgaben in ihrer Reihenfolge.

Es wird unterschieden zwischen sachbezogenen Aufgaben und personenbezogenen Aufgaben. Sachbezogene Aufgaben widmen sich der **Zielvereinbarung**, der **Planung** und **Entscheidung**, der **Organisation** und der **Kontrolle** und **Beurteilung**. Personenbezogene Führungsaufgaben sind die **Kommunikation** und die **Motivation** im Unternehmen. Die Zielbildung ist immer der Ausgangspunkt des Managements, denn ohne Ziel kann man kein erfolgreiches Unternehmen führen. Ziele müssen eindeutig formuliert und messbar sein. Die Einführung eines Zielsystems ist dabei eine große Hilfe. Im Zielsystem werden die Unternehmensziele, die Bereichsziele und die Stellenziele deutlich gemacht. Weiters folgt die Phase der Zielvereinbarung, die aus der Vorbereitungsphase, Verhaltensphase, Abstimmungsphase, Genehmigungsphase, Kontrollphase und der Auswertungsphase besteht. Danach folgen die Planung und

²⁰ Vgl. http://www.advanced-secure-communications.at/aufgaben_der_unternehmensfuhrung.html

Entscheidung. Hier wird erarbeitet, wie man das Ziel erreicht und welche Alternativen es dafür gibt. Die Planung ist die gedankliche Vorbereitung von Maßnahmen bzw. Handlungsalternativen zur Erreichung der Unternehmensziele. Es müssen gewisse Strategien ausgearbeitet werden, die den Weg zur Zielerreichung aufzeigen. Hierbei ist die Portfolio-Analyse ein bekanntes Hilfsmittel der strategischen Planung, die mit den Schlüsselfunktionen Marktanteil und Marktwachstum arbeitet. Bei der Entscheidung wird nun mindestens eine Alternative ausgewählt, die zur Erreichung des geplanten Ziels führt. Die Entscheidungstabelle als Hilfsmittel soll die Entscheidung leichter machen, um die beste Wahl zu treffen. Um die Planung und Entscheidung realistisch machen zu können, müssen gewisse Maßnahmen zur Ausführung ergriffen werden, um das Ziel im Auge zu behalten und zu erreichen. In der Ausführung spielt die Organisation eine wesentliche Rolle. In der Organisation wird auf das geordnete Zusammenwirken aller Mitarbeiter zum Erreichen der Ziele geschaut. Eine Organisation soll zu effizienten Lösungen betrieblicher Aufgaben führen. Die Organisationsstruktur beschäftigt sich mit der Struktur des Betriebes und verteilt Aufgaben und Zuständigkeiten. Man unterscheidet zwischen der Aufbauorganisation, in der die Gliederung der Stellen und Abteilungen festgelegt wird und der Ablauforganisation, in der die Maßnahmen und Arbeitsabläufe in bzw. zwischen den Stellen geregelt werden, die zu erledigen sind. Natürlich ist die Organisation nicht nur in der Ausführung wichtig, sondern spielt im ganzen Prozess der Unternehmensführung eine tragende Rolle. Die Ausführung wird durch die Kontrollmaßnahmen überprüft, um zu gewährleisten, dass alles seine Richtigkeit hat und nach Plan verläuft. Für die Kontrolle gibt es verschiedene Möglichkeiten, wie man diese ausüben kann. Dazu zählen die Stichprobenkontrolle, Gesamtkontrolle, Ergebniskontrolle, Verhaltenskontrolle, Selbstkontrolle und die Fremdenkontrolle. Es gibt Überwachungen abgeschlossener, betrieblicher Vorgänge durch Prozessfremde, die sogenannte Revision. Wenn irgendwelche Abweichungen auftreten, muss dies sofort gemeldet und verbessert werden. Dadurch kann man auch Informationen für zukünftige Planungs- und Entscheidungsprozesse sammeln. Weiters folgt die Information, die die Kontrolldaten weiterleitet und die Daten für das betriebliche Rechnungswesen zur Verfügung stellt.²¹

Der Austausch an Informationen und die Kommunikation sollten bei allen Aufgaben der Unternehmensführung stets beachtet werden und spielt dabei eine wichtige Rolle. Ohne Informationsweitergabe oder richtige Kommunikation innerhalb des Unternehmens kann kein Ziel durchgesetzt oder erreicht werden. Daher spielt die

²¹ Vgl. http://www.advanced-secure-communications.at/aufgaben_der_unternehmensfuhrung.html

Kommunikation in der gesamten Unternehmensführung eine zentrale Rolle, der man auch viel Beachtung schenken sollte.

Es gibt verschiedene Formen der Kommunikation. Eine davon ist die formelle Kommunikation, in der im Unternehmen alles offiziell mitgeteilt wird. Eine formelle Kommunikation ist zum Beispiel ein ständiger Informationsbrief an die Mitarbeiter oder ein Info-Programm. Aber auch die beste formelle Kommunikation kann Tratsch und Klatsch im Unternehmen nicht vermeiden. Das Gegenteil ist die informelle Kommunikation, dabei handelt es sich um Gerüchte im Unternehmen oder um Informationen zwischen Mitarbeitern die nicht jeder kennt. Es besteht auch ein Unterschied zwischen der sozialen Kommunikation, die von Mensch zu Mensch besteht, und der technischen Kommunikation, die zum Beispiel über E-Mail oder Fax funktioniert.²²

Allgemein lässt sich sagen, dass die technische Kommunikation in einem Unternehmen immer mehr zunimmt. Wichtig sind immer eine gut organisierte formelle Kommunikation und ein Austausch der Information.

Die betriebswirtschaftliche Literatur setze sich weiter mit den Aufgaben der Unternehmensführung auseinander. In dieser Arbeit wird folgend ein kurzer Einblick in den **Prozess der Unternehmensführung** von Thomas Hutzschenreuter gegeben.

Thomas Hutzschenreuter ist Inhaber des Dietmar Hopp Stiftungslehrstuhls für Corporate Strategy an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar bei Koblenz. Er hat viele Bücher und Artikel in internationalen akademischen Zeitschriften zu dem Thema Betriebswirtschaft veröffentlicht.²³

Der Prozess der Führung wird in vier Phasen unterteilt:

- Initiierungsphase
- Entscheidungsphase
- Umsetzungsphase und
- Kontrollphase

In der Initiierungsphase erkennt die Unternehmensführung ein eingetretenes Problem und nimmt dieses wahr. Danach folgt die Entscheidungsphase, in der die Unternehmensführung Handlungsalternativen sucht, die zur Zielerreichung führen.

²² Vgl. LeMar Bernd: Menschliche Kommunikation im Medienzeitalter, 2. Auflage, Berlin Heidelberg, 1997, 2001

²³ Vgl. <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/artikel/a-726529.html>

Wenn die Entscheidungen getroffen sind, kommt es zur Umsetzungsphase, in der Maßnahmen zur Zielerreichung umgesetzt werden. In der letzten Phase, der Kontrollphase, werden die Ergebnisse kontrolliert und mit den vorgegebenen Zielen verglichen.²⁴

²⁴ Vgl. Hutzschenreuter Thomas: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, 2010, S. 53

2.2.5. Formen des Managements

Es gibt in der Unternehmensführung verschiedene Formen des Managements und spezielle Begriffe dafür. Man unterscheidet zum Beispiel Top-Management, Middle-Management und Lower-Management. Dies richtet sich nach den sachbezogenen und personenbezogenen Aufgaben eines Managers. Ein Top-Manager ist der Eigentümer und Leiter eines Unternehmens. Der Bereichsleiter oder Abteilungsleiter ist der Middle-Manager, und ein Lower-Manager ist der Gruppenleiter für ein bestimmtes Team oder ein Meister oder Vorarbeiter im Produktionsbereich. Aber die Aussage, dass nur ein Top-Manager ein richtiger Manager ist, ist ein Irrtum und Missverständnis. Weiters kann man zwischen den verschiedenen Management-Begriffen für die verschiedensten Bereiche unterscheiden.²⁵

Account Management	Diese Managementform bezeichnet das Kundenmarketing und ist sehr kundenorientiert. Die Chancen dieses Managements liegen in der Kommunikation mit den Kunden, da die wirtschaftliche Konzentration stark zugenommen hat.
Cash Management	Cash Management ist eine Bezeichnung im Finanzmanagement und ein wesentlicher Bestandteil der kurzfristigen Finanzplanung. Cash Management stellt sozusagen die Finanzen in einem Unternehmen dar. Das Ziel ist es, dass das Unternehmen immer zahlungsfähig bleibt.
Change Management	Da es einen ständigen Wandel im Wirtschaftsleben gibt, ist diese Managementform zu einem wichtigen Bestandteil geworden. Das Change-Management beschreibt die permanenten Umweltveränderungen und stellt das Management vor immer neuen Herausforderungen.
Selbstmanagement	Selbstmanagement beschreibt das Planen und Umsetzen der Arbeits- und Verhaltenstechniken im Leben. Wichtige

²⁵ Vgl. Schneider/Wirth/Andre/Geissler: Betriebswirtschaftslehre IV, 4. Auflage, Wien, 2004, S. 10

	Punkte sind hierbei das Zeitmanagement, Gruppenarbeit oder ein Anti-Stress-Training.
Konfliktmanagement	Beim Konfliktmanagement geht es darum, Konflikte zu lösen und diese abzuwehren.
Risk Management	Das Risk Management oder Risikomanagement betrifft die Bewältigung von Risiken, die sich im Unternehmen ergeben. Man muss sich im Klaren sein, welche relevanten Risiken auch in Zukunft auftreten können und versuchen Risiken zu bewältigen.
Sicherheitsmanagement	Unter Sicherheitsmanagement versteht man den umfassenden Schutz von Menschen. Vor allem geht es um die Arbeitssicherheit in einem Unternehmen. Dazu zählen die Unfallverhütung, der Gesundheitsschutz und der Informationsschutz.
Krisenmanagement	Das Krisenmanagement dient zur Vermeidung, bzw. Bewältigung negativer Entwicklungen innerhalb des Unternehmens. Es soll das Unternehmen vor Krisen schützen und durch Krisenprävention eine Krise vermeiden. Vor allem für krisenanfällige Unternehmen ist dies eine wichtige Form des Managements und eine ständige Aufgabe. Krisenmanagement wird in letzter Zeit immer bedeutender und in extremen Fällen wird sogar von Chaosmanagement gesprochen.

Abb. 4: Formen des Managements²⁶

²⁶ Vgl. Rahn Horst-Joachim: Unternehmensführung, 7., vollkommen überarbeitete Auflage, Ludwigshafen, 2008, S. 26-27

In der Abbildung 4 wurden die wichtigsten Formen des Managements aufgezählt. In der Literatur lässt sich erkennen, dass es zukünftig mehr Formen verschiedener Managementbereiche geben wird, die immer mehr an Bedeutung gewinnen.

Da Unternehmenskrisen häufig auftreten und jedes Unternehmen sich auf eine Krise vorbereiten sollte, ist das Krisenmanagement in der heutigen Zeit nicht mehr wegzudenken. Krisenmanagement ist eine besondere Form der Unternehmensführung und wird im zweiten Teil der Arbeit genauer und ausführlicher beschrieben.

2.2.6. Theorien der Unternehmensführung

Dieser Punkt beinhaltet die Theorie der Unternehmensführung und im Genaueren die der unternehmensorientierten Führung und die der umweltorientierten Führung. Diese zwei Theorien werden nur kurz erwähnt, da sie für diese Arbeit nicht von Bedeutung sind, aber es ist doch wichtig, sie zu kennen.

Wie schon bei den Unternehmensführungsentscheidungen gibt es in der Unternehmensführung teilweise sogar konkurrierende Sichtweisen, da die Führung eines Unternehmens als kreativer Prozess zu sehen ist. Der nachfolgende kurze Überblick über die unternehmensorientierten Führungstheorien und über die umweltorientierten Führungstheorien soll einen groben Einblick in die Unternehmenslehre geben.

Die Theorien der Unternehmensführung:

Unternehmensorientierte Führungstheorien

- Prozessansatz
- quantitativer Ansatz
- verhaltenstheoretischer Ansatz
- informationsökonomischer Ansatz
- ressourcenbasierter Ansatz

Umweltorientierte Führungstheorien

- Systemansatz
- Kontingenzansatz
- Gestaltansatz
- selbstorganisationstheoretischer Ansatz
- institutionalistischer Ansatz

Theorien sind grundsätzliche Erklärungen des Fachgebietes und können in die Praxis umgesetzt werden. Wissenschaftler greifen auf Theorien zurück, um Vergleiche mit der Realität zu ziehen, oder mit anderen Theorien der Thematik zu vergleichen. Die theoretischen Ansätze sind ein komplexer Gegenstandsbereich der Unternehmensführungslehre.²⁷

²⁷ Vgl. Macharzina Klaus/Wolf Joachim: Unternehmensführung, 7., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2010, S.44-93

In diesem Punkt des Kapitels wurden nur die Ansätze der Unternehmensführung aufgezählt, um zu zeigen, welche es in der Literatur gibt. Wissenschaftliche Bücher behandeln die Unternehmensführungsproblematik meist sehr umfassend. Weiter wird darauf nicht eingegangen, da die Untersuchung der verschiedenen Ansätze keine Relevanz für die vorliegende Arbeit darstellt. Die vorliegenden Kapitel beinhalten einen Grundriss über die Unternehmensführungstheorie im Allgemeinen und dienen als theoretische Grundlage für die Kernthematik dieser Arbeit, das Krisenmanagement, in die im Kapitel 3 nachfolgend näher eingegangen wird.

3. Krisenmanagement

Im Hauptteil dieser Arbeit geht es um das Krisenmanagement in der Unternehmensführung. Es soll dargestellt werden, wie wichtig ein gutes Krisenmanagement in der Unternehmensführung ist. Am Anfang werden die begrifflichen Grundlagen des Krisenmanagements und anschließend die theoretischen Grundlagen beschrieben.

3.1. Begriffliche Grundlagen

3.1.1. Krise

Jeder steckt schon einmal in einer persönlichen Krise, aber was bedeutet das Wort Krise und warum wird es so häufig verwendet? Dieser Begriff wird nicht nur im allgemeinen Sprachgebrauch verwendet, sondern auch im Zusammenhang mit Unternehmenskrisen. Das Wort Krise ist ein negatives Wort und hat etwas mit Gefahr zu tun. Im Allgemeinen kann man den Begriff Krise als einen Begriff der eine problematische Situation beschreibt, definieren. Er bedeutet auch Entscheidung oder entscheidende Wendung, mit dem Höhepunkt einer gefährlichen Entwicklung.²⁸

Anfang, Wendepunkt und Ende beschreiben die Kernbestandteile des Krisenverlaufes. „Krise ist eine Eskalation von Problemen innerhalb eines Projektes, deren Lösung unter den gegebenen Rahmenbedingungen unmöglich ist oder als unmöglich erscheint.“ Dieser Satz sollte verdeutlichen, dass die Krise auch manchmal lösbar ist, aber für die betroffenen Personen einfach unlösbar scheint.²⁹

Die Krise wird mit einer schwierigen oder gefährlichen Situation gleichgesetzt und kann in allen Lebenslagen oder Bereichen auftreten. Es gibt die Ehekrise, Wirtschaftskrise, Finanzkrise, Identitätskrise . . . und die Unternehmenskrise, die in der vorliegenden Arbeit genauer beschrieben wird.³⁰

²⁸ Vgl. Scharschmidt Ronny: Unternehmenskrisen und Krisenmanagement, 1. Auflage, Berlin, 2008, S. 1

²⁹ Vgl. Neubauer Michael: Krisenmanagement in Projekten, 2. Auflage, Berlin Heidelberg, 2003, S. 7-8

³⁰ Vgl. <http://de.thefreedictionary.com/Krise>

3.1.2. Unternehmenskrise

Die Krise in einem Unternehmen ist meist langfristig und nicht so schnell zu beheben. Dies bedeutet, dass das Unternehmen gefährdet ist seine Tätigkeit weiter auszuüben, oder sogar seine Lebensfähigkeit gefährdet ist. Eine Krise kann die Existenz des gesamten Unternehmens bedrohen. Man spricht nicht erst von einer Unternehmenskrise, wenn das Unternehmen zahlungsunfähig geworden ist, sondern auch schon früher, wenn gewisse Symptome auftreten. Eine Krise wird meist überraschend wahrgenommen, doch es gibt Anzeichen und darauf hindeutende Phasen, die zu einer Entstehung einer Krise beitragen.³¹

3.2. Theoretische Grundlagen

3.2.1. Allgemeiner Phasenverlauf einer Krise

Dieser Punkt beschreibt den Phasenverlauf einer Krise im Allgemeinen und speziell das Vier-Phasen-Modell nach U. Krystek und das Vier-Phasen-Modell nach R. Müller. Die nachfolgenden Phasen des Krisenprozesses sind speziell für eine GmbH, können aber auf jedes Unternehmen umgewandelt und im Allgemeinen für alle Unternehmen verwendet werden. Sie stellen nur einen von vielen Ansätzen zum Phasenablauf einer Krise dar.

Am Beginn einer Unternehmenskrise steht immer die **strategische Krise**. Dies bedeutet, dass ein Fehler eingetreten ist und man diesen durch ein Frühwarnsystem nicht erkannt hat. Daher ist es wichtig ein gutes Frühwarnsystem zu haben, oder wachsam zu sein. Ein Fehler kann zum Beispiel sein, dass man die Veränderungen bei den Nachfragen nicht beachtet hat oder Konflikte mit Lieferanten aufgetaucht sind. Danach folgt die **bilanzielle Krise**. In dieser Phase spiegelt sich die Krise schon in negativen Zahlen in den Bilanzen oder Gewinn- und Verlustrechnungen wider. Wichtige Merkmale sind hierbei der Umsatzrückgang oder die Verschlechterung der Rendite. In diesem Stadium müsste jedoch das Unternehmen schon erkennen, dass es ihm schlecht geht. Wenn man dies aber noch nicht erkannt hat, tritt die dritte Phase, die **Kapitalkrise**, ein. Hierbei verliert das Unternehmen immer mehr Kapital und macht Verluste. Es kommt immer darauf an, wie hoch das Stammkapital und die Reserven sind und wie schnell das Kapital des Unternehmens sinkt. Die Kreditwürdigkeit des

³¹ Vgl. <http://www.insolvenzberatung.de/pdf/Inhalt-Unternehmenskrise.pdf>

Unternehmens leidet darunter und die Kreditinstitute werden vorsichtiger und können auch bestehende Kredite kündigen, wenn nicht andere Sicherheiten erbracht werden. Danach folgt die **Liquiditätskrise**. Diese vierte Phase ist gekennzeichnet durch Inanspruchnahme von Lieferantenkrediten, permanenter Ausnützung des Dispositionskredites oder sogar durch Zwangsvollstreckung. Bis zu dieser Phase kann sich das Unternehmen durch rasches und richtiges Handeln noch erholen, doch in der nächsten Phase der Zahlungsunfähigkeitskrise nicht mehr. Die fünfte und letzte Phase ist die **Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung**. Dies ist der Beginn eines Insolvenzverfahrens.³²

„Insolvenz bedeutet Zahlungsunfähigkeit. Diese liegt immer dann vor, wenn der Schuldner nicht mehr in der Lage ist, seinen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Das ist in der Regel der Fall, wenn ihm die erforderlichen Geldmittel, die er benötigt, nicht mehr zur Verfügung stehen.“³³

Um diese Phasen nicht durchleben zu müssen ist ein Frühwarnsystem für Unternehmen sehr wichtig. Dadurch kann man die Fehler viel schneller erkennen und diese beheben oder Gegenmaßnahmen setzen. Man muss die Krise als Erstes identifizieren, damit man danach Entscheidungen treffen kann, um diese zu bekämpfen. Die Früherkennungssignale sind wahrzunehmen und man muss sofort darauf reagieren, bevor sich die Krise noch weiter ausbreitet. Die Wahrnehmung von Signalen ist ein bedeutender Prozess und ein wichtiger Informationsaustausch im Unternehmen. Leider ist die Trennung der einzelnen Phasen sehr schwierig, sodass man nicht nach jeder Phase einen Strich ziehen kann, um das Problem zu erläutern und zu eliminieren. Daher ist ein Krisenfrühwarnsystem der Kernpunkt jedes guten Unternehmens.

Jürgen Hauschildt, ein deutscher Betriebswissenschaftler, ist jedoch der Meinung, dass die Phasengliederungen nicht empirisch fundiert sind, sie seien unmittelbar nach plausiblen Kriterien unterteilt und es finden sich in der Realität immer wieder Überschneidungen. Jedoch ist er auch der Meinung, dass sich zumindest zwei Ansätze unterscheiden lassen, nämlich die Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung und die Wahrnehmungsprobleme. Bei der Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung handelt es sich, wie schon oben beschrieben, um den Verbrauch des Eigenkapitals und um den Aufbau von Schuldenbergen. Der zweite Ansatz, die Wahrnehmungsprobleme, geht davon aus, dass bei krisenhaften Verläufen die Betrachtung immer anders ist und

³² Vgl. <http://blogmbh.de/index.php/unternehmensfuehrung/phasen-unternehmenskrise/89/>

³³ Vgl. <http://www.rechtswörterbuch.de/recht/i/insolvenz/>

Probleme nicht so schnell erkannt werden. Dieses Problem der Wahrnehmung soll durch das Krisenmanagement verringert werden oder komplett verschwinden.³⁴

³⁴ Vgl. Hutzschenreuter Thomas/Griess-Nega Torsten: Krisenmanagement, 1. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 22-23

3.2.1.1. Vier-Phasen-Modell nach U. Krystek

Prof. Dr. Ulrich Krystek hat sich auf das Fachgebiet „Strategisches Controlling“ spezialisiert und einige Bücher über Unternehmenskrisen und Krisenmanagement veröffentlicht.³⁵

In der Literatur findet man unterschiedliche Modelle der Phasen von Unternehmenskrisen. Der Ansatz von U. Krystek beschreibt die vier Phasen nach der Wahrnehmungsmöglichkeit, sowie der Beeinflussbarkeit der Krise, die im Laufe des Prozesses einen Aggregatzustand annehmen können. Die erste Phase ist die Phase der **potentiellen Unternehmenskrisen** und stellt die Entstehungsphase der Krise dar. Es sind noch keine Krisensymptome erkennbar, da diese Phase nur die möglichen und noch nicht realen Krisen darstellt. Man befindet sich also im Normalzustand, da die Merkmale einer Krise noch nicht sichtbar sind. Nach dieser Phase folgt die Phase der **latenten Unternehmenskrisen**. An diesem Punkt ist die Krise bereits vorhanden, aber noch verdeckt. Das heißt, die Krise breitet sich aus und entwickelt sich langsam und unerkannt. Je früher eine Krise erkannt wird, desto besser ist dies für das Unternehmen, und in dieser Phase kann die Krise erkannt werden, vorausgesetzt, das Unternehmen verfügt über ein gutes und sensibles Frühwarnsystem zum Erkennen von Krisen in ihrer Entstehung. In der dritten Phase ist es leichter die Krise zu erkennen. Diese Phase wird die Phase der **akuten, noch beherrschbaren Unternehmenskrisen** genannt. Hierbei müssen schnelle Entscheidungen getroffen werden. Die Krisenursache muss ermittelt werden und eine Maßnahme, wie man am schnellsten die Auswirkungen stoppt, sollte gefunden werden. In der letzten Phase der **akuten, nicht mehr beherrschbaren Unternehmenskrisen** können die Unternehmensziele nicht mehr erreicht werden und das Unternehmen ist nicht mehr überlebensfähig. Wenn die Unternehmensleitung das Problem, oder besser gesagt die Krise in der dritten Phase, der Phase der akuten noch beherrschbaren Unternehmenskrise nicht in den Griff bekommt, muss sie die akute, nicht beherrschbare Unternehmenskrise und deren Folgen akzeptieren. Meist führen diese zu einer Insolvenz des Unternehmens.³⁶

³⁵ Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Autoren/prof-dr-ulrich-krystek.html?tab=pubsProjects>

³⁶ Vgl. Krystek/.Moldenhauer: Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement, Stuttgart, 2007, S 37-38

Krisenmanagement – Zusammenhang zwischen Krisenphasen und Formen eines umfassenden Krisenmanagements

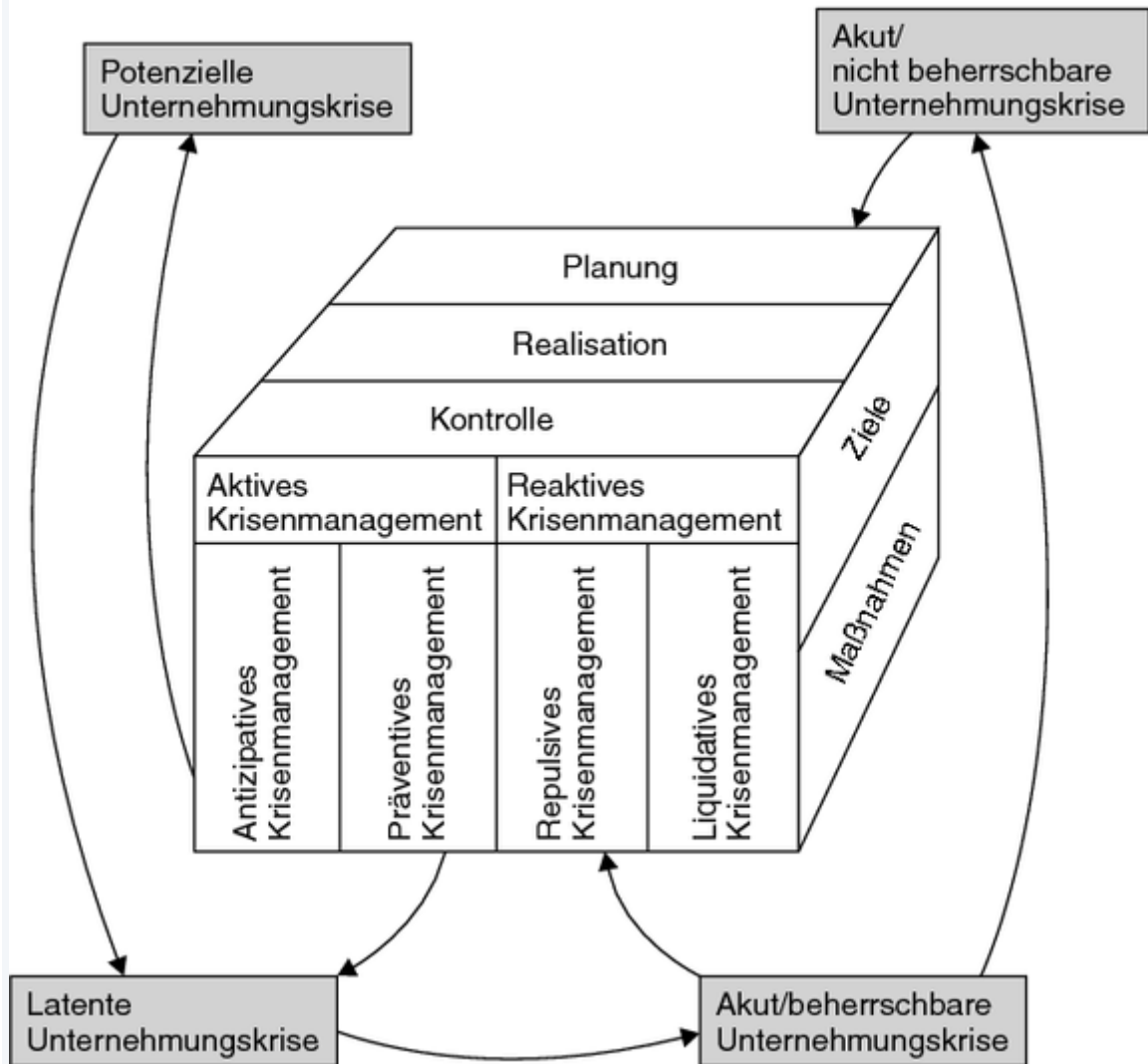


Abb. 5: Krisenmanagement – Zusammenhang zwischen Krisenphasen und Formen eines umfassenden Krisenmanagements³⁷

Die Abbildung 5 stellt nochmal deutlich die vier Phasen des generellen Krisenprozesses dar. Es wird in dieser Abbildung zwischen dem **aktiven Krisenmanagement** und dem **reaktiven Krisenmanagement** unterschieden. Unter dem aktiven Krisenmanagement versteht man die Krisenfrüherkennung, Krisenvorsorge und die Krisenverhütung. Hierbei gibt es noch keine bereits entstandene aktive Krise. Das Ziel des aktiven Krisenmanagements ist die Krisenvermeidung. Beim reaktiven Krisenmanagement geht es um die Krisenlenkung, Krisenbeherrschung und die Krisennachsorge. Die Krise besteht bereits und man

³⁷ Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/krisenmanagement.html>

versucht sie zu kontrollieren und zu überwinden. Das Ziel des reaktiven Krisenmanagements ist die Krisenbewältigung.

Die erste Form des aktiven Krisenmanagements ist das **antizipative Krisenmanagement**. Dabei geht es um potentielle Unternehmenskrisen, die häufig keine Auswirkung auf das Unternehmen haben oder erst in der Zukunft das Unternehmen betreffen. Die Aufgabe des antizipativen Krisenmanagements ist es, mit Hilfe von Prognosen/Szenarien oder Alternativplänen die Krise abzuwehren. Die zweite Form des aktiven Krisenmanagements ist das **präventive Krisenmanagement**. Hierbei handelt es sich um die Erkennung von versteckten Krisen mittels des Frühwarnsystems. Beim reaktiven Krisenmanagement ist die erste Form das **repulsive Krisenmanagement**. Dabei handelt es sich um bereits eingetretene Krisen, die man aber noch mit gewissen Handlungen beherrschen kann und die wieder in den Griff zu bekommen sind. Man spricht auch von einer unternehmenserhaltenden Krisenbewältigung. Die zweite Form des reaktiven Krisenmanagements nennt sich das **liquidative Krisenmanagement**. Hierbei handelt es sich um eine akute, nicht mehr beherrschbare Unternehmenskrise. Das Unternehmen hat keine Überlebenschance mehr und sollte besser den geordneten Rückweg antreten und versuchen sich vor größeren Verlusten zu schützen. Schulden sollten so weit wie möglich zurückgezahlt werden. Dazu tragen die zielorientierte Planung, Realisation und Kontrolle von Liquidativmaßnahmen bei.³⁸

3.2.1.2. Vier-Phasen-Modell nach R. Müller

Ein weiteres Modell ist das Vier-Phasen-Modell von R. Müller, der ebenfalls ein renommierter Wissenschaftler im Bereich der Betriebswirtschaft ist. Er kennzeichnet in seinem Modell lediglich die Arten von Unternehmenskrisen, aber durch die zeitliche Verknüpfung kommt es zu einem schlüssigen Modell. Müller wird sehr häufig in der Literatur zitiert und interpretiert. Er geht in seinem Modell davon aus, dass die verschiedenen Krisenphasen auch eine gewisse Zeitspanne benötigen, um wirksame Gegenmaßnahmen zur Bewältigung der Krise zu finden. Die vier Phasen nennt R. Müller die **strategische Krise, Erfolgskrise, Liquiditätskrise** und die **Insolvenz**.³⁹

³⁸ Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/krisenmanagement.html>

³⁹ Vgl. Krystek/Modlenhauer: Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement, Stuttgart, 2007, S. 35

Obwohl diese beiden Ansätze von Krystek und Müller in der Literatur als zwei verschiedene Ansätze gelten, findet man tragfähige Gemeinsamkeiten. Krystek sowie auch Müller werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur oft zitiert und eine Kombination von beiden Ansätzen ist möglich.

3.2.1.3. Kombination der Ansätze

<i>R. Müller</i>	Strategische Krise				
	Erfolgskrise				
	Liquiditätskrise				
	Insolvenz/ Vergleich				
		Potenzielle Krise	Latente Krise	Akut/ beherrschbare Krise	Akut/nicht beherrschbare Krise
		<i>U. Krystek</i>			

Abb. 6: Kombination der Krisenprozessdarstellung nach R. Müller und U. Krystek⁴⁰

Die Abbildung 6 zeigt eine Kombination vom Ansatz nach R. Müller und nach U. Krystek. Es lässt sich deutlich darstellen, dass die strategische Krise von Müller vergleichbar mit der Phase der potenziellen und latenten Krise von Krystek ist. Dabei handelt es sich um noch nicht erkennbare oder noch nicht wahrnehmbare Krisen, die aber prognostiziert werden. Die Erfolgskrise nach Müller kann bereits erkannt werden, somit ist sie mit der latenten oder akut/beherrschbaren Krise von Krystek zu vergleichen. Bei der Liquiditätskrise von Müller handelt es sich um eine offenkundige und bereits eingetretene Krise. Diese ist vergleichbar mit der akuten, beherrschbaren Krise oder auch der akuten, nicht beherrschbaren Krise von Krystek. Die letzte Phase von Müller ist die Insolvenz, und diese Phase ist nur mit der akuten, nicht beherrschbaren Krise von Krystek gleichzusetzen. Abschließend lässt sich sagen, dass die zwei Modelle sehr ähnlich sind und man durchaus Übereinstimmungen findet.

⁴⁰ Vgl. <http://content.grin.com/binary/wi24/110936/40.gif>

3.2.2. Ursachen von Unternehmenskrisen

In diesem Abschnitt der Arbeit werden die Ursachen für eine Unternehmenskrise aufgezählt und analysiert.

Eine Krise ist eine ungewollte Situation und bedroht die Existenz eines Unternehmens. Oft sind es nur kleine Probleme, die dann zu großen Problemen werden und das Unternehmen in Gefahr bringen. Das System kann gestört werden, zum Beispiel, wenn einige Unterstützungsfunktionen (Banken, Lieferanten etc.) versagen. Typische Unternehmenskrisen sind Rentabilitätsprobleme, Kostenprobleme, zu hohe Fixkosten und Absatzrückgang. Wenn man zu viel und zu unkontrolliert expandiert, bringt das Probleme und häufig eine Wachstumskrise mit sich. Das gegenteilige Problem ist die Schrumpfungskrise, wenn der Markt oder die Nachfrage sich verringert und sich dadurch die Ertragslage des Unternehmens verschlechtert.⁴¹

Weitere Ursachen und Formen einer Unternehmenskrise können auch mit **externen** und **internen** Problemen zusammenhängen. Externe Ursachen für eine Unternehmenskrise sind Faktoren, die von außen auf das Unternehmen einwirken und eine Krise hervorrufen. Solche Ursachen können zum Beispiel Probleme mit Zustellern oder Lieferanten sein. Der Standort der Unternehmen spielt ebenfalls eine wichtige Rolle. Weiters zählen Natur- und Umweltkatastrophen zu den externen Faktoren. Eine Veränderung der marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen kann als externe Bedrohung für ein Unternehmen angesehen werden. So führt eine Erschütterung am Finanzmarkt, wie zum Beispiel die Finanzkrise 2007/2008, zu negativen betrieblichen Auswirkungen in einem Unternehmen und schlimmstenfalls zu einer Unternehmenskrise. Im Gegensatz dazu gibt es die internen Ursachen, die zu einer Krise führen können. Hierbei handelt es sich um innerbetriebliche Probleme. Einige dieser Faktoren sind zum Beispiel falsche Führungsentscheidungen oder Fehler bei der Besetzung von Führungspositionen, Probleme durch überhastete Expansion, Personalprobleme, unzureichendes Management oder finanzielle Probleme.⁴²

In der Krisenforschung wird auch zwischen **exogenen** und **endogenen** Krisenursachen differenziert. Exogene Ursachen sind mit den externen Ursachen für eine Unternehmenskrise gleichzustellen. Viel gefährlicher dagegen sind die endogenen Ursachen. Diese sind mit den internen Ursachen für eine Unternehmenskrise gleichzusetzen. Es handelt sich dabei häufig um Managementfehler, wie zum Beispiel

⁴¹ Vgl. Schwarzecker Josef/Spandl Friedrich: Krisenmanagement mit Kennzahlen, 2., aktualisierte Auflage, Wien, 1996

⁴² Vgl. http://www.isb.uzh.ch/studium/courses05-06/pdf/0498_06.pdf

Fehler bei der Expansionsgeschwindigkeit oder der Ausgestaltung des Produktprogrammes.⁴³

Es lässt sich feststellen, dass die Ursachen von Unternehmenskrisen sehr vielfältig und komplex sind. Allgemein kann man sagen, dass meist nicht nur ein Faktor allein zu einer Krise führt, sondern mehrere Probleme auf einmal das Unternehmen treffen und eine Krise auslösen. Zudem stellte man fest, dass durch eine zu schnelle und unvorbereitete Expansion die Unternehmen am häufigsten in eine Krise geraten.

3.2.3. Träger des Krisenmanagements

In diesem Teil der Arbeit werden die Träger des Krisenmanagements dargestellt. Die Person oder die Personengruppen, die für die Bewältigung der Krisen verantwortlich sind, nennt man Träger des Krisenmanagements. Sie sind für die Führung der krisenbefallenen Unternehmen verantwortlich und müssen versuchen die Krise zu bewältigen. Die Entscheidung, wer für die Bewältigung der Krise zuständig ist, hängt von der jeweiligen Führungsperson ab. Oft werden nicht nur interne Personen, wie zum Beispiel Topmanager oder der Aufsichtsrat, mit der Aufgabe vertraut gemacht, sondern auch externe Personen sollen helfen, das Unternehmen zu retten und die Krise zu überstehen. Jedoch muss wohl überlegt werden, ob man eine interne oder externe Person als Träger des Krisenmanagements beauftragt. Viele Unternehmen setzen auf ausgebildete Krisenmanager, die das Unternehmen wieder retten sollen. Sanierungsberater sind ebenfalls externe Träger des Krisenmanagements, da sie dem Unternehmen helfen aus der Krise zu kommen. In der Praxis ist oft keine Trennung zwischen Sanierungsberater und Krisenberater zu erkennen. Solche Krisenmanager wurden in den letzten Jahren immer häufiger und immer gefragter. Unternehmen konnten sich nicht mehr selber helfen und engagierten daher Krisenmanager, die die Krisenbewältigung erledigen sollten. Überall sind professionelle Krisenmanager zu finden, sie stehen für die Dauer der Krise zur Verfügung und sind daher für diesen kurzen oder längeren Zeitraum Träger des Krisenmanagements.⁴⁴

Wenn interne Personen bestimmt werden, die Träger des Krisenmanagements zu sein, sind es meistens Top-Manager oder Kontrollorgane, die diese Aufgabe übernehmen und das Unternehmen durch die Krise führen sollen. Meist wird jedoch eine

⁴³ Vgl. Macharzina/ Wolf: Unternehmensführung, 7., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, 2010, S. 685-686

⁴⁴ Vgl. Tom A. Rösen: Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen, Schwachstellen erkennen, Lösungen erarbeiten, Existenzbedrohung meistern, 1. Auflage, Wiesbaden, 2009, S. 201 f.

Kombination von internen und externen Personen vereinbart, da die Führung durch die Krise von der Unternehmensleitung oft umstritten ist. Man muss den Führungsstil neu anpassen und der Informationsaustausch muss verstärkt werden. Weiters sind Weisungs-, Entscheidungs- sowie Informationsbefugnisse zu regulieren.⁴⁵

Verschiedene Konstellationen der Träger des Krisenmanagements sind denkbar. Entweder man besorgt sich einen externen Krisenmanager auf Zeit, besetzt eine neue Unternehmensleitung als Krisenmanager, behält die alte Unternehmensleitung als Krisenmanager, vermischt die alte Unternehmensleitung mit externen Krisenmanagern oder holt sich nur eine externe Beratung dazu. Durch diese verschiedenen Möglichkeiten kann sich das Unternehmen speziell für seine Krise die passenden Träger des Krisenmanagements zusammenstellen. Jedoch muss ein Träger des Krisenmanagements gewisse Eigenschaften haben um ein Unternehmen aus der Krise zu führen. Einige davon sind Objektivität, Entschlusskraft, Durchsetzungsfähigkeit und die Fähigkeit, schnell, flexibel und unter Druck auf komplizierte Probleme reagieren zu können. Am besten ist es, wenn der Träger des Krisenmanagements keine einzelne Person ist, sondern eine Gruppe von Personen, die diese Eigenschaften mitbringen und sich gegenseitig ergänzen. Wichtig ist es, dass diese Personen harmonisch zusammenarbeiten und das Ziel der Krisenbewältigung erfolgreich erreicht wird.⁴⁶

⁴⁵ Vgl. Federowski Richard: Unternehmensroutinen im Turnaroundmanagement, 1. Auflage, Wiesbaden, 2009, S. 81-82

⁴⁶ Vgl. Feurle Bettina: Krisenmanagement – Eine Analyse der aktuellen Finanzkrise, 1. Auflage, Koblenz, 2009, S. 19-23

3.2.4. Krisenwahrnehmung, Krisenerkennung und Frühwarnsysteme

In diesem Abschnitt wird deutlich gemacht, wie wichtig ein Krisenmanagement in der Unternehmensführung ist. Daher werden die Krisenwahrnehmung, die Krisenerkennung und die Frühwarnsysteme aufgezeigt. Durch ein qualifiziertes Krisenmanagement kann man eine Krise früh genug erkennen und Gegenmaßnahmen ergreifen. Die Wahrnehmung und Erkennung einer Krise sind Hauptaufgaben des Krisenmanagements und dies wird in diesem Abschnitt noch einmal verdeutlicht.

„Krisen bewältigt man am besten, in dem man ihnen zuvorkommt“. Dieses Zitat vom amerikanischen Nobelpreisträger Walter Whitman Rostow beschreibt in einem Satz, worum es geht. Die Krisenwahrnehmung und Krisenerkennung sollen durch gewisse Frühwarnsysteme stattfinden, damit noch genügend Zeit für die Planung, Realisierung und Kontrolle geeigneter Maßnahmen zur Abwehr oder Minderung bleibt.⁴⁷

Frühwarnsysteme können Menschen oder Maschinen sein oder eine Kombination aus beiden. Sie nehmen Reize, Daten, Impulse oder Signale auf, analysieren diese und bestimmen dann die Stärke der Auswirkung und Gefahr auf das Unternehmen. Es gibt eine inhaltliche Unterscheidung zwischen Frühwarnung, Früherkennung und Frühaufklärung. Nach Müller/Krystek grenzen sich die Begriffe wie folgt ab. Frühwarnung ist die frühzeitige Ordnung von Bedrohungen. Die Früherkennung ist die frühzeitige Ordnung von Bedrohungen und Chancen, und die Frühaufklärung ist die frühzeitige Ordnung von Bedrohungen und Chancen sowie die Sicherstellung von Gegenmaßnahmen.⁴⁸

Mangelnde Krisenwahrnehmung führt häufig zur Krisenauslösung, denn die rechtzeitige Krisenwahrnehmung ist ein wichtiger Faktor zur Beherrschung von Krisen und Kernpunkt für ein erfolgreiches Krisenmanagement. Leider ist die subjektive Wahrnehmung von Personen einer der Hauptgründe, weshalb Krisen scheinbar abrupt auftreten. Schuldzuweisungen und fehlender Informationsaustausch sind ein weitverbreitetes Problem in der Krisenwahrnehmung. Krisenerkennung ist einer der wichtigsten Punkte um eine Krise abzuwehren und die Voraussetzung zur Krisenbewältigung. Je früher man auf eine Krise aufmerksam wird, desto schneller und leichter kann man diese lösen. Leider werden Krisen in ihrem Anfangsstadium nicht richtig wahr genommen und nicht ernst genommen. Dies ist jedoch ein Fehler, denn man sollte so bald wie möglich auf eine Krise reagieren und diese nicht unterschätzen.

⁴⁷ Vgl. Hutzschenreuter Thomas/Griess-Nega Torsten: Krisenmanagement, 1. Auflage, Wiesbaden, 2006, S. 223

⁴⁸ Vgl. Oldenburg Sven/Hollmann Sabrina: Krisenfrüherkennung und Frühwarnsysteme, 1. Auflage, Hamburg, 2004, S. 10

Am häufigsten rutschen latente Unternehmenskrisen durch das Wahrnehmungssystem im Unternehmen, da sie sehr schwer zu erkennen sind und noch keine starken Signale aussenden. Bei Erfolgs- und Liquiditätskrise eines Unternehmens ist es ersichtlich, dass eine Krise vorliegt, da die Kennziffern, Ergebnisrechnungen oder Finanzen deutlich davon betroffen sind. Bei schwachen Signalen der latenten Unternehmenskrise lässt sich nicht so schnell eine Krise diagnostizieren, denn die Folgen werden erst in der Zukunft sichtbar sein. Die Bedeutung dieser schwachen Signale wird häufig unterschätzt und daher entwickeln sie sich dann zu größeren Problemen. So wird auch erkennbar, dass Krisen nicht nur plötzlich auftreten können, sondern langsam und schrittweise entstehen. Daher ist es wichtig für den Krisenmanager, Krisen nicht akut werden zu lassen, sondern früh zu erkennen, um handeln zu können. Am besten wäre es, die Krise bereits in der Phase der potentiellen Krise zu erkennen, denn dadurch würde nie eine Krise entstehen.⁴⁹

Frühwarnsysteme sind von großer Bedeutung, wenn es um die Wahrnehmung von Krisen geht. Die Früherkennung oder Frühaufklärung fungiert nicht nur zur Erkennung von Bedrohungen und Risiken für das Unternehmen, sondern auch für Chancen und Gelegenheiten, die sich für das Unternehmen dadurch bieten. Einige Frühwarnkonzepte sind die Kennzahlenanalyse, Jahresabschlussanalyse sowie Prognose- und Portfoliotechniken.⁵⁰

Ständige Kontrollen im Unternehmen gehören dazu. Verschiedene Methoden helfen dabei, bessere und effektivere Kontrollen durchzuführen. Die häufigsten sind die Liquiditätskontrolle, Rentabilitätskontrolle, Untersuchung des Eigenkapitales, SWOT-Analyse und die Nutzwertanalyse. Diese Methoden umfassen das gesamte Unternehmen und die Umwelt, daher kann man negative Einflüsse besser erkennen. In dieser Arbeit wird nicht näher auf alle Konzepte in ihrer Handhabung der Methoden eingegangen, jedoch sind die Früherkennung und ihre Methoden ein wichtiger Punkt für das Krisenmanagement in der Unternehmensführung.⁵¹

Die häufigsten Frühwarnmethoden sind die Kennzahlenanalyse und die Jahresabschlussanalyse, die wichtige Fakten für das Unternehmen aufzeigen. Dabei liefert das Rechnungswesen die wichtigsten Basisdaten und unternehmensexterne Daten werden miteinbezogen. Bei der Kennzahlenanalyse werden die gesamten Kennzahlen, wie zum Beispiel das Eigenkapital oder das Fremdkapital, analysiert und eine Bilanz erstellt. In dieser Bilanz werden die Gewinne oder Verluste deutlich und somit sieht man, ob das Unternehmen in Gefahr ist oder nicht. Empfohlen wird, dass mindestens einmal im Jahr die Kennzahlen überprüft werden, auch sollte man nicht zu

⁴⁹ Vgl. Feldbauer-Durstmüller/Schlager: Krisenmanagement

⁵⁰ Vgl. Hutzschenreuter Thomas/Griess-Nega Torsten: Krisenmanagement, 1. Auflage, Wiesbaden, 2006

⁵¹ Vgl. Feurle Bettina: Krisenmanagement – Eine Analyse der aktuellen Finanzkrise, 1. Auflage, Koblenz, 2009, S. 17-18

viele verschiedene Kennzahlen in einer Bilanz haben, denn diese verwirren nur unnötig. Durch die Hilfe der Kennzahlenanalyse können Entscheidungen getroffen und Entwicklungen im Unternehmen aufgezeigt werden.⁵²

Die Jahresabschlussanalyse wird vom Unternehmen selbst oder von externen Unternehmensberatern erstellt und dient zur Verdeutlichung von Strukturen im Unternehmen. Sie beinhaltet die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung. Damit wird der aktuelle Stand des Unternehmens aufgezeigt und für die Zukunft geplant. Man kann analysieren, wie das Unternehmen im letzten Jahr abgeschnitten hat und wo es noch Verbesserungen für die Zukunft gibt.⁵³

In dieser Arbeit wird nicht näher auf die Kennzahlenanalyse und die Jahresabschlussanalyse eingegangen. Die SWOT-Analyse wird im nächsten Abschnitt erklärt.

3.2.4.1. SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse, die auch Stärken-Schwächen Analyse genannt wird, wird in diesem Abschnitt näher beschrieben, weil sie eine einfache, aber auch effektive Analyse ist. SWOT ist die Abkürzung für die englischen Begriffe strength (Stärke), weakness (Schwäche), opportunities (Chancen) und threats (Risiken), und das Ziel einer SWOT-Analyse ist es, die eigenen Stärken zu stärken und die Schwächen zu schwächen. Diese Analyse ist für das gesamte Unternehmen eine Bereicherung und für alle Bereiche nutzbar.⁵⁴

⁵² Vgl. <http://www.ratzinger.at/unternehmensberatung/kennzahlenanalyse.html>

⁵³ Vgl. Wehrheim Michael/Schmitz Thorsten: Jahresabschlussanalyse, Instrumente, Bilanzpolitik, Kennzahlen, 3. überarbeitete Auflage, Stuttgart, 2009, S. 146 f.

⁵⁴ Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/swot-analyse.html>

Grafisch kann man die SWOT-Analyse folgendermaßen darstellen:



Abb. 7: SWOT-Analyse⁵⁵

An der Abbildung 7 kann man deutlich die Unterteilungen der SWOT-Analyse sehen. Sie ist eine einfache, aber sehr wirkungsvolle und hilfreiche Analyse, um festzustellen, wo die Stärken eines Unternehmens liegen und welche Schwächen es besitzt. Dies ist auch sehr wichtig für das Krisenmanagement eines Unternehmens, denn wenn man seine Schwächen kennt, kann man diese reduzieren und eine Krise besser abwehren. Die einzelnen Komponenten der Abbildung werden folgendermaßen erklärt. Stärken (strengths) sind ein interner Faktor, dieser zeigt die Stärken des Unternehmens auf, die das Unternehmen in der Vergangenheit hatte. Deutlich zeigt dieser Punkt auch die Chancen für das Unternehmen in der Zukunft und wie es seine Stärken noch stärker machen kann. Die Schwächen (weaknesses) sind ebenfalls ein interner Faktor, der sich mit den Schwachpunkten im Unternehmen und der Frage, welche künftige vermieden werden sollten beschäftigt. Er verweist auf ein spezielles Produkt, das am schwächsten ist und somit zur Gefahr im Unternehmen werden kann. Chancen (opportunities) sind externe Faktoren und zeigen dem Unternehmen auf, welche Möglichkeiten und Chancen es hat und auch, welche Trends zu verfolgen sind. Die Risiken (threats) sind ebenfalls ein

⁵⁵ Vgl. http://webdesign-gerer.de/eisel/index.php?site=3_0_1

externer Faktor. Er beschäftigt sich mit der gesamtwirtschaftlichen Situation und vorliegenden Markttrends. Wichtig ist auch die Kontrolle der Wettbewerber und wie diese sich entwickeln. Änderungen und Vorschriften für Job, Produkte und Serviceleistungen spielen eine wichtige Rolle und müssen berücksichtigt werden. Die Technologie und ihre Entwicklung sind ebenfalls wichtige Punkte, die man beachten muss. Es ist also wichtig, die richtigen Fragen in der SWOT-Analyse zu stellen, alle Komponenten mit einzubeziehen und zu berücksichtigen. Wie man sehen kann, hat diese einfache Analyse eine große Bedeutung für ein Unternehmen, damit Krisen bewältigt werden, oder gar nicht erst heranwachsen können.⁵⁶

Vorrangig ist, die Krise zu beherrschen, das bedeutet, dass man die Krise in den Griff bekommen und Gegensteuerungsmaßnahmen setzen muss, damit sie sich nicht weiter ausbreitet. Natürlich sollte beachtet werden, dass sich das Schadensausmaß, das die Krise verursacht hat, so gering wie möglich hält. Wenn man die Krise nicht in den Griff bekommt und diese eine große Gefahr für das Unternehmen darstellt, verliert man auch im Hinblick auf die Zukunft die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen der Kunden und Gläubiger. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die SWOT-Analyse, aber auch andere Methoden, eine Bereicherung für das Unternehmen sind. Sie bieten Hilfestellung, um Krisen zu vermeiden und die Stärken und Schwächen eines Unternehmens aufzudecken. Durch eine kontinuierliche Auswertung der Methoden kann man eine Krise früh genug erkennen und abwehren.

⁵⁶ Vgl. http://webdesign-gerer.de/eisel/index.php?site=3_0_1

3.2.5. Krisenbewältigung

Da die Krisenbewältigung zu den Hauptaufgaben des Krisenmanagements zählt und ihre Bedeutung in den letzten Jahren deutlich zugenommen hat, wird sie in diesem Abschnitt näher erklärt.

Ein Krisenfall ist längst kein Ausnahmefall mehr. Die Zahl der Unternehmen, die Insolvenz anmelden mussten, stieg in den vergangenen Jahren deutlich. Nicht nur kleine oder mittlere Unternehmen sind betroffen, sondern auch große bekannte Unternehmen. Verlässliche Statistiken oder Fakten über die Hauptgründe, die eine Unternehmenskrise auslösen, gibt es leider nicht, aber allgemein sind sich Spezialisten einig, dass ein zu spätes Erkennen oder ein zu langes Verleugnen des Problems das Unternehmen in große Schwierigkeiten bringt.

Nach der Krisenerkennung und Wahrnehmung ist die Krisenbewältigung eine der Hauptaufgaben des Krisenmanagements und Aufgabe der Unternehmensführung. Krisenbewältigung wird in einem Unternehmen meist mit sinkenden Kosten und Personaleinsparnissen versucht. Dies ist kein schlechter Anfang, aber es müssen die Krise und deren Ursache zunächst analysiert werden, um herauszufinden was das Problem ist. Wenn dies nicht geschieht wird die Krise nur kurz in den Griff zu bekommen sein, doch in der Zukunft wird das Unternehmen nicht davor bewahrt sein. Daher sollten eine SWOT-Analyse oder andere Kontroll-Methoden durchgeführt werden um den Grund der Krise zu bestimmen.⁵⁷

Jedes Unternehmen sollte ein professionelles Krisenmanagement-Team haben, das sich mit der Bewältigung von Krisen auseinandersetzt. Der Krisenmanager oder das Team muss eine starke Persönlichkeit haben, um sich der Krise stellen zu können. Die schnelle Auffassungsgabe und Analysefähigkeit sind weitere wichtige Eigenschaften eines Krisenmanagers, denn eine Krise erfordert eine umfassende Sofortreaktion und Krisenkommunikation. Durch einen kompetenten Träger des Krisenmanagements kann die Krise bewältigt und richtig analysiert werden.⁵⁸

Eine Krise sollte nicht immer negativ gesehen werden. Sie ist oftmals eine Chance für ein Unternehmen etwas zu ändern und sich weiterzuentwickeln. Erfolgreich aus den Fehlern lernen ist ein wichtiger Punkt für die Zukunft.

⁵⁷ Vgl. <http://knol.google.com/k/betterchange-management-consulting/krisenbew%C3%A4ltigung-in-unternehmen/11tl500mbxoer/4#>

⁵⁸ Vgl. <http://www.sicherheitsmanagement.info/Die-Chance-der-Praevention-Sicherheits-und-Krisenmanagement-im-Unternehmen.319.0.html>

Ebenfalls ist zu beachten, dass die Entscheidung getroffen werden muss, ob das Unternehmen weitergeführt oder aufgelöst werden soll, wenn es von einer Krise betroffen ist. Eine Weiterführung (Sanierung) des Unternehmens ist nur möglich, wenn man den Grund für die Krise kennt und das Problem auch behoben werden kann.

Bei der Sanierung eines Unternehmens muss vorab entschieden werden, ob das ganze Unternehmen oder nur Teilbereiche saniert werden müssen. Es kann sein, dass einige Bereiche nicht mehr saniert werden können, diese müssen dann liquidiert werden.⁵⁹

Im nächsten Abschnitt werden deswegen die Begriffe Sanierung, Turnaround und Restrukturierung beschrieben, um den Verlauf einer Unternehmenssanierung darzustellen.

3.2.5.1. Sanierung, Turnaround und Restrukturierung

Diese drei Begriffe, Sanierung, Turnaround und Restrukturierung werden oft in einem verwendet. Die **Restrukturierung** besteht in betrieblicher und finanzieller Sicht aus Reorganisation bzw. Neugestaltung der Strukturen. Der Begriff ist nicht sehr negativ behaftet, bedeutet jedoch eine Umstrukturierung im Konzern und wird meist dann verwendet, wenn man die Begriffe Turnaround und Sanierung vermeiden möchte. Unter **Turnaround** wird eine Richtungsänderung oder Kehrtwende verstanden, welche von einer derzeitigen (ungewünschten) Situation zu einer besseren Situation führen soll. Turnaround wird zu einem Zeitpunkt verwendet, in dem das Unternehmen noch nicht in einer Liquiditätskrise steckt und ist daher schon eine frühere Maßnahme und nicht so negativ wie eine Sanierung. Die **Sanierung** bedeutet immer eine Erneuerung oder Heilung des Unternehmens. Darunter sind auch sämtliche Maßnahmen zu verstehen, die dazu dienen, die Krise zu bewältigen. Sanierung ist der negativste der drei Begriffe, denn sie wird meist dann eingesetzt, wenn das Unternehmen schon in einer Krise steckt und schmerzhaft Sanierungsmaßnahmen erfolgen müssen. Es muss unterschieden werden, ob das Unternehmen sanierungsbedürftig oder aus steuerlicher Sicht sanierungsbedürftig ist und ob das Unternehmen überhaupt sanierungsfähig ist. Natürlich sollte man auch entscheiden, ob es sich überhaupt noch lohnt, das angeschlagene Unternehmen zu sanieren, oder ob es schon zu spät ist, man die Verluste nicht mehr wegmachen kann und Insolvenz anmelden muss.⁶⁰

⁵⁹ Vgl. http://www.slc-europe.com/xist4c/web/sanierung-unternehmen-sanierungsplan_id_4001__dld_21610_.htm

⁶⁰ Vgl. Schwarzecker Josef/Spandl Friedrich: Krisenmanagement mit Kennzahlen, 2., aktualisierte Auflage, Wien, 1996, S. 72-73

Bei dem Begriff Insolvenz handelt es sich um die Zahlungsunfähigkeit eines Unternehmens. Es kommt zu einem Insolvenzverfahren. Bei diesem Verfahren wird die Insolvenzmasse gerecht auf die Gläubiger aufgeteilt und die Schuldner werden von ihren Verbindlichkeiten befreit.⁶¹

Eine Insolvenz möchte jedes Unternehmen natürlich vermeiden, und darum wird eine Sanierung durchgeführt um das Unternehmen zu retten. Um eine erfolgreiche Sanierung durchzuführen braucht man einen Sanierungsplan und ein Konzept. Es ist wichtig zu wissen, wie man vorzugehen hat und was Priorität im Unternehmen hat. Als Ziel des Planes oder Konzeptes steht immer der Fortbestand des Unternehmens und daher wird grundsätzlich auf die Verbesserung der Vermögensstruktur geschaut. Da die Sanierung eines Unternehmens eine große Herausforderung darstellt, bieten viele Unternehmen Sanierungsmitarbeiter an. Bei der Sanierung sucht das Unternehmen Heilung und einen sicheren Plan für den Weg aus der Krise. Daher erstellen viele Unternehmen einen Sanierungsplan oder ein Sanierungskonzept, um anderen damit zu helfen und eine Sanierung leichter zu machen. Im Groben sollte ein Sanierungsplan aus folgenden Teilen bestehen. Das Wichtigste sind die Beschreibung des Unternehmens und dessen rechtliche und wirtschaftliche Verhältnisse. Danach müssen die Krise und die Ursache für die Krise analysiert werden. Es sollte aufgezeigt werden, wie es zu dieser Krise kam und welche Ursachen sie mit sich brachte. Das Sanierungsziel und welche Maßnahmen man dafür einsetzt müssen aufgezeigt werden. Und als Letztes sollte man noch eine Zukunftsprognose erstellen, wie es mit dem Unternehmen weitergeht und welche Chancen es in Zukunft hat.⁶²

Natürlich spielt das Finanzielle eine entscheidende Rolle beim Thema Sanieren. Mit den geplanten Sanierungsmaßnahmen soll der Konkurs des Unternehmens vermieden werden. Es ist wichtig, genug finanzielle Mittel zu haben, damit das Unternehmen überhaupt finanzielle Sanierungsmaßnahmen betreiben kann. Eine solide Kostenposition ist daher zwingende Voraussetzung für das Überleben eines Unternehmens.

⁶¹ Vgl. http://www.special-item.de/konkurs_und_insolvenz/konkurs_und_insolvenz.html

⁶² Vgl. Musterbrief Sanierungsplan:

<http://www.beratersoftware.de/2006/content/data/unternfuehrung/sanierung/geschaeftsplan/sanierungsplan.pdf>

3.2.6. Zusammenfassung und weitere Vorgangsweise

3.2.6.1. Bedeutung des Krisenmanagements in der Unternehmensführung

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Krisenmanagement ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensführung ist. Man sollte nicht erst mit dem Krisenmanagement beginnen, wenn bereits eine Krise besteht. Wie schon erwähnt, spielt das Krisenmanagement eine zentrale Rolle in der Unternehmensführung. Ohne gutes Krisenmanagement im Unternehmen kommt es zu einer Krise und das Unternehmen ist gefährdet. Die bisher erläuterten theoretischen Grundlagen haben gezeigt, dass jede Krise mehrere Phasen durchläuft. Daher ist es wichtig eine Krise in einem Unternehmen so früh wie möglich zu erkennen und zu beherrschen. Sobald die Krise wahrgenommen wird, muss eine sorgfältige Analyse der Krisenursachen durchgeführt werden. Dies ist ein wichtiger Punkt im Krisenmanagement. Denn nur wenn man auch weiß, wieso eine Krise entstanden ist, kann man diese in den Griff bekommen und sich zukünftig davor schützen. Durch Krisenprävention kann man der Krise zuvorkommen und das Unternehmen retten. Die Früherkennung von Krisen in einem Unternehmen ist ein bedeutender Faktor, um den Ablauf einer Unternehmenskrise, sowie deren Auswirkungen besser zu steuern. Man muss ständig die Umwelt und die internen Faktoren im Auge haben und beobachten, wie sie sich entwickeln. Entscheidungen der Unternehmensleitung müssen beobachtet werden, denn Fehlentscheidungen der Unternehmensleitung sind oft Auslöser von Unternehmenskrisen. Um die Existenz eines Unternehmens langfristig zu sichern, ist ein Krisenmanagement notwendig. Träger des Krisenmanagements sind deshalb sehr wichtig, denn sie führen das Unternehmen aus der Krise und sind die verantwortlichen Personen in der Krise. Diese Personen können intern aus dem Unternehmen sein, meist aus der Unternehmensleitung, oder auch extern durch Krisenmanager besetzt werden. Das Unternehmen muss entscheiden, ob es die Krise in den Griff bekommen kann oder Insolvenz anmelden muss und ein Fortbestehen des Unternehmens nicht mehr möglich ist.

Abschließend lässt sich sagen, dass ein Unternehmen ohne Krisenmanagement nicht lange existieren kann. Nach der Finanzkrise 2007/2008 zeigte sich, dass viele Unternehmen nicht mit einer Krise rechneten und dadurch in Insolvenz gehen mussten. Dies soll durch ein aktives Krisenmanagement verhindert werden.

Der zweite Teil dieser Arbeit zeigte auf, wie unverzichtbar das Krisenmanagement in der Unternehmensführung ist. Dies wird im dritten Teil nochmals am Beispiel der jüngsten Finanzkrise 2007/2008 verdeutlicht.

4. Krisenmanagement am Beispiel der Finanzkrise 2007/2008

Im dritten Teil der Arbeit wird anhand der Finanzkrise 2007/2008 die Bedeutung des Krisenmanagements herausgearbeitet. Um einen Überblick zu schaffen, werden zuerst Grundlagen der Finanzkrise aufgezeigt.

4.1. Begriffliche Grundlagen

Das Wort **Krise** ist immer mit etwas Negativem verbunden und kann in verschiedenen Zusammenhängen gebraucht werden. Die Krise wird im Duden als Entscheidung und entscheidende und kritische Wendung dargestellt. Krise ist das Synonym für Ausweglosigkeit, kritische Situation, Problemsituation oder wird als Sackgasse beschrieben.⁶³

Eine **Finanzkrise** ist eine Störung im Finanzsystem, die meistens eine Kräfteverschiebung am Markt oder auch große Auswirkungen auf das Geldsystem hat. Aber eine Finanzkrise hat fast immer eine Wirtschaftskrise zur Folge und fatale Auswirkungen auf die Realwirtschaft.⁶⁴

Finanzmärkte spielen eine wichtige Rolle für das Wirtschaftssystem und deshalb wird dieser Begriff kurz erklärt. Finanzmarkt ist ein Sammelbegriff, der Märkte beinhaltet, die mit Geld, Wertpapieren oder Finanzen arbeiten. Der Finanzmarkt wird aufgeteilt in Aktienmarkt, Zinsmarkt und Devisenmarkt.⁶⁵ Das Ziel ist es, ein stabiles Finanzsystem zu schaffen, und daher ist die Aufgabe des Bundesministeriums für Finanzen, gewisse Regeln zu gestalten, damit die Finanzmärkte ihre volkswirtschaftliche Funktion erfüllen. Der Finanzmarkt wird in nationale und internationale Finanzmärkte aufgeteilt.⁶⁶

Als **Kreditinstitute** werden Unternehmen bezeichnet, die Bankgeschäfte betreiben und einen Kredit vergeben bzw. vergeben können.⁶⁷

Der Unterschied zum Begriff **Finanzinstitute** liegt darin, dass der Begriff Finanzinstitute hauptsächlich durch den Beteiligungserwerb definiert ist. Es ist ebenso ein Unternehmen, das Bankgeschäfte betreibt wie das Kreditinstitut, nur liegen die Hauptaufgaben der Finanzinstitute zum Beispiel in der Durchführung von

⁶³ Vgl. <http://www.duden.de/definition/krise>

⁶⁴ Vgl. <http://lexikon.calsky.com/de/txt/fi/finanzkrise.php>

⁶⁵ Vgl. <http://www.calsky.com/lexikon/de/txt/fi/finanzmarkt.php>

⁶⁶ Vgl. https://www.bmf.gv.at/finanzmarkt/_start.htm

⁶⁷ Vgl. http://kreditlexikon.schnell-kredit.info/kreditinstitut_erklaerung.html

Dienstleistungen im Zahlungsverkehr oder in der Wertpapierverwaltung, weitere Aufgaben sind Bürgschaften und das Eingehen von Verpflichtungen.⁶⁸

Die **Weltwirtschaft** ist die Gesamtheit der internationalen Wirtschaftsbeziehungen, die sich im Laufe des 19. Jahrhunderts entwickelt hat. "Bezeichnung für die durch den internationalen Handel sowie Bewegungen von Kapital und Arbeit zwischen den Volkswirtschaften entstehenden internationalen Wirtschaftsbeziehungen und Verflechtungen."⁶⁹

Ein weltweites System von Außenhandelsbeziehungen war erst durch die Industrialisierung möglich, die ihren Ursprung in Großbritannien hat. England bezeichnet man als das „Mutterland der Industrialisierung“ und viele Industrieländer orientierten sich danach, sodass bald rege Handelsbeziehungen zwischen den Ländern untereinander entstanden. Die moderne Weltwirtschaft war damit die beste Voraussetzung für eine weltweite wirtschaftliche Krise.⁷⁰

Von einer **Wirtschaftskrise** spricht man dann, wenn eine negative Entwicklung des Wirtschaftswachstum vorliegt, oder wenn diese komplett still steht.⁷¹

Ein wirtschaftlicher Abschwung wird auch als **Rezession** bezeichnet. Besondere Merkmale einer Rezession sind, dass sie schon vorher am Kursverfall an der Börse erkennbar sind. Ihre Auswirkungen sind eine höhere Arbeitslosenrate, Investitionsrückgänge und steigende Konkurszahlen.⁷²

Die **Konjunktur** zeigt im Allgemeinen die Entwicklung und den Verlauf der Wirtschaft an. Man kann zum Beispiel sagen, dass die Wirtschaft einen Konjunkturaufschwung hat. Das bedeutet, dass es der Wirtschaft wieder besser geht. Durch Konjunkturprogramme möchte der Staat der Wirtschaft helfen, sich wieder erholen.⁷³

Subprime beschreibt Kreditnehmer mit sehr geringer Bonität, die sich einen Hypothekenkredit aufnehmen. Dies bedeutet, dass Kredite an Schuldner ausgegeben werden, die sich eigentlich keinen Kredit leisten können.⁷⁴

⁶⁸ Vgl. Büschgen Hans E.: Bankbetriebslehre, Bankgeschäfte und Bankenmanagement, 5 Auflage, Wiesbaden, 1998, S. 31-32

⁶⁹ Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/weltwirtschaft.html>

⁷⁰ Vgl. Kirsch Katja, Ursachen und Verlauf der Weltwirtschaftskrise 1929 – 1933 unter besonderer Berücksichtigung der Situation in Deutschland, 1. Auflage, Berlin, 2002, S. 2

⁷¹ Vgl. <http://www.finanzkrise-2008.de/006.html>

⁷² Vgl. <http://www.boersen-lexikon.net/boersenlexikon/rezession.html>

⁷³ Vgl. Wildmann Lothar: Wirtschaftspolitik, München, 2007, S. 73-74

⁷⁴ Vgl. <http://www.cecuc.de/506+M504f6e7e0c2.html>

Krisen haben meistens einen großen Einfluss auf die **Realwirtschaft**. Die Realwirtschaft ist das Herzstück der Volkswirtschaft und eine Bezeichnung für alle Bereiche der Wirtschaft. Hauptsächlich sind die Produzierenden und das Dienstleistungsgewerbe damit gemeint.⁷⁵

Eine **Börse** ist ein Markt, der mit Aktien, Anleihen, Devisen, abgeleiteten Rechten oder anderen Waren handelt. Makler setzen die Kurse für die Ware fest und durch Angebot und Nachfrage der Kunden kommt es zu einem regen Handel an den Börsen. Börsen sind weltweit zu finden. Die bekannteste Börse ist wohl die Börse an der Wall Street in New York. Die Standpunkte der deutschen Börsen sind in Berlin, Bremen, München, Stuttgart, Frankfurt/Main, Hannover und Hamburg.⁷⁶

Börsenkrach oder **Börsencrash** bezeichnen einen extremen Kursverlust an der Börse. Dieser schlagartige Kursverlust passiert innerhalb eines kurzen Zeitraumes. Meist wird ein Crash durch panikhafte, massenhafte Aktienverkäufe ausgelöst. Ein massiver Kursrückgang an der Börse ist nie ein gutes Zeichen und kann sogar ein Vorbote einer Wirtschaftskrise sein. Auch beschreibt ein solcher Börseneinbruch den nicht vorhandenen Börsenmarkt, der eigentlich stabil sein müsste. Als schwarzer Tag bezeichnet man einen Unglückstag und die schlechten Tage an der Börse werden als „Schwarze Tage“ bezeichnet.⁷⁷

Der **Dow Jones** ist der bekannteste amerikanische Börsenindex. Er ist ein Aktienindex, umfasst die 30 größten US Unternehmen und ist einer der ältesten noch bestehenden Aktienindexe an der Wall Street.⁷⁸

Ein **Aktienindex** dient zur Einsicht in die Entwicklung eines Aktienkurses. Es ist immer eine bestimmte Auswahl an Aktien in diesem Index integriert und sobald sich ein Kurs der beinhalteten Aktien verändert, verändert sich auch der Index. Der Stand des Aktienindex wird in Punkten angegeben. In den USA ist es der Dow Jones und in Deutschland ist der DAX der bedeutendste Aktienindex, der die 30 größten Aktienwerte des Landes beinhaltet.⁷⁹

⁷⁵ Vgl. <http://www.drs.ch/www/de/drs/nachrichten/wirtschaft/96289.glossar-die-krise-von-a-bis-z.html#realwirtschaft>

⁷⁶ Vgl. <http://www.cecuc.de/506+M5e6c97b35fb.html>

⁷⁷ Vgl. <http://www.tradinx.de/06/was-ist-ein-borsencrash-borsenkrach-definition-borsencrash-borsenlexikon/>

⁷⁸ Vgl. <http://www.boerse-go.de/Index/Dow-Jones>

⁷⁹ Vgl. <http://www.geldanlagen.de/finanzlexikon/Aktienindex.php>

Nachdem die begrifflichen Grundlagen erklärt wurden, wird nun in diesem Kapitel näher auf Finanzkrisen eingegangen und ein kurzer historischer Rückblick über vergangene Finanzkrisen gegeben. Danach wird die Finanzkrise im Allgemeinen beschrieben und genauer auf die aktuellste Finanzkrise von 2007/2008 eingegangen. Es wird dargestellt, wie es zu so einer Krise kommen konnte und welche Auswirkungen sie hatte. An Hand zweier namhafter Kreditinstitute, der US-amerikanische Lehman Brothers Holding Inc. und der deutschen Hypo Real Estate Group wird gezeigt, welche Auswirkungen die Finanzkrise auf sie hatte. Es folgen Handlungsempfehlungen, wie sich Unternehmen schützen können und es wird gezeigt, dass das Krisenmanagement dabei eine wichtige Rolle spielt, damit Unternehmen in so einer Krise überleben.

4.2. Börseneinbrüche der Geschichte

Trotz aller Katastrophennachrichten während der Jahre 2007-2009 ist das Ende der Welt nicht eingetreten. Es ist auch zu keinen Massenunruhen und Straßenschlachten in den großen Metropolen dieser Welt gekommen. Der Crash 2007/2008 an den Finanzmärkten wird aber in die Geschichte eingehen, genauso wie einige vor ihm.

Einer davon war der große Crash 1929. Damals brachen die Kurse an der New Yorker Börse ein und lösten Panik unter den Anlegern aus. In den goldenen 30iger Jahren, wie sie damals genannt wurden, ging es allen gut und jeder kaufte sich Aktien, weil die Kurse ständig stiegen. Doch plötzlich war ein Kursrückgang zu erkennen und die Anleger brachen in Panik aus und verkauften alle Anteile. Dies ließ natürlich den Kurs dramatisch sinken und dadurch entstand noch mehr Panik auf den Aktienmärkten. In Europa fielen die Kurse ebenfalls und dies war der Beginn der Weltwirtschaftskrise. Ein weltweites Wirtschaftssystem geriet ins Wanken und die ganze Welt war betroffen. Diese Tage gingen in die Geschichte ein als „Schwarzer Donnerstag“ und „Schwarzer Freitag“. Auch heute werden noch Unglückstage an den Börsen als „Schwarze Tage“ bezeichnet. Der große Crash 1929 war deshalb so schlimm, weil es dadurch zu einer Weltwirtschaftskrise kam und politische, soziale und wirtschaftliche Folgen die Auswirkung waren. Die Arbeitslosenquote schoss nach oben und die Wirtschaft erholte sich erst wieder im Jahre 1933. Dies war nicht der erste Börseneinbruch der Geschichte, aber einer der größten und verheerendsten.⁸⁰

Im Jahre 1987, am sogenannten „Schwarzen Montag“, brachen ebenfalls die Börsen ein. Der bekannteste Aktien Index, der Dow Jones, fiel um fast 23% innerhalb eines Tages. Dies war der größte Fall an einem Tag in der Geschichte des 20. Jahrhunderts. Jedoch waren die Folgen dieses Crashes nicht so enorm wie die im Jahre 1929 und lösten keine Weltwirtschaftskrise aus.⁸¹

Das Platzen der Internetblase im Jahre 2000 war für viele Unternehmen ein Untergang. Damals investierten viele Anleger in Aktien von neuen Internetfirmen und hofften ,damit große Gewinne zu machen. Aber als die Internetfirmen nur Verluste in ihren Bilanzen verzeichneten, wollte auf einmal jeder Aktionär seine Internet-Aktie loswerden. Dadurch krachten die Kurse der Börse nach unten und viele Anleger verloren alles, was sie hatten. Viele Unternehmer mussten schwere Verluste hinnehmen, da sie in die neue Technologie investiert hatten.⁸²

Im Jahre 2001, genauer am 11. September 2001, brachen die Kurse ein. An diesem bekannten Datum rasten zwei vollbesetzte Passagierflugzeuge in das World Trade

⁸⁰ Vgl. John Kenneth Galbraith: Der große Crash 1929, München, 4., völlig überarbeiteten Neuauflage, 2005

⁸¹ Vgl. <http://www.conserio.at/boersencrash-vom-19101987-feiert-den-20-jahrestag/>

⁸² Vgl. <http://rentnerblog.blogspot.com/2008/10/im-rckblick-die-internet-blase.html>

Center in New York. Tausende von Menschen wurden getötet oder verloren einen geliebten Menschen. Die Börsen reagierten darauf und Aktien von Fluggesellschaften sanken.⁸³

Weiter ins Detail wird in dieser Arbeit nicht gegangen. An dieser Stelle wird auf die Projektarbeit „Finanzkrise: Historischer Rückblick und gegenwärtige Situation“ verwiesen, die eine detaillierte geschichtliche Aufbereitung von Finanzkrisen beinhaltet.

⁸³ Vgl. http://boerse.ard.de/content.jsp?key=dokument_184904

4.3. Finanzkrise

In diesem Abschnitt wird der Verlauf einer Finanzkrise aufgezeigt. Eine Krise entsteht entweder durch ein einziges, tragisches Ereignis oder sie baut sich in verschiedenen Phasen auf. Im Allgemeinen lässt sich eine Finanzkrise (Immobilienkrise) in folgenden Phasen darstellen.

Am Anfang baut sich die Blase langsam auf. Kredite werden günstig vergeben und bei den Menschen herrscht übertriebene Kauflaune und Habgier. Der Markt wird falsch eingeschätzt und so wird nicht bemerkt, wie der Preis für die Immobilien und Aktien hinaufschießt. Alles läuft bestens, sofern viele Menschen Kredite beantragen und Immobilien kaufen. Doch sobald dies nicht mehr der Fall ist, platzt die Blase und das Desaster beginnt. Da die Immobilienpreise und Aktien nun rasend schnell fallen, geraten viele Bürger in die Schuldenfalle und können die Kredite nicht mehr zurückzahlen, da es auch zu einer Verteuerung der Kredite kommt. Vermögenswerte der Immobilien sinken, aber die Kredite werden teurer. Daher kommt es auch zu einer Änderung im Kaufverhalten der Bürger. Da der Zinsanstieg bei den Krediten den Konsum bremst, läuft das Geschäft für Unternehmen nicht mehr gut. Die Folgen sind harter Konkurrenzkampf und Abbau von Arbeitsplätzen. Das bedeutet auch, dass viele Unternehmen versuchen immer billiger zu verkaufen und den Kunden mit Aktionen zu locken. Dadurch geht es auch der Wirtschaft nicht gut, und die Börsenkurse fallen weiter ab. Durch die Medien wird die Bedeutung der fallenden Kurse übertrieben und Kunden haben noch mehr Angst ihr hart verdientes Geld auszugeben. Wenn Kunden nicht mehr kaufen, kommen Firmen in Zahlungsschwierigkeiten bei Lieferanten. Da aber die Finanzinstitute sehr zurückhaltend sind, was die Vergabe von Krediten betrifft, kann die Firma in ein tiefes Loch fallen. Im schlimmsten Fall ist das Unternehmen pleite und muss in Insolvenz gehen. Damit steigt auch die Arbeitslosigkeit und Unzufriedenheit bei den Menschen. Was tut nun ein Staat, der kurz vor der Rezession steht? Die Zinsen werden gesenkt und eine Bürgschaft an die Banken wird vergeben. Das heißt, dass die staatlichen Konjunkturprogramme die Wirtschaft wieder retten sollen. Der Staat muss nun eingreifen und noch retten, was zu retten geht. Eine Depression und der Absturz der Wirtschaft sollen vermieden werden. Man muss bedenken, dass es auch für den Staat nicht gerade einfach ist, diese Situation zu retten. Es muss darauf geachtet werden, wie man den notleidenden Unternehmen helfen und die Konsumenten wieder zum Kaufen bewegen kann. Ob das Hilfsprogramm von der Regierung Früchte trägt oder nicht, kann man nie sagen. Es heißt abwarten und hoffen. Wenn alles nichts hilft, bleibt dem Staat nur noch eine Möglichkeit. Steuererhöhung und/oder Ausgabenkürzungen. Die Geldvermehrung durch mehr Notenpressung wäre eine Alternative, jedoch riskant und könnte leicht

außer Kontrolle geraten. Letzter Rettungsanker in der Finanzkrise sind die Zollgrenzen. Dadurch ist der Markt im eigenen Land leicht überschaubar und kann sich wieder erholen. Höhere Importzölle sollen den Welthandel nicht unterbinden, nur die eigene Wirtschaft von dem globalen Wettbewerb ein wenig fern halten, damit sie sich wieder erholen kann.⁸⁴

Die Finanzkrise 2007/2008 entwickelte sich ähnlich.

⁸⁴ Vgl. <http://www.das-kapital.eu/finanzkrise.html>

4.3. Finanzkrise 2007/2008

Dieses Kapitel beschreibt die aktuellste Finanzkrise und wie es dazu kam. Ziel dieses Kapitels ist es die Finanzkrise besser zu verstehen. Im ersten Abschnitt wird die Subprime-Krise dargestellt. Es wird aufgezeigt, warum es zu so einer Krise kommt, welche Auslöser es gegeben hat und welche Folgen diese mit sich brachten.

Über die Finanzkrise 2007/2008 liegt eine Vielzahl von wirtschaftlichen Abhandlungen vor. Es wird dargestellt wie es zu so einer Krise kommt und wie man sich davor schützen kann. In diesem Teil der Arbeit wird auch die aktuellste Finanzkrise behandelt und erklärt, wie es dazu kam. Die Auswirkung dieser Krise war nicht so enorm wie die der Krise des Jahres 1929. Es entstand keine Weltwirtschaftskrise, aber die Auswirkungen waren deutlich für alle zu spüren und die Krise ist noch nicht vollständig vorbei. Die Finanzkrise 2007/2008 hat nicht nur den Finanzmarkt betroffen, sondern hatte auch Auswirkungen auf die Wirtschaft und die ganze Bevölkerung. Die internationalen Finanzmärkte sind sehr eng miteinander vernetzt und daher besteht das große Risiko einer globalen Krise. Wie der kurze historische Rückblick zeigte, gab es schon immer Finanzkrisen. Damals konnte man eine Krise ebenso wenig vermeiden wie heute. Oft liegt die Schuld an unbeeinflussbaren Faktoren, die wir nicht verhindern können. Aber durch ein effektives Krisenmanagement kann man sich für eine Krise rüsten und die Auswirkungen verringern.

4.3.1. Subprime Krise

„Die Finanzkrise 2007/2008 ist eine Banken- und Finanzkrise, die im Frühsommer 2007 mit der US-Immobilienkrise (Subprime Krise) begann.“⁸⁵

Die jüngste Finanzkrise ist natürlich nicht vergleichbar mit der Weltwirtschaftskrise der Dreißiger Jahre. Wie lange die Krise dauern wird und welche Nachwirkungen sie noch mit sich bringt, ist aber nicht abzuschätzen. An der Krise waren letztlich viele Parteien beteiligt, aber der Hauptauslöser war die lockere Kreditvergabe der US Banken, denn diese lösten einen Boom in der Errichtung von Eigenheimen aus. Die Preise von Haus- und Grundbesitz stiegen stark an und dadurch erhöhte sich auch die Kreditwürdigkeit und die Aktien stiegen. Jeder wollte sich einen Kredit aufnehmen um sich sein Eigenheim zu kaufen oder zu bauen. Und jeder wollte auch ein Haus besitzen, und die geringen Kriterien für eine Kreditvergabe machten es möglich. Nach den Anschlägen vom 11. September 2001, als die Aktien wieder fielen, wollten viele nicht mehr in den Aktienmarkt zurück, sondern investierten in Immobilien. Und dies führte schnell zu einem Anstieg der Immobilienpreise. Die Preise für Wohnungen und Privathäuser stiegen ebenfalls an. Und so kam es von der Subprime-Krise zur Finanzkrise. Was dann geschah, hätte man eigentlich voraussagen können. Es wurden immer mehr Kredite aufgenommen auf immer mehr Häuser, oder mehrere Kredite auf die gleichen Häuser, weil die Preise immer mehr nach oben schossen. Aber die meisten dachten sich, dass die Rückzahlung erst später fällig sei und dadurch noch viel Zeit bleibe den Kredit abzudecken. Als die Zinsen wieder stiegen, stiegen auch die Rückzahlungsraten und viele Kreditnehmer konnten sich diese nicht mehr leisten. Die Banken hatten nun uneinbringliche Kredite, die nicht mit genug Eigenkapital der Kreditnehmer gesichert waren. Dadurch vergrößerte sich das Problem der Banken, da leer stehende Häuser oder nicht fertig gebaute Häuser sehr schnell an Wert verloren. Da sehr viele internationale Banken daran beteiligt waren, weitete es sich zu einer weltweiten Krise aus. Banken hatten viele Schulden und trauten sich gegenseitig nicht mehr, dadurch sank auch das Vertrauen der Konsumenten in die Banken, welches nicht mehr so schnell aufzubauen war.⁸⁶

⁸⁵ Vgl. Glebe Dirk: Die globale Finanzkrise, Wuppertal, 2008, S. 112

⁸⁶ Vgl. Gruber Julia: Projektarbeit „Finanzkrise: Historischer Rückblick und gegenwärtige Situation“, Mittweida, 2010

4.3.2. Untersuchung der aktuellen Finanzkrise 2007/2008 am Beispiel von zwei internationalen Finanzinstituten

Am Beispiel der folgenden zwei internationalen Finanzinstitute wird aufgezeigt, wie diese von der Krise betroffen sind und welche Mittel sie zur Krisenbewältigung eingesetzt haben.

Mit dem Konkurs der Lehman Brothers Inc. im September 2008 vergrößerte sich das Problem. Die Lehman Brothers Inc. war eine der größten US-amerikanischen Investmentbanken mit Hauptsitz in New York und galt als großes unsinkbares Schiff. Lehman Brothers Inc. waren weltweit, auch in Europa, geschäftlich aktiv. Lehman konnten ihre Verluste durch die Subprime-Krise nicht mehr kompensieren und mussten deswegen Insolvenz anmelden. Dies schockte den Finanzmarkt und auch in anderen Kreditinstituten brach Panik aus. Es drohte ein systematischer Zusammenbruch des Finanzsystems. Dies war der vorläufige Höhepunkt in der Krise und das Vertrauen in die Stabilität des Bankensystems hatte erheblich gelitten.⁸⁷

Lehman Brothers Holding Inc. reagierte mit der Veränderung in der Unternehmensleitung. Vor der Krise war diese klar geregelt und nicht zu verändern. Die Nummer eins des Lehman Imperiums war Richard S. Fuld. Er war seit 1994 in der LBHI und für seinen harten, aber doch guten Führungsstil bekannt und hatte die LBHI schon aus mancher Krise gerettet. Aber Fuld gilt auch als Hauptverantwortlicher für den Untergang der Lehman Brothers Holding Inc. im Jahre 2008. Er wurde danach abgesetzt und ihm wurde vorgeworfen, Mitschuld am Ausmaß der Krise zu haben. Die anderen Mitglieder der LBHI wurden ebenfalls kritisiert und in den Medien thematisiert. Vier der Direktoren der LBHI sind schon älter als 75, und daher wurde auch ihr finanzwirtschaftliches Know-How bemängelt. Man konnte sich nicht vorstellen, dass sie in diesem hohen Alter noch in der Lage waren, alle Geschäfte zu überblicken und zu verstehen.⁸⁸

Die **Hypo Real Estate Group (HRE)** ist seit 2003 ein deutsches Finanzinstitut mit Sitz in München und bezeichnet sich selbst seit 2009 als **Banking-Spezialisten für Immobilien- und Staatsfinanzierung**. Die HRE spaltete sich von Teilen aus dem gewerblichen Immobilienfinanzierungsgeschäft der HVB Group und das Finanzinstitut wurde mit Eintragung in das Handelsregister am 29. September 2003 rechtswirksam. Zwei Jahre nach der Dotierung an der Börse wurde die HRE in den DAX 30

⁸⁷ Vgl. Gruber Julia: Projektarbeit „Finanzkrise: Historischer Rückblick und gegenwärtige Situation“, Mittweida, 2010

⁸⁸ Vgl. Feurle Bettina: Krisenmanagement – Eine Analyse der aktuellen Finanzkrise, 1. Auflage, Koblenz, 2009, S. 41 f.

aufgenommen und übernahm im Jahre 2005 auch die Deutsche Pfandbriefanstalt (DEPFA) mit Sitz in Dublin.⁸⁹

Das Problem für die Hypo Real Estate Group 2007 und 2008 war nun ihre Tochter DEPFA. Durch sie rutschte die HRE tief in die roten Zahlen und machte große Verluste. Der Verlust der HRE überraschte sogar die Experten, denn im dritten Quartal betrug dieser 3,1 Milliarden Euro. Der Grund dafür waren die hohen Abschreibungen der DEPFA von 2,5 Milliarden Euro im Jahr 2007. Die Hypo Real Estate war im Zuge der internationalen Finanzkrise in massive Geldnöte geraten. Die Probleme der irischen Tochter hätten fast zum Kollaps des Immobilienversicherers geführt. Es wurde bereits ein eigenes Rettungspaket in Höhe von insgesamt 50 Milliarden Euro für die Bank geschnürt.⁹⁰

Die Hypo Real Estate Group reagierte zuerst gar nicht auf die Krise und stritt diese ab. Der Vorstandsvorsitzende Georg Funk ist nicht nur durch das Fiasko der DEPFA in Kritik geraten, sondern auch wegen seiner schlechten Informationspolitik. Durch das Abstreiten, an der Finanzkrise beteiligt zu sein, wurde durch die Staatsanwaltschaft München der Vorwurf der „Marktmanipulation und unrichtigen Darstellung nach dem Aktiengesetz“ laut. Das Rettungspaket von 35 Milliarden Euro reichte aufgrund des höheren Kapitalbedarfs nicht aus. Daher kam auch die große Kritik am Vorstand. Andere Mitglieder der HRE und Politiker forderten den Rücktritt von Funk. So wurde ein neuer Vorstand gegründet und Georg Funk verließ die HRE im Oktober 2008. Weitere folgten ihm und die HRE wurde neu besetzt. Im Dezember wurden dann auch andere Top-Manager mit Vorwürfen, wie zum Beispiel dem der Marktmanipulation, bezichtigt und die Räumlichkeiten der HRE wurden von der Staatsanwaltschaft München untersucht.⁹¹

4.3.2.1. Zusammenführung der Ergebnisse

Die Analyse der beiden internationalen Kreditinstitute lässt deutlich klar werden, dass sich die Träger des Krisenmanagements, nämlich der Vorstand, in beiden Fällen verändert haben. Die Kreditinstitute sind in vielen Angelegenheiten unterschiedlich vorgegangen, aber die Übereinstimmung liegt darin, dass die Hypo Real Estate Group wie auch die Lehman Brothers Holdings Inc. ihre Vorstände durch externe Manager ersetzt haben. Diese Kreditinstitute gingen zwar unterschiedlich bei der Bewältigung der Krise vor, aber es lassen sich Gemeinsamkeiten finden.

⁸⁹ Vgl. <http://www.hyporealestate.com>

⁹⁰ Vgl. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,589862,00.html>

⁹¹ Vgl. Feurle Bettina: Krisenmanagement – Eine Analyse der aktuellen Finanzkrise, 1. Auflage, Koblenz, 2009, S. 41 f.

Im September 2008, nachdem die Liquiditätsprobleme von **Hypo Real Estate Group** bekannt wurden, tauchten immer mehr Milliardenlöcher auf und die HRE musste mit insgesamt 50 Milliarden Euro gestützt werden. Dies war ein Rettungspaket von Regierung und Banken. Der Bund beteiligte sich mit 15 Milliarden Euro und die HRE war eines der ersten Kreditinstitute, die dies in Anspruch nahm oder, besser gesagt, forderte, damit sie eine Pleite abwenden konnte. Im Februar 2009 brauchte die HRE erneut deutliche Unterstützung und mittlerweile wurden sie schon mit 100 Milliarden Euro unterstützt. Auch der Bund beteiligte sich nun mit 8,7% der Anteile bei der Hypo Real Estate Group und machte so Ernst mit der Verstaatlichung von Banken. Da die HRE von der Regierung unterstützt wurde und frisches Kapital aufnehmen konnte, profitierte sie davon und konnte sich retten.⁹²

Zwei Jahre ist es schon her, dass die **Lehman Brothers Holding Inc.** in Konkurs gegangen ist. Im September 2008 ging die US-Investmentbank pleite und zog auch mehrere Banken und Unternehmen mit sich. Obwohl LBHI schon 2007 mit ihrer Krisenbewältigung anfang, konnte das Unternehmen nicht gerettet werden. Es wurden immer mehr Stellen weltweit abgebaut, aber im zweiten Quartal 2008 musste LBHI den ersten Verlust von USD 2,8 Mrd. verbuchen. Obwohl die Lehman Brothers Holding Inc. schon 2007 mit Abschreibungen begonnen hatte und Stellen kürzte, konnte eine Insolvenz nicht mehr verhindert werden, da auch der Staat seine Unterstützung verweigerte. Nach dem Konkurs der LBHI löste dies eine Kettenreaktion in der Finanzwelt aus.⁹³

Fakt ist, dass die HRE sowie auch die LBHI vor allem darauf fokussiert waren, neue Gelder zu regenerieren und ihre Verluste wettzumachen. Dies gelang aber nur der HRE, weil sie von der Regierung und vom Bund unterstützt wurde. Zusammenfassend lässt sich jedoch sagen, dass beide Finanzinstitute ein schlechtes Krisenmanagement hatten. Durch die Geheimhaltung und das Abstreiten einer Krise wurde diese von den Trägern des Krisenmanagements nur hinausgezögert und verschlimmert. Ein stabiles Krisenmanagement muss sofort handeln, um das Schlimmste, die Insolvenz, zu verhindern. Dies war bei der LBHI nicht der Fall und dadurch musste sie 2008 Insolvenz anmelden. Da die LBHI auch kein Rettungspaket zugesichert bekam, konnte sie sich selbst nicht mehr retten.

⁹² Vgl. <http://www.nachrichten.at/nachrichten/wirtschaft/art15,146884>

⁹³ Vgl. Feurle Bettina: Krisenmanagement – Eine Analyse der aktuellen Finanzkrise, 1. Auflage, Koblenz, 2009, S. 41 f.

4.4. Allgemeine Auswirkungen

Nachdem die Finanzkrise und deren Auswirkungen anhand zweier namhafter Finanzinstitute erläutert wurde, werden nun die allgemeinen Auswirkungen der Finanzkrise 2007/2008 verdeutlicht.

Weitere Banken mussten in Konkurs gehen und der Leitzins wurde drastisch gesenkt. Die Auswirkungen waren für alle zu spüren, nicht nur für Finanzinstitute. Den Kreditnehmern entstanden hohe Schulden. Die Zinsen von Sparbüchern sanken und Aktien fielen in den Keller. Rettungspakete, die für notleidende Banken geschnürt wurden, konnten nicht mehr viel retten. Anleger zogen das so dringend benötigte Geld von den Banken ab und vertrauten keinem Kreditinstitut mehr.

Führende Industriestaaten wie USA, Großbritannien, Deutschland, Spanien und Japan waren direkt von der Subprime-Krise betroffen und rutschten in die Schuldenfalle. Staatsschulden werden ein Thema sein, das uns alle lang beschäftigen wird. Denn sobald ein Land ein Budgetdefizit hat, ist es zahlungsunfähig und somit sind auch die Aktien oder Anleihen dieses Landes nichts mehr wert. Nicht nur in den USA sind die Immobilienpreise gestiegen, sondern auch in Europa. Die Immobilien, die mit Krediten bezahlt worden sind, werden für sehr billiges Geld zwangsversteigert und die Betroffenen sind machtlos. Natürlich hat dies einen Einfluss auf das Konsumverhalten und damit auch direkt auf die Realwirtschaft. Da der private Konsum in den USA zurückgeht, hat dies auch einen negativen Einfluss auf die weltweite Produktion.

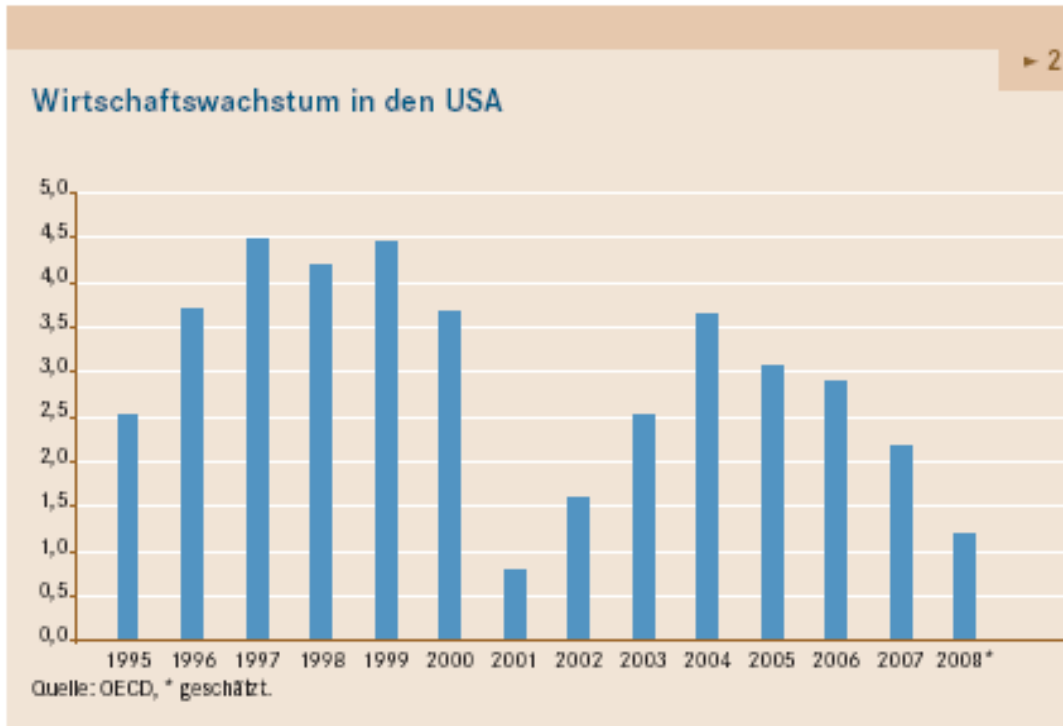


Abb. 8: Wirtschaftswachstum in den USA⁹⁴

Die vorliegende Abbildung 8 zeigt noch einmal deutlich, wie sich die Wirtschaft seit 1995 entwickelt hat. Ein deutlicher Rückgang ist im Jahre 2001 zu verbuchen. Die Ursache dafür war der Anschlag auf das World Trade Center am 11. September. Danach stieg das Wirtschaftswachstum kontinuierlich wieder an, aber 2007/2008 kam schon ein neuer Einbruch. Dies waren die Auswirkungen der Finanzkrise.

Die Unsicherheit über die Sicherheit des Finanzsystems hatte auch Auswirkungen auf die Vermögenswerte. Viele Anleger wollten nicht mehr in risikoreichen Aktien oder Fonds veranlagen, da sie zu viel Angst hatten noch mehr Geld zu verlieren. Die Auswirkungen auf die Realwirtschaft waren in der zweiten Jahreshälfte 2008 deutlich sichtbar. Automobilhersteller in Europa mussten Produktionskürzungen durchführen, denn es fehlte das Geld der Käufer, um sich Autos zu kaufen. Wie lange sich die Finanzkrise auf die Realwirtschaft auswirkt, lässt sich sehr schwer einschätzen.

⁹⁴ Vgl. http://www.die-bank.de/finanzmarkt/images/images-12-2008/utzig_grafik2.gif/view

Viele große Unternehmen mussten in Konkurs gehen oder ihre Arbeitszeiten verändern, da die Nachfrage ausblieb. Die Auswirkungen waren Kurzarbeit, Schulungen oder im schlimmsten Fall Kündigung der Mitarbeiter. Viele Menschen waren betroffen, in den USA und auch in Europa. Der Normalbürger wird durch den Verlust von Arbeitsplätzen zum Leidtragenden.⁹⁵

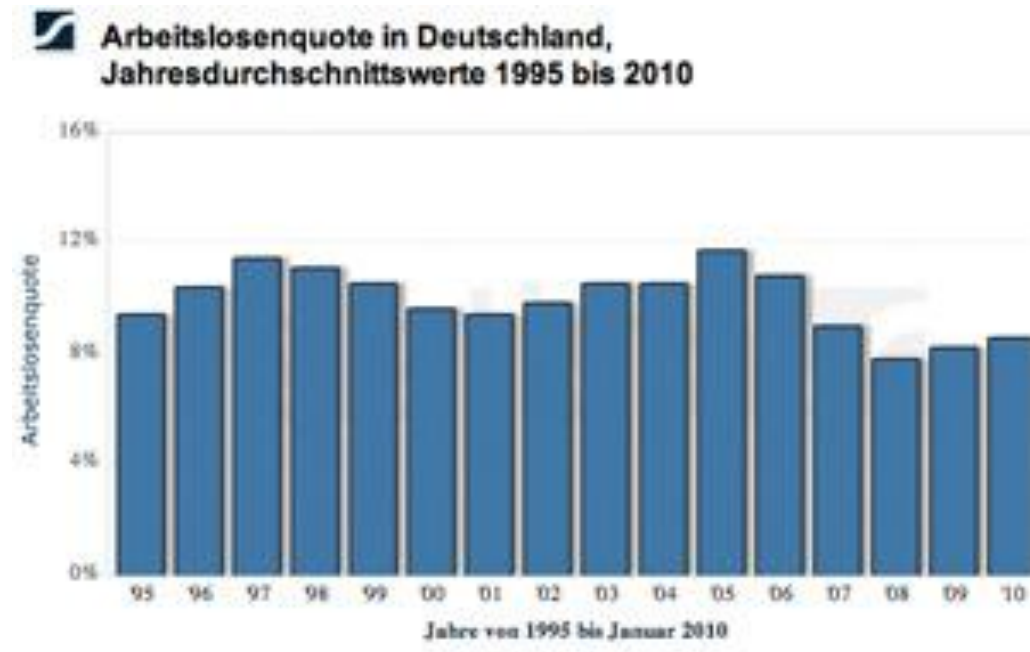


Abb. 9: Arbeitslosenquote in Deutschland von 1995 bis 2010⁹⁶

Die Abbildung 9 zeigt die Arbeitslosenquote in Deutschland von 1995 bis zum Jahre 2010. Die Arbeitslosenquote zeigt, wieviel Arbeitslose es in Deutschland in den vergangenen Jahren gab. Sie stellt die zivilen Erwerbspersonen dar und gibt einen richtungsweisenden Wert ab. Auf diesem Säulendiagramm kann man deutlich erkennen, dass 2007 und 2008 die Arbeitslosigkeit gesunken, aber durch die Krise bis 2010 wieder gestiegen ist.⁹⁷

Durch die Krise wurde die Schwäche der USA in deren Finanzsystem aufgezeigt, und auch Island, Irland und Großbritannien haben zu sehr auf den Finanzmarkt gesetzt. Island stehe kurz vor einem Staatsbankrott, wurde in den Medien berichtet, und andere Länder wie Deutschland, Frankreich und Großbritannien mussten milliardenschwere

⁹⁵ Vgl. Gruber Julia: Projektarbeit „Finanzkrise: Historischer Rückblick und gegenwärtige Situation“, Mittweida, 2010

⁹⁶ Vgl. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/1224/umfrage/arbeitslosenquote-in-deutschland-seit-1995/>

⁹⁷ Vgl. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/1224/umfrage/arbeitslosenquote-in-deutschland-seit-1995/>

Rettungspakete beschließen um Banken zu retten. Der Euro wurde in den Medien allgemein kritisiert und ein Wertverlust des Euros wurde prognostiziert. Schlagzeilen wie „Platzt der Euro?“ oder „Wie lange gibt es den Euro noch?“ waren aber überzogen. Ein anderes Thema war der Goldrausch der Anleger. Alle wollten Gold kaufen und vertrauten auf den steigenden Kurs. Ob der Goldkurs bald fallen wird, darüber streiten sich die Experten. Fakt ist, dass der Goldpreis eine Rekordhöhe erreicht hat. Aber nicht alle leiden unter der Krise. Viele profitierten sogar von der Krise oder nutzten sie als Chance. Wo es Verlierer gibt, sind die Gewinner nicht weit. Einer dieser Gewinner ist John Paulson. Seit 2006 wettete der Besitzer einer New Yorker Investmentfirma konsequent gegen den Markt und behielt damit Recht. Er wettete auf das Platzen der Immobilienblase und gewann dadurch innerhalb weniger Monate ca. 3,7 Milliarden Dollar. Ob man gnadenlos scheitert oder zum Multi-Milliardär wird, hängt immer an einem seidenen Faden. Weitere dieser Gewinner waren Andrew Lahde und Greg Lippmann. Der Hedge-Fonds-Manager Andrew Lahde setzte auf sinkende Kurse und machte damit einen Gewinn von 1000 Prozent. Greg Lippmann war Spitzenmanager für Wertpapiere, der schon früh bei der Deutschen Bank in Schutzpapiere und Subprime-Hypotheken investierte. Den Immobilienmaklern geht es in der Krise ebenfalls gut, denn egal, ob die Immobilienpreise steigen oder fallen, Makler profitieren immer. Viele Besitzer mussten ihre Häuser schnell wieder verkaufen oder sich ein neues Haus suchen. Aber nicht nur Privathäuser wurden vermittelt, sondern auch große Unternehmen und Gewerbegebiete mussten den Besitzer wechseln. Dadurch strichen die Immobilienmakler ihre Provisionen ein. Auch andere Immobilien-Haie freuten sich über die niedrigen Immobilienpreise. Viele mussten ihr Eigenheim billig verkaufen oder es wurde zwangsversteigert. Da griffen Immobilien-Haie natürlich zu, kauften die billigen Immobilien auf und hofften nun, dass die Preise wieder anstiegen. Ebenso wurden Immobilien in der Krise als sichere Geldanlage gesehen und eine Alternative zur privaten Altersvorsorge. Für viele Neueinsteiger in die Börsenwelt ist dies ein guter Zeitpunkt. Kurse sind so niedrig wie schon lange nicht mehr und man bekommt überall billige Aktien. Händler an den Börsen hatten einiges zu tun, als die Kurse auf und ab gingen.

Aber für die meisten Menschen war die Finanzkrise kein Spaß und sie hat ihnen viel Ärger und Kummer bereitet. Man sollte immer auf eine Krise vorbereitet sein und gewisse Vorsorgemaßnahmen treffen. Allgemein ist zu sagen, dass man sich aber nicht wirklich auf eine schlimme Krise vorbereiten oder diese vorhersagen kann. 2009 war ein Rekordjahr für das Goldgeschäft. Gold war nicht nur eine sichere Alternative, sondern der Preis stieg auch drastisch an. Die eigenen vier Wände wurden immer wichtiger und viele kauften sich Immobilien, um in einer Krise mit den hohen

Immobilienpreisen Gewinn zu machen. Die private Altersvorsorge nimmt auch immer mehr zu und man denkt mehr an die Zukunft. Anleger gehen kein Risiko mehr ein, sondern wollen ihr Geld sicher anlegen und nehmen dadurch auch niedrige Zinsen in Kauf. Die Risikobereitschaft ist nicht mehr da und man will Rücklagen für eine neue Krise bilden. Die Reaktion der Bürger auf die Finanzkrise war die Flucht ins Gold oder sie schichteten ihr Geld in risikofreie Anlageformen um.⁹⁸

Der nächste Abschnitt zeigt speziell die Auswirkungen der Finanzkrise auf Unternehmen.

⁹⁸ Vgl. Gruber Julia: Projektarbeit „Finanzkrise: Historischer Rückblick und gegenwärtige Situation“, Mittweida, 2010

4.5. Auswirkungen auf Unternehmen

Die Firmenpleiten stiegen in der Finanzkrise 2007/2008 deutlich an. Im Jahre 2009 erklärten viele Unternehmen ihre Zahlungsunfähigkeit. In Deutschland waren es 2009 33.760 Unternehmen mehr, als im Jahr 2008. Es lässt sich ebenfalls hervorheben, dass die meisten der Unternehmen, die Insolvenz anmelden mussten, nicht länger als zwei Jahre auf dem Markt waren. Das bedeutet, je länger ein Unternehmen existiert, desto besser kann es mit Krisen umgehen und muss nicht Insolvenz anmelden. Kleinere Unternehmen sind öfters betroffen als große Konzerne. Daher ist ein Krisenmanagement ab der Entstehung eines Unternehmens wichtig und von Vorteil. Die Anzahl der Verbraucher-Insolvenzen stieg ebenfalls, obwohl sich die Wirtschaft seit 2010 wieder in Aufschwung befindet.

Die nachfolgende Abbildung 10 zeigt den Anstieg der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland von 2000-2009. Man kann erkennen, dass ab 2007, als die Finanzkrise begann, die Insolvenzen deutlich anstiegen.⁹⁹

⁹⁹ Vgl. <http://www.buergel.de/frimeninformation>

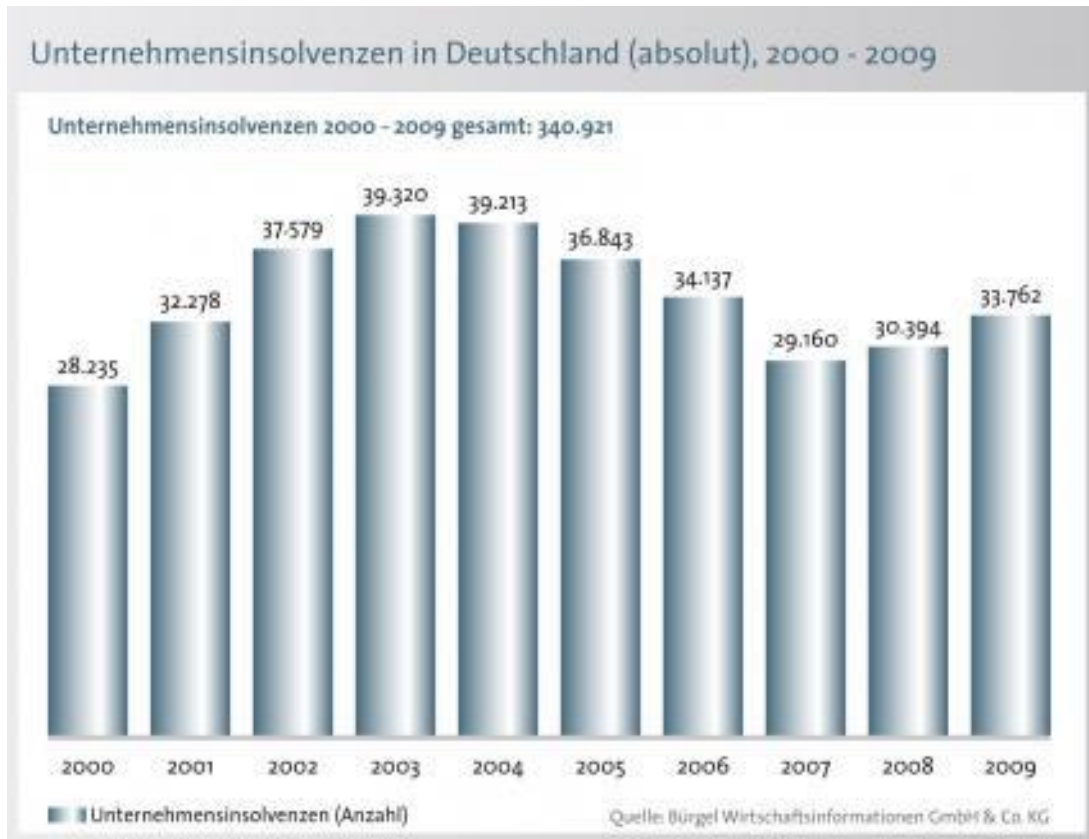


Abb. 10: Unternehmensinsolvenzen in Deutschland (absolut), 2000 bis 2009¹⁰⁰

Die Abbildung 10, Unternehmensinsolvenzen in Deutschland (absolut), 2000-2009, zeigt einen 10-Jahres-Rückblick über die Unternehmensinsolvenzen. Deutlich zu erkennen ist die jährliche Steigerung ab dem Jahr 2000. Ein Grund dafür war das Platzen der Internetblase an der Börse. Viele Unternehmen setzten auf neue Technologien, die aber noch nicht ganz ausgereift waren und dadurch versagten. Ein weiterer Punkt war 2001 der Terroranschlag in den USA, als zwei vollbesetzte Passagierflugzeuge in die World Trade Center Türme in New York flogen. Ab 2003 war ein deutlicher Rückgang der Unternehmensinsolvenzen festzustellen, aber als 2007 die weltweite Finanzkrise ausbrach, stiegen diese wieder drastisch an.

Eines der bekanntesten Unternehmen, das Insolvenz anmelden musste, war das Kaufhaus „Karstadt“. Dies war eines der größten Insolvenzverfahren der deutschen Wirtschaftsgeschichte. Durch die Finanzkrise 2007/2008 musste „Karstadt“ im Jahre 2009 Insolvenz anmelden und wurde 2010 von Investor Nicolas Berggrun übernommen. Er übernahm alle 120 Filialen und rettete somit über 25 000 Angestellte

¹⁰⁰ Vgl. <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Anstieg-der-Unternehmensinsolvenzen-setzt-sich-fort-909133.html?view=zoom%3Bzoom=1>

vor dem Jobverlust. Er will 70 Millionen Euro eigenes Kapital in den Konzern investieren, um diesen wieder auf den Markt zu bringen. Durch das Einsetzen des Insolvenzverwalters Klaus Hubert Görg, der sich um das Unternehmen und dessen Insolvenzverfahren kümmerte, kann es nun wieder neu aufgebaut werden. Der Karstadt Sanierungsexperte Thomas Fox soll weiterhin das Tagesgeschäft leiten und wird für eine Modernisierung in den Filialen sorgen.¹⁰¹

¹⁰¹ Vgl. http://www.focus.de/schlagwoerter/insolvenz_karstadt/

4.6. Wie wurde auf die Krise reagiert?

Nachdem die Auswirkungen der Krise aufgezeigt wurden, wird in diesem Punkt der Arbeit darauf eingegangen wie auf die Krise reagiert wurde.

Im Allgemeinen hat sich der Staat sehr schnell um die Krise gekümmert und mit milliardenschweren Paketen einige Unternehmen und Banken gerettet. Auch die Niedrigzinsen konnten eine langfristige Krise mildern. Da sich bei den Anlegern Panik ausbreitete, entschloss sich die Regierung eine Garantie für alle Sparguthaben zu geben. Es wäre katastrophal für die Banken gewesen, wenn Millionen von Menschen gleichzeitig das Geld von ihren Konten oder Sparbüchern abgehoben hätten.

„Auch die Europäische Zentralbank (EZB) stellte Milliardenbeträge zur Verfügung um zu verhindern, dass die Subprime-Krise eine allgemeine Kreditklemme oder Finanzkrise auslöst. Die Europäische Union forderte die Finanzaufsicht auf europäischer Ebene, die sich mit den Vertretern der Europäischen Zentralbank, Euro-Gruppe, EU-Kommission und EU-Präsidentenschaft koordinieren will und beabsichtigt eine gemeinsame Sicherung zu installieren, um der Finanzkrise Herr zu werden.“¹⁰²

Es gibt verschiedene Ansichten, warum es zu dieser Krise gekommen war und wie darauf reagiert wurde. Wirtschaftshistoriker Albrecht Rischl sagte in einem Interview mit „Welt am Sonntag“, dass die Krise von 1929 und heute nicht dieselbe sei und deshalb auch nicht richtig reagiert wurde. Er meinte, viel zu schnell seien Rettungspakete für die Banken und die Wirtschaft gemacht worden, und dadurch verschuldeten sich die einzelnen Staaten enorm. Durch die Angst, dass es so schlimm werden würde wie beim großen Crash 1929 wurde viel zu schnell gehandelt, aber leider falsch, da es sich nicht wie damals zuerst um eine Wirtschaftskrise und dann erst Bankenkrise handelte, sondern umgekehrt. Man wollte natürlich eine ähnliche Wirtschaftskrise vermeiden und daher brach die Panik aus. Die gängigste Meinung ist jedoch, dass Konjunkturpakete und die niedrigen Zinsen uns vor Schlimmerem bewahrt haben. Albrecht Rischl erklärte in diesem Interview auch, dass man die Finanzkrise durch entschlossenes Eingreifen zumindest abmildern könnte und dass man mehr Mut haben sollte, die entstehende Finanzkrise gleich als solche zu bekämpfen. Andere Meinungen besagen jedoch, dass genau richtig reagiert wurde um eine Katastrophe wie vor über 70 Jahren abzuwenden. Wie man sieht, sind die Meinungen zu diesem Thema verschieden.¹⁰³

¹⁰² Vgl. Glebe Dirk: Die globale Finanzkrise, Wuppertal, 2008

¹⁰³ Vgl. Gruber Julia: Projektarbeit „Finanzkrise: Historischer Rückblick und gegenwärtige Situation“, Mittweida, 2010

4.7. Krisenmanagement als Unterstützung in der Finanzkrise

Das Krisenmanagement war in den vergangenen Jahren ein wichtiger Bestandteil jedes Unternehmens. Durch die Finanzkrise 2007/2008 wurde deutlich, dass ein effektives Krisenmanagement von Vorteil ist. Im vorigen Abschnitt wurde gezeigt, wie das Krisenmanagement der Regierung mit der Krise umgegangen ist. Dieser Teil der Arbeit soll die Wichtigkeit eines Krisenmanagements in Unternehmen an Hand der Finanzkrise 2007/2008 hervorheben.

Die größte Schwierigkeit für ein Unternehmen in einer Krise ist es, sich diese einzugestehen. Es geht wichtige Zeit verloren bis man sich eingesteht, dass das Unternehmen in einer Krise steckt. In dieser Zeit hätte man durch ein gutes Krisenmanagement die Krise schon analysieren können und Handlungsempfehlungen zur Bewältigung dieser erstellen können. Das Ausmaß der Krise hätte vielleicht geschmälert werden können.

Die Finanzkrise 2007/2008 hätte nicht verhindert werden können, da zu viele Faktoren daran beteiligt waren. Aber Unternehmen hätten sich vor dieser Krise besser schützen können. Durch ein Krisenmanagement hätte man sie früher erkennen können. Krisenfrühwarnsysteme hätten die Krise rechtzeitig erkannt und man wäre nicht überraschend und plötzlich davon betroffen gewesen. Wenn man gewisse Maßnahmen getroffen hätte, zum Beispiel mehr Eigenkapital gesichert hätte, wären die Auswirkungen nicht so erheblich gewesen.

Da viele Finanzinstitute und Kreditinstitute von der Krise betroffen waren, haben auch die Unternehmen darunter gelitten. Es war schwierig einen Kredit für neue Finanzierungen zu bekommen. Unternehmen konnten nicht mehr expandieren und mussten Mitarbeiter entlassen, da der Verkauf zurückging.

Für Finanzinstitute tritt voraussichtlich 2013 eine neue Eigenkapitals- und Liquiditätsregel in Kraft. Basel III ist der Nachfolger von Basel II und wurde aufgrund der Finanzkrise 2007/2008 neu erarbeitet. Basel III bezeichnet die Eigenkapitalvorschriften für Finanzinstitute. Die neue Kapitalregelung für die Banken ist ein wichtiger Beitrag zur langfristigen Stabilität des Finanzsystems.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Vgl.

<http://www.faz.net/s/Rub0E9EEF84AC1E4A389A8DC6C23161FE44/Doc-EE325814CA6704841A8410A5C00C5D4C7~ATpl-Ecommon~Scontent.html>

5. Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die zugrunde liegenden Theorien der Unternehmensführung und des Krisenmanagements einen hohen Stellenwert haben. Die Theorien sind in die Praxis umzusetzen und bieten eine Hilfestellung. Verdeutlicht wurde dies bei der Theorie des Krisenmanagements. Der Phasenverlauf des Krisenmanagements gibt einen deutlichen Einblick, wie Krisen verlaufen. Die Analyse des Phasenverlaufes zeigte, dass eine Krise in verschiedene Phasen eingeteilt und dadurch verhindert werden kann.

Die Annahme, dass Krisen in einem Unternehmen nur durch externe Faktoren ausgelöst werden können, ist falsch. Eine Aufzählung der Krisenursachen hat verdeutlicht, dass die meisten Krisen durch interne Fehler, meist durch Fehler von Führungspersonen, ausgelöst werden. Daher sind die Träger des Krisenmanagements ein wichtiger Faktor des Krisenmanagements. Die Träger des Krisenmanagements führen das Unternehmen in der Krise und treffen Entscheidungen.

Ein weiterer wichtiger Punkt dieser Arbeit waren die Frühwarnsysteme, die bei der Krisenwahrnehmung und der Krisenerkennung unterstützen. Dadurch können Krisen schneller erkannt und Handlungsempfehlungen rascher durchgesetzt werden. Somit stellt das Frühwarnsystem einen wichtigen Punkt im Krisenmanagement dar. Eine der Methoden zur ständigen Kontrolle eines Unternehmens ist die SWOT-Analyse, die die Stärken und Schwächen im Unternehmen aufzeigt. Es lässt sich feststellen, dass ein Unternehmen ohne Krisenmanagement viel anfälliger für Krisen ist.

Da die Finanzkrise 2007/2008 eine Krisenwelle ausgelöst hat, wurde festgehalten, wie diese entstanden ist und welche Auswirkungen sie mit sich brachte.

Die Untersuchung der aktuellen Finanzkrise 2007/2008 am Beispiel von zwei internationalen Finanzinstituten hat gezeigt, dass der größte Fehler das Hinauszögern der Krise war. Zwar ist jedes der beiden Kreditinstitute anders aufgestellt, aber es konnten sich Gemeinsamkeiten finden. Die Führungspersonen wollten die Krise nicht wahr haben und reagierten bei den ersten Anzeichen nicht darauf. Wie festgestellt wurde, war dies ein Fehler. Folglich schlitterten die Finanzinstitute in eine Krise und Lehman Brothers Holding Inc. musste sogar Insolvenz anmelden. Schließlich wurden auch die Führungskräfte abgesetzt und die Träger des Krisenmanagements neu besetzt. Festzuhalten ist auch, dass keines dieser Kreditinstitute die Krise autonom bewältigen konnte.

Zum Schluss lässt sich sagen, dass eine Krise jederzeit eintreten kann, aber durch ein aktives Krisenmanagement kann eine Krise verhindert oder besser bewältigt werden,

daher ist es ein „MUSS“ für jedes Unternehmen ein aktives Krisenmanagement zu pflegen.

Literaturverzeichnis

- Hugenberg/Wulf: Grundlagen der Unternehmensführung, 3. Auflage, Nürnberg/Leipzig 2007
- Korndörfer Wolfgang: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 13. Überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2010
- Marcharzina Klaus/Wolf Joachim: Unternehmensführung, 7., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2010
- Jung Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 12., überarbeitete Auflage, 2010
- Bea/Friedl/Schweitzer: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Bd.2: Führung, 9. Auflage, Stuttgart 2005
- Schneider/Wirth/Andre/Geissler: Betriebswirtschaftslehre IV, 4. Auflage, Wien 2004
- Kranich Julian: Führungsmethoden und Führungsstile, Projektarbeit Hochschule Harz, 1. Auflage 2008
- Abraham H. Maslow: Motivation und Persönlichkeit, 11. Auflage, Hamburg 2008
- Steinmann Horst/Schreyögg Georg: Management, Grundlagen der Unternehmensführung, 6. Auflage, Wiesbaden 2005
- LeMar Bernd: Menschliche Kommunikation im Medienzeitalter, 2. Auflage, Berlin Heidelberg, 1997, 2001
- Hutzschenreuter Thomas: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, 2010
- Rahn Horst-Joachim: Unternehmensführung, 7., vollkommene überarbeitete Auflage, Ludwigshafe, 2008
- Scharschmidt Ronny: Unternehmenskrisen und Krisenmanagement, 1. Auflage, Berlin, 2008
- Neubauer Michael: Krisenmanagement in Projekten, 2. Auflage, Berlin Heidelberg, 2003
- Hutzschenreuter Thomas/Griess-Nega Torsten: Krisenmanagement, 1. Auflage, Wiesbaden, 2006
- Krystek/Moldenhauer: Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement, Stuttgart, 2007
- Schwarzecker Josef/Spandl Friedrich: Krisenmanagement mit Kennzahlen, 2., aktualisierte Auflage, Wien, 1996
- Tom A. Rösen: Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen, 1. Auflage, Wiesbaden, 2009
- Federowski Richard: Unternehmensroutine im Turnaroundmanagement, 1. Auflage, Wiesbaden, 2009

- Feurle Bettina: Krisenmanagement – Eine Analyse der aktuellen Finanzkrise, 1. Auflage, Koblenz, 2009
- Oldenburg Sven/Hollmann Sabrina: Krisenfrüherkennung und Frühwarnsysteme, 1. Auflage, Hamburg, 2004
- Feldbauer-Durstmüller/Schlager: Krisenmanagement
- Wehrheim Michael/Schmitz Thorsten: Jahresabschlussanalyse, Instrumente, Bilanzpolitik, Kennzahlen, 3., überarbeitete Auflage, Stuttgart, 2009
- Büschgen Hans E.: Bankbetriebslehre, Bankgeschäfte und Bankmanagement, 5. Auflage, Wiesbaden, 1998
- Kirsch Katja: Ursachen und Verlauf der Weltwirtschaftskrise 1929-1933 unter besonderer Berücksichtigung der Situation in Deutschland, 1. Auflage, Berlin, 2002
- Widmann Lothar: Wirtschaftspolitik, München, 2007
- John Kenneth Galbraith: Der große Crash 1929, 4., völlig überarbeiteten Neuauflage, München, 2005
- Glebe Dirk: Die globale Finanzkrise, Wuppertal, 2008
- Gruber Julia: Projektarbeit „Finanzkrise: Historischer Rückblick und gegenwärtige Situation“, Mittweida, 2011

Internetverzeichnis

http://www.bpb.de/popup/popup_lemmata.html?guid=Y0IGZZ	12.01.2011
http://www.calsky.com/lexikon/de/txt/u/un/unternehmensfuhrung.php	12.01.2011
http://www.netzwissen.com/beruf-ausbildung/fuehrungsstile.php	12.01.2011
http://www.iwi.uni-hannover.de/cms/files/lv/sosem07/seminar/Uffen/Meine%20Websites/anhang.htm	15.01.2011
http://www.der-wirtschaftsingenieur.de/index.php/arbeitszufriedenheit/#more-1400	15.01.2011
http://www.advanced-secure-communications.at/aufgaben_der_unternehmensfuhrung.html	15.01.2011
http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/artikel/a-726529.html	10.01.2011
http://de.thefreedictionary.com/Krise	10.01.2011
http://www.insolvenzberatung.de/pdf/Inhalt-Unternehmenskrise.pdf	10.01.2011
http://blogmbh.de/index.php/unternehmensfuhrung/phasen-unternehmenskrise/89/	10.01.2011
http://www.rechtswörterbuch.de/recht/i/insolvenz/	10.12.2010
http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Autoren/prof-dr-ulrich-krystek.html?tab=pubsProjects	11.12.2010
http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/krisenmanagement.html	10.12.2010
http://content.grin.com/binary/wi24/110936/40.qif	10.12.2010
http://www.isb.uzh.ch/studium/courses05-06/pdf/0498_06.pdf	10.12.2010
http://www.ratzinger.at/unternehmensberatung/kennzahlenanalyse.html	10.12.2010
http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/swot-analyse.html	10.12.2010
http://webdesign-gerer.de/eisel/index.php?site=3_0_1	11.12.2010
http://knol.google.com/k/betterchange-management-consulting/krisenbew%C3%A4ltigung-in-unternehmen/11tl500mbxoer/4#	11.12.2010
http://www.sicherheitsmanagement.info/Die-Chance-der-Prävention-Sicherheits-und-Krisenmanagement-im-Unternehmen.319.0.html	14.08.2010
http://www.slc-europe.com/xist4c/web/sanierung-unternehmenssanierungsplan_id_4001_dld_21610_.htm	14.08.2010
http://www.special-item.de/konkurs_und_insolvenz/konkurs_und_insolvenz.html	14.08.2010
http://www.beratersoftware.de/2006/content/data/unternehmensfuhrung/sanierung/geschaeftsplan/sanierungsplan.pdf	14.08.2010

http://www.duden.de/definition/krise	07.09.2010
http://lexikon.calsky.com/de/txt/f/fi/finanzkrise.php	07.09.2010
http://www.calsky.com/lexikon/de/txt/f/fi/finanzmarkt.php	07.09.2010
https://www.bmf.gv.at/finanzmarkt/ start.htm	07.09.2010
http://kreditlexikon.schnell-kredit.info/kreditinstitut_erklaerung.html	07.09.2010
http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/weltwirtschaft.html	08.09.2010
http://www.finanzkrise-2008.de/006.html	18.09.2010
http://www.boersen-lexikon.net/boersenlexikon/rezession.html	18.09.2010
http://www.cecuc.de/506+M504f6e7e0c2.html	18.09.2010
http://www.drs.ch/www/de/drs/nachrichten/wirtschaft/96289.glossar-die-krise-von-a-bis-z.html#realwirtschaft	15.10.2010
http://www.cecuc.de/506+M5e6c97b35fb.html	15.10.2010
http://www.tradinx.de/06/was-ist-ein-borsencrash-borsenkrach-definition-borsencrash-borsenlexikon/	15.10.2010
http://www.boerse-go.de/Index/Dow-Jones	11.09.2010
http://www.geldanlagen.de/finanzlexikon/Aktienindex.php	11.09.2010
http://www.conserio.at/boersencrash-vom-19101987-feiert-den-20-jahrestag/	10.09.2010
http://rentnerblog.blogspot.com/2008/10/im-rckblick-die-internet-blase.html	10.09.2010
http://boerse.ard.de/content.jsp?key=dokument_184904	13.11.2010
http://www.das-kapital.eu/finanzkrise.html	13.11.2010
http://www.hyporealestate.com	13.11.2010
http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,589862,00.html	13.11.2010
http://www.nachrichten.at/nachrichten/wirtschaft/art15,146884	13.11.2010
http://www.die-bank.de/finanzmarkt/images/images-12-2008/utzig_grafik2.gif/view	13.11.2010
http://de.statista.com/statistik/daten/studie/1224/umfrage/arbeitslosenquote-in-deutschland-seit-1995/	17.12.2010
http://www.buergel.de/frimeninformation	17.12.2010
http://www.heise.de/newsticker/meldung/Anstieg-der-Unternehmensinsolvenzen-setzt-sich-fort-909133.html?view=zoom%3Bzoom=1	17.12.2010
http://www.focus.de/schlagwoerter/insolvenz_karstadt/	17.12.2010
http://www.faz.net/s/Rub0E9EEF84AC1E4A389A8DC6C23161FE44/Doc~EE325814CA6704841A8410A5C00C5D4C7~ATpl~Ecommon~Scontent.html	17.12.2010

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Salzburg, 2011

Julia Gruber